

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut

Gerly Roosmets

**KUULUVUSE TUNNE JA ORGANISATSIOONILINE  
PÜHENDUMINE NING NENDE SESED  
HÜBRIIDTÖÖ KONTEKSTIS**

Magistritöö  
Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD  
Kaasjuhendaja: Jelena Hartšenko, lektor

Tallinn 2023

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

Töö pikkuseks on 12 166 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Gerly Roosmets 02.01.2023

# LÜHIKOKKUVÕTE

Töötamise viisid ja võimalused on viimaste aastate jooksul väga palju muutunud. Erilise tõuke andis ootamatult tekkinud pandeemia, mis sundis võtma kasutusele kaugtööna töötamise ettevõttes, kus seda muidu ei tehtud. Muutused, mis aset leidsid, ei olnud ainult negatiivsed. Nii töötajad kui tööandjad on toonud välja eelised, mis on kaasnenud seoses võimalusega teha oma tööd sõltumata ajast ja kohast. Kindlasti on kogetud olukorrast palju õppida ning sellest tulenevalt peavad ettevõtted leidma lahendusi, kuidas rakendada uusi töötamise viise peale pandeemiat. Ilmselgelt on inimesi, kellele uus lähenemine väga sobib ning nad eelistavad jätkata kaugtöö tegemist, kuid on ka inimesi, kes soovivad teha tööd taas kontoris. Seega tundub sobilik pakkuda töötajale võimalust valida, kuidas ja kus ta soovib töötada. Selleks loob hea võimaluse töötamine hübriidse meeskonnana, mis tähendab, et keegi töötab kodust ja käib kontoris vaid mõned korrad nädalas, keegi meeskonnast töötab hoopis terve aja välismaalt ning keegi eelistab ikkagi töötada kesklinna kontoris. Sel juhul on väga oluline, et juhtidel oleksid toimivad lahendused, kuidas juhtida oma meeskonda selliselt, et iga meeskonna liige tunneks ennast kaasatuna olenemata sellest, kust ta oma tööd teeb ning tal säiliks ka soov panustada ja pühenduda just sellesse ettevõttesse.

Antud magistritöö eesmärk on välja selgitada, kas ja kuidas on omavahel seotud kuuluvustunne ja pühendumus hübriid töö kontekstis. Samuti soovib autor välja selgitada praktikaid, mis aitaksid juhtidel oma inimeste kuuluvustunnet ja pühendumust hoida.

Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade erinevatest kaugtöö määratlustest ning meeskondadest ja nende väljakutsetest. Lisaks teeb autor ülevaate kuuluvustundest ja organisatsioonilisest pühendumusest ning teaduslikule kirjandusele tuginedes, toob välja nende omavahelise seose.

Töö empiirilises osas kirjeldatakse uurimuse metoodikat, valimit ning tutvustatakse tulemusi.

Empiirilise uurimuse läbiviimiseks kasutas autor kombineerituna kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Intervjuu valimi moodustasid hübriidselt töötavate meeskondade juhid ning ankeetküsitluse valimi hübriidselt töötavate meeskondade liikmed erinevatest ettevõtetest.

Töö viimases osas on esitatud järeldused ja ettepanekud.

Tulemustest selgus, et kõige kõrgema keskväärtusega kuuluvus esineb panganduse ja finantssektori töötajate gruppides ja kõige madalama keskväärtusega kuuluvuse tunnetus on tööstuse ja tootmise sektoris.

Ühtlasi selgus, et kõige kõrgema keskväertusega pühendumust tunnetavad töötajad, kes töötavad ettevõttes, mis on tegutsenud alla ühe aasta ning kõige madalama keskväertusega pühendumus on ettevõtetes vanusega 11–15 aastat. Mehed tunnevad end rohkem kuuluvana kui naised, samas on naiste pühendumus kõrgem kui meestel.

Analüüsist selgus, et statistiliselt olulised tugevad korrelatiivsed seosed esinevad kuuluvuse ja afektiivse pühendumuse vahel. Välja saab tuua asjaolu, et normatiivne pühendumus on teiste pühendumuse alamliikidega tugevamalt seotud kui teised alamliigid ehk afektiivne ja jätkuv pühendumine omavahel.

Olulise tulemusena ilmnes, et juhtide panus töötajate kuuluvuse tekitamisel on märkimisväärne ning seega on oluline, kuidas seda tehakse, et hübriidselt töötamisest saaks eelis, mitte puudus.

**Põhimõisted:** kaugtöö; meeskond; hübriidtöö; kuuluvustunne; organisatsiooniline pühendumus

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	7
1.TEOREETILINE RAAMISTIK.....	10
1.1.Kaugtöö määratlused .....	10
1.2.Meeskondade liigid ning nende väljakutsed.....	11
1.3.Kuuluvustunde.....	15
1.4.Organisatsiooniline pühendumus .....	16
1.5.Kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse seosed .....	18
2.EMPIIRILINE UURING.....	20
2.1.Eesmärk ja uurimisküsimused .....	20
2.2.Metoodika.....	21
2.3.Uuringu läbiviimise protseduur .....	22
2.4.Valimi kirjeldus .....	24
3.UURINGU TULEMUSED .....	27
3.1.Meeskondade virtuaalsuse määratlus .....	27
3.2.Kuuluvuse ja pühendumuse ploki kirjeldav statistika .....	29
3.3.Võrdlev analüüs.....	32
3.4.Seosed kuuluvuse ja pühendumuse vahel.....	34
3.5.Kvalitatiivse uuringu tulemused.....	36
3.5.1 Juhtide väljakutsed ja lahendused hübriidselt töötava meeskonna liikmete kuuluvuse ja pühendumuse hoidmiseks .....	36
3.5.2 Soovitused hübriidselt töötava meeskonna kuuluvustunde hoidmiseks ja suurendamiseks.....	40
4.JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	42
KOKKUVÕTE .....	48
SUMMARY .....	50
KASUTATUD KIRJANDUS .....	52
LISAD .....	56
Lisa 1 Intervjuu struktuur ja küsimused .....	56
Lisa 2 Ankeetküsitlus .....	58
Lisa 3 Intervjuude transkriptsioonid.....	62
Lisa 4 Vastajate demograafiline ülevaade .....	63
Lisa 5 Pööratud skaalaga küsimused .....	65

Lisa 6 Kuuluvuse ja pühendumuse kirjeldav statistika demograafiliste näidikute alusel .....	66
Lisa 7 Tukey testi tulemused meekonna suuruse ja tööstaaži kohta seoses üldise pühendumuse näitajaga .....	67
Lisa 8 Lihtlitsents .....	68

## SISSEJUHATUS

Tulenevalt ootamatult tekkinud pandeemia olukorrast olid paljud ettevõtted sunnitud võtma kasutusele töö tegemise viisid, mis varem olid pigem erandid. Ettevõtted, kus varem tegutsesid traditsioonilised meeskonnad, st kohtuti oma meeskonnaliikmetega silmast silma kontoris, olid sunnitud töö jätkamiseks võtma kasutusele virtuaalsete meeskondade töötamise praktikad. Kodust töötamine ehk kaugtöö kasvas tegelikult juba enne kui algas COVID-19 kriis (Felstead & Henseke, 2017). Aastal 2021 tehtud McKinsey uuringus lootis 51% osalejatest, et tulevikus on parem töö- ja eraelu tasakaal, millele järgnes, et 49% töötajatest soovivad oma igapäevatoos suuremat paindlikkust. Võimalikud hirmud seoses kontoris töötamisega olid järgmised: halvem töö- ja eraelu tasakaal, suurem võimalus haigestuda, vähenenud töötajate heaoluga tegelemine ja väiksem paindlikkus igapäevases töös. See uuring näitas, et 52% töötajatest eelistavad pärast pandeemiat paindlikumat töömudelit. Võrdluseks, enne kriisi soovis 30% töötada hübriidselt ja 62% kontoris. Pärast pandeemiat eelistavad vaid 37% töötada kontoris. (Alexander et al., 2020)

Euroopas on hakanud kodust töötama mitu miljonit töötajat, mis moodustab kõigist töötajatest ligikaudu 40% (Euroopa Liidu Teataja, 2021) Kui kümme aastat tagasi kasutas Eestis kaugtöövõimalust kõigest 7,3 % hõivatutest, siis aastal 2021 oli see juba 28 % ehk 181 600 inimest. (Eesti Statistikaamet, 2021) 2021. aastal oli hübriidselt töötavaid ettevõtteid Eestis juba 41,8% (Eesti Statistikaamet, tabel TKU72).

Pikemaajalise pandeemiaaegse olukorra mõju osas valitseb ebakindlus. Paljud teadlased (nt Parungao, 2020) usuvad, et kaugtöö saab olema üsna püsiv tööviis ka peale pandeemiat, isegi juhul, kui ei pea enam töötama täielikult virtuaalsetes meeskondades. Gartneri (2020) uuringu tulemuste põhjal kavatseb 74% ettevõtetest muuta mõned varem ainult kontoripõhised ametikohad püsivalt kaugtöö töökohtadeks ka peale COVID-19-t. Sellegipoolest ei eelista mõned inimesed ainult kodust töötamist ja mitmed ettevõtted näevad, et töökohtade disainimisel tuleb sobitada hübriidse lähenemisviisiga (Cserhádi, 2020). Seesugune kujundus annaks töötajatele võimaluse töötada nii eemalt kui ka kohapeal vahelduvate perioodide jooksul, just nagu töö parasjagu nõuab (Ashford et al., 2018). Edaspidi tegutsevad tõenäoliselt ettevõtetes erinevad meeskonnad paralleelselt: virtuaalsed-, hübriid- ja traditsioonilised meeskonnad. Käesolevas töös keskendutakse hübriidselt töötavate meeskondade uurimisele, mis esitab kõige keerulisemad väljakutsed juhtimisele, kuna inimesed töötavad erinevates keskkondades.

Juhul kui meeskonnad ei tööta silmast silma suheldes, on peamiseks väljakutseks kuuluvustunde loomine ja selle hoidmine. Kui selline töökorralduse rakendamine mingil määral ebaõnnestub, viib see vähem motiveeritud meeskonnani ja vähenenud meeskonna jõudluseni. (Bhiladvala & Johansson, 2020) Deloitte'i uuringu (2020) kohaselt on kaasatuse ja kuuluvustunde suurendamine olnud organisatsioonidele pandeemia aja prioriteet ja need jõupingutused tasuvad end ilmselt lähitulevikus ära. Uuringu andmetel on 79% organisatsioonidest arvamisel, et tööjõu kuuluvustunde edendamine on oluline nende edukuse saavutamiseks järgmise 18 kuu jooksul. (Przytuła et al., 2020) Varasemates uuringutes on välja toodud, et puuduv füüsilise kohalolek ja vähene inimestevaheline suhtlemine vähendavad kuuluvustunnet, usaldust ja seltskondlikkust (Ashford et al., 2018). Paljud teadlased on väitnud, et see tuleneb soovist sotsiaalsete suhete järele, sest sotsiaalsete sidemete moodustamine ja hoidmine peegeldab kaasasündinud vajadust, mis on kohanemisvõime ja ellujäämise jaoks ülioluline (Ainsworth, 1989; Axelrod & Hamilton, 1981; Barash 1977; Baumeister & Leary 1995; Bowlby, 1969; Buss, 1990; Moreland, 1987). Kui inimene tunneb, et ta kuulub meeskonda ja ettevõttesse, võib eeldada, et ta soovib antud organisatsioonis pikemalt töötada ning organisatsioonile pühenduda. Organisatsiooniline pühendumus on üks neist määravatest teguritest, mis mõjutab töötajate organisatsiooni tegevuses osalemist ja tulemuslikkust. (Sharma, 2016)

Kuna hübriidselt töötavad meeskonnad on tõenäoliselt tulevikus uueks tavaks, on oluline selleks valmis olla ning tegeleda väljakutsetega juba täna. Turvaline, nutikas ja paindlik töökoht – need peaksid olema tulevase tööturu eeldused. Töötaja seisukohast on paindlikkus ajas ja ruumis ülioluline ning autonoomia vajadus on selle võti. Usutakse kindlalt, et kui paljud kaugtöökohad suudaksid täita neid nõudeid, mis tooksid kaasa suurema rahulolu töökohtadega ja ettevõtete tootlikkuse tõusu, mõjutaks see töökohtade edasist loomist ja omaks mitmeid positiivseid kõrvalmõjusid kogu ühiskonnale. (Cserháti, 2020)

Magistritöö eesmärk on välja selgitada seosed hübriidselt töötava meeskonna liikmete kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumise vahel ning nende hoidmise võimalused. Käesolev teema ei ole autorile teadaolevalt olnud uuringute fookuses. Lisaks soovib autor lisandväärtusena luua teadmise, kuidas saavad juhid töötajate kuuluvustunnet suurendada ning mõjutada seeläbi organisatsioonilist pühendumust.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Missugusel tasemel on hübriidselt töötava töötaja organisatsiooniline pühendumine ja kuuluvustunne?



2. Millised erinevused on kuuluvustundes ja pühendumuses erinevate demograafiliste gruppide lõikes?
3. Milline seos valitseb kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse vahel hübriidselt töötavates meeskondades?
4. Mis mõjutab juhtide arvates kuuluvustunnet ja organisatsioonilist pühendumust?
5. Mida juhid teevad, et hoida ja tõsta hübriidselt töötava töötaja kuuluvustunnet ja organisatsioonilist pühendumist?

Töö eesmärkide saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutatakse kombineeritud meetodit. Kvalitatiivse uuringu raames viiakse läbi intervjuu üheksa juhiga, kelle meeskonnad töötavad hübriidselt. Eesmärk on välja selgitada, kuidas juhid mõistavad kuuluvustunnet ja pühendumust, kuidas seda oma meeskonnaliikmete juures hindavad, millist seost näevad ning mida nad on täna teinud, et hoida kuuluvustunnet oma meeskonnas. Kvantitatiivse uuringu raames viiakse läbi ankeetküsitlus erinevate ettevõtete hübriidselt töötavate töötajate vahel, et selgitada välja, milline on seos kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse vahel. Ankeetküsimustik koosneb meeskonna virtuaalsuse määramise skaalast, kolme-komponendilisest organisatsioonilise pühendumuse skaalast, kuuluvuse skaalast ning demograafilisest osast. Valimisse kuuluvad kõik hübriidselt töötavad inimesed olenemata, mis on tööandja põhitegevusala. Andmete kogumine viiakse läbi elektroonilises uuringukeskkonnas Google Forms.

Käesoleva magistritöö tulemused annavad sisendi personalijuhtimise funktsioonile, kujundamaks tingimusi hübriidselt töötavate töötajate kuuluvustunde suurendamiseks, mis omakorda toetab organisatsioonilist pühendumust ning seeläbi ettevõtte tulemuslikkust tervikuna. Töö tulemusi saab rakendada organisatsiooni personalijuhtimise protsesside väljatöötamisel ja arendamisel. Samuti annab töö juhtidele sisendi vajalike kompetentside arendamiseks hübriidselt töötavate töötajate toetamiseks. Magistritöö koosneb neljast peatükist. Töö esimene osa sisaldab teoreetilist ülevaadet kaugtöö määratlustest, meeskonna liikidest ja väljakutsetest, kuuluvustundest ning organisatsioonilisest pühendumusest ning nende seostest. Teises peatükis kirjeldatakse empiirilise uuringu läbiviimise meetodit ja valimit. Töö kolmandas peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ning viimases peatükis tehakse tulemuste põhjal olulisemad järeldused ja ettepanekud.

# 1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Antud peatükis teeb autor ülevaate erinevatest kaugtööna töötamise viisidest. Ei saa väita, et pandeemia oleks toonud väga uuenduslikke lähenemisi kõigile ettevõtetele, kuid kindlasti puudutas see enim ettevõtteid, kes olid harjunud töötama pigem silmast silma, kohtudes ühel kontoripinnal. Paljudele töötajatele, kelle töö toimus peamiselt kontoris, oli osaline või täielik kaugtöö varem suureks eeliseks (Reuschke & Felstead, 2020). Kindlasti jääb ka tulevikus töökohti, mille puhul kaugtöö ei ole võimalik, nt tootmisvaldkond. Autor teeb ülevaate kaugtööst tuginedes teaduslikule kirjandusele. Samuti defineeritakse erinevaid lähenemisi arvesse võttes järgmisi mõisteid: traditsiooniline meeskond, virtuaalne meeskond ja hübriidmeeskond.

## 1.1. Kaugtöö määratlused

Kaugtöö ehk kodust töötamine (*working from home*) ei ole uus termin, mis oleks võetud kasutusele hiljuti või just pandeemiast tulenevalt. See mõiste on olnud kasutusel kauem kui kümme aastat. Seda on nimetatud erinevate terminitega, sh kaugtöö (*telecommuting, telework*), hajutatud töö (*distributed work*) ja eemalt töötamine (*remote work*). (Kaushik & Guleria, 2020) Osad teadlased kasutavad lisaks selles kontekstis termineid, nagu paindlik töökorraldus (*flexible work arrangements*) või virtuaalne töö (*virtual work*) (Mayrhofer, 2021).

Kaugtöö levikut on kiirendanud juba mõnda aega globaalsed nähtused, nagu globaliseerumine, tihe konkurents talentide pärast ja millenniumlaste sisenemine tööturule. Pandeemia tegi aga muudatuse koheseks ja laiendas kaugtöö kõikidele töökohtadele ja valdkondadele, kus tööülesannete tegemine väljaspool traditsioonilist töökohta on võimalik. (Contreras et al., 2020, 2) McKinsey uuringu (2020) kohaselt saaks rohkem kui 20% tööjõust teha kolm kuni viis päeva nädalas kaugtööd sama tõhusalt kui kontoris töötades. „Kui kaugtöö hakkab sellisel tasemel levima, tähendaks see kolm kuni neli korda rohkem kodus töötavaid inimesi kui enne pandeemiat ning sellel oleks muuhulgas suur mõju majandusele, transpordile ja tarbimisele.“ (Lund et al., 2020) Rahvusvahelise tööorganisatsiooni (International Labour Organization ehk ILO) ja ÜRO uuringud (UN 2020) tõdevad, et need muutused, kus miljonid töötajad suunatakse kaugtööle, võivad olla normaalsed protsessid liikumaks tuleviku töö suunas. Põhinedes ILO-I hinnangulisele järeltulele võib kodus töötada saavate töötajate protsent ulatuda arenenud maailmas kuni 27%-ni. (Cserhádi, 2020)

Töötajate suhtumise hindamiseks pandeemiast põhjustatud kaugtöösse küsitleti USA-s, Saksamaal ja Indias 2020. aastal enam kui 12 000 töötajat. Küsitluse tulemusena leiti, et pandeemia on sundinud tööandjaid muutma töötamise viise. Sealhulgas 60% vastajatest ütles, et nad soovivad teatud paindlikkust selles osas, kus ja millal nad tulevikus töötavad. Umbes 40% vastajatest soovis minna üle täielikult kaugtööle ja üle 25% töötajatest soovis töötada hübriidselt, ühendades kaug- ja kohapealset tööd (Przytuła & Strzelec, 2020). Pandeemia järgselt on asukohast sõltumatu töötamine muutumas üha enam populaarseks ning individuaalsete vajaduste rahuldamiseks nõutakse paindlikkust nii töötajatelt kui ka ettevõtelt (Stahl, 2019; Lund *et al.*, 2021; Mayrhofer, 2021). See kujutab endast nii väljakutseid kui ka võimalusi: kujundada ümber kogu töötaja kogemus ja luua tingimused, mis võimaldavad töötajatel tulevikus edukalt töötada keskkonnas, mis on palju vähem traditsioonilise kontori keskne. See tähendab uute hübriidsete tööviiside väljatöötamist, mis võimaldavad töötajatel sujuvalt liikuda kontori ja kaugtöö vahel, ning mõelda hübriidkontori jaoks sobivale füüsilisele ruumile. (BCG, 2020)

Hübriiditöö (*hybrid work*) on töötamise viis, kus osa tööjõust töötab eemalt ja teine osa koha peal kontoris (Alexander *et al.*, 2020, 27; Choudhury, 2020, 60). Hübriidselt töötamine võimaldab pandeemiajärgsel ajastul ettevõtetel optimaalselt ja vastupidavalt toimida. Kuigi videokooosolekud võivad mingil määral vähendada eraldatuse tunnet, siis pandeemia järgses etapis võiks töötajatele siiski võimaldada hübriidselt töötamist. Nii oleks töötajal võimalus töötada nii kaugelt kui ka kohapeal vahelduva ajagraafiku alusel, nii nagu töö nõuab ja töötaja soovib. (Akanksha & Arun, 2020) Hübriiditöö positiivsed mõjud võivad olla järgmised: parem juurdepääs talentidele, parem tootlikkus, suurem paindlikkus üksikisiku jaoks ja paranenud töötajate kogemused ning väiksemad kulud organisatsioonile (Alexander *et al.*, 2020, 27; Choudhury, 2020, 60).

Käesolevas magistritöös on hübriiditöö määratletud kui töötamise viis, kus inimesed ei suhtle enam ainult silmast silma või ainult hajutatult, vaid on võimalik, et mõned töötajad on kontoris kolm kuni neli korda nädalas, samal ajal teised elavad teistes linnades või riikides ja peaaegu ei näe oma kolleege üldse. Lisaks on tööaja korraldus väga paindlik ja sõltub tööülesannetest.

## **1.2. Meeskondade liigid ning nende väljakutsed**

Järgnevas alapeatükis teeb autor ülevaate erinevatest meeskondadest sh definitsioonid ja lähenemised, kuidas ning milliste kriteeriumite järgi erinevaid meeskondi eristatakse. Samuti tehakse lühikokkuvõtte erinevate meeskondade väljakutsetest.

Meeskonda defineeritakse kui inimeste gruppi, kes tegutseb ühise eesmärgi saavutamise nimel. Meeskonnaliikmed täiendavad üksteist erinevate oskustega, olles üksteisest vastastikku sõltuvad, neil on ülesanded täpselt määratletud ja liikmete vahel jagatud ning nad teavad oma rolli meeskonnas. Nad jagavad vastutust, loovad suhteid ning tegutsevad ühiste reeglite järgi. (Fapohunda, 2013; Krawczyk- Brylka, 2017) „Meeskonda võib määratleda kui spetsialiseerunud rühma, millel on tugev kuuluvustunne ja pühendumus, mis kujundab üldise kollektiivse identiteedi.“ (Stratone & Mādālina, 2019).

