

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Sandra Saar

**KAUGTÖÖGA SEOTUD HOIAKUTE NING TAJUTUD  
MEESKONNATÖÖ EFEKTIIVSUSE JA  
MEESKONNALIIKMETE VAHELISTE SUHETE SEOS**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 970 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Sandra Saar .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178119HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: sandra.saar93@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	6
SISSEJUHATUS .....	7
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	9
1.1. Kaugtöö olemus .....	9
1.1.1. Kaugtöö mõiste ja kujunemine.....	9
1.1.2. Kaugtöötaja mõiste ja omadused.....	11
1.1.3. Kaugtöö eelised töötaja seisukohast lähtudes .....	12
1.1.4. Kaugtöö puudused töötaja vaatenurgast.....	13
1.1.5. Kaugtöö eelised tööandja vaatenurgast .....	14
1.1.6. Kaugtöö puudused tööandja vaatenurgast.....	16
1.2. Meeskonnatöö efektiivsus ja liikmetevahelised suhted .....	18
1.2.1. Meeskonnatöö efektiivsus .....	18
1.2.2. Meeskonnaliikmete vahelised suhted.....	20
1.3. Kaugtöö mõju efektiivsusele ja liikmetevahelistele suhetele .....	22
1.3.1. Kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse seosed .....	22
1.3.2. Kaugtöö mõju meeskonnaliikmete vahelistele suhetele.....	24
2. EMPIIRILINE UURING.....	25
2.1. Eesmärk ja uurimisküsimused .....	25
2.2. Organisatsioon SA Innove .....	25
2.3. Meetod ja protseduur .....	26
2.4. Tulemused.....	27
2.4.1. Valim.....	27

2.4.2. Kaugtöö tegemise sagedus ja põhjused.....	29
2.4.3. Kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsus.....	32
2.4.4. Kaugtöö ja meeskonnaliikmete vahelised suhted.....	33
2.4.5. Kaugtööga seotud hoiakud.....	34
2.4.6. Kaugtööga seotud kasu- ja ohutegurid.....	35
2.4.7. Tehnoloogia kasutamine kaugtöös.....	36
2.4.8. Kaugtöö reguleeritus.....	37
2.4.9. Kaugtööga seotud puudujäägid ja ettepanekud parendusteks.....	38
2.4.10. Võrdlev statistika.....	38
2.4.11. Seosed kaugtööga seotud hoiakute ja tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ning tajutud meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel.....	42
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED.....	44
KOKKUVÕTE.....	50
SUMMARY.....	53
KASUTATUD ALLIKAD.....	56
LISAD.....	60
Lisa 1. Kaugtöötaja küsimustik.....	60
Lisa 2. Mittekaugtöötaja küsitlus.....	67
Lisa 3. Kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ploki kirjeldav statistika.....	73
Lisa 4. Meeskonnatöö efektiivsuse ploki vabavastuste kategooriad.....	74
Lisa 5. Kaugtöö ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete ploki kirjeldav statistika.....	75
Lisa 6. Meeskonnaliikmete vaheliste suhete ploki vabavastuste kategooriad.....	76
Lisa 7. Kaugtööga seotud hoiakute ploki kirjeldav statistika.....	77
Lisa 8. Kaugtöös tehnoloogia kasutamise ploki vabavastuste kategooriad.....	78
Lisa 9. Kaugtöö reguleerituse ploki vabavastuste kategooriad.....	79
Lisa 10. Kaugtööga seotud puudujääkide kategooriad.....	80
Lisa 11. Kaugtöö protsessi parendamiseks tehtud ettepanekute kategooriad.....	81

Lisa 12. Statistiliselt olulised erinevused meeskonnatöö efektiivsuse plokis.....	82
Lisa 13. Statistiliselt olulised erinevused meeskonnaliikmete vaheliste suhete plokis .....	83
Lisa 14. Statistiliselt olulised erinevused kaugtööga seotud hoiakute plokis .....	84

## LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsiooni jaoks on tähtis kompetentsete inimeste olemasolu, kes oleksid valmis tegema efektiivset meeskonnatööd (Matthews, McLees 2015, 20), mis põhineb usalduslikel suhetel (Fung 2014, 212). Kaugtöö võib aga efektiivsust ja suhteid mõjutada. Sellest tulenevalt on töö eesmärgiks välja selgitada, millised on kaugtöötajate (teevad igapäevaselt kaugtööd ning nende töökoht asub väljaspool Tallinat) ja mittekaugtöötajate (kaugtöötaja meeskonnaliikmed, kes töötavad peamiselt kontoris) hoiakud kaugtöö suhtes ning millised seosed ja erinevused esinevad kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel.

Uuring viiakse läbi Sihtasutuse Innove kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hulgas. Andmete kogumiseks kasutatakse kahte veebipõhist ankeetküsitlust ning nende analüüsimiseks kirjeldava statistika meetodeid. Seoste uurimiseks teostatakse korrelatsioonanalüüs ja erinevuste kaardistamiseks T-test.

Tulemustest ilmneb, et kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad suhtuvad üldiselt kaugtöösse positiivselt ning ei näe suurt negatiivset mõju meeskonnatöö efektiivsusele ja meeskonnaliikmete vahelistele suhetele. Kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad on mitmetes asjades ühel nõul, kuid ilmneb ka lahkavamus kaugtöö hoiakute osas. Kaugtöötajad leiavad, et mittekaugtöötajad suhtuvad kohati kaugtöösse negatiivselt. Mittekaugtöötajad aga sellega ei nõustunud. Seoste analüüsist selgub, et mida positiivsemalt kaugtöösse suhtutakse, seda paremaks peetakse ka meeskonnatöö efektiivsust ja liikmetevahelisi suhteid.

Võtmesõnad: kaugtöö, meeskonnatöö efektiivsus, meeskonnaliikmete vahelised suhted, hoiakud, kaugtöötaja, mittekaugtöötaja

## SISSEJUHATUS

Kaugtöö on töökorraldus, kus töötajad teevad tööülesandeid väljaspool tavapärast töökohta (Pinsonneault 1999, 4). Mõiste “*telecommuting network*” ehk “*telework*” võeti kasutusele aastal 1970, kirjeldamaks situatsiooni, kus informatsiooni- ja kommunikatsioonivahendeid kasutati selleks, et toetada tegevusi väljaspool traditsioonilist kontoripõhist töökohta. Aastate jooksul on kaugtööd aina rohkem erinevates ettevõtetes rakendatud. Taolise töökorralduse kasutamisel on nii eeliseid kui ka puuduseid. (Campbell, McDonald 2007, 1) Tööandja seisukohast on peamisteks eelisteks olemasolevate töötajate motiveerimine ja hoidmine ning uute pädevate inimeste leidmine ja värbamine. Töötamine ajast ja asukohast sõltumata, võimaldab töötajad tööle võtta üle maailma. (Pyöriä 2011, 388) Töötajate vaatenurgast võib olulisena välja tuua aja (Pinsonneault 1999, 9) ja raha kokkuhoiu (Mello 2007, 252) ning produktiivsuse tõusu. Töötades endale sobival ajal ja kohas, on inimene valmis rohkem panustama organisatsiooni eesmärkidesse. (Pinsonneault 1999, 9) Teisalt on aga suurimaks puuduseks kaugtöötaja sotsiaalne isoleeritus meeskonnast ning suhete halvenemine tiimiliikmete vahel (*Ibid.*, 7-9). Keeruline on ka kontoris töötavatel inimestel (mittekaugtöötajad), kes peavad kohanduma kaugtööst tingitud probleemide ja vajadustega.

Tänapäeva konkurentsitihedal tööturul, on tööandjad sunnitud mõtlema ja töötama strateegilisemalt ning efektiivsemalt (Matthews, McLees 2015, 21). Oluliseks konkurentsieeliseks on pädevad töötajad, kes oma teadmiste ja kogemustega saavad panustada organisatsiooni eesmärkidesse. Selleks, et nad oleksid võimelised seda tegema, peavad inimesed suutma koos tulemuslikult töötada. (*Ibid.*, 20) Head töötulemused ja organisatsioonile pühendumine sõltub aga omakorda liikmetevahelistest suhetest. Kui suhted on vastastikku soojad ja positiivsed, siis on töötajad valmis rohkem panustama. (Fung 2014, 212) Seega on meeskonnal tähtis roll organisatsiooni edukuse tagamisel.

Tulenevalt sellest, on magistritöö eesmärgiks välja selgitada, millised on kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hoiakud kaugtöö suhtes ning millised seosed ja erinevused esinevad kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel.

Käesoleva magistritöö raames otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- 1) Millised on kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hoiakud seoses kaugtöötamisega?
- 2) Missugused on erinevused kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate kaugtööga seotud hoiakute vahel?
- 3) Missugused on erinevused kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel?
- 4) Millised seosed avalduvad kaugtööga seotud hoiakute ja tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel?

Uuring teostatakse Haridus- ja Teadusministeeriumi (edaspidi HTM) poolt loodud Sihtasutuses Innove (edaspidi Innove), kus võimaldatakse töötajatele paindlikku töökorraldust, sh kaugtööd. Innoves mõistetakse kaugtöö all töötamist väljaspool tööruume, milles tuleb eelnevalt kokku leppida juhiga (SA Innove töökorralduse reeglid 2016, 4). Töötajatel on seega võimalik vastavalt vajadusele kaugtööd teha. Antud töös käsitletakse kaugtöötajatena neid, kes teevad seda igapäevaselt ning kellega on sõlmitud vastav leping. Mittekaugtöötajatena vaadeldakse töötajaid, kes on kaugtöötaja meeskonnaliikmed ning töötavad peamiselt kontorist. Andmete kogumiseks kasutati kahele grupile eraldi koostatud veebipõhist ankeetküsitlust.

Töö koosneb kahest osast: teoreetilised lähtekohad ja empiiriline uuring. Esimeses osas antakse ülevaade kaugtöötaja ja kaugtöö olemusest ning sellega kaasnevatest eelistest ja puudustest tööandja ning töötaja seisukohast. Lisaks käsitletakse meeskonnatöö efektiivsust ja liikmetevahelisi suhteid ning kaugtöö mõjust nendele kahele tegurile. Töö teises peatükis antakse ülevaade meetodist ja uuritavast organisatsioonist ning uuringu tulemustest ja järeldustest. Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid ning teostati korrellatsioonanalüüs ja T-test.

Antud uuringu eripäraks on see, et keskendutakse peamiselt kaugtöö mõjutustele meeskonnas ning seda vaadeldakse nii kaugtöötaja kui ka mittekaugtöötaja vaatenurgast lähtuvalt.



# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Kaugtöö olemus

### 1.1.1. Kaugtöö mõiste ja kujunemine

Tehnoloogiline areng on toonud kaasa muutuseid töömaastikul. Tänu kaasaegsetele side- ja kommunikatsioonivahenditele ei pea töötaja olema seotud tööandja asukohaga, vaid võimalik on töötada erinevatel aegadel ja kohtades. (Pyöriä 2011, 388) Tööd tehakse näiteks kohvikutes ja parkides, kuid enamasti siiski kodukontoris (Ye 2012, 20). Kaugtöö (*telecommuting*) käsitlus pärineb aastast 1970, mil ameeriklane Jack Nilles naftakriisi ajal arvestas, kui palju oleks võimalik säästa, loobudes igapäevasest töö- ja elukoha vahelisest liikumisest (Nilles 1975). Kaugtööd nähti kui võimalust aidata parandada inimeste, organisatsioonide ja ühiskonna probleeme - alates ummikute vähendamisest, lõpetades puuetega inimeste tööturule tagasi toomisega (Gálvez *et al.* 2011/2012, 278).

Kaugtöötamise problemaatika uurimine sai alguse Nillesi poolt 70ndatel, mil hakati kasutama terminit "*telecommuting network*". Tollal oli eesmärgiks töö- ja elukoha vahel liikumiseks kuluva aja vähendamine. (Nilles 1975) Seetõttu iseloomustab seda aega keskendumine kodust töötamisele (*Home Office*) (Gschwind, Messenger 2016, 198). See oli võimalik tänu uutele tehnoloogiatele, mis võimaldasid töökohti ümber paigutada. Seejärel tekkis vajadus termin "*telecommuting network*" nimetada ümber "*telework*", et hõlmata ka erinevaid tööga seotud tegevusi tulenevalt infotehnoloogia võimalustest - hakati kasutama Internetti ja e-posti. Tänapäeval kasutatakse neid termineid sünonüümidena. (*Ibid.*, 197)

Kaugtöö mõiste sai uue tähenduse aastal 1990, mil toimusid tehnoloogilised edusammud - info- ja sidetehnoloogia kiire areng. Seadmed, nagu sülearvutid ja mobiiltelefonid, võimaldasid tööd teha igal ajal ja kohas. Seetõttu iseloomustab seda aega termin „mobiilne töökoht“ (*Mobile Office*), sest

töötada oli võimalik erinevatest kohtadest. (*Ibid.*, 199) 1990. aastatest võeti kaugtöötamine laialdasemalt kasutusele, kuna ettevõtted soovisid oma kulusid vähendada ja tootlikkust suurendada (Ye 2012, 20) ning töötajad paremini tasakaalustada töö- ja pereelu (Madsen 2003).

Kaugtöö tähendus muutus ka 21. sajandi alguses, kui Tsugio Makimoto ja David Manners (1997) ennustasid, et tulevikus ei sõltu töötamine ainult ühest kohast, vaid see on pidevas liikumises. Seda võimaldas tehnoloogiline areng, kus tööalast informatsiooni oli võimalik hoida pilves ja võrkudes. Sellest lähtuvalt kutsuti seda aega terminiga „virtuaalne töökoht“ (*Virtual Office*). (Gschwind, Messenger 2016, 199) Nüüdseks on need kolm terminit kombineerunud, mis kujundas kaugtöötamise selliseks, nagu seda tänapäeval mõistetakse (*Ibid.*, 205).

Kaugtöö mõistet defineeritakse erinevalt. Inglise keeles on kaugtööl mitu nimetust - *telecommuting, teleworking, networking, flexible working, homeworking, remote working, mobile working, virtual workplace*, mille sisu on tegelikult sarnane. Kõige rohkem kasutatakse termineid *telecommuting* ja *teleworking*. (Madsen 2003) Fitzer (1997) defineeris kaugtööd kui “töökorraldust, kus tööd tehakse väljaspool tavapärasest töökohta ning olemas on tehnoloogilised ühendused” (Pinsonneault 1999, 4). Sarnaselt temale, määratlesid Bailey ja Kurland (2000) kaugtööd kui “töötamist väljaspool tavapärasest töökohta ja suhtlemist läbi tehnoloogiliste vahendite” (Bailey, Kurland 2002, 384). Lisaks defineeritakse seda mõistet järgmiselt - “kaugtöö on töökohale liikumise osaline või täielik asendamine, töötades erinevatest kohtadest”. Nendeks kohtadeks võivad olla töötaja kodu, mobiilne kontor, klientide asukohad või nende kombineerimine. (Vandebona, Vu, 2) USA personaliamet (*U.S. Office of Personnel Management*) defineerib kaugtöötamist kui “töökorraldust, kus töötaja täidab tööülesandeid kodus või muus asukohas, mis on talle geograafiliselt mugav” (Anderson *et al.* 2015, 314). Sellest järelduvalt võib öelda, et erinevate kaugtöö mõistete sisu on sarnane, hõlmates kahte aspekti - töötamine tööandja asukohast sõltumata ning tehnoloogiavahendite kasutamine suhtlemiseks.

Kaugtööd on võimalik erinevalt liigitada. Üheks neist on töötundide ehk mahu järgi: kaugtöö a) korra nädalas, b) mitu korda nädalas või c) täistööajaga ehk igapäevane kaugtöötamine. Teiseks võib kaugtööd liigitada töötamise asukoha järgi: a) kodukontor – töötamine kodus, b) satelliidikeskus - koht, mis on eraldatud tööandja ruumidest (näiteks klientide juures) või c) avalikud kohad - töötamine kohvikus, ühistranspordis jne. (Bajzikova *et al.* 2016, 34) Seega võib kaugtöö olla olemuselt erinev, kuna sõltub erinevatest aspektidest (maht, asukoht jms).

### 1.1.2. Kaugtöötaja mõiste ja omadused

Üheksakümnendatel mõisteti kaugtöötajana töötajat, kes töötab kodus ja kasutab peamiselt arvutit ja telefoni. Tegelikult pole oluline, et töö oleks tehtud just koduses keskkonnas, kuna seda on võimalik teha igal ajas ja kohas. (Haddon, Silverstone 1994) Sellest tulenevalt on hilisemal ajal vaadeldud kaugtöötajat kui töötajat, kes töötab väljaspool organisatsiooni lepingulisel alusel (Sullivan 2003). Kaugtöötaja on oma staatusest samaväärne töötaja nagu kontoris töötav inimene ning talle tuleb võimalda samu tingimusi töö tegemiseks (Pyöriä 390).

Kõikidele inimtüüpidele ei pruugi kaugtöötamine sobida (Snell 2009). Mõned inimesed ei suuda tööd hästi teha, kui ei saa kolleegidega vahetult suhelda ning küsimuste üle arutleda. Samas võib olla ka vastupidi - töötaja on produktiivsem, kui saab tööülesandeid täita üksi. (Golden 2009, 247) Ei tohiks eeldada, et töötaja, kellel on suurepärased töötulemused kontoris olles, suudab sama edukalt töötada ka kodus (Ye 2012, 21). Tulenevalt sellest võib öelda, et töötajat ümbritsev on tähtis, kuna mõjutab tema tulemuslikkust. Selleks, et inimene saaks maksimaalselt panustada, on oluline võimaldada talle töötamist sobivas keskkonnas.

Eduka kaugtöötamise aluseks on kaugtöötaja, kes on: professionaalne, iseseisev, leidlik, (Ye 2012, 21) kõrge enesedistsipliiniga, hea suhtlemisoskusega, hea arvuti jt seadmete kasutamise oskusega, usaldusväärsetes suhetes kolleegidega, produktiivne, positiivse suhtumisega kaugtöötamisesse (Pinsonneault 1999, 18) ning olemuselt meeskonnamängija. Professionaalsus seisneb selles, et inimene on tööalaselt küps ja vastutustundlik. Iseseisvus näitab, kuidas töötaja tuleb toime eesmärkide planeerimise ja täitmisega. Leidlikkus aitab probleemide ja küsimustega paremini iseseisvalt toime tulla, kuna kolleegide pole läheduses. (Ye 2012, 21) Kõrge enesedistsipliin tagab, et töötaja oskab tegevusi planeerida ning suhtub nendesse kohusetundlikult. Hea suhtlemisoskus on oluline, et vähendada isoleeritust kolleegidest. Ehk hoolimata asukohast, on kaugtöötaja valmis teistega suhtlema ja infot koguma. Arvuti jms vahendite kasutamise osas peaksid kaugtöötajal olema head teadmised, kuna need on peamiseks töö- ja suhtlusvahendiks. Usalduslikud suhted on aluseks meeskonnatöö efektiivsele toimimisele. Kaugtöötaja peaks olema produktiivne ehk suutma ilma otsese kontrolli ja sekkumiseta ise ennast juhtida ning tööülesandeid täita. Ta peab olema positiivselt meelestatud ehk uskuma kaugtöö võimalikusesse. Lisaks on tähtis, et inimene oleks olemuselt meeskonnamängija - olenemata vahemaast, on valmis töökaaslastega koostööks.

### 1.1.3. Kaugtöö eelised töötaja seisukohast lähtudes

Töötaja jaoks on kaugtöötamise osas nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi. Antud peatükis käsitletakse positiivseid aspekte. Üheks neist on tööle ja koju sõitmiseks kuluva aja kokkuhoidmine (Pinsonneault 1999, 9; Boell *et al.* 2014, 1), mida on võimalik kasutada tööülesannete täitmiseks (Boell *et al.* 2016, 116). Töötades igapäevaselt ühest kohast, saab lisaks ajale, hoida kokku ka raha (Mello 2007, 252; Boell *et al.* 2010, 1), kuna vähenevad kulud riietele ja söögile. Kodus pole riietus oluline ning ei pea lõunat väljas sööma, tänu millele on võimalik säästa. (Pinsonneault 1999, 9)

Teise aspektina tuuakse välja kaugtöötaja produktiivsuse tõusu, kuna nad saavad otsustada, mis ajal tööülesandeid täidetakse (Piskurich 1996, Allen *et al.* 2015). Lisaks arvatakse, et kodus on vähem segajad kui kontoris, mis võimaldab samuti paremini tööle keskenduda (Anderson, Kelliher 2009; Boell *et al.* 2014, 1). Produktiivsust suurendab ka see, et aeg mida veedetaks näiteks ummikutes, on võimalik kasutada töötamiseks (Mello 2007, 251). Seega võib töötaja jaoks sobiv keskkond, mõjutada positiivselt tema töösooritust.

Kolmandana saab välja tuua kaugtöötajate kõrgema motivatsiooni (Mello 2007, 252). Töötades endale sobivas kohas, mis vastab kaugtöötaja vajadustele, aitab see suurendada produktiivsust tööülesannete täitmisel (Boell *et al.* 2016, 122, Allen *et al.* 2015). Niiviisi tunnevad töötajad vähem survet teiste poolt, mistõttu nad naudivad rohkem töö tegemist. Neile meeldib, et saavad omada suuremat kontrolli ja vastutust oma tööalase tegevuse üle. (Mello 2007, 252) Oluline on ka, et kaugtöötaja ja töökaaslaste vahel toimiksid usalduslikud suhted. Kui töötajale võimaldatakse teha kaugtööd, siis see näitab, et teda usaldatakse. See on oluliseks väärtuseks tööelus ning motiveerib töötajat panustama ettevõtte eesmärkidesse. (*Ibid.*, 251)

Thompson ja Protas toovad välja autonoomsuse ja paindlikkuse, mis võimaldab töötajal ise oma tööasjade üle otsustada. Ehk lisaks sellele, et kaugtöötaja saab valida kus kohast ülesandeid täidetakse, saab ta seda teha ka endale sobival ajal. (Gálvez *et al.* 2011/2012, 283) Metaanalüütilised uuringud on näidanud, et kaugtöötajatel on, võrreldes teiste töötajatega, kõrgem tööga rahulolu. Seda seetõttu, et neil pole palju segavaid faktoreid, mistõttu on vähem tööalast stressi ja rahulolematust. (Anderson *et al.* 2015, 316) Samuti on neil rohkem vabadust otsustada, millal, kus ja kuidas nad tööülesandeid täidavad. See tekitab tunde, et ettevõtte hoolib töötajatest.

Tänu paindlikkusele on võimalik paremini koordineerida ka koduste toimetustega tegelemist. (Boell *et al.* 2016, 116)

Viimaseks eeliseks on töövõimaluste laienemine. Baruch leidis, et kaugtöö võimaldab töötada ka nendel, kellel on raske kodust välja saada, näiteks lapsevanemad, vanemaealised ning puudega inimesed. (Baruch 2000) Seeläbi on võimalik neil, kes muidu tööd ei leiaks või teha ei saaks, endale sobiv töö otsida (Mello 2007, 253). Samuti saab inimene jääda oma töökohale, kui ta peaks elukohta vahetama ning naasta varem tööle, kui on perekondlike sündmuste tõttu eemal olnud (*Ibid.*, 251).

#### **1.1.4. Kaugtöö puudused töötaja vaatenurgast**

Üheks puuduseks on sotsiaalne isoleeritus kolleegidest ja nendevahelisest suhtlusest (Pinsonneault 1999, 9). Kui kaugtöötaja viibib kontorist ja teistest töötajatest eraldi, siis on ta ära lõigatud igapäevasest suhtlemisest töökohal (Golden 2009, 246) ning organisatsioonikultuurist (Mello 2007, 254). Kaugtöö tõttu pole võimalik igal ajal üksteise juurde minna ja mitteametlikult vestelda või tööalaseid probleeme arutada (Madsen 2003). Vahetult kolleegidega suheldes saab kasutada mitteverbaalseid žeste (näiteks näoilmed), mis aitavad paremini mõista sõnumi konteksti ning seeläbi suurendada suhtlemise tulemuslikkust (Bajzikova *et al.* 2016, 35). Tagajärjena võivad töötajad tööandjast kaugeneda (Boell *et al.* 2014, 4) ning mitte tunda organisatsioonipoolset toetust (Pinsonneault 1999, 10). Kui inimene asub tööandjast eemal (logod, märgid jms), siis võib olla tal keeruline end selle organisatsiooniga seostada (Golden 2009, 244). See on seotud omakorda töö tulemuslikkusega - isoleeritud töötajatel on raskusi tööülesannete lõpuni täitmisega (*Ibid.*, 246). Samuti kardetakse, et neile ei pakuta uusi karjäärivõimalusi, ametikõrgendust ja osalemist projektides, kuna nad on töölt justkui eemal (Mello 2007, 254-255). Seetõttu on oluline regulaarselt kohtuda oma meeskonnaga, et kaugtöötajal säiliks kuuluvustunne (Golden 2009, 249; Mihhailova 2009, 11).

