

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Doris Seljamaa

KAUGTÖÖ KESKKONNAMINISTEERIUMIS

Magistritöö

Juhendaja: Velli Parts MSc

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Doris Seljamaa

“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Velli Parts MSc

“ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor
Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on kaardistada Keskkonnaministeeriumi töötajate kaugtööga seotud hoiakud, kogemused ja arvamused, et kaugtöö vormist töötamist organisatsioonis arendada. Keskkonnaministeeriumi jaoks on uuring oluline töö tulemuslikkust toetava töökeskkonna kujundamiseks ja töötaja heaolu suurendamiseks, mis mõjutab positiivselt töömotivatsiooni ja seeläbi tulemusi.

Magistritöö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest osast ja empiirilisest uuringust.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks on autor, tuginedes teoorias esitatud materjalidele, koostanud uurimusküsimused, et selgitada, millised on Keskkonnaministeeriumi töötajate hoiakud kaugtöö suhtes ning kaardistada, millist kasu organisatsioon kaugtöö rakendamisest saab ja mida tuleks teha, et kaugtöö vormis töötamist organisatsioonis arendada ning hinnata, kas kaugtöö mõjutab töötajate omavahelisi suhteid, töösooritust ning identifitseerumist organisatsiooniga. Empiiriline uuring viidi Keskkonnaministeeriumis läbi veebipõhise ankeetküsitluse vormis. Küsimustik oli suunatud kõigile ministeeriumi töötajatele.

Uuringutulemused kinnitavad teorias esitatud arusaamu. Töötajad on üldiselt rahulolevad ja suhtuvad kaugtöösse soosivalt, olenemata sellest, kas vastaja oli määratlenud end kaugtöötajana või teeb tööd vaid kontoris. Töötamise vorm ei mõjuta ka hinnanguid töösooritusele ja organisatsiooniga identifitseerumisele, kuid töötajad, kes teevad kaugtööd, leiavad, et see võimalus on nende jaoks vajalik, et tulla toime töö- ja isikliku elu ühitamisega ning tööülesannete tulemusliku sooritamisega.

Lähtudes uurimustulemustest, et kaugtööd paremini rakendada on tulevikus vajalik keskenduda konkreetsetele tegevustele, mis avardavad töötajate arusaamu kaugtööst ning arendavad juhtide oskusi. Vajalik on tõsta juhtide teadlikkust, mida kaugtöö võimaldab ning kuidas seda maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks juhtida.

Võtmesõnad: kaugtöö, hoiakud, individuaalne töösooritus, suhted kolleegidega, töö-pereelu ühitamine, tööga rahulolu, seotus organisatsiooniga

ABSTRACT

KAUGTÖÖ KESKKONNAMINISTEERIUMIS

Doris Seljamaa

The objective of this Master's thesis is to map the attitudes, experiences and ideas of the employees of the Ministry of the Environment how to develop the telework within their organisation. For the Ministry of Environment, this thesis is important in rising work productivity by shaping the working environment and enhancing the employee's well-being and work motivation.

The Master's thesis consists of two chapters – a theoretical part and an empirical research.

In order to reach the set objectives, the author has raised research questions based on the scientific literature introduced in the theoretical part. The objectives of this thesis includes to research the attitudes of the employees of the Ministry of the Environment towards the telework and to map, what benefits organization can withdraw from the telework. Additionally, this thesis evaluates how does teleworking affects employee's internal relations, labour efficiency and identifying with the organisation. An empirical research conducted in the Ministry of Environment through web-based questionnaire sent to all employees of the Ministry.

The results of the research hold true with the most common telework-related attitudes and factors brought forth in scientific literature. In general, it can be concluded that the employees are satisfied and have a positive attitude towards telework, regardless whether the respondents have identified themselves as teleworkers or the ones who work from the office. The form of working does not affect attitudes towards labour efficiency and identifying with the organisation, but those who telework this opportunity enables to combine personal and working lives managing at the same time work effectively.

To implement telework in greater extent this research shows that in the future more focus has to be targeted towards rising the employees understanding about the telework at the same time developing also employer's skills. The need is to rise employer's awareness about benefits of telework and how to perform leadership to gain maximum efficiency from it.

Key words: telework, attitudes, individual work performance, co-worker relationships, work-family balance, job satisfaction, organizational identification

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISUKORD	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	9
1.1 Kaugtöö	9
1.2 Kaugtöötaja	11
1.3 Kaugtöö kasutamisest Eestis	11
1.4 Kaugtöö juhtimise ja korraldamisega seotud probleemid	14
1.5 Kaugtööst saadav kasu organisatsiooni tasandil	17
1.6 Kaugtöö positiivsed mõjud töötajale	18
1.7 Kaugtöö rakendamisega kaasnevad probleemid	22
1.8 Kaugtöö mõju tööefektiivsusele	25
2. EMPIIRILINE UURING	27
2.1 Eesmärk ja uurimusküsimused	27
2.2. Organisatsioon	27
2.3 Meetod	29
2.4. Tulemused	31
2.4.1 Kaugtöö vormis töötamine ja selle põhjused	31
2.4.2 Hoiakud kaugtöö suhtes	34
2.4.3 Kaugtöö ja suhted kolleegide ning vahetu juhiga	35
2.4.4 Seotus organisatsiooniga, tööga rahulolu ja individuaalne töösooritus	36
2.4.5 Töö- ja isikliku elu ühitamine	38
2.4.6 Tervis	38
2.4.7 Kaugtööst saadav kasu organisatsiooni jaoks	39
ARUTELU	42
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY	50
VIIDATUD KIRJANDUS	54
Lisa 1 KKM struktuur	62
Lisa 2 Ankeetküsimustik	63

SISSEJUHATUS

Tööjõu vananemine, vähesest sündimusest tulenev rahvastiku vähenemine ja tööjõu suurenenud liikumine on pannud tööandjad olukorda, kus on vaja rakendada alternatiivseid ja paindlikke töömeetodeid, et hoida olemasolevaid töötajaid ning olla atraktiivne uute töötajate jaoks. Erinevate paindlike töövormide seas kogub järjest rohkem populaarsust kaugtöö, mida on võimaldanud kiire infotehnoloogia areng ning selle laialdane kasutuselevõtt. Ühiskonna ja tehnoloogia arenguga areneb pidevalt ka inimeste töö- ja eraelu ning töötamine ei ole enam paljude inimeste jaoks seotud kindla koha ja ajaga. Hoolimata sellest, et aina uuenevad infotehnoloogia võimalused on aidanud muuta paljudes valdkondades töötegemise lihtsamaks ja kiiremaks, on sellegipoolest elu paljude inimeste jaoks pingelisem ja kiirem, kui kunagi varem. Elektrooniliste vahendite kasutamine annab võimaluse luua juurde uusi töökohti ning samas pakub võimalusi neile, kes on sunnitud teatud aja vältel töölt eemal olema, aktiivselt tööelust osa võtta (Tavits, 2000).

Paljud töötajad (mh ka erivajadusega inimesed, väikelaste vanemad jt) eelistavad paindlikke töökohti, mille kõrvalt jääb mõistlikult aega ka era- ja pereelule, ilma et sissetulek oluliselt väheneks. Tööandjad soovivad pühendunud ja efektiivseid töötajaid ning viimasel aastakümnel on Eestis olnud diskussioone ka tööandjate algatusel eesmärgiga leida võimalusi kaugtöö paremaks kasutamiseks (Seeder, 2008).

Paindlikke töövorme on rakendatud läbi aegade, aga seda peamiselt töö iseloomu tõttu või juhi soovil (nn mittefabrikaalne paindlikkus). Rohkem on rakendatud ajapaindlikkust (osaline töö), millega kaasneb ka madalam töötasu. Vähem kasutatakse kohapaindlikkust, mispuhul töötaja töötab täiskohaga, kuid teeb tööd mitte üksnes kontoris (tööandja ruumides), vaid ka väljaspool kontoriruumi. Kaugtöö, kui üks paindlikest töövormidest, kogub järjest enam populaarsust ja on ka selle töö fookuses.

Kaugtöö (KT) kohta on kogu maailmas, sealhulgas ka Eestis, läbi viidud erinevaid uuringuid, mille käigus on tulnud välja kaugtöö positiivsed ja negatiivsed küljed nii tööandjate kui ka töötajate vaatenurgast (Kallaste & Jaakson, 2009; Naat, 2008; Põllumäe, 2003). Positiivse mõjuna on peamiselt välja toodud parem tasakaal töö- ja pereelu vahel, suurenenud/kasvanud tööefektiivsus, kulude ja aja kokkuhoid tööle ja koju sõitudel, töötajate lihtsam värbamine ja tööga rahulolu. Negatiivse küljena tuuakse välja juhtimisprobleeme, kommunikatsiooniprobleeme, töötajate omavahelisi suhteid ning

sellest tulenevat kaugtöötaja sotsiaalset ja professionaalset isolatsiooni, vähenenud karjäärivõimalusi, vähest informeeritust ning pikemad töötunnid, mille tagajärjel väheneb töötaja identifitseerumine organisatsiooniga (Kurland & Bailey, 1999).

Enamus uuringuid toetab arvamust, et paindlikud töövormid, sh ka kaugtöö, võimaldavad töötajatel kasutada tõhusamalt oma energiat ja aega, et paremini keskenduda oma töövaldkonnale (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001; Crosbie & Moore, 2004; Saks, 1995). Vähem uuringuid on tehtud selle kohta, kuidas KT mõjutab suhteid kolleegidega.

Keskonnaministeeriumis (edaspidi *KKM*) on kaugtööd rakendatud seitse aastat, alguses suulise kokkuleppe alusel töötaja ja juhi vahel ning huvi suurenedes, alates 2010. aastast, sõlmitakse kirjalikke kaugtöö kokkuleppeid. Kaugtöö all mõistetakse *KKM*-s töötamist väljaspool ministeeriumi ruume, olles samal ajal vahetu juhiga ühenduses infotehnoloogia- ja kommunikatsioonivahendite (*IKT*) kaudu.¹ Kaugtöö tegemise tingimused on fikseeritud *KKM* sisekorraeeskirjas, mille alusel võimaldatakse kaugtöö tegemist vastavalt teenistusülesannete iseloomule. Kaugtööle lubamise eeldusteks on: (1) kaugtöö võimalus on fikseeritud ametijuhendis; (2) ligipääs kõikidele tööks vajalikele materjalidele kontorist eemal viibides; (3) kaugtöö tegemiseks vajalike vahendite olemasolu (arvuti, internet jm); (4) teenistuja enesedistsipliin ja (5) vahetu juhiga sõlmitud kaugtöö kokkulepe, mis sõlmitakse kuni kuueks kuuks. Sisekorraeeskirja järgi peavad kaugtööl täidetavad teenistusülesanded vastama järgmistele tingimustele: (1) analüüsi- ja keskendumist vajavad; (2) teenistusülesannete täitmisel puudub vahetu suhtlemise vajadus ning (3) teenistusülesannete edastamine ja aruandlus on võimalik infotehnoloogia- ja kommunikatsioonivahendeid kasutades. Sõltuvalt töötajast ja töö iseloomust, tehakse kaugtööd *KKM*-s kas osaliselt või täisajaga. Kaugtöö vormis töötamine ei ole kohustus, vaid selleks avaldab soovi töötaja ning seetõttu on kaugtöötajateks *KKM*-s töötajad, kellele see sobib ja kellel on selleks võimalus või vajadus.

Ajavahemikul 2010–2015 sõlmiti 54 kaugtöö lepingut, sh neli lepingu pikendust. Käesoleva aasta märtsikuu lõpu seisuga on kuus kehtivat KT lepingut ning paljud töötajad teevad kaugtööd suulise kokkuleppe alusel. Käesoleva uurimistöo autor on töötanud *KKM*-s referendina peaaegu üheksa aastat, millest umbes viis aastat töötanud osaliselt kaugtöö vormis (esimestel aastatel ebaregulaarselt, peamiselt lapse haigestumise tõttu või

¹ Keskonnaministeeriumi sisekorraeeskirj; tööülesannetest tulenevalt kompenseeritakse *KKM*-s osaliselt mobiiltelefoni kulud

tervislikel põhjustel; regulaarselt on autor osaliselt kaugtööd teinud pool aastat). Autori positiivne kogemus kaugtööga ning igapäevatöö käigus aset leidvad arutelud KT-ga seotud teemadel (nt et kontorist eemal olles töötajad mitte ei tee tööd, vaid puhkavad või tegelevad isiklike asjadega) inspireerisidki kaugtööga seonduvat uurima.

Magistritöö fookuses on kaugtöö Keskkonnaministeeriumis. Uurimuse eesmärgiks on kaardistada KKM töötajate kaugtööga seotud hoiakud, kogemused ja arvamused, et kaugtöö vormis töötamist organisatsioonis arendada.

Eesmärgi saavutamise nõuab autorilt kahe uurimisülesande täitmist: (1) töötada läbi asjakohane teaduskirjandus uuritavate teemade kohta ja (2) (tuginedes esimese uurimisülesande täitmise tulemustele) viia läbi empiiriline uuring KKM-s. Antud uurimuses käsitletakse kaugtöötajatena neid KKM töötajaid, kellel on tööandjaga kas suuline või kirjalik kokkulepe töö tegemiseks väljaspool tööandja ruume IKT vahendeid kasutades.

Magistritöö on empiiriline uurimus, mis koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis tutvustab autor kaugtöö teema põhimõisteid ja annab ülevaate levinud arusaamadest kaugtöö kohta. Seejärel kirjeldab autor kaugtöö rakendamise seotud probleeme organisatsioonis ning saadavaid kasusid (nii organisatsioonile kui töötajale). Teise peatüki moodustab empiiriline uuring. Selles osas tutvustab autor lähemalt ka uuritavat organisatsiooni, annab ülevaate kasutatud uurimismeetoditest ning uuringu tulemustest.

Uurimistööl on praktiline väärtus uuritava organisatsiooni jaoks: teadmine, kuidas suhtuvad töötajad kaugtöösse ja millised on töötajate hinnangul sellest saadavad kasud ja millele tähelepanu pöörata, et KT võimalusi organisatsiooni jaoks veel paremini ära kasutada, on oluline sisendinfo juhtimisotsuste tegemiseks. Magistritöö rakenduslik väärtus on autori hinnangul aga laiem ja tulemused informatiivsed ka teiste avaliku sektori organisatsioonide jaoks, kus töötajate töö iseloom on sarnane (valdavalt kontoritöö).

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Kaugtöö

Tehnoloogia areng ning sellega seoses tekkinud uued majanduslikud väljakutsed on survestanud ettevõtteid tõstma tootlikust (töö efektiivsust) ja paindlikkust (Handy C. B., 1995). Tööandjad on hakanud nägema muutusi töötajates ning tööga seotud hoiakutes ning sellest tulenevalt on mõistetud, et efektiivsuse kasvule keskendumine peab toimuma samaaegselt tööelu kvaliteedile tähelepanu pööramisega.

Kaugtöö mõiste ei ole ammu enam tundmatu ning võimalus aja ja kulude kokkuhoiduks, töö- ja eraelu vahelise tasakaalu hoidmiseks, tööga rahulolu kasvuks ning paremaks elukvaliteediks on inspireerinud tuhandeid inimesi kaugtöö vormis töötama (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003).

Kirjandusest ei tule välja ühte kindlat mõistet, mis defineeriks kaugtööd – erinevatel autoritel on erinev nägemus, aga kaugtöö tegemise mõte on jäänud samaks. Mõiste „*telecommute*“ ilmus teaduskirjandusse juba aastal 1976, mil tehnoloogia oli juba niivõrd palju arenenud, et hakati mõtlema sellele, et paljud töötajad võiksid teha tööd oma kodule lähemal. Lisaks rahalisele kokkuhoidule peeti tähtsaks ka puhta õhu saavutamist ummikute kadumise arvelt (Nilles, Carlson Jr, Gray, & Hanneman, 1976). Kaugtöö mõiste tekkimise algusaastatel defineerisid Crimando ja Godley (1985) kaugtööd (*telecommuting*) kui vaid arvutis tehtavat tööd väljaspool tööandja asukohta.

Palju uuringuid kaugtöö kohta tehti 1990-datel aastatel, kui selline töötamise viis muutus populaarseks ja hakkas kiiresti levima. Tõuke kaugtöö populaarsuse kasvule andis ITAC (*International Telecommuting Advisory Council*) loomine 1993. aastal, mille ülesandeks sai kaugtöö edendamine (Kurland & Bailey, 1999). 1999. a teavitas ITAC, et ainuüksi USA-s töötab kaugtöö vormis 19,6 miljonit inimest (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001).

Brimseki ja Benderi (1995) ning De Marco (1995) arvates kuuluvad kaugtöö tegemise juurde kõikvõimalikud erinevad elektroonilised suhtlusvahendid, mille kaudu saab ühiskonnaga ühenduses olla. Nendeks on telekonverentsi pidamine, mobiiltelefonide kasutamine, häälsõnumite saatmine, elektronposti, faksi ning elektrooniliste andmesüsteemide kasutamine (Handy & Mokhtarian, 1995).

Kuigi kodus tehti tööd juba enne infotehnoloogiliste vahendite kasutuselevõttu (Mihhailova, 2009), siis sellegipoolest seostatakse kaugtööd rohkem elektrooniliste suhtlusvahenditega. Sellest tulenevad ka inglise keelsed terminid *telework*, *telecommuting* ja *remote work* kaugtöö iseloomustamiseks, kuid palju kasutatakse ka mõistet *virtual work* e virtuaaltöö, mis sobib kasutada pigem siis, kui töö tegemine toimub vaid elektrooniliste töövahendite abil, kuid otseselt ei iseloomusta tööd kui eemalt tehtavat. Mõiste *mobile work* hõlmab, lisaks kodutööle, ka seda, kui tööd tehakse asukohast sõltumata. Kirjandusest hakkab silma ka mõiste distantsilt tehtav töö (*distance work*), mis otsetõlkes tähendab, et tööd tehakse väljaspool tööandja ruume. Need erinevad terminid, hoolimata sellest, et nad oma olemuselt tähendavad sama asja, väljendavad siiski erinevat kaugtöö kontseptsiooni (Allen, Golden, & Shockley, 2015).

Saks (2008) on öelnud, et kontorist eemal töötamist on mingil põhjusel hakatud nimetama kaugtööks, aga tegelikult on tulnud töö inimesele lähemale. Käesoleva töö autor peab mõistet „kaugtöö“ pigem üldistavaks, mis iseloomustab töökohalt eemal töötamist. Kasutusel on ka kodutöö mõiste, mis on sobivam, kui töötamine toimub kodus, kuid kaugtöö tegemine ei pea ilmtingimata tähendama, et töötaja töötab kodus. Väljaspool töökohta saab töötada ka kohvikus, raamatukogus, rannas, teises riigis, hotellis vm.

Kurland ja Bailey (1999) on sõnastanud neli kaugtöö tüüpi: kodus tehtav kaugtöö – regulaarselt kodus tehtav töö; *mobiilsed (satelliitside-) kontorid* – asuvad mugavas kohas töötajale ja/või kliendile, väljaspool töötaja kodu ja peakontori tööruume, kus töötavad sama asutuse töötajad; *kaugtöökeskused* – sarnased satelliitsidekontoritele, kuid vahe on selles, et seal võivad töötada erinevate asutuste töötajad. Mõlemad sobivad töötajatele, kelle kodu on peakontorist eemal, aga kes eelistavad kontoriruumi oma kodule; ning *mobiilne töö*, mida iseloomustab liikumine – seda saab teha kodus, autos, reisil olles – kasutades tööks vajalikke elektroonilisi vahendeid. Käesoleva töö autor nõustub Korte ja Wynne (1996) arvamusega, kelle arvates iseloomustab kaugtööd vähemalt kolm järgmist elementi: 1) töö asukoht, mis on eemal tööandja asukohast; 2) elektrooniliste töövahendite kasutamine – arvuti, e-mail, telefon, ja 3) kuulumine mõne asutuse hingekirja ning pidev infovahetus.

1.2 Kaugtöötaja

Sarnaselt kaugtöö olemuse määratlemisele on erinevaid arvamusi, ka selle kohta, keda kaugtöötajaks nimetada. Näiteks arutletakse, kas kaugtöötajaks saab nimetada töötajat, kes töötab vaid kodus või ollakse kaugtöötaja siis, kui kodus töötatakse üle poole tööajast või ka juhul, kui KT-d tehakse üks/kaks päeva nädalas ehk alla poole tööaastast.

Üldiselt peetakse kaugtöötajateks töötajaid, kes teevad tööd lepingu alusel ühele konkreetsele asutusele (Pyöriä, 2003; Sullivan, 2003), kuid on ka selliseid uuringuid, kus ei tehta vahet lepingulisel töötajal ja „*freelancer*’il“ (Haddon & Brynin, 2005; Baines & Gelder, 2003). Hiljutised uuringud on soovitanud, et töövormi, kus töötaja töötab iseenda heaks, peetaks oluliseks kaugtöö kogemuse osaks (Baines, 2002; Hotopp, 2002).

On töötajaid, kes teevad kaugtööd ebaregulaarselt ning on ka selliseid töötajaid, kes võtavad tööd õhtul koju kaasa, et kõik valmis jõuda (Grippaldi, 2002). Mõned töötajad töötavad peamiselt kontoris, aga samuti kodus õhtuti või nädalavahetuseti. Nii Sullivan (2003) kui ka Pyöriä (2003) märgivad oma uuringutes, et „üleaja töö“ või „ületunnitöö“, mis tehakse lisaks etteantud tööajale, ei kvalifitseeru tavaliselt kaugtööks, kuid ka seda, et see on tavapärane ja tihti kattub see, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia vahendeid kasutades, uuringupõhimõttega. Haddon ja Brynin (2005) nõustuvad, et selline üleajatöö on vahel põhjendatult asjakohane, kui analüüsitakse töötaja potentsiaalset vajadust teha oma töö valmis kodus IKT vahendeid kasutades. Kui tihti ei peeta kaugtöö tegemiseks seda, kui töötaja teeb kodus tööd, mis tööajal tegemata jäi, siis vahel on see põhjendatud.

