

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kairi Kimber

**KAUGTÖÖ KASUTAMISE PRAKTIKA JA HOIAKUD**

**KAUGTÖÖ SUHTES MAANTEEMETIS**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, halduskorraldus

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6759 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kairi Kimber .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 165005HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: kairikim@gmail.com

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Kaugtöö olemus .....	8
1.2. Kaugtöö eelised ja probleemkohad.....	9
1.2.1. Töötaja tasand .....	10
1.2.2. Organisatsiooni tasand .....	12
2. EMPIIRILINE UURING .....	15
2.1. Maanteeameti tutvustus .....	15
2.2. Eesmärk ja uurimisküsimused .....	16
2.3. Meetod .....	17
2.4. Tulemused.....	18
2.4.1. Kaugtöö vormis töötamise praktika ja põhjused .....	18
2.4.2. Kaugtöö vormis töötamise aeg ja koht .....	19
2.4.3. Organisatsiooni saadav kasu kaugtöö võimaldamisest .....	20
2.4.4. Hoiakud kaugtöö suhtes.....	21
2.5. Järeldused ja ettepanekud .....	26
KOKKUVÕTE .....	29
SUMMARY.....	31
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	34
LISAD.....	38
Lisa 1. Maanteeameti struktuur .....	38
Lisa 2. Küsimustik .....	39

## LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada kaugtöö kasutamise praktika Maanteeametis, millis(t)el põhjus(t)el kaugtöö vormis töötamine valitakse, töötajate suhtumine ja hoiakud kaugtöösse ning millist kasu saab organisatsioon kaugtöö võimaluse pakkumisest. Uuringu tulemused võimaldavad saada informatsiooni, kas ja kuidas kaugtöö võimalusi organisatsioonis paremini kasutada ning vajadusel edasi arendada.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest ülevaatest ja empiirilisest uuringust. Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi veebipõhine ankeetküsitlus. Küsitlus on suunatud 340-le Maanteeameti töötajale.

Uurimistulemuste analüüsist selgub, et Maanteeametis ollakse kaugtöö suhtes üldiselt positiivselt meelestatud, olenemata sellest, kas töötaja on kaugtööga kokku puutunud või mitte. Samuti puudub seos sellega, kas töötajal on alaealisi lapsi või ei ole. Enamasti tehakse kaugtööd vajaduse korral, kas tervislikel või perekondlikel põhjustel. Kaugtöö võimalust pidasid enim motiveerivaks nooremad ja lühema organisatsioonis töötamise staažiga inimesed. Leitakse, et kaugtöö võimalikkus aitab hoida kokku aega ja kulusid tööle ja tagasi koju sõitmiselt ning tagab parema töö- ja isikliku elu tasakaalu, läbi mille saab kasu ka organisatsioon, kuna töötajad on pühendunud, kui tööandja arvestab nende vajadustega. Samuti ollakse rahul vahetu juhi suhtumisega kaugtöösse ning sellega, kuidas juht kaugtöö vormis töötamist juhib ja kontrollib.

Kaugtöö võimaluse paremaks kasutamiseks ja edasiarendamiseks on organisatsioonis vajalik tõsta nii töötajate kui ka juhtide teadlikkust. Kaugtöö vormis ei pea töötama ainult vajaduse korral nagu ilmes uurimistulemustest, vaid kaugtöö saab olla ka tavapärase töötamise vorm, kuna tehnoloogilised vahendid seda võimaldavad.

Võtmesõnad: kaugtöö, hoiakud, vahetu juhi roll ja organisatsiooni saadav kasu.

## SISSEJUHATUS

Paindlike töösuhete ja töökorralduse levik on maailmas viimastel aastakümnetel muutunud üha aktuaalsemaks. Paindliku töökorralduse all peetakse silmas eelkõige koha-, aja-, lepingu- ja funktsioonipaindlikkust. Kohapaindlikkus ehk kaugtöö on teema, millest tänapäeval üha rohkem räägitakse ja mis on ka antud bakalaureusetöö keskmes.

Viimase kolme aastakümne jooksul on toimunud suured arengud ja muutused info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas, mistõttu on kaugtöö vormis töötamine muutunud järjest populaarsemaks nii Eestis kui ka mujal maailmas. Soovitakse juurutada teadmist, et töötajad ei käi tööl, vaid töötajad teevad tööd (Targa Töö Ühing 2008). Samas saab aga öelda, et kuigi kaugtöö on muutunud töökohtades üha tavalisemaks, on selle kasutuselevõtt olnud 21. sajandi alguses siiski oodatust veidi aeglasem (Pearlson, Saunders 2011; Pyöriä 2011). Ka Sotsiaalministeeriumi poolt 2015. aastal läbi viidud Eesti tööelu-uuringus leiti, et inimeste soov kaugtöö vormis töötada on aastatega suurenenud, kuid sellise töövormi võimaldamine ei ole vajadusele järele jõudnud. Kuue aasta jooksul ei ole kaugtööd tegevate töötajate osakaal suurenenud. Nii 2009. aastal (varasem samalaadne uuring) kui ka 2015. aastal oli viimase nelja nädala jooksul kaugtööd teinud viiendik töötajatest. Selle üheks põhjuseks võib olla, et nii praktilistes kui ka teadusuuringutes on alahinnatud kaugtöö keerukust ja mitmekülgust (Pearlson, Saunders 2011; Pyöriä 2011). Kaugtöö on keeruline nähtus, mida on kirjeldatud ja uuritud mitmemõõtmelise kontseptsioonina. Mõõtmed võivad ulatuvad ühiskondlikust mõõtmest kuni konkreetse kaugtöötaja isikliku eluga seotud aspektideni (Boell *et al.* 2014).

Kaugtööd iseloomustab töökorraldus, kus töötajad osaliselt või kogu tööaja töötavad väljaspool organisatsiooni tavapäraseid tööruume. Selline töökorraldus on enim levinud teadmispõhistel töökohtadel, kus töötajad ei ole niivõrd seotud tööandja asukohaga, et töö tehtud saaks. Kaugtöö võib olla võimalus paremini siseneda tööturule ka erivajadusega inimestel, samuti nende töötingimuste parandamiseks, vähendades takistusi, mis tavapärastes töökeskkonnades võivad esineda (Eesti tööelu-uuring 2015). Vanemaealiste töötajate jaoks võib kaugtöö olla lahenduseks

ja üheks optimaalseimaks võimaluselt tööea pikendamiseks, sellisele järeldusele jõudis oma doktoritöös Arvola (2018).

Bakalaureusetöö fookuses on kaugtöö kasutamine ja hoiakud kaugtöö suhtes Maanteeametis (edaspidi MA). MA töökorralduse reeglid näevad ette võimaluse teha kaugtööd nii väljaspool ameti ruume (nt kodus, riigimajas, raamatukogus vms kohas) kasutades infotehnoloogia- ja kommunikatsioonivahendeid (IKT) kui ka vajaduspõhiselt piirkondlike kontorite mobiilseid töökohti kasutades. Töö, mida tehakse mobiilseid töökohti kasutades, on käsitatav kaugtööna seetõttu, et töötajale tööülesannete andmine ja kontrollimine toimub IKT vahendite kaudu. On sisse seatud ka tava, et töötajad, kelle põhitöökoht on küll loodud regionaalsesse keskusesse, võivad juhiga kokkuleppel töötada osaliselt mõnes teises, kodule lähemal asuvas piirkondlikus kontoris.

Kaugtööd on võimalik rakendada ainult sellisel juhul, kui töötaja peamised tööülesanded ei ole seotud klienditeeninduse eesliini või muu kohalolekut nõudva ametialaga (nt eksamineerija) ning töötaja kaugtööle lubamiseks on neli eeldust, millega peab arvestama:

- kaugtöö ajaline maht tuleb eelnevalt vahetu juhiga kokku leppida;
- töö tulemus peab olema sama kvaliteetne või parem kui kontoris;
- töötaja peab olema kaugtööl kättesaadav e-posti, Skype ja telefoni teel;
- töötaja teeb kaugtööl viibimise kohta märke elektroonilisse kalendrisse ja suunab lauatelefoni mobiilile.

Konkreetsed tööülesanded, mida kaugtööl tehakse, lepatakse üldjuhul kokku vaid siis, kui tegemist on väga selge tähtajaga seotud tööloiguga, kuid siiski sõltub töötulemuste määratlemise vajadus töö iseloomust. Tavapäraselt praktiseeritakse kaugtööd siis, kui on tegu mõne süvenemist nõudva ülesandega, vajadus päeva jooksul tegeleda isikliku elu teemaga või vajadusega hoida kokku nt tööle- ja kojusõidule kuluvat aega. MA-s ei ole sõlmitud ühtegi kaugtöö lepingut, vaid kaugtöö vormis töötamist rakendatakse mitteformaalselt ehk suulise kokkuleppe alusel vahetu juhiga.

Töö autor on MA-s töötanud viis aastat, millest viimase kahe aasta jooksul on kasutanud kaugtöö vormis töötamist osaliselt. Autori enda hea kogemus selles osas andis mõtte uurida kaugtöö teemat organisatsioonis tervikuna, milline on üldine kaugtöö vormis töötamise praktika ja teiste töötajate suhtumine, hoiakud ning võimalused kaugtööd kasutada. Teiseks ajendiks oli Rahandusministeeriumi ja Eesti Rakendusuuringute Keskuse CentAR koostöös 2018. aastal

läbiviidud avaliku sektori teenistujate pühendumuse ja rahulolu uuring. Samal aastal viidi rahulolu uuring läbi ka MA-s, mis võimaldas MA tulemusi võrrelda kogu ülejäänud sektoriga ehk et kogu avalik sektor oli MA võrdlusgrupp. Tulemuste võrdlusest selgus, et MA töötajad olid kriitilisemad võrreldes avaliku sektoriga tervikuna, mis puudutas töö- ja isikliku elu tasakaalu. See tähendab, et nende jaoks oli töö- ja isikliku elu tasakaalu saavutamine probleemiks: töömõtted segavad isiklikku elu, vajadusel tööpäeval vaba aja võtmise võimalus isiklike asjadega tegelemiseks ei ole alati võimalik.

Bakalaureusetöö on empiiriline uurimus, mille eesmärgiks on välja selgitada 1) kaugtöö kasutamise praktika MA-s, 2) kaugtöö vormis töötamise põhjus(ed), 3) töötajate suhtumine ja hoiakud kaugtöösse ja 4) millist kasu saab organisatsioon kaugtöö võimaluse pakkumisest.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. Töötada läbi teemakohane teaduskirjandus ja koostada ülevaade olulistest teemadest uurimuse eesmärgi seisukohalt.
2. Viia läbi küsitlusuuring MA töötajate seas.
3. Analüüsida läbiviidud uuringu tulemusi ning teha võimalikud ettepanekud kaugtöö paremaks korraldamiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis annab autor teoreetilise ülevaate kaugtöö olemusest, kaugtöö rakendamise eelistest ja probleemkohtadest indiviidi ja organisatsiooni perspektiivist. Teise peatüki moodustab empiiriline uuring, milles autor kirjeldab valitud meetodit, annab ülevaate uuringu tulemustest ja tutvustab ka organisatsiooni, kus uuring läbi viidi.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1. Kaugtöö olemus

Kaugtöö kohta ei ole kasutusel ühte kindlat mõistet. Erinevad autorid on kasutanud erinevaid termineid, näiteks *telework*, *telecommuting*, *remote work* või *virtual work*. Kuigi suures plaanis tähendavad need terminid kõik kaugtööd, on neil siiski veidi erinev konseptsioon ja päris üks ühele neid tõendada ei saa. Samuti võib mõiste kasutamine piirkonniti erineda (Allen *et al.* 2015).

Goodman (2013) määratles kaugtööd (*telework*) kui töötamist tavapärasest töökohast erinevas asukohas järgmiselt: 1) kodus töötamine, 2) töötamine satelliitbüroos või 3) töötamine kaugtöökeskuses või mõnes muus kohas. Kaugtööd (*telework*) saab üldjoontes kirjeldada tööga seotust muust töökohast kui kesksest organisatsiooni kontorist, kus IKT vahenditel on oluline roll (Sullivan, 2003). Teine üldkasutatav mõiste kaugtöö kohta, mida tavaliselt kasutatakse, eriti USAs, on *telecommuting*. See pärineb juba 1970. aastate naftakriisi ajast (Pyöriä, 2011). Antud termin peegeldas ideed, et kaugtöö võib olla vahend, mis väldib liikumist kesksesse organisatsiooni kontoritesse ja aitab seega vähendada kütuse tarbimist ja säästa keskkonda (Nilles *et al.* 1976).

