

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Piret Miller

**KAUGTÖÖ RAKENDAMINE JA HOIAKUD KAUGTÖÖ
SUHTES VÄLISMINISTEERIUMIS**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Cerlin Pesti, MBA

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 930 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Piret Miller

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 170459HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: piret.miller@gmail.com

Juhendaja: Cerlin Pesti, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Velli Parts, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Kaugtöö olemus	8
1.2. Kaugtöö eeldused	9
1.3 Kaugtöö põhjused ja positiivsed tagajärjed	13
1.4 Kaugtöö ohud ja negatiivsed tagajärjed	16
1.5. Kaugtöö kasutamine avalikus teenistuses	21
2. EMPIIRILINE UURING	24
2.1. Eesti avalik teenistus	24
2.2. Välisministeerium	26
2.3. Eesmärk ja uurimisküsimused	28
2.4. Metoodika	28
2.4.1. Küsitlus	29
2.5. Tulemused	30
2.5.1. Valim	31
2.5.2. Hoiakud kaugtöö suhtes	33
2.5.3. Töörahalolu ja organisatsiooniga identifitseerimine	36
2.5.4. Kaugtöö kasutamine ja selle põhjused	38
2.5.5. Kaugtöö mittekasutamise põhjused	41
2.5.6. Kaugtöö kasutamise võimalused ja ohud	44
2.5.7. Hinnangud töö tulemuslikkusele ja töö ning isikliku elu tasakaalule	46
3. JÄRELDUSED	47
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	58
LISAD	64
Lisa 1. Välisministeeriumi peamaja struktuurijoonis	64
Lisa 2. Diplomaatide karjäärisüsteemi kirjeldus	65
Lisa 3. Ankeetküsimustik	66
Lisa 4. Suhtumine kaugtöösse Välisministeeriumis	72

Lisa 5. Suhtumine kaugtöösse gruppide ja väiteplokkide kaupa.....	74
Lisa 6. Kaugtöö hoiakud, meeste ja naiste vahelised erinevused.....	75
Lisa 7. Kaugtöö hoiakud, ametigruppide vahelised erinevused.....	76
Lisa 8. Kaugtöö hoiakud, juhtide ja mittejuhtide vahelised erinevused.....	77
Lisa 9. Kaugtöö hoiakud, juhtide ja mittejuhtide vahelised erinevused.....	80
Lisa 10. Kaugtöö hoiakud, vanusegruppide vahelised erinevused.....	81
Lisa 11. Kaugtöö hoiakud, staažigruppide vahelised erinevused.....	82
Lisa 12. Rahulolu tööga.....	83
Lisa 13. Seos Välisministeeriumiga samastumise ja kaugtöö kasutamise vahel.....	84
Lisa 14. Töö olulisus.....	85
Lisa 15. Organisatsiooniga samastumine.....	86
Lisa 16. Erinevused kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate töötundide vahel.....	87
Lisa 17. Töö tulemuslikkus ning tasakaal töö ja isikliku elu vahel.....	88

LÜHIKOKKUVÕTE

Kaugtöö kui üks paindliku töö vorm on vaatamata oma ennustatud suurele edule endiselt paljudes organisatsioonides suhteliselt uus nähtus ning seda ei kasutata oluliselt suurel määral. Olgugi et uuringud on näidanud kaugtöö populaarsuse kasvu ning seda ka Eestis, on selle kasv olnud siiski oodatust tagasihoidlikum ning ilmneb, et kõige vähem kasutatakse seda valitsusasutustes.

Käesoleva magistritöö fookuses on kaugtöö kasutamine ja sellega seonduv Eesti Vabariigi Välisministeeriumis. Praegune praktika kaugtöö kasutamisel Välisministeeriumis on olnud pigem tagasihoidlik ning täpne ülevaade kaugtööga seotud hoiakutest ja senisest praktikast puudub. Viimatisest Välisministeeriumis läbiviidud arengu-uuringust aga ilmneb, et soovitakse suuremat paindlikkust, kuivõrd tehnoloogilised vahendid seda võimaldavad. Seetõttu püüab käesolev magistritöö seda lünka täita, selgitades eesmärgina välja, millised on teenistujate hoiakud kaugtöö suhtes, mil määral ning kuidas on kaugtöö kasutamine Välisministeeriumis võimalik ja põhjendatud ning millised on kaugtöö ohud.

Töö raames viiakse Välisministeeriumis läbi uuring ning ankeetküsitluse abil kogutakse tulemused ning esitatakse need statistilise analüüsi abil. Ilmneb, et Välisministeeriumis ollakse kaugtöö suhtes üle ootuste positiivselt meelestatud ning huvi kaugtöö vastu on suur. Paraku aga ei võimalda paljude teenistujate tööülesanded kaugtööd kasutada soovitud määral, tulenevalt Välisministeeriumi avaliku teenistuse eripärast ja teenistujate tööst, mis on vähemal või rohkemal määral seotud Eesti riigi julgeoleku jaoks tundlike andmetega. Suurimaks probleemiks peetakse kaugtöö puhul piiratud ligipääsu infole ning ebavõrdsustunnet kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate vahel. Tehnoloogiliste võimaluste arenedes aga on kaugtöö Välisministeeriumis omal kohal motivatsioonipaketid, mida suure tõenäosusega teenistujate poolt kasutatakse.

Võtmesõnad: kaugtöö, hoiakud, töö ja pereelu tasakaal, tööga rahuolu, seotus organisatsiooniga, avalik teenistus, traditsiooniline avalik teenistus, kaasaegne avalik teenistus

SISSEJUHATUS

Kuigi kaugtöö mõiste on olnud kasutuses alates 1970-est aastatest, on kaugtöö kui töötamise vorm endiselt paljudes organisatsioonides suhteliselt uus nähtus ning paljudes organisatsioonides seda ei kasutata (Cooper, Kurland 2002, 512). Olgugi et uuringud on näidanud kaugtöö populaarsuse kasvu (Green, Roberts 2010, 55; Daniels *et al.* 2001, 1153; Bentley, Yoong 2000, 347) ning seda ka Eestis (Chung 2018), on selle kasv olnud oodatust tagasihoidlikum (Böll *et al.* 2014, 1; Green, Robert 2010, 49, 8; Overmyer 2001, 4) ja näiteks ka Eestis läbiviidud uuringud pigem näitavad, et Eestis kaugtöö populaarsuse kasv ei ole nii suur (Sotsiaalministeerium 2017) ning et kõige vähem kasutatakse seda valitsusasutustes (Chung 2018; Sotsiaalministeerium 2017; Seljamaa 2016).

See, et kaugtööd rakendatakse eeldatust vähem, näitab seda, et pakkumine ja nõudlus kaugtöö osas ei pruugi olla väga tugev (Cooper, Kurland, 2002, 512) ja selle põhjuseid tuleks uurida organisatsiooniti. Veel praegugi arutletakse, mida täpselt kaugtöö all mõista tuleks ja otsitakse vastuseid küsimustele kaugtöö tegemise põhjuste, tagajärgede ja mõjude teemal (Cooper, Kurland 2002, 512; Allen *et al.* 2015, 40). Sageli on uuritud kaugtöö positiivseid tagajärgi nagu näiteks töörahulolu tõus ning negatiivseid tagajärgi nagu näiteks hägustunud piir töö ja pereelu vahel. Tuleb aga võtta arvesse, et lisaks võimalusele valida töötamise aega ja kohta muudab kaugtöötamine põhimõtteliselt töö ja eraelu mõistet. (Böll *et al.* 2014, 2) Seljamaa (2016) viitab oma magistritöös Grippaldi (2002, 6) järeldusele, et üldine suhtumine kaugtöösse on hea ja seda isegi nendel töötajatel, kes kaugtööd ei kasuta. Oma töös jõudis ta samale järeldusele, mistõttu tuleks kaugtöö mittesagedast rakendamist uurida organisatsioonipõhiselt.

Antud magistritöö fookuses on kaugtöö kasutamine ja sellega seonduv Eesti Vabariigi Välisministeeriumis. Praegune praktika kaugtöö kasutamisel Välisministeeriumis on olnud pigem tagasihoidlik, kuid täpsem ülevaade puudub. Kaugtöö on Välisministeeriumis loetletud kui ühe mittemateriaalse hüvena, kuid tegelikkuses puudub ülevaade, kas ja kui suurel määral seda võimalust pakutakse ja kasutatakse. Viimatisest Välisministeeriumis läbiviidud arengu-uuringust (Välisministeeriumi...2010) ilmneb, et soovitakse suuremat paindlikkust, kuivõrd tehnoloogilised vahendid seda võimaldavad, viidates kaugtöö kasutamise tõusvale soovile. Selle aja jooksul ei ole

aga teadaolevalt toimunud märkimisväärset kaugtöö kasutamise sagenemist ega tehtud ka vastavaid uuringuid. Seetõttu püüab käesolev magistritöö seda lünka täita, selgitades välja, mil määral ning kuidas on kaugtöö kasutamine Välisministeeriumis võimalik ja põhjendatud.

Uurimuse laiem eesmärk on välja selgitada kaugtööga seotud kogemused ja hoiakud nii juhtide kui alluvate tasandil nagu ka kaugtööga seonduvad ohud ja võimalused Välisministeeriumis. Uuringu tulemused on sisendiks kaugtöö teema (võimalikuks) reguleerimiseks või korraldamiseks, et vajadusel saaks Välisministeeriumis hakata kaugtööd juurutama kokkulepete sõlmimiseks, fikseerides kaugtööga seotud tingimused.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks otsib autor vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kes, kuidas ja miks kaugtööd Välisministeeriumis praktiseerivad ja millistel tingimustel?
2. Millised on kaugtöö rakendamise võimalused ja eeldused Välisministeeriumis (st kas kasutajate ring võiks olla suurem, milliseid töökorralduse muudatusi jms see kaasa toob)?
3. Millist kasu kaugtöö suurem kasutamine Välisministeeriumile annaks (kas võib leida seoseid kaugtöö ja hinnangute osas enda töörahuloluga, töö tulemuslikkusega, töö ja pereelu tasakaaluga ja organisatsiooniga samastumisel)?
4. Millised on kaugtöö rakendamisega seotud ohud ja probleemid Välisministeeriumis?

Töö koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis annab autor teoreetilise ülevaate kaugtöö kui ühe paindliku töövormi kujunemisest ja selle varasemast käsitlusest, kaugtöö rakendamise põhjustest ja eeldustest edukaks rakendamiseks, kaugtöö võimalustest ja positiivsetest tagajärgedest ning samuti kaugtöö ohtudest ja negatiivsetest tagajärgedest. Töös käsitletakse ka kaugtöö kasutamist avalikus teenistuses- kas ja mil määral on see võimalik ning millised on senised kogemused. Teise peatüki moodustab empiiriline uuring, kirjeldades muuhulgas ära valitud metoodika ja esitades tulemused. Kolmandas osas teeb autor uurimistöö kokkuvõtte empiirilise uurimuse tulemustest ja tutvustab käesoleva töö järeldusi ning arutelu.

