

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Laura Hansmer

**HÜBRIID- JA KAUGTÖÖ SEOSSED TÖÖTAJA KAASATUSE JA  
TAJUTUD MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSEGA EESTI IKT  
VALDKONNA ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö 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 107236 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Laura Hansmer 08.05.2023

(kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Hübriid- ja kaugtöö.....	8
1.1.1 Hübriid- ja kaugtöö teoreetilised lähtekohad.....	8
1.1.2 Hübriid- ja kaugtöö positiivsed ja negatiivsed küljed .....	10
1.2 Töötaja kaasatus ja meeskonnatöö efektiivsus .....	13
1.2.1 Töötaja kaasatus .....	13
1.2.2 Hübriid- ja kaugtöö seos töötaja kaasatusega.....	16
1.2.3 Meeskonnatöö efektiivsus .....	18
1.2.4 Hübriid- ja kaugtöö seos meeskonnatöö efektiivsusega.....	22
2. EMPIIRILINE UURING.....	25
2.1. Uuringu meetodika .....	25
2.2 Uuringu tulemused .....	27
2.2.1 Töötaja kaasatust ja meeskonnatöö efektiivsust kirjeldav statistika .....	27
2.2.2 Gruppide võrdlus ja korrelatsioonianalüüs.....	30
2.2.3 Hübriid- ja kaugtöötajate töötamise formaadi eelistus ning selle seos töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega .....	31
2.2.4 Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	33
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	36
KOKKUVÕTE .....	42
SUMMARY .....	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	47
LISAD .....	53
Lisa 1. Küsimustik.....	53
Lisa 2. Cross- case analüüs personalijuhtide intervjuudest .....	57
Lisa 3. Demograafiliste tunnuste kirjeldav statistika.....	59
Lisa 4. Meeskondade suurus.....	60
Lisa 5. Meeskonnakaaslaste töötamise formaat .....	61
Lisa 6. Ettevõttes töötatud aeg.....	62
Lisa 7. Meeskonnas töötatud aeg.....	63

Lisa 8. Hübriid- ja kaugtöötajate hinnangud töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse väidetele.....	64
Lisa 9. Struktureeritud intervjuu küsimused.....	68
Lisa 4. Lihtlitsents .....	69

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada hübriid- ja kaugtöö seos seda tegevate töötajate kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas. Töötajad tajuvad paindliku töötamise eeliseid ja puudusi. (Hobbs & Mutebi, 2022) Kaugtöö puhul võib eelkõige kannatada töötajate töösse kaasatus kuna inimestel on vähem võimalusi füüsiliselt töökohal viibida. Lisaks võib see olla negatiivselt seotud meeskonnatöö efektiivsusega, mis on aga üheks võtmeteguriks tagamaks organisatsiooni toimimist ja edukust.

Eesmärgi saavutamiseks kasutati kombineeritud meetodit ning andmete kogumiseks viidi läbi ankeetküsitlus hübriid- ja kaugtööd tegevate Eesti IKT ettevõtete töötajate seas. Andmete analüüsiks kasutati kirjeldava statistika meetodeid, mitteparameetrilisi teste ja korrelatsioonianalüüsi. Kvalitatiivsete algandmete kogumiseks viidi läbi struktureeritud intervjuud kolme IKT ettevõtte personalijuhiga ning vastuste analüüsiks kasutati *cross-case* analüüsi.

Magistritöö peamiste tulemustena selgus, et uuringus osalenute hinnangud töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse väidetele olid positiivsed ning nende seos hübriid- ja kaugtööga ei ole negatiivne. Personalijuhtide intervjuude tulemustest selgus, et juhtide arvamused töötaja kaasatusest ja meeskonnatöö efektiivsusest hübriid- ja kaugtöö kontekstis olid pigem sarnased ning suures plaanis ühtisid ka töötajate arvamuse ja hinnangutega.

Tulemuste põhjal järeldas autor, et uuringus osalenud IKT valdkonna ettevõtete hübriid- ja kaugtöötajad on oma töös kaasatud ning tajuvad, et nende meeskonnatöö on efektiivne. Kvalitatiivse uuringu tulemuste põhjal järeldab autor, et personalijuhid näevad hübriid- ja kaugtöö olulisust tänapäeva maailmas ning leiavad, et paindliku töötamise võimaldamine on positiivselt seotud kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega.

Võtmesõnad: hübriid töö, kaugtöö, töötaja kaasatus, meeskonnatöö efektiivsus

## SISSEJUHATUS

Paindlikud töötamise viisid on muutumas üha tavapärasemaks kiiresti muutuva keskkonna tõttu, mis on sundinud organisatsioone muutma oma ärimudeleid, struktuure, protsesse ja poliitikaid. Organisatsioonid on asunud oma tööd ümber kujundama, et olla paindlikumad ning paremini ära kasutama oma töötajate kogu potentsiaali ning võimet olla jätkusuutlikult konkurentsivõimelised. (Uru *et al.*, 2022, lk 1) Hübrid- ja kaugtööl võib olla nii positiivne kui ka negatiivne seos nii töötajate kui ka ettevõttega.

Enne pandeemiat kasvas hübrid- ja kaugtöö järk-järgult. Inimesed, kes töötavad info- ja kommunikatsioonivaldkonnas, kutse-, tehnika- ja haldussektoris, töötavad suurema tõenäosusega kodus, võrreldes oskustööliste ja teenindusvaldkonnas töötavate inimestega. Hübrid- ja kaugtöö eelised organisatsioonidele võivad hõlmata töötajate paremat heaolu, väiksemaid üldkuluseid, tootlikkuse kasvu, haiguspuhkuste arvu vähenemist ja tööjõu tõhusamat jaotamist. Väljakutsed võivad hõlmata personali vähenenud vaimset heaolu, raskusi töötajate omavahelisel suhtlemisel ja koostööl, negatiivset mõju kaasatusele ja töökultuurile ning efektiivsuse langust. (Hobbs & Mutebi, 2022) Lõputöö teema valikut põhjendab asjaolu, et sellega sarnasel temaatikal tehtud varasemad uuringud pärinevad Covid-19 perioodist, kus ühiskond pigem kohanes uute töötamise normidega. Seetõttu on oluline avardada tööandjate teadlikkust hübrid- ja kaugtöö seostest töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega kui hübrid- ja kaugtöö on püsivalt kanda kinnitanud. See teadmine aitab tööandjal luua paremad töötingimused hübrid- ja kaugtööd tegevatele töötajatele ning tagada töötajate kaasatus ning meeskonnatöö efektiivsus.

Uurimisprobleem keskendub hübrid- ja kaugtöö seoste uurimisele töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega. Töötajad tajuvad paindliku töötamise eeliseid ja puudusi. (*Ibid.*, 2022) Kaugtöö puhul võib eelkõige kannatada töötajate töösse kaasatus kuna inimestel on vähem võimalusi füüsiliselt töökohal viibida. Lisaks võib see olla negatiivselt seotud meeskonnatöö efektiivsusega, mis on aga üheks võtmeteguriks tagamaks organisatsiooni toimimist ja edukust. Kuna inimesed eelistavad täna üha enam hübrid- või kaugtööd, siis on oluline välja selgitada nende töötamise vormide seos töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega. Eelnevast

tulenevalt on magistritöö eesmärk välja selgitada hübriid- ja kaugtöö seosed seda tegevate töötajate kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas.

Nii uurimisprobleemi lahendamiseks kui ka magistritöö eesmärgi täitmiseks püstitati kolm uurimisküsimust:

1. Millised on hübriid- ja kaugtöö seosed töötaja kaasatusega Eesti IKT valdkonna ettevõtetes?
2. Millised on hübriid- ja kaugtöö seosed tajutud meeskonnatöö efektiivsusega Eesti IKT valdkonna ettevõtetes?
3. Milline on hübriid- ja kaugtöö seos töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega Eesti IKT valdkonna ettevõtete personalijuhtide arvates?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kombineeritud uurimismeetodit. Kvantitatiivsete algandmete kogumiseks viidi läbi ankeetküsitlus Eesti IKT valdkonna ettevõtete töötajate seas, kes teevad hübriid- või kaugtööd. Küsitluse tulemusi kirjeldati ja analüüsiti kasutades kirjeldava statistika meetodeid, mitteparameetrilisi teste ja korrelatsioonianalüüsi. Kvalitatiivsete algandmete kogumiseks viidi läbi intervjuud kolme IKT valdkonna personalijuhiga ning vastuste analüüsimiseks kasutati *cross-case* analüüsi.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline ülevaade, empiiriline uuring ning järeldused ja ettepanekud. Teoreetiline ülevaade käsitleb hübriid- ja kaugtöö teoreetilisi lähtekohtasid ning nende positiivseid ja negatiivseid aspekte. Lisaks antakse ülevaade töötaja kaasatusest kui ka meeskonnatöö efektiivsusest ning nende seostest hübriid- ja kaugtööga tuginedes teaduskirjandusele. Empiiriline uuringu osa käsitleb uuringu läbiviimiseks kasutatud meetodika ja valimi kirjeldust ning uuringu tulemusi. Magistritöö kolmandas osas tehakse järeldused uuringu tulemuste põhjal ning lisatakse ka autoripoolsed ettepanekud.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Magistritöö esimene osa keskendub teoreetilistele käsitlustele ning varasematele uuringutele. Antakse ülevaade teema põhimõistetest nagu hübriid- ja kaugtöö, töötaja kaasatus ning meeskonnatöö efektiivsus. Seejuures kirjeldatakse hübriid- ja kaugtöö positiivseid ja negatiivseid külgi. Toetudes teooriale tuuakse välja hübriid- ja kaugtöö seosed töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega. Lisaks räägitakse töötaja kaasatusest ja meeskonnatöö efektiivsusest perioodil, mil inimesed töötasid peamiselt kontoris.

## 1.1. Hübriid- ja kaugtöö

### 1.1.1 Hübriid- ja kaugtöö teoreetilised lähtekohad

Tehnoloogia areng on teinud võimalikuks ülemineku kontoritöölt hübriid- ja kaugtööle. Nii on ka paljud ettevõtted ülemaailmsete töökohtade uue standardina kasutusele võtnud paindliku töökeskkonna poliitika, mida nimetatakse ka hübriid- või hajutatud töökoha mudeliteks. (Radonic et al., 2021, lk 771) Brooks *et al.* (2022, lk 10) uuringust ilmnes, et töötamise „hübriidmudel“ (s.t. osa ajast kodus, osa ajast kontoris töötamine) oli töötajate poolt nii soovitud kui ka edaspidi oodatud töövorm.

Hübriiditöö on töövorm, kus töötajad saavad töötada nii kontoris kui ka kodus, kombineerides seda töönaadala jooksul, mis viib neid vähemalt osa ajast traditsioonilistest kontoritest välja. Hübriidmudelis saavad töötajad teha tööd väljaspool kontorit individuaalselt proportsionaalse osa oma lepingulisest tööajast individuaalselt või kollektiivselt kokkulepitud töökorralduse piires. Sellise töökorralduse puhul tuleks kindlasti kokku leppida kontorivälise töökoha geograafilises asukohas. Kui mõnel tööpäeval võib olla vajalik kõigi töötajate füüsiline kohalolek, siis muul tööajal võib olla kombineeritud nii füüsiline kui ka virtuaalne kohalolek. Sõltuvalt töötajate ülesannete iseloomust ja isiklikest vajadustest või eelistustest peavad töötajad ja juhid leidma uusi tööviise, mis ühendavad näost näkku suhtlemise eelised kaugtöö paindlikkusega. (Grzegorzcyk *et al.*, 2021, lk 2-12)



Kaugtöö on töötamine väljaspool traditsioonilist kontorit nii ajas (ajalises) kui ka ruumilises (asukoha) mõttes (Olson, 1983, lk 182). Lehto & Sutela (2009) defineerivad kaugtööd kui väljaspool tavalist töökohta töölepingu alusel tehtavat palgatööd. Enamik kaugtöö määratlusi ühendabki idee töötada väljaspool tööandja territooriumit ja kasutada suhtlemiseks info-ja kommunikatsioonitehnoloogiat (Grzegorzcyk *et al.*, 2021, lk 3). Nii saab kaugtööd teha põhimõtteliselt kõikjal ja mitte tingimata töötaja kodus (nt kolmanda osapoole asutuses või jagatud kontoris või reisil). Seega erinevalt hübriid tööst ei pendelda kaugtöötaja kodu ja organisatsiooni töökoha vahel, vaid töötab väljaspool traditsioonilist kontorikeskkonda (Anand & Acharya, 2021, lk 119).

Hübriid töö mudeli definitsiooni kohaselt on kaugtöö aga üks hübriid töö osa, mida kombineeritakse füüsilise kohalolekuga. Täpsemalt on 3 tüüpi hübriid töö mudelid (Lenka, 2021, lk 2688-2689):

1. Mudel, kus kaugtöö on esimesel kohal – selle mudeli kohaselt töötaksid enamik töötajaid ja juhtkond üldjuhul kaugtööl, kuid kui esineb kiireloomuline vajadus füüsiliseks kohalolekuks, võib see olla üks või kaks päeva kuus, mida saavad teha vähesed töötajad. Büroopind oleks füüsiliselt olemas ning soovi korral saab seda ametlikul eesmärgil kasutada, kuid mitte sageli, vaid üksnes vajadusel.
2. Mudel, kus käiakse aeg-ajalt kontoris – paljud organisatsioonid pole siiani kaugtöö mudelit aktsepteerinud. Leitakse, et töötaja füüsiline kohalolek kaks kuni kolm korda nädalas on siiski organisatsiooni jaoks vajalik.
3. Mudel, kus kontor on esimesel kohal, kuid ka kaugtöö on lubatud – Selles mudelis töötab organisatsioon enamasti võrguühenduseta ja aeg-ajalt tehakse kaugtööd. Enamik töötajaid, sealhulgas juhtkond, tulevad regulaarselt kontorisse ning kaugtööl olevaid hoitakse kursis ja teavitatakse olulistest aruteludest.

Niisiis on hübriid- ja kaugtöö omavahel seotud, kuid käesolevas töös käsitletakse neid siiski eraldi mõistetena. Hübriid töö kui kontoris ja väljaspool tööandja ruume (nt kodus, reisil, jagatavas kontoris või ükskõik kus väljaspool kontorit) töötamise kombinatsioon hõlmab endas ka kaugtöö tegemist, kuid kaugtöö eraldiseisvana magistritöös tähendab üksnes 100% kontorist eemal töötamist. Küll aga, kuigi mõisted ei ole samatähenduslikud, on hübriid- ja kaugtöö eelised ja puudused sarnased, mida ka järgnevalt käsitletakse.

### 1.1.2 Hübriid- ja kaugtöö positiivsed ja negatiivsed küljed

Aasta 2020 kujunes läbimurdeperioodiks, mis mõjutas kogu maailmamajandust ning paljudel ettevõtetel tuli seista silmitsi vajadusega säilitada oma tegevuste järjepidevus tagades samal ajal oma töötajate heaolu. Kaasaegsed tehnoloogilised lahendused võimaldasid saavutada nende kahe nõudmise rakendamise, pakkudes tööd hübriid- ja kaugtöö vormis. Kuigi tänu hübriid- ja kaugtööle on ettevõtetel sageli üldse võimalik turul tegutseda avaldab see mõju ka nende töötajatele. Sellistel töökorraldustel on palju eeliseid, näiteks suur aja- ja rahasääst ning töö- ja erakohustuste ühendamise võimalus. Huvitaval kombel märgitakse neid võimalusi ka töövormide olulisteks puudusteks. Nii põhjustavad hübriid- ja kaugtöö ühtlasi era- ja tööelu piiride hägustumist ning sotsiaalsete kontaktide vahetu suhtlemise ja koostöö puudumist. Selle tagajärjeks omakorda on meeskonnatöö tunde puudumine ning sellest tulenev töömotivatsiooni langus on hübriid- ja kaugtöö tagajärjed. (Kiwert & Walecka, 2022, lk 28-40)

Hübriiditöö eelistamine on tingitud töötajate veendumusest, et see võimaldab neil jagada oma tööpäevad kohapeal töötamise ja kontorist eemal töötamise vahel (nt kaks päeva kohapeal ja kolm päeva kodus). Teisalt määrab kohapeal või kaugtöötamise eelistuse ülesande või tegevuse iseloom. Hübriiditööd eelistatakse seetõttu, et see parandab efektiivsust, võimaldab töötavatel vanematel paremini planeerida ja seeläbi hoida kokku lapsehoolduskulusid ning vähendab kulusid ja stressi, mis võivad tekkida seoses vajadusega tööle sõita. Samuti võimaldab hübriiditöö töötajatel kontorivälisel tööajal iseseisvalt tegeleda tööga neile eelistataval ja konkreetsetel ajal. (Adekoya *et al.*, 2022, lk 1418)

Kaugtöö on kasulik nii tööandjatele kui ka töötajatele, kuna see aitab alati vähendada tööandja kulusid, säilitada töötaja töö- ja eraelu tasakaalu ning parandada üldist tööviljakust, saavutades samal ajal nii organisatsioonilisi kui ka isiklike eesmärgi. Kaugtöö kui töömudeli tulevik tundub väga paljutõotav, sest mitmed senised uuringud on näidanud, et 2025. aastaks hakkab kaugtööd tegema lausa 70% spetsialistidest. Töötajate kaasatus ja motiveerimine on kaugtöö edu võti. (Anand & Acharya, 2021, lk 120).

