

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Infotehnoloogia teaduskond

Heidi Taperson 183317

KAUGTÖÖ PROTSESSIDE  
RAKENDAMINE. KAUGTÖÖ MUDELI  
VÄLJATÖÖTAMINE  
INFOTEHNOLOOGIA ETTEVÕTETELE

Magistritöö

Juhendaja: Evelin Andrespok

Kaasjuhendaja: Ahti Lohk

Tallinn 2020

# Autorideklaratsioon

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

Autor: Heidi Taperson

11.05.2020

# Annotatsioon

Antud töö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas kaugtööle üle minna, uurides ja analüüsides kaugtöö protsesse ning töötades välja kaugtööle ülemineku samm-sammulise mudeli keskmise suurusega infotehnoloogia ettevõtetele, mis aitaks kaugtööd laialdasemalt kasutusele võtta.

Töö sihtrühmaks on infotehnoloogia ettevõtted, kes ei paku veel kaugtöö võimalust, kuid sooviksid seda tulevikus teha, ning ettevõtted, kes vajaks abi kaugtöö protsesside parendamisel.

Töös käsitletud põhiprobleemid on kaugtöö organisatsiooni protsesside (so ühise visiooni ja kultuuri mõistmine; juhtimine; infrastruktuur) ja tugiprotsesside (so dokumenteerimine; tehniline tugi) uurimine, positiivsete ja negatiivsete külgede analüüsimine, hindamine ning analüüsi põhjal järelduste tegemine.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 74 leheküljel, 7 peatükki, 4 joonist, 7 tabelit.

# Abstract

Applying remote work processes. Designing a remote work model for information technology companies.

The aim of this work is to research and analyse remote work processes used in IT companies in order to design a remote work model for information technology companies and therefore to apply remote work.

The main target group of this work are IT companies that are currently working in a non-remote environment but would like to apply remote work as well as companies who already operate in a remote work setup but need help in order to improve their remote work processes.

The main problems dealt with are research, analysis and evaluation of remote work organization processes (understanding a common vision and culture; human resource management process, infrastructure) and support processes (documentation and technical support system management).

The thesis is in Estonian and contains 74 pages of text, 7 chapters, 4 figures, 7 tables.

# Sisukord

<b>1. Sissejuhatus</b>	<b>9</b>
1.1 Taust ja probleem	9
1.2 Ülesande püstitus	10
1.3 Ülevaade tööst	12
<b>2. Teoreetiline taust</b>	<b>13</b>
2.1 Kaugtöö olemus ja mõiste	13
2.2 State-of-the-art kirjanduse ülevaade	15
<b>3. Metoodika</b>	<b>20</b>
3.1 Valimi kirjeldus	20
3.2 Uurimisprotsess	24
<b>4. Intervjuude tulemused</b>	<b>26</b>
<b>5. Analüüs: kaugtööd rakendavates infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavad protsessid</b>	<b>31</b>
5.1 Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine	33
Kommunikatsioon	33
Asünkroonne suhtlus	33
Videokoosolekud	34
Sotsiaalsete sidemete loomine	35
Silmast silma kokkusaamised	38
5.2 Juhtimine	38
Usaldus	38
Eelda alati parimat (suheldes kirjalikult)	39
Töökorraldus ja tööaeg	40
Eesmärgid ja tulemused	41
Lepingud	42
Puhkused ja riigipühad	43
Arenguveestlused	43
Tagasiside andmine	44
Värbamine	44
5.3 Infrastruktuur	46
Töövahendid	46
5.4 Dokumenteerimine	48
5.5 Tehniline tugi	49
5.6 Hinnang ja ettepanekud	50

<b>6. Kaugtöö mudeli väljatöötamine</b>	<b>54</b>
<b>7. Võimalikud edasiarendused</b>	<b>71</b>
<b>Kokkuvõte</b>	<b>72</b>
<b>Kasutatud allikate loetelu</b>	<b>74</b>
<b>Lisad</b>	<b>80</b>
Lisa 1: Intervjuu küsimused inglise keeles	80

# Jooniste loetelu

Joonis 1. Intervjuude käigus tuvastatud märksõnad esinemissageduse järgi kahanevalt (Autori koostatud)	28
Joonis 2. Kaugtöö protsesside alamkategoriate osakaal tulenevalt intervjuude käigus tuvastatud märksõnade esinemissagedusest (Autori koostatud)	30
Joonis 3. Märksõnade kategoriseerimine (Autori koostatud)	32
Joonis 4. Kaugtööle ülemineku mudel (Autori koostatud)	55

# Tabelite loetelu

Tabel 1. Kaugtööd pakkuvad ettevõtted Remotive andmebaasi põhjal	22
Tabel 2. Esmase süstemaatilise valiku põhjal leitud ettevõtted (märgitud rohelise taustaga)	23
Tabel 3. Intervjuu küsimused (autori koostatud) uurimisküsimuste kaupa	25
Tabel 4. Uurimuses osalenud ettevõtete võrdlus	26
Tabel 5. Intervjuude ülevaade	27
Tabel 6. Kaugtööd rakendavates infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavad protsessid, protsesside alamkategoriad ja protsesse kirjeldavad kokkuvõtvatesse kategooriatesse summeritud märksõnad	29
Tabel 7. Kaugtöö ettevõtetes kasutatavad töövahendid	48



# 1. Sissejuhatus

## 1.1 Taust ja probleem

Eestis kasvab paindliku tööaja ja kaugtöö trend. Eestis oli 2015. aastal ligi viiendik töötajatest teinud kaugtööd. (Chung 2018) Ka Ameerika Ühendriikides on kaugtöötajate osakaal viimaste aastatega kasvanud - 4,7 miljonit Ameerika Ühendriikide töötajatest teeb kaugtööd. (Flexjobs 2020) Mitmed tuntud IT-ettevõtted nagu Stack Overflow, 37signals/Basecamp, Zapier, Buffer, Doist, Invision, Github välismaalt ning Eestist Iglu, Proekspert, Toggl ja paljud teised on võtnud kasutusele kaugtöö ning panustavad avalikku teavitustöösse nii kaugtöö eelistest kui ka puudustest.

Kaugtöö on muutumas üha nõutumaks teguriks IT-sektoris tööotsijate seas. Stack Overflow poolt läbi viidud küsitluses, kus osales üle 64 000 tarkvaraarendaja, väitsid üle 50% vastanutest, et uue töökoha otsimisel hinnatakse kaugtöö võimalust kõrgelt - kaugtööd hinnati olulisuselt teiseks mõjuteguriks puhkusepäevade järel. (Stack Overflow: Developer Survey Results 2017) Bufferi läbi viidud küsitlusest selgus, et 99% vastanutest sooviksid teha vähemalt mõnda aega oma karjääri jooksul kaugtööd. (Buffer 2019 Report: State Of Remote Work)

Covid-19 pandeemiast tulenevalt on mitmed IKT-valdkonna ettevõtted pidanud kiiresti minema üle kaugtööle (nende hulgas Google, Amazon, Microsoft, Twitter, Apple ning Eestis Bolt, Veriff, Pipedrive<sup>1</sup> jpt) (Hadden, Casado, Sonnemaker 2020).

Prognoosi kohaselt on tänaseks (so aastal 2020) Eestis puudu 37 000 IKT-valdkonna spetsialisti (Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA 2016). Geograafiliselt hajutatud tarkvaraarenduse projektidest on saamas vältimatu trend (Guo 2001) ning kaugtöö võimaldamine annaks Eesti IKT-valdkonna ettevõtetele võimaluse suurendada personaliotsingus kandidaatide arvu ning seeläbi vähendada puuduolevate spetsialistide arvu.

---

<sup>1</sup> Töö autor on saanud teabe suheldes antud firmade (so Bolt, Veriff, Pipedrive) töötajatega (ingl *personal communication*)

Samas pakub kaugtöö ettevõtetele mitmeid väljakutseid (Sikes, Mason, VonLehmden 2011) ning kaugtöö teemal ei ole ilmunud piisavalt eestikeelset materjali.

Kaugtöö ettevõtte erineb suuresti tavapärasest tarkvaraarendusettevõttest, sh erinevad (tarkvara)protsessid ja juhtimismeetodid. (Guo 2001) Kaugtööna teostatud tarkvaraarenduse projektide osakaal on aastast aastasse kasvamas ning ettevõtted seisavad silmitsi uute väljakutsetega, mida kaugtöö endaga kaasa toob - kuidas juhtida inimesi, keda igapäevaselt ei näe; kuidas tagada kvaliteeti kaugtöö keskkonnas; kas olemasolevaid tarkvaraprotsesside mudeleid saab kaugtöö keskkonnas rakendada või mitte. (Guo 2001) Kaugtöö kiirest arengust tulenevalt tuleb järjest rohkem pöörata tähelepanu ja täiustada tarkvaraarendusprotsesse, mida teostatakse kaugtöö formaadis. Probleemsed protsessid, millele tuleks tähelepanu pöörata, on esiteks organisatsiooni protsessid (ingl *Organization process*) nagu näiteks ühise visiooni ja kultuuri mõistmine, töökorraldus ja juhtimine, infrastruktuur ja koolitused, ning teiseks tugiprotsessid (ingl *Support process*) nagu dokumenteerimine ja dokumenteerimise juhtimine, konfiguratsioonihaldus, muudatuste haldus ja tehniline tugi. (Guo 2001)

Kaugtöö tugevusi ja nõrkuseid on uuritud mitmetes teadustöodes (ülevaade kirjandusest on toodud peatükis [2.2 State-of-the-art kirjanduse ülevaade](#)), kuid autorile teadaolevalt puuduvad uuringud, mis käsitleksid süvitsi kaugtöö protsesse, mis aitaksid ettevõtetal minna üle kaugtööle. Seega leiab autor, et on oluline uurida, kuidas kaugtööle üle minna ning millised on protsessid, mida kaugtööd tehes kasutada.

## 1.2 Ülesande püstitus

Antud magistr töö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas kaugtööle üle minna, uurides ja analüüsides kaugtöö protsesse ning töötades välja kaugtööle ülemineku samm-sammulise mudeli keskmise suurusega (51-250 töötajat) (European Commission: What is an SME?) infotehnoloogia ettevõtetele, mis aitaks kaugtööd laialdasemalt kasutusele võtta. Keskmise suurusega ettevõtete valik antud töös on eelkõige tingitud protsesside erinevusest eri suurustega ettevõtetes. Ettevõtetes, kus meeskonnaliikmete arv muutub viielt viiekümnele, muutub organisatsiooni dünaamika, rollid ja vastutusosalad. (Salesforce 2016) Suuremad

muutused kaasnevad meeskonna kasvuga viiekümnele kahesajale - sellega kaasneb ka protsesside loomine. (Salesforce 2017) Sellest tulenevalt on antud töö puhul asjakohane analüüsida keskmise suurusega (so 51-250 töötajat) ettevõtteid.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks otsib autor vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kuidas kaugtööle üle minna?
2. Milliseid protsesse kasutavad kaugtööd rakendavad infotehnoloogia ettevõtted?

Töö peamine tulemus on samm-sammuline kaugtööle ülemineku mudel keskmise suurusega infotehnoloogia ettevõtetele, rahvusvaheliste kaugtööd pakkuvate ettevõtete näitel.

Huvitatud osapooled, kellele antud töö võiks kasulik olla, on kindlasti nii ettevõtted, kes ei paku veel kaugtöö võimalust, kuid sooviksid seda tulevikus teha, kui ka ettevõtted, kes vajaks abi kaugtöö protsesside parendamisel.

Oluline on tuua välja, et töös käsitletakse kaugtööd kui töö tegemise viisi, mis pakub võimalust töötada väljaspool tööandja ruume, vabalt valitud ajal ja kohas (sh mistahes riigis või ajavööndis) täistööajaga. Kaugtöö protsessi all mõistetakse antud töös infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavaid protsesse ehk seda “kuidas me tööd teeme” (Zapier 2015), mida teostatakse kaugtöö formaadis. Vastavalt (Guo 2001) tähelepanu nõudvate protsesside määratlusele, Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni ISO/IEC 15504 standardile ning võttes arvesse antud töö mahu piiranguid, käsitletakse antud töös järgnevaid protsesse:

- Organisatsiooni protsessid: Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine; Juhtimine; Infrastruktuur
- Tugiprotsessid: Dokumenteerimine; Tehniline tugi

Kaugtööle ülemineku all mõistetakse antud töös senise kindla kontoripõhise tööviisi muutumist, kus alates kindlast ajahetkest on 1) kõigil ettevõtte töötajatel võimalus teha kaugtööd (Higa, Shin 2003), st ettevõtte pakub täiskohaga kaugtöö võimalust (sh tööandja ei piira kaugtöö tegemist osalise tööajaga). (Higa, Shin 2003) 2) Kaugtöö kohaks võib olla töötaja kodu ehk kodukontor, kaugtöökeskus, raamatukogu, kohvik jms. (Chung 2018) (Higa, Shin 2003)

### 1.3 Ülevaade tööst

Töö **teisese peatükis** kirjeldatakse kaugtöö olemust, tuuakse välja erinevad kaugtöö mõiste definitsioonid, kaugtöö eelised ja puudused, mõju ühiskonnale, ning antakse ülevaade kaugtöö teemadest nii eesti- kui ka ingliskeelsetes teadustöodes.

**Kolmandas peatükis** kirjeldatakse töös kasutatud metoodikat - empiirilist uurimust, valimi koostamise põhimõtteid, uurimisprotsessi ning kuidas kavatseb autor leida vastused magistr töö eesmärgi täitmiseks püstitatud uurimisküsimustele.

**Neljas peatükk** kirjeldab uuringu tulemusi, sh uuringu käigus tuvastatud märksõnu ja märksõnade kategoriseerimise ja struktureerimise protsessi.

**Viendas peatükis** analüüsitakse uuringu tulemusi, infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavaid kaugtöö protsesse, kasutatavate protsesside positiivseid ja negatiivseid külgi, tuvastatakse mustreid, tehakse järeldusi ning antakse hinnang tööle.

**Kuues peatükk** keskendub kaugtöö mudeli väljatöötamisele, lähtudes eelmistes peatükkides analüüsitud teoreetilisest osast ja töös läbiviidud uuringust ning võttes aluseks uuringu tulemusena loodud struktuuri.

**Seitsmendas peatükis** pakub töö autor välja neli töö edasiarenduse võimalust.

## 2. Teoreetiline taust

### 2.1 Kaugtöö olemus ja mõiste

Kaugtöö idee sündis 1970-ndate aastate alguses toimunud naftakriisi ajal, kui USA teadlane Jack Nilles avaldas arvutused riigimajanduse säästmisprogrammi kohta, millega üritati vähendada transpordikulusid (sh kütusekulusid), mis kuluvad tööleminekuks ja -tulekuks. (Elshaiekh 2018).

Kaugtööd defineeritakse kirjanduses peamiselt kui töövormi. Sellest tulenevalt on töös toodud välja erinevad kaugtöö mõiste definitsioonid:

- 1990. aastal määratleb Rahvusvaheline Tööorganisatsioon (ILO) kaugtööd kui töövormi, mis toimub väljaspool tööandja ruume. Seega eraldatakse töötajad isiklikust suhtlemisest kolleegidega. Tehnoloogia areng toob kaasa jagunemise vastavalt kommunikatsioonivahenditele. (Elshaiekh 2018)
- Kaugtöötaja (ingl *teleworker*) on füüsilisest isikust ettevõtja, kes osutab teenuseid lepingu alusel, mida varasemalt oleks saanud pakkuda läbi reisimise ja kohaloleku, kuid nüüd saab neid teenuseid pakkuda läbi kaugsuhtluse (ingl *telematics*). (Barry 1996)
- Kaugtöötaja (ingl *teleworker*) on töötaja, kes kasutab kaugsuhtlust (ingl *telematics*) vähendamaks kontoris veedetud aega. (Barry 1996)
- Kaugtöö Rahvusvaheline Assotsiatsioon (IARP) määratleb kaugtööd kui töökorralduse tüüpi, kus töötajad on paindlikud nii aja kui ka koha suhtes. (Elshaiekh 2018)
- Kaugtöö on töövorm, kus infotehnoloogiliste vahendite abil täidetakse tööülesandeid regulaarselt väljaspool tööandja määratud töö tegemise kohta. Tööandja teeb tööd töölepingu alusel. (Targa töö ühing: Mis on kaugtöö?)
- Kaugtöö on paindliku töö üks alamvorme (st kohapaindlik töö). Töökoha paindlikkus on võimalus töötada väljaspool tööandja ruume kaugtöö vormis. (Chung 2018)

Eeltoodu põhjal mõistetakse kaugtöö all erinevaid töövorme. Kaugtöö võib tähendada töötamist osaliselt või täielikult põhitöökohast eemal. Kaugtöö kohaks võib olla kodus ehk kodukontoris töötamine, kaugtöökeskustes töötamine (spetsiaalselt kaugtööd tegevate inimeste jaoks loodud tööruumid) või ka näiteks kohvikutes ja raamatukogudes töötamine. Eesti keeles on kasutusel mõisted nagu kaugtöö, paindlik töö ja tark töö. Paindliku töö all mõistetakse võimalust töötada väljaspool tööandja ruume kaugtöö vormis (Chung 2018). Targa töö puhul valitakse töö aeg, koht ja viis vastavalt sellele, mis on töö tulemuse seisukohalt kõige mõistlikum. Märksõnadeks on paindlikkus, koostöö, iseseisvus, produktiivsus ja oskuslik kaasaegsete IKT vahendite kasutamine (Targa töö ühing). Ka inglise keeles on kasutusel erinevad mõisteid ning oluline on neil vahet teha. Kõige sagedasemad on mõisted “*remote work*” (Elshaiekh 2018), “*telework*” (Grozdanovic, Pavlovic-Veselinovic 2001) (Guo 2001) ja “*telecommuting*” (Babilon, O’Keefe 1998), mis on samatähenduslikud ning mille all peetakse silmas töö tegemist tavapärasest töökohast eemal (näiteks kodus), kas osalise- või täistööajaga.

**Antud töös käsitletakse kaugtööd kui töö tegemise viisi, mis pakub võimalust töötada väljaspool tööandja ruume, vabalt valitud ajal ja kohas (sh mistahes riigis ja/või ajavööndis) täistööajaga.**

## 2.2 *State-of-the-art* kirjanduse ülevaade

Autorile teadaolevalt ei ole kaugtöö protsesse eestikeelsetes teadustöodes varem põhjalikult uuritud. Pigem on keskendutud kaugtöö olemuse kirjeldamisele ning eeliste ja puuduste uurimisele.

(Saarma 2015) kirjeldab oma magistritöös kaugtöö rakendamisega seotud õiguslikke probleeme ja kuidas neid lahendada. Sealhulgas otsib (Saarma 2015) vastuseid küsimustele mida tuleb silmas pidada kaugtöötajaga töölepingu sõlmimisel, millised tööks vajalikud tingimused ja töövahendid tuleb tagada tööandjal ja millised kaugtöötajal, kas tööandjal on õigus töövahendite kaudu kaugtöötajat jälgida, milles seisneb töökohustuste rikkumine kaugtöötaja puhul ja millised kaugtöö tegemiseks vajalikud mõistlikud kulud võib tööandja hüvitada.