Uurimistöö unikaalsus seisneb selles, et esiteks puuduvad Välisministeeriumis sarnased uuringud, ning teiseks ei leidu Eestis ega ka mujal maailmas suurel hulgal uuringuid, mis käsitleksid kaugtööd avaliku teenistuse organisatsioonis, millel on kas osaliselt või terviklikuna traditsioonilise avaliku teenistuse süsteemi tunnused. Seetõttu on käesolevas töös oluline võtta arvesse Välisministeeriumi eripära traditsioonilise avaliku teenistuse tunnuste tõttu.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Kaugtöö olemus

Kaugtöö all mõistetakse mitmeid erinevaid töövorme. Nendeks võivad olla kodus ehk kodukontoris töötamine, satelliitbüroos ehk spetsiaalselt kaugtööd tegevate inimeste jaoks loodud ilma juhita tööruumides töötamine või tavapärasest töökohast eemal ehk näiteks raamatukogus või kohvikus töötamine. Ka inglise keeles on kaugtöö jaoks olemas mitmeid termineid, näiteks *telecommuting*, *telework*, *remote work*, *distributed work*, *virtual work*, *flexible work*, *flex-place*, *satellite office work* ja *distance work* (Allen *et al.* 2015, 42; Böll *et al.* 2014, 2; Gajendran, Harrison 2007, 1524; Mihhailova *et al.* 2009, 1; Shin *et al.* 2000, 86). Sealjuures ei tähenda kõik need terminid täpselt üheselt mõistetavalt tehtavat kaugtööd. Näiteks *virtual work* ehk virtuaalne töö ei pruugi ilmtingimata tähendada kaugtööd, vaid virtuaalne töö on näiteks ka infotehnoloogiavahendite abil tehtav töö tavapärasel töökeskonnas, kus töökaaslastega suheldakse läbi virtuaalsete suhtlusvahendite (e-kirjad, Skype'i vestlused jne) (Mihhailova *et al.* 2009, 1). Terminite kasutamise eelistus erineb ka piirkonniti. Näiteks USA-s eelistatakse kasutada terminit *telecommuting*, Euroopas on rohkem kasutusel *telework*, kuid Jaapanis näiteks *flexwork* (Baruch 2002, 114; Mihhailova 2009, 3) ning niisamuti võivad piirkonniti erinevad olla ka eelistused kaugtöövormide osas- näiteks USA-s eelistatakse kodust töötamist, Jaapanis aga satelliitbüroodes töötamist (Shin *et al.* 2000, 86).

Kaugtöö ajalugu on pikem kui kontorite ja tehaste muutumine põhilisteks töötamise kohtadeks. Hering (2015) kirjeldab kaugtööd kui töötegemise viisi, mis ajalooliselt on olnud kõige tavapärasem viis – st inimesed teenisid elatist seal, kus nad elasid. Näiteks talupidajad harisid oma maad ja käsitöölised valmistasid tooteid oma kodus. Tööstuse võidukäiguga aga hakati rajama tehaseid ja muid töötamise kohti ning inimesed hakkasid töötegemiseks koonduma tööandja poolt pakutatavatesse ruumidesse. Tööle minek ja töölt tulek muutus tavapäraseks ning tõenäoliselt ei peetud pikka aega selles töökorralduses muudatusi teha ei vajalikuks ega võimalikuks.

Terminid *telecommuting* hakkas esmakordselt kasutama Jack M. Nilles 1973. aastal (Allen *et al.* 2015, 41; Bailey, Kurland 2002, 383; Mihhailova 2009, 3). Algselt oli kaugtöö eesmärgiks lahendada probleemi, kuidas inimesed saaksid vähendada tööleminekule ja –tulekule kuluvat liigset aega autodes ja liikluses viibides. 1970. aastatel USA-s aset leidnud kütusekriis ja tõusvad kütusehinnad juhtisid NASA ja USA õhuväe kommunikatsioonisüsteemi disaineri Jack Nillesi esimeste katsetusteni kaugtööks (Hering 2015; Böll *et al.* 2014, 2). Idee oli hakata tooma tööd töötajale lähemale, mitte vastupidi (ehk töötajat tööle lähemale, nagu see senini oli olnud) ning seeläbi vähendada liiklusprobleeme ja kütusekulu (Allen *et al.* 2015, 41; Mihhailova 2009, 3; Kurland, Bailey 1999, 53). Sellest ajast peale on kaugtöö kasutamine toonud kaasa muidki eeliseid, seda on hakatud pidama „ravivahendiks“ mitmetele organisatsioonilistele ja sotsiaalsetele probleemidele (Bailey, Kurland 2002, 383) ning selle kasutamise populaarsus on aina kasvanud.

Kaugtöö all mõeldakse nii sellist kaugtööd, mida tehakse 100% tööajast, aga ka sellist kaugtööd, mida tehakse mõned päevad nädalas või kuus (Bentley, Yoong 2000, 347). Seetõttu on kaugtööd sageli käsitletud kui ühte võimalikest paindlikest töövormidest, mille puhul saab kasutada nii paindlikke töötamise kellaegasid kui ka näiteks kokkusurutud tööpäevaid (Böll *et al.* 2014, 2). Üldiselt võib aga öelda, et kaugtööd saab defineerida kui tööd, mida tehakse väljaspool tavapärasest töökohta ning mille puhul kasutatakse telekommunikatsiooni või arvutipõhiseid tehnoloogiaid (Bailey, Kurland 2002, 384; Cooper, Kurland 2002, 511, Böll *et al.* 2014, 1; Mihhailova *et al.* 2009, 1; Shin *et al.* 2000, 86). Käesoleva magistr töö uurimisobjektiks on selline kaugtöö, mida tehakse aeg-ajalt väljaspool tööandja ruume, eeskätt kodus, kuivõrd kodu on põhilisim koht, kus valdava osa kaugtöö alaste uuringute põhjal kaugtööd tehakse.

1.2. Kaugtöö eeldused

Kaugtöö rakendamiseks organisatsioonis peaksid olema edukalt täidetud mitmed eeldused. Kaugtöö sagenemisega on hakanud muutuma ka arusaam sellest, kuidas hinnata töö tulemuslikkust ja juhtida inimesi, kes kaugtööd teevad (Bailey, Kurland 2002, 384). Crosbie ja Moore (2004, 230) toovad välja, et paljud organisatsioonid küll kaaluvad kaugtöö rakendamist, kuid puudu on olnud juhustest, kuidas kaugtööd juurutada ja kuidas kokkuleppeid luua. Leidub siiski ka organisatsioone, kus kaugtöö rakendamine ja levik jääb juhtide vastuseisu taha (Cooper, Kurland 2002, 512), mistõttu võib öelda, et esmaseks eelduseks kaugtöö kasutuselevõtul on juhtide nõus- ja valmisolek kaugtööks. Edukaks kaugtööks on vaja eestvedaja omadustega juhte (Brown *et al.* 2016, 97;

Green, Roberts 2010, 51-52), kes suudaksid alluvaid edukalt juhtida ka väljaspool tavapärasest töokeskkonda (Mihhailova *et al.* 2009, 1). Allolev tabel (Tabel 1.) võtab kokku kaugtöö rakendamise eeldused nii töötaja kui ka tööandja jaoks.

Tabel 1. Kaugtöö eeldused

Kaugtöö rakendamise eeldused	
töötaja jaoks	tööandja jaoks
<ul style="list-style-type: none"> • IKT vahendite olemasolu ja nende kasutusoskus • töö, mis võimaldab kaugtöötamist • sobiv koht töötamiseks • teadmised turvanõuetest ja -riskidest • iseseisvus • tugev enesedistsipliin • tööandja ja kolleegide usaldus 	<ul style="list-style-type: none"> • valmisolek juhtida kaugtöötajaid või kaugtööl olles • tehnilise toe pakkumine • teadmised, millised tööd või ülesanded saaks ära teha kaugtöötades ja millised mitte • oodatavate tulemuste määratlemine • oodatavate tulemuste mõõtmise võimalikkus • kaugtöö reguleerimine vastavalt sisekorrale ja seadusandlusele • usaldav suhe töötajatega • peab arvestama turvariskidega, mis võivad tekkida infole ligipääsu ja kommunikatsiooniga väljaspool tööandja arvutivõrku

Allikas: autori koostatud alapeatükis 1.2 viidatud allikate põhjal

Kaugtöö rakendamisel on üheks olulisimaks eelduseks juhtimise perspektiivist teadmine, kuidas kaugtöö puhul saavutamist vajavaid eesmäärke seada ja tehtavat tööd mõõta (Kossek *et al.* 2015, 8; Böll *et al.* 2014, 3; Green, Roberts 2010, 49). Kui tehnoloogia areng ei sea juba ammu piire töökoha ja -aja valikul, siis võivad uuteks piirideks olla väljundi mõõtmine ja kontroll töö tegemise üle. Gordon (1997) on väitnud, et mudelid produktiivsuse mõõtmiseks peavad ajaga kaasas käima- kui madalama taseme kontoritöötajate töötulemuslikkust võib saada kuidagi mingites ühikutes mõõta (näiteks väljastatud arvete arv), siis näiteks programmeerijate, juristide, inseneride või disainerite tööd ei ole sageli võimalik piiritleda ja hinnata konkreetsete ühiknäitajate abil. Ka ei pruugi kõrgkvalifitseeritud töötaja 60-tunnine töönaädal olla tulemuslikum kui tema kolleegi poolt tehtav 40-tunnine töönaädal. (Gordon 1997)

Ülaltoodud näidetele tuginedes on arusaadav, et ka väljaspool tööruume tööd tehes jääb osa tööde puhul töötajate produktiivsuse mõõtmine keeruliseks probleemiks. Seetõttu on leitud, et kaugtöö sobiks enim just tulemusjuhtimist viljelevatesse organisatsioonidesse, kus ei ole niivõrd oluline viis, kuidas tööd tehakse, vaid lõpptulemus (Brown *et al.* 2016; Böll *et al.* 2014, 3; Mihhailova *et al.* 2009, 5). Kaugtöö kasutamise üheks eelduseks on see, et organisatsioonis on kindlaks

määratud, mida töötajalt oodatakse ehk milliseid konkreetseid sooritusi peab töötaja tegema (Põllumäe 2008, 56).