Probleemiks hübriid- ja kaugtöö puhul on juhtide usalduse puudumine oma töötajate vastu. Tööandja jaoks võib kaugtööd pidada riskantseks, sest kontroll võib kaduda ning koostöö väheneb. Lisaks on tööandjatel tekkinud hirm, et töötajate efektiivsus võib potentsiaalselt väheneda kaugtööd tehes, mis omakorda võib takistada tööandjaid pakkumast kaugtöövõimalust. Probleemi

aitavad lahendada digitaalsed tööriistad, luues digitaalse kontorikeskkonna, kus suhtlemine, koostöö, efektiivsus ja õppimine on võtmelemendid. Eelkõige hübriidmudeli puhul, kus töötajad kombineerivad kohapealset ja kaugtööd, võib digitaalne keskkond aidata vähendada piire füüsilise kontori ja võrgukontori vahel. Seoses digitaalsete koostöövahenditega seisavad organisatsioonid silmitsi kahe väljakutsega: õige tööriistavaliku pakkumine ja kaasamisreeglite kehtestamine. Hübriiditööl on negatiivne välismõju töötaja paindlikkusele siis kui see katkestab kaugtöötajate ja kohapealsete töötajate mitteametliku suhtlemise. Juhtkonna aktiivne kaasamine võib aga ära hoida mitteametliku suhtluse kokkuvarisemist, pöörates erilist tähelepanu kaugtöötajate kaasamisele. Lõpuks, hübriidkoosolekutel, kus mõned töötajad osalevad kohapeal ja teised mitte, peaksid koosoleku korraldajad pöörama erilist tähelepanu kaugtöötajate kaasamisele arutelu- ja otsustusprotsessi. (Grzegorzcy *et al.*, 2021, lk 8-14)

Tuvastatud on järgmised negatiivsed aspektid, millega kaugtöötaja üldiselt võib kokku puutuda ning mida tuleb leevendada organisatsioonipoliitika korrigeerimisega (Prasad *et al.*, 2020, lk 423-424):

- Kommunikatsioon
- Interneti tõrked, mille tõttu töötaja võib grupisuhtluses oma ideid kaaslastele avaldada ega ole osa inimeste vahelisest rutiinsetest kohtumistest, mistõttu otsuste edastamine viibib.
- Tehnoloogia teadmatus – võib tekkida töökoha isolatsiooniprobleem vanuseliselt vanemate töötajate puhul, kes ei tunne tehnoloogiat.
- Pidev aruandluse ja läbipõlemise ees.
- Töötaja poolt õigeaegselt töö tegemata jätmine.
- Väärarusaamad kaugtöö tegemisel – on eksiarvamus, et tegelikult ei kasuta töötaja oma täielikku potentsiaali, vaid teeb ainult olulisi ülesandeid ja muul ajal lõõgastub. Kuigi teenuse ja immateriaalse kasu kvantifitseerimine on keeruline, peaksid juhid leidma väljapääsu selle väärarusaama ületamiseks.
- Teine väljakutse on mõned ametid, mida saab teha kaugtööna ja teised, mille jaoks on vaja sagedast füüsilist kohalolekut traditsioonilises kontoris. Organisatsioonid peaksid välja töötama eeskirja, et määratleda, millist tööd saab teha kaugtööna kodust ja millised ülesanded nõuavad töötaja kohalolu kontoris.
- Töötajate ületöötamine.
- Töö prioriteetide seadmine.
- Inimliku suhtluse puudumine ja üksindus.

- Halvad terviseharjumused.

Positiivse poole pealt on tööandjale mitmeid võimalusi, mis on välja toodud allpool:

- Suhtlusaja kokkuvõtteid.
- Kontorikulude kokkuvõtteid.
- Sotsiaalne tugi.
- Paindlik tööaeg.
- Töö tuleb ära teha.
- Minimaalne juhendamine, mis suurendab töötaja oskusliku otsustamise teadmisi.
- Töökoha grupipoliitika puudub.

Suheldes meeskondadega, kes töötavad enamasti virtuaalsetes tingimustes, tuleks erilist tähelepanu pöörata ootuste selgitamisele ja oodatavate tulemuste edastamisele. Need nõuavad konkreetse toetava käitumise kavandamist ja kehtestamist, pidades silmas käsiloleva projekti ülesannete olemust. Suure virtuaalsusega meeskondade töö kavandamisel ja korraldamisel saab soovitud efektiivsuse taseme saavutada mõjukate muutujate manipuleerimisega. Piisavalt tähelepanu ei pöörata traditsiooniliste juhtimismeetodite ebaefektiivsusele virtuaalsetes meeskondades. Lisaks kahjustab meeskonnatöö efektiivsust suutmatus välja töötada plaane vastutuse, usalduse ja sotsiaalse suhtluse puudumise probleemi lahendamiseks. Sellega seoses tuleb projekti tegevuste planeerimine ja ajastamine läbi viia, võttes arvesse meeskonna efektiivsust mõjutavaid küsimusi ja sellest tulenevat efektiivsuse vähenemist hübriid tööol. Vajalik on luua projektide eripärasid arvesse võttes spetsiaalselt kohandatud tööriistad, meetodid ja protseduurid kvaliteedikontrolliks ja tulemusauditiks, kui meeskonnad töötavad väga virtuaalses korralduses. Kõrge virtuaalsusega meeskondades tuleb kindlalt paika panna efektiivsed käitumisreeglid, kuidas abistada oma meeskonnakaaslast tema rolli täitmisel. Tervislik annus näost näkku kohtumist on hübriidmeeskondade efektiivsuse säilitamiseks hädavajalik. Virtuaalsuse suurenemine mõjutab märkimisväärselt paljusid suhtlusmõõtmel, mis väljendub tulemuslikkuse vähenemises ja liikmete rahulolematuses, mistõttu väheneb efektiivsus. Näiteks võib kohalolutunde vähenemise probleemide lahendamiseks kaasata organisatsioonide esindajaid koos virtuaalreaalsuse rakenduste ja tööriistade pakutavate eelistega. Selliste strateegiatega rakendamine võib stabiliseerida virtuaalsuse kahjulikke ja negatiivseid mõjusid meeskondade efektiivsusele. (Hosseini et al., 2018, lk 121-127)

Kaugtööd tegevate töötajate kaasatus juhib organisatsiooni tulemuslikkust. On ilmselge, et eraldatus, üksindus ja nähtavuse puudumine mõjutaksid töötaja moraali pikema aja jooksul töökohast eemal töötades, muutes nad tähelepanematuks ja keskendumine oleks halvem. Pikem kaugtöö tekitab töötajas võõrandumise ja masendustunde, mis omakorda mõjutab tema töötulemusi. Kaugtöö eeldab kontoriõhkkonnast eemaldumist, mis ei ole seotud mitte ainult kontorivaheliste suhetega, vaid ka töötaja kaasatuse tasemega. Pandeemia olukorras oli nõue kaugtööle üle minna paljude töötajate jaoks äkiline. Seetõttu on oluline, et organisatsioon hoiaks oma töötajad oma töös keskendununa ja kaasatuna. Hiljutise *Society for Human Resource Management* (SHRM) uuringu aruande kohaselt leiab 65% organisatsioonidest, et töötaja kaasatus kaugtööl ja samal ajal nende moraali kõrge hoidmine on peamised väljakutsed. On oluline, et nii organisatsioon kui ka töötaja kasutavad erinevaid tähelepanelikkuse tehnikaid, et hoida töötaja keskendunud ja kaasatud, suunates nad kõrgele moraale ning julgustades seega äritegevust sujuvalt kulgema. (Jena & Pattnaik, 2020, lk 878-884)

Organisatsioonide tulevik on hübriid- ja kaugtöö ning sellel on nii positiivsed kui ka negatiivsed seosed tööandjaga ja töötajaga. Positiivseteks külgedeks võib lugeda erinevate kulude kokkuhoiu mõlema osapoole jaoks, kuid töötajate kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse kõrgel hoidmiseks tuleb tegevusi planeerida lähtudes hübriid- ja kaugtööst. Töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse säilitamiseks tuleb rohkem rõhku panna kommunikatsioonile ja tehnoloogilistele vahenditele, mis aitavad seda hõlbustada, tekitada usaldust juhtide ja töötajate vahel ning kehtestada reeglid, kuidas meeskonnaliikmed saavad üksteise rollide täitmisel abiks olla.

## **1.2 Töötaja kaasatus ja meeskonnatöö efektiivsus**

### **1.2.1 Töötaja kaasatus**

Esimest akadeemilises kirjanduses ilmunud definitsiooni tutvustas Kahn (1990) oma etnograafilises uurimuses isikliku kaasatuse ja tööst distantseerumise psühholoogiliste tingimuste kohta. Kahn (1990) defineeris isiklikku kaasatust kui inimese "eelistatud mina" samaaegset rakendamist ja väljendamist tööülesannete käitumises, mis soodustab seotust töö ja teistega, isiklikku kohalolekut (füüsiline, kognitiivne ja emotsionaalne) ning aktiivset, täielikku rollitäitmist. Isiklik lahtiühendamine tähendab iseenda lahutamist töörollist, kus inimeste käitumine näitab nende eneseväljendusliku ja energilise mina tühjendamist või mahasurumist, kui

täidetakse rollikohustusi. (Khan, 1990, lk 694-700) May, Gilson ja Harter (2004) testisid Khani mudelit ning leidsid, et tähenduslikkus, turvalisus ja psühholoogilise seisundi kättesaadavus on seotud positiivselt kaasatusega. Morrise & Feldmani (1996) poolt läbiviidud uuring viitab sellele, et kui inimese tajutud emotsioon ei lange kokku organisatsiooni soovitud emotsiooniga, siis kogevad inimesed emotsionaalset pingutust ja võivad oma tööst distantseeruda. Lõpuks hõlmab kaasatus vältimatult füüsilisi energiavarusid, mida inimesed oma rollide täitmiseks kasutavad ning mis aitavad end rolli sisse viia.

Schaufeli *et al.* (2002) defineeris kaasatust kui positiivset, rahuldust pakkuvat, tööga seotud meeleseisundit, mida iseloomustavad jõulisus, pühendumus ja sisseelamine. Hilisemad allikad on täiendavalt defineerinud töötaja kaasatust kui tööga seotud meeleseisundit, mida iseloomustavad jõulisuse, rahulolu, entusiasmi, sisseelamise ja pühendumise tunne (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017, lk 526). Ajutise ja spetsiifilise seisundi asemel viitab kaasatus püsivemale ja läbivamale afektiivsele-kognitiivsele seisundile, mis ei ole keskendunud ühelegi konkreetsele objektile, sündmusele, indiviidile või käitumisele. Jõulisust iseloomustab kõrge energiatase ja vaimne vastupidavus töö tegemisel, valmisolek oma töös pingutada ning visadus ka raskustega silmitsi seistes (näiteks, et tööpäeviti ärkan sooviga midagi korda saata) . Pühendumist iseloomustavad olulisuse tunne, entusiasm, inspiratsioon, uhkus ja väljakutse (näiteks, et minu töö on minu jaoks inspireeriv). Sisseelamist kui kaasatuse viimast dimensiooni iseloomustab täielik kontsentreeritus ja töösse süvenemine, mistõttu aeg möödub kiiresti ja tekib raskusi tööst eemaldumisega (näiteks, et intensiivne töötamine teeb mind õnnelikuks). (Schaufeli *et al.*, 2002, lk 74-75)

2022 aasta Gallupi ülemaailmne raport näitas, et madalaim piirkondlik kaasatud töötajate protsent on Euroopas (2022 *State of...*, 2022). Töötajate kaasatus viitab töötajate füüsilisele, kognitiivsele ja emotsionaalsele panusele töösse. Seda mõjutavad tegurid võib kokku võtta kolme kategooriasse: organisatsioonilised tegurid (juhtimine, kõrgem toetus, töö ressursid, õiglus jne), töö tegurid (töökeskkond, töös osalemine, töö rikastamine jne) ja individuaalsed tegurid (ekstravertsus, vastupidavus, eneseteadvus jne). (Sun & Bunchapattanasakda, 2019, lk 70) Erinevad uuringud on näidanud, et kõrgematel ametikohtadel olevate töötajate kaasatus on kõrgem kui madalamal positsioonil töötavatel inimestel. Lisaks, mida kauem on töötajad ettevõttes olnud, seda kõrgem on nende kaasatus. (Kumar & Sia, 2012; Saad *et al.*, 2018)

Albornoz *et al.* (2011) uuringus selgus töötajate kaasatuse ja mitte kaasatuse mudel. Mudel koosneb kahest tegurist: keskkond ja inimene. Keskkond on kõigi keskkonnas leiduvate üksuste

peegeldus: inimesed keskkonnas, keskkonna füüsiline ruum, keskkonna kliima jne. Inimene peegeldab kõike, mis temaga seotud on: emotsioonid, isiksus, füüsilised omadused, perekond jne. Elemendid, mis moodustavad keskkonna või inimese, võivad olla positiivsed või negatiivsed. Need elemendid (st keskkond ja inimene) mõjuvad vastastikku ja toovad kaasa kaasatuse ja/või lahutamise. Positiivsed elemendid toovad kaasa kaasatud töötajad, negatiivsed aga mitte kaasatud töötajaid.

Kaasatud töötajad töötavad tõenäoliselt keskkonnas, mis stimuleerib autonoomiat ja usuvad, et neil on selle keskkonna üle kontroll. Kontrolli roll situatsioonilise tegurina ja isikuomadusena nii inimestevahelisel kui ka -sisese analüüsi tasandil on väga oluline, et selgitada, miks kaasatud töötajad jäävad kaasatuks. Põhjus on selles, et selline tajutav kontroll annab töötajatele rohkem vabadust oma töökeskkonda aktiivselt kujundada. Selle tulemusel loovad kaasatud töötajad tõenäoliselt leidlikuma ja suuremaid väljakutseid pakkuva töökeskkonna. Lisaks kontrollile käituvad kaasatud töötajad ennetavalt ja saavutavad kõrged tulemuslikkuse standardid, mis võivad samuti aidata töösuhteid säilitada ja isegi parandada. Edukas sooritus töö käivitab enesele suunatud positiivse tagasiside. Enesejuhitav tagasiside aitab töötajatel mõista kaasamise optimaalseid tulemusi. Järelikult aitab see mitte ainult kaasatust säilitada, vaid ka seda tugevdada. Kaasatud töötajad jäävad kaasatuks, kuna neil on autonoomia oma tööd mõjutada viisil, mis ei muutu mitte ainult ressursse nõudvamaks, vaid ka keerulisemaks. (Bakker *et al.*, 2012, lk 20) Enesetõhusus "toidab tööga kaasatust" ning sellel näib olevat kasulik ja kauakestev mõju. Enesetõhusus on motivatsiooniprotsess, mis sunnib inimesi oma töös pingutama ja tööle visalt lähenema, ka takistuste ja raskustega silmitsi seistes, ning sellest tulenevalt oma tööga rohkem tegelema. (Consiglio *et al.*, 2015, lk 135)

Enne hübriid- ja kaugtöö laialdast levikut kasutati kaasatuse taseme hindamiseks küsimustikke, mis sisaldasid küsimusi töökeskkonna, juhtimisstiili, töötasu, töötaja heaolu ja suhtlemise, rolli omaduste ja organisatsioonipoolse toetuse kohta (Anitha, 2014; Khan, 1990 & Saks, 2006). Samal ajal väideti, et töötaja kaasatus on vähenemas ning vähene kaasatus üha süveneb töötajate seas (Richman, 2006). Töötaja kaasatuse olulisteks vahenditeks on määratletud eelnevalt nende kaasamine kogu ettevõtet hõlmavatesse algatustesse, õppimisvõimaluste pakkumine ning avatud suhtlus. Hübriid- ja kaugtöö laialdase leviku perioodile eelnevatest uuringutest on selgunud, et kaasamisprogrammide peamiseks raskuseks on vähesed õppimisvõimalused (Gupta, 2015). Ettevõtted kasutasid töötajate motiveerimiseks ja kaasatuse soodustamiseks sageli taktikaid, nagu tulemuspreemiad, edutamised, töö- ja eraelu tasakaal, juhtide kaasamine, tööga rahulolu,

kommunikatsioon ja pühendumine jne (Sundaray, 2011 & Taneja *et al.*, 2015). Organisatsioonide suurim väljakutse on olnud viia töötajate väärtused, eesmärgid ja püüdlused vastavusse organisatsioonide omadega, et saavutada jätkusuutlik töötajate kaasatus globaalsel tasandil. Veel mõned ülemaailmsed väljakutsed kannavad kaasa järgnevat (Taneja *et al.*, 2015, lk 53):

- Ettevõtete tööjõud on muutumas globaalsemaks, kuid töötajate kaasatus ei pea sammu. Organisatsioonid, mille tööjõust 60% töötab välismaal, seisavad silmitsi väljakutsega kaasata oma töötajaid keset ärikeskkonna muutusi, aidates neil mõista erinevate kultuuride ja tulemusjuhtimise vahelisi seoseid.
- Juhtidel tuleb luua seos organisatsiooni äristrateegia ja talendijuhtimise vahel, et kaasata töötajaid organisatsiooni eesmärkide täitmiseks.
- Töötajate kaasatuse mõõtmine on endiselt väljakutse. Selge seose loomine töötajate kaasatuse ja tulemuslikkuse vahel on keeruline, sest organisatsioonijuhtidel peab olema parem tunne, et teha kindlaks lüngad töötajate tulemuslikkuse ja kaasatuse vahel, kus ja millal nad neid oskusi vajavad.
- Raskused tekivad siis, kui globaalne ja kohalik talendijuhtimine ei ole omavahel kooskõlas.

Kuna Euroopas on 2022. aasta seisuga madalaim kaasatud töötajate protsent, siis on oluline mõista, mis on kaasatus ning kuidas seda organisatsioonis tõsta. Kaasatuse käsitlustes ja definitsioonidest leiab erinevaid variatsioone, kuid enamasti defineeritakse kaasatust kui tööga seotud meeleseisundit, mis sõltub nii organisatsioonilistest, töö kui ka indiviidi spetsiifilistest teguritest. Keskkonnal on samuti oluline roll töötajate kaasatuses. Nimelt püsivad autonoomses ja omaltpoolt kontrollitavas keskkonnas töötajad kaasatud, mis omakorda soodustab seda, et töötaja teadvustab oma vastutust ärieesmärkides ja motiveerib kõrvalt kolleege, et organisatsiooni eesmärgid õnnestuksid (Anitha, 2014, lk 308).

### **1.2.2 Hübrid- ja kaugtöö seos töötaja kaasatusega**

Hübrid- ja kaugtöötajate heaolu on äratanud üha suuremat uurimishuvi, sest varasemad leiud on vastuolulised (Boell *et al.*, 2016). Uuringud on näidanud, et kaugtöö ja eriti kodus töötamine süvendab töö- ja eraelu konflikte (Baruch, 2000, lk 42) ning kaugtöö ulatus on positiivselt seotud suurema väsimuse ja madalama kaasatusega (Sardeshmukh *et al.*, 2012, lk 202). Teisalt on uuringud näidanud, et kaugtöö on aidanud kaasa madalamale stressile, väiksemale töö- ja kodukonfliktile, suuremale töötaja kaasatusele ja töö tulemuslikkuse suurenemisele (Delanoëje &



Verbruggen, 2020, lk 801-802). Siinkohal keskendutakse töötaja kaasatusele hübriid- ja kaugtöö keskkonnas ning selgitatakse välja nende omavahelised seosed.

