

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Eero Uustalu

**TÖÖTAJATE KOHANEMINE DISTANTSTÖÖGA, SUUREMAD
TAKISTUSED JA OHUD KAASAVA JUHTIMISE
SEISUKOHAST**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala rahvusvaheline ärijuhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 10007 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Eero Uustalu 09.05.2023

Uustalu87@gmail.com

SISUKORD

| | |
|---|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE..... | 4 |
| 1. TEOREETILINE RAAMISTIK..... | 7 |
| 1.1 Distantstööga tekkinud suuremad muutused | 7 |
| 1.2 Töötajate kohanemine..... | 12 |
| 1.3 Töötajate omavaheline seotus | 17 |
| 1.4 Kaasav juhtimine | 19 |
| 2. METOODIKA | 23 |
| 2.1. Uurimisobjekti kirjeldus | 23 |
| 2.2 Uurimismeetodika valik ja andmete analüüs..... | 24 |
| 3. KVANTITATIIVNE UURING | 25 |
| 3.1 Kvantitatiivse uuringu tulemused..... | 25 |
| 3.1.1 Distantstööle ülemineku mõju töötajate kaasatuse tunnetusele..... | 26 |
| 3.1.2 Distantstööle ülemineku mõju, tuginedes töötajate enesehinnangule, töö tõhususele . | 28 |
| 3.1.3 Organisatsiooni poolne panus töötajate kaastatuse suurendamiseks..... | 30 |
| 3.1.4 Distantstööl veedetud päevade arvu mõju töötaja kaasatusele ja tõhususele | 32 |
| 3.2 Arutelu ja järeldused..... | 34 |
| KOKKUVÕTE | 38 |
| SUMMARY..... | 41 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 44 |
| LISAD | 48 |
| Lisa 1. Uuringu ankeetküsitlus | 48 |
| Lisa 2. Anova: Single Factor | 52 |
| Lisa 3. Elektrooniline link uurimusküsimustiku vastustele..... | 53 |
| Lisa 4. Lihtlitsents | 54 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud uurimustöö eesmärk on aru saada, mil määral distantstöö on mõjutanud töötajate tõhusust ja kaasatust ning töö oodatavad tulemused on leida organisatsioonile võimalusi kaasamise parendamiseks ja efektiivsemaks muutmisel.

Uurimustöö probleem seisneb juhtide väheses teadlikkuses distantstööst johtuvalt töötajate kaasatuse tunnetusest ja võimalikest infosulu tekkimise ohtudest. Shockley *et al.*, (2021) on uurinud distantstöö tegijate kommunikatsiooni COVID-19 pandeemia perioodil ning avastanud, et just tihedam suhtlus distantstöö tegijatega oli see mis tõstis töö tegijate tõhusust kuid see võis olla nende arvates tingitud pandeemia aegsest ebakindlustundest, mil kommunikatsioon mängis olulisemat rolli ning töid välja vajaduse seda ka tulevikus edasi uurida.

Samuti uurib autor võimalusi töötaja kaasamiseks ja motiveerimiseks, et organisatsioonis ei tekiks infokadu vaid ka töötaja oleks motiveeritud ettevõttega jagama nende olemasolevat infot.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu kasutades ankeet küsimustikku. Autor leidis, et töötajad tunnevad end piisavalt kaasatuna ning saavad ka vajaliku määral toetuse kolleegidelt ja juhtidelt. Ka tunnevad töötajad ennast distantstööl viibides tõhusamana. Samamoodi selgus, et töötajate vahelised sidemed on muutumas ning juhtide poolt on vajadus töötajate töövälise suhtluse parendamiseks, millega kaasneks koostöö paranemine ja infoliikumine. Töötajate enesehinnang tõhususe kasvul oli korrelatsioonis distantstööl viibitud päevade arvuga. Autori arvates vajaks edasist uurimist vastajate enesehinnangul põhineva tõhususe kasvu tegelikkus.

Võtmesõnad: distantstöö, kaasav juhtimine, tõhusus, töötajate kohanemine

SISSEJUHATUS

Viimased aastad on toonud kaasa töökorralduses suuri muutusi. Antud uurimustöö probleemi aluseks 2020 esimesel poolel COVID-19 pandeemiast tingitud kiire ja suuremahuline distantstööle üleminek ja sellega kaasnenud uued olukorrad töökorralduses. Kuigi pandeemiaolukord on töö kirjutamise hetkeks möödunud siis endiselt distantstöö vorm laialdaselt kasutusel ning kohati ka kasvutrendis (Statistikaamet, 2022).

Alexander *et al.*, (2021) on kirjutanud oma uurimustöös, et kuigi suuremahuliselt distantstööle üle minnes on märgatud 2020 aasta esimestel kuudel teatud perioodil tõhususe tõusu siis edaspidine ettevõtete poolt kindlate juhendite puudumine, kontakti vähenemine kolleegidega ja tööga seotud tulevikuplaanide ebaselgusega vähendas töötajate tööga rahulolu, mis omakorda viis läbipõlemiseni ja töö kvaliteedi languseni. Nende uurimustöös toodi välja, et töötaja oluliseks kaasamise aspektiks on kõrge tasemel efektiivne kommunikatsioon, mis parandab töötajate töötamise tõhusust ligi viiekordselt.

Shockley *et al.*, (2021) on uurinud distantstöö tegijate kommunikatsiooni COVID-19 pandeemia perioodil ning avastanud, et just tihedam suhtlus distantstöö tegijatega oli see mis tõstis töö tegijate tõhusust. Sellegipoolest tõid nad ka välja, et selline seos võis olla tingitud pandeemia aegsest ebakindlustundest, mil kommunikatsioon mängis olulisemat rolli ning tõid välja vajaduse seda ka tulevikus edasi uurida.

Antud uurimustöö probleem on vähene teadlikkus distantstööst johtuva töötajate kaasatuse tunnetusest ja võimalikest infosulu tekkimise ohtudest. Samuti uurib autor, millised on võimalused töötaja kaasamiseks ja motiveerimiseks, et ei tekiks ainult infokadu vaid ka töötaja oleks iseseisvalt motiveeritud ettevõttega jagama temale olemasolevat ja uut infot. Õigete meetmete rakendamata jätmine seab ohtu organisatsioonisisese teadmusjuhtimise järjepidevuse.

Töö eesmärk on välja selgitada töötajate hinnang kaasatusele distantstöö tingimustes ja sellega seonduvatest infosulu tekke võimalustest. Infosulg ja vähene kaasatus võivad avaldada negatiivset mõju töötajate panuse tõhususele. Uuringu oodatavad tulemused aitavad leida organisatsioonile võimalusi kaasamise parendamiseks ja infoliikumise efektiivsemaks muutmiseks.

Uurimustöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor küsimused:

1. Kuivõrd on distantstööle üleminek organisatsioonis mõjutanud töötajate kaasatuse tunnetust?
2. Mil määral on distantstööle üleminek avaldanud töötajate enesehinnangule tuginedes mõju töötajate tõhususele?
3. Mida saab organisatsioon ära teha, et oleks soodustatud töötajate kaastatus ettevõttes?
4. Mil määral distantstöö päevade arv avaldab mõju töötaja kaasatusele ja tõhususele?

Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu, ning võrdluseks kasutas varasemalt läbiviidud uuringuid, mis on seotud just distantstööga. Autori poolt läbiviidud uuringus osalesid inimesed, kes vähemalt osaliselt viibisid tööajast distantstööl. Kuna töö eesmärk seda ei nõudnud, siis küsitlusele vastajatele täiendavat taustauuringut soo, vanuse või töö iseloomu kohta ei tehtud.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk sisaldab uurimustöö aluseks saanud kirjanduse teoreetilist käsitlust. Teises peatükis kirjeldatakse uurimuse metoodikat, valimit ning tulemuste kirjeldust. Kolmas peatükk käsitleb uuringu tulemusi.

Uurimustöös käsitleb autor distantstöö all nii kaugtööd, hübriidtööd kui ka hajusmeeskondasid. Distantstöö mõiste võib leida juba 1983 aastast kui Olson sõnastas: "Distantstöö viitab organisatsioonilisele tööle, mida tehakse väljaspool tavapäraseid organisatsioonilisi ruumi- ja ajapiire" (Olson, 1983). Hübriidtöö tähendab, et inimesed töötavad nii kodust kuid ka organisatsioonis kohapeal, seetõttu on ka nende suhted kolleegidega nii virtuaalsed kui ka organisatsioonis vahetus läheduses (Halford, 2005). Hajusmeeskonnad on inimrühmad, kes asuvad teineteisest geograafiliselt ja/või ajalisel erinevates asukohtades ja kes ühiste sõltuvate eesmärkide nimel teevad koostööd kasutades selleks erinevaid infotehnoloogilisi lahendusi (Ebrahim *et al.*, 2009).

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Esimeses peatükis annab autor ülevaate toimunud suurtest muutustest distantstööle üleminekul, töötajate omavahelistest sidemetest ning kaasava juhtimise olemusest.

Uurimustöös on kasutatud teadusartikleid, mis kajastavad suuremahulist distantstööle üleminekut ning sellega kaasnevat mõju töötajatele. Kasutatud uurimustööde koostamise ajavahemik jääb 2018-2022 aastatesse. 2020 aasta artiklid on kirjeldavad enamasti distantstööle ülemineku kiirenenud protsesse ja uusi avastusi töötajate tõhususe tõusul. Samamoodi kirjeldavad need ka uute võimaluste tekkimisi kui tööülesannete sooritamise asukoha piirid hägunesid ning ka töötaja ajalist võitu töölesõitunudelt ning suurenenud aega endale ja perele. 2021-2022 artiklid on juba sisukamad kirjeldama tööga kaasnevaid probleemseid kohti, nagu isoleerituse tunde tekkimine, mõju tõhususele või siis ületundide tekkimine ja läbipõlemise tunde tekkimine ja ka võimalikud uued juhtimisprobleemid mis kaasnesid uue töökorraldusega.

Varasematest ajaperioodidest on kasutatud artikleid mis käsitlevad juhtimist, meeskonnatööd, kaasatust ning nendega koos käivaid põhimõtteid. Töös on kasutatud ka varasemalt koostatud uurimusküsimustike tulemusi ja statistikaid ning ka autori koostatud küsimustikku, mille küsimused on saanud aluse varasemalt koostatud uuringute põhjal.

1.1 Distantstööga tekkinud suuremad muutused

Kuna viimased aastad on toonud kaasa kiireid ja suuremahulisi üleminekuid distantstööle siis ülevaatliku pildi töökorralduse muutusest ja sellega kaasnevatest mõjudest saame Alexander *et al.*, (2021) läbiviidud uuringust, ajavahemikul detsember 2020 kuni jaanuar 2021, milles uuriti nii era kui avaliku sektori töötajaid Aasia, Austraalia, Euroopa Liidu, Lõuna-Ameerika ja USA hõivatute seas. Periood, millal antud uurimustöö tehti, katab esimest suuremahulisemat üleminekut kodukontoritesse seoses COVID-19 kiire levikuga ja valitsuste kehtestatud piirangutega.

Uuringus osales 5043 era ja avaliku sektori töötajat. Alexander *et al.*, (2021) kirjutavad oma uurimustöös, et kuigi suuremahuliselt distantstööle üle minnes on märgatud 2020 esimestel kuudel teatud perioodil tõhususe tõusu siis edaspidine ettevõtete poolt kindlate juhendite puudumine, kontakti vähenemine kolleegidega ja tööga seotud tulevikuplaanide ebaselgusega on vähenenud töötajate tööga rahulolu, mis omakorda viib läbipõlemiseni ja töö kvaliteedi languseni.

Nende uurimustöös toodi välja, et töötaja oluliseks kaasamise aspektiks on kõrgel tasemel kommunikatsiooni efektiivsus, mis parandab töötajate tõhusust ligi viiekordselt. Nende poolt läbiviidud uuringu vastanutest vaid 32% kinnitas, et organisatsioonisisene kommunikatsioon on

efektiivne. 40% vastanutest väitis, et kommunikatsioon on nende jaoks puudulik ning 28%, et kommunikatsioon on ebamäärane. 47% vastanutest (38% nõustus ja 9% nõustus täielikult) kinnitas, et selge visiooni puudumine tekitab nendes ärevushäireid. Kogu vastanute arvust 49% tundis ennast vähemalt mõnevõrra läbipõlenuna. Ebamäärased juhised või teadmatus uute korralduste osas on tekitanud kogu vastanute arvust vähemalt 30% inimestel plaani vahetada töökohta kui naasetakse täielikult kontorisse tagasi. See tähendab, et organisatsioonidel on oht ka oskustega töötajate kaotamise osas.

Eelnevalt käsitletud uurimustöö toimus kahes osas ja suhteliselt lühikese perioodi jooksul kuid sellegipoolest saadud tulemused on kõnekad. Esiteks, kuidas juhtimine oli tegelikkuses puudulik ning töötajad tundsid kiiresti isoleerituse tunde teket ja selge sihi puudumist. Teiseks, lihtsalt koosolekute ja tööülesannete viimine virtuaalsetesse keskkondadesse, ei täitnud täielikult oma eesmärki, sest juba lühikese ajaga tundsid töötajad ka kommunikatsiooni puudulikkust.

Distantstööle üleminek seega ei tähenda ainult tööülesannete täitmist veebipõhiste platvormide abil vaid eeldab ka selgete juhiste andmist ning töötajate teadlikku kaasamist. Empiirilised uuringud on näidanud, et distantstööga võib vähendada ka töötaja kaasatusetunne (Felstead & Henseke, 2017).

Tulemuslikuma juhtimise ja seega ka meeskonna parema tulemuslikkuse tagab oskuslik virtuaalsete suhtluskanalite kasutamine koos transformatiivse juhtimisega (Loyless, 2023).

Distantstöö võib tekitada töös ootamatuid takistusi, kuna organisatsioon ei saa kontrollida tehnilisi probleeme, mis tekivad distantstööd võimaldava tehnoloogia kasutamisel. Sellest tulenevalt võivad esineda takistused suhtlus kvaliteedi kindluse tagamise osas ning puudub ka visuaalne kontakt omavahelise kehakeele lugemiseks. Kuna ka töötajate omavaheline kontakt väheneb, siis kannatab selle all ka töötajate omavaheline ühtekuuluvustunne (Ferreira *et al.*, 2021).

Eriolukorrast tingituna olid nii organisatsioonid kui ka nende töötajad sunnitud kohanema uute tingimustega. See kõik on aga kaasa toonud kiirema töö ja tööprotsesside digitaliseerimise ja uuest olukorrast tingitud efektiivsuse paranemise. Sellegipoolest, nii organisatsioonid kui ka töötajad leidsid takistuste kõrval ka uusi eeliseid (Urbaniec *et al.*, 2022)

Ameerika näite põhjal, kus enne COVID-19 pandeemiat kasutas vaid 15% hõivatutest kodukontorit osalise tööajaga, tõusis aprill 2020 esimese poolega kodukontorite kasutajate arv

50%-ni kes kasutasid kodukontorit täiskohaga (Sull *et al.*, 2021). 2020 aprilli esimesel poolel viidi läbi Donald Sull, Charles Sull, ja Josh Bersin koostöös esimene ülemaailmne küsitlus kus osalesid 441 personalijuhti ning uuriti milliseid uuendusi viidi läbi ja millised olid enim esinenud takistused. Enim kerkisid esile sellel perioodil peamiselt pandeemiaga seotud mured töötajate tervise osas (22%), töökohtade säilimise osas ja valitsuste poolt määratud eeskirjade järgimisega (12%) ning tervise ja heaolu ning majanduskriisiga seoses (6%). Ainult üleminekut distantstööle käsitledes, olid väljakutsed töötajate kaasamisega (17%), tõhususe (7%) ja suhete säilimisega (5%).

Uuringu teine pool viidi läbi 2020 aprilli teisel poolel, et aru saada, millised muudatused toimusid ja millised mitte. Uuringu läbiviimiseks kasutati rakendust <https://www.waggl.com/> mis lasi kasutajatel hääletada parimate lahenduste osas.

Vastanutest 93% töötasid asutustes, milles tehti distantstööd valdava osa ajast seoses pandeemia tõttu kehtestatud piirangutega. 45% vastanutest kinnitas, et tööandja poolt pakuti neile vajalikku tehnoloogiat või toetust tehnoloogia soetamiseks, tööks vajalikke suhtlusplatvorme ja intenretiühendust või vajalikku kontorimööblit koju.