Oluliseks eelduseks kaugtöö rakendamisel on ka töötaja reguleerimine. Tööaega reguleerivad seadused on olemas igas arenenud riigis (Blyton 2011, 131), küll aga ei ole igas riigis reguleeritud riiklikul tasandil kaugtöö. Siiski on Euroopa Liidus ja mujalgi maailmas hakatud kaugtöö reguleerimist riiklikul tasemel edendama, luues selleks sotsiaalpartneritega (töötajad, tööandjad ja ametiühingud) vastavaid kokkuleppeid (Chung 2018; EL tasandi... 2002), mille on välja toonud ka Saarma (2015) oma magistritöös.

Eesti töölepingu seadus ega avaliku teenistuse seadus ei reguleeri otseselt kaugtöö tegemist, kuid nii töölepinguseadus (§ 6 lg 4) ja avaliku teenistuse seadus (§ 67 lg 3) võimaldavad töötamise kohana kokku leppida tööandja asukohast muu koha, sealjuures ka töötaja või teenistuja kodu ning see eeldab eelnevat kirjalikku kokkulepet (Töölepinguseadus 2009; Avaliku teenistuse seadus 2013). Kindla riiklikul tasemel regulatsiooni puudumine aga võimaldab tööandjatel ise suures osas kaugtöö tingimused määrata (Hynes 2014, 579), mis tähendab, et kaugtöö rakendamine ei pruugi olla kõikidele organisatsiooni töötajatele võrdselt kättesaadav. Eestis on kaugtöö soovituslikud põhimõtted kokku leppinud Ametiühingute Keskliit ja Tööandjate Keskliit, tuginedes Euroopa Liidu tasandi sotsiaalpartnerite 2002. aastal sõlmitud raamlepingule (Eesti Ametiühingute Keskliit).

Et kaugtöö sujus mõlemaid osapooli rahuldaval moel, siis on oluline, et see on saavutatud mõlema poole huve silmas pidades. Ühelt poolt on kodukontori puhul oluline, et see sobiks töötaja pereelu tingimustega (näiteks väikeste laste olemasolu vm võib tegelikult kodukontoris töötamise muuta raskeks) (Böll *et al.* 2014, 3). Teiselt poolt peavad olema täidetud ka tööandja tingimused. Seetõttu on üheks eduka kaugtöö eelduseks läbirääkimiste pidamine ja vastava kokkuleppe loomine. Kaugtöö kokkulepe peaks sisaldama (Böll *et al.* 2014, 3):

- kaugtöö tegemise sagedust
- kaugtöö tegemise kohta
- töötaja autonoomsuse määra
- sätestatud reegleid kaugtöötamisel (näiteks töötamise aeg)
- kuidas tulemusi hinnatakse
- kas kaugtöötamine on tööandja või töötaja initsiatiivil.

Edukaks kaugtööks peab olema olema ka usaldus juhi, alluva ja kolleegide vahel (Brown *et al.* 2016). Usaldusväärsus sõltub suuresti sellest, millised on omavahelised suhted. See omakorda loob meeskonna tunnetuse ning mõjutab kaugtööd tehes ka seda, milline on töötaja panus. (Green, Roberts 2010, 49)

Vajalikud eeldused hõlmavad ka nõudmisi töötajale: nt peab töötajal olema piisavalt enesedistsipliini ja oskus vältida ületöötamist (Chung 2018), vajalik on ka töötaja iseseisvus ja et tema töö oleks piisaval määral sõltumatu kolleegidest (Böll *et al.* 2014, 6). Lisaks on oluline sobiva töötegemise koha ja tehnoloogiliste vahendite olemasolu. Sealjuures nõuab kaugtöö ka asjakohaseid tehnoloogilisi teadmisi, kasutajatuge ja turvanõuete täitmist olukorras, kus soovitakse pääseda ligi tööalastele andmetele töötaja ruumidest väljaspool (Bailey, Kurland 2002, 386; Mihhailova 2009, 3). Täpsemalt on vajalikud eeldused ja turvariskide ohud kirjeldatud kaugtöö ohtude ja negatiivsete tagajärgede alapeatükis.

Kui mõelda sellele, kes on kaugtöötaja, siis kaugtööd seostati 21. sajandi algul pigem võlaõigusliku lepingu alusel töötaja kui tavapärase töölepingu alusel töötajaga (Bailey, Kurland 2002, 385), kuid see eristus on muutumas aina hägusemaks. Kirjandusest ei tule üheselt välja, keda saab pidada kaugtöötajaks lisaks sellisele töötajale, kes töötab täielikult töötaja ruumidest väljaspool. Niisamuti on erinevaid andmeid selle kohta, milline on keskmise kaugtöötaja profiil: kas selleks on kõrgema või madalama sissetulekuga noorem või vanem mees või naine, erineb tõenäoliselt erialati (Bailey, Kurland 2002, 386). Näiteks Eestis tehtud viimases tööelu-uuringus toodi välja, et 2015. aastal tegid kaugtööd rohkem mehed ning ametialalt oli kaugtöö enim levinud juhtide ja tippspetsialistide seas (Eesti...2017).

Edukaks kaugtöö rakendamiseks on vaja lisaks kaugtööd võimaldavale tööle ka kindlaid isikuomadusi. Cisco (2007) uuringus mobiilse tööjõu kohta leiti, et kaugtöötaja peab olema kohanemisvõimeline, hästi organiseeritud, paindlik ning tema psühholoogilises profiilis on olulised sellised isiksuseomadused nagu madal neurootilisus, optimism, ekstravertsus ja enesekindlus. Seljamaa (2016) täiendab oma magistritöös seda nimekirja selliste omadustega nagu vastutustundlikkus, tulemustele orienteeritus, iseseisvus, pühendumus ning kaugtöötaja peab olema hästi kursis oma töövaldkonnaga ja etteantud juhustega.

Bailey ja Kurlandi (2002, 396) järgi sobitaksid kaugtöötajaks enim need töötajad, kellel on kontroll oma töömahu üle, kellel puudub pidev vajadust näost-näku suhtluseks ning kes ise tunnevad, et kaugtöö on nende puhul võimalik. Enim sobitub kaugtöö teadmustöötajale või vaimse töö tegijale (ingl *knowledge worker*), kes saab teha tööd infotehnoloogiliste vahendite abil (Kossek *et al.* 2015, 18). Täiendavalt lisab Seeder (2008, 28), et paindlikumad töövormid sobivad nendele töötajatele, kes ei vaja pidevat juhendamist ja kontrolli, kellel on piisavalt enesedistsipliini, kes on orienteeritud pigem tulemusele ja eesmärgi täitmisele kui protsessile. See viitab taaskord sellele, et kaugtöö sobitub pigem tulemusjuhtimisega, kus juhil ei ole niivõrd suur vajadus kontrollida töötegemise protsessi, kuivõrd väljundiks olevat tulemust (Böll *et al.* 2014, 3).

Mitmete uuringutulemuste kohaselt on madalamal tasemel olevate või vähemstaažikamatel kontoritöötajatel mõnevõrra keerulisem saada juhtidelt nõusolekut kaugtööks (Chung 2018; Golden 2009, 34), mistõttu võib oletada, et staatus ja positsioon võivad samuti mõjutada tunnetust kaugtöö võimalikkuse kohta ning et kaugtöö kasutamise võimalikkus võib olla seotud kohaga hierarhias (Bailey, Kurland 2002, 396; Blyton 2011, 130). Sageli on juhid need, kes otsustavad, kellel on ligipääs paindlikkusele, näiteks kaugtöö kasutamise võimalusele (Gajendran *et al.* 2014, 6), otsustades selle näiteks väikeste laste olemasolu baasil, kuid selline selekteerimine võib riivata ligipääsu mitte omajate õiglustunnet (Kossek *et al.* 2015, 8-9).

1.3 Kaugtöö põhjused ja positiivsed tagajärjed

Kaugtöö rakendamiseks on mitmeid põhjuseid. Need võivad tuleneda organisatsioonist kui ka töötajast. Töötajast tulevate põhjustena kaugtööks on kirjanduses enim loetletud näiteks soovi väikeste laste või teiste hoolealuste tõttu viibida enam aega kodus (Golden 2009), muid perekondlikke asjaolusid, mugavust, (aja-)paindlikkuse ja enesejuhtimise võimaluse soovi (Crosbie, Moore 2004, 227; Bailey, Kurland 2002, 385), mida näiteks kodust tehtav kaugtöö võimaldab. Samuti on kaugtöö üheks põhjuseks nimetatud asjaolu, et kaugtööd kasutades saavad ka erivajadustega inimesed olla tööturul senisest aktiivsemad (Bailey, Kurland 2002, 384).

Ka nähakse kaugtöö kasutamise põhjusteks soovi hoida kokku sõidu- või toidukulusid ja aega (Gajendran *et al.* 2014, 2; Böll *et al.* 2014, 1; Hynes 2014, 580). Kaugtöö rakendamise põhjuseks on ka selle võimalus vähendada õhusaastet, liiklusrumürat ja -ummikuid (Hynes 2014, 580; Bailey, Kurland 2002, 384).

Samuti võivad töötajad soovida töötada vaikselt ja rahulikult keskkonnas, kus ei teki kolleegidel võimalust pidevalt tööd segada või kus puudub tavapärase töökeskkonnas olev müra (Gajendran *et al.* 2014, 2; Böll *et al.* 2014, 1; Crosbie, Moore 2004, 227; Bailey, Kurland 2002, 385).

Põhjused, miks tööandja rakendaks kaugtööd, on näiteks soov hoida majandamiskulusid kokku, olla atraktiivsem ja meelitada ligi häid töötajaid, pakkudes neile vastu pandlikkust ja iseseisvust (Allen *et al.* 2015, 41; Böll *et al.* 2014, 3; Green, Roberts 2010; Golden 2009) või motiveerida olemasolevaid töötajaid, väärtustades nende pereelu (Böll *et al.* 2014, 3-4; Chung 2018), mistõttu võib kasvada nende pühendumus ja tulemuslikkus (Gajendran *et al.* 2014, 2; Böll *et al.* 2014, 1; Golden 2009) ja väheneda tööjõuvoolavus (Kurland, Bailey 1999, 58). Ühelt poolt on kaugtöö rakendamise põhjusteks võimalus tööandjatel sõlmida võlaõiguslikke lepinguid, millega kaasneb töötegijale vähem hüvesid (Allen *et al.* 2015, 42; Bailey, Kurland 2002, 384, 387), kuid teiselt poolt saab tööandja näidata ennast kui organisatsiooni, kes peab oluliseks töötamise võimaldamist ka näiteks vanemaealistele töötajatele, aga ka erivajadustega inimestele ning maapiirkondades elavatele inimestele (Böll *et al.* 2014, 3-4; Caillier 2012, 463; Kurland, Bailey 1999, 59).