Meeskonda saab defineerida ka sõltuvalt meeskonna liikmete töötamise asukohast: liikmed töötavad samas asukohas (traditsiooniline meeskond), kõik liikmed töötavad distantilt (virtuaalne meeskond) või mõned liikmed töötavad kontoris kohapeal ja mõned eemalt ( hübriidmeeskond). Kuigi erinevad meeskonnastruktuurid võivad mõjutada meeskonna dünaamikat, koostööd ja tulemuslikkust, on nende mõjusid uuritud vähe. (Pauleen, 2003; Fiol & O’Connor, 2005 viidatud Staples & Webster, 2018)

Traditsioonilised meeskonnad suhtlevad silmast-silma (*FtF team*), see tähendab, et nad üldjuhul viibivad samas ruumis ja saavad füüsiliselt kokku, kuid neil on võimalus kasutada ka infotehnoloogilisi vahendeid omavahel suhtlemiseks (Webster & Staples, 2006, Stratone & Mādālina, 2019). Virtuaalne meeskond (*virtual team*) on grupp üksteisest sõltuvaid inimesi, kes on koos vastutavad meeskonna tulemuste eest, olles samas sotsiaalne üksus, kus saab suhelda ja tunda end turvaliselt, kuid meeskond toimib üle organisatsiooni piiride, on geograafiliselt hajutatud ning meeskonna liikmed peavad suhtlemisel kasutama infotehnoloogia vahendeid (Krawczyk-Brylka, 2017; Helden, 2021). „Mitte üksnes valdavalt tehnoloogia kasutamine töös ei ole virtuaalse meeskonna tunnuseks, sest peaaegu kõik erinevat tüüpi meeskonnad kasutavad teatud määral tehnoloogiat, kuid virtuaalsus tähendab seda, et meeskond kasutab valdavalt elektroonseid ja tehnoloogilisi vahendeid suhtlemiseks“ (Berry, 2011; Gilli et al., 2022).

Selleks, et selgitada välja, mis tüüpi meeskonnaga on tegemist, tuleks hinnata meeskonna virtuaalsuse taset ning sellest tulenevalt defineerida, millise meeskonnaga on tegemist. Virtuaalsuse definitsioonide ja dimensioonide analüüs ning ülevaade põhilistest virtuaalse meeskonna jõudlust mõjutavatest teguritest näitavad, et meeskonna süvitsi uurimiseks on vajalik mõõta meeskonna virtuaalsuse määra (*tv*). Teaduslikus kirjanduses on välja pakutud alljärgnev valem (Krawczyk-Brylka, 2017):

$$tv = \frac{\sum_i^d vf_i}{d}$$

kus

$d$  -virtuaalsuse dimensioonide arv,

$vf_i$ - normaliseeritud  $i$  virtuaalsuse mõõde (tegur),

$vf_i \in (0,1), i = 1,2,\dots,d,$

$tv \in (0,1)$ - kõigi virtuaalsuse dimensioonide keskmine väärtus

Võttes arvesse virtuaalsuse taset, saab defineerida vähemalt nelja tüüpi meeskondi.

Lähtuvalt antud valemist jagunevad meeskonnad:

- 1) traditsioonilised meeskonnad, kus virtuaalsuse aste on  $tv \approx 0$ ;
- 2) madala virtuaalsuse tasemega meeskonnad, kus virtuaalsuse aste on:  $tv < 10\%$ ;
- 3) hübriidselt töötavad meeskonnad, kus virtuaalsuse aste on:  $tv \approx 50\% \pm 10\%$ ;
- 4) kõrge virtuaalsuse tasemega virtuaalsed meeskonnad, mille virtuaalsuse aste on:  $tv > 90\%$ .

Virtuaalsuse kõrgeim aste tähendab olukorda, kui kõik liikmed töötavad üksteisest eraldi kauges asukohtades ning suhtlevad ainult arvuti, vahendatud side või muude kommunikatsioonitehnoloogiate kaudu. Väga piiratud virtuaalsuse näide võib olla üksik kontor, kus failid saadetakse elektrooniliselt üle kontori edasiseks tööks samas kontoris oleva teise isiku poolt, kuid silmast silma suhtlemine on vajaduse või soovi korral peaaegu piiranguteta võimalik. (Kirkham *et al.*, 2002 viidatud Berry, 2011)

Hübriidmeeskonnana (*hybrid team*) on määratletud need meeskonnad, mis vastavad keskmistele virtuaalsuse näitajatele, võrreldes traditsioonilise ja kõrge virtuaalsuse tasemega meeskondadega. Osalise virtuaalsuse tasemega meeskondades on nii liikmetel kui juhtidel isegi suuremad väljakutsed kui täielikult virtuaalsetes meeskondades. Hübriidselt töötavad meeskonnad nõuavad traditsiooniliste ja virtuaalsete meeskondade juhtimiseks vajalike teadmiste ja reeglite ühendamist (Krawczyk-Brylka, 2017). Hübriidmeeskondadel pole täpselt samu probleeme, mis täiesti virtuaalsetel meeskondadel, kuid hübriidmeeskondade väljakutse on, et nende suhtlus on pigem virtuaalne ning sellel on kehakeele puudumise tõttu mõju usalduse loomisele meeskonnas. (Cascio, 2000; Sarker *et al.*, 2011; Yusof & Zakaria, 2012 viidatud Cheng *et al.*, 2015). Silmast silma kohtumised võivad toimuda harva, sest mõned meeskonna liikmed võivad olla geograafiliselt kaugel. (Cousins *et al.*, 2007; Mortensen & Haas, 2021) Erinevus, mis tuuakse välja virtuaalse meeskonna ja hübriidmeeskonna vahel, on see, et virtuaalse meeskonna liikmed töötavad üksi erinevates kohtades, samas kui hübriidmeeskonnas mõned liikmed asuvad koos ja mõned töötavad üksi kaugtööna (Deshpande *et al.*, 2016). Teadlased on avastanud, et kaugelt

töötavad meeskonnaliikmed tunnevad end kiiresti eraldatuna ja tõrjutuna ning sellest tulenevalt võib väheneda töömotivatsioon ja pühendumine meeskonna eesmärkidele (Mayrhofer, 2021). Hübriid töö jätab sageli töötajad üksteisest kaugeks ja sellega kaasnevad paljud virtuaalsete meeskondade probleemid. Kõigi nende suhtluskanalite – e-post, juturuumid, videokõned jms kasutamisega kaasneb ka edaspidi tööga seotus virtuaalselt. Samas paljud tööriistad, platvormid ja töökoha võimalused ja lahendused ei ole siiski loodud veel kaug- ja hübriid tööd arvestades. (Melusoa et al., 2020) Traditsioonilises meeskonnas toimuvad kohtumised koridoris või kõrval kabinetis, ühised lõunad, improviseeritud kogunemised konverentsiruumis või puhkeruumis ja olukord, kus juhid jalutavad kontoris ringi, et näha, kuidas ja mida teevad, ei ole virtuaalses meeskonnas võimalikud. Ilma füüsilise asukohata virtuaalselt töötavale ettevõttele on veelgi olulisem pöörata tähelepanu inimestele ja ettevõtte kultuurile. Selleks soovitatakse järgida viit olulist aspekti: 1) kujundada oma ettevõtte kultuur 2) tunnustada individuaalseid saavutusi 3) koolitada juhte motiveerima ja inspireerima 4) planeerida mõõdikud 5) pakkuda hüvesid. Teadlased usuvad, et hoolikas planeerimine, kujundamine ja rakendamine on peamised, mis tagavad edu virtuaalselt töötades. (Kohntopp & McCann, 2020)

Hübriid meeskondadega töötamisel võiks kombineerida kaugtöö eelised konkreetsetes asukohtades töötamise tugevate külgedega. Suurendades näiteks paindlikkust, mis annab võimaluse käia vähem autoga kontoris või lennukiga teises riigis komanderingus ning vähendades sellega negatiivset mõju keskkonnale ning optimeerida tööjõukulusid, saadakse kasu lihtsamast suhtlemisest, mitteametlikust info vahetusest ja silmast silma koostööst (Mortensen & Haas, 2021).

Edaspidi peab iga konkreetne inimene koos oma juhiga otsustama, kas nad saavad paremini töötada füüsilises-, virtuaalses- või hübriidkeskkonnas. Kui üha rohkem töötajaid ja organisatsioone läheb üle hübriid tööle, on personalijuhtimise põhimõtetes ja tavades vaja teha mitmeid muudatusi. (Melusoa et al., 2020) Sull ja Bersin (2020) väidavad, et on viis põhimõtet, mis aitavad juhtidel kaugtöötajaid tõhusalt juhtida: sagedane suhtlemine; füüsilise ja vaimse tervise toetamine; töötajate toetamine olemaks produktiivne ja kaasatud; töö- ja eraelu tasakaalu haldamine ning strateegilistel prioriteetidel silma peal hoidmine. Kokkuvõtteks võib öelda, et hübriid meeskonna juhtide ülesanded ja vastutus on samad, mis traditsiooniliste meeskondade juhtidel. Eesmärkide täitmine võib aga silmast silma kohtumiste puudumise tõttu olla keerulisem. Tõhus hübriid meeskonna juht peab suutma selgelt suhelda, looma meeskonnas kaasatust ja ühtekuuluvust, looma usaldusliku keskkonna ja näitama suunda ning tagama oma meeskonnaliikmete heaolu. Selliste oskuste abil on võimalik kontrollida kaugtöö negatiivseid mõjusid ja saavutada kaugtöö eeliseid. (Lindholm, 2021)

### 1.3. Kuuluvustunne

Antud peatükis teeb autor ülevaate kuuluvustunde (*sense of belonging*) mõistest ning selle olulisusest inimese baasvajadusena.

Enesemääramise teooria järgi on töötajatel kolm baasvajadust: autonoomia-, pädevuse- ja kuuluvuse vajadus. See tähendab, et töötajad tahavad omada valiku- ja otsustusvabadust, olla võimekad ja produktiivsed ning tahavad kuuluda teiste hulka. Kui need vajadused on täidetud, on töötajad rohkem sisemiselt motiveeritud ja seega ka rohkem motiveeritud ühiste eesmärkide nimel töötama. (Ryan & Deci, 2000 viidatud Mayrhofer, 2021) Neist kolmest just kuuluvustunnet (*sense of belonging*) on kirjeldatud kui inimese põhilist motivatsiooni allikat, mida inimene pidevalt leida ja hoida püüab. Lisaks Maslow (1943) uuringutele on veel mitmeid teisi teooriaid, nagu McClelland (1965), Alderfer (1967) ja Herzberg et al. (1968), teiste hulgas, mis viitavad sellele, et kuuluvustunne on inimese põhivajadus, mis vajab täitmist. (Baumeister & Leary, 1995; Maslow, 1957 viidatud Ramalho, 2018). Just kuuluvustunne ja selle tähtsus kujundab viisi, kuidas toimivad suhted teiste inimeste, rühmade ja erinevate kogukondadega. Kuuluvustunne on sisuliselt psühholoogiline ühtekuuluvuse tunne grupiga ning see on inimese psühholoogilise ja füüsilise tervise jaoks hädavajalik ning võib mängida rolli inimese mõtlemises ja maailmaga suhtlemises. (Allen, 2021)

Oma töös kirjeldasid Baumeister ja Leary (1995, 522) kuulumisvajadust kui tugevat soovi luua ja säilitada püsivaid inimestevahelisi kiindumussuhteid. Samamoodi on Hagerty *et al.* (1992, 173) defineerinud kuuluvustunnet kui isikliku kaasatuse kogemust süsteemi või keskkonnaga, mis paneb inimesed tundma end selle süsteemi või keskkonna lahutamatu osana. Kuigi kirjanduses pakutakse välja mitu kuuluvuse definitsiooni, on ühine teema see, et kuuluvus on indiviidi tajutav hinnang oma väärtusele teiste silmis. (Lalatendu & Pradhan, 2018) Seega kuuluvustunne ei sõltu teistest või rühmas osalemisest või nende lähedusest. Pigem kujundab kuulumine kvaliteedi, mõtte ja rahulolu taju sotsiaalsete sidemetega. Kuulumine võib olla seotud ka koha või isegi mõne sündmuse juurde kuulumise tundega. Seetõttu on see keeruline ja dünaamiline protsess, mis on unikaalne iga inimese jaoks. (Allen, 2021)

Vajadus kuuluvuse järele on inimese sotsiaalne vajadus. Vajadust kuuluda on käsitletud üldise mõistena soovina suhteid luua. (Lambert et al., 2013; Bhiladvala & Johansson, 2020) „Töökoht on üks keskkond, mis võib pakkuda sotsiaalset tuge. Sellest tulenevalt on hea side juhtide, kolleegide ja alluvatega hädavajalik.“ (Isfianadewi & Noordyani, 2020)

Kuuluvustunnet on määratletud kui ühtekuuluvuse (*cohesion*) eelkäijat, mida määratletakse kui tendentsi, et organisatsiooni liikmed jäävad ühtseks meeskonnana organisatsiooni eesmärkide poole püüdlemisel (Carron, 1982 viidatud Merriman, 2020). Severt ja Estrada (2015) väidavad, et grupi ühtekuuluvusest tulenev emotsionaalne kasu on rahuldada inimese üht põhivajadust, kuulumise vajadust. (Helden, 2021) Ühtekuuluvustunne mõjutab otseselt ka töötaja motivatsiooni tööülesannete täitmiseks. See näitab töötajate kuuluvustunde tekkimiseks vajalike tingimuste loomise olulisust (Lount *et al.*, 2008 viidatud Bhiladvala & Johansson, 2020). Lisaks on juhtide ülesanne luua keskkond, mis võimaldab pühendumust, kuid kuna veebikeskkonnad on vähendanud olemasolevate töötajate psühholoogilist seotust olemasoleva juhi ja organisatsiooniga, ei pruugi virtuaalses meeskonnas see nii lihtsalt toimida (Crawford, 2021).

Rico jt. (2011) leidsid, et individuaalselt tehtavad ülesanded vähendavad inimestevahelisi suhteid, mis toob kaasa motivatsiooni kahanemise. Virtuaalsetes meeskondades muutub see risk veelgi suuremaks, kus tegevused on üles ehitatud eelkõige individuaalselt läbi viidavatele ülesannetele. Seega inimestevahelise suhtluse loomine ja suhtluse säilitamine on oluline tegur kuuluvustunde hoidmisel. Seda riski teades, tuleks vähendada individuaalseid ülesandeid. Näiteks tuuakse uuringu tulemustes välja, et iga-aastastel koosolekutel osalemisel on väga positiivne mõju nende kuuluvustundele meeskonnas. Samuti väidetakse, et lihtsam on koostööd teha inimestega, kellega on tugev suhe on ning on oht, et välditakse rääkimist inimestega, kellega läbi ei saada. See näitab, kui oluline on tugev kuuluvustunne, mille loovad tihedad suhted meeskonnas. (Bhiladvala *et al.*, 2020) Vajadus mitteametliku suhtluse järele töökaaslastega – väidetavalt on see kaugtöötajate jaoks kõige olulisem viis arendada kuuluvustunnet mitte ainult ettevõtte, vaid ka oma kolleegidega (Sharma, 2016). Ilma juhuslike ja intiimsemate suhtlusvormideta väheneb ettevõttes kuuluvustunne ning suureneb sotsiaalse isolatsiooni risk (Akanksha & Arun, 2020).

#### **1.4. Organisatsiooniline pühendumus**

Antud peatükis teeb autor ülevaate organisatsioonilisest pühendumusest (*organizational commitment*) üldiselt ning toob välja väljakutsed, mis kaasnevad pühendumuse hoidmisega.

Pühendumist peetakse organisatsiooni selgrooks. See on suure jõudluse oluline eelkäija (Walton, 1985). Mida rohkem on inimestel pühendumust, seda rohkem nad üksteisele mõju avaldavad. Samal ajal on need, kes tajuvad kõrget pühendumust, produktiivsemad, tunnevad end positiivsemalt ja julgustavad saavutama organisatsiooni eesmärgi. Lisaks võib pühendumine



suurendada organisatsiooni liikmete vahelist usaldust ja hoolimist. Järelikult teevad inimesed, kes jagavad pühendumust, suurepäraselt koostööd. (Lu, 2015) Organisatsioonile pühendunud töötajad võtavad omaks organisatsiooni eesmärgid, väärtused ja eesmärgid. Nad teevad jõupingutusi, et täita organisatsiooni üldisi eesmärke ja kirjeldavad end organisatsiooni liikmena. (Camp, 1992) Kui Luthans (1992) defineerib organisatsioonilist pühendumist protsessina, mille käigus tööandjad näitavad üles huvi oma organisatsiooni pideva edu ja heaolu vastu, siis Bateman ja Strasser (1984) kirjeldavad organisatsiooni pühendumust kui üksikisikute ja nende organisatsiooni vahelist harmooniat (Koleva *et al.*, 2015).

Tuginedes organisatsioonilise pühendumuse kui psühholoogilise seisundi levinud arusaamale, mis kujundab töötaja suhte tema organisatsiooniga ja sunnib jätkama liikmelisust, pakkusid Meyer ja Allen (1997), et organisatsiooniline pühendumus on mitmemõõtmeline konstruktsioon, mis koosneb kolmest psühholoogilisest komponendist: alalhoidlik (*continued commitment*), normatiivne (*normative commitment*) ja afektiivne pühendumus (*affective commitment*) (Sharma, 2016). Neis kõigis dimensioonides ilmneb hoiakuline kalduvus: a) jätkuv pühendumus, mis tähendab vajadust jääda pühendunuks; b) normatiivne pühendumus, mis annab märku kohustusest jääda pühendunuks ja c) afektiivne pühendumine, mis viitab soovile jääda pühendunuks mõnele organisatsioonile või selle alarühmale (Allen & Meyer, 1990a, 1991b). Need kolm kohustuse vormi ei välista üksteist, vaid neid võib kogeda erineval määral (Sharma, 2016; Creasy & Carnes, 2017).

Kolmest organisatsioonilise pühendumuse tüübist väljendab ainult afektiivne pühendumine üksikisiku valikut organisatsiooniga liituda, mis on tingitud ühistest väärtustest, kuuluvustundest ja organisatsiooniga identsustundest ning uhkusest olla osa sellest konkreetsest ettevõttest (Țănculescu-Popa, 2020). Mitmetes uuringutes leiti, et afektiivne pühendumus on olnud positiivselt seotud töösse panustamise ja tulemuslikkusega (Ingram *et al.*, 1989; Sager & Johnston, 1989; Bycio *et al.*, 1995; Vandenberghe *et al.*, 2004; Luchak & Gellatly, 2007). Teisalt on afektiivne pühendumus negatiivselt seotud töölt puudumiste, kõrge lahkumiskavatsuse ja madala käibega (Steers, 1977; Vandenberghe *et al.*, 2004; Loi *et al.*, 2006; Ugboro, 2006; Alexandrov *et al.*, 2007; Paré & Tremblay, 2007; viidatud He, 2008).

Eelistatuim on olukord, kui organisatsiooni töötajatel on ennekõike kõrge afektiivne pühendumus, seejärel normatiivne pühendumus ja lõpuks jätkuv pühendumus. Afektiivne pühendumine tekib indiviidi enda soovide põhjal. Normatiivne pühendumus tekib moraalsetel põhjustel ja alalhoidlik pühendumine isiklikest huvidest lähtuvalt. (Wasti, 2002 viidatud Koleva, 2015)

## 1.5. Kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse seosed

Antud peatükis teeb autor ülevaate kuuluvustundest (*sense of belonging*) ja organisatsioonilise pühendumuse (*organizational commitment*) vahelistest seostest.

Adler (1993) väitis, et kõrge kuuluvustunne ja organisatsiooniga identifitseerumine soodustavad nii paremat meeskonnatöös osalemist kui ka organisatsioonilist pühendumust. Uuringud näitavad, et tajutud õiglase kohtlemine ja sellest tulenev kuuluvustunne organisatsiooni võivad suurendada pühendumust organisatsioonile. (Tyler & Lind, 1992; Merriman, 2010). Cockshaw ja Shochet (2010) järgi võib kuuluvust määratleda kui nähtust, mille puhul inimene tunneb end kaasatuna, toetatuna ja ühtsena oma psühhosotsiaalse töökeskkonnaga. Nende uuring näitab, et kuuluvus on seotud emotsionaalse heaoluga töökohal. Depressiivsed sümptomid võivad mõjutada üksikisiku kogetud kuuluvuse taset, kuid üldiselt valitseb arusaam, et töökohal kui sotsiaalsel keskkonnal on töötajate subjektiivses heaolus oluline osa. Võib leida ka seose tööga hõivatuse ja kuuluvuse vahel. (Josling, 2015)

Otsides seoseid kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse vahel, võib kirjandusest leida viiteid selle kohta, et pühendunud töötajad tunnetavad rohkem organisatsiooni kuuluvust ja samastuvad oma organisatsiooni väärtustega. Seega on nad rohkem seotud oma organisatsiooniga. Selle üks väljund on, et neil võiks olla väiksem lahkumiskavatsus organisatsioonist. (Ashforda *et al.*, 2018) Kirjanduses on toodud välja ühine joon seotuse ja integratsiooni mõiste vahel, kui kaks põhikomponenti kuuluvustunde ja pühendumuse psühhosotsiaalsetes konstruktsioonides (Hoffman *et al.*, 2002; Lee & Robbins, 1995; Steele, 1999; Van Dick *et al.*, 2005). On tõestatud, et kuuluvustunne annab eelise organisatsiooni tulemuste maksimeerimiseks, mis ühtib varasemate uuringutega, mis on väitnud, et kuuluvustundel on oluline mõju organisatsioonilisele pühendumisele, töemotivatsioonile, tööga rahulolule ja töö tulemuslikkusele (Mowday *et al.*, 1982; Fischer, 1983; Dobbins & Zaccaro, 1986; Sundstrom & Sundstrom, 1989; Meyer & Allen, 1991; Winter-Colins & McDaniel, 2000; Edwards & Mullis, 2001 viidatud Lu, 2015).