Toimunud uuringust toodi välja viis peamist sammu meeskonnajuhtidele, mis aitavad paremini toime tulla distantstööl oleva meeskonnaga (Sull *et al.*, 2021):

- Efektiivse ja arusaadava suhtluse säilitamine. 47% vastanutest tundis, et lihtne ja läbipaistev suhtlus vähendaks organisatsioonist eemalviibimise tunnet. Lihtsa ja läbipaistva suhtluse all mõeldi pidevat ja arusaadavat dialoogi, millega on lihtne töös orienteeruda ja mis on ka jätkusuutlik. Suhtlusele ja läbipaistvusele aitasid kaasa regulaarsed videoülekanded, mis olid kõigile osapooltele kättesaadavad. Videoülekanded olid iseloomult efektiivsemad kui e-kirjad ning omakorda selgitasid otsuste ja tegevuste tagamaid. Suurimaks murekohaks olid omavahel konfliktid teatud tööandja erinevatelt osapooltelt. Selle olukorra muudab stabiilsemaks ühtne info- ja teavitussüsteem kõikidele töötajatele.
- Töötajate füüsilise ja vaimse tervise eest hoolitsemine. Pandeemia käigus ettevõtte poolt töötajatele võimaldatud kiirtestid või vajalikud ravimid viiruste vastu olid olulised 15% vastanud töötajatele. Veel enam, 29% vastanutest pidas olulisemaks just vaimse toe saamist distantstil tööd tehes ja isoleeritustundest tingituna. Viimase puhul olid kõige efektiivsemaks lahenduseks regulaarsed päringud töötaja tervise ja heaolu kohta. Samamoodi toodi hea lahendusena välja ka virtuaalsed töövälised koosviibimised nagu ühised virtuaalsed lõunad, trennid ja koolitused. Eraldi emotsionaalse toena toodi välja ka

juhtide personaalsed lähenemised töötajatele ja muud ettevõtte enda initsiatiivil algatatud tugitegevused.

- Töötajate aitamine tõhususe tõstmisel ja kaasamisel. Eraldiseisvate ülesannete täitmisel, mis ei vaja kolleegide toetust, on märgatud tõhususe tõusu. Vastupidi teineteisest sõltuvate ülesannete täitmisel töötajate tõhusus võib langeda. Tõhususe lühiajaline langus võiks selles olukorras olla juhtide poolt ka teatud määral aksepteeritud. Pikemas perspektiivis peavad ettevõtted ümber hindama ka distantstöö tegijate soorituste hindamise. Kui ühtepidi on täheldatud, et inimesed võivad olla distantstööl tõhusamad siis samal ajal on nende karjääriredelil tõusmise võimalus väikesem võrreldes kontoris kohapeal olevate töötajatega. Distantstööl olijad olid ka alimad rääkima negatiivsetest külgedest organisatsioonis aregnavõimaluste saamisest. Seetõttu peavad tulevikus organisatsioonid üle vaatama töötaja tulemuste mõõdikud distantstööd tehes ning mitte jätma neid ilma võimalustest karjääriredelil tõusmiseks. Tõhususe tõstmisel ja kaasamisel aitavad kaasa ka efektiivsed ja lühiajalised koosolekud ning distantstööl viibivate kolleegide tulemuste tunnustamine.
- Tasakaal. Kuigi kodust töötamine aitab säästa aega tööle sõitudel ning suurendab pere seltsis veedetud aega siis distantstööga kaasneb ka tunne, kus töötaja võib tunda, et peab olema kättesaadav 24 tundi päevas ja 7 päeva nädalas. See tähendab, et eraelu ja töö piirid hägustuvad ja seda näitavad ka NordVPN kaudu tehtud uuringud. Nendes uuringutes selgus, et distantstööl olijad on töökeskkonda sisse logitud pikemad töötunnid kui seda kontoris kohapeal viibijad. Kohati võis see aeg ületada normaalset tööaega 2 kuni 3 tundi tööpäevas. Sellise ületootamise vastu aitas tööülesannete kohandamine vastavalt isiklike vajadustega ning ka töökoormuse jaotamine vastavalt töötaja vajadustele vastu tulles.
- Strateegiliste eesmärkide säilitamine. Kui enne COVID-19 pandeemia levikut enam kui 70% S&P 500 firmadest avalikustasid oma tulevikueesmärged siis arusaadavalt kriisiaeg võis vajada uut kohanemist ja ka eesmärkide säilitamine ja teadvustamine võis jääda tahaplaanile. Eesmärkide säilitamine ja avalikustamine on siiski sama oluline kui varem kuna paralleelselt distantstööga seotud uued väljakutsed võivad teha nende saavutamise raskemaks.

Siiski on distantstööga seotud ka eeliseid. Kaugõppimisvõimalused on aidanud vastanutel parandada tööks vajalikke oskusi ja kiire töökorralduse muudatus on olnud ettevõtetel võimalus üle vaadata ja parandada töö ning digitaalse arengu efektiivsust (Sull *et al.*, 2021).

Praeguseks saame öelda, et pandeemiast tingitud eriolukord kus inimesi suunati valitsuste poolt rohkem kodukontoreid kasutama, oli sellel ajaperioodil ajutine nähtus. Sellegipoolest püsib edasi kodukontori kasutamise võimalus, ning mõnel juhul võib olla see isegi veel kasvav trend. Statistikaameti andmetel tegi enne COVID-19 pandeemiat 2019 aastal Eestis distantstööd 123 300 inimest ning 2021 aastaks tõusis distantstöö tegijate arv juba 181 600 inimeseni (Statistikaamet, 2022)

Olson (1983) väitis, et tuginedes intervjuudele, joonistused distantstöö tegijatel välja kindlad tööle omased punktid mis võimaldasid distantstööd teha. Järgnevad kuus punkti olid:

- 1) Puudus vajadus füüsilise kohalolule ja spetsiaalsetele tehnilistele seadmetele.
- 2) Personaalne töö sooritamise tempo ja aeg kus tähtajad ei olnud dikteeritud väljaspoolt.
- 3) Ettemääratud tulemid tööülesannetel. Töö tulemus on kontrollitav ning üheselt arusaadav.
- 4) Vajadus fookuseks kasvõi teatud perioodide tarbeks.
- 5) Fikseeritud projektid ning tähtajad. On teada mis ajahetkel peab olema kindel sooritus tehtud.
- 6) Suhteliselt väike vajadus kommunikatsiooniks.

Kuna distantstööd võimaldavate digitaalsete tööriistade tekkimine ja areng on organisatsioonidel võimaldanud pakkuda töötajatele rohkem distantstöö võimalusi, siis on selline uus töövorm laienenud koos kasvava nõudlusega juba viimase paarikümne aasta jooksul (Boselie, 2010).

Sujuvama distantstöö planeerimiseks peab organisatsioon läbi mõtlema, et millised on töövoogu soodustavad sammud. Üheks tööd soodustavaks teguriks on ühise graafiku loomine, mis võib positiivse küljena parendada töö koordineerimist kuid samal ajal põhjustab ka ülesandele keskendunud töötaja fookuse kadumist (Gratton, 2021). Smith ja Blanck (2002) on kirjeldanud, et projektide alustamisel hajusmeeskondades, määrab projekti tulemuslikkuse või läbikukkumise just alguses tehtud kokkulepete kindlus ning usalduse ja koostöö planeerimine. Lisaks tuleb nende sõnul kindlaks määrata ka vähemalt kolm ühist eesmärki. Esiteks kindlaks määrata vajaliku tehtava töö või projekti eesmärk, sealhulgas nende eelarved ja tähtajad. Teiseks töö või projekti tulem, kuhu sellega tahetakse jõuda või milline on nende lõpptulemus. Ja kolmandaks meeskonna ühtse stiili kujundamine töö tegemisel.

Ferreira *et al.*, (2021) soovivad meeskonna ühtekuuluvuse ja tõhususe tagamiseks kasutada õigeid meeskonnajuhtimise strateegiaid.

Suure tõenäosusega ei hakka distantstööga seotud virtuaalsed keskkonnad üheselt asendama kontoris koos viibides tekkivat sünergia mis võib viia uute ideede, lahenduste ja avastusteni. Sellest tulenevalt peaksid nii kaug- kui hübriidrežiimil töötavad meeskonnad leidma lahendusi mis võimaldaks kogemuste vahetamist sundimatus ja spontaanses keskkonnas ning kaasaks koos kohapeal olevaid töötajatega ka distantstööd tegevaid kolleege (Pillav, 2021). Organisatsiooni juhtide jaoks on vajalik tagada oma töötajatele võimalus väljendada oma seisukohti, arvamusi ja võimalikke erimeelsusi organisatsiooni kohta (Huang *et al.*, 2005)

Üha konkureerivamal turul võib ettevõtte arengut ja vajalikke muutusi piirata olukord, kui organisatsiooni töötajad kollektiivselt ei tunne, et nad võivad anda omapoolset tagasisidet (Milliken, Morrison ja Hewlin, 2000). Sjöblom *et al.*, (2022) uurisid oma töös enesejuhtimise strateegiaid ning kaheks valitud kategooriaks olid eesmärgile ning heaoluga seotud enesejuhtimise strateegiad. Enesejuhtimise strateegiad, mis keskendusid heaolule, olid vähem seotud läbipõlemisega ning rohkem seotud töö mõttekusega. Seevastu eesmärgile keskendunud strateegiad võisid küll olla suuremalt seotud läbipõlemisega kuid positiivsem mõju nendel oli just tööülesannete lahtimõtestamisel, ülesannete prioritseerimisel ning parematel töötulemustel. Et töö oleks tulemuslik ning pikemas perspektiivis ka jätkusuutlik siis paindlikkus ja mitmekesisus on vajalikud, et kehtestada vastavalt olukorrale nii heaoluga seotud kuid ka tulemuslikkusele keskendunud enesedistsipliini. Üks toetab eesmärkide tulemuslikumat täitmist ning teine toetab seda protsessi. Töö mõtestamisele ning läbipõlemise tunde vähendamisele andis positiivse tulemuse ka psühholoogiline turvalisustunne. Turvaline töökeskkond ning psühholoogiline turvalisustunne koos olid töö mõtestamisel kõrgeima positiivse mõjuga.

1.2 Töötajate kohanemine

Distantstöö toob endaga kaasa nii võimalusi kui ka takistusi. Organisatsioonid peavad seetõttu olema nii paindlikud kui ka ettenägelikud uute süsteemide ja olukordade suhtes. Tõhususele aitavad kaasa kindlad eesmärgid, ootused, piisava tihedusega suhtlus, õiglasel mõõdikul tööle ja võimalusel ka distantstööl viibivate töötajatele uute võimaluste loomisel (Popovici ja Popovici, 2020).

Johnson ja Suskewicz (2020) kirjutatud artiklis toodi välja, et Meta (endise nimega Facebook) on arvanud, et aastaks 2030 tehakse nende ettevõttes vähemalt pool tööst distantstööd tehes. Ka Jack

Dorsey on väitnud, et peale pandeemia lõppu võivad nii Twitter'i kui Square'i töötajad kõik tööd teha kohas kus nad tunnevad ennast kõige tõhusamana.

Ka kirjeldati nende artiklis, et praeguseks vähemalt kaks aastakümnet on arendatud linnakuid mis edendaks ja suurendaks talentide koostööd ja kokkupuuteid ning motiveeriks neid veetma rohkem aega kontoriruumides. Hiljutine koroonapandeemia aeg näitas, et kasutades veebipõhiseid tarkvarasid võib ka läbi hästi organiseeritud veebiplatvormide kasutamise teha efektiivseid ja kulusid kokkuhoidvamaid koosolekuid. Siiski tekkis ka küsimus, et kas juhid on piisavalt arutlenud selle üle, mida selline täiesti uus töökorraldus pikemas perspektiivis kaasa toob ning kas see aitab neil saavutada seatud eesmärgid?

Johnson ja Suskewicz (2020) kirjeldasid, et distantstöö võib küll säästa nii aega kui raha, nii töösõitudel kui kontoriruumidel kuid tuleb tagada ka turvaline süsteem oma eesmärkide saavutamiseks. Uus töökorraldus peab tagama nii olemasolevate süsteemide töökindluse kui ka uute vajalike lahenduste väljatöötamise mis parendaks ka töötajate kaasamist, loovust ja tõhusust. Samamoodi tuleb mõelda ka protsessidele, töönormidele ja mõõdikutele mis tagaks sujuva töövoo. Uus töökorraldus tähendab, et tuleb alustada niiõelda puhtalt lehelt planeerimisega. Mida tahetakse saavutada ja lõppeesmärki arvesse võttes tuleb hakata planeerima selle saavutamiseks vajalikku süsteemi algusest. Nad tõid oma uurimustöös välja järgmised olulised distantstöö planeerimise sammud.

Esimese sammuna tuleb planeerida ettevõtte jaoks ideaalne lahendus tööülesannete täitmiseks ja selgus, kuhu tahetakse jõuda ning miks. Eesmärgi saavutamiseks tuleb luua töötav süsteem ja lisada sellele vajalikud funktsioonid ning kaardistada vajadused - milliseid tehnoloogiaid on selleks vaja, et tagada töötajate tõhusus ja efektiivsed virtuaalsed koostöölahendused.

Teise sammuna saab kaardistada teadaolevad faktid ja ka võimalikud ootamatud teadmatud takistused. Käies läbi need sammud, saab kinnitada või ümber lükata kas ja kuidas mõni funktsioon toimib – näiteks testida, et kas virtuaalsed meeskonnad on sama tõhusad probleemide lahendamisel kui näost-näku kohtudes.

Kolmanda sammuna tuleb testida seatud eeldusi võttes aluseks töö tüübid, töötajate asukohad koos sotsiaalsete normide ja vajadusel ka kultuuriliste erinevustega, regulatsioonid ja nõuded ning kuni selleni välja, kas töö on teenindusele või tootmisele orienteeritud. Lihtsamalt saab teste läbi viia väiksemate gruppidega ning sealt edasi liikuda suuremate gruppidega.

Neljandana, saadud testimiste tulemused aitavad teha tulevikus paremaid otsuseid ja paika panna uusi suundasid.

Nad usuvad, et kindlasti ei asenda virtuaalne töö üks ühele varasemat kohapeal toimunud koostööd ja võib-olla tuleb teha järelandmisi. Samas tuleb silmas pidada, et virtuaalne koostöö aitab ka laiendada talentide värbamist kaugemalt. Distantstööd planeerides tuleb ka silmas pidada, et siiski päris kõike ei saa virtuaalselt läbi viia. Võimalik, et tuleb teha suuremaid investeeringuid olemasolevate süsteemide parendamiseks ja võib säilida vajadus ka kindlate töötajate kohapeal viibimiseks. Ka pidev töövoos analüüs peab jätkuma, et leida murekohti ja paranemisvõimalusi. Distantstööle üle minnes ei vahetada ainult töö tegemise asukohta vaid tuleb seada ka kindlad eesmärgid ja juhised tulemuse saavutamiseks. Ettevõtte kes seda kõige paremini suudavad, on ka need kes paremad tulemused saavutavad.

Bick *et al.*, (2020) on kirjutanud hiina näidete põhjal kaheksa punkti, mida silmas pidada distantstöö läbiviimisel. Esiteks, ebaselguse vältimiseks meeskondades tuleb luua struktuur ja kindel muster otsuste tegemiseks koos efektiivse kommunikatsiooniga. Võrdlemisi väikesed ja ristfunktsionaalsed meeskonnad, milles on kindel tööjärjekord ja raporteerimissüsteem, annavad aluse kindlamale töökorrale ning ka meeskonnaliikmed on omavahel seotumad.

Teiseks, distanttsilt juhtimine olgu selge ja juhi poolt edasiantud ülesanded ka realistlikult saavutatavad. Saavutatavad tulemused, mille alusel on võimalik meeskonna töökust hinnata, hoiavad ka meeskonna enda motivatsiooni kõrgemal.

Kolmandaks, ei juht ega ka tööandja ei peaks ära unustama, et ka distantstööl oleval inimesel võivad olla nii eraelust tingitud või ka isoleeritusest tekkinud probleemid mida distanttsist tulenevalt ei pruugita märgata. Organisatsioonikultuur, kus töötaja saab vajaliku psühholoogilise toe, hoiab ka töötajat rohkem kaasatuna.