Antud töös toetub autor kaugtöötajate määratlemisel Duxbury ja Higgins’i (2001) pakutud definitsioonile, mille järgi kaugtöötaja on organisatsiooni poolt tööle võetud (palgaline) töötaja või grupp töötajaid, kes töötavad kas täielikult või osaliselt kodus või mõnes muus asukohas talle ettenähtud tööajal kasutades selleks telekommunikatsiooni-vahendeid (Alizadeh, 2012).

1.3 Kaugtöö kasutamisest Eestis

Kaugtöö toob autori hinnangul kasu erinevatele ühiskonna tasanditele – asutusele, kes seda kasutab, juhile ja töötajale, mis kokkuvõttes mõjutab positiivselt ka ühiskonda. N-ö viimase tõuke kaugtöö ulatuslikumaks rakendamiseks andis interneti levik ning

asutuste infosüsteemidele ligipääs interneti vahendusel. Selle tulemuseks on, et kaugtööd peetakse tööprotsessi tavapäraseks osaks, sest distantsilt töö korraldamine on muutunud lihtsamaks (Kallaste & Jaakson, 2009). Sellegipoolest võib ja on KT rakendamise vajadus ning korraldus organisatsiooniti erinev. Kaugtööd ei saa rakendada ametikohtadel, kus töötaja peab füüsiliselt kohal olema – klienditeenindajad, laotöötajad, tootmistöölised jne. Samas palju kontoritöid saab edukalt teha ka kontorist eemal, vajalik on vaid tehniline valmisolek. Lisaks info- ja kommunikatsioonivahenditele on kaugtöö juures tähtis ka vastav töökorraldus, inimese suurem vastutus, ülemuse paindlikkus ja usaldus ning häälestumine tulemusjuhtimisele (Naat, 2008).

2009. a viis Eesti Rakendusuringute Keskus CENTAR läbi uuringu „Kaugtöö Eesti organisatsioonides“. Uuringu eesmärgiks oli kirjeldada kaugtöö kasutamise praktikat üheksas Eesti organisatsioonis. Nimetatud uuringust tuleb välja, et mõnedel juhtudel on kaugtöö rakendamine tööandja initsiatiiv tulenevalt töö iseloomust (töö tegemine kliendi läheduses), kuid enamiku juhtumite puhul on kaugtöö tegemine tekkinud töötajate initsiatiivil, kuna töö iseloom ja tehnilised vahendid seda lihtsalt võimaldavad ning tööandja ei tunne vajadust kontrolli järgi (Kallaste & Jaakson, 2009).

Juba aastal 1984 arvati, et rohkem kui 50% kontoritööst võiks üle viia inimeste kodudesse (Olson & Primps, 1984). Kuigi asutused kasutavad aina enam elektroonilisi töövahendeid, on ikka veel levinud nn traditsioonilised töötegemise viisid, mittestandardised töövormid on suhteliselt ebaharilikud. Inimesed eelistavad täistööaega osalisele tööajale; 67% neist töötajatest lühendaksid küll oma töötunde, aga kuna sellest tulenev vähenev sissetulek halvendab oluliselt elukvaliteeti, siis eelistatakse täistööaega osalisele tööajale (Leetmaa, Vörk, & Nurmela, 2009). Siin võiks olla lahenduseks kaugtöö võimaldamine asutuse poolt. Teoreetiliselt võiks enamuse praegusel ajal igapäevaselt täisajaga tööl käivaid inimesi, oma tööd teha eemalt, kuid kaugtööd rakendab veel väga piiratud hulk tööandjaid.

European Framework Agreement on Telework tellis kaugtöö tegemise uuringu Euroopa Liidu riikides, mille järgi oli Eestis osalise ajaga kaugtöötajaid 12% ja täisajaga kaugtöötajaid 1,4% (Welz & Wolf, 2010). Uuring tegi ka kindlaks, et suure tõenäosusega teevad kaugtööd kõrgema haridusega töötajad ning mehi on kaugtöötajate hulgas rohkem.² Sotsiaalteaduslike rakendusuringute keskuse RAKE (2012) andmetel 20% Eesti organisatsioonidest pakuvad kaugtöö tegemise võimalust. Kõige rohkem kasutatakse seda

² http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf

kolmandas sektoris ja mittetulundusühingutes, valitsusasutustes vaid 12%. Kaugtöö võimaldamine on selgelt tõusuteel. Kaugtöö on andnud võimaluse tööd teha puuetega inimestele, väikeste lastega emadele ja teistelegi, kes mingil põhjusel ei saa käia igapäevaselt kontoris. Tööandjate jaoks tähendab see, lisaks rahalisele kokkuhoiule kontoripindade pealt, ka võimalust leida endale just sobivad töötajad ning neid hoida. Tööandja jaoks vajalikud talendid ei pruugi asuda samas linnas ja miks mitte lubada neil töötada oma kodu lähedal kui töö iseloom seda võimaldab.

Kaugtööd teevad meelsamini pigem nooremad inimesed, kes on üles kasvanud elektrooniliste vahendite kõrval. Võiks arvata, et just noored on nõus ükskõik millise töökorraldusega tulenevalt asjaolust, et neil on raske leida sobivat tööd, kuid vastupidi, tihti keelduvad nad vananenud reeglitest. Olles juba varakult kursis elektrooniliste töövahendite võimalustega ei saa nad tihti aru, miks ei võiks töö olla rohkem paindlikumalt korraldatud, mis aitab tõsta töö produktiivsust ning mõõdab pigem töötulemust kui töötunde kontoris. (Regus, 2014). Drucker ja Khattak (2000) leidsid oma uuringus, et mida kõrgema astme haridus töötajal on ja mida vanem ta on, seda suurema tõenäosusega teeb ta tööd kodus. Suurema tõenäosusega teevad kaugtööd mehed ning lapsevanemad alla kuueaastaste lastega (Drucker & Khattak, 2000).

Kaugtööd, kui alternatiivset töömeetodit, on hakatud järjest enam rakendada ka avalikus sektoris ja valitsusasutustes. Kaugtöö rakendamist riigi- ja kohaliku omavalitsusasutustes on uurinud Sander Põllumäe oma magistritöös aastal 2003. Uuringu käigus selgus, et kaugtööd on rakendatud suuremal või vähemal määral enam kui kümnes riigiasutuses ning need on ka eeskirjadega reguleeritud. Peamiseks põhjuseks kaugtöö rakendamiseks on olnud tööviljakuse kasv, kuid on nimetatud ka töötajate eraelust tingitud ümberkorraldusi, kulude kokkuhoidu ja tööajajõuetavast töötamist. Peamisteks takistusteks nimetab Põllumäe (2003) töötajate enda töömotivatsiooni, tööharjumusi ning töökorraldust.

Usalduse teemat uuris Maire Forsel (2011) oma bakalaureusetöös, mille käigus tuli välja, et Eesti kaugtöötajad on usaldusväärsed, vastutustundlikud ja motiveeritud töötajad. Motivatsioon oli uuritute seas tõusnud üle pooltel. Oma uuringu viis Forsel läbi kaugtöötajate seas üldiselt ning samas uurimuses jõudis ta järeldusele, et sarnase uuringu võiks läbi viia ka kaugtöötajate tööandjate ja nende kontoris viibivate kolleegide seas, et näha, kas nende nägemus ühtib kaugtöötajatega.

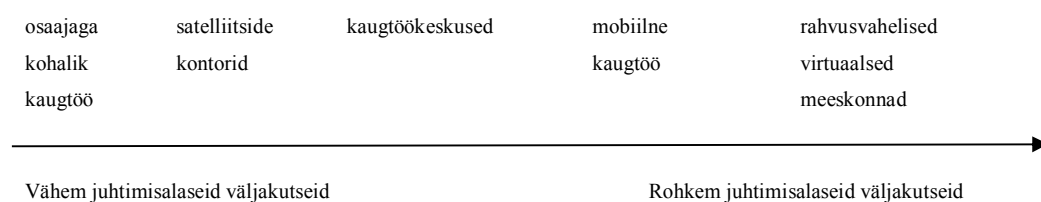
Avalikus sektoris on 2005. aastal alguse saanud projekti käigus, kasutusel dokumentide elektroonilise vahetamise infosüsteem – dokumendivahetuskeskus (DVK) –

mis on aidanud minna paberil asjaajamisest üle paberivabale asjaajamisele. Selle projekti algatasid Riigikantselei ja Riigi Infosüsteemide Arenduskeskus (RIA) ning 2007. a anti kõigile valitsusasutustele ülesandeks minna Riigikantselei juhtimisel üle paberivabale asjaajamisele. Tänapäevaks on dokumendivahetuskeskusega liitunud kõik valitsusasutused.³ Kuna dokumendihaldusprogrammiga saab töötada ka väljaspool asutust, siis annab see võimaluse ka valitsusasutuste töötajatele rohkem eemalt tööd teha.

1.4 Kaugtöö juhtimise ja korraldamisega seotud probleemid

Kaugtöö esitab väljakutse juhtimisele. Baruch (2000) rõhutab, et tänapäeval on inimeste efektiivse juhtimise jaoks oluline loobuda levinud kontrollivajadusest. Vahetu kontrollimise asemel tuleb töökorralduses panustada rohkem töötajate sisemisele kontrollile ning juhtimine keskendub rohkem eesmärkide juhtimisele kui töö meetodite ja viiside juhtimisele. Samuti on oluline organisatsiooni ja töötajate vaheline kommunikatsioon, kus IKT vahendite abil lepitakse kokku töö eesmärgid või antakse tagasisidet töö tulemustele (Nilles J. M., 1998).

Kui töötajad teevad kaugtööd, siis tuleb neid ka juhtida kaugelt/eemalt. Lihtsam on juhtida töötajat, kes teeb kaugtööd osaaajaga või aeg-ajalt ja tuleb tagasi kontoris, kui juhtida töötajat, kes teeb kaugtööd täisajaga ja pikemalt distantsilt. Juhtimise väljakutsed suurenevad vastavalt sellele, kui kaugel ja kui pikalt töötaja kaugtööd teeb (Kurland & Bailey, 1999).



Joonis 1 Juhtimise keerukuse kasv erinevate kaugtöö tüüpide korral

Allikas: (Kurland & Bailey, 1999)

Handy (1995, lk 44) on öelnud: „Et nautida virtuaalse organisatsiooni efektiivsust ja teisi hüvesid, peame me leidma viisi kuidas juhtida organisatsiooni, mis on orienteeritud

³ http://www.aripaev.ee/uudised/2009/11/20/Euroopa_tunnustas_Eesti_paberivaba_asjaajamist

usaldusele mitte kontrollile. Virtuaalsus vajab toimimiseks usaldust – ainult tehnoloogiast ei piisa.“ Seega on oluline mõelda läbi organisatsioonis, milliseid juhtimisvõtteid harjumuspäraselt rakendatakse ja millised neist võivad kaugtöö seisukohalt ebaotstarbekaks osutuda, seda pärssida. Kaugtöö puhul on sobilik Handy järgi tulemusjuhtimine, mis eeldab juhilt suutlikkust töötajaid usaldada; ja kui töötaja peaks usaldust kuritarvitama siis on seda töötulemustes kohe näha (1995, 44).

Autori hinnangul on üheks suuremaks katsumuseks juhtide jaoks oma harjumuste muutmine selliselt, et hinnataks töötaja töötulemust, mitte ei keskenduta töö tegemise kontrollimisele lähtudes arvamusest, et töötaja teeb tööd vaid kontoris kohal olles, sest siis on ta n-ö peo peal ja saab kiiresti kontrollida, millega ta hetkel tegeleb. See on iganenud mõtteviis, et töötaja saab palka selle eest kui palju ta kontoris istub. Kui töötaja on oma toas arvuti taga, ega siis saa ka kindel olla, et ta ilmtingimata teeb tööd. Juht saab küll igapäevaselt töötajaga arutada, suhelda, kuid ta ei jälgi pidevalt, mis töötaja arvutis toimub. Lõplikult saab seda hinnata siis, kui töö on tehtud või jäänud tegemata. Arvamus, et kui töötaja on silma alt ära, siis ta kindlasti tegeleb muude asjadega, mitte tööga, on autori hinnangul levinud paljude töötajate seas, kes kaugtööd ise teinud ei ole. Paindlikum töökorraldus koondab tähelepanu kontoris viibitud aja asemel tulemusele, sest niikaua kui töö saab tehtud, ei ole oluline kus ja millal see tehti.

Paljude uuringutega on jõutud järeldusele, et mitmeid kaugtööga kaasnevaid puudusi saab ära hoida aktiivse ja oskusliku juhtimisega (Cisco, 2007). Eemalt juhtimine nõuab sama häid juhioskuseid kui kohapealne juhtimine, kuid eemal olles peab suhte ja usalduse ülesehitamine olema rohkem läbimõeldud ja planeeritud. Juhid peavad pidama tihedat ühendust töötajatega. Tihedad muudatused ajakavas ning vähene tagasiside tekitab tõrjutuse tunde ning usalduse kaotuse (Gerke, 2006). Nandhakumar (1999) pöörab ka tähelepanu sellele, et enne kaugtöö alustamist tuleks luua usalduslikud tööalased suhted silmast-silma suheldes. Kui kaastöötajad on omavahel varasemalt kohtunud ning tunnevad teise tööhoiakuid, siis on tal lihtsam usaldada ka siis kui kaugtöötajat parasjagu kontoris ei ole.

Tööandja jaoks on suureks väljakutseks ka hirm, et töötajad võivad olukorda kuritarvitada, sest vähem on silmast-silma kohtumist ja koosolekuid (Piskurich, 1996). Tööandja jaoks on suureks puuduseks ka tehnilised probleemid ja turvalisusrisk (Kurland & Bailey, 1999). Töötajate hulk, kes pääsevad väljastpoolt kontorit asutuse arvutivõrku, kasvab pidevalt ning sellega koos kasvab oht asutuse olulistele andmetele ja tarkvarale.

See suurendab tarkvaraspetsialistide tööd, kes peavad tagama, et arvutivõrk ja olulised asutuse dokumendid oleksid häkkerite ja viiruste eest kaitstud.

Et vähendada probleeme ja väljakutseid töötajate juhtimisel peavad asutused ennast ja töötajaid kaugtööks ette valmistama ning kaugtöö korraldamine tuleb hoolikalt läbi mõelda. Paika tuleb panna kaugtöö ajaline korraldamine (täielik, osaline või määramata ajaga kaugtöö), ootused infovahetusele, telekommunikatsioonivahendite võimekus (sobivus), ootused töötulemustele, kulupoliitika ning kuidas hoida häid suhteid kaastöötajatega (Kurland & Bailey, 1999).

Kaugtöö rakendamine õnnestub, kui on palgatud õige inimene, kes sobib kaugtööd tegema (Snell, 2009) ning üheks oluliseks eelduseks on ka töötaja ja tööandja vaheline usaldus (Ellison, 2004) ning mõlemapoolne valmisolek muuta olemasolevaid harjumusi ja tööviise – tööandja peab olema paindliku ning positiivse lähenemisega kaugtööle, usaldama töötajat ning valmis alla suruma suurema kontrollivajaduse ning kaugtöötaja ei tohi tööandja usaldust kuritarvitada. Oma kogemusest teab töö autor väita, et lisaks tööskestele ja vajalikele töövahenditele, on vaja ka teatud isiksuslikke omadusi, et kaugtöötaja oleks oma töös edukas. Cisco (2007) väitel peab kaugtöötaja olema kohanemisvõimeline, hästi organiseeritud, paindlik ning tema psühholoogilises profiilis on olulised sellised isiksuseomadused nagu madal neurootilisus, optimism, ekstravertsus ja enesekindlus. Viimatimainitud omadustest sõltub, kui avatud uutele väljakutsetele ja võimalustele ning kõrgelt motiveeritud töötaja on (ibid.). Töö autor täiendab nimekirja omaltpoolt selliste omadustega nagu vastutustundlikkus, tulemustele orienteeritus, iseseisvus, pühendumus ning olema hästi kursis oma töövaldkonnaga ning etteantud juhustega.

Scandura ja Lankau (1997) uuringus eristusid positiivsed tulemused töötaja ja tööandja vahelises psühholoogilises leppes. Uuringus selgus, et kui tööandja pakub paindlikku töövormi, siis töötajad tundsid vajadust pakkuda tööandjale suuremat pühendumust, lojaalust ja paremat töötulemust. Juhid peavad näitama, et nad usaldavad ja toetavad kaugtöötajaid, et kaugtöö oleks efektiivne.

1.5 Kaugtööst saadav kasu organisatsiooni tasandil

Kõige väärtuslikumaks eeliseks tööandja jaoks peetakse kaugtöö puhul töötajate produktiivsuse kasvu (Piskurich, 1996). Nilles (1994) leidis, tuginedes juhtide subjektiivsetele hinnangutele, et eeldatavasti saaks 37% tööst ära teha kasutades 18%–23% tööajaga. Mida paindlikum on töökorraldus seda suurema tõenäosusega on töötaja motiveeritud tegema tööd efektiivselt ja tulemustele orienteeritult (Nilles J. M., 1994). Olulise positiivse mõjuna, lisaks personali produktiivsuse kasvule, tuuakse välja ka kokkuhoidu kontori halduskuludes (Nilles J. M., 1994; Kurland & Bailey, 1999; Shin, Lu Sheng, & Higa, 2000). Mida rohkem töötajaid on kaugtööl, seda vähem kulub elektrit ja vett ning kulud kontoripinna ülalpidamisele vähenevad.

Handy ja Mokhtarian (1995) leiavad, et kui kaugtöötajatel on suurem vabadus hoolitseda oma laste või vanemate eest, siis sellest töökorraldusest võidab ka tööandja, kellel on suuremad võimalused leida tööle kvalifitseeritud töötajaid, kes tervislikel vm põhjusel vajavad paindlikumat töökorraldust. Olemasolevate töötajate hoidmine ning vajalike töötajate värbamine on lihtsam, sest kaugtöö võimaluse pakkumine on asutusele üheks lisaväärtuseks, mida töökuulutuses mainida. Kaugtööl ei ole geograafilisi piiranguid ning see suurendab kõrgelt professionaalsete kandideerijate hulka ka mujalt, kui tööandja lähedusest (Kurland & Bailey, 1999). Töötajate pühendumus on suurem ning seetõttu väiksem töötajate voolavus (Golden T. D., 2006). Igasugune ettevõtmine, mis vähendab töötajate voolavust on asutuse jaoks väärtuslik (Pérez, Sanchez, & de Luis Carnicer, 2002).

Kurland ja Bailey (1999) on uurinud kaugtöö eeliseid ja väljakutseid nii organisatsiooni kui ka töötaja poolt vaadatuna. Tabel 1 annab ülevaate kaugtöö kasudest ja väljakutsetest organisatsiooni jaoks.

Tabel 1 Kaugtöö kasud ja väljakutsed organisatsiooni jaoks

	Eelised	Väljakutsed	
Kodus tehtav kaugtöö	<ul style="list-style-type: none"> - suurem produktiivsus - vähenenud põhjuse ta puudumine - parem töömoraal - suurem avatus - vähem segajaid kontoris - vähenenud kulud - laiem talentide ring - väiksem tööjõu voolavus - regulatsioonidest kinnipidamine 	<ul style="list-style-type: none"> - kontroll tehtu üle - tulemuse mõõtmine - juhtimiskontroll - mentorlus - kadunud kolleegid - sünergia - organisatsioonikultuur - virtuaalne kultuur 	<ul style="list-style-type: none"> - organisatsiooni lojaalsus - isikutevahelised oskused - kättesaadavus - ajakavast kinnipidamine - töö koordineerimine - sisekliendid - kommunikatsioon - juhtnöörid - tehnoloogia

Satelliitside kontor	<ul style="list-style-type: none"> - suurem produktiivsus - parem töömoraal - laiem talentide ring - väiksem tööjõu voolavus - kliendilähedus - regulatsioonidest kinnipidamine 	<ul style="list-style-type: none"> - kontroll tehtu üle - tulemuse mõõtmine - juhtimiskontroll 	<ul style="list-style-type: none"> - kadedad kolleegid - virtuaalne kultuur - sisekliendid
Kaugtöökeskused	<ul style="list-style-type: none"> - suurem produktiivsus - parem töömoraal - laiem talentide ring - väiksem tööjõu voolavus - kliendilähedus - regulatsioonidest kinnipidamine 	<ul style="list-style-type: none"> - kontroll tehtu üle - tulemuse mõõtmine - juhtimiskontroll - mentorlus - kadedad kolleegid - sünergia 	<ul style="list-style-type: none"> - mitteametlikud segajad - organisatsioonikultuur - virtuaalne kultuur - organisatsiooni lojaalsus - ajakavast kinnipidamine - töö koordineerimine - sisekliendid
Mobiilne töö	<ul style="list-style-type: none"> - suurem produktiivsus - vähenenud põhjuse puudumine - kliendilähedus 	<ul style="list-style-type: none"> - kontroll tehtu üle - tulemuse mõõtmine - juhtimiskontroll - sünergia - mitteametlikud segajad - organisatsioonikultuur - virtuaalne kultuur 	<ul style="list-style-type: none"> - organisatsiooni lojaalsus - kättesaadavus - ajakavast kinnipidamine - töö koordineerimine - kommunikatsioon - juhtnöörid - tehnoloogia

Allikas: (Kurland & Bailey, 1999)

Iga tabelis toodud positiivse või negatiivse mõju suurus kahaneb, mida vähema aja töötaja oma tööajast kaugtööd teeb. Kaugtöö võimaldab ka kontoritöötajatel töötada vähemate segajatega, sest kui kaugtöötajad töötavad peamiselt rahulikus keskkonnas, siis nad on rohkem avatud segajatele kontoris (Kurland & Bailey, 1999).