Meyer ja Allen (1991) leidsid, et kui töötajatel on positiivne arvamus organisatsiooni valmisolekust ja võimest oma töötajaid väärtustada ja tunnustada, tekib neil tõenäolisemalt tugev emotsionaalne seotus organisatsiooniga (kuuluvus) ja neil on omakorda suurem motivatsioon sisukalt organisatsiooni panustada (afektiivne kohustus). Afektiivse pühendumuse kujunemiseks peab inimestel olema suur soov tegutseda suunas, mis on organisatsiooni jaoks asjakohane. Lisaks määratlesid nad selle soovi loomise ühe mehhanismina kuuluvust. Jalali (2016) uuringutulemused

viitasid sellele, et töötajate kaasatusel on märkimisväärne positiivne mõju organisatsiooni pühendumusele ning samuti leiti, et töötajate kaasamine on organisatsiooni pühendumuse oluline määraja. Töökeskkonna kvaliteedi osas peetakse kuuluvustunnet paremaks mõõdikuks kui rahulolu või tulemuslikku töösooritust (Vischer, 2008), kuna see mõjutab otseselt äritegevust ja kuluefektiivsust. Mitmed uuringud on tuvastanud, et kuuluvustunne on seotud töötajate lojaalsuse või pühendumusega oma organisatsioonile (Fischer, 1983; Sundstrom & Sundstrom, 1989; Vischer, 2008). Töötajatel, kes on oma organisatsiooniga emotsionaalselt seotud ja pühendunud, peetakse selle põhjuseks tugevat kuuluvustunnet ja organisatsiooni identiteeti. Organisatsiooni identiteedi olemasolu julgustab töötajaid osalema organisatsiooni tegevustes, toidab nende tahet järgida organisatsiooni eesmärke ja õhutab nende soovi organisatsiooni jääda (Mowday *et al.*, 1982; Meyer & Allen, 1991; Vischer, 2008; viidatud Lu, 2015)

Kui inimesed tunnevad, et nad on osa oma organisatsioonist, on nad näidanud kõrgemat organisatsioonilise pühendumuse taset (Findler *et al.*, 2007; Cho & Barak, 2008) ja madalamat voolavust (Barak *et al.*, 2006), muutes selle oluliseks mõõdikuks organisatsioonide jaoks. (Sushil, 2020) Töötajad peaksid tundma kuuluvustunnet, et leida oma tööle tähendus ja olla emotsionaalselt seotud organisatsiooniga. Mida rohkem avastavad töötajad seoseid isiklike ideaalide, tähendusliku kavatsuse või missiooni ja üldisemate sotsiaalsete väärtuste vahel, seda suurem on nende pühendumus oma organisatsioonile. Nad peavad suutma ühendada oma identiteedi organisatsiooni sisemise identiteediga, et tunda end kollektiivi osana. See annab neile võimaluse väljendada hoolivust organisatsiooni suhtes, kuhu nad kuuluvad. Lu (2015) leidis, et kuuluvustunne mõjutab organisatsiooni pühendumust, töemotivatsiooni, tööga rahulolu ja töö tulemuslikkust. (Napitupulu & Ginting, 2020)

## **2. EMPIIRILINE UURING**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade magistritöö raames läbi viidud uuringu eesmärgist ja uurimisülesannetest. Lisaks käsitletakse valimi moodustamist, andmekogumise meetodeid, piloot-uuringut ja kirjeldatakse läbiviimise protseduuri ning tehakse ülevaade uuringu tulemustest.

### **2.1. Eesmärk ja uurimisküsimused**

Kuna hübriid töö on tulevikus järjest enam leviv töötamise viis, on oluline empiirilise uuringu tulemusel leida seoseid hübriidselt töötava inimese kuuluvustunde ja pühendumuse vahel. Meeskonnaliikmete kuuluvustunde hoidmiseks ja suurendamiseks on oluline välja pakkuda konkreetsed juhtimist toetavad tegevused, mis suure tõenäosusega kindlustaksid suurema organisatsioonilise pühendumuse ning seega ka inimeste jäämise ettevõttesse. Samas näeb autor, et kuna sellises olukorras on töötatud üsna vähe aega, jääb risk, et kui palju saab üldistada tulemusi kõikidele edasistele hübriidselt töötavatele meeskondadele. Autor usub, et antud uuringu tulemused võimaldavad siiski prognoosida ka seda, mis suurendab hübriid tööd tegeva inimese kuuluvustunnet ja organisatsioonilist pühendumist.

Kombineerituna ankeetküsitluse ja intervjuuga soovib autor saada vastused alljärgnevale uurimisküsimustele:

1. Missugusel tasemel on hübriidselt töötava töötaja organisatsiooniline pühendumine ja kuuluvustunne?
2. Millised erinevused on kuuluvustundes ja pühendumuses erinevate demograafiliste gruppide lõikes?
3. Milline seos valitseb kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse vahel hübriidselt töötavates meeskondades?
4. Mis mõjutab juhtide arvates kuuluvustunnet ja organisatsioonilist pühendumust?
5. Mida juhid teevad, et hoida ja tõsta hübriidselt töötava töötaja kuuluvustunnet ja organisatsioonilist pühendumist?

## 2.2. Metoodika

Magistritöö eesmärgist lähtudes valis autor andmete analüüsiks kombineeritud meetodi ehk nii kvantitatiivse kui ka kvalitatiivse meetodi, kuna need kaks uurimismeetodit täiendavad üksteist. Üldjuhul annavad kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed uurimistööd erisugust informatsiooni, kuid ühendatuna võivad need teineteist täiendada. Firestone (1987) ja White (2002) väidavad samuti, et kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimine võivad teineteist täiendada ning, et nende kombinatsioon tekitab sünergia. Näiteks võib kvalitatiivse meetodiga täiendavalt koguda andmeid, mida kvantitatiivse meetodiga pole võimalik kätte saada ning ühtlasi on nii võimalik jõuda teema põhjalikuma mõistmiseni. (White, 2002)

Kuna juhtidel on kuuluvustunde tekitamisel suur roll, siis on intervjuu kasutamine selleks parim viis, et välja selgitada, milliseid praktikaid on juhid kasutanud oma meeskondade kuuluvustunde ja pühendumuse hoidmiseks või tekitamiseks. Ühtlasi saab juhtidelt uurida, milliste väljakutsetega on nad pidanud tegelema hübriidselt töötavate inimeste juhtimisel. Intervjuud on tõhus viis uurida, mida inimene arvab või miks ta on nii käitunud (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 84). Intervjuud pakuvad võimalust uurida teemasid, mida ei tunta hästi või kui uurija soovib saada teemast sügavat arusaamist. Teadlased toovad esile paindlikkuse vajaduse intervjuu käigus. Nad väidavad, et intervjuueerija peaks leidma intervjuueeritava jaoks õige keelelise taseme, mis tähendab, et väljendid ja sõnavara peaksid vastama intervjuueeritava kasutatavatele väljenditele. See kehtib ka küsitavate küsimuste ja nende kujundamise kohta: need ei pea olema iga intervjuueeritava jaoks ühesugused, vaid peavad kehtima sama teemat. Sama võib öelda ka küsimuste esitamise järjekorra kohta, mis võib varieeruda; aga üht teemat tuleks käsitleda korraga tervikuna. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 103)

Kasutati autori poolt koostatud poolstruktureeritud intervjuu küsimusi (Lisa 1). Autor soovis intervjuude käigus täpsustada teatud faktorite või teemade olulisust ning sellest tulenevalt juba täiendab oma ankeetküsitlust vastavate täiendküsimustega.

Küsimustik koosnes neljast osast (Lisa 2)

1. Töökorraldus ettevõttes ja meeskonnas – autori koostatud küsimustik uurimaks tausta, kuidas vastaja igapäevaselt töötab. Lisaks küsiti küsimusi, mis aitavad määratleda meeskonna virtuaalsust ning sellest tulenevalt teha järeldusi, kas tegemist on traditsiooniliselt, virtuaalselt või hübriidselt töötava meeskonnaga. Selleks tugineti teoorias kirjeldatud virtuaalsuse hindamise valemile ja skaalale. (Krawczyk-Bryłka, 2017)

2. Kuuluvustunde mõõtmiseks kasutati positiivseid väiteid Jenast ja Pradhanist (2018) loodud küsimustikust (Napitupulu & Ginting, 2020). Lisaks kasutati kuuluvuse mõõtmiseks negatiivseid väiteid, mis võeti Hagerty ja Patutsky (1995) koostatud kuuluvustunde (SOB) küsimustikust.

3. Organisatsioonile pühendumuse mõõtmisel kasutati Allen ja Meyeri kolme-komponendilist organisatsioonile pühendumuse skaalat, mis on laialdaselt valideeritud ning üks enim kasutatavaid organisatsioonilise pühendumuse skaalaid (He, 2008). Skaala koosneb kolmest alaskaalast – afektiivsest, alahoidlikust ja normatiivse pühendumuse alaskaalast.

4. Demograafilised andmed – vastajate valimi grupeerimiseks ja võrdlemiseks koguti järgmisi andmeid: tööandja tegevusvaldkond, ettevõtte vanus, töötajate arv, meeskonna suurus, positsioon, vanus, sugu. Demograafilisi andmeid koguti minimaalselt, et tagada vastajate anonüümsus.

Küsimused esitatakse väidete vormis, millele saab vastata 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal, kus 1 tähistab täielikku mittenõustumist ning 5 väitega täielikku nõustumist. Skaala keskmine väärtus 3 on neutraalne, nimetusega „Nii nõus kui mitte nõus“. Küsimustiku eri skaalade puhul on algupäraselt kasutatud erinevaid skaala väärtusi. Vastamise lihtsustamiseks otsustati läbiva 5-pallise skaala kasuks, sest see hõlbustab küsimustikule vastamist ning annab piisavalt selgesti edasi vastajate meelsuse jaotumise ja on seetõttu ka väga laialt kasutatav. Lisaks on osad küsimused nõ valikvastustega.

Küsimustiku originaalversioonis on mitmeid negatiivse sõnastusega väiteid, mis ka vastamisel jäeti negatiivseks. Analüüsimiseks pöörati mõned negatiivsete väidete vastused ümber. (Lisa 5)

### **2.3. Uuringu läbiviimise protseduur**

Magistritöös püstitatud uurimisülesannete lahendamiseks kasutatakse andmekogumise meetodina veebipõhist ankeetküsitlust keskkonnas Google Forms, millele oli võimalik vastata perioodil 13.03–18.03.2022. Uuringus osalemise kutse saadetakse erinevaid kanaleid kasutades erinevatesse ettevõtetesse, eesmärgiga jõuda võimalikult suure hulga vastajateni. Selleks kasutab autor oma professionaalset võrgustikku ning Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE kogukonda, et jõuda võimalikult paljude ettevõteten. Ankeetküsimustikul põhinevat veebipõhist küsitlust rakendatakse ajalise ressursi optimaalsema kasutamise ning vastajate anonüümsuse tagamise eesmärgil. Andmeanalüüsiks kasutatakse IBM SPSS Statistics 28.0 ja Microsoft Exceli

andmetöötlusprogramme. Uuringu tulemusi analüüsitakse kirjeldava ja järeldava statistika meetodite abil. Enamike küsimuste kohta tuuakse välja vastuste jagunemine ja sageduse osakaal, maatriksküsimuste puhul arvutatakse välja ka standardhälve. Kuuluvustunde ja pühendumuse seose iseloomustamiseks kasutatakse korrelatsioonikordajaid vastavalt tunnuse jaotusele, mille tulemusi tõlgendatakse absoluutväärtuste alusel järgnevalt:  $<0,3$  – nõrk seos;  $0,3 \dots 0,7$  – mõõdukas seos,  $> 0,7$  – tugev seos.

Kvalitatiivse uurimismeetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud. Autor viib läbi poolstruktureeritud intervjuu, sest see võimaldab vastuseid hiljem grupeerida ning üldistusi teha. Kinniste küsimuste eesmärk on vastajat suunata teda vastama teema piirides, et saada võimalikult konkreetsed ja täpsed vastused.

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi üheksa juhiga erinevatest ettevõtetest perioodil 25.02.–11.03.2022, kasutades MS Teams veebikeskkonda. (Lisa 1) Valim moodustati lumepallimeetodil. Intervjuude kestvus oli ca 50–60 minutit. Kõik vestlused salvestati ning videofailid transkribeeriti programmiga tekstifailideks hilisema tekstianalüüsi tegemiseks. Mahukatel videofailidel kasutati eelnevalt mahu vähendamiseks vabavaraalset keskkonda FreeConverter (Alumäe & Tilk, 2018).

Autor viis enne intervjuusid läbi pilootintervjuu kuupäeval 25.02.2022, et testida ja täpsustada juhtidega planeeritava intervjuu küsimusi ning saada lisaks teoreetilistele lähtekohtadele alust küsimustiku koostamiseks hübriidselt töötavatele inimestele. Teoorias välja toodud kuuluvustunde mõjust organisatsioonilisele pühendumisele ning pilootintervjuust saadud tagasiside ja paranduste tulemusel koostas autor täpsustatud küsimused juhtide intervjuuks ning struktureeritud küsimustiku hübriidselt töötavatele inimeste hinnangute kogumiseks. Pilootintervjuus saadud tagasiside oli positiivne. Küsimused olid piisavad ning arusaadavad. Mõnedes küsimustes tehti korrekture ja tagasisidestati, et tuleks sõnastada selgemalt või jätta ära mõned korduvad küsimused ning muuta veidi küsimuste järjekorda. Ajaliselt mahtus intervjuu planeeritud 60 minuti sisse. Autor viis vastavad muudatused küsimustesse sisse.

Suurendamaks küsimustiku valiidsust, viidi enne ankeetküsitluse levitamist läbi pilootuuring. Valimisse kuulus neli inimest hübriidselt töötavast meeskonnast, kellest kaks olid personalivaldkonnast, üks müügivaldkonnast ja üks ehituse valdkonnast. Eesmärk oli, et erinev taust annab võimalikult objektiivse hinnangu küsimustikule.

Paluti vastata täiendavalt allolevatele küsimustele:

1. Kas küsimuste sõnastus oli Sinu jaoks selge ja üheselt mõistetav?

2. Kas küsimustele vastamise juhised olid arusaadavad?
3. Kas esines küsimusi, millele oli raske vastata? Milles see seisnes? Milliste küsimuste puhul?
4. Kui palju Sul kulus aega küsimustiku täitmisele?
5. Kas see teema kõnetas Sind, on Sinu jaoks oluline?

Küsimustiku piloteerimise tulemusena täiendati küsimustikku ning kohandati osaliselt eestikeelset sõnastust. Teemat peeti pilootuuringus osalejate poolt väga oluliseks ja huvitavaks ning paluti jagada hiljem uuringu järeldusi.

## **2.4. Valimi kirjeldus**

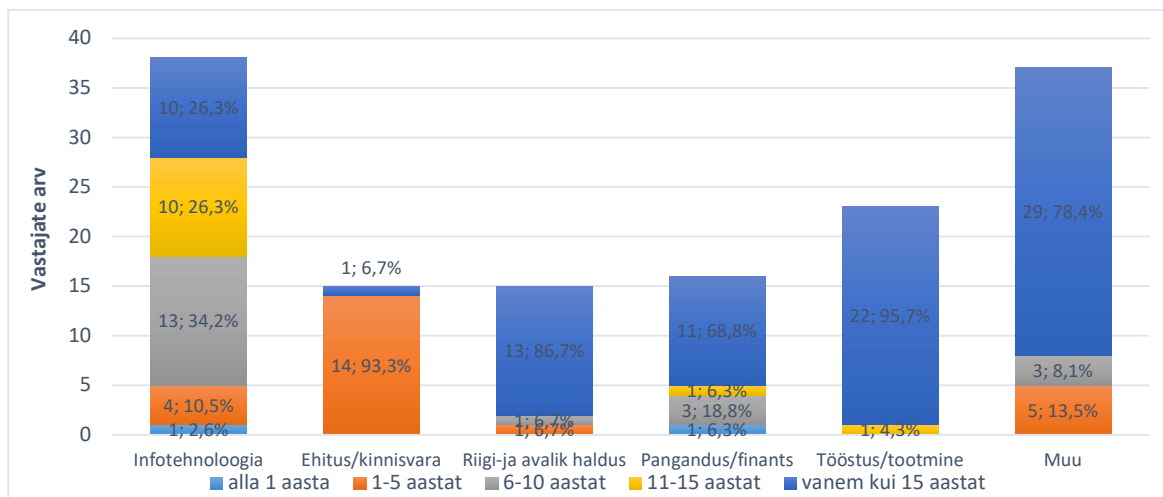
Intervjuud viidi läbi üheksa juhiga, kelle meeskond töötab hübriidselt, kas juba enne pandeemia olukorda või tulenevalt pandeemia olukorrast.

Uurimistöö sihtrühmaks on kõik Eestis tegutsevad ettevõtted, kes varem töötasid pigem kontorites ning vahel oli lubatud kodukontoris töötamine mõjuvatel põhjustel, kuid kes pandeemiast tulenevalt olid sunnitud üle minema uuele töötamise viisile ning pandeemia ajal ja järgselt töötavad edaspidi hübriidselt, kus osa meeskonna liikmeid on kontoris ja osa kodus tööl, kas aeg-ajalt või mõni meeskonna liige ka pidevalt.

Tegemist on mittetõenäosuslikku tüüpi mugavusvalimiga. Selleks, et välja selgitada ettevõtted, kes pandeemia ajal või selle järgselt töötavad hübriidselt, kasutab autor lumepallimeetodit.

Küsimustikule vastas kokku 144 vastajat, kes peavad end tunnetuslikult hübriidmeeskonna liikmeks. Tegevusvaldkonnad jagunesid selliselt, et kõige enam vastajaid (38) oli infotehnoloogia sektorist so 26,4%. Tööstuse ja tootmise valdkonnast oli vastajaid 23 ehk 11,1 %. Järgnesid ehitus ja kinnisvara ning riigi- ja avalik haldus mõlemad 15 ehk 10,4%- ga ning pangandus ja finants 16 ehk 11,1%-ga. Ülejäänud tegevusvaldkonnad grupeeriti autori poolt väärtuse „muu“ alla, sest seal oli sektoritest üksikuid vastajaid. „Muu“ moodustas 37 vastajat ehk 25,7% kogu vastajate hulgast (Joonis 1).

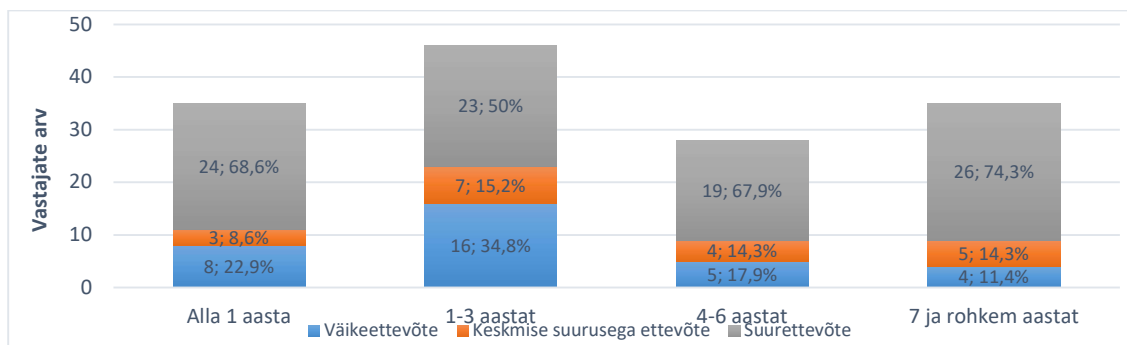




Joonis 1. Ettevõtte tegevusvaldkond ja ettevõtte vanus  
Allikas: autori koostatud

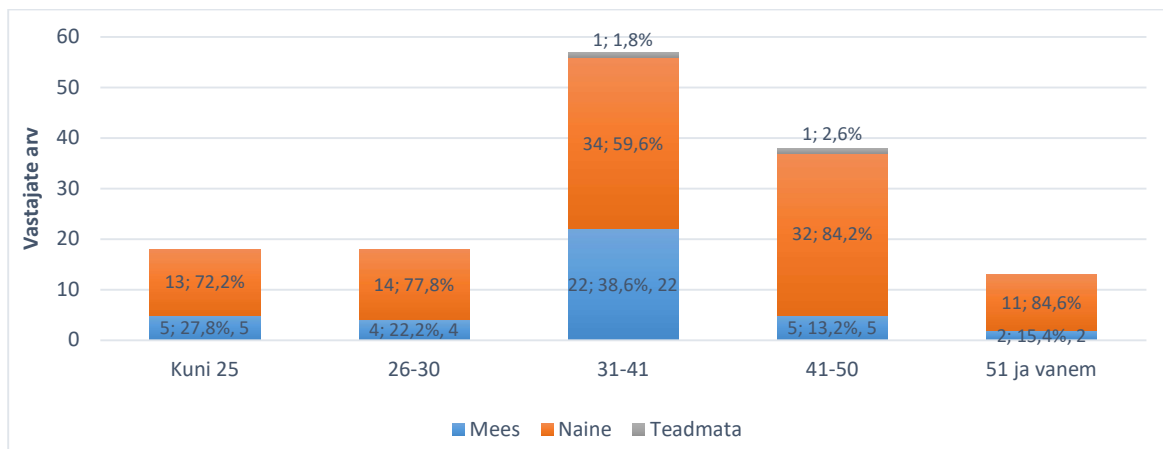
Grupeerides vastajate arvu järgi, siis ettevõtte vanus, kus vastajad töötavad, jagunes alljärgnevalt: kõige suurem hulk vastajaid töötab ettevõttes, mis on vanem kui 15 aastat, kokku 86 ehk 59,7%. Kuni viie aasta vanusest ettevõtetest oli 24 ehk 16,7% ning kuni kümne aasta vanusest ettevõtetest 20 ehk 13,9%. Järgnesid 12 vastajat ettevõtetest vanusega 11–15 aastat ja ainult 2 vastajat (1,4%) olid alla aasta vanusest ettevõtetest. (Lisa 5)

Jooniselt 2 näeme vastanute jaotust ettevõttes töötatud aastate arvu ja ettevõtte suuruse lõikes. Enamus vastajatest 92 ehk 63,9% töötavad suurtes ettevõtetes töötajate arvuga 251 ja rohkem. 33 ehk 22,9% on tööil väikeettevõttes, kus töötajaid on kuni 50 ja 19 ehk 13,2% töötab keskmise suurusega ettevõttes. Vastanute hulgas on kõige enam neid isikuid, kes on enda tööandja juures töötanud 1–3 aastat (31,9% vastanutest), kusjuures selles grupis on võrreldes teistega märkimisväärselt suurem osakaal isikutel, kes töötavad väikeettevõtetes.