(Arvola 2018) jõuab oma doktoritöös kaugtööd kui lahendust tööea pikendamiseks uurides järeldusele, et tööea pikenemist toetava töökeskkonna tagamiseks tuleb poliitikakujundajatel ja tööandjatel luua vastavad tingimused. Töös uuritakse, kuidas oleks võimalik integreerida kaugtöö ja tööea pikendamist toetavad tegurid. Pensioniealisena edasi töötamine on Eestis laialt levinud ja peamiseks stiimuliks töötavale pensionärile on töötasule lisaks säilitatav pension. Lisaks jõuti järeldusele, et kaugtöö kasutamine töötajate hulgas ei erine oluliselt vanuseliselt ega sooliselt. Tööandjad on kaugtöö reguleerimisel liberaalsed ning süsteemse lähenemise puuduse tõttu koordineerivad töötajad töökorraldust ise. (Arvola 2018)

(Miller 2018) kirjeldab hoiakuid kaugtöö suhtes ja kaugtöö kasutamist Eesti Vabariigi Välisministeeriumis. (Miller 2018) leidis, et kaugtöö loob mitmeid võimalusi nii töötajate kui ka tööandjate jaoks. Kuigi enamus uuringus osalenutest kaugtöö võimalust ei kasutanud, olid uuringus osalenud kaugtöö suhtes meelestatud siiski positiivselt. Peamise põhjusena, miks kaugtöö võimalust ei kasutatud, toodi välja ligipääsu puudumine kogu vajalikule tööalasele infole, võimalus küsida kolleegidelt kiirelt tööalast teavet ning kaugtöö maine organisatsioonis. (Miller 2018)

Antud magistritööga sarnasel teemal on kirjutanud lõputöö (Pikk 2015), kes kirjeldab kaugtöö olemust ja sellega seonduvaid müüte. Autor on viinud läbi uuringu AS Nortal kaugtöötajate seas, et uurida nende rahulolu oma praeguse töökorraldusega. Peamise probleemina toob autor välja kommunikatsiooni keerukuse kaugtöö keskkonnas. Parendusettepanekuna tõi autor välja kollegide teavitamise, kas töötaja on kontoris või kaugtööl. Lisaks pakuti välja lühinumbrate kasutuselevõtmist, millele helistamine oleks kas tasuta või soodsam. Autor leidis, et reguleerida tuleks ka kogu ettevõtte info liikumise korraldust.

(Arula 2018) uurib magistritöös kaugtöö kasutamise laiendamise võimalusi Eesti infotehnoloogia ettevõtetes. **Ühe teemana käsitles autor kaugtöö rakendusvõimalusi ning tõi välja, et edukaks rakendamiseks on olulised organisatsioonipoolsed regulatsioonid ja juhtimise roll ettevõttes. Sealhulgas toodi välja tulemuspõhise hindamise ja kommunikatsiooni ümberkorraldamise olulisust.** Autor uuris põhjuseid, miks ei tehta kaugtööd suuremas mahus, kuigi töötajate huvi kaugtöö vastu on kasvanud. Ühe allikana tõi autor välja, et isegi kui ettevõtted kaugtööd otseselt ei keela, siis lubatakse kaugtööd vaid osaliselt.

Väliskirjandusest võib leida arvukalt kaugtööga seotud uurimustöid, mis kirjeldavad kaugtöö olemust, mõju, eeliseid ja puuduseid, juhtumiuuringuid, kaugtöö rakendamist ning väljakutseid. Vähem võib leida materjale, mis keskenduksid otseselt kaugtöö protsesside uurimisele.

(Grozdanovic, Pavlovic-Veselinovic 2001) ja (Guo 2001) käsitlevad enda töödes kaugtöö olulisust ning mõju nii keskkonnale kui ka ühiskonnale. Õhusaaste ja liiklusummikud on ülemaailmseks probleemiks. (Grozdanovic, Pavlovic-Veselinovic 2001) Kaugtöö võib omada olulist rolli transpordi nõudluse vähendamisel, eriti tipptundide ajal. See omakorda vähendab energianõudlust ja vajadust suurendada investeeringuid maanteede infrastruktuuri. Seega võib väita, et kaugtööst on saamas oluline element energia kokkuhoidmisel ja transpordinõudluses. (Grozdanovic, Pavlovic-Veselinovic 2001) Kaugtöö mõjutab oluliselt ka IT-sektori ülemaailmset tööhõivet. (Guo 2001) Näiteks võivad kaugtööd pakkuvad ettevõtted hankida tarkvaraarendust Indiast või Venemaalt. Riikidest, kus on palju



IT-spetsialiste ning pigem madalad palgad, on saamas tugevad turuliidrid sh näiteks Venemaa, Bulgaaria, Rumeenia, Filipiinid, Hiina, Indoneesia ja Brasiilia. (Guo 2001)  
Geograafiliselt hajutatud tarkvaraarenduse projektidest on saamas vältimatu trend. (Guo 2001)

**Guo (2001) toob välja, et kaugtöö ettevõtte erineb suuresti tavapärasest tarkvaraarendusettevõttest, sh erinevad ka kaugtöö ettevõtte (tarkvara) protsessid ja juhtimismeetodid.** Hästi määratletud ja juhitud tarkvaraprotsess on tarkvara kvaliteedi aluseks. Olemasolevad SPI mudelid (ingl *Software Process Improvement models*), mis pakuvad põhitõdesid ja tõhusaid viise tarkvara arendamise protsessi kvantitatiivseks hindamiseks ja täiustamiseks, et tugevdada tarkvara protsessi stabiilsust ja võimekust, on eriti olulised geograafiliselt hajutatud projektide puhul. Põhjuseks toob Guo (2001) välja tarkvaraprotsessi dokumenteerimise ja heade tavade koodeksi, mis võimaldavad projekti raames ühist arusaamist organisatsioonist, hõlbustades seeläbi meeskonna liikmete suhtlemist. Sellegipoolest märgib Guo (2001), et praegused SPI mudelid on loodud traditsioonilistele (st mitte kaugtööd pakkuvatele) ettevõtetele, mistõttu ei käsitle antud mudelid kaugtöö keskkonda puudutavaid küsimusi ja on kaugtöö keskkonnas küsitava väärtusega.

(Sikes, Mason, VonLehmden 2011) töös uuritakse kaugtöö eeliseid ja väljakutseid organisatsioonile, projektidele ning nii IT-töötaja kui ka IT-juhi jaoks. Edukad IT-töötajad saavad töötada efektiivselt nii kaugtöö formaadis kui ka büroohoones. (Sikes, Mason, VonLehmden 2011) Kuigi kaugtööl on palju eeliseid, on siiski mitmeid probleeme nii organisatsiooni, juhtkonna kui ka kaugtööd tegeva IT-töötaja jaoks. Peamiste väljakutsetena tuuakse välja üldisemad kaugtöö probleemid nagu silmast silma suhtluse puudumine ning väljakutsed töötajate seeläbi hindamisel. Teiseks tuuakse töös välja probleemid ettevõtte seisukohalt. Üheks näiteks on IT-turvalisus nagu arvuti turvalisus kodus, juurdepääs võrkudele (ingl *networks*), e-postile jms. Turvalisuse tagamiseks on olemas mitmeid viise nagu virtuaalsed privaatsõrgud (ingl *Virtual Private Network VPN*) ja kahekordsed autentimised (ingl *two factor authentication*). Sellegipoolest nõuab hea turvaplaan planeerimist ja haldamist ettevõtte poolt. Kolmandaks tuuakse välja kaugtööala haldamine sh töö ja eraelu lahus hoidmine. On oluline, et kaugtöötajal oleks eraldatud tööala kodus, mis on

mõeldud ainult töö tegemiseks. Lisaks tuuakse kaugtöö väljakutsena välja koosolekutel osalemine ning seda eriti suuremate meeskondade puhul, arusaam karjääri- ja edutamise võimalustest ettevõttes ning viimasena tehnilised probleemid nagu kvaliteetne internetiühendus ja vajaliku riist- ja tarkvara olemasolu. (Sikes, Mason, VonLehmden 2011)

Kaugtöö üheks suureks puuduseks on ka sotsiaalsed ja kultuurilised probleemid nagu isoleerituse tunne ja organisatsiooni (või gruppi) kuulumise tunde vähenemine. (Tamrat, Vilkinas, Warren 1996) Austraalia ettevõttes läbi viidud juhtumiuuringus raporteerisid ligi 40% kaugtöö tegijatest ühtekuuluvuse tunde vähenemisest, tehes kaugtööd. Ligi 60% kaugtöötajatest tundsid isoleeritust, tehes kaugtööd. (Tamrat, Vilkinas, Warren 1996)

(Weinert, Maier, Laumer, Weitzel 2014) uurivad, kas ja kuidas võib kaugtöö mõjutada IT-spetsialiste negatiivselt. Töötamine traditsioonilises kontori keskkonnas lihtsustab suhete loomist ning hoidmist töökaaslaste vahel. Sotsiaalsete sidemete katkemine kaugtöö tõttu raskendab info liikumist. Peale selle võib füüsiline kaugus kaugtööd tehes muutuda psühholoogiliseks kauguseks ning tekitada pettekujutluse “kui-inimest-ei-näe-siis-teda-ei-eksisteeri” (ingl “*out of sight, out of mind*”). (Weinert, Maier, Laumer, Weitzel 2014)

(Selwyn Ellis, Webster 1999) uurisid infosüsteemi juhtide arusaamu ja hoiakuid kaugtöö eeliste ja puuduste osas. Töös püstitati kaks hüpoteesi. Esiteks väideti, et organisatsiooni suurus ei mõjuta kaugtöö eeliste ja puuduste tajumist. Teiseks hüpoteesiks sõnastati, et organisatsiooni kaugtöö programmi olemasolu ei mõjuta kaugtöö eeliste ja puuduste tajumist. Uuringus osales 159 infosüsteemi juhti, kes töötasid nii väikestes (1-100 töötajat), keskmistes (101-500 töötajat) kui ka suurtes (üle 500 töötaja) ettevõtetes. Uuringu tulemused näitasid, et ettevõtte suurus ei mõjuta kaugtöö eeliste ja puuduste tajumist. Teisisõnu igas suuruses organisatsioonide infosüsteemide juhid tajuvad kaugtöö eeliseid ja puuduseid põhimõtteliselt ühtemoodi. Tulemused olid sarnased ka teise hüpoteesi puhul, kus leiti, et nii infosüsteemi juhid, kes töötasid ettevõttes, kus eksisteeris ametlik kaugtöö programm kui ka need, kellel puudus selline programm, tajusid kõiki kaugtöö eeliseid ja peaaegu kõiki (väljaarvatud ühte - juhtkonna poolt hooletusse jätmise ingl *possible neglect by management*) puudust täpselt samamoodi. Uurimistöös püstitati ka küsimus, kas arusaam kaugtöö eelistest ja puudustest

muutub ajas või mitte. Lisaks sooviti uurida, kas arusaamad kaugtöö eelistest ja puudustest erinevad töötajate vahel, kes teevad kaugtööd, võrreldes nende töötajatega, kes ei tee kaugtööd, ning samuti juhtkonna eri tasandite vahel.

(Higa, Shin 2003) töös kirjeldati viit edukat ja nelja vähem edukat kaugtöö rakendamise ehk kaugtööle ülemineku juhtumit. Kokku osales uuringus 9 ettevõtet. Kõige väiksemas uuringus osalenud ettevõttes töötas 950 töötajat ja kõige suuremas ettevõttes 100,000 töötajat. Töös uuriti ja võrreldi ettevõtete kaugtööle üle minemise algusfaasi, kus ettevõtted seadsid eesmärgid, järelevalve, kaugtöö tüübi, sageduse ja eelarve. Kõik viis edukalt kaugtööle üle läinud ettevõtet seadsid algusfaasis järelevalve tegevjuhtkonna (ingl *executive management*) tasemel, selged ja mõõdetavad eesmärgid ning sageduse, mille kohaselt on kaugtöö lubatud täistööajaga. Seevastu neli vähem edukalt kaugtööd rakendanud ettevõtet seadsid algusfaasis järelevalve keskastme (ingl *middle management*) tasemel, ebamäärased (ingl *vague*) eesmärgid ning osakoormusega lubatud kaugtöö. Lisaks jälgiti ja analüüsiti töös ülemineku kulgu, kus kaugtöö edukalt rakendanud ettevõtted kujundasid ümber ettevõtte tööprotsessid. Vähem edukalt kaugtööd rakendanud ettevõtted seda ei teinud. Lisaks sellele said kaugtööd edukalt rakendanud ettevõtted hinnata töötajate töötulemusi vastavalt ülemineku alguses püstitatud mõõdetavatele eesmärkidele. Kaugtööd vähem edukalt rakendanud ettevõtted hindasid töötulemusi osaliselt. Pärast eksperimendi lõppu, läksid kõik viis kaugtööd edukalt rakendanud ettevõtet püsivalt täistööajaga üle kaugtööle. Mitte ükski vähem edukalt kaugtööd rakendanud ettevõtte ei läinud üle kaugtööle täistööajaga ning vaid üks ettevõtte läks kaugtööle üle osalise tööajaga. (Higa, Shin 2003)

(Ahmed, Ishaque, Nawaz, Ali, Hayat 2014) uurivad kaugtöö mõju töötaja produktiivsusele Pakistani IT sektori töötajate näitel. Uuringud näitavad, et suurem osa töötajatest, kes töötavad kodus, on motiveeritud (motivatsiooni kirjeldatakse töös kui sisemist motivatsiooni, kus töötajal on soov suurendada oma tööoskusi ja kompetentsi taset) (Ahmed, Ishaque, Nawaz, Ali, Hayat 2014) ning kaugtöö on mõjutanud töötajate tööalast pädevust ja oskusi. 61,78% uuringus osalejatest väitsid, et nende töö kvaliteet ja produktiivsus on kõrged. Ligi kahel kolmandikul osalejatel on lisaks kaugtööle ka paindlik töögraafik, mis lubab neil tööd teha endale sobival ajal. Paindlik töö võimaldab valida endale sobiv tempo ning aitab seeläbi saavutada eesmärgid ja pidada kinni tähtaegadest.

## 3. Metoodika

Töö viiakse läbi kvalitatiivse analüüsi meetodil, mis põhineb empiirilisel uurimisel, et pöörata tähelepanu ka harvaesinevatele või unikaalsetele nähtustele. Empiiriline uurimus viiakse läbi poolstruktureeritud ehk teemaintervjuu formaadis kaugtöö ettevõtte töötajatega, sh tiimide juhtidega.

Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised ülesanded:

- Töötada välja alamteemad ja küsimused empiirilise uurimuse jaoks, kasutades poolstruktureeritud intervjuu formaati;
- Viia läbi intervjuud infotehnoloogia ettevõtete töötajatega, et kaardistada protsessid ning protsesside tugevused ja nõrkused;
- Analüüsida intervjuude põhjal kaugtöö kasutamist;
- Töötada välja mudel, mis võimaldaks infotehnoloogia ettevõtetel rakendada kaugtööd;

### 3.1 Valimi kirjeldus

Valim koostati Remotive<sup>2</sup> kaugtöö ettevõtete andmebaasi põhjal, kuhu kuulub 2524 ettevõtet seisuga 04.01.2020. Ettevõtteid on võimalik sorteerida ettevõtte suuruse (so ettevõtte töötajate arvu) ja kaugtöö piirangu alusel. Esmalt filtreeriti välja ettevõtted töötajate arvu järgi, mille tulemuseks oli 387 ettevõtet. Seejärel lisati filter “Kõikjal” (ingl “*Anywhere*”), et leida ilma asukoha piiranguta tööd pakkuvad ettevõtted, lähtudes antud töös käsitletud kaugtöö definitsioonist (so töö tegemise viis, mis pakub võimalust töötada väljaspool tööandja ruume, vabalt valitud ajal ja kohas sh mistahes riigis või ajavööndis täistööajaga). Antud otsingu tulemuseks oli 102 ettevõtet. Antud ettevõtteid analüüsiti nende veebilehelt saadava info põhjal ning sorteeriti välja ettevõtted, kes reklaamivad ennast kui “100%

---

<sup>2</sup> Remotive: Remote companies

<https://remotive.io/remote-companies?search=&hiring-from=Anywhere&company-size=51-200&actively-hiring=0#company-filters>

*remote*” ehk lubavad töötamist kus tahes maailmas ning ei paku kaugtööd ainult kindlates riikides. Antud parameetrite põhjal moodustati tabel, kuhu kuulub 32 ettevõtet seisuga 04.01.2020 (vt Tabel 1). Antud 32 ettevõtte seas on nii ettevõtteid, kes alustasid töötamist kaugtöö formaadis kui ka neid, kes läksid üle kaugtöö formaadile hilisemalt (so pärast ettevõtte loomist). Autor leidis, et võimalikult mitmekesise ning laiema pildi saamiseks tasuks seetõttu intervjuuerida inimesi mõlemat tüüpi ettevõtetest.

Esialgelt plaaniti töös kasutada uuritavate ettevõtete valimiseks süstemaatilist valikut, st andmed viidi tabelis juhuslikku järjekorda ning valiti iga kolmas ettevõtte. Iga valituks osutunud ettevõtte märgiti rohelise taustaga (vt Tabel 2). Tegelikuses ei õnnestunud töö autoril kõigi valimis olnud ettevõtetega ühendust saada (st e-postile ei vastatud, ei soovitud uuringus osaleda vms). Seejärel moodustati süstemaatilist valikut kasutades ülejäänud 22-st ettevõttest järgmine valim. Antud protsessi korrati, kuni leiti ettevõtted, kes nõustusid uuringus osalema. Vähestest vastustest tulenevalt võeti töö tulemusena ühendust kõigi 32 ettevõttega, va Toggl, kuna nii töö autor kui ka juhendaja omavad antud ettevõttes varasemat töökogemust, mistõttu leiti, et antud ettevõtte töötaja(te) intervjuerimine ei annaks tööle lisaväärtust. Kokku nõustus uuringus osalema 6 ettevõtet 32-st. Uuringus osalenud ettevõtted on leitavad Tabelist 5.