Teise puudusena saab välja tuua mõju töö- ja pereelu vahelisele tasakaalule, kus kaugtöö võib aidata kaasa kui ka olla kahjulik nende kahe tasakaalustamisel (Boell *et al.* 2016, 117) ehk hägustada piire töö ja isikliku elu vahel. Ühelt poolt võib kaugtöö aidata koordineerida koduseid ja tööalaseid toimetusi. (Boell *et al.* 2014, 4) Teisalt võib koduste segajate tõttu langeda töötaja produktiivsus (Pinsonneault 1999, 10), tekitades pingeid kolleegidega, kuna kaugtöötaja ei pruugi olla vajalikul ajal kättesaadav või ei tule toime tööülesannete täitmisega. Lisaks on kaugtöötamise

puhul võimalik töötajal otsustada, kus ja kui kaua ta tööd teeb. (Boell *et al.* 2016, 117) See võib viia aga ületöötamiseni (Colihan 1998), kuna igal ajal saab tööasjadega tegeleda (Boell *et al.* 2016, 117). Kaugtöötajad on tunnistanud, et teevad sageli tööd ka siis, kui ettevõtte on küll avatud, kuid tegelikult pole tööaeg (Anderson, Kelliher 2009). Sellest võivad olla häiritud pereliikmed, kuna nende jaoks ei leita piisavalt aega. Seega saab öelda, et töö- ja eraelu segunemisel võivad tekkida konfliktid nii pereliikmete kui ka kaastöötajatega. (Boell *et al.* 2016, 117) Kui vaadelda näiteks naise seisukohast, kes enamasti tegeleb laste ja majapidamistöodega, siis kaugtöö annab võimaluse pere- ja tööelu ühtlustamiseks. Kuid sageli võib keeruliseks osutuda neid omavahel piisavalt lahus hoida, kuna korraga tuleb tegeleda koduste toimetuste ja tööalaste ülesannetega. See tekitab naistes pingeid, kuna peavad tegelema ka oma pereliikmete vajaduste ja soovidega. (Gálvez *et al.* 2011/2012, 279) Kuna nende kahe elu ühildamine võib olla mõne töötaja jaoks raske, siis see võib kaasa tuua stressi või läbipõlemist (Mello 2007, 255).

Viimaseks puuduseks on kaaskolleegidega suhtlemise keerukus. Tööalaste mõtete vahetamiseks, toetuvad kaugtöötajad tehnoloogiale, tänu millele on neil võimalik mittekaugtöötajatega suhelda. Jagades omavahel mõtteid, on oluline konteksti mõistmine. Tehnoloogia kaudu võib olla raske edastada ja lõpuni mõista, mida on ühe või teise ideega mõeldud. (Golden 2009, 247) Seetõttu on osa tööülesandeid hea teha eraldatud keskkonnas, kus keegi ega miski ei sega keskendumist. Teisalt on aga ülesandeid, näiteks uute ideede genereerimine, mida saab efektiivsemalt teha kaaslastega ühel ajal ja kohas. (Boell *et al.* 2014, 6) Seega on oluline paika panna, kui tihti ja mille osas oleks vajalik vahetult suhelda.

### **1.1.5. Kaugtöö eelised tööandja vaatenurgast**

Organisatsioonid peavad suutma rahuldada klientide vajadusi, kuid tööandjal ei pruugi selleks olla pädevat personali (Crossman, Lee-Kelley 2004, 375). Seega on kaugtöö heaks võimaluseks, kuidas hoolimata asukohast ning ajavahest, on võimalik erinevatel inimestel samades projektides kaasa lüüa (Pyöriä 2011, 388). Organisatsioonid, mis toetavad kaugtööd, kui alternatiivset töötamise viisi, suudavad ligi meelitada tipptegijaid ja mitmekesisist tööjõudu (Greer, Payne 2014, 88). Seeläbi on võimalik suurendada organisatsiooni värbamisvõimalusi, kuna tööturg on laiem - värvata saab inimesi, kes asuvad teistes piirkondades (Mello 2007, 253) või kellel tervislikel või perekondlikel põhjustel ei saa kodust väljas käia (lapsevanemad, puudega inimesed) (Handy, Mokhtarian 1995). Kaugtöötamine võimaldab vanale töökohale jääda neil, kes peavad elukohta vahetama ning tänu sellele on võimalik organisatsioonil vähendada kulusid, mis kaasneksid uue

töötaja värbamisega. Lisaks võib see soodustada töötaja varasemat tööle naasmist, kui ta on perekondlike sündmuste tõttu (lapse sünd, lähedase hooldamine jne) töölt eemal olnud. (Mello 2007, 251) Seetõttu on kaugtöö heaks võimaluseks suurendada läbi inimeste organisatsioonilist paindlikkust ja suutlikkust ootamatutele olukordadele reageerida (Pinsonneault 1999, 7). See tähendab, et organisatsiooni ei sõltu oma füüsilisest asukohast, vaid tänu kaugtööle, on võimalik kaasata erinevate teadmiste ja kogemustega inimesi üle maailma.

Teiseks saab välja tuua, et kaugtöö on vähendanud töölt puudumist, suurendanud töötajate lojaalsust ja produktiivsust ning rahulolu tööandjaga. See põhineb peamiselt sellel, et inimesel on võimalik teha tööd sobivas keskkonnas, vähendada tööle sõitmiseks kuluvat aega ja raha ning ühildada töö- ja pereelu. (Pinsonneault 1999, 6) Lisaks tagab tööandja töötajale paindlikkuse, et tööajal tegeleda personaalsete vajadustega ning hiljem, endale sobival ajal, tööülesandeid jätkata (Mello 2007, 251). Organisatsiooni taoline mõtteviis näitab pühendumist töötajatele ning nende heaolule (Bonell *et al.* 2014, 3). Kui tööandja võimaldab kaugtöötamist, siis tahab kaugtöötaja vastu panustada ehk olla tööalaselt produktiivsem (Lankau, Scandura 1997). Kaugtööst võib saada ettevõtte konkurentsieelis olemasolevate töötajate motiveerimisel ning uute töötajate värbamisel (Pyöriä 2011, 394; Boell *et al.* 2014, 4). Lisaks tagab see, et organisatsiooni seatud eesmärgid saavad täidetud.

Kaugtöötamist rakendades on ettevõttel võimalik vähendada kulusid (näiteks kontori-, energia tarbimise ja parkimisega seotud) (Pinsonneault 1999, 7). Vabanenud rahalist ressursi saab kasutada näiteks töötajate arendamiseks või heade töötulemuste eest premeerimiseks. See suurendab töötajate rahulolu ja motivatsiooni, mis aitab kaasa organisatsiooni tulemuslikkusele ning suurendab samuti konkurentsieelist teiste ettevõtete ees.

Viimase positiivse aspektina võib välja tuua juhtide arengu. Kaugtöötamine nõuab juhtidelt muutuseid juhtimisstiilis ning paindlikkust, et tulla toime tööturu ja töötajate ootustega. Kaugtöötajaid pole võimalik vahetult kontrollida, kuna nad paiknevad eemal. Seetõttu on oluline, et paigas oleksid eesmärgid, mille kaudu saab töötajate tulemuslikkust hinnata. Tähtis on kohelda võrdselt ja tähelepanu pöörata nii kaugtöötajatele kui ka mittekaugtöötajatele. Kaugtöötajate puhul tuleks neid pidevalt kaasata tööalaselt ja ka väljaspool tööaega, et nad ei satuks isolatsiooni. Seeläbi on võimalik luua usalduslikke ja tõhusaid töösuhteid, mis aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele. (Golden 2009, 249) Seega peab juht olema valmis muutuma ja muutma.

### 1.1.6. Kaugtöö puudused tööandja vaatenurgast

Tööandja peamiseks probleemiks kaugtöö osas on meeskonna sünergia kadumine, kuna üks või mitu töötajat puuduvad kontorist (Pinsonneault 1999, 7). Sellises olukorras on töötajate motiveeritus, ühised väärtused ning ühtekuuluvustunne keerulisemad tekkima ja säilima (*Ibid.*) ning seeläbi võib väheneda ka töötaja seotus organisatsiooniga (Golden 2009, 244). Davenport and Pearlson (1998) leidsid, et traditsiooniliste kontorite eesmärk on ühise organisatsioonikultuuri ja identiteedi tekitamine, kuid kaugtöötamise tõttu ei pruugi see toimida (Pinsonneault 1999, 7). Kaugtöötajal võib tekkida küsimus, miks ta peab panustama oma aega ja teadmisi, kui tegelikult ei tunne ennast osana organisatsioonist ja –kultuurist, kuna pole sellest igapäevaselt ümbritsetud (Handy 1995). Eemaloleku tõttu tunneb kaugtöötaja suuremat iseseisvust tööandjast ja teistest töötajatest ning töökorraldusest (Golden 2009, 244). Kuna kaugtöö tegija ja teiste töötajate vahel puudub füüsiline kontakt, siis võib olla raskendatud ühise arusaama ja usalduslike suhete loomine (Bonell *et al.* 2016, 117). Seetõttu võib ilmneda sotsiaalset isoleeritust ning väheneda kaasamine (*Ibid.*), mistõttu kannatab meeskonnatöö produktiivsus. Uuringutest on selgunud, et mida vähem on vahetut suhtlust, seda kehvemad on meeskonnatöö tulemused. Enamasti on näha, et kaugtööd tehes vahetatakse informatsiooni harvemini kui kontoris olles. (Brumm 2016, 2) Seega on oluline juhtidel jälgida, et kaugtöötajad ei satuks isolatsiooni - paika tuleks panna regulaarsed vahetud kohtumised ning muud sotsialiseerumist toetavad üritused töökaaslaste vahel. See loob usalduslikke suhteid, tänu millele on töösuhted tõhusamad ning tööülesanded paremini täidetud. (Golden 2009, 249)

Teise puudusena saab välja tuua juhtimisega seotud väljakutse. Inimeste juhtimine on keeruline, kuid veelgi raskem on seda teha, kuid töötaja asub juhust eemal (Ye 2012, 24). Ühelt poolt on organisatsioonile kasulik juhtide areng ning uute tööturu suundumustega kaasaminek, kuid teisalt nõuab kaugtöö suuri muudatusi juhtimisstiilis (Pinsonneault 1999, 7). Juhid peavad olema paindlikud ja valmis muutuma nii nagu tänane tööturg nõuab (Golden 2009, 249). Kaugtöötamise kontekstis ei ole võimalik otseselt näha, mida kaugtöötaja eemal teeb, mistõttu võib tekkida ettekujutus, et kaugtöö on ainult vabandus lödvestumiseks (Bonell *et al.* 2014, 4; Bailey, Kurland 1999, 59). Seetõttu on nende töötulemusi raske hinnata ning tagasisidet anda, kuna vahetu kontakt praktiliselt puudub (Mello 2007, 256). Selleks tuleb leida uusi viise töötajate tulemuste hindamiseks ning tagasisidestamiseks (Bonell *et al.* 2014, 3). Kaugtöötajate juhtimisel ei tuleks keskenduda niivõrd kontrollimisele ehk sellele mida, kuidas ja kui kaua töötaja teeb (Mihhailova 2009, 5), vaid hoopis usalduslike suhete olemasolule (Handy 1995) ning töötajate



tulemuslikkusele (Pyöriä 2011, 391, Kossek *et al.* 2015, 8). Üheks heaks võimaluseks on seda teha eesmärkide seadmise ja nende täitmise hindamise kaudu (Golden 2009, 249). Kuna puudub otsene kontrollimise võimalus, siis sageli osad juhid ja organisatsioonid ei aktsepteeri kaugtöötamist isegi siis, kui töö ise seda võimaldaks ja sellega kaasneks konkurentsieelis tööturul (Bardoel *et al.* 2016, 2585). Tööandjad näevad pigem ohtu, et kaugtöötajaid ei saa usaldada, kuna nad võivad käituda omakasupüüdlilikult (Piskurich 1996). Samas aga mõtlevad kaugtöötajad, miks nad peaksid organisatsiooni eesmärkidesse panustama, kui neid piisavalt ei usaldata (Handy 1995).

Kolmandaks on probleem andmete kättesaadavuse ja vahetamise osas kaugtööd tehes. Tööandja peab suutma tagada läbi tehnoloogiliste vahendite, et neil on suutlikkus kaugtööd ja selle tegijaid toetada läbi kiire infovahetuse. (Illegems *et al.* 2007) Kaugtöölaua ühendus ja ligipääs organisatsiooni andmetele on kaugtöö puhul äärmiselt oluline, et töötajal oleks võimalik oma tööülesandeid täita nii nagu kontoris olles (Mello 2007, 256; Bailey, Kurland 1999, 57). Siit aga kerkib üles turvalisuse küsimus - kuidas andmeid ohutult vahetada, kui töötajad asuvad kontorist eemal. Peamine andmevahetus toimub Internetis, mis on ebakindel ja avatud paljudele osapooltele ning seetõttu ei pruugi alati olla ka väga turvaline. (Pinsonneault 1999, 8) Sellega peaksid tööandjad arvestama ning ühtlasi meeles pidama, et andmete kaitsmine on palju laiapõhjalisem probleem, kui ainult tehnoloogiline. Sageli on just inimesed need, kes suuresti muudavad selle ebaturvaliseks, näiteks paroolide hooletu kasutamisega. (Pyöriä 2011, 392) Seetõttu nõuab kaugtöö lisaks spetsiifilisele tehnoloogilisele infrastruktuurile (vahendid, tehnoloogiline tugi jne) ka nende käsitlemiseks vajalike oskustega inimesi (Boell *et al.* 2014, 3). Kaugtöötajaid tuleb koolitada tehnoloogiliste vahendite osas, et nad oskaksid neid väljaspool kontorit kasutada. Ja samuti tuleb pakkuda vastavat väljaõpet ka IT personalile, et neil oleks teada, kuidas kaugtöötajaid tehniliselt toetada. (Ye 2012, 24)

Viimase puudusena võib välja tuua kaugtöötamisel ohutu ja tööks sobiva töökeskkonna tagamise keerukuse. Tööandjale on probleemiks töötaja turvalisuse tagamine ning sellest tulenev vastutus vigastuste eest, mis võivad kaugtööd tehes tekkida. (Mello 2007, 256) Tulenevalt töötervishoiu ja tööohutuse seadusest (TTOS), on tööandjal kohustus tagada töötajale ohutu töökeskkond. Seda ka juhul, kui töötaja täidab tööülesandeid kodus. Tööandjal aga pole võimalik töötaja kodu üle vaadata ehk tegelikult pole tal kontrolli selle üle, mis tingimustes kaugtöötaja töötab. Samas aga kaugtööl juhtunud õnnetus on ikkagi tööõnnetus, mistõttu ei vabane tööandja sellega seotud kohustustest. (Liiv, Miidla-Vanatalu 2017)

## 1.2. Meeskonnatöö efektiivsus ja liikmetevahelised suhted

### 1.2.1. Meeskonnatöö efektiivsus

Katzenbach and Smith (1993) defineerivad meeskonda, kui “väike inimeste kogum, kellel on vajalikud oskused ja kes on pühendunud ühisele eesmärgile, mille eest nad koos vastutavad” (Matthews, McLees 2015, 20). Üha suureneva majandusliku, poliitilise ja tehnoloogilise surve tõttu, on organisatsioonidel raskusi efektiivselt toimimisega (*Ibid.*, 21). Efektiivsust vaadeldakse kui ülesandega toimetulekut ning meeskonna rahulolu ja pühendumist organisatsioonile (Costa 2003, 609). Selleks, et jääda ellu konkurentsias, on ettevõtteid sunnitud töötama targemalt, strateegilisemalt ning suurema tõhususega (Matthews, McLees 2015, 21). Selleks, et olla tulemuslikud ja tuua ettevõttele kasu, peab meeskond suutma koos ühiselt töötada parima tulemuse nimel (*Ibid.*, 20). Seetõttu on efektiivsel meeskonnatööl äärmiselt suur roll, kuna seeläbi on võimalik täita organisatsiooni eesmärgid ning tagada edu (*Ibid.*, 22).

Efektiivsed meeskonnad on võimekad, kuna suudavad lahendada unikaalselt, loominguiliselt ja tõhusalt organisatsiooni strateegilisi probleeme. Selleks on vaja hästi toimivat meeskonda, mille liikmed oleksid valmis ühise saavutuse nimel koostööd tegema. (*Ibid.*, 22) Mida kiiremini suudab meeskond probleeme lahendada, seda edukamad ollakse organisatsiooni jaoks vajalike sihtide realiseerimisel. Oluline on panna paika, mis on eesmärk ja plaan selle täitmiseks ning seada terve meeskond ühele lainele. (Frankel, Leonard 2011, 822) Selleks, et nad seda teha saaksid, peaksid neil olema organisatsiooni poolt tagatud vajalikud vahendid (info, seadmed jms) ning lisaks ka sobiv keskkond, kus liikmed saavad avatult suhelda, luua usalduslikke suhteid ning teha koostööd ühtse tiimina (Matthews, McLees 2015, 22). Usaldusel on suur roll - kui see puudub, siis ei ole keegi valmis riskima ja koostööd tegema, mistõttu ei pruugi meeskonnatöö olla efektiivne (Costa 2003, 605).

Järgnevalt tuuakse välja efektiivsele meeskonnatööle iseloomulikud jooned:

- 1) Selge eesmärk - kõik meeskonnaliikmed suhestuvad sellega, peavad seda oluliseks ning seeläbi on motiveeritud selle nimel koostööd tegema (Mickan, Rodger 2000, 202).
- 2) Sobiv organisatsioonikultuur - paigas on ühised väärtused ja normid, mis soodustavad koos töötamist (Mickan, Rodger 2000, 202).
- 3) Kindel ülesanne - oleksid kooskõlas organisatsiooni ja meeskonna eesmärkide, võimete ja hoiakutega (Mickan, Rodger 2000, 203).

- 4) Rollide jaotus - liikmetel on oma kindel koht ja ülesanne (Mickan, Rodger 2000, 203) ning kõigile on teada, mida nendelt oodatakse, mis läbi on võimalik tagada, et lõpp-tulemus on nagu soovitud (Matthews, McLees 2015, 28).
- 5) Liikmete arv - õige arv inimesi meeskonnas, kellel on olemas vajalikud ning erinevad teadmised ja oskused - seeläbi tagatakse meeskonna mitmekesisus (Mickan, Rodger 2000, 203).
- 6) Ressursside olemasolu - vahendite, info jms olemasolu, mis toetaksid meeskonnaliikmeid eesmärgi elluviimisel (Mickan, Rodger 2000, 203).
- 7) Usaldus - aitab töötajatel paremini omavahel teadmisi ja kogemusi vahetada, ilma, et peaks kartma ära kasutamist või petmist (Mickan, Rodger 2000, 204).
- 8) Pühendumine - suurendab kohustust ja vastutustunnet panustada meeskonnatöösse (Mickan, Rodger 2000, 204).
- 9) Paindlikkus - läbi avatud oleku ollakse vastuvõtlik ja aktsepteeriv ka teistsugustele lähenemistele (Mickan, Rodger 2000, 204).
- 10) Kommunikatsioon - pidev suhtlus meeskonnaliikmete vahel ühise teadmuse ja arusaama loomiseks (Mickan, Rodger 2000, 205). Oluline on ka informatsiooni jagamine - inimesel on raske olla tiimiliige ja täielikult pühenduda, kui talle pole antud kogu teavet, et mõista paremini probleemi ja leida sellele lahendus. Jagades infot kogu meeskonnaga, tagatakse, et kõigil on üks ja kindel visioon. (Matthews, McLees 2015, 24)
- 11) Ühtekuuluvustunne - iga liige tunneb end vajaliku ja olulisena meeskonnas. Ühtekuuluvustunne toob esile mitmeid positiivseid tulemusi nagu näiteks suurenenud motivatsioon ja loovus, parem otsustusvõime ning tahe muutuda. (Fung 2014, 207)
- 12) Konfliktijuhtimine - konfliktide lahendamiseks on läbimõeldud süsteem nende ületamiseks (Mickan, Rodger 2000, 205), et vältida meeskonnaliikmete stressi ja ärritumist üksteise suhtes (Hackman 1987, 315).
- 13) Sotsiaalsed suhted - liikmete suhtes ollakse empaatilised ja toetavad (Mickan, Rodger 2000, 205).
- 14) Tagasisidestamine - asjakohane ja õigeaegselt antud tagasiside (Mickan, Rodger 2000, 205). Teades, mida teised arvavad, on võimalik aidata inimesel areneda nii personaalselt kui ka professionaalselt (Matthews, McLees 2015, 25). Meeles tuleks pidada, et positiivset tagasisidet võib anda avalikult, kuid negatiivset kindlasti individuaalselt. (*Ibid.*, 27)
- 15) Ühine keel - erinevad sõnad või fraasid, mille tähendust teavad kõik meeskonnaliikmed. Kasutades ühist keelt, on palju lihtsam omavahel suhelda ja sama eesmärgi nimel töötada. (Frankel, Leonard 2011, 823)

16) Organisatsiooni toetus - mida rohkem meeskond toetust tunneb, seda pühendunumad nad on, kuna tunnevad end väärtuslikuna ja motiveerituna (Baylis 2014).

Selleks, et meeskonnad saaksid olla efektiivsed ja hästi koos toimiksid, peavad nad läbima neljaastmelise staadiumi. Esmalt on moodustumise etapp, mille käigus tulevad kokku grupp inimesi, et suhelda ning koos tööle hakata. Teine staadium on rahutuste etapp, mis hõlmab konflikti, kus määratletakse liikmete rollid ja ülesanded. Normaliseerumise staadium saab alguse eelmises staadiumis tekkinud probleemide lahendamisega. Viimasena on koostöö etapp, kus meeskonnaliikmed saavad koos tööle hakata ühise eesmärgi nimel. (Matthews, McLees 2015, 22) Tööandjad peaksid seda teadvustama ning sellega arvestama, et iga uus meeskond vajab aega sisseelamiseks, et seejärel ühiselt koostööd tegema asuda.

### **1.2.2. Meeskonnaliikmete vahelised suhted**

Sotsiaalne keskkond, mis ümbritseb töötajaid, on tähtis, kuna mõjutab organisatsioonile pühendumist ning sellest eemaldumist. Positiivsed suhtlusvõrgustikud näitavad, kuidas üksteist väärtustatakse ja lugu peetakse. (Grosser *et al.* 2013, 2) Rahulolu sotsiaalsete suhetega näitab, et töötajad tajuvad meeldivat, sõbralikku ja sooja kohtlemist (*Ibid.*, 3) ning seeläbi on ka seotus organisatsiooniga tugevam. Inimestel on vajadus kuhugi kuuluda ja olla kaasatud (*Ibid.*, 4), mistõttu on vajalik, et oleks kellegagi rääkida ja mõtteid vahetada. Me oleme sotsiaalsed isendid - ilma suhtluseta on suurem kalduvus stressile. Üksinda töötavatele inimestele tundub nende töö monotoonne, mille tagajärjel nad ei pruugi seda nautida. (Obakpolo 2015, 119) Kui sõbralikud suhted ja pidev suhtlus on tagatud, on töötajad rahulolevamad oma tööalase kogemusega ja tunnevad organisatsiooniga suuremat seotust, mistõttu mõeldakse vähem töökoha vahetusele (Grosser *et al.* 2013, 4).

Meeskonnatöö efektiivsuse seisukohalt on tähtsad liikmetevahelised suhted, sest just inimesed ja nende suhtumine mõjutavad kõige rohkem tehtava töö edukust (Fung 2014, 206). Enamasti on organisatsioonidel rohkem probleeme seoses inimestega - kehvad tööalased suhted takistavad ettevõtetel oma eesmärgi saavutada (Obakpolo 2015, 115), kuna inimesed pole võimelised koos töötama. Seetõttu on tiimitöö edukuse seisukohast tähtis omavahel sobitada kokku õiged inimesed, kes suudavad ühtaegu koostööd teha kui ka saavutada häid tulemusi (Kozlowski *et al.* 2015, 204). Tulenevalt vastastikkuse teooriale on teada, et inimesed vastavad lahkete ja positiivsete

reaktsioonidega, kui nad saavad sarnast reageeringut vastaspoolelt. Ja vastupidi - kui saadakse negatiivset vastukaja, siis reageering on samuti negatiivne. Seega kui meeskonnaliikmete vahelised suhted on positiivsed, on töötajad valmis rohkem panustama - suureneb tulemuslikkus ja meeskonna efektiivsus. (Fung 2014, 212)

Positiivsete sotsiaalsete sidemete arendamiseks on oluline, et töötajal oleksid need kolm omadust: ekstravertsus, meeldivus (*agreeableness*) ja emotsionaalne stabiilsus. Ekstravertsed inimesed on julged tutvust tegema uute inimestega ja looma uusi suhteid. Meeldivad inimesed on kaastundlikud, õiglased, paindlikud ja toetavad, mistõttu on tutvumine ja sidemete loomine teistega lihtsam. Emotsionaalne stabiilsus seisneb enesekindluses, rahulikkuses ja kontrollituses ning tolerantsuses, mistõttu ilmneb vähem konflikte ja suhted kestavad paremini. (Obakpolo 2015, 120-121)

Oluline roll on ka usaldusel. Kui liikmed üksteist usaldavad, siis see soodustab nende koos töötamist ja uute ideede genereerimist, tänu millele suureneb ka ühtekuuluvustunne, paraneb produktiivsus, tulemuslikkus ja probleemide lahendamise oskus. Inimesel on sageli ise raske otsuseid vastu võtta - vaja on arutada ühe või teise idee positiivseid ja negatiivseid külgi. Selleks, et selline arutelu saaks toimuda, on vajalikud usalduslikud ja avatud suhted. (Obakpolo 2015, 119) Tänu usaldusele on inimesed julgemad üksteisele jagama oma isiklikke kogemusi ja teadmisi (Fung 2014, 207). See omakorda muudab meeskonna homogeensemaks ja arendab inimestevahelisi suhteid (*Ibid.*, 212). Sellest järelduvalt saab öelda, et kui meeskonnaliikmete vaheline usaldus on kõrge, siis saavad nad omavahel paremini suhelda, infot jagada ja koostööd teha (Obakpolo 2015, 119).