Hilisemas kirjanduses on kaugtöö kohta kasutusel ka terminid *remote work* ja *virtual work* (Gajendran, Harrison 2007; Allen *et al.* 2015). *Remote work* tähendab sellist töökorraldust, kus töötaja paikneb ja töötab väljaspool tööandja asukoha kohaliku transpordi ulatus. Üldiselt sisaldab see täistööajaga kaugtööd ja võib hõlmata töökoha muutust alternatiivsesse asukohta. *Virtual work* all mõistekse pigem töötamist ainult IKT vahendite kaudu, ka siis, kui tööd tehakse tööandja ruumides. See tähendab, et töötajatel puudub omavaheline näost näkku suhtlus (Allen *et al.* 2015). Eestis kasutatakse kaugtöö kohta ka mõistet tark töö, mille all mõistetakse sellist töökorraldust, kus on arvestatud mõlema poole – tööandja ja töövõtja – vajadusi, kus töötajatel on suurem vabadus, aga ka vastutus oma töö tulemuste eest. Targa töökorralduse puhul valitakse töötamise aeg, koht ja viis vastavalt sellele, mis töö tulemuse seisukohalt kõige otstarbekam on. Märksõnad on paindlikkus, partnerite koostöö, iseseisvus ja ettevõtlik suhtumine, samuti oskuslik kaasaegsete IKT vahendite kasutamine (Targa Töö Ühing 2008).



Kaugtöö võib teha erinevatel viisidel ja kasutada ühte mõistet kõikide erinevate vormide kohta (Sullivan 2003). Näiteks võib kaugtöö vormis töötada täistööajaga või osalise tööajaga, kusjuures kaugtöö intensiivsus võib mõjutada ka töötulemusi (Gajendran, Harrison 2007). Allen *et al.* (2003) soovivad, et kaugtöö tulebki mõista mitmemõõtmelise kontseptsioonina, kuna kaugtöö võib erineda sageduse, asukoha ja iseseisvuse astme poolest, samuti kuidas tulemuslikkust hinnatakse ja kas kaugtöö algatavad töötajad või juhtkond.

Eestis ei ole kaugtöö vormis töötamist riiklikul tasandil reguleeritud, millest saab järeldada, et iga organisatsioon kehtestab ise – kas, kuidas ja mil määral kaugtöö vormis töötamist rakendatakse. Töölepingu seaduses on küll säte (§ 6 lõige 4), mille kohaselt tööandja ja töötaja võivad kokku leppida, et töötaja teeb tööd, mida tavapäraselt tehakse tööandja ettevõttes, väljaspool töö tegemise kohta, sealhulgas töötaja elukohas (kaugtöö), kuid sellisel juhul peab see olema eelnevalt töölepingus kirjalikult fikseeritud.<sup>1</sup> Samuti võib avaliku teenistuse seaduse 67 lõige 3 kohaselt asutuse töökorralduse reeglitega ette näha paindliku töötaja võimaluse, nii palju kui teenistusülesanded seda võimaldavad.<sup>2</sup>

Bakalaureusetöös käsitletakse kaugtööna töötamist väljaspool tavapärasest tööandja poolt määratud töötegemise kohta (nt kodus, piirkondliku kontori mobiilses töökohas, riigimajas, raamatukogus, kohvikus või muus kohas). Inglise keeles terminid *telework* ja *telecommuting*.

## 1.2. Kaugtöö eelised ja probleemkohad

Kaugtööl on mitmeid olulisi kasutegureid nii organisatsiooni kui isiku seisukohast (Leung, Zhang 2017; Sánchez *et al.* 2007):

- vajadus vähem liikuda (sõitmine tööle ja tagasi koju);
- suurem paindlikkus valida, millal ja kus töötada;
- vähem müra ja parem tööle keskendumine;
- organisatsiooni parem tulemuslikkus;
- paremad võimalused uute inimeste värbamisel;
- väiksem vajadus kontoriseadmete järele.

---

<sup>1</sup> Töölepingu seadus <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019173>

<sup>2</sup> Avaliku teenistuse seadus <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019037>

Samuti esineb ka probleemkohti, millest peamiselt on (Kurland, Bailey 1999; Nilles 1998; Pyöriä 2011):

- töötajate omavaheline suhtlemine;
- vähene infoliikuvus;
- pikemad tööpäevad ja kolleegidest kaugenemine;
- juhtimis- ja usaldusprobleemid;
- tehnilised probleemid ja turvalisus.

Kaugtööga seotud eeliseid ja probleemkohti saab analüüsida nii töötaja kui organisatsiooni tasandilt, millest autor annab järgnevalt ülevaate.

### **1.2.1. Töötaja tasand**

Kaugtöö vormis töötamise positiivse mõjuna töötaja seisukohast on peamiselt välja toodud parem tasakaal töö- ja isikliku elu vahel, suurem produktiivsus ja tööga rahulolu, aja ja kulude kokkuhoid tööle ja tagasi koju sõitmisel (Bailey, Kurland 2002). Töö- ja isikliku elu vahelise tasakaalu saavutamine on muutumas järjest olulisemaks nii töötajate kui ka töötajate seisukohast (Ajala 2013). Töötajad, kellele on võimaldatud suuremat kontrolli oma tööaja ja -koha üle, kogevad tavaliselt vähem töö- ja isikliku elu konflikte, suuremat tööga rahulolu ja suuremat produktiivsust (Eng *et al.* 2010). Lisaks annab võimalus paindlikust tööajast osa saada parema tulemuslikkuse ja kaasavama töökeskkonna (Wickramasinghe 2012).

Nicklin ja McNall (2013) ning Rocereto *et al.* (2016) on märkinud, et töö- ja isikliku elu tasakaal on oluline tegur, mida hindavad nii töötajad kui ka töötajad. Töötajad väärtustavad üha rohkem oma aega. Pereanda ja tööd peetakse kaheks kõige olulisemaks osaks inimese elus (Nicklin, McNall 2013). Mehed tegelevad tavaliselt tööga seotud teemadega oma pere- ja isikliku elu arvelt (Khan, Agha 2013). Kuna naised tegelevad enamasti suurema osa majapidamistöodega, siis tajuvad need rohkem töö- ja isikliku elu tasakaalu probleeme kui mehed (Cross 2010). Khan ja Agha (2013) seisukohta toetavad ka Jogulu ja Wood (2011) märkides, et naised tunnevad ülekaalukamalt suuremat vastutust üldiste majapidamiskohustuste täitmise ees. Kuigi mehed on suurendanud oma osalust majapidamis- ja perekondlikes kohustustes, siis hiljutine kirjandus näitab, et naised tunnevad nagu neil oleks ikka veel suurem osa koormusest (Jogulu, Wood 2011). Järelikult võib naistel olla raskem oma igapäevaelu nõudmiste tasakaalustamine. Töö- ja isikliku

elu konflikt võib aga mõjutada nii meeste kui ka naiste karjääri (Cross 2010) ning samuti põhjustada võimetust oma tööülesannetega edukalt hakkama saada (Ode-Dusseau *et al.* 2012).

Mitmed uuringud väidavad, et kaugtööd tehes on töötajad produktiivsemad (Bailey, Kurland 2002; Gajendran, Harrison 2007; Kanellopoulos 2011; Pyöriä 2011). Üheks sagedaseks argumendiks on see, et seda aega, mis tavaliselt kulub tööle ja töölt tagasi koju sõitmisele, saab vähemalt osaliselt kasutada produktiivselt töö tegemiseks (Kanellopoulos 2011; Pyöriä 2011). Kaugtöö tegijatel on suurem iseseisvus oma töö struktuuris ja nad võivad oma tööd paremini kohandada vastavalt individuaalsetele omadustele (Gajendran, Harrison 2007; Pyöriä 2011).

Kaugtöö vormis töötamise negatiivse mõjunana on peamiselt välja toodud töötajate omavahelisi suhteid, vähenenud jooksva info liikumist ja pikemaid töötunde, mille tagajärjel väheneb töötaja samastumine organisatsiooniga (Bailey, Kurland 2002). Töötajatel võib kaugtööd tehes tekkida kohustuse tunne olla tööga seotud ka pärast tööaega, nädalavahetustel ja puhkusel, näiteks lugedes e-kirju (Fallis 2013).

Negatiivne mõju võib avalduda ka töötajate omavahelisele koostööle ja meeskonnatööle. Pidev mittefüüsiliselt kohalolek võib takistada töötajal informatsiooni kättesaadavust, mida omavahel vahetult jagatakse (Pearlson, Saunders 2011; Pyöriä 2011). Lisaks väidetakse, et vähendatud otsene kokkupuude teiste töötajatega võib kaasa tuua usalduse vähenemise või kadumise kaugtöötaja suhtes ning kaugtöötajas endas tekitada sotsiaalse isolatsiooni tunde (Gajendran, Harrison 2007; Pyöriä 2011). Täpsemalt tähendab see seda, et kuna kaugtöö tegijat ei ole võimalik näha tööd tegemas, siis võib see tekitada ettekujutust, et kaugtöö on vabandus töö mittetegemiseks või pikemateks nädalavahetusteks (Pyöriä 2011). Samuti võib vähene otsene kokkupuude aja jooksul vähendada kaugtöötajate samastumist oma organisatsiooniga (Allen *et al.* 2003). Lisaks võivad nad töökohast ja kontoris toimuvast eemal olemisega piirata oma karjäärivõimalusi (Gajendran, Harrison 2007; Kurland, Cooper 2002; Pyöriä 2011).

Greer ja Payne (2014) on uurinud kaugtööga seotud väljakutseid ning eduka kaugtöötaja strateegiaid. Ka nende uurimuse tulemustest selgus, kaugtöö kõige suuremaks väljakutseks on just omavaheline suhtlus. Samuti märkisid nad, et nii töötajad kui ka juhid uskusid, et kaugtöötaja kättesaadavus tööajal on olulise tähtsusega tugevdamiseks töötajate omavahelisi suhteid ja säilitamiseks suhtlemist kogu meeskonnas. Uurimuse tulemus näitas, et 1) arenenud tehnoloogia 2)

suhtlemine 3) planeerimine ja d) soov produktiivsuse suurendamiseks mängisid kõik kaasa kaugtöö vormis töötamise edukuses (Greer, Payne 2014).

Kaugtöö kasutamise negatiivse küljena saab veel on välja toodud majapidamistöõde osakaalu suurenemise ja varjatud kulud. Majapidamistöõde suurenemise all on mõeldud, et töötajad, kes töötavad kodus, võivad ühel hetkel avastada majapidamistöõde mahu suurenemist kuna nad on kodus kogu päeva. See võib tahaplaanile jätta positiivse asjaolu, et kodus saab töötada eemal tavapärasest tööd segavatest ja häirivatest asjadest (Allen *et al.* 2015). Varjatud kulude all peavad Allen *et al.* (2015) silmas asjaolu, et kaugtöötajad sõidavad keskmiselt rohkem tunde autoga kui tavatöötajad. Kuna nad teevad rohkem väikseid sõite, selle asemel et kombineerida tööle ja töölt tagasi sõites ka muid vajalikke tegemisi või toidupoes käimist. Teise varjatud kuluna töötaja jaoks toovad autorid välja, et tööandja halduskulud küll vähenevad, aga töötaja omad hoopis suurenevad. Seda seetõttu, et kodus töötades on vaja kasutada valgustust, kütta või jahutada ehk et üldiselt suureneb energia tarbimine.

Teemakohasest teaduskirjandusest ilmneb siiski suuresti asjaolu, et üldiselt on kaugtöösse suhtumine ikkagi positiivne, vaatamata sellele, kas töötaja teeb kaugtööd või mitte (Grippaldi 2002).

### **1.2.2. Organisatsiooni tasand**

Kirjanduses on palju väiteid, et kaugtöö võimaldamine töötajatele võib kaasa aidata organisatsiooni tegevuse parandamisele (Bailey, Kurland 2002; Sánchez *et al.* 2007). Näiteks väidetakse, et kaugtöö võib suurendada organisatsiooni võimekust, kui töötajatele võimaldada akse juurdepääs tööga seotud teabele ning andmetele olenemata ajast ja kohast (Campbell, McDonald 2009).

Töötajatele kaugtöö vormis töötamise võimaldamine aitab vähendada organisatsiooni halduskulusid nagu näiteks kinnisvara, kontoriseadmed ja -tarbed (Pyöriä 2011). Samuti saab organisatsioon näidata läbi kaugtöö võimaluse pakkumise, et nad väärtustavad oma töötajaid ja nende heaolule, tänu millele omakorda suureneb töötajate pühendumine (Campbell, McDonald 2009; Pyöriä 2011). Samal seisukohal on ka Sathyanarayana Rao ja Indla (2011), et organisatsioon saab oma töötajate töö- ja isikliku elu tasakaalustamisega paremaid töötulemusi, personalivoolavus ja töölt puudumine väheneb, samuti hiline mine. Lisaks võib kaugtöö võimaluse olemasolu aidata tööandjal tõhusamalt värvata uusi töötajaid ja olemasolevaid töötajaid hoida

(Gajendran, Harrison 2007; Pyöriä 2011). Seda arvamust kinnitavad ka Bailey ja Kurland (2002). Positiivne asjaolu organisatsiooni jaoks on ka see, et kuna kaugtööl ei ole vahemaalisi piiranguid, siis saavad tööle kandideerida ka need kvalifitseeritud töötajad, kes igapäevaselt ei ela tööandja tavapärase töökoha läheduses (Kurland, Bailey 1999).