<b>Ettevõtte nimi</b>	<b>Veebileht</b>
TaxJar	<a href="https://www.taxjar.com/jobs/">https://www.taxjar.com/jobs/</a>
Help Scout	<a href="https://www.helpscout.com/company/careers/">https://www.helpscout.com/company/careers/</a>
Hotjar	<a href="https://careers.hotjar.com/">https://careers.hotjar.com/</a>
Doist	<a href="https://doist.com/jobs/">https://doist.com/jobs/</a>
Fire Engine Red	<a href="https://fire-engine-red.com/careers/">https://fire-engine-red.com/careers/</a>
1Password	<a href="https://1password.com/jobs/">https://1password.com/jobs/</a>
Upstack	<a href="https://upstack.co/careers">https://upstack.co/careers</a>
Dockyard	<a href="https://dockyard.com/careers">https://dockyard.com/careers</a>
Invisible	<a href="https://inv.tech/">https://inv.tech/</a>

Herrmann	<a href="https://www.thinkherrmann.com/careers">https://www.thinkherrmann.com/careers</a>
Venafi	<a href="https://www.venafi.com/careers">https://www.venafi.com/careers</a>
Stack Overflow	<a href="https://stackoverflow.com/company/work-here">https://stackoverflow.com/company/work-here</a>
Plex	<a href="https://www.plex.tv/about/careers/">https://www.plex.tv/about/careers/</a>
Xapo	<a href="https://www.xapo.com/en/careers">https://www.xapo.com/en/careers</a>
X-Team	<a href="https://x-team.com/">https://x-team.com/</a>
Care message	<a href="https://www.caremessage.org/careers">https://www.caremessage.org/careers</a>
Lullabot	<a href="https://www.lullabot.com/jobs">https://www.lullabot.com/jobs</a>
Scrapinghub	<a href="https://scrapinghub.com/jobs">https://scrapinghub.com/jobs</a>
Buffer	<a href="https://journey.buffer.com/">https://journey.buffer.com/</a>
Kinsta	<a href="https://kinsta.com/careers/">https://kinsta.com/careers/</a>
Bandcamp	<a href="https://bandcamp.com/jobs">https://bandcamp.com/jobs</a>
Chess	<a href="https://www.chess.com/jobs">https://www.chess.com/jobs</a>
Toggl	<a href="https://toggl.com/jobs/">https://toggl.com/jobs/</a>
Clevertch	<a href="https://www.clevertch.biz/careers">https://www.clevertch.biz/careers</a>
Axelerant	<a href="https://www.axelerant.com/careers">https://www.axelerant.com/careers</a>
Alice	<a href="https://www.aliceplatform.com/careers">https://www.aliceplatform.com/careers</a>
Articulate	<a href="https://articulate.com/company/careers">https://articulate.com/company/careers</a>
Dribbble	<a href="https://dribbble.com/careers">https://dribbble.com/careers</a>
Netguru	<a href="https://www.netguru.com/career">https://www.netguru.com/career</a>
Modern Tribe	<a href="https://tri.be/careers/">https://tri.be/careers/</a>
10up	<a href="https://10up.com/careers/">https://10up.com/careers/</a>
Over	<a href="https://www.madewithover.com/careers">https://www.madewithover.com/careers</a>

**Tabel 1.** Kaugtööd pakkuvad ettevõtted Remote andmebaasi põhjal

Järjekorra nr.	Ettevõtte
1.	Netguru

2.	X-Team
3.	Lullabot
4.	Xapo
5.	Upstack
6.	Stack Overflow
7.	1Password
8.	Buffer
9.	10up
10.	Dribbble
11.	Chess
12.	Invisible
13.	Herrmann
14.	Modern Tribe
15.	Help Scout
16.	Fire Engine Red
17.	Over
18.	Articulate
19.	Alice
20.	Scrapinghub
21.	TaxJar
22.	Plex
23.	Bandcamp
24.	Venafi
25.	Hotjar
26.	Doist
27.	Axelerant
28.	Clevertch
29.	Care message
30.	Kinsta
31.	Dockyard
32.	Toggl

**Tabel 2.** Esmase süstemaatilise valiku põhjal leitud ettevõtted (märgitud rohelise taustaga)

## 3.2 Uurimisprotsess

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks ja eesmärgi täitmiseks koostati küsimused poolstruktureeritud intervjuude jaoks. Küsimuste koostamisel lähtuti töö eesmärgi täitmiseks püstitatud uurimisküsimustest - kuidas kaugtööle üle minna ja milliseid protsesse kasutavad kaugtööd rakendavad infotehnoloogia ettevõtted. Sealjuures keskenduti kaugtöö problemaatilistele protsessidele (Guo 2001). Oluline on märkida, et küsimuste koostamisel oli eesmärgiks välja töötada avatud küsimused, mis annaksid intervjuueeritavale võimaluse jagada enda kogemust, arvamusi ja väärtushinnanguid. Küsimused on välja toodud tabelis 3. Intervjuud viidi läbi inglise keeles ja ingliskeelsed küsimused on leitavad lisast 1.

Uurimisküsimused	Protsessid		Intervjuu küsimused
Milliseid protsesse kasutavad kaugtööd rakendavad infotehnoloogia ettevõtted?	Organisatsiooni protsessid	Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuidas olete suutnud saavutada ühtse kultuuri kaugtöö meeskonnas?</li> <li>2. Kuidas saavutada, et kogu ettevõtte (nii tiimi kui ka indiviidi tasandil) on nn ühel lainel ja jagab ettevõtte visiooni?</li> </ol>
		Juhtimine	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Kuidas toimub värbamine kaugtöö ettevõttes?</li> <li>4. Kas ja millised sammud on värbamise puhul erinevad mitte-kaugtöö ja kaugtöö ettevõttes?</li> <li>5. Kuidas hinnata töötaja produktiivsust/edukust kaugtöö ettevõttes?</li> <li>6. Millised on peamised vead, mida teha inimeste juhtimisel kaugtööl?</li> <li>7. Kas ja kuidas on võimalik kohelda kõiki töötajaid võrdselt - st puhkused, riigipühad jms, mis on riigiti väga erinevad?</li> <li>8. Kuidas on reguleeritud</li> </ol>



			juriidiline pool (sh töölepingud)?
		<b>Infrastruktuur</b>	9. Kas ja kuidas on töötajale tagatud sobiv töökeskkond ja töövahendid (sh laud, tool, arvuti, tarkvara jms)? 10. Kuidas on tagatud kommunikatsioon - milliseid (töö)vahendeid selleks kasutatakse? 11. Millised on põhilised/kõige olulisemad töövahendid tehes kaugtööd?
	<b>Tugiprotse ssid</b>	<b>Dokumenteerimi ne</b>	12. Milliseid töövahendeid kasutatakse dokumenteerimiseks?
		<b>Tehniline tugi</b>	13. Milline roll on tehnilise toe olemasolul kaugtöö ettevõttes?
<b>Kuidas kaugtööle üle minna?</b>	14. Millised oleksid teie soovitud kaugtööle edukaks üleminekuks? 15. Millised oleksid küsimused, millele peaks enne kaugtööga alustamist mõtlema? 16. Millised on peamised õppetunnid, mida olete õppinud tehes kaugtööd?		
<b>Tugi/ lisaküsimused</b>	17. Millistele küsimustele olete pidanud ise vastama kui räägite kaugtööst (näiteks konverentsidel)? 18. Kui kõrgelt hindate kaugtöö rakendamise efektiivsust enda ettevõttes? 19. Millal läksite ettevõttes üle kaugtööle? a. Mis oli töötajate arv siis, mis on töötajate arv praegu? b. Mis oli ajendiks?		

**Tabel 3.** Intervjuu küsimused (autori koostatud) uurimisküsimuste kaupa

## 4. Intervjuude tulemused

Uuringus osales 6 ettevõtet. Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest on toodud tabelis 4. Info intervjuueeritavatest, sh intervjuude toimumisaegadest ja kestvustest, on leitav tabelist 5.

Intervjuud viidi läbi videokõne formaadis kasutades Zoom<sup>3</sup> rakendust. Kõik intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Intervjuud toimusid poolstruktureeritud formaadis, st küsimused olid valmistatud ette autori poolt, kuid arutelu toimus vabas formaadis, mis andis võimaluse tuvastada ka harva esinevaid või unikaalseid nähtusi. Intervjuueeritavad ei saanud intervjuu küsimusi varem kätte. Oluline on märkida, et pärast intervjuu küsimuste 1 ja 2 (vt Tabel 3) küsimist, leiti olulisel määral vastused ka küsimustele 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14 ja 15. Keskmise intervjuu kestvus oli 41 minutit.

Ettevõtte nimi	Tegevusala	Töötajate arv	100% remote
Doist	Tarkvaratoote arendus	72	Jah
DockYard	Tarkvaraarendus- ja loovagentuur	81	Jah
Alice app	Tarkvaratoote arendus	130	Ei (75% remote)
10up	Tarkvaraarendus- ja loovagentuur	200	Jah
CareMessage	Tarkvaratoote arendus	47	Jah
Hotjar	Tarkvaratoote arendus	107	Jah

**Tabel 4.** Uuringus osalenud ettevõtete võrdlus

Ettevõtte nimi	Intervjuueeritava nimi	Intervjuueeritava ametikoht	Kuupäev ja kestvus
Doist	Andrew Gobran	ingl. <i>People Operations</i>	20.02.2020 58:13 min

<sup>3</sup> Zoom: Video Conferencing <https://zoom.us/>

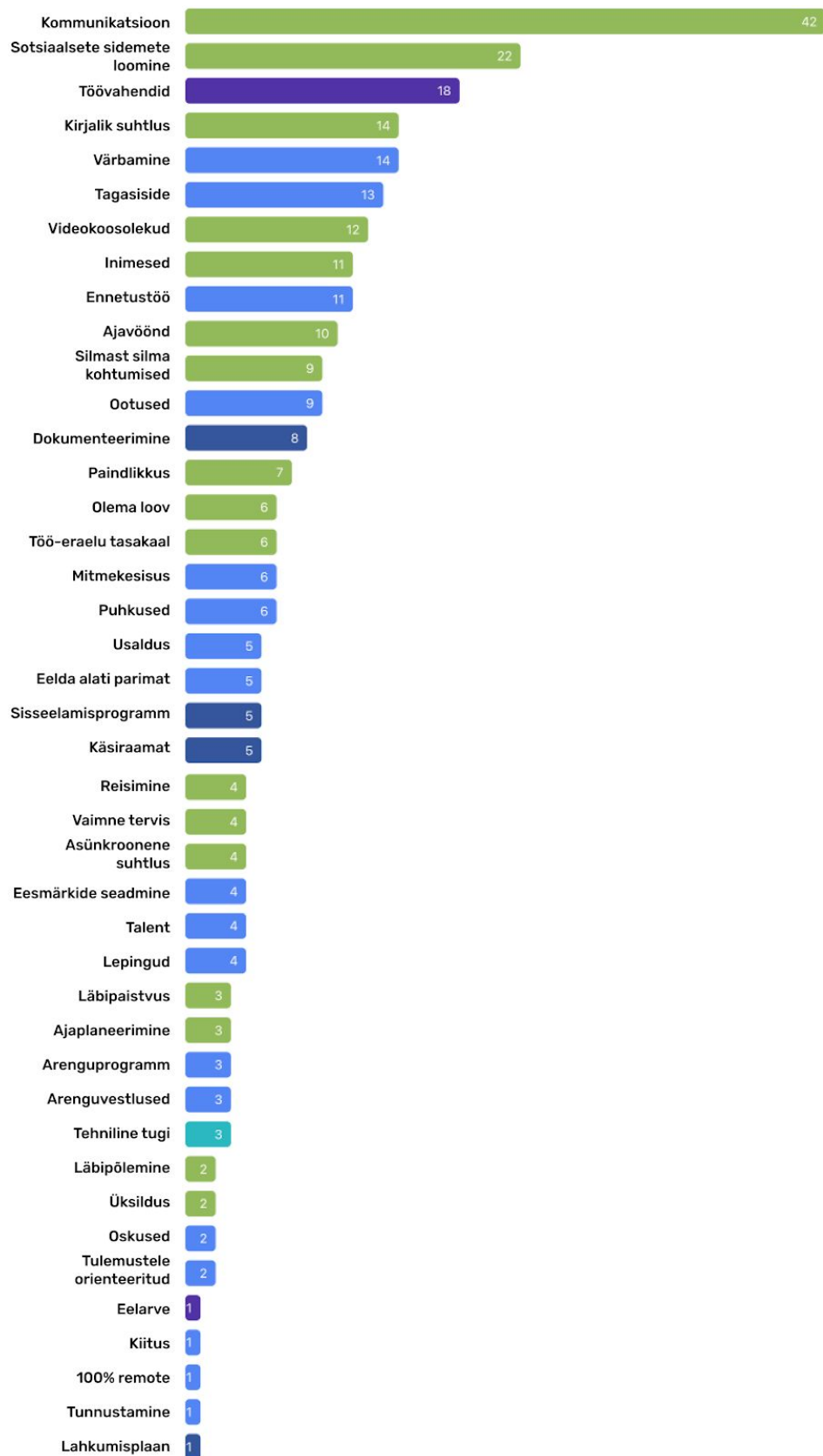
DockYard	Sarah Woods	ingl. <i>Director of Employee Experience</i>	21.02.2020 58:03 min
Alice app	Eleni Cotsis	ingl. <i>Senior HR Business Partner</i>	25.02.2020 26:18 min
10up	Jess Jurick	ingl. <i>Senior Vice Presidente, Client Delivery</i>	27.02.2020 39:41 min
CareMessage	Anne-Marie Matos	ingl. <i>People Operations Manager</i>	05.03.2020 31:54 min
Hotjar	Sara Bent	ingl. <i>People Operations Specialist</i>	30.04.2020 34:42 min

**Tabel 5.** Intervjuude ülevaade

Pärast intervjuude läbiviimist kõik audiofailid transkribeeriti Otter.ai<sup>4</sup> rakenduse abil. Seejärel toimus järel-kodeering, mille käigus analüüsiti nii transkribeerimisel saadud tekstifaile kui ka intervjuu käigus tehtud märkmeid. Analüüsimiseks kasutati Dovetail<sup>5</sup> rakendust, kuhu sisestati analüüsi tulemusena leitud tulemusi kirjeldavad märksõnad. Kõik märksõnad sildistati alamprotsesside alusel, milleks olid ühise visiooni ja kultuuri mõistmine, juhtimine, infrastruktuur, dokumenteerimine ja tehniline tugi. (Guo 2001) Analüüsi tulemusena tuvastati 42 erinevat märksõna. Kõik tuvastatud märksõnad on toodud joonisel 1 esinemissageduse järgi kahanevalt. Märksõnade mahust tulenevalt ning parema stukturi tagamiseks summeeriti märksõnad omakorda kokkuvõtvasse kategooriatesse - kokku 17 kokkuvõtvat kategooriat. Märksõnade loomise ja sildistamise eesmärgiks oli leida võimaluse korral ühised mustrid eri ettevõtete vahel, mis oleksid aluseks kaugtöö protsesside analüüsimisele ja kaugtöö mudeli loomisele. Kokkuvõtvasse kategooriatesse summeritud märksõnad, mis on omakorda jaotatud viite kategooriatesse vastavalt kaugtöö alamprotsesside määratlusele (Guo 2001), on toodud tabelis 6.

<sup>4</sup> Otter.ai: Otter Voice Meeting Notes <https://otter.ai/>

<sup>5</sup> Dovetail: The user research platform for teams <https://dovetailapp.com/>



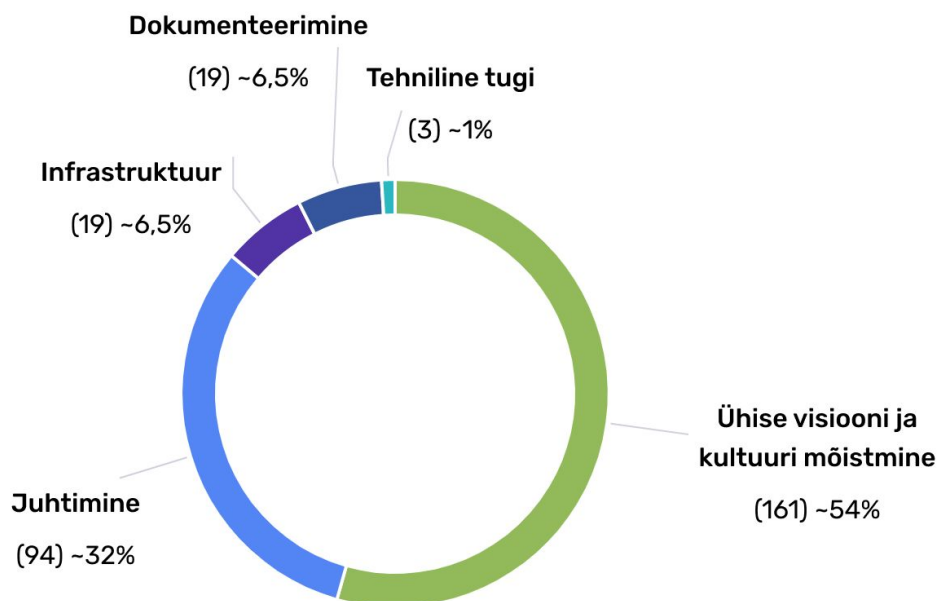
**Joonis 1.** Intervjuude käigus tuvastatud märksõnad esinemissageduse järgi kahanevalt.

Värvikoodid on vastavuses alamkategoriatega (vt Joonis 2). (Autori koostatud)

<b>Protsessid kaugtööd rakendavates infotehnoloogia ettevõtetes (Guo 2001)</b>	<b>Alamprotsessid (Guo 2001)</b>	<b>Kokkuvõtvasse kategooriasse summeritud märksõnad (autori koostatud)</b>
<b>Organisatsiooni protsessid</b>	<b>Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunikatsioon</li> <li>2. Asünkroonne suhtlus</li> <li>3. Videokoosolekud</li> <li>4. Sotsiaalsete sidemete loomine</li> <li>5. Silmast silma kohtumised</li> </ol>
	<b>Juhtimine</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Usaldus</li> <li>7. Eelda alati parimat</li> <li>8. Töökorraldus ja tööaeg</li> <li>9. Eesmärgid ja tulemused</li> <li>10. Lepingud</li> <li>11. Puhkused ja riigipühad</li> <li>12. Arenguvestlused</li> <li>13. Tagasiside andmine</li> <li>14. Värbamine</li> </ol>
	<b>Infrastruktuur</b>	15. Töövahendid
<b>Tugiprotsessid</b>	<b>Dokumenteerimine</b>	16. Dokumenteerimine
	<b>Tehniline tugi</b>	17. Tehniline tugi

**Tabel 6.** Kaugtööd rakendavates infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavad protsessid, protsesside alamkategoriad ja protsesse kirjeldavad kokkuvõtvasse kategooriasse summeritud märksõnad

Kaugtöö protsesside alamkategoriate osatähtsuse leidmiseks on joonisel 2 visualiseeritud alamkategoriate osakaal tulenevalt intervjuude käigus tuvastatud märksõnade esinemissagedusest. Jooniselt võib leida, et kõige suurema osakaaluga on ühise visiooni ja kultuuri mõistmise alamprotsess (~54%), mida mainiti intervjuudes 161 korral. Osakaalult teine on juhtimise protsess (~32%). Kolmandal ja neljandal kohal on infrastruktuuri ja dokumenteerimise protsessid (~6,5%). Viiendal kohal on tehnilise toe protsess (~1%).



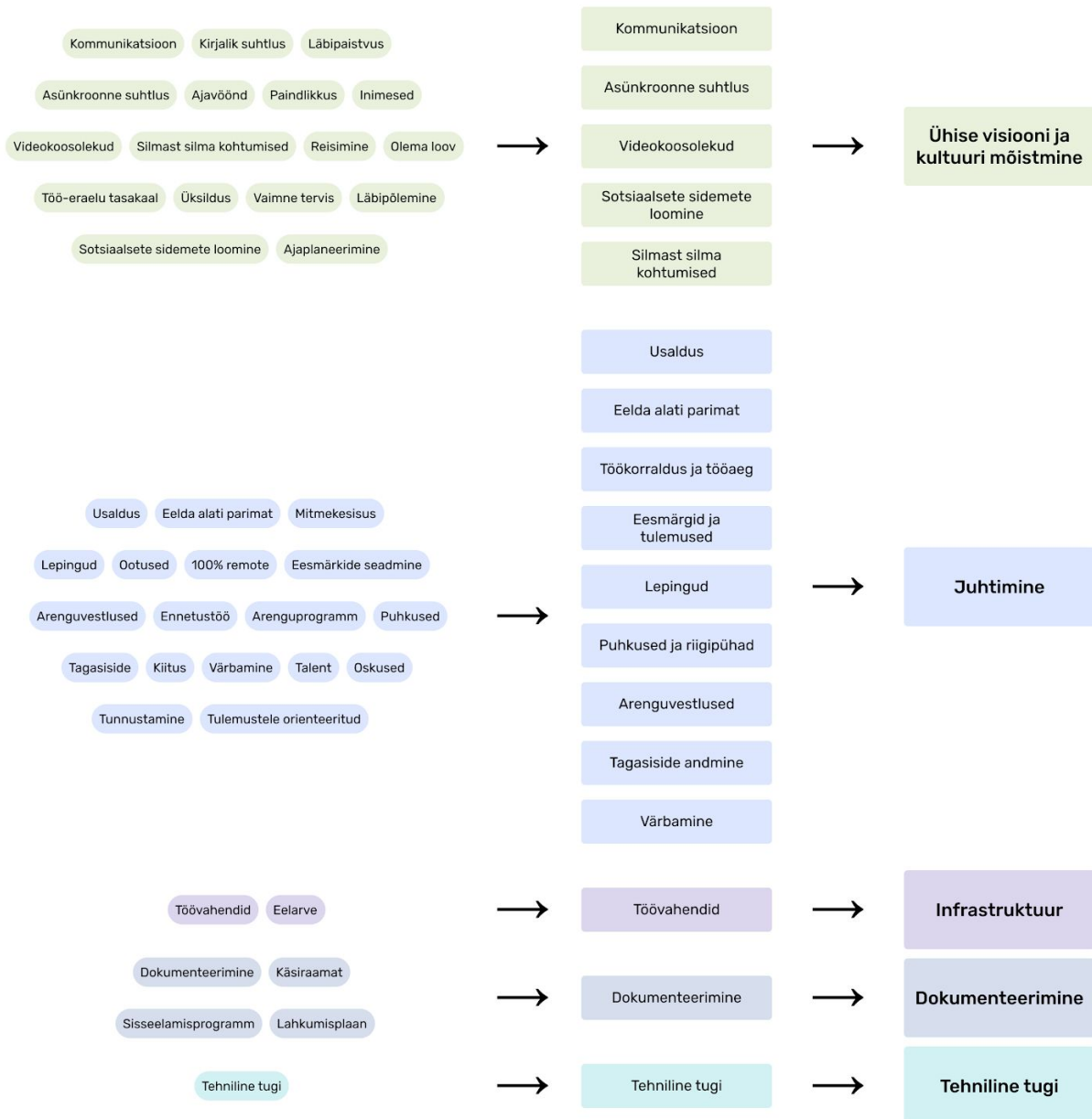
**Joonis 2.** Kaugtöö protsesside alamkategoriate osakaal tulenevalt intervjuude käigus tuvastatud märksõnade esinemissagedusest (Autori koostatud)

## 5. Analüüs: kaugtööd rakendavates infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavad protsessid

Antud peatükis analüüsitakse kaugtööd rakendavates infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavaid protsesse. Analüüsi struktuur toetub intervjuude järel-kodeeringu tulemusena tuvastatud 42-le märksõnale, mis parema struktuuri tagamiseks summeeriti 17-sse kokkuvõtvasse kategooriasse. Summeeritud märksõnad omakorda jaotati viite kaugtöö alamprotsessi kategooriasse:

1. Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine
2. Juhtimine
3. Infrastruktuur
4. Dokumenteerimine
5. Tehniline tugi

Analüüsi struktuurist parema ülevaate andmiseks on loodud joonis 3, millel kujutatakse märksõnade kategoriseerimise protsessi, mis on aluseks antud struktuurile. Joonise esimeses veerus on kõik tuvastatud märksõnad, teises veerus summeeritud märksõnad ja kolmandas veerus kaugtöö alamprotsessi kategooriad.