Neljandaks, kuna distantstöövorm muudab ka kontoriruumides tekkinud harjumusi ja väljakujunenud päevakava siis on oluline meeskonnal planeerida ka oma distantstööd. Planeerides kindlad koosolekuvormid ja kindlad järjekorrad ülesannetele, aitab see parandada töövoogu.

Viiendaks, oluline on leida suhtlemiseks õiged ja optimaalsed kanalid. Näiteks planeeritud veebikoosolekud, millel on kindel ja planeeritud ülesehitus vastavalt päevakorrale, sobivad raksemate küsimuste või pikemat arutamist vajavate teemade lahendamiseks. Parema sideme loomiseks ning inimeste ja ruumi lugemiseks on soovitatav hoida ka veebikaamerad sees. Kuuendaks, sõnumite edastamine vastavatel platvormidel sobib kiirete küsimuste või info edastamiseks ning ei vaja ilmtingimata videokoosolekut. Võimalus on kasutada ka häälsõnumeid, mis sobivad kiireks ja mugavaks ülesande täitmisega seotud raporteerimiseks.

Seitsmendaks, distantstöö efektiivsuse aluseks on lihtsus ja baasvajaduste olemasolu. Alustades stabiilse ja turvalise internetiühendusega kuni arusaadavate süsteemide ja tööriistadeni.

Samamoodi on oluline töötajale lihtne ligipääs vajalikule infole või tulemuste mõõdikute arusaadavus. Ideaalses süsteemis võiks olla kogu vajalik info kättesaadavad ühest ja kindlast kohast.

Kaheksandaks, andmete ja info turvalisus ning konfidentsiaalsus. Seda saab tagada nii töötajate teadlikkuse kasvatamise kui ka ligipääsude piiramisega erinevatele tasanditele. Väga oluliseks siinkohal on ka turvalisuse tagamise lihtsuse säilitamine.

Kindla plaani väljatöötamine ei tähenda ilmtingimata, et see ka nii jääb. Uued situatsioonid või varem tehtud valed otsused vajavad tähelepanu ning nendest õppides on võimalik viia sisse uusi ja paremaid muutusi töökorralduses Bick *et al.*, (2020).

On palju aspekte millele distantstöö planeerimisel tähelepanu pöörata. Organisatsioonisiselt tuleb kaardistada ka turvariskid. COVID-19 pandeemia jooksul suuremahulise distantstööle üleminekuga tõusis ka oht küberriskidele kus inimlikud eksimused on loetud üheks suurimaks riskifaktoriks. Vajalik on ettenägelikus ja töötajate teadvustamine turvariskidest ning seetõttu on soovitatav töötajatele läbi viia vastavaid koolitusi (Sabin, 2021).

Ka ei tohiks unustada, et uue töökorraldusega tuleb tähelepanu pöörata ka juhtimisega seotud küsimustele. Juhtimine võib olla nii suunav kui ka osaluspõhine. Kui suunava juhtimise puhul on tagatud kindlad töö protseduurid siis osaluspõhine tähendab, et töötajatel on suurem võimalus kaasa rääkida. Kumbki juhtimisstruktuur ei tohiks aga tekitada kollektiivis eriarvamusi ja usaldamatust mis vähendaks töötajate kaasatust ega tekitaks hoolimatust. Kui juhtimisel kasutatakse infotehnoloogilisi vahendeid siis on oht suurem, et arusaamatuste ja konfliktsete olukordade tekkimine võib olla suurendatud. Infotehnoloogia kasutamine ei ole ainult peamine suhtluskanal vaid on ka peamine kanal info kogumiseks ja sisendi andmiseks. Eeliseks e-kanalite kasutamise juures on töötaja anonüümsusvõimalus probleemsetele küsimustele vastamiseks või keerulisemate muutatuste läbiviimisel tagasiside saamisel – kas töötajad on valmis muudatustega kaasa tulema (Avolio *et al.*, 2003).

Virtuaalne juhtimine võib olla ka sama inspireeriv kui klassikaline kontoris kohapeal toimuv juhtimine kui juhid väljendavad nii toimunud arenguid kui ka meeskonna saavutusi perioodiliselt. On siiski oluline, et meeskondadel tekiks ka juhi tunnetus. Läbi virtuaalsete kanalite saab sellele kaasa aidata visualiseerimise, juhtimisulatus tunnetuse ja reageerimiskiiruse tagamisega (Avolio *et al.*, 2003).

Morrison-Smith ja Ruiz (2020) leidsid, et distantstöö tulemuslikkuse ning projektide eduka lõpuleviimise virtuaalsetes meeskondades tagab selge juhtimine. Tõhus ja selge juhtimine aitab ületada distantstööga võimalikud tekkivad takistused, kui luuakse keskkond mis soodustab nii töötajate loovust ja seeläbi tõstetakse töötaja motivatsiooni ja tööga rahulolu. Sellise keskkonna loomise aitab luua meeskonnasisene koostöö tegemine, koolitused, juhendamine ning ka omavahel teadmiste ja kogemuste jagamise võimalused. Teadmiste ja kogemuste jagamise võimalused parendavad nii koostöö efektiivsust kuid aitavad ka aru saada meeskonnaliikmete rollist. Lähimõeldud juhtimine tagab lisaks ka parema tulemuslikkuse, meeskonna dünaamika ja inimestevahelise usalduse. Hea juht on empaatiavõimeline, suudab vähendada tekkinud pingeid ja annab arusaadavad juhised töötajate koostööle ja ootustele. Tekitades virtuaalses meeskonnas vastastikuse usalduse, paraneb ka meeskonnasisene infovahetus. Lisaks juhtimisele tuleb aru saada ka juhi autoriteetsusest ja selle rollist mis kujundab meeskonna tulemuslikkuse. Siinkohal on oluline aru saada erinevustest, kus vähemate oskustega töötajatega ning autoriteetsema juhiga küll võidakse suurendada tulemuslikkust kuid sama keskne autoriteetsus võib olla negatiivse iseloomuga oskustöötajate seas, pärssides sellega loovust, adapteerumisvõimet ning ka meeskonna rahulolu. Tasakaalu aitab säilitada keskse juhtimise vähendamine ning tasakaaluka sekkumisega. Virtuaalse meeskonna juhtimisel tuleb ette ka teistsuguseid väljakutseid mis eeldavad selget juhtimist ja töö koordineerimist teisel tasandil. Näiteks meeskonnaliikmete erinevate ülesannete sünkronimine või ka ühiste koosolekute läbiviimine võib olla piiratud ainuüksi ajavahest tingitud limiteeritud võimalustega.

Neufeld *et al.*, (2010) on oma uurimustöös välja toonud, et läbi aja tehtud juhtimiskäitumise empiiriliste uuringute tulemused on olnud püsivad ning ettevõtte tulemused on olnud otseses seoses juhtimiskäitumisega ning, et tugevad juhid edestavad tulemuslikkusega nõrgemaid juhte. Välja on toodud ka, et transformatiivne juhtimine on tulemuslikum kui tehinguline juhtimisstiil. Transformatiivne juhtimisstiil keskendub suures osas töötajate motiividele ja kõrgematele vajadustele, mis kaasab töötajat rohkem. See loob usalduskultuuri milles juhid võtavad vastutuse töötajate ees ning hoiab ka töötajad moraalselt vastutavana (Stewart, 2006).

Tehinguline juhtimisstiil seevastu tähendab, et inimestel puudub ühine moraalne eesmärk ning omavaheline kontakt toimub teineteisega, et vahetada erinevaid vahendeid või väärtusi (Burns, 1978).

Arvesse võttes uuemat töökorraldust, peab säilima meeskonna koostöövõimekus ning tekkima ka vastastikune usaldus sõltumata vahemaast. Juhi rollis muutub olulisemaks õiglase tasakaalu

leidmine läbi virtuaalse suhtluse nii töökorralduste jagamisel, tagasiside saamisel, konfliktide lahendamisel kui ka meeskonnavaimu hoidmisel. Seda enam on distantstööga vajalik suurem infoliikumine, et juht saaks aru nii töötajast, tema ideedest ja võimekusest kui ka sellest, kuidas töötajat hinnata ning kuidas töötajale läheneda kindla küsimuse või ülesandega. Juhi roll, sõltumata juhtimisstiilist, peaks olema distantstööl veel enam suunatud kommunikatsioonile. Piisavalt tihe kontakt töötajatega aitab juhil aru saada töötaja panusest, loovusest ja võimekusest ning leida ka õige juhtimisstiil töötajast sõltuvalt või vastavalt töötaja tööülesannetele.

1.3 Töötajate omavaheline seotus

Ahmad (2017) tõlgendas töötajate vahelist teadmiste jagamist kui tööga seotud info ja nõuannete jagamist, mis toetab omavahelist koostööd ühiste ülesannete lahendamisel ning aitab arendada uusi ideid ja lahendusi.

Van Der Lippe ja Lippényi (2020) viisid läbi uurimustöö üheksa riigi andmete põhjal, et aru saada kuidas distantstöö mõjutab nii indiviidi kui ka meeskonna tulemuslikkust. Nad väitsid, et kui varasemalt on uuritud üksikisiku tõhusust, siis nende töö fookus oli suunatud sellele, et ka töötaja meeskonnaliikmed viibivad distantstööl, sest tulemuslikkus ei sõltu ainult üksikisiku panusest. Nende uurimuse tulemusel tehti kolm suuremat avastust.

Esiteks leiti, et üksikisiku tõhusus on parem tema kolleegid ei viibi distantstööl. Tulemused olid omavahel korrelatsioonis näitasid, et mida suurem osakaal kolleege viibis samaaegselt distantstööl, seda rohkem kannatas ka üksikisiku töö tõhusus. See tähendab, et töötajate tõhusus on sõltuv suuresti kolleegide oskustest ja teadmistest. Kui kolleegid, kelle kaasabist ülesande lahendamine sõltus, ei olnud koheselt kättesaadavad, siis nõudis see suuremat pingutust, et lahendada ülesanded individuaalselt. Teiseks, juhid hindasid meeskonna tõhusust halvemini, kui meeskonna liikmed olid distantstööl kuna juhtidel puudus kontrolli tunnetus meeskonna üle. Kuna paljud juhid nii tunnetavad ja ei ole positiivselt meelestatud meeskonnaliikmete suuremahulise distantstöö eelistamise osas, siis on ette tulnud olukordi, kus on loobutud distantstöö laiemast kasutusele võtust. Kolmandana nad leidsid, et distantstöö produktiivsus indiviidi tasemel langes nii isoleerituse tunde kui ka sotsiaalsete sidemete vähenemisest. Nende uuringust selgus, et varasemalt uuritud töötaja tõhususe tõusu tulemused on selgunud üldisemate uuringu tulemustena ning tõhususe muutust ei ole uuritud ühe organisatsiooni tasemel.

Aastatel 2005–2017 kasvas distantstötajate arv Ameerikas 159 protsenti. Selle aja jooksul on uuritud võimalusi, et kuidas tõhusamalt töötada ja mida meeskonnajuhid saavad teha, et edendada tõhusust virtuaalses töökeskkonnas. Selle kõige aluseks on meeskonna sisene usaldus. Usaldus on kaalukam meeskondades, kes suhtlevad rohkem virtuaalseid kanaleid kasutades kui näost-näku suhtlemist. Üha suurem virtuaalsete suhtluskanalite kasutamine mõjub negatiivselt meeskonna liikmete arusaamale usaldusest ja võib suurendada konflikte, sest e-kirjade, telefonikõnede ja sõnumite kasutamine muudab juhile ka üksikute töötajate panuse jälgimise võimatuks ning tekib oht, et osasid töötajaid ei märgata piisavalt. Töötaja märkamata jätmise võib viia töötaja huvide tähelepanuta jätmise ja töötaja enesehinnangu languseni. Olulisemaks muutub töötajale otsese ja õigeaegse tagasiside andmine. E-kirjade sage kasutamine suurendab ka konfliktide tekkimise võimalust, kui edastatud sõnumi emotsioone võib teine töötaja valesti või negatiivselt tõlgendada. Virtuaalsel teel suhtluse negatiivsete mõjude vähendamiseks saavad juhid meeskonna usalduse suurendamiseks teha kahte asja. Esiteks suurendada töötaja spetsialiseerumist ja teiseks vähendada ülesannete struktuuri. Kuna virtuaalsel teel suheldes on oht, et antakse edasi liiga vähe kontekstuaalset teavet siis on töötajatel lihtsam usaldada teisi spetsialiseerunud kolleege. Spetsialiseerumine suurendab meeskonnaliikmete pädevuste selgust, suurendades seeläbi ka omavahelist usaldust. Mitteametlikud ja planeerimata suhtlused vähendavad konflikte virtuaalsetes meeskondades. See tähendab, et vähem struktureeritud ülesanded annavad meeskonnaliikmetele suurema vabaduse oma meeskonnakaaslastega suhtlemiseks ja seega ka omavahelise kontakti suurendamiseks (Li, 2020).

Omavahel tugevalt seotud inimesed on altimad jagama omavahel ka informatsiooni kuna on tekkinud omavaheline usaldus ja ühine inforuum milles mõistetakse teist osapoolt kergemalt. Seevastu nõrgemad inimsuhted tähendavad, et pühendatakse nende säilimisele vähem aega ja energiat. Viimane põhjustab omakorda ka vähema omavahelise infoliikumise. Läbiviidud uuringud näitasid, et organisatsioonipõhine laialdane distantstöövorm põhjustab inimestevaheliste sidemete nõrgenemise. Töötajad keskendusid enam tugevate sidemetega kolleegidele, kellele oli mugavam infot edastada ning vähem keskenduti nõrkadele sidemetele, kelle kaudu oli aga tõenäolisem saada uut informatsiooni (Yang *et al.*, 2022). Varasemad uuringud on näidanud, et koostöö tulemuslikkust ei mõjuta ainult koostöövõrgustiku struktuur ja seotus kuid ka varasema koostööga seotud aeg (Yang *et al.*, 2022).

Alsharo *et al.*, (2017) uurisid oma töös virtuaalsetes meeskondades meeskondades tekkivat usaldust ja info jagamist ning kas see parandab ka meeskonna efektiivsust. Nad tõid välja, et kuigi teadmiste

jagamine tõstab koostöövõimet ja tekitab meeskonna liikmete usaldust siis teistpidi, usalduse tekkimine ei pruugi parendada meeskonna efektiivsust. Nende töös toodi ka välja vajadus edasi uurida, et milline mõju efektiivsuse parandamisel oleks läbi meeskonnaehituse tegevuste, ühiste strateegiatega loomise ja usalduse parendamise.

Feitosa ja Salas (2021) on leidnud, et distantstööl olevate kolleegide ja meeskondade vahel on juba välja kujunenud omavaheline usaldus. Nad leiavad, et usalduse suurendamise asemel on edaspidi oluline leida võimalused ka seda usaldust monitoorida ja töötajate omavahelise suhtluse või usalduse puudujääke varakult avastada. Selleks saab juht vaadata töötajate omavahelist vastamiskiirust ja ühiste ülesannete lahendamise tulemuslikkust. Oluline on ka töötajatele ühiste ülesannete säilitamine. Lisaks omavahelise usalduse ja koostöö suurendamisele saavad juhid ka ise olla oma töös läbipaistvamad, hoides töötajaid kursis ning neid ka kaasates otsuste tegemisel. Luues töötajale usaldusväärse ja turvalise keskkonna, milles neil on võimalik otsuste tegemisel kaasa rääkida, loob see võimaluse ka töötajatel teineteise perspektiivides aru saamiseks. Distantstööl viibivate töötajate jaoks võib olla hirm töö või tulemustasu kaotuse ees, kui nad tunnevad, et ei anna endast juhi jaoks pidevalt maksimumi. Seetõttu on oluline pidev tagasisidestamine tehtud tööle ja ka töötajate tagasiside kuulamine. Juhtide poolt tuleb tähele panna töötajaid, kes suudavad ülesandeid edukalt lahendada või teisi rohkem toetada, ning mitte arvestada ainult tehtud töötunde.

Töötades hübriidvormis, nii kodukontorit kui ettevõtte kontorit kasutades, leidsid töötajad, et nad saavad sellest kasu nii töökoormuse jaotamisel kui ka vajadusel kolleegidega suhtlemisel ja nendelt toe saamisel (Halford, 2005). Franken *et al.*, (2021) on leidnud oma uurimustöös, et distantstööl viibijad kohanevad aja jooksul uue paindlikuma keskkonnaga ning väärtustasid ka uutest võimalustest tulenevalt oma töö tõhususe kasvu.