Tööandja, kes lubab töötajal koduseid kohustusi ja töökohustusi omavahel jagada, tekitab tervema, õnnelikuma ja produktiivsema töötajaskonna, mis omakorda loob suurema tootlikuse (Hill *et al.* 2003). Töötajad väärtustavad, kui saavad oma töötunde ise määrata, nad kasutavad oma aega igapäevaste kohustuste ja tööülesannete täitmiseks efektiivsemalt ning sellise võimaluse olemasolu teeb tööandja töötaja jaoks atraktiivsemaks (Nadler *et al.* 2010).

Kaugtöö negatiivse mõjunana organisatsiooni jaoks on välja toodud juhtimis- ja suhtlemisprobleeme (Bailey, Kurland 2002). Samuti võib probleemkohaks olla turvalisus ja erinevat laadi tehnilised küsimused (Kurland, Bailey 1999), sest ligipääs andmebaasidele väljaspool kontorit ei pruugi alati olla kõige turvalisem. Kaugtöö võib ka juhtides tekitada ebakindlust ja vastuseisu, kuna raske on hinnata distantsilt töötulemusi (Gajendran, Harrison, Delaney-Klinger 2015) ning töötajaid usaldada (Kurland, Bailey 1999).

Organisatsioonis töötajatele kaugtöö võimaldamine esitab kahtlemata suure väljakutse juhile ja juhtimisele tervikuna ning väljakutse ulatus oleneb sellest, millise osaajaga ja mis vahemaalt kaugtööd tehakse (Kurland, Bailey 1999). Selleks et olla n-ö töötajasõbralik tööandja, peavad organisatsiooni juhid oskama kaasa minna järjest enam muutuvate töösuhetega ja arvestama töötajaskonna muutuvate ootustega. Samuti vajadusel kaaluda ja ümber hinnata tööstrateegiaid (Ko *et al.* 2013). Juhtidel tuleb kaugtöö puhul pöörata suurt tähelepanu 1) töö- ja isikliku elu tasakaalule 2) töökoha eraldatusele 3) vähese näost näkku suhtlemise kompenseerimisele ja 4) töö vähese nähtavuse kompenseerimisele (Mulki *et al.* 2009). Uuringute tulemused on näidanud, et juhtide suhtumine paindlikusse tööaega ja kaugtöödesse varieerub sõltuvalt sellest, kui vastutustundlikud on organisatsiooni töötajad. Kui töötaja on vastutustundetu, ei pruugi kaugtöö tulemus olla piisavalt hea ja tõhus (Stout *et al.* 2013).

On leitud, et kui töötajate ja vahetu juhi vahel on väga head suhted, siis on ka töötajate produktiivsus suurem ja nad on rohkem pühendunud ning rahulolevamad. Seetõttu lasub juhil väga oluline roll kaugtöö võimaldamisel ja selle juhtimisel (Golden, Veiga 2008). Verburg *et al.* (2013) on oma uuringus toonud välja peamised põhjused, mida juhid ise peavad oluliseks kaugtöö

edukaks toimimiseks. Esiteks infovahetus ja koostöö, selged suhtlemisreeglid, avatus ning usaldus. Teiseks organisatsiooni endapoolne toetus, mis sisaldab tehnilist tuge, infrastruktuuri ja töövahendeid. Kommunikatsiooni olulisust on välja toonud ka Nilles (1998), et oleks kokku lepitud eesmärgid ja samuti antaks tagasisidet tehtud tööle.

Tööandjapoolne usaldus on kaugtöö võimaldamisel kõige vajalikum ja väljakutsuvam aspekt (Jang 2013). Kaugtöö vormis töötamise puhul peab otsene juht oma töötajaid usaldama, sest juhil puudub pidev kontroll töö kulgemise üle. Tõhus kaugtöötaja on motiveeritud, usaldusväärne, vajab vähem näost näkku suhtlust, kuid on samas on ise hea suhtleja. Kui tööandjad palkavad usaldusväärseid ja iseseisvaid töötajaid, võivad nad oma organisatsioonis näha suuremat produktiivsust ja paremaid tulemusi (Clark *et al.* 2012).

Organisatsiooni poolt eeldab töötajatele kaugtöö võimaldamine selliste juhtimistavade kasutamist, mis põhinevad eesmärkide seadmisel ja vähem otsesel järelevalvel (Kurland, Cooper 2002; Pyöriä 2011). Just liigne kontrollivajadus on see, millest tuleks juhtidel loobuda, sest oluline on, et töö oleks ja saaks õigeaegselt tehtud, mitte niivõrd see, et töötaja istub kellast-kellani kontoris (Baruch 2000). Arvestada tuleb ka sellega, et kaugtöö rakendamine organisatsioonis sõltub ka inimese isiksuseomadustest – mõnele meeldib iseseisev töötamine, teised vajavad rohkem juhendamist. Kaugtöö vormis töötamine sobib paremini neile, kes ei vaja pidevat juhendamist ja kontrolli ning kellel on piisavalt enesedistsipliini. Tavaliselt on sellised inimesed orienteeritud pigem tulemusele ja eesmärgi täitmisele kui protsessile (Seeder 2008). Bailey ja Kurland (2002) ütlevad, et kaugtöö sobib neile, kes ei vaja pidevalt vahetut suhtlust kolleegide ja juhiga ning kes ise tunnevad, et kaugtöö on nende puhul võimalik ja sobilik. Ka Cisco (2007) uuringus on leitud, et kaugtöö tegija peab olema enesekindel, kohanemisvõimeline ja suutma ise oma tegevust organiseerida. Seljamaa (2016) nimetab oma magistritöös lisaks eelpool nimetud isiksuseomadustele veel pühendumuslikkust ja vastutustundlikkust, lisaks on väga oluline kaugtöö praktiseerimisel tunda põhjalikult oma töövaldkonda.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1. Maanteeameti tutvustus

Maanteeamet (MA) on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) valitsemisala valitsusasutus, kelle tegevusvaldkond on inimeste ja sõidukite liikuvuse kavandamine ning liiklusohutuse tagamine. Oma ülesannete täitmisel esindab MA riiki. MA tegevust koordineerib ja koostööd ministeeriumiga korraldab MKM kantsler.

Põhiülesanded:

- 1) tingimuste loomine ohutuks, säästlikuks ja toimivaks liiklemiseks riigiteedel ning inimeste ja sõidukite liikuvuse kavandamine;
- 2) riigiteede planeerimine ja korrashoid;
- 3) liiklusohutuse parandamine ja liikluskasvatuse korraldamine;
- 4) liiklusvahendite keskkonnakahjulikkuse vähendamine;
- 5) liikluse ja ühistranspordi korraldamine;
- 6) järelevalve ja väärteomenetluse läbiviimine ameti tegevusvaldkonda reguleerivatest õigusaktidest tulenevate nõuete täitmise üle ja riikliku sunni kohaldamine;
- 7) õigusaktidest tulenevate andmekogude pidamine;
- 8) osalemine oma tegevusvaldkonnaga seotud poliitika, strateegiate, arengukavade ja õigusaktide väljatöötamisel ning rahvusvaheliste projektide ettevalmistamisel ja läbiviimisel;
- 9) riigi poliitika ja arengukavade elluviimine ameti tegevusvaldkonna piires;
- 10) riigi esindamine rahvusvahelises suhtluses ameti tegevusvaldkonna piires;
- 11) Eesti teede ajalugu, teede tehnika ja tehnoloogia ning liikluse arengut kajastava materjali kogumine, teaduslik uurimine, säilitamine, korrastamine ja avalikkusele tutvustamine teaduslikel, hariduslikel ja kultuurilistel eesmärkidel.

MA-t juhib peadirektor, kelle nimetab ametisse ja vabastab ametist minister ministeeriumi kantsleri ettepanekul. Peadirektorile alluvad strateegilise planeerimise direktor, tehoiudirektor, liikusdirektor, Eesti Maanteemuuseumi juhataja ja tugiteenuste osakonnajuhatajad.

MA struktuuriüksusteks on kolm teenistused, viis tugiosakonnad ja Eesti Maanteemuuseum (vt Lisa 1 MA struktuur) MA-l on neli regiooni: ida regioon, lõuna regioon, lääne regioon ja põhja regioon.<sup>3</sup>

Teenistuskohdade koosseisu kehtestab minister peadirektori ettepanekul. Teenistuskohdade üldarvuks on 536 alates 1. maist 2019. Teenistuskohad jagunevad ametikohtadeks (ametnikud, kes teostavad avalikku võimu täites avaliku teenistuse seaduse § 7 lg 3 nimetatud ülesandeid) ja töökohtadeks (töölepingu alusel töötavad töötajad). Koosseisu üldarvust on ametikohtade arv 330 (osakaal 62%) ning töölepinguliste töökohtade arv 206 (osakaal 38%).

Empiiriline uuring viidi läbi märtsis 2019 ja sellel ajal jagunesid ameti- ja töökohad valdkondlikult järgmiselt:

- peadirektor ja tugivaldkond kokku 92, millest 7% on ametikohti ning 93% töökohti;
- ehituse ja arengu valdkond kokku 81, millest 93% ametikohti ja 7% töökohti;
- hooldevaldkond kokku 69, millest 100% on ametikohad;
- teedevõrgu valdkond kokku 42, millest 62% on ametikohad ja 38% töökohti;
- liiklusohutuse ja ühistranspordi valdkond kokku 235, millest 43% on ametikohti ning 57% töökohti.

MA töötajatel on võimalus teha kaugtööd üle Eesti, igas esinduses on vähemalt üks mobiilne, vajalike ühendustega töökoht. Kokku on selliseid mobiilseid töökohti üle Eesti 49, mida saab ette broneerides kasutada (osa kabinettides, osa nõupidamiste ruumides). Lääne regioonis on 12 töökohta, põhja regioonis sh keskuses 12, ida regioonis 12 ja lõuna regioonis 15 töökohta.

## 2.2. Eesmärk ja uurimisküsimused

Bakalaureuse töö eesmärgiks on välja selgitada, milline on MA töötajate suhtumine ja hoiakud kaugtöösse, millistel põhjustel kaugtöö vormis töötamine valitakse, milline on vahetu juhi roll ja organisatsiooni saadav kasu kaugtöö võimaldamisel. Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kvantitatiivne uurimus (vt Lisa 2. Küsimustik), milles otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele:

---

<sup>3</sup> Maanteeameti põhimäärus <https://www.riigiteataja.ee/akt/119102018003>

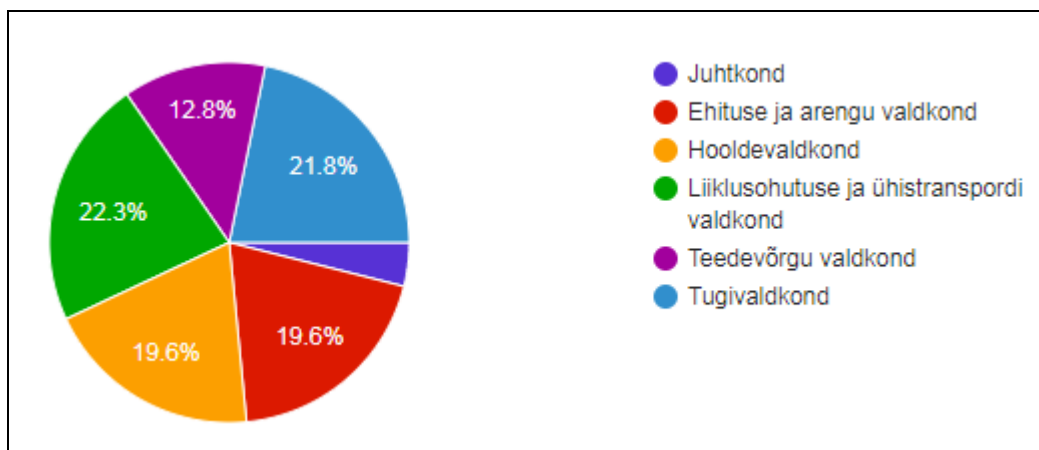


1. Milline on MA töötajate suhtumine kaugtöösse ja kaugtöö kasutamise praktika?
2. Millistel põhjustel kaugtööd tehakse?
3. Milline on rahulolu vahetu juhi oskusega juhtida ja kontrollida kaugtöö tegemist?
4. Millist kasu saab organisatsioon kaugtöö võimaldamisest?

### 2.3. Meetod

Töö autor kasutas andmete kogumisel veebipõhist ankeetküsitlus, mis koostati *Google Forms* keskkonnas. Andmeid koguti ajavahemikul 12.03–22.03.2019. Kutse uuringus osalemiseks koos lingiga saadeti kõigile MA töötajatele (v.a teenidusbüroode ja nende esinduste töötajatele, eksamineerijatele ja infokeskuse töötajatele) e-kirjaga 12.03.2019. Meeldetuletus uuringus osalemiseks saadeti 19.03.2019.