**Joonis 3.** Märksõnade kategoriseerimine (Autori koostatud)



## 5.1 Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine

### Kommunikatsioon

Kaugtöö edu saladus peitub kommunikatsioonis. (Davies 2019) Kaugtöö õnnestumiseks peavad ettevõtted looma selged protsessid, mis toetaksid kommunikatsiooni. (Graber 2015) Kommunikatsioon seisneb oskuses vahetada teavet. (Graber 2015) Kommunikatsiooni tähtsust peab mõistma kogu ettevõtte ning seda nii tiimi kui ka indiviidi tasandil.

Kõige enam mainitud märksõna kõigi intervjueeritavate seas oli kommunikatsioon (Joonis 1). Vastuseks küsimustele, kuidas saavutada ühtne kultuur kaugtöö meeskonnas, kuidas tagada ühtsed arusaamad ja visiooni mõistmine nii tiimi kui ka indiviidi tasandil, oli vastuseks kommunikatsioon. Kõik intervjueeritavad tõdesid, et võti peitub kommunikatsioonis ning pigem kommunikeerida rohkem kui vähem.

*“Communication is the key. Better over-communicate than under-communicate.”  
(Sarah Woods, DockYard)*

*“In remote environment communication is everything - it has to be 100% intentional.” (Jess Jurick, 10up)*

### Asünkroonne suhtlus

Kõik intervjueeritavad tõid välja, et kommunikatsioon kaugtöö ettevõttes erineb nõ kontoritöö kommunikatsioonist - kommunikatsioon on tihti asünkroonne ning seetõttu peab olema kirjalik ning dokumenteeritud. Asünkroonne suhtlus seisneb sõnumi edastamises, ootamata kohest vastust. Vastandiks asünkroonsele suhtlusele on sünkroonne suhtlus, kus sõnumile vastatakse koheselt. Sünkroonne suhtlus on näiteks silmast silma koosolekutel suhtlemine. (Salihefendic 2020)

Asünkroonsus kaugtöö ettevõttes on tingitud ennekõike ajavööndite erinevusest. Viies küsitatud ettevõttes mainiti, et töötajatelt ei oodata kindlal ajal töötamist või valmisolekut kindlal ajal sõnumitele vastamiseks. Erandiks on koosolekud, mida kirjeldatakse täpsemalt järgmises peatükis. Erandiks oli ka ettevõtte DockYard, kus väljaspool USA-d tööd tegevad inimesed peavad töötama USA idaranniku ajavööndis, sest ettevõtte kliendid töötavad ainult USA ajavööndites. Intervjuude põhjal selgus, et tootearenduses antud probleem puudus, sest ettevõtteid ei sõltunud kolmandast osapoolast.

*“We do not expect immediate response from individuals, instead we focus more on documenting” (Anne-Marie Matos, CareMessage)*

Vastavalt suhtlusviisi valikule tuleb meeles pidada, et nii sünkroonse kui ka asünkroonse suhtluse juures on omad plussid ja miinused. Intervjueeritavad tõdesid, et kontoris on inimesed harjunud suhtlema sünkroonselt, mistõttu on see üldjuhul lihtsam ning loomupärane. Lisaks võimaldab sünkroonne suhtlus kiiret reageerimist. Sealjuures toodi välja, et tihti on sünkroonne suhtluse puuduseks vestluse käigus tehtud kokkulepped, mis jäävad vestluses osalenud inimeste vahele ning mida hiljem ei dokumenteerita.

Asünkroonne suhtluse peamiseks miinuseks on üldjuhul ajavööndite erinevusest tingitud ooteajad, mis ei pruugi kõigile sobida. Seevastu toob Buffer välja asünkroonne töö hüvena kiire kasutajatoe võimaldamise oma klientidele, mida ilma asünkroonne tööta ei oleks võimalik saavutada. (Gascoigne 2018) Doist toob välja asünkroonne peamise eelisena kõrgema produktiivsuse, sest asünkroonne töö puhul on segavaid faktoreid vähem, mistõttu on lihtsam fokuseerida kindlale ülesandele ning seeläbi saavutada paremaid tulemusi.

## Videokoosolekud

Kõik intervjueeritavad tõdesid, et videokoosolekutel on suur roll kaugtöö edukas toimimises. Rõhk on ennekõike sõnal “video” - video olemasolu ning vastaspoole näo ning miimika nägemine aitab üksteist paremini mõista, seda eriti keskkonnas, kus suur osa suhtlusest moodustab kirjalik suhtlusstiil. Andrew Gobran ettevõtetest Doist tõdes, et väga lihtne on sõnu valesti tõlgendada ning videokõned aitavad seda probleemi parandada. Läbi videokõnede on

inimesi lihtsam tundma õppida, mis hiljem omakorda aitab üksteist ka kirja teel paremini mõista.

*“We always try to have the video on so we can interact with one another.”*

*(Anne-Marie Matos, CareMessage)*

*“Making sure people can see your face makes a really big difference.” (Eleni Cotsis, Alice app)*

*“It’s very easy to misinterpret what someone is saying based on how they wrote it.”*

*(Andrew Gobran, Doist)*

Michigani ülikoolis läbi viidud uuringus leiti, et videokõne on kasulik ennekõike inimestele, kes ei suhtle emakeeles. Uuring näitas, et video olemasolul pingutasid osalejad, kes ei suhelnud omavahel emakeeles, läbirääkimiste pidamiseks proportsionaalselt rohkem. (Veinott, Olson, Fu 1999) Koosolekute ja videokõnede juures on lisaks video olemasolule oluline meeles pidada, millal ja kuidas kaugtöö formaadis koosolekuid läbi viia. (Rothman 2000) (Lazic 2020) Intervjueeritavad tõid välja, et videokoosolekute läbiviimisel tuleb leida kõikidele osalejatele võimalikult sobiv aeg, võttes arvesse, millises ajavööndis keegi töötab (sh pidada meeles, et üldjuhul ei soovi keegi pidada koosolekut väljaspool tavapärast tööaega). Kolm kuuest intervjueeritavast tõid välja, et eriti keeruliseks on osutunud ühise aja leidmine inimestega, kes töötavad Austraalias, sest ajavööndite erinevus on võrreldes Euroopa ja Ameerika Ühendriikidega eriti suur. Lisaks on oluline anda kõigile koosolekul viibijatele sõna (Rothman 2000), sest videokoosolekutel võivad introvertsed tiimi liikmed lihtsasti kõrvale jääda. Selle vastu aitab koosoleku kava ettevalmistamine ning enne koosolekut osalejatega jagamine, et kõigil oleks omakorda võimalus ette valmistuda. (Lazic 2020)

## Sotsiaalsete sidemete loomine

Tänu kommunikatsioonile on võimalik saavutada kaugtöö meeskonnas ühtne kultuur ja üksteise mõistmine. Suur osa inimestest veedab tööl olles üle neljakümne tunni nädalas, mis

moodustab suure osa meie elust. Töökaaslasi kontoris igapäevaselt nähes ei ole tihti raske märgata probleeme ning pakkuda abi. Inimestena oleme me harjunud lugema kehakeelt ning tunnetama hääletooni teiste inimestega suheldes. (Zapier 2015) Kaugtöö formaadis on olukord teine, mistõttu on eriti oluline pöörata tähelepanu inimestele ning leida viise, kuidas olla kursis toimuvaga. Sotsiaalsete sidemete katkemine on kaugtöö üks riske, sest see raskendab informatsiooni liikumist. (Weinert, Maier, Laumer, Weitzel 2014) Seetõttu tõi ka Andrew Gobran ettevõttest Doist välja sotsiaalsete sidemete loomise olulisuse kaugtöö meeskonnas.

*“You have to find creative ways to keep a pulse on how people are doing. You have to be intentional and reach out to people.” (Andrew Gobran, Doist)*

Kaugtöö ettevõtetes puudub ühise asukoha eelis, kus peaaegu igal ajahetkel on võimalus jalutada kolleegi laua juurde ning küsida, kuidas tal läheb, märgata kui kellelgi on tööalaseid või isiklikke probleeme. Jess Jurick ettevõttest 10up tõdeb, et seetõttu on eriti oluline investeerida ennetustöösse ning juhi tasandil tuleb tihti algatada vestluseid taotluslikult ning nende toimumist kohati lausa forsseerida.

Anne-Marie Matos ettevõttest CareMessage tõi ühe suurema väljakutsena kaugtöö ettevõtete jaoks välja, kuidas ühendada töötajaid omavahel töövälisel tasandil ning kuidas aidata oma töötajatel toime tulla tihti esineva üksilduse tundega. Ettevõtte peaks enda jaoks teadvustama kaugtöö väljakutseid, mis puudutavad inimsuhteid, sh avalikult rääkima ka vaimse tervise ja heaolu teemadel.

*“It really can feel lonely for our employees because they are not physically in the same room.” (Anne-Marie Matos, CareMessage)*

Kaugtööd tehes on niisamuti oluline inimesi meeles pidada - sünnipäevad, pulmad, lapse sünd, kooli lõpetamine jne. Selleks kasutab ettevõtte CareMessage töövahendit nimega Disco<sup>6</sup> (varasemalt tuntud kui Kudos), mis võimaldab avalikult tähistada saavutusi ning inimesi meeles pidada. Anne-Marie toob välja, et antud töövahend sobib ka tagasiside andmiseks

---

<sup>6</sup> Celebrate your people - Disco <https://values.justdisco.com/>

(kirjeldatud täpsemalt peatükis [Tagasiside andmine](#)), et avalikult ja läbipaistvalt inimestele aitäh öelda.

*“Disco helped us talk about wins as a team and also helps on the communication front as well.” (Anne-Marie Matos, CareMessage)*

Lisaks igapäevasele tööalasele suhtlusele töid kõik intervjuueeritavad välja töövälise suhtluse olulisuse. Näiteks kasutavad Alice app-i töötajad Fiber Cafe lahendust, kus iga kolme nädala tagant pannakse pisteliselt kokku paarid, kes igapäevaselt koos ei tööta ning luuakse nõ virtuaalne kohvik, kus inimesed saavad omavahel juttu ajada. Ettevõttes Doist on töötajatele loodud suhtlusplatvormil Twist<sup>7</sup> eraldi kanal, kus töötajad saavad kirjalikult rääkida ükskõik millistel töövälistel teemadel ning seda igal ajahetkel. Lisaks sellele toimuvad ettevõttes ka regulaarsed videokohtumised, kuhu kõikidel töötajatel on võimalus soovi korral registreeruda (st antud videokohtumised ei ole kohustuslikud). Kõik registreerunud jagatakse juhusliku valiku teel neljastesse grupidesse. Iga grupi jaoks luuakse eraldi videokõne, kus grupiliikmed saavad omavahel suhelda. Eesmärgiks on sotsiaalsete sidemete loomine erinevate tiimiliikmete vahel. Ettevõtte CareMessage ja Hotjar kasutasid sarnase lahenduse teostamiseks Donut<sup>8</sup> platvormi, kus igale uuele töötajale leiti kaaslane/mentor (ingl *buddy*).

*“We use Donut integration on Slack. It pairs people to have a random coffee break together. It's just a nice way of chatting with somebody who you might never usually speak to in the company.” (Sara Bent, Hotjar)*

DockYard kasutab niisamuti vabaaja suhtluskanaleid suhtlusplatvormil Slack<sup>9</sup> - näiteks on loodud kanalid nagu *CatYard*, *DogYard*, *Sports*, *Cooking* ja muud vabaaja kanalid, millega liitumine on vabatahtlik, kuid mis annavad töötajatele võimaluse luua sidemeid ka väljaspool töö teemaikat. DockYard kasutab ka Spotify<sup>10</sup> platvormi - näiteks toimuvad ettevõttes *HipHop* kolmapäevad, kus antud muusikažanri huvilised saavad koos muusikat kuulata.

---

<sup>7</sup> Twist <https://twist.com/>

<sup>8</sup> Donut <https://www.donut.com/>

<sup>9</sup> Slack <https://slack.com/>

<sup>10</sup> Spotify <https://www.spotify.com/ee/>

## Silmast silma kokkusaamised

Intervjueeritavad tõid välja ühe müüdi kaugtöö osas, milleks on vaid kirjalik suhtlus, video- ja audiokõned ning mitte kunagi füüsiliselt kokku saamine. Tegelikult panustavad kõik intervjuus osalenud ettevõtteid ka kindlas asukohas kokkusaamistesse. Näiteks korraldab DockYard kord aastas kogu ettevõttele kokkusaamise eri sihtkohtades, kus töötajad saavad omavahel suhelda ning aega veeta. Lisaks sellele korraldavad ka tiimid omavahel silmast silma kokkusaamisi. DockYard tõdes, et soodsam on korraldada kogu ettevõttele kord aastas (so 81 inimest) nädalane kokkusaamine Bahama saartel, kus ettevõtte poolt on kompenseeritud lennupiletid ja majutus, kui omada püsivalt kontoripinda Bostoni kesklinnas. Sarnase mustri järgi toimivad ka teised intervjuus osalenud ettevõtteid. Lisaks käivad 10up agentuuri tiimid uue projekti alguses kohapeal kohtumas klientidega, et tagada paremini toimiv hilisem koostöö - see tagab parema koostöö nii tiimi sees kui ka kliendiga.

## 5.2 Juhtimine

### Usaldus

Eduka kaugtöö aluseks on usaldus. (Foster 2020) Töös läbiviidud uuringus tuli samuti välja usalduse küsimus, mida mainisid kõik intervjueeritavad - kuidas olla kindel, et kaugtööd tehes teevad töötajad päriselt tööd. Malaisia IKT-sektoris läbi viidud uuringus selgus, et usaldus on lisaks töö iseloomule ja juhtimisele üheks põhiliseks probleemiks kaugtööle üleminekul. (Subrahmanyam, Ibrahim, A. de Lara 2008) *Coach* Raimo Ülavere kirjeldab seda kui tajuviga:

*“Kui me ei näe teist inimest töötamas, siis tekib meil kõigil automaatselt tunne, et ta lööb lulli. Ent see on tajuviga, millel ei pruugi faktidega mingit seost olla.” (Ülavere 2020)*

Natalie Nagele, Wildbiti kaasasutaja, toob välja, et kõige kiirem viis usalduse loomiseks on selgete eesmärkide loomine ning nende välja kommunikeerimine. (Foster 2020) 1983. aastal läbi viidud uuringus, kus pilootprojektina katsetati kaugtööd, tõid ettevõtete juhid välja

usalduse olulisuse ning olulisuse kommunikeerida töötajatele, et neid usaldatakse, koheldakse võrdselt ning nende tööd tunnustatakse. (Olson 1983)

Töös läbiviidud uuringu põhjal oli usaldus üheks vastuseks küsimusele, millele peaks enne kaugtööle üleminekut kindlasti mõtlema. Sarah Woods ettevõttest DockYard tähendas, et juhtide puhul on tihti üheks murekohaks, et töötajad ei tee kodus olles tööd. Siinkohal mainis Sarah, et inimesed käituvad täpselt nii nagu neid koheldakse - kui juht usaldab oma töötajaid, siis usaldavad ka töötajad juhti ja teevad oma töö ära. Ka Jess Jurick ettevõttest 10up leidis, et ilma usalduseta ei saaks ükski kaugtöö ettevõtte toimida. Lisaks soovitasid intervjueritavad mõelda läbi riskid, mis võivad hüpoteetiliselt kaasneda sellega, kui töötajad jätaavad töö tegemata. Intervjueritavad leidsid riske analüüsid, et inimesi usaldades tekib võimalus produktiivsema keskkonna loomiseks, mis kaalub üle riski, et mõni töötaja jätab töö tegemata, millest tulenevalt tuleb töösuhe lõpetada.

*“I think it is really difficult in a remote company to operate without trust. I think for companies that want to empower and trust their employees to produce good results, don't feel the need to use that walk by management method.” (Jess Jurick, 10up)*

*“We default to trust - we assume that the people that we're hiring share our values, are passionate about our mission, and are going to do everything they can to be committed to that admission.” (Andrew Gobran, Doist)*

*“You should trust your people. If you trust them enough to hire them to do the job, trust them enough to actually do the job.” (Sara Bent, Hotjar)*

Eelda alati parimat (suheldes kirjalikult)

Lisaks usaldusele tõid kõik intervjueritavad välja ühe kindla põhimõtte - “Eelda alati parimat”. Kuna kaugtööd tehakse toimub suur osa suhtlusest kirjalikul teel, siis on valesti tõlgendamised lihtsad juhtuma. Kirjalikul teel kommunikeerides puudub võimalus lugeda kehakeelt, tihti võib tekkida küsimus, kas tegemist oli naljaga või mitte, kultuurilised erinevused suhtlemisel jpm. Seetõttu üritavad kõik ettevõtted lähtuda põhimõttest, et alati

peetakse silmas parimaid kavatusi ning eeldatakse üksteisest alati parimat. Keegi ei tohiks vaikimisi eeldada, et teisel osapoolel on halvad kavatsused. Sellest tulenevalt on oluline mõelda, kuidas ja mida öeldakse. Hea kirjaoskus on äärmiselt oluline.

*“We always try to assume the best intent. We assume people don't mean to be upsetting or mean.” (Sarah Woods, DockYard)*

*“Having the mindset that everyone has everyone's best interests in mind.” (Andrew Gobran, Doist)*

## Töökorraldus ja tööaeg

Kaugtöö ettevõttes, kus ettevõtte töötajad teevad tööd eri riikides ning ajavööndites, peab tööandja läbi mõtlema, millised on ootused tööaja ja töötundide osas. Sealjuures tuleb ootused väga selgelt töötajatele kommunikeerida. Nii ettevõttes Doist, Hotjar kui ka CareMessage ei oodata töötajatelt kindlal ajal töötamist - kogu töö on asünkroonne. Kõik ettevõtteülesed kohtumised salvestatakse ning neid saab hiljem järele vaadata.