Kui aga meeskonnaliikmete vahel puuduvad usalduslikud suhted, on konfliktid arusaamatuste ja eriarvamuste pinnalt kerged tekkima. Konflikti aluseks on inimeste erinevad arvamused, mille osas ei jõuta kompromissini. Töötaja peab mõistma, et esikohal on siiski ettevõtte huvid ning kolleege ja nende mõtteid tuleb austada. (Obakpolo 2015, 118) Seetõttu on oluline olla aus ja anda üksteisele tagasisidet - seeläbi on võimalik vältida arusaamatusi ning ka pidevalt ennast ja meeskonda edasi arendada (Kozlowski *et al.* 2015, 204). Mida rohkem töötaja tagasisidet saab, seda väiksema tõenäosusega soovib töötaja töölt lahkuda ning samuti paraneb ka töö kvaliteet (Ilozor, Carr 2001). Lisaks negatiivsele tagasisidele, on vajalik ka kiitus, mis motiveerib pingutama ja edasi panustama (Obakpolo 2015, 119). Seeläbi on võimalik vältida probleemide ja

omavaheliste pingete kuhjumist, tänu millele liikmetevahelised suhted on positiivsed ja meeskonnatöö efektiivsem.

### **1.3. Kaugtöö mõju efektiivsusele ja liikmetevahelistele suhetele**

#### **1.3.1. Kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse seosed**

Kaugtöö puuduste all käsitleti ühe probleemina sotsiaalset isoleeritust kolleegidest ja omavahelisest suhtlusest (Pinsonneault 1999, 9; Bailey, Kurland 1999, 57). Füüsilise ja vahetu kontakti puudumise tõttu võib olla keerulisem jõuda ühisele arusaamisele ning usalduslikke suhteid luua (Bonell *et al.* 2016, 117). Varasemad uuringud on välja toonud, et vahetu suhtluse puudumisel, on meeskondlikud tulemused kehvemad (Brumm 2016, 2).

Seega on kaugtöö tegemisel oluline arvestada, et takistatud võib olla meeskonna- ja koostöö tegemine (Boell *et al.* 2014, 4). Raskendatud on meeskonnaliikmete vaheline infovahetus - halb kvaliteet ja sagedus (Boell *et al.* 2016, 116). Uuringutest on välja toodud, et meeskonna tulemuslikkus võib sõltuda sellest, kui mitu korda nad vahetult suhtlevad, kuna näiteks telefonitsi tehtud otsused ei pruugi olla alati põhjalikult läbimõeldud. Samuti on täheldatud, et kaugtöötajad vahetavad informatsiooni teiste töötajatega harvemini kui kontoris olles. (Brumm 2016, 2) Seetõttu on oluline, et paika oleks pandud struktureeritud suhtlemiskord kaugtöötaja, teiste töökaaslaste ja juhi vahel (Pinsonneault 1999, 13). Samuti on vaja määratleda regulaarsed kohtumised ja peale tööd kokkusaamised, et kõigil töötajatel oleks võimalik vahetult omavahel suhelda (Golden 2009, 249; Mihhailova 2009, 11). Seeläbi on võimalik tagada, et meeskonnal säilivad head suhted ning tänu sellele on võimalik paremini ka organisatsiooni eesmärke ellu viia. (Golden 2009, 249)

Lähtudes indiviidi seisukohast, on lihtsam ideid vahetada ja abi küsida, kui kõik töötavad ühes ja samas kohas. Lisaks tekitab füüsiline lähedus ja suhtlus pühendumist tööle ning loob meeskonnatunde. Just seetõttu ei soosita virtuaalseid meeskondi. Reima Suomi (1998) tõi välja enda läbiviidud uurimusest, et väikestes ja paindlikes meeskondades toimib kaugtöö kõige paremini, kuna meeskonnakultuur aitab sotsiaalset isolatsiooni hajutada. Samas aga ilmnes, et meeskonnatöö on kõige tõhusam siis, kui liikmed jäävad üksteise nägemisulatusse. Seetõttu

soovitatakse pigem teha osalise ajaga kaugtööd ja osaliselt olla kontoris kohapeal. (Pyöriä 2011, 392)

Samas aga on oluline ka vaadelda tehtava tööülesande konteksti - kas seda saab teha iseseisvalt ja väljaspool tööandja ruume või mitte (Ye 2012, 22). Ühelt poolt tuuakse välja, et osade ülesannete jaoks on oluline vahetu suhtlus. Teisalt aga leitakse, et tänud tehnoloogilistele vahenditele on võimalik nende kaudu sama edukalt suhelda. (Boell et al. 2014, 7) Sellest võib järeldada, et tööd, kus ei ole vajalik vahetu suhtlust, näiteks klientidega, sobib kaugtöö tegemiseks. Kui aga töö nõuab spetsiaalseid töövahendid, mida pole võimalik transportida, siis pole võimalik ka kaugtööd teha. (Ye 2012, 22) Samas on töid, mille puhul on vajalik olla üksi, et saaks keskenduda (kirjutamine, lugemine jms). On ka ülesandeid, nagu probleemide üle arutamine või uute ideede genereerimine, mida on efektiivsem teha vahetult meeskonnaga suheldes. (*Ibid.*, 6). Tuuakse välja, et kontoris olles on võimalik kohe vahetult suhelda ja küsimuste puhul pöörduda ning kiirelt neile vastus saada (*Ibid.*, 9). Kaugtööd tehes võib olla raskendatud erinevate otsuste tegemine, kuna see nõuab pidevat ja dünaamilist suhtlust liikmete vahel. Selleks, et valitud saaks parim variant, on vaja arutada ning üksteise ideid ja mõtteid täiendada. Olles füüsiliselt lähestikku, võib olla lihtsam tagasisidet küsida ja anda. (Boell et al. 2016, 122) Seega tuleks lähtuvalt tööst valida sobiv suhtlemise ja koostöö viis meeskonna jaoks (Boell et al. 2014, 11).

Lisaks on Bissoonauthi (2002) andmetel oluline organisatsiooni toetus ning tehnoloogiline tugi, mis mõjutavad virtuaalsete meeskondade koostöö tulemuslikkust (Fung 2014, 207). Tööandja peab tagama, et kaugtöötajad oleksid koolitatud infotehnoloogia vahendite jms kasutamise osas. Lisaks tuleb ära määratleda ja teatavaks teha sobivad kanalid igapäevaseks suhtluseks. Juhte tuleb samuti koolitada ja julgustada neid seadma selgeid eesmärke nii kaugtöötajale kui ka teistele meeskonnaliikmetele. (Brumm 2016, 3) Paigas peavad olema tingimused, mis reguleerivad kaugtöötamist ning juht peab tagama, et kaugtöötajad oleksid nendega kursis ja järgiksid neid. Juhi kohustuseks on võimaldada kaugtöötajatele vajalikud seadmed ja ligipääs tööalasele informatsioonile. (Ye 2012, 24) Organisatsioon tervikuna peab olema valmis tegelema kaugtöötajate isoleeritusega ning soosima üldiselt kaugtöö tegemist (Brumm 2016, 3).

### 1.3.2. Kaugtöö mõju meeskonnaliikmete vahelistele suhetele

Kaugtöö nõuab struktureeritud ja pidevat suhtlust kaugtöötaja, teiste töökaaslaste ja juhi vahel (Pinsonneault 1999, 13). Kaugtöötajatele heidetakse ette, nad pole sageli kättesaadavad, kui on vaja kiireid otsuseid teha. Juhid peavad seetõttu tegelema pingetega, mis tekivad kaugtöötajate ja teiste kolleegide vahel. Probleemid võivad tekkida ka sellest, et kontoris töötavad inimesed peavad end kohandama kaugtöötajate ajakavaga, kuna viimastel on võimalik oma tööd paindlikumalt korraldada. Kaastöötajad võivad võtta kontoris olles ka lisakohustusi, kuna kaugtöötajatel pole neid võimalik täita väljaspool tööandja ruume. (Golden 2009, 246; Kossek *et al.* 2015, 9)

Mõnikord võimaldatakse kaugtöötamist ainult teatud inimestele, kes on midagi suurt saavutanud või töötavad kõrgetel kohtadel (Pyöriä 2011, 392; Mahler 2012, 411). See võib tekitada aga uusi pingeid ja kadedust teiste kolleegide seas. Juht peab kohtlema kõiki töötajaid võrdsetel alustel (Pinsonneault 1999, 12). Kui ta seda ei tee, võib sellest kujuneda välja eetiline probleem. Kui teatud inimestel tehakse vahet, siis peab see olema väga põhjendatud ja kõigile ühtviisi selgeks tehtud. Seeläbi on võimalik vähendada kolleegide vahelist konkureerimist ja konflikte.

Kui meeskond igapäevaselt vahetult kohtub ja suhtleb, on lihtsam tekkima omavahelised tööalased ja sõbralikud suhted. Nad saavad käia koos lõunatamas ja suhelda lisaks töösajadele ka isiklikel teemadel, mis aitab üksteist paremini tundma õppida. Siinkohal on aga juhil oluline roll, kes peab suutma meeskonna kokku tuua. (Briggs *et al.* 2009, 114) Ta peab võimaldama, et kaugtöötaja ja teised töötajad saaksid omavahel piisavalt nii tööalaselt kui ka väljaspool töökeskkonda suhelda. Oluline on jälgida, et kaugtöötajad oleksid informeeritud organisatsioonilistest tegevustest nagu ka teised töötajad ning samamoodi oleks neile ka nende töötulemuste osas tagasiside antud. (Pinsonneault 1999, 12) Selleks, et kaugtöötaja ja tema meeskonna ning juhi vahel koostöö toimiks, on oluline, et olemas oleks vastastikune usaldus ja austus (Pyöriä 2011, 391), mislähbi on võimalik parimal moel organisatsiooni eesmärkide täitmisesse panustada (Pinsonneault 1999, 12).



## **2. EMPIIRILINE UURING**

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

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada ühe Eesti avaliku sektori sihtasutuse näitel, millised on kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hoiakud kaugtöö suhtes ning millised seosed ja erinevused esinevad kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel.

Uuringu käigus otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele:

- 1) Millised on kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hoiakud seoses kaugtöötamisega?
- 2) Missugused on erinevused kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate kaugtööga seotud hoiakute vahel?
- 3) Missugused on erinevused kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel?
- 4) Millised seosed avalduvad kaugtööga seotud hoiakute ja tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel?

### **2.2. Organisatsioon SA Innove**

Uuring viiakse läbi haridusvaldkonnas tegutseva HTMi poolt loodud Sihtasutuses Innove, mis tegeleb üld- ja kutsehariduse edendamise, pakub noortele õppenõustamisteenust ning vahendab Euroopa Liidu struktuuritoetusi hariduse ja tööelu valdkondades (SA Innove koduleht).

Innovet on tunnustatud “Kaugtöö TEGJA“ märgisega<sup>1</sup>, kuna võimaldab töötajatele paindlikku töökorraldust, sh kaugtööd. Kaugtöö tähendab töötamist väljaspool Innove tööruume, milles tuleb eelnevalt kokku leppida juhiga (SA Innove töökorralduse reeglid 2016, 4). Töötajatel on võimalik vastavalt vajadusele kaugtööd teha ning tegemise maht sõltub töö iseloomust ehk kui palju on vaja

---

<sup>1</sup> <http://smartwork.ee/margis/>

vahetult suhelda välis- ja/või sisekliendiga. Kaugtöötamiseks on vajalikud vahendid ning ühendused olemas. Antud töös käsitletakse kaugtöötajatena neid, kes teevad seda igapäevaselt ning kellega on sõlmitud vastav leping. Paigas on kokkulepped - kaugtöö peab olema kajastatud Outlooki kalendris ning töötaja on kohustatud olema tööajal kättesaadav nii e-posti, telefoni kui ka Skype teel (SA Innove töökorralduse reeglid 2016, 4).

### **2.3. Meetod ja protseduur**

Empiirilises osas kasutati andmete kogumiseks kvantitatiivset meetodit - veebipõhist ankeetküsitlust. Antud uurimismeetodid valiti, kuna see võimaldab paljudelt inimestelt korraga andmeid koguda. Kõigepealt esitati küsimused üldiste andmete kohta (vanus, töökoormus, staaž, töötamise aeg ja liikmete arv meeskonnas, alluvate olemasolu). Seejärel oli kaugtöötajatele küsimused seoses kaugtöö tegemise mahu ja põhjustega ning kontori külastuse tiheduse kohta. Mittekauktöötaja osas kaardistati kas ja mis põhjustel soovitaks igapäevaselt kaugtööd teha. Kolmandas plokis olid mõlemale osapoolle esitatud väited ja küsimused kaugtöö ning meeskonnatöö efektiivsuse, meeskonnaliikmete vaheliste suhete ja hoiakute kohta. Väidetele sai anda hinnanguid 5-palli skaalal: 1=üldse ei nõustu, 2=pigem ei nõustu, 3=nii ja naa, 4=pigem nõustun, 5=nõustun täielikult. Meeskonnatöö efektiivsuse väidete ploki koostamisel kasutati Mark Alexanderi (1982) skaalat. Meeskonnaliikmete vaheliste suhete osas kasutati Alexandri, Susan J. Harringtoni ja Julie Santiago (2006), Andrew Rothwell ja John Arnoldi (2007), Sirkka L. Jarvenpaa ja Dorothy E. Leidneri (1999) ning Natalie J. Alleni ja John P. Meyeri (1991) skaalasid. Kaugtööga seotud hoiakute mõõtmiseks kasutati lisaks Harringtoni ja Santiago skaalasid. Lisaks olid seal autori enda mõeldud ning Doris Seljamaa (2016) ja Piret Milleri (2018) magistritöodes kasutatud väited. Neljandas osas olid küsimused kaugtööga seotud kasu- ja ohutegurite kohta. Viimases plokis kaardistati kommunikatsioonivahendite kasutamist, kaugtöö reguleeritust, sellega seonduvaid puudujääke ning ettepanekuid protsessi parendamiseks.

Uuringu jaoks koostati kaks küsimustikku Google Formsis - kaugtöötajale (töötaja, kes teeb igapäevaselt tööd väljaspool kontorit) ja mittekauktöötajale (töötaja, kes on kaugtöötaja meeskonnaliige ning teeb tööd peamiselt kontorist). Esmalt viidi läbi pilootuuring perioodil 02.02.2019-07.02.2019. Küsitlusele vastasid kaks kaugtöötajat ja kolm mittekauktöötajat. Üldiselt oli küsimustik arusaadav ja kergesti täidetav. Tagasisidena tuli mõtteid valikvastuste ja täiendavate küsimuste lisamise ning parema sõnastuse osas. Kõik ettepanekud vaadati üle ning vastavalt

vajadusele tehti küsimustikus parandusi. Põhiuuring viidi läbi perioodil 11.02.2019-24.02.2019 (küsimustikud Lisas 1 ja 2). Küsitlus saadeti koos tutvustava infoga töötajate töömeilidele.

## **2.4. Tulemused**

Tulemuste koondamiseks kasutati programmi MS Excel ning andmeanalüüsiks programme SPSS ja PSPP. Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid ning arvestati välja aritmeetilised keskmised, mediaanid ja standardhälbed ning koostati sagedustabeleid. Seoste uurimiseks teostati korrelatsioonanalüüs ning erinevuste leidmiseks tehti T-test.

### **2.4.1. Valim**

Käesoleva uuringu sihtgrupiks on avalikus sektoris tegutseva (HTMi poolt loodud) Sihtasutuse Innove kaugtöötajad ja nende meeskonnaliikmed. Valimisse kuuluvad töötajad:

1. kaugtöötajad - teevad igapäevaselt kaugtööd ning nende töökoht asub väljaspool Tallinnat;
2. mittekaugtöötajad - kaugtöötaja meeskonnaliikmed ning töötavad peamiselt kontoris, töökohaks lepingujärgselt Tallinn.

Uuring hõlmas 9 erineva struktuuriüksuse ehk kokku 90 töötajat. 2019. aasta veebruari seisuga töötas Innoves 19 kaugtöötajat, kes olid kaugtööd teinud vähemalt kuus kuud. Mittekaugtöötajaid ehk kaugtöötajate meeskonnaliikmeid oli kokku 71, kelle staaž meeskonnas oli vähemalt kuus kuud.

Küsitlus saadeti 19 kaugtöötajale ning 71 mittekaugtöötajale. Küsimustikule vastas 17 kaugtöötajat ning 37 mittekaugtöötajat. Mittekaugtöötajatest vastanute hulgas oli kõige rohkem töötajaid vanuses 30-39 ja 40-49 ning kaugtöötajate hulgas 40-49 aastaseid töötajaid (Tabel 1).

Tabel 1. Kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate osakaal valimis vanuse alusel

Töötajate vanus	Väärtus	Sagedus	Protsent (%)
Kaugtöötaja	20-29	4	23,53
	30-39	4	23,53
	40-49	5	29,41
	50-69	4	23,53
	<b>Kokku</b>	<b>17</b>	<b>100</b>
Mittekaugtöötaja	20-29	4	10,81
	30-39	11	29,73
	40-49	11	29,73
	50-59	9	24,32
	60-69	2	5,41
	<b>Kokku</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Allikas: autori koostatud

Mittekaugtöötajate seas oli 94,59% ja kaugtöötajate seas 88,24% vastanutest töö koormusega 1,0. Vaadeldes tööstaaži, ilmses, et mõlema osapoole puhul oli kõige rohkem vastanuid töötanud Innoves 1-5 aastat. Kaugtöötajate hulgas ei olnud ühtegi töötajat, kelle staaž oleks Innoves olnud 16 ja enam aastat. (Tabel 2)

Tabel 2. Valmi jaotus tööstaaži alusel

Tööstaaž	Väärtus	Sagedus	Protsent (%)
Kaugtöötaja (N=17)	Alla 1 aasta	3	17,65
	1-5 aastat	9	52,94
	6-15 aastat	5	29,41
Mittekaugtöötaja (N=37)	Alla 1 aasta	1	2,7
	1-5 aastat	18	48,65
	6-10 aastat	12	32,43
	11 ja enam aastat	6	16,21

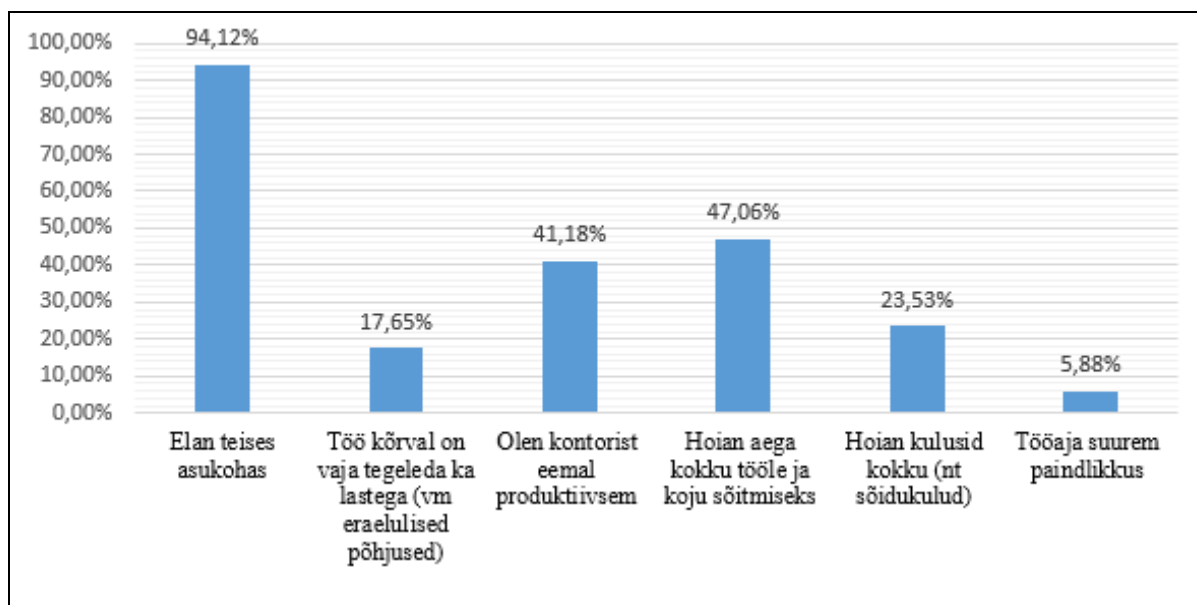
Allikas: autori koostatud

Praeguses meeskonnas töötamise kogemuse puhul, oli kaugtöötajate hulgas rohkem inimesi, kes olid senises tiimis töötanud 1-2 (35,29%) ja 3-5 aastat (35,29%). Mittekaugtöötajate seas oli valdav osa töötajaid meeskonnas töötanud 3-5 aastat (48,65%). Meeskonnad olid enamasti 6-8 liikmelised. Mittekaugtöötajate seas oli seitse juhti (18,92%).

## 2.4.2. Kaugtöö tegemise sagedus ja põhjused

Kaugtöötajate küsitluses olid lisaks küsimused kaugtöö tegemise kohta ning nendele vastas 17 inimest. Küsimusele, kas töötaja on alates töösuhte algusest teinud ainult kaugtööd, vastas jaatavalt 10 ehk 58,82% kaugtöötajatest. Seega pole enamik kaugtöötajaid kunagi oma meeskonnaga koos kontoris töötanud, vaid töösuhte algusest alates on peamiselt suhtlus toimunud läbi tehnoloogiliste vahendite. Kaardistades väljaspool kontorit tehtava töö mahtu, ilmnes, et 11 töötajat teeb üle 75%, 4 töötajat kuni 75% ja 2 inimest kuni 50% ajast tööd väljaspool kontorit.

Peamise põhjusena, miks kaugtööd tehakse, toodi välja teises asukohas elamist. Teiseks oluliseks põhjuseks oli ajaline kokkuvõtte tööle ja koju sõitmiseks ning kolmandaks suurem produktiivsus kontorist eemal olles. (Joonis 1)



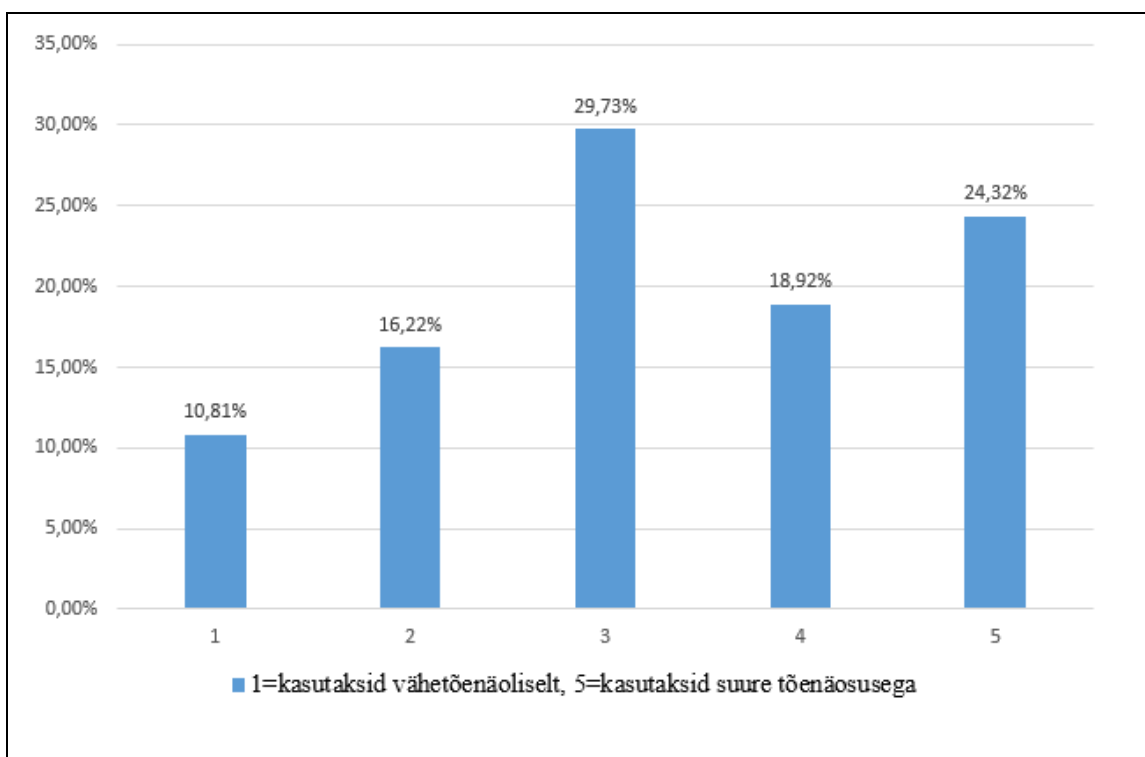
Joonis 1. Töötajate peamised kaugtöö tegemise põhjused

Allikas: autori koostatud

Väljaspool kontorit töötades, teeb suurem osas töötajaid peamiselt tööd oma kodust (16 inimest ehk 94,12%) Teiseks populaarsemaks valikuks oli Rajaleidja keskus (8 inimest ehk 47,06%). Lisaks toodi välja veel teiste inimeste kodudes ning maakodus töötamist. Lähtuvalt tulemustest võib öelda, et suurem osa kaugtöötajad eelistab kodus töötamist, hoolimata sellest, et igas maakonnakeskuses on olemas Rajaleidja keskus, kus samuti võimalik töötada.