1.6 Kaugtöö positiivsed mõjud töötajale

Uurides kirjandust kaugtöö positiivsete ja negatiivsete mõjude kohta, tuleb ülekaalukalt esile, et suhtumine kaugtöösse on üldiselt positiivne ega olene sellest, kas töötaja teeb kaugtööd või mitte (Grippaldi, 2002). Teo, Lim ja Wai (1998) on uurinud IT töötajate suhtumist kaugtöösse, kus nad leidsid ülekaalukalt positiivseid hoiakuid. Uuringust tuli välja töötajate valmisolek valida kaugtöövorm ning sellest tulenev lojaalsuse tõus. Mokhtarian, Bagley ja Salomon (1998) avastasid lisaks, et ka sugu, erinevused isikuomadustes ning tegevusalas mõjutavad suhtumist kaugtöösse.

Kaugtöö tähtsaimaks positiivseks mõjuks töötajale peetakse tööga rahulolu suurenemist. Paljud uuringud on teinud kindlaks, et tööga rahulolu on suurem töötajate seas, kes teevad kaugtööd mõõdukalt tasemel võrreldes töötajatega, kes teevad kaugtööd vähe või enam ajast (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Golden T. D., 2006).

Töötajate jaoks, kes eelistavad teha kaugtööd, on see võimalus rahuldada oma vajadust parema töö-pereelu tasakaalu järgi (Baines & Gelder, 2003) ja tõsta tööga rahulolu (Madsen, 2003). Kui töö- ja isiklik elu on tasakaalus on töötajad rohkem rahul ning seetõttu esineb kaugtöötajatel ka vähem stressi. Samas on leitud, et kui tööga seotud stress väheneb, siis perega seotud stress võib suureneda kaugtööd tehes (Baruch, 2000).

Gajendran ja Harrisson (2007) leidsid, et kaugtöötaja tööga rahulolu sõltub lisaks suhetest kaastöötajatega ka töö- ja eraelu tasakaaluga ning kaugtööd on pakutud kui ühte võimalust parandada töö ja isikliku elu tasakaalu (Crosbie & Moore, 2004). Kaugtöötajatel on lihtsam hooldada oma lapsi või puuetega lähedasi ning teha kodutöid (Crosbie & Moore, 2004).

Piskurich (1996), kes on uurinud kaugtöö plusse ja miinuseid, arvab, et kui töötajal on võimalus kontrollida töötingimusi, siis on tal rohkem privaatsust, kui tavaliselt kontoris ning see võimaldab teha rohkem tööd vähemate segajatega (Piskurich, 1996). Seetõttu on kaugtöö sobiv palju süvenemist ning mõttetööd nõudva tööülesande täitmiseks.

Kuna kaugtöötajad ei puutu igapäevaselt kokku kontoris olevate kaastöötajatega, kellega vajadusel nõu pidada, siis oma töös lahendavad nad palju probleeme iseseisvalt, mille tulemuseks on uute oskuste ja teadmiste omandamine (Montreuil & Lippel, 2002). Lisaks võimaldab kaugtöö olla ka professionaalselt paindlik, näiteks teha tööd mitme tööandja juures korraga ja seeläbi edendada karjääri (Harpaz, 2002).

Kaugtöötajate seas esineb vähem töölt puudumisi, läbipõlemist ning tööjõuvoolavust. 1995. a tehtud kalkulatsioonide järgi võivad kaugtöötajad olla 20% produktiivsemad kui traditsioonilised töötajad (Schepp & Schepp, 1995).

Piskurich (1996) ja Handy et al. (1995) leiavad, et töötajal, kes teeb kaugtööd, on oluliselt vähenenud kulud transpordile ning sellest tulenevalt kulub vähem aega ja stressi igapäevastele edasi-tagasi sõitudele, mis võivad kokkuvõttes võtta mitmeid tunde tööpäevast. Selle aja saab töötaja kulutada kas perega koos olemiseks või töö tegemiseks. Kaugtööd tehes tuntakse otseseid mõjusid töötaja ja organisatsiooni tasandil, kuid samuti on mõjutatud ka meid ümbritsev keskkond. Kaugtöö tegemine vähendab autoga liikumist, mille tulemusel väheneb heitgaasist põhjustatud õhusaaste, risk autõnnetusse sattuda ning ummikud.

Tabel 2 Kaugtöö kasud ja väljakutsed töötaja jaoks

	Eelised	Väljakutsed	
Kodus tehtav kaugtöö	<ul style="list-style-type: none"> - vähem aega kulub tööle jõudmiseks - kulude kokkuvõid - vähem stressi - suurem autonoomsus - paindlik ajakava - mugav töökeskkond - vähem segajaid - kontoripoliitikast eemalolek - töö- ja pereelu tasakaal - suurem rahulolu tööga 	<ul style="list-style-type: none"> - sotsiaalne isolatsioon - professionaalne isolatsioon - organisatsioonikultuur - vähenenud kontori mõjuvõim - töö- ja pereelu tasakaal - mitteametlikud segajad 	<ul style="list-style-type: none"> - kodune keskkond hakkab juhtima - keskendumine tööle - pikemad töötunnid - ligipääs andmetele - tehniline pädevus
Satelliitside kontor	<ul style="list-style-type: none"> - vähem aega kulub tööle jõudmiseks - kulude kokkuvõid - vähem stressi - töö- ja pereelu tasakaal - suurem rahulolu tööga 	<ul style="list-style-type: none"> - professionaalne isolatsioon - vähenenud kontori mõjuvõim 	<ul style="list-style-type: none"> - ligipääs andmetele
Kaugtöökeskused	<ul style="list-style-type: none"> - vähem aega kulub tööle jõudmiseks - kulude kokkuvõid - vähem stressi - suurem autonoomsus - kontoripoliitikast eemalolek - töö- ja pereelu tasakaal - suurem rahulolu tööga 	<ul style="list-style-type: none"> - sotsiaalne isolatsioon - professionaalne isolatsioon - organisatsioonikultuur 	<ul style="list-style-type: none"> - vähenenud kontori mõjuvõim - ligipääs andmetele
Mobiilne töö	<ul style="list-style-type: none"> - suurem autonoomsus - paindlik ajakava - kontoripoliitikast eemalolek 	<ul style="list-style-type: none"> - sotsiaalne isolatsioon - professionaalne isolatsioon - organisatsioonikultuur - vähenenud kontori mõjuvõim 	<ul style="list-style-type: none"> - pikemad töötunnid - ligipääs andmetele - tehniline pädevus

Allikas: (Kurland & Bailey, 1999)

Töötajate heaolu teema on tööandja jaoks üheks olulisemaks huviks ja seda põhjusel, et heaolu on seotud positiivsete emotsioonidega ning uuringud näitavad, et just positiivsete emotsioonide suurendamine tööga seoses on üks oluline vahend, millega saab mõjutada töötajate käitumist ja organisatsioonile pühendumust (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003).

Heaolu tunne on otseselt seotud asutuse kasumiga, produktiivsusega ja vähenenud töötajate voolavusega (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003) ning positiivsete individuaalsete tulemustega nagu töösooritus ja tervislik seisund (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). Anderson, Kaplan ja Vega (2015) testisid 102 USA valitsusasutuse töötaja peal kuidas mõjutab kaugtöö töötaja heaolutunnet ning millised on individuaalsed erinevused, mis seda mõjutavad. Tulemused näitasid, et nendel päevadel kui tehti kaugtööd tunnetasid töötajad rohkem tööga seotud positiivset heaolu ja vähem tööga seotud negatiivseid tundeid võrreldes päevadega kui nad olid kontoris.

Kõrgelt positiivset tunnet seostatakse seisunditega nagu entusiasmi (innukus), tähelepanelikkus ja õnnelikkus, samas kõrgemat negatiivset tunnet tekitab hirm, ärevus ja süütunne (Watson, Clark, McIntyre, & Hamaker, 1992). Töötajad, kes kogevad positiivseid sündmusi kogevad ka positiivseid emotsioone. Nagu ka eelpool kirjeldatud, võib kaugtöös leida mitmeid aspekte, mis viitavad positiivsetele sündmustele (iseseisvus, paindlikkus, vähem segajaid jne), mille tulemuseks on positiivsed emotsioonid (Anderson, Kaplan, & Vega, 2015).

Hea töösooritus ja elukvaliteedi saavutamine on tihti raskendatud pingete (liiga palju väljakutseid) või tüdimuse/igavuse tõttu (liiga vähe väljakutseid). Kui nõudmised suurenevad või vähenevad soovimatu tasemeni, siis kannatab töökvaliteet koos heaoluga.

Harteri, Schmidti ja Keyesi (2003) uuringu tulemus näitab, et töökohad, kus on pühendunud töötajad, saavad paremini hakkama töötajate hoidmisega, neil on rahulolevamad kliendid, nad on majanduslikult produktiivsemad ja kasumlikud. Töötaja heaolu ja töösooritus ei ole eraldiseisvad, nad on teineteisest sõltuvad ning majanduslikult ja psühholoogiliselt terve töökoha olulised osad (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003).

Uuringutest, mis on tehtud tervislikel põhjustel töölt puudumiste kohta, tuleb välja kaks peamist põhjust, miks kaugtöö aitab ära hoida töölt puudumist. Kuna töötajatel on suurem vabadus otsustada, kus ja millal ta töötab, siis nad saavad planeerida arstil käike nii, et sinna ei kuluks terve tööpäev. Lisaks sellele, töötajad, kes peavad hoolitsema laste või oma vanemate pereliikmete eest, saavad samal ajal tööd teha ning oma pereliikmete vajadustega tegeleda (Davis, Collins, Doty, Ho, & Holmgren, 2005; Casey & Grzywacz, 2008). Tänu kaugtööle, esineb töötajatel vähem tööalast stressitaset ja kurnatust (Gajendran & Harrison, 2007), mida tihti põhjustab töölt haiguse tõttu puudumine (Davis, Collins, Doty, Ho, & Holmgren, 2005). Mida vähem pingeid või tüdimust tööl esineb, seda tervemad on töötajad (Edwards, Caplan, & Harrison, 1998).

Positiivne emotsionaalne tase, töötaja positiivne tunnustus ja tema suhe töökohaga kutsuvad esile hea töösooritus ja elukvaliteedi (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003) ning kui tunnetatakse rahulolu, rõõmu ja energiat, siis on töötaja pühendunud ning produktiivne (Waterman, 1993).

Nagu mainitud, mõjutab töötaja heaolu võimalus tööelu kõrvalt pühendada mõistlikult aega pere- ja eraelule. Motivatsioon kaugtööd teha on töötajatel erinev (Bailey & Kurland, 2002). Kaks peamist põhjust on efektiivsus ja isiklik-pereelu (Shockley & Allen, 2012) – efektiivsuse motiivid on saavutada kõrgem tööefektiivsus ja -tulemus ilma

segavate faktoriteta, isikliku elu motiiv on vajadus rahuldada tööga mitteseotud vajadusi (lapse hooldamine jne) (Allen, Golden, & Shockley, 2015).

Shockley ja Allen (2012) uurimusest selgus, et töötajatel, kellel on suuremad perekondlikud kohustused olid suuremad isikliku elu motiivid kui neil, kellel oli vähem perekondlikke kohustusi. Mõned töötajad, tehes kaugtööd, hoolitsevad samaaegselt ka oma laste eest, ning suure tõenäosusega on nendeks naised. Arvestades lasteaeade kõrget kohatasu ning teenuse rasket kättesaadavust, siis sellist töökorraldust nähakse ainukese võimalusena kombineerimaks tööelu pereeluga (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Tööandjad saavad aru, et kaugtöö võimaldamine aitab hoida töötajaid, kes vastasel juhul lahkuksid isiklikel põhjustel nagu kolimine teise linna või lapse sünd. Teisalt on mõned kaugtöötajad kurtnud, et raske on saavutada töö- ja isikliku elu tasakaalu seoses perekondlikest kohustustest tulenevate takistuste tõttu või tööpäevadel on kalduvus venida pikemaks kui ette nähtud (Golden, 2006; Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998).

Spectori (1997) arvustusest tuleb välja, et töötajad, kes on rohkem rahulolevad on ka rohkem koostööaltimad, abivalmid kolleegide suhtes, täpsemad ja ajaefektiivsed, puuduvad töölt vähem ning püsivad tööandja juures kauem kui rahulolematud töötajad.

1.7 Kaugtöö rakendamisega kaasnevad probleemid

Kaugtöö populaarsuse kasvu järgi võiks arvata, et plussid kaaluvad üle miinustest, kuid suurel hulgal kaugtöö positiivsete külgede kõrval tuleb esile ka selgeid puudusi, nagu näiteks töötajate isolatsioon ja pikale veninud tööpäevad (Schepp & Schepp, 1995), mis olulise puudusena tekitab läbipõlemist (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Kaugtööd tehes kaob piir töö ja eraelu vahel ning töötaja võib leida end töötamast veel ka hilja õhtul, millest võib välja kujuneda töönarkomaania.

Kaugtöö võib negatiivselt mõjutada ka töötajaid, kes töötavad kontoris. Kõik töötajad ei saa teha oma tööd kaugtöö vormis ning see võib tekitada meeskonnas pahameelt ja kadedust (Teo, Lim, & Wai, 1998). Antud olukorras on oluline, et eesmärgid ja muud kaugtöö põhimõtted on esitatud läbipaistvalt (Helle, 2004).

Kui kaugtöötajad kasutavad ära kaugtöö ajapaindlikkust, siis ei pruugi nad olla pidevalt kättesaadavad kaastöötajatele või klientidele tavalisel tööajal (Pérez, Sanchez, & de Luis Carnicer, 2002; Kurland & Bailey, 1999). Samuti võib töötaja, kes ei ole

igapäevaselt kontoris, jääda ilma olulistest preemiatest, sest kontoris olevad töötajad jäävad igapäevaselt juhile rohkem silma (Gordon, 1997). Lisaks väheneb osavõtt kontori üritustest (Piskurich, 1996), mis tekitab hirmu jääda välja suhtlusringist (Brimsek & Bender, 1995).

Kaugtöö tegemisel isolatsiooni jäämisel (et ollakse kollektiivist ära lõigatud) pakub Huws et al. (1990), et lahendus on siin osalise ajaga kaugtöö rakendamine. Lisaks isolatsioonitunnetuse vähenemisele jäävad alles samad õigused ja eelised (nt suurem võimalus preemiat saada) nagu mittekaugetajatel ning juhtimisega seotud negatiivsed väljakutsed nagu väiksem kontroll, probleemid töö tulemuslikkuse hindamisel ja lojaalsus organisatsioonile osalise ajaga kaugtöö puhul suure tõenäosusega ei eksisteeri (Bailey & Kurland, 2002).

Lisaks juhile ja kaugtöötajale on teistsugusest töökorraldusest mõjutatud ka kontoris olevad kolleegid. Kõige tavalisemateks mõjutusteks on tööga rahulolu (Golden, 2007), kommunikatsioon (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1999) ja isolatsioon (Cooper & Kurland, 2002). Organisatsioonis, kus kaugtöö rakendamine ei ole hoolega läbi mõeldud, võivad kolleegid endale saada tööülesandeid, mis on seotud kaugtöötajaga või mis on tingitud töökorralduse muudatusest (Golden, 2007). Mõnedes kaastöötajates võib see tekitada pahameelt või kadedust, eriti siis kui ka nemad soovivad kaugtööd teha, kuid tööiseloomu pärast ei ole see võimalik. Levinud on arvamus, et kaugtöötaja tegelikult tööd ei teegi vaid hoopis puhkab. See võib oluliselt mõjutada suhteid kolleegidega. Õige sotsiaalne õhkkond on oluline, et kaugtöötajad oleksid rahul oma tööga ja samamoodi kontoris olevate kolleegide jaoks on tähtis mugav, sõbralik õhkkond (Brakenhoff).

Gajendran ja Harrison (2007) on leidnud seose kaugtöötaja ja kolleegidevahelise suhete kvaliteedis, mis näitas, et kaugtöö ei halvenda suhteid kolleegidega. Samas mida rohkem on kaugtöötajaid, seda rohkem väheneb üldine töörahulolu kolleegide seas, kes ei tee kaugtööd (Golden, 2007).

Ühest küljest pakub „uus tööelu“ laialdasi võimalusi ja uut moodi vabadust, teisest küljest võib see suurendada eraldatust inimeste vahel (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, & Lundberg, 2011).

Töötades väljaspool kontoriruumi vähenevad näost-näku kohtumised kolleegide ja juhtidega. See asendub erinevate elektrooniliste suhtlusvahenditega nagu e-mail, telefon, skype jne. On põhjust arvata, et füüsiline eraldatus organisatsioonist tekitab psühholoogilisi barjääre, mis mõjutavad suhtlemist kolleegide ja juhiga. See võib nõrgestada seotust organisatsiooniga ning tekitada isolatsioonitunde, mis võib mõjutada pühendumust negatiivselt. Kui töötaja ja tema juht ei asu samas töökeskkonnas, tähendab

seada, et tuleb rohkem panustada vajalikku tehnoloogiasse, mis hõlbustaks omavahelist suhtlemist, koordineerimist ning töösoorituse jälgimist. Et hoida ära töötajate isolatsiooni ning eraldatust soovitatakse tugevdada välimisi kontrollisüsteeme, mis aitavad tõsta töötaja organisatsioonilist pühendumust ja arendada usaldust. Tegurid, mis aitavad kaasa tugevama ja kauem kestva suhete tekkele kaugtöötajate ja nende kontoris olevate kolleegide vahel, annavad kaugtöötajale suurema kindlustunde organisatsiooni suhtes. (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 2001).

Cooper ja Kurland (2002) viisid läbi kvalitatiivse intervjuu, mille tulemusel leidsid, et see, milline kaugtöötaja tunnetab professionaalset isolatsiooni, sõltub sellest, millised arendustegevusi töökohal hinnatakse ning kes kaugtöötajatest jääb neist ilma. Kaugtöötajad tundsid puudust igapäevasest koridorisuhtlusest töökaaslastega. Selline teadmiste vahetamine soodustab igapäevast arengut ja õppimist ning hoiab häid töösuhteid (Sias, Pedersen, Gallagher, & Kopaneva, 2012).

Golden, Veiga ja Dino (2008) on oma uuringus on leidnud, et kaugtöötamise aeg mõjutab nii isolatsioonitunnet kui ka tööga rahulolu. Töötajatel, kes tegid rohkem kaugtööd, ilmnes madalam tööga rahulolu suurema isolatsioonitunde tõttu kui vähem kaugtööd teinud töötajatel. Kuid vaatamata isolatsioonitundele oli väiksem võimalus, et nad töökohta vahetavad.

Kaugtöötajad vajavad teistsugust lähenemist ning suuremat pühendumist kui kohapeal olevad töötajad (Cisco, 2007). Juhid peavad olema head infovahetajad ning oskuslikud suhterajajad. Piisab lühikesest infovahetusest kaugtöötajaga kord päevas, et teda kursis hoida igapäevaste sündmustega (Kerber & Buono, 2004).

Juhid saavad võtta ette mitmeid meetmeid, et ennetada infovaesust, isolatsiooni ning usalduse kokkuvarisemist. Regulaarne eesmärgipärane suhtlemine aitab kaugtöötajal tunda ennast kaasatuna (Janove, 2004) ning samaoluline on anda töötajale tagasisidet (Linkow, 2008). Nad peavad teadma, et nende tööd märgatakse ning tema antud panus on meeskonnale oluline (Derven, 2007). Eemalolemist saab hallata struktuuriliste mehhanismidega nagu töö planeerimine ja töösoorituse hindamise kriteeriumide paika panemine, samuti suhestusmehhanismidega nagu usalduse tekitamine kaugtöötajate ja nende kolleegide vahel ning kindlustada, et kaugtöötaja on kursis vajaliku informatsiooniga, mis võib mõjutada nende karjääri (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001).

Töötajad, kellel olid väga head suhted juhiga, leiti olevat väga kõrgelt pühendunud, rahulolevad ja kõrge töösooritusvõimega (Golden & Veiga, 2008).

1.8 Kaugtöö mõju tööefektiivsusele

Kaugtööd puudutavates teadustöödes on palju uuritud ka mõju tööefektiivsusele ning kasvavat tööefektiivsust on nimetatud tööandja jaoks ühe kaugtöö positiivse mõjuna.

Töö efektiivsus on oluline teema, sest on seotud tootlikkusega, mida on defineeritud kui kasumi ja panuse suuruse vahelist taset ehk mis mõõdab kui efektiivselt/tõhusalt tööpanust, nagu tööhõive ja kapital, kasutatakse, et toota etteantud tulemust (Krugman, 1994). Töötaja tööefektiivsus sõltub sellest, kas ta oskab oma tööd hästi, kas ta tahab seda tööd teha ja mis on tema motivatsioon ning kas töötingimused aitavad sellele kaasa.⁴

Neufeld ja Fang (2005) defineerivad indiviidi tööefektiivsust kui töötaja suutlikkust oma andeid ja oskusi mini kindla aja jooksul tõhusalt rakendada (lk 1038). Vastavalt Moon'i (2009) arvamusele saab teadmustöötaja tööefektiivsust mõõta, jälgides kahte protsessi. Esiteks kui kiiresti saab töötaja luua 'infonõude' ja sellele vigadeta vastuse, ja teiseks kui kiiresti see töötaja saab palvest aru ja annab vastuse.