Alice app on leidnud lahenduse töötaja tööaja läbipaistvuse tagamiseks (st mis ajal keegi töötab) kommunikatsioonivahendi Slack staatuse kasutamises. Töötajad saavad märkida enda staatuseks, millises ajavööndis nad parasjagu töötavad ning staatus on avalikult nähtav kõikidele. See annab kolleegidele aimu, millal on oodata vastust.

*“They work asynchronously so they don't expect anyone to be online at any specific time. That helps to minimize the impact time zones have. Only when you need to have a video call, then people need to sync up.” (Andrew Gobran, Doist)*

*“You need to be able to be very clear of your expectations of employees.” (Anne-Marie Matos, CareMessage)*



*“Timezone management has been a challenge but we essentially have kind of overlap ours where we have most of our company wide meetings.” (Eleni Cotsis, Alice app)*

## Eesmärgid ja tulemused

Anne-Marie Matos ettevõttest CareMessage tunnistab, et üks suurem viga kaugtöö ettevõtetes on selgete eesmärkide puudumine. See omakorda raskendab töötaja tulemuste hindamist nii töötajal endal kui ka tema juhil. Seetõttu peaks seadma nii ettevõtte, tiimi kui ka indiviidi tasemel eesmärgid. Eesmärgid tuleks kindlasti dokumenteerida ning kommunikeerida. Kõik töötajad peavad olema teadlikud, millised on eesmärgid ning mida neilt oodatakse. Ka Jess Jurick ettevõttest 10up ja Sarah Woods ettevõttest DockYard toovad välja tulemustele orienteerituse olulisuse, mis omakorda algab eesmärkide seadmisest ja nende kommunikeerimisest. Oluline ei ole see, kui palju töötaja ühe või teise ülesande jaoks töötunde kulutab, vaid mida ta selle ajaga saavutab.

*“We've been doing a lot of work on goal setting as a company and making those goals nice and visible. So everyone is well informed and everyone knows what's expected of them.” (Anne-Marie Matos, CareMessage)*

Mõõdetavate eesmärkide seadmine lihtsustab kaugtööd tegevate juhtide tööd. (Olson 1983) Kaugtöö keskkond peab olema tulemustele orienteeritud. (Arula 2018) (Lift99 Webinar: Switching to remote: Best practices of organizing teamwork) Eesmärgid peavad olema konkreetset, mõõdetavad, saavutatavad, asjakohased ja ajaliselt ohjatud. Eesmärgi mõõdetavus on äärmiselt oluline, kuna võimaldab juhil teada saada, kas soovitud on eesmärk on saavutatud või mitte ning anda seeläbi töötajatele paremat tagasisidet. (Remote year)

Eesmärkide seadmise olulisust ning seotust edukale kaugtööle ülemineku kinnitavad ka juhtumiuuringud, kus kõik kaugtööle edukalt üle läinud ettevõtted seadsid selged ja mõõdetavad eesmärgid koheselt (st ülemineku algusfaasis). (Higa, Shin 2003)

## Lepingud

Üheks keerulisemaks teemaks ja väljakutseks kaugtöö ettevõtetal on juriidiline pool, mis tuleneb ennekõike maksundusest ja töötajate sotsiaalset kaitset puudutavatest küsimustest.

Intervjueeritavad töid välja kolm lahendust, mida hetkel kasutatakse:

1. Vastavalt sellele, millises riigis asub ettevõtte juriidiline keha, on lihtne samas riigis resideeruvate töötajatega sõlmida tööleping (ingl *employment contract*).
2. Kui töötajad teevad tööd teistes riikides, siis on tavapäraseks lahenduseks sõlmida teenuse osutamise leping juriidilise isikuga, millega teenuse osutaja on ise kohustatud tasuma maksud vastavalt enda maksuresidentsusele.
3. Ettevõtte DockYard kasutab aga kolmandat lahendust, kus ka väljaspool ettevõtte asukohariiki sõlmitakse töötajatega niisamuti tööleping (ingl *employment contract*). Selleks on ettevõtte leidnud vastavates riikides (antud hetkel Norras ja Hollandis) teenusepakkujad, kes vastutavad paberimajanduse ja maksude tasumise eest. Kui ettevõtte on suurem ning eri riikides paiknevate töötajate arv on suur, siis on võimalus kasutada teenuseid, mis pakuvad globaalseid lahendusi. Ühe teenusepakkujana toodi välja Blue Marble Payroll<sup>11</sup>.

Sealjuures mainisid nii Sarah Woods ettevõttest DockYard kui ka Andrew Gobran ettevõttest Doist, et sõltumata lepingu tüübist koheldakse kõiki inimesi kui täiskohaga töötajaid. Kõigil on ligipääs samadele hüvedele ning praktikas ei ole tegelikult erinevust, millise lepingu alusel keegi töötab.

Eesti Tööandjate Keskliidu ja Eesti Ametiühingute Keskliidu kaugtöö raamlepe toob välja võrdse kohtlemise põhimõtte, kus kaugtöötajatel on samaväärsed õigused nagu kõigil teistel töötajatel. (Eesti Ametiühingute Keskliit ja Tööandjate Keskliit)

Intervjuude käigus ei toodud välja teisi hüvesid nagu näiteks optioonilepingud, mida tihti sõlmitakse töötaja mitte teenuse osutajaga, või teisi kompensatsioone nagu spordikompensatsioon ja tervisekindlustus. Sellegipoolest tuleks tööandjal läbi mõelda

---

<sup>11</sup> Blue Marble Global Payroll: Global Payroll Solutions <https://bluemarblepayroll.com/>

töötaja motivatsioonipaketi juriidiline pool ning kas ja kuidas seda võrdselt pakkuda eri riikides tööd tegevatele tiimi liikmetele.

## Puhkused ja riigipühad

Puhkusepäevade ja riigipühade arv erineb riigiti palju. Seetõttu on kaugtöö ettevõtted leidnud lahenduse fikseeritud arvu tasustatud puhkusepäevade näol. Näiteks pakkus ettevõtte Doist varem töötajatele 5 nädalat tasustatud puhkust ning lisaks said kõik ettevõtte töötajad kasutada riigipühi vastavalt enda asukoha riigile. Probleem seisnes aga selles, et töötajad reisisid tihti ega elanud alati riigis, mille pühi nad soovisid tähistada või millega neil oli side. Nüüd pakub ettevõtte kõigile töötajatele 8 nädalat tasustatud puhkust, mille sisse kuuluvad nii põhipuhkus kui ka riigipühad. See annab võimaluse igal inimesel valida, kas ja milliseid pühi soovitakse tähistada. Andrew Gobran tõdes, et värvates paljudest eri riikidest on väga raske leida lahendust, mis sobiks kõigile. Sellepärast tuleb katsetada ja kindlasti olla paindlik.

*“If you hire from a lot of different countries, it's incredibly difficult to find the policy that's going to work for everyone. ” (Andrew Gobran, Doist)*

Ettevõtte CareMessage pakub töötajatele ka tasustatud tervisepäevi, mis võivad olla nii haiguspäevad kui ka lihtsalt puhkepäevad, kui töötaja tunneb, et tahaks ühe päeva vabaks võtta ja akusid laadida.

## Arenguvestlused

Ühe osa ennetustööst moodustavad arenguvestlused ehk üks-ühele kohtumised. Sarah Woods ettevõttest DockYard tõi välja, et oluline element arenguvestluste juures on regulaarsus, st arenguvestlused on alati ette planeeritud ning kalendris kirjas. Ettevõttes DockYard toimuvad antud üks-ühele vestlused juhi ja töötaja vahel üle nädala. Ettevõtte 10up teeb üks-ühele vestluseid iganädalaselt ning sarnaselt ettevõttega DockYard on lisaks kord aastas toimuvad pikemad arenguvestlused, kus pööratakse tähelepanu nii töötaja tulemustele kui ka väljakutsetele ning soovidele.

## Tagasiside andmine

Ettevõtte DockYard on välja töötanud tunnustusprogrammi, kus ettevõtte julgustab töötajaid andma tagasisidet, et ettevõtte saaks tunnustust saanud töötajaid premeerida. Sealjuures peab ettevõtte tagasiside andmise puhul oluliseks asjakohasust - üks suuremaid vigu on anda töötajale tagasisidet mitmeid kuid varem aset leidnud juhtumi kohta, mida tänasel päeval enam muuta ei saa. Eleni Cotsis ettevõttest Alice app toob välja, et oluline on õppida ise ja õpetada töötajatele tagasiside andmist - kuidas ja millist tagasisidet anda, et sellel oleks väärtus. Eriti väljakutsuv on tagasiside andmine just kaugtöö tiimides, kus silmast silma kohtumisi on vähem ning tuleb ära tabada, millal ja kuidas oleks õige hetk anda tagasisidet. Tagasiside andmine kirjalikul teel on eriti keeruline, sest kirjalikul teel on lihtne sõnu ja tooni valesti tõlgendada. Sh puudub võimalus interpreteerida vastaspoole emotsioone ja miimikat. Sellepärast eelistatakse ettevõttes arusaamatuste vältimiseks anda tagasisidet videokõne formaadis.

*“We have a lot of different systems in place to make sure that we have feedback that's immediate, that it's relevant. There's nothing worse than finding out nine months later that somebody thought you screwed up and nobody told you anything for nine months.” (Sarah Woods, DockYard)*

*“Understanding the best way to give feedback can be really challenging when you are a virtual team and you don't see people face to face.” (Eleni Cotsis, Alice app)*

## Värbamine

Intervjuude põhjal selgus, et värbamine kui protsess kaugtöö vs mitte kaugtöö ettevõttes ei erine suuresti kuid siiski esineb mõningaid erisusi detailides. Jess Juric ettevõttest 10up võrdles enda varasemat kogemust mitte kaugtöö ettevõttes praeguse protsessiga kaugtöö ettevõttes. Ta tõdes, et üks suuremaid erinevusi seisneb selles, et kaugtöö ettevõtte pole suurema tõenäosusega värvatava töötaja turul tuntud, sest värbamine on globaalne ning ei

sõltu ettevõtte tegutsemisest vastavatel turgudel. Ühelt poolt tähendab see ettevõtte poolt suuremat pingutust, et eristuda ning globaalsel turul silma paista, sest konkurents on suur. Teiselt poolt võimaldab kaugtöö suurendada personaliotsingus kandidaatide arvu kuna värbamine ei ole asukoha spetsiifiline. Asukoha piiranguteta värbamine oli ka üks põhjuseid, miks mindi üle kaugtööle nii ettevõttes 10up kui ka DockYard.

*“It's both an advantage and a challenge that we can attract and hire talent from all over the world.” (Jess Jurick, 10up)*

Värbamine kui protsess on Jess-i hinnangul pigem sarnane: avaldused, intervjuud ja proovitööd. Ka Andrew Gobran ettevõtetest Doist leidis, et fundamentaalselt ei erine värbamisprotsess kaugtöö vs mitte kaugtöö ettevõttes.

*“Fundamentally, I'd actually say that there's no difference.” (Andrew Gobran, Doist)*

Sarah Woods ettevõtetest DockYard tõi aga välja erinevuse värbamiskanalites. Näiteks ei panusta ettevõtte värbamiskampaaniasse kohalikul tasandil (sh konverentsid, karjääripäevad jms) vaid pigem kasutatakse kaugtöö töökuulutuste platvorme nagu Remote<sup>12</sup> või We Work Remotely<sup>13</sup>.

Ettevõtte Zapier toob kaugtöö juhendis välja kirjaliku suhtlusviisi olulisuse mistõttu tuleks juba värbamisel pöörata tähelepanu kandidaadi kirjaoskusele. (Zapier 2015) Kontoris töötades toimub suur osa suhtlusest otse ehk silmast silma. Seevastu kaugtöö keskkonnas jagatakse valdav osa informatsioonist kirjalikul teel. (Zapier 2015)

Andrew Gobran ettevõtetest Doist tõi välja, et kandidaadid, kellel on varasem kogemus hobi- või kõrvalprojektide näol, suudavad suure tõenäosusega kaugtöö keskkonnas paremini hakkama saada. Üldjuhul seisneb see ajaplaneerimise oskuses, enesedistsipliinis ning oskuses vastutust võtta.

---

<sup>12</sup> Remote Jobs in Programming, Support, Design and more <https://remotive.io/>

<sup>13</sup> We Work Remotely: Remote jobs in design, programming, marketing and more <https://weworkremotely.com/>

Sellest võib järeldada, et värbamine kaugtöö ettevõttes ei ole täpselt sama nagu värbamine mitte kaugtöö ettevõttes. Peamine erisus seisneb vaba ametikoha välja kuulutamises, mille jaoks kasutatakse tihti kaugtöö töökuulutuste platvorme. Ettevõtted peavad olema loovad, sest konkurents globaalsel turul on suur. Lisaks tuleb pöörata tähelepanu kandidaadilt nõutavatele oskustele, mis kaugtöö puhul võivad erineda.

## 5.3 Infrastruktuur

### Töövahendid

Kaugtöös on oluline roll töövahenditel, et toetada teiste protsesside sh kommunikatsiooni toimimist. Sarah ettevõttest DockYard soovitas kogu infrastruktuuri enne kaugtööga alustamist paika saada - selgitada välja, milliseid töövahendeid ja milleks kasutama hakatakse. Tabelis 7 on toodud nimekiri töövahenditest, mida intervjuus osalenud kaugtöö ettevõtted kasutavad ning milleks üks või teine abivahend on kasulik.

Ka Jess Juric ettevõttest 10up kinnitas infrastruktuuri ning teadlikku ja plaanipärast töövahenditesse investeerimise olulisust.

*“We were always very intentional about tooling - making sure we had chatbot formed for the team, invested in very early on in video calls before that was even more widely adopted.” (Jess Jurick, 10up)*

Andrew Gobran ettevõttest Doist märkis, et oluline ei ole suruda töötajatele kindla töövahendi kasutamist peale, vaid leida lahendus probleemile - olgu selleks projektide dokumenteerimine või omavaheline suhtlus. Ettevõttes Doist valib iga tiim endale sobivad töövahendid. Lisaks eraldab Doist eelarvest igale töötajale töövahendite jaoks kindla summa, mille piires on töötajal võimalus ise endale valida sobivad töövahendid - see on töötaja enda valik, millesse ja kui palju ta investeerida soovib. Sarnaselt toimib ka Hotjar, kes võimaldab näiteks igal töötajal sisustada etteantud summa piires (antud juhul 4,000€) enda kodukontor.

Töövahendite liik		Töövahendid
Riistvara		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Süle- või lauarvuti</li> <li>• Monitor</li> <li>• Klaviatuur ja hiir</li> <li>• Mikrofoniga kõrvaklapid</li> <li>• Laud ja tool</li> </ul>
Tarkvara	Kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slack <a href="https://slack.com/">https://slack.com/</a></li> <li>• Twist <a href="https://twist.com/">https://twist.com/</a></li> <li>• GSuite <a href="https://gsuite.google.com/">https://gsuite.google.com/</a></li> <li>• Dropbox <a href="https://www.dropbox.com/">https://www.dropbox.com/</a></li> <li>• Notion <a href="https://www.notion.so/">https://www.notion.so/</a></li> <li>• Confluence <a href="https://www.atlassian.com/software/confluence">https://www.atlassian.com/software/confluence</a></li> <li>• Github <a href="https://github.com/">https://github.com/</a></li> </ul>
	Videokõned	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom <a href="https://zoom.us/">https://zoom.us/</a></li> <li>• Hangouts <a href="https://hangouts.google.com/">https://hangouts.google.com/</a></li> </ul>
	Planeerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asana <a href="https://asana.com/">https://asana.com/</a></li> <li>• Trello <a href="https://trello.com/">https://trello.com/</a></li> <li>• Jira <a href="https://www.atlassian.com/software/jira">https://www.atlassian.com/software/jira</a></li> <li>• Todoist <a href="https://todoist.com/">https://todoist.com/</a></li> <li>• Smartsheet (10,000ft) <a href="https://www.smartsheet.com/platform/10000ft">https://www.smartsheet.com/platform/10000ft</a></li> <li>• Calendly <a href="https://calendly.com/">https://calendly.com/</a></li> <li>• Teamwork <a href="https://www.teamwork.com/">https://www.teamwork.com/</a></li> </ul>
	Tarkvaraarendus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Github <a href="https://github.com/">https://github.com/</a></li> <li>• Browserstack <a href="https://www.browserstack.com/">https://www.browserstack.com/</a></li> </ul>
	Disain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Figma <a href="https://www.figma.com/">https://www.figma.com/</a></li> <li>• Sketch <a href="https://www.sketch.com/">https://www.sketch.com/</a></li> </ul>
	Juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BambooHR <a href="https://www.bamboohr.com/">https://www.bamboohr.com/</a></li> <li>• Fellow app <a href="https://fellow.app/">https://fellow.app/</a></li> <li>• Donut <a href="https://www.donut.com/">https://www.donut.com/</a></li> <li>• Disco (Kudos) <a href="https://values.justdisco.com/">https://values.justdisco.com/</a></li> <li>• Fractional CFO <a href="https://www.preferredcfo.com/">https://www.preferredcfo.com/</a></li> <li>• QuickBooks</li> </ul>

		<a href="https://quickbooks.intuit.com/global/">https://quickbooks.intuit.com/global/</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Earth Class Mail <a href="https://www.earthclassmail.com/">https://www.earthclassmail.com/</a></li> </ul>
	<b>Värbamine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remotive <a href="https://remotive.io/">https://remotive.io/</a></li> <li>• We Work Remotely <a href="https://weworkremotely.com/">https://weworkremotely.com/</a></li> </ul>

**Tabel 7.** Kaugtöö ettevõtetes kasutatavad töövahendid

## 5.4 Dokumenteerimine

Dokumenteerimine on üks osa tugiprotsessist, mis toetab organisatsiooni protsesse nagu ühise visiooni ja kultuuri mõistmine. (Guo 2001) Intervjueeritavad leidsid, et kaugtöö ettevõtted panustavad tihti rohkem kirjalikku dokumentatsiooni kui kaugtööd mitte tegevad ettevõtted. Põhjusena toodi välja sageli kontoris esinevad vestlused, mis toimuvad kohvi- või lõunapausi ajal. Kaugtööd tehes seda võimalust ei ole ning intervjueeritavad leidsid, et see on tegelikult hea, sest kirjalik dokumentatsioon tagab, et igal inimesel ettevõttes on ligipääs informatsioonile. Dokumenteerimiseks kasutatakse erinevaid tööriistu nagu näiteks GSuite, Dropbox, Github jpt. Töövahenditest on pikemalt juttu peatükis Töövahendid.

Lisaks tavapärasele dokumenteerimisele on kaugtöö ettevõtted loonud ka sisemised juhendid või käsiraamatud (ingl *handbook*). Näiteks töötas CareMessage kaugtööle üle minemisel välja juhtnõõrid töötajatele, milles sisaldus ka kommunikatsiooni õpetus (st kuidas suhelda ning millega arvestada kaugtööd tehes) ja asünkroonse töö põhimõtted. Ettevõtte Alice app töötas niisamuti välja kaugtöö juhendi uutele töötajatele (ingl *Remote Joiners Guide*), mis ühe osana kirjeldas ettevõtte kommunikatsiooni põhimõtteid.