Küsitlusest selgus, et 14 kaugtöötajat käib aeg-ajalt tööd tegemas ka kontoris. Kaardistades kontoris käimise tihedust, selgus, et 10 töötajat käib kontoris 4-6 korda kuus ning 3 töötajat 1-3 korda kuus. See tähendab, et enamik kaugtöötajaid käivad vähemalt korra nädalas kontoris. Peamiste põhjustena, miks kontoris kohapeal käiakse, toodi välja: koosolekud (14st kaugtöötajast 14), meeskonnaga kohtumine (14st kaugtöötajast 8 ehk 57,14%) ja kokkuleppe teatud aja tagant majas käia (14st kaugtöötajast 7 ehk 50%).

Järgnevalt on välja toodud mittekaugtöötajate tulemused kaugtöö osas. Küsimustele vastas 37 töötajat. Esmalt paluti neil anda 5-pallisel skaalal (1=kasutaksid vähetõenäoliselt, 5=kasutaksid suure tõenäosusega) hinnang, kui suure tõenäosusega nad kasutaksid võimalust hakata tegema igapäevaselt kaugtööd. Selgus, et 37 mittekaugtöötaja keskmine tulemus oli 3,3 (SD=1,31). Saadud tulemus ei olnud väga kõrge, kuid näitab, et mittekaugtöötajad pigem teeksid kaugtööd. Antud juhul võib välja lugeda, et töötajad ei teeks seda igapäevaselt, vaid rohkem lähtuvalt vajadusest. Alloleval joonisel (Joonis 2) on välja toodud täpne jaotus.

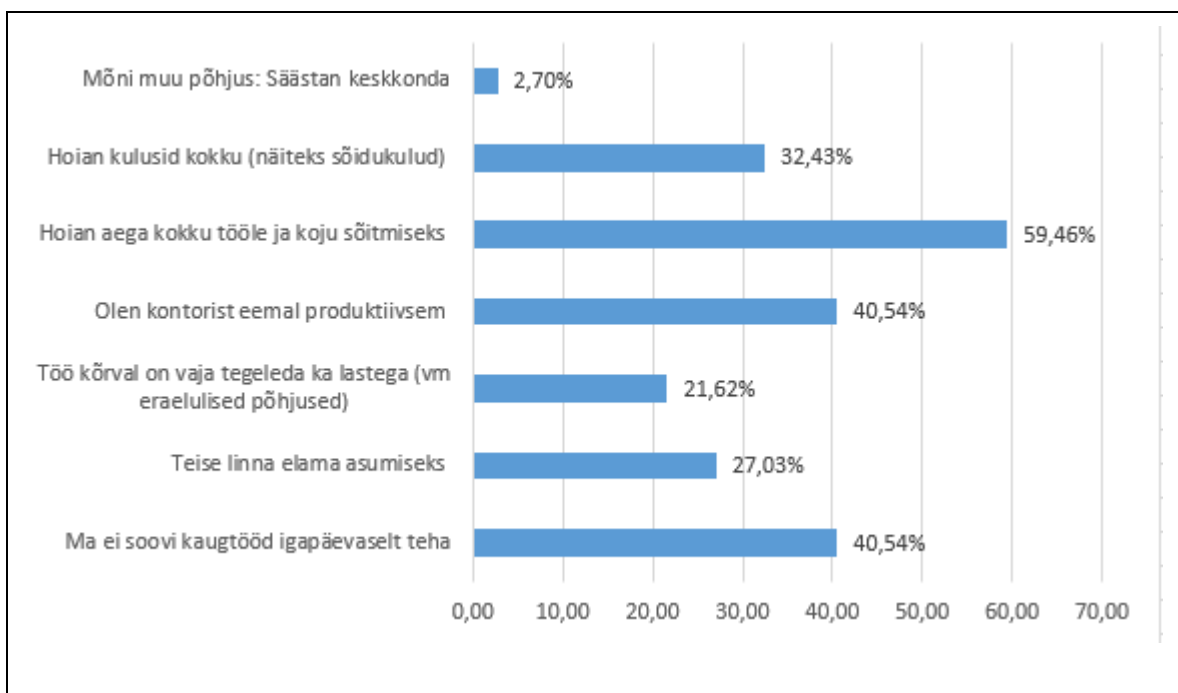


Joonis 2. Tõenäosus igapäevase kaugtöö tegemise suhtes

Allikas: autori koostatud

Mittekaugtöötajatelt küsiti põhjuseid, miks nad tahaksid igapäevaselt kaugtööd teha (Joonis 3). Peamiseks põhjuseks, miks kaugtööd teha soovitakse, on aja kokkuhoidmine koju ja tööle

sõitmiseks. Teise põhjusena tuli välja kõrgem produktiivsus kontorist eemal töötades ning kolmandaks oli kulude kokkuhoid. Vastanutest leidis 15 inimest (40,54%), et nad ei sooviks igapäevaselt kaugtööd teha. Seda ilmestab ka eelmine küsimus mittekaugtöötajatele igapäevase kaugtöötamise osas.

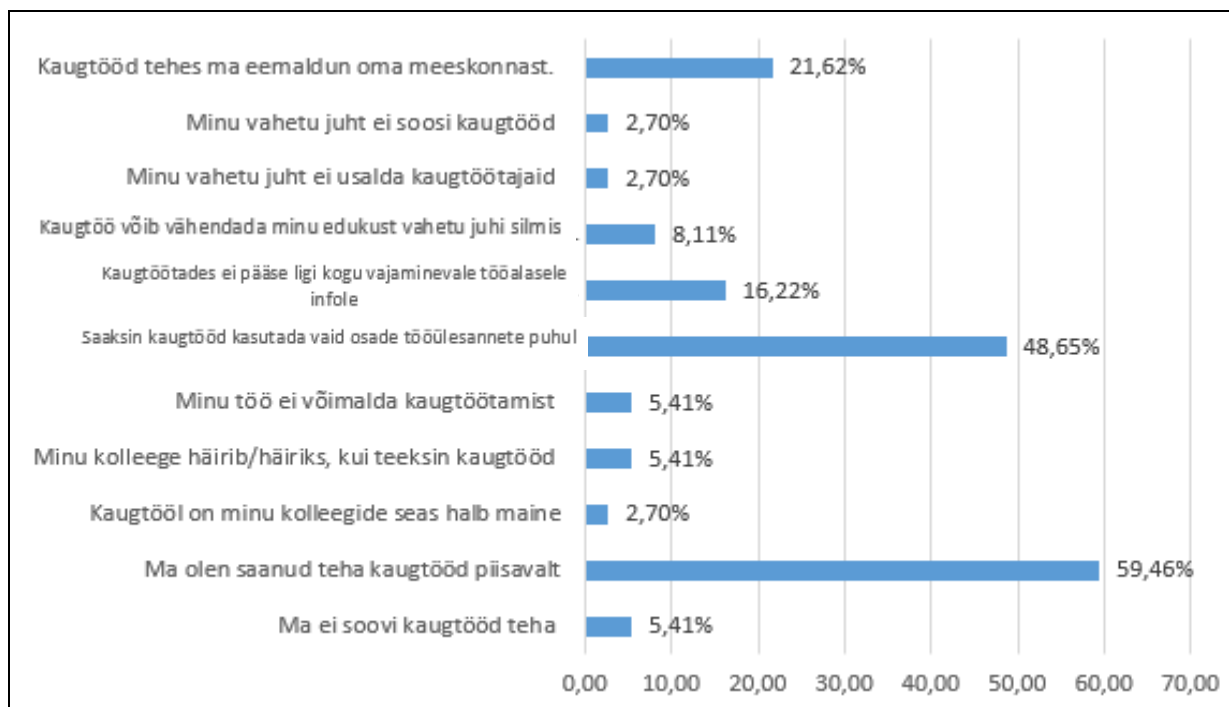


Joonis 3. Mittekaugtöötajate põhjused kaugtöö tegemiseks

Allikas: autori koostatud

Kõrvutades mittekaugtöötaja (Mis põhjustel Sa tahaksid igapäevaselt kaugtööd teha?) ja kaugtöötaja (Miks Sa kaugtööd teed?) tulemusi, selgub, et kahe põhjuse osas on kokkulangevus. Kaugtöötajad tõid välja, et kaugtööd tehakse aja kokku hoidmiseks ning parema produktiivsuse saavutamiseks. Mittekaugtöötajaid tõid välja samad põhjused, millest tingituna, nad tahaksid kaugtöötada.

Küsimusele “Miks Sa ei ole saanud kaugtööd teha või teha nii sageli, kui sooviksid?” vastas 37st mittekaugtöötajast 22, et nad on saanud kaugtööd teha piisavalt (Joonis 4). Sellele järgnes põhjendus, et kaugtööd oleks võimalik teha ainult osade tööülesannete täitmiseks. Teiseks põhjuseks oli, et kaugtööd tehes töötaja eemaldub oma meeskonnast ning kolmandaks toodi välja, et kaugtöötades ei pääse ligi kogu vajaminevale tööalasele infole. Sellest järelduvalt võib öelda, et üle poolte vastanutest ei sooviks hetkel igapäevaselt kaugtööd teha.



Joonis 4. Mittekaugtöötajate põhjused, miks nad pole saanud kaugtööd teha või teha nii sageli, kui sooviksid

Allikas: autori koostatud

Lisaks kaardistati vabavastusena mittekaugtöötajate puhul, mis põhjustel nad eelistavad kontoris töötada. Peamiselt toodi välja, et kontoris olev töökeskkond, info kiire liikumine ning tööks vajalike vahendite kättesaadavus aitavad paremini tööd teha. Samuti on positiivne, et inimestega saab vahetult suhelda ning kiirelt abi küsida. Töötajaid leidsid, et arutelusid pidada ja probleeme lahendada on lihtsam ühise laua taga. Kontoris on keskenduda parem, kuna siis ei sega töötamist kodused toimetused ega lapsed.

### 2.4.3. Kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsus

Küsitluses oli esitatud kaheksa väidet kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse kohta. Kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hinnangud nendele väidetele olid üpris sarnased - negatiivsed väited said madalamad ning positiivsed kõrgemad hinded (Lisa 3). Negatiivsetest väidetest nõustusid kõige vähem kaugtöötajad ( $m=1,71$ ,  $SD=1,10$ ) ja mittekaugtöötajad ( $m=1,95$ ,  $SD=1,08$ ) väitega, et kaugtööd tehes pole meeskonnaliikmed oma tööga hakkama saanud. Kaugtöötajad andsid negatiivsetest väidetest kõrgema hinnangu väitele, et meeskonnaliikmetel on üksteisele anda raskem tagasisidet, kui tehakse kaugtööd ( $m=2,12$ ,  $SD=0,86$ ) ning mittekaugtöötajad väitele



meeskonnatöö efektiivsuse kannatamisele seoses kaugtöö tegemisega ( $m=2,84$ ,  $SD= 0,90$ ). Positiivsete väidete osas olid kaugtöötajad ja mittekauktöötajad ühel arvamusel. Kõige rohkem nõustusid nad väitega, et meeskonnas on kokku lepitud kindlad rollid ja kohustused (kauktöötaja:  $m=3,94$ ,  $SD=1,14$ ; mittekauktöötaja:  $m=3,78$ ,  $SD=1,14$ ). Mõlemad nõustusid kõige vähem väitega, et meeskonnas on selged kokkulepped otsuste tegemise kohta (kauktöötaja:  $m= 3,65$ ,  $SD= 0,93$ ; mittekauktöötaja:  $m= 3,41$ ,  $SD= 0,86$ ). Üldiselt võib aga öelda, et nii kaugtöötajad kui ka mittekauktöötajad pigem ei nõustu negatiivsete väidetega ehk kaugtöö pole osutanud halba mõju meeskonnatöö efektiivsusele. Positiivsete väidete osas kalduvad mõlemad osapooled pigem nõustuma ehk meeskonnas on paigas kindlad reeglid ning kokkulepped.

Küsimusele “Kas kaugtöötamine on mõjutanud meeskonnaliikmete vahelist koostööd ja tulemuslikkust?” vastasid 58,82% kaugtöötajatest ja 62,16% mittekauktöötajatest, et kaugtöötamine ei mõjuta meeskonna koostööd ja tulemuslikkust. Sellest võib järeldada, et suurem osa vastanutest ei tunneta kaugtöö osas negatiivset ega positiivset mõju meeskonnatöö efektiivsusele. Samas ca 40% töötajatest leidis, et kaugtöö on mingil moel mõjutanud meeskonnatööd.

Töötajad, kes vastasid eelmises lõigus välja toodud küsimustele „Jah“, said lisada omapoolse kommentaari (Lisa 4). Kaugtöötajad leidsid kõige rohkem, et suhtlemisprotsess ja omavaheline koostöö on halvenenud (57,14%). Samas 28,57% kaugtöötajatest arvas vastupidi – koostöö on just paranenud. Mittekauktöötajad tõid enam välja, et liikmetevahelised suhted on halvenenud (23,08%) ja kaugtööd tehes ei mõisteta töö sisu ja tähendust (23,08%). Nende hulgas toodi välja ka suuremat paindlikkust tegevuste planeerimisel (15,38%),

#### **2.4.4. Kaugtöö ja meeskonnaliikmete vahelised suhted**

Esitatud oli 12 väidet kaugtöö ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete osas. Antud väidete osas kaugtöötajate ja mittekauktöötajate hinnangud lahknesid (Lisa 5). Negatiivsete väidete osas nõustusid kaugtöötajad kõige enam väitega, et kaugtöö võimalust mitteomavad töötajad kadestavad kaugtöötajat ( $m=2,56$ ,  $SD=1,28$ ). Mittekauktöötajad aga samad hindasid seda kõige madalamalt ( $m=1,73$ ,  $SD=0,90$ ). Mittekauktöötajaid hindasid kõrgemalt väidet - kaugtööd tehes on meeskonnaliikmete üksteisest võõrandumine paratamatu ( $m= 2,86$ ,  $SD=0,92$ ). Kaugtöötajad nõustusid kõige vähem väitega, et kaugtöö tekitab meeskonnaliikmete vahel pingeid ( $m=1,88$ ,  $SD=0,99$ ). Positiivsetest väidetest nõustusid kaugtöötajad kui ka mittekauktöötajad kõige rohkem

väitega - meeskonnaliikmed on sõbralikud (kaugtöötaja:  $m=4,53$ ,  $SD=0,62$ ; mittekaugtöötaja:  $m=4,43$ ,  $SD=0,73$ ). Kõige madalama hinnangu andsid kaugtöötajad väitele - saan kõigi meeskonnaliikmetega hästi läbi ( $m=4,24$ ,  $SD=0,83$ ) ning mittekaugtöötajad väitele - kaugtöötaja ja teiste meeskonnaliikmete vahelist suhtlust iseloomustab avatus ja osavõtlikkus ( $m=3,81$ ,  $SD=0,97$ ). Nendele positiivsetele väidete olid hinnangud siiski kõrged, mistõttu võib öelda, et nad pigem nõustuvad nendega ning meeskonnaliikmete vahelised suhted on head.

Küsimusele “Kas kaugtöötamine on mõjutanud meeskonnaliikmete vahelisi suhteid?” andsid kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad erineva hinnangu. Kaugtöötajad osas jagunesid vastused põhimõtteliselt pooleks (Jah - 47,06%; Ei - 52,94%) ehk pooled töötajad on tunnetanud kaugtöö mõju meeskonnaliikmete vahelistele suhetele. Mittekaugtöötajate osas ca 65% vastanutest leiab, et kaugtöö pole mõjutanud töötajatevahelisi suhteid ei positiivselt ega negatiivselt.

Töötajad, kes on tunnetanud kaugtöö mõju kolleegide vahelisele suhetele, said välja tuua oma põhjendused (Lisa 6). Kaugtöötajad pigem leidsid, et tänu kaugtööle on liikmetevaheline suhtlus ja koostöö paranenud (62,5%). Mittekaugtöötajad olid pigem negatiivsemalt meelestatud ja arvasid, et osad kaugtöötajad ei tee tööd ning mittekaugtöötaja peab mõnikord võtma lisakohustusi, kuna kaugtöötajal pole võimalik eemaloleku tõttu mingit ülesannet täita (38,46%). Samuti leidsid nad, et liikmetevahelised suhted pigem jahenevad (23,08%).

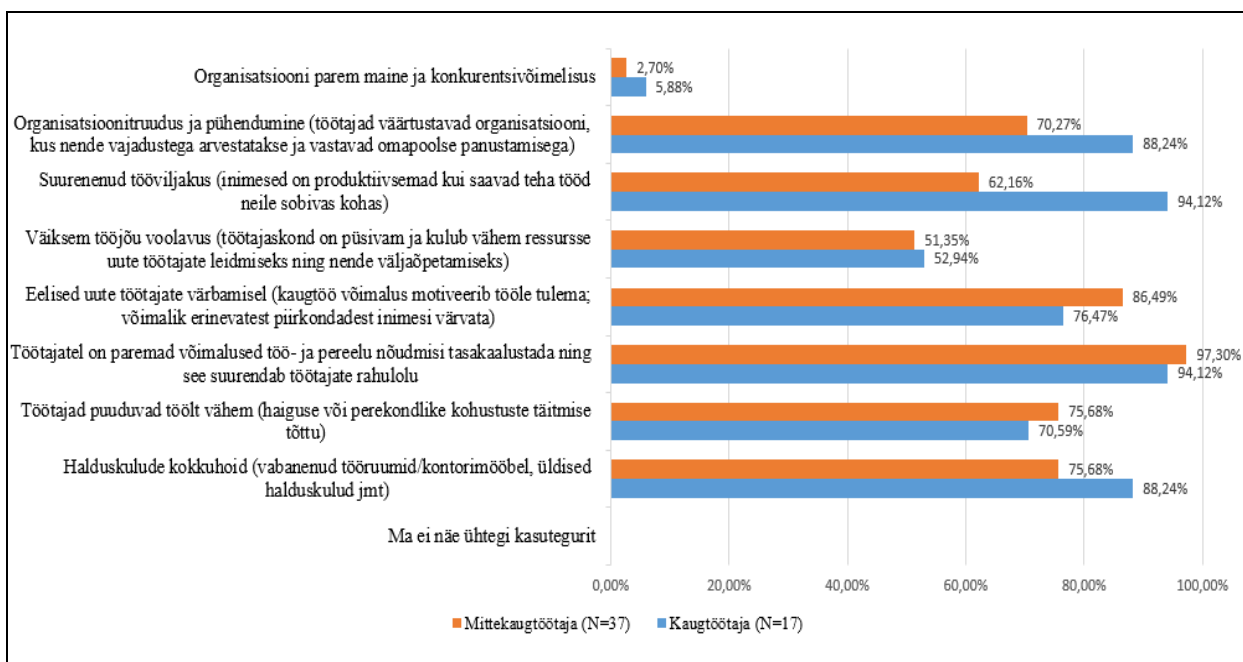
#### **2.4.5. Kaugtööga seotud hoiakud**

Kaugtööga seotud hoiakute osas oli küsitluses välja toodud 9 väidet ning nende osas arvasid kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad sarnaselt (Lisa 7). Nad hindasid positiivsetest väidetest kõrgemalt väidet - minu juht suhtub kaugtöö vormis töötamisse väga positiivselt (kaugtöötajad:  $m=4,47$ ,  $SD=0,72$ ; mittekaugtöötaja:  $m=4,14$ ,  $SD=1,13$ ). Madalama hinnangu andsid nad väitele - kaugtöö on kõigi töötajate poolt soovitud töötamise viis (kaugtöötaja:  $m=3,24$ ,  $SD=1,03$ ; mittekaugtöötaja:  $m=3,57$ ,  $SD=1,01$ ). Mõlemad väited said siiski üsna kõrged hinnangud, millest järelduvalt võib öelda, et nii juhid kui ka teised töötajad pigem suhtuvad kaugtöösse positiivselt. Negatiivsete väidete osas nõustusid kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad kõige enam väitega, et kaugtööd tehes jäädakse ilma meeskonnaliikmetega igapäevasest suhtlemisest (kaugtöötaja:  $m=2,88$ ,  $SD=1,22$ ; mittekaugtöötaja:  $m=3,76$ ,  $SD=1,16$ ). Siinkohal tunnetavad kaugtöötajad ise rohkem kui mittekaugtöötajad, et kaugtööd tehes jäädakse ilma teiste liikmetega suhtlemisest.

Kõige vähem nõustusid nad väitega, et kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks (kaugtöötaja:  $m=1,24$ ,  $SD=0,44$ ; mittekaugtöötaja:  $m=1,30$ ,  $SD=0,70$ ).

#### 2.4.6. Kaugtööga seotud kasu- ja ohutegurid

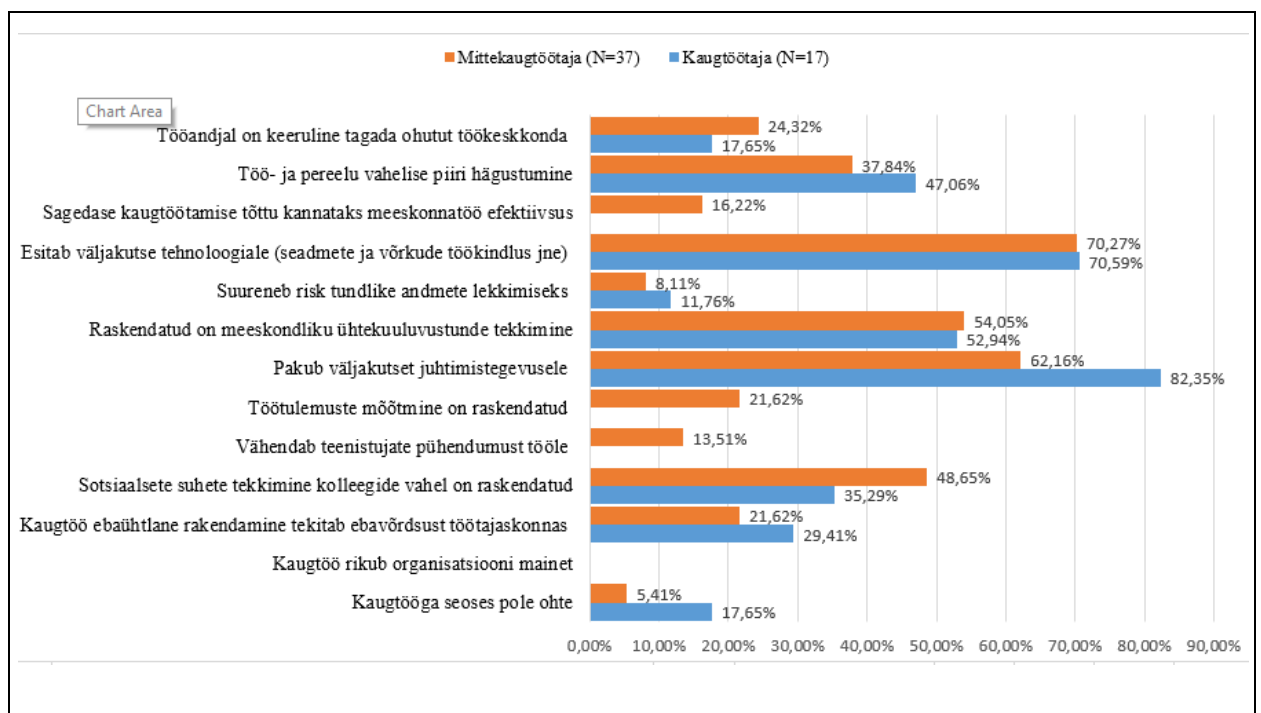
Kaugtöötajatel ja mittekaugtöötajatel paluti hinnata erinevaid kasutegureid, mis võiksid kaasneda kaugtöö võimaldamisega (Joonis 5). Keegi vastanutest ei arvanud, et kaugtöötamisega ei kaasneks ühtegi kasutegurit. Mõlemad osapooled hindasid kõige kõrgemalt võimalust töö- ja pereelu nõudmisi tasakaalustada ja seeläbi suurendada töötajate rahulolu. Kaugtöötajate poolt sai kõrge hinnangu ka väide, et inimene on produktiivsem töötades kohast, mis talle sobib. Mittekaugtöötajad pidasid aga olulisemaks väidet - tänu kaugtööle on võimalik erinevatest piirkondadest inimesi tööle värvata. Lisaks hindasid kaugtöötajad kõrgelt suuremat organisatsioonitruudust ja pühendumist kui ka halduskulude kokkuvõidu. Mittekaugtöötajad leidsid, et võrdselt olulised kasutegurid organisatsiooni seisukohalt on töötajate töölt puudumiste vähenemine ning halduskulude kokkuvõidu. Mõlema töötajaskonna arvates avaldab kaugtöö positiivset mõju tööjõu voolavuse vähendamisele. Lisaks toodi välja, et seeläbi on organisatsioonil parem maine ning kõrgem konkurentsivõime.