Ka on leitud, et kaugtöö võimaldab ettevõtetel ja avaliku teenistuse organisatsioonidel moderniseerida oma töökorraldust ning olla kaasaegsem ja ühtlasi annab kaugtöö rakendamine töötajatele võimaluse paremini ühildada töö ja ühiskondlik elu (EL tasandi... 2002; Böll *et al.* 2014, 3-4; Allen *et al.* 2015, 41). Samuti võimaldab kaugtöö olla kiiremini reageeriv, sest töötajatele on võimaldatud infole ligipääs ajast ja kohast sõltumata (Böll *et al.* 2014, 3). Avaliku sektori bürokraatia tõttu on paljud protsessid võrreldes erasektoriga aeganõudvamad, mistõttu võib eeldada, et kaugtöö annaks võimaluse olla ka avalikul sektoril paindlikum ning kiirem.

2015. aasta Eesti tööelu-uuringus tuuakse samuti välja, et kaugtöö võib aidata vähendada erivajadustest tingitud diskrimineerimist ja eelarvamusi tööturul ning et peamised töötajapoolsed põhjused väljaspool tavapäraseid tööruume töötamiseks on töö iseloom, elukorraldus, eluviis, tulemuslikum töötamine ja vanemlikud kohustused. Tööandja poolsete põhjustena tuuakse aga välja töö iseloomu, töötajate soovidele vastutulemise ja tulemuslikuma töötamise väljaspool tööruume. (Eesti... 2017)

Cooperi ja Kurlandi (2002, 512) väitel aga ei ennusta kaugtöö faktorid, näiteks kestus ja aeg, ega ka perekondlikud põhjused, näiteks laste eest hoolitsemine, päris täpselt seda, kas töötajad võiksid

kaugtööd eelistada või mitte, mistõttu ühtseid põhjuseid siiski välja tuua ei saa. Paindlikkust tööajas ja -kohas võib soovida töötaja igas vanuses, sõltumata näiteks sellest, kas tal on väikseid lapsi või mitte (Kossek *et al.* 2015, 9).

Kaugtöö puhul on positiivseteks tagajärgedeks mainitud enim seda, et töötajad tunnevad suuremat rahulolu, produktiivsuse kasvu ka paremat tasakaalu töö- ja pereelu vahel, eriti väikeste lastega peredes. Tööpinged võivad tekitada omakorda pinget töö ja pereelu vahel. Kui aga töötajad saavad ise valida, millal ja kus nad töötavad, siis mõjub see töö ja pereelule positiivselt, sest tehtud saab nii töö kui ka jääb aega ka pere jaoks (Fagan, Vermeulen, 2016; Allen *et al.* 2015, 41; Gajendran *et al.* 2014, 6; Böll *et al.* 2014, 3-4) ning on arvatud, et tasakaal töö ja pereelu vahel võidakse saavutada just kodust töötamisega (Crosbie, Moore, 2004). Kaugtöö kui paindlik töövorm võimaldab olla vanematel rohkem aega lastega koos ja võib aidata kaasa väikeste lastega emade ja isade võrdsemale panustamisele lastekasvatusse (Craig, Powell 2012).

Mitmed autorid on väitnud, et paindliku tööajaga ja –korraldusega töötajate üldine töörahulolu ja töösooritus on kõrgemad ning stressitase madalam kui nende kolleegidel, kes töötavad kindlate raamidega tööajal ja -kohas (Brown *et al.* 2016, 91; Kelliher, Anderson 2010; Green, Roberts 2010, 48; Chung 2018; Golden *et al.* 2006, 1341). Kaugtööga kaasnevat võimalikku produktiivsuse kasvu on muuhulgas põhjendatud näiteks ajalise ja rahalise võiduga, mis saavutatakse tööle minekuks valmistumise ning sõiduvajaduse äralangemisel (Böll *et al.* 2014, 3-4; Green, Roberts 2010, 48; Golden *et al.* 2006, 1341), aga ka juhul, kui töötaja on haigestunud ning talle võimaldatakse sellel ajal töötada kodust (Kurland, Bailey 1999, 57). Samuti aitab produktiivsuse kasvule kaasa kaugtööga kaasaskäiv suurenenud autonoomia, mis võimaldab töötajatel olla iseseisvam tööülesannete täitmisel (EL tasandi... 2002; Böll *et al.* 2014, 4). Lisaks on produktiivsuse tõusu põhjendatud ka sellega, et töötaja saab ise oma tööd ajakavastada ning kaugtöötades vähenevad häirivad tegurid töötegemisel, mis kaasneksid kontoris töötades (Cooper, Kurland 2002, 512; Böll *et al.* 2014, 4; Golden *et al.* 2006, 1341).

Kaugtöötades väheneb ka surve sotsiaalseks suhtluseks neile, kes ei tunne ennast seetõttu töökeskkonnas mugavalt ning vähenevad ka sellised juhtide ja kolleegide poolsed emotsioonist ajendatud kiired pöördumised, mis tegelikult ei pruugi olla nii kiireloomulised (Golden *et al.* 2006, 1341). Tööd häirivate tegurite äralangemisel tõusvat produktiivsust kinnitab ka Samsungi ja turu-uuringufirma GfK Baltimaades 2014. aastal läbi viidud uuring, millest selgub, et kaugtöötajad

puutuvad tööaega röövivade teguritega kokku vähem kui need inimesed, kellele neid aspekte ei ole nende hinnangul piisavalt võimaldatud (Puidet 2014).

Tööandja jaoks toob kaugtöö kaasa selliseid positiivseid tagajärgi nagu näiteks töötajate vähenenud töölt puudumine, parem moraal (Böll *et al.* 2014, 3; Kurland, Bailey 1999, 56), vajaliku töö äratemine juhul, kui töötaja on haigestunud, võimaldades tal töövõimetuslehe asemel töötada kodust (Kurland, Bailey 1999, 57), üldkulude vähenemine (Böll *et al.* 2014, 3; Green, Robert 2010, 48), töötajate pühendumise tõusu selle eest, et tööandja võimaldab paindlikkust ning organisatsiooni üldine jõudluse paranemine (Cooper, Kurland 2002, 511-512; Gajendran *et al.* 2014, 2, 6, Bailey, Kurland, 2002, 393; Golden 2009). Lisaks toovad Böll, Cecez-Kecmanovic ja Campbell (2014, 3) välja, et kaugtöö võib vahetu kontrolli vähenemise tõttu vähendada ka keskastme juhtimist, mistõttu saaks ühel juhul olla rohkem otsealluvuses olevaid töötajaid.

Gajendran, Harrison ja Delaney-Klinger (2014, 7) toovad välja, et vastata tööandja usaldusele ja paindlikkusele ning et vähendada kolleegide pahameelt, võivad kaugtöötajad olla palju püüdlikumad oma tulemuste saavutamisel, võttes juurde ka lisaülesandeid selleks, et paista juhtidele rohkem silma.

1.4 Kaugtöö ohud ja negatiivsed tagajärjed

Samas ei ole kaugtöö rakendamine läbinisti ainult positiivse mõjuga. Kuigi kaugtöö oma tehnoloogilise innovaativisusega on saanud potentsiaalseks lemmikuks nii tööandjatele kui ka töötajatele, võib see siiski viia uute pingesallikate tekkimiseni (Taskin, Edwards 2007, 195).

Põhiliste ohtudena, aga ka negatiivsete tagajärgedena on enim mainitud pikalevenivaid tööpäevi (Crosbie, Moore 2004; Kurland, Bailey 1999, 57) ning töö- ja pereelu piiride hägustumist, mistõttu võib kaugtööna kodust töötamine tekitada veelgi enam probleeme töö- ja pereelu tasakaalus (Kurland, Bailey 1999, 57). Esiteks ei pruugi perekondlikud kohustused võimaldada piisaval määral keskendumist tööle ning teiseks võib kujuneda olukord, kus kaugtöötavale pereliikmele võib saada osaks enamus kodustest töödest ja lastekasvatusest (Böll *et al.* 2014, 4; Golden *et al.* 2006). Goldeni, Veiga ja Simseki (2006) poolt läbiviidud uuringus ilmnes, et mida rohkem töötajad kaugtöötasid, seda kõrgem oli nende töö ja pereelu konflikt. See võib viia järelkuseni, et kaugtöö

annab positiivseid tulemusi vaid siis, kui seda kasutada vaid osa tööajast. Ka ei pruugi kodu kõikide jaoks olla meeldiv ja turvaline koht (Crosbie, Moore 2014, 229).

Böll'i, Cecez-Kecmanovic'i ja Campbell'i (2014, 6-7) uuringu tulemustest ilmneb, et on tööülesandeid, mida töötajad, kes muidu on kaugtööd tehes tuntavalt produktiivsemad, teeksid siiski kontoris. Näiteks eelistatakse koosolekuid pidada näost-näku ning kontoris viibides ja kolleegidega suheldes tuntakse, et ideed on lennukamad kui individuaalselt töötades. Seega võib järeldada, et kaugtöö ebaõnnestuks suurema tõenäolisusega siis, kui kaugtööna püütakse teha tööd, mis selleks ei sobi või kui kaugtöötaja tunneb, et ta ei sobitu kaugtöötajaks. Sobivaid eeldusi kaugtööks on kirjeldatud käesolevas töös eespool.

Bölli, Cecez-Kecmanovici ja Campbelli (2014, 4), Gajendrani ja Harrisoni (2007, 385) ning Greeni ja Robertsi (2010, 48) kohaselt võib kaugtöö vähendada töötajate võimalusi sotsiaalseks ja mitteformaalseks suhtluseks kolleegidega, mis võib viia isoleerituse tundeni. Töölased suhted on aga olulised tööalaseks arenguks, mis omakorda on oluline organisatsioonile muutuv ümbritsevas keskkonnas. Sealjuures võib töötajate mitteformaalne suhtlus olla töötaja arenguks olulisem kui formaalne suhtlus. (Cooper, Kurland 2002, 512) Kuna isolatsiooniprobleemid võivad tekkida mitte vaid tööalase suhtluse osas, vaid ka isiklikul sotsiaalsel tasandil (Cooper, Kurland 2002, 512; Kossek *et al.* 2015, 16; Kurland, Bailey 1999, 57), siis pikapeale võib see vähendada tööandja identifitseerimist organisatsiooniga ning omakorda vähendada karjäärivõimalusi (Böll *et al.* 2014, 4). Seega, lisaks ohule jääda ilma mitteformaalsest tööalastest suhtlusest kolleegide ja sõpradega võivad kaugtöötajal väheneda ka edutamise- ja karjäärivõimalused, seda eriti just sageli kaugtööd tegevatel töötajatel (Cooper, Kurland 2002, 512).