Füüsiliselt kontoris viibides tekivad töötajate vahel sidemed ja kõik probleemid lahendatakse kergesti näost näkku suhtlusel, mis suurendab töötajate kaasatust. Hübriiditöö mudel võib seega avaldada negatiivset mõju töötaja kaasatusele, kui töötajad ei näe üksteist ning probleemide tekkimisel, on nende virtuaalne lahendamine väga raske. Kaugtöö muutub mingil etapil väga igavaks ja suhtlemine muutub nõrgemaks, millega kaasneb inimeste pettumine ning keskendumisraskused, mille tulemuseks omakorda on töötajate mitte kaasatus. (Lenka, 2021, lk 2690)

Kaugtöö puhul võib eelkõige kannatada töötajate töösse kaasatus vähenenud töökohal osalemise võimaluste ning vastuolulise töö- ja tööga seotud nõudmiste tõttu. Kaugtöötamisel või füüsilistest kontoritest eemal töötades, seisavad töötajad silmitsi tööga seotud kui ka mitteseotud stressiteguritega, mis määratlevad ümber töö sotsiaalse konteksti. Sellistes tingimustes kogeb üksikisik suuremat psühholoogilist pinget, mis lõppkokkuvõttes vähendab tema tööga kaasatuse taset. Kuigi virtuaalne töötamine toob kasu enamikule töötajatele, võib see olla kahjulik neile, kes enne pandeemiat kaugtööd ei teinud. Paljud töötajad kogesid Covid-19 pandeemia ajal survet olla alati võrgus kättesaadavad ja vastata tööga seotud ülesannetele. Seda tüüpi tööga seotud kogemustel on negatiivsed tagajärjed, sealhulgas pikem tööaeg, lõputud virtuaalsed koosolekud ja pidev surve kontrollida/vastata tööga seotud e-kirju või sõnumeid ja neile vastata väljaspool tööaega. Pandeemia tohutu sotsiaalmajandusliku löivu tõttu võtsid paljud tööandjad kasutusele kulusid kärpivaid meetmeid, mille eesmärk oli vähendada töötajate hüvitisi ja äritegevust, korraldada ümber töötajate töökohti ja koondada mõned töötajad. Selle tulemusena tundsid töötajad muret töökoha kaotamise pärast, mis on negatiivselt seotud nende tööga kaasatuse tasemega. Järsk üleminek näost näkku töörežiimilt veebipõhisele töörežiimile suurendas töö intensiivsust, online-esitlust, ebakindlust tööhõives ja halba kohanemist uute kodus töötamise viisidega. Kokkupuude nende stressiteguritega ohustab eriti töötajate sotsiaalseid ja isiklikke ressursse, mille tulemuseks on psühholoogiline pinge ja vähene tööalane kaasatus. (Adisa et al., 2021)

Töötajate kaasatus on organisatsiooni perspektiivist väga oluline, sest motiveeritud töötajad on edu võtmeks rasketel aegadel. Organisatsiooni kasvuks on vajalik töötajate kaasamise meetmete väljatöötamine tehnoloogia abil. (Chanana & Sangeeta, 2021, lk 6) Organisatsioon peab kaugtöö

jaoks pakkuma piisavat tuge, sealhulgas tehnilist tuge ning ajakohast teavet ning avatud suhtlust, sest need aitavad tuvastada töötaja kaasatust. Kui töötaja tunneb, et ta tuleb toime tööl esinevate väljakutsetega, siis ka tema kaasatus on kõrge. Töötaja kaasatust hõlbustab veel töötajate enesejuhtimise võime ning võimalus muuta tööviise, meetodeid ja aega vastavalt oma eelistusele. (Mäkikangas *et al.*, 2022, lk 409) Paljud ettevõtted arendavad tänapäeval mitmesuguseid töötajate kaasamispraktikaid, näiteks virtuaalseid meeskonna kohtumisi, virtuaalset õppimist ja arengut, virtuaalseid meeskonna ühendamise tegevusi, *online* pere kaasamispraktikaid, ajurünnakut, vabandamist ja hindamist *online* sessioonide kaudu jne. Sellised kaasamispraktikad tõstsid Covid-19 pandeemia ajal töötajate meeleolu ning töötajad tundusid motiveeritud ja pühendunud organisatsioonile. (Chanana & Sangeeta, 2021, lk 6) Autori kogemuselt on kaasamispraktikad kasutusel ka Covid-19 järgsel perioodil, kus hübriid- ja kaugtöö on üha rohkem populaarsust kogumas.

Kaasatud töötajad on organisatsiooni edukuseks ja kasvuks väga oluline element. Varasemalt läbiviidud uuringute tulemused on olnud vastuolulised. Hübriid- ja kaugtöö puhul mõjutab kaasatust eelkõige kolleegide distants üksteisest ning sellega kaasnev psühholoogiline pinge. Viimastel aastatel läbiviidud uuringu tulemused näitasid pigem hübriid- ja kaugtöö negatiivseid seoseid töötaja kaasatusega. Need tulemused võivad olla seotud Covid-19 pandeemiaga, kus töötajate jaoks tekkis lisa stressitegureid, mis tavapäraselt hübriid- ja kaugtööd tehes ei esine. Organisatsioon saab tõsta töötaja kaasatust pakkudes hübriid- ja kaugtöö tegemiseks vajalikke vahendeid ning toetades töötajaid läbi avatud kommunikatsiooni. Pandeemia ajal loodud erinevad töötaja kaasamispraktikad võiksid olla organisatsioonides kasutusel ka täna, et hoida oma töötajaid kaasatuna.

### **1.2.3 Meeskonnatöö efektiivsus**

Katzenbach ja Smith (1993) väitsid, et „meeskond on väike arv inimesi, kellel on üksteist täiendavad oskused, kes on pühendunud ühisele eesmärgile, tulemuslikkusele ja lähenemisviisile, mille eest nad peavad end vastastikku vastutavaks“ (Mickan & Rodger, 2000, lk 201). Lisaks on olulised tunnused regulaarne suhtlemine, koordineerimine, eristuvad rollid, üksteisest sõltuvad ülesanded ja jagatud normid (Ducanis & Golin 1979; Brannick & Prince 1997).

Meeskonnatööd võib mõista kui meeskonnategevuste "vastastikku sõltuvaid komponente", mida kasutatakse "mitme inimese töövõime tõhusaks koordineerimiseks" (Salas *et al.*, 2008, lk 541). Meeskonnatöö on "organiseeritud koostöö", mis haarab kaasa tänapäevase arusaama, et tööd

teevad üha enam meeskonnad, kes suudavad ühtselt toimida. Need määratlused viitavad sellele, et meeskonnatöö on koostöö ja jagatud tegevus, mis on suunatud ühise eesmärgi poole. (Ingram & Desombre, 1999, lk 18) Mõned uuringud on näidanud, et ametiaja sarnasus on positiivsemalt seotud meeskonnatöö efektiivsusega kui ametiaja erinevused. Sarnase ametiajaga meeskonnaliikmetel on sarnased sotsiaalsed ja majanduslikud kogemused, mis võivad viia sarnaste hoiakute ja väärtushinnanguteni. (Kang *et al.*, 2006, lk 1690)

Tänapäeva ettevõtetes ja kaasaegses juhtimises on meeskonnatöö hädavajalik. Toimiv organisatsioon eeldab osakondade koordineerimiseks meeskonnatööd, sest ükski neist ei saa üksi vastutada kogu üksuse töö tulemuslikkuse eest. Meeskonnatöö hõlbustab juhtimist ning korralikult läbi viidud meeskonnatöö parandab suhtlust ja säästab kõigi asjaosaliste aega, sest paljusid probleeme saab lahendada kõikide asjaosaliste osavõtul. (Nurmi, 1996, lk 10) Kui meeskonnaprotsessid on kooskõlas keskkonnast lähtuvate ülesannete nõudmistega, on meeskond efektiivne, protsesside ja kooskõla puudumisel ei ole ka meeskond efektiivne (Kozlowski & Ilgen, 2006, lk 78).

Dickinson kirjeldas seitset meeskonnatöö "põhikomponenti", mis on välja võetud meeskonnatöö kirjandusest. Need komponendid hõlmavad järgmist (Dickinson *et al.*, 1993, viidatud Harris & Barnes-Farell, 1997, lk 1697):

- Meeskonnale orienteeritus – viitab meeskonnaliikme hoiakutele oma meeskonna teiste liikmete ja meeskonna ülesande suhtes. See peegeldab meeskonnainormide aktsepteerimist, grupi sidususe taset ja meeskonna liikmelisuse olulisust.
- Meeskonna juhtimine – hõlmab teistele meeskonnaliikmetele suuna, struktuuri ja toe pakkumist. See ei viita tingimata ühele isikule, kellel on teiste üle formaalne võim. Meeskonna juhtimist võivad näidata mitu meeskonnaliiget.
- Suhtlemine – hõlmab teabevahetust meeskonnaliikme ja teiste meeskonnaliikmete vahel. Suhtlemine võib sageli selgitada või kinnitada teabe saamist.
- Jälgimine – viitab teiste meeskonnaliikmete tegevuse ja soorituse jälgimisele. See tähendab, et iga meeskonnaliige on pädev ja suudab anda tagasisidet ja varukäitumist.
- Tagasiside – hõlmab teabe andmist, otsimist ja vastuvõtmist. Tagasiside andmine tähendab teabe andmist teiste meeskonnaliikmete töötulemuste kohta. Tagasiside otsimine tähendab efektiivsuse kohta sisendi või juhiste taotlemist. Vastuvõtmine tähendab positiivse ja negatiivse teabe aktsepteerimist tulemuslikkuse kohta.

- Varukäitumine (*backup behavior*) – hõlmab teiste meeskonnaliikmete töös abistamist. See tähendab, et meeskonnaliige mõistab teiste liikmete ülesandeid, on valmis ning suuteline vajadusel abi osutama ja abi otsima.
- Koordineerimine – viitab meeskonnaliikmele, kes viib oma tegevused läbi õigeaegselt ja integreeritud viisil. See tähendab, et meeskonnaliikme sooritus mõjutab teiste meeskonnaliikmete sooritust.

Efektiivse meeskonnatöö tulemuseks võib olla hämmastav innovatsioon, parem organisatsiooniline strateegia või paremad ellujäämisvõtted. Ebaefektiivne meeskonnatöö võib viia organisatsiooniülese kaose, tulude kaotuse ja moraali languseni. (Edmondson *et al.* 2006, lk 2) Efektiivse meeskonnatöö loomine on organisatsiooni eesmärkide ja edu tagamiseks taktikaliselt vajalik (Matthews & McLees, 2015, lk 22). Meeskonnad peavad arenema läbi nelja arenguetapi (moodustamine, torm, normeerimine ja esinemine), enne kui nad saavad efektiivseks muutuda. Moodustamise etapp toob kokku mitmekesise rühma inimesi, et suhelda ainulaadse ja vastastikuse sõltuvusega üksusena. Tormi etapp hõlmab konflikte, kuna liikmed määratlevad rollid ja ootused. Normeerimise etapp algab eelnevate tormikonfliktide lahendamise ootuste mõistmise kaudu. Lõpuks on esinemise etapp see, kus koostöö, meeskonnatöö ja tootlikkus arenevad (Whetten & Cameron, 2016, viidatud *Ibid*, 2015, lk 22).

Pareeki (2002) on välja töötatud meeskonnatöö efektiivsuse mudeli. See koosneb kahest mõõtmest, nimelt meeskonna toimimine (TF) ja meeskonna võimestamine (TEm). Kus TF on ühtekuuluvuse, vastasseisu ja koostöö kombinatsioon ja TEm koosneb ülesannete selgusest, autonoomiast, toest ja vastutusest. Ühtekuuluvus näitab meeskonna kalduvust hoida kokku ja jääda ühtseks oma eesmärkide ja eesmärkide poole püüdlisel, olenemata raskustest ja tagasilöökidest. Vastasseis tähendab meeskonnas avatud, positiivset ja elutervet arutelu erinevatel teemadel. Koostöö meeskonnaliikmete vahel võimaldab anda abi ja jagada tööd parema suhtluse kaudu ülesannete jooksul. Ülesande selgus annab võimaluse keskenduda töö alguspunktis, kus ilma selleta hakkavad liikmed tõenäoliselt oma rollide üle tarbetuid läbirääkimisi pidama. Autonoomia tähendab seda, mil määral töö annab diskreetsuse ja sõltumatuse oma töö planeerimisel ja tööviiside määramisel. Toetus tähendab inim- ja rahaliste ressursside puudust; integratsiooni ja vastastikust hõlbustamist. Vastutus on valmisolek või sund võtta vastutus oma ülesannetega seotud tegude eest. Siinkohal tehakse ettepanek, et meeskond peab andma aru vastutusest ja võtma vastutuse üksusena tegevuste eest. Paremat meeskonnatöö efektiivsust saab saavutada suuremat

mõjuvõimu andvate tegurite abil, nagu ülesannete selgus, autonoomia, tugi ja vastutus. (Verma *et al.*, 2012, lk 45-50)

Hübriid- ja kaugtöö laialdasemale levikule eelnenud perioodil *Ibid* (2012) poolt läbi viidud uuringust selgus, et mõjuvõimu suurendamine meeskondades toob kaasa parema meeskonnatöö efektiivsuse ja seetõttu soovitati juhtidel keskenduda ülesannete selgusele, autonoomiale, toetusele ja vastutusele. Guchait *et al.* (2016) poolt läbiviidud uuring näitas, et meeskonnatöö teadmiste jagamine on oluline meeskonnatöö efektiivsusele. Kui meeskonnatöö jagatud teadmiste tase on kõrge, siis osalevad liikmed tõenäolisemalt meeskonna käitumise õppimises, mis omakorda aitab suurendada meeskonnatöö efektiivsust. Kui eeliseid, mida organisatsioonid meeskonnatöö arendamisest saavad, võib kirjeldada kaheti. Esiteks saavad organisatsiooni meeskonnad parandada organisatsiooni tulemuslikkust kaasamise, õppimise ja suurema suhtluse kaudu, mis väljenduvad meeskonnatöö kaudu. Teiseks, organisatsioon, mis suudab tõendada oma meeskonnatöö arengut ja paremat tulemuslikkust, võib potentsiaalselt suurendada oma väärtust investorite jaoks (Castka *et al.*, 2003, lk 29). Drouin & Bourgault (2013) uurisid organisatsioonilise toetuse nelja dimensiooni, mis olid seotud parema meeskonnatöö efektiivsusega hajutatud meeskondades. Nad leidsid, et strateegiline personal, koolitus ja tööriistad ning meeskonna autonoomia on positiivselt seotud meeskonna efektiivsusega. Kokkuvõttes kinnitavad need tulemused varasemaid uuringuid, mis rõhutasid pädevate ja hoolikalt loodud meeskondade tähtsust hajutatud meeskonnatöö tegemiseks. Tundub, et seda tüüpi meeskonnalik mõjutab meeskonna efektiivsust rohkem kui kõik teised selles uuringus käsitletud organisatsioonilise toetuse aspektid. Lisaks õigetele inimestele peavad organisatsioonid pakkuma meeskondadele vajalikku tehnilist tuge, millel on otsene seos meeskonna tõhususega ja otsuste tegemisega.

Meeskond on rühm inimesi, kes omavad erinevaid oskusi, kuid püüdlevad ühise eesmärgi poole ning vastutavad üksteise eest. Organisatsiooni strateegias ja juhtimises on meeskonnatöö hädavajalik, sest ükski osakond ei saa üksi vastutada kogu üksuse tulemuslikkuse eest. Meeskonnatöö hõlbustab juhtimist, parandab suhtlust, säästab aega ja motiveerib. Meeskond on efektiivne, kui meeskonnaprotsessid on kooskõlas keskkonnast lähtuvate ülesannete nõudmistega. Ebaefektiivne meeskonnatöö võib tekitada organisatsioonis kaose ning tuua endaga kaasa ebavajalikke kulusid ning töötajate moraali languse.

#### 1.2.4 Hübriid- ja kaugtöö seos meeskonnatöö efektiivsusega

Organisatsioonid seisavad silmitsi enneolematute väljakutsetega tänases muutlikus ja keerulises keskkonnas (Burmamann & Saxena, 2014, lk 25). Virtuaalsed meeskonnad on määratletud kui üksikisikute rühmad, kes töötavad koos erinevates kohtades või täidavad üksteisest sõltuvaid ülesandeid, jagades vastutust tulemuste eest ning samal ajal kasutades omavaheliseks suhtluseks tehnoloogiat (Guinea, 2012, lk 301). Virtuaalsed meeskonnad on muutunud "normiks", et rahuldada globaalsete turgude vajadusi. Seega on oluline mõista neid tegureid, mis mõjutavad mõningaid meeskonnaga seotud võtmemeetmeid, nagu töökeskkonna efektiivsus, tulemuslikkus ja tootlikkus. (Burmamann & Saxena, 2014, lk 25)

Mõned ülemaailmse Covid-19 pandeemia ajal aset leidnud suuremad häired on toonud kaasa püsivad muutused. Üleminek kaugemate töövormide kaasamisele äriorganisatsioonide tegutsemisviisidesse on suurepärane näide. Selle üheks oluliseks arenguks on nii personaalseid kui ka virtuaalseid komponente ühendavate tööstruktuuride suurenemine. (Gilstrab *et al.*, 2022, lk 382-391) Näiteks on üheks selliseks muutuseks hübriidmeeskondade laialdasem levik. Hübriidmeeskonnad on meeskonnad, mis kasutavad organisatsioonilise missiooni täitmiseks erinevaid füüsilisi ja virtuaalseid suhtlusplatvorme ning nad on tänu oma tehnoloogiakasutusele muutunud leidlikumaks ning kaasavad nüüd ka mobiilsuse oma projektijuhtimisse ja töösse. (Tannenbaum *et al.*, 2012, lk 10-11) Sellisena on hübriidmeeskondadel erinevad konfiguratsioonid, mis põhinevad kasutatavate sidemeetodite ja platvormide füüsilisel-virtuaalsel kombinatsioonil. Hübriidmeeskondade käsutuses on mobiilsed tehnoloogiad, et suurendada hübriidliikmelisust ja -tulemusi, hallata ebaselgust ja mitmekesisust, pakkuda liikmetele paindlikkust ning navigeerida ülesannete, suhete orientatsiooni konfliktide, sidususe ja identifitseerimise suunas. (Gilstrab *et al.*, 2022, lk 382-391)

Kaugtöö seoste kohta efektiivsusega on vastuolulisi tõendeid. Varasemad uuringud on näidanud, et virtuaalsetel meeskondadel on keerulisem olla efektiivne kui näost näkku koos töötavatel meeskondadel. Siiski on tõendeid selle kohta, et kaugtöö võib efektiivsust parandada. Seda selgitatakse sellega, et vähem aega kulub tööle sõitmiseks, mis ühtlasi võimaldab pikemaid töötunde. Lisaks on paljudel kaugtöö tegijatel vaiksem keskkond, kus saadakse tööle paremini keskenduda. (Gifford, 2022)