Kuna kaugtöö mõju töö efektiivsusele on raske mõõta, sest enamus kaugtöötajaid on nn teadmustöötajad, siis paljud uuringud toetuvad kaugtöötajate enda subjektiivsetele hinnangutele produktiivsuse kasvu kohta ning üldiselt tuleb uuringutest välja, et kaugtöötajate produktiivsus on suurem, kui kontoris olevatel töötajatel (Gajendran & Harrison, 2007; Allen, Golden, & Shockley, 2015). Eaton (2003) avastas, et kontrolli omamine enda aja ja töötempo üle ning üldine paindlikkus on positiivselt seotud pühendumuse ja tööefektiivsuse kasvuga. Lambert (2000) jõudis samale järeldusele kui leidis, et kõige kasulikumad ja väärtuslikumad töötajad tundsid, et töö- ja isikliku elu tasakaal on paigas – töötajad tunnevad tööandja vastutulelikkust paindlikkusele, mis omakorda mõjutab töötaja käitumist positiivselt.

Arvestades, et kaugtööd teevad peamiselt töötajad, kelle töövahendiks on infotehnoloogilised vahendid ning töö sisu nõuab palju mõttetööd ja keskendumist, siis jätab see õhku küsimuse kuidas defineerida ja mõõta sellise töö efektiivsust. Seda ei ole lihtne mõõta, sest arvamused on erinevad olenevalt sellest, kas vastab tööandja, töökaaslased või kaugtöötaja ise.

Regus (2012) on uurinud kaugtöö mõjusid muuhulgas ka tööefektiivsusele ning nende uuringust selgub, et enamus firmajuhtidest (72%) üle maailma tunneb otsest seost paindlikel töövormidel ja tööefektiivsuse kasvul ning kolmandik arvab, et kaugtöö

⁴ <http://www.director.ee/kuidas-firmas-khku-efektiivsust-tsta/>

tegemise võimalus tõstab ka töötajate motivatsiooni. Suurem produktiivsus on tingitud töötajate suuremast energia- ja motivatsioonitunnetusest (63%). Töötajad, kellel on rohkem energiat ja motivatsiooni, naudivad oma tööd rohkem ning väiksema tõenäosusega lahkuvad töölt, mis kinnitab fakti, et paindlikud töövormid on järjest olulisemad ning laialt teadvustatud vahend töötajate hoidmisel.⁵

Kelliher ja Anderson (2009) leidsid, et töötajad tunnevad, et saavad töötada palju efektiivsemalt, kui nad on eemal kontorimürast. Nad kasutavad paremini aega ära töö tegemiseks, kui nad teevad seda kodus. Seda põhjendati asjaoluga, et nad tunnevad suuremat saavutusvajadust ning saavad paremini keskenduda, kui on väljaspool kontorit.

⁵ http://www.regus.com/images/Flexibility%20Drives%20Productivity_tcm8-49367.pdf

2. EMPIIRILINE UURING

2.1 Eesmärk ja uurimusküsimused

Empiirilise uuringu eesmärgiks on kaardistada KKM töötajate kaugtööga seotud hoiakud, kogemused ja arvamused, et kaugtöövormis töötamist organisatsioonis arendada

Eesmärgi saavutamiseks on vaja selgitada KKM töötajate hoiakud kaugtöö suhtes ning kaardistada, millist kasu organisatsioon kaugtöö rakendamisest saab, hinnata, kas kaugtöö vormis töötamine (a) mõjutab töötajate omavahelisi suhteid ja töötaja seotust organisatsiooniga ja (b) on seotud töötaja heaoluga (aitab kaasa töö- ja isikliku/pereelu ühitamisele suurendades seeläbi tööga rahulolu, on seotud madalama tööstressi tasemega ja parema üldise tervisliku seisundiga).

Empiirilises analüüsis otsib autor vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Millistel põhjustel KKM-s kaugtööd tehakse ja millist kasu KT võimaldamisest ministriumile nähakse?
2. Milline on KKM töötajate suhtumine kaugtöösse ja kas see sõltub kaugtöö vormis töötamise kogemusest töötajale?
3. Kas kaugtöö vormis töötamine mõjutab töötaja suhteid kolleegidega (tajutakse kolleegidest võõrdumist), tööga rahulolu ja seotust organisatsiooniga?
4. Kas KT vormis töötamine on seotud parema töö-isikliku elu tasakaaluga ja tajutud tööstressi määraga?
5. Kas KT vormis töötamine on seotud sellega, kuidas hinnatakse vahetu juhi tööd ning suhet vahetu juhiga?
6. Kuidas on töötajate hinnangud enda töösooritusele seotud KT vormis töötamisega?

2.2. Organisatsioon

Keskkonnaministeerium on valitsusasutus, kes täidab seadusest tulenevaid ja Vabariigi Valitsuse poolt seaduse alusel antud ülesandeid oma valitsemisalas. Oma ülesannete täitmisel esindab ministeerium riiki. Ministeeriumi tegevus on suunatud looduskasutuse ja keskkonnakaitse, majanduse ja sotsiaalsfääri tasakaalustatud arengule, selle saavutamiseks vajaliku hästitoimiva süsteemi tagamisele ning keskkonnakaitseks eraldatavate vahendite sihipärasele ja läbimõeldud kasutamisele. KKM eesmärk on puhas

elukeskkond, keskkonnateadlikud inimesed, säilinud loodusväärtused ja loodusressursside jätkusuutlik kasutamine.⁶

Keskkonnaministeerium on Eesti keskkonnavaldkonna eestvedaja, kelle põhieesmärk on vastutustundliku suhtumise kujundamine loodusesse ning Eesti inimestele puhta ja looduslikult mitmekesise elukeskkonna säilitamine.⁷

Ministeeriumi juhib keskkonnaminister. Kantsler juhib ministeeriumi struktuuriüksuste tööd, koordineerib ministeeriumi valitsemisalas olevate riigiasutuste tööd ja korraldab ministeeriumi asjaajamist. Ministeeriumi koosseisus on ka viis asekancleri ametikohta, kelle ülesanne on tagada ministeeriumi eesmärgi saavutamine ja põhiülesannete täitmine ministeeriumi valitsemisalasse kuuluvate eri valdkondade seostamise ning tasakaalustatud ja tervikliku arendamise kaudu. Ministeeriumi struktuuri kuuluvad väljaspool struktuuriüksusi ministri ja ministeeriumi nõunikud. Ministri nõunikud alluvad vahetult ministrile, ministeeriumi nõunikud alluvad kanclerile või asekanclerile.⁵

Ministeeriumis on 19 osakonda: avalike suhete osakond, analüüsi- ja planeerimisosakond, Euroopa Liidu ja rahvusvahelise koostöö osakond, haldusosakond, jäätmeosakond, kalavarude osakond, keskkonnakorralduse osakond, kliima- ja kiirgusosakond, looduskaitse osakond, maapõueosakond, merekeskkonna osakond, metsaosakond, personaliosakond, rahandusosakond, siseauditi osakond, veeosakond, välisfinantseerimise osakond, välisõhu osakond, õigusosakond (struktuuri vt Lisa 1).

Keskkonnaministeeriumi valitsemisalas on kolm valitsusasutust, kolm hallatavat riigiasutust ning riigi osalusega turundus- ja sihtasutusi ja äriühinguid on kuus.

2015. a lõpul kinnitatud teenistuskohdade koosseisu koormus kokku on 210, nendest 55 on töökohad ja 155 ametikohad. Keskkonnaministeeriumis töötab 193 inimest, täitmata ametikohti on 17. Mehi on 27% (57) ja naisi 73% (136) ning töötajate keskmine vanus 40 aastat (seisuga aprill 2016). Töötajate jagunemine ametikohtade lõikes on esitatud tabelis 3.

⁶ Keskkonnaministeeriumi põhimäärus <https://www.riigiteataja.ee/akt/13243657>

⁷ <http://www.envir.ee>

Tabel 3 Ametnike ja töötajate jaotumine KKM-s ametikohtade lõikes

Ametikoht	Ametnik	Töötaja
Nõunik	42	8
Kantsler	1	0
Asekantsler	5	0
Jurist	8	2
Infoturbejuht	1	0
Osakonnajuhataja	16	3
Büroojuhataja	3	1
Peaspetsialist	67	23
Spetsialist	9	7
Siseaudiitor	3	0
Referent	0	5
Juhtiv finantsspetsialist	0	2
Finantsspetsialist	0	1
Autojuht	0	3
Kokku	155	55

Allikas: keskkonnaministri 29.12.2015 käskkiri nr 1199

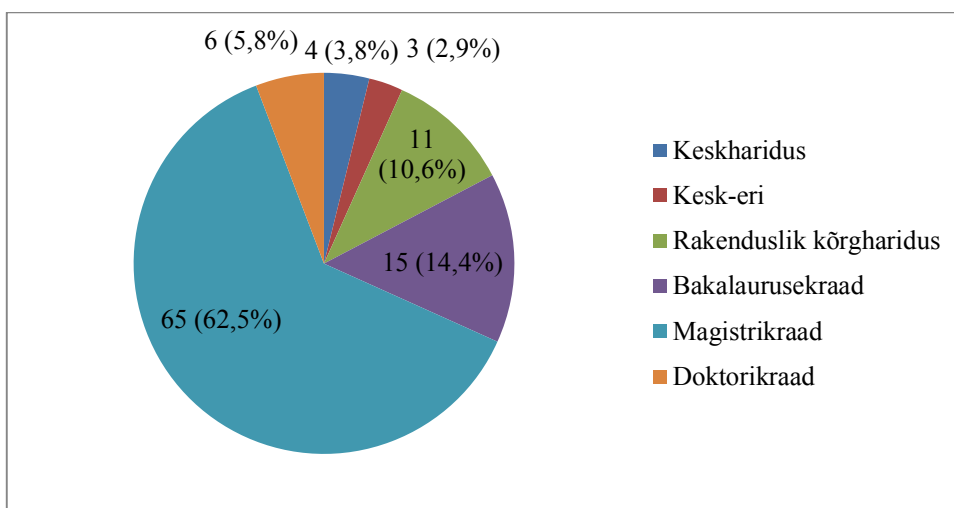
2.3 Meetod

Empiiriline uuring (veebipõhine ankeetküsitlus) koostati *Google Forms* internetikeskkonnas ning viidi läbi ajavahemikul 20.04–29.04.2016. Kõik Keskkonnaministeeriumi töötajad said 20.04.2016 meili teel uuringut tutvustava e-kirja koos lingiga ankeedile ning üks päev enne vastamise tähtaega meeldetuletuskirja tähtaja saabumise kohta.

Ankeetküsitlus valiti uurimismeetodiks põhjusel, et see võimaldab koguda lühikese aja jooksul vastused võimalikult paljudelt töötajatelt. Varasemalt läbi viidud uuringud KKM-s on kinnitanud, et töötajad julgevad detailsemat informatsiooni anda ja avameelsemalt vastata, kui saavad vastata kirjalikult, endale sobival ajal ja vastuste anonüümsus on garanteeritud. Viimane suurendab omakorda vastamismäära.

Valim. Uuringu sihtrühmaks on kõik KKM töötajad. Küsimustikule vastajaid oli kokku 104, mis teeb 54% kogu ministeeriumi töötajatest. Vastajatest 77 (74%) olid naised ja 27 (26%) mehed. Kogu ministeeriumi arvestuses osales uuringus 57% naistest ja

47% meestest. Kõige noorem vastaja oli 26 aastane ja kõige vanem 79 aastane, mis teeb keskmiseks vanuseks 40,8 aastat. Keskmine vastajate tööstaaž oli 8,5 aastat. Alaealised lapsed olid 48 vastajal ning 12 vastajat olid juhi positsioonil, kellest 10 teeb kaugtööd. Hariduse osas jagunesid vastajad järgmiselt:



Joonis 2 Uuringus osalejate haridustase

Allikas: Autori koostatud

Mõõtevahend. Ankeet (ankeeti vt Lisas 2) koostati koostöös juhendajaga tuginedes teemakohastele materjalidele – ankeedi osad, mille kohta ei ole järgnevalt märgitud, et tegu on inglise keelest tõlgitud skaalaga. Skaalad – suhtumine kaugtöösse väited 1–7, tööga rahulolu ja seotus organisatsiooniga väited 5–11 (inimene-töö sobivus) ja väited 12–15 (*employability*), identifitseerumine KKM-ga, töö ja heaolu väited 1–15 (töösooritus) ja 16–20 (töö- ja pereelu ühitamine), juhtimine väited 9–12 – kohandati antud uurimuse eesmärkidest lähtuvalt (valdavalt lühendati).

Küsimustik koosnes viiest osast, millele eelnesid üldised küsimused vastaja kohta. Selleks, et võrrelda omavahel erinevaid grupe ja nende vastuseid küsiti vastajate kohta järgmised andmed: sugu, vanus, tööstaaž, haridustase, laste olemasolu, juhi/alluva positsioon, töötundide pikkus ja kui palju sellest tööandja ruumides.

Küsimused olid koostatud selliselt, et vastata saavad nii kaugtöötajad, kui ka vaid kontoris töötavad kolleegid, kuid neli küsimust küsitluse viimases osas olid suunatud vaid kaugtöötajatele. Küsimustik koosnes valikvastustega küsimustest ning väidetest, millele sai anda hinnangu 5-pallilise skaala alusel. Kaheksa küsimuse juures oli vastajal võimalus oma vastust täpsustada või oma arvamust laiemalt avaldada.

Esimese osa küsimused puudutasid töötajate suhtumist kaugtöösse. Esitatud oli 17 väidet kaugtöö kohta, millega võib nõustuda või mitte. Hinnangut sai anda 5-pallise skaala alusel kus 1 näitas üldse mitte nõustumist ja 5 täielikku nõustumist.

Teine osa puudutas tööga rahulolu ja seotust organisatsiooniga. Kokku oli toodud 18 väidet, millega sai kas 1 – üldse mitte nõustuda või 5 – täielikult nõustuda. Viimane küsimus puudutas identifitseerumist Keskkonnaministeeriumiga, milles paluti joonisel oleva seitsme erineva ruudu põhjal hinnata, mil määral töötaja enda ministeeriumiga samastab.

Kolmandas osas olid küsimused esitatud selle kohta, milliseks töötaja hindab oma töö tulemusi, tervislikku seisundit ja töö-isikliku elu tasakaalu. Esitati 22 väidet, millele tuli hinnang anda 5-pallisel skaalal ja üks avatud küsimus selle kohta, kui mitu päeva on töötaja viimase nelja nädala jooksul töölt puudunud tervislikel põhjustel.

Neljandas osas olid küsimused juhtimise kohta, kus sai 12-ne esitatud väite abil hinnata suhet oma vahetu juhiga ja tema juhtimisostkust.

Viimane osa puudutas üldiseid küsimusi kaugtöö kohta ning milline suhe töötajal kaugtööga on. Neli küsimust oli esitatud vaid kaugtöö tegijatele, et mõista, mis põhjusel ta kaugtööd teeb, kus ta peamiselt kaugtööd teeb ning mis on tema tööaeg.

Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid, korrelatsioonanalüüsi ning grupikeskmiste võrdlemiseks kasutati t-testi ja dispersioonanalüüsi. Vabade vastuste analüüs tehti kontentanalüüsi meetodit kasutades.

2.4. Tulemused

2.4.1 Kaugtöö vormis töötamine ja selle põhjused

Vastanute seas oli erineval moel kaugtööga kokku puutunud 83% (n=86), neist 66 naised ja 20 mehed. Regulaarselt töötab kaugtöö vormis 15 vastajat (14%) ning ainult kaugtöövormis töötab kaks küsitletut. Kaks kolmandikku küsitletutest teeb kaugtööd vajadusel või aegajalt, isiklikel põhjustel (n=69). Kaugtöötajate keskmiseks vanuseks tuli 40,8 aastat ning tööstaaži 8,6 aastat, alaealised lapsed on 45 vastanul.

Mittekaugtöö tegijateks märkis ennast 18 vastanut (17%), nende hulgas 7 meest ja 11 naist. Mittekaugtöötajate keskmine vanus oli 41,3 ning tööstaaž 9,3 aastat, kolmel vastajal on lapsed.

Tabel 4 KT vormis töötamise seos vastaja soo ja alaealiste laste olemasoluga

				töötab ainult kontoris	kaugtöö vajadusel	regulaarne kaugtöö
				Kokku	Kokku	Kokku
Kas Sul on alaealisi lapsi?	Ei	Olen	Mees	6	8	2
			Naine	9	25	6
	Jah	Olen	Mees	1	9	1
			Naine	2	27	8

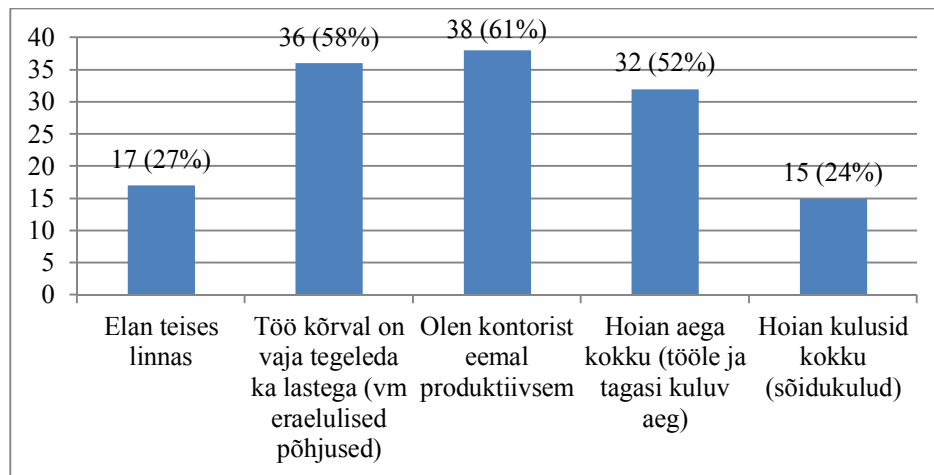
Allikas: Autori koostatud

Kaugtöötajad töötavad nädalas keskmiselt 41,7 tundi, sellest tööandja kontoris keskmiselt 35 tundi. Kõige lühem tööpäev kestab kokku 8 tundi ning pikem tööpäev 55 tundi. Kontoris veedetakse kõige vähem 6 tundi ja kõige kauem 50 tundi. Vaid kontoris töötavatel töötajatel tuli keskmiseks töötundide arvuks nädalas 40,4. Kolm vastanut, kes küsitluse järgi vaid kontoris töötavad, märkisid ära, et vahel teevad ka kodus tööd suulise kokkuleppe alusel.

Kaugtöö tegemise sageduse kohta paluti täpsustust neilt, kes töötavad vaid kaugtöövormis või teevad kaugtööd regulaarselt, vastajaid oli kokku 13 ning vastustest selgus, et kaugtöö tegemise tihedus oli väga varieeruv – kuni 8 h kaugtööd nädalas teeb seitse vastajat, 10–16 h neli vastajat ning üks vastaja 35h ja 42h.

Kõigilt kaugtöötajatelt küsiti, et, mis alusel nad kaugtööd teevad. Küsimusele vastas 70 töötajat, neist ülekaalukalt 61 (87%) vastanut töötab suulise kokkuleppe alusel, üheksa (13%) on sõlminud kaugtöölepingu, ise otsustab kaugtöö tegemise vajaduse üks (1,4%) vastanu. Küsimusele jätsid vastamata 19 kaugtöötajat ning kolm mittekaugtöötajat vastas, et saavad vahel harva suulisel kokkuleppel teha kaugtööd.

Küsimusele miks Sa kaugtööd teed vastas 62 kaugtöötajat. Vastuste variantidena oli antud viis erinevat võimalikku põhjust, mille seast sai valida mitu varianti ja vastused jagunesid järgnevalt:



Joonis 3 Peamised põhjused, miks töötaja teeb kaugtööd

Allikas: Autori koostatud

Vastustest selgus, et esile tulevad kolm põhjust – 61% vastajatest leiab, et nad on kontorist eemal produktiivsemad, lastega on töö kõrvalt vaja tegeleda 58% vastajatel ja 52% vastajatest hoiab kokku aega, mis muidu kuluks tööle ja tagasi sõiduks. Vastajatel oli lisaks valikus olnud vastuste variantidele võimalus välja tuua veel omi põhjuseid. Peamiselt mainiti suuremat süvenemist/keskendumist vajavate tööülesannete täitmist (neli vastajat), lähetuses olles on vaja tööd teha (kolm vastajat), ühel juhul on ebasobiv töökeskkond kontoris ja ühel stressirikas töökeskkond kontoris. Kahel juhul mainiti, et kui lähetus on lõppenud liiga hilja õhtul, siis järgmisel päeval on hea kodus töötada ning ühel korral on vastaja töökoormus nii suur, et mõnikord peab töötama ka kodus. Neli vastajat täpsustasid, et nii enda kui ka lapse haiguse korral saab ka kaugtöövormis töö tehtud.

Kaugtöö tegemise koha valib töötaja ise ning peamiselt tehakse kaugtööd samas linnas asuvas kodus (49 vastajat), teises linnas asuvas kodus töötab 27 vastajat, välismaal või välislähetuses töötab 17 vastajat, väljaspool kodu ja kontorit (raamatukogu, kohvik vm) töötab kolm vastajat ning üks vastaja teeb tööd kaugtöökeskuses. Lisaks valikus olevatele vastustele mainiti töötegemise kohaks ka suvekodu ja kooli.