Joonis 2. Ettevõttes töötatud aastate arv ja ettevõtte suurus  
Allikas: autori koostatud

Küsimustikule vastanutest olid naised 104 (72,2%) ja 38 mehed (26,4%). Kõige suurem esindatus vastavalt joonisele 3 oli vanusegrupis 31–41 aastat, kus naised 34 (59,6%) ja mehi vastas 22 (38,6%). Järgnes vanusegrupp 41–50 aastat, kus naised 32 (84,2%) ja mehi 5 (13,2%). Kõige vähem vastajaid oli vanusegrupis 51 ja vanem, kus kokku oli 13 vastajat.



Joonis 3. Vastajate jagunemine vanuse grupi ja soo alusel

Allikas: autori koostatud

Valimi tüüpiline vastaja oli infotehnoloogia sektoris rohkem kui 15 aastat tegutsenud suuretevõtte 7–10 liikmelises meeskonna täiskoormusega töötav keskealine naissoost spetsialist.

### 3. UURINGU TULEMUSED

Alljärgnevalt on esitatud empiirilise uuringu tulemused, mida analüüsiti kvantitatiivsete analüüsimeetoditega statistikapaketis IBM SPSS Statistics 28.0 ja Microsoft Excelis. Järgnevates alapeatükkides analüüsitakse meeskonna virtuaalsuse määratlust, kirjeldatakse vastajate hinnanguid kuuluvuse ja organisatsioonilise pühendumuse skaaladel. Seejärel esitatakse korrelatsioonianalüüsis tuvastatud seoseid nendel skaaladel antud hinnangute vahel ning tuuakse välja võrdlused nimetatud hinnangutes erinevate vastajate gruppide lõikes.

Esmalt uuriti tunnuste jaotuse vastavust normaaljaotusele ja sellest sõltuvalt valiti edasised analüüsimeetodid. Analüüsis kasutati seoste tuvastamisel Spearmani korrelatsioonikordajaid ( $\rho$ ). Korrelatsioonikordaja tugevuse tõlgendamisel lähtuti sotsiaalteadustes sageli kasutatavast määratlusest, kus absoluutväärtuste alusel  $\rho < 0,3$  on nõrk seos,  $0,3 < \rho < 0,7$  on keskmise tugevusega seos ning  $\rho > 0,7$  näitab tugevat tunnuste vahelist seost. Mõõteskaalade sisemise reliaabluse hindamisel kasutati Cronbachi  $\alpha$  reliaablus koefitsenti. Seejuures lähtuti üldlevinud põhimõttest, et sisemine reliaablus on aktsepteeritav, kui  $\alpha > 0,7$ . Statistiliste testide olulisuse nivooks on lõputöös kasutatud 0,05.

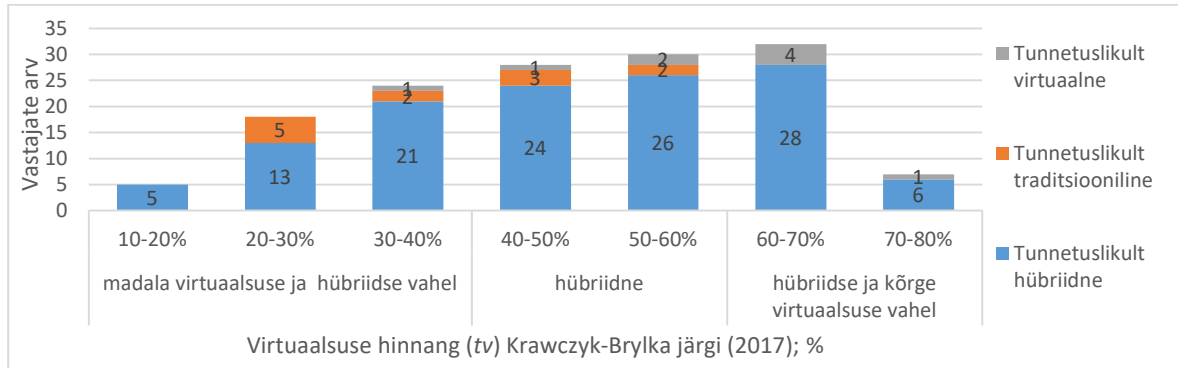
Lisaks tuuakse antud peatükis välja juhtidega tehtud intervjuude tulemused ja kõrvutatakse need ankeetküsitlusele vastajate hinnangutega. Intervjuude tulemused esitatakse kodeeritud kujul, täpsemalt INT 1, INT 2, INT 3 jne.

#### 3.1. Meeskondade virtuaalsuse määratlus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuringus osalenud isikute tunnetuslikust ja arvutuslikust virtuaalsuse tasemest Krawczyk-Brylka järgi. Krawczyk-Brylka järgi arvutatakse isiku virtuaalsuse tase töökorralduslike küsimuste normaliseeritud tulemuste alusel. Nimetatud töökorralduslike küsimuste alfakoeffitsient on 0,713, mis on aktsepteeritav.

Vastajate jaotus virtuaalsuse tasemete alusel on toodud joonisel 4. Näiteks võib tuua, et küsitlusele vastajate hulgas oli selliseid isikuid, kelle virtuaalsuse arvutuslik hinnang Krawczyk-Brylka järgi

jäi vahemikku 40–50%, kokku 28. Nendest 24 tundis ennast olevat hübriidse meeskonna liige, 3 traditsioonilise meeskonna liige ja 1 virtuaalse meeskonna liige. (Joonis 4)



Joonis 4. Vastajate erisused Krawczyk-Brylka valemi alusel arvatatud virtuaalsuse ja tunnetusliku virtuaalsuse vahel

Allikas: autori koostatud

Käesoleva töö raames uuritakse kuuluvust ja pühendumust koos selle alamliikidega. Vastavalt Shapiro-Wilk normaaljaotuse testile on nimetatud tunnused enamikel juhtudel vähemalt ühes alamgrupis mitte normaaljaotusega (vt Tabel 1). Seost nimetatud tunnuste ja erinevate Krawczyk-Brylka defineeritud virtuaalsuse tasemetel vahel analüüsiti kasutades Kruskal-Wallis ja ANOVA teste.

Tabel 1. Kuuluvuse ja pühendumuse jaotuse vastavus normaaljaotuse Shapiro-Wilk testi alusel virtuaalsuse erinevatel tasemetel ja nimetatud tunnuste keskmiste statistiline erinevus erinevatel virtuaalsusetasemetel

Tunnus	Normaaljaotuse eeldus täidetud	Gruppidevaheliste erinevuste võrdlus	p-väärtus
Kuuluvus	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,197
Afektiivne pühendumus ilma 3.4	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,358
Jätkuv pühendumus ilma 3.17	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,581
Normatiivne pühendumus	Jah	ANOVA	0,549
Pühendumus üld ilma 3.4 ja 3.17	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,236

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt saab öelda, et mitte ühegi uuritud tunnuse virtuaalsuse arvutuslik näitaja ei erine gruppide vahel üksteisest statistiliselt olulisel määral.

### 3.2. Kuuluvuse ja pühendumuse ploki kirjeldav statistika

Käesolevas peatükis tehakse kokkuvõtte kuuluvuse ja pühendumuse ning selle alamliikide tunnustest koos nende keskväärtuste ja standardhälvetega. Antakse ka ülevaade uuritavate tunnuste ja demograafiliste näitajate kirjeldavast statistikast.

Kuuluvust mõõdeti kaheteistkümnest positiivsest väitest ja kaheksast negatiivsest väitest koosneval skaalal. Positiivse skaalana kasutati India professorite Lalatendu Kesari Jena ja Sajeet Pradhan aastal väljatöötatud kuuluvuse skaalat, millega mõõdeti kuuluvust tööalases kontekstis aastal 2018. (Lisa 2) Negatiivsed väited on võetud Hagerty Patutsky (1995) koostatud kuuluvustunde (SOB) küsimustikust. Hilisemal analüüsimisel kasutati neid pööratud kujul.

Kuuluvuse kahekümne üksuse alfakoeffitsient on 0,895, mis viitab sellele, et üksuste sisemine reliaablus on suhteliselt kõrge.

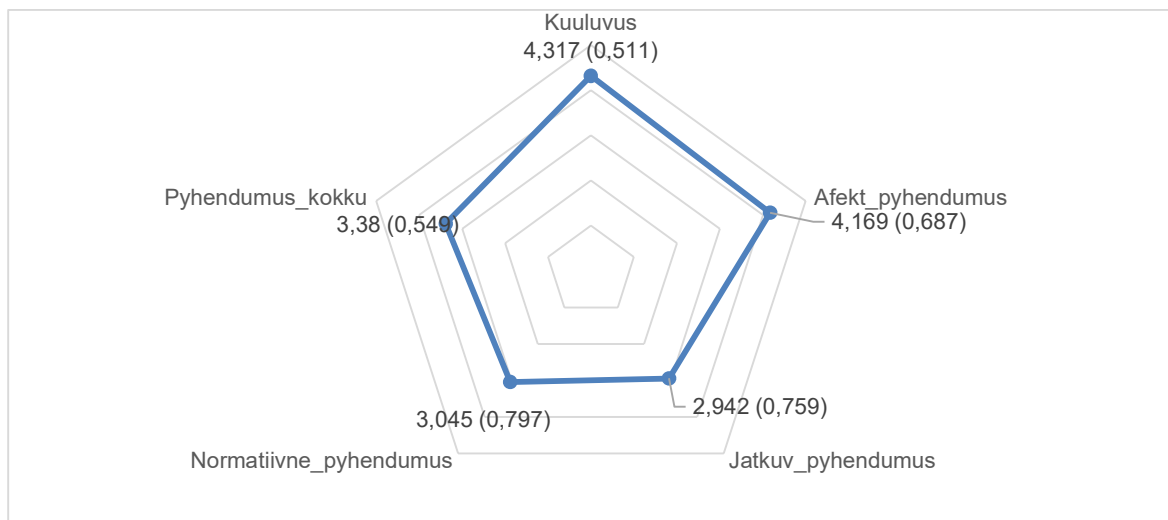
Vastajate pühendumust organisatsioonile mõõdeti kolmel alaskaalal, milleks olid afektiivne (7 väidet), normatiivne (6 väidet) ja alalhoidlik (8 väidet) pühendumus (vt küsimustik Lisa 1).

Uurides erinevate pühendumuste skaalade sisemist reliaablust eraldi, otsustati välja jätta küsimused 3.4 “usun, et võiksin end ka mõne teise ettevõttega tunda sama seotuna kui praegusega“ ja 3.17 „kui ma poleks juba nii palju endast sellesse ettevõttesse panustanud, kaaluksin töötamist mujal“ põhjusel, et inglise ja eestikeelne tõlgendus oli erinev. Kõige kõrgem sisemine reliaablus on normatiivse pühendumuse kuuel väitel:  $\alpha=0,766$  ja järgneb afektiivne pühendumuse seitsme väite skaala, mille  $\alpha=0,756$ . Kõige madalam on jätkuva pühendumuse alfakoeffitsient kaheksa väite skaalal:  $\alpha=0,749$ .

Kogu pühendumuse kahekümne ühe üksuse alfakoeffitsient on 0,802, mis viitab alamskaalade sisemise reliaabluse kõrgele tasemele.

Keskmine kuuluvuse hinnang oli:  $M=4,317$  ( $SD=0,511$ ). Keskmine afektiivne pühendumuse hinnang oli:  $M=4,169$  ( $SD=0,687$ ). Keskmine hinnang jätkuvale pühendumusele oli:  $M=2,942$  ( $SD=0,759$ ). Keskmine normatiivse pühendumuse hinnang oli:  $M=3,045$  ( $SD=0,797$ ). Keskmine pühendumus kokku oli:  $M=3,380$  ( $SD=0,549$ ) (Joonis 5).

Kõige kõrgem keskmine väärtus kujunes kuuluvuse hinnangul. Kõige suurem standardhälve osutus normatiivsel pühendumusel ( $SD=0,797$ ) ning kõige väiksem kuuluvusel ( $SD=0,511$ ).



Joonis 5. Kuuluvuse ja pühendumuse ning selle dimensioonide keskmised ja standardhälbed (sulgudes).

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt antakse ülevaade autori hinnangul kõige olulisemast uuritavate tunnuste ja demograafiliste näitajate kirjeldavast statistikast. Kirjeldavat statistikat kokkuvõttev tabel kõigi uuringus kaasatud demograafiliste tunnuste lõikes on leitav Lisast 7.

Tabelist 2 nähtub, et kõige kõrgema keskväärtusega kuuluvus esineb panganduse ja finantssektori töötajate gruppides ( $M=4,55$ ;  $SD=0,28$ ). Kõige madalama keskväärtusega kuuluvuse tunnetus on tööstuse ja tootmise sektoris ( $M=4,07$ ;  $SD=0,65$ ). Kõige kõrgema keskväärtusega pühendumus kokku on tegevusvaldkonnas “muu” ( $M=3,53$ ;  $SD=0,51$ ), kõige madalama keskväärtusega pühendumuse kokku tunnetus on ehituse ja kinnisvara sektoris ( $M=3,19$ ;  $SD=0,61$ ).

Kõige kõrgema keskväärtusega kuuluvust tunnetavad töötajad, kes töötavad ettevõttes, mis on tegutsenud alla ühe aasta ( $M=4,7$ ;  $SD=0,07$ ) ning ettevõtetes vanusega 1–5aastat on kuuluvustunne kõige madalama keskväärtusega ( $M=4,17$ ;  $SD=0,64$ ). Kõige kõrgema keskväärtusega pühendumust tunnetavad töötajad, kes töötavad ettevõttes, mis on tegutsenud alla ühe aasta ( $M=3,93$ ;  $SD=0,44$ ) ning ettevõtetes vanusega 11–15aastat on pühendumus kõige madalama keskväärtusega ( $M=3,23$ ;  $SD=0,75$ ).

Kõige kõrgema keskväärtusega kuuluvust tunnetavad kuni 25a ( $M=4,56$ ;  $SD=0,3$ ) ja kõige madalamat 26–30a ( $M=4,07$ ;  $SD=0,74$ ). Kõrgema keskväärtusega on meeste kuuluvuse tunnetus ( $M=4,36$ ;  $SD=0,37$ ) võrreldes naistega ( $M=4,31$ ;  $SD=0,54$ ). Kõige kõrgema keskväärtusega pühendumus on kuni 25a ( $M=3,59$ ;  $SD=0,61$ ) ja kõige madalam 26–30a ( $M=3,25$ ;  $SD=0,62$ ).

Kõrgema keskväärtusega on naiste pühendus ( $M=3,41$ ;  $SD=0,55$ ) võrreldes meestega ( $M=3,32$ ;  $SD=0,57$ ).

Tabel 2. Kuuluvuse ja pühendumuse näidikute keskmised ja standardhälbed demograafiliste tunnuste gruppide lõikes

Demograafiline näitaja	Kuuluvus	Afekt. pühendumus	Jätkuv pühendumus	Normatiivne pühendumus	Pühendumus üld
<i>Tegevusvaldkond</i>					
infotehnoloogia	4,49 (0,35)	4,21 (0,72)	3,11 (0,86)	3,06 (0,78)	3,46 (0,6)
ehitus/kinnisvara	4,17 (0,53)	4,01 (0,7)	2,57 (0,71)	3,06 (0,93)	3,19 (0,61)
riigi- ja avalik haldus	4,09 (0,48)	3,9 (0,44)	2,93 (0,68)	2,99 (0,5)	3,27 (0,39)
pangandus+ finants	4,55 (0,28)	4,45 (0,53)	2,72 (0,7)	2,99 (0,71)	3,37 (0,45)
tööstus/ tootmine	4,07 (0,65)	4,06 (0,82)	2,74 (0,72)	2,86 (0,8)	3,22 (0,58)
muu	4,34 (0,55)	4,25 (0,68)	3,15 (0,67)	3,18 (0,91)	3,53 (0,51)
<i>Ettevõtte vanus</i>					
alla 1 aasta	4,7 (0,07)	4,57 (0,32)	3,44 (0,09)	3,83 (1,41)	3,93 (0,44)
1–5 aastat	4,17 (0,64)	4,05 (0,74)	2,82 (0,81)	3,12 (0,8)	3,31 (0,57)
6–10 aastat	4,38 (0,37)	4,25 (0,76)	2,92 (0,74)	3,24 (0,83)	3,45 (0,5)
11–15 aastat	4,47 (0,46)	4,07 (0,77)	2,84 (0,99)	2,75 (0,95)	3,23 (0,75)
vanem kui 15 aastat	4,31 (0,51)	4,19 (0,66)	2,98 (0,73)	3 (0,75)	3,39 (0,52)
<i>Meeskonna suurus</i>					
kuni 3 liiget	4,34 (0,78)	4,3 (0,55)	3,11 (0,55)	3,15 (1,06)	3,53 (0,51)
4–6 liiget	4,3 (0,51)	4,24 (0,49)	3,22 (0,69)	3,24 (0,66)	3,58 (0,44)
7–10 liiget	4,29 (0,43)	4,01 (0,64)	2,91 (0,58)	2,88 (0,81)	3,21 (0,53)
11–15 liiget+16 ja rohkem liiget	4,36 (0,57)	4,12 (0,59)	3,07 (0,7)	3,01 (0,84)	3,42 (0,52)
<i>Vanus</i>					
kuni 25 aastat	4,56 (0,3)	4,32 (0,42)	3,13 (0,84)	3,35 (0,78)	3,59 (0,61)
26–30 aastat	4,07 (0,74)	3,83 (0,86)	2,97 (0,61)	2,94 (0,89)	3,25 (0,62)
31–40 aastat	4,32 (0,49)	4,14 (0,69)	2,92 (0,81)	3,01 (0,86)	3,35 (0,56)

41–50 aastat	4,37 (0,43)	4,36 (0,62)	2,83 (0,65)	3,02 (0,7)	3,4 (0,41)
51 ja vanem	4,15 (0,55)	4,01 (0,75)	3,08 (0,91)	3 (0,67)	3,37 (0,67)
<i>Sugu</i>					
mees	4,36 (0,37)	4,24 (0,65)	2,8 (0,82)	2,95 (0,81)	3,32 (0,57)
naine	4,31 (0,54)	4,15 (0,7)	3 (0,73)	3,08 (0,8)	3,41 (0,55)
ei soovi öelda	3,8 (1,13)	3,79 (1,11)	2,63 (1,24)	3,08 (0,35)	3,14 (0,2)
<i>Staaž</i>					
alla 1aasta	4,4 (0,48)	4,08 (0,59)	3,08 (0,67)	3,25 (0,82)	3,47 (0,5)
1–3 aastat	4,25 (0,53)	4,02 (0,59)	2,89 (0,64)	2,91 (0,85)	3,29 (0,51)
4–6 aastat	4,35 (0,55)	4,19 (0,65)	3,11 (0,63)	2,86 (0,74)	3,42 (0,44)
7–10 aastat+ rohkem kui 10 aastat	4,3 (0,49)	4,28 (0,48)	3,24 (0,65)	3,18 (0,7)	3,59 (0,44)

Allikas: autori koostatud

Keskvärtus 7 aastat ja pikema staažiga töötajatel on kõige kõrgem pühendumuse keskvärtus ( $M=3,59$ ;  $SD=0,44$ ) ja kõige madalam pühendumuse keskvärtus on 1–3a staažiga töötajate hulgas ( $M=3,29$ ;  $SD=0,51$ ).

Meeskonnas suurusega 4–6 liiget on pühendumuse keskvärtus kõige kõrgem ( $M=3,58$ ;  $SD=0,44$ ) ning 7–10 liikmelises meeskonnas on pühendumuse keskvärtus kõige madalam ( $M=3,21$ ;  $SD=0,53$ ).

### 3.3. Võrdlev analüüs

Võrdlemaks demograafiliste gruppide lõikes erinevusi hinnangutes kuuluvusele ja organisatsioonilisele pühendumusele, viidi läbi vastavalt meetodite eeldustele kas ANOVA või Kruskal-Wallise test, et selgitada välja, kas esineb statistiliselt olulisi erinevusi gruppide vahel. ANOVA hindab erinevusi gruppide keskvärtuste vahel, Kruskal-Wallise test hindab erinevusi astakute keskvärtuste vahel. Kuuluvuse hinnangu kohta on tulemused toodud Tabelis 3.



Tabel 3. Kuuluvuse hinnangud Kruskal-Wallise või ANOVA tulemusel

Tunnus	Kuuluvuse väärtused on kõigis kategooriates normaaljaotusega	Gruppidevaheliste erinevuste võrdlus	p-väärtus
Tegevusvaldkond	Ei	Kruskal-Wallis Test/ ANOVA	0,003/0,003
Ettevõtte vanus	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,364
Töötajate arv	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,496
Meeskonna suurus	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,446
Positsioon	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,497
Vanus	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,055
Sugu	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,773
Staaž	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,363
Koormus	Ei	Kruskal-Wallis Test	0,972

Allikas: autori koostatud.

Tabeli 3 põhjal saame järeldada, et kuuluvuse hinnangutes esineb statistiliselt oluline erinevus vaid tegevusvaldkonna vaates. Tegevusvaldkondade lõikes teostati täiendav analüüs kasutades Tukey ad-hoc testi, mis näitas, et statistiliselt oluliselt erinevad kuuluvuse keskmised hinnangud on tööstuse/tootmise ja infotehnoloogia ( $p=0,017$ ) ning tööstuse/tootmise ja finantsettevõtte töötajate vahel ( $p=0,037$ ).