Virtuaalsete meeskondade vastupidavuse puhul on täheldatud, et enamik virtuaalsetest meeskondadest suudavad lühiajaliselt efektiivselt tegutseda. Pikaajaliste perioodide puhul on olukord aga erinev: meeskonnad ei saaks jätkata ilma näost näkku suhtlemise ja isiklike suhete loomiseta. Meeskonnatöö jätkumist mõjutavad kaks erinevat tüüpi alust: isikupäratud, abstraktsed usaldussuhted ja isiklikud usaldussuhted. Lühiajalise virtuaalse meeskonnatöö puhul, selgus uuringust, et enamik meeskondi suutsid ettevõtte kontekstis aktiveerida ja tegutseda, isegi isiklike suhete puudumisel, kuna need meeskonnad toetusid varem edukatele interaktsioonidele, mis on institutsionaalses kontekstis settinud ja kinnistatud kui isikupäratud või abstraktsed usaldussuhted. Pikaajaliseks virtuaalseks meeskonnatööks ei olnud selline näotu suhtlemine ja umbisikuline usaldus vastupidavate meeskondade aluseks. Juhtumi analüüs näitas, et ettevõtte üksikisikud ei soovinud loota ainult sellisele isikustamata, abstraktsele usaldusele, vaid pigem püüdsid nad aktiivselt luua personaliseeritud usaldussuhteid pidevaks meeskonnatööks. Siiski oli selge, et virtuaalse meeskonna liikmed tajusid, et abstraktne usaldus ei paku emotsionaalset rahulolu ja püüdsid luua suhteid, mis põhinesid isiklikul usaldusel näost näkku kohtumiste kaudu. Uuringus osalejad rõhutasid korduvalt, et enne virtuaalset meeskonnatööd tuleb luua tavapärasel viisil "töösuhted". (Nandhakumar & Baskerville, 2006)

Efektiivsete virtuaalsete meeskondade tulemused sõltuvad sobivatest infovahetamise juhtumitest ja nende ajalisest struktureerimisest. Selle ajaliselt paika pandud struktuuri järgi määratakse regulaarsed näost-näkku kohtumised, kus suheldakse väga intensiivselt ning sellele järgneb periood, kus infovahetamine on vähem intensiivne. Infovahetamiseks valitakse tehnoloogiline vahend ja toimumise vorm nii, et need sobiksid suhtlemise funktsiooniga. (Maznevski & Chudoba, 2000, lk 489)

Kaugtöö võib isolatsiooni ja sotsiaalsete barjääride loomise kaudu pärssida meeskondade efektiivsust. *Massachusetts Institute of Technology*-is läbiviidud uuring näitas, et 35% meeskonna tulemuslikkuse varieeruvusest võib olla tingitud näost näkku suhtlemise arvust ja et meeskonnad, kes räägivad peamiselt telefoni teel, teevad üldiselt kehvemaid otsuseid. Leiti, et kaugtöötajad vahetavad teavet harvemini kui kontoritöötajad ning suhtlevad peamiselt e-posti või telefoni teel, mis võib tulemuslikkust takistada. Lisaks on tõendeid selle kohta, et kaugtöö tekitab nii grupisiseseid kui grupiväliseid eelarvamusi, mis võivad meeskondi sotsiaalselt frustrreerida. (Brumm, 2016, lk 2)

Tänapäeva pidevalt muutuv ja keerulises keskkonnas esineb organisatsioonidel mitmeid väljakutseid ning ühtlasi on täna ka suurenenud virtuaalmeeskondade ja hübriidmeeskondade kasutamine. Siiski on virtuaal- ja hübriidmeeskondade efektiivsuse uuringud olnud vastuolulised, mõned uuringud leiavad, et need on vähem efektiivsed kui näost näkku meeskonnad, teisalt võivad need parandada efektiivsust, vähendades tööle kuluvat aega ja pakkudes vaiksemat töökeskkonda. Efektiivse meeskonnatöö toimimiseks on oluline hübriid- ja kaugtöö keskkonnas panna rõhku nii kommunikatsioonile kui ka seda hõlbustavatele vahenditele ning vastastikkusele usaldusele, et töötajad ei tunneks end isoleerituna.



## 2. EMPIIRILINE UURING

Tuginedes teooria osas kirjeldatud töötaja kaasatusele ja meeskonnatöö efektiivsusele viidi läbi uuring hübriid- ja kaugtööd tegevate IKT valdkonna ettevõtete töötajate seas. Magistritöö teine peatükk keskendub uuringu läbiviimiseks kasutatud meetodi ja valimi kirjeldamisele ning tulemuste tutvustamisele ja analüüsile.

### 2.1. Uuringu metoodika

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kombineeritud meetodit ning andmete kogumiseks viidi läbi ankeetküsitlus Eesti IKT valdkonna ettevõtete töötajate seas, kes teevad hübriid- või kaugtööd. Kvantitatiivsete algandmete kogumise peamine vahend on küsimustik Google Forms keskkonnas (Lisa 1). Piisava hulgal vastuste saamiseks kasutas autor mugavusvalimit. Ankeetküsimustik koostati eesti keeles ning jagati Facebooki ning LinkedIn-i vahendusel Eesti IKT valdkonna ettevõtete töötajatele, kes teevad hübriid- kui ka kaugtööd. Samuti jagati gmaili vahendusel küsimustikku kahe Eesti IKT valdkonna ettevõtte personalitöötajaga, kes edastas küsimustiku hübriid- ja kaugtööd tegevatele töötajatele. Kvalitatiivsete algandmete kogumiseks viidi läbi struktureeritud intervjuud (vt lisa 9) kolme IKT valdkonna ettevõtte personalijuhiga. Intervjuude käigus sooviti välja selgitada personalijuhtide arvamus, millised on hübriid- ja kaugtöö seosed töötaja kaasatuse ning meeskonnatöö efektiivsusega võrreldes perioodiga kus inimesed töötasid peamiselt kontoris.

Kvalitatiivses uuringus osalenud personalijuhid töötavad Eesti IKT valdkonna ettevõtetes, mis võimaldavad oma töötajatele hübriid- ja kaugtööd. Personalijuht 1 töötab väikses IKT ettevõttes, kus on töötajaid 30, kes peamiselt töötavad hübriiditöö vormis. Personalijuht 2 töötab oma valdkonda juhtivas IKT ettevõttes, kus on töötajaid 170 ning nende hulgas on nii hübriid- kui ka kaugtöö tegijaid. Personalijuht 3 töötab IKT ettevõttes, kus töötajaid on 70, kes teevad hübriiditööd.

Ankeetküsimustiku koostamisel tugineti Schaufeli *et al.* (2002) poolt välja töötatud töötaja kaasatuse küsimustikule ja Pareeki (2002) poolt välja töötatud meeskonnatöö efektiivsuse

küsimustikule. Küsimustik koosnes neljast osast, mis sisaldasid 33 väidet ja 9 küsimust. Esimene osa koosnes üldistest küsimustest vastaja kohta, kus sooviti teada vastaja ettevõtet kus ta töötab, meeskonda ning selle suurust, tööstaaži ja nii vastaja kui ka meeskonnaliikmete hübriid- või kaugtöö tegemise määra. Ankeetküsitluse teine osa koosnes 16 väitest töötaja kaasatuse kohta ning neid paluti hinnata Likerti 5- palli skaalal (1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – osaliselt nõustun, osaliselt ei nõustu, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult). Ankeetküsitluse kolmas osa koosnes 17 väitest meeskonnatöö efektiivsuse kohta ning neid paluti samuti hinnata Likerti 5- palli skaalal (1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – osaliselt nõustun, osaliselt ei nõustu, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult). Ankeetküsimustiku neljas osa koosnes 3 küsimusest, millest 2 olid avatud küsimused. Seal osas sooviti teada saada vastajate eelistatavat töövormi ning nende arvamust, kuidas see muudaks nende kaasatust ning meeskonnatöö efektiivsust.

Ankeetküsitlusest saadud andmed korrastati ning statistiliseks andmeanalüüsiks kasutati andmetöölusprogramme IBM SPSS ja Microsoft Excel. Andmete analüüsiks ja kirjeldamiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid, mitteparameetrilisi teste ja korrelatsioonianalüüsi. Ankeetküsitluse skaalade (töötaja kaasatus ja meeskonnatöö efektiivsus) reliaabluse hindamiseks arvutati Cronbach'i kordaja ( $\alpha$ ) väärtused. Cronbachi alfa on kasulik koefitsient sisemise järjepidevuse hindamiseks. Rühmade võrdlemiseks loetakse rahuldavaks alfa väärtusi 0,7 ja 0,8. (Bland & Altman, 1997, lk 572) Mida töökindlam on mõõtmine, seda lähemal on alfa väärtus arvule 1 (Tooding, 2020).

Ankeetküsimustikuga kogutud andmete tunnuste puhul, mille väärtused ei jaotunud normaaljaotusele vastavalt kasutati analüüsides mitteparameetrilisi teste (Mann-Whitney ja Kruskal-Wallis testi). Mann-Whitney testi kasutati kahe ja Kruskal-Wallis testi rohkem kui kahe sõltumatu üldkogumi keskväärtuste võrdlemiseks. (Parring, Vähi, Käärrik 1997)

Hübriid- ja kaugtöötajate kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse vaheliste oluliste seoste väljaselgitamiseks leiti tunnuste jaotus ning kasutati korrelatsioonianalüüsi. Korrelatsioonikordaja väärtused paiknevad vahemikus -1 ja 1 ning kui korrelatsioonikordaja väärtus on positiivne, siis näitab see, et tunnuste vahel on kasvav seos (Rämmer, 2014). Kuna tunnustel ei esinenud normaaljaotust, siis kasutati Spearmani astakorrelatsioonikordajat (Artusi et al., 2002).

Intervjuud lindistati ja transkribeeriti ning nende koondamiseks ja esitamiseks kasutati MS Word programmi. Transkriptsioonide mahu tõttu ei leia neid magiströö lisadest, vaid need on esitatud eraldi dokumendina. Intervjuu vastuste analüüsimiseks kasutati *cross-case* analüüsi, et leida sarnasusi ja erinevusi, mille põhjal teha järeldusi. Personalijuhtidega tehtud intervjuud on anonüümsed ning nende eristamiseks nimetati neid analüüsis kui ka järeldustes „personalijuht 1“, „personalijuht 2“ ja „personalijuht 3“.

## 2.2 Uuringu tulemused

Alljärgnevalt antakse ülevaade läbiviidud uuringu tulemustest ning analüüsitakse neid. Järgnevates alapeatükkides kirjeldatakse vastanute demograafilisi tunnuseid ja hinnanguid töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse skaaladel. Lisaks kirjeldatakse vastanute eelistusi töötamise vormi osas ning arvamust selle seosest töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega. Seejärel esitatakse Spearmani korrelatsioonianalüüsis ( $\rho$ ) tuvastatud seoseid hübriid- ja kaugtöö tegijate ning töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse vahel. Käesolevas töös loetakse nõrgaks seoseks kui  $\rho \leq 0,35$ , keskmise tugevusega seoseks kui  $\rho$  jääb 0,36 ja 0,67 vahele ning tugevaks seoseks kui  $\rho$  on 0,68 ja 1 vahel (Taylor, 1990, lk 37). Töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse skaalade reliaabluse hindamiseks kasutati Cronbachi  $\alpha$  koefitsienti. Käesolevas magistritöös loeti rahuldavaks kui  $\alpha > 0,7$ . Magistritöös on olulisuse nivooks kasutatud 0,05.

Lisaks tuuakse selles alapeatükis välja kolme juhiga läbiviidud intervjuude tulemused. Intervjuude tulemused esitatakse kodeeritud kujul, vastavalt „personalijuht 1“, „personalijuht 2“ jne.

### 2.2.1 Töötaja kaasatust ja meeskonnatöö efektiivsust kirjeldav statistika

Uuringus osales kokku 96 töötajat (45 meest ja 51 naist). Uuringu tulemused esindavad suuremal määral hübriid töö tegijate arvamust (60%,  $n=57$ ). Ligikaudu 1/4 vastanutest valis ka vastusevariandi „muu“ (27%,  $n=26$ ). „Muu“ all märgiti töötamise formaadiks näiteks 90% kontor ja 10% kodus või vastupidi ning märgiti ka vastavalt vajadusele. Seega võib välja „muu“ vastanute kohta öelda, et nad töötavad hübriid töö vormis. Autori arvates on kaugtöötajate väiksem vastanute arv seotud sellega, et IKT valdkonnas on täna populaarsem hübriid töö vorm ning seega on ka kaugtöötajaid vähem.

Tabel 1. Vastajate jagunemine töötamise formaadi järgi

Töötamise formaat	Sagedus	Protsent (%)
kaugtöö	13	13,5
hübriid töö	57	59,4
muu	26	27,1

Allikas: autori koostatud

Statistika meeskonna suuruse, ettevõttes ja tiimis töötatud aja kohta on toodud välja lisades 4, 5, 6 ja 7. 36,5% (n=35) ehk kõige rohkem vastajatest on töötanud ühes ettevõttes üle 5 aasta. Konkreetsesse meeskonda on suurem osa vastajatest kuulunud maksimaalselt 1 aasta, mis viitab sellele, et osa vastajatest on ettevõttes töötamise aja jooksul meeskondi vahetanud. Ainult 9,4% (n=9) vastajatest on töötanud ühes meeskonnas üle 5 aasta. Kõige rohkem vastanuid ehk 39,6% (n=38) töötab meeskonnas, kus on > 5 <= 10 liiget ning kõige vähem vastanuid ehk 10,4% (n=10) töötab meeskonnas, kus on >15 <= 20 liiget. Tulemuste põhjal võib öelda, et IKT valdkonna ettevõtetes on väiksemad meeskonnad rohkem levinud.

Töötaja kaasatuse skaala Cronbachi  $\alpha=0,84$  ja meeskonnatöö efektiivsuse skaala Cronbachi  $\alpha=0,87$  ehk mõlema skaala sisemine reliaabluse tase on kõrge. Töötaja kaasatuse skaalal keskmine hinnang oli  $M=3,84$  ja standardhälve  $SD= 0,48$  ning meeskonnatöö efektiivsuse skaalal  $M= 4,12$  ja  $SD= 0,47$  (vt tabel 2). Tulemustele tuginedes võib öelda, et vastanute hinnang töötaja kaasatusele ja meeskonnatöö efektiivsusele on positiivsed.

Tabel 2. Töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse skaalade kirjeldav statistika

Skaalad	Keskmine	Standardhälve
töötaja kaasatus	3,84	0,48
meeskonnatöö efektiivsus	4,12	0,47

Allikas: autori koostatud

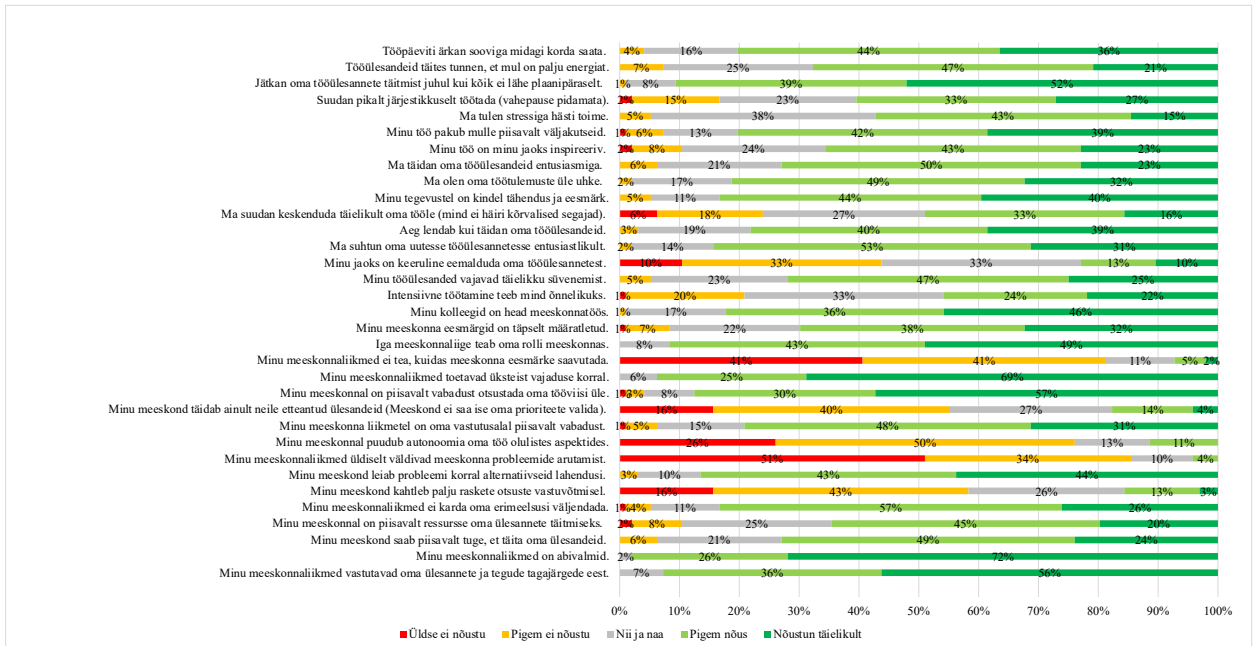
Hübriid- ja kaugtöö tegijate keskmine hinnang töötaja kaasatusele oli sarnane, kuid kaugtöö tegijad hindasid meeskonnatöö efektiivsust pisut kõrgemalt ( $M= 4,32$ ;  $SD= 0,42$ ) kui hübriid töö tegijad (vt lisa 3). Kõige kõrgema keskmise hinnangu töötaja kaasatusele ( $M= 4,04$ ;  $SD= 0,49$ ) ja meeskonnatöö efektiivsusele ( $M= 4,29$ ;  $SD= 0,51$ ) andsid vastajad, kelle meeskonnas on rohkem kui 20 liiget. Autori arvates on selle põhjuseks, et nii suure meeskonna toimiseks on paika pandud täpsed ootused rollidele ning on välja töötatud protsessid toetamaks konkreetselt seatud

eesmärkide saavutamist, mis aitab toimida meeskonnal efektiivselt. Kõige kõrgemalt hindasid töötaja kaasatust hübriid- ja kaugtöö tegijad, kes on nii meeskonnas ( $M= 4,14$ ;  $SD= 0,46$ ) kui ka ettevõttes ( $M=3,98$ ;  $SD= 0,46$ ) töötanud rohkem kui 5 aastat. Kõige madalama hinnangu töötaja kaasatusele andsid töötajad, kes on meeskonnas olnud kuni 1 aasta (k.a) ( $M= 3,78$ ;  $SD= 0,50$ ) ning ettevõttes töötanud  $> 1 \leq 3$  aastat ( $M=3,70$ ;  $SD= 0,45$ ). Autori arvates võib uuemate töötajate pisut madalam hinnang tuleneda sellest, et nad on alles organisatsiooni sisse elamas ning stressitase seoses sooviga ennast tõestada on kõrgem. Kõrgema keskmise hinnangu meeskonnatöö efektiivsusele andsid hübriid- ja kaugtöö tegijad, kes on meeskonnas ( $M= 4,21$ ;  $SD=0,44$ ) kui ka ettevõttes ( $M= 4,21$ ;  $SD= 0,38$ ) töötanud  $> 3 \leq 5$  aastat. Selgus, et peale 5 aastat meeskonnas töötamist langesid hinnangud meeskonnatöö efektiivsusele, millest võib järeldada, et töötajate jaoks on nende roll meeskonnas ennast ammendanud ning oleks aeg neile uusi väljakutseid pakkuda.