1.4 Kaasav juhtimine

Kaasav töökeskkond ei ole saavutatav ainult formaalsete protsesside kasutamisega. Kaasav töökeskkond tekib, kui nii juhid kui ka töötajad teadlikult liiguvad soovitud kaasava töökeskkonna suunas. Organisatsiooni võiduks on siin nii talentide värbamise lihtsus, kui uued töötajad ise soovivad liituda, kui ka olemasolevate talentide püsima jäämine. Lisaks on täheldatud, et mitmekesine ja kaasatud töötajaskond aitab kaasa täpsemate otsuste tegemisele. Ka on oma

töötajate hea kohtlemine üks tõhusamaid viise organisatsiooni väärtuste edasikandmiseks (Ellsworth *et al.*, 2020).

Lisaks oma rolli mõistmisele peaks iga töötaja olema oma töös iseseisev. Andes töötajatele suurema autonoomsuse, suurendab see nende tõhusust ja kaasatust rohkem kui lihtsalt töötajale tema ülesannete vahendamine (Schaufeli, 2012; De Spiegelaere *et al.*, 2016).

Woodruffe (2006) on välja toonud, et juhid kes arvavad, et palgatud tööjõud püsib motiveeritud ainult piisava tasu eest, on oma mõtteviisiga ajale jalgu jäänud. Enamasti käib see inimeste kohta, kes on keskmisest andekamad ning näevad võimalusi paranemiseks. Tema sõnul on töötaja jaoks töökoha valimisel on saanud oluliseks mõte, et kuidas antud kogemus elulookirjelduses välja näeb ning millised on tema arenguvõimalused.

Töötajate kaasamise suurendamise aluseks ei ole ainult vaba ligipääs organisatsiooni teadmistele vaid tuleb tagada ka sotsiaalse suhtluse aspekt töötajate endi vahel (Duque *et al.*, 2020). Samas, kui organisatsiooni struktuur on hierarhilisem ning töötajate ülesannete lahendamisel on juhtide usaldus väiksem siis distantstöö peaks olema toetatud töötajate omavahelise usalduse ülesehitamisele ning tulemuspõhiste mõõdikutega (Martínez-Sánchez *et al.*, 2007). Schaufeli ja Bakker (2010) leidsid, et töötaja kaasamistunne ei ole ainult tema tööle pühendumine vaid tähendab ka, et töötaja kes tunneb, et on kaasatud ja teeb vajalikku tööd, on ka alim täitma talle seatud eesmärke nii, et see on ka organisatsiooni toimimisele kasulik.

Busse ja Weidner (2020) viisid läbi kvalitatiivse uurimustöö, mille vastustest selgus, et distantsilt juhtimine vähendab töötajatel juhtide kohaloleku tunnetust ning kui ei suudeta juhtimise efektiivsust tõsta, võib töötaja kaasamine muutuda raskemaks. See viib ülesannete mitte nõuetekohase täitmiseni ja tõhususe languseni. Sellegipoolest leidis ka vastajaid, kes tundsid, et töötajate efektiivsus on tõusnud ning seetõttu ei saa kaasamist ainult juhi kohaoleku tunnetusega mõõta. Nad leidsid ka, et kaasavat juhtimist toetab õigete digitaalsete tööriistade kasutamine, mis tagavad pideva suhtluse ja sellega ka töötaja kaasatuse tunde. Töötajate kaasatust suurendasid koos nii digitaalsete suhtluskanalite kasutamine kui ka paindlik töökorraldus ja juhtimine.

Zeuge *et al.*, (2020) on kirjeldanud oma töös tugeva juhi olulisust virtuaalmeeskondade jaoks. Nende sõnul on tugev juht see, kes on eeskujuks ja kes püüab meeskonnaliikmeid alati parimal viisil toetada, suheldes läbipaistvalt ja hoolitsedes, et tema töötaja tunneb kaasatust. Nende sõnul

peaksid ühel heal virtuaalse meeskonna juhil olema empaatiavõime, avatus ning võime luua usaldust. Juhi ülesandeks on luua kuulumise ja meeskonnasiseselt teineteise jaoks olemas olemise tunne. Seda toetab edukas suhtlemisoskus, emotsionaalne intelligentsus, adresseeritavus ja kättesaadavus. Meeskonna siseselt on olulisel kohal ka sotsiaalsed tegurid. Kui meeskonnas sotsialiseerumine ei toimi siis väheneb ka omavaheline usaldus, töötajate motivatsioon ning kannatab tulemuslik koostöö. Oskuslik juhtimine eeldab ka konfliktide lahendamist varajases staadiumis. Ära ei tohi unustada ka meeskonna kordaminekute tähistamist, ning nii regulaarsete kui spontaansete kohtumiste vajalikkust, mis aitavad meeskonnaliikmetel teineteisega paremini tutvuda.

Turesky *et al.*, (2020) uurisid oma töös kaheksat juhti, kelle meeskond viibis distantstööl. Kvalitatiivsele uuringule vastanud juhtide sõnul on oma töötajate tunnustamine üks juhtide omadusi, millel on märgatud positiivseid mõjusid ka laiemalt organisatsiooni tulemustele. Meeskonna juhendamine ja teadmiste jagamine omakorda annab positiivse efekti meeskonna tõhususele. Nende poolt uuritud juhid rõhutasid, et oluline on suhtluse toon, meeskonnaga suhtlemise sagedus ja olemasolu meeskonnaliikmete jaoks, jäljendades oma juhtimisega traditsioonilist töökeskkonda. Sagedane ja selge suhtlemine on kriitilise tähtsusega, kuna see vähendab meeskonnasisest ebakindlust ja tagab usalduse, mis oli oluline osa virtuaalse meeskonna tulemuslikkuse saavutamisel. Siiski leiti ka, et ei organisatsioonid ega tippjuhtkond ei tunnustanud ega toetanud piisavalt uuenenud vajadusi virtuaalsete meeskondade juhtidele. Puudusid toetatavad koolitusprogrammid, mentorlusvõimalused ja juhendid selle kohta, kuidas virtuaalset meeskonna üldise tulemuslikkuse suurendamiseks juhtida.

Saks (2006) tõi ka kokkuvõtlikult välja, et kaasatuse tunnetus koosneb nii autonoomsuse tundest, ülesande selgusest, töötaja oskustest, tööülesande olulisuse arusaamisest ning ka juhi motiveerimisoskusest ning oskusest tööd õiglaselt vastavalt oskustele jaotada. Töötaja kaasamine ja kaasatuse tunde tekitamine toimib läbi mitme tasandi ning vajab juhtidelt selle tunde tekitamiseks täielikku pühendumust ja töötaja tundmist ning mõistmist. Igal töötajal on omad soovid, tunded, arengutasemed ning tempo tööülesannete täitmiseks ning seda enam peab ka juht pingutama, et mõista kellelt mida ning mis tasemel saab oodata ja seeläbi vajadusel korrekture tegema. Loomulikult peab selle kõige juures olema ka omavahelise sotsialiseerumise aspekt, et nii kolleege kui ka alluvaid paremini tundma õppida. Motiveeritud ja kaasatud töötajalt on kergem saada ka tööga seotud infot mida siis töötaja saab jagada nii juhtidele kui ka kolleegidele.

Juhid kes on teadlikumad kaasava juhtimise eelistest, implementeerivad kaasavat juhtimist nii organisatsioonikultuuri kui ka tavadesse. Nad astuvad töötajatega avatud dialoogi, toetavad loovust ja innovatsiooni ning seeläbi suurendavad töötaja pühendumust organisatsiooni (Kuknor ja Bhattacharya 2022). Bourke *et al.*, (2020) kirjutasid, et organisatsiooni tõhususe tõstmiseks on vajalik, et ka töötajad tunneksid ennast kaasatuna, sest kaasatud töötaja on alim koostööle ja julgem väljendama oma arvamust. Seetõttu on kaasava juhtimise vajalikkus üha suurema tähtsusega. Nad leidsid oma uuringutes, et kaasavale juhile on omased kuus tunnusoont. Kaasaval juhil on autentne ja nähtav pühendumus ja ta suudab ka teisi vastutama panna. Võimekus olla alandlik, tunnistada oma tehtud vigu ja jätta ruumi oma panuse andmiseks ka teistele. Lisaks teadlikkus oma eelarvamustest ja kitsaskohtadest. Uudishimulikkus ja tähelepanelikkus kolleegide suhtes. Kaasav juht on ka kultuuriliselt intelligentne ning suudab ennast uutes olukordades kohandada. Nendega koostöö on tõhus, nad keskenduvad meeskonna ühtusele. Siiski, peab juht olema ka kõige eeltoodu juures just pühendunud, sest ilma pühendumiseta ei toimi ka ükski eeltoodud omadustest.

Turesky *et al.*, (2020) poolt küsitletud juhid väitsid, et nende kasutatud juhtimise strateegiad olid kas iseseisvalt omandatud või oli nende strateegiateni jõutud katse-eksituse meetodil virtuaalses meeskonnaga koos töötatud aja jooksul. Nende uuringu tulemused viitavad vajadusele, et nii juht kui ka tegevjuht võtavad kasutusele meetmed mis aitavad arendada virtuaalse meeskonna edukamat juhtimist. Kokkuvõtlikult leiti, et organisatsioonis tuleb teadvustada virtuaalse meeskonna juhi vajadusi ning neid juhte vastavalt koolitada. Vajadusel värvata juurde juhte, kellel on hea suhtlusoskus ning konfliktide lahendamise kogemus. Olemasolevale virtuaalse meeskonna juhile soovivad nad osaleda täiendavates koolitusprogrammides, mis toetavad virtuaalse juhtimise arenguid. Lisaks on soovitatav meeskonna liikmete omavaheline kokku viimine ja omavahelise usalduse tekitamine. Meeskonnas tekkinud konfliktid tuleb lahendada ausa ja läbipaistva lähenemisviisiga ning ei tohiks unustada ka meeskonnaliikmete tunnustamist ning vajadusel premeerimist.

Lechner ja Tobias (2021) on loonud juhised distantstööl viibivate meeskondade sisemiseks ühiste eesmärkide loomiseks, mis parandavad koostööd tekitavad ka turvatunnet. Distantstööl viibivate töötajate omavahelise usalduse loomiseks on kolm võimalust: virtuaalsete töövahendite koolitustunnid, planeeritud koosviibimised eesmärkide saavutamiseks ja kindlate ühiste reeglite kokku leppimine. Esimese osa läbiviimiseks on hea kasutada kõige teadlikuma töötaja oskusi, kes viib läbi distantstööl kasutatavate töövahendite koolitusi teistele meeskonnaliikmetele. See loob

ühise teadmiste ja oskuste aluse kõigile meeskonnaliikmetele. Teisena, eesmärkide saavutamiseks planeeritud virtuaalsed koosviibimised aitavad ühiselt aru saada ja selgitada meeskonna eesmärke. Meeskonnaliikmed peaksid ise kordama üle oma vastutusala, neid dokumenteerima ja regulaarselt üle vaatama nii, et tekiks ühine jagatud arusaam. Kolmandana, luua meeskonna siseselt harjumus eesmärke ja ühiselt kokku lepitud reegleid koos üle vaadata ning ühiselt kokku leppida töö tavad. Näiteks kokku leppida ajad ja reeglid pausideks, kus ettenähtud pausil olev kolleeg märgib ennast selleks ajaks olekusse „eemal“ siis seda teades ei teki kaaskolleegidel muid eeldusi selle töötaja suhtes. Lisaks on heaks tavaks regulaarsed kohtumised meeskonnaliikmetega, et vajadusel võimalikke tekkinud murekohti arutada. Kuna on vähetöenaoline, et sellised distantstöövormid lähiajal kaovad, siis on need ühised kokkulepped piisavalt lihtsalt rakendatavad ja heaks aluseks ühise turvatunde loomiseks.

2. METOODIKA

2.1. Uurimisobjekti kirjeldus

Käesoleva magistr töö uurimisobjektiks on distantstöö ja sellega seotud kaasav juhtimine. Tuginedes Eurostati andmetele, siis veel aastal 2019 töötas Euroopa Liidu riikides 5,4% 15–64-aastastest hõivatutest tavaliselt kodus. See osakaal on olnud püsivalt stabiilne viimase kümnendi jooksul. Küll aga on samal perioodil tõusnud nende hõivatute osakaal, kes osaliselt kodus töötasid, varasema 6,0% pealt 2009. aastal 9,0%-ni 2019. aastal (Eurostat, 2019). Ainuüksi aastal 2020, seoses COVID-19 pandeemiaga, tõusis sama vanusevahega hõivatute kodus töötamise protsent Euroopa Liidu keskmisena 12,3% peale. Varasemalt on olnud suurema osakaaluga kodukontoris eraisikust ettevõtjad, kuid alates 2020 aastast on see vahe palgatöötajatega oluliselt vähenenud. 2020 aasta andmetele tuginedes, hõivatute osakaal, kes töötasid osalise ajaga kodus, kasvas aastaga kiiremini 3,2% pealt 10,8% peale, eraisikust ettevõtjate osakaal kasvas vähem, samal perioodil tõusis see osakaal 19,4% pealt 22% peale.

Suurema protsendi kodus töötajatest moodustasid 13,2% naised ning meeste osakaal oli 11,5%. Vanuse järgi oli kodus töötajatest vähem nooremaid. 15-24 vanustest töötasid kodus ainult 6,3% ning 25-49 ja 50-64 aastased jagunesid vastavalt 13% ja 12,4% (Eurostat, 2021).

Ka Statistikaameti uuringutulemused kattuvad Eurostati poolt läbiviidud uuringutega ning vähem leidis distantstöö tegijaid 15-24 aastaste ning üle 44 aastaste seas. Statistikaameti poolt Eestis läbiviidud uuringus esinesid vanuselised erisused nii vanemate tööealiste võimalikus piiratud

tehnilises võimekuses kuid ka nii vanema,- kui ka nooremaealiste piiratud valikutes töökoha suhtes, mis võimaldasid distantstööd teha (Statistikaamet, 2023).

Sooline, vanuseline ja teised suuremad erinevused kodus töötajate seas ei ole aga antud uurimustöös ka oluline, kuna peamine rõhk töös on just distantstöö tegijatel üldiselt.

2.2 Uurimismeetodika valik ja andmete analüüs

Antud uurimustöö läbi viimisel lähtus autor kvantitatiivsest uuringu meetodikast. Ankeetküsimustikuga soovis autor saada vastused, mille tulemused kataks nii töötajate tunnetuse motiveeritusele, kaasatusele, tõhususele, võimalikule distantstöö mõjule ning ka organisatsioonipoolsele panusele distantstöö soodustamisel.

Lisaks kasutas autor töös artikkelid mis on seotud töötajate motiveerituse, kaasamise ning kaasava juhtimise uurimustega. Ka on töös kasutatud valdkonnaspetsialistide intervjuusid ja arvamuskäsitlusi, mis pärinevad meediaväljaannetest.

Saamaks vastused neljale uurimusküsimusele, kategoriseeris autor küsimused vastavalt eelnevalt läbitöötatud uurimustöödele. Küsimused, mis olid seotud kaasatuse tunnetusega, toetusega kolleegidelt ja juhtidelt, motivatsiooniga tööle ja tööga seotud info jagamisele tuginesid Sull *et al.*, (2021), Felstead & Henseke (2017) ja Ferreira *et al.*, (2021) varasemalt uuritud töödele. Enesehinnanguga tõhususe kasvule, tööalase info kättesaadavuse ja tehtava töö vajalikkuse tunnetuse küsimused tuginesid Sull *et al.*, (2021), Ahmad (2017) ning Schaufeli ja Bakker (2010) töödele. Küsimused, mis uurisid organisatsioonipoolset panust, suhteid kolleegidega, suhtlemist väljaspoole tööülesandeid, ühiseid infotunde, psühholoogilist tuge ning märkamist vastavalt panusele, tuginesid Sull *et al.*, (2021), Yang *et al.*, (2022), Popovici ja Popovici (2020) ning Sjöblom *et al.*, (2022) tehtud uurimustele. Isoleeritust ja distantstööga seotud isoleerituse tunnetust puudutavad küsimused olid koostatud Bick *et al.*, (2020) läbiviidud uuringule tuginedes.