Kaugtöö võib kaasa tuua ka ebavõrdsuse tunde organisatsioonis ja sellest tingitud demotivatsiooni, sest kui ühele kolleegile on lubatud paindlikkus, siis võib see tekitada pahameelt ja kadedust teises kolleegis, kellele paindlikkust lubatud ei ole ning see võib suurendada töölt lahkumise kavatsuste esinemist (Mahler 2012, 411; Kossek *et al.* 2015, 6; Golden 2007). Ka ilmneb, et kaugtöötajad on tunnetanud, et mittekauktöötajate arvates on kaugtöötajatel kergem töö ning juhtide soosing, mistõttu teevad nad mittekauktöötajate tööelu ja töö ning pereelu tasakaalu raskemaks (Gajendran *et al.* 2014; 2, 6-7).

Gajendran, Harrison ja Delaney-Klinger (2014, 2) toovad välja, et kaugtöö võib tingida juhtide vastuseisu, sest neil ei ole näost-näku suhtlemise puudumise tõttu võimalik hinnata töötaja

reageeringut kriisidele, kannatlikkust uute ja kogenematute töötajate juhendamisel, ega sedagi, kui kõvasti töötajad kaugtööd tehes tegelikult pingutavad ja näevad vaeva näiteks tähtaegade lähenemisel.

Seega ilmneb, et tööandja jaoks on suurimaks ohuks ja põhiliseks probleemiks see, kuidas hinnata kaugtöötaja töö tulemuslikkust, juhtida kaugtöötavaid inimesi ja neid usaldada (Kurland, Bailey 1999, 59; Green, Roberts 2010, 47). Ka 2015. aasta Eesti töö-elu uuringus ilmneb, et kaugtööd teinud töötajad leiavad vähem, et nende häid töötulemusi väärtustatakse ja märgatakse (2017). Tõenäoliselt on see tingitud sellest, et kaugtöötajad on juhile ja kolleegidele vähem märgatavad ning seetõttu võidakse hinnata nende tööpanust tegelikult väiksemaks. See võib aga viia ülalpool mainitud karjäärivõimaluste vähenemiseni. Seda ohtu kinnitavad ka Illegems ja Verbeke, kelle väitel kardetakse kaugtöö puhul edutamise vähenemist, sest ei olda piisaval määral tööandjale füüsiliselt nähtav (2004, 324).

Juhtimisalaste väljakutsetena on kaugtöö puhul veel loetletud näiteks kommunikatsiooni- ja koordineerimisprobleeme, meeskonnatöoga seotud kitsaskohti, töölaseid suhteid, kahe-tasandilist vastanduvat tööjõudu, kellest ühed kaugtöötavad ning teised mitte ning mis võib osutada probleemiks töökeskkonnas (Mahler 2012; Green, Roberts 2010, 47; Kurland, Bailey 1999, 59). Näiteks võivad väheneda edukaks meeskonnatööks vajalikud infovahetused ja kogemuste vahetamine (Golden 2007, 1642), millele võib lisanduda ka vähenenud usaldus kolleegide suhtes, sest võidakse arvata, et kaugtöötaja mitte ei tee tööd, vaid naudib vaba päeva (Böll *et al.* 2014, 4; Kurland, Bailey 1999, 59). Kaugtöö ühe ohuna meeskonna jaoks on nimetatud ka leidliku ja sünergilise meeskondliku töökeskkonna mittesoodustamine (Allen *et al.* 2015, 41; Kurland, Bailey 1999, 59).

Samuti kardavad juhid, et kaugtööd tehes on töötajad vähem kättesaadavamad, eriti olukordades, kui tuleb täita ootamatuid ja kiireid ülesandeid. Sellest tingituna võib kolleegide kaugtöötamine tekitada pahameelt ka kontoris töötavates kolleegides, sest osa jooksvaid ja “viimase minuti” ülesandeid, mida muidu täidaksid kaugtöötajad, jõuavad kohal olevatele töötajatele. (Kossek *et al.* 2015, 9; Gajendran *et al.* 2014; 2, 6; Golden 2007, 1644)

Negatiivse tulemusena võib ilmned ka kulude kasv tööandja jaoks, seda ennekõike kommunikatsioonivahendite kasutamise (näiteks telefoniarved) ja vajalike seadmete soetamise tõttu (Gordon, 1997; Green, Robert 2010, 48). Viimaste puhul tasub kindlasti enne kaugtöö

rakendamist läbi mõelda, kelle initsiatiivil kaugtööd kasutatakse. Kui kaugtöötamine on tööandja sooviks, siis võib töötaja pidada ootuspäraseks seda, et tööandja varustab töötajat vajalike kontoritarvete, -mööbli ja muude vahenditega.

Tehnoloogia areng, mis on olnud suurimaid tegureid kaugtöö kasutuselevõtuks ja populaarsuse kasvul (Allen *et al.* 2015, 41), esitab väljakutse tehnoloogilistele probleemidele kaugtöötades (Kurland Bailey 1999, 57), mis on omakorda toonud kaasa ka suurenenud ohu informatsiooni lekkeks. Kaugtöö esitab väljakutse turvalisusele ning seetõttu võivad suureneda kulutused arendustöödele, lisaks on oluline tõsta ka kaugtöötajate teadlikkust infotehnoloogia turvalisuse küsimustes (MTÜ Arhipelaag 2008, 9, 15). Kaugtöötades võib tekkida oht nii organisatsiooni informatsiooni lekkimiseks kui ka töötajate endi privaatsuse rikkumiseks. Seetõttu on oluline, et enne kaugtöö rakendamist peaks tööandja kaugtöötajatele arusaadavalt teatavaks tegema kaugtöötaja poolt töödeldavate andmete kaitse reeglid, mida kaugtöötaja peab järgima. Muuhulgas peab tööandja selgitama, mis on tööandja tootmis- ja ärisaladus. (Eesti Ametiühingute Keskliit)

Riskide, milleks võivad olla muuhulgas näiteks seadmete vargus või kaotamine, maandamiseks peaks organisatsioonil olema kasutusse võetud sobiv mobiilsete seadmete haldustarkvara (Rhee *et al.* 2013) ning eriti oluline on sellise tarkvara olemasolu ja toimimist jälgida kaugtöö puhul organisatsioonides, kus muuhulgas peab kaitsma informatsiooni, mis on mõeldud asutusesiseseks kasutamiseks ja eriti kaitsma riigisaladust. Viimane on oluline seetõttu, et riigisaladus on teave, mille avalikuks tulek seab ohtu Eesti Vabariigi julgeoleku või kahjustab välissuhtlust (Kaitsepolitsei amet). Kaitsepolitsei amet on üles loetlenud tegevused, mille puhul tuleb olla kõrgendatud tähelepanuga, kaitsmaks riigisaladust. Nende seas on muuhulgas välja toodud salastatud info lugemine avalikes kohtades (kohvik, ühistansport jne), krüpteerimata sideliinide kaudu helistamine, turvalise salasõna määramise olulisus tööarvutile, ekraanide lukustamine ja arvuti väljalülitamine, kaitstud arvutivõrgu kasutamise olulisus (Kaitsepolitsei amet).

Allolev tabel 2 võtab kokku kaugtöö rakendamise põhjused ja positiivsed tagajärjed ning kaugtöö ohud ja negatiivsed tagajärjed.

Tabel 2. Kaugtöö rakendamise põhjused ja positiivsed tagajärjed ning ohud ja negatiivsed tagajärjed

	Kaugtöö rakendamise põhjused ja positiivsed tagajärjed	Kaugtöö rakendamise ohud ja negatiivsed tagajärjed
töötaja jaoks	<ul style="list-style-type: none"> • perekondlikud asjaolud • töö- ja pereelu parem tasakaal • mugavus • soov hoida kokku aega ja raha • enesejuhtimise soov • häiriv töökeskkond tööruumides • soov vähendada õhusaastet • inimese erivajadused • üldine töörahulolu kasv • stressitaseme langus • produktiivsuse tõus • suurem autonoomia • töö ja ühiskondliku elu parem tasakaal • paremad võimalused töötegemiseks väikeste laste vanematele, vanemaealistele ja vähenenud töövõimega inimestele • võimalus töötada ka töövõimetuslehel olles • paremad võimalused töötegemiseks maapiirkondades 	<ul style="list-style-type: none"> • pikalevenivad tööpäevad • töö ja pereelu piiride hägustumine • perekondlike kohustuste osakaalu suurenemine • halb mõju meeskonnatööle, sh suhetele kolleegidega • halb mõju inspireerivale töökeskkonnale • sotsiaalsusprobleemide ilmumine ja suhete halvenemine kolleegidega • isolatsiooniprobleemid • edutamise vähenemine • karjääri võimaluste vähenemine • tunnustuse vähenemine • kommunikatsiooniprobleemid • töötaja väärtuslikkuse langus tööandja silmis • tööalaste ja isiklike andmete lekkimine
tööandja jaoks	<ul style="list-style-type: none"> • kontorikulude vähendamise võimalus • kulude kokkuhoid tööjõu pealt • soov olla atraktiivsem uutele töötajatele • soov motiveerida olemasolevaid töötajaid • võimalus pakkuda tööd ka erivajadustega inimestele • võimalus sõlmida võlaõiguslikke lepinguid, mis toeksid tööandjale kaasa väiksemad kulud • töötajate poolt tehtava töö tulemuslikkuse kasv • konkurentsieelise saamine teiste tööandjate ees • vähenenud tööjõuvoolavus • vähenenud puudumine • parem moraal • kõrgem töötajate töörahulolu ja töösooritus • organisatsiooni tulemuslikkuse tõus • kiirem töötajatepoolne reageerimisvõime • töötajate pühendumise suurenemine • võimalus pakkuda tööd maapiirkondades elavatele inimestele • võimalus moderniseerida töökorraldust • paremad võimalused paindlikkuse pakkumiseks • töötaja tervisliku seisundi võimaldades saab töötaja teha tööd ka töövõimetuslehel olles • võimalus näidata organisatsiooni kui oma töötajate heaolust hoolivat tööandjat 	<ul style="list-style-type: none"> • koordineerimis- ja juhtimisprobleemid, sh oht hinnata valesti kaugtöötajate töö tulemuslikkust • kommunikatsiooniprobleemid • tekkiv kahetasandiline vastandunud tööjõud, kellest osa kaugtöötab ja osa mitte • halb mõju meeskonnatööle, sh ühiste koosolekute pidamine kui ka meeskonna sünergia • usalduse kuritarvitamine • mittekaugetöötajate demotivatsioon • mittekaugetöötajate töökoormuse suurenemine • kulude kasv (kommunikatsioonivahendid, töökoha sisustus) • organisatsiooni andmete lekkimine • võib nõuda uusi mooduseid töötajate tulemuslikkuse hindamiseks ja tagasiside andmiseks • tuleb hakata rohkem lähtuma eesmärkide seadmisest ja vähem otsesest järelevalvest

Allikas: autori koostatud alapeatükis 1.4 viidatud allikate põhjal

Taskini ja Edwardsi (2007, 196) väitel ei ole kaugtöö lihtsalt tehnoloogiline võimalus töötamiseks, vaid see on uus vorm, kuidas tööd organiseerida, sisaldades endas endiselt juhtimisvajadust ja kontrolli. Seetõttu tuleb arvesse võtta kaugtöö jaoks vajalikke eelduseid, kasutamise põhjuseid ning kasu organisatsioonile, kuid tuleb arvestada ka võimalikke ohte ning negatiivseid tagajärgi.