Tööajaga seotud küsimusele vastas 70 kaugtöötajat. 66% vastajatest töötab ettenähtud tööajal (8-17 või 9-18), 27% vastajatel tööaeg varieerub ning vahel tuleb töötada ka töövälisel ajal, 9% vastajad on vahetu juhiga kokku leppinud, et töötavad endale sobival ajal, mis võib ka erineda ametlikust tööajast. Seitse vastajat täpsustasid, et olgugi, et tööd tehakse ettenähtud tööajal, siis sellegipoolest võib juhtuda, et tööpäev varieerub või venib hilisõhtuni välja.

2.4.2 Hoiakud kaugtöö suhtes

Hoiakuid kaugtöö suhtes (positiivne suhtumine, negatiivne ehk kaugtööd mittesoosiv suhtumine ja kaugtöö KKM-s) uuriti 17-st väitest koosneva küsimustiku abil. Väidete kirjeldav statistika on esitatud Tabelis 5. Väited grupeeriti sisu alusel teemablokkidesse, mille lõikes järgnevalt tulemusi ka tutvustatakse.

Tabel 5 Hoiakud kaugtöö suhtes

Väide	Min.	Max	Keskväärtus	SD
Kaugtööd mittesoosiv suhtumine				
Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks	1	5	3,00	1,207
Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum, kui kaugtöö vormis töötamine	1	5	2,37	1,191
Kaugtööd tehes on raske planeerida koosolekutel osalemist, kuna viibitakse vähem aega kontoris	1	5	2,54	1,269
Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata	1	5	2,50	1,215
Kaugtööd tehes jäädakse ilma kolleegidega suhtlemisest	1	5	3,50	1,215
Kaugtööd tehes on töökaaslastest võõrdumine paratamatu	1	5	2,94	1,087
Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile, kuna füüsiliselt viibitakse töökohal vähem	1	5	2,16	1,150
Sektsiooni väidete keskmine	1	5	2,716	1,191
Positiivne suhtumine kaugtöösse				
Võimalus kaugtöö vormis töötada on minu jaoks motiveeriv	2	5	4,37	,882
Kaugtöö parandab töötaja tööelu kvaliteeti	1	5	3,99	,876
Kaugtöö võimaldab õppida aega paremini planeerima ja kasutama	1	5	4,02	1,088
Kaugtöö parandab töömoraali, kuna annab inimesele tunde, et teda koheldakse vastutustundliku töötajana	1	5	3,98	1,079
Kaugtööd tehes saadakse tööülesannetega kiiremini hakkama	1	5	3,53	,985
Sektsiooni väidete keskmine	1,2	5	3,98	,982

Kaugtöö KKM-s				
Juhtide oskused kaugtööd korraldada on KKM-s väga head	1	5	3,04	,944
Minu osakonna juht suhtub kaugtöö vormis töötamisele väga positiivselt	1	5	3,70	1,096
Kaugtöö tekitab minu osakonnas pingeid	1	5	2,39	1,127
Kontoris töötajad suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega	1	5	3,19	1,071
Kaugtöö võimalust mitteomavad töötajad kadestavad kaugtöötajaid	1	5	3,44	1,139
Sektsiooni väidete keskmine	1	5	3,15	1,075

Allikas: Autori koostatud

2.4.3 Kaugtöö ja suhted kolleegide ning vahetu juhiga

Suhteid kolleegidega hinnatakse väga heaks (kõigi sellekohaste väidete – vt tabel 6 – keskväärtused on 5-pallisel skaalal, kus viis tähendab maksimaalset nõustumist väitega, üle nelja hindepalli). Analüüsid, kuidas on seotud, kas töötaja töötab ainult kontoris, teeb kaugtööd vajaduse korral või regulaarselt ja hinnangud suhetele kolleegidega selgus, et töötamise vorm seda ei mõjuta (suhted kolleegidega skaala keskväärtused kolme grupi lõikes ei erine). Seega ei leidnud kinnitust ka oletus, et kaugtöö vormis töötades jäädakse sotsiaalsesse isolatsiooni (arvestama peab muidugi sellega, et suurem osa uurituist teeb kaugtööd siiski vaid vajadusel ehk siis see pole põhiline töövorm, mis ilmselt on antud tulemuse põhjuseks).

Tabel 6 Suhted kolleegidega, väidete kirjeldav statistika

	N	Miinumum	Maksimum	Keskväärtus	SD
1. Saan kolleegidega hästi läbi	104	4	5	4,54	,501
2. Mul on väga head suhted kõigi töötajatega minu osakonnas	104	1	5	4,39	,716
3. Saan alati kolleegidelt abi ja vajalikku toetust	104	3	5	4,46	,622
4. Saan kolleegidega vabalt arutada kõiki tööalaseid probleeme	104	3	5	4,45	,621
Valid N (listwise)	104				

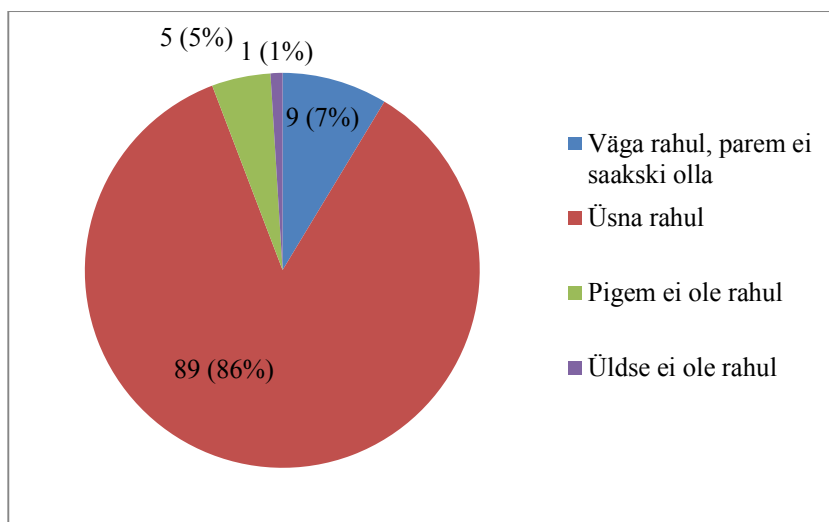
Allikas: Autori koostatud

Suhet vahetu juhiga (mõõdeti LMX skaala lühendatud – neljaväitelise – skaalaga, *Cronbach alpha* = 0.78) hinnati heaks – samuti puudub erinevus sõltuvalt sellest, kas inimene töötab kontoris või teeb vajadusel või regulaarselt kaugtööd.

Ka ei ole hinnangud vahetu juhi juhtimisoskusele (vastajatel paluti hinnata 5-pallisel skaalal, kui hästi oskab vahetu juht tööd planeerida, organiseerida, töötajaid motiveerida, on heade sotsiaalsete oskustega, oskab tööd kontrollida, usaldab oma alluvaid, püstitab töötajatele selged eesmärgid ja kasutab oskuslikult erinevaid IKT võimalusi töötajate töö korraldamisel ja kontrollimisel) seotud sellega, kas töötaja töötab kaugtöö vormis või mitte. Näitajad kattusid kõigi väidete puhul. Kokkuvõttes kõige kõrgemalt hinnati juhi usaldust oma alluvate vastu, üldiselt oskavad juhid ka tööd planeerida, antud korraldused on arusaadavad ja tähtajad mõistlikud, ning korralduste andmisel kasutab oskuslikult erinevaid IKT võimalusi. Püstitatud eesmärgid on selged, on heade sotsiaalsete oskustega ning oskab töötajaid motiveerida ning tööd kontrollida. Uuringu tulemus põhjendab ära ka selle, et miks enamus vastajaid olid kaugtööga kokku puutunud.

2.4.4 Seotus organisatsiooniga, tööga rahulolu ja individuaalne töösooritus

Vastajate rahulolu oma tööga on kõrge: 89 vastanut 104-st väitsid, et nad on enamasti oma tööga rahul, üheksa inimest vastasid, et on väga rahul ja parem ei saakski olla.



Joonis 4 Tööga rahulolu

Allikas: Autori koostatud

Ka tööskussobivus on küsitletutel kõrge (olemas tööks vajalik ettevalmistus, saab töö juures rakendada pea kõiki oskusi ja võimeid, ei ole ülekvalifitseeritud jms) – kuueväitelise skaala vastused jäid vahemikku 2.86 kuni 4.86 (nr 1 – ei nõustu üldse; nr 5 – nõustun täielikult), 5-pallise skaala väidete keskväärtus oli 3.90 palli, (SD = 0.42). Tööga rahulolu tase ega tööskussobivus ei ole seotud sellega, kas töötatakse ainult kontoris või vahetevahel või regulaarselt kaugtöö vormis.

Organisatsiooniga identifitseerumine ei ole samuti seotud kaugtöö vormis töötamisega. Organisatsiooniga identifitseerumise hindamiseks paluti vastajail valida üks vastusevariant 7-pallisel skaalal, kus nr 7 tähendas, et vastaja samastab end 100%-liselt Keskkonnaministeeriumiga ja nr 1 tähendas, et ta ei tunne end üldse organisatsiooniga seotuna. 12,5% vastajaist valis vastusevariandi 1–3, 40% vastajaist valis vastusevariandi nr 4, 26 vastajat ehk 25% valis vastusevariandi nr 5 ja 22% vastajaid valisid variandi 5–7 (aritmeetiline keskmine: 4.57, SD = 1.205). Üldpildina võib väita, et küsitletud samastavad end organisatsiooniga keskmisel määral, vähe on neid, kes ei tunne end eriti ministeeriumiga seotuna, ca viiendik määratleb end väga tugevalt organisatsiooni kaudu ja 65% vastanuist (vastusevariandi 4–5 valinud) jaoks on seotus organisatsiooniga piisavalt oluline.

Vastajatel paluti ka hinnata enda töösooritust (15 väidet) 5-pallisel skaalal, kus vastusevariant null tuli valida, kui vastaja meelest oli tema töö kvaliteet või kvantiteet või tööülesannete täitmine ebapiisav ja vastusevariant 4 tähendas, et vastaja arvates oli tema töö tulemus väga hea. Skaala väidete keskmine oli 2,99 palli (SD = 0.36; miinimumväärtus 2.13 ja maksimumväärtus 3.73 palli). Kaugtöö vormis töötamine (regulaarselt või vajadusel) või kontoris töötamine ei mõjutanud töötaja hinnanguid enda töösooritusele. Küll aga ilmnes, et hinnang enda töö tulemuslikkusele on positiivselt seotud sellega, kui heaks hinnatakse suhteid kolleegidega ($r = 0.27$, $p = 0.005$) ja mida paremana tajutakse töö-isikliku elu tasakaalu ($r = 0.38$, $p < 0.001$). Nõrk negatiivne seos ilmnes ka tajutud tööstressi taseme ja oma töö tulemuslikuks hindamise vahel ($r = 0.18$, $p = 0.067$) (st viimase kuue kuu jooksul vähem tööstressi kogunud inimesed hindasid oma töösooritust pisut positiivsemalt). Ka suhet vahetu juhiga paremaks pidanud vastajad hindasid oma töösooritust pisut paremaks ($r = 0.18$, $p = 0.069$).

2.4.5 Töö- ja isikliku elu ühitamine

40% küsitluses osalenutest väitsid, et töö hoiab neid pereeluga seotud tegevustest rohkem eemal, kui nad sooviksid (valisid vastusevariandi 'pigem nõustun' ja 'nõustun täielikult') ja sama palju vastajaid (40%) ei nõustunud sellega. Analüüsid, kas kaugtöö vormis töötamine on seotud sellega, kui palju töö neid pereeluga seotud tegevustest eemal hoiab selgus, et kontoris töötajate ($n=18$) hinnangud erinevad nii kaugtööd vajadusel tegevate ($n=69$) kui ka regulaarselt kaugtöö vormis töötajate ($n=17$) arvamusel ($F=2,582$, $p=0.081$, vastavalt $X_1=2.44$, $SD=1.29$; $X_2=3.07$, $SD=1.24$, $X_3=3.35$, $SD=1.24$). Kuna grupid ei ole võrdse suurusega ning kaks gruppi jäävad alla väikese valimi piiri (alla 30), siis võib leitud erinevust, et kontoris töötajate hinnangul töö pigem ei hoi neid pereeluga seotud tegevustest eemal samas, kui regulaarselt tegevate inimeste arvates see vahel nii on, pidada trendi kirjeldavaks (90% tõenäosusega ei ole leitud seos juhuslik).

Töö-isikliku elu tasakaalu mõõdeti viieväitelise skaalaga (reliaablus, *Cronbach'i* $\alpha = 0.82$; 5-palli skaala väidete puhul kõrgem väärtus osundab raskustele töö-isikliku elu tasakaalustamisel). Skaala väidete keskvärtus oli 2,56 palli ($SD = 0.79$; $min = 1$, $max = 4,40$), mis viitab sellele, et vastajate seas on palju neid, kellele pigem ei ole töö ja isikliku elu tasakaalustamine probleemiks. Analüüsid vastuseid aga kaugtöö vormis töötamisest sõltuvalt ilmses, et kontoris töötajate hinnangud ($X = 2.144$, $SD = 0.825$) erinevad oluliselt vajadusel või regulaarselt kaugtööd tegijatest (vastavalt $X = 2.65$, $SD = 0.71$ ja $X = 2.65$ $SD = 0.96$; $F = 3.199$, $p < 0.05$) viidates sellele, et viimaste hulgas on inimesi, kelle jaoks on vahel keeruline tööd ja isiklikku elu ühitada (ja arvatavalt on see seotud sellega, et pooltel neist, kes kaugtööd vajadusel või regulaarselt teevad, on alaealised lapsed samal ajal kui ainult kontoris töötajatel valdavalt ei ole alaealisi lapsi – 15-l ei ole ja kolmel on).

Võrreldes hinnanguid töö ja isikliku elu tasakaalule leidiski eelmainitud oletus kinnitust: 56 vastajat, kellel alaealisi lapsi pole, hindavad töö ja isikliku elu nõudmiste tasakaalustamist lihtsamaks kui need, kellel alaealised lapsed on ($t = 2,160$, $p < 0.05$).

2.4.6 Tervis

Enda üldist tervislikku seisundit hindas rahuldavaks 10 ja heaks 47 vastajat 104-st (45%), väga heaks 39 (37%) ja suurepäraseks 6 vastajat (6%). Kehvaks pidas tervist kaks

vastajat ja 13 vastajal on olnud märkimisväärselt (vastusevariandid 4 ja 5 viiepallisel skaalal) probleeme viimase 12 kuu jooksul tervisega. 70% vastajaist ei ole viimase aasta jooksul töö tõttu terviseprobleeme olnud ja 18 vastajat valis keskmise vastusevariandi (nr 3), mida võib tõlgendada, et on olnud terviseprobleeme, kuid mitte suuri. Vastajatest vaid väike osa (n = 19) ütles, et on küsitlusele eelnenud nelja nädala jooksul töölt päeva v enam töölt puudunud.

Analüüsidest tervise kohta antud hinnanguid kaugtöö vormis töötamisega seoses ilmnes et kontoris töötajad on raporteerinud vähem terviseprobleeme, kui regulaarselt kaugtööd tegevad inimesed, kellel neid on vahel harva olnud (vastavalt $X = 1.61$, $SD = 0.78$ ja $X = 2.41$, $SD = 1.33$, $F = 2.689$, $p < 0.1$).

Tööstressi taset viimase poole aasta jooksul hinnati skaalal ühest kümneni ja 21% vastajaist valis variandi 1–3 (madal tööstressi tase), 28% vastajaist märkis vastuseks 4–6 palli ja ülejäänud 51% vastused olid vahemikus 7–10 palli (47% vastajaist valis vastusevariandi nr 7 v 8). Seega võib väita, et tööstress on kohati probleemiks poolte küsitluses osalenute jaoks. (Kaugtöö vormis töötamine ei olnud tööstressi tajumisega seotud.)

2.4.7 Kaugtööst saadav kasu organisatsiooni jaoks

Kõigilt küsitlusel osalenutelt küsiti, et millist kasu saab nende meelest KKM töötajatele kaugtöö võimaldamisest. Vastused jagunesid alljärgnevalt:

Tabel 7 KT-st saadav kasu Keskkonnaministeeriumile

Millist kasu saab Sinu meelest Keskkonnaministeerium töötajatele kaugtöö võimaldamisest?	Vastajad kokku	Kaugtöötajad kokku	Kaugtöötajad % 86-st	Mitte-kaugtöötajad kokku	Mitte-kaugtöötajad % 18-st
Ei ole sellele teemale mõelnud	7	3	3,5	4	22,2
Töötajad puuduvad töölt vähem haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu	64	54	62,8	10	55,6
Töötajatel on paremad võimalused töö- ja pere/isikliku elu nõudmisi ühitada ja see suurendab töötajate rahulolu	88	77	89,5	11	61,1
Eelised uute töötajate leidmisel	46	17	19,8	4	22,2
Väiksem tööjõu voolavus	52	44	51,2	8	44,4

Suurenenud tööviljakus	65	49	57,0	6	33,3
Organisatsioonitruudus ja pühendumine	73	53	61,6	10	55,6

Allikas: Autori koostatud

Vastuseid analüüsid tuleb välja, et nii kaugtöötajate kui ka mittekaugtöötajate seas kõige kõrgemalt hinnati seda, et kaugtöö annab töötajatele paremad võimalused töö- ja pereelu ühitamiseks, mis ühtlasi parandab töötajate rahulolu – kaugtöötajatest vastavalt 89% ja mittekaugtöötajatest 61%. Kaugtöötajate seas teise olulise kasuna märgiti ära, et töötajad puuduvad töölt vähem haiguse või muude perekondlike kohustuste tõttu – 63%. Suhteliselt sarnane tulemus oli mittekaugtöötajate seas (56%), kuid samapalju vastajaid pidasid oluliseks ka organisatsioonitruudust ja pühendumust. Suurenenud tööviljakust tundsid kaugtöötajatest 57%, samas mittekaugtöötajatest vaid 33% arvas, et tööviljakus suureneb. 51% kaugtöötajatest ning 44% mittekaugtöötajatest arvas, et tööjõu volavus on väiksem. Nii kaugtöötajate (20%) kui ka mittekaugtöötajate (22%) hulgas kõige väiksemat kasu arvatakse olevat eelis uute töötajate värbamisel. Vaid 3% kaugtöötajatest ei olnud sellele teemale mõelnud, kuid mittekaugtöötajate hulgas lausa 4%. Lisaks valikus olnud vastustele oli võimalus veel ka omalt poolt lisada. Kui üks mitte kaugtööd tegev töötaja arvas, et ministeeriumi jaoks kasutegur üldse puudub, siis regulaarselt kaugtööd tegevad töötajad lisasid, et mingil määral on kokkuhoid kommunaalravete pealt, tulemusena valmib kvaliteetsem sisend lühema ajaga, saab kasutada kompetentsi, mis asub teises linnas ning töötajad on motiveeritumad.

Viimane küsimus puudutas töötajate teadlikkust kaugtöö tegemise kohta ning sooviti teada, mis aitab kasvatada huvi kaugtöö vastu.

Tabel 8 Vahendid huvi tõstmiseks KT vastu

	KT grupid			Kokku
	töötab ainult kontoris	kaugtöö vajadusel	regulaarne kaugtöö	
Juhtide teadlikkuse tõstmine	10	55	16	81
Töötajate teadlikkuse tõstmine	7	44	10	61
Paremad võimalused tehnoloogia ja programmide kasutamiseks väljaspool kontorit	11	40	10	61
Uuringud ja tagasiside	5	15	6	26
Kirjalikud juhised ja protseduurid kaugtöö kohta	4	14	1	19

Allikas: Autori koostatud

Küsimusele vastanud pidasid kõige olulisemaks juhtide teadlikkuse tõstmist – 81 (78%) vastajat. Kaugtöötajate seas oli see valik esimene. Mittekaugtöötajate jaoks oli pisut olulisem (11 vastajat 18-st), et väljaspool kontorit võiksid olla paremad võimalused tehnoloogia ja programmide kasutamiseks. 59% kõigist vastajatest pidas oluliseks ka töötajate enda teadlikkuse tõstmist, vähemoluliseks peeti uuringute ja tagasiside andmist (25%) ning kirjalike juhiste ja protseduuride olemasolu vajalikkust (18%). Üheks põhjuseks toodi, et kirjalikke juhiseid ja protseduure on juba liiga palju ja töötajatel pole sisulise töö kõrvalt aega neid läbi lugeda.

Küsitluse lõpus anti kõigile vastajatele võimalus avaldada arvamust kaugtöö kohta ning panna kirja omapoolsed mõtted. Muuhulgas selgus ka see, et kaks mittekaugtöötajat oleksid kohe valmis kaugtööd tegema, kui oleks juhi toetus ja tema suuremad teadmised kuidas kaugtööd organiseerida ning kaugtöötajat juhtida ja paindlikult kontorollida. Juhtide teadlikkuse tõstmist peeti vajalikuks, et nad õpiksid oma töötajaid usaldama, muudaks oma hoiakuid ja suhtumist kaugtöösse ning kaoks iganenud mõte, et tööd saab teha vaid kontoris. Olgugi, et organisatsiooni poolt on kaugtöö tegemise võimalus olemas, siis juhtide seas ei ole see väga soositud töövorm. Usalduse puudumist põhjendati sellega, et kui keegi seda kuritarvitab, siis juhi ja kolleegide seas on raske usaldust taastada ning kaugtöö tegemist ei nähta enam positiivsest küljest. Töötajad, kes kaugtööd teha saavad, pidasid seda väga suureks tunnustuseks, kui juht neid usaldab.