Küsimustiku koostamisel ei küsitud vastajate kohta täiendavat taustainformatsiooni töö iseloomu, vanuse, vastaja soo ega muu kohta, kuna see ei olnud antud töö eesmärgi saavutamiseks vajalik. Küsimustik esitati uuringukeskkonnas Google Forms ning kokku oli 22 küsimust, millest esimene küsis vastaja distantstööl veedetud päevade arvu nädalas ning järgmised 21 küsimust olid kohustusliku vastusega ning neid hinnati vastaja poolt 5 palli süsteemis (1- ei nõustu üldse, 2- pigem ei nõustu, 3- ei oska öelda, 4- pigem nõustun, 5- nõustun täielikult). Küsimustik esitati esmalt 27.03.2023 läbi e-maili autori enda kontaktvõrgutikule, teiseks autori LinkedIni lehele nii eesti kui ka inglise keelse versioonina ja kolmandaks autori Facebooki lehele. Kõigis kolmes kanalis sai autor kokku kahe nädala jooksul üle 80 vastuse. Küsimustik esitati viimasena ka eraldi

Facebooki gruppi „Harku valla elanikud“ mille liige autor on ning mis autori arvates sobis nii elanike asukoha kui piirkonna tõttu valimisse. Just viimane valitud grupp osutus valimis edukamaks, sest just peale viimasesse Facebooki gruppi üleslaadimist tõusis vastajate arv üle 180 ning seda 2 tööpäeva jooksul ajavahemikul 13.04.2023 kuni 15.04.2023.

Andmeid analüüsiti autori poolt tabelarvutisprogrammis MS Excel. Samas programmis tegi autor ka tabelid ja joonised. Autor ei analüüsinud eraldi neutraalseid vastuseid milles vastajad olid märkinud vastuseks 5 palli skaalal „3“.

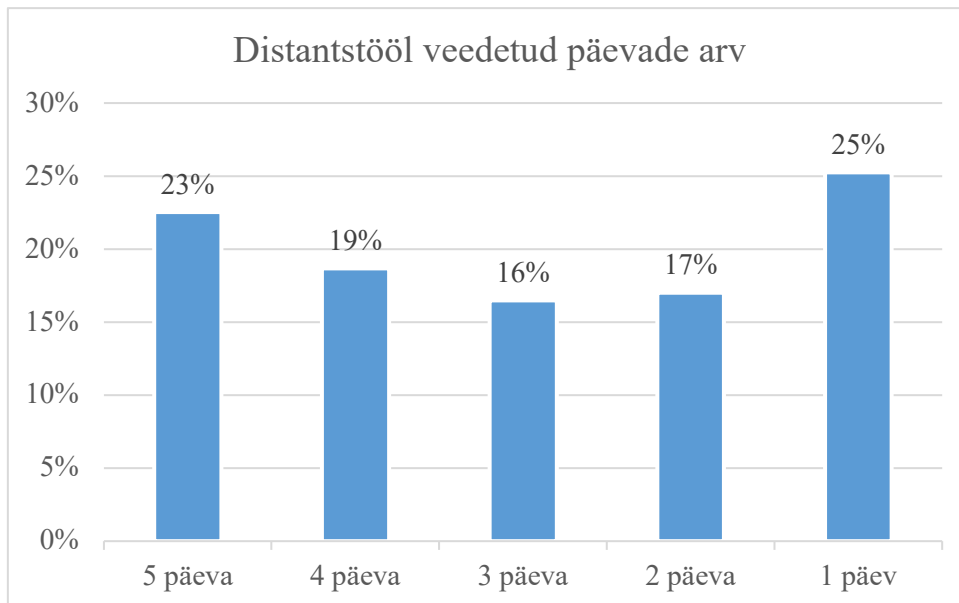
Neljanda uurimusküsimuse analüüsimiseks kasutas autor Anova korrelatsioonimudelit, et hinnata kuivõrd distantstööl veedetud päevade arv on korrelatsioonis tõhususe kasvuga ning lisas ka illustreeriva joonise.

3. KVANTITATIIVNE UURING

3.1 Kvantitatiivse uuringu tulemused

Uurimusküsimustikule vastas kokku 184 osalejat. Analüüsimiseks ei võetud 2 vastanu tulemusi, kuna nendel puudus vastustes kodus töötatud päevade arv. Töös on välja toodud illustreerivad joonised, mis näitavad olulisemaid vastuseid uurimusküsimustele ning lisaks on selgitava tekstiga eraldi välja kirjutatud vastused, mis olid täiendavalt küsitud kuid seotud peamiste uurimusküsimustega.

Esimene küsimus oli, et mitu päeva veedavad vastajad kaugtööl. Vastajate kaugtööl viibimise päevade arvu ühes viiepäevases töönädalas illustreerib joonis 1. Küsimustiku vastajatest veetis viiepäevasesest töönädalast kodus: 5 päeva 23% vastanutest; 4 päeva 19% vastanutest ; 3 päeva 16% vastanutest; 2 päeva 17% vastanutest ja 1 päeva 25% vastanutest.

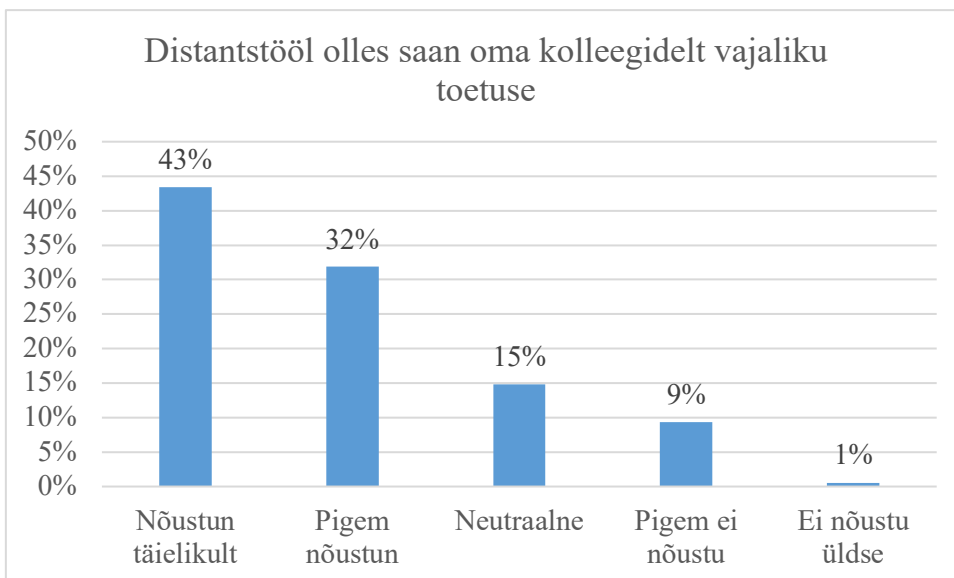


Joonis 1. Distantstööl veedetud päevade arv (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

3.1.1 Distantstööle ülemineku mõju töötajate kaasatuse tunnetusele

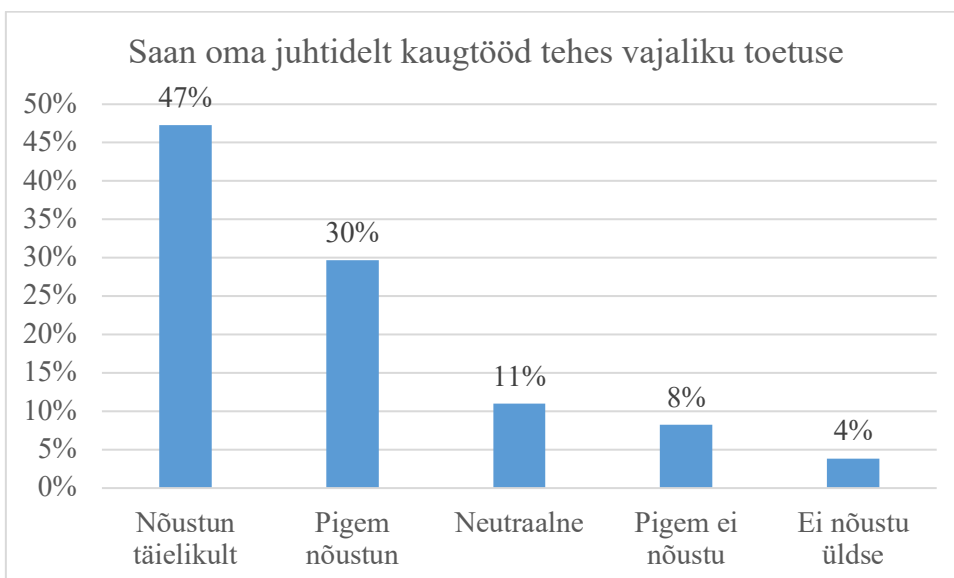
Esimese uurimusküsimusena soovis autor teada, et mil määral on distantstööle üleminek organisatsioonis mõjutanud töötajate kaasatuse tunnetust. Selleks uuris autor, kas töötajad tunnevad ennast kaasatuna, kas neil on juhtide ja kolleegide poolt täielik toetus ning kas nad tunnevad ennast eemale jäetuna. Seda, kuidas tunnetavad vastajad toetust kolleegidelt, illustreerib joonis 2. ning toetust juhtidelt illustreerib joonis 3. Jooniselt 2. on näha, et vastajate arvates saadakse distantstööl olles kolleegidelt piisavalt tuge tööülesannete sooritamisel. 75% vastajatest (43% nõustus täielikult, 32% pigem nõustus) tundis, et nad saavad kolleegidelt vajaliku toetuse ning sama väitega pigem ei nõustunud 9% ja ei nõustunud üldse 1% vastajatest.



Joonis 2. Vastajate tunnetus vajaliku toe saamisel kolleegidelt (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

Joonisel 3. on näha, mil määral vastajad on nõus väitega, et saavad juhtidelt piisava toetuse. Küsimustiku tulemused näitavad, et juhtidelt saadakse vajalik toetus 77% vastaja arvates (47% nõustus täielikult ja 30% pigem nõustus) ja pigem ei nõustunud 8% või ei nõustunud üldse 4% vastajatest.

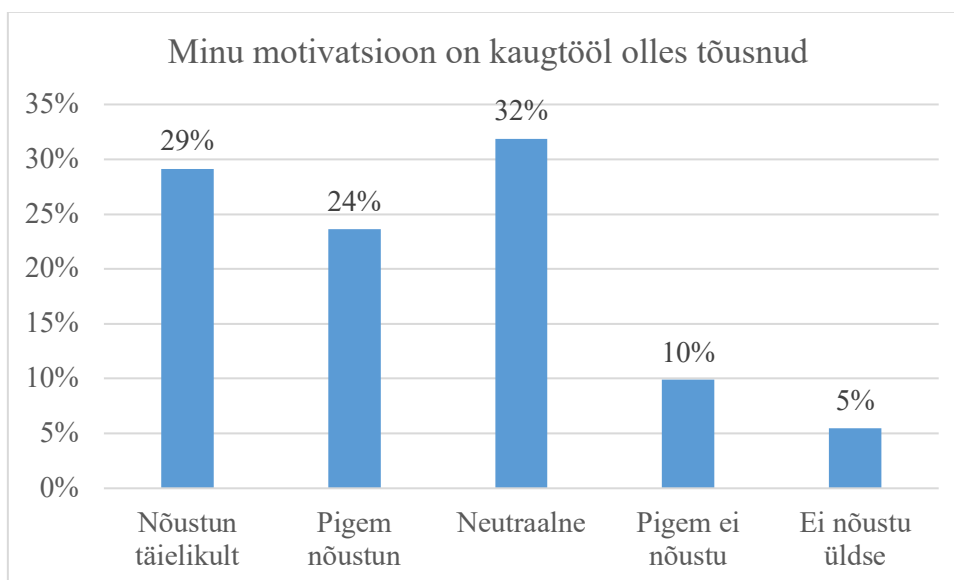


Joonis 3. Vastajate tunnetus vajaliku toe saamisel juhtidelt (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

Lisaks eelpool toodud joonistele, uuris autor täiendavaid küsimusi esitades, kuidas töötajad tunnetavad eemale jäetust ja kaasatust. Eemale jäetust distantstööl tundsid vaid 10% vastanutest (8% pigem nõustus ja 2% nõustus täielikult). 80% vastajatest ei tundnud ennast eemale jäetuna (26% pigem ei nõustunud ja 54% ei nõustunud üldse). Sellest võime järeldada, et töötajate kaasamine on olnud tulemuslik ja seda kinnitab ka järgmise küsimuse tulemus, mis puudutab töötajate kaasatust, kus 81% vastajatest tundis end piisavalt kaasatuna (46% nõustus täielikult ja 35% pigem nõustus) ning vaid 5% vastajatest pigem ei nõustunud ja 3% ei nõustunud üldse.

Distantstööga seoses tundis vastajatest motivatsiooni tõusu 53% (29% nõustus täielikult ja 24% pigem nõustus) ning vastupidiselt motivatsiooni langus oli 15% vastajatel (10% pigem ei nõustunud ja 5% ei nõustunud üldse). Alloleval joonisel 4. on illustreeritult vastajate motivatsiooni tõusu tunnetust.

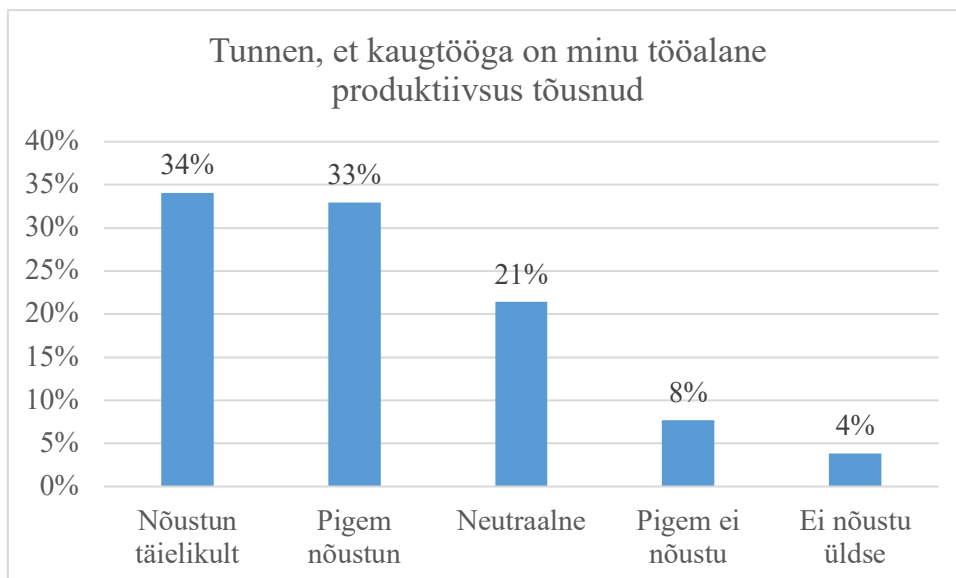


Joonis 4. Motivatsiooni tõusu tunnetus (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

3.1.2 Distantstööle ülemineku mõju, tuginedes töötajate enesehinnangule, töö tõhususele

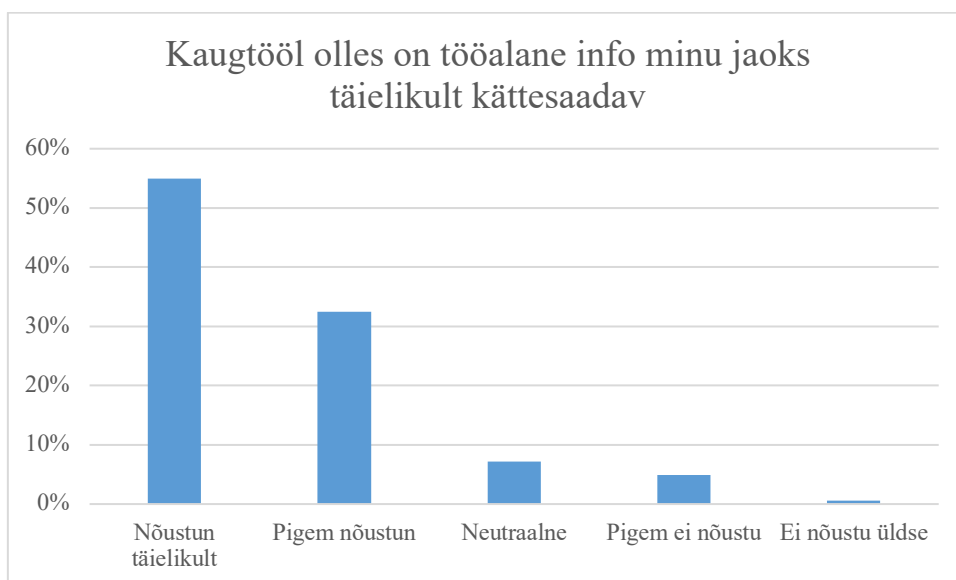
Teisena uuris autor, mil määral on distantstööle üleminek avaldanud mõju töötajate tõhususele. Antud küsimustiku tulemusi arvesse võttes märkas tõhususe kasvu oma töös 67% vastajatest (34% nõustus täielikult, 33% pigem nõustus) ja tõhususe langust 12% vastajatest (8% pigem ei nõustunud, 4% ei nõustunud üldse). Alloleval joonisel 5. on näha, kuidas vastajad tunnetavad oma tõhususe muutust distantstööl olles.