Joonis 5. Kaugtöö võimaldamisest kaasnev kasu organisatsioonile

Allikas: autori koostatud

Lisaks kasuteguritele, paluti anda neil hinnang ohuteguritele, mis võivad kaasnedda kaugtöö tegemisega (Joonis 6). Vähesed mittekaugtöötajate ja kaugtöötajate hulgast leidsid, et kaugtööga seoses ei ole ohte. Mitte keegi ei arvanud, et kaugtöö rikuks organisatsiooni mainet. Kaugtöötajate arvates on suurimaks ohuteguriks väljakutsed juhtimistegevusele. Sellele järgnes väljakutse tehnoloogiale ehk seadmete ja võrkude töökindlusele. Viimast väidet hindasid kõige kõrgemalt ka mittekaugtöötajad. Mittekaugtöötajad pidasid teiseks tähtsaks ohuteguriks väljakutseid juhtimistegevusele. Kõige madalamalt hindasid mõlemad osapooled tundlike andmete lekkimisega seotud ohtu. Siinkohal on aga oluline välja tuua, et kaugtöötajate meelest ei kujuta kaugtöö mingit ohtu meeskonnatöö efektiivsusele, töötulemuste mõõtmisele ega töötajate pühendumisele. Samas mittekaugtöötajad on neid siiski madalateks ohuteguriteks hinnanud. tasakaalus.



Joonis 6. Kaugtöö võimaldamisega kaasnevad ohutegurid

Allikas: autori koostatud

#### 2.4.7. Tehnoloogia kasutamine kaugtöös

Mõlemalt osapoolelt küsiti kas ja kuidas nende arvates tehnoloogilised abivahendid aitavad muuta meeskonnatööd efektiivsemaks (Lisa 8). Küsimusele vastas 9 kaugtöötajat ja 26 mittekaugtöötajat

ning vastused kodeeriti. Mõlemad osapooled tõid kõige rohkem välja, et tehnoloogilised abivahendid on olulised vahendid suhtlemiseks ja informatsiooni jagamiseks (kaugtöötajad: 55,56%; mittekaugtöötajad: 96,15%). Need võimaldavad meeskonnaliikmetel omavahel kiirelt infot vahetada - Skype koosolekud, dokumentide redigeerimine üheaegselt Google Docsis/Sharepointis. Seejärel leidsid mõlemad osapooled, et tehnoloogilised abivahendid soodustavad kaugtööd (kaugtöötajad: 44,44%; mittekaugtöötajad: 26,92%). Vähem toodi välja, et kui need tehnoloogia hästi ei toimi, siis see takistab töötamist (kaugtöötajad: 22,22%; mittekaugtöötajad: 3,85%).

Töötajatelt küsiti, milliseid kommunikatsioonivahendeid nad oma meeskonnas kasutavad. Kõige populaarsem vahend, mille kõik töötajad välja tõid, oli Outlook. Teisele kohale tuli Skype vestlus (kaugtöötajad - 15 ehk 88,24%; mittekaugtöötajad - 34 ehk 91,89%). Kaugtöötajatelt said võrdselt häälti Skype kõne ja SharePoint (14 töötajat ehk 82,35%). Mittekaugtöötajatel oli kolmandal kohal Sharepoint (33 töötajat ehk 89,19%) ja neljandal Skype kõne (31 töötajat ehk 83,78%). Viiendaks jäi mõlema osapoole arvates OneDrive (kaugtöötajad - 12 ehk 70,59%; mittekaugtöötajad - 24 ehk 64,86%). Kaugtöötajate hulgas toodi lisaks suhtlemisvahenditena veel välja Slack (2 ehk 11,76%), Asana (2 ehk 11,76%), Google Drive (1 ehk 5,88%) ning tavaline helistamine (1 ehk 5,88%).

#### **2.4.8. Kaugtöö reguleeritus**

Küsimusele, kas kaugtöö on piisavalt reguleeritud, vastasid kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad erinevalt. Suurem osas kaugtöötajatest ei osanud öelda (52,94%), kas kaugtöö on piisavalt reguleeritud. 41,18% kaugtöötajatest aga nõustusid sellega. Üle poole mittekaugtöötajaskonnast (59,46%) aga leidis, et kaugtöö on piisavalt reguleeritud. 29,73% mittekaugtöötajatest ei osanud sellele küsimusele vastata. Siit ilmneb, et kaugtöötajad, kes peaksid olema kõige rohkem kursis kaugtööd puudutavate tingimustega, ei osanud öelda, kas kaugtöö osas on piisavalt reegleid. Mittekaugtöötajad oli selles osas aga kindlamad, et kaugtöö tegemine on piisavalt reguleeritud.

Kaugtöötaja ja mittekaugtöötajad põhjendused reguleerituse osas kodeeriti kategooriatesse (Lisa 9). Mõlemad grupid olid peamiselt arvamusel, et kaugtöö osas on paigas vajalikud reeglid ja kokkulepped (kaugtöötaja: 5 ehk 71,43%; mittekaugtöötaja: 6 ehk 50,00%). Samas leiti, et kaugtööd polegi vaja väga palju reguleerida, et säiliks paindlikkus (kaugtöötaja: 28,57%; mittekaugtöötaja: 41,67%). Mõlema osapoole hulgas oli ka neid, kes polnud kõikidest reeglitest

teadlikud ning seetõttu toodi ettepanekuna välja koondada kaugtööga seonduv ühte kohta (kaugtöötaja: 57,14%; mittekaugtöötaja: 16,67%). Sellest järelduvalt saab öelda, et kaugtöö reguleerituse osas arvamused lahknesid ning töötajate teadlikkus kaugtööga seotud normidest oli samuti erinev.

#### **2.4.9. Kaugtööga seotud puudujäägid ja ettepanekud parendusteks**

Kaugtöötajatelt ja mittekaugtöötajatelt küsiti seoses kaugtööga töökorralduses esinevaid puudujääke (Lisa 10). Küsimusele vastas 10 kaugtöötajat ja 19 mittekaugtöötajat. Mittekaugtöötajate hulgas oli 31,58%, kes ei näinud puudujääke. Kaugtöötajate hulgas leiti rohkem, et kaugtöös siiski esineb puudujääke. Mõlema osapoole poolt toodi enim välja raskusi info edastamise osas (kaugtöötajad: 40%; mittekaugtöötaja: 26,32%). Samuti arvasid nad, et kõigil ametikohtadel ei lubata või ei tohiks teha kaugtööd (kaugtöötaja: 20%; mittekaugtöötaja: 10,53%) ning keeruline on tööaega jagada pere- ja tööelu vahel (kaugtöötaja: 10%; mittekaugtöötaja: 10,53%). Mittekaugtöötajate hulgas leiti, et osad kaugtöötajad ei panusta piisavalt (15,79%). Kaugtöötajate poolt toodi veel välja kaugtöö tõttu vähenevat meeskonnatunnet liikmete vahel (20%).

Viimase küsimusena küsiti kaugtöötajatelt ja mittekaugtöötajatelt ettepanekuid kaugtöö tegemise parendamiseks (Lisa 11). Nad tõid välja, et võiks korraldada kohtumisi kaugtöötajatele, kus neil oleks võimalik sotsialiseeruda ja kogemusi vahetada (kaugtöötaja; 71,43%; mittekaugtöötaja: 25%). Teine aspekt, mida peeti oluliseks ära märkida, oli kaugtöö osas teadlikkuse tõstmine (kaugtöötaja; 14,29%; mittekaugtöötaja: 62,5%). Samuti arvati, et kaugtöötajatele võiks olla komplekt tehnilisi töövahendeid (kuvar, dokk jne) (kaugtöötaja: 14,29%; mittekaugtöötaja: 12,5%). Kaugtöötajad pakkusid, et tuleks ka teistele töötajatele rohkem aeg-ajalt kaugtööd võimaldada (28,57%). Osad mittekaugtöötajad olid arvamusel, et meeskonnas peaks kindlasti olema ülekaalus kontoris töötavad inimesed (25%).

#### **2.4.10. Võrdlev statistika**

Järgnevalt käsitleb autor kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate kaugtööga seotud hoiakute vahelisi erinevusi, mida võrreldi T-testi alusel (Lisa 12). Kuna töös käsitletud kolme teemaploki (meeskonnatöö efektiivsus, liikmetevahelised suhted ja kaugtööga seotud hoiakud) koondtunnuste

vahel ei ilmnunud statistiliselt olulisi erinevusi, siis kaardistati neid üksikute väidete vahel. Kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate arvamused meeskonnatöö efektiivsuse osas lahknesid kõige enam ühe väite osas. Üheks neist oli väide, mille kohaselt meeskonnatöö efektiivsus kannatab meeskonnaliikmete kaugtöötamise tõttu ( $p=0,004$ ). Suurem osa kaugtöötajatest ehk 76% leidis, et kaugtöö ei mõjuta meeskonnatöö efektiivsust. Mittekaugtöötajatest enamik ehk 43% jäi kahtlevale seisukohale ning 35% meelest ei vastanud see tõele. Sellest tulenevalt võib öelda, et mittekaugtöötajad on tunnetanud rohkem mingis osas kaugtöö negatiivset mõju meeskonnatöö efektiivsusele. Nad leidsid, et kaugtöötades võib olla keeruline mõista töö sisu ning raskendatud on infovahetus, mis pärsib koostööd. Lisaks arvati, et kontorisis olevad töötajad peavad mõnikord täitma ülesandeid, mida kaugtöötajal pole võimalik eemaloleku tõttu teha. Meeskonnatöö efektiivsus jälle kannatab, kuna kõik ei saa võrdselt panustada. Kaugtöötajate poolelt toodi välja, et veebikoosolekutel ei pruugi töötaja sõna saada, seetõttu pole tal võimalik ka meeskonnatöösse panustada. Samas leiti, et kaugtöö on aidanud muuta koosolekuid konkreetsemaks ja tõhusamaks, kuna neid tuleb põhjalikumalt ette valmistada. Seega kaugtöötajate meelest ei vähenda kaugtöö oluliselt nende panust meeskonnatöösse, kuid mittekaugtöötajate arvates võib osaliselt meeskonnatöö efektiivsus langeda.

Meeskonnaliikmete vaheliste suhete plokis ilmnus statistiliselt olulised erinevused kahe väite osas (Lisa 13). Üheks neist oli väide „Kaugtöö võimalust mitteomavad meeskonnaliikmed kadestavad kaugtöötajaid selle võimaluse pärast“ ( $p=0,025$ ). Siinkohal 86% mittekaugtöötajatest ei nõustunud sellega. Kaugtöötajatest üle poolte samuti ei nõustunud, kuid 17% vastasid „nii ja naa“ ning 23% nõustus. Seega osaliselt kaugtöötajad tunnevad, et mittekaugtöötajad suhtuvad neisse teisiti, kuna neil on võimalik igapäevaselt kaugtöötada. Kaugtöötajate seas toodi välja, et kaugtööd rakendatakse ebavõrdselt, kuna seda ei võimaldata kõikidel ametikohtadel, kus see tegelikult oleks võimalik. Seetõttu kaugtöötajaid võisidki arvata, et teised töötajad kadestavad seda võimalust. Mittekaugtöötajate poolelt leiti, et segaseks jääb see, kes ja kui palju tohib üldse kaugtööd teha. Üldiselt siiski Innoves võimaldatakse ka teistele töötajatele osalist kaugtööd (lähtuvalt ametikoha võimalustest). Seega ilmselt seepärast leiavad mittekaugtöötajad, et nad ei kadesta kaugtöötajaid, kuna ka nemad saavad kaugtöötada. Seda ilmestab ka mittekaugtöötajatele esitatud küsimus, kui suure tõenäosusega nad kasutaksid võimalust hakata tegema igapäevaselt kaugtööd. 5-pallisel skaalal andsid nad keskmiseks hinnanguks 3,3 ( $SD=1,31$ ). Tulenevalt sellest võib öelda, et nad ei ole huvitatud igapäevasest kaugtöö tegemisest, aga sooviksid seda aeg-ajalt kasutada.

Teiseks väiteks oli „Kaugtöötaja ja meeskonnaliikmete vahelist suhtlemist iseloomustab avatus ning osavõtlikkus“ ( $p=0,047$ ). Kaugtöötajatest 76% nõustusid väitega ning 23% vastasid „nii ja naa“. Mittekaugetöötajatest ca 68% nõustus ja 24% vastas samuti „nii ja naa“. Nende hulgas oli ka neid, kes sellega ei nõustunud. Seega ilmestab see seda, et kaugtöötamine tekitab negatiivseid tundeid mõlemas osapooles ning omavahelised suhted seetõttu pigem jahenevad. Nii kaugtöötajate kui ka mittekaugetöötajate seas leiti, et kaugtöö tõttu on raskendatud meeskonnatunde tekkimine ning kaugtöötaja on sageli teistest tõrjutud ehk töötajad ei ole üksteise suhtes avatud. Mittekaugetöötajate hulgas arvati, osad kaugtöötajad ei ole piisavalt meeskonnatöösse panustanud. Seega leitakse, et kaugtöötajad pole osavõtlikud. Samas toodi välja ka positiivset. Kaugtöötajate hulgas arvati, et meeskonnaliikmete vahelised suhted on sõbralikud ja toetavad. Mõlemate osapoolte hulgas toodi välja, et kaugtöö on liikmeid hoopis lähendanud ja ollakse avatumad, kuna harvem kohtudes räägitakse peale tööalaste ka muudest asjadest. Seega võib öelda, et kaugtöötajate ja mittekaugetöötajate hulgas on erineva olemusega töötajad ning lähtuvalt meeskonnast on neil erinevad kogemused avatuse ja osavõtlikkuse osas.

Järgnevalt käsitleb autor kaugtööga seotud hoiakute osas kaugtöötajate ja mittekaugetöötajate vastuste seas esinenud statistiliselt olulisi erinevusi (Lisa 14). Üheks väiteks, mille osas arvamused lahknesid, oli „Kontoris igapäevaselt töötavad meeskonnaliikmed suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega“ ( $p=0,019$ ). Suurem osa (81%) mittekaugetöötajatest ei nõustunud sellega. Kaugtöötajad ca 35% samuti ei nõustunud sellega, kuid 24% vastasid „nii ja naa“ ning ca 30% nõustusid selle väitega. Sellest järelduvalt võib öelda, et taaskord tunnetavad kaugtöötajad osaliselt teiste töötajate poolt negatiivset suhtumist kaugtöösse. Puudujääkide osas tõid kaugtöötajad välja, et osad töötajad ei suhtu kaugtöösse hästi, kuna tahetakse rohkem vahetut suhtlemist. Antud väitega enamik mittekaugetöötajaid küll ei nõustunud, kuid samas samuti välja aspekte, mis näitavad negatiivset suhtumist kaugtöösse. Nad arvasid, et kaugtööd kasutatakse puhkamiseks, kaugtöötajad pole olnud kättesaadavad ning meeskonnatöösse piisavalt panustanud. Leiti, et meeskonnas peaksid ülekaalus olema kontoris töötavad inimesed, mitte kaugtöötajad. Seega on kaugtöötajate seisukohal osaliselt tõepõhi all, kuna osad mittekaugetöötajad tõesti suhtuvad kaugtöösse eelarvamusega.

Teine väide oli „Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks“ ( $p=0,013$ ). Kaugtöötajates ca 70% leidis, et nad ei nõustu selle väitega. Mittekaugetöötajate seas oli aga eriarvamusi – ca 32% ei nõustunud, 43% vastasid „nii ja naa“ ning 24% nõustusid selle väitega. Seega kaugtöötajad ei tunne, et töötades väljaspool



kontorit, nad jääksid kõrvale tähtsatest aruteludest ja informatsioonist. Mittekaugtöötajate kogemused siinkohal olid erinevad. Nende seas toodi välja, et kaugtööd tehes ei mõista töötaja hästi oma töö sisu. Samas aga leidis teine osa neist, et tänu tehnoloogilistele abivahenditele on võimalik üksteisega suhelda ning osaleda üheaegselt erinevates aruteludes. Sellest järelduvalt saab jagada mittekaugtöötajad kaheks – ühed, kes usuvad, et läbi tehnoloogia on võimalik infot vahetada ja tööülesandeid sama edukalt täita ning teised, kes eelistavad ja peavad tõhusamaks vahetut suhtlust.

Kolmanda väitena, mille osas esines kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate vahel oluline erinevus, oli „Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine“ ( $p=0,032$ ). Siinkohal ca 88% kaugtöötajates ei nõustunud sellega. Mittekaugtöötajatest ca 54% ei nõustunud, kuid 30% vastasid „nii ja naa“. Kaugtööga seotud kasutegurite juures hindasid kaugtöötajad kõrgelt suurenenud tööviljakust, mis kaasneb endale sobivast kohast töötades. Seetõttu võib väita, et nende meelest ei mõjuta töötamine väljaspool tööandja ruume negatiivselt töötulemusi ja tulemuslikkust. Mittekaugtöötajatest pooled jagasid sama arvamust, kuid osade meelest siiski on erinevate tööülesannete raames kontoris või kaugtöö vormis töötamine efektiivsem. Mittekaugtöötajate seas arvati, et kaugtööd tegevad tiimiliikmed panustavad vähem meeskonna igapäevastesse toimetustesse. Lisaks toodi välja, et kaugtööd tehes kõik töötajad ei täida tööülesandeid, vaid kasutavad seda puhkamiseks. Seega saab öelda, et osade mittekaugtöötajate meelest ei tule kaugtöötajad oma tööalaste eesmärkidega toime, mistõttu oleks parem töötada kontoris.

Viimasena tuuakse välja väide „Kaugtööd tehes jäädakse ilma meeskonnaliikmetega igapäevasest suhtlemisest“ ( $p=0,013$ ). Kaugtöötajatest 41% ei nõustunud, kuid 47% siiski nõustus. Mittekaugtöötajatest nõustus sellega 70%. Seega on näha, et võrreldes mittekaugtöötajatega, on kaugtöötajate hulgas erineva kogemusega inimesi – ühed, kes tunnevad puudust teiste kolleegidega suhtlemisest ning teised, kes selles probleemi ei näe. Mittekaugtöötajate hulgas toodi välja, et suhtlemine liikmete vahel väheneb ja seetõttu jahenevad ka suhted. Kaugtöötajate hulgas leiti, et suhtlemisprotsess on aeglane ning töötades ühest kohast, oleksid inimestevahelised suhted lähedasemad. Aga samas arvasid osad kaugtöötajad, et liikmetevahelised suhted on sõbralikud ja toetavad. Ja kuna kohtutakse harvem, siis küsitakse kohtudes rohkem üksteise käekäigu kohta. Nagu eelnevalt välja toodud, siis tehnoloogilisi vahendeid peeti suhtlemisel väga oluliseks. Seega leiavad selle väitega nõustujad siiski, et tehnoloogia ei asenda igapäevast vahetut suhtlemist, mistõttu töötajatevahelised suhted võivad jaheneda.

#### 2.4.11. Seosed kaugtööga seotud hoiakute ja tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ning tajutud meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel

Korrelatsioonanalüüs kaugtööga seotud hoiakute ja tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ning tajutud meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel näitas tugevaid seoseid (Tabel 3). Meeskonnatöö efektiivsuse ja hoiakute ploki koondtunnuste vahel esines tugev positiivne seos ehk mida positiivsemalt kaugtöösse suhtutakse, seda paremaks peetakse ka meeskonnatöö efektiivsust.

Tabel 3. Kaugtööga seotud hoiakute seosed tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel

		<b>Kaugtööga seotud hoiakud</b>
<b>Meeskonnatöö efektiivsus</b>	Pearson Correlation	,623**
	Sig. (2-tailed)	0,000
<b>Meeskonnaliikmete vahelised suhted</b>	Pearson Correlation	,422**
	Sig. (2-tailed)	0,002
	N	52

\*\* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Üldiselt olid kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad kaugtöötamise osas pigem positiivsel arvamusel ning leidsid, et töötamine distantsilt pole mõjunud halvasti meeskonnatöö efektiivsusele. Kohati aga ilmses, et mittekaugtöötajad olid mõnes aspektis siiski negatiivsemalt meelestatud. Kaugtöötajad uskusid rohkem, et kaugtöö ei takista koostööd ning seeläbi on ka meeskonnatöö tulemuslik. Nad leidsid, et töötades endale sobivast kohast, on töötaja produktiivsem. See tuleb kasuks ka meeskonnatööle. Kaugtöötajad kui ka väiksem osa mittekaugtöötajatest arvasid, et tulemuslik töö, ei eelda ainult tööandja ruumides töötamist. Samas olid mittekaugtöötajad arvamusel, et kontorist eemal viibides, jäävad töötajad ilma olulisest informatsioonist, mistõttu on keerulisem tööülesandeid täita ning seeläbi kannatab meeskonnatöö efektiivsus. Sellest tulenevalt saab öelda, et kaugtöötajad olid kaugtöö osas positiivsemad ning ei näinud sellel halba mõju efektiivsusele. Mittekaugtöötajad suhtusid negatiivsemalt, mille tõttu nähti mõjutusi ka meeskonnatöö efektiivsusele.

Korrelatsioonanalüüs meeskonnaliikmete vaheliste suhete ja hoiakute ploki koondtunnuste vahel näitas keskmise tugevusega positiivset seost ehk mida positiivsemalt kaugtöösse suhtutakse, seda

paremini nähakse ka meeskonnaliikmete vahelisi suhteid. Kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad leiavad, et nendevahelised suhted on head. Üksteist usaldatakse ning saadakse vajalikku abi ja toetust. Kaugtöötajad siiski arvasid, et on osaliselt tundnud mittekaugtöötajate kadedust kaugtöötamise osas. Mittekaugtöötajad aga sellega ei nõustunud. Samamoodi hindasid osapooled väidet „Kontoris igapäevaselt töötavad meeskonnaliikmed suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega“ ehk kaugtöötajad olid tunnetanud negatiivset suhtumist mittekaugtöötajate poolt. Samas mõlemad leidsid, et kaugtöö ei tekita töötajate vahel pingeid ning juhid ja kolleegid suhtuvad sellesse üldiselt positiivselt. Mittekaugtöötajad aga leidsid, et kaugtöö võib kaasa tuua üksteisest võõrandumist. Kuigi kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate kaugtööga seotud hoiakud on kohati erinevad, saab öelda, et mõlemad osapooled ei näe sellel väga halba mõju meeskonnaliikmete vahelistele suhetele.

### **3. ARUTELU JA JÄRELDUSED**

Käesolevas peatükis analüüsitakse empiirilise uuringu raames saadud tulemusi ning nende seoseid teoreetilise raamistikuga. Uurimistöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hoiakud kaugtöö suhtes ning millised seosed esinevad kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel. Eesmärgi täitmiseks viidi läbi küsitlus kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate seas. Antud eesmärk sai täidetud. Analüüs teostatakse püstitatud uurimisküsimuste kaupa ning lisaks esitab autor järeldused ja omapoolsed ettepanekud.

#### **Millised on kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hoiakud seoses kaugtöötamisega?**

Kaugtööga seotud hoiakute osas leidsid mõlemad osapooled, et juhid suhtuvad kaugtöötamisse pigem hästi. Kaugtöö osas peavad juhid rakendama teissuguseid juhtimisvõtteid ja olema paindlikud (Pinsonneault 1999, 7). Kuna kaugtöötajat pole võimalik vahetult kontrollida, võib see juhi jaoks olla keeruline, mistõttu ta ei soovi töötajatele kaugtööd võimaldada (Bardoel *et al.* 2016, 2585). Kui aga organisatsioonikultuuri osaks on kaugtöötamine, siis peab see olema võrdsetel alustel töötajatele võimaldatud. Kui kõigil ametikohtadel pole võimalik kaugtööd rakendada, tuleks põhjuseid selgelt kommenteerida. Seega ei tohiks kindlasti ära unustada kaugtöötajate juhte – neid tuleks vastavalt koolitada ja pakkuda tuge kaugtööga seotud väljakutsetega toimetulemiseks. Juhid võiksid omavahel mõtteid ja soovitusi jagada, mis aitaks samuti paremini organisatsioonis kaugtööd edendada.