Pühendumusega seotud näidikute puhul teostati samasugune analüüs, mis kuuluvuse puhul ja selle tulemused on leitavad Tabelist 4. P-väärtuste alusel saame järeldada, et statistiliselt oluliselt erinevad pühendumuse näitajad esinevad jätkuva pühendumuse puhul tegevusvaldkonna vaates ja üldise pühendumuse puhul meeskonna suuruse ja töötaja staaži vaates.

Tabel 4. Pühendumuse hinnangud Kruskal-Wallise või ANOVA tulemusel

	Pühendumuse näidiku väärtused on kõigis kategooriates normaaljaotusega	Gruppidevaheliste erinevuste Kruskal-Wallis või ANOVA testide p-väärtus

Demograafiline tunnus	Normatiivne	Afekt	Jätkuv	Üld	Normatiivne	Afekt	Jätkuv	Üld
Tegevusvaldkond	Jah	Ei	Ei	Jah	0,780	0,068	0,037	0,150
Ettevõtte vanus	Jah	Ei	Jah	Jah	0,262	0,697	0,745	0,454
Töötajate arv	Jah	Ei	Jah	Jah	0,413	0,288	0,169	0,446
Meeskonna suurus	Jah	Ei	Jah	Jah	0,147	0,196	0,099	0,017
Positsioon	Jah	Ei	Jah	Jah	0,142	0,097	0,333	0,437
Vanus	Jah	Ei	Jah	Ei	0,530	0,118	0,678	0,484
Sugu	Jah	Ei	Jah	Jah	0,705	0,658	0,319	0,608
Staaž	Jah	Ei	Jah	Jah	0,102	0,085	0,058	0,018
Koormus	Jah	Ei	Jah	Jah	0,772	0,721	0,617	0,767

Allikas: autori koostatud

Täiendav analüüs Tukey testide näol (vt. Lisa 7) näitas, et üldise pühendumuse keskmised väärtused erinevad statistiliselt oluliselt. 4–6 liikmelise meeskonna üldise pühendumuse keskmine võrreldes 7–10 liikmelise meeskonnaga on statistiliselt oluliselt kõrgem. Tööstaaži vaates on statistiliselt oluliselt erinevad keskmised üldise pühendumuse hinnangud töötajate seas, kes on oma praeguses ettevõttes tööl olnud 1–3 aastat võrreldes nendega, kes on praeguses töökohas olnud 7–10 aastat. 7–10 aastase staaži puhul on üldise pühendumuse keskmine statistiliselt oluliselt kõrgem 1–3 aastaste staažiga võrreldes.

### 3.4. Seosed kuuluvuse ja pühendumuse vahel

Kuuluvuse ning pühendumuse sh afektiivse, jätkuva ja normatiivse pühendumuse omavaheliste seoste ning vastastikuste mõjude leidmiseks viis autor läbi korrelatsioonianalüüsi ning kasutas Spermani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ).

Korrelatsioonikordaja tugevuse tõlgendamisel lähtuti sotsiaalteadustes sageli kasutatavast määratlusest, kus  $\rho < 0,3$  on nõrk seos,  $0,3 < \rho < 0,7$  on keskmise tugevusega seos ning  $\rho > 0,7$  näitab tugevat tunnustevahelist seost. (Tabel 5)

Tabel 5. kuuluvuse ja pühendumuse tunnuste vahelised korrelatsioonikoefitsiendid Spearmani järgi

Spearmani korrelatsiooni maatriks		Kuuluvus	Afekt pühendumus	Jätkuv pühendumus	Normatiivne pühendumus	Pühendumus üld
Kuuluvus	$\rho$	--				
	p-väärtus					
Afekt pühendumus	$\rho$	.668**	--			
	p-väärtus	0,000				
Jätkuv pühendumus	$\rho$	0,104	.196*	--		
	p-väärtus	0,213	0,018			
Normatiivne pühendumus	$\rho$	.225**	.318**	.397**	--	
	p-väärtus	0,007	0,000	0,000		
Pühendumus üld	$\rho$	.416**	.623**	.768**	.745**	--
	p-väärtus	0,000	0,000	0,000	0,000	

Allikas: autori koostatud

Tabelist 5 nähtub, et statistiliselt olulised tugevad korrelatiivsed seosed ( $\rho = 0,668$ ) esinevad kuuluvuse ja afektiivse pühendumuse vahel. Olulised ja tugevad seosed pühendumuse üldise näitaja ja alamskaalade vahel on ootuspärased. Välja saab tuua asjaolu, et normatiivne pühendumus on teiste pühendumuse alamliikidega tugevamalt seotud ( $\rho = 0,318$ ,  $\rho = 0,397$ ) kui teised alamliigid ehk afektiivne ja jätkuv pühendumine omavahel ( $\rho = 0,196$ ).

### 3.5. Kvalitatiivse uuringu tulemused

#### 3.5.1 Juhtide väljakutsed ja lahendused hübriidselt töötava meeskonna liikmete kuuluvuse ja pühendumuse hoidmiseks

Kuna käesolev uurimustöö otsib vastuseid küsimusele, millised on peamised väljakutsed hübriidselt töötava meeskonna juhtimisel, palus autor intervjuu käigus nimetada olulisemad. Põhinedes intervjuudele ja sisuanalüüsile, tuvastati kolm peamist väljakutset:

##### 1) Kuuluvus ja meeskonna kultuur

Juhtidega vesteldes toodi välja, et hübriidselt töötavate meeskondade juhtimisel on väga keeruline hoida meeskonnas ühtset kultuuri. Samuti meeskonna liikme kuuluvuse hoidmine vajab eraldi tähelepanu ja tegelemist.

(INT 1): *“Oluline aspekt on kultuuri teema, see, et sul ei ole inimesi päevast päeva kõrval, see tegelikult nõrgendab ja see ongi selline isikliku kultuuri side. Et see tähendab seda, et selle nimel tuleb eraldi vaeva näha, et see ei ole iseenesestmõistetav, et kui sa saadki muidu kohvilauas tegutseda, siis nüüd ongi, et me peame mõtlema, kuidas seda kultuuri tekitada.”* (INT 3): *“Igapäevaselt seda suhtlust jääb väheks, paljud ikkagi soovivad suhtlust ja lähedust ja söömas kuskil koos väljas käia ja noh, sellist igapäevast jutuajamist ka lisaks tavalisele tööle.”* (INT 8): *“Kindlasti tiimitunde loomine, ühtekuuluvustunde loomine on keerulisem oluliselt, võrreldes sellega, et sa võtad kõik kokku ja on üks väike pidu või on väikesed sellised kohvinurga jutuajamised.”* (INT 9): *“Tegelikult kõige suurem väljakutse ongi see nii-öelda meeskonna kooshoidmine.”* (INT 8): *“Üks selline väljakutse on selles, et ei toimu sellist vahetut suhtlust või sellist actionit inimeste vahel ehk ei vahetata mõtteid niimoodi vahetult ja sellest ei teki uusi ideid või uusi mõtteid, et inimesed on liiga nagu kapseldunud.”*

Üks intervjuueeritud juht nimetas kogukondade teket. (INT 2): *“Oht on see, et tekivad nagu kogukonnad, ütleme ongi kaugtöö kogukond ja kohalolijate kogukond ehk erinevad grupid. Nii suures kui väikeses ettevõttes võib see tekitada jälle pingeid ja käärimist, et ühed saavad nagu paremini kogu aeg mingeid asju rääkida, teised ei ole teemas sees.”*

Juhid tõid välja, et uute töötajate meeskonda liitmine on olnud mõnevõrra keeruline. (INT 1): *„Me oleme kasvanud ja arenenud, et sisseelamine, inimestel käe hoidmine, asjade selgeks õpetamine on hübriidina keerulisem eriti juunior positsioonidele. Kogenumad inimesed oskavad ise, kuid juuniorid tahavad näha ka seda, et siin kõrval tööd tegemas ja küsimas, sest nad ei julge*

küside, virtuaalselt avatult kõiki asju ja sa ise ei näe, millal neil kuskil untsu midagi võib minna.“ (INT 5): *“See on väljakutse, et kuidas leida sobiv teooria oma koolituste tegemiseks. Et kuidas see teooria, mida sa ise tead, panna tegelikult praktiliselt toimima, nii et inimesed nagu loomulikult tahaksid selle omastada. Me oleme kõike Google Docsi salvestanud, suured süsteemid ja struktuurid. Aga lihtsalt see tähendabki seda, et väga palju seda, mis elab minu peas, mille puhul ma tegelikult alati ei ole kindel, kas ja kui palju ma seda teistele jagan.“*

## **2) Kommunikatsioon ja infovahetus**

Intervjuude käigus pühendasid juhid üsna palju aega rääkides väljakutsetest kommunikatsioonis oma meeskonnaga. (INT 8): *“Hübriidmeeskonna juhtimise väljakutse on kommunikatsioon. Üks kõige keerulisem asi, et kuidas sa tagad selle, et kõik on selles infoväljas, milles nad peaksid olema. Ehk kui sa istud inimestega samas ruumis, sa ei tea ju ka siis, mida ta tegelikult mõtleb. Aga see tõenäosus, et ta on kohal sellel koosolekul ja ta kuulab seda, mida sa räägid, on ikkagi oluliselt suurem, sellepärast, et kui ta seal millegi muuga tegeleb, siis see jääb nagu väga kiiresti silma. Üle veebi koosolekul on väga keeruline tõestada, et kas ja kui palju ta seal teeb multitaskingut ja kui palju seal on mingisuguseid muid asju.“* (INT 4): *„Inimestel tekib hästi palju küsimusi, mida nad ei hakka sulle helistama või kirjutama. Aga need on tekkinud või need tekivad päeva käigus. Seega on minu arvates oluline, kui on võimalus otse rääkida, siis seda kasutatakse ka hästi aktiivselt.“*

Eraldi toodi välja info liikumist ja koosolekute läbiviimist selles. (INT 6): *“Kõige suurem väljakutse on ikkagi info liikumine. Eelmine aasta me käisime tegelikult ülivähe kontoris ja see nõuab juhilt ekstra aega, et sa pead kohe täiesti teadlikult selle info liigutamise tegelema, mida sa muidu said öelda üle ukse või sõna otseses mõttes hüüdsid koridoris. Sa pead pidama meeles, et kui sa ka nüüd osade inimestega oled kontoris, siis sa omast arust oled juba mingit infot nagu võib-olla jaganud ja sa kipud unustama, et meil, noh, ma ei tea, kaks inimest olid ikkagi puudu või olid kodus. Infovahetus ja sellest infost, sellest tekib nii palju ebameeldivusi, sellepärast et hakkad nagu rääkima, arvad, et midagi juba oled ju rääkinud ja siis keegi töötaja ütleb, et oi, aga ma ei ole sellest mitte midagi kuulnud. Ja inimesed tunnevad end halvasti, kui nad on mingist inforingist nii-öelda nagu välja jäänud.“* (INT 2): *“Kindlasti alguses oli koosolekute läbiviimine. Koosolekud sellisel kujul nagu me algaastatel tegime, mina olin nagu kuskil telekas, teised olid siin laua ümber, et see väga hästi ei toiminud. Nüüd on ikkagi nii, et me püüame olla ikkagi kõik arvutitega.“* (INT 3): *“Mul on inimestega infovahetus natuke keerulisem. Meil on hästi palju jooksvaid teemasid, igasuguseid muudatusi, küsimusi, mingeid kliendi küsimusi, kus oleks kiiresti vaja arutada, siis võtab natukene rohkem aega. Ma tihti näen ka seda, et inimene, kellel on mingi mure, kui ta oleks*

*kontoris, ta hõikaks üle laua mulle või küsiks, aga kaugel olles ta ei võta telefoni ja ta tihti ei viitsi kirjutada Slackis. Minu jaoks põhiline mure on just see, et ma tunnen, et mingi info ei liigu nii kiiresti ja võib-olla kui tekib mingi probleem, siis me ei suuda neid nii kiiresti lahendada.“*

(INT 4): *„Lisaks suhtlemise pool, et kui kontoris lähed, kui sa oled eemal olnud, siis tegelikult sa justkui tööd teha ei saa, eks ju. Noh, kuigi ka seda suhtlemist saad võtta ikkagi nii-öelda töö osana. See oleks nagu meil oleks lihtsalt üks nonstop koosolek.“* (INT 9): *“Pingeliste olukordade lahendamine ja suhtlemine võtab oluliselt rohkem minu tööajast kui nende töötajate puhul, kes kontoris töötavad. Meilvahetus hästi paljude inimestega, sest et on inimesi, kes töötavad näiteks ainult sel ajal, kui mina ei tööta, töötavad näiteks ühes vahetuses seitsmest kuni kahekümne kaheni, siis tema kirjutab mulle reeglina oma töömuresid selles ajavahemikul, kui ta oli tööl ja arvuti juures. Oli palju inimesi, kellega olidki peamiselt meili teel suhtlemine ja kui ma nägin, et tal on tekkinud motivatsiooni langus, on olnud mingisugune halva sisuline kõne, et teda on solvatud, siis ma rääkisin ka telefoni teel ehk selliste inimeste motiveerimist, inspireerimist ja nii-öelda tuju hoidmist. No ma arvan, et see on üsna niimoodi, et umbes kuuskümmend protsenti tööajast kulus sellele.“*

Juhtide suur mure on ka see, et läbi digitaalsete kanalite on raske oma meeskonnaliikmeid õppida tundma inimestena ja ka vastupidi. Jäädakse formaalseks ja üksteisele võõraks. (INT 3): *“Inimesteni on raskem jõuda. Mina hakkasin täpselt siis seda osakonda juhtima kui koroona tuli ja ma tunnen, et inimest tundma õppida on palju raskem ikkagi, sest ma näen neid nii harva. Juhina ma tunnen, et oma inimesteni jõuda on raskem.“* (INT 4): *“Mida ma nagu näen, seda kuidas öelda, et me ei tunne üksteist lõpuni inimestena ja mul on tunne, ma isegi tean, mõned on selle otse julgenud välja öelda, et natuke kardavad mind. Kuigi ma olen kõik teinud selleks, et olla nagu ma olen. Ma olengi tegelikult selline sõbralik, vastutulelik, kunagi ei karju ja kunagi ei tee kurja nägu ka mitte kellelegi. Aga ma ometigi näen, et mõnedel inimestel on minuga rääkima tulemine väga raskesti ületatav probleem. See, et nad ei julge. Nad ise ka ütlevad, et nad ei tunne mind.“*

Tehnoloogi kasutamine toob väljakutsed ka ses osas, et kuidas olla kindel, et su meeskonnaliige oskab tehnoloogiat kasutada ning kas ta koosoleku ajal süveneb ja osaleb koosolekus või tegeleb hoopis millegi muuga. (INT 5): *“Väljakutse on kindlasti tehnoloogia kasutamine, mis ilmselgelt tuleb hübriidi puhul teemaks. Võimed on erinevad, ajad, mil üldse saad kasutada või kasvõi selliseid asju olen tajunud, et keegi ei viitsi üldse teha, sa pead kuidagi kontrollima.“* (INT 4): *„Või siis teine teema on muidugi see, et ma ei tea, millega nad koosoleku ajal tegelevad, ehk hoopis millegi muuga.“*

### 3) Töötamise viisid ja töökoormuse tajumine

Hübriidmeeskonnas on juhtide sõnul väga keeruline tajuda oma inimeste töökoormust, kas neil on piisavalt hõivatust või on neil liiga vähe väljakutset pakkuvaid tööülesandeid. Samas ka vastupidi, et keeruline on tajuda inimesel ülekoormatust, kui sa teda füüsiliselt ei näe ning osad inimesed ei lülita sisse ka kaameraid koosolekute ajal.

(INT 6): *“Suur väljakutse on ikkagi töökoormusest arusaamine. Vot see on minu jaoks no kümne muutujaga valem, mida mina ei ole osanud lahendada. Sellepärast et avalikus teenistuses on töö eripära selline, et sul on väga raske vastata küsimusele, kui kaua sa teed ühte määrust, kas need viis tundi tegid seda määrust, viis päeva või võib ka juhtuda, et selle ühe määruse jaoks, kui on seal palju osapooli, palju eriarvamusi, võib kuluda terve kuu. Ühesõnaga sellisel puhul nagu, kus ei ole otseselt mingisugust mõõdetavat tükiarvu või umbes ajalist mõõdet peale panna. Kuidas sa hindad, et inimene ennast, kas ei ole ületöötanud ehk annad talle liiga palju tööülesandeid või siis on see, et inimene kui ta on kodus, võib-olla ka alakoormusest ehk juhina, kuidas seda aru saan, et töötajate koormus oleks optimaalne?”* (INT 7): *“Siis kindlasti peab välja tooma selle, et paljud on lastega kodus. Ja noh, nad lihtsalt ei saa normaalselt kogu aeg seal tööd teha. Isegi siis, kui noh, ütleme nii, et paljudel on see vajadus hetkel kasvõi koroonaja tõttu, siis nad ei saa kodus vahel normaalselt tööd teha ja nagu mõnes mõttes tahaks kontorisse tulla. Aga noh, ei saa. Ütleme nii, et ma selles nagu väga suuri probleeme ei näe, sellepärast et ma ikkagi usaldan enda töötajaid. Ja noh, selles mõttes ma ei muretse, et kas keegi teeb piisavalt tööd või midagi taolist. Aga võib-olla lihtsalt, kuna ma olen ka selline, üritan olla sõbralik inimene, siis ma tahaks võib-olla ise rohkem nendega suhelda nagu tööväliselt ka. Remotely lihtsalt ei ole võimalik.”* (INT 4): *„Ma tegelikult ikka üldse ei saa aru, kes mida teeb ja kaugel oma asjadega oleme. Ma ei ole mingi kontrollifriik, aga tegelikult ega ülevaadet ei ole. See on selline kõik usalduse peal täielikult.”*

Üks juht tõi sisse väljakutsena, et töötajad saavad valida, millisele tööandjale ja mis mahus nad töötavad. (INT 7): *“Võib-olla üks väljakutse on see, et kui inimesed on harjunud kaugelt tööd tegema või need nii-öelda nüüdisaegsel ajal harjuvad ära selle mõttega, siis neil võib tekkida ka selline mõte, et kui saab Eestis teha remotely tööd, siis miks mitte teha kuhugi rikkamale riigile remontely tööd. Ja selle tõttu on meil ka nagu ettevõttes liikuvust olnud, et inimesed mõtleavad, et noh, aga miks ma siis Eesti heaks tööd teen, kui saab teha rikkama riigi jaoks? Istun oma kodus ja tegelikult nagu pakun väljapoole teenust. Et see, see on kindlasti üks nii-öelda väljakutse, et liikuvus on lihtsalt suurem.”*

### 3.5.2 Soovitused hübriidselt töötava meeskonna kuuluvustunde hoidmiseks ja suurendamiseks

Juhtidega intervjuudes toodi välja mõned soovitused, mida juhid on teinud, et oma meeskonnaliikmete kuuluvustunnet hoida ja suurendada. (INT 1): *“Mis on ka põhjus, miks me oleme siin Hubis, et pakkuda oma kolleegidele kuuluvustunnet, et sul on siin nagunii teine tiim lisaks meie tiimile, kellega lõuna ajal siis kohvilauas veidike chattida.”* (INT 4): *„See, et kuskil keegi on kogu aeg kohal ja et inimesed saavad kuskil kokku, see on minu arust ikka äärmiselt oluline. Sellepärast ma tegin sellise huvitava süsteemi enda jaoks, et ma tööd teen reaalselt kodus ja kontoris ma käin ainult suhtlemas. Ja kui ma kontorisse nina pistan, siis mul on hommikust õhtuni järjekord rääkijatest* (INT 3): *„Noh, et selleks, et siis nagu töö ka saaks teatavaks, et meil on rääkimispäevad, siis tuleb teha konkreetsemad kokkulepped. Näiteks ka koosoleku vaba päev vms.“*

Lisaks vastasid ankeedis vabavastustena meeskonnaliikmed, mida nende juht on teinud, et hoida nende kuuluvust ja pühendumust.

Tabel 6: Vastajate hinnangud kuuluvuse ja pühendumuse hoidmiseks ja tõstmiseks

Kuuluvust aitavad hoida ja tõsta	Mitu korda mainitud	Pühendumust aitavad hoida ja tõsta	Vastuste arv
Ühised meeskonnaüritused (nt virtuaalne jõulupidu, füüsiliselt kokku saamine, ühissöömised, ööbimisega üritused, sportlikud üritused, võistlused tiimiliikmete või tiimide vahel jne	34	Kaasamine ja infoväljas hoidmine	14
Regulaarsed koosolekud sh juht-töötaja vestlused	28	Karjääri- ja arenguvõimaluste sh väljakutsete ja koolituste võimaldamine	13
Kaasamine ja infoväljas hoidmine	14	Juhi olemasolu ja toetus sh usaldus	12



Karjääri ja arengu toetamine sh väljakutsete ja koolituste võimaldamine	7	Tunnustamine	5
Tunnustamine	6	Inimeste vastu huvi tundmine juhi poolt	5
Inimeste vastu huvi tundmine juhi poolt	6	Paindliku töökorraldus	5
Juhi olemasolu ja toetus sh usaldus	5	Vääriline töötasu ja boonused	4
Paindlik töökorraldus	3	Ühised meeskonnaüritused	2
Tagasiside küsimine ja sellega arvestamine	2	Regulaarsed koosolekud sh juht- töötaja vestlused	2
Konkreetsed eesmärgid	1	Valdkonna väärtustamine	1
Valdkonna väärtustamine	1	Arenguvestluste läbiviimine	1
Arenguvestluste läbiviimine	1		

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt saab öelda (Tabel 6), et ankeetküsitlusele vastajad toovad kuuluvuse hoidmiseks kõige enam välja olulisuse järjekorras ühised meeskonnaüritused, seejärel regulaarsed koosolekud sh juht-töötaja vestlused ning lisaks on oluline kaasamine ja infoväljas hoidmine. Pühendumuse hoidmiseks peetakse oluliseks eelkõige kaasamist ja infoväljas hoidmist ning seejärel karjääri-ja arenguvõimalusi sh väljakutsete ja koolituste võimaldamist ja samuti on oluline juhi olemasolu ja toetus sh usaldus.