Ühe näitena juhenditest võib tuua Basecamp-i käsiraamatu, mis tutvustab ettevõtet ennast, ettevõtte väärtuseid, tooteportfelli, inimesi ja tiime, millega keegi tegeleb, kuidas tehakse tööd, millised on ootused, hüved, karjäärivõimalused, töövahendid jpm. Avalikult (sh ettevõtetest väljapoole) on kättesaadavad kõik materjalid, mis on olulised mõistmaks kuidas ettevõttes tööd tehakse. (The Basecamp Employee Handbook)



## 5.5 Tehniline tugi

Kaugtöö keskkond vajab keerukamaid tugisüsteeme, sest erinevad suhtlusmeetodid ja töövahendid. Tehnilise toe protsessi eesmärgiks on teisi protsesse (sh ühise visiooni ja kultuuri mõistmine, juhtimine ja infrastruktuur) toetada. (Guo 2001) Parimate praktikate alla kuuluvad tehnilise toe strateegia loomine, vajalike töövahendite määratlemine, kasutusele võtmine ja haldamine. (Guo 2001)

Nii ettevõttes DockYard kui ka Doist vastutasid varasemalt IT toe ülesannete eest personalijuhid (ingl *People Operations Manager*). Nii Sarah ettevõtte DockYard kui ka Andrew ettevõtte Doist tõdesid, et see on probleem, sest tegelikult ei ole nad antud valdkonnas piisavalt pädevad ning nende põhitöö kõrvalt võtab see (so litsentside haldamine, ligipääsude jagamine, töötajate nõustamine tehnilistel teemadel) palju aega.

Ettevõtte DockYard võttis antud probleemi lahendamiseks tööle IT toe spetsialisti, kelle ülesannete hulka kuuluvad IT-ga seotud teemad, turvalisuspoliitika, tarkvara litsentside haldamine, õiguste jagamine sisseelamisprogrammi raames, õiguste eemaldamine töötaja lahkudes, töövahendite haldus jms.

Turvalisus on kaugtöö ettevõtete jaoks niisamuti suureks väljakutseks ning probleemiks, mistõttu peaksid kaugtöö ettevõtte juurutama turvapoliitika, mille hulka kuuluvad arvuti turvalisus, juurdepääs võrkudele (ingl *networks*), e-postile jms. (Sikes, Mason, VonLehmden 2011)

Ettevõttes Hotjar on moodustatud eraldi järelevalve (ingl *compliance*) tiim, kuhu kuulub nii IT toe kui ka IT turvalisuse spetsialist. Koostöös personalijuhtimise tiimiga on koostatud tugiplaan, mis sisaldab sisseelamisprogrammi tehnilist poolt (sh varahaldus, kontode seadistamine, ligipääsude haldus jms). Lisaks hõlmab tugiplaan ka turva- ja privaatsuspoliitikat. Näiteks peab iga uue töövahendi soetamisel järelevalve tiim selle heaks kiitma või tagasi lükkama. Kirjalikult on dokumenteeritud kõikide olemasolevate, heaks

kiidetud kui ka tagasilükatud töövahendite nimekiri. Selleks kasutab ettevõtte Google Sheets<sup>14</sup> lahendust. Ettevõtte pöörab rõhku ka töötajate harimisele turvalisuse osas - näiteks on töötajatele õpetatud kasutama paroolihaldustarkvara ja hoidma kliendi andmeid ainult pilves (ingl. *cloud*) mitte arvuti kõvakettal.

GitLab on loonud oma käsiraamatus eraldi turvalisuse teemasid puudutava peatüki, kus ühelt poolt pööratakse rõhku teadlikkuse tõstmisele turvalisuse osas ning teiselt poolt jagatakse konkreetseid juhiseid, mida ja kuidas teha ning mida mitte teha. Näiteks on välja toodud samm-sammuline juhised kontode ja paroolide seadistamiseks 1Password<sup>15</sup> rakenduse abil kasutades kaheastmelist autentimist. Niisamuti on olemas juhendid ka arvuti seadistamiseks. Lisaks pakub ettevõtte töötajatele võimalust osaleda turvalisus teadlikkuse koolitustel. (GitLab Security Practices)

## 5.6 Hinnang ja ettepanekud

Töö eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas kaugtööle üle minna, uurides ja analüüsides infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavaid kaugtöö protsesse ning töötada seejärel välja kaugtööle ülemineku samm-sammuline mudel. Analüüsi tulemusena võib järeldada, et kaugtööle üleminekul peavad infotehnoloogia ettevõtted teadvustama ja läbi mõtlema järgmised kaugtöö alamprotsessid:

1. Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine
2. Juhtimine
3. Infrastruktuur
4. Dokumenteerimine
5. Tehniline tugi

Siinkohal tasub märkida, et suur osa kaugtööle üleminekust on seotud ühise visiooni ja kultuuri mõistmisega - see moodustab ~54% antud töös käsitletud protsessidest (vt Joonis 2) - mille peamiseks märksõnaks on kommunikatsioon (uuringus kõige enam mainitud märksõna - 42 korral, vt Joonis 1) ja sotsiaalsete sidemete loomine (uuringus mainitud 22 korral, vt

---

<sup>14</sup> Google Sheets <https://www.google.com/sheets/about/>

<sup>15</sup> 1Password <https://1password.com/>

Joonis 1). Igapäevane omavaheline suhtlus ja info vahetamine, mis toimub klassikalises kontoritöö formaadis üldjuhul sünkroonselt, erineb kaugtöö ettevõttes ning vajab seetõttu rohkem tähelepanu. Sotsiaalne suhtlus on oluline meeskonnatunnetuse ja ühtse kultuuri loomisel ning selle kadumine või vähenemine on kaugtöö üks suuremaid riske.

Niisamuti tuleb kaugtöö ettevõttes pöörata tähelepanu juhtimise alamprotsessile, mille osakaal moodustab ~32% antud töös käsitletud protsessidest (vt Joonis 2). Uuringust selgus, et kõik töökorralduslikud aspektid nagu tööaeg, ootused töö tegemise ja tulemuste osas tuleb selgelt kommunikeerida ning tagada sealjuures läbipaistvus üle kogu ettevõtte. Mõõdetavate eesmärkide seadmine lihtsustab nii juhtide kui ka spetsialistide tööd, sest ühelt poolt teab töötaja, mida temalt oodatakse ning teiselt poolt võimaldab eesmärkide tulemustega võrdlemine juhtidel hinnata töötajate panust faktipõhiselt ning neile seeläbi konstruktiivset tagasisidet anda. Tulemustele orienteeritus aitab ära hoida valearusaama, kus töötajat mitte nähes tekib tunne, et tööd ei tehta. Seeläbi suureneb usaldus töötaja ja tööandja vahel. Lisaks tuleb ettevõttel kaugtööle üleminekul läbi mõelda juriidiline pool, mis tuleneb ennekõike maksundusest ja töötajate sotsiaalset kaitset puudutavatest küsimustest, sh ka optsoonilepingud ja teised motivatsioonipaketis sisalduvad kompensatsioonid.

Kuigi nii infrastruktuuri kui ka dokumenteerimise protsessid omavad uuringu põhjal alamprotsesside hulgas väiksemat osakaalu (~6,5%, vt Joonis 2), on märksõna “töövahendid” siiski suure osakaaluga. Jooniselt 1 võib näha, et antud märksõna on mainitud uuringus 18 korda (kommunikatsiooni ja sotsiaalsete sidemete järel kolmandal kohal) ning omab olulist rolli kommunikatsiooni toimimisel ettevõttes ning seetõttu on oluline ka ühise visiooni ja kultuuri mõistmisel, mis omakorda on üheks kaugtöö eduka toimimise aluseks.

Dokumenteeringuga seotud märksõnu nagu “dokumenteering”, “sisseelamisprogramm” ja “käsiraamat” mainiti uuringus 19 korral. Võttes arvesse, et kirjalik dokumentatsioon tagab ligipääsu informatsioonile, võib väita, et dokumentatsiooni olemasolu on niisamuti oluline kommunikatsiooni toimimisel ning läbipaistvuse tagamisel ettevõttes, mis on oluline ühise visiooni ja kultuuri mõistmisel.

Lähtudes uuringu tulemustest võiks väita, et tehnilise toe olemasolu on kaugtöö toimimisel väheoluline, sest omab vaid ~1% töös käsitletud protsessidest (vt Joonis 2). Seevastu

tuginedes teoreetilisele osale, vajavad kaugtöö ettevõtted keerukamaid tugisüsteeme, sest kaugtööd tehes erinevad suhtlusmeetodid ja töövahendid. Niisamuti selgus intervjuudest, et ettevõtetes, kus puudus tehnilise toe spetsialist, olid tehnilise toega seotud protsessid probleemiks, kuna vastutus oli antud personalijuhtidele, kes ei olnud piisavalt pädevad antud teemadega tegelemiseks. Sellest tulenevalt peaks ettevõtte panustama tehnilise toe olemasolusse ning turvapoliitikasse.

Toetudes läbiviidud analüüsile (sh teoreetilise osa analüüsile ning töös tehtud uuringule) võib väita, et töö tulemusena on leitud vastused eesmärgi täitmiseks püstitatud uurimisküsimustele:

1. Kuidas kaugtööle üle minna?
2. Milliseid protsesse kasutavad kaugtööd rakendavad infotehnoloogia ettevõtted?

Teooria läbitöötamise käigus selgusid üsna kiiresti kaugtöö peamised protsessid. Sealjuures oli aru saada, et protsesside analüüsimiseks tuleb kombineerida teooria praktiliste teadmistega. Töö peamiseks raskuskohaks oli materjali leidmine, mis aitaks tuvastatud probleeme lahendada. Kuigi mitmetes teadustöodes tuuakse välja kaugtöö probleemset kohad, siis ei paku antud tööd välja lahendusi. Siinkohal tuleb veel märkida, et töö tegi keerukaks kaugtööd tegevate rahvusvaheliste infotehnoloogia ettevõtete leidmine, kes oleksid nõus uuringus osalema. Positiivse küljena tasub märkimist, et uuringu tulemusena saadud materjali hulk oli suur, kuid sellest tulenevalt lisas keerukust andmete töötlemine ja struktureerimine, et tuvastada kõige olulisemad teemad.

Autor leiab, et töös valitud meetodika - empiiriline uurimus, kasutades poolstruktureeritud intervjuu meetodit - aitas kirjeldada detailselt kaugtöö ettevõtetes eksisteerivaid protsesse, neid hinnata, võrrelda ning seeläbi seletada seoseid.

Peamise probleemina antud töö puhul võib välja tuua vähese intervjuude arvu, mis võib seada küsitavaks valimi representatiivsuse ning seetõttu kogemuste üldistamise. Töö esialgseks eesmärgiks oli viia läbi intervjuud ~30%-ga valimist. Tegelikult õnnestus autoril saada ühendust 19%-ga valimist. Vaatamata vähesele intervjuude arvule võib välja tuua mustrid,

mille korduma hakkamist võis tähendada teise ja kolmanda intervjuu ajal. Seetõttu julgeb autor väita, et uuringu põhjal võib teha järeldusi ning neid järeldusi üldistada.

Hea ilming oli ka see, et märkimisväärne osa intervjuu küsimuste vastustest said kaetud pärast esimese kahe küsimuse küsimist, mis viitab sellele, et küsimused olid pigem avatud ning lasid valida intervjuueeritaval vastava suuna.

Millised oleksid alternatiivsed meetodid, mida kasutada uurimaks kaugtööle üleminekut ning kaugtöö protsesse? Autori hinnangul oleks kindlasti kasu juhtumiuuringutest, mille kohta saab koguda hulgaliselt fakte ja näiteid ning seda hiljem kõrvutada teiste sarnaste juhtumitega. Autor pakub välja ning kirjeldab töö võimalikku edasiarendust peatükis [7. Võimalikud edasiarendused](#).

Töös läbi viidud uuringus osales 4 tootearenduse ettevõtet ja 2 tarkvaraarendus- ja loovagentuuri. Neli tootearenduse ettevõtet pakuvad tarkvara kui teenuse (ingl *SaaS - software as a service*) lahendusi, mis on suunatud nii lõppkasutajale kui ka ettevõtetele. Kaks tarkvaraarendus- ja loovagentuuri töötavad rahvusvaheliste klientidega nagu Netflix, Apple, Adobe ja TechCrunch, kellele pakutakse erinevaid digilahendusi. Uuringus osalenud ettevõtete tegevusala erisused ei tinginud seevastu suuri erisusi kaugtöö protsessides. Seega võib väita, et kaugtööle üleminek ei erine suuresti infotehnoloogia ettevõtte poolt pakutavast teenuse tüübist.

Oluline on veel märkida, et 5 uuringus osalenud ettevõtet kuuluvad erasektorisse, mille eesmärk on läbi oma tegevuse teenida tulu ning 1 uuringus osalenud ettevõtte kuulub kolmandasse ehk mittetulundussektorisse. Uuringus ei käsitleta avalikus sektoris tegutsevaid organisatsioone või asutusi. Seega ei saa antud töö põhjal teha järeldusi, mis puudutavad avaliku sektori organisatsioone.

## 6. Kaugtöö mudeli väljatöötamine

Kaugtöö mudeli eesmärgiks on aidata infotehnoloogia ettevõtetel üle minna kaugtööle ning seeläbi kaugtööd laialdasemalt kasutusele võtta.

Kaugtöö mudeli väljatöötamisel lähtuti nii antud töös läbiviidud uuringust kui ka teoreetilisest osast (kirjeldatud peatükkides “[2.2 State-of-the-art kirjanduse ülevaade](#), [4. Intervjuude tulemused](#), [5. Analüüs: kaugtööd rakendavates infotehnoloogia ettevõtetes kasutatavad protsessid](#)). Kaugtöö mudeli struktuuri loomisel võeti aluseks kaugtöö protsessid ja uuringu analüüsi tulemusena tuvastatud märksõnad. Vastavalt protsesside määratlusele on mudel jaotatud viieks alamprotsesse käsitlevaks osaks:

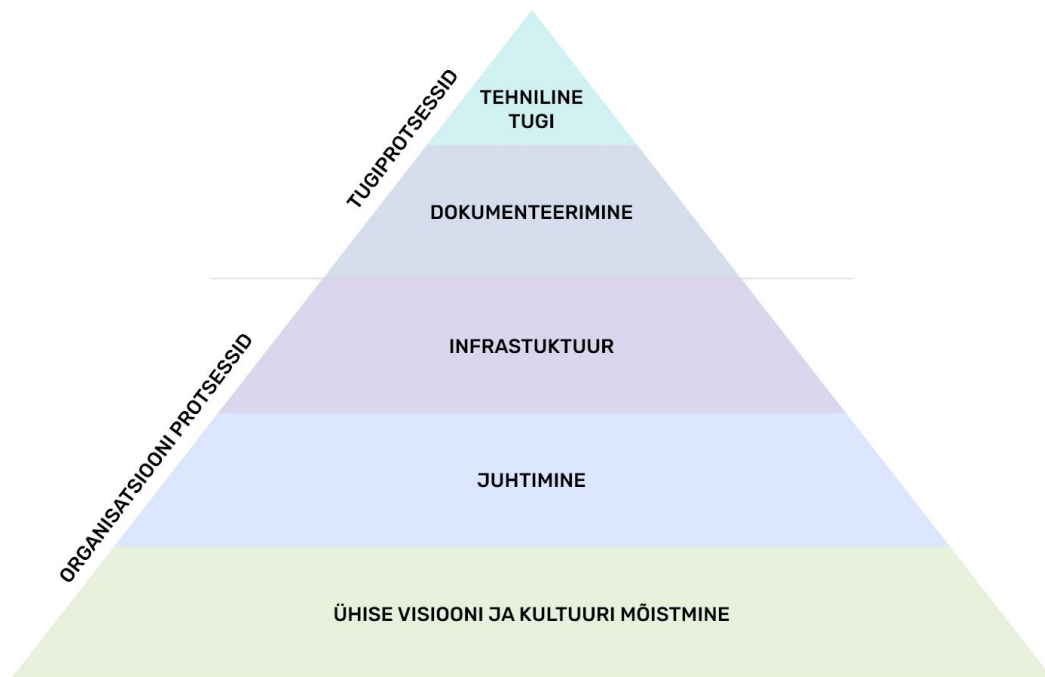
1. Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine
2. Juhtimine
3. Infrastruktuur
4. Dokumenteerimine
5. Tehniline tugi

Kaugtöö mudeli visualiseeritud joonisel (vt Joonis 4) on kujutatud püramiidikujulist mitmetasandilist struktuuri. Püramiidi allosas asuvad organisatsiooni protsessid (ühise visiooni ja kultuuri mõistmine, juhtimine ja infrastruktuur), mille eesmärgiks on aidata ettevõtetel saavutada ärilised eesmärgid. (Guo 2001) Organisatsiooni protsessid on aluseks kõigi teiste protsesside loomisel ning kaugtööle üleminekul. Organisatsiooni protsesse toetavad püramiidi ülaosas asuvad tugiprotsessid (dokumenteerimine ja tehniline tugi). (Guo 2001)

Igas osas on toodud välja:

- Peamised küsimused, millele antud alamprotsess vastab, tuginedes autori poolt koostatud küsimustele empiirilise uurimuse jaoks, mille käigus otsiti vastuseid küsimusele, kuidas minna üle kaugtööle ja milliseid protsesse kasutavad kaugtööd rakendavad infotehnoloogia ettevõtted.

- Alamprotsesse puudutavad märksõnad vastavalt intervjuude käigus tuvastatud märksõnadele.
- Peamised probleemid ja parimad praktikad, toetudes nii antud töös läbiviidud uuringule kui ka teoreetilise osa analüüsile.
- Kontrollnimekiri ettevõtetele, mis on abiks nii protsesside loomisel kui ka olemasolevate protsesside parendamisel.



**Joonis 4.** Kaugtööle ülemineku mudel (Autori koostatud)

## Kaugtööle ülemineku mudel

### 1. Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine

**Küsimused:**

1. Kuidas saavutada ühtne kultuur kaugtöö meeskonnas?
2. Kuidas tagada ühtsed arusaamad ja visiooni mõistmine nii tiimi kui ka indiviidi tasandil?

**Märksõnad:**

kommunikatsioon, asünkroonne suhtlus, videokoosolekud, sotsiaalsete sidemete loomine, silmast silma kokkusaamised

**Peamised probleemid:****1. Kommunikatsioon**

- Teadmatus kommunikatsiooni erisustest kaugtöö ettevõttes
- Vähene kommuniqueerimine
- Suhtlusviisi valikust tingitud probleemid:
  - Sünkroonse vestluse tulemuste puudulik dokumenteerimine;
  - Asünkroonse suhtluse korral sobiva tööaja valik (näiteks ühise aja leidmine koosolekute korraldamiseks), pikad ooteajad sõnumitele vastuste saamiseks;
  - Üksteise valesti tõlgendamised tulenevalt kirjalikust suhtlusest;



	<p><b>2. Tiimi-tunnetuse ja ühtse kultuuri loomine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhtluse keerukusest tulenevalt töötajate vahelise suhtluse üldine vähenemine</li> </ul>
<b>Parimad praktikad:</b>	<p><b>1. Kommunikatsioon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaugtöö ettevõtte peab teadvustama kommunikatsiooni olulisust ning kommunikeerima pigem rohkem kui vähem.</li> <li>• Igapäevane omavaheline suhtlus ja info vahetamine, mis toimub klassikalises kontoritöö formaadis üldjuhul sünkroonselt, erineb kaugtöö ettevõttes ning vajab seetõttu rohkem tähelepanu.</li> <li>• Kaugtööd tehes tuleb panustada kirjalikku suhtlusesse ning dokumentatsiooni. Igapäevaseks suhtluseks saab kasutada suhtlusplatvorme nagu Slack<sup>1</sup> või Twist<sup>2</sup> ning dokumenteerimiseks töövahendeid nagu GSuite<sup>3</sup>, Dropbox<sup>4</sup>, Notion<sup>5</sup>, Confluence<sup>6</sup> ja Github<sup>7</sup>.</li> <li>• Kaugtööd tehes tuleb arvestada nii sünkroonse (näiteks videokõned) kui ka asünkroonse suhtlusega. Oluline on teha kindlaks: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Millistes ajavööndites töötajad tööd teevad;</li> <li>○ Kas töötajatelt oodatakse kattuvatel aegadel töötamist ja mis on antud valiku põhjus;</li> </ul> </li> </ul>

<sup>1</sup> Slack <https://slack.com/>

<sup>2</sup> Twist <https://twist.com/>

<sup>3</sup> G Suite <https://gsuite.google.com/>

<sup>4</sup> Dropbox <https://www.dropbox.com/>

<sup>5</sup> Notion <https://www.notion.so/>

<sup>6</sup> Confluence <https://www.atlassian.com/software/confluence>

<sup>7</sup> Github <https://github.com/>

- Kas ja kui suureks võivad kasvada sõnumite vastuste ooteajad ning kas ja kuidas see avaldab mõju ettevõttele/tootele/klientidele;
- Millised ajad sobivad koosolekute korraldamiseks nii ettevõtte siseselt kui ka väliselt (sh arvestades vajadusel kolmandate osapooltega);
- Videokoosolekutel on suur roll kaugtöö edukas toimimises. Koosolekutel tasub lisaks audiole kasutada ka videot - video olemasolu ning vastaspoole näo ning miimika nägemine aitab üksteist paremini mõista, seda eriti keskkonnas, kus suur osa suhtlusest toimub kirjalikul teel.