Kaugtöö tegemist peetakse nii kaugtöötajate kui ka mittekaugtöötajate seas väga motiveerivaks ja vahelduseks rutiini vastu, mis tagab suurema rahulolu ja tööefektiivsuse. Samas märgiti, et kaugtöö sobivus on väga individuaalne – lisaks tehnilistele oskustele ja pereelu vajadustele sõltub palju töiseloomust ja vaimsest sobivusest. Samuti on oluline enesedistsipliin, sest kaugtööl olles on kerge tekkima vajadus tegeleda millegi muuga kui tööga. Kaugtöö vormis saab edukalt teha rutiinset ja protseduuridega reglementeeritud ning individuaalset loovust eeldavat tööd, kuid see ei sobi siis, kui on vaja sagedasti vahetada mõtteid mitme teise töötajaga.

Lähtudes magistritöö raames läbiviidud kaugtöö uuringu tulemustest ning arvestades läbitöötatud teoreetilise materjali alusel püstitatud hüpoteese, teeb autor omapoolsed järeldused ning analüüsib, milliseid hüpoteese uuring toetas ja milliseid mitte.

ARUTELU

Käesolevas peatükis analüüsib töö autor empiirilise uuringu tulemusi ning nende seost esimeses peatükis käsitletud teoreetilise materjaliga. Uurimustöös püstitatud eesmärk, kaardistada KKM töötajate kaugtööga seotud hoiakud, kogemused ja arvamused, sai täidetud. Eesmärgi saavutamiseks oli vaja selgitada, millised on töötajate hoiakud kaugtöö suhtes, kaardistada, millist kasu organisatsioon kaugtöö rakendamisest saab ja mida tuleks teha, et kaugtöö vormis töötamist organisatsioonis arendada. Lisaks tuli hinnata, kas kaugtöö vormis töötamine mõjutab töötajate omavahelisi suhteid, töötaja seotust organisatsiooniga ja on seotud töötaja heaoluga.

Tulemused on analüüsitud uurimusküsimuste kaupa ning peatüki lõpus teeb töö autor järeldused ja esitab ettepanekud edaspidiseks.

Millistel põhjustel KKM-s kaugtööd tehakse ja millist kasu KT võimaldamisest ministriumile nähakse?

Esimeses osas loetletud peamised kaugtöö tegemise põhjused on töötajate produktiivsuse kasv, suurem vabadus hoolitseda oma pereliikmete eest või lahendada muid isiklike küsimusi ning aja ja kulude kokkuvõtte, millega kaasneb töötajate suurem rahulolu ja pühendumus organisatsioonile. Samuti võimaldab see organisatsioonil värvata inimesi teisest linnast, mis suurendab võimalust leida sobivad töötajad ning vähendab töötajate voolavust. Uuringutulemusi analüüsides selgus, et Keskkonnaministeeriumi kaugtöötajate arvamus ühtib teoreetikute leitud tulemustega. Kaugtöö tegemise põhjustena toodi ära kolm peamist põhjust: (1) kontorist eemal olles on nad produktiivsemad; (2) töö kõrval on vaja tegeleda lastega või muude isiklike asjadega ja (3) hoiavad aega kokku tööle ja koju sõitudel. Paljud vastajad täpsustasid, et kuna nende tööülesanded vajavad aegajalt põhjalikku süvenemist, siis kaugtöö aitab paremini keskenduda, mille tulemusel on nad produktiivsemad. Tulemused on küllaltki ootuspärased, sest Keskkonnaministeeriumis on palju teadmustöötajaid ning tööülesannete täitmine vajab tihti süvenemist ja analüüsimist, mida on parem teha kaugtööl olles, kus ei ole palju segajaid. Samuti on vastajate seas lapsevanemaid, kellel on aegajalt vajalik erinevatel põhjustel olla nendega kodus. Peamistest kaugtöö tegemise põhjustest nähakse kasu ka ministriumile. Seoses sellega, et töötajatel on paremad võimalused oma töö- ja isikliku elu ühitada, puuduvad nad töölt vähem haiguse tõttu või mõnel muul isiklikul põhjusel ning see suurendab töötajate rahulolu, mis omakorda suurendab tööviljakust ja organisatsioonitruudust. Organisatsiooni

jaoks ei ole ka vähem oluline tööjõu väiksem voolavus ja eelised uute töötajate leidmisel, kuna kaugtöö on üheks motivaatoriks tööle tulemisel ja tööil püsimisel.

Milline on KKM töötajate suhtumine kaugtöösse ja kas see sõltub kaugtöö vormis töötamise kogemusest töötajale?

Grippaldi (2002) on tulnud järeldusele, et hoolimata sellest, kas töötaja teeb kaugtööd või mitte, on suhtumine kaugtöösse üldiselt positiivne. Sellest tulenevalt soovis töö autor kontrollida seda väidet ka Keskkonnaministeeriumis. Analüüsidest töötajate hoiakuid kaugtöö suhtes, selgub, et kaugtööd mittesoosiv suhtumine on suhteliselt keskmisel tasemel. Keskkonnaministeeriumi töötajad ei arva, et kaugtöö mõjuks ebasoodsalt karjäärile ning tööalastest aruteludest ilma ei jääda. Positiivne suhtumine kaugtöösse on kõrge. Töötajate jaoks on kaugtöö võimalus motiveeriv ning parandab tööelu kvaliteeti, see õpetab aega paremini planeerima ning parandab töömoraali, kuna laseb töötajal tunda, et teda peetakse vastutustundlikuks. Vaatamata sellele, et oodati erinevust kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hoiakute vahel, siis tuli välja, et töötamise vorm suhtumist kaugtöösse ei mõjuta. Kaugtöö tegemise protsent on ministeeriumis kõrge, mille tõttu olid uuringutulemused ootuspärased.

Kas kaugtöö vormis töötamine mõjutab töötaja suhteid kolleegidega (tajutakse kolleegidest võõrdumist), tööga rahulolu ja seotust organisatsiooniga?

Kaugtöö üheks negatiivseks põhjuseks üldlevinud teoreetilistes allikates peetakse muuhulgas ka töötajate omavahelist võõrdumist, mis nõrgestab seotust organisatsiooniga ja võib tekitada isolatsioonitunde. See omakorda võib mõjuda negatiivselt pühendumusele ja tööga rahulolule.

Nagu käesoleva uuringu tulemustest võib näha, kaugtöö vormis töötamine ei mõjuta kolleegide omavahelisi suhteid Keskkonnaministeeriumis. Tulemused olid ootuspärased, sest valdav enamus kaugtöötajaid töötab suurema osa kontoris ning seetõttu suhtlevad kolleegidega tihti. Kuna suhteid kolleegidega hinnatakse kõrgelt, on välistatud ka kaugtöötaja jäämine sotsiaalsesse isolatsiooni. Saadud tulemused ühtivad Gajendrani ja Harrisoni (2007) väitega, et kaugtöö ei halvenda suhteid kolleegidega. Kuna pidev eemalolek Keskkonnaministeeriumis eraldatust inimeste vahel ei suurenda, nagu väidavad Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson ja Lundberg (2011), siis pigem saab nõustuda arvamusega, et aegajalt kaugtöö tegemine ei suurenda isolatsiooni (Bailey & Kurland, 2002; Huws, Korte, & Robinson, 1990). Ka mittekaugtöötajal võib ette tulla olukordi kus

ta ühel või teisel põhjusel ei saa kontoris viibida (haigus, lähetus vm), aga ega sellepärast suhted veel kannata. Kui kaugtöö on õigesti korraldatud, siis kaugtöötajal on võimalus sellegipoolest olulisele infole ligi pääseda, isegi kui ta aegajalt kodus viibib.

Kuna suurem osa vastajatest tegid kaugtööd, siis kõrge tööga rahulolu on selle grupi seas ootuspärane. Kui lähtuda Goldeni arvamusest, et mida rohkem on kaugtöötajaid, seda rohkem väheneb üldine töörahulolu kolleegide seas, kes ei tee kaugtööd, siis seda väidet käesoleva uuringuga kinnitada ei saa, sest kõrge tööga rahulolu ei olnud sõltuvuses töö tegemise vormist.

See, millised on suhted kaugtöötajate ja nende kontoris olevate kolleegide vahel ning kui rahulolevad töötajad on, mõjutab oluliselt ka kaugtöötaja seotust organisatsiooniga. Vastuste analüüsi tulemusel võib väita, et uuringus osalejad samastavad end Keskkonnaministeeriumiga keskmisel tasemel ning tulemus ei ole seotud kaugtöövormis töötamisega. Tulemust saab pidada ootuspäraseks tuginedes sellele, et üldist rahulolu ja töötajate omavahelisi suhteid hinnati kõrgelt. Seega ei leidnud kinnitust oletus, et kaugtöötajad samastavad end ministeeriumiga vähem kui kontoris töötavad kolleegid ning samuti ei saa väita, et kaugtöötajate seas on suurem rahulolu võrreldes mittekaugtöötajatega.

Kas KT vormis töötamine on seotud parema töö-isikliku elu tasakaaluga ja tajutud tööstressi määraga?

Töötaja töö- ja isikliku elu tasakaalu hoidmine on järjest aktuaalsem teema ning uuringud on tuvastanud, et kaugtöö on üks võimalus, kuidas seda probleemi lahendada. Sellest tulenevalt soovis autor teada, kas Keskkonnaministeeriumis on kaugtöötajate töö- ja pereelu tasakaal rohkem paigas kui mittekaugtöötajatel ning tuginedes teaduslikele allikatele võis oletada, et töö- ja pereelu tasakaaluga on kaugtöötajad rohkem rahul kui mittekaugtöötajad.

Uuringutulemused näitavad, et peaaegu pooled vastajatest väitsid, et töö hoiab neid pereelu tegevustest rohkem eemal, kui nad sooviksid ning sama palju vastajaid ei nõustunud sellega. Analüüsides vastuseid tuli välja, et mittekaugtöötajate hinnangul töö pigem ei hoiu neid pereeluga seotud tegevustest eemal samas regulaarselt kaugtööd tegevate arvates on vahel keeruline tööd ja isiklikku elu ühitada. See kinnitab teooriat ning sellest võib järeldada, et töötajad, kes on valinud kaugtöö vormi, saavad paremini oma töö- ja isiklikku elu ühitada, kuid vastustest ei ilmnenu, et töötajad, kes töötavad vaid kontoris, oleksid vähem rahul töö- ja pereelu tasakaaluga. Kuna Keskkonnaministeeriumis on

kaugtöö tegemine vabatahtlik, siis töötajad saavad valida endale sobiva töö tegemise vormi. Asjaolu, et vastajate seas olid ülekaalus kaugtööd tegevad töötajad, siis ei saa üheselt öelda, kas kõik mittekaugtöö tegijad on teadlikult valinud kontoris töötamise, sest see sobib neile paremini, või nad teevad seda olude sunnil. Seega ei saa kinnitada väidet, et kaugtöötajatel on parem töö- ja pereelu tasakaal võrreldes mittekaugtöötajatega.

Oma üldist tervislikku seisundit hindavad vastajad üldiselt heaks või väga heaks. Analüüsid hinnanguid kaugtöötajate seas, selgus, et kontoris töötajatel esineb vähem terviseprobleeme kui regulaarselt kaugtööd tegevatel vastajatel, kellel neid on harva olnud. Samas tööstressi hinnati keskmiselt pigem kõrgemaks, mille järgi võib väita, et tööstress on kohati probleemiks poolte vastajate jaoks, kuid see ei olnud seotud sellega, kas töötati kaugtöö vormis või mitte.

Kas KT vormis töötamine on seotud sellega, kuidas hinnatakse vahetu juhi tööd ning suhet vahetu juhiga?

Kaugtööga seotud teadusallikatest tuleb läbivalt esile seisukoht, et kaugtöö esitab väljakutse juhile ning vale kaugtöö korraldamine ning juhtimine võib mõjutada ka töötaja ja juhi vahelisi suhteid. Samal ajal kui töötajad eelistavad järjest enam paindlike töövorme, siis juht on valiku ees, kas eelistada tulemusjuhtimist kontrollipõhisele juhtimisele. Paljude uuringutega on jõutud järeldusele, et mitmeid kaugtööga kaasnevaid puudusi saab ära hoida aktiivse ja oskusliku juhtimisega (Cisco, 2007).

Keskkonnaministeeriumis läbi viidud uuringu tulemus näitas, et suhet juhiga ja vahetut juhtimisoskust hinnati heaks. Uuringust ei tulnud välja oletus, et kolleegid kontoris hindavad suhet vahetu juhiga paremaks kui kaugtöötajad. Hinnangud ei ole seotud sellega, kas töötaja töötab kaugtöö vormis või mitte. Tulemus võib olla seotud asjaoluga, et paljudel töötajatel on võimalus kaugtööd teha ning kui juht laseb töötajal kaugtööd teha, siis see eeldab ka häid suhteid oma vahetu juhiga. Samas kaugtööle mittelubamine ei tähenda automaatselt halba suhet juhiga.

Kuidas on töötajate hinnangud enda töösooritusele seotud KT vormis töötamisega?

Golden ja Veiga (2008) leidsid, et töötajad, kellel olid väga head suhted juhiga, on väga kõrgelt pühendunud, rahulolevad ja kõrge töösooritusvõimega. Nilles (1994) arvab, et mida paindlikum on töökorraldus seda suurema tõenäosusega on töötaja motiveeritud tegema tööd efektiivselt ja tulemustele orienteeritult. Keskkonnaministeeriumis läbi viidud uuringutulemused kinnitasid eelpool toodud väiteid. Enda töösooritust hinnati pigem

kõrgemal tasemel ja see, kas töötatakse kaugtöö vormis või kontoris, ei mõjuta töötajate hinnangut enda töösooritusele. Küll aga tuli välja, et hinnang enda töö tulemuslikkusele on positiivselt seotud sellega, kui heaks hinnatakse suhteid kolleegidega ja mida paremana tajutakse töö-isikliku elu tasakaalu. Ka suhet vahetu juhiga paremaks pidanud vastajad ning vähem tööstressi kogunud inimesed hindasid oma töösooritust pisut paremaks. Palju vastajad leidsid, et tööülesanded, mis vajavad suuremat süvenemist ning keskendumist, saab paremini lahendada kaugtööl olles, mis töötajate subjektiivse arvamuse järgi, suurendab ka nende produktiivsust.

Keskkonnaministeeriumis on töötajatele võimaldatud kaugtööd teha alates 2009. a lõpust, kaugtöö tegemine on vabatahtlik ning töötaja enda initsiatiivil. Kuna suuremas osas tehakse kaugtööd vastavalt vajadusele, siis toimub see peamiselt suulise kokkuleppe alusel juhiga. Kui juhivoolne toetus on olemas, siis seda võimalust paljud töötajad ka kasutavad, sest tööiseloos ja tehniline valmisolek seda võimaldavad. Tehnilist valmisolekut ja turvalisust on aastate jooksul arendatud ja riskid on minimaalsed või olematud. Selge regulatsioon Keskkonnaministeeriumis puudub, mis tähendab, et iga juht otsustab ise töötaja kaugtööle lubamise või mittelubamise. Seetõttu tuli uuringust välja ka asjaolu, et mõned mittekaugtöö tegijad sooviksid teha ka kaugtööd, kuid juhivoolne toetus puudub.

Käesoleva magistritöö empiirilise uuringu analüüsis saadud tulemuste põhjal võib järeldada, et üldiselt on Keskkonnaministeeriumi töötajad kaugtöö võimalusega rahul, tööga rahulolu on kõikide vastajate gruppide seas kõrge ja see ei olene otseselt sellest, mis vormis töötatakse, kuid osadele töötajatele on kaugtöö tegemine vajalik. Olgugi, et küsitlusest tuli välja, et üldiselt juhid usaldavad oma töötajaid, siis sellegipoolest nähakse peamise probleemina juhtide soovimatust või madalat tahet töötajatele kaugtöö tegemist lubada. Seetõttu leiti, et tuleks tõsta juhtide teadlikkust kaugtöö kohta ning arvati, et juhid võiksid oma töötajaid veel rohkem usaldada. Samuti leiti, et mingil määral vajab tõstmist ka töötajate endi teadlikkus kaugtööst ning kaugtööd aitaks rohkem teha, kui oleksid paremad võimalused tehnoloogia ja programmide kasutamiseks väljaspool kontorit. Vähemal määral tuntakse vajadust uuringute või kirjalikke juhiste järele.

Tehtud uurimus annab ülevaate töötajate hoiakutest ja arvamustest kaugtöö kohta, aga ei pruugi kajastada terve asutuse töötajate seisukohti.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada KKM töötajate kaugtööga seotud hoiakud, kogemused ja arvamused, et kaugtöö vormis töötamist organisatsioonis arendada. Keskkonnaministeeriumi jaoks on uuring oluline, et kujundada töö tulemuslikkust toetavat töökeskkonda ja suurendada töötaja heaolu, mis mõjutab positiivselt töötaja töömotivatsiooni ja seeläbi tulemusi. Uuringu tulemused toetavad juhtimisotsuste tegemist võimaldamaks organisatsioonil kaugtöö rakendamisel tekkivaid võimalusi paremini ära kasutada.

Käesolevas töös uuris autor kaugtöö mõjusid Keskkonnaministeeriumi töötajate seas – millised on hoiakud kaugtöö suhtes, millist kasu töötajate meelest organisatsioon saab kaugtöö rakendamisest ning mida tuleks teha, et kaugtöö vormis töötamist organisatsioonis arendada, kas kaugtöövormis töötamine mõjutab töötajate omavahelisi suhteid, töötaja heaolu ning seotust organisatsiooniga, kas kaugtöötaja töö- ja isikliku elu tasakaal on rohkem paigas kui mittekaugtöötajal, kas kaugtöötajad hindavad enda töösooritust paremaks kui mittekaugtöötajad.

Magistritöö on empiiriline uurimus, kus tuginedes teoreetilisele uuringule kavandati ja viidi läbi küsitlusuuring Keskkonnaministeeriumi töötajate seas. Teoreetilise uuringu käigus selgus, et senine uurimistöö lubab väita, et kaugtöö rakendamine annab töötajatele suurema paindlikkuse ning neil on suurem vabadus otsustada ise kus, millal ja kuidas ta oma tööd teeb. Paindlikum töökeskkond parandab töötajate töö- ja isikliku elu tasakaalu, mistõttu suureneb töötajate rahuolu, mis omakorda tekitab suurema vastutustunde, millest paraneb töö efektiivsus ja organisatsioonile pühendumus. Kõrvuti positiivsete mõjudega on ära toodud ka negatiivsed mõjud, sh vähesest töökaaslastega suhtlemisest tingitud isolatsioon.

Empiirilises uuringus osales 104 töötajat. Uuringust tuli välja, et töötajate hoiakud kaugtöö suhtes on üldiselt positiivsed. Peamiselt tehakse kaugtööd kolmel põhjusel. Esiteks kontorist eemal töötades saab tööülesannetesse paremini süveneda, mistõttu ollakse produktiivsemad, teiseks on töö kõrvalt vaja tegeleda lastega või muude perekondlike kohustustega ning kolmas peamine põhjus oli aja kokkuhoid tööle ja koju sõitudel.

Peamine kasu Keskkonnaministeeriumile kaugtöö võimaldamisest töötajatele on vastajate arvates suurenenud töötajate rahulolu, mis tuleneb töötajate paremast töö- ja pereelu ühitamise võimalusest. Teise kasuna märgiti, et töötajad puuduvad töölt vähem haiguse või muude perekondlike kohustuste tõttu ning suureneb organisatsioonitruudus ja

pühendumine. Vähem tähtsaks ei peetud ka töötajate suurenenud tööviljakust ja väiksemat tööjõu voolavust. Autori hinnangul on tulemus seotud sellega, et enamus vastajaid on kaugtööd teinud ning kaugtöö võimalus on vajadusel olemas kõigi töötajate jaoks.

Igal küsitluses osalejale paluti hinnata enda töö kvaliteeti, kvantiteeti ja tööülesannete täitmist, millest selgus, et töötamise vormi töötaja hinnanguid oma töösooritusele ei mõjutanud, küll aga oli see positiivselt seotud sellega, kui heaks hinnatakse suhteid kolleegidega ning mida paremini tajutakse töö-isikliku elu tasakaalu. Samuti pidasid oma töösooritust paremaks vastajad, kes olid kogunud vähem tööstressi ning kelle suhted juhiga olid paremad.

Kaugtöö tegijad ei ole mitte kindel töötajate grupp vaid kaugtöö on pigem üks võimalus organiseerida tööd töötajate vajaduste järgi. Lisaks huvile kaugtööd teha on veel palju erinevaid motiive nagu näiteks tööefektiivsus, aja ja kulude kokkuhoid tööle ja tagasi sõitudel, parem võimalus keskenduda, paindlik elukorraldus (sh töö- ja pereelu parem ühitamine). Kaugtöövorm on töötajale üheks võimaluseks tulla toime tänapäeva kiire elu- ja töötempoga. Paindlikum töökorraldus suurendab töötajate rahulolu, mis omakorda suurendab lojaalsust ja pühendumust, mis vähendab võimalust töökoha vahetuseks.

Uuringu tulemusi analüüsid ei leidnud kinnitust teoorias käsitletud väide, et kaugtöötajad on suuremas isolatsioonis võrreldes mittekauktöötajatega. Nii kaugtöötajad kui ka mittekauktöötajad hindasid suhteid kolleegidega väga heaks ning kõrge oli ka tööga rahulolu – tulemus ei olnud seotud töötamise vormiga. Samuti ei ole organisatsiooniga samastumine seotud töötamise vormiga. Tulemused näitasid, et vastajad samastavad end Keskkonnaministeeriumiga keskmisel määral. Seda saab põhjendada asjaoluga, et enamus kaugtöötajaid teevad kaugtööd vajadusel ja on osa tööst kontorist.