1.5. Kaugtöö kasutamine avalikus teenistuses

Sarnaselt erasektorile on kaugtöö koos selle erinevate vormidega muutumas üha populaarsemaks ka avalikus sektoris (Mahler 2012, 408), sealjuures sagenevad ka väljakutsed avaliku sektori personalijuhtimises, mistõttu peavad juhid kaaluma kaugtöötamise plusse ja miinuseid, võttes just arvesse avaliku sektori eripärasid (Green, Roberts 2010, 48).

Avalik teenistus seostub ennekõike bürokraatiaga, mis on omakorda omane eeskätt just traditsioonilisele avalikule teenistusele ning kus on kehtestatud reeglid ja eeskirjad (Pfiffner 2004). Pollit'i ja Bouckaert'i (2011, 23, 71-72) väitel seostub traditsiooniline avaliku teenistuse mudel Max Weberi poolt kirjeldatud ideaaltüüpi bürokraatiaga ning seda iseloomustavad kindlaksmääratud kompetentsid ja nende piirid, paikapandud rollid ja spetsialiseeritus, hierarhia, karjäärisüsteem, reeglid ja prognoositavus. Yorid ja Zeb (2014) lisavad traditsioonilise avaliku teenistuse kirjeldusena juurde tsentraliseerituse, range eeskirjade ja poliitikate järgimise, standardimise ja paternalismi. Mainitud omaduste tõttu on traditsiooniline avalik teenistus jäigem ning läbi kindla hierarhia ja käsuliini on tagatud ka parem kontrollitavus töötajate töö üle. Kaugtöö kontekstis oleks spetsialiseeritus küll kaugtööd võimaldav omadus, kuivõrd teenistuja teab täpselt, milliseid konkreetseid ülesandeid ta täitma peab, küll aga on kontroll ja selle vajadus kaugtööd pigem pärssiv, nagu eelnevatest alapeatükkidest selgus.

Kaasaegset avalikku haldust aga iseloomustavad tulemusjuhtimine (Pollit, Bouckaert 2011, 14) ja vabamad käed ressursside kasutamisel, sest tähtis on tulemus (Pfiffner 2004, 8). Yorid ja Zeb (2014) kirjeldavad kaasaegset avalikku teenistust kui vajadusel kiiresti muudetava struktuuriga, detsentraliseeritud, tulemustepõhise kontrolliga ja kohandumisvõimelist süsteemi. Sellist süsteemi nimetatakse ka uueks avalikuks halduseks (ingl *New Public Management*- NPM), mis hakkas juurduma 1980. aastate keskel (Rauch, Evans 2000, 51; Robinson 2015, 8). Uue avaliku halduse olulised põhimõtted on tulemuslikkuse kontrollimine, juhtimistasandi detsentraliseerimine, madalad organisatsioonistruktuurid, turumehhanismide juurutamine ja klientidele suunatud

teenindus (Pollit, Bouckaert 2011, 10; Yorid, Zeb 2014, 433). Need põhimõtted, eeskätt tulemuslikkuse kontrollimine, on sobivaks baasiks ka kaugtööle, kuivõrd kaugtöö puhul on protsessi jälgimine mõnevõrra raskendatud, kuid tulemus on fikseeritav.

Seega, moodne avalik teenistus sarnaneb mõneti erasektoriga, kus on vabamad võimalused ressursside kasutamiseks, otsustamist on delegeeritud ning oluline on tulemus (Thompson, Thompson 2000, 152). Randma (2003, 160) toob välja, et avaliku sektori juhtimistavad on muutumas üha sarnasemaks erasektori omadele, näiteks on hakanud kahanema tavapärase lõhe iseloomulikult suletud süsteemiga avaliku teenistuse karjääri ja paindlikuma erasektori tööhõive vahel. Siiski on avalikus sektoris võrreldes erasektoriga endiselt rohkem piiranguid protseduuride ja tegevusvaldkondade osas ning rohkem kalduvust ametlike juhiste ja kontrolli vahamiseks (Randma 2003, 161), mis omakorda on raskendavateks asjaoludeks kaugtöö rakendamisel. Kaugtööd rakendades peavad juhid, kes tavapäraselt omavad tugevat võimu ning eelistavad kindlat ülevaadet ja kontrolli oma alluvate üle, omandama uue juhtimisstiili, kuivõrd kaugtöötades ei ole senine kontrolli- ja juhtimismäär võimalik (Mihhailova 2009, 6). Seega, kui kaugtööd rakendada hierarhilises süsteemis, siis peab arvestama, et töötajatele on vaja võimaldada teataval määral autonoomiat ning püüdma rakendada muid vahendeid, mis tagaksid tehtava töö kvaliteedi ja tulemuslikkuse harjumuspärasel tasemel. Ühest küljest peaksid avaliku sektori organisatsioonid olema justkui eeskuju heaks tööandjaks olemisel, võimaldades paindlikke töövorme (Dulk, Groeneveld 2010, 5), kuid teisest küljest võib avaliku sektoriga kaasaskäiv bürokraatia, kontroll ja järelevalve olla raskendavad asjaolud võimaldamaks sellisel määral paindlikkust, mida töötajad võiksid soovida või vajada.

Kaugtöö alase kirjanduse põhjal ilmneb, et enim on kaugtööd avalikus teenistuses kirjeldatud Ameerika Ühendriikide näitel, kus 2010. aastal võeti valitsuse poolt vastu kaugtöö edendamise määrus “Telework Enhancement Act of 2010” (Caillier 2012, 463; Mahler 2012, 408; Guide to... 2011) ning kus kaugtööd peetakse edukaks strateegiaks valitsuse tasandil (Overmyer 2011, 4). Ka Eesti avalik sektor soovib olla eeskujuks kaugtöö rakendamisel. 2015. aastal kinnitasid ametisse astunud valitsuskoalitsiooni moodustajad omavahelises koalitsioonileppe dokumendis kaugtöö edendamise aktuaalsust ning töid välja avaliku sektori rolli eeskujunäitajana kaugtöö edendamisel (Koalitsioonilepe 2015). Ka sõlmisid 2018. aastal Rahandusministeerium ning Riigi- ja Omavalitsusasutuste Töötajate Ametiühingute Liit (ROTAL) kaugtööd soosiva kokkuleppe, mis aitab kaasajastada töökorraldust ning suurendada tööjõuvalikut (Kaugtöö... 2018).

Vaatamata kaugtöö soosimisele ka avalikus sektoris on selle rakendamine olnud aeglasem kui erasektoris. Põhjusteks on arvatud muuhulgas näiteks kõrgeima taseme toetuse puudumist, keskastmejuhtide vastuseisu ja koolituste ning väljaõppeprogrammide vähesust kaugtööks. (Green, Robert 2010, 49). Need põhjused võivad olla ilmsed, kuivõrd avalikus teenistuses, eriti traditsioonilises bürookraatlikus süsteemis, kus hierarhilisusest ning kindlatest käsuliinidest tuleneva juhtide suure kontrollivajaduse tõttu võib olla kaugtööl kui paindlikkuse ning töötajate suurema vabadusega töövormil keeruline saada soosikuks. Samas, kui kaugtöö leviku edendamine saab valitsustasandil üha enam populaarsemaks (Riigikogu 2018), võiks läbi tsentraliseeritud koolitussüsteemi kaugtöö muutuda hoopis sagedasemaks nähtuseks avalikus teenistuses.

2. EMPIIRILINE UURING

Käesoleva magistritöö raames uuriti kaugtööga seotud hoiakuid ja senist praktikat Välisministeeriumi Tallinnas asuva peamaja teenistujate näitel. Alljärgnevas peatükis tutvustatakse esmalt Eesti avalikku teenistust, seejärel Välisministeeriumi, siis antakse taas ülevaade eesmärgist ja uurimisküsimustest ning kirjeldatakse uuringu metoodikat. Peatüki lõpus esitatakse uuringu tulemused.

2.1. Eesti avalik teenistus

Tänapäevast Eesti avalikku teenistust iseloomustab avatud ja detsentraliseeritud positsioonisüsteem (Metsma 2014, 65; Randma-Liiv *et al.* 2013; Meyer-Sahling 2009). Kuigi avaliku teenistuse seaduse alusel toimivast avalikust teenistusest ja avalikest teenistujatest saab Eestis rääkida alates 1990. aastate keskpaigast, oli Eestis avalik teenistus olemas juba ka esimese vabariigi ajal, olles juba 1920. aastal kirjeldatud kui teenistus, mis põhineb meritokraatlikel põhimõtetel. Kuigi esindatud olid ka mõned karjäärisüsteemi põhimõtted, oli avalik teenistus juba siis avatud ja vähem hierarhiline ning võimaldas teenistujatel siseneda avalikku teenistusse ka kõrgematele positsioonidele. (Randma 2001, 42)

Pärast taasiseseisvumist 1991. aastal võttis Eesti suuna muutuda taas meritokraatlikuma ja detsentraliseerituma avaliku teenistusega riigiks (Randma 2003, 157; Randma-Liiv 2005, 101). Kui suures osas on Eesti avaliku teenistuse süsteem avatud ja positsioonipõhine, siis on olemas ka mõned avaliku teenistuse eriliigid, milles võib näha kinnisele ehk karjäärisüsteemile omaseid tunnuseid ning mida reguleerivad avaliku teenistuse seaduse eriseadused (Metsma 2014, 65). Teenistussuhteid reguleerivaid eriseadusi on kokku kaheksa: kohtute seadus, prokuratuuriseadus, vangistuseseadus, politsei- ja piirivalveseadus, päästeteenistuse seadus, julgeolekuasutuste seadus, välisteenistuseseadus ning kaitseväeteenistuse seadus (Riigi... 2014, 10).

Meritokraatlikku avalikku teenistust, mida soovitakse hoida ka Eestis, iseloomustavad järgmised märksõnad nagu professionaalsus, erapooletus ja ametialane sõltumatus (Ametniku mõiste avaliku

teenistuse seaduse eelnõus 2012, 4), mis seab teatud tingimused nii avalikule teenistujale, eeskätt ametnikele, kes teostavad avalikku võimu, kui ka avalikule teenistusele. Avalikele teenistujatele kehtivad kõrgendatud eetilised nõuded. Ametniku eetikakoodeksi kohaselt peavad ametnikud töötama ausalt ja väarikalt riigi ning ühiskonna hüvanguks, lähtudes seejuures tuumväärtustest, milleks on: seaduslikkus, inimesekesksus, usaldusväarsus, asjatundlikkus, erapooletus, avatus ja koostöö (Sõmer *et al.* 2017).