Kui juhid pigem pooldasid kaugtööd, siis kolleegide suhtumist nii kõrgelt ei hinnatud. Madalam hinne anti väitele, mille kohaselt kõikide töötajate poolt on kaugtöö soositud töötamise viis. Lisaks ilmnes, et kaugtöötajad on osaliselt tundnud kontoris töötavate inimeste eelarvamusi kaugtöötamise osas. Mittekaugtöötajad eeltooduga ei nõustunud. Kõigile inimestele ei pruugigi kaugtöö sobida (Snell 2009), kuna vajatakse töötamiseks vahetut suhtlemist kolleegidega (Golden 2009, 247) ning väljatulemist kodusest keskkonnast. Kuna töötajaid ei kohtu igapäevaselt, on

meeskonnatunde (Pinsonneault 1999, 7) ja usalduse tekkimine samuti raskendatud (Bonell *et al.* 2016, 117). Mittekaugtöötajad tunnevad, et kaugtöötajad pole kättesaadavad, kui on vaja langetada kiireid otsuseid. Kontoris olevatel töötajatel võib olla lisakohustusi, kuna kaugtöötajal pole võimalik mingeid ülesandeid täita (Golden 2009, 246) ning see tekitab ebavõrdsust. Kõigile töötajatele kaugtöötamist ei võimaldata, mis toob meeskonnas kaasa samuti probleeme (Pyöriä 2011, 392). Seega võivad kaugtöötajad tunda, et mittekaugtöötajatel on kaugtööga seoses eelarvamusi, kuna see mõjutab nende töö tegemist. Siinkohal tuleks kindlasti tervet meeskonda kaasata ja läbi rääkida, kui keegi töötajatest hakkab tegema igapäevaselt kaugtööd. Seeläbi on võimalik arutada, millised eelised ja puudused võivad esineda kaugtöötamisel. Tänu sellele on võimalik kaugtööst kujundada positiivne kogemus kogu meeskonna jaoks.

Võrreldes kaugtöötajatega, tundsid mittekaugtöötajad kõige rohkem, et kaugtöö tõttu jäädakse ilma igapäevasest suhtlemisest. Samas aga leidsid mõlemad, et kaugtöötajatel on küllaldaselt informatsiooni oma tööülesannete täitmiseks. Nagu eelnevalt välja toodud, siis üheks suurimaks puuduseks kaugtöö juures on vahetu suhtlemise puudumine (Pinsonneault 1999, 9), mille tõttu kannatab ka meeskondliku tunde tekkimine (*Ibid.*, 7). See on oluline puudus ning see nõuab nii kaugtöötajalt kui ka meeskonnalt võrdset panustamist, et kaugtöö saaks hästi toimida. Seega on vajalik mõelda läbi tegevused (regulaarsed vahetud kohtumised (Golden 2009, 249; Mihhailova 2009, 11), ühisettevõtmised jms), mis aitaksid seda probleemi leevendada ja meeskonnas usalduslikke suhteid luua.

Hoolimata eelnevalt välja toodud probleemidest, võib siiski öelda, et üldiselt suhtutakse kaugtöösse positiivselt. Nad ei leidnud, et kaugtöö mõjutaks väga negatiivselt tulemuslikkust ja selle hindamist, kuna kaugtöötajatel on olemas tööks vajalik info. Samuti ei arvanud nad väidete põhjal, et kontoris töötamine oleks tulemuslikum või kaugtööd kasutatakse ainult puhkamiseks. Kaugtöötamine võib kirjanduse järgi hoopis töötaja tulemuslikkust tõsta, kuna tal on võimalik oma aega maksimaalselt ära kasutada (Mello 2007, 251) tehes tööd endale sobivas kohas (Piskurich 1996). Lisaks on kaugtöötajatel ka kõrgem motivatsioon ülesannete täitmisel, kuna neil on suurem kontroll ja vastutus oma tööalase tegevuse üle (Mello 2007, 252). Tänu tehnoloogiale on võimalik ka kiirelt informatsiooni erinevate osapoolte vahel vahetada (Golden 2009, 247). Sellest tulenevalt võib öelda, et kaugtöö suurimaks väärtuseks on paindlikkus ja vabadus ise otsustada kus ning millal tööülesandeid täidetakse. See motiveerib töötajat rohkem panustama organisatsiooni eesmärkidesse ehk see on ühtviisi kasulik mõlemale osapooltele.

## Missugused on erinevused kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate kaugtööga seotud hoiakute vahel?

Kaugtööga seotud hoiakute ploki üksikväidete osas oli statistiliselt olulisi erinevusi. Üheks väiteks oli „Kontoris igapäevaselt töötavad meeskonnaliikmed suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega“. Suurem osa mittekaugtöötajad sellega ei nõustunud, kuid kaugtöötajate hulgas oli ka nõustujaid ja kahtlevale seisukohale jääjaid. Põhjuseid, miks mittekaugtöötajad kaugtöösse negatiivsemalt suhtuvad, on mitmeid. Üheks suurimaks probleemiks on vahetu suhtlemise puudumine, mistõttu kannatab meeskonna sünergia ja suhted (Pinsonneault 1999, 7). See võib omakorda vähendada meeskonnatöö efektiivsust (Golden 2009, 246), mistõttu seatud eesmärgid jäävad saavutamata. Teisalt tekitab probleeme see, kui kaugtöötaja pole õigel ajal kättesaadav (Boell *et al.* 2016, 117) või kontoris olevatel töötajatel tuleb täita lisatööülesandeid, kuna kaugtöötajal endal pole võimalik seda eemaloleku tõttu teha (Golden 2009, 246, Kossek *et al.* 2015, 9). Lisaks võib pinget lisada, kui kaugtööd võimaldatakse ainult osadele töötajatele (Pyöriä 2011, 392) ning seda otsust neile ei põhjendata. Seega leidub erinevaid põhjuseid, miks mittekaugtöötajad võiksid eelarvamusega kaugtöötamise ja kaugtöötajasse suhtuda. Siinkohal on oluline kaugtöötajate koolitamisel ja informeerimisel mitte unustada kaasata ka mittekaugtöötajaid. Seega tuleks neile samuti seletada kaugtöö põhimõtteid ning küsida tagasisidet kaugtöö protsessi parandamiseks, kuna nemad näevad seda hoopis teisest vaatenurgast kui kaugtöötajad. Seeläbi on võimalik vähendada eelarvamusi kaugtöö osas ning viia kõik töötajad ühele lainele.

Lisaks esines statistiliselt oluline erinevus väidete „Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks“ ja „Kaugtööd tehes jäädakse ilma meeskonnaliikmetega igapäevasest suhtlemisest“ osas. Esimese väitega kaugtöötajatest suurem osa ei nõustunud, kuid enamik mittekaugtöötajaid vastasid „nii ja naa“. Teise väitega suurem hulk mittekaugtöötajaid nõustus, kuid kaugtöötajate arvamused jagunesid peaaegu pooleks nõustumise ja mittenõustumise osas. Nagu eelnevalt öeldud, on kaugtöö üheks suurimaks puuduseks vahetu suhtlemise puudumine (Pinsonneault 1999, 9). Kontoris olles on võimalik kiirelt ja lihtsalt töötajat kaasata erinevatesse tööalastele kohtumistele, tänu millele ollakse tööasjadest informeeritud. Seega on tähtis, et kaugtöötajaid ei unustataks kaasata, vaid nad peaksid olema osalised iga tegevuse juures ehk neid tuleks kohelda samadel alustel teiste töötajatega. Seetõttu tuleb paika panna regulaarsed vahetud kohtumised, kus on võimalik erinevaid teemasid arutada. (Golden 2009, 249) Kiireloomuliste asjade puhul on võimalik kasutada tehnoloogilisi abivahendeid, mis on kaugtöö puhul asendamatud tööriistad suhtlemiseks (*Ibid.*, 247). Niiviisi on

tagatud, et ka kaugtöötaja saab oma arvamust avaldada ning on teadlik tema töö ja arengu jaoks olulisest informatsioonist.

Viimase väite, mille osas esines kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate vahel oluline erinevus, oli „Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine“, millega enamik kaugtöötajaid ei nõustunud, kuid mittekaugtöötajate hulgas oli ka neid, kes jäid kahtlevale seisukohale. Kirjanduses käsitleti kaugtöö ühe positiivsena küljena kaugtöötaja produktiivsuse kasvu, kuna tal on võimalik töötada endale sobivas keskkonnas (Pinsonneault 1999, 9; Boell *et al.* 2014, 1) ning kasutada aega maksimaalselt tööülesannete täitmiseks (Mello 2007, 251). Sellest lähtuvalt ei pruugi kaugtöö tegemine olla vähem tulemuslikum kui kontoris töötamine. Teisalt kui kodune keskkond ei toeta töö tegemist (laste segamine, koduste toimetustega tegelemine), võib kaugtöö mõjutada tulemuslikkust negatiivselt (Pinsonneault 1999, 10). Seega sõltub kaugtöö edukus siiski igast töötajast. Tööandjal pole õigust töötaja kodukontorit kontrollida (Liiv, Miidla-Vanatalu 2017), kuid töötulemusi on võimalik hinnata. Seega peaksid juhid esmalt suhtlema ja küsima kaugtöötajatel tagasidet kaugtöö osas, mille kaudu saab tuvastada probleeme töö tulemuslikkuse osas. Lisaks tuleks kaardistada töötaja tegevusi, eesmärke ja nende saavutamist, mislääbi on samuti hea mõõta töö tulemuslikkust.

### **Missugused on erinevused kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel?**

Töös käsitletud kahe teemaploki (meeskonnatöö efektiivsus ja liikmetevahelised suhted) üksikute väidete vahel ilmnis statistiliselt olulisi erinevusi. Meeskonnatöö efektiivsuse osas leidsid mittekaugtöötajad, et osaliselt siiski kaugtöö võib seda mõjutada. Suurema osa kaugtöötajate arvates see nii ei ole. Kuna kaugtöö tegemisel vahetu kontakt väheneb, võib see omakorda takistada usalduslikke suhete tekkimist ja koostööd (Bonell *et al.* 2016, 117). Uuringutes on välja toodud, et vähese otsese suhtluse korral võivad halvemad olla meeskondlikud tulemused ja väheneda meeskonnatöö efektiivsus (Brumm 2016, 2). Kaugtööga seotud puudujääkide osas tõid mittekaugtöötajad välja lisaks vahetu suhtlemise puudusele: tehnoloogiliste vahendite ühenduste probleemid, kaugtöötaja vähese panustamise ja kehvad digipädevused ning infovahendamise probleemi. Kõik need eelnevalt nimetatud puudused pärsivad meeskonnatöö efektiivsust. Seetõttu ei tunne kontoris töötav meeskond, et kaugtöötaja osaleks ja pühenduks täielikult meeskonnatööle. Vastupidiselt mittekaugtöötajatele on kaugtöötajad arvamusel, et kasutades tehnoloogilisi abivahendeid, on neil samaväärne võimalus meeskonnatöösse panustada. Seega on oluline, et

organisatsioon üldiselt toetaks kaugtöö tegemist (Fung 2014, 207) ning meeskonnad oleksid koolitatud põhimõtete ja tehniliste vahendite osas (Brumm 2016, 3). Seeläbi on võimalik kõigil kaugtöötajatel osaleda ja panustada parimal võimalikul moel meeskonnatöösse. Tuleks ka kokku leppida teemades, mille osas oleks vajalik tervet meeskonda ühe laua taha, et koostöö saaks olla tulemuslik.

Meeskonnaliikmete vaheliste suhete plokis lahknesid arvamused väite „Kaugtöö võimalust mitteomavad meeskonnaliikmed kadestavad kaugtöötajaid selle võimaluse pärast“ osas. Enamik mittekaugtöötajaid sellega ei nõustunud, kuid kaugtöötajate hulgas oli neid, kes sellega nõustusid või olid kahtleval seisukohal. Kõigil ametikohtadel pole võimalik ja osad töötajad ei soovigi kaugtööd teha. Kui aga töötaja soovib ja ametikoht seda võimaldab, kuid juht või organisatsioon ei luba või teeb seda ainult osade töötajate puhul, siis see tekitab inimestes pingeid ja probleeme (Pyöriä 2011, 392). Seega on väga tähtis töötajatele ära põhjendada miks osadel ametikohtadel on või ei ole võimalik kaugtööd teha. Lisaks pakkuda ka vastavalt võimalustele teistele aeg-ajalt kaugtöötamist.

Väite „Kaugtöötaja ja meeskonnaliikmete vahelist suhtlemist iseloomustab avatus ning osavõtlikkus“ osas kaugtöötajatest ja mittekaugtöötajatest suurem osa nõustus, kuid viimaste hulgas oli ka neid, kes arvasid vastupidi. Efektive meeskonna seisukohast on oluline, et üksteise suhtes ollakse avatud, empaatilised ja toetavad (Mickan, Rodger 2000, 205) ning valmis ühise eesmärgi nimel töötama (Matthews, McLees 2015, 20). Mittekaugtöötajate hulgas leiti, et osad kaugtöötajad ei panusta piisavalt meeskonnatöösse. Seetõttu ilmselt oli ka mittekaugtöötajate seas neid, kes eelnevalt välja toodud väitega ei nõustunud. Tegelikult on tähtis, et meeskonnaliikmed oleksid avatud ja annaksid üksteisele tagasisidet, mis läbi on võimalik end arendada ja parandada (Matthews, McLees 2015, 25). Juht peaks olema siinkohal eeskujuks, et juurutada meeskonnas organisatsioonikultuuri, mis eelnevat toetaks (Golden 2009, 249).

### **Millised seosed avalduvad kaugtööga seotud hoiakute ja tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel?**

Tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ja hoiakute ploki koondtunnuste vahel esines tugev positiivne seos ( $p=0,623$ ). Seega mida positiivsemalt kaugtöösse suhtutakse, seda paremini nähakse ka meeskonnatöö efektiivsust. Teoreetilises raamistikus toodi välja, et kaugtöö puuduseks on vahetu suhtlemise puudumine kolleegide vahel (Pinsonneault 1999, 9). Uuringutest on ilmnenu, et



vahetu suhtluse puudumisel, võivad meeskondlikud tulemused olla kehvemad (Brumm 2016, 2). Seetõttu ei pruugi kõigile inimestele kaugtöötamine meeldida, kuna nad vajavad vahetut suhtlemist kolleegidega (Golden 2009, 247) ning tööks sobivat keskkonda. Mittekauktöötajad nägid suhtlemise puudumises suuremat probleemi kui kaugtöötajad. Nad leidsid, et kontorist eemal viibides jäävad töötajad ilma olulistest aruteludest ja informatsioonist. Seega leidub kaugtöö osas erinevaid hoiakuid. Üldiselt võib siiski öelda, et kaugtöötajad ja mittekauktöötajad suhtusid kaugtöösse pigem positiivselt. Kaugtöö ühe eelisena nähakse töötaja produktiivsuse tõusu, kuna tal on võimalik ise otsustada kus ja kuidas ta tööülesandeid täidab (Piskurich 1996). Sellega nõustusid ka kaugtöötajad. Mittekauktöötajate arvates jäävad kaugtöötajad ilma tööalasest informatsioonist, mis pärsib meeskonnatöö edukust. Seega suhtusid kaugtöötajad kaugtöösse positiivsemalt ja seeläbi nähti ka meeskonnatöö efektiivsuse kasvu.

Meeskonnaliikmete vaheliste suhete ja hoiakute ploki koondtunnuste vahel esines keskmise tugevusega positiivne seos ( $p=0,422$ ) ehk mida positiivsemalt kaugtöösse suhtutakse, seda paremini nähakse ka meeskonnaliikmete vahelisi suhteid. Töötajate jaoks on olulised sõbralikud ja usalduslikud suhted, tänu millele on neil parem tööalane kogemus ja organisatsiooniga seotus (Grosser *et al.* 2013, 4). Mittekauktöötajad hindasid aga kõrgemalt kaugtöö tõttu üksteisest võõrandumist. Kirjanduses tuuakse välja, et kaugtöö pärast pole võimalik töökaaslastel igapäevaselt suhelda, mistõttu on raskendatud usalduslike suhete tekkimine (Golden 2009, 246). Uuringus osalenud kaugtöötajad ja mittekauktöötajad leidsid, et nende suhted on üldiselt head. Kaugtöötajad aga leidsid, et mittekauktöötajad kadestavad kaugtöötajaid ja suhtuvad eelarvamusega kaugtöösse. Kui kaugtööd võimaldatakse ainult inimestele, kes on midagi erilist saavutanud (Pyöriä 2011, 392), siis see võib tekitada pingeid kolleegide seas. Lisaks võib probleeme tekitada see, kui kaugtöötajad pole kättesaadavad või nende eemaloleku tõttu tuleb mittekauktöötajatel lisakohustusi võtta (Golden 2009, 246). Samas aga leidsid mõlemad osapoolsed, et omavahelised suhted on küllaltki head, seega ei näha kaugtööl olulist negatiivset mõju liikmetevahelistele suhetele.

Käesolevas magistritöös saadud tulemuste kaudu ei saa hinnata kõigi mittekauktöötajate arvamust, kuna vastanuid olid ainult 52%. Samuti ei ole võimalik tulemusi üldistada, kuna uuring viidi läbi ühe organisatsiooni põhjal. Kuid annab ettekujutuse sarnastes organisatsioonides töötavate kaugtöötajate ja mittekauktöötajate seisukohtadest.

## KOKKUVÕTE

Konkurentsipüsimiseks peavad organisatsioonid mõtlema ja tegutsema strateegiliselt ning efektiivselt (Matthews, McLees 2015, 21). Seetõttu on tähtis kompetentsete töötajate olemasolu, kes oleksid valmis töötama tulemuslikult ühise eesmärgi nimel (*Ibid.*, 20). Selleks, et koosöö oleks edukas, on oluline roll toimival meeskonnatööl (Matthews, McLees 2015, 20) ning headel liikmetevahelistel suhetel (Fung 2014, 212). Kui aga osa töötajaskonnast teeb kaugtööd ehk tööülesandeid täidetakse väljaspool tööandja asukohta (Pinsonneault 1999, 4), võib see mõjutada meeskonnatööd ja suhteid. Sellest tulenevalt oli käesoleva töö eesmärgiks välja selgitada, millised on kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate hoiakud kaugtöö suhtes ning millised seosed esinevad kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel.

Uuring viidi läbi avalikus sektoris tegutseva, HTMi poolt loodud, Sihtasutuses Innove, kus võimaldatakse töötajatele osalist ja täielikku kaugtööd. Valimisse kuulusid kaks sihtrühma: kaugtöötajad (teevad igapäevaselt kaugtööd ning nende töökoht asub väljaspool Tallinnat) ja mittekaugtöötajad (kaugtöötaja meeskonnaliikmed, kes töötavad peamiselt kontoris). Küsitluses käsitleti lisaks üldistele kaugtöö teemadele (tegemise põhimõtted, kasu- ja ohutegurid, kommunikatsioonivahendid, puudujäägid ja ettepanekud kaugtöötamise parendamiseks) järgnevaid teemasid: meeskonnatöö efektiivsus, meeskonnaliikmete vahelised suhted ning kaugtööga seotud hoiakud.

Kaardistades hoiakuid, ilmnes, et üldiselt suhtuvad kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad kaugtöötamise positiivselt. Kaugtöötajad küll leidsid, et mittekaugtöötajatel on eelarvamusi kaugtöö osas, kuid mittekaugtöötajad sellega ei nõustunud. Peamine, mille osas nad probleemi nägid, oli vahetu suhtlemise puudumine, mille tõttu on jäädakse ilma olulisest tööalasest aruteludest ning raskendatud on töö sisu mõistmine. Siiski leidsid mõlemad osapooled, et kontoris töötamine ei pruugi olla tulemuslikum kui kaugtöö tegemine.

Meeskonnatöö efektiivsuse osas arvasid mittekaugtöötajad, et kaugtöö osaliselt mõjutab seda negatiivselt. Kaugtöötajad sellega ei nõustunud. Mittekaugtöötajad leidsid taaskord, et peamiseks ohuteguriteks on vahetu suhtlemise puudumine. Ka uuringud on leidnud, et otsese suhtlemise puudumisel võivad olla halvemad meeskondlikud tulemused (Brumm 2016, 2). Samas aga leiavad kaugtöötajad, et tänu tehnoloogilistele vahenditele, on neil võimalik samaväärselt meeskonnatöösse panustada.

Meeskonnaliikmete vaheliste suhete osas arvasid osad kaugtöötajad, et mittekaugtöötajad kadestavad töötajaid, kes saavad teha kaugtööd. Kaugtöö osaline võimaldamine töötajatele võib tekitada pingeid, kuna tuntakse ebavõrdsust (Pyöriä 2011, 392). Seetõttu on vajalik seletada, miks teatud ametikohtadel on või ei ole võimalik kaugtöötada. Mittekaugtöötajaid hulgas oli aga neid, kes ei nõustunud, et meeskonnaliikmete vahelist suhtlemist iseloomustab avatus ning osavõtlikkus. Nad tõid välja, et kaugtöötajad pole piisavalt panustanud ja on kasutanud kaugtööd hoopis puhkamiseks. Sellest tingituna ilmselt osad mittekaugtöötajad tundsid, et kaugtöötajad pole olnud avatud ja osavõtlikud. Seega on tähtis kaugtöötaja tegevusi hinnata, et näha kaugtöö tulemuslikkust.

Kaugtööga seotud hoiakute osas leidsid kaugtöötajad, et kontoris igapäevaselt töötavad meeskonnaliikmed suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega. Suurem osa mittekaugtöötajaid sellega ei nõustunud. Negatiivne suhtumine võib olla kirjanduse järgi tingitud: vähesest vahetust suhtlemisest (Pinsonneault 1999, 7), ei olda õigel ajal kättesaadav (Boell *et al.* 2016, 117), lisaüleannete täitmisest (Golden 2009, 246) või kaugtöö võimaldamisest ainult osadele töötajatele (Pyöriä 2011, 392). Oluline on siinkohal mittekaugtöötajaid kaasata ja küsida arvamust kaugtöö osas. Seeläbi ilmnenud probleemidega on võimalik siis tegeleda ning vähendada eelarvamusi. Välja toodi ka kaugtöö tõttu tööalastest aruteludest ja igapäevasest suhtlemisest ilma jäämine. Esimese väitega kaugtöötajad ei nõustunud, kuid teisega väitega enamik mittekaugtöötajaid nõustus. Kaugtöö üheks suurimaks puuduseks peetakse vahetu suhtlemise puudumist (Pinsonneault 1999, 9). Selle tõttu tuleb korraldada vahetuid kohtumisi (Golden 2009, 249), kus on võimalik arutada kriitilisi teemasid ning lihtsalt rääkida igapäevalistel teemadel suhete arendamiseks. Mittekaugtöötajatest paljud jäid kahtlevale seisukohale selle osas, et kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine. Üheltpoolt toodi kirjanduses välja, et töötades endale sobivast kohast, on võimalik suurendada töötaja produktiivsust (Pinsonneault 1999, 9; Boell *et al.* 2014, 1). Kui aga see keskkond ei toeta töötamist (laste

segamine jne), siis see võib tulemuslikkust vähendada (Pinsonneault 1999, 10). Seetõttu tuleks küsida kaugtöötajatelt tagasisidet kaugtöö osas ning hinnata nende töötulemusi.

Kaugtööga seotud hoiakute ja tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ning tajutud meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel esinesid tugevad seosed. Ehk mida positiivsemalt kaugtöösse suhtuti, seda paremaks peeti ka meeskonnatöö efektiivsust ja liikmetevahelisi suhteid. Kaugtöötajad ja mittekaugtöötajad suhtusid üldiselt kaugtöösse pigem positiivselt. Kaugtöötajatele aga kohati siiski tundus, et mittekaugtöötajad on osaliselt negatiivselt meelestatud. Nagu eelnevalt öeldud, nähti peamise probleemina vahetu suhtlemise puudumist, mistõttu võivad kannatada efektiivsus kui ka suhted. Kuid sellest võib järeldada, et kaugtöötajad ei näe kaugtööl olulist halba mõju meeskonna efektiivsusele ja suhetele. Mittekaugtöötajate meelest siiski ilmneb kaugtöös teatud ohutegureid, mis efektiivsust ja suhteid mõjutavad.

Kaugtöö seisukohast on seega vajalik leppida kokku põhimõtted ning neid kõigile kommunikeerida. Oluline on küsida tervelt meeskonnalt tagasisidet ning vastavalt vajadusele tegeleda ilmnenud probleemidega. Siinkohal ei tohiks kindlasti ära unustada mittekaugtöötajaid, kuna see mõjutab ka neid ning nad näevad kogu protsessi teisest vaatenurgast. Juhte tuleks samuti koolitada ja toetada kaugtööga seotud väljakutsetega. Seeläbi on tagatud, et kaugtöö on kõigile positiivne kogemus.

## **SUMMARY**

### **RELATIONSHIPS BETWEEN ATTITUDES TOWARDS TELEWORK, PERCEIVED TEAMWORK EFFECTIVENESS AND PERCEIVED TEAM MEMBERS' RELATIONS**

Sandra Saar

Organizations need to think and act strategically and efficiently to stay competitive (Matthews, McLees 2015, 21). Therefore, it is important to have competent employees, ready to work effectively for a common goal (*Ibid.*, 20). For successful collaboration, workable teamwork (Matthews, McLees 2015, 20) and good interpersonal relationships play an important role (Fung 2014, 212). However, if part of the workforce telework (tasks are performed outside the employer's location) (Pinsonneault 1999, 4), this may affect teamwork and relationships. The aim of this work was to 1) identify the attitudes of teleworkers and non-teleworkers to telework; 2) identify the relations between telework and teamwork efficiency; 3) identify the relations between telework and team members relationships.