## **2. Tiimi-tunnetuse ja ühtse kultuuri loomine**

- Kaugtööd tehes on oluline panustada lisaks kirjalikule suhtlusele ning audio- ja videokõnedele ka füüsiliselt kokkusaamistesse. Näiteks tasub korraldada kord aastas nii üleettevõttelisi kui ka tiimide vahelisi kokkusaamisi erinevates sihtkohtades. Kohapeal kokkusaamised aitavad kaasa meeskonnatunnetusele ning üksteise paremini tundma õppimisele, mida on kaugtöö keskkonnas raske saavutada ning aitavad ületada kaugtöö väljakutseid nagu:
  - Töötajate ühendamise töövälisel tasandil;
  - Üksteise paremini mõistmine ning valesti tõlgendamise vähendamine;
  - Toimetulek üksindusega;
  - Lisaks tagavad kohapeal kokkusaamised hilisema paremini toimiva koostöö;
- Lisaks igapäevasele tööalasele suhtlusele on oluline luua võimalused, kus töötajad saavad suhelda ka töövälistel teemadel. Selleks võib kasutada:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suhtlusplatvorme (näiteks Slack või Twist), kus saab luua eraldi kanalid vabaaja suhtluse jaoks. Sh saab luua teemakanalid - sport, kunst, kokandus, lemmikloomad, muusika jne - mis aitavad sarnaste huvidega inimesi kokku viia.</li> <li>○ Ühised teemakanalid saab luua ka Spotify<sup>8</sup> muusikarakenduses, kus sarnase muusikamaitsega tiimi liikmed saavad koos muusikat kuulata.</li> <li>○ Regulaarsed videokohtumised, millest kõik töötajad saavad soovi korral osa võtta. Näiteks kord nädalas toimuvad üleettevõttelised koosviibimised.</li> </ul>
<b>Kontrollnimekiri:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ettevõtte kasutab igapäevaseks suhtluseks kindlat suhtlusplatvormi</li> <li>✓ Ettevõtte korraldab vähemalt üks kord aastas üleettevõttelise kohapeal kokkusaamise kõigile tiimi liikmetele</li> <li>✓ Ettevõtte võimaldab vähemalt kaks korda aastas korraldada tiimidel kohapeal kokkusaamised</li> <li>✓ Ettevõtte on loonud vabaaja suhtluskanali(d) kasutades selleks kindlat suhtlusplatvormi</li> <li>✓ Ettevõttes toimuvad regulaarsed (vähemalt kord üks kord kuus) videokohtumised, millest kõigil töötajatel on võimalus osa võtta</li> <li>✓ Ettevõtte töötajad kasutavad videokoosolekute läbiviimisel nii audiot kui ka videot</li> </ul>

<sup>8</sup> Spotify <https://www.spotify.com/ee/>

2. Juhtimine	
<b>Küsimused:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millised on peamised vead, mida tehakse inimeste juhtimisel kaugtöö formaadis?</li> <li>2. Kuidas hinnata töötaja produktiivsust ja edukust kaugtöö ettevõttes?</li> <li>3. Kuidas reguleerida puhkuseid ja riigipühi kaugtöö ettevõttes, kus töötajad töötavad eri riikides?</li> <li>4. Kuidas on reguleeritud juriidiline pool (sh töölepingud)?</li> <li>5. Kas ja kuidas erineb värbamine kaugtöö ja mitte kaugtöö ettevõttes?</li> </ol>
<b>Märksõnad:</b>	usaldus, eelda alati parimat, töökorraldus, tööaeg, eesmärgid, tulemused, lepingud, puhkused, riigipühad, arenguvestlused, tagasiside andmine, tunnustamine, värbamine
<b>Peamised probleemid:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Usalduse puudumine</b></li> <li><b>2. Töökorralduslike aspektide puudulik kommunikeerimine (või üldine puudumine)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sh tööaeg, ootused töö tegemise, eesmärkide, tulemuste osas</li> </ul> </li> <li><b>3. Tagasiside andmine ja arenguvestlused</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ebaregulaarsed arenguvestlused, millest tuleneb hiline ning mitte asjakohane tagasiside andmine;</li> <li>• Teadmatus/oskamatus anda tagasisidet;</li> <li>• Tunnustamine;</li> </ul> </li> </ol>

	<p><b>4. Juriidika ja võrdne kohtlemine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juriidiline pool, mis tuleneb ennekõike maksundusest ja töötajate sotsiaalset kaitset puudutavatest küsimustest;</li> <li>• Optsioonilepingud ja teised motivatsioonipaketti kuuluvad kompensatsioonid;</li> <li>• Puhkused ja riigipühad;</li> </ul>
<p><b>Parimad praktikad:</b></p>	<p><b>1. Usalduse puudumine; 2. Töökorralduslike aspektide puudulik kommunikeerimine (või üldine puudumine)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõik töökorralduslikud aspektid nagu tööaeg, ootused töö tegemise ja tulemuste osas tuleb selgelt kommunikeerida ning tagada sealjuures läbipaistvus üle kogu ettevõtte.</li> <li>• Kõige kiirem viis usalduse loomiseks on selgete eesmärkide loomine ning nende välja kommunikeerimine. Mõõdetavate eesmärkide seadmine lihtsustab nii juhtide kui ka spetsialistide tööd, sest ühelt poolt teab töötaja, mida temalt oodatakse ning teiselt poolt võimaldab eesmärkide tulemustega võrdlemine juhtidel hinnata töötajate panust faktipõhiselt ning anda neile seeläbi konstruktiivset tagasisidet.</li> <li>• Ettevõtte peab olema tulemustele orienteeritud. Tulemustele orienteeritus aitab ära hoida valearusaama, kus töötajat mitte nähes tekib tunne, et tööd ei tehta. Seeläbi suureneb usaldus töötaja ja tööandja vahel.</li> <li>• Ettevõtte töökorralduslikud aspektid (sh väärtused, eesmärgid, töökorraldus ja töövahendid) peavad olema dokumenteeritud - selleks tasub luua sisemised juhendid või käsiraamatud.</li> </ul>

### 3. Tagasiside andmine ja arenguvestlused

- Planeeritud arenguvestlused aitavad anda tagasisidet regulaarselt. Näiteks võivad toimuda tiimijuhi ja -liikme üks-ühele vestlused vastavalt vajadusele, kas kord nädalas või üle nädala.
- Tagasiside andmiseks tuleb leida sobiv siis - näiteks kasutades videokõne. Tagasiside andmine kirjalikul teel on keeruline, sest kirjalikul teel on lihtne sõnu ja tooni valesti tõlgendada, sh puudub võimalus interpreteerida vastaspoole emotsioone ja miimikat.
- Tagasiside peab olema ajakohane. Tagasisidest on vähe kasu kui seda antakse mitmeid kuid hiljem varasemalt aset leidnud sündmuste kohta, mida enam muuta ei saa.
- Ettevõtte peab julgustama töötajaid andma tagasisidet.
- Kaugtöö ettevõttes on oluline leida töövahend või meetod inimeste tunnustamiseks ning oluliste sündmuste tähistamiseks nagu sünnipäevad, pulmad, lapse sünd, kooli lõpetamine jne. Näiteks võib kasutada töövahendit Disco<sup>9</sup>, mis võimaldab avalikult tähistada saavutusi ning inimesi meeles pidada.

### 4. Juriidika ja võrdne kohtlemine

- Kaugtööd tehes peavad ettevõtted läbi mõtlema juriidilise poole, mis on seotud maksunduse ja töötajate sotsiaalset kaitset puudutavate küsimustega. Peamiseks probleemiks on eri riikides tööd tegevad töötajad (või teenuse osutajad), mille korral on küsimusteks:
  - Töösuhte määramine;
  - Motivatsioonipaketi tingimused;

<sup>9</sup> Celebrate your people - Disco <https://values.justdisco.com/>

- Puhkused ja riigipühad;
- Töösuhte määramiseks on mitmeid võimalusi:
  - Vastavalt sellele, millises riigis asub ettevõtte juriidiline keha, on lihtne samas riigis resideeruvate töötajatega sõlmida tööleping (ingl *employment contract*).
  - Kui töötajad teevad tööd teistes riikides, siis on tavapäraseks lahenduseks sõlmida teenuse osutamise leping juriidilise isikuga, millega teenuse osutaja on kohustatud ise tasuma maksud vastavalt enda maksuresidentsusele.
  - Sõlmida tööleping (ingl *employment contract*) ka väljaspool ettevõtte asukohariiki töötajatega kasutades erinevaid teenusepakkujaid, kes vastutavad paberimajanduse ja maksude tasumise eest. Näiteks pakub globaalseid lahendusi Blue Marble Payroll<sup>10</sup>.
- Kui lepingu tüübiks ei ole tööleping, vaid näiteks teenuse osutamise leping, tuleb ettevõtetel mõelda läbi, kas ja millised on tingimused teenuse osutaja jaoks. Tihti koheldakse ka teenuse osutajaid kui täiskohaga töötajaid, millest tulenevalt rakenduvad ka neile samad hüved. Siinkohal on oluline mõelda läbi, kuidas on reguleeritud hüved nagu optiooni- ja motivatsioonipakett.
- Puhkusepäevade ja riigipühade arv erineb riigiti palju, mistõttu on üheks praktikaks fikseeritud arv tasustatud puhkepäevi (sh nii põhipuhkus kui ka riigipühad). Alternatiivina võivad töötajad kasutada riigipühi vastavalt enda asukoha riigile ning pühade koguarv erineb vastavalt sellele, millises riigis töötaja tööd teeb.

---

<sup>10</sup> Blue Marble Global Payroll: Global Payroll Solutions <https://bluemarblepayroll.com/>

<b>Kontrollnimekiri:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ettevõtte on seadnud töö tegemise aja (näiteks on piiratud töö tegemise aeg kindlate ajavöönditega või ei kehti töö tegemise aja osas piiranguid)</li><li>✓ Töö tegemise aeg on kommuniqueeritud ja kirjalikult dokumenteeritud</li><li>✓ Ettevõtte on seadnud mõõdetavad eesmärgid nii ettevõtte, tiimi kui ka indiviidi tasandil</li><li>✓ Eesmärgid on kommuniqueeritud ja kirjalikult dokumenteeritud</li><li>✓ Ettevõtte on tulemustele orienteeritud</li><li>✓ Ettevõtte hindab töötajaid vastavalt tulemustele võrreldes neid varasemalt seatud eesmärkidega</li><li>✓ Ettevõttes toimuvad regulaarsed planeeritud arenguestlused (tiimi)juhi ja tiimi liikme vahel</li><li>✓ Ettevõtte soosib tagasiside andmist</li><li>✓ Ettevõtte on seadnud paika töösuhte määramise võimalused ning need võimalused dokumenteerinud</li><li>✓ Ettevõtte on määranud, millistel tingimustel ja mis mahus pakutakse töötajatele (ja/või teenuse osutajatele) erinevaid hüvesid ja puhkusepäevi</li><li>✓ Võimaldatud hüvede, sh puhkusepäevade, regulatsioon dokumenteeritud</li></ul>
--------------------------	---



3. Infrastruktuur	
<b>Küsimused:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millised on olulisemad töövahendid kaugtöö ettevõttes?</li> <li>2. Kuidas on tagatud kommunikatsioon - milliseid töövahendeid selleks kasutatakse?</li> </ol>
<b>Märksõnad:</b>	töövahendid
<b>Peamised probleemid:</b>	<p><b>1. Läbimõtle mata infrastruktuur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Puudulikud töövahendid</li> </ul>
<b>Parimad praktikad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kaugtöös on oluline roll töövahenditel, et toetada teiste protsesside, sh kommunikatsiooni, toimimist.</li> <li>● Kaugtöö ettevõtte peaks enne kaugtöö alustamist mõtlema, mis töövahendeid ja milleks kasutama hakatakse: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Igapäevaseks omavaheliseks suhtluseks;</li> <li>○ Koosolekute pidamiseks (videokõned);</li> <li>○ Planeerimiseks;</li> <li>○ Tarkvaraarenduseks;</li> <li>○ Disainimiseks;</li> <li>○ Juhtimiseks;</li> <li>○ Värbamiseks;</li> <li>○ Failide hoidmiseks;</li> </ul> </li> </ul>

- Üldiseks info vahetamiseks;
- Üheks võimalused on eraldada igale töötajale töövahendite jaoks kindel summa, mille piires on töötajal võimalus ise endale valida sobivad töövahendid - see on töötaja enda valik, millesse ja kui palju ta investeerida soovib.

*Alltoodud tabelis on nimekiri töövahenditest, mida kaugtöö ettevõtte kasutavad ning milleks üks või teine abivahend on kasulik.*

Töövahendid		
Töövahendite liik		Töövahendid
<b>Riistvara</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Süle- või lauaarvuti</li> <li>● Monitor</li> <li>● Klaviatuur ja hiir</li> <li>● Mikrofoniga kõrvaklapid</li> <li>● Laud ja tool</li> </ul>
<b>Tarkvara</b>	<b>Kommunikatsioon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Slack <a href="https://slack.com/">https://slack.com/</a></li> <li>● Twist <a href="https://twist.com/">https://twist.com/</a></li> <li>● GSuite <a href="https://gsuite.google.com/">https://gsuite.google.com/</a></li> <li>● Dropbox <a href="https://www.dropbox.com/">https://www.dropbox.com/</a></li> <li>● Notion <a href="https://www.notion.so/">https://www.notion.so/</a></li> <li>● Confluence <a href="https://www.atlassian.com/software/confluence">https://www.atlassian.com/software/confluence</a></li> <li>● Github <a href="https://github.com/">https://github.com/</a></li> </ul>
	<b>Videokõned</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zoom <a href="https://zoom.us/">https://zoom.us/</a></li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hangouts <a href="https://hangouts.google.com/">https://hangouts.google.com/</a></li> </ul>
	<b>Planeerimine</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asana <a href="https://asana.com/">https://asana.com/</a></li> <li>● Trello <a href="https://trello.com/">https://trello.com/</a></li> <li>● Jira <a href="https://www.atlassian.com/software/jira">https://www.atlassian.com/software/jira</a></li> <li>● Todoist <a href="https://todoist.com/">https://todoist.com/</a></li> <li>● Smartsheet (10,000ft) <a href="https://www.smartsheet.com/platform/10000ft">https://www.smartsheet.com/platform/10000ft</a></li> <li>● Calendly <a href="https://calendly.com/">https://calendly.com/</a></li> <li>● Teamwork <a href="https://www.teamwork.com/">https://www.teamwork.com/</a></li> </ul>
	<b>Tarkvaraarendus</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Github <a href="https://github.com/">https://github.com/</a></li> <li>● Browserstack <a href="https://www.browserstack.com/">https://www.browserstack.com/</a></li> </ul>
	<b>Disain</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Figma <a href="https://www.figma.com/">https://www.figma.com/</a></li> <li>● Sketch <a href="https://www.sketch.com/">https://www.sketch.com/</a></li> </ul>
	<b>Juhtimine</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● BambooHR <a href="https://www.bamboohr.com/">https://www.bamboohr.com/</a></li> <li>● Fellow app <a href="https://fellow.app/">https://fellow.app/</a></li> <li>● Donut <a href="https://www.donut.com/">https://www.donut.com/</a></li> <li>● Disco (Kudos) <a href="https://values.justdisco.com/">https://values.justdisco.com/</a></li> <li>● Fractional CFO <a href="https://www.preferredcfo.com/">https://www.preferredcfo.com/</a></li> <li>● QuickBooks <a href="https://quickbooks.intuit.com/global/">https://quickbooks.intuit.com/global/</a></li> <li>● Earth Class Mail <a href="https://www.earthclassmail.com/">https://www.earthclassmail.com/</a></li> </ul>
	<b>Värbamine</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Remotive <a href="https://remotive.io/">https://remotive.io/</a></li> <li>● We Work Remotely <a href="https://weworkremotely.com/">https://weworkremotely.com/</a></li> </ul>
<b>Kontrollnimekiri:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ettevõtte tagab töötajatele vajalikud töövahendid, sh nii riistvara kui ka tarkvara</li> <li>✓ Ettevõtte on teinud kindlaks, millised töövahendid kasutatakse:</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Igapäevaseks omavaheliseks suhtlemiseks;</li> <li>○ Koosolekute pidamiseks (videokõned);</li> <li>○ Planeerimiseks;</li> <li>○ Tarkvaraarenduseks;</li> <li>○ Disainimiseks;</li> <li>○ Juhtimiseks;</li> <li>○ Värbamiseks;</li> <li>○ Failide hoidmiseks;</li> <li>○ Üldiseks info vahetamiseks;</li> </ul>
4. Dokumenteerimine	
<b>Küsimused:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mida ja miks tuleb kaugtöö ettevõttes dokumenteerida?</li> <li>2. Milliseid töövahendeid kasutatakse dokumenteerimiseks?</li> </ol>
<b>Märksõnad:</b>	dokumenteering, käsiraamat, juhendid
<b>Peamised probleemid:</b>	<b>1. Vähene dokumenteerimine või dokumentatsiooni puudumine</b>
<b>Parimad praktikad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ettevõtte peab panustama kirjalikku dokumentatsiooni, et tagada läbipaistvus ja ligipääs informatsioonile,</li> </ul>

	<p>mis omakorda tagab ühised arusaamad inimeste vahel ning hõlbustab seeläbi meeskonna liikmete suhtlemist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lisaks tavapärasele dokumenteerimisele (koosolekute protokollimine, projekti dokumentatsioon jms) tasub ettevõttel investeerida sisemiste juhendite või käsiraamatute loomisesse, mis sisaldavad vajalikku informatsiooni ettevõtte ja töö tegemise kohta sh: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ettevõtte väärtused</li> <li>○ Inimesed ja hierarhia</li> <li>○ Kuidas tehakse tööd</li> <li>○ Karjäärivõimalused</li> <li>○ Motivatsioonipakett</li> <li>○ Töövahendid</li> <li>○ Sisseelamisprogramm</li> </ul> </li> <li>● Dokumenteerimiseks kasutatakse erinevaid tööriistu nagu näiteks GSuite, Dropbox ja Github.</li> </ul>
<b>Kontrollnimekiri:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ettevõtte on loonud sisemised juhendid või käsiraamatu, mis sisaldab järgmiseid teemasid: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ettevõtte väärtused ja poliitika</li> <li>○ Inimesed ja hierarhia</li> <li>○ Kuidas tehakse tööd</li> <li>○ Karjäärivõimalused</li> <li>○ Motivatsioonipakett</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Töövahendid</li> <li>○ Sisseelamisprogramm</li> </ul>
5. Tehniline tugi	
<b>Küsimused:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Milline roll on tehnilise toe olemasolul kaugtöö ettevõttes?</li> <li>2. Kelle vastutusalas on tehnilise toega seotud ülesanded?</li> </ol>
<b>Märksõnad:</b>	tehniline tugi, turvalisus
<b>Peamised probleemid:</b>	<b>1. Tehnilise toe puudumine</b>
<b>Parimad praktikad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tehnilise toe vastutusalad on jagatud tihti personalijuhtimise, IIT (<i>Internal IT</i>) ja järelevalve tiimide vahel.</li> <li>● Oluline on välja töötada ja dokumenteerida tugiplaani, mis sisaldab sisseelamisprogrammi tehnilist poolt (sh kontode seadistamine, ligipääsude haldus jms), turva- ja privaatsuspoliitikat (sh töövahendite turvalisuse kontrollimine), juhendeid töötajatele arvuti ja kontode seadistamiseks.</li> <li>● Lisaks konkreetsete juhendite olemasolule on oluline harida töötajaid turvalisuse teemadel ning tõsta seeläbi nende teadlikkust.</li> </ul>

<b>Kontrollnimekiri:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ettevõttes töötab vähemalt üks tehnilise toe spetsialist</li><li>✓ Ettevõtte on koostanud ja dokumenteerinud tugiplaani, mille osadeks on:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Sisseelamisprogrammi tehniline pool - varahaldus, kontode seadistamine ja ligipääsude haldus</li><li>○ Turva- ja privaatsuspoliitika - töövahendite turvalisuse kontrollimine, dokumenteeritud nimekiri nii heaks kiidetud kui ka tagasilükatud töövahenditest</li><li>○ Juhendid arvuti, kontode ja paroolide seadistamiseks</li><li>○ Internetiturvalisuse head tavad - mida teha ja mida mitte teha</li></ul></li></ul>
--------------------------	--

## 7. Võimalikud edasiarendused

Vastavalt teoreetilises osas tähelepanu nõudvate protsesside määratlusele ning tulenevalt töö mahu piirangutest käsitleti töös kahte kaugtöö protsessi ning viit kaugtöö alamprotsessi.