Suhet vahetu juhiga ei mõjutanud kaugtöövormis töötamine, samuti ei mõjutanud töö tegemise vormi hinnangut vahetu juhi juhtimisoskusele. Kõrgelt hinnati juhi usaldust alluva vastu ning juhi oskust tööd planeerida. Juhi antud korraldused on arusaadavad ja tähtajad mõistlikud, püstitatud eesmärgid on selged ning üldiselt oskavad juhid töötajaid motiveerida ja tööd kontrollida.

Läbiviidud küsitlus Keskkonnaministeeriumis toetab teoreetilist seisukohta, et töö- ja isikliku elu ühitamine oli paljude vastajate jaoks oluline. See on üks peamisi põhjusi, miks kaugtööd tehakse. Uuringust selgus, et peaaegu pooled vastajatest tunnevad, et töö hoiab neid pereeluga seotud tegevustest rohkem eemal, kui nad sooviksid ning sama palju vastajaid ei nõustunud sellega. Selgus, et kontorist töötajate hinnangud erinevad kaugtöötajate hinnangutest selle poolest, et kontorist töötajad ei tunne, et töö hoiab neid

pereeluga seotud tegevustest eemal, samas regulaarselt kaugtööd tegevate arvates see vahel nii on. Kaugtöö rakendamine aitab hoida häid spetsialiste, kes isikliku elu kohustuste tõttu ei saa täisajaga kontoris viibida.

Kõike kokku võttes on Keskkonnaministeeriumi töötaja, kelle töö iseloom seda lubab ning on täidetud sisekorraeeskirjas nimetatud tingimused kaugtöö tegemiseks, valinud enda jaoks sobiva töötegemise vormi, mis parasjagu talle sobib. Peamiselt kasutavad seda töötajad, kes seda vajavad ja saavad. Mõni töötaja vajab rohkem süvenemist oma tööülesannetesse ning teeb kaugtööd, et rahunud töötada. See aitab tal teha tööd kvaliteetsemalt ja efektiivsemalt kui ta seda kontoris teeks. Lastevanematel ei ole kartust, et lapse haigestumise korral hoolduslehele jäädes peab järgmine kuu hakkama saama väiksema töötasuga. See selgitab ka uuringu tulemustes välja tulnud suure rahulolu kaugtööga nii kaugtöötajate endi kui ka mittekaugtöötajate seas. Empiirilise uuringu tulemusena selgus, et töötajad eelistavad kaugtööd saavutamaks kvaliteetsemaid töötulemusi läbi sobilikuma töökeskkonna ja valides töötamiseks omale sobiva tööaja. Seejuures toetab kaugtöö paremat rakendamist töötajate tasandil tehnoloogiale ja programmidele mitmekesisema juurdepääsu võimaldamine.

Kuigi Keskkonnaministeerium võimaldab üldiselt töötajatel kaugtööd paindlikult teha ilmnes uuringus kohatist juhtide poolset vastuseisu kaugtööle. Tõstmaks juhtide teadlikkust selles osas, mida kaugtöö võimaldab ning kuidas seda maksimaalse efektiivsuse saavutamiseks juhtida ning aidamiseks mõista kaugtöö korraldust tuleb organisatsiooni üleselt kinnitada kaugtöö rakendamise reeglid ja juhised. See võimaldab määratleda kaugtöö ajalise korralduse, ootused töö tulemustele ning kulupoliitika. Juhistes tuleb selgitada, kuidas kaugtöö võib mõjutada töötajate vahelisi suhteid ning kuidas neid läbi avatud suhtluse vältida.

Kui kõik eeldused kaugtöö toimivuse tagamiseks on täidetud – kaugtöötaja tehnoloogia kasutamise võimalused ning vajalikud isikuomadused koos juhtide usalduse ja kaastöötajate toetusega – siis suure tõenäosusega täidab see positiivset eesmärki – töötajad on rohkem motiveeritud ja rahulolevad ning organisatsiooni produktiivsus kasvab. Seejuures on juhtimise efektiivsuses vajalik kontseptuaalne asutuseülese lähenemise määratlemine.

SUMMARY

TELEWORK IN MINISTRY OF THE ENVIRONMENT

Doris Seljamaa

The objective of this Master's thesis is to explain the attitudes, experiences and the opinions of the employees of the Ministry of the Environment towards telework and teleworkers, and to map the use the organization gets from implementing the possibility of telework, and things that have to be done in order to develop teleworking in an organization. For the Ministry of the Environment this Master's thesis is significant to design the supportive work environment to work performance and to increase employee's well-being to affect positively the motivation of the employee and thereby the work outcomes. The results of this research support the management decisions for better use of benefits that arise during implementing telework.

The definition and implementation of telework has attracted a lot of attention in Estonia as well as other parts of the world. Additionally, the main reasons for teleworking, its positive and negative impacts to the organization as well as to employee's relationships, labour efficiency, identifying with the organization, and the challenges of managing teleworking have been investigated.

In this Master's thesis, the author studied the impacts of teleworking among the employees of the Ministry of the Environment - what are the attitudes towards telework, what kind of benefits the organization get from implementing the possibility of telework, what should be done in order to develop teleworking in an organization, does teleworking affect the relationship between employees, their well-being and involvement in the organization, whether a teleworker has a better balance between work and personal life than a regular worker, and whether teleworkers assess their work performance to be better than the one of regular workers.

This Master's thesis is an empirical research, where on the basis of theoretical studies; the author designed and conducted an empirical research among the employees of the Ministry of the Environment. As a result of theoretical study, it came out that the implementation of telework provides greater flexibility and the employees have greater freedom to decide where, when and how they do their work. Such freedom improves the balance between the work and personal life of the employees, raising the employees' satisfaction, which in turn creates a greater sense of responsibility, improving the labour

efficiency and dedication to the organization. Alongside with the positive effects, negative impacts have also been brought out, and among others, isolation caused by the lack of communication with colleagues.

In empirical research, 104 employees were participating. The study showed that the employees' attitudes towards telework are generally positive. There are three main reasons for teleworking. Firstly, working out of office helps to concentrate more on work duties, which leads to a greater productivity; secondly, there is the need to deal with children or other family responsibilities during work, and the third main reason was saving time from driving to and from work.

According to the respondents, the main benefit the Ministry of the Environment gets from giving its employees the opportunity of telework is a greater employee satisfaction, which results from better possibilities of joining work and family life. Another benefit mentioned was the fact that the employees are less absent due to illnesses or family responsibilities, and the increase of organization loyalty and dedication. An increased productivity and a smaller employee turnover were not considered less important. According to the author, the result is related to the fact that most of the respondents had been teleworking and, where appropriate, this opportunity is available to all employees.

Each survey participant was asked to evaluate their own work quality, quantity and performance of their duties. The results showed that the form of work did not affect the employees' assessments of the performance of their duties; however, it did have positive impact on the assessment of relations with colleagues and balance between work and personal life. Additionally, the performance of duties was assessed better by respondents who had experienced less work-related stress and who had better relations with their manager.

Teleworkers do not form a certain group of workers, but telework is rather an opportunity to organize work based on the needs of the employees. In addition to the interest in telework, there are many other reasons such as labour efficiency, time and cost savings from driving to and from work, better opportunities to concentrate on work, and flexible living arrangements (including better ways to bring together work and family life). For employees, teleworking is one opportunity to deal with today's fast pace of life and work. More flexible working arrangements increase employee satisfaction, which in turn increases loyalty and dedication, reducing the possibility of changing jobs.

While analyzing the results of the study, the allegation mentioned in the theoretical part that teleworkers are more isolated in comparison with regular workers did not find proof. Both teleworkers and regular workers evaluated their relations with colleagues very good, and also the work satisfaction was high in both cases - the results were not related to the form of work. Neither was the identification with the organization related to the form of work. The results indicated that the respondents identify themselves with the Ministry of the Environment on an average level. This can be explained with the fact that the majority of teleworkers use this opportunity, where appropriate, and spend part of their working hours in the office.

Relations with the immediate manager were not influenced by teleworking; neither did the form of work affect the assessment to the managing skills of the immediate manager. The manager's confidence in subordinates and the ability to plan work were highly appreciated. Orders given by the manager were understandable and deadlines reasonable, the objectives were clear and generally, managers are able to motivate the employees and control their work.

The survey conducted in the Ministry of the Environment supports the theoretical viewpoint that for many respondents, bringing together work and personal life is very important. This is one of the main reasons for teleworking. It appeared from the survey that almost half of the respondents feel that work keeps them away from family-related activities more than they would like, and the same number of respondents disagreed with that. It turned out that the opinions of office workers differ from the opinions of teleworkers to the extent that office workers don't feel that work keeps them away from family-related activities, whereas it seemed to be so to people regularly using the opportunity of telework regularly. The implementation of telework helps to keep good specialists who cannot stay in the office full-time due to personal life responsibilities.

In conclusion to all that, the employees of the Ministry of the Environment, whose nature of work allows and all the requirements to telework named in internal procedures are fulfilled, have chosen a form of work that suits them the best. This opportunity is mostly used by employees that need and are able to use it. Some employees need to concentrate more on their duties, and therefore use teleworking in order to work in peace. This enables them to work with a higher quality and bigger efficiency than doing the same thing in the office. The parents do not have to fear that if their child gets ill and they have to stay on a care leave, they have to cope with a smaller salary next month. This also explains the great satisfaction with telework among teleworkers as well as regular workers.

Although the Ministry of the Environment has given its employees the flexibility for teleworking, among the managers little resistance to telework occurred.

The organizational rules and regulation must be validated to raise the managers' awareness about the benefits teleworking enables and how to manage it for achieving maximum efficiency, and help them understand how to organize telework. It enables to define the timing management, expectations to work outcomes and cost policy. The explanation about how telework impact the relationship between workers and how to avoid it through open communication must include.

If all conditions are met to ensure the performance of telework – the technological opportunities of a teleworker, and necessary personal qualities together with the confidence of managers and support of colleagues – there is a great chance that it has a positive impact – the employees are more motivated and satisfied and the productivity of the organization increases. The determining a conceptual institution-wide approach is necessary for the efficiency of its management.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Alizadeh, T. (2012). Teleworkers' Characteristics in Live/Work Communities: Lessons from the United States and Australia. *Journal of Urban Technology*, 19(3), 63-84.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work Without Boundaries - Psychological Perspectives on the New Working Life*. Wiley-Blackwell.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional Experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baines, S. (2002). New Technologies and Old Ways of Working in the Home of the Self-Employed Teleworker. *New Technology, Work and Employment*, 17(2), 89-101.
- Baines, S., & Gelder, U. (2003). What is family friendly about the workplace in the home? The case of self-employed parents and their children. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 223-234.
- Baruch, Y. (2000). *Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers*. Blackwell Publishers Ltd.
- Brakenhoff, A. (n.d.). *To what extent do the effects of telework affect teleworkers, in-office workers and managers?* Tilburg University.
- Brimsek, T. A., & Bender, D. R. (December 1995. a.). Making room for the virtual office. *Association Management*, 47(12), 71-74, 86.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43-51.
- Casey, P. R., & Grzywacz, J. G. (2008). Employee Health and Well-Being: The Role of Flexibility and Work-Family Balance. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 31-47.
- Cisco. (2007). *Understanding and Managing the Mobile Workforce*.

- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
- Crimando, W., & Godley, S. H. (1985, Jun). The computer's potential in enhancing employment opportunities of persons with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 28(4), 275-282.
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004, juuli). Work–life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 223-233. Retrieved from <http://tees.openrepository.com/tees/bitstream/10149/128093/2/128093.pdf>
- Cummings, T. G., & Molloy, E. S. (1980). Improving Productivity and the Quality of Work Life. *Public Productivity Review*, 4(1), 84-85.
- Davis, K., Collins, S. R., Doty, M. M., Ho, A., & Holmgren, A. L. (2005). Health and Productivity among U.S. Workers. *Commonwealth Fund*, 1-10.
- De Marco, A. (April 1995. a.). The Dawning of the Telecommuter Age. *Facilities Design and Management*, 48-51.
- Derven, M. (2007). The remote connection: Leading others from a distance requires set expectations, trust, and unique methods of evaluation. *HR Magazine*, 52(3), 111-115.
- Drucker, J., & Khattak, A. J. (2000). The Propensity to Work from Home: Modeling Results from the 1995 Nationwide Personal Transportation Survey. *Transportation Research Record Journal of the Transportation Research Board*, 1706(1), 108-117.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). Telework: A Primer for the Millennium Introduction. rmt: C. L. Cooper, & R. J. Burke, *The New World of Work: Challenges and Opportunities* (lk 157-200). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Eaton, S. C. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- Eby, L. T., & Allen, T. D. (2012). *Personal Relationships: The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-Being*. New York: NY: Taylor&Francis.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research. rmt: C. L. Cooper, *Theories of organizational stress* (lk 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Einama, K. (2002). *Kodukontor - Töötan seal, kus tahan*. Äripäeva Kirjastuse AS.
- Ellison, N. B. (2004). *Telework and Social Change: How Technology Is Reshaping the Boundaries between Home and Work*. Westport, Connecticut London: Praeger Publishers.

- Espenberg, K. (2012). *Teleworking: A new way of working and living*. Tartu: Sotsiaalteaduslike Rakendusuuringute Keskus RAKE.
- Forsel, M. (2011). *Kommunikatsioon ja motivatsioon kaugtöös Eesti kaugtöötajate näitel*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524-1541.
- Gerke, S. K. (2006). If I cannot see them, how can I lead them? *Industrial and Commercial Training, 38*(2), 102-105.
- Girard, K. (1998, March). Telecommute leaves roads less traveled. *Computerworld, 32*(10), 49, 53.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding Depletion in Virtual Work: Telework and the Intervening Impact of Work Exhaustion on Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 176-187.
- Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations, 60*(11), 1641-1667.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly, 19*(1), 77-88.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1412-1421.
- Gordon, G. E. (1997). *The Last Word On Productivity And Telecommuting*. Gil Gordon Associates. Allikas: <http://www.gilgordon.com/downloads/productivity.txt>
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*(1), 109-131.
- Grippaldi, J. J. (2002). *An Empirical study of attitudes towards telecommuting among government finance professionals*. UNLV.
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment, 20*(1), 34-46.
- Handy, C. B. (1995). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business Review.

- Handy, C. B. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for Telecommuting: Measurement and Policy Issues. *Journal of the American Planning Association*, 61(1), 99-111.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80.
- Harrington, S. J., & Santiago, J. (2006). Organizational Culture and Teleco. *Communications of the IIMA*, 6(3), 1-10.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. rmt: C. L. Keyes, & J. Haidt, *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (lk 205-224). American Psychological Association.
- Helle, M. (2004). *Etätyö*. Edita.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational*, 63, 220-241.
- Hill, J. E., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Hill, J. E., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683.
- Hotopp, U. (2002). Teleworking in the UK. *Labour Market Trends*, 110(6), 311-318.
- Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework: Towards the Elusive Office*. John Wiley & Sons, Inc.
- Janove, J. W. (2004). Management by remote control. *HRMagazine*, 49(4), 119-124.
- Kallaste, E., & Jaakson, K. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides. Juhtumiuuringud. Eesti Kaugtöö Ühing*.
- Karner, K. (2009). Euroopa tunnustas Eesti paberivaba asjaajamist. *Äripäev*. Allikas: http://www.aripaev.ee/uudised/2009/11/20/Euroopa_tunnustas_Eesti_paberivaba_a_sjaajamist
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.

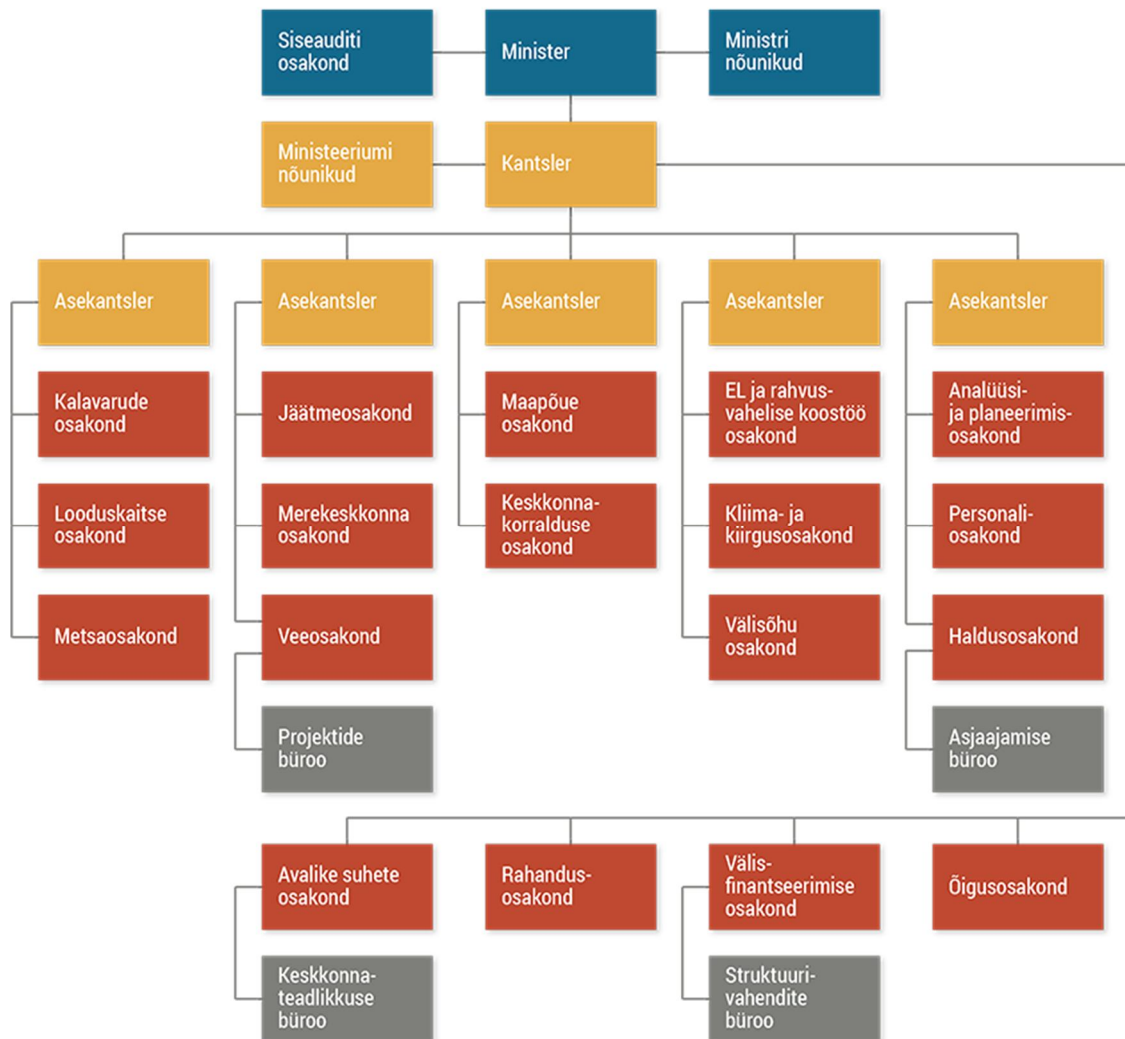
- Kerber, K. W., & Buono, A. F. (2004). Leadership Challenges in Global Virtual Teams: Lessons From the Field. *SAM Advanced Management Journal*, 69(4), 4.
- Keskkonnaministeeriumi koduleht. (n.d.). Allikas: <http://www.envir.ee/et/keskkonnaministeeriumi-tutvustus>
- Keskkonnaministeeriumi põhimäärus. (2009). Riigi Teataja. Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/13243657>
- Keskkonnaministeeriumi sisekorraeeskiri. (2009).
- Keskkonnaministri 29.12.2015 käskkiri nr 1199
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*., 56(3), 331-337.
- Korte, W. B., & Wynne, R. (1996). *Telework: Penetration, Potential and Practice in Europe*. Amsterdam: Ios Pr Inc.
- Krugman, P. (1994). *Defining and measuring productivity*. Allikas: <http://www.oecd.org/std/productivity-stats/40526851.pdf>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999, September). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management*, 43(5), 801-815.
- Leetmaa, R., Võrk, A., & Nurmela, K. (2009). *Flexicurity pathways - building strategic approach of social partners organizations through mutual learning*. Tallinn: PRAXIS Center for Policy Studies .
- Linkow, P. R. (2008). *Meeting the challenges of a dispersed workforce: Managing Across Language, Culture, Time and Location*. Conference Board.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Madsen, S. R. (2003). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Journal of Business for Entrepreneurs*, 138-151.
- Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 80-93.
- Mokhtarian, P. L., Bagley, M. N., & Salomon, I. (October 1998. a.). The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and

- constraints. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(12), 1115-1134.
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2002). Telework and Occupational Health: A Quebec Empirical Study and Regulatory Implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358.
- Moon, M. (2009). Knowledge worker productivity. *Journal of Digital Asset Management*, 178-180.
- Naat, E. (2008). *Kaugtöö kojutulek*. Kärkla: Arhipelaag.
- Nandhakumar, J. (1999). Virtual teams and lost proximity. *Virtual Working*, 46-56.
- Neufeld, D., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7), 1037-1049.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. 1142-1147.
- Nilles, J. M. (1994). Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters. *Van Nostrand Reinhold*, 196.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: Wiley.
- Nilles, J. M., Carlson Jr, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. J. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff - Option for Tomorrow*. New York/London/Sydney/Toronto: A Wiley-Interscience Publication John Wiley & Sons.
- Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984). Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97-122.
- Pendleton, J. (December 1998. a.). Telecommuting Falls Short of Expectations, Experts Say. *The Los Angeles Times*, 6.
- Pérez, M., Sanchez, A. M., & de Luis Carnicer, P. (2002, December). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Tehcnovation*, 22(12), 775-783.
- Pérez, M., Sanchez, A. M., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, J. V. (2002). Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 272-284.
- Peters, L. H. (2016). Quality of Work-Life. *The Blackwell Encyclopedia of Management*.
- Piskurich, G. M. (1996, February). Making Telecommuting Work. *Training and Development*, 50(2), 20-27.
- Pratt, J. H. (1999). *Cost/benefits of teleworking to manage work/life responsibilities*. International Telework Association and Council.