Olles positsioonipõhine ning pigem paindlik ja kaasaegne avalik teenistus, siis on Eesti avalikus teenistuses lähtekoht kaugtöö paremaks rakendamiseks loodud. Samas asjaolu, et avaliku teenistuse sees on eraldiseisvad hierarhilised karjäärisüsteemid ning meritokraatliku süsteemi eeldus, et ametnikud on eetilised ning süsteem läbipaistev, muudab olukorra taas komplitseerituks. Seda põhjusel, et hierarhiline süsteem eeldab kontrolli võimalikkust ning käsuliinide järgimist, olles seetõttu vähem autonoomne.

Rahandusministeeriumi poolt esitatud Avaliku teenistuse 2016. aasta aruande põhjal töötas 2016. aastal avalikus sektoris täistööajale taandatuna 132 900 töötajat. Avalikus teenistuses, mis hõlmab ainult ametiasutusi ning moodustab avalikust sektorist ca viiendiku, töötas aga 01.01.2017 seisuga 28 513 töötajat, kellest 22 879 töötas keskvalitsuses ehk riigi ametiasutustes ning 5 634 töötas kohaliku omavalitsuse ametiasutustes. (2017) Keskvalitsuse alla kuuluvad ka ministeeriumid, mida on Eestis 11: Haridus- ja teadusministeerium, Justiitsministeerium, Kaitseministeerium, Keskkonnaministeerium, Kultuuriministeerium, Maaeluministeerium, Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, Rahandusministeerium, Siseministeerium, Sotsiaalministeerium ja Välisministeerium.

Eesti keskvalitsust iseloomustab kõrge killustatuse tase, mis on kaasnud senise vähese horisontaalse koordineerimisega (Randma-Liiv *et al.* 2015, 375) ning on toonud kaasa selle, et iga ministeerium on ise arendanud oma lähenemise ka personalijuhtimisele (Meyer-Sahling 2009, 23; Metsma 2017, 87), kuid seda killustatust on hakatud püüdma vähendada, määrates Rahandusministeeriumi keskseks riigi personalipoliitika koordineerijaks (Metsma 2017, 87). Metsma (2017, 88) toob ka välja, et Eesti avatud ja detsentraliseeritud süsteemis on võrreldes teiste Euroopa riikide avalike teenistustega personalijuhtimise praktikatega olnud ka personalijuhtimine senini kõige enam detsentraliseeritud. Vastavalt Randma-Liivale (2005, 101) saab seda väidet kinnitada, lisades, et iga ministeerium on olnud ise vastutav oma personalijuhtimise praktikates. Seega võib eeldada, et igas ministeeriumis on olnud omad tavad ja eeskirjad erinevate

personalijuhtimise valdkondade ning ka näiteks töökorralduse osas. Detsentraliseeritud personalijuhtimise tõttu võib iga asutus valida ise ka lähenemise kaugtöö rakendamisele.

2.2. Välisministeerium

Käesoleva magistritöö fookuseks olev Välisministeerium on ametiasutus, mille missiooniks on Eesti julgeoleku ja heaolu kindlustamine ning huvide kaitsmine maailmas välispoliitika kavandamise ja teostamise ning välissuhete koordineerimise teel (Välisministeerium).

Välisministeeriumi teenistuses olevad asekantslerid jagunevad järgmiste vastutusvaldkondade vahel (Välisministeerium):

- Välistajanduse ja arengukoostöö valdkond
- Euroopa valdkond
- Poliitikaküsimuste valdkond
- Juriidiliste ja konsulaarküsimuste valdkond
- Haldusküsimuste valdkond

Välisministeeriumi struktuur on toodud lisa 1.

01.05.2018 seisuga töötab Välisministeeriumis 544 teenistajat, kellest 298 on karjääridiplomaadid (edaspidi diplomaadid), 31 on ametnikud ja 215 on töölepingulised teenistujad, sh 109 asukohariikidest kohapealt palgatud teenistujad. Eesti välisesindusi on 01.05.2018 seisuga kokku 43, sh 34 suursaatkonda, 2 peakonsulaati ja 7 alalist esindust. Välisesindustes töötavad ka teiste ministeeriumite ja nende allasutuste poolt lähetatud teenistujad ehk erialadiplomaadid, keda on 01.05.2018 seisuga kokku 83. Välisministeeriumi poolt lähetatud tsiviilmissioonide eksperte on 01.05.2018 seisuga 11. Magistritöö fookuses on Välisministeeriumi teenistujad, kes töötavad Tallinnas asuvas peamajas. 01.05.2018 seisuga töötab peamajas 260 teenistajat. Nende jagunemine on näidatud tabelis 6 (Vt alapeatükk Valim). Välisministeeriumi peamajas on 15 osakonda, mis on leitavad organisatsiooni struktuurijooniselt (lisa 1).

Välisministeeriumi muudab Eesti avalikus teenistuses eripäraseks see, et ministeeriumis on osaliselt kasutusel kinnisele karjäärisüsteemile omaste tunnustega süsteem. Karjäärisüsteem laieneb diplomaatidele, kes töötavad erinevalt enamikust teistest avaliku teenistuse teenistujatest lisaks avaliku teenistuse seadusele (ATS) ka ATS-i eriseaduse alusel, milleks on välissteenistuse seadus (VÄTS). VÄTS reguleerib välissteenistust nii peamaja kui ka välisesinduste diplomaatidel

ning lisaks ka välisesindustes töötavatel haldusteenistujatel, kes on kas ametnikud või töölepingulised teenistujad.

Peamine erinevus diplomaatide ja mittediplomaatide vahel on see, et diplomaadid muuhulgas esindavad Eestit välissuhtluses. Sellest tingituna on vajalik, et diplomaatidel oleks olemas diplomaatiliste au- ja teenistusastmete andmise süsteem, mis on välissuhtluses teiste riikidega olenevalt riigist väga oluline. Diplomaatilised teenistusastmed on osa traditsioonist rahvusvahelistes suhetes, mis omavad ka tänapäeval olulist tähtsust. Diplomaatide karjäärisüsteemi kirjeldus on toodud lisa 2.

Suurt pühendumist diplomaatilisele tööle on näidanud ka diplomaatide suhteliselt madal tööjõuvoolavus läbi aastate, püüdes ca 3-4 % juures. 2017. aastal oli diplomaatide seas koguvoolavus 10,89%, sealjuures vabatahtlik voolavus 4,12%. Mittediplomaatidel on tööjõuvoolavus olnud läbi aastate mõnevõrra suurem, olles 2017. aastal koguvoolavusena 16,67% ja vabatahtliku voolavusena 5,56%.

Lisaks ilmneb 2010. aastal Välisministeeriumis läbi viidud arengu-uuringust, et enim motiveerib teenistujaid töö ise ja eneseteostuse võimalused ning ka head ja intelligentsed töökaaslased. Näiteks on Välisministeeriumis diplomaatidel roteerumiskohustus, mis ühtlasi võimaldab enesetäiendust ja mida peetakse suureks motivaatoriks töötamiseks Välisministeeriumis. Ka mittediplomaatidel on võimalus roteeruda välisesindustesse, kuigi mittediplomaatilisi ametikohti on välisesindustes diplomaatilistest kohtadest oluliselt vähem ning liigutakse selles suunas, et neid kohti aina enam täita asukohariigist palgatud teenistujatega. Arengu-uuringust ilmneb ka, et palk on Välisministeeriumis väikseim motivaator (Välisministeeriumi... 2010). Ka Rahandusministeeriumi iga-aastasest Personali- ja palgastatistikast selgub, et Välisministeeriumi palgad on iga-aastaselt ühed madalaimad ministeeriumite seas (Rahandusministeerium 2018). Kuigi 2010. aasta arengu-uuringust ilmneb, et teenistujad sooviksid saada oma panuse eest paremat tasu, võib siiski tuginedes suhteliselt madalale tööjõuvoolavusele väita, et enim motiveerib Välisministeeriumis töötamist just töö ise ning teenistujad on organisatsioonile väga lojaalsed. Viimast kinnitab ka see, et arengu-uuringu põhjal valiks üheksa töötajat kümnest uuesti oma töökohaks Välisministeeriumi.

2.3. Eesmärk ja uurimisküsimused

Empiirilise uuringu eesmärgiks on selgitada välja Välisministeeriumi töötajate kaugtööga seotud hoiakud ja kogemused ning selleks on vaja selgitada välja, milline on senine kaugtöö kasutamise praktika, millisel määral on kaugtöö kasutamine põhjendatud ja võimalik ning millist kasu või kahju organisatsioon kaugtöö rakendamisest saab. Empiirilises uuringus otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kes, kuidas ja miks kaugtööd Välisministeeriumis praktiseerivad ja millistel tingimustel?
2. Millised on kaugtöö rakendamise võimalused ja eeldused Välisministeeriumis (st kas kasutajate ring võiks olla suurem, milliseid töökorralduse muutusi jms see kaasa toob)?
3. Millist kasu kaugtöö suurem kasutamine Välisministeeriumile annaks (kas võib leida seoseid kaugtöö ja hinnangute osas enda töörahuloluga, töö tulemuslikkusega, töö ja pereelu tasakaaluga ja organisatsiooniga samastumisel)?
4. Millised on kaugtöö rakendamisega seotud ohud ja probleemid Välisministeeriumis?

Neile küsimustele püütakse leida vastused allpool kirjeldatud uuringu meetoodika ning tulemuste analüüsi abil.

2.4. Metoodika

Käesolev alapeatükk tutvustab uuringu koostamisel kasutatud metoodikat – esitatud on valimi kirjeldus, teavitamise meetod ja uuringu instrument.

Uuringu valimiks oli kõikne valim – st ankeetküsimustik, mis oli koostatud töö autori ja kaasjuhendaja koostööna, edastati kõikidele Välisministeeriumi peamaja 260 teenistujale. Ankeetküsitlus oli koostatud Google Formi keskkonnas ja link küsitlusele saadeti kõikidele Välisministeeriumi peamaja teenistujatele e-kirja kaudu. Vastamisperiood oli 24. aprillist kuni 03. maini 2018, meeldetuletavad e-kirjad saadeti 27. aprillil ja 02. mail 2018. Uuringu meetodiks valiti ankeetküsitlus seetõttu, et see võimaldab saada korraga palju vastuseid ning samuti võimaldab see tagada vastajate anonüümsus. Anonüümsust ja individuaalanalüüside mittetegemist kinnitati ka esmases uuringut ja ankeetküsimustikku tutvustavas e-kirjas.