The survey was carried out in the Foundation Innove, a public sector organisation created by Ministry of Education and Research. Innove provides part-time and full-time teleworking for employees. The sample consisted of two target groups: teleworkers (teleworking on a daily basis and working out of Tallinn) and non-teleworkers (teleworkers' team members, who work mainly in the office). In addition to the general issues of teleworking (principles of telework, benefits and risks, communication tools, gaps and suggestions for improving teleworking), the survey covered the following topics: effectiveness of teamwork, relationships between team members and attitudes towards to teleworking.

By looking attitudes, it became apparent that teleworkers and non-teleworkers generally have a positive attitude towards teleworking. The teleworkers found that non-teleworkers had preconceptions about teleworking, but the non-teleworkers disagreed. The main problem was the

lack of direct communication. Because of that, workers are missing important discussions and have difficulties to understand the content of the work. However, both groups found that working in an office is not more effective than teleworking.

About teamwork effectiveness, non-teleworkers thought that teleworking had some negative impact on it. The teleworkers disagreed. The non-teleworkers again found that lack of direct communication is a major risk factor. Researches has also found that team performance might be bad, when there is a lack of direct communication (Brumm 2016, 2). At the same time, teleworkers find that they are able to contribute equally to teamwork thanks to technological tools.

About team members relationships, some teleworkers thought that non-teleworkers envied workers who could do telework. Allowing only certain workers to telework, can create tensions, because other may feel inequality (Pyöriä 2011, 392). It is therefore necessary to explain why some people may or may not be available to telework. Some of the non-teleworkers disagreed, that team members relationships was characterized by openness and compassion. They pointed out that teleworkers have not contributed enough and they have used telework for resting. Because of that, some non-teleworkers probably felt that teleworkers had not been open and responsive. It is therefore important to evaluate the teleworker's activities to see the performance of teleworking.

About attitudes towards telework, teleworkers found that non-teleworkers have preconceptions about teleworking. Most non-teleworkers disagreed. A negative attitude may arise because of: few direct communication (Pinsonneault 1999, 7), inaccessible (Boell et al. 2016, 117), additional tasks (Golden 2009, 246) or allowing only few to telework (Pyöriä 2011, 392). Thus it is important to involve non-teleworkers and ask from them an opinion about telework. They also pointed out that because of teleworking, workers are missing work-based discussion and daily communication. With the first claim, teleworkers disagree, but with the second, most non-teleworkers agreed. One of the major drawbacks of telework is the lack of direct communication (Pinsonneault 1999, 9). Because of that, direct meetings (Golden 2009, 249) must be held, where it is possible to discuss critical topics and talk about everyday issues. Many of the non-teleworkers expressed doubts about the fact that working in the office is generally more effective than teleworking. On the one hand, it was stated that by working from a appropriate place it is possible to increase the productivity of the employee (Pinsonneault 1999, 9; Boell et al. 2014, 1). But if this environment does not support working (disturbing children etc.), it can decrease performance (Pinsonneault 1999, 10). Therefore, teleworkers should be asked for feedback on telework and evaluate their work results.

There were strong relations between teleworking attitudes and perceived effectiveness of teamwork and perceived team members relationships. Thus the more positive the attitudes towards teleworking was, the better was the effectiveness of teamwork and the relationships between members. Teleworkers and non-teleworkers were generally positive about teleworking. But teleworkers felt like non-remote workers have some negative perceptions about telework. As stated above, the lack of direct communication is a major problem, which can lead to loss of efficiency as well as relationships. However, it can be inferred that teleworkers do not see the negative impact on team efficiency and relationships because of the telework. Non-teleworkers still find some telework risk factors that affect efficiency and relationship negatively.

It is therefore necessary to agree on the principles of telework and communicate them to everyone. It is important to ask the whole team for feedback and solve the problems that have arisen. We should definitely not forget the non-teleworkers, because it also affects them and they see the whole process from a different angle. Managers should also be trained and supported with the challenges of teleworking. This ensures that teleworking is a positive experience for everyone.

## KASUTATUD ALLIKAD

- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. – *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16, No. 2, 40-68.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. - *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 61-89.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., Vega, R. P. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. - *Journal of Business & Psychology*, Vol. 30, Iss. 2, 313-323.
- Anderson, D. & Kelliher, C. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. - *Human Relations*, Vol. 63, No. 1, 83-106.
- Alexander, M. (1985). *The Team Effectiveness Critique*. In Goodstein, L. D. & Pfeiffer, J. W (1985). *The 1985 Annual: Developing Human Resources*. California, University Associates.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. – *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 2, 53- 68.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. - *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 383–400.
- Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Polakova, M. & Wojcak, E. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. - *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 229, 33-41.
- Bardoel, A., Ligthart, P. E. M., Pascale, P. & Poutsma, E. (2016). ‘Fit’ for telework’? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. - *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, Iss. 21, 2582-2603.
- Baruch, Y. (2000). *Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers*. Blackwell Publishers Ltd.
- Baylis, D. (2014). The importance of effective teamwork in general practice. – *Practice Nurse*, Vol. 44, Iss. 12, 34-35.



- Briggs, R. O., Nunamaker, Jr. B. A. & Reinig, B. A. (2009). Principles for Effective Virtual Teamwork. - *Communications of the ACM*, Vol. 52, Iss. 4, 113-117.
- Brumm, F. (2016). Telework is Work: Navigating The New Normal. - *Cornell HR Review*, 11-15.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2014). Telework and the Nature of Work: An Assessment of Different Aspects of Work and the Role of Technology. – Proceedings of the *European Conference on Information Systems (ECIS)*, Tel Aviv, Israel, June 9-11. (Ed.) AIS Electronic Library (AISel): 1-15.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2016) Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. - *New Technology, Work & Employment*, Vol. 31, Iss. 2, 114-131.
- Colihan, J., Hill, J. E., Miller, B. C., Weiner, S. P., & (1998). Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance. - *Personnel Psychology*, Vol. 51, Iss. 3, 667-683.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. - *Personnel Review*, Vol. 32, No. 5, 605-622.
- Crossman, A. and Lee-Kelley, L. (2004), Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations - *Global Networks*, Vol. 4, Iss. 4, 375-390.
- Fung, H. P. (2014). Relationships among Team Trust, Team Cohesion, Team Satisfaction, Team Effectiveness and Project Performance as Perceived by Project Managers in Malaysia. - *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 8, Iss. 8, 205-206.
- Frankel, A. S. & Leonard, M. W. (2011). Role of Effective Teamwork and Communication in Delivering Safe, High-Quality Care. - *Mount Sinai Journal of Medicine*, Vol. 78, Iss. 6, 820-826.
- Gálvez, A., Martínez, M. J. & Pérez, C. (2011/2012). Telework and Work-Life Balance: Some Dimensions for Organisational Change. - *Journal of Workplace Rights*, Vol. 16, Iss. 3/4, 273-297.
- Greer, T. W. & Payne, S. C (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. - *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 17, No. 2, 87-111.
- Grosser, T., Labianca, G. J, & Venkataramani, V. (2013). Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. - *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 3, 1-12.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: toward a better understanding of telework. - *Organization Management Journal (Palgrave Macmillan Ltd.)*, Vol. 6, Iss. 4, 241-250.
- Gschwind, L. & Messenger, J. C. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. - *New Technology, Work & Employment*, Vol. 31, Iss.3, 195-208.

- Haddon, L. & Silverstone, R. (1994). Telework and the Changing Relationship of Home and Work. - *Management of Information and Communication Technologies: Emerging Patterns of Control*, Aslib, London, 234-247.
- Handy, C. B. (1995). Trust and the Virtual Organization. - *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 3, 40-50.
- Handy, S. L. & Mokhtarian, P. L. (1995). Planning for Telecommuting: Measurement and Policy Issues. - *Journal of the American Planning Association*, Vol. 61, Iss. 1, 99-111.
- Harrington, S. J. & J. Santiago (2006). Organizational Culture and Telecommuters. Quality of Work Life and Professional Isolation. - *Communications of the IIMA*, Vol. 6, Iss. 3, 1-10.
- Illegems, V., S'Jegers, R. & Verbeke, A. (2000). The organizational context of teleworking implementation. - *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 63, Iss. 3, 275-291.
- Ilozor, D. B. & Carr, J. Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. - *Journal of Management Development*, Vol. 20, Iss. 6, 495-507.
- Innove koduleht. Kättesaadav: <https://www.innove.ee/>, 18. märts 2019.
- Innove töökorralduse reeglid. (2016)
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. - *Organizational Science*, Vol. 10, No. 6, 791-815.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. & Thompson, R. J. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. - *California Management Review*, Vol. 57, Iss. 4, 5-25.
- Kozlowski, S. W. J., Mathieu, J. E., Miller, C. A., Salas, E., Tannenbaum, S. I. & Vessey W. B. (2015) Teams in Space Exploration: A New Frontier for the Science of Team Effectiveness. - *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 24, Iss. 3, 200-207.
- Lankau, M. J. & Scandura, T. A. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. - *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, Iss. 4, 377-391.
- Liiv, M & Miidla-Vanatalu, M. (2017). Kaugtöö võib probleeme tekitada. - *Tööelu*, Nr. 1, 33-36.  
Kättesaadav: <http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/05/16/kaugtoo-ja-paindliku-toosuhte-probleemid>, 19. jaanuar 2019.
- Madsen, S. R. (2003). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. - *Journal of Business for Entrepreneurs*, Vol. 4.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. - *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 32, No. 4, 407-418.

- Matthews, R. & McLees, J. (2015). Building Effective Projects Teams and Teamwork. - *Journal of Information Technology & Economic Development*, Vol. 6, Iss 2, 20-30.
- Mello, J. (2007). Managing Telework Programs Effectively. - *Employee Responsibilities & Rights Journal*, Vol. 19, Iss. 4, 247-261.
- Mickan, S. & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. - *Australian Health Review*, Vol 23, No. 3, 201-208.
- Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. - *Baltic Journal of Management*, Vol. 4, Iss. 1, 80-93.
- Miller, P. (2018). Kaugtöö rakendamine ja hoiakud kaugtöö suhtes Välisministeeriumis. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond, Ärikorralduse instituut.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. - *IEEE Transactions on Communications*, Vol. COM-23, No. 10, 1142-1147
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. - *Personnel Review*, Vol. 36, Iss. 1, 23-41.
- Seljamaa, D. (2016). Kaugtöö Keskkonnaministeeriumis. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, Sotsiaalteaduskond, Tööstuspsühholoogia instituut.
- Snell, A. (2009). Tackling the challenges of employee engagement. - *Strategic HR Review*, Vol. 8, No. 2, 37-38.
- Obakpolo, P. (2015). Improving Interpersonal Relationship in Workplaces. - *IOSR Journal of Research & Method in Education*, Vol. 5, Iss. 6, 115-125.
- Pinsonneault, A. (1999). The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals: A Review of the Literature.
- Piskurich, G. M. (1996). Making Telecommuting Work. - *Training and Development*, Vol, 50, No. 2, 20-27.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, Vol. 34 No. 4, 386-399.
- Vandebona, U., Vu S. T. A Model for Analysis of Impacts of Telecommuting on Network Travel Time. *30th Australasian Transport Research Forum*.
- Ye, R. (2012). Telecommuting: Implementation for Success. - *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 15, 20-29.

# LISAD

## Lisa 1. Kaugtöötaja küsimustik

Hea kolleeg!

Õpin Tallinna Tehnikaülikoolis magistriõppes personalijuhtimise erialal ning kirjutan oma lõputööd kaugtöö ning meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete teemal. Käsitlen eraldi kaugtöötaja (igapäevaselt teeb kaugtööd väljaspool Lõõtsa kontorit) ja mittekaugtöötaja (kaugtöötaja meeskonnaliikmed, kes töötavad Lõõtsa kontoris) hoiakuid ja mõtteid seoses kaugtööga.

Soovin Sinu abi, et selgitada välja kaugtöötaja hoiakud kaugtöö suhtes ning millised seosed avalduvad kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel. Olen väga tänulik, kui leiad aega 20 minutit küsimustikule vastamiseks. Vastuseid ootan hiljemalt 24.02.2019.

Küsimustikule vastajad jäävad anonüümseks ning andmeid kasutatakse üldistatud kujul. Kui Sa soovid tulemustest kokkuvõtet, siis palun anna mulle sellest teada.

Kui Sul tekib küsimusi, siis võta julgelt ühendust.

Tervitades  
Sandra Saar

**Sinu vanus:**

20-29  
30-39  
40-49  
50-59  
60-69  
70-75

**Sinu töökoormus:**

0,1-0,3  
0,4-0,6  
0,7-0,9  
1,0

**Sinu tööstaaž SA's Innove:**

Alla 1 aasta  
1-5 aastat  
6-10 aastat  
11-15 aastat  
16 ja enam aastat

**Praeguses meeskonnas töötamise kogemus (vastamisel palun lähtu töömeeskonnast, kuhu praegusel hetkel kuulud):**

Alla 1 aasta  
1-2 aastat  
3-5 aastat  
6-10 aastat  
11-15 aastat  
16 ja enam aastat

**Liikmete arv Sinu meeskonnas:**

2 - 5  
6 - 8  
9 - 12  
üle 12

**1. Kas Sinu meeskonnas on rohkem kui üks kaugtöötajat?**

JAH EI

**2. Kas Sa oled alates töösuhte algusest töötanud ainult kaugtööl?**

JAH EI

**3. Kui palju Sa praegu hinnanguliselt tööajast teed tööd väljaspool Lõõtsa kontorit?**

- kuni 10%
- kuni 25%
- kuni 50%
- kuni 75%
- üle 75%

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

- Elan teises asukohas
- Töö kõrval on vaja tegeleda ka lastega (vm eraelulised põhjused)
- Olen kontorist eemal produktiivsem
- Hoian aega kokku tööle ja koju sõitmiseks
- Hoian kulusid kokku (nt sõidukulud)
- Töökeskkond ei toeta töötamist (nt avatud kontor)
- Mõni muu põhjus: \_\_\_\_\_

**5. Kui töötad väljaspool Lõõtsa kontorit, siis kus Sa põhiliselt oma tööd teed? Märki palun kõik Sulle sobivad variandid.**

- Kodus
- Raamatukogus
- Kohvikus
- Rajaleidja keskuses
- Mõni muu variant: \_\_\_\_\_

**6. Kas Sa käid aeg-ajalt Lõõtsa kontoris?**

JAH EI

**6.1. Kui vastasid eelmisele küsimusele „jah“, siis kui tihti Sa Lõõtsa kontoris tavapäraselt käid?**

- 1-3 korda kuus
- 4-6 korda kuus
- 7-10 korda kuus
- Rohkem kui 10 korda kuus

**6.2. Kui vastasid 6. küsimusele „jah“, siis mis põhjustel Sa Lõõtsa kontoris käid? Märki palun kõik Sulle sobivad variandid.**

- Koosolekud
- Teatud tööd saab teha ainult peamajas
- Kokkulepe teatud aja tagant majas käia
- Tahan ise aeg-ajalt peamajas käia
- Meeskonnaga kohtumine
- Mõni muu põhjus: \_\_\_\_\_

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

1. Meeskonnatöö efektiivsus kannatab meeskonnaliikme kaugtöötamise tõttu.
2. Meeskonnaliikmetel on üksteisele raskem anda tagasisidet, kui mõned neist teevad kaugtööd.
3. Mõned meeskonnaliikmed ei ole oma tööülesannetega edukalt toime tulnud, sest teevad kaugtööd.
4. Minu meeskonna kohtumised on produktiivsed ning lõppevad selgete sihtide ning kokkulepetega (Alexander 1982).
5. Minu meeskonnas on kokku lepitud kindlad rollid ning kohustused (Alexander 1982).
6. Minu meeskonnas on efektiivsed protseduurid, mis toetavad meeskonnatööd (Alexander 1982).
7. Minu meeskonnas on selged kokkulepped selle kohta, kuidas otsuseid tehakse (Alexander 1982).
8. Minu meeskond on eksperimenteeriv ning loov, leidmaks uusi viise, kuidas veelgi tõhusamalt töötada (Alexander 1982).

**8. Kas kaugtöötamine on mõjutanud meeskonnaliikmete vahelist koostööd ja tulemuslikkust?**

JAH EI

**8.1 Kui vastasid eelmisele küsimusele „jah“, siis kuidas on kaugtöötamine mõjutanud meeskonnaliikmete vahelist koostööd ja tulemuslikkust?**

**9. Järgnevalt on esitatud väited meeskonnaliikmete vaheliste suhete ja kaugtöö kohta. Palun hinda neid 5-palli skaalal: 1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = nii ja naa 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult**

1. Kaugtöö võimalust mitteomavad meeskonnaliikmed kadestavad kaugtöötajaid selle võimaluse pärast (Seljamaa 2016).
2. Kaugtööd tehes on meeskonnaliikmete üksteisest võõrdumine paratamatu (Seljamaa 2016).
3. Kaugtöö tekitab meie meeskonnaliikmete vahelistes suhetes pingeid (Seljamaa 2016).
4. Saan kõigi meeskonnaliikmetega hästi läbi (Rothwell & Arnold, 2007).
5. Saan alati meeskonnaliikmetelt abi ja vajalikku toetust (Rothwell & Arnold, 2007).
6. Saan meeskonnaliikmetega vabalt arutada kõiki tööalaseid probleeme (Rothwell & Arnold, 2007).
7. Kaugtöötaja ja meeskonnaliikmete vahelist suhtlemist iseloomustab avatus ning osavõtlikkus (Alexander 1985).
8. Ma tunnen end meeskonna liikmena väärtuslikuna (Alexander 1985).
9. Minu meeskonnaliikmed on usaldusväärsed (Jarvenpaa, Leidner 1999).
10. Minu meeskonnaliikmed on sõbralikud (Jarvenpaa, Leidner 1999).
11. Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma meeskonnaga (Allen, Meyer, 1991).

12. Kõik meie meeskonnaliikmed saavad üksteisega igapäevaselt hästi suheldud seoses tööasjadega, hoolimata sellest, et üks või mitu meeskonnaliiget teeb kaugtööd.

**10. Kas kaugtöötamine on mõjutanud meeskonnaliikmete vahelisi suhteid?**

JAH EI

**10.1. Kui vastasid eelmisele küsimusele „jah“, siis kuidas on kaugtöötamine mõjutanud meeskonnaliikmete vahelisi suhteid?**

**11. Järgnevalt on esitatud väited kaugtööga seotud hoiakute kohta. Palun hinda neid 5-palli skaalal: 1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = nii ja naa 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult**

1. Kontoris igapäevaselt töötavad meeskonnaliikmed suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega (Seljamaa 2016).
2. Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks (Harrington & Santiago, 2006).
3. Kaugtöö on kõigi töötajate poolt soovitud töötamise viis.
4. Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata (Seljamaa 2016).
5. Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine (Seljamaa 2016).
6. Kaugtööd tehes jäädakse ilma meeskonnaliikmetega igapäevasest suhtlemisest (Harrington & Santiago, 2006).
7. Minu juht suhtub kaugtöö vormis töötamisse väga positiivselt (Seljamaa 2016).
8. Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks (Miller 2018).
9. Kaugtöötajatel ei ole piisavalt tööalast informatsiooni, sest nad töötavad väljaspool kontorit.

**12. Kui Sa teed kaugtööd, siis kas oled juhi ja/või kolleegidega eelnevalt leppinud kokku tingimused kaugtöötamiseks?**

JAH EI

**12.1. Kui vastasid eelmisele küsimusele "jah", siis palun märki, millistes tingimustes oled juhi ja/või kolleegidega kokku leppinud. Märki palun kõik Sulle sobivad variandid.**

1. Töötamise algus- ja lõpuaeg
2. Töötamise koht
3. Kättesaadavus (näiteks lepite kokku, millal kindlasti oled kättesaadav või millal pead viibima tööarvutist/-telefonist eemal)
4. Tööalased eesmärgid
5. Tööülesannete tähtajad
6. Kommunikatsioonivahendid
7. Aeg, millal terve meeskond on kontoris kohapeal
8. Mõni muu tingimus: \_\_\_\_\_



**13. Millist kasu võiks Sinu meelest organisatsioon saada töötajatele kaugtöö võimaldamisest? Märki palun kõik Sinu meelest olulisemad variandid.**

1. Ma ei näe ühtegi kasutegurit
2. Halduskulude kokkuhoid (vabanenud tööruumid/kontorimööbel, üldised halduskulud jmt)
3. Töötajad puuduvad töölt vähem (haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu)
4. Töötajatel on paremad võimalused töö- ja pereelu nõudmisi tasakaalustada ning see suurendab töötajate rahulolu
5. Eelised uute töötajate värbamisel (kaugtöö võimalus motiveerib tööle tulema; võimalik erinevatest piirkondadest inimesi värvata)
6. Väiksem tööjõu voolavus (töötajaskond on püsivam ja kulub vähem ressursse uute töötajate leidmiseks ning nende väljaõpetamiseks)
7. Suurenenud tööviljakus (inimesed on produktiivsemad kui saavad teha tööd neile sobivas kohas)
8. Organisatsioonitruudus ja pühendumine (töötajad väärtustavad organisatsiooni, kus nende vajadustega arvestatakse ja vastavad omapoolse panustamisega)
9. Mõni muu kasutegur: \_\_\_\_\_

**14. Millised on Sinu meelest olulised kaugtööga seotud ohud? Märki palun kõik Sinu meelest õiged variandid.**

1. Kaugtöö rikub organisatsiooni mainet
2. Kaugtöö ebauhtlane rakendamine tekitab ebavõrdsust töötajaskonnas
3. Sotsiaalsete suhete tekkimine kolleegide vahel on raskendatud
4. Vähendab teenistujate pühendumust tööle
5. Töötulemuste mõõtmine on raskendatud
6. Pakub väljakutset juhtimistegevusele
7. Raskendatud on meeskondliku ühtekuuluvustunde tekkimine
8. Suureneb risk tundlike andmete lekkimiseks
9. Esitab väljakutse tehnoloogiale (seadmete ja võrkude töökindlus jne)
10. Sagedase kaugtöötamise tõttu kannataks meeskonnatöö efektiivsus
11. Töö- ja pereelu vahelise piiri hägustumine
12. Tööandjal on keeruline tagada ohutut töökeskkonda (näiteks kodukontoris)
13. Mõni muu ohutegur: \_\_\_\_\_

**15. Milliseid elektroonseid kommunikatsioonivahendeid Sinu meeskond kasutab?**

- Outlook
- Skype vestlus
- Skype kõne
- SharePoint
- OneDrive
- Facebook
- Mõni muu variant:

**16. Kas ja kuidas Sinu arvates tehnoloogilised abivahendid aitavad muuta meeskonnatööd efektiivsemaks?**

**17. Kas Sinu meelest on kaugtöötamine SA's Innove piisavalt reguleeritud?**

JAH EI EI OSKA ÖELDA

**17.1 Palun põhjenda, miks Sinu meelest on/ei ole kaugtöötamine SA's Innove piisavalt reguleeritud.**

**18. Missuguseid kaugtööga seotud puudujääke Sa töökorralduses näed?**

**19. Kas Sul on ettepanekuid kaugtöö kui protsessi parendamiseks?**

## Lisa 2. Mittekaugtöötaja küsitlus

Hea kolleeg!

Õpin Tallinna Tehnikaülikoolis magistriõppes personalijuhtimise erialal ning kirjutan oma lõputööd kaugtöö ning meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete teemal. Käsitlen eraldi kaugtöötaja (igapäevaselt teeb kaugtööd väljaspool Lõõtsa kontorit) ja mittekaugtöötaja (kaugtöötaja meeskonnaliikmed, kes töötavad peamiselt Lõõtsa kontoris ning kelle töökohaks on töölepingus „Tallinn“) hoiakuid ja mõtteid seoses kaugtööga.

Sooviksin Sinu abi, et selgitada välja mittekaugtöötaja hoiakud kaugtöö suhtes ning millised seosed avalduvad kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ning meeskonnaliikmete vaheliste suhete vahel. Oleksin väga tänulik, kui leiaksid aega 20 minutit küsimustikule vastamiseks. Vastuseid ootan hiljemalt 24.02.2019.

Küsimustikule vastajad jäävad anonüümseks ning andmeid kasutatakse üldistatud kujul. Kui Sa soovid tulemustest kokkuvõtet, siis palun anna mulle sellest teada.

Kui Sul tekib küsimusi, siis võta julgelt ühendust.