## 4. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesolev alapeatükk võtab kokku uuringu tulemused ning teeb olulisematest tulemustest lähtuvalt ettepanekud edasisteks uurimisküsimusteks.

**1) Missugusel tasemel on hübriidselt töötava töötaja organisatsiooniline pühendumine ja kuuluvustunne?** Kõiki küsimusi hinnati skaalal 1–5. Kõige kõrgem keskmine väärtus kujunes kuuluvuse hinnangul. Keskmine kuuluvuse hinnang oli:  $M=4,317$  ( $SD=0,511$ ). Keskmine afektiivne pühendumuse hinnang oli:  $M=4,169$  ( $SD=0,687$ ). Keskmine hinnang jätkuvale pühendumusele oli:  $M=2,942$  ( $SD=0,759$ ). Keskmine normatiivse pühendumuse hinnang oli:  $M= 3,045$  ( $SD = 0,797$ ). Keskmine pühendumus kokku oli:  $M= 3,380$  ( $SD = 0,549$ ) (Joonis 5).

Kõige suurem standardhälve osutus normatiivsel pühendumusel ( $SD=0,797$ ) ning kõige väiksem kuuluvusel ( $SD=0,511$ ).

Kuna uuringus osalejad pärinesid hübriidsest töökeskkonnast, siis arvutati ka osalejate virtuaalsuse hinnang (%) ja võeti vaatluse alla kuuluvuse ja pühendumuse hinnang erinevatel virtuaalsuse tasemetel. Analüüsist selgus, et ühegi uuritud tunnuse, s.o kuuluvuse ja pühendumuse erinevad tasemed, keskmine tase ei erine statistiliselt oluliselt erinevate virtuaalsuse tasemete vahel (vt. Tabel 1).

**2) Millised erinevused on kuuluvustundes ja pühendumuses erinevate demograafiliste gruppide lõikes?** Analüüsist selgus, et teostades täiendava analüüsi tegevusvaldkondade lõikes kasutades Tukey ad-hoc testi, mis näitas, et statistiliselt oluliselt erinevad kuuluvuse keskmised hinnangud on tööstuse/tootmise ja infotehnoloogia ning tööstuse/tootmise ja finantsettevõtte töötajate vahe ehk erisused olidki vaid tegevusvaldkonnas. Kõrgemad näitajad on infotehnoloogia ja finantsettevõtete töötajate puhul ning madalamad tööstuses. Siin võib vaid oletada, et ehk mõjutavad siin tegevused, mis tulid välja ankeetküsitlusele vastajate vabavastustest, mida tehakse, et kuuluvustunnet hoida ning mida kõrgemate hinnangutega ettevõtetes tehakse. Need on kõige rohkem nimetatud tegevused: ühisüritused, regulaarsed koosolekud sh juht-töötaja vestlused, kaasamine ja infoväljas hoidmine, karjääri ja arengu toetamine sh väljakutsete ja koolituste võimaldamine, tunnustamine, inimeste vastu huvi tundmine juhi poolt, juhi olemasolu ja toetus sh usaldus, paindlik töökorraldus.

Pühendumuse korral oli tööstaažiga 1–3 aastat töötanud töötajata puhul oluliselt madalam pühendumus kui 7–10 a töötanud töötajate puhul. Staažiga alla ühe aasta ja 7–10 aastat töötanud

töötajate korral erines keskmine pühendumus statistiliselt oluliselt. Pühendumuse korral on huvitav täheldada, et pikema staaži korral pühendumus kasvab. Statistiliselt oluliselt erinevad pühendumuse näitajad esinevad jätkuva pühendumuse puhul tegevusvaldkonna vaates ja üldise pühendumuse puhul meeskonna suuruse ja töötaja staaži vaates.

Saab märkida, et kõige kõrgema keskväertusega kuuluvus esineb panganduse ja finantssektori töötajate gruppides ja kõige madalama keskväertusega kuuluvuse tunnetus on tööstuse ja tootmise sektoris. Kõige kõrgema keskväertusega kuuluvust tunnetavad töötajad, kes töötavad ettevõttes, mis on tegutsenud alla ühe aasta ning ettevõtetes vanusega 1–5 aastat on kõige madalama keskväertusega kuuluvustunne. Siin toimub langus peale ühte aastat. Autori hinnangul võib siin olla tegemist sellega, et alla ühe aasta tegutsenud ettevõtted juba värbavad inimesi, kelle soov panustada ettevõtte loomisesse ja kuuluda alustavasse meeskonda on juba kõrgem. Kui ettevõtte on käivitatud, tuleb kindlam tunnetus, kas tuntakse end sellesse meeskonda jätkuvalt kuuluvana või pigem mitte. Pühendumus on samuti kõige kõrgema keskväertusega töötajatel, kes töötavad ettevõttes, mis on tegutsenud alla ühe aasta. Kõige madalama keskväertusega pühendumus on ettevõtetes vanusega 11–15 aastat. Pühendumuse korral on huvitav täheldada, et „noortes“ ettevõtetes on pühendumus kõrgem kui pikaajaliselt toimivas ettevõttes. Võib vaid oletada, et noores ettevõttes on töötajal suurem võimalus panustada ning ta tunnetab oma töö väärtust otseselt kui seda juba pikaajaliselt toimiva ettevõtte puhul, kus tehakse oma konkreetset tööloiku ja laiemat vaadet oma töö väärtusest ei omata.

Nii kuuluvuse kui ka pühendumuse puhul oli kõige kõrgem keskväertus kuni 25a vastajate hulgas ja kõige madalam 26–30 a vanusegrupis. Kui vaadata aga nimetatud näitajaid sugude lõikes, siis kuuluvuse puhul oli kõrgem keskväertus meestel, pühendumuse keskväertus aga naistel. Siin võib vaid oletada, et näiteks töötajad, kellel pole lapsi ja sellest tulenevalt perega seotud kohustusi, tunnetavad end rohkem ettevõttesse kuuluvana ja ka pühenduvad rohkem tööle. Periood 26–30 a võib olla see aeg, kus töötaja isiklikus elus mõjutavad teda rohkem pere ja lapsed ning nendega seotud kohustused ning see võib olla üks põhjus, miks tööga seotud kuuluvus ja pühendumus langeb. Mehed tunnevad end rohkem kuuluvana kui naised, samas on naiste pühendumus kõrgem kui meestel.

Teoorias toodud valemi põhjal kuuluvad kõik vastajad mingil määral hübriidsesse gruppi. Valimi andmete põhjal on erinevate staažidega töötajate jaotus virtuaalsuse tasemete vahel sarnane. Mis puudutab kaugtöö tegemist, siis ka siin puudub valimi põhjal põhjus arvata, et tegemist on erilise nähtusega. Ainus teistest erinev grupp staaži ja kaugtöö tegemise vaates on 1–3 aastat ettevõttes töötavad töötajad, kellest oluliselt suurem osakaal võrreldes kõikide teistega töötab kohapealt.

Varasemates uuringutes on välja toodud, et madalama organisatsioonilise pühendumusega inimesed suhtuvad kaugtöösse soosivamalt. Selle järelduse usutav seletus on, et inimesed, kellel on madal organisatsiooniline pühendumus, võivad soovida organisatsioonist füüsiliselt distantseeruda ja eelistada selle asemel kodus töötamist. (Vivie et al., 2000) On uuringuid, mis prognoosivad, et kõige olulisem probleem 21. sajandil on töötajate pühendumuse tekitamine erinevates töörühmades ja keskkondades (Suliman & Iles, 2000). Seega organisatsioonide eesmärk on vähendada oma kulusid ja parandada töötajate, protsesside ja toodete tulemuslikkust ning tõsta kvaliteeti ja tootlikkust (Ince & Gul, 2005). Töötajate organisatsiooniline pühendumus tagaks organisatsiooni eesmärkide saavutamise (Koleva, 2015). Siin võivad olla abiks tegevused, mida ankeetküsitlusele vastajad tõid välja, mida ettevõttes tehakse, et töötaja pühendumust hoida ja tõsta. Need on kõige enam nimetatud tegevused: kaasamine ja infoväljas hoidmine, karjääri- ja arenguvõimaluste sh väljakutsete ja koolituste võimaldamine, juhi olemasolu ja toetus sh usaldus, tunnustamine, inimeste vastu huvi tundmine juhi poolt, paindlik töökorraldus, vääriline töötasu ja boonused, ühised meeskonnaüritused. Võrreldes kuuluvuse ja pühendumuse hoidmiseks ja tõstmiseks väljatoodud tegevusi (vt Tabel 6), on huvitav välja tuua, et pühendumuse korral oli mainitud vääriline töötasu, mida kuuluvuse puhul ei nimetatud. Ühisüritused, mis kuuluvuse puhul on esimesel kohal, on pühendumuse puhul pigem vähetähtsad. Pühendumuse korral on esikohal kaasamine ja infoväljas hoidmine.

**3) Milline seos valitseb kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse vahel hübriidselt töötavates meeskondades?** Analüüsist selgus, et statistiliselt olulised tugevad korrelatiivsed seosed ( $\rho = 0,668$ ) esinevad kuuluvuse ja afektiivse pühendumuse vahel. Olulised ja tugevad seosed pühendumuse üldnäitaja ja alamkategoriate vahel on ootuspärased. Välja saab tuua asjaolu, et normatiivne pühendumus on teiste pühendumuse alamliikidega tugevamalt seotud ( $\rho = 0,318$ ,  $\rho = 0,397$ ) kui teised alamliigid ehk afektiivne ja jätkuv pühendumus omavahel ( $\rho = 0,196$ ). Kuuluvuse ja afektiivse pühendumuse vahel on kõige tugevam seos, mis ilmnes ka töö teoreetilises osas. Varasematest uuringutest on samuti selgunud, et ainult afektiivne pühendumine näitab üksikisiku valikut organisatsiooniga liituda, mis on tingitud ühistest väärtustest, kuuluvustundest ja organisatsiooniga identsustundest ning uhkusest olla osa sellest konkreetsest ettevõttest (Țânculescu-Popa, 2020). Afektiivse pühendumuse korral on see töötaja enda valik ning tundes end kuuluvana on ka afektiivne pühendumus kõige kõrgem. Seega on ülioluline panustada kuuluvuse tõstmisele kui inimene liitub ettevõttega ning mitte lasta kuuluvusel oluliselt langeda, kui inimene on mõnda aega ettevõttes juba töötanud. Kui seda suudetakse vältida, siis

tegelikult on näha, et mida pikemalt ettevõttes töötatakse, seda rohkem pühendumus kasvab ning seega tasub panustada uutesse töötajatesse, et saada pühendunud töötajad pikaks ajaks.

**4) Mis mõjutab juhtide arvates kuuluvuse tunnet ja pühendumust?** Hübriidse meeskonnaga kaasneb kahe ettevõttekultuuri tekkimise võimalus, kus domineerib töötajate kultuur ning virtuaalselt töötavad kolleegid ning nende sotsialiseerimine ja kaasamine meeskonda unustatakse. See võib kaasa tuua väiksema kuuluvustunde, ühise eesmärgi ja jagatud identiteedi kadumise ning see võib mõjutada organisatsiooni tulemuslikkust. (Alexsander et al., 2020, 27–28.) Käesolevast uuringust selgus, et juhtide hinnangul on väga oluline kuuluvuse hoidmine ja meeskonna kultuuri loomine, mida on ka varasemalt teooriates välja toodud.

Samuti peab rõhku pöörama kommunikatsioonile ning infovahetusele oma meeskonnas, et keegi ei tunneks, et ta on millestki ilma jäänud seetõttu, et ta ei ole füüsiliselt kontoris. Töölase eraldatuse tunne tekitab töötajates hirmu, et eemale jäämine piirab karjäärivõimalusi. Samas kui sotsiaalset isolatsiooni tuntakse siis, kui töötajad igatsevad mitteametlikku suhtlust, mida nad kogevad olles töökohal teiste läheduses. Inimestevahelised võrgustikud, spontaansed arutelud ja silmast silma suhtlemine hõlbustavad teabe jagamist ja suurendavad usaldust. Seda teades on see kriitiline faktor, sest eraldatuse tunne võib muutuda kaugtöökeskkonnas püsivaks väljakutseks. (Jaiswal & Joe, 2020) Hübriiditöö võib avaldada negatiivset mõju ka neile, kes soovivad kohapeal töötada. Uuring väidab, et kui töötajatel on võimalus otsustada, kas nad soovivad töötada kohapeal või eemalt, valivad mõnikord kaugtöö ka need töötajad, kes eelistavad töötada kohapeal. Lisaks levinumatele argumentidele, miks töötajad valivad kohapeal- või kaugtöötamise, leidsid nad, et valmisolek suhelda ja kolleegidega teadmisi jagada oli kontoris töötamise argument. Kuna aga paljud teevad kaugtööd, muutub kontoris töötamise kogemus. Kui töötajad tunnevad, et neil pole kontoris kolleegi ja juhuslikku sotsialiseerumist ei toimu, võivad nad jääda koju ega mitte tulla üldse kontoris, kuigi mõnikord naudiksid nad kohapeal töötamise eeliseid. Isegi kui nad kontoris tulevad, ei saa nad soovitud kogemust. (Rockmann & Pratt, 2015)

Juhid nimetasid ka väljakutsena mõista, kuidas keegi eemalt töötab ja milline on tema töökoormus, et vältida ülekoormust ja samas märgata, kui inimene tegeleb töö ajal muude asjadega. Seega kõik tegevused, mis nimetatud väljakutseid aitavad ületada, on väga olulised. Juhid ise tõid välja, et käivad ise aeg ajalt kontoris, et teha nõ rääkimise päevi, kus võtavad aja oma meeskonnaliikmetega silmast silma suhtlemiseks ning samuti toodi välja, et kui pole ettevõttel füüsilist kontorit, siis kuuluvuse tekitamiseks saab tulla kokku ka mõnda nõ ühiskontoris, kus töötavad erinevate ettevõtete töötajad. Kaugtöö korraldus nõuab oluliselt rohkem suhtlemist, rohkem tehnoloogiat, rohkem usaldust ja palju rohkem läbipaistvust (Cserhádi, 2020). Väljakutseks on analüüsida,

milliseid tegevusi saab teha eemalt ilma tootlikkuse vähenemiseta. Lisaks tuleb määratleda, kuidas meeskond töötab eemalt ja kuidas toimuvad silmast-silma kohtumised. (Lund et al., 2021)

**5) Mida juhid teevad, et hoida ja tõsta hübriidselt töötava töötaja kuuluvustunnet ja organisatsioonilist pühendumist?** Virtuaalmeeskondades kannatavad puuduliku kuuluvustunde, usalduse ja sõpruse tõttu inimestevahelised suhted. Seega peavad juhid virtuaalse meeskonna puhul jälgima, kuidas hoida ja kasvatada töötajate organisatsiooni kuuluvuse tunnet. (Ashforda et al., 2018) Virtuaalse meeskonna juhtimise peamised väljakutsed on järgmised: koostöö läbipaistvus (selge visioon, eesmärgid, reeglid), meeskonna ühtekuuluvuse juhtimine (lõimumine, motivatsioon, usaldus) ja mõjuvõimu suurendamine (jagatud vastutus, liidriomaduste märkamine) (Krawczyk-Brylka, 2017). Kuigi hübriidmeeskondadel pole otseselt samu probleeme, mis virtuaalsetel, on siit siiski oluline teha järeldused, mis toetavad ka hübriidmeeskonna juhtimisel.

Analüüsi tulemusena selgus, et kuuluvuse hoidmiseks ja tekitamiseks on kõige olulisem ühised meeskonnaüritused sh virtuaalsed koosolemised, võistlused, ühissõõmised. Oluline on viia läbi regulaarseid koosolekuid ning juhina kindlasti leida aega oma meeskonnaliikmega silmast silma usalduslikeks vestlusteks. Mitte vähem tähtis ei ole meeskonnaliikmete kaasamine ja info jagamine olenemata töötamise asukohast. Organisatsioonilise pühendumuse kontekstist tulenevalt on kõige olulisem meeskonnaliikmete kaasamine ja info jagamine ning seejärel karjääri-ja arenguvõimaluste võimaldamine. Juht peab suutma pakkuda huvitavaid väljakutseid töös ning võimaldama vajadusel töötajal osaleda koolitustel, et ta saaks oma kompetentse tõsta. Samuti peavad töötajad oluliseks, et juht on olemas kui teda vajatakse ning juhti peab saama usaldada.

Töö autor tegi uuringu analüüsi tulemusena järgmised ettepanekud:

- Oluline on pöörata tähelepanu kuuluvuste tekitamiseks uute töötajate puhul ning kindlasti panustada igapäevaste läbimõeldud tegevustega sellesse, et peale esimest tööaastat ettevõttes kuuluvus ei langeks.
- Tootmis-ja tööstusettevõtetes tuleks samuti rohkem pöörata tähelepanu ning leida võimalusi töötajate kuuluvuse ja pühendumuse hoidmiseks ja tõstmiseks.
- Arendada juhte hübriidselt töötavate meeskondadega hästi toime tulemiseks ning mõelda läbi, kuidas saavad juhid pöörata rohkem tähelepanu meeskonnatunde loomisesse, töötajate usalduse võitmisesse, kommunikatsiooni ja infovahetuse parandamisesse ning kuidas oma meeskonnaliikmeid efektiivselt kaasata. Sugugi vähem tähtis ei ole leida ettevõttes võimalused töötajate arengu toetamiseks ning koolituste võimaldamiseks.

Lähtudes eelnevast toob töö autor välja, et antud magistritöö tulemusi saab võtta kasutusele personalijuhtimise valdkonnas, et välja töötada protsessid ja vajalikud protseduurid hübriidselt töötavate meeskondade toetamiseks. Lisaks saab käesolevast tööst sisendi, et arendada juhtides kompetentse, mis aitaksid neid hübriidselt töötavate meeskondade juhtimisel, mille tulemusel iga töötaja tunneks end meeskonda kuuluvana ja sooviks pühenduda organisatsioonile, sõltumata sellest, kas ta on valinud töötamise kontoris, enamasti kaugtööna või hübriidselt st vahel kontoris ja vahel eemalt.

Autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem sarnast uurimust läbi viidud, seega tuleb tulemuste analüüsis ja järelduste tegemisel arvestada piirangutega. Tulemusi ei ole sarnaste uuringute puudumise tõttu võimalik võrrelda. Tulevikus võiks kaaluda sarnase uuringu läbiviimist ajal, mil hübriidselt töötamine ei ole enam paljudele inimestele nii uudne ja ootamatult pealesunnitud töötamise viis, vaid loomulik praktika. Sellisel juhul oleks võimalik võrrelda pandeemiast alguse saanud hübriidselt töötavate meeskondade kuuluvuse ja pühendumuse seoseid pikaajsemalt sellisel viisil töötanud meeskondadega.

## KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on seosed hübriidsena töötava meeskonna liikmete kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumise vahel ning nende hoidmise võimalused. Lisaks taheti luua teadmine, kuidas saavad juhid töötajate kuuluvustunnet suurendada ning mõjutada seeläbi organisatsioonilist pühendumust. Magistritöö autor püstitas viis uurimisküsimust: 1) Missugusel tasemel on hübriidselt töötava töötaja organisatsiooniline pühendumine ja kuuluvustunne? 2) Millised erinevused on kuuluvustundes ja pühendumuses erinevate demograafiliste gruppide lõikes? 3) Milline seos valitseb kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse vahel hübriidselt töötavates meeskondades? 4) Mis mõjutab juhtide arvates kuuluvuse tunnet ja pühendumust? 5) Mida juhid teevad, et hoida ja tõsta hübriidselt töötava töötaja kuuluvustunnet ja organisatsioonilist pühendumist?

Nimetatud küsimustele vastuste saamiseks planeeris autor peamised tegevused: 1) Selgitada lahti erinevad töötamise vormid ja viisid ning sellest tulenevalt erinevate meeskondade käsitus tuginedes erinevatele teoreetilistele käsitlustele. 2) Luua teoreetiline raamistik kuuluvustunde ja pühendumuse olulisusest hübriid töö kontekstis ning leida nendevahelised seosed. 3) Viia läbi ankeetküsitlus hübriidselt töötavate inimeste hulgas ning intervjuud hübriid- ja/või virtuaalmeeskondade juhtidega, selgitamaks välja kuuluvustunde ja pühendumuse seosed.

Autor uuris magistritöös hübriidsena töötava meeskonna liikmete kuuluvustunde ja pühendumuse seoseid, kasutades erinevaid tunnuseid (nt töötaja vanus, sugu, ettevõtte vanus, staaž jne) ning milliseid tegevusi teevad juhid, et töötajate kuuluvustunnet ja pühendumust hoida.

Uurimustulemuste analüüsist selgus, et kõige kõrgema keskväärtusega kuuluvus esineb panganduse ja finantssektori töötajate gruppides ja kõige madalama keskväärtusega kuuluvuse tunnetus on tööstuse ja tootmise sektoris. Kõige kõrgema keskväärtusega pühendumust tunnetavad töötajad, kes töötavad ettevõttes, mis on tegutsenud alla ühe aasta ning kõige madalama keskväärtusega pühendumus on ettevõtetes vanusega 11–15 aastat. Mehed tunnevad end rohkem kuuluvana kui naised, samas on naiste pühendumus kõrgem kui meestel. Lisaks on oluline märkida, et statistiliselt oluliselt erinevad kuuluvuse keskmised hinnangud on tööstuse/tootmise ja infotehnoloogia ning tööstuse/tootmise ja finantsettevõtte töötajate vahe ehk siis erisused olid vaid tegevusvaldkonnas. Kõrgemad näitajad on infotehnoloogia ja finantsettevõtete töötajate puhul ning madalam



tööstuse korral. Pühendumuse korral on huvitav täheldada, et pikema staaži korral pühendumus kasvab. Statistiliselt oluliselt erinevad pühendumuse näitajad esinevad jätkuva pühendumuse puhul tegevusvaldkonna vaates ja üldise pühendumuse puhul meeskonna suuruse ja töötaja staaži vaates.