Uuringu valimiks oli 340 MA erineva valdkonna töötajat üle Eesti (põhja, lõuna, lääne ja ida region). Küsimustiku täitsid 179 töötajat, mis teeb osalusmääraks 52,7%. Vastajatest olid 86 naised (48%) ja 92 mehed (51,4%), üks vastaja jättis soo märkimata. Kõige noorem vastaja oli 24 aastane ja kõige vanem vastaja 69 aastane. Vastajate keskmine vanus oli 42,9 aastat. Vastajatest õige lühema tööstaažiga töötaja on MA-s töötanud 2 kuud ja kõige pikema tööstaažiga 48 aastat. Keskmine tööstaaž oli 10,6 aastat. Alaealised lapsed oli 80 vastajal (44%). Alluvaid oli 32 vastajal (17,9%). Valdkondade lõikes jagunesid vastajad järgmiselt:



Joonis 1. Uuringus osalejad valdkondade lõikes  
Allikas: autori koostatud

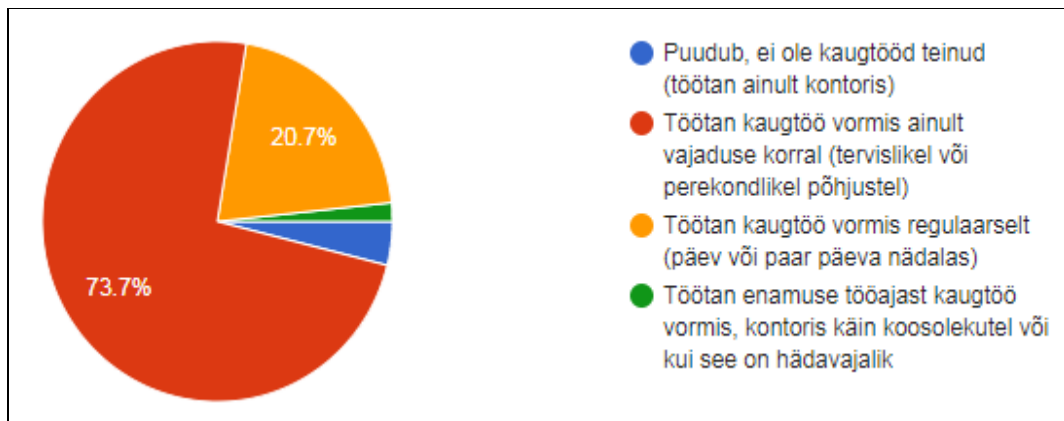
Küsimustik (vt Lisa 2.) koosnes 12-st küsimusest ja sellele said vastata kõik, olenemata kas töötati kaugtöö vormis või mitte. Kümnele küsimusele said vastata kõik. Kaks küsimust olid suunatud neile, kes vastasid, et neil puudub kokkupuude kaugtööga. Nelja küsimuse juures oli vastajal võimalik lisada vastuse juurde ka täiendav kommentaar. Lisaks avaldada küsimustiku lõpus omi mõtteid ja ettepanekuid seoses kaugtööga. Viimasena küsis autor demograafiliste andmete osas vastaja sugu, vanust, tööstaaži, tegevusvaldkonda, alluvate ja alaealiste laste olemasolu.

Andmeid analüüsiti kasutades kirjeldava statistika võimalusi, korrelatsioonianalüüsi ja grupikeskmiste võrdlemist t-testiga. Andmeid analüüsiti tabelarvutusprogrammis MS Excel ja statistikaprogrammis SPSS.

## 2.4. Tulemused

### 2.4.1. Kaugtöö vormis töötamise praktika ja põhjused

Kaugtööga oli kokku puutunud 96% vastajatest (n=172). Regulaarselt ehk päev või paar päeva nädalas töötab kaugtöö vormis 37 vastajat (20,7%) ja enamuse ajast 3 vastajat (1,7%). Enamik küsitletutest ehk 132 vastajat töötab kaugtöö vormis ainult vajaduse korral – kas tervislikel või perekondlikel põhjustel.

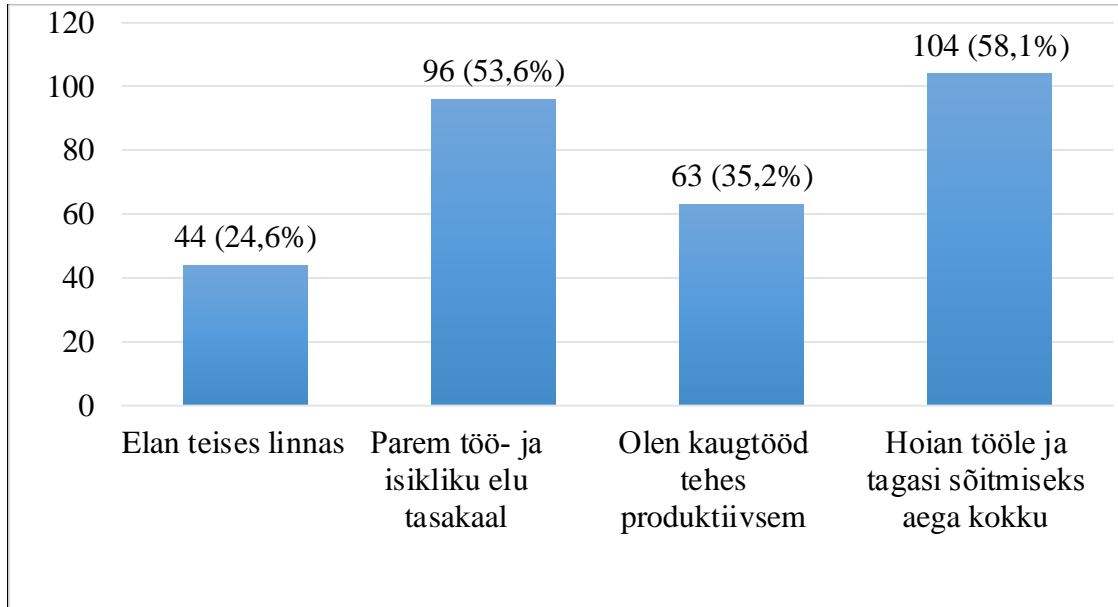


Joonis 2. Kokkupuude kaugtööga

Allikas: autori koostatud

Kaugtööga ei ole kokku puutunud 7 vastajat (3,9%), nende hulgas 3 naist ja 4 meest. Mittekaugtöö tegijatest 2 sooviksid kaugtöö vormis töötada, 2 vastajat ei osanud selles osas oma arvamust öelda (valisid vastusevariandi „ei oska öelda“ või „ei ole sellele mõelnud“) ja 3 vastajat ei soovi kindlasti kaugtööd teha.

Kaugtöö vormis töötamise põhjused on esitatud Joonisel 3. Vastusevariantidena oli antud neli erinevat valikut, millest vastaja sai märkida kõik tema jaoks olulised põhjused. Lisaks oli võimalus märkida ka mõni muu põhjus.



Joonis 3. Peamised kaugtöö vormis töötamise põhjused (vastusevariandi valinute osakaal)  
Allikas: autori koostatud

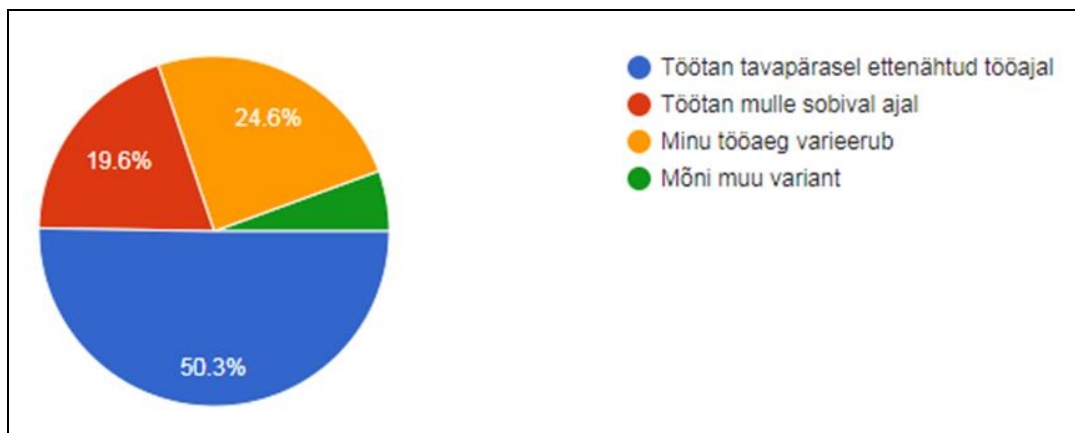
Vastustest selgub, et kaks peamist põhjust kaugtöö vormis töötamiseks on kokkuhoid tööle ja tagasi koju sõitmiseks kuluvalt ajalt (58,1% nimetas seda põhjust) ning parem töö- ja isikliku elu tasakaal, mida nimetas ka enam kui pooled vastajatest. Kolmandik vastajatest töötab kaugtöö vormis, kuna tunneb end kontorist väljas töötades tulemuslikuna ning neljandik töötab kaugtöö vormis, kuna elab teises linnas. Muude variantidena märgiti veel peamiselt rahulikum ja vaiksem keskkond, haiguslehe võtmise vältimine enda või lapse haigestumise korral, töö nõuab palju liikumist, väga suurt keskendumist nõudev tööülesanne ning väljaspool kontorit on palju koosolekuid. Kaugtöö vormis sooviks rohkem töötada 96 vastajat (53,6%), 46 vastajat (25,7%) ei sooviks seda teha ja 37 vastajal (20,7%) puudus seisukoht sellest osas (valisid vastusevariandi „ei oska öelda“ või „ei ole sellele mõelnud“).

#### 2.4.2. Kaugtöö vormis töötamise koht ja aeg

Kaugtöö vormis töötamise koha osas selgus, et ülekaalukalt eelistatakse kodus töötamist, nii vastas 142 vastajat (79,3%). Teine eelistus oli piirkondliku kontori mobiilses töökohas, mida kasutab 25 vastajat (14%). Valikus oli ka riigimaja, kuid seda varianti ei märkinud keegi. Lisaks pakutud

valikutele sai märkida ka mõne teise koha ning enim nimetati siin kaugtöö vormis töötamise kohana autot, kohvikut, raamatukogu ja lennukit (n=12).

Joonisel 4. on näidatud vastuste jagunemine kaugtöö vormis töötamise aja osas. Kaugtööd tehes töötavad ca pooled (n=90 ehk 50,3%) vastanutest tavapärasel ettenähtud tööajal. Veerand (n=44 ehk 24,6%) vastajatest ütles, et nende tööaeg varieerub ja ca viiendik (n=35 ehk 19,6%) ütlesid, et töötavad neile sobival ajal. 10 vastajat (5,6%) märkis lisaks, et vahel on vaja teha ka lisatunde või kui päeva jooksul on olnud vaja tööasjadest eemal olla, siis tööaeg võib varieeruda ja võib pikemaks minna, kuna töötunnid tehakse ikkagi täis.