Joonis 5. Tõhususe tõusu tunnetus (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

Joonisel 6. on näha, et 87% vastajatest leidis (55% nõustus täielikult ja 32% pigem nõustus), et distantstööl on tööalane info neile täielikult kättesaadav. Pigem ei nõustunud või ei nõustunud üldse info täieliku kättesaamisega kokku 6% vastajatest.



Joonis 6. Hinnang tööalase info kättesaadavusele (n=182)

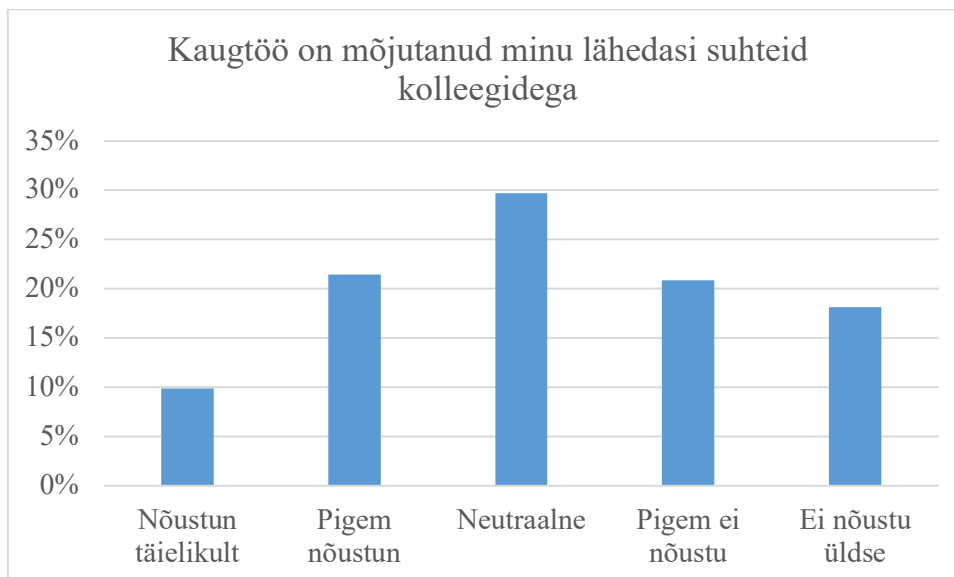
Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

Lisaks eelnevale joonisele 6. olid ankeetküsimustikus toetavad küsimused, mille eesmärk oli toetada töölase info liikumisega seotud motiveeritust ning töö ülesannete vajalikkuse tunnetust. Distantstööl olles on motiveeritud kolleegidega infot jagama ja infot vajalikul teel salvestama 87% vastajatest (53% nõustus täielikult ning 34% pigem nõustus) ning vaid 5% inimest ei ole motiveeritud seda tegema (3% pigem ei nõustu, 2% ei nõustu täielikult).

93% vastajatest sai aru, et see töö mis nad teevad, on ettevõtte jaoks vajalik (75% nõustus täielikult ja 18% pigem nõustus) ja vaid 2% vastajatest (1% pigem ei nõustunud ja 1% ei nõustunud üldse).

3.1.3 Organisatsiooni poolne panus töötajate kaasatuse suurendamiseks

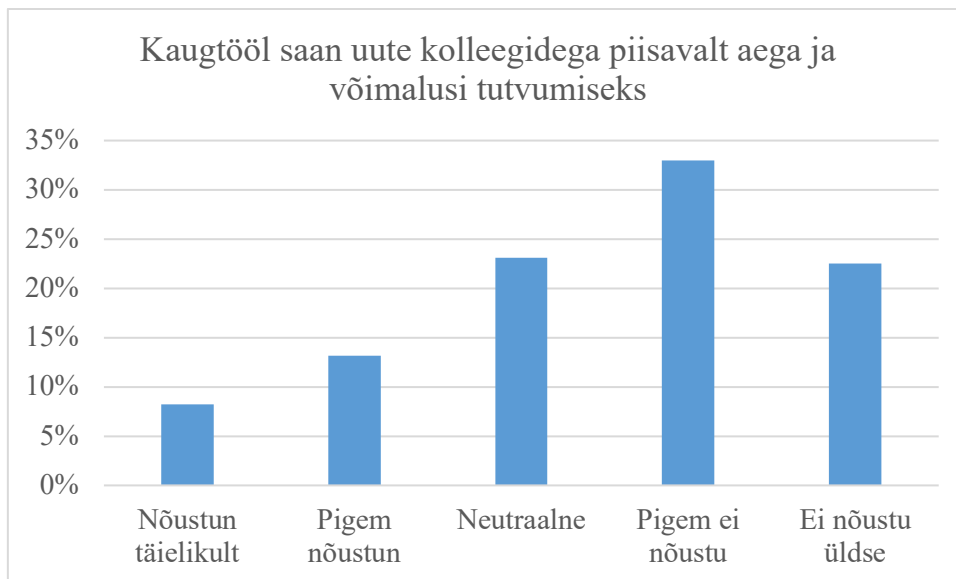
Kolmandaks soovis autor teada, et mida saab organisatsioon ära teha, et oleks soodustatud töötajate kaastatus ettevõttes. Sellele küsimuse eesmärk oli leida organisatsiooni sisesed puudujäägid ja võimalikud murekohad, mis puudutavad töötajate omavahelist kommunikatsiooni, töötajate vahelisi suhteid ning nende võimalikke muutusi ja ka uute kolleegidega tutvumist. Autori läbiviidud küsitluse kolmas osa kattiski just küsimusi, et kuidas distantstööl viibivad töötajad omavahelist suhtlust tajuvad ning mis võib vajada veel parendamist. Joonisel 7. on näha, et kolleegidega lähedaste suhete muutumist märkasid 31% vastajatest (10% nõustus täielikult ja 21% pigem nõustus) ning muutust ei märganud 39% vastajatest (21% pigem ei nõustunud ja 18% ei nõustunud üldse).



Joonis 7. Kaugtöö on mõjutanud lähedasi suhteid kolleegidega (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

Joonisel 8. on näha suuremad erinevused, mis puudutavad uute kolleegidega tutvumist. Vaid 21% vastanutest (8% nõustus täielikult ja 13% pigem nõustusid), et nad saavad piisavalt aega uute kolleegidega tutvumiseks. Tervelt 56% vastajatest (pigem ei nõustu 33% ja ei nõustu üldse 23%) tundsid, et ei saa piisavalt aega uute kolleegidega tutvumiseks.

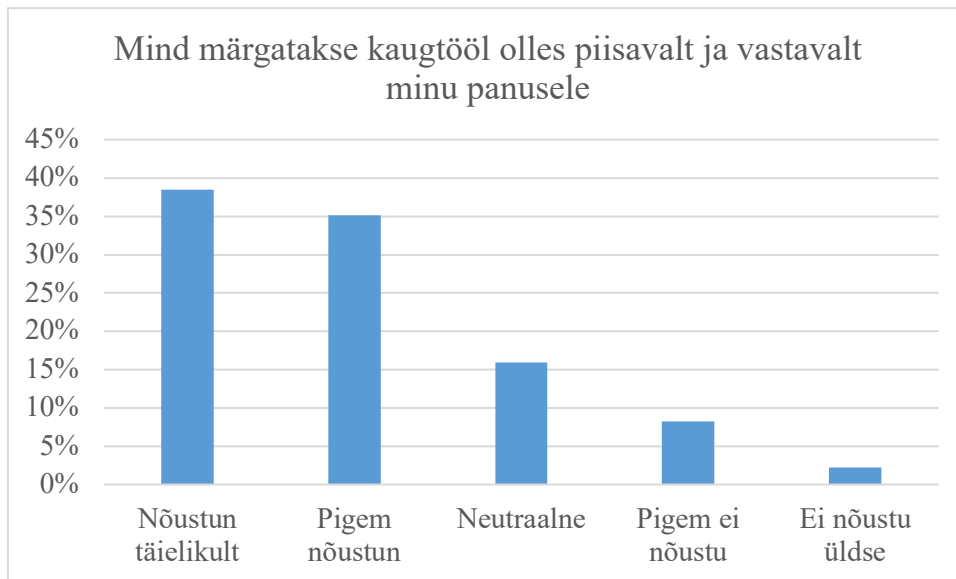


Joonis 8. Kaugtööl uute kolleegidega tutvumiseks saadav aeg (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

Täiendamaks eeltoodud vastuseid, olid ankeetküsimustikus toetavad küsimused, mille vastuste alusel selgitada tööalaste suhete muutusi. Tööülesannete väliselt on kolleegidega suhtlemiseks piisavalt aega 49% vastajatest (25% nõustus täielikult ja 24% pigem nõustus) ning 25% vastajatest ei nõustunud või pigem ei nõustunud väitega (vastavalt siis 20% pigem ei nõustunud ja 5% ei nõustunud). Ühiseid tööväliseid virtuaalseid ettevõtmisi tehti 32% vastajate seas. Antud juhul on kokku loetud nii nõustun täielikult (13%) kui pigem nõustun (19%) vastused kuid millest viimane on rohkem küsitava väärtusega. Siinkohal tuleks edasi uurida või täpsustada, et millest tekkisid „pigem nõustun“ vastused. Sarnased erinevused olid ka vastajate hulgas kes väitsid, et pigem ei nõustu 26% ja ei nõustu üldse 30%, millest viimane konkreetses vastus on antud küsimuse puhul aktsepteeritavam.

Töötajad kes tundsid, et neid märgatakse vastavalt nende antud panusele, oli 73% vastajatest (38% nõustusid täielikult ja 35% pigem nõustusid. Need kes tundsid, et nende panust ei märgata olid 10% vastajatest (8% pigem ei nõustunud ja 2% ei nõustunud üldse) ning need tulemused on välja toodud alloleval joonisel 9.



Joonis 9. Märkamine vastavalt töötaja panusele (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

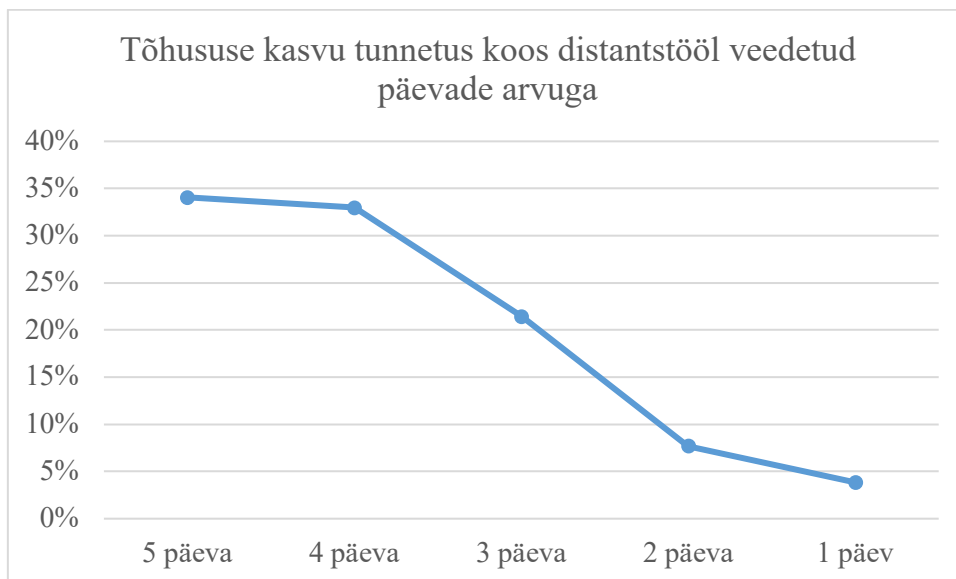
Lisaks organisatsioonipoolsele töötaja märkamisele uuris autor ka seda, et kas töötajad saavad piisavalt psühholoogilist tuge ning kas nad vajavad seda rohkem. Vastajatest 55% inimest tundis, et saavad tööandja poolt piisavalt psühholoogilist tuge kuid vaid 15% vastajatest sooviks seda rohkem. 28% vastajatest tundis, et ei saa tööandjalt piisavalt psühholoogilist tuge ning 67% vastajatest ka ei soovinud, et töökoht seda rohkem võimaldaks.

Organisatsioonipoolse panuse osas olid ankeetküsimustikus ka täiendavad küsimused organisatsiooni poolt korraldatud infotundide osas. Nende küsimuste eesmärk oli aru saada, et kas töötajad tunnetavad, et infotunnid toimuvad ja on nende jaoks piisavad ning olulised. 75% vastanutest (51% nõustus täielikult ja 24% pigem nõustusid) väitsid, et neil korraldatakse ühiseid infotunde ja 16% vastanutest väitsid, et ühiseid infotunde ei korraldata (pigem ei nõustu 6% või ei nõustu üldse 10%). Ka siinkohal on küsitava väärtusega vastused, mis pigem nõustusid või pigem ei nõustunud, sest õiglasemaks vastuseks saaks olla üks või teine äärmus. Ühised infotunnid olid piisavad ja olulised 71% vastajatele (40% nõustus täielikult ja 31% pigem nõustus ja vaid 15% vastajat (6% pigem ei nõustu ja 9% ei nõustu üldse) leidsid, et need ei ole piisavad ja/või olulised.

3.1.4 Distantstööl veedetud päevade arvu mõju töötaja kaasatusele ja tõhususele

Neljas püstitatud uurimusküsimus oli, et mil määral distantstöö päevade arv avaldab mõju töötaja kaasatusele ja tõhususele. Kasutades Anova korrelatsioonimudelit leidis autor, et kodus töötamiste

päevade arv on korrelatsioonis vastajate hinnanguga tõhususe kasvule. Vastajate enesehinnangule tuginedes on ka jooniselt 10. näha, et distantstööl veedetud päevade arv on korrelatsioonis töö tõhususe kasvuga.



Joonis 10. Tõhususe kasvu tunnetus koos distantstööl veedetud päevade arvuga (n=182)

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

Tabelis 1. näeme keskmisi tulemusi, kuidas vastanute enesehinnangul on kasvanud nende tõhusus vastavalt distantstööl veedetud päevade arvuga.

Tabel 1. Distantstööl olijate enesehinnang tõhususe kasvule võrreldes distantstööl veedetud päevade arvuga (n=182)

| Kodus töötamise päevad | vastajate arv | keskmine tulemus |
|------------------------|---------------|------------------|
| 5 tööpäeva | 41,00 | 4,32 |
| 4 tööpäeva | 34,00 | 4,32 |
| 3 tööpäeva | 30,00 | 4,03 |
| 2 tööpäeva | 31,00 | 3,45 |
| 1 tööpäev | 46,00 | 3,26 |

Allikas: autori koostatud lisa 3 andmete põhjal

Lisaks tõhususe kasvule uuris autor täiendavalt, et kui suur osa vastajatest eelistab distantstööd ning kas distantstöö on tekitanud ka isoleerituse tunnetust. Vastajatest 58% väitis, et eelistavad kodukontorit kontoris töötamisele ja 20% vastanutest pigem ei nõustunud või ei nõustunud üldse.

Eestis vastanute hulgast 16% tundsid (3% nõustusid täielikult ja 13% pigem nõustusid), et tunnevad distantstööl isoleeritust. Isoleeritust ei tundnud 68% vastajatest (22% pigem ei nõustunud ja 46% ei nõustunud üldse).