Hübriiditöö tegijate hinnangud (vt lisa 8) töötaja kaasatusele ja meeskonnatöö efektiivsusele olid üldiselt positiivsed. Töötaja kaasatuse skaalalt nõustusid vastajad kõige rohkem väitega, et oma tööülesannete täitmisega jätkatakse ka juhul kui kõik ei lähe plaanipäraselt ( $M= 4,43$ ;  $SD= 0,68$ ). Meeskonnatöö efektiivsuse skaalalt nõustusid vastajad enim väitega, et nende meeskonnaliikmed on abivalmid ( $M= 4,69$ ;  $SD= 0,49$ ). Hübriiditöötajad ei olnud nõus väitega, et tööülesannetest eemaldumine on nende jaoks keeruline ( $M= 2,89$ ;  $SD= 1,12$ ) ning, et meeskonnaliikmed väldivad probleemide arutamist ( $M= 4,29$ ;  $SD= 0,86$ ).

Kaugtöötajate vastused erinesid veidi hübriiditöötajatest omadest (vt lisa 8). Töötaja kaasatuse skaalal nõustusid kaugtöötajad kõige rohkem väitega, et oma töötulemuste üle ollakse uhked ( $M= 4,23$ ;  $SD= 0,83$ ). Hübriiditöötajate puhul kõige kõrgemini hinnatud väide jagas kaugtöötajate puhul teist kohta väitega, et nende tegevustel on kindel tähendus ja eesmärk ( $M= 4,23$ ;  $SD= 0,92$ ). Meeskonnatöö efektiivsuse puhul nõustusid kõik kaugtöötajad väidetega, et iga liige teab oma rolli meeskonnas ( $M=4,62$ ;  $SD= 0,50$ ) ning, et meeskonnal on vabadus otsustada oma tööviisi üle ( $M= 4,77$ ;  $SD= 0,43$ ). Negatiivsete väidete puhul nõustusid kaugtöötajad kõige vähem samade väidetega nagu ka hübriiditöötajad.

Hübriid- ja kaugtöötajate hinnangud (vt joonis 1) üldiselt on positiivsed. Tulemuste põhjal võib öelda, et hübriid- ja kaugtöö tegijad ei nõustunud negatiivsete väidetega ehk hübriid- ja kaugtöö ei ole negatiivselt seotud töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega.



Joonis 1. Hübrid- ja kaugtöö tegijate hinnangud töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse väidetele  
Allikas: autori koostatud

## 2.2.2 Gruppide võrdlus ja korrelatsioonianalüüs

Statistiliselt oluliste gruppide vaheliste erinevuste välja selgitamiseks viidi läbi Kruskal-Wallise test ning Mann-Whitney test. Peamine erinevus nende kahe testi vahel on see, et Kruskal-Wallise test saab võrrelda rohkem kui kahte gruppi.

Tabel 4. Töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse hinnangud Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney tulemusel

Tunnus	Kaasatuse väärtused on kõigis kategooriates normaaljaotusega	$\rho$ -väärtus	Gruppidevaheliste erinevuste võrdlus	Meeskonnatöö efektiivsuse väärtused on kõigis kategooriates normaaljaotusega	$\rho$ -väärtus
töötamise formaat	ei	0,736	Mann-Whitney test	ei	0,058
ettevõttes töötatud aeg	ei	0,232	Kruskal-Wallis test	ei	0,392
meeskonnas töötatud aeg	ei	0,331	Kruskal-Wallis test	ei	0,703
meeskonna suurus	ei	0,085	Kruskal-Wallis test	ei	0,065

Allikas: autori koostatud

Tabeli 4 tulemuste põhjal võime öelda, et töötaja kaasatuse ega ka meeskonnatöö efektiivsuse hinnangutes ei esinenud statistiliselt olulisi erinevusi. See tähendab, et pole piisavalt tõendeid ütlemaks, et võrreldavate gruppide keskmiste vahel on erinevusi. Selle põhjuseks võib olla liiga väike valim, suur varieeruvus gruppide siseselt või tõeliste erinevuste puudumine gruppide vahel. Oluline on ka märkida, et selline tulemus ei pruugi tähendada, et gruppide vahel ei esine erinevusi, vaid on võimalus, et andmed ei anna lihtsalt piisavalt tõendeid selle kohta.

Korrelatsioonianalüüs töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse vahel näitas mõõdukat seost (vt tabel 5). Tulemustele tuginedes võib öelda, et mida positiivsemalt suhtutakse töötaja kaasatusse, seda paremaks peetakse ka meeskonnatöö efektiivsust hübriid- ja kaugtööd tegevate inimeste hulgas.

Tabel 5. Töötaja kaasatuse seos meeskonnatöö efektiivsusega

		Töötaja kaasatus
Meeskonnatöö efektiivsus	Spearman Correlation	0,423
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	96

Allikas: autori koostatud

### 2.2.3 Hübriid- ja kaugtöötajate töötamise formaadi eelistus ning selle seos töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega

Uurides hübriid- ja kaugtöötajate tööformaadi eelistust selgus uuringus, et suurem osa kaugtöö tegijad eelistaksid töötada 100% kaugtöö (7 vastanut) või 75% kodus (või väljaspool kontorit) ja 25% kontoris (4 vastanut) formaadis. Nemad leidsid, et eelistatud töötamise formaat ei ole seotud töötaja kaasatusega olulisel määral. Meeskonnatöö efektiivsuse puhul arvati, et eelistatud töötamise formaat ei ole sellega üldse seotud. Kuna nende vastajate eelistus on sama, mis praegune töötamise formaat, siis vastuseid analüüsides võib öelda, et nende arvates on nad hetkel kaasatud ning nende meeskonnatöö efektiivne. 2 kaugtöö tegijat märkisid oma eelistuses, et sooviksid töötada rohkem kontoris ning nad leidsid, et sellisel juhul võiks paraneda kaasatus natukene, kuid meeskonna töö efektiivsusega see seotud ei ole.

Suurem osa hübriiditöötajaid (11 vastanut), kes töötavad formaadis 75% kodus (või väljaspool kontorit) eelistasid seda sama töötamise formaati. Nemad leidsid, et see töötamise formaat ei ole seotud kaasatuse ega meeskonnatöö efektiivsusega ehk need jäävad samaks. 1 vastaja leidis, et selle formaadi seos kaasatusega võib olla negatiivne. 5 vastajat eelistaksid töötada formaadis 50%

(või väljaspool kontorit) kodus ja 50% kontoris, mis nende arvates tõstaks see nende kaasatust ja meeskonnatöö efektiivsust veidi. 3 vastanut leidsid, et nad oleksid rohkem kaasatud kui saaksid töötada eelistatud formaadis ehk 25% kodus (või väljaspool kontorit) ja 75% kontoris. Kuid meeskonna efektiivsuse ja selle töötamise formaadi vahel seost ei esine.

13 vastanut, kes töötavad 50% kodus (või väljaspool kontorit) ja 50% kontoris eelistavad sama töötamise formaati. Nende arvates ei ole see töötamise formaat ja kaasatus omavahelises seoses, vaid leiavad, et nad on piisavalt kaasatud. Meeskonnatöö efektiivsuse osas olid arvamused sarnased, et eelistatud töötamise formaat ei ole seotud efektiivsusega, kuid 2 vastanut märkisid, et nende arvates oleks seos negatiivne. Ülejäänud 3 vastajat eelistaksid töötada rohkem kontoris ja vähem väljaspool kontorit ning leidsid, et see parandaks nende kaasatust ja meeskonnatöö efektiivsust.

25% kodus (või väljaspool kontorit) ja 75% töötamise formaati eelistasid 13 vastanut, kes juba töötavad selles formaadis. Nende arvates sobib see formaat neile hästi ning nad tunnevad, et nad on kaasatud. Meeskonnatöö efektiivsuse puhul arvati, et töötamise formaat ei ole sellega seotud, kuna see sõltub ka meeskonnakaaslastest ja nende töötamise formaadist. 7 vastanut sellest formaadist sooviks töötada 50/50 formaadis ning nende arvates oleks selle seos kaasatusega positiivne. Meeskonnatöö efektiivsuse osas leidsid 2 vastanut, et suuremal määral kontorist eemal töötamise puhul võib esineda negatiivne seos. Ülejäänute arvates ei ole see seotud meeskonnatöö efektiivsusega. 2 vastajat 25% kodus (või väljaspool kontorit) ja 75% töötamise formaadist eelistaksid töötada vastupidises vormis ning leidsid, et see oleks positiivses seoses nende kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega.

Kategooria „muu“ valisid 26 uuringus osalejat, kes kõik tegid siiski hübriidtööd. Neist 5 sooviks töötada formaadis 75% kodus (või väljaspool kontorit) ja 25% kontoris ning leidsid, et selle seos kaasatusega oleks positiivne ning meeskonnatöö efektiivsusega see seotud ei oleks. 7 inimest sooviks töötada formaadis 50/50 ning nende arvates oleks positiivne seos nii kaasatuse kui meeskonnatöö efektiivsusega. 13 hübriidtöötajat eelistaks töötada formaadis 25% kodus (või väljaspool kontorit) ja 75% kontor. Nemad arvasid, et see ei oleks seotud kaasatusega, kuid rohkem kontoris viibimine tõstaks meeskonnatöö efektiivsust. 1 vastaja eelistas kaugtöö formaati ning tema arvates ei ole see seotud kaasatuse ega ka meeskonnatöö efektiivsusega.



Üldiselt analüüsid avatud küsimuste vastuseid ja eelistatud töötamise formaati võib öelda, et uuringus osalejate arvates, kes töötavad juba oma eelistatud formaadis, ei ole töötamise vormil erilisi seoseid töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega. Suurem osa vastanutest, kes eelistavad mõnda muud töötamise formaati oma praegusele arvasid, et nende kaasatus ning meeskonnatöö efektiivsus võiksid paraneda. Üksikud vastajad leidsid, et eelistatud töötamise formaat võib olla negatiivselt seotud töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega. Tulemustele tuginedes saab öelda, et võimaldades töötajatele neile eelistatud töötamise formaati, oleksid nad rohkem kaasatud ning meeskonnatöö efektiivsus paraneks.

#### **2.2.4 Kvalitatiivse uuringu tulemused**

Magistritöö otsib vastuseid küsimusele, milline on hübriid- ja kaugtöö seos töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega. Seega uuriti kolme personalijuhi arvamust, mis on muutunud töötaja kaasatuses ja meeskonnatöö efektiivsuses võrreldes perioodiga kui inimesed töötasid peamiselt kontoris (vt lisa 2). Kõik intervjueritud personalijuhid töötavad Eesti IKT valdkonna ettevõtetes, kes võimaldavad oma töötajale hübriid- ja kaugtööd. Esialgu uuriti töötaja kaasatuse kohta, kuidas on see ajas muutunud ning millised on hübriid- ja kaugtöö seos sellega.

Uurides töötaja stressitaluvuse ning töötajate entusiasmi kohta hübriid- ja kaugtöö kontekstis ilmnes, et kõik kolm personalijuhti olid ühel meelel. Leiti, et töötajatele lubatud suurem paindlikus töötamise formaadi osas pigem suurendab stressitaluvust, sest igaüks saab valida endale kõige sobivama töötamise vormi. Personalijuht 3 tõi välja erinevused inimtüüpide vahel, et introvertide puhul on stressitaluvus suurenenud, kuid extravertide puhul võib see toimida vastupidiselt.

Personalijuhid, tuginedes oma kogemusele, leidsid, et töötajate energiatase ja entusiasm ei ole otseselt seotud töötamise formaadiga. Pigem on see seotud indiviidi eelistustega ning kui talle tagada paindlikkus töötamise asukoha suhtes, siis see tõstab nende energiat ja entusiasmi. Personalijuht 3 tõi välja, et introvertide puhul hübriid- ja kaugtöö tõstab nende energilisust ja entusiasmi.

Uurides millises töötamise formaadis suutsid inimesed personalijuhtide hinnangul paremini keskenduda, olid vastused sarnased. Leiti, et paindlik töökorraldus on kõige alus, sest on inimesi, kes suudavad keskenduda paremini kontoris ja neid, kes valivad paremaks keskendumiseks töötamise kodus või väljaspool kontorit. Paindlik töökorraldus võimaldab töötajal leida enda jaoks paremini toimiva viisi.

Töötajate võimet oma tööülesannetest eemalduda kommenteerisid personalijuhid veidi erinevalt. Personalijuht 1 leidis, et pandeemia ajal muutus tööülesannetest eemaldumine keeruliseks ning see tõi paljud inimesed tagasi kontorisse. Tänapäeval on ülesannetest eemaldumine lihtsam kui pandeemia ajal, kuid siiani kaugtööd tegevate inimeste puhul on tööülesannetest eemaldumine õigel ajal väljakutseks. Seega aitaks siinkohal tasakaalu leida hübriid töö vorm. Personalijuht 2 leidis, et töötaja tööülesannetest eemaldumisel on oluline roll töö organiseerimisel ja juhil. Kui töö on hästi korraldatud, ei tohiks kaugtööl olles esineda probleeme ülesannetest eemaldumisega. Kindlasti mängib rolli ka töötaja enesejuhtimise võimekus, mis on oluline osa hübriid töö tehes. Personalijuht 3 leidis, et kontoris töötades oli kergem piiri tõmmata töö- ja vabaaja vahele ning täna on see piir hägustunud.

Uurides, kuidas on hübriid- ja kaugtöö seotud töötaja kaasatusega arvas Personalijuht 1, et kaasatus langes pandeemia ajal, kuid hübriid töö võimaluse tekkimine on aidanud seda tõsta. Siiski leidis ta, et töötajad, kes käivad tihedamini kontoris on ka rohkem kaasatud. Personalijuht 2 arvates on hübriid- ja kaugtöö keskkonnas kaasatuse vähenemine üks ohukoht, sest inimesed võivad tunda end isoleerituna. Samuti on keeruline hübriid- ja kaugtööl panustada meeskonna sünergiasse, mis võib mõjuda negatiivselt kaasatusele. Sarnaselt personalijuhiga 1 leidis ka personalijuht 2, et oluline on teadlikult panustada ja tegutseda kaasatuse hoidmiseks ja tõstmiseks hübriid- ja kaugtööl. Personalijuht 3 leidis, et introvertide puhul on hübriid- ja kaugtöö tõstnud kaasatuse taset.

Personalijuhid arvasid, et meeskonna juhtimine on muutunud tehnilisemaks hübriid- ja kaugtöö kontekstis, sest tänases töökeskkonnas tuleb erinevad küsimused ja töötajaga seotud mure lahendada veebi vahendusel ning see nõuab juhtidelt lisapanust. Täna peab juht rohkem vaeva nägema, et tuvastada töötajate probleeme, sest näost näkku kontakt on vähenenud ning tuleb suhtuda individuaalsemalt igasse töötajasse ja tema vajadustesse.

Uurides, millised on peamised väljakutsed meeskondade jaoks hübriid- ja kaugtööl töid personalijuhid üksmeelselt välja kuuluvustunde kannatamise. Kui osa meeskonnast teeb kaugtööd, siis on ohuks, et nad tunnevad end väljajäetuna. Lisaks töid personalijuhid välja ka info vahetamise. Kontoris töötades toimus osa sellest kohvituris või koridori peal, kuid hübriid- ja kaugtööl tuleb sellist kommunikatsiooni teadlikult tekitada. Personalijuht 2 märkis, et viimastel aastatel on töötajates tekkinud oskus nende väljakutsetega toime tulla ning tööd paremini korraldada.

Uurides, kuidas on hübriid- ja kaugtööle üleminek muutnud vastutuse võtmist meeskonnas esines personalijuhtide vastustes erinevusi. Personalijuht 1 leidis, et nende meeskonnas ei ole kuidagi töötamise formaadi muutus seotud vastutuse võtmisega ning kõik liikmed teavad oma rolli ja kannavad vastutust tehtud töö eest. Personalijuht 2 arvates peab, võrreldes varasema perioodiga, hübriid- ja kaugtöö kontekstis töötaja ise rohkem vastutust võtma. Hübriid- ja kaugtöö puhul ei näe juhid töötaja jaoks segavaid faktoreid ega pruugi märgata, kui töökoormus kasvab üle pea. Seega tuleb töötajatel võtta rohkem vastutust enda heaolu eest ning väljendada murekohti. Personalijuht 3 leidis, et vastutuse võtmine on muutunud lihtsamaks, sest kõik peavad võrdselt panustama.

Meeskondade tegevuse eesmärgistamisel leidsid personalijuht 1 ja 2, et eesmärgistamise protsess ei ole hübriid- ja kaugtöö kontekstis muutunud ning töövorm ei ole sellega seotud. Personalijuht 1 tõi välja, et hübriid- ja kaugtöö võivad olla seotud püstitatud eesmärkide täitmise jälgimisega. Erinevalt teistest intervjueeritavatest, arvas personalijuht 3, et tegevuste eesmärgistamine on lihtsam kui kontoris töötades, sest töötulemused on paremini nähtavad.

Hübriid- ja kaugtöö seost meeskonna efektiivsusega kommenteerisid personalijuht 1 ja 2 sarnaselt. Mõlemad leidsid, et olenevalt inimesest ja tema eelistusest, on töötamise vorm seotud ka efektiivsusega. Personalijuht 2 arvates on oluline rakendada hübriid- ja kaugtööks õigeid töövõtteid, et efektiivsus ei langeks. Personalijuhi 3 arvates on meeskond tänases töökeskkonnas efektiivsem tänu töövormi paindlikkusele.