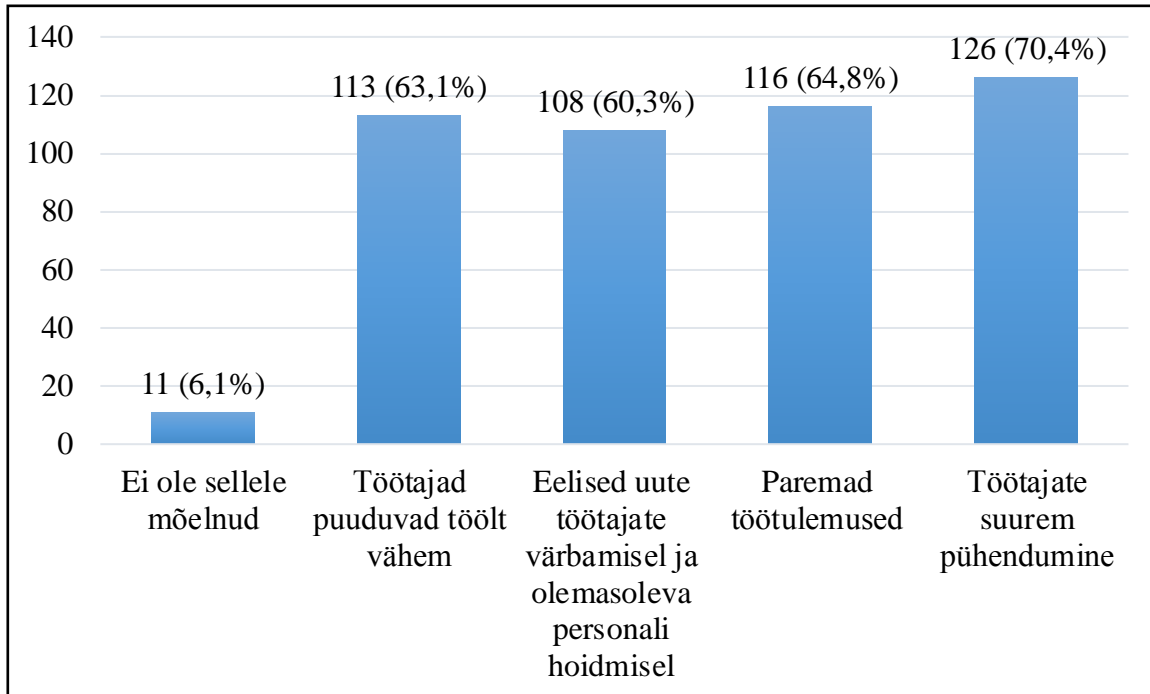


Joonis 4. Kaugtöö vormis töötamise aeg  
Allikas. Autori koostatud

### 2.4.3. Organisatsiooni saadav kasu kaugtöö võimaldamisest

Vastajail paluti arvamust avaldada ka selle kohta, millist kasu saab nende arvates organisatsioon kaugtöö vormis töötamise võimaldamisest (vt Joonis 5.). Vastusevariante oli viis ning vastajal paluti märkida kõik tema hinnangul olulised aspektid. Lisaks oli võimalus märkida ka mõni muu põhjus. Näeme, et veidi üle 70% (n=126) vastajate arvates on kaugtöö vormis töötamise võimaldamine seotud töötajate suurema pühendumusega. Seda seetõttu, et töötajad väärtustavad organisatsiooni, kus nende vajadustega arvestatakse ja vastavad omapoolse panustamisega. Peaaegu 65% (n=116) vastajatest hindasid kaugtöö võimalust oluliseks paremate töötulemuste tagamiseks, kuna töötajad on produktiivsemad, kui saavad teha tööd neile sobival ajal ja kohas. Veidi üle 63% (n=113) vastajaid nimetas, et kaugtöö vormis töötamise võimaldamisega puuduvad töötajad töölt vähem (nt haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu). Üle 60% (n=108) vastajate meelest annab kaugtöö tegemise võimalus ka eeliseid uute töötajate värbamisel ja olemasoleva personali hoidmisel, kuna kaugtöö vormis töötamise võimalus motiveerib tööle

tulema ja paindlik töökorraldus motiveerib olemasolevaid töötajaid organisatsioonile lojaalne olema. 6,1% (n=11) küsitletutest ei olnud selle peale mõelnud, kas organisatsioon saab kasu või mitte.



Joonis 5. Organisatsiooni saadav kasu kaugtöö võimaldamisel  
Allikas: autori koostatud

Lisaks olemasolevatele vastusevariantidele toodi kasutegurina veel välja, et võimaldades töötajatel kaugtööd teha, ei muutu töö rutiinseks (lähtutakse rohkem eesmärkidest, mitte tööl olemise ajast), organisatsioon hoiab halduskulusid kokku. Mainiti ka seda, et suuresti sõltub kasu konkreetse kaugtöötaja kohusetundest.

Analüüsid eraldi mittekaugtöötegitajate vastuseid esitatud küsimuse osas, siis toodi kasutegurite na välja töötajate suuremat pühendumist (n=1), paremaid töötulemusi (n=1) ja seda, et töötajad puuduvad töölt vähem (n=1). Kolm vastajat ei olnud selle peale mõelnud ja ühe vastaja arvates ei saagi organisatsioon töötajatele kaugtöö võimaldamisest mingit kasu.

#### 2.4.4. Hoiakud kaugtöö suhtes

Kaugtööga seotud hoiakute väljaselgitamiseks oli ankeedis esitatud 12 väidet, millele sai vastata 5-pallilisel skaalal (1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = nii ja naa/raske öelda 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult). Tabelis 1. on esitatud väidete kirjeldav statistika. Üldpildina

näeme, et ollakse nõus sellega, et kaugtöö vormis töötamine võimaldab tööaega paremini planeerida ja kasutada. Samuti peetakse kaugtöö tegemise võimaluse olemasolu motiveerivaks ning arvatakse, et vahetu juht suhtub kaugtöö tegemisse positiivselt (vastuste keskvärtus  $x$  on 4 palli või pisut enam). Üsna kõrgelt hinnati ka kaugtöö korraldust MA-s ( $x=3,78$ ) ning pigem oldi rahul sellega, kuidas vahetu juht kaugtöö tegemist suunab ja kontrollib ( $x=3,74$ ). Samuti oldi nõus väitega, et kaugtööd tehes saadakse oma tööülesannetega paremini hakkama ( $x=3,45$ ).

Tabel 1. Hoiakud kaugtöö suhtes, väidete kirjeldav statistika

Väide	Min	Max	Kesk- värtus	St. hälve
Kuidas hindad üldiselt kaugtöö korraldamist Maanteeametis	1	5	3,78	0,82
Kui töötad kaugtöö vormis, siis kui rahul oled sellega, kuidas Sinu vahetu juht kaugtöö tegemist juhib ja kontrollib	0	5	3,74	1,43
Minu vahetu juht suhtub kaugtöö vormis töötamisse positiivselt	1	5	4,19	0,90
Kaugtööd tehes jään vahel ilma olulisest tööalasest informatsioonist (mida omavahel jooksvalt jagatakse)	1	5	2,57	1,17
Kaugtööd tehes on mul vahel raske planeerida koosolekutel osalemist	1	5	2,03	1,10
Kaugtöö võimaldab mul aega paremini planeerida ja kasutada	1	5	4,34	0,89
Töötulemusi on kaugtöö puhul keerulisem hinnata	1	5	2,27	1,15
Kaugtööd tehes saan oma tööülesannetega paremini hakkama	1	5	3,45	0,97
Kaugtöö vormis töötamine on minu jaoks motiveeriv	1	5	4,13	0,97
Kaugtööd tehes on kolleegidest kaugenemine paratamatu	1	5	3,01	1,12
Kaugtöö teema tekitab minu osakonnas pingeid	1	5	2,05	1,12
Kaugtöö varjuküljeks on raskus selget piiri tõmmata töö ja isikliku elu vahel	1	5	2,77	1,21

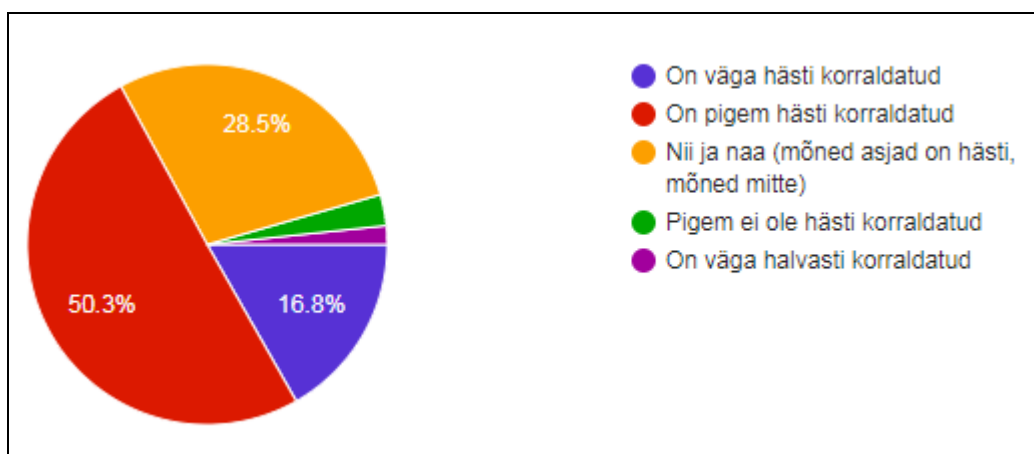
Allikas: autori koostatud

Pigem ei nõustuta sellega, et kaugtöö vormis töötades oleks raske planeerida koosolekutel osalemist ( $x=2,03$ ), samuti ei nähta kaugtööd osakonnas pingesallikana ( $x=2,05$ ) ega arvata, et töötulemusi oleks kaugtöö puhul keerulisem hinnata ( $x=2,27$ ).

51% ( $n=92$ ) vastanuist pigem ei nõustu või ei nõustu üldse sellega, et kaugtööd tehes jääksid nad ilma olulisest tööalasest informatsioonist, mida omavahel jooksvalt jagatakse. Samas neljandik vastajatest ( $n=45$ ) oli vastupidisel seisukohal ja 23,5% ( $n=42$ ) valisid vastusevariandi „nii ja naa/raske öelda“. 31,3% ( $n=56$ ) vastajatest ei nõustu üldse või pigem ei nõustu sellega, et kaugtöö vormis töötades on kolleegidest kaugenemine paratamatu. Samas 34,7% ( $n=62$ ) vastajatest pigem või täielikult nõustub sellega ning 34,1% ( $n=61$ ) vastajatest valisid vastusevariandi „nii ja naa/raske öelda“.

43,6% ( $n=78$ ) vastajatest ei nõustu sellega, et kaugtöö vormis töötamise varjuküljeks on raskus selget piiri tõmmata töö- ja isikliku elu vahel, samas 29,6% ( $n=53$ ) arvab vastupidist ning 26,8% ( $n=48$ ) vastajatest jäid neutraalsele seisukohale, valisid vastusevariandi „nii ja naa/raske öelda“. 47,4% ( $n=85$ ) vastajatest arvasid, et saavad kaugtööd tehes oma tööülesannetega paremini hakkama. 10,1% ( $n=18$ ) vastajatest sellega üldse või pigem ei nõustunud ning 42,5% ( $n=76$ ) valisid vastusevariandi „nii ja naa/raske öelda“.

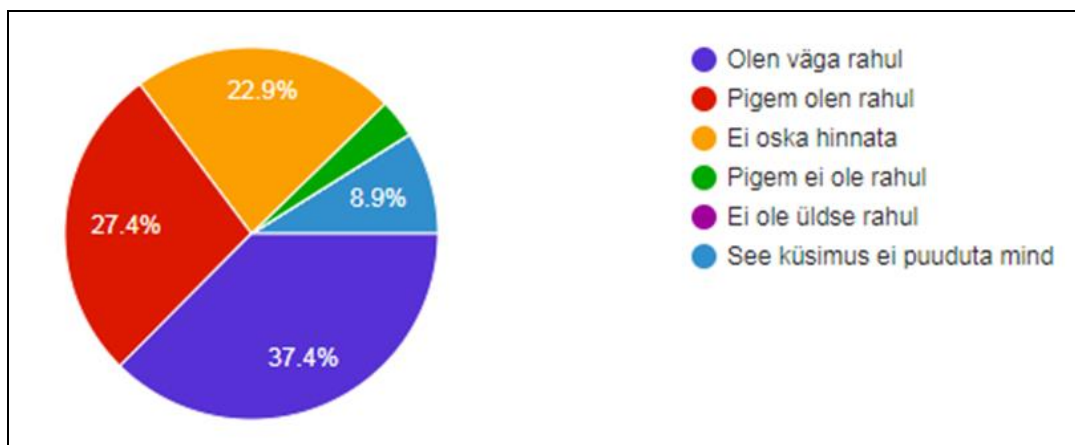
Joonisel 6. on esitatud rahulolu kaugtöö korraldusega MA-s. 30 vastajat hindas kaugtöö korraldust väga heaks. Pigem nõustub sellega 90 vastajat.



Joonis 6. Rahulolu kaugtöö korraldamisega Maanteeametis  
Allikas: autori koostatud

Veidi üle neljandiku ehk 51 vastajat leidis, et mõned asjad on hästi ja mõned mitte ning 4,5% (n=8) vastajatest arvas, et kaugtöö on MA-s pigem halvasti või väga halvasti korraldatud.

Üldiselt oldi rahul ka sellega, kuidas vahetu juht kaugtöö vormis töötamist juhib ja kontrollib (vt Joonis 7.). 67 vastajat olid väga rahul vahetu juhi tegevusega selles osas ja pigem oli rahul 49 vastajat. 41 vastajat ei osanud seda seda väidet hinnata. 16 vastajat leidis, et see küsimus ei puuduta teda. Ei leidunud ühtegi vastajat, kes ei oleks üldse vahetu juhi tegevusega rahul.



Joonis 7. Rahulolu vahetu juhi tegevusega

Allikas: autori koostatud

Võrreldes juhtide ja mittejuhtide vastuseid, esines suuremaid arvamuste erinevusi ainult kahe väite osas (vt Tabel 2.). Juhidest 40,6% (n=13) arvasid, et jäävad vahel ilma olulisest tööalasest informatsioonist, mida omavahel jooksvalt jagatakse, samas mittejuhtidest olid sellisel arvamusel 21,7% (n=32) vastanutest.