3.2 Arutelu ja järeldused

Antud uurimustöö eesmärgiks oli leida vastus neljale uurimisküsimusele ning allolevalt toob autor lühidalt välja tulemused ning omapoolsed ettepanekud ning võrdluse teiste autorite varasemate tulemustega.

Esimene uurimusküsimus püüdis välja selgitada kuivõrd on distantstööle üleminek organisatsioonis mõjutanud töötajate kaasatuse tunnetust. Positiivseks näitajaks on, et distantstööl olles tunneb valdav enamus töötajatest, et saavad piisava toe nii juhtidelt kui ka kolleegidelt. Vaid kümnendik vastanutest tunneb, et on distantstööga seoses eemale jäetud. Autori arvates tähendab see, et mitmesuunaline infoliikumine on olnud tõhus kuid juhid peaksid efektiivsemalt keskenduma ka nendele töötajatele, kes võivad tunda eemale jäetust. Kuna ka üle pooltel vastanutest on märgitud, et nad on tundnud motivatsiooni tõusu siis pole distantstöö positiivseks küljeks ainult töötajale rahaline ja ajaline võit töösõitudel või eelis töökoha valikul, vaid ka organisatsiooni võit, kui on olemas motiveeritumad töötajad. Ka enamus vastajaid kinnitasid, et on motiveeritud jagama ja salvestama tööalast infot. Autori arvates tuleks organisatsioonidel sellest tulenevalt leida võimalus kaardistada ka töötajad, kes võivad omada organisatsiooni jaoks kriitilise tähtsusega infot, kuid ei ole seda ettevõtte siseselt seotud osapooltele jaganud või kättesaadavaks teinud.

Varasemates Felstead ja Henseke (2017) läbiviidud uuringutes on märgatud, et distantstöö vähendab töötaja kaasatuse tunnet, kuid autori koostatud ankeetküsimustiku vastustele tuginedes väitis suur enamus vastajatest, et nad ka tunnevad ennast kaasatuna.

Teise küsimusega tahtis autor teada, et mil määral on distantstööle üleminek avaldanud mõju töötajate tõhususele. Siinkohal üle poolte vastanutest leidis, et nende tõhusus on distantstööl tõusnud. Kuna ka enamus vastajaid leidis, et tööalane info on nende jaoks täielikul kättesaadav siis autori arvates kinnitab see, et tõhusus sai kasvada ilma takistusteta. Samamoodi väitis valdav enamus ka seda, et nad saavad aru, et nende töö on ettevõtte jaoks vajalik. See kattub ka Alexander *et al.*, (2021) tehtud uuringuga, ka milles leidsid vastajad 2020 juba esimestel kuudel kodus tööd tehes oli märgata tõhususe kasvu. Kuigi nende uurimustöös tuli hiljem välja ka hilisem tõhususe langus stressi ja läbipõlemise kaudu, siis vähemalt praeguse autori poolt läbiviidud küsimustiku

järgi võib arvata, et tõhususe tõus võib olla siiski jätkuv trend. Kui vaatame ka Sull *et al.*, (2021) läbiviidud uuringut, milles märgati, et tõhususe kasv on enamasti kolleegidest sõltumatute ülesannete täitmisel siis antud vastuste puhul puudub info, kas tegu oli eraldiseisvate või ka kolleegidest sõltuvate tööülesannetega.

Võrreldes Alexander *et al.*, (2021) läbiviidud uuringuga tõhususe kasvu kohta, on antud küsimustiku tulemused ajas paremuse poole liikunud ning tõhususe kasv on olnud kasvutrendis. Siiski vajaks täpsuse huvides eraldi uurimist, et kas tulemused on ajaga paranenud üldiselt või on erinevus omane vaid Eesti töötajate seas kus kontaktid teiste töötajatega võivad olla lähedasemad ning omavahelised distantsid väiksemad.

Kolmandana oli uurimustöö eesmärk selgitada, et mida saab organisatsioon ära teha, et oleks soodustatud töötajate kaastatus ettevõttes. Kuna vastajad leidsid, et on märganud muutusi kolleegidega lähedastes suhetes ning vaid viiendik vastanutest leidis, et nad saavad piisavalt aega uute kolleegidega tutvumiseks siis leiab autor, et organisatsioonidel on oluline edaspidi panustada töötajate vahelise kommunikatsiooni suurendamiseks. Vähemalt pooled vastanutest leidsid, et neil on piisavalt aega suhelda kolleegidega väljaspool tööaega, kuid vaid kolmandik vastanutest väitis, et neil on korraldatud ühised töövälised üritused. Autor leiab, et just töövälise kommunikatsiooni suurendamine võib olla koht, millega annab arendada kolleegide vahelisi suhteid, mis võiksid tagada ka tulevikus sujuvama infoliikumise ja parema kaasatuse. Tööväliseks kommunikatsiooniks saab kasutada töö aja sees toimuvaid ühiseid koolitusi ja koosviibimisi või ka töö aja väliselt toimuvaid ühiseid üritusi, virtuaalseid õhtusööke või muud. Uued töötajad võivad tuua organisatsiooni ka uusi ideid ja seetõttu on oluline leida ja anda võimalus ka töötajate vaheliste sidemete tugevdamisele läbi ühiselt veedetud aja ja omavaheliste tutvumisvõimaluste. Seetõttu meeskonnaehitamise töötubade või ühisürituste läbiviimise olulisus kerkib aina enam esile, kui meeskonnaliikmed ei puutu omavahel enam nii tihedalt kokku. Ka Yang *et al.*, (2022) uuringutulemustes väideti, et tugevamate sidemetega töötajad jagavad omavahel kergemini infot ning, et vähem keskenduti nõrkadele sidemetele. Tööajavälist kommunikatsiooni rakendades peaks organisatsioon säilitama siiski teatud ettevaatlikkuse. Lee *et al.*, (2021) on leidnud oma uurimustöös, et töövälisel ajal tööalase informatsiooni ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamine võib avaldada psühholoogilist survet töötajatele, kellel on suurem pühendumus organisatsiooni vajadustele ning see omakorda võib kaudselt viia töötaja läbipõlemiseni. Seetõttu peaks autori arvates organisatsioon kasutama tööväliseks ühisüritusteks teisi alternatiivseid kanaleid või kasutades samu kommunikatsioonikanaleid mida kasutatakse ka töö ajal, siis leidma aja tööväliseks kommunikatsiooniks ettenähtud töö aja sees.

Üle 70% vastaja leidis, et neid märgatakse vastavalt nende panusele. Ding ja Yu (2022) läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et hinnates õiglaselt töötaja tulemusi vastavalt nende tugevusele ja panusele, oli sellel positiivne mõju töötaja kaasamisel. Lisaks õiglastele tulemusmõõdikutele on oluline ka töötajate tunnustamine.

Üle poolte vastajatest väitsid, et neile pakutakse organisatsiooni poolt piisavalt psühholoogilist tuge. Võrreldes tulemusi Sull *et al.*, (2021) läbiviidud uuringuga, milles 29% vastajatest soovis just vaimse toe suurendamist siis leiame, et tulemused on töötaja suhtes märgatavalt paremaks muutunud. Sellegipoolest, kuna leidis ka töötajaid kes tunnevad, et ei saa piisavalt psühholoogilist tuge või soovivad seda rohkem, siis on juhtidel oluline nende töötajatega kontakt saavutada ning leida võimalused selliste töötajate toetamiseks. Kuna antud ankeetküsimustiku eesmärk ei olnud selgitada, et millised töötajad või millisel positsioonil rohkem psühholoogilist tuge vajavad siis tegu võib olla ohuga organisatsioonile nii kriitilise tähtsusega töötajate osas kui ka võimaliku mainekahju osas.

Ankeet küsimustikust selgus, et valdavas enamuses töötajaid tundsid, et neile on korraldatud ühiseid infotunde ja need on ka suurele osale töötajatele piisavad ja olulised.

Neljas uurimusküsimuse eesmärk oli selgitada, mil määral distantstöö päevade arv avaldab mõju töötaja kaasatusele ja tõhususele. Vastustest selgus, et üle poolte töötajate arvates on nende tõhusus distantstööga tõusnud ning samamoodi ka üle poolte vastajatest leidis, et eelistavad kodukontorit kontoris kohapeal käimisele. Kodukontori eelistust kinnitab omakorda ka suhteliselt väike protsent vastajaid, kes väitsid, et tunnevad isoleeritust. Isoleerituse tunne võib olla tekkinud töötajatel vähese kaasamise tõttu, ning ka siinkohal on juhtidel oluline leida need töötajad, kes isoleeritust tunnetavad ning leida võimalused selle tunde vähendamiseks. Lisaks testis autor MS Excel tabelarvutusprogrammi abil ja Anova Single Factor analüüsiga, et kuidas vastajad tundsid tõhususe kasvu võrreldes distantstööl oldud ajaga. Tõhususe kasvu hindasid kõrgemalt vastajad, kes veetsid suurema päevade arvu distantstööl. Kuigi tegelikke tõhususe kasvu tulemusi antud uurimustöös hinnatud ei ole, siis saab järeldusi teha ainult vastajate enesehinnangu põhjal. Autori arvates peaks ka edaspidi uurima, et kas töötajate tõhusus on tõusnud distantstööga ka tegelikkuses või on see ainult töötaja enesehinnang tehtud tööle. Siinkohal peaks lähenema uurimusküsimusele teatava ettevaatlikkusega ning uurima ei peaks ainult tõhususe tõusu vaid ka sellega seotud töötaja motivatsiooni tõusu.

Autori arvates tuleks lisaks edasi uurida ka, et kas organisatsioonisiselt on oht infoliikumise suluks pikema perioodi jooksul ja märkamata kujul. Juba praeguste vastustele tuginedes on

muutunud kolleegide omavahelised sidemed ning uute kolleegidega ei saada piisavalt aega tutvumiseks. See võib viia olukorrani, kus organisatsioonis ei liigu ühel hetkel piisavas mahus informatsiooni, on tekkinud märkamatu infosulg või koguni täielik infokadu seoses töötajate liikumisega organisatsioonist välja.

Distantstööl olles on motiveeritud kolleegidega infot jagama ja infot vajalikul teel salvestama 87% vastajatest ning vaid 5% inimest ei ole motiveeritud seda tegema. Kuigi mittenõustunute arv on siinkohal väike, on siiski organisatsiooni jaoks oluline kaardistada, et milline osa töötajatest seda ei ole motiveeritud või nõus tegema. Ohuteguriks on siin olukord kui töötaja, kes ei ole motiveeritud infot jagama ja võib hoida enda käes organisatsiooni jaoks kriitilise tähtsusega infot.

Kuna ankeetküsimustik oli suunatud ainult töötajatele, kes viibisid vähemalt osaliselt kaugtööl siis küsimustiku tulemused olid üldistava iseloomuga ning tulemustest ei selgunud millises valdkonnas või millisel positsioonil inimesed tunnetavad juhi või organisatsioonipoolseid puudujääke. Täpsemate tulemuste huvides vajaks edasist uurimist distantstöö mõju kaasamisele, töö tegelikule tõhususele ja töötaja motiveeritusele ka organisatsioonipõhiselt.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärk on välja selgitada töötajate hinnang kaasatusele distantstöö tingimustes ja sellega seonduvatest infosulu tekke võimalustest. Infosulg ja vähene kaasatus võivad avaldada negatiivset mõju töötajate panuse tõhususele. Uuringu oodatavad tulemused aitavad leida organisatsioonile võimalusi kaasamise parendamiseks ja infoliikumise efektiivsemaks muutmiseks.

Uurimustöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor küsimused:

1. Kuivõrd on distantstööle üleminek organisatsioonis mõjutanud töötajate kaasatuse tunnetust?
2. Mil määral on distantstööle üleminek avaldanud töötajate enesehinnangule tuginedes mõju töötajate tõhususele?
3. Mida saab organisatsioon ära teha, et oleks soodustatud töötajate kaastatus ettevõttes?
4. Mil määral distantstöö päevade arv avaldab mõju töötaja kaasatusele ja tõhususele?

Magistritöös käsitles autor distantstöö all nii kaugtööd, hübriidtööd kui ka hajusmeeskondasid. Magistritöö teoreetilises osas andis autor ülevaate viimaste aastatega toimunud kiireid ja suuremahulisi üleminekuid distantstööle ja lisaks ka ülevaatliku pildi töökorralduse muutusest ja sellega kaasnenud mõjudest. Uurimustöös on kasutatud Alexander *et al.*, (2021) teadusartikleid, mis kajastavad suuremahulist distantstööle üleminekut ning sellega kaasnevat mõju töötajatele ning ka (Sull *et al.*, 2021) juhiseid mis aitavad paremini toime tulla distantstööl oleva meeskonnaga. Kaasavast juhtimisest ja olemusest ning sujuvama distantstöö planeerimisest kasutati Gratton, (2021) ja Smith ja Blanck (2002) Bick *et al.*, (2020) artikleid. Kaasava juhtimise ja distantstööle ülemineku uurimisel on leitud, et on vaja lisaks vabale ligipääsule organisatsiooni teadmistele ka sotsiaalse suhtluse aspekt töötajate endi vahel (Duque *et al.*, 2020). Schaufeli ja Bakker (2010) leidsid, et töötaja kaasamistunne ei ole ainult tema tööle pühendumine vaid tähendab ka, et töötaja kes tunneb, et on kaasatud ja teeb vajalikku tööd, on ka altim täitma talle seatud eesmäärke nii, et see on ka organisatsiooni toimimisele kasulik.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu, ning võrdluseks kasutas varasemalt läbiviidud uuringuid, mis on seotud just distantstööga. Autori poolt läbiviidud uuringus osalesid inimesed, kes vähemalt osaliselt viibisid tööajast distantstööl.

Küsimustiku koostamisel ei küsitud vastajate kohta täiendavat taustainformatsiooni. Küsimustik esitati uuringukeskkonnas Google Forms ning andmeid analüüsi autori poolt tabelarvutisprogrammis MS Excel. Samas programmis tegi autor ka tabelid ja graafikud. Autor ei analüüsinud eraldi neutraalseid vastuseid milles vastajad olid märkinud vastuseks 5 palli skaalal „3“. Neljanda uurimusküsimuse analüüsimiseks kasutas autor Anova korrelatsioonimudelit, et hinnata kuivõrd distantstööl veedetud päevade arv on korrelatsioonis tõhususe kasvuga. Ankeetküsimustiku vastused tuginesid töötajate enesehinnangul ja tunnetusel.

Uuringu tulemustest selgus, et distantstööl olles tunneb valdav enamus töötajatest, et saavad piisava toe nii juhtidelt kui ka kolleegidelt. Vaid kümnendik vastanutest tunneb, et on distantstööga seoses eemale jäetud. Autori arvates tähendab see, et mitmesuunaline infoliikumine on olnud tõhus. Ka üle pooltel vastanutest on märgitud, et nad on tundnud motivatsiooni tõusu siis Ka enamus vastajaid kinnitasid, et on motiveeritud jagama ja salvestama tööalast infot.

Üle poolte vastanutest leidis, et nende tõhusus on distantstööl tõusnud. Kuna ka enamus vastajaid leidis, et tööalane info on nende jaoks täielikul kättesaadav siis autori arvates kinnitab see, et tõhusus sai kasvada ilma takistusteta. Samamoodi väitis valdav enamus ka seda, et nad saavad aru, et nende töö on ettevõtte jaoks vajalik.

Kuna vastajad leidsid, et on märganud muutusi kolleegidega lähedastes suhetes ning vaid viiendik vastanutest leidis, et nad saavad piisavalt aega uute kolleegidega tutvumiseks siis leiab autor, et organisatsioonidel on oluline edaspidi panustada töötajate vahelise kommunikatsiooni suurendamiseks. Vähemalt pooled vastanutest leidsid, et neil on piisavalt aega suhelda kolleegidega väljaspool tööaega, kuid vaid kolmandik vastanutest väitis, et neil on korraldatud ühised töövälised üritused. Autor leiab, et just töövälise kommunikatsiooni suurendamine võib olla koht, millega annab arendada kolleegide vahelisi suhteid, mis võiksid tagada ka tulevikus sujuvama infoliikumise ja parema kaasatuse.