### 3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesolevas peatükis antakse ülevaade autori järeldest ning seostatakse neid magistr töö teoreetilise materjaliga. Magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada hübriid- ja kaugtöö seos seda tegevate töötajate kaasatusele ja meeskonnatöö efektiivsusele Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas. Eesmärgi täitmiseks viidi läbi küsitlus hübriid- ja kaugtöötajatega ning intervjueriti IKT valdkonna ettevõtete personalijuhte.

#### **Millised on hübriid- ja kaugtöö seosed töötaja kaasatusega Eesti IKT valdkonna ettevõtetes?**

Hübriid- ja kaugtöötajate hinnangud töötaja kaasatusele olid positiivsed ning üpris sarnased. Kõige kõrgemalt olid kaasatud hübriid- ja kaugtöötajad, kes töötasid väga suures meeskonnas ning selle põhjuseks võib olla hästi toimivad protsessid, mis viivad eesmärkide saavutamiseni. Analüüsid hübriid- ja kaugtöötajate hinnanguid töötaja kaasatusele meeskonnas ja ettevõttes töötatud aja järgi, siis märkimisväärseid erinevusi ei esinenud. Üle 5 aasta samas meeskonnas ja ettevõttes töötanud hübriid- ja kaugtöötajad andsid kaasatusele kõrgema hinnangu. Tulemustele tuginedes võime järeldada, et kauem töötanud töötajate kaasatus on kõrgem, mis on kooskõlas Kumar & Sia, (2012); Saad *et al.*, (2018) uuringu tulemustega. See võib tuleneda sellest, et pikaajalisemad töötajad on rohkem oma karjääri panustanud ning seeläbi saavutanud kõrgema kaasatuse.

Analüüsid töötaja kaasatuse skaala väiteid ning võrreldes hübriid- ja kaugtöötajate hinnanguid, olid need üldiselt sarnased. Hübriid- ja kaugtöötajate vahel töötaja kaasatuse teemaploki hinnangutes ei esinenud statistiliselt olulisi erinevusi. Hübriiditöötajad nõustusid väitega, et oma tööülesannete täitmisega jätkatakse ka juhul kui kõik ei lähe plaanipäraselt. See näitab, et nad on valmis oma töös pingutama ning visad ka raskustega silmitsi seistes (Schaufeli *et al.*, 2002). Töötaja kaasatuse skaalal nõustusid kaugtöötajad kõige rohkem väitega, et oma töötulemuste üle ollakse uhked. Autori arvates võib see tuleneda suuremast individuaalsuse tasemest, kuna kaugtööd tehes tuleb mõnikord keeruliste ülesannetega iseseisvamalt hakkama saada.

Hübriidtöötajate puhul kõige kõrgemalt hinnatud väide jagas kaugtöötajate puhul teist kohta väitega, et nende tegevustel on kindel tähendus ja eesmärk. Kuna kaugtöötamine nõuab teataval määral iseseisvust, on arusaadav, et nende puhul on tööga seotud tegevused eesmärgistatud ja neil on kindel tähendus. Hübriidtöötajad ei olnud nõus väitega, et tööülesannetest eemaldumine on nende jaoks keeruline, mis justkui Schaufeli *et al.* (2002) järgi viitab, et nad ei ole täielikult süvenenud oma tööle. Siinkohal võib autori arvates järeldada, et inimesed on nüüd rohkem harjunud hübriid tööga ja seetõttu suudetakse töö ja eraelu paremini lahus hoida. Seevastu teised *ibid et al.* (2002) töötaja kaasatuse skaalaga seotud väiteid hinnati positiivselt. Niisiis ei tähenda eelnevalt mainitud väitega mitte nõustumine, et hübriidtöötajad oleksid vähem kaasatud. Negatiivsete väidete puhul nõustusid kaugtöötajad kõige vähem samade väidetega nagu ka hübriidtöötajad. Autori hinnangul on positiivne kui töötaja suudab hoida oma töö- ja eraelu tasakaalu ning eemalduda tööülesannetest õigeaegselt. Hübriid- ja kaugtöötegijate üldiselt positiivsetest hinnangutest töötaja kaasatuse väidetele võib järeldada, et hübriid- ja kaugtöö ei ole negatiivselt seotud töötaja kaasatusega. Kuna ka töötaja kaasatuse skaala hinnang oli üle keskmise võib väita, et hübriid- ja kaugtöötajad on pigem kaasatud.

Suurem osa kaugtöö tegijatest eelistaksid seda sama töötamise vormi ning leidsid, et see ei ole tugevalt seotud nende kaasatusega. Kaugtöötajad, kes aga eelistasid hübriid töö vormi, arvasid, et nende kaasatus paraneks kui neile oleks võimaldatud töötamine meelepärases vormis. Hübriidtöötajate vastused sarnanesid siinkohal kaugtöötajate omadega. Samuti ei esinenud suuri erinevusi erineval määral hübriid töö tegevate vastanute vahel. Üldiselt analüüsides avatud küsimuste vastuseid ja eelistatud töötamise formaati võib öelda, et uuringus osalejad, kes eelistasid teistsugust töötamise vormi oma praegusele arvasid, et nende kaasatus võiks paraneda kui nende soovidele vastu tulla. Autor järeldab, et tagades töötajale temale eelistatud töötamise vormi, paraneb ka tema kaasatus. Kaasatud töötajad töötavad tõenäoliselt keskkonnas, mis stimuleerib autonoomiat, ja usuvad, et neil on selle keskkonna üle kontroll (Bakker *et al.*, 2012, lk 20). Hübriid- ja kaugtöö pakub töötajale autonoomsust ning nad omavad suuremat kontrolli selle keskkonna üle, mistõttu võib öelda, et seos kaasatusega on positiivne. Kontrolli roll situatsioonilise tegurina ja isikuomadusena nii inimestevahelise kui ka -sisese analüüsi tasandil on väga oluline, et selgitada, miks kaasatud töötajad jäävad kaasatuks. Põhjus on selles, et selline tajutav kontroll annab töötajatele rohkem vabadust oma töökeskkonda aktiivselt kujundada. Selle tulemusel loovad kaasatud töötajad tõenäoliselt leidlikuma ja suuremaid väljakutseid pakkuva töökeskkonna (*Ibid et al.*, 2012, lk 20).

Autoripoolsed ettepanekud IKT valdkonna ettevõtetele töötaja kaasatuse hoidmiseks ja tõstmiseks on järgmised:

- Töötajate kaasatuse hoidmiseks hübriid- ja kaugtööl tuleks kindlasti paika panna kindlad töö- ja eraelu piirid, näiteks ajaliselt määratleda tööpäeva algus ja lõpp ning aidata töötajatel vajadusel luua regulatsioonidele vastav kodukontor.
- Hübriid- ja kaugtöö puhul on oluline töötajate võime olla iseseisvad, mistõttu soovitab autor panustada töötajate enesejuhtimisvõime arendamisesse, pakkudes töötajatele vastavateemalisi koolitusi.
- Töötajad on kaasatud rohkem kui neile on võimaldatud töötamine neile eelistatavas vormis. Seega soovitab autor viia läbi oma ettevõtte töötajate seas viia läbi uuring, kui rahul ollakse praeguse töökorraldusega, ning vajadusel korrigeerida töötamise vormi nõnda, et suurem osa töötajatest saaks valida omale meelepärase formaadi.

### **Millised on hübriid- ja kaugtöö seosed tajutud meeskonnatöö efektiivsusega Eesti IKT valdkonna ettevõtetes?**

Kõige kõrgema keskmise hinnangu meeskonnatöö efektiivsusele andsid hübriid- ja kaugtöötajad, kelle meeskonnas on rohkem kui 20 liiget. Autori arvates on selle põhjuseks, see et nii suure meeskonna toimiseks on paika pandud täpsed ootused rollidele ning välja on töötatud protsessid, toetamaks konkreetset seatud eesmärkide saavutamist, mis aitab toimida meeskonnal efektiivselt. Kõrgema keskmise hinnangu meeskonnatöö efektiivsusele andsid hübriid- ja kaugtöö tegijad, kes on meeskonnas kui ka ettevõttes töötanud  $> 3 \leq 5$  aastat. Selgus, et peale 5 aastat meeskonnas töötamist langesid hinnangud meeskonnatöö efektiivsusele, mis võib viidata sellele, et selles meeskonnas on konkreetse töötajaga sama kaua töötanud liikmeid vähemaks jäänud ning asendunud uutega (Kang *et al.*, 2006). Samuti järeldab autor, et töötajate jaoks on nende roll meeskonnas ennast ammendanud ning oleks aeg neile uusi väljakutseid pakkuda.

Hübriiditöö tegijate hinnangud meeskonnatöö efektiivsusele olid üldiselt positiivsed. Meeskonnatöö efektiivsuse skaalalt nõustusid enim vastajad väitega, et nende meeskonnaliikmed on abivalmid. Hübriiditöötajad ei olnud nõus väitega, et meeskonnaliikmed väldivad probleemide arutamist. Meeskonnatöö efektiivsuse puhul nõustusid kõik kaugtöötajad väidetega, et iga liige teab oma rolli meeskonnas ning, et meeskonnal on vabadus otsustada oma tööviisi üle. Negatiivsete väidete puhul nõustusid kaugtöötajad kõige vähem samade väidetega nagu ka hübriiditöötajad. Sellest võib järeldada, et uuringus osalejad tajuvad oma meeskondi efektiivsetena,

kuna üksteist toetatakse, valitseb piisav autonoomia ning probleemide korral tegeletakse nende lahendamiseks üheskoos. Paremat meeskonnatöö efektiivsust saab saavutada suuremat mõjuvõimu andvate tegurite abil, nagu ülesannete selgus, autonoomia, tugi ja vastutus (Verma et al., 2012, lk 45-50).

Hübriid- ja kaugtöötajate hinnangud (vt joonis 1) üldiselt on positiivsed. Üldiselt võib öelda, et hübriid- ja kaugtöö tegijad ei nõustunud negatiivsete väidetega ehk hübriid- ja kaugtöö ei ole negatiivselt seotud meeskonnatöö efektiivsusega.

Suurem hulk kaugtöötajad eelistasid seda sama töötamise vormi ning nende arvates see meeskonnatöö efektiivsusega seotud ei ole. Sellest võib järeldada, et nad küll tajuvad meeskonnatöö efektiivsuse seost töötamise vormiga, kuid nad arvavad, et need ei ole omavahelises seoses. Sarnaselt kaugtöötajatele arvasid hübriiditöötajad, et meeskonnatöö efektiivsus pigem ei ole seotud töötamise vormiga, sest nende arvates on meeskonnatöö seotud pigem liikmetega ning omakorda nende töötamise vormiga. Suurem osa vastanutest, kes eelistaksid muud töötamise vormi oma praegusele arvasid, et meeskonnatöö efektiivsus võiks paraneda, kui nad saaksid töötada eelistatud vormis.

Autori poolsete ettepanekud IKT valdkonna ettevõtetele meeskonnatöö efektiivsuse hoidmiseks ja tõstmiseks, on järgmised:

- Kui meeskondades esineb konflikte või probleeme, mida ei suudeta iseseisvalt lahendada, tuleks tellida ettevõttesse konfliktikoolitus, et probleem laheneks ning efektiivsus ei kannataks.
- Hübriid- ja kaugtöö puhul soovib autor määratleda konkreetselt iga meeskonnaliikme rolli ning vastutusala, et koostöö oleks efektiivne.
- Soovituslik on panna paika konkreetsed informatsioonikanalid ning suhtlemise sagedus meeskonnas. Kuna näost näkku suhtlemine on vähenenud, siis võib suhtlemine hübriid- ja kaugtöö puhul sootuks ununeda.

## **Milline on hübriid- ja kaugtöö seos töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega Eesti IKT valdkonna ettevõtete personalijuhtide arvates?**

Personalijuhtide üldine arvamus hübriid- ja kaugtööst on pigem positiivne. Toodi välja küll erinevaid sellega kaasnevaid väljakutseid, kuid kuna töömaailm on seda suunda üha rohkem võtmas, siis leidsid ka nemad, et tuleb kasutusele võtta sobivad tööriistad ja nendega kohaneda. Personalijuhid leidsid, et hübriid- ja kaugtöö on töötaja kaasatuse üks ohukoht, kuid sellise töövormi seos ei pruugi olla negatiivne. Tuleb arvestada ka sellega, et inimeste enesejuhtimise võimekus on erineva tasemega ning enesejuhtimine on kindlasti oluline valem osa hübriiditööl. Seda toetab ka Mäkikangas *et al.*, (2022) öeldu, et töötaja kaasatust hõlbustab töötajate enesejuhtimise võime. Oluline on tähelepanu pöörata ja teadlikult panustada töötaja kaasatusse. Autor leiab, et teadlik panus töötaja kaasatusse on tähtis iga töötamise vormi puhul ning nõustub siinkohal personalijuhtidega, et paindlikkuse võimaldamine on pigem positiivselt seotud töötajate kaasatusega.

Personalijuhid leidsid, et hübriid- ja kaugtöö puhul on meeskondade juhtimine muutunud tehnilisemaks ning juhid peavad rohkem inimestega tegelema. Kontoris töötades on paljud probleemid silmaga näha, kuid hübriid- ja kaugtöö puhul on see võimalus piiratud. Seega tuleb rakendada individuaalsemat lähenemist töötajatesse, et lahendada nendega seotud probleeme. Hübriid- ja kaugtöö puhul tõid personalijuhid ohukohana välja kuuluvustunde kannatamise meeskonnas. Autor nõustub, et hübriid- ja kaugtöö puhul tuleb rohkem tegeleda meeskonnaliikmetevahelise suhtlemise arendamisega, et efektiivsus ei kannataks. Hübriid- ja kaugtöö raames ei leidnud personalijuhid, et rollide määratlemine oleks muutunud keerulisemaks ning vastutuse jagamine meeskonnas kannatanud. Töötajad on juba harjunud ka ise rohkem vastutust võtma. Üldiselt leidsid personalijuhid, et olenevalt töötajast ja tema töövormi eelistusest võib see olla seotud ka meeskonnatöö efektiivsusega, kuid oluline on rakendada õigeid töövõtteid, et efektiivsust hoida ja tõsta.

Personalijuhtide arvamus töötaja kaasatusest ja meeskonnatöö efektiivsusest hübriid- ja kaugtöö kontekstis olid pigem sarnased ning suures plaanis ühtisid ka vastajate arvamus ja hinnangutega. Suurem osa töötajate arvates ei ole hübriid- ja kaugtööl seost meeskonnatöö efektiivsusega kuigi nende hinnangute põhjal on seos olemas. Juhi perspektiivist leiti, et seos efektiivsusega on olemas, kui töötaja peab töötama tema jaoks ebamugavas vormis. Autori arvates on tänasel päeval oluline tagada töötajatele töötamise vormi paindlikkus, sest selle seos kaasatusega on positiivne.



Autoripoolsed ettepanekud IKT valdkonna personalijuhtidele töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse hoidmiseks ja tõstmiseks on järgmised:

- Välja töötada ja juurutada ettevõttes kindlad põhimõtted hübriid- ja kaugtöö tegijatele, mis aitavad tagada selle toimimise, näiteks *online* koosolekute pidamise hea tava.
- Õppida uusi töövõtteid, mida rakendada tänases hübriid- ja kaugtöö maailmas ning seeläbi toetada töötajaid olema paremad enesejuhid ning meeskonnaliikmed.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada hübriid- ja kaugtöö seosed seda tegevate töötajate kaasatuse ja tajutud meeskonnatöö efektiivsusega Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas.

Magistritöö peamiste tulemustena selgus, et uuringus osalenute hinnangud töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse väidetele olid positiivsed ning nende seos hübriid- ja kaugtööga ei ole negatiivne. Uuringus osalejad, kes töötavad juba oma eelistatud formaadis, ei täheldanud erilisi seoseid töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega. Suurem osa vastanutest, kes eelistavad mõnda muud töötamise formaati oma praegusele arvasid, et nende kaasatus ja meeskonnatöö efektiivsus võiks paraneda. Tulemustele tuginedes saab öelda, et võimaldades töötajatele neile eelistatud töötamise formaati, oleksid nad rohkem kaasatud ning meeskonnatöö efektiivsus paraneks. Personalijuhtide intervjuude tulemustest selgus, et juhtide arvamused töötaja kaasatusest ja meeskonnatöö efektiivsusest hübriid- ja kaugtöö kontekstis olid pigem sarnased ning suures plaanis ühtisid ka töötajate arvamuse ja hinnangutega. Personalijuhi perspektiivist leiti, et kaugtöö on seotud efektiivsusega, kui tegemist on töötaja jaoks ebamugava töötamise vormiga.

Tulemuste põhjal järeldas autor, et uuringus osalenud IKT valdkonna ettevõtete hübriid- ja kaugtöötajad on oma töös kaasatud ning tajuvad, et nende meeskonnatöö on efektiivne. Hübriid- ja kaugtöötegijate üldiselt positiivsetest hinnangutest töötaja kaasatuse väidetele võib järeldada, et hübriid- ja kaugtöö ei ole negatiivselt seotud töötaja kaasatusega. Kuna ka töötaja kaasatuse skaala hinnang oli üle keskmise võime öelda, et hübriid- ja kaugtöötajad on pigem kaasatud. Töötaja kaasatus paraneb kui tagada neile eelistatud töötamise vorm. Meeskonnatöö efektiivsuse väidetele antud positiivsete hinnangute põhjal järeldab autor, et hübriid- ja kaugtöö ei ole negatiivselt seotud meeskonnatöö efektiivsusega. Uuringust selgus, et hübriid- ja kaugtöötajate arvates ei ole seost töötamise formaadi ja meeskonnatöö efektiivsuse vahel, kuigi nad tajuvad oma meeskondi efektiivsetena. Autori arvates on see põhjustatud võimalusest töötada eelistatud vormis. Kvalitatiivse uuringu tulemuste põhjal järeldab autor, et personalijuhid näevad hübriid- ja kaugtöö

olulisust tänapäeva maailmas ning leiavad, et paindliku töötamise võimaldamine on positiivselt seotud kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega.