Uuringu raames viidi läbi küsitlus, mille tarbeks koostatud ankeetküsimustik koosnes sissejuhatavast osast ja viiest teemaplokist – I hoiakud kaugtöö suhtes, II identifitseerimine organisatsiooniga, III senine praktika kaugtöö osas: 1) kaugtöötamise põhjused, 2) mittekaugtöötamise põhjused, 3) põhjused, miks teenistuja ei ole saanud kaugtööd kasutada, kuigi seda sooviks), IV kaugtöö ohud ja võimalused Välisministeeriumi jaoks, V töö tulemuslikkus ja töö ning isikliku elu tasakaal (lisa 3).

2.4.1. Küsitlus

Küsitlusankeedi sissejuhatavas osas paluti täita andmed vastaja kohta- sugu, ametigrupp (diplomaat, mittediplomaat), vanus (vanusevahemikud määrati vastavalt Rahandusministeeriumi poolt iga-aastase Personali- ja palgastatistika uuringus kasutatavale vanusevahemikele), alalise juhtimisfunktsiooni olemasolu, alaealiste laste või muude hoolitsust vajavate pereliikmete olemasolu ja staaž organisatsioonis (staaživahemikud määrati vastavalt 2010. aastal läbiviidud arengu-uuringu staaživahemikele). Põhjus, miks küsitluses paluti esitada vanus ja staaž vahemikena, on see, et see tagab vastajatele suurema anonüümsuse, mille soov on ilmnunud varem läbiviidud uuringute raames.

Esimeses teemaplokis esitati vastajatele 22 kaugtööteemalist väidet, millele tuli anda hinnang valides ühe järgnevatest: „Ei nõustu üldse“, „Pigem ei nõustu“, „Nii ja naa“, „Pigem nõustun“, „Nõustun täielikult“, „Ei oska öelda“. Andmete statistiliseks analüüsimiseks anti neile väärtused vastavalt 1-6, kus 1 esindas hinnangut „Ei nõustu üldse“ ning 5 „Nõustun täielikult“. Väärtus 6 vastas hinnangule „Ei oska öelda“ ning seda väärtust ei ole keskmiste arvutamisel arvesse võetud. Oluline on see vastusevariant aga seetõttu, et kuna Välisministeeriumis ei ole kaugtöö olnud levinud nähtus, siis ei pruugi paljudel teenistujatel olla võimalik väiteid hinnata ei isiklikust ega organisatsiooni vaatest.

Teises teemaplokis paluti töötajal hinnata oma rahulolu oma tööga ja töö olulisust skaalal 1-7 ning hinnata enda samastumist Välisministeeriumiga skaalal 1-7.

Kolmandas teemaplokis paluti vastajal jagada ennast kolme staatuse vahel: 1) kaugtöötan (aeg-ajalt või regulaarselt), 2) ei kaugtööta ning ei soovi seda, 3) ei kaugtööta, kuid sooviks seda. Lähtuvalt sellest, millise staatuse vastaja endale valis, suunas ankeet teda vastama järgnevatele valikvastustega küsimustele:

1. Miks Sa kasutad (aeg-ajalt või regulaarselt) kaugtööd?

2. Miks Sa ei soovi kaugtöötada?
3. Miks Sa ei saa kaugtöötada, kuigi seda sooviksid?

Neljandas teemaplokis paluti kõigil vastajatel hinnata kaugtööga seonduvaid võimalusi ja ohte Välisministeeriumis.

Viiendas teemaplokis olid esitatud 14 väidet töötulemuslikkuse ja töö ning isikliku elu tasakaalu kohta, kasutades skaalat 1-7, kus skaala otspunkt 1 omas alati negatiivset hinnangut ning 7 alati positiivset hinnangut.

2.5. Tulemused

Saadud tulemused kodeeriti tabelarvutusprogrammi MS Excel abil ning statistiline andmeanalüüs teostati programmis SPSS. Kirjeldava statistika jaoks arvutati välja aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (SD). Statistiliselt oluliste erinevuste välja selgitamiseks gruppide võrdluses teostati dispersioonanalüüs. Selleks kasutati kahe grupi võrdluses T-testi ning enamate gruppide võrdluses ANOVA testi. Käesolevas töös on olulisuse nivooks valitud $p \leq 0,05$.

V teemaploki skaalade usaldusväarsuse testimiseks arvutati välja reliaabluskoeffitsendid ehk Cronbach'i alfa, mille abil saab mõõta sisemist järjepidevust. Reliaabluskoeffitsenti $\alpha \geq 0,7$ peetakse usaldusväärseks tulemuseks, mis kinnitab ka skaalade usaldusväarsust. V teemaplokis töö tulemuslikkuse kohta esitatud väidete (väited 5.1-5.9) usaldusväarsus on $\alpha = 0,81$. Töö ja isikliku elu tasakaalu hinnatavate väidete (väited 5.10-5.14) usaldusväarsus on $\alpha = 0,80$.

Võimalike seoste leidmiseks on kasutatud Spearmani korrelatsioonimaatriksit, kus korrelatsioonikordajat p vahemikus 0,00-0,19 peetakse „väga nõrga“, 0,20-0,39 „nõrga“, 0,40-0,59 „mõõduka“, 0,60-0,79 „tugeva“ ja 0,80-1,0 „väga tugeva“ seose näitajaks.

Joonistel ja tabelites olevad tulemused (m , SD , %) on esitatud täpsusega üks koht pärast koma, lisades esitatud tabelites olevad tulemused on esitatud täpsusega kaks koht pärast koma, väljaarvatud tähised p , mis on esitatud kolm koht pärast koma.

2.5.1. Valim

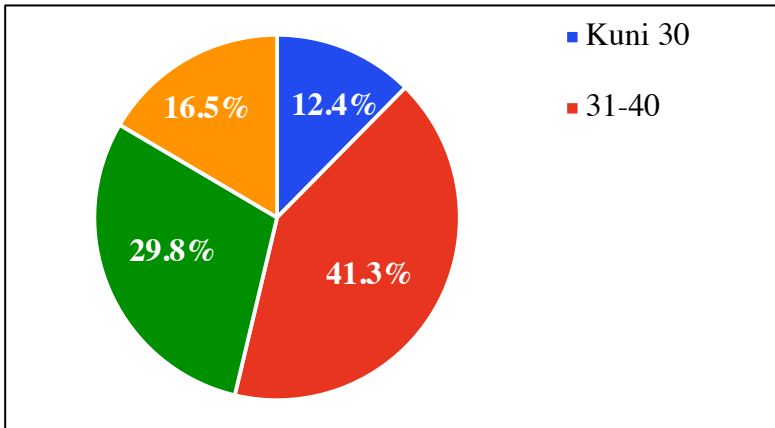
Kõikidest 260 Välisministeeriumi peamaja teenistujatest, kellele küsimustik edastati, vastas 121 inimest, so 46,54%. Tabel 3 annab ülevaate üldkogumi suurusest erinevate gruppide lõikes ja nende esindatusest valimis.

Tabel 3. Välisministeeriumi peamaja teenistujate jaotus seisuga 01.05.2018

Jaotus	Üldkogum		Esindatus valimis	
	arv	%	arv	%
Diplomaadid	129	49,6	63	48,8
Mittediplomaadid (ametnikud ja töölepingulised teenistujad)	131	50,4	58	44,3
Mehed	74	28,5	28	37,8
Naised	186	71,5	93	50,0
Juhid	44	16,9	17	38,6
Mittejuhid	216	83,1	104	48,2
Kuni 30-aastased	28	10,8	15	53,6
31-40-aastased	93	35,8	50	53,8
41-50-aastased	89	34,2	36	40,5
51 või vanemad	50	19,2	20	40,0
Alla 5-aastase staažiga	69	26,5	32	46,4
5 kuni 10-aastase staažiga	41	15,8	16	39,0
11-aastase ja pikema staažiga	150	57,7	73	48,7

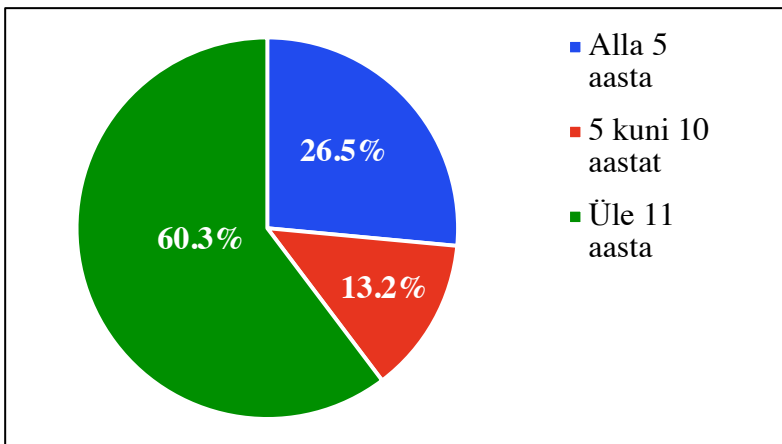
Allikas: autori koostatud

121 küsimustikule vastanu seas oli 76,9% naisi ja 23,1% mehi (vastavalt 93 ja 28). Enim vastas küsimustikule teenistujaid vanuses 31-40 aastat (50 vastajat ehk 41,3%), vähim aga kuni 30-aastaseid (15 vastajat ehk 12,4%) (vt Joonis 1). See on põhjendatav sellega, et kõige väiksem vanusegrupp peamajas on kuni 30-aastaste vanusegrupp ning suurim on 31-40-aastaste vanusegrupp.



Joonis 1. Vanuseline jaotus vastanute seas
Allikas: autori koostatud

Tööstaaži järgi (vt Joonis 2) oli enim vastanuid selles rühmas, kus tööstaaž oli pikem kui 11 aastat (73 vastajat ehk 60,3%). See on põhjendatav sellega, et sellesse staaživahemikku kuulub 57,7% kogu peamaja teenistujatest.



Joonis 2. Vastanute jaotus tööstaaži järgi
Allikas: autori koostatud

Diplomaate ja mittediplomaate oli vastajate seas suhteliselt võrdselt- 52,1% olid diplomaadid, 47,9% olid mittediplomaadid. Sarnane jaotumine leiab aset ka üldkogumis kogu peamaja teenistujate hulgas- diplomaate on 49,6%, mittediplomaate on 50,4%.

Perekondlikku hoolitsust vajavaid lähedasi (näiteks alaealised lapsed, vanemad või muud hoolealused) on 74-l ehk 61,2% vastanutest, samal ajal kui 47 vastajat ehk 38,8% vastasid, et neil ei ole selliseid lähedasi.

Alalist juhtimisfunktsiooni omab vastajatest 17 ehk 14%, alluvad puuduvad aga 104 ehk 86% vastajatest. Sealjuures vastasid juhifunktsiooni omavad teenistujad, et 12 vastajal ehk 70,6% on kuni 7 alluvat, kuid 