Tööajavälisteks ühisüritusteks tuleks kasutada teisi alternatiivseid kanaleid, et vähendada selleks ajaks tööga seotuse tunnet. Teine võimalus on leida aeg vabamas vormis kommunikatsiooniks ettenähtud töö aja sees.

Üle 70% vastaja leidis, et neid märgatakse vastavalt nende panusele ja sellel positiivne mõju töötaja kaasamisel. Samamoodi leiti valdavas enamuses ka, et on korraldatud ühiseid infotunde ja need on ka suurele osale töötajatele piisavad ja olulised.

Vastustest selgus, et üle poolte töötajate arvates on nende tõhusus distantstööga tõusnud ning samamoodi ka üle poolte vastajatest leidis, et eelistavad kodukontorit kontoris kohapeal käimisele. Kodukontori eelistust kinnitab omakorda ka suhteliselt väike protsent vastajaid, kes väitsid, et tunnevad isoleeritust. Lisaks testis autor MS Excel tabelarvutusprogrammi abil ja Anova Single Factor analüüsiga, et kuidas vastajad tundsid tõhususe kasvu võrreldes distantstööl oldud ajaga. Tõhususe kasvu hindasid kõrgemalt vastajad, kes veetsid suurema päevade arvu distantstööl.

Magistritöö piirangutest tulenevalt soovib autor teema edasiarendusena lähemalt uurida tõhususe tegelikku kasvu kuna läbiviidud ankeetküsimustik tugines vaid töötajate enesehinnangule. Autori arvates peaks lähenema antud uurimusküsimusele teatava ettevaatlikkusega ning uurima ei peaks ainult tõhususe tõusu vaid ka sellega seotud töötaja motivatsiooni tõusu.

Autori arvates tuleks lisaks edasi uurida ka, et kas organisatsioonisiselt on oht infoliikumise suluks pikema perioodi jooksul ja märkamata kujul. Juba praegustele vastustele tuginedes on muutunud kolleegide omavahelised sidemed ning uute kolleegidega ei saada piisavalt aega tutvumiseks. See võib viia olukorrani, kus organisatsioonis ei liigu ühel hetkel piisavas mahus informatsiooni, on tekkinud märkamatu infosulg või koguni täielik infokadu seoses töötajate liikumisega organisatsioonist välja.

Distantstööl olles on küll valdav enamuse töötajaid motiveeritud kolleegidega infot jagama ja infot vajalikul teel salvestama kuid on ka töötajaid kes ei ole motiveeritud seda tegema. Kuigi mittenõustunute osakaal on siinkohal väike, on siiski organisatsiooni jaoks oluline kaardistada, et milline osa töötajatest seda ei ole motiveeritud või nõus tegema. Ohuteguriks, autori arvates, on siin olukord kui töötaja, kes ei ole motiveeritud infot jagama ja võib hoida enda käes organisatsiooni jaoks kriitilise tähtsusega infot.

SUMMARY

ADAPTATION OF EMPLOYEES TO REMOTE WORK, MAJOR OBSTACLES AND THREATS FROM THE POSITION OF INCLUSIVE MANAGEMENT

Eero Uustalu

The basis of the problem of this research work is the rapid and large-scale transition to remote work caused by the COVID-19 pandemic and the accompanying new situations in work organization. Although the pandemic situation has passed, remote work is still widely used and in some cases in a growth trend (Statistikaamet, 2022). Alexander *et al.*, (2021) have written that although an increase in efficiency has been noticed in a certain period when switching to remote work, the lack of firm guidelines, a decrease in contact with colleagues and the ambiguity of work-related future plans reduced employee job satisfaction, which led to burnout and a decrease in the quality of work. Shockley *et al.*, (2021) found that it was more frequent communication with telecommuters that increased the efficiency of the telecommuters. They also pointed out that such a connection could be due to the feeling of insecurity during the pandemic and pointed out the need to further investigate it in the future.

The problem of this research is the lack of awareness of the employees sense of involvement due to remote work and the possible dangers of the information barrier. The author also investigates what are the possibilities for involving and motivating the employee, so that not only information loss occurs, but also that the employee is independently motivated to share existing and new information with the company.

The aim of the work is to find out employees assessment of involvement in the conditions of remote work and related possibilities of information barriers. The expected results of the study will help the organization to find ways to improve engagement and make information flow more efficient.

To achieve the goal of the research, the author posed the following questions:

1. To what extent has the transition to remote work in the organization affected the employees sense of involvement?

2. To what extent has the shift to remote work affected employee effectiveness based on employee self-esteem?
3. What can the organization do to encourage employee engagement in the company?
4. To what extent does the number of days of remote work have an impact on employee engagement and efficiency?

In carrying out this research, the author used quantitative research methodology. With the questionnaire, the author wanted to get the results of which would cover the employees perception of motivation, involvement, efficiency, the possible impact of remote work, as well as the organization's contribution to improve remote work. No additional background information was asked about the respondents. The questionnaire was submitted in the research environment Google Forms and a total of 184 participants answered the research questionnaire. The results of 2 respondents were not included in the analysis because they did not have the number of days worked at home in their answers. In addition, the author used articles related to employee motivation, involvement and inclusive management research. Interviews of industry specialists and opinion articles from media publications have also been used in the work.

The results of the survey revealed that, when working remotely, the vast majority of employees feel that they receive sufficient support from both managers and colleagues and only a tenth of the respondents felt that they were left out during remote work. In the author's opinion, this means that the multidirectional movement of information has been effective. More than half of the respondents also stated that they have felt an increase in motivation. The majority of respondents also confirmed that they are motivated to share and save work-related information. Respondents also felt that their efficiency has increased in remote work. Since the majority of respondents found that work-related information was fully available to them, the author believes that this confirms that work efficiency could grow without obstacles. The vast majority also stated that they understand that their work is necessary for the company.

Since the respondents found that they have noticed changes in their close relationships with colleagues and only one fifth of the respondents found that they get enough time to get to know new colleagues, it is important for organizations to contribute to increasing communication between employees in the future. At least half of the respondents felt that they had enough time to socialize with colleagues outside of work hours, but only a third said that they had organized joint events outside of work. Increasing communication outside of work can be a place to develop

relationships between colleagues, which could also ensure a smoother flow of information and better involvement in the future. Other alternative channels should be used for joint events outside working hours in order to reduce the feeling of attachment to work or to find time for free form of communication within the scheduled work time.

More than 70% of the respondents felt that they are noticed according to their contribution and this has a positive effect on employee engagement. The vast majority also found that joint information sessions have been organized and that they are also sufficient and important. The answers revealed that more than half of the employees believe that their efficiency has increased with remote work and more than half of the respondents found that they prefer a home office. The home office preference is also confirmed by a relatively small percentage of respondents who stated that they feel isolated. In addition, the author tested with the MS Excel spreadsheet program and Anova Single Factor analysis how the respondents felt the increase in efficiency compared to the time spent working remotely. The increase in efficiency was rated higher by respondents who spent a greater number of days working remotely.

Due to the limitations of the Master's thesis, the author recommends to further study the actual increase in efficiency as a further development of the topic, since the completed questionnaire was based only on the employees self-assessment. In the author's opinion also the increase in the employee's motivation related to efficiency should be researched.

Also it should also be further investigated whether there is a risk of blocking the flow of information within the organization for a longer period of time and in an undetected form. Based on the current answers there is not enough time to get to know new colleagues. This can lead to a situation where sufficient information does not flow in the organization, there is an imperceptible information gap or even a complete loss of information due to the movement of employees out of the organization.

The vast majority of employees are motivated to share information with colleagues and to save information in the necessary way, but there are also employees who are not motivated to do this. Although the proportion of those who disagree is small, it is still important for the organization to map which part of the employees is not motivated or willing to do this. The risk factor is that they may keep information of critical importance for the organization in their hands.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*.
- Ahmad, F., & Widén, G. (2018). Knowledge sharing and language diversity in organisations: influence of code switching and convergence. *European Journal of International Management*, 12(4), 351-373.
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Innovation and R&D activities in virtual team. *European Journal of Scientific Research*, 34(3), 297-307.
- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. *McKinsey & Company*, 1-13.
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-leadership:: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*, 31(4), 325-338.
- Bick, R., Chang, M., Wang, K. W., & Yu, T. (2020). A blueprint for remote working: Lessons from China. *McKinsey Digital*, 23.
- Boselie, P. (2014). EBOOK: *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. McGraw Hill.
- Bourke, J., Titus, A., & Espedido, A. (2020). The key to inclusive leadership. *Harvard Business Review*, 6.
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535-550.
- Ding, H., & Yu, E. (2022). How and when does follower’s strengths-based leadership contribute to follower work engagement? The roles of strengths use and core self-evaluation. *German Journal of Human Resource Management*, 36(2), 180-196.
- Duque, L., Costa, R., Dias, Á., Pereira, L., Santos, J., & António, N. (2020). New ways of working and the physical environment to improve employee engagement. *Sustainability*, 12(17), 6759.

- Ellsworth, D., Imose, R., Madner, S., & van den Broek, R. (2020). Sustaining and strengthening inclusion in our new remote environment. *McKinsey & Company*.
- Eurostat. (2019). *How usual is it to work from home?*. Kasutatud 14. jaanuar 2023
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1#:~:text=In%202019%2C%205.4%25%20of%20employed,2009%20to%209.0%25%20in%202019>
- Eurostat. (2021). *How usual is it to work from home?*. Kasutatud 14. jaanuar 2023
<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>
- Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational dynamics*, 50(1), 100777.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. A., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131-1149.
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of intellectual capital*.
- Johnson, M. W., & Suskewicz, J. (2020). Does your company have a long-term plan for remote work. *Harvard Business Review Web site [Internet]*.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.

- Lee, S., Zhou, Z. E., Xie, J., & Guo, H. (2021). Work-related use of information and communication technologies after hours and employee fatigue: the exacerbating effect of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 36(6), 477-490.
- Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. M. (2021). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational dynamics*.
- Li, M. How to Lead a Successful Remote Team: Building Trust.
- Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public Administration Review*.
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P. and Vela-Jiménez, M.J. (2007), "Telework, human resource flexibility and firm performance", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 22 No. 3, 208-223.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1-33.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group decision and negotiation*, 19, 227-246.
- Nonaka, I., o Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). OUP USA.
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.
- Pillav, P., (2021) *Personalijuht: ainult kaugtöö toob negatiivsed tagajärjed*. Äripäev. Kasutatud 10. veebruar 2019
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser*, 20, 468-472.
- Sabin, J. (2021). The future of security in a remote-work environment. *Network Security*, 2021(10), 15-17.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of applied psychology, 106*(10), 1466.
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work. *Challenges, 13*(1), 14.
- Smith, P. G., & Blanck, E. L. (2002). From experience: leading dispersed teams. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association, 19*(4), 294-304.
- Statistikaamet. (2020). *Kaugtöö võimalused ja arengud Eestis*. Kasutatud 14. aprill 2023
<https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtoo-voimalused-ja-arengud-ees-tis>
- Statistikaamet. (2022). *Kaugtööd teeb üle veerandi Eesti töötajaskonnast*. Kasutatud 14. aprill 2023
<https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtood-teeb-ule-veerandi-ees-ti-tootajaskonnast-0>
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 54*(54).
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2021). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *Defense AR Journal, 28*(3), 348-348.
- Turesky, E. F., Smith, C. D., & Turesky, T. K. (2020). A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal, 17*(4/5), 185-206.
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The impact of technological developments on remote working: insights from the polish managers' perspective. *Sustainability, 14*(1), 552.
- Van Der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New technology, work and employment, 35*(1), 60-79.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest, 14*(1), 3-5.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour, 6*(1), 43-54.
- Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). Leading Virtual Teams—A Literature Review. *Von https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2020/07/NFW-Zeuge-et-al.pdf am, 3*, 2020.

LISAD

Lisa 1. Uuringu ankeetküsitlus

Olen TalTech'i juhtimise ja turunduse magistrant ning oma magistritöös uurin, kuidas distantstöö (kaugtöö) mõjutab töötaja tõhusust, kaasatust, suhtlust kolleegide ja juhiga ning kuidas kaugtöö pikemas perspektiivis mõjutab töö kulgu ja info liikumist organisatsioonis.

Küsimustik on anonüümne ning vastuseid analüüsitakse ainult nende esinemissageduse järgi. Kui vastaja sisestab vastuse ankeeti oma e-maili, siis seda kasutatakse ainult duplikaatide tuvastamisel kuni uuringu läbiviimise lõpuni ning kõik vastaja andmed kustutatakse koheselt peale magistritöö kaitsmist.

Täiendavaid küsimusi saate esitada e-mailile uustalu87@gmail.com, samamoodi võin soovijatele avaldada ka e-maili anonüümsed küsimustiku tulemused.

Vastaja e-mail

Märgi sobivaim vastusevariant

1. Veedan kaugtööl keskmiselt (päeva) töönädalast (5st tööpäevast)
 - 1 päev
 - 2 päeva
 - 3 päeva
 - 4 päeva
 - 5 päeva

Kuivõrd nõustud järgmiste väidetega

2. Tunnen, et kaugtööga on minu tööalane tõhusus tõusnud
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
3. Kaugtööl olles saan oma kolleegidelt vajaliku toetuse
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

4. Saan oma juhtidelt kaugtööd tehes vajaliku toetuse
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

5. Kaugtöö on mõjutanud minu lähedasi suhteid kolleegidega
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

6. Kaugtööl saan uute kolleegidega piisavalt aega ja võimalusi tutvumiseks
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

7. Tunnen end kaugtööl olles isoleerituna
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

8. Eelistan kaugtööd kontoris töötamisele
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

9. Eelistan kontoritööd kaugtööle
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

10. Kaugtööl olles on tööalane info minu jaoks täielikult kättesaadav
 - Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

11. Mul on kaugtööl olles kolleegidega suhtlemiseks piisavalt aega väljaspool tööülesandeid
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
12. Suhtlen kolleegidega virtuaalseid kanaleid kasutades ka väljaspool tööaega (ühised virtuaalsed ettevõtmised/lõunad/töötoad vms)
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
13. Mind märgatakse kaugtööl olles piisavalt ja vastavalt minu panusele
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
14. Tunnen, et olen kaugtööl eemalejätetud
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
15. Minu motivatsioon on kaugtööl olles tõusnud
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
16. Minu töökoht võimaldab piisavalt psühholoogilist tuge
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
17. Ma soovin, et minu töökoht toetaks mind psühholoogiliselt rohkem kaugtööl olles
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

18. Ma olen motiveeritud kaugtööl olles kolleegidega infot jagama ja seda vajalikul teel salvestama
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
19. Meil on korraldatud ühised infotunnid
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
20. Infotunnid on minu jaoks piisavad ja olulised
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
21. Tunnen end piisavalt kaasatuna kaugtööl olles
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult
22. Ma tunnen, et see, mis ma kaugtööl teen, on ettevõtte jaoks vajalik
- Ei nõustu üldse
 - Pigem ei nõustu
 - Ei oska vastata
 - Pigem nõustun
 - Nõustun täielikult

Lisa 2. Anova: Single Factor

Anova: Single Factor

SUMMARY

| <i>Groups</i> | <i>Count</i> | <i>Sum</i> | <i>Average</i> | <i>Variance</i> |
|---------------|--------------|------------|----------------|-----------------|
| 5 tööpäeva | 41,00 | 177,00 | 4,32 | 0,67 |
| 4 tööpäeva | 34,00 | 147,00 | 4,32 | 0,65 |
| 3 tööpäeva | 30,00 | 121,00 | 4,03 | 0,65 |
| 2 tööpäeva | 31,00 | 107,00 | 3,45 | 1,19 |
| 1 tööpäev | 46,00 | 150,00 | 3,26 | 1,66 |

ANOVA

| <i>Source of Variation</i> | <i>SS</i> | <i>df</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>P-value</i> | <i>F crit</i> |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------------|---------------|
| Between Groups | 38,45 | 4,00 | 9,61 | 9,57 | 0,00 | 2,42 |
| Within Groups | 177,83 | 177,00 | 1,00 | | | |
| Total | 216,29 | 181,00 | | | | |

Lisa 3. Elektrooniline link uurimusküsimustiku vastustele

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qqPSgXfqND4qRth4860TI6Df3TuwVrglvzy_a2GVlxI/edit?usp=sharing

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Eero Uustalu,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate kohanemine distantstööga, suuremad takistused ja ohud kaasava juhtimise seisukohast“, mille juhendaja on Merle Ojasoo,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

09.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.