Autoripoolsed ettepanekud IKT valdkonna ettevõtetele töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse hoidmiseks ja tõstmiseks on järgmised:

- Töötajate kaasatuse hoidmiseks hübriid- ja kaugtööl tuleks kindlasti paika panna kindlad töö- ja eraelu piirid, näiteks ajaliselt määratleda tööpäeva algus ja lõpp, ning aidata töötajatel vajadusel luua regulatsioonidele vastav kodukontor.
- Hübriid- ja kaugtöö puhul on oluline töötajate võime olla iseseisvad, mistõttu soovitab autor panustada töötajate enesejuhtimisvõime arendamisesse, pakkudes töötajatele vastavateemalisi koolitusi.
- Töötajad on kaasatud rohkem kui neile on võimaldatud töötamine neile eelistatavas vormis. Seega soovitab autor oma ettevõtte töötajate seas viia läbi uuring, mõistmaks kui rahul ollakse praeguse töökorraldusega, ning vajadusel korrigeerida töötamise vormi nõnda, et suurem osa töötajatest saaks valida omale meelepärase.
- Kui meeskondades esineb konflikte või probleeme, mida ei suudeta iseseisvalt lahendada, tuleks tellida konfliktikoolitus, et probleem laheneks ning efektiivsus ei kannataks.
- Hübriid- ja kaugtöö puhul soovitab autor määratleda konkreetselt iga meeskonnaliikme roll ning vastutusala, et koostöö oleks efektiivne.
- Soovituslik on panna paika konkreetsed informatsiooni kanalid ning suhtlemise sagedus meeskonnas. Kuna näost näkku suhtlemine on vähenenud, siis võib suhtlemine hübriid- ja kaugtöö puhul ununeda sootuks.

Magistritöö edasiarenduseks võiks uurida, millised on parimad kaasatuse praktikad hübriid- ja kaugtöö kontekstis. See aitaks paljudel ettevõtetel efektiivsemalt toime tulla uue normaalsusega. Samuti võiks uurida hübriid- ja kaugtöö seost meeskonnatöö efektiivsusega, küsitledes erinevas suuruses meeskondi. Lisaks oleks huvitav teada, mis on täna personalijuhtide jaoks suurimad väljakutsed hübriid- ja kaugtöö töötajate kaasatuse ja meeskonnatöö kontekstis.

## **SUMMARY**

### **RELATIONSHIP BETWEEN HYBRID AND REMOTE WORK, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND PERCEIVED TEAMWORK EFFECTIVENESS ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN ICT COMPANIES**

Laura Hansmer

The purpose of this master's thesis is to find out the relationship between hybrid and remote work, engagement of employees and the perceived effectiveness of teamwork in the field of Estonian information and communication technology (ICT).

As the main results of the master's thesis, it was revealed that the evaluations of the participants in the study on the claims of employee engagement and teamwork effectiveness were positive, and their relationship with hybrid and remote work is not negative. Study participants, who already work in their preferred format, did not observe any special relationship with employee engagement and teamwork effectiveness. Most of the respondents who prefer some other working format to their current one thought that their engagement and teamwork effectiveness could be improved. Based on the results, it can be said that by allowing the employees their preferred working format, they would be more engaged and the effectiveness of teamwork would improve. The results of the HR managers' interviews revealed that the managers' opinions about the employee's engagement and the effectiveness of teamwork in the context of hybrid and remote work were rather similar and largely matched the employees' opinions and assessments. From the HR manager's perspective, it was found that remote work is related to effectiveness, if it is an inconvenient form of work for the employee.

Based on the results, the author concluded that the hybrid and remote employees of the ICT companies that participated in the study are involved in their work and perceive that their teamwork is effective. From the generally positive ratings of hybrid and remote workers on employee engagement statements, it can be concluded that hybrid and remote working is not

negatively related to employee engagement. Since the evaluation of the employee engagement scale was also above average, we can say that hybrid and remote employees are rather engaged. Employee engagement is improved by ensuring a preferred form of work for them. Based on the positive evaluations given to the claims of teamwork effectiveness, the author concludes that hybrid and remote work are not negatively related to teamwork effectiveness. The study revealed that hybrid and remote workers think that there is not connection between the working format and teamwork effectiveness, although they perceive their teamwork effective. In the author's opinion, it is caused by the opportunity to work in a preferred format. Based on the results of a qualitative study, the author concludes that HR managers see the importance of hybrid and remote work in today's world and find that enabling flexible working is positively related to engagement and teamwork effectiveness.

The author's suggestions for companies in the ICT field to maintain and increase the employee engagement and teamwork effectiveness are as follows:

- In order to keep employees engaged in hybrid and remote work, definite boundaries of work and private life should definitely be established, for example, the start and end of the working day should be defined in time and employees should be helped to create a home office that complies with the regulations, if necessary.
- In the case of hybrid and remote work, the ability of employees to be independent is important, which is why the author recommends contributing to the development of employees' self-management ability by offering employees training on this topic.
- Employees are involved more than they have been allowed to work in the form they prefer, so the author recommends conducting a survey among the employees of your company to see if they are satisfied with the current work arrangement and, if necessary, correct the form of work so that the majority of employees can choose the one they like.
- If there are conflicts/problems in teams that cannot be resolved independently, conflict training should be ordered so that the problem is resolved and effectiveness does not suffer.
- In the case of hybrid and remote work, the author recommends defining the role and area of responsibility of each team member specifically, so that cooperation is effective.
- It would be advisable to establish specific information channels and the frequency of communication in the team, since face-to-face communication has decreased, communication may be completely forgotten in the case of hybrid and remote work.

For the further development of the Master's thesis, the best engagement practices could be investigated in the context of hybrid and remote work. This would help many companies cope more effectively with the new normality. We could also investigate the relationship between hybrid and remote work with the effectiveness of teamwork by interviewing teams of different sizes. In addition, it would also be interesting to know what are the biggest challenges for HR managers today in the context of hybrid and remote employee engagement and teamwork.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- 2022 *State of Remote Work*. (2022). Kättesaadav: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>, 04. veebruar 2023.
- Adekoya, O. D., Adisa T. A., & Aiyenitaju, O. (2022). Going forward: remote working in the post-COVID-19 era, *Employee Relations*, 44(6), lk 1410-1427.
- Adisa, T. A., Ogonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic, *Information Technology & People*, DOI 10.1108/ITP-12-2020-0850
- Albornoz, C. A., Rocco T. S., & Shuck, M. B. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD, *Journal of Europe Industrial Training*, 35(4), lk 300-325.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), lk 308-323.
- Anand, A. A., & Acharya, S. N. (2021). Employee Engagement in A Remote Working Scenario, *International Research Journal of Business Studies*, 14(2), lk 119-127.
- Artusi, R., Verderio, P., & Marubini, E. (2002). Bravais-Pearson and Spearman correlation coefficients: meaning, test of hypothesis and confidence interval, *The International Journal of Biological Markers*, 17(2), lk 148-151.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged?, *Ciencia & Trabajo*, 14(1), lk 15-21.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits pitfalls as perceived by professionals and managers, *New Technology, Work and Employment*, 15(1), lk 2-91.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Cronbach's alpha, *BMJ*, 314, lk 572.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work, *New Technology, Work and Employment*, 31(2), lk 114-131.
- Brannick MT & Prince C 1997, 'An Overview of Team Performance Measurement', in MT Brannick, E Salas & C Prince (eds) *Team Performance Assessment and Measurement*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

- Brooks, S. K., Hall, C. H., Patel, D., & Greenberg, N. (2022). In the office nine to five, five days a week... those days are gone”: qualitative exploration of diplomatic personnel’s experiences of remote working during the COVID-19 pandemic, *BMC Psychology*, 10(272), 1k 1-15.
- Buljac-Samardzic, M., van Wijngaarden, J.D.H., van Wijk, K.P., & van Exel, N.J.A. (2011). Perceptions of team workers in youth care of what makes teamwork effective, *Health and Social Care in the Community*, 19(3), 1k 307-316.
- Burmann, J., & Saxena, A. (2014). Factors Affecting Team Performance in Globally Distributed Setting, *Proceedings of the 52nd ACM Conference on Computers and People Research*, 1k 25-33.
- Brumm, F. (2016). Telework is Work: Navigating The New Normal. - *Cornell HR Review*, 11-15.
- Castka, P., Sharp, J. M., & Bamber, C. J. (2003). Assessing teamwork development to improve organizational performance, *Measuring Business Excellence*, 7(4), 1k 29-36.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown, *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1k 1-8.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2015). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee’s perceptions of social context over time, *Career Development International*, 21(2), 1k 125- 143.
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29:6, 795-808. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1774557
- Dennick, R., & Tavakol, M. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha, *International Journal of Medical Education*, 2, 1k 53-55. DOI: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Drouin, N., & Bourgault, M. (2013). How organizations support distributed project teams: Key dimensions and their impact on decision making and teamwork effectiveness, *Journal of Management Development*, 32(8), 1k 865-885.
- Ducanis AJ & Golin AK 1979, *The Interdisciplinary Health Care Team*, Aspen Systems Corporation, Germantown, Maryland.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 1k 526-552.
- Gallup. (2023). Gallup’s Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q<sup>12</sup> Survey. Kasutatud 10. veebruar 2023  
<https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>



- Gifford, J. (2022). Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda, *Human Resource Development International*, 25(2), lk 105-113.
- Gilstrap, C. A., Srivastava, S., & Gilstrap, C. M. (2022). Making sense of teamwork in mobile hybrid teams: a lexical analysis, *Team Performance Management*, 28(5), lk 382-397.
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work, *Bruegel Policy Contribution*, 14, lk 1-22.
- Guchait, P., Lei, P., & Tews, M. J. (2016) Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness, *The Journal of Psychology*, 150(3), lk 300-317.
- Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning, *Information & Management*, 49, lk 301-308.
- Gupta, M. (2015). A study on employees perception towards employee engagement, *Globsyn Management Journal*, 9(1,2), lk 45- 51.
- Hobbs, A., & Mutabi, N. (2022). The impact of remote and hybrid working on workers and organisations, *Postbrief*, Kasutatud 29. jaanuar 2023 <https://post.parliament.uk/research-briefings/post-pb-0049/>
- Hosseini, M. R., Bosch-Sijtsema, P., Arashpour, M., Chileshe, N., & Merschbrock, C. (2018). A qualitative investigation of perceived impacts of virtuality on effectiveness of hybrid construction project teams, *Construction innovation*, 18(1), lk 109-131.
- Ingram, H., & Desombre, T. (1999). Teamwork: comparing academic and practitioners' perceptions, *Team Performance Management*, 5(1), lk 16-22.
- Jena, L. K., & Pattnaik, L. (2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the "new normal", *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), lk 873-890.
- Kang, H. R., Yang, H. D., & Rowley, C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members, *Human Relations*, 59(12), lk 1681-1710.
- Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *The Academy of Management Journal*, 33(4), lk 692-724.
- Kiwert, K. & Walecka, A. (2022). Challenges and problems of hybrid work: employees' perspective, *Journal of Management and Financial Sciences*, 15(45), lk 27-48.
- Kumar, R., & Sia, S. K. (2012). Employee Engagement: Explicating the Contribution of Work Environment, *Management and Labour Studies*, 37(1), lk 31-43.
- Lehto, A.M. and Sutela, H. (2009). Three Decades of Working Conditions, Findings of Finish Quality of Work Life Surveys 1977–2008, *Statistics Finland*, Helsinki.

- Lenka, R. (2021). Unique Hybrid Work model: The future of remote work, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, 18(7), lk 2687-2697.
- Matthews, R., & McLees, J. (2015). Building Effective Projects Teams and Teamwork, *Journal of IT and Economic Development*, 6(2), lk 20-30.
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness, *Organization Science*, 11(5), lk 473-492.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, lk 11-37.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *The Academy of Management Review*, 21(4), lk 986-1010.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkineniemi, J-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view, *Work & Stress*, 36(4), lk 392-416, DOI: 10.1080/02678373.2022.2080777
- Nandhakumar, J., & Baskerville, R. (2006). Durability of online teamworking: patterns of trust, *Information Technology & People*, 19(4), lk 371-389.
- Nielsen, T. M., Edmondson, A. C., & Sundstrom, E. (2006). Team Wisdom: Definition, Dynamics, and Applications, *Journal of Management*. Kättesaadav: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=910332](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=910332)
- Numri, R. (1996). Teamwork and Team Leadership, *Team Performance Management*, 2(1), lk 1-13.
- Olson, M., H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time, *Communications of the ACM*, 26(3), lk 182-187.
- Pareek, U. (2002), *Training Instruments in HRD and OD*, 2nd ed., Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi.
- Parring, A.-M., Vähi, E., Käärik, E. (1997) *Statistilise andmetötluse algõpetus*. Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda.
- Prasad, K., Mangipudi, M. R., Vaidya, R. W., & Muralidhar, R. (2020). Organizational climate opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear approach with reference to information technology industry in Hyderabad, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), lk 409-426.
- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. *Amfiteatru Economic*, 23(58), lk 770-786.

- Rani, S., & Roopa, S. (2012). Questionnaire Designing for a Survey, *Journal of Indian Orthodontic Society*, 46(4), lk 273-277.
- Rich, B. L., Lepine, J A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53(3), lk 617-635. (võta siit veel teooriasse ka äkki midagi)
- Richman, A. (2006), Everyone wants an engaged workforce how can you create it?, *Workspan*, 49(1), lk 36-39.
- Rämmer, A. (2014). Valiidsus ja reliaablus. Kasutatud 10. veebruar 2023  
<https://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>
- Saad, Z. M., Sudin, S., & Shamsuddin, N. (2018). The Influence of Leadership Style, Personality Attributes and Employee Communication on Employee Engagement, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), lk 743- 754.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), lk 600- 619.
- Salas, E., Cooke, N.J. and Rosen, M.A. (2008), “On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments”, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), lk 540-547, doi: 10.1518/001872008X288457.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job, *New Technology, Work and Employment*, 27(3), lk 163-257.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Conzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(71), lk 71-92.
- State of the global workplace 2022 Report. (2022). Kättesaadav:  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>, 04.02.2023.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness, *European Journal of Business and Management*, 3(8), lk 53-59.
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers, *Journal of Business Strategy*, 36(3), lk 46-56.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: are research and practice evolving fast enough?, *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), lk 2-24.

- Taylor, R. (1990). Interpretation of the Correlation Coefficient: A Basic review, *Journal of diagnostic medical sonography*, 6(1), lk 35-39.
- Todd, C. H., & Barnes- Farrell, J. L. (1997). Components of Teamwork: Impact on Evaluations of Contributions to Work Team Effectiveness, *Journal of Applied Social Psychology*, 27(19), lk 1694-1751.
- Tooding, L-M. (2020). Cronbachi kordaja. Kasutatud 10.vebruar 2023  
<https://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja>
- Uru, F.O.; Gozukara, E.; Tezcan, L. The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability* **2022**, *14*, 16828.  
<https://doi.org/10.3390/su142416828>
- Verma, N., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Team Effectiveness in Indian Organizations, *Dheli Business Review*, 13(2), lk 43-54.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik

Tere, olen TalTechi personalijuhtimise eriala magistrant ning olen uurimas hübriid- ja kaugtöö seoseid töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsusega IKT valdkonna hübriid- ja kaugtööd tegevate töötajate seas. Oleksin väga tänulik, kui leiaksid hetke, et vastata küsimustikule ning anda oma panus minu magistritöö valmimisse.

Küsimustikule vastamine võtab maksimaalselt 8 minutit ning oma vastust on aega anda kuni 7. märtsini 2023.

Küsimustik on anonüümne ning saadud andmeid kasutatakse ainult käesoleva magistritöö tarbeks. Samuti ei kajastata käesolevas magistritöös ettevõtete nimesid, autor kasutab neid vaid andmete kategoriseerimiseks.

Ette tänades,  
Laura Hansmer

### **Esimene osa: Vastaja taustaandmed**

Minu ettevõtte ja meeskond, kus töötan

Kaua oled selles ettevõttes töötanud? (aastates)

Kaua oled selles meeskonnas töötanud? (aastates)

Mitu liiget on sinu meeskonnas kokku?

Minu meeskonnakaaslased töötavad

- Ainult kontoris
- Hübriidtöö vormis
- Kaugtöö vormis

Mina töötan:

- 100% kaugtöö
- 50% kodus ja 50% kontoris
- 25% kodus ja 75% kontoris
- 75% kodus ja 25% kontoris
- Muu: \_\_\_\_\_

**Teine osa: Järgnevalt on esitatud väited töötaja kaasatuse kohta. Palun hinda neid 5-palli skaalal: 1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = nii ja naa, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun täielikult.**

	(1) Üldse ei nõustu	(2) Pigem ei nõustu	(3) Nii ja naa	(4) Pigem nõustun	(5) Nõustun täielikult
Tööpäeviti ärkan sooviga midagi korda saata.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööülesandeid täites tunnen, et mul on palju energiat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jätkan oma tööülesannete täitmist juhul kui kõik ei lähe plaanipäraselt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suudan pikalt järjestikkuselt töötada (vahepause pidamata).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma tulen stressiga hästi toime.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu töö pakub mulle piisavalt väljakutseid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu töö on minu jaoks inspireeriv.					
Ma täidan oma tööülesandeid entusiasmiaga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma olen oma töötulemuste üle uhke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minu tegevustel on kindel tähendus ja eesmärk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma suudan keskenduda täielikult oma tööle (mind ei häiri kõrvalised segajad).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aeg lendab kui täidan oma tööülesandeid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma suhtun oma uutesse tööülesannetesse entusiastlikult.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu jaoks on keeruline eemalduda oma tööülesannetest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu tööülesanded vajavad täielikku süvenemist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intensiivne töötamine teeb mind õnnelikuks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kolmas osa: Järgmised väited on esitatud meeskonnatöö efektiivsuse kohta. Palun hinda neid 5-palli skaalal: 1 = üldse ei nõustu, 2 = pigem ei nõustu, 3 = nii ja naa, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun täielikult.**

	(1) Üldse ei nõustu	(2) Pigem ei nõustu	(3) Nii ja naa	(4) Pigem nõustun	(5) Nõustun täielikult
Minu kolleegid on head meeskonnatöös.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonna eesmärgid on täpselt määratletud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iga meeskonnaliige teab oma rolli meeskonnas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnaliikmed ei tea, kuidas meeskonna eesmärgid saavutada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnaliikmed toetavad üksteist vajaduse korral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnaliikmed on abivalmid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnal on piisavalt vabadust otsustada oma tööviisi üle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minu meeskond täidab ainult neile etteantud ülesandeid (meeskond ei saa ise oma prioriteete valida).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnaliikmetel on oma vastutusosalal piisavalt vabadust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnal puudub autonoomia oma töö olulistest aspektides.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnaliikmed üldiselt väldivad meeskonna probleemide arutamist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskond leiab probleemi korral alternatiivseid lahendusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskond kahtleb palju raskete otsuste vastuvõtmisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnaliikmed ei karda oma erimeelsusi väljendada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnal on piisavalt ressursse oma ülesannete täitmiseks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskond saab piisavalt tuge, et täita oma ülesandeid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu meeskonnaliikmed vastutavad oma ülesannete ja tegude tagajärgede eest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Neljas osa: Järgnevalt on esitatud kolm küsimust töötaja eelistuse ja arvamuse kohta.**

Millist töötamise formaati eelistaksid?