Autor leiab, et ühe võimaliku töö edasiarendusena tuleks uurida protsesse, mis jäid antud töö fookusest välja, sh kliendi- (ingl *customer-supplier*), tarkvaraarenduse- (ingl *engineering*) ja projekti (ingl *project*) protsessid. (ISO/IEC 15504)

Teise töö edasiarendusena soovib autor viia läbi juhtumiuuringud infotehnoloogia ettevõtetes, kes soovivad minna üle kaugtööle. Pooled uuringus osalevatest ettevõtetest kasutaksid töös loodud mudeli abi kaugtööle üleminekul ning ülejäänud ettevõtted antud mudelit ei kasutaks. Juhtumiuuringud võimaldaksid koguda nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid andmeid, mis võimaldaksid hiljem juhtumeid võrrelda ning mudeli edukust hinnata. Mudeli edukuse hindamisel pakub autor välja kasutada soovitusindeksit NPS (ingl *Net Promoter Score*).

Kolmanda edasiarendusena pakub autor välja uurida kaugtööle üleminekut töötaja seisukohalt. Antud töö fookus on suunatud ennekõike kaugtöö ettevõtete juhtidele. Autor leiab, et uurides näiteks tarkvaraarenduse protsessi, tuleks viia läbi intervjuud tarkvaraarendajatega.

Neljanda töö edasiarendusena soovib autor luua kaugtöö mudelist visualiseeritud versiooni, mis oleks lihtsamini kättesaadav ja jagatav laiemale publikule.



# Kokkuvõte

Magistritöö eesmärgi täitmiseks püstitati kaks uurimisküsimust: 1) Kuidas kaugtööle üle minna ja 2) Milliseid protsesse kasutavad kaugtööd rakendavad infotehnoloogia ettevõtted. Töö peamiseks raskuskohaks oli materjali leidmine, mis aitaks tuvastatud probleeme lahendada. Kuigi mitmetes teadustöodes tuuakse välja kaugtöö probleemsete kohad, siis ei paku antud tööd välja praktilisi lahendusi. Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks töötas autor välja küsimused empiirilise uurimuse jaoks, keskendudes kaugtöö problemaatilistele protsessidele. Seejärel moodustati valim, kasutades Remote kaugtöö ettevõtete andmebaasi ning viidi läbi intervjuud. Pärast intervjuude läbi viimist ja audiofailide transkribeerimist, toimus järelkodeering ning analüüs, mille tulemusena leiti sisu kirjeldavad märksõnad. Analüüsi tulemusena tuvastati 42 erinevat märksõna. Märksõnade mahust tulenevalt ning parema struktuuri tagamiseks summeeriti märksõnad omakorda kokkuvõtvatesse kategooriatesse. Kokkuvõtvatesse kategooriatesse summeritud märksõnad jaotati viite peakategooriasse: Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine; Juhtimine; Infrastruktuur; Dokumenteerimine; Tehniline tugi.

Teostatud uuring näitab selgelt, et suur osa kaugtööle üleminekust on seotud ühise visiooni ja kultuuri mõistmisega, mille peamisteks märksõnaks on kommunikatsioon ja sotsiaalsete sidemete loomine. Igapäevane omavaheline suhtlus ja info vahetamine, mis toimub klassikalises kontoritöö formaadis üldjuhul sünkroonselt, erineb kaugtöö ettevõttes ning vajab seetõttu rohkem tähelepanu. Sotsiaalne suhtlus on oluline meeskonnatunnetuse ja ühtse kultuuri loomisel ning selle kadumine või vähenemine on kaugtöö üks suuremaid riske. Lisaks tõi uuring välja juhtimise, infrastruktuuri, dokumenteerimise ja tehnilise toe protsesside olulisuse kaugtöö ettevõttes. Uuringust selgus, et kõik töökorralduslikud aspektid nagu tööaeg, ootused töö tegemise ja tulemuste osas tuleb selgelt komuniqueerida ning tagada sealjuures läbipaistvus üle kogu ettevõtte. Kirjalik dokumentatsioon ja läbimõeldud infrastruktuur omavad olulist rolli kommunikatsiooni toimimisel ettevõttes ning on seetõttu olulised ühise visiooni ja kultuuri mõistmisel, mis omakorda on üheks kaugtöö eduka toimimise aluseks.

Töö kõige väärtuslikumaks tulemuseks on kaugtöö mudel, mis vastab töös püstitatud uurimisküsimustele. Kaugtöö mudeli struktuuri loomisel võeti aluseks kaugtöö protsessid ja uuringu analüüsi tulemusena tuvastatud märksõnad. Vastavalt protsesside määratlusele jaotati mudel viieks osaks: Ühise visiooni ja kultuuri mõistmine; Juhtimine; Infrastruktuur; Dokumenteerimine; Tehniline tugi. Igas mudeli osas on välja toodud peamised küsimused, millele antud alamprotsess vastab, märksõnad, peamised probleemid, parimad praktikad ja kontrollnimekiri, mis on abiks nii kaugtööle üleminekul kui ka olemasolevate kaugtöö protsesside parendamisel.

Tööd saab tulevikus edasi arendada, uurides töö fookusest välja jäänud protsesse ning viies läbi juhtumiuuringud infotehnoloogia ettevõtetes, kes soovivad minna üle kaugtööle, et hinnata mudeli edukust. Lisaks on võimalik uurida kaugtööle üleminekut, keskendudes kaugtööga seonduvatele väljakutsetele töötaja perspektiivist. Niisamuti on võimalik luua kaugtöö mudelist visualiseeritud versioon, mis oleks lihtsamini kättesaadav laiemale publikule.

# Kasutatud allikate loetelu

*Stack Overflow: Developer Survey Results 2017*. Kättesaadav <https://insights.stackoverflow.com/survey/2017>, (22.05.2019).

*Buffer 2019 Report: State Of Remote Work*. Kättesaadav <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>, (22.05.2019).

Chung, H. (2018) *Fakte töötajasõbraliku paindlikkuse arengutest ja muustritest Eestis Euroopa töötingimuste uuringu ja Euroopa ettevõtete uuringu põhjal*. Arenguseire Keskus. Kättesaadav [https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/arenguseire\\_keskus\\_tootajasobralik\\_paindlikkus\\_eestis.pdf](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/arenguseire_keskus_tootajasobralik_paindlikkus_eestis.pdf), (23.05.2019).

Guo, H. (2001) Special requirements for software process improvement applied in teleworking environments. - *Second Asia-Pacific Conference on Quality Software*, 331-340. [Online] IEEEXplore (08.05.2019)

Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., Abdallah, A. A. A. (2018). The Impacts of Remote working on Workers Performance. - *2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*, 1-5. [Online] IEEEXplore (08.05.2019)

Barry, D. (1996). Teleworking: an overview - *IEE Colloquium on The Home as an Office*, 1/1-1/2. [Online] IEEEXplore (08.05.2019)

Babilon, M., O'Keefe, K. (1998). Telecommuting: Changing Who We Are - *IPCC 98. Contemporary Renaissance: Changing the Way we Communicate. Proceedings 1998 IEEE International Professional Communication Conference (Cat. No.98CH36332)*, 271-276 vol.2. [Online] IEEEXplore (24.05.2019)

*Targa töö ühing*. Kättesaadav <https://smartwork.ee/>, (23.05.2019).

Targa töö ühing: Mis on kaugtöö?. Kättesaadav <https://smartwork.ee/mis-on-kaugtöö/>, (23.05.2019).

Grozdanovic, M., Pavlovic-Veselinovic, S. (2001) Framework for teleworking. - *5th International Conference on Telecommunications in Modern Satellite, Cable and Broadcasting Service. TELSIKS 2001. Proceedings of Papers (Cat. No.01EX517)*, 723-726 vol.2 [Online] IEEEExplore (08.05.2019)

Tamrat, E., Vilkinas, T., Warren, J.R. (1996). Analysis of a telecommuting experience: a case study. - *Proceedings of HICSS-29: 29th Hawaii International Conference on System Sciences*, 376-385 vol.3 [Online] IEEEExplore (30.05.2019)

Saarma, T. (2015). Kaugtööga seotud õiguslikud probleemid : magistritöö. Tallinn, Tallinna Tehnikaülikool [Online] Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu (24.05.2019)

Arvola, R. (2018). Telework as a Solution for Extending Worklife : doktoritöö. Tallinn, Tallinna Tehnikaülikool [Online] Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu (24.05.2019)

Miller, P. (2018). Kaugtöö rakendamine ja hoiakud kaugtöö suhtes välisministeeriumis : magistritöö. Tallinn, Tallinna Tehnikaülikool [Online] Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu (24.05.2019)

Pikk, M. (2015). Kaugtöö protsessi parendamine AS Nortal näitel : lõputöö. Tallinn, Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledž [Online] Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu (24.05.2019)

Sikes, N., Mason, K., VonLehmden, S. (2011). Telecommuting Advantages and Challenges for IT Management and Staff. - *SIGMIS-CPR '11 Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research*, 20-25 [Online] ACM Digital Library (30.05.2019)

Selwyn Ellis, T., Webster, R.L. (1999). IS managers' perceptions of telecommuting: the effect of organizational size and program adoption. - *SIGCPR '99: Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, 61-64 [Online] ACM Digital Library (30.05.2019)

Higa, K., Shin, B. (2003). The Telework Experience in Japan. - *Communications of the ACM - Why CS students need math*, 233-242 Volume 46 Issue 9 [Online] ACM Digital Library (30.05.2019)

Ahmed, A., Ishaque, A., Nawaz, T., Ali, Y., Hayat, F. (2014). Telecommuting: Impact on Productivity of Telecommuters. - *2014 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology* [Online] IEEEExplore (30.05.2019)

Weinert, C., Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T. (2014). Does teleworking negatively influence IT professionals?: an empirical analysis of IT personnel's telework-enabled stress. - *SIGSIM-CPR '14 Proceedings of the 52nd ACM conference on Computers and people research*, 139-147 [Online] ACM Digital Library (30.05.2019)

Zapier. (2015) *The Ultimate Guide to Remote Work. How to Grow, Manage and Work with Remote Teams*. Kättesaadav  
[https://zapier.com/goto/?payload=.eJwdjFEKwyAQBa9S9ruNVEhQL1NWV9MQdYMaAg25e21\\_37yZE-KSVzDwbm2rRghHefjgtvgyOE6iNi44exE9lvzylmmtwirU1mkVwigDoVJk9RS0IHJ0Tzm5YaMAd0i-1u72-N8zN-ljR0bqjLAhmBNq3Od-KD5x84-Dy9ph4JKw9fnXua4v9Rc3Hg:1isAs4:jf18wa0E8BAdlMh1jjXiJPFwLUU](https://zapier.com/goto/?payload=.eJwdjFEKwyAQBa9S9ruNVEhQL1NWV9MQdYMaAg25e21_37yZE-KSVzDwbm2rRghHefjgtvgyOE6iNi44exE9lvzylmmtwirU1mkVwigDoVJk9RS0IHJ0Tzm5YaMAd0i-1u72-N8zN-ljR0bqjLAhmBNq3Od-KD5x84-Dy9ph4JKw9fnXua4v9Rc3Hg:1isAs4:jf18wa0E8BAdlMh1jjXiJPFwLUU), (23.05.2019).

Salesforce. (2016). *From 5 to 50 Employees, What Changes?*. Kättesaadav  
<https://www.salesforce.com/blog/2016/12/from-5-to-50-employees-what-changes.html>, (16.01.2020).

Salesforce. (2017). *From 5 to 50 Employees, What Changes?*. Kättesaadav <https://www.salesforce.com/blog/2017/09/from-50-to-200-employees-what-changes.html>, (16.01.2020).

Graber, S. (2015). Why Remote Work Thrives in Some Companies and Fails in Others. *Harvard Business Review*. Kättesaadav <https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-in-some-companies-and-fails-in-others> (16.01.2020).

Arula, K. (2018). Kaugtöö kasutamise laiendamise võimalused Eesti infotehnoloogia ettevõtetes: Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal. Tartu, Tartu Ülikool [Online] DSpace (17.11.2019)

Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. (2016). *Tulevikuvaade tööjõu ja oskuste vajadusele: Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia*. Kättesaadav <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/11/IKT-terviktkest.pdf> (25.01.2020)

*European Commission: What is an SME?* Kättesaadav [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en) (27.01.2020)

Lift99 Webinar: *Switching to remote: Best practices of organizing teamwork* Kättesaadav <https://www.facebook.com/events/210181563379597> (19.03.2020)

Veinott, E.S., Olson, J., Olson, G.M., Fu, X. (1999). Video Helps Remote Work: Speakers Who Need to Negotiate Common Ground Benefit from Seeing Each Other. - *CHI '99: Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*, 302-309 [Online] ACM Digital Library (23.03.2020)

Davies, N. (2019). Remote Working Fails Everyone When Good Communication Isn't Cultural. *Forbes*. Kättesaadav

<https://www.forbes.com/sites/nigeldavies/2019/09/11/remote-working-fails-everyone-when-good-communication-isnt-cultural/#266a83151ccb> (24.03.2020).

Hadden, J., Casado, L., Sonnemaker, T. (2020). Oracle, Apple, Google, and Amazon are among the largest global companies who have restricted travel or asked their employees to work remotely as a precaution against the novel coronavirus. Business Insider. Kättesaadav <https://www.businessinsider.com/companies-asking-employees-to-work-from-home-due-to-coronavirus-2020#amazon-also-asked-employees-in-its-seattle-headquarters-to-work-from-home-for-the-rest-of-march-there-have-been-10-deaths-from-the-virus-in-washington-state-4> (25.03.2020)

Foster, W. (2020). How to build trust on a remote team. Kättesaadav <https://zapier.com/blog/build-trust-remote-work/> (27.03.2020).

Salihefendic, A. (2020). Asynchronous Communication: The Real Reason Remote Workers Are More Productive. Kättesaadav <https://doist.com/blog/asynchronous-communication> (27.03.2020).

Ülavere, R. (2020). Kaks tähtsaimat küsimust kodus töötaja peas. Ja kaks küsimust juhi peas. Kättesaadav <https://raimoulavere.com/juhtimine/kaks-tahtsaimat-kusimust-kodus-tootaja-ja-juhi-peas> (27.03.2020).

Subrahmanyam, K., Ibrahim, S., A. de Lara, R.A. (2008). An Evaluation of Malaysian ICT Sectors' Readiness for Telecommuting. - *2008 International Symposium on Information Technology* [Online] IEEEExplore (27.03.2020).

Olson, M.H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. - *Communications of the ACM* [Online] ACM Digital Library (27.03.2020)

The Basecamp Employee Handbook. *Everything you need to know about making a career at Basecamp*. Kättesaadav <https://basecamp.com/handbook> (27.03.2020).

Lazic, D. (2020). Better teams. A primer on leading diverse creative teams. Kättesaadav <https://dunja.party/better-teams> (27.03.2020).

Rothman, J. (2000). Making Telecommuting Work. - *IEEE Software, Volume: 17, Issue: 5*. [Online] IEEEXplore (27.03.2020).

Flexjobs. (2020). Remote Work Statistics: Shifting Norms and Expectations. Kättesaadav <https://www.flexjobs.com/blog/post/remote-work-statistics/> (02.04.2020).

Remote year. *How to Manage Your Remote Team: Setting Goals*. Kättesaadav <https://remoteyear.com/blog/how-to-manage-remote-team-goals> (03.04.2020).

Eesti Ametiühingute Keskliit ja Tööandjate Keskliit. *Kaugtöö kokkulepe*. Kättesaadav <https://www.tooelu.ee/UserFiles/Sisulehtede-failid/Teemad/Paindlikud%20t%C3%B6%C3%B6v%C3%B5imalused/Eesti%20Ameti%C3%BChingute%20Keskliidu%20ja%20T%C3%B6%C3%B6andjate%20Keskliidu%20kaugt%C3%B6%C3%B6%20kokkulepe.pdf> (04.04.2020).

Gascoigne, J. (2018). *The Joys and Benefits of Working as a Distributed Team*. Kättesaadav <https://open.buffer.com/distributed-team-benefits/>, (23.04.2020).

*GitLab Security Practices*. Kättesaadav <https://about.gitlab.com/handbook/security/>, (03.05.2020).



# Lisad

## Lisa 1: Intervjuu küsimused inglise keeles

Research questions	Processes		Interview questions
<b>What are the remote work processes used in IT-companies ?</b>	<b>Organizational process</b>	<b>A common vision and culture</b>	1. If and how have you managed to build a culture in a remote team? 2. How to align the company's vision between teams/individuals? How to make sure everyone's on the same page?
		<b>Human resource management process</b>	3. How to hire a remote team? 4. If and what are the main differences between hiring in a remote and in a non-remote company? 5. How to evaluate remote employees? 6. What are the biggest mistakes in managing people in a remote company? 7. How to treat people in a remote team equally considering the differences by countries in holidays, paid days off, etc? 8. How to handle contracts?
		<b>Infrastructure</b>	9. If and how do you provide a proper working environment and equipment? E.g. desk, chair, laptop, software, etc? 10. What are the main communication tools? 11. What are the main tools you need in a remote company?
	<b>Support process</b>	<b>Documentation process</b>	12. What tools are used for documentation?
		<b>Technical support system</b>	13. If and how is handled technical support management in a

		<b>management</b>	remote company?
<b>How to go remote?</b>	14.	What would be the tips you would give to a company in order to go remote?	
	15.	What would be the questions to think about first before going remote?	
	16.	What are the biggest lessons learned in a remote company?	
<b>Supporting questions</b>	17.	What are the most common questions asked when giving a talk about remote work?	
	18.	Would you say that being remote has been successful based on your company? Why?	
	19.	When did you go remote in your company?	
	a.	How many employees did you have back then, how many at the moment?	
	b.	What motivated you to go remote?	