Tabel 2. Juhtide ja mittejuhtide hinnangute erinevus

Väide	Kas Sul on alluvaid?	N	Keskväärtus	St.hälve	t-statistik ja p
Kaugtööd tehes jään vahel ilma olulisest tööalasest informatsioonist (mida omavahel jooksvalt jagatakse)	Ei	147	2,48	1,11	t=2,332
	Jah	32	3,00	1,34	p=0.021
Kaugtööd tehes on kolleegidest kaugenemine paratamatu	Ei	147	2,93	1,13	t=1,900
	Jah	32	3,34	1,04	p=0.059

Allikas: autori koostatud



Vastupidisel arvamusel, et ei jääda olulisest infost ilma, olid juhidest samuti 40,6% (n=13) ja mittejuhtidest 53,7% (n=79). Vastusevariandi „nii ja naa/raske öelda“ valisid juhtidest 18% (n=6) ja mittejuhtidest 24,5% (n=36). Konkreetset arvamust ei osanud avaldada ehk valisid vastusevariandi „nii ja naa/raske öelda“ 40,6% (n=13) juhtidest ja 32,7% (n=48) mittejuhtidest.

Eraldi võrreldi ka naiste ja meeste antud hinnanguid väidetele, millest selgust, et suurem erinevus oli samuti ainult kahe väite osas (vt Tabel 3.). Naistest 22,1% (n=19) arvasid, et jäävad vahel ilma olulisest tööalasest informatsioonist, mida omavahel jooksvalt jagatakse, meestest arvas samamoodi 28,2% (n=26) vastanutest. Vastupidisel arvamusel, et olulisest infost ei jääda ilma, olid 58,1% (n=50) naistest ja 44,6% (n=41) meestest. Vastusevariandi „nii ja naa/raske öelda“ valisid 19,8% (n=17) naistest ja 27,2% (n=25) meestest.

Tabel 3. Naiste ja meeste hinnangute erinevus

Väide	Sugu	N	Keskväärtus	St.hälve	t-statistik ja p
Kaugtööd tehes jään vahel ilma olulisest tööalasest informatsioonist (mida omavahel jooksvalt jagatakse)	mees	92	2,78	1,12	t=2,454
	naine	86	2,36	1,18	p=0.015
Kaugtöö varjuküljeks on raskus selget piiri tõmmata töö ja isikliku elu vahel	mees	92	2,95	1,20	t=2,015
	naine	86	2,58	1,21	p=0.045

Allikas: autori koostatud

Teise väitega, et kaugtöö varjuküljeks on raskus selget piiri tõmmata töö ja isikliku elu vahel, olid nõus 25,6% (n=22) naistest ja 33,7% (n=31) meestest. Väitega ei nõustunud 50% (n=43) naistest ja 36,9% (n=34) meestest. Otsest hinnangut väitele ei osanud anda ehk valisid vastusevariandi „nii ja naa/raske öelda“ 24,4% (n=21) naistest ja 29,3% (n=27) meestest.

Väidete osas vaadati seost ka tööstaazi ja vanusega. Väide „Kaugtöö vormis töötamine on minu jaoks motiveeriv“ on seotud vanusega ( $r=-0,197$ ,  $p<0,001$ ) ehk siis nooremate vastajate jaoks on kaugtöö võimalus motiveeriv. Samuti on väide seotud MA-s töötamise staaziga ( $r=-0,234$ ,  $p<0,001$ ) ehk siis väiksema organisatsioonis töötamise staaziga inimesed hindavad kaugtöö võimalust motiveerivaks.

Vanusega on positiivne seos ka väite „Kaugtööd tehes on kolleegidest kaugenemine paratamatu“ vahel ( $r=0,149$ ,  $p=0,047$ ) – nõrk seos, mis näitab, et vanemad töötajad tunnetavad pistu rohkem seda, et kaugtööd tehes võõrandutakse kolleegidest. Staažiga Maanteametis positiivne seos väitel „Töötulemusi on kaugtöö puhul keerulisem hinnata“ ( $r=0,151$ ,  $p=0,044$ ). MA-s töötamise staaž on negatiivselt seotud sellega, kui rahul ollakse kaugtööd tehes, kuidas vahetu juht kaugtöö tegemist juhib ja kontrollib ( $r=-0,216$ ,  $p<0,001$ ).

## **2.5. Järeldused ja ettepanekud**

Selles alapeatükis analüüsib autor empiirilise uuringu tulemusi ja nende seost teoreetilises ülevaates esitatud seisukohtadega. Tulemuste analüüs esitatakse sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimuste põhjal.

### **Milline on suhtumine kaugtöösse ja selle kasutamise praktika?**

Uuringu tulemuste põhjal saab öelda, et MA-s suhtutakse kaugtöösse üldiselt hästi. Positiivne suhtumine ei ole seotud sellega, kas vastaja määratles ennast kaugtöötajana või mitte. Samuti puudub seos, kas töötajal on alaealisi lapsi või ei ole. Tulemused selles osas ei ole üllatavad, kuna 96% vastanutest on kaugtööd teinud ja ka Grippaldi (2002) on välja toonud, et suhtumine kaugtöösse on üldiselt alati positiivne ega olene selle kasutamisest. Nooremad ja lühema MA-s töötamise staažiga töötajad pidasid kaugtöö võimalust mõnevõrra motiveerimavaks. Palju on räägitud ka kaugtöö negatiivsest mõjust nagu vähene informatsiooni liikuvus, kolleegidest kaugenemine, piiratud kärjäärivõimalused jne (Gajendran, Harrison 2007; Pearson, Saunders 2011; Pyöriä 2011). MA töötajad nende väidetega ei nõustunud või pigem ei nõustunud.

Enamik küsitletutest töötab kaugtöö vormis ainult vajaduse korral – kas tervislikel või perekondlikel põhjustel. Kaugtööd eelistatakse teha kodus ja enamasti tavapärasel ettenähtud tööajal.

### **Millistel põhjustel kaugtööd tehakse?**

Tulemuste põhjal leiab kinnitust Kanellopoulos (2011) ja Pyöriä (2011) poolt välja toodud positiivne kaugtöö vormis töötamise argument, et seda aega, mis tavaliselt kulub tööle ja töölt tagasi koju sõitmisele, saab töötaja vähemalt osaliselt kasutada produktiivselt töö tegemiseks. Nimetatud kaugtöö tegemise põhjust märgiti MA-i töötajate seas enim. Oluliseks põhjuseks

peetakse ka paremat töö- ja isikliku elu tasakaalu, mida on teaduskirjanduses välja toonud mitmed autorid (Ajala 2013; Rocereto *et al.* 2016). Selgus, et kolmandik vastajatest eelistab kaugtööd teha, kuna tunneb end kontorist väljas töötades tulemuslikuna ning neljandik töötab kaugtöö vormis, kuna elab teises linnas. Muude variantidena märgiti veel peamiselt rahulikum ja vaiksem keskkond, haiguslehe võtmise vältimine enda või lapse haigestumise korral, töö nõuab palju liikumist, väga suurt keskendumist nõudev tööülesanne ning väljaspool kontorit on palju koosolekuid. Tulemuste seos teoreetilises osas esitatud väidete ja arvamustega ei ole üllatav, kuna varasematest uuringutest on ilmnunud, et kaugtöö on enim levinud just teadmistepõhistel töökohtadel, kus on võimalus kasutada IKT vahendeid.

### **Kuidas ollakse rahul vahetu juhi oskusega juhtida ja kontrollida kaugtöö tegemist?**

Paljudes teadusallikates väidetakse, et kaugtöö võimaldamine töötajatele aitab kaasa organisatsiooni tegevuse parandamisele (Bailey, Kurland 2002; Sánchez *et al.* 2007). Ainult võimaldamisest aga ei piisa, kuna töötajate kaugtööle lubamine esitab suure väljakutse ka juhile (Kurland, Bailey 1999) ning eeldab eesmärkidele suunatud ja vähem otsesel järelevalvel põhinevat juhtimist (Kurland, Cooper 2002; Pyöriä 2011). Tulemustest ilmneb, et vahetu juhi suhtumist kaugtöösse hinnati positiivselt. Samuti hinnati heaks juhi oskust kaugtöö tegemist juhtida ja kontrollida. Kaugtööd mittetegevad töötajad nõustusid või pigem nõustusid sellega samuti, mistõttu saab öelda, et olenemata töötamise vormist, on juhiga suhted head ka neil, kes töötavad ainult kontorist. Seda kinnitab ka asjaolu, et ei leidunud ühtegi vastajat, kes ei oleks üldse vahetu juhi tegevusega rahul. Seetõttu leiab kinnitust teorias esitatud väide, et kui juhil on õiged oskused kaugtööd korraldada, siis on ka suhted töötajatega selle osas head ja osakonnas ei teki pingeid (Golden, Veiga 2008).

### **Millist kasu saab organisatsioon kaugtöö võimaldamisest?**

MA töötajate arvamus organisatsiooni saadavast kasust läheb kokku teoreetilises osas toodud erinevate autorite seisukohtadega. Arvatakse, et kui tööandja võimaldab koha- ja ajapaindlikkust, siis töötajad on pühendunumad ja produktiivsemad, nad panustavad organisatsiooni tegevusse rohkem. Samuti annab kaugtöö võimaluse paremini ühildada töö- ja isiklikku elu, töötaja ei pea jääma töölt eemale väiksema haiguse või mõne perekondliku kohustuse täitmise tõttu ehk töölt puudutakse vähem. Organisatsiooni perspektiivist saab töö tehtud ja töötaja tunneb samuti, et tema vajadustega arvestatakse. Iga organisatsiooni jaoks on oluline, et töötajad oleksid professionaalsed ja personalivoolavus oleks võimalikult minimaalne. Tulemustest selgus, et kaugtööl on eeliseid

uute töötajate värbamisel ja olemasoleva personali hoidmisel, sest kaugtöö vormis töötamise võimalus motiveerib tööle tulema ja tööandjale lojaalne olema.

Kaugtöö paremaks kasutamiseks ja edasiarendamiseks teeb autor ettepaneku tõsta organisatsioonis nii töötajate kui ka juhtide teadlikkust kaugtöö olemusest ja võimalustest. Kaugtöö vormis ei pea töötama ainult vajaduse korral nagu ilmses uurimistulemustest, vaid kaugtöö saab olla ka tavapärane töötamise vorm, kuna tehnoloogilised vahendid seda võimaldavad. Selleks peaksid olema loodud selged juhised koos selgitustega, mis on kaugtöö, kuidas see mõjutab töötajate omavahelisi suhteid ning kuidas kaugtöö on organisatsioonis korraldatud. Autori hinnangul on hetkel lihtsalt nii kombeks, et kontorist väljaspool töötatakse ainult konkreetse põhjuse olemasolul.

Autori ettepanek tugineb järgmistel asjaoludel:

1. Enam kui pooled vastanutest ütlevad, et kaugtöö annab neile parema võimaluse töö- ja isikliku elu ühildamiseks. Samas ilmneb, et valdavalt tehakse kaugtööd siiski ainult vajaduse korral ja enamasti ettenähtud tööajal. Miks mitte seda arusaama murda, et kaugtööd saab ja võib teha ka ilma kindla olemasoleva põhjusega.
2. Töötajate arvates on organisatsiooni saadav kasu piisavalt suur ja seotud paremate töötulemustega, pühendumisega, vähem töölt puudumisega ning Siis ei peaks kaugtööd tegema ainult vajaduse korral, vaid see võiks olla tavapärane töötamise vorm.
3. Üle poole küsitletutes sooviksid kaugtööd teha rohkem, kui nad seda praegu teevad. Ehk on siin see põhjus, miks MA töötajad olid kriitilisemad võrreldes avaliku sektoriga tervikuna, mis puudutas töö- ja isikliku elu tasakaalu. Soovitakse rohkem teha, aga mingil põhjusel ei tehta. Autor leiab, et oleks vaja muuta iganenud suhtumist selles osas ja anda töötajatele kindlus, et MA-s on aktsepteeritav ka regulaarselt tehtav kaugtöö.
4. Olemas on korralikult toimiv virtuaalne privaatvõrk VPN, mille kaudu on ligipääs organisatsiooni võrgule.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada MA töötajate üldine suhtumine ja hoiakud seoses kaugtööga ning milline on olnud senine praktika kaugtöö vormis töötamise kasutamisel. Kuna varasemalt kaugtööd puudutavaid uuringuid MA-s tehtud ei ole, siis on uuringul tegelik väärtus ka organisatsiooni jaoks. Tulemused annavad organisatsioonile ülevaate töötajate eelistustest, kaugtöö võimaldamisest saadavatest kasudest ja probleemkohtadest. Ülevaade annab MA-le lähtekoha, kuidas kaugtöö võimalusi asutuses paremini kasutada ning vajadusel edasi arendada.

Töös leidis autor vastused küsimustele:

1. Milline on suhtumine kaugtöösse ja selle kasutamise praktika?
2. Millistel põhjustel kaugtööd tehakse?
3. Kuidas ollakse rahul vahetu juhi oskusega juhtida ja kontrollida kaugtöö tegemist?
4. Millist kasu saab organisatsioon kaugtöö võimaldamisest?