Tervitades

Sandra Saar

**Sinu vanus:**

20-29

30-39

40-49

50-59

60-69

70-75

**Sinu töökoormus:**

0,1-0,3  
0,4-0,6  
0,7-0,9  
1,0

**Sinu tööstaaž SA's Innove:**

Alla 1 aasta  
1-5 aastat  
6-10 aastat  
11-15 aastat  
16 ja enam aastat

**Praeguses meeskonnas töötamise kogemus (vastamisel palun lähtu töömeeskonnast, kuhu praegusel hetkel kuulud):**

Alla 1 aasta  
1-2 aastat  
3-5 aastat  
6-10 aastat  
11-15 aastat  
16 ja enam aastat

**Liikmete arv Sinu meeskonnas:**

2 - 5  
6 - 8  
9 - 12  
üle 12

**Kas Sul on alluvaid?**

JAH EI

**1. Kas Sinu meeskonnas on rohkem kui üks kaugtöötajat?**

JAH EI

**2. Kui Sul oleks võimalik hakata tegema igapäevaselt kaugtööd, siis kui suure tõenäosusega Sa seda võimalust kasutaksid? Palun vasta küsimusele alloleva skaala abil, kus 1 = kasutaksid vähetõenäoliselt ja 5 = kasutaksid suure tõenäosusega.**

Sinu valik: 1 2 3 4 5

**3. Mis põhjustel Sa tahaksid igapäevaselt kaugtööd teha?**

- Ma ei soovi kaugtööd igapäevaselt teha
- Teise linna elama asumiseks
- Töö kõrval on vaja tegeleda ka lastega (vm eraelulised põhjused)
- Olen kontorist eemal produktiivsem
- Hoian aega kokku tööle ja koju sõitmiseks
- Hoian kulusid kokku (näiteks sõidukulud)
- Mõni muu põhjus: \_\_\_\_\_

**4. Miks Sa ei ole saanud kaugtööd teha või teha nii sageli, kui sooviksid? Märgi palun kõik Sinu jaoks olulised põhjused.**

1. Ma ei soovi kaugtööd teha
2. Ma olen saanud teha kaugtööd piisavalt
3. Kaugtööl on minu kolleegide seas halb maine
4. Minu kolleege häirib/häiriks, kui teeksin kaugtööd
5. Minu töö ei võimalda kaugtöötamist
6. Saaksin kaugtööd kasutada vaid osade tööülesannete puhul
7. Kaugtöötades ei pääse ligi kogu vajaminevale tööalasele infole
8. Kaugtöö võib vähendada minu edukust vahetu juhi silmis
9. Kaugtööl ei ole meie organisatsioonis hea maine
10. Minu vahetu juht ei usalda kaugtöötajaid
11. Minu vahetu juht ei soosi kaugtööd
12. Minu vahetu juht võimaldab vaid osal töötajatest kaugtööd
13. Mul ei ole kaugtöötamiseks sobivat/mugavat kohta
14. Kaugtööd tehes ma eemaldun oma meeskonnast.
15. Mõni muu põhjus: \_\_\_\_\_

**4.1 Kui Sa ei soovi kaugtööd teha, siis mis põhjustel eelistad kontorist töötamist?**

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

1. Meeskonnatöö efektiivsus kannatab meeskonnaliikme kaugtöötamise tõttu.
2. Meeskonnaliikmetel on üksteisele raskem anda tagasisidet, kui mõned neist teevad kaugtööd.
3. Mõned meeskonnaliikmed ei ole oma tööülesannetega edukalt toime tulnud, sest teevad kaugtööd.
4. Minu meeskonna kohtumised on produktiivsed ning lõppevad selgete sihtide ning kokkulepetega (Alexander 1982).
5. Minu meeskonnas on kokku lepitud kindlad rollid ning kohustused (Alexander 1982).
6. Minu meeskonnas on efektiivsed protseduurid, mis toetavad meeskonnatööd (Alexander 1982).
7. Minu meeskonnas on selged kokkulepped selle kohta, kuidas otsuseid tehakse (Alexander 1982).

8. Minu meeskond on eksperimenteeriv ning loov, leidmaks uusi viise, kuidas veelgi tõhusamalt töötada (Alexander 1982).

**6. Kas kaugtöötamine on mõjutanud meeskonnaliikmete vahelist koostööd ja tulemuslikkust?**

JAH EI

**6.1 Kui vastasid eelmisele küsimusele „jah“, siis kuidas on kaugtöötamine mõjutanud meeskonnaliikmete vahelist koostööd ja tulemuslikkust?**

**7. Järgnevalt on esitatud väited meeskonnaliikmete vaheliste suhete ja kaugtöö kohta. Palun hinda neid 5-palli skaalal: 1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = nii ja naa 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult**

1. Kaugtöö võimalust mitteomavad meeskonnaliikmed kadestavad kaugtöötajaid selle võimaluse pärast (Seljamaa 2016).
2. Kaugtööd tehes on meeskonnaliikmete üksteisest võõrdumine paratamatu (Seljamaa 2016).
3. Kaugtöö tekitab meie meeskonnaliikmete vahelistes suhetes pingeid (Seljamaa 2016).
4. Saan kõigi meeskonnaliikmetega hästi läbi (Rothwell & Arnold, 2007).
5. Saan alati meeskonnaliikmetelt abi ja vajalikku toetust (Rothwell & Arnold, 2007).
6. Saan meeskonnaliikmetega vabalt arutada kõiki töölaseid probleeme (Rothwell & Arnold, 2007).
7. Kaugtöötaja ja meeskonnaliikmete vahelist suhtlemist iseloomustab avatus ning osavõtlikkus (Alexander 1985).
8. Ma tunnen end meeskonna liikmena väärtuslikuna (Alexander 1985).
9. Minu meeskonnaliikmed on usaldusväärsed (Jarvenpaa, Leidner 1999).
10. Minu meeskonnaliikmed on sõbralikud (Jarvenpaa, Leidner 1999).
11. Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma meeskonnaga (Allen, Meyer, 1991).
12. Kõik meie meeskonnaliikmed saavad üksteisega igapäevaselt hästi suheldud seoses tööasjadega, hoolimata sellest, et üks või mitu meeskonnaliiget teeb kaugtööd.

**8. Kas kaugtöötamine on mõjutanud meeskonnaliikmete vahelisi suhteid?**

JAH EI

**8.1. Kui vastasid eelmisele küsimusele „jah“, siis kuidas on kaugtöötamine mõjutanud meeskonnaliikmete vahelisi suhteid?**

**9. Järgnevalt on esitatud väited kaugtööga seotud hoiakute kohta. Palun hinda neid 5-palli skaalal: 1 = üldse ei nõustu 2 = pigem ei nõustu 3 = nii ja naa 4 = pigem nõustun 5 = nõustun täielikult**

1. Kontoris igapäevaselt töötavad meeskonnaliikmed suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega (Seljamaa 2016).
2. Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks (Harrington & Santiago, 2006).
3. Kaugtöö on kõigi töötajate poolt soovitud töötamise viis.

4. Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata (Seljamaa 2016).
5. Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine (Seljamaa 2016).
6. Kaugtööd tehes jäädakse ilma meeskonnaliikmetega igapäevasest suhtlemisest (Harrington & Santiago, 2006).
7. Minu juht suhtub kaugtöö vormis töötamisse väga positiivselt (Seljamaa 2016).
8. Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks (Miller 2018).
9. Kaugtöötajatel ei ole piisavalt tööalast informatsiooni, sest nad töötavad väljaspool kontorit.

**10. Millist kasu võiks Sinu meelest organisatsioon saada töötajatele kaugtöö võimaldamisest? Märgi palun kõik Sinu meelest sobivad variandid.**

1. Ma ei näe ühtegi kasutegurit
2. Halduskulude kokkuhoid (vabanenud tööruumid/kontorimööbel, üldised halduskulud jmt)
3. Töötajad puuduvad töölt vähem (haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu)
4. Töötajatel on paremad võimalused töö- ja pereelu nõudmisi tasakaalustada ning see suurendab töötajate rahulolu
5. Eelised uute töötajate värbamisel (kaugtöö võimalus motiveerib tööle tulema; võimalik erinevatest piirkondadest inimesi värvata)
6. Väiksem tööjõu voolavus (töötajaskond on püsivam ja kulub vähem ressursse uute töötajate leidmiseks ning nende väljaõpetamiseks)
7. Suurenenud tööviljakus (inimesed on produktiivsemad kui saavad teha tööd neile sobivas kohas)
8. Organisatsioonitruudus ja pühendumine (töötajad väärtustavad organisatsiooni, kus nende vajadustega arvestatakse ja vastavad omapoolse panustamisega)
9. Mõni muu kasutegur: \_\_\_\_\_

**11. Millised on Sinu meelest olulised kaugtööga seotud ohud? Märgi palun kõik Sinu meelest õiged variandid.**

1. Kaugtöö rikub organisatsiooni mainet
2. Kaugtöö ebaühtlane rakendamine tekitab ebavõrdsust töötajaskonnas
3. Sotsiaalsete suhete tekkimine kolleegide vahel on raskendatud
4. Vähendab teenistujate pühendumust tööle
5. Töötulemuste mõõtmine on raskendatud
6. Pakub väljakutset juhtimistegevusele
7. Raskendatud on meeskondliku ühtekuuluvustunde tekkimine
8. Suureneb risk tundlike andmete lekkimiseks
9. Esitab väljakutse tehnoloogiale (seadmete ja võrkude töökindlus jne)
10. Sage sagedase kaugtöötamise tõttu kannataks meeskonnatöö efektiivsus
11. Töö- ja pereelu vahelise piiri hägustumine
12. Tööandjal on keeruline tagada ohutut töökeskkonda (näiteks kodukontoris)
13. Mõni muu ohutegur: \_\_\_\_\_

**12. Milliseid elektroonseid kommunikatsioonivahendeid Sinu meeskond kasutab?**

- Outlook
- Skype vestlus
- Skype kõne
- SharePoint
- OneDrive
- Facebook
- Mõni muu variant:

**13. Kas ja kuidas Sinu arvates tehnoloogilised abivahendid aitavad muuta meeskonnatööd efektiivsemaks?**

**14. Kas Sinu meelest on kaugtöötamine SA's Innove piisavalt reguleeritud?**

JAH EI EI OSKA ÖELDA

**14.1 Palun põhjenda, miks Sinu meelest on/ei ole kaugtöötamine SA's Innove piisavalt reguleeritud.**

**15. Missuguseid kaugtööga seotud puudujääke Sa töökorralduses näed?**

**16. Missuguseid lahendusi Sa pakuksid kaugtöö kui protsessi parendamiseks?.**



### Lisa 3. Kaugtöö ja meeskonnatöö efektiivsuse ploki kirjeldav statistika

Väide	Töötaja	Min	Max	m	SD	Mediaan	Üldse ei nõustu (%)	Pigem ei nõustu	Nii ja naa (%)	Pigem nõustun (%)	Nõustun täielikult (%)
Meeskonnatöö efektiivsus kannatab meeskonnaliikme kaugtöötamise tõttu.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	2	0,87	2	29,41	47,06	17,65	5,88	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	2,8	0,90	3	5,41	29,73	43,24	18,92	2,70
Meeskonnaliikmetel on üksteisele raskem anda tagasisidet, kui mõned neist teevad kaugtööd.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	2,1	0,86	2	23,53	47,06	23,53	5,88	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	2,70	1,20	2	16,22	35,14	16,22	27,03	5,41
Mõned meeskonnaliikmed ei ole oma tööülesannetega edukalt toime tulnud, sest teevad kaugtööd.	Kaugtöötaja (N=17)	1	5	1,7	1,10	1	58,82	23,53	11,76	0,00	5,88
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	2	1,08	2	37,84	45,95	5,41	5,41	5,41
Minu meeskonna kohtumised on produktiivsed ning lõppevad selgete sihtide ning kokkulepetega.	Kaugtöötaja (N=17)	1	5	3,8	1,24	4	11,76	0,00	11,76	47,06	29,41
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	3,6	1,14	4	2,70	16,22	24,32	29,73	27,03
Minu meeskonnas on kokku lepitud kindlad rollid ning kohustused.	Kaugtöötaja (N=17)	1	5	3,9	1,14	4	5,88	5,88	11,76	41,18	35,29
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	3,8	1,03	4	2,70	10,81	16,22	45,95	24,32
Minu meeskonnas on efektiivsed protseduurid, mis toetavad meeskonnatööd.	Kaugtöötaja (N=17)	1	5	3,8	1,03	4	5,88	5,88	11,76	58,82	17,65
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	3,6	0,83	4	2,70	5,41	29,73	54,05	8,11
Minu meeskonnas on selged kokkulepped selle kohta, kuidas otsuseid tehakse.	Kaugtöötaja (N=17)	2	5	3,7	0,93	4	0,00	11,76	29,41	41,18	17,65
	Mittekaugtöötaja (N=37)	2	5	3,4	0,86	3	0,00	16,22	35,14	40,54	8,11
Minu meeskond on eksperimenteeriv ning loov, leidmaks uusi viise, kuidas veelgi tõhusamalt töötada.	Kaugtöötaja (N=17)	2	5	3,9	0,93	4	0,00	5,88	29,41	35,29	29,41
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	3,6	0,98	4	2,70	10,81	24,32	45,95	16,22

Allikas: autori koostatud

#### Lisa 4. Meeskonnatöö efektiivsuse ploki vabavastuste kategooriad

Kategooriad	Kaugtöötajad (N=7)		Mittekaugtöötajad (N=13)	
	Sagedus	Protsent (%)	Sagedus	Protsent (%)
Liikmetevaheliste suhete halvenemine.	1	14,29	3	23,08
Suhtlemisprotsessi ja koostöö halvenemine.	4	57,14	1	7,69
Koostöö paranemine.	2	28,57	—	—
Ei mõisteta töö sisu ja tähendust.	—	—	3	23,08
Suurem paindlikkus tegevuste planeerimisel.	—	—	2	15,38

Allikas: autori koostatud

## Lisa 5. Kaugtöö ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete ploki kirjeldav statistika

Väide	Töötaja	Min	Max	m	SD	Mediaan	Üldse ei nõustu (%)	Pigem ei nõustu (%)	Nii ja naa (%)	Pigem nõustun (%)	Nõustun täielikult (%)
Kaugtöö võimalust mitteomavad meeskonnaliikmed kadedastavad kaugtöötajaid selle võimaluse pärast.	Kaugtöötaja (N=17)	1	5	2,59	1,3	2	17,65	41,18	17,65	11,76	11,76
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	4	1,73	0,9	2	48,65	37,84	5,41	8,11	0,00
Kaugtööd tehes on meeskonnaliikmete üksteisest võõrdumine paratamatu.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	2,53	1,2	2	23,53	29,41	17,65	29,41	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	2,86	0,9	3	5,41	27,03	48,65	13,51	5,41
Kaugtöö tekitab meie meeskonnaliikmete vahelistes suhetes pingeid.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	1,88	1	2	41,18	41,18	5,80	11,76	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	1,86	1	2	43,24	32,43	21,62	0,00	2,70
Saan kõigi meeskonnaliikmetega hästi läbi.	Kaugtöötaja (N=17)	3	5	4,24	0,8	4	0,00	0,00	23,53	29,41	47,06
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	4,41	0,8	5	2,70	0,00	5,41	37,84	54,05
Saan alati meeskonnaliikmetelt abi ja vajalikku toetust.	Kaugtöötaja (N=17)	3	5	4,47	0,80	5	0,00	0,00	17,65	17,65	64,71
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	4,19	0,94	4	2,70	0,00	18,92	32,43	45,95
Saan meeskonnaliikmetega vabalt arutada kõiki tööalaseid probleeme.	Kaugtöötaja (N=17)	3	5	4,29	0,8	4	0,00	0,00	17,65	35,29	47,06
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	4,11	1	4	2,70	2,70	18,92	32,43	43,24
Kaugtöötaja ja meeskonnaliikmete vahelist suhtlemist iseloomustab avatus ning osavõtlikkus.	Kaugtöötaja (N=17)	3	5	4,29	0,9	5	0,00	0,00	23,53	23,53	52,94
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	3,81	1	4	2,70	5,41	24,32	43,24	24,32
Ma tunnen end meeskonna liikmena väärtuslikuna.	Kaugtöötaja (N=17)	2	5	4,29	0,9	4	0,00	5,88	5,88	41,18	47,06
	Mittekaugtöötaja (N=37)	2	5	4,3	0,8	4	0,00	2,70	13,51	35,14	48,65
Minu meeskonnaliikmed on usaldusväärsed.	Kaugtöötaja (N=17)	3	5	4,35	0,70	4	0,00	0,00	11,76	41,18	47,06
	Mittekaugtöötaja (N=37)	2	5	4,35	0,75	4	0,00	2,70	8,11	40,54	48,65
Minu meeskonnaliikmed on sõbralikud.	Kaugtöötaja (N=17)	3	5	4,53	0,6	5	0,00	0,00	5,88	35,29	58,82
	Mittekaugtöötaja (N=37)	2	5	4,43	0,7	5	0,00	2,70	5,41	37,84	54,05
Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma meeskonnaga.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	2,06	1,1	2	41,18	23,53	23,53	11,76	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	1,92	1	2	40,54	35,14	18,92	2,70	2,70
Kõik meie meeskonnaliikmed saavad üksteisega igapäevaselt hästi suheldud seoses tööasjadega, hoolimata sellest, et üks või mitu meeskonnaliiget teeb kaugtööd.	Kaugtöötaja (N=17)	3	5	4,35	0,6	4	0,00	0,00	5,88	52,94	41,18
	Mittekaugtöötaja (N=37)	1	5	4,11	1,1	4	5,41	2,70	16,22	27,03	48,65

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Meeskonnaliikmete vaheliste suhete ploki vabavastuste kategooriad

Kategooriad	Kaugtöötajad (N=8)		Mittekaugtöötajad (N=13)	
	Sagedus	Protsent (%)	Sagedus	Protsent (%)
Liikmetevaheliste suhete halvenemine.	1	12,50	3	23,08
Liikmetevahelised suhted ja koostöö paranevad.	5	62,50	—	—
Kaugtöötaja ei tee tööd ja mittekaugtöötajal on kaugtöö tõttu lisakohustusi.	—	—	5	38,46
Vajalik rohkem paindlikkust.	1	12,50	1	7,69

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7. Kaugtööga seotud hoiakute ploki kirjeldav statistika

Väide	Töötaja	Min	Max	m	SD	Mediaan	Üldse ei nõustu (%)	Pigem ei nõustu (%)	Nii ja naa (%)	Pigem nõustun (%)	Nõustun täielikult (%)
Kontoris igapäevaselt töötavad meeskonnaliikmed suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	2,71	1,1	3	11,76	35,29	23,53	29,41	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	4	1,92	0,9	2	35,14	45,95	10,81	8,11	0,00
Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	2,18	0,8	2	17,65	52,94	23,53	5,88	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	5	2,95	1,1	3	8,11	24,32	43,24	13,51	10,81
Kaugtöö on kõigi töötajate poolt soositud töötamise viis.	Kaugtöötaja (N=17)	2	5	3,24	1	4		35,29	11,76	47,06	5,88
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	5	3,57	1	4	2,70	10,81	32,43	35,14	18,92
Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	2,12	0,9	2	23,53	52,94	11,76	11,76	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	5	2,22	1	2	24,32	43,24	21,62	8,11	2,70
Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	1,65	0,9	1	52,94	35,29	5,88	5,88	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	5	2,46	1,2	2	24,32	29,73	29,73	8,11	8,11
Kaugtööd tehes jäädakse ilma meeskonnaliikmetega igapäevasest suhtlemisest.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	2,88	1,2	3	17,65	23,53	11,76	47,06	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	5	3,76	1,2	4	8,11	5,41	16,22	43,24	27,03
Minu juht suhtub kaugtöö vormis töötamise väga positiivselt.	Kaugtöötaja (N=17)	3	5	4,47	0,7	5	0,00	0,00	11,76	29,41	58,82
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	5	4,14	1,1	4	8,11	0,00	8,11	37,84	45,95
Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks.	Kaugtöötaja (N=17)	1	2	1,24	0,4	1	76,47	23,53	0,00	0,00	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	4	1,3	0,7	1	81,08	10,81	5,41	2,70	0,00
Kaugtöötajatel ei ole piisavalt tööalast informatsiooni, sest nad töötavad väljaspool kontorit.	Kaugtöötaja (N=17)	1	4	1,65	0,9	1	58,82	23,53	11,76	5,88	0,00
	Mittekaugtöötaja (N=17)	1	5	2,11	1,1	2	35,14	32,43	24,32	2,70	5,41

Allikas: autori koostatud

## Lisa 8. Kaugtöös tehnoloogia kasutamise ploki vabavastuste kategooriad

Kategooriad	Kaugtöötajad (N=9)		Mittekaugtöötajad (N=26)	
	Sagedus	Protsent (%)	Sagedus	Protsent (%)
Soodustab kaugtööd.	4	44,44	7	26,92
Olulised suhtlusvahendid informatsiooni kiireks vahetamiseks.	5	55,56	25	96,15
Kui ei toimi hästi, siis takistavad tööülesannete täitmist.	2	22,22	1	3,85

Allikas: autori koostatud

## Lisa 9. Kaugtöö reguleerituse ploki vabavastuste kategooriad

Kategooriad	Kaugtöötajad (N=7)		Mittekaugtöötajad (N=12)	
	Sagedus	Protsent (%)	Sagedus	Protsent (%)
Paigas on vajalikud reeglid ja kokkulepped.	5	71,43	6	50,00
Pole teadlik kõikidest reeglitest ja selguse mõttes oleks mõistlikum koondada need ühte kohta.	4	57,14	2	16,67
Pole vaja liialt reguleerida, et säiliks paindlikkus.	2	28,57	5	41,67
Pole piisavalt reguleeritud.	—	—	1	8,33

Allikas: autori koostatud

## Lisa 10. Kaugtööga seotud puudujääkide kategooriad

Kategooriad	Kaugtöötajad (N=10)		Mittekaugtöötajad (N=19)	
	Sagedus	Protsent (%)	Sagedus	Protsent (%)
Ei näe puudujääke.	1	10,00	6	31,58
Info edastamine on raskendatud.	4	40,00	5	26,32
Kaugtööd tehes ei panustata piisavalt.	—	—	3	15,79
Kõigil ametikohtadel ei lubata või pole võimalik kaugtööd teha.	2	20,00	2	10,53
Vähenenud meeskonnatunne.	2	20,00	—	—
Keeruline on tööaega jagada töö- ja eraelu vahel.	1	10,00	2	10,53

Allikas: autori koostatud



## Lisa 11. Kaugtöö protsessi parendamiseks tehtud ettepanekute kategooriad

Kategooriad	Kaugtöötajad (N=7)		Mittekaugtöötajad (N=8)	
	Sagedus	Protsent (%)	Sagedus	Protsent (%)
Korraldada kaugtöötajatele üritusi sotsialiseerumiseks kui ka kogemuste vahetamiseks.	5	71,43	2	25,00
Kaugtöö osas teadlikkuse tõstmine.	1	14,29	5	62,50
Pakkuda rohkem ka teistele töötajatele kaugtöö võimalusi.	2	28,57	—	—
Kaugtöötajatele võiks olla tagatud tehnilised töövahendid (nt dokk, kuvar).	1	14,29	1	12,50
Meeskonnas peaks olema vähem kaugtöö kui mittekaugtöö tegemist.	—	—	2	25,00

Allikas: autori koostatud

## Lisa 12. Statistiliselt olulised erinevused meeskonnatöö efektiivsuse plokis

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig. (2- tailed) ehk p- väärtu s</b>	<b>Mean Difference</b>	<b>Std. Error Differenc e</b>	<b>Lower</b>	<b>Upper</b>
1. Meeskonnatöö efektiivsus kannatab meeskonnaliikmete kaugtöötamise tõttu.	0,16	0,692	-3,01	50	0,004	-0,81	0,27	-1,34	-0,27

Allikas: autori koostatud

**Lisa 13. Statistiliselt olulised erinevused meeskonnaliikmete vaheliste suhete plokis**

	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig. (2-tailed) ehk p-väärtus</b>	<b>Mean Difference</b>	<b>Std. Error Difference</b>	<b>Lower</b>	<b>Upper</b>
1. Kaugtöö võimalust mitteomavad meeskonnaliikmed kadestavad kaugtöötajaid selle võimaluse pärast.	1,48	0,229	2,32	50	0,025	0,69	0,3	0,09	1,28
2. Kaugtöötaja ja meeskonnaliikmete vahelist suhtlemist iseloomustab avatus ning osavõtlikkus.	0,12	0,732	2,03	50	0,047	0,57	0,28	0,01	1,13

Allikas: autori koostatud

### Lisa 14. Statistiliselt olulised erinevused kaugtööga seotud hoiakute plokis

	F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d) ehk p- väärt us	Mean Differenc e	Std. Error Difference	Lower	Upper
1. Kontoris igapäevaselt töötavad meeskonnaliikmed suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega.	1,95	0,169	2,42	50	0,019	0,68	0,28	0,12	1,24
2. Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks.	0,38	0,543	-2,58	50	0,013	-0,78	0,3	-1,4	-0,17
3. Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine.	1,93	0,171	-2,21	50	0,032	-0,7	0,32	-1,34	-0,06
4. Kaugtööd tehes jäädakse ilma meeskonnaliikmetega igapäevasest suhtlemisest.	0,98	0,326	-2,57	50	0,013	-0,91	0,35	-1,62	-0,2

Allikas: autori koostatud