Täiendav analüüs Tukey testide näol näitas, et üldise pühendumuse keskmised väärtused on statistiliselt oluliselt erinevad 4–6 liikmelises meeskonnas võrreldes 7–10 liikmelise meeskonnaga, kus see on madalam. Tööstaaži vaates on statistiliselt oluliselt erinevad keskmised üldise pühendumuse hinnangud töötajate seas, kes on oma praeguses ettevõttes tööl olnud 1–3 aastat võrreldes nendega, kes on enda praeguses töökohas olnud 7–10 aastat, kus 7–10 aasta puhul on see näitaja kõrgem. Analüüsist selgus, et statistiliselt olulised tugevad korrelatiivsed seosed esinevad kuuluvuse ja afektiivse pühendumuse vahel. Olulised ja tugevad seosed pühendumuse üldnäitaja ja alamkategoriate vahel on ootuspärased. Välja saab tuua asjaolu, et normatiivne pühendumus on teiste pühendumuse alamliikidega tugevamalt seotud kui teised alamliigid ehk afektiivne ja jätkuv pühendumine omavahel.

Teadlased väidavad, et kaugtööl võib olla positiivne mõju kogu ühiskonnale, vähendades tööpuudust majanduslikult vähearenenud piirkondades, parandades soolist võrdõiguslikkust ja vähendades keskkonnajalajälge (Cserhádi, 2020). Oxford Economics ennustab, et kaugtöö saab olema lähiaastatel talentide magnet ja seda tuleb vaadelda kui pikaajalist investeringut (Przytuła & Strzelec; Krysińska-Kościańska, 2020). Antud uurimustöö tulemusena täideti püstitatud magistritöö eesmärk. Autori hinnangul on magistritöö heaks sisendiks mõistmaks, millised on kuuluvustunde ja organisatsioonilise pühendumuse seosed hübriidselt töötavates meeskondades ning millega tuleks juhtidel arvestada, kui nad soovivad, et nende hübriidselt töötava meeskonna liikmed tunneksid end kuuluvana ning töötaksid organisatsioonile pühendununa, saavutades seeläbi seatud eesmärgi. Juhtide panus töötajate kuuluvuse tekitamisel on märkimisväärne ning seega on oluline, kuidas seda tehakse, et hübriidselt töötamisest saaks eelis, mitte puudus.

## SUMMARY

### SENSE OF BELONGING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND THEIR RELATIONSHIPS IN THE CONTEXT OF HYBRID WORK

Gerly Roosmets

The aim of this Master's thesis was about the relationship between the sense of belonging and organizational commitment of the members of a hybrid team and the possibilities of keeping them. In addition, was wanted to know how managers can promote employees and ensure organizational commitment. The author of the master's thesis posed five research questions: 1) What is the level of organizational commitment and sense of belonging of a hybrid employee? 2) What are the differences in sense of belonging and commitment in different sample groups? 3) What is the relationship between sense of belonging and organizational commitment in hybrid teams? 4) What do managers think affects sense of belonging and commitment? 5) What do managers do to maintain and increase the hybrid employee's sense of belonging and organizational commitment?

The author in master's thesis investigated the relationship between the sense of belonging and commitment of the members of a hybrid team, using different characteristics (e.g. employee age, gender, age of the company, length of service, etc.) and what activities managers do to maintain the sense of belonging and commitment of employees. The analysis of the research results revealed that the highest average sense of belonging occurs in the banking and financial sector employee groups, and the lowest average sense of belonging is found in the industry and production sector. The highest average value of commitment is felt by employees who work in a company that has been in business for less than one year, and the lowest average value of commitment is found in companies with an age of 11-15 years. Men feel a sense of belonging more than women, while women's commitment is higher than men's. In addition, it is important to note that statistically significantly different average membership ratings are the difference between industry/production and information technology and industry/production and financial company employees, i.e. the differences were only in the field of activity. The figures are higher for employees of information technology and financial companies, and lower for industry. In the case of commitment, it is interesting to note that commitment increases with longer seniority.

Statistically significantly different indicators of commitment occur in the case of ongoing commitment in the field of activity and in the case of general commitment in the view of team size and employee seniority.

Further analysis in the form of Tukey tests showed that the average values of overall commitment are statistically significantly different in teams of 4-6 members compared to teams of 7-10 members, where it is lower. In terms of length of service, there are statistically significantly different average overall commitment ratings among employees who have been employed at their current company for 1-3 years compared to those who have been at their current job for 7-10 years, where this indicator is higher for 7-10 years.

The analysis revealed that statistically significant strong correlations exist between belongingness and affective commitment. Significant and strong relationships between the overall measure of commitment and the subcategories are as expected. It can be pointed out that normative commitment is more strongly related to other subtypes of commitment than other subtypes, i.e., affective and ongoing commitment to each other.

Researchers claim that remote work can have a positive impact on society as a whole, reducing unemployment in economically underdeveloped areas, improving gender equality and reducing the environmental footprint (Cserhádi, 2020). Oxford Economics predicts that remote work will be a magnet for talent in the coming years and should be seen as a long-term investment (Przytuła; Strzelec & Krysińska-Kościańska, 2020). As a result of this research, the goal of the master's thesis was fulfilled. In the author's opinion, the master's thesis is a good input for understanding the relationship between the sense of belonging and organizational commitment in hybrid teams and what managers should consider if they want the members of their hybrid team to feel a sense of belonging and work committed to the organization, thereby achieving the set goals. The contribution of managers to creating employee belonging is significant, so how it is done is important so that hybrid working becomes an advantage, not a disadvantage.

## KASUTATUD KIRJANDUS

1. Atoko, S.R. (2021). The impact on remote working on employee performance during the coronavirus (Covid 19) pandemic. *International University of East Africa, Kampala, Uganda*.
2. Akanksha Dr. J, Arun, J., Dr. C. (2020). Unlocking the COVID-19 Lockdown: Work from Home and Its Impact on Employees.
3. Alexander, A., De Smet, A., Mysore M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce in The Next Normal Reimagining the postpandemic organization. *McKinsey & Company*, 26–33.
4. Allen, K-Ann, L. Kern, M., S. Rozek, C, M. McNerney, D., & M. Slavich, G. (2021). Belonging: a review of conceptual issues, an integrative framework, and directions for future research. *Australian Journal of Psychology*, 87-102.
5. Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech, *Baltic HLT*.
6. Ashford, S- J: Barker, B., Caza, R; Erin, M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>
7. BCG (2020). What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work.
8. Berry, GR.(2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *The Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/0021943610397270>
9. Bhiladvala, A; Johansson, A. (2020). Interpersonal Communication in Virtual Teams: A Qualitative Research Exploring the Influence Interpersonal Communication has on the Trust and Motivation in Virtual Teams.
10. Caligiuri, P; De Cieri, H; Minbaeva, D; Verbeke, A; Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, *Journal of International Business Studies* 51, 697–713.
11. Cheng, X; Guopeng, Y; Azadegan, A; Kolfshoten, G. (2015). Trust Evolvment in Hybrid Team Collaboration: A Longitudinal Case Study. Springer Science+Business Media Dordrecht. 10.1007/s10726-015-9442-x
12. Choudhury, P. (2020). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*. November–December 2020, 58–67.
13. Contreras, F., Baykal, E; Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go in *Frontiers in Psychology*. Vol. 11.
14. Crawford, J. (2022). Defining Post-Pandemic Work and Organizations: The Need for Team Belongingness and Trust.
15. Creasy, T; Carnes, A. (2017). The effects of workplace bullying on team learning, innovation and project success as mediated through virtual and traditional team dynamics.

16. Cserhádi, I. (2020). Business is unusual – remote work after COVID-19. *Köz-gazdaság*, 15 (2). (pp. 38-53). <http://doi.org/10.14267/RETP2020.02.04>
17. Dahik, A; Lovich, D; Kreaflé, C; Bailey, A; Kilmann, J; Kennedy, D; Roongta, P; Schuler, F; Tomlin, L; Wenstrup, J.(2020). What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>
18. Deshpande, A; Sharp,H; Barroca,L; Gregory,P .(2016). Remote Working and Collaboration in Agile Teams. In: International Conference on Information Systems, 11-14 Dec 2016, Dublin, Ireland.10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x
19. Euroopa Liidu Teataja (2021). Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomitee arvamus teemal „Kaugtööga seotud probleemid: tööajakorraldus, töö- ja eraelu tasakaal ja õigus olla mitte kättesaadav. (2021/C 220/01). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020AE5278&from=EN>
20. Fapohunda, Tinuke. M. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace, *International Journal of Education and Research*.
21. Felstead, A; Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance, *New Technology, Work and Employment* published by Brian Towers (BRITOW) and John Wiley & Sons Ltd.
22. Ferrel, Kliner. (2018). Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams in *People + Strategy*, V41, 2, 30–35.
23. Fung, H-P. (2014). Relationships Among Team Trust, Team Cohesion, Team Satisfaction, Team Effectiveness and Project Performance as Perceived by Project Managers in Malaysia.
24. Gilli, K; Veglio,V; Gunkel,M. (2022). In search of the Holy Grail in global virtual teams: The mediating role of satisfaction on performance outcomes. *Journal of Business Research*.
25. He, P. (2008). An Investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S. Hospitality Organization.
26. Helden, D; Pellbäck, A. (2021). How do new venture teams build cohesion in a virtual setting. *Department of Business Administration*.
27. Holmberg, I; Petrelius, P. (2021). Leadership in the time of Covid-19-some real time reflections from managers. *Stockholm School of Economics Institute for Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.005>
28. Isfianadewi, D; Noordyani, A. (2020). Implementation of Coping Strategy in WorkFamily Conflict on Job Stress and Job Satisfaction: Social Support as Moderation Variable. *Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia*.
29. Josling, M. (2015). Belongingness, work engagement, stress and job satisfaction in a healthcare setting.
30. Kaushik M; Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace, *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-2839 (Online) Vol.12, No.15, 2020.
31. Kohntopp, T; McCann, J. (2020). Leadership in Virtual Organizations: Influence on Workplace Engagement, *Walden University*.

32. Koleva, I; Atasoy, E; Recep Efe, A; Zdravka, B-K. (2015). Education in the 21st Century: Theory and Practice.
33. Krawczyk-Bryłka, B. (2017). Comparative study of traditional and virtual teams. *Faculty of Management and Economics Gdansk University of Technology Narutowicza* 11/12, 80-233 Gdansk, Poland. <https://doi.org/10.17466/tq2017/21.3/o>
34. Lalatendu, K-J; Pradhan, S. (2018). Conceptualizing and validating workplace belongingness scale. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 2, 451-462. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0195>
35. Lindholm, A. (2021). How to support sales team managers to lead remote and hybrid teams. Case Company X.
36. Lu, J. (2015). Citeseer, An investigation of workplace characteristics influencing knowledge worker's sense of belonging and organizational outcomes.
37. Lund, S; Madgavkar, A; Manyika, J; Smit, S; Ellingrud, K; Meaney, M; Robinson, O; Washington, D.C. (2021). The Future of Work after COVID-19. *McKinsey Global Institute*.
38. Lund, S; Madgavkar, A; Manyika, J; Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*.
39. Mortensen, M; Haas, M. (2021). Making the Hybrid Workplace Fair.
40. Mayrhofer, C. (2021). The Office Workplace of the Future: Virtual, Physical or Both? *Leopold-Franzens-Universität Innsbruck*.
41. Melusoa, J; Johnson, S; Bagrow, J. (2020). Making Virtual Teams Work Redesigning Virtual Collaboration for the Future.
42. Merriman, C- L. (2020). Adjunct Faculty Organizational Sense of Belonging and Affective Organizational Commitment.
43. Morajkar, S. (2020). The Relationships between Diversity Endorsements and Organisational Commitment, Turnover Intention, and Sense of Belonging, *Morajkar University of Canterbury*.
44. Napitupulu, R-A; Ginting, H. (2020). A sense of belonging contribution towards employee performance: a case in Small and Medium-sized Enterprise (SMEs) Indonesia. <https://doi.org/10.5614/sostek.itbj.2020.19.2.6>
45. Nathaniel, M; Lambert, T; Stillman, F; Joshua A; Hicks; Kamble, S; Baumeister, R; Fincham, F. (2013). To Belong Is to Matter: Sense of Belonging Enhances Meaning in Life. <https://doi.org/10.1177/0146167213499186>
46. Parungao, A. (2020). The future of remote work after COVID-19: 3 common predictions, EKO Corp., London, 2020(5). *Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*.10.1109/PICMET.2007.4349552
47. Poehler, L; Schumacher, T. (2007). The Virtual Team Challenge: Is It Time for Training?
48. Przytuła, S; Strzelec, G; Krysińska-Kościńska, K. (2020). Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Spoleczna Akademia Nauk*.
49. Ramalho, L-M. (2018). How Augmented Reality Can Help Develop the Sense of Belonging in Software Engineers Working Remotely. *University of Warwick*.

50. Reuschke, D; Felstead, A. (2020). Changing workplace geographies in the COVID-19 crisis, *Dialogues in Human Geography* 2020, Vol. 10(2), 208–212. [10.1177/2043820620934249](https://doi.org/10.1177/2043820620934249)
51. Rockmann, K; Pratt, M. (2015). Contagious Offsite Work and The Lonely Office: The Unintended Consequences Of Distributed Work in *Academy of Management Discoveries*. Vol 1. No 2, 150–164.
52. Salas, E; Grossman, R; Hughes, A.M; Coultas, C. W. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science, *Human Factors*, vol. 57, no. 3, 365–374.
53. Sharma, R. (2016). Enhancing organisational commitment through workplace relationships. *International Journal of Management. Volume 7, Issue 3, March-April 2016, 298–305*.
54. Shockley Kristen M; Tammy D. Allen. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.006>
55. Snellman, C.L. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
56. Sridhar, V; Paul, R; Nath, D; Kapur, K. (2007). Analysing factors that affect performance of global virtual teams.
57. Stahl, U. (2019). New Work und das neue WIR. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 11(5), 296–303. <https://doi.org/10.1365/s35764-019-00205-6>.
58. Staples D. Sandy; Webster, J. (2008). Exploring the Effects of Trust, Task Interdependence and Virtualness on Knowledge Sharing in Teams, *Information Systems Journal* 18(6): 617-640.
59. Stratone, M-E. (2019). The human capital dimension within the organizational equation.
60. Statistika: Eesti Statistikaamet. (2022). TKU72: Ettevõtted ettevõtete rühma ja kaugtööd tegevate töötajate olemasolu järgi [statistika andmebaas]. Vaadatud 14.12.2022. [https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu\\_\\_toelukvaliteet\\_\\_tookorraldus/TKU72](https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__toelukvaliteet__tookorraldus/TKU72)
61. Statistika: Eesti Statistikaamet. (2022). Tööpoliitika näitajad [statistika andmebaas]. Vaadatud 14.12.2022. <https://tooturg.stat.ee/>
62. Țănculescu-Popa, L. (2020). Between I need to and I want to: Religiosity of the employees and their sense of belonging. *Romanian Journal of Psychological*.
63. Vivien K.G. Lim; Thompson S.H. Teo. (2000). To work or not to work at home An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology* 15(6):560-586. [10.1108/02683940010373392](https://doi.org/10.1108/02683940010373392)
64. Webster, J; Staples, S. (2006). Comparing Virtual Teams to Traditional Teams: An Identification of New Research Opportunities. Martocchio, J.J. (Ed.) (*Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 25*), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 181-215. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25005-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25005-9)

## LISAD

### Lisa 1 Intervjuu struktuur ja küsimused

#### **E-kirjaga pöördumine intervjuu kokku leppimiseks**

Tere! Minu nimi on Gerly ja õpin Taltechi magistrantuuris personalijuhtimist. Magistritöös käsitlen hübriidmeeskonna liikme kuuluvustunde seost organisatsioonilise pühendumusega.

Oleksin väga tänulik kui Sina virtuaal-ja/või hübriidmeeskonna juht leiaksid aega max 1h oma kiirest tööajast, et panustada minu magistritöö valmimisse, võimaldades mul intervjuu käigus küsida Sinult mõned küsimused. Kohtumine toimuks virtuaalset Teamsi keskkonnas. Intervjuus on võimalik jääda Sul anonüümseks kui see on Sinu soov. Küll aga palun juba ette võimalust meie intervjuu salvestada, et mul oleks võimalik seda efektiivsemalt analüüsida.

Tänutäheks luban, et võin tutvustada oma lõputöö tulemusi, millest ehk Sinulgi võib edaspidi hübriidmeeskonna juhtimisel abi olla.

Ette tänulik

Gerly

[Gerly.roosmets@mail.ee](mailto:Gerly.roosmets@mail.ee)

Tel: 5289221

#### **Intervjuu juhiga**

Tere! Täna, et leidsite aega minuga intervjuuks. Minu nimi on Gerly ja õpin Taltechi magistrantuuris personalijuhtimist. Magistritöös käsitlen hübriidmeeskonna liikme kuuluvustunde seost organisatsioonilise pühendumusega.

Olen Teile koostanud mõned küsimused. Vastamisel ei ole õigeid ega valesid vastuseid. Ootan pigem, et jagaksite minuga oma seisukohti ja praktilist kogemust. Küsin luba intervjuu salvestada, et lihtsustada hiljem tulemuste analüüsi. Teie vastuseid ja andmeid kasutatakse ainult antud lõputöö raames. Soovi korral saan lõputöö valmimisel anda teile ülevaadet tulemustest.

Kas teil on enne alustamist küsimusi?

#### **Taustainfoks:**

Ettevõtte tegevusvaldkond, ettevõtte asutamisaasta, töötajate arv?

Rääkige palun endast sh kui pikk on teie staaž juhina, mis on Teie positsioon täna ettevõttes?

#### **Töökorraldus:**



Kirjelda lühidalt oma meeskonna töökorraldust. Kui suur on Teie meeskond täna ja milline on meeskonna tööstiil (virtuaalne, silmast-silma või hübriid)? Kuidas ja millised meeskonnad üldse ettevõttes on?

### **Juhtimine ja meeskond:**

1. Kuidas defineeriksite hübriidmeeskonna mõistet?
2. Millised väljakutsed on virtuaalse ja/või hübriidmeeskonna juhtimisel?
3. Mida olete nendest väljakutsetest ülesaamiseks teinud?
4. Millised on virtuaal/hübriidmeeskonnas töötamise eelised?
5. Kuidas hoida meeskonnaliikmeid ühes inforuumis virtuaal/hübriidmeeskonnana töötades?
6. Kuidas suhtlete oma meeskonnaliikmetega? Kui tihti? Mis vahendite abil?

### **Kuuluvus ja pühendumus**

1. Kui kõrgelt hindad oma meeskonnas kuuluvustunnet. Räägi lühidalt, mis Sinu jaoks tähendab kuuluvustunnet. Kas ja kuidas mõõdate oma meeskonnaliikmete kuuluvustunnet? Kui ei mõõda, siis mille järgi hindad.
2. Kui kõrgelt hindad oma meeskonnas pühendumust. Räägi lühidalt, mida Sinu jaoks tähendab pühendumus. Kas ja kuidas mõõdate oma meeskonnaliikmete pühendumust? Kui ei mõõda, siis mille järgi hindad.
3. Kas ja kuidas Sinu arvates mõjutab meeskonnaliikme kuuluvustunnet see kui osa liikmeid töötab eemalt ja osa kontoris? Aga pühendumust?
4. Kuidas juhina lood meeskonnas ühtekuuluvustunnet sõltumata, kus keegi töötab?
5. Milliseid rutiine/tegevusi kasutate oma meeskonnaliikme kuuluvuse tekitamiseks ja hoidmiseks? Kuidas need praktikad teie hinnangul toimivad? Milline on töötajate tagasiside?
6. Millist seost näete meeskonnaliikme kuuluvustunde ja pühendumuse vahel?
7. Millised tegurid mõjutavad veel meeskonna kuuluvustunnet?
8. Olles korraks virtuaal ja/või hübriidmeeskonna liikme rollis, siis mis te arvate, mida ta ootab oma juhilt?

Täna Teid, et võtsite aega minuga vestlemiseks. Kas on veel midagi, mis vajaks selgitamist või vastamist? Soovite midagi lõpetuseks enda poolt lisada?

## Lisa 2 Ankeetküsitlus

### ANKEET

Hea küsimustikule vastaja!

Olen Gerly Roosmets ja õpin Tallinna Tehnikaülikoolis majandusteaduskonnas personalijuhtimise erialal.

Olen koostamas magistritööd ning selle raames soovin uurida, kuidas hübriidmeeskonna liikme kuulumis-  
tunne on seotud organisatsioonilise pühendumusega. Lisaks soovin välja selgitada, mis aitaks tösta ini-  
mese kuulumis-  
tunnet nii meeskonnas kui ettevõttes. Järgneva küsimustiku täitmine on oluline panus minu  
magistritöö valmimisse.

Tagatud on teie anonüümsus, andmeid kasutatakse üldistatud kujul vaid magistritöö raames.

Küsimustiku täitmiseks kulub aega ca 10 minutit.

Küsimustik on avatud vastamiseks kuni 17.03.2022 (k.a)

Täna Teie panuse eest!

Gerly Roosmets

Küsimuste korral võtke minuga ühendust: Gerly.roosmets@mail.ee, 52 89 221

### 1. Töökorraldus minu ettevõttes ja meeskonnas

Mõttele enda tänase meeskonna ja ettevõtte töökorralduse peale. Kui teil on rohkem kui üks meeskond, va-  
lige üks meeskond, kuhu kuulute ja vastamisel lähtuge läbivalt sellest konkreetsest meeskonnast.