- Pöllumäe, S. (2003). *Kaugtöö rakendamine riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutustes*. Tallinn: TTÜ humanitaarteaduskond.
- Pyöriä, P. (2003). Knowledge Work in Distributed Environments: Issues and Visions. *New Technology Work and Employment*, 18(3), 166-180.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405.
- Regus. (2012). *Flexibility Drives Productivity*. Regus. Allikas: http://www.regus.com/images/Flexibility%20Drives%20Productivity_tcm8-49367.pdf
- Regus. (2014). *Flexible working a key strategy in attracting and keeping top employees*. Regus.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Saar Poll, O. (2005). *Tööelu Baromeeter 2005. Elanikkonna uuringu aruanne*.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211-225.
- Saks, K. (2008). Kaugtöö kojutulek. rmt: E. Naat, *Kaugtöö kojutulek* (lk 8-9). Kärdla: Arhipelaag.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*(18), 377-391.
- Schepp, D., & Schepp, B. (1995). *The telecommuter's handbook: How to earn a living without going to the office*. New York: Mcgraw-Hill.
- Seeder, K. (2008). Paindlik kaugtöö. rmt: E. Naat, *Kaugtöö kojutulek* (lk 28-39). Kärdla: Arhipelaag.
- Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 115-123.
- Shin, B., Lu Sheng, O. R., & Higa, K. (2000). Telework: existing research and future directions. *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85-101.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community, work & family*, 15(2), 217-231.

- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253-279.
- Snell, A. (2009). Tackling the challenges of employee engagement. *Strategic HR Review*, 8(2), 37-38.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Sage Publications, Inc.
- Sullivan, C. (2003). What's in a Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Tavits, G. (2000). Kaugtöö ja töösuhete reguleerimine. *Juridica*, 93-99.
- Teo, T. S., Lim, V. K., & Wai, S. H. (October 1998. a.). An Empirical Study of Attitudes Towards Teleworking among Information Technology (IT) Personnel. *International Journal of Information Management*, 18(N5), 329-343.
- Tepp, M. (2011). Kuidas firmas kähku efektiivsust tõsta? *Director*. Allikas: <http://www.director.ee/kuidas-firmas-khku-efektiivsust-tsta/>
- Walton, R. E. (1974). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, 12-16.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Watson, D., Clark, L. A., McIntyre, C. W., & Hamaker, S. (1992). Affect, personality, and social activity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(6), 1011-1025.
- Welz, C., & Wolf, F. (2010). *Telework in the European Union*. Dublin: Eurofund. Allikas: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational Identification among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229.
- Woody, L. (1995). *The Underground Guide to Telecommuting: Slightly Askew Advice on Leaving the Rat Race Behind*. New York: Addison Wesley Publishing Company.

Lisa 1 KKM struktuur



Allikas: Keskkonnaministeriumi koduleht

Lisa 2 Ankeetküsimustik

Hea kolleeg

Olen meie asutuse referent Doris Seljamaa, kes on lõpetamas magistriõpinguid Tallinna Tehnikaülikoolis personalitöö ja -arenduse erialal.

Minu magistritöö uuringu tegemisel on Teie panus oluline, et selgitada välja, millised on ministriumide töötajate hoiakud kaugtöö* ja -töötaja suhtes ning kuidas kaugtöö mõjutab töötajate rahulolu ning tööefektiivsust.

Selleks olen koostanud küsimustiku, mis on suunatud kõigile Keskkonnaministriumide töötajatele olenemata sellest, kas teete kaugtööd või töötate vaid kontoris. Küsimustiku täitmiseks kulub aega orienteeruvalt 20 minutit ning see on avatud kuni 29. aprilli hilisõhtuni.

Luban, et uuring on konfidentsiaalne ning andmeid analüüsin üldistatud kujul.

Kui Teil on küsimustikku puudutavaid küsimusi või olete pärast analüüsi valmimist huvitatud uurimistöö kokkuvõttest, siis palun saatke vastavasisuline kiri minu meiliaadressile doris.seljamaa@envir.ee.

Küsimustiku palun täita esimesel võimalusel ja olen Teile väga tänulik, kui leiate võimaluse vastata!

Lugupidamisega

Doris Seljamaa

*Kaugtööna käsitletakse igasugust töötamist väljaspool tööandja ruume, kas suulise või kirjaliku kokkuleppe alusel (sh planeerimata isiklikel põhjustel kodus töötamist vms).

VASTAJA ANDMED

Olen

Mees

Naine

Sinu vanus _____

Sinu tööstaž Keskkonnaministriumis (aastates) _____

Haridustase

- Keskkharidus

- Kesk-eri

- Rakenduslik kõrgharidus

- Bakalaureusekraad

- Magistrikraad

- Doktorikraad

- Mõni muu variant, siis palun täpsustada _____

Kas Sul on alaealisi lapsi?

Ei

Jah

Kas Sul on alluvaid?

Ei

Jah

Kui vastasid eelmisele Jah, siis mitu alluvat Sul on? _____

Kui tähtis ja oluline koht on töö teie elus?

1- Üks kõige ebaolulisemaid asju minu elus

5- Üks kõige olulisemaid asju minu elus

Kui pikk on keskmiselt Teie töönael tundides (sh ületunnitöö)? _____

Mitu tundi tööajast teed tööd tööandja ruumides? _____

I Suhtumine kaugtöösse

Esimeses osas on esitatud 17 väidet kaugtöö kohta, millega võib nõustuda või mitte. Palun hinda iga väidet kasutades järgmist skaalat:

1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = raske öelda 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult

1. Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile, kuna füüsiliselt viibitakse töökohal vähem
2. Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks
3. Kaugtööd tehes jäädakse ilma kolleegidega suhtlemisest
4. Kaugtööd tehes on raske planeerida koosolekutel osalemist, kuna viibitakse vähem aega kontoris
5. Kaugtöö võimaldab õppida aega paremini planeerima ja kasutama
6. Kaugtöö parandab töömoraali, kuna annab inimesele tunde, et teda koheldakse vastutustundliku töötajana
7. Kaugtöö parandab töötaja tööelu kvaliteeti (Harrington & Santiago, 2006)
8. Kaugtöö võimalust mitteomavad töötajad kadestavad kaugtöötajaid
9. Kontoris töötajad suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega
10. Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata
11. Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum, kui kaugtöö vormis töötamine
12. Kaugtööd tehes saadakse tööülesannetega kiiremini hakkama
13. Võimalus kaugtöö vormis töötada on minu jaoks motiveeriv
14. Kaugtööd tehes on töökaaslastest võrdumine paratamatu
15. Kaugtöö tekitab minu osakonnas pingeid
16. Minu osakonna juht suhtub kaugtöö vormis töötamisse väga positiivselt
17. Juhtide oskused kaugtööd korraldada on KKM-s väga head

II Tööga rahulolu ja seotus organisatsiooniga

Palun hinda, kui võrd nõustud järgnevate tööelu puudutavate väidetega. Märki palun sobiv vastusevariant kasutades järgmist vastamisskaalat:

1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = raske öelda 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult

1. Saan kolleegidega hästi läbi
2. Mul on väga head suhted kõigi töötajatega minu osakonnas
3. Saan alati kolleegidelt abi ja vajalikku toetust
4. Saan kolleegidega vabalt arutada kõiki tööalaseid probleeme
5. Saan töö juures rakendada pea kõiki oma võimeid
6. Tunnen end kompetentsena
7. Saan oma tööülesannetega hästi hakkama
8. Tööülesanded vastavad minu oskustele ja võimetele
9. Olen praeguse töö jaoks üle kvalifitseeritud

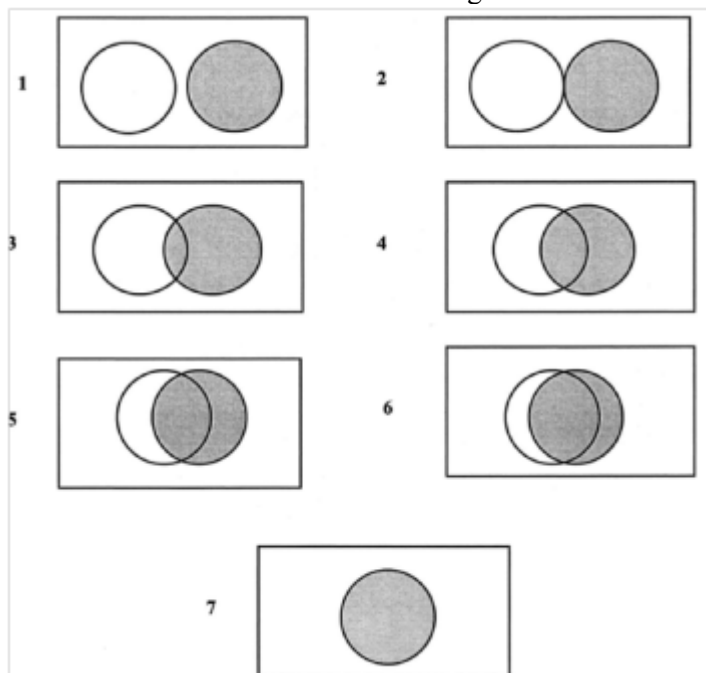
10. Mul on kohane ja piisav ettevalmistus oma töö tegemiseks
11. Minu tööalased teadmised vajavad kaasajastamist
12. Vajadusel leiaksin kergesti uue samalaadse töö mõnes teises organisatsioonis või ettevõttes
13. Inimesed, kes teevad minuga sarnast tööd, on tööturul väga nõutud
14. Praeguse teadmiste-oskuste-kogemuste taseme juures ei ole uue töökoha leidmine minu jaoks probleem
15. Tööandjate jaoks on väga ihaldusväärased töötajad, kellel on minuga sarnane teadmiste ja oskuste tase ja töökogemus
(Rothwell & Arnold, 2007)

16. Töö hoiab mind pereeluga seotud tegevustest rohkem eemal, kui soovin
17. Pereeluga seotud kohustustele kuluv aeg segab töökohustuste täitmist
(Brkich, Jeffs, & Carless, 2002)

18. Kõike kokku võttes, kui rahul Sa oled oma tööga? (vali üks vastus)
- Väga rahul, parem ei saakski olla
 - Üsna rahul (enamasti olen rahul)
 - Pigem ei ole rahul
 - Üldse ei ole rahul

Identifitseerumine KKM-ga

Järgnevalt näed seitset ruutu, igas neist kaks eri määral kattuvat ringi. Üks ringidest tähistab Sind ja teine Keskkonnaministeeriumit. Esimeses ruudus on ringid üksteisest eraldi ja tähistavad situatsiooni, kus Sa ei identifitseeri (samasta) end Keskkonnaministeeriumiga üldse. Viimases ruudus (nr 7) kattuvad ringid täielikult viidates olukorrale, kus Sa samastad end 100%-liselt Keskkonnaministeeriumiga. Palun vali seitsmest ruudust see, mis kõige paremini kujutab seda, mil määral Sa end Keskkonnaministeeriumiga samastad.



(Shamir & Kark, 2004)

MINU VALIK

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

III Töö ja heaolu

Kolmandas teemas on esitatud küsimusi selle kohta, milliseks hindad oma töö tulemusi, tervislikku seisundit ja töö-isikliku elu tasakaalu.

1. Kuidas hindad oma töö kvaliteeti viimase kolme kuu jooksul? 0-ebapiisav, 4-väga hea
2. Võrreldes eelmise aastaga hindan oma töö kvaliteeti viimasel kolmel kuul 0-palju halvem, 4-palju parem
3. Kui sageli oli Sinu töö kvaliteet viimasel kolmel kuul alla selle, milline see oleks pidanud olema?
0-mitte kunagi, 4-tihti
4. Kuidas hindad oma töö kvantiteeti (töömahtu) viimase kolme kuu jooksul? 0-ebapiisav, 4-väga hea
5. Võrreldes eelmise aastaga hindan oma töö kvantiteeti (töömahtu) viimasel kolmel kuul 0-palju halvem, 4-palju parem
6. Kui sageli oli Sinu töö kvantiteet (töömaht) viimasel kolmel kuul alla selle, milline oleks pidanud olema? 0-mitte kunagi, 4-tihti
7. Mul õnnestub oma tööd planeerida nii, et see saab õigeks ajaks tehtud 0-harva, 4-alati
8. Tööd tehes pean silmas tähtsamaid tulemusi, mida pean saavutama 0-harva, 4-alati
9. Töötan lõppeesmärki silmas pidades 0-harva, 4-alati
10. Tööülesannete täitmisel ei suuda ma alati mulle seatud prioriteetidest kinni pidada 0-harva, 4-alati
11. Suudan eraldada olulised tööprobleemid ebaolulistest 0-harva, 4-alati
12. Olen võimeline tegema oma tööd võimalikult vähese aja- ja jõukuluga 0-harva, 4-alati
13. Suudan oma igapäevaste tööülesannetega toime tulla tööaja jooksul 0-harva, 4-alati
14. Olen rahul oma töö hulga ja kvaliteediga 0-harva, 4-alati
15. Töötan täpselt ja hoolsalt 0-harva, 4-alati
(Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De Vet, & Van der Beek, 2014)

16. Kui kerge või raske on Sinu jaoks tasakaalustada tööelu nõudmisi isikliku elu nõudmistega?
1-väga lihtne, 5-väga keeruline
17. Igapäevatöö jätab mulle piisavalt aega selleks, et säilitada sobiv tasakaal töö ja isikliku elu vahel 1-nõustun, 5-ei nõustu
18. Nädalavahetusel suudan end tööasjadest eemal hoida ja naudin vaba aega 1-nõustun, 5-ei nõustu
19. Kui tihti Sa tunned end tööpäeva lõpul tööpingete ja -probleemide tõttu tühjaks pigistatuna?
1-mitte kunagi, 5-(peaaegu) alati
20. Kõike kokku võttes, kui edukana Sa tunned end töö ja isikliku elu tasakaalustamisel?
1-väga edukalt, 5-äärmiselt ebaõnnestunult
(Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001)

21. Kuidas hindad enda üldist tervislikku seisundit praegu?
-Suurepärase -Väga hea -Hea -Rahuldava -Kehva
22. Mil määral on Sul olnud viimase 12 kuu jooksul TÖÖ TÕTTU probleeme tervisega?
1-vähesel määral või üldse mitte, 5-väga suurel määral (väga palju)
23. Kui kõrgeks hindad enda tööstressi taset viimase poole aasta jooksul? 1-väga madal, 10-väga kõrge
24. Mitu täistööpäeva puudusid viimase nelja nädala jooksul töölt mõne terviseprobleemi tõttu (füüsilise või vaimse tervise probleem)? Kui puudusid (ühel või mitmel korral) osa päevast, siis liida palun puudunud töötunnid kokku ja jaga kaheksaga (teisenda täistööpäevaks)_____

IV Juhtimine

Järgmise 1–8 väite juures palun Sul hinnata vahetu juhi tegevust kasutades allolevat hindamisskaalat:

1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = raske öelda 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult

Minu vahetu juht:

1. oskab tööd planeerida (jagab infot õigeaegselt, annab arusaadavad korraldused ja mõistlikud tähtsused)
 2. oskab tööd organiseerida (jaotab tööülesanded õiglaselt ja vajadusel korraldab kiirelt ja asjatundlikult töö ümber (nt lisaülesannetest vm põhjustest tulenev töökoormuse muutus töötajatel), loob selged reeglid ja annab käitumisjuhised
 3. on inspireeriv ja oskab töötajaid motiveerida (märkab ja tunnustab hästi tehtud tööd, inspireerib ja oskab mõjutada töötajaid tulemuslik olema ja endast parimat andma, arvestab töötajate individuaalsust – vajadusi ja arengueesmärke, peab oluliseks, et töötajad oleksid tööga rahul, loob meeldiva tööõhkkonna)
 4. on heade sotsiaalsete oskustega (oskab töökonflikte lahendada, julgustab avatud suhtlemist töötajate vahel, kaasab töötajaid otsustusprotsessidesse ja arvestab nende arvamusi otsuste tegemisel)
 5. oskab tööd kontrollida (määratleb asjakohased tulemuslikkuse näitajad eri tööde puhul, kasutab sobivaid võtteid, et vahetulemustest õigeaegne ülevaade saada, vajadusel juhendab ja n-õ hoiab kätt pulsil, et tagada tulemuste saavutamine ettenähtud aja jooksul)
 6. usaldab oma alluvaid
 7. püstitab töötajatele selged eesmärgid
 8. kasutab oskuslikult erinevaid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) võimalusi töötajate töö korraldamisel ja kontrollimisel
9. Ma tean, kui rahul on vahetu juht minu tööga 1-jah, see on nii, 5-ei, see pole kindlasti nii
10. Vahetu juht mõistab minu tööalaseid probleeme ja vajadusi 1-üldse ei mõista, 5-mõistab väga hästi
11. Vahetu juht peab mind väärtuslikuks töötajaks (hindab minu tööalast potentsiaali) 1-jah, see on nii, 5-ei, see pole kindlasti nii
12. Kui heaks hindad tööalast suhet oma vahetu juhiga? 1- väga halb, 5- väga hea (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)

1. Milline on Sinu suhe kaugtööga praegu (KKM-s töötades)?

- Puudub - töötan ainult kontoris
- Teen kaugtööd aegajalt, vajadusel (tervislikel või perekondlikel põhjustel)
- Töötan ainult kaugtöö vormis
- Töötan kaugtöö vormis regulaarselt (nädalas keskmiselttundi teen kaugtööd ja tundi töötan kontoris)
- Valides viimase variandi palun täpsusta, mitu tundi nädalas keskmiselt teed kaugtööd ja mitu tundi oled kontoris _____

2. Minu tööülesanded on sellised, mida ei saa kaugtöövormis teha

1-ei nõustu üldse, 5-nõustun täielikult

Järgmistele küsimustele (3-6) palun vastata vaid kaugtöö tegijatel

3. Millisel alusel Sa kaugtööd KKM-s teed?

Suuline kokkulepe vahetu juhiga

Mul on kaugtööleping

4. Kui töötad osa tööajast (või kogu tööaja) väljaspool tööandja tööruume, siis kus Sa põhiliselt oma tööd teed? (võib valida mitu varianti)

- Kodus (samal linnas)
- Kodus (teises linnas)
- Kaugtöökeskuses
- Raamatukogus, kohvikus vm kohas väljaspool kodu ja kontorit
- Välisreisil olles (ka ajutiselt välismaal elades)
- Mõni muu variant, siis palun täpsustada _____

5. Miks Sa kaugtööd teed? Märki palun kõik Sinu jaoks olulised põhjused

- Elan teises linnas
- Töö kõrval on vaja tegeleda ka lastega (vm eraelulised põhjused)
- Olen kontorist eemal produktiivsem
- Hoian aega kokku (tööle ja tagasi kuluv aeg)
- Hoian kulusid kokku (sõidukulud)
- Mõni muu põhjus, nimeta palun _____

6. Kui teed kaugtööd, siis milline on Sinu tavapärase tööaeg?

- Töötan ettenähtud tööajal (8-17 v 9-18)
- Töötan vahetu juhiga kokkulepitud minule sobival ajal (tööaeg on erinev ametlikust tööajast)
- Minu tööaeg varieerub suuresti (sõltuvalt enesetundest vm põhjustel töötan sageli hommikul vara või õhtul hilja)
- Mõni teine variant, nimeta palun _____

7. Kui rahul oled igapäevatööks vajalike töövahenditega (kaasaegsus, töökindlus jms)?

1-olen väga rahul, 5-üldse ei ole rahul

8. Millist kasu saab Sinu meelest Keskkonnaministeerium töötajatele kaugtöö võimaldamisest?

- Ei ole sellele temale mõelnud
- Töötajad puuduvad töölt vähem (haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu – nt vajadus haige lapse või eakate/erihoolitsust vajavate pereliikmete eest hoolitseda)
- Töötajatel on paremad võimalused töö- ja pere/isikliku elu nõudmisi ühitada ja see suurendab töötajate rahulolu
- Eelised uute töötajate leidmisel (kaugtöö võimalus motiveerib tööle tulema)
- Väiksem tööjõu voolavus (töötajaskond on püsivam ja kulub vähem ressursse uute töötajate leidmiseks ja nende väljaõpetamiseks)
- Suurenenud tööviljakus (inimesed on produktiivsemad kui saavad teha tööd neile sobival ajal ja kohas)
- Organisatsioonitruudus ja pühendumine (töötajad väärtustavad organisatsiooni, kus nende vajadustega arvestatakse ja vastavad omapoolse panustamisega)
- Mõni teine kasutegur, nimeta palun _____

9. Lõpetuseks - Mis aitaks kasvatada töötajate huvi kaugtöö vastu?

- Kirjalikud juhised ja protseduurid kaugtöö kohta
- Uuringud ja tagasiside
- Juhtide teadlikkuse tõstmine
- Töötajate teadlikkuse tõstmine
- Paremad võimalused tehnoloogia ja programmide kasutamiseks väljaspool kontorit

Kui soovid veel midagi lisada kaugtöö tegemise/mittetegemise kohta, siis on see väga oodatud _____

SUUR TÄNU!