Bakalaureusetöö on empiiriline uurimus, mille käigus viidi läbi küsitlusuuring. Uuringu valimiks oli 340 MA erineva valdkonna töötajat, kellest küsimustikule vastas 179 töötajat, mis teeb osalusmääraks 52,7%. Tulemustest selgus, et üldiselt on töötajate hoiakud kaugtöö suhtes positiivsed. Vastajatest on kaugtööga kokku puutunud 172 töötajat, kellest enamus siiski ainult vajaduse korral, kas terviselikel või perekondlikel põhjustel. Peamiselt tehakse kaugtööd neljal põhjusel. Esimese põhjusena mainiti aja ja kulude kokkuhoidu, mis muidu kulub tööle ja tagasi koju sõitmisele. Teise põhjusena toodi välja parem töö ja isikliku elu tasakaal. Kolmandaks põhjuseks märgiti, et tavapärasest kontorist eemal töötades ollakse produktiivsemad ning neljas peamine põhjus oli teises linnas elamine. Kaugtöö tegemise kohana eelistatakse ülekaalukalt kodu ja ajalises mõttes töötatakse enamasti tavapärasel ettenähtud tööajal. Küsitletutel paluti hinnata ka vahetu juhi suhtumist kaugtöö tegemisse ning samuti seda, kuidas vahetu juht juhib ja kontrollib kaugtöö tegemist. Hinnangud mõlemas osas olid kõrged, kolmveerand vastajatest andis positiivse hinnangu vahetu juhi tegevusele.

MA peamine kasu kaugtöö vormis töötamise võimaldamisest oli vastajate arvates töötajate suurem pühendumine, kuna töötajad tunnevad, et organisatsioon väärtustab neid ja arvestab nende vajadustega, seetõttu töötajad vastavad omapoolse panustamisega. Teise kasuna toodi välja paremaid töötulemusi, sest töötajad on produktiivsemad, kui saavad teha tööd neile sobival ajal ja kohas. Kolmandaks märgiti, et töötajad puuduvad töölt vähem haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu. Oluliseks kasuks peeti veel ka eeliseid uute töötajate värbamisel ja olemasoleva personali hoidmisel, sest kaugtöö vormis töötamise võimalus motiveerib tööle tulema ja paindlik töökorraldus motiveerib olemasolevaid töötajaid organisatsioonile lojaalne olema.

Teoreetilises osas oli antud ülevaade ka kaugtöö negatiivsetest külgedest nii töötaja kui organisatsiooni perspektiivist, kuid need väited ei leidnud tulemustes kinnitust. Mõnevõrra kriitilisemalt hindasid juhid kahte aspekti. Nende arvates on siiski olemas oht, et kaugtööd tehes võib vahel jääda ilma olulisest tööalasest informatsioonist, mida omavahel jooksvalt jagatakse ja võib tekkida kolleegidest eraldatuse tunne. Mittejuhid nende väidetega pigem ei nõustunud. Samuti ei nõustunud, et kaugtöö vormis töötades oleks raske planeerida koosolekutel osalemist või et töötulemusi oleks keerulisem hinnata ega arvata, et kaugtöö tekitab osakonnas pingeid.

Kaugtöö võimaluse paremaks kasutamiseks ja edasiarendamiseks on organisatsioonis vajalik tõsta nii töötajate kui ka juhtide teadlikkust kaugtöö võimalustest. Kaugtöö vormis ei pea töötama ainult vajaduse korral nagu ilmnes uurimistulemustest, vaid kaugtöö saab olla ka tavapärase töötamise vorm, kui võrd tehnoloogilised vahendid seda võimaldavad. Selleks peaksid olema loodud selged juhised koos selgitustega, mis on kaugtöö, kuidas see mõjutab töötajate omavahelisi suhteid ning kuidas kaugtöö on organisatsioonis korraldatud.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kaugtöö edukaks toimimiseks peavad nii töötaja kui ka tööandja mõistma kaugtöö olemust – me ei käi tööl, me teeme tööd. Lisaks peavad olema piisavad tehnoloogilised võimalused, teadlikud juhid ja sobivate isikuomadustega töötajad. Nende tingimuste olemasolul on kasu mõlemapoolne – töötajad on rahulevamad, pühenduvad rohkem ning suureneb ka organisatsiooni saadav kasu ja tootlikkus.

# **SUMMARY**

## **PRACTICE AND ATTITUDES TOWARDS TELEWORKING IN ROAD ADMINISTRATION**

Kairi Kimber

In the last decades the spread of flexible work and flexible organization of work in the world has become more and more topical. Flexible work is defined as work that is flexible about workplace, worktime, contracts and practices. The concept of flexible workplace or telework is the centre of this bachelor thesis because it is getting more and more popular nowadays.

Telework is a form of working where employees do their job either partly or fully away from the main office location. This form of working is implemented more for jobs that base on knowledge, where work results are not strictly connected to the employees' location. The positive outcome of teleworking is better work-life balance, bigger productivity, better job satisfaction, smaller expenses on commuting, bigger attraction for new employees and fostering employee loyalty. Negative aspects of teleworking are managing and communication problems, poor flow of information, relationships between employees, longer working hours which may all result in employees' less commitment to the organisation.

The objective of this bachelor's thesis is to explain the attitudes and opinions of the employees of the Road Administration of the Estonian Republic towards telework and find out their experience in telecommuting. As no research about telework has been undertaken in the Road Administration before, then the thesis gives value to the organization. The results also give the Road Administration an overview about employees' preferences, how the organisation can benefit from telework and what the shortcomings might be. The organization can get information about how to implement telework and develop it further.

The author found answers to the following questions:

1. What is the employees' attitude towards telework and their experience in teleworking?
2. What are the reasons for teleworking?
3. How are the employees satisfied with telework management?
4. What are the benefits for the organization from arranging telework?

This bachelor thesis is an empirical study during which a survey with a questionnaire was carried out. The selection for this survey was 340 employees of Road Administration from different subject fields. The questionnaire was answered by 179 employees, which makes the rate of participation 52,7%. The results show that in general the employees' attitudes are positive towards telework. 172 employees from the respondents have done telework mostly due to health or family reasons. There are four main reasons for telework. Firstly, it saves time and expenses from telecommuting. Secondly, there is better work and family life balance. Thirdly, the reason was better productivity when being away from the office and the fourth reason was living in another city. Home is the most preferred virtual office and the working hours stay mostly the same as in the office. The respondents were also asked to evaluate the attitude of first-hand manager to telework and how teleworking is managed and checked. The assessments from both questions were high - 75% of informants gave positive assessment to the work of their first-hand manager.

According to the respondents, the biggest benefit from implementing telework for the Road Administration is the employees' increased job dedication because they feel appreciated and their needs are taken into consideration, which makes the employees want contribute to the organisation. The second benefit according to the respondents was better work results, because employees are more productive when they can choose the time and place for their tasks. The third benefit of implementing telework was the decreased absenteeism. Also an important advantage with telework and flexible work schedules is fostering employee loyalty and attracting new employees.

In the theoretical framework of this thesis an overview of negative aspects of telework is given from the perspective of the employee and organisation, although these allegations were not substantiated. The managers of the organisation were rather critical about two aspects. According to their opinion, there is a threat of missing out of running information shared in the office and also feeling of isolation from other employees. Non-managers did not agree with those arguments; they also did not agree with allegations about difficulties to plan attending work meetings or assessing work results or the idea that telework creates tension amongst employees.



For better telework implementing and developing, the organisation needs to raise the awareness of managers and employees about the possibilities of teleworking. As emerged from the results of the questionnaire, telework is not a form of occasional work when needed but can be a customary way of working as much as technology enables it. When implementing telework, there should be clear regulations and guidelines with explanations about what telework is, how it affects work relations and how the telework program works in the organisation.

In conclusion the author says that in case of successful telework both the employees and employers must understand the essence of telework - we do not go to work, we work. In addition, it is really important that there were sufficient technological possibilities, well-informed managers and employees with eligible personalities. When these requirements are satisfied, there will be double benefit from telework - the employees dedicate themselves more, they are more satisfied with their work and the productivity of the organisation increases.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ajala, E. M. (2013). Quality of work life and workers wellbeing: the industrial social workers approach. – *IFE Psychologia*, 21(2), 46–56.
- Allen, D. G., Renn, R. W., Griffeth, R. W. (2003). the Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-Regulation, and Role Boundaries. – *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- 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.
- Arvola, R. (2018). *Telework as a Solution for Extending Worklife*. Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond, Ärikorralduse instituut.
- Avaliku teenistuse seadus. RT I, 06.07.2012, 1. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019037>
- 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*.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. – *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
- Boell, S., Cecez-Kecmanovic, D., Campbell, J. (2014). Telework and the Nature of Work: An Assessment of Different Aspects of Work and the Role of Technology. – *European Conference on Information Systems 2014*, Track 01 Paper 16.
- Campbell, J., McDonald, C. (2009). Defining a conceptual framework for telework and an agenda for research in accounting and finance. – *International Journal of Business Information Systems*, 4(4), 387.
- Clark, L. A., Karau, S. J., Michalisin, M. D. (2012). Telecommuting Attitudes and the “Big Five” Personality Dimensions. – *Journal of Management Policy & Practice*, 13(3), 31–46.
- Cross, C. (2010). Barriers to the executive suite: evidence from Ireland. – *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 104–119.
- Eesti tööelu-uuring 2015. Artiklite kogumik (2017). / Toimetaja Kaldmäe. L. Sotsiaalministeeriumi toimetised nr 1/2017. Kättesaadav: [https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium\\_kontaktid/Uuringu\\_ja\\_analuusid/eesti\\_toelu\\_uuring\\_2015.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/eesti_toelu_uuring_2015.pdf), 03. aprill 2019.
- Eng, W., Moore, S., Grunberg, L., Greenberg, E., Sikora, P. (2010). What influences work-family conflict? The function of work support and working from home. – *Current Psychology*, 29(2), 104–120.

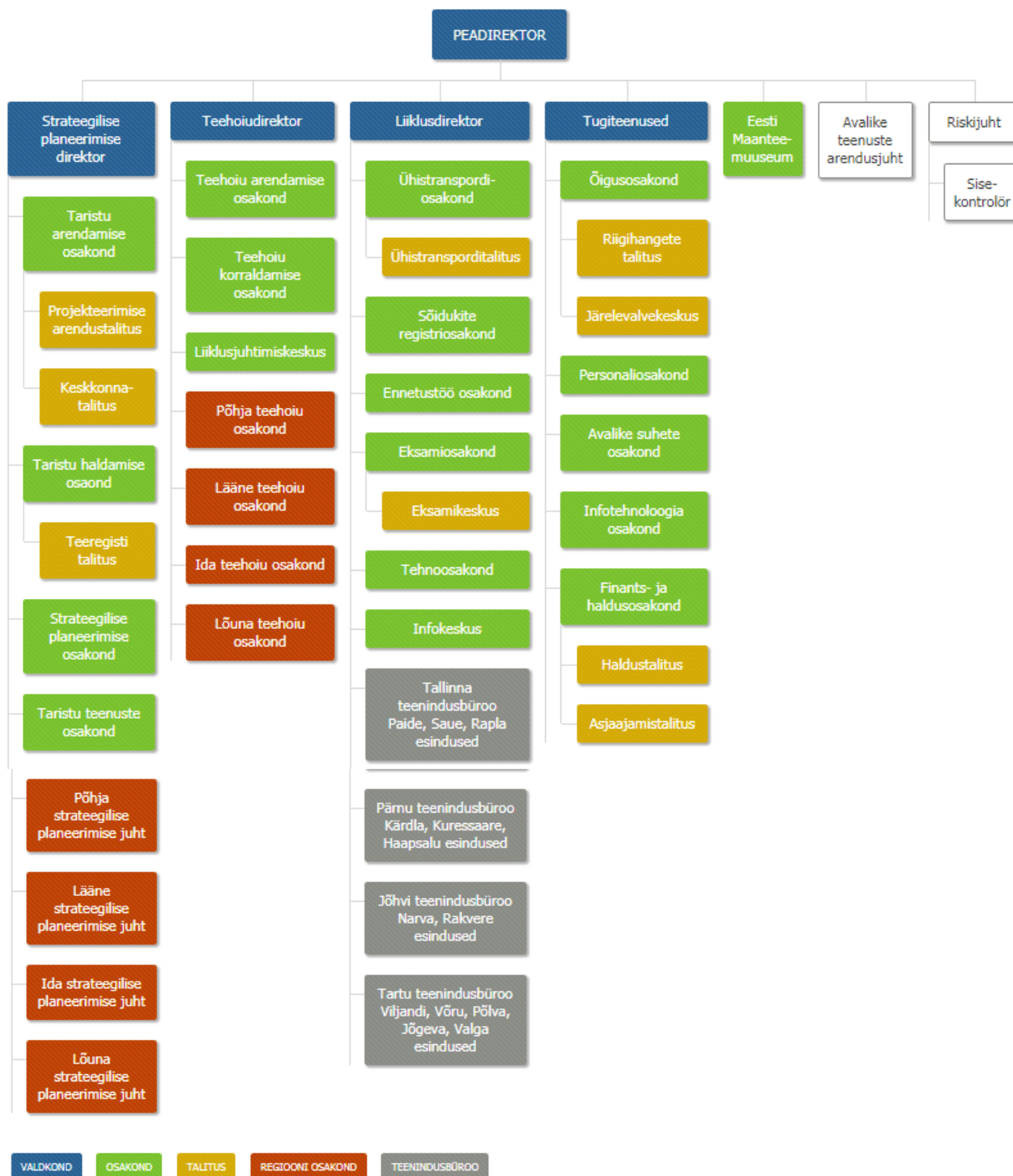
- Fallis, A. . (2013). Summary for Policymakers. *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis*, 53(9), 1–30.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. – *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting’s Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. – *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. – *Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88.
- Goodman, E. (2013). Telecommuting: Is it right for you and your business? - ProQuest. – *Journal of Property Management*, 78(4), 16–20.
- Greer, T. W., Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. – *Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
- Grippaldi, J. (2002). An Empirical study of attitudes towards telecommuting among government finance professionals. *UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones*.
- Hill, E. J., Ferris, M., Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. – *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.
- Jang, C.-J. (2013). ACR Vol. 21 (1&2), 2013 Facilitating trust in virtual teams: The role of awareness Chyng-Yang Jang. – *Advances in Competitiveness Research*, 21, 61–78.
- Jogulu, U., Wood, G. (2011). Women managers’ career progression: An Asia Pacific perspective. – *Gender in Management*, 26(8), 590–603.
- Kanellopoulos, D. N. (2011). How can teleworking be pro-poor? – *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 8-29.
- Khan, S. A., Agha, K. (2013). Dynamics of the Work Life Balance at the Firm Level: Issues and Challenges. – *Journal of Management Policy and Practice*, 14(4), 103–115.
- Ko, J., Hur, S., Smith-Walter, A. (2013). Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance. – *Public Personnel Management*, 42(4), 545–565.
- Kurland, N. B., Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. – *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.
- Kurland, N. B., Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. – *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126.