Vastamisel lähtu 5-pallisest skaalast

1. Pole üldse nõus 2. Ei nõustu 3. Nii nõus kui mitte nõus 4. Pigem nõus 5. Nõustun täielikult

Või valige antud vastuste hulgast sobivaim

1. Töötan enamuse oma tööajast kontoris
2. Enamus minu meeskonnaliikmeid töötab enamuse oma tööajast kontoris
3. Meil on selged kokkulepped, kuidas hübriidmeeskonnana töötame (kaugtöö kokkulepe vms)
4. Minu tööandaja poolt on loodud kõik võimalused, et teha mugavalt kaugtööd
5. Tunnen, et olen kodus töötades oma meeskonda puudutavast informeeritud
6. Tunnen, et olen kodus töötades oma meeskonda kaasatud
7. Minu jaoks on oluline, et ühise eesmärgi täitmiseks kohtume meeskonnaliikmetega kasvõi aega-  
jalt silmast silma
8. Saan oma meeskonnaliikmeid usaldada
9. Saan oma juhti usaldada
10. Juht usaldab mind
11. Eelistan töötada kodukontoris

12. Põhjenda palun oma eelmist vastust
13. Suhtleme oma meeskonnaliikmetega ainult infotehnoloogiliste vahendite abil NB! Infotehnoloogilised vahendid on tähenduses kõik muud vahendid va e-post ja telefon.
14. Minu meeskonnaliikmed asuvad / ainult Eestis; ainult välismaal; nii Eestis kui välismaal
15. Minu meeskond suhtleb sünkroonselt st suhtlus kontoris ja vahetult veebikohtumisel või asünkroonselt st valib vastamiseks ise aja (st e-post, chat vms) / ainult sünkroonselt; pigem sünkroonselt; nii sünkroonselt kui asünkroonselt; pigem asünkroonselt; ainult sünkroonselt/
16. Minu meeskonnaliikmetes x % töötavad eemalt virtuaalselt (nt skaalal 4 on tähenduses 40%)
17. Aeg %-na nädalas, mil suhtleme meeskonnaliikmetega infotehnoloogiliste vahendite abil (nt skaalal 4 on tähenduses 40%) NB! Infotehnoloogilised vahendid on tähenduses kõik muud vahendid va e-post ja telefon.
18. Oma meeskonnaliikmetega koostöö tegemiseks kasutan infotehnoloogilisi vahendeid NB! Infotehnoloogilised vahendid on tähenduses kõik muud vahendid va e-post ja telefon. / üldse ei kasuta; alla poole oma ajast; pool oma ajast; üle poole oma ajast; enamuse oma ajast/
19. Sagedus %-na nädalas, mil suhtleme meeskonnaliikmetega infotehnoloogiliste vahendite abil (nt skaalal 4 on tähenduses 40%) NB! Infotehnoloogilised vahendid on tähenduses kõik muud vahendid va e-post ja telefon.
20. Tee valik, milliseid erinevaid kanaleid kasutad oma meeskonnaliikmetega suhtlemiseks / e-post; telefon; Zoom; MS Teams; Yammer; Google Meets; Slack; Muu/
21. Kui märkisid eelnevas küsimus "Muu", siis palun lisa, mis kanaleid kasutad
22. Kui tihti tunned, et suhtlemisel oma meeskonnaliikmetega infotehnoloogiliste vahendite abil, on suhtlus häiritud? (nt halb levi, ei õnnestu ühilduda vms) NB! Infotehnoloogilised vahendid on tähenduses kõik muud vahendid va e-post ja telefon. / mitte kunagi; harva; vahel; tihti; väga tihti/

## **2. Minu isiklik kuuluvustunne ja meeskonna ühtekuuluvustunne**

Mõttele enda kuuluvustunde ja meeskonna ühtekuuluvustunde peale ettevõttes, kus täna töötad.

Vastamisel lähtub 5-pallilisest skaalast. 1. Üldse ei nõustu 2. Ei nõustu 3. Nii nõus kui mitte nõus 4. Pigem nõustun 5. Nõustun täielikult

1. Saan oma tööandja juures töötada oma põhimõtteid ohverdamata.
2. Rääkides oma tööandjast, kasutan ma pigem "meie" kui "nemad" vormi.
3. Ma tunnen, et minu ettevõtte ja minu enda väärtused ja tõekspidamised on sarnased.
4. Üldiselt tunnen oma töö käigus rohkem positiivseid emotsioone kui negatiivseid
5. Sellesse ettevõttesse kuulumine inspireerib mind tegema rohkem, kui minult oodatakse.
6. Mul on oma ettevõtte kolleegidega palju ühiseid teemasid.
7. Reeglite ja poliitikate kehtestamisel lähtub minu tööandja töötajate võrdsest kohtlemisest olenevatest meeskonna dünaamikast (kas töötatakse virtuaalselt, hübriidselt või traditsiooniliselt)
8. Minu tööandja arvestab minu isiklike vajadustega
9. Kui mul on isiklike või tööalaseid muresid, siis pakub tööandja mulle vajalikku abi ja tuge.

10. Minu tööandja arvestab minu karjäärieesmärkidega.
11. Minu tööandja püüab muuta minu töö võimalikult põnevaks ja väljakutsuvaks.
12. Minu tööalased saavutused saavad minu tööandja poolt piisavalt tasustatud
13. Kui tunnen tugevat kuuluvustunnet oma ettevõttes, siis ka pühendun rohkem oma ettevõttele.
14. Minu juht teeb tegevusi, mis aitavad suurendada minu kuuluvustunnet
15. Kui Sinu juht teeb mingeid tegevusi, et sinu kuuluvustunnet hoida ja/või tõsta, siis nimeta neid palun!
16. Minu jaoks on oluline, et toimuvad ühisüritused, mis aitavad kaasa kuuluvustunde hoidmisele
17. Kaalun töölt lahkumist lähiajal, sest ma ei tunne, et kuuluksin sellesse ettevõttesse
18. Tunnen end rohkem meeskonda kuuluvana kontoris töötades
19. Palun põhjenda oma eelmist vastust
20. Tunnen, et meie meeskonnas valitseb ühtekuuluvustunne
21. Pandemia aegne aeg on vähendanud meie meeskonna ühtekuuluvust
22. Kui soovid kuuluvuse ja meeskonna ühtekuuluvuse kohta veel midagi lisada

### **3. Organisatsiooniline pühendumine**

Mõtle oma tänase ettevõtte peale, kus töötad ja vasta allolevatele küsimustele pühendumuse kohta. Vastamisel lähtud 5-pallilisest skaalast.

1. üldse ei nõustu 2. ei nõustu, 3. nii nõus kui mitte nõus 4. pigem nõustun 5. nõustun täielikult

23. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin jätkata oma edasist karjääri selles ettevõttes
24. Mulle meeldib oma tööandjast rääkida inimestega väljaspool oma ettevõtet
25. Ma tunnen, et minu ettevõtte mure on ka minu mure
26. Usun, et võiksin end ka mõne teise ettevõttega tunda sama seotuna kui praegusega
27. Ma ei tunne end oma ettevõttes "omana"
28. Ma ei tunne end oma ettevõttega emotsionaalselt seotuna
29. Minu ettevõtte käekäik on mulle isiklikult väga oluline
30. Ma ei tunne oma ettevõtte suhtes tugevat kuuluvustunnet
31. Ma ei muretse, mis juhtuks, kui lahkuksin töölt ilma uut töökohta omamata
32. Isegi kui ma tahaksin, oleks mul raske oma praeguse tööandja juurest lahkuda
33. Mu elu oleks liialt häiritud, kui otsustaksin praegu oma tööandja juurest lahkuda
34. Oma tööandja juurest lahkumisega ei kaasneks mulle liigseid kulutusi
35. Hetkel oma tööandja juures püsimine on minu jaoks nii vajadus kui soov
36. Tunnen, et mul on väga vähe võimalusi kaalumaks oma tööandja juurest lahkumist
37. Oma tööandja juurest lahkumise üks tõsisemaid negatiivseid tagajärgi oleks sobivate alternatiivide vähesus

38. Jätkan oma praeguses ettevõttes töötamist, kuna lahkumine nõuaks arvestatavat isiklikku ohverdust - teise tööandja soodustused ei pruugi olla praegusega samaväärsed
39. Kui ma poleks juba nii palju endast sellesse ettevõttesse panustanud, kaaluksin töötamist mujal.
40. Ma ei tunne kohustust jääda oma praeguse tööandja juurde.
41. Isegi kui see tuleks mulle kasuks, ei pea ma õigeks lahkuda oma tööandja juurest praegu.
42. Tunneksin end süüdi, kui lahkuksin praegu oma tööandja juurest
43. Minu tööandja väärivad minu lojaalsust
44. Ma ei lahkuks praegu oma tööandja juurest, sest mul on kohusetunne siin töötavate inimeste ees
45. Võlgnen oma tööandjale palju
46. Minu juht teeb tegevusi, mis aitavad suurendada minu pühendumust
47. Kui Sinu juht teeb mingeid tegevusi, et sinu pühendumust hoida ja/või tõsta, siis nimeta neid palun!
48. Kui soovid kuuluvuse ja meeskonna ühtekuuluvuse kohta veel midagi lisada

### Üldandmed

- Minu tööandja tegevusvaldkond / assisteerimine, administreerimine; energeetika, loodusvarad; infotehnoloogia; koolitus, personalitöö; ehitus, kinnisvara; finants; juhtimine; media, loomemajandus, tõlkimine; merendus; riigi- ja avalik haldus; transport, logistika; vabatahtlik töö; kultuur, meelelahutus; müük; tervishoid, sotsiaaltöö; turundus, reklaam, PR.
- Ettevõtte vanus, kus töötan / alla 1aasta; 1-5aastat; 6-10aastat; 11-15aastat; vanem kui 15aastat/
- Ettevõtte töötajate arv kokku st mitte ainult Eestis / alla 10 töötaja; 11-50töötajat; 51-100töötajat; 101-250töötajat; 251-500 töötajat; 501 ja rohkem töötajat/
- Meeskonna suurus, kuhu kuulun (kui sul mitu meeskonda, siis vali üks ja läbivalt lähtu vastamisel sellest meeskonnast) ? / Kuni 3 liiget; 4-6liiget; 7-10liiget; 11-15 liiget; 16 ja rohkem liiget/
- Minu positsioon täna oma tööandja juures /tööline; oskustööline; spetsialist; tippspetsialist; esmaseme juht/valdkonna juht; keskastme juht; tippjuht, asutuse juht; muu/
- Minu vanus / kuni 25aastat; 26-30aastat; 31-40aastat; 41-50 aastat; 51 ja vanem; ei soovi öelda/
- Olen.../ mees; naine; ei soovi öelda/
- Olen töötanud praeguse tööandja juures / alla 1aasta; 1-3aastat; 4-6aastat; 7-10aastat; rohkem kui 10 aastat/
- Töötan koormusega..../vähem kui 0,5 koormus; 0,5-0,99 koormus; 1,0 koormus; rohkem kui 1,0 koormus/

Aitäh vastamast!

### Lisa 3 Intervjuude transkriptsioonid

Link transkribeeritud intervjuudele: [https://docs.google.com/document/d/18K4NrFxlSZGS\\_Cd7swdu1IduJ3bv4Gvmu2xRfCP7GCw/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/18K4NrFxlSZGS_Cd7swdu1IduJ3bv4Gvmu2xRfCP7GCw/edit?usp=sharing)

Lisa 4 Vastajate demograafiline ülevaade

		Sagedus	%
Tegevusvaldkond	infotehnoloogia	38	26.4
	muu	37	25.7
	tööstus/tootmine	23	16
	pangandus/finants	16	11.1
	riigi-ja avalik haldus	15	10.4
	ehitus/kinnisvara	15	10.4
Ettevõtte vanus	vanem kui 15aastat	86	59.7
	1-5aastat	24	16.7
	6-10aastat	20	13.9
	11-15aastat	12	8.3
	alla 1aasta	2	1.4
Töötajate arv	251 ja rohkem	92	63.9
	kuni 50	33	22.9
	51-250	19	13.2
Meeskonna suurus	7-10 liiget	51	35.4
	4-6 liiget	47	32.6
	11 ja rohkem liiget	38	26.4
	kuni 3 liiget	8	5.6
Positsioon	spetsialist	80	55.6
	juht	52	36.1
	tööline	12	8.3
Minu vanus	31-40 a	57	39.6
	41-50 a	38	26.4
	kuni 25 a	18	12.5
	26-30 a	18	12.5
	üle 50 a	13	9
Sugu	naine	104	72.2

	mees	38	26.4
	ei soovi öelda	2	1.4
Töötamise aeg praeguse tööandja juures	1-3 a	46	31.9
	alla 1 a	35	24.3
	üle 7 a	35	24.3
	4-6 a	28	19.4
Töökoormus	täiskoormus	127	88.2
	alla täiskoormuse	10	6.9
	rohkem kui täiskoor- mus	7	4.9



## Lisa 5 Pööratud skaalaga küsimused

Analüüsimiseks pöörati need negatiivsed väited positiivseks:

- 2.13 Ma pole kindel, kas sobitun oma kolleegidega;
- 2.14 Kirjeldaksin end enamikes olukordades ettevõttesse/ meeskonda sobimatuna;
- 2.15 Tahaksin muuta inimeste suhtumist ja/või töökeskkonda oma ettevõttes, kuid ma ei tunne, et minu poolt välja pakutavat väärtustatakse;
- 2.16 Ma ei tunne, et oleks kohta, kuhu ma sobituksin oma meeskonnas / ettevõttes;
- 2.17 Mul on ebamugav, et mu taust ja kogemused on nii erinevad inimestest, kes igapäevaselt töö juures minu ümber on;
- 2.18 Minu otsene juht ei väärtusta mind ning ma ei tunne end olulisena;
- 2.19 Ma ei saa selles ettevõttes töötada ilma, et peaksin oma põhimõtteid ohverdama;
- 2.20 Ma ei tunne, et minu tööandja käituks minuga õiglaselt;
- 2.25 Kaalun töölt lahkumist lähiajal, sest ma ei tunne, et kuuluksin sellesse ettevõttesse;
- 2.29 Pandeemia aegne aeg on vähendanud meie meeskonna ühtekuuluvust.
- 3.5 Ma ei tunne end oma ettevõttes “omana“;
- 3.6 Ma ei tunne end oma ettevõttega emotsionaalselt seotuna;
- 3.8 Ma ei tunne oma ettevõtte suhtes tugevat kuuluvustunnet;
- 3.9 Ma ei muretse, mis juhtuks, kui lahkun töölt ilma uut töökohta omamata;
- 3.12 Oma tööandja juurest lahkumisega ei kaasneks mulle liigseid kulutusi;
- 3.14 Tunnen, et mul on väga vähe võimalusi kaalumaks oma tööandja juurest lahkumist;
- 3.15 Oma tööandja juurest lahkumise üks tõsisemaid negatiivseid tagajärgi oleks sobivate alternatiivide vähesus;
- 3.17 Kui ma poleks juba nii palju endast sellesse ettevõttesse panustanud, kaaluksin töötamist mujal.

Lisa 6 Kuuluvuse ja pühendumuse kirjeldav statistika demograafiliste näidikute alusel

Tegevusvaldkond	Kuuluvus	Afekt_pyhendumus	Jatkuv_pyhendumus	Normatiivne_pyhendumus	Pyhendumus_ylid
infotehnoloogia	4,49 (0,35)	4,21 (0,72)	3,11 (0,86)	3,06 (0,78)	3,46 (0,6)
ehitus/kinnisvara	4,17 (0,53)	4,01 (0,7)	2,57 (0,71)	3,06 (0,93)	3,19 (0,61)
riigi- ja avalik haldus	4,09 (0,48)	3,9 (0,44)	2,93 (0,68)	2,99 (0,5)	3,27 (0,39)
pangandus+ finants	4,55 (0,28)	4,45 (0,53)	2,72 (0,7)	2,99 (0,71)	3,37 (0,45)
tööstus/ tootmine	4,07 (0,65)	4,06 (0,82)	2,74 (0,72)	2,86 (0,8)	3,22 (0,58)
Muu	4,34 (0,55)	4,25 (0,68)	3,15 (0,67)	3,18 (0,91)	3,53 (0,51)
EV vanus					
alla 1aasta	4,7 (0,07)	4,57 (0)	3,44 (0,09)	3,83 (1,41)	3,93 (0,44)
1-5aastat	4,17 (0,64)	4,05 (0,74)	2,82 (0,81)	3,12 (0,8)	3,31 (0,57)
6-10 aastat	4,38 (0,37)	4,25 (0,76)	2,92 (0,74)	3,24 (0,83)	3,45 (0,5)
11-15 aastat	4,47 (0,46)	4,07 (0,77)	2,84 (0,99)	2,75 (0,95)	3,23 (0,75)
vanem kui 15 aastat	4,31 (0,51)	4,19 (0,66)	2,98 (0,73)	3 (0,75)	3,39 (0,52)
Tootajate arv					
alla 10 töötaja+11-50 töötaja	4,26 (0,54)	4,1 (0,68)	2,76 (0,73)	3,21 (0,79)	3,33 (0,53)
51-100 töötajat+ 101-250 töötajat	4,38 (0,63)	4,38 (0,6)	3,16 (0,73)	3,02 (0,64)	3,53 (0,5)
251-500 töötajat+501 ja rohkem	4,32 (0,48)	4,15 (0,71)	2,96 (0,77)	2,99 (0,83)	3,37 (0,56)
MK suurus					
kuni 3 liiget	4,34 (0,78)	4,45 (0,66)	2,97 (0,57)	3,15 (1,06)	3,51 (0,56)
4-6 liiget	4,3 (0,51)	4,3 (0,57)	3,14 (0,79)	3,24 (0,66)	3,56 (0,48)
7-10 liiget	4,29 (0,43)	4,03 (0,76)	2,75 (0,66)	2,88 (0,81)	3,21 (0,53)
11-15 liiget+16 ja rohkem	4,36 (0,57)	4,14 (0,69)	2,94 (0,83)	3,01 (0,84)	3,36 (0,59)
Positsioon					
Lihttöötaja/reatöötaja/töölise	4,48 (0,24)	4,27 (0,59)	3,04 (0,75)	3,46 (0,83)	3,57 (0,57)
Spetsialist+ tippspetsialist	4,28 (0,54)	4,07 (0,7)	3,01 (0,76)	2,97 (0,8)	3,35 (0,55)
Esmataseme juht/valdkonnajuht	4,34 (0,5)	4,3 (0,67)	2,82 (0,76)	3,06 (0,77)	3,38 (0,55)
Vanus					
kuni 25aastat	4,56 (0,3)	4,32 (0,42)	3,13 (0,84)	3,35 (0,78)	3,59 (0,61)
26-30aastat	4,07 (0,74)	3,83 (0,86)	2,97 (0,61)	2,94 (0,89)	3,25 (0,62)
31-40 aastat	4,32 (0,49)	4,14 (0,69)	2,92 (0,81)	3,01 (0,86)	3,35 (0,56)
41-50 aastat	4,37 (0,43)	4,36 (0,62)	2,83 (0,65)	3,02 (0,7)	3,4 (0,41)
51 ja vanem	4,15 (0,55)	4,01 (0,75)	3,08 (0,91)	3 (0,67)	3,37 (0,67)
Sugu					
mees	4,36 (0,37)	4,24 (0,65)	2,8 (0,82)	2,95 (0,81)	3,32 (0,57)
naine	4,31 (0,54)	4,15 (0,7)	3 (0,73)	3,08 (0,8)	3,41 (0,55)
ei soovi öelda	3,8 (1,13)	3,79 (1,11)	2,63 (1,24)	3,08 (0,35)	3,14 (0,2)
Staaz					
alla 1aasta	4,4 (0,48)	4,13 (0,71)	2,91 (0,77)	3,25 (0,82)	3,41 (0,58)
1-3 aastat	4,25 (0,53)	4 (0,71)	2,75 (0,76)	2,91 (0,85)	3,21 (0,57)
4-6 aastat	4,35 (0,55)	4,2 (0,74)	2,96 (0,71)	2,86 (0,74)	3,35 (0,48)
7-10 aastat+ rohkem kui 10 aastat	4,3 (0,49)	4,39 (0,53)	3,21 (0,73)	3,18 (0,7)	3,59 (0,48)
Koormus					
vähem kui 0,5 koormus+0	4,31 (0,43)	4,04 (0,65)	2,78 (0,63)	3,18 (0,96)	3,31 (0,64)
1,0 koormus	4,32 (0,52)	4,18 (0,7)	2,94 (0,77)	3,03 (0,8)	3,38 (0,55)
rohkem kui 1,0 koormus	4,35 (0,41)	4,22 (0,63)	3,14 (0,75)	3,17 (0,54)	3,51 (0,53)

Lisa 7 Tukey testi tulemused meekonna suuruse ja tööstaaži kohta seoses üldise pühendumuse näitajaga

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Tukey HSD						
(I) MK_suurus		Mean Difference (I-	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound	
1	2	-0,04331	0,20467	0,997	-0,5755	0,4889
	3	0,29809	0,20350	0,462	-0,2310	0,8272
	4	0,15226	0,20816	0,884	-0,3890	0,6935
2	1	0,04331	0,20467	0,997	-0,4889	0,5755
	3	.34140	0,10820	0,010	0,0601	0,6227
	4	0,19557	0,11674	0,341	-0,1080	0,4991
3	1	-0,29809	0,20350	0,462	-0,8272	0,2310
	2	-.34140	0,10820	0,010	-0,6227	-0,0601
	4	-0,14583	0,11468	0,582	-0,4440	0,1523
4	1	-0,15226	0,20816	0,884	-0,6935	0,3890
	2	-0,19557	0,11674	0,341	-0,4991	0,1080
	3	0,14583	0,11468	0,582	-0,1523	0,4440
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						
Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Tukey HSD						
(I) Staaž		Mean Difference (I-	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound	
1	2	0,20275	0,12007	0,334	-0,1094	0,5149
	3	0,06973	0,13572	0,956	-0,2832	0,4226
	4	-0,17959	0,12796	0,499	-0,5123	0,1531
2	1	-0,20275	0,12007	0,334	-0,5149	0,1094
	3	-0,13302	0,12831	0,728	-0,4666	0,2006
	4	-.38234	0,12007	0,010	-0,6945	-0,0702
3	1	-0,06973	0,13572	0,956	-0,4226	0,2832
	2	0,13302	0,12831	0,728	-0,2006	0,4666
	4	-0,24932	0,13572	0,260	-0,6022	0,1036
4	1	0,17959	0,12796	0,499	-0,1531	0,5123
	2	.38234	0,12007	0,010	0,0702	0,6945
	3	0,24932	0,13572	0,260	-0,1036	0,6022
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

## Lisa 8 Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Gerly Roosmets,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Kuuluvuse tunne ja organisatsiooniline pühendumine ning nende seosed hübriid töö kontekstis“, mille juhendajaks on Tiiu Kamdron,

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 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.

02.01.2023

*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 üks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor (id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2., siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.*