- 100% kaugtöö
- 50% kodus ja 50% kontoris
- 25% kodus ja 75% kontoris
- 75% kodus ja 25% kontoris
- Muu: \_\_\_\_\_

Kuidas sa arvad, et eelistatud formaadis töötamine mõjutaks sinu kaasatust?

Kuidas sa arvad, et eelistatud formaadis töötamine mõjutaks sinu meeskonnatöö efektiivsust?



## Lisa 2. Cross- case analüüs personalijuhtide intervjuudest

Küsimus	Personalijuht 1	Personalijuht 2	Personalijuht 3
Mõeldes hübriid- ja kaugtöö peale, siis kuidas on see mõjutanud töötajate stressitaluvust?	Stressitaluvus on vähenenud	Stressile reageerimine erinev erinevas keskkonnas.	Stress on vähenenud ja seeläbi stressitaluvus suurenenud introvertidel, ekstravertidel vastupidi.
Kui töötajad käisid igapäevaselt kontoris, kas nad olid oma tööd tehes entusiastlikumad ja energilisemad kui täna hübriid- või kaugtööd tehes? Miks?	Tekkinud paindlikkus motiveerib inimesi igapäevaselt.	Oleneb inimesest ja milline keskkond talle sobib.	Suhtlejad olid entusiastlikumad aga introvertidid olid vaiksemad.
Kas teie arvates suutsid inimesed oma tööle paremini keskenduda siis kui töötati ainult kontoris või täna tehes hübriid- ja kaugtööd? Miks ?	Pigem aitab kaasa tänane hübriid- ja kaugtöö vorm. Täna valikuvõimalus võimaldab inimesel otsustada, kus on neil parem keskenduda.	Paindlikkus on kõige alus, sest siis on inimesel rohkem valikuid leida enda jaoks see koht, kus saab kõige paremini keskenduda.	Pigem täna paremini, sest nii saab igaüks valida endale sobiva töötava valemi.
Kuidas teie arvates on mõjutanud hübriid- ja kaugtöö töötajate võimet eemalduda oma tööülesannetest võrreldes selle ajaga kui töötati ainult kontoris?	Täna on töötajatel palju lihtsam eemalduda tööpäeva lõpus enda tööülesannetest, võrreldes pandeemia aegse ajaga. Hübriiditöö aitaks tasakaalu leidmisele kaasa.	Võtmesõnaks on töö korraldamine ja organiseerimine. Enesejuhtimine ja juhid on kindlasti oluline valemi osa hübriiditööl.	See piir on osade jaoks hägustund. Kodukontoris on raskem piiri tõmmata.
Kuidas teie arvates on töötaja kaasatust mõjutanud hübriid- ja kaugtöö võimalus, kas see on muutunud võrreldes ajaga kui töötajad töötasid alati kontoris ?	Kaasatus vähenes pandeemia ajal ja töötajad, kes käivad tihedamini kontoris on ja tunnevad end ka rohkem kaasatuna.	Kaasatuse vähenemine on hübriiditöö oht, kuid oluline on teadlik ekstra panustamine ja tegutsemise kaasatuse hoidmiseks ja tõstmiseks.	Introvertidel on lihtsam olla kaasatud.

<b>Kuidas on muutunud meeskondade juhtimine hübriid- ja kaugtöö keskkonnas võrreldes ajaga kui kõik käisid igapäevaselt kontoris?</b>	Meeskonna juhtimine on muutunud rohkem tehnilisemaks ning planeeritumaks.	Paljud tegevused, mida muidu tehakse füüsiliselt üksteisega koos olles, on liikunud online keskkonda. Kasutatakse erinevaid tööriistu Ekstra töö meeskonnasünergia kasvatamiseks ja hoidmiseks.	Juhtimine on raskem, juht peab rohkem tähelepanu pöörama töötajate kaasatuse vajadusele ja lähtuma individuaalselt.
<b>Millised on peamised väljakutsed, millega meeskonnad peavad silmitsi seisma hübriid- ja kaugtööd tehes?</b>	Töötajate motiveeritus, töö- ja eraelu tasakaalu leidmine, meeskonna tunde hoidmine, murede jagamine, eesmärkide kaardistamine ning nende saavutamine, efektiivsuse langus ajas, eraldumine organisatsioonist.	Eelnevalt toimunud juhuslikke jutuajamisi tuleb nüüd planeerida. Kaugtöötajate kuuluvustunde hoidmine.	Kokkukuuluvus tunne, info jagamine ja kõikide kaasatus.
<b>Liikudes kontoris töötamiselt üle hübriid- ja kaugtööle, kuidas on see mõjutanud vastutuse võtmist ja jagamist meeskonnas?</b>	Ei ole mõjutanud	Parem enesejuhtimisvõime, juht peab olema tähelepanelikum ning töötaja õppima väljendama erinevaid teemasid.	Juht peab olema konkreetne ülesannete jagamisel.
<b>Kuidas on mõjutanud kontoritöölt üle liikumine hübriid-ja kaugtööle meeskondade tegevuste eesmärgistamist?</b>	Tuleb rohkem tegeleda just püstitatud eesmärkide täitmise jälgimisega.	Eesmärgistamist töövorm ei tohiks mõjutada.	See on nüüd lihtsam, suurem läbipaistvus.
<b>Kuidas on teie arvates mõjutanud hübriid- ja kaugtöö meeskonnatöö efektiivsust võrreldes ajaga kui töötati ainult kontoris?</b>	See oleneb väga palju inimesest, rollist ning tema juhust.	Sobivate tehnikate ja võtete kasutamisel ei tohiks efektiivsusele mõju olla.	Meeskond efektiivsem kui enne tänu paindlikkusele.

### Lisa 3. Demograafiliste tunnuste kirjeldav statistika

Demograafilised tunnused	Töötaja kaasatus	Meeskonnatöö efektiivsus
Töötamise formaat		
hübriid töö	M= 3,85 SD= 0,48	M= 4,09 SD= 0,48
kaugtöö	M= 3,81 SD= 0,54	M= 4,32 SD= 0,42
Ettevõttes töötatud aeg		
Kuni 1 (k.a)	M= 3,73 SD= 0,55	M= 3,98 SD= 0,55
> 1 <= 3	M= 3,70 SD= 0,45	M= 4,11 SD= 0,47
> 3 <= 5	M= 3,91 SD= 0,41	M= 4,21 SD= 0,38
> 5	M= 3,98 SD= 0,46	M= 4,20 SD= 0,45
Meeskonnas töötatud aeg		
kuni 1 (k.a)	M= 3,78 SD= 0,50	M= 4,09 SD= 0,48
> 1 <= 3	M= 3,82 SD= 0,40	M= 4,14 SD= 0,55
> 3 <= 5	M= 3,87 SD= 0,52	M= 4,21 SD= 0,44
> 5	M= 4,13 SD= 0,46	M= 4,03 SD= 0,38
Meeskonna suurus		
kuni 5 (k.a)	M= 3,62 SD= 0,51	M= 4,01 SD= 0,47
> 5 <= 10	M= 3,92 SD= 0,43	M= 4,26 SD= 0,36
>10 <= 15	M= 3,81 SD= 0,56	M= 3,80 SD= 0,60
>15 <= 20	M= 3,86 SD= 0,48	M= 4,07 SD= 0,44
> 20	M= 4,04 SD= 0,49	M= 4,12 SD= 0,47

Allikas: autori koostatud

#### Lisa 4. Meeskondade suurus

Meeskondade suurus	Sagedus	Protsent (%)
Kuni 5 (ka.)	23	24,0
> 5 <= 10	38	39,6
>10 <= 15	13	13,5
>15 <= 20	10	10,4
> 20	12	12,5

Allikas: autori koostatud

## Lisa 5. Meeskonnakaaslaste töötamise formaat

Minu meeskonnakaaslased töötavad	Vastanute arv
Hübriid töö vormis	89
Kaug töö vormis	4
Ainult kontoris	3

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Ettevõttes töötatud aeg

Ettevõttes töötatud aeg	Sagedus	Protsent (%)
Kuni 1 (ka.)	25	26,0
> 1 <= 3	21	21,9
>3 <= 5	15	15,6
> 5	35	36,5

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7. Meeskonnas töötatud aeg

Meeskonnas töötatud aeg	Sagedus	Protsent (%)
Kuni 1 (ka.)	46	47,9
> 1 <= 3	22	22,9
>3 <= 5	19	19,8
> 5	9	9,4

Allikas: autori koostatud

## Lisa 8. Hübriid- ja kaugtöötajate hinnangud töötaja kaasatuse ja meeskonnatöö efektiivsuse väidetele

Väide	Töötamise formaat	M	SD	Üldse ei nõustu (%)	Pigem ei nõustu (%)	Nii ja naa (%)	Pigem nõustun (%)	Nõustun täielikult (%)
Töötaja kaasatus								
Tööpäeviti ärkan sooviga midagi korda saata.	hübriid töö (N=83)	4,18	0,79	0	2	17	41	40
	kaugtöö (N=13)	3,77	0,92	0	15	8	62	15
Tööülesandeid täites tunnen, et mul on palju energiat.	hübriid töö (N=83)	3,81	0,86	0	7	27	45	22
	kaugtöö (N=13)	3,85	0,80	0	8	15	62	15
Jätkan oma tööülesannete täitmist juhul kui kõik ei lähe plaanipäraselt.	hübriid töö (N=83)	4,43	0,68	0	1	7	39	53
	kaugtöö (N=13)	4,31	0,75	0	0	15	38	46
Suudan pikalt järjestikkuselt töötada (vahepause pidamata).	hübriid töö (N=83)	3,67	1,10	2	16	20	35	27
	kaugtöö (N=13)	3,77	1,01	0	8	38	23	31
Ma tulen stressiga hästi toime.	hübriid töö (N=83)	3,67	0,76	0	4	40	42	14
	kaugtöö (N=13)	3,62	0,96	0	15	23	46	15
Minu töö pakub mulle piisavalt väljakutseid.	hübriid töö (N=83)	4,11	0,92	1	6	12	42	39
	kaugtöö (N=13)	4,08	0,95	0	8	15	38	38
Minu töö on minu jaoks inspireeriv.	hübriid töö (N=83)	3,76	0,97	1	10	25	40	24
	kaugtöö (N=13)	3,77	1,01	8	0	15	62	15
Ma täidan oma tööülesandeid entusiasmi- ga.	hübriid töö (N=83)	3,90	0,85	0	6	23	46	25
	kaugtöö (N=13)	3,85	0,68	0	8	8	77	8
Ma olen oma töötulemuste üle uhke.	hübriid töö (N=83)	4,10	0,74	0	1	19	48	31
	kaugtöö (N=13)	4,23	0,83	0	8	0	54	38



Minu tegevustel on kindel tähendus ja eesmärk.	hübriidtöö (N=83)	4,17	0,82	0	5	12	45	39
	kaugtöö (N=13)	4,23	0,92	0	8	8	38	46
Ma suudan keskenduda täielikult oma tööle (mind ei häiri kõrvalised segajad).	hübriidtöö (N=83)	3,29	1,13	7	17	30	31	14
	kaugtöö (N=13)	3,69	1,10	0	23	8	46	23
Aeg lendab kui täidan oma tööülesandeid.	hübriidtöö (N=83)	4,14	0,84	0	4	18	39	40
	kaugtöö (N=13)	4,08	0,76	0	0	23	46	31
Ma suhtun oma uutesse tööülesannetesse entusiastlikult.	hübriidtöö (N=83)	4,19	0,65	0	0	13	54	33
	kaugtöö (N=13)	3,77	1,01	0	15	15	46	23
Minu jaoks on keeruline eemalduda oma tööülesannetest.	hübriidtöö (N=83)	2,89	1,12	8	31	35	13	12
	kaugtöö (N=13)	2,15	0,89	23	46	23	8	0
Minu tööülesanded vajavad täielikku süvenemist.	hübriidtöö (N=83)	3,89	0,84	0	6	23	47	24
	kaugtöö (N=13)	4,08	0,76	0	0	23	46	31
Intensiivne töötamine teeb mind õnnelikuks.	hübriidtöö (N=83)	3,41	1,09	1	22	34	22	22
	kaugtöö (N=13)	3,77	0,92	0	8	31	38	23
Meeskonnatöö efektiivsus								
Minu kolleegid on head meeskonnatöös.	hübriidtöö (N=83)	4,23	0,78	0	1	18	37	43
	kaugtöö (N=13)	4,54	0,66	0	0	8	31	62
Minu meeskonna eesmärgid on täpselt määratletud.	hübriidtöö (N=83)	3,87	0,96	1	7	24	39	29
	kaugtöö (N=13)	4,31	0,94	0	8	8	31	54
Iga meeskonnaliige teab oma rolli meeskonnas.	hübriidtöö (N=83)	4,37	0,65	0	0	10	43	47
	kaugtöö (N=13)	4,62	0,50	0	0	0	38	62

Minu meeskonnaliikmed ei tea, kuidas meeskonna eesmäärke saavutada.	hübriid töö (N=83)	4,10	0,91	37	43	12	6	1
	kaugtöö (N=13)	4,31	1,18	62	23	8	0	8
Minu meeskonnaliikmed toetavad üksteist vajaduse korral.	hübriid töö (N=83)	4,60	0,60	0	0	6	28	66
	kaugtöö (N=13)	4,77	0,59	0	0	8	8	85
Minu meeskonnal on piisavalt vabadust otsustada oma tööviisi üle.	hübriid töö (N=83)	4,34	0,88	1	4	10	31	54
	kaugtöö (N=13)	4,77	0,43	0	0	0	23	77
Minu meeskond täidab ainult neile etteantud ülesandeid (Meeskond ei saa ise oma prioriteete valida).	hübriid töö (N=83)	3,49	1,07	17	39	27	13	5
	kaugtöö (N=13)	3,46	0,87	8	46	31	15	0
Minu meeskonna liikmetel on oma vastutusosalal piisavalt vabadust.	hübriid töö (N=83)	4,00	0,89	1	6	14	48	30
	kaugtöö (N=13)	4,23	0,72	0	0	15	46	38
Minu meeskonnal puudub autonoomia oma töö olulistest aspektides.	hübriid töö (N=83)	3,90	0,91	25	52	11	12	0
	kaugtöö (N=13)	3,92	0,95	31	38	23	8	0
Minu meeskonnaliikmed üldiselt väldivad meeskonna probleemide arutamist.	hübriid töö (N=83)	4,29	0,86	51	33	12	5	0
	kaugtöö (N=13)	4,54	0,51	54	46	0	0	0
Minu meeskond leiab probleemi korral alternatiivseid lahendusi.	hübriid töö (N=83)	4,23	0,75	0	2	12	46	40
	kaugtöö (N=13)	4,54	0,87	0	8	0	23	69
Minu meeskond kahtleb palju raskete otsuste vastuvõtmisel.	hübriid töö (N=83)	3,48	1,01	13	43	25	14	4
	kaugtöö (N=13)	4,00	0,81	31	38	31	0	0
Minu meeskonnaliikmed ei karda oma erimeelsusi väljendada.	hübriid töö (N=83)	4,01	0,83	1	5	12	55	27
	kaugtöö (N=13)	4,15	0,55	0	0	8	69	23

Minu meeskonnal on piisavalt ressursse oma ülesannete täitmiseks.	hübriid töö (N=83)	3,70	0,98	2	10	24	43	20
	kaugtöö (N=13)	3,85	0,68	0	0	31	54	15
Minu meeskond saab piisavalt tuge, et täita oma ülesandeid.	hübriid töö (N=83)	3,87	0,83	0	6	24	47	23
	kaugtöö (N=13)	4,15	0,80	0	8	0	62	31
Minu meeskonnaliikmed on abivalmid.	hübriid töö (N=83)	4,69	0,49	0	0	1	29	70
	kaugtöö (N=13)	4,77	0,59	0	0	8	8	85
Minu meeskonnaliikmed vastutavad oma ülesannete ja tegude tagajärgede eest.	hübriid töö (N=83)	4,48	0,63	0	0	7	37	55
	kaugtöö (N=13)	4,54	0,66	0	0	8	31	62

Allikas: autori koostatud

## **Lisa 9. Struktureeritud intervjuu küsimused**

1. Mõeldes hübriid- ja kaugtöö peale, siis kuidas on see mõjutanud töötajate stressitaluvust?
2. Kui töötajad käisid igapäevaselt kontoris, kas nad olid oma tööd tehes entusiastlikumad ja energilisemad kui täna hübriid- või kaugtööd tehes? Miks?
3. Kas teie arvates suutsid inimesed oma tööle paremini keskenduda siis kui töötati ainult kontoris või täna tehes hübriid- ja kaugtööd? Miks ?
4. Kuidas teie arvates on mõjutanud hübriid- ja kaugtöö töötajate võimet eemalduda oma tööülesannetest võrreldes selle ajaga kui töötati ainult kontoris?
5. Kuidas teie arvates on töötaja kaasatus mõjutanud hübriid- ja kaugtöö võimalus, kas see on muutunud võrreldes ajaga kui töötajad töötasid alati kontoris ?
6. Kuidas on muutunud meeskondade juhtimine hübriid- ja kaugtöö keskkonnas võrreldes ajaga kui kõik käisid igapäevaselt kontoris?
7. Millised on peamised väljakutsed, millega meeskonnad peavad silmitsi seisma hübriid- ja kaugtööd tehes?
8. Liikudes kontoris töötamiselt üle hübriid- ja kaugtööle, kuidas on see mõjutanud vastutuse võtmist ja jagamist meeskonnas?
9. Kuidas on mõjutanud kontoritöölt üle liikumine hübriid-ja kaugtööle meeskondade tegevuste eesmärgistamist?
10. Kuidas on teie arvates mõjutanud hübriid- ja kaugtöö meeskonnatöö efektiivsust võrreldes ajaga kui töötati ainult kontoris?

## Lisa 4. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina \_\_\_\_\_ Laura Hansmer \_\_\_\_\_ (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Hübriid- ja kaugtöö seosed töötaja kaasatuse ja tajutud meeskonnatöö efektiivsusega Eesti IKT  
valdkonna ettevõtete näitel \_\_\_\_\_ ,  
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ Helina Vigla \_\_\_\_\_ ,  
(juhendaja nimi)

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.

\_\_\_\_\_  
08.05.2023 \_\_\_\_\_ (kuupäev)

<sup>1</sup> 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.