- Leung, L., Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. – *Telematics and Informatics*, 34(1), 385–396.
- Maanteeameti põhimäärus. Vastu võetud 16.10.2018. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/119102018003>
- Miks tark töö? (2008). Targa Töö Ühing kodulehekül. Kättesaadav: <http://smartwork.ee/2008/11/15/miks-kaugtööe/>, 02. aprill 2019.
- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. – *MIT Sloan Management Review*, 51, 63–69.
- Nadler, J. T., Cundiff, N. L., Lowery, M. R., Jackson, S. (2010). Perceptions of organizational attractiveness: The differential relationships of various work schedule flexibility programs. – *Management Research Review*, 33(9), 865–876.
- Nicklin, J. M., McNall, L. A. (2013). Work-family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 67–77.
- 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.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: Wiley.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., Bobko, P. (2012). Work-Family Balance, Well-Being, and Organizational Outcomes: Investigating Actual Versus Desired Work/Family Time Discrepancies. – *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 331–343.
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S. (2011). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. – *Academy of Management Executive*, 15(2), 117–128.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. – *Management Research Review*. 34(4), 386-399.
- Rocereto, J. F., Gupta, S. F., Mosca, J. B. (2016). The Role Of Flextime Appeal On Family And Work Outcomes Among Active And Non-Active Flextime Users: A Between Groups And Within Groups Analysis. – *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9(3), 57–65.
- Sánchez, A. M., Pérez, M. P., De Luis Carnicer, P., Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. – *Personnel Review*, 36(1), 42–64.
- Sathyanarayana Rao, T., Indla, V. (2011). Work, family or personal life: Why not all three? – *Indian Journal of Psychiatry*, 52(4), 295.

- Seljamaa, D. (2016). *Kaugtöö Keskkonnaministeeriumis*. Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond, Ärikorralduse instituut.
- Seeder, K. (2008). *Paindlik kaugtöö. Kaugtöö kojutulek*. Koostaja Naat, E. Kärkla: Arhipelaag, 28-30.
- Stout, M. S., Awad, G., Guzmán, M. (2013). Exploring managers' attitudes toward work/family programs in the private sector. – *Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 176–195.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. – *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165.
- Teenistujate pühendumus ja tööga rahulolu avalikus teenistuses* (2018). Uuringu raport. Eesti Rakendusuuringute Keskuse CentAR., Rahandusministeerium. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/uuringud-ja-analuusid>, 05.aprill 2019.
- Töölepingu seadus. RT I 2009, 5, 35. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019173>
- Understanding and Managing the Mobile Workforce*. Cisco (2007). Kättesaadav: [https://newsroom.cisco.com/dlls/2007/eKits/MobileWorkforce\\_071807.pdf](https://newsroom.cisco.com/dlls/2007/eKits/MobileWorkforce_071807.pdf), 02.aprill 2019.
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. – *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79.
- Wickramasinghe, V. (2012). Supervisor support as a moderator between work schedule flexibility and job stress. Some empirical evidence from Sri Lanka. – *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 44–55.

# LISAD

## Lisa 1. Maanteeameti struktuur



Allikas: Maanteeameti koduleht

## Lisa 2. Küsimustik

Hea kolleeg!

Kutsun Sind osalemas uuringus, mis puudutab kaugtööd\* Maanteeametis. Uuringu tulemused võimaldavad saada informatsiooni, kuidas kaugtöö võimalusi asutuses paremini kasutada. Uuringut viin läbi oma lõputöö raames ja vastata saavad kõik, olenemata sellest, kas teed kaugtööd või ei.

Küsimustele vastamine võtab aega vähem kui 10 minutit. Küsimustik on avatud **22. märtsi** hilisõhtuni. Uuring on anonüümne ning andmeid analüüsin üldistatud kujul.

Kui uuringu osas on küsimusi või olete hiljem huvitatud tulemustest, siis palun saada mulle e-kiri. Jään ootama aktiivset osavõttu!

\*Kaugtööna käsitletakse töötamist väljaspool tavapärasel tööandja poolt määratud töötegemise kohta (nt kodus, piirkondliku kontori mobiilses töökohas, riigimajas, raamatukogus, kohvikus vm kohas).

Lugupidamisega

Kairi Kimber

### **1. Milline on Sinu kokkupuude kaugtööga? Märgi palun üks vastus.**

- Puudub, ei ole kaugtööd teinud (töötan ainult kontoris)
- Töötan kaugtöö vormis ainult vajaduse korral (tervislikel või perekondlikel põhjustel)
- Töötan kaugtöö vormis regulaarselt (päev või paar päeva nädalas)
- Töötan enamuse tööajast kaugtöö vormis, kontoris käin koosolekutel või kui see hädavajalik

**Küsimustele 2-3 vastavad ainult need, kellel puudub kokkupuude kaugtööga.**

### **2. Kas sooviksid kaugtöö vormis töötada? Märgi palun üks vastus.**

- Jah
- Ei, kindlasti mitte

- Ei oska öelda, ei ole selle mõelnud

**3. Kuivõrd Sinu tööülesanded võimaldavad kaugtööd teha? Märgi palun üks vastus.**

- Võimaldavad suurel määral
- Võimaldavad osaliselt
- Praktiliselt ei võimalda
- Ei tea, ei ole sellele mõelnud

**4. Mis põhjusel Sa kaugtööd teed või teeksid? Märgi palun kõik Sinu jaoks olulised põhjused.**

- Elan teises linnas
- Parem töö- ja isikliku elu tasakaal
- Olen kaugtööd tehes produktiivsem
- Hoian tööle ja tagasi sõitmiseks aega ja kulusid kokku
- Mõni muu põhjus, palun nimeta \_\_\_\_\_

**5. Kus Sa kõige enam kaugtööd teed või teeksid? Märgi palun üks vastus.**

- Kodus
- Pirkondliku kontori mobiilses töökohas
- Riigimaja kaugtöö kohas
- Mõni muu variant, palun nimeta \_\_\_\_\_

**6. Milline on sinu tööaeg kaugtööd tehes? Märgi palun üks vastus.**

- Töötan tavapärasel ettenähtud tööajal
- Töötan mulle sobival ajal
- Minu tööaeg varieerub
- Mõni muu variant, palun nimeta \_\_\_\_\_

**7. Kas sooviksid kaugtöö vormis rohkem töötada, kui seda teed praegu? Märgi palun üks vastus.**

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda



**8. Millist kasu saab Sinu meelest Maanteeamet töötajatele kaugtöö võimaldamisest? Märki palun kõik Sinu jaoks olulised kasutegurid.**

- Ei ole sellele mõelnud
- Töötajad puuduvad töölt vähem (nt haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu)
- Eelised uute töötajate värbamisel ja olemasoleva personali hoidmisel (kaugtöö võimalus motiveerib tööle tulema ja paindlik töökorraldus motiveerib töötajaid asutusele lojaalne olema)
- Paremad töötulemused (inimesed on produktiivsemad, kui saavad teha tööd neile sobival ajal ja kohas)
- Töötajate suurem pühendumine (töötajad väärtustavad organisatsiooni, kus nende vajadustega arvestatakse ja vastavad omapoolse panustamisega )
- Mõni teine kasutegur, palun nimeta \_\_\_\_\_

**9. Kuidas hindad üldiselt kaugtöö korraldamist Maanteeametis? Märki palun üks vastus.**

- On väga hästi korraldatud
- On pigem hästi korraldatud
- Nii ja naa (mõned asjad on hästi, mõned mitte)
- Pigem ei ole hästi korraldatud
- On väga halvasti korraldatud

**10. Kui töötad kaugtöö vormis, siis kui rahul oled sellega, kuidas Sinu vahetu juht kaugtöö tegemist juhib ja kontrollib? Märki palun üks vastus.**

- Olen väga rahul
- Pigem olen rahul
- Ei oska hinnata
- Pigem ei ole rahul
- Ei ole üldse rahul
- See küsimus ei puuduta mind

**11. Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega?**

Palun hinda iga väidet kasutades järgmist skaalat:

1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = nii ja naa/raske öelda 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult

1. Minu vahetu juht suhtub kaugtöö vormis töötamisele positiivselt

2. Kaugtööd tehes jään vahel ilma olulisest tööalasest informatsioonist (mida omavahel jooksvalt jagatakse)
3. Kaugtööd tehes on mul vahel raske planeerida koosolekutel osalemist
4. Kaugtöö võimaldab mul aega paremini planeerida ja kasutada
5. Töötulemusi on kaugtöö puhul keerulisem hinnata
6. Kaugtööd tehes saan oma tööülesannetega paremini hakkama
7. Kaugtöö vormis töötamine on minu jaoks motiveeriv
8. Kaugtööd tehes on kolleegidest kaugenemine paratamatu
9. Kaugtöö teema tekitab minu osakonnas pingeid
10. Kaugtöö varjuküljeks on raskus selget piiri tõmmata töö ja isikliku elu vahel

## **12. Lõpetuseks palun Sul hinnata, kui võrd nõustud järgmiste väidetega?**

Palun hinda iga väidet kasutades järgmist skaalat:

1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = nii ja naa/raske öelda 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult

Maanteeametis

1. Peetakse oluliseks, et inimesed saaksid kodus töömõtted unustada ja puhata
2. On kombeks, et tööd koju kaasa ei võeta
3. Jätavad inimesed töömõtted selja taha, kui koju minnakse
4. Suudavad inimesed vältida olukorda, kus tööprobleemid segavad eraelu
5. Eeldatakse, et väljaspool tööaega inimene tööasjadega ei tegele
6. On töö korraldatud nii, et see saab tehtud tööaja jooksul
7. Pööratakse tähelepanu ületöötamisega kaasnevatele ohtudele
8. Peetakse normaalseks, et töötajad on kättesaadavad ka väljaspool tööaega
9. Seatakse eeskujuks neid, kes töötavad 24/7
10. Vaadatakse veidi viltu inimestele, kes ka vabal ajal tööprobleemidega tegelevad
11. Oodatakse, et töötaja annaks endast töö juures alati maksimumi
12. Käiakse tööle ka siis, kui tegelikult ollakse haige
13. Tööga seotud terviseprobleemidest ei räägita

Kui Sul on mõtteid ja ettepanekuid kaugtööga seoses (milliseid probleeme on tekkinud, mis võiks paremini olla), siis palun kirjutada \_\_\_\_\_

## **VASTAJA ANDMED**

### **Olen**

- Mees
- Naine

**Sinu vanus \_\_\_\_\_**

**Sinu tööstaaž Maanteeametis aastates \_\_\_\_\_**

### **Millises valdkonnas töötad?**

- Juhtkond
- Ehituse ja arengu valdkond
- Hooldevaldkond
- Liiklusohutuse ja ühistranspordi valdkond
- Teedevõrgu valdkond
- Tugivaldkond

### **Kas Sul on alaealisi lapsi?**

- Ei
- Jah

### **Kas Sul on alluvaid?**

- Ei
- Jah

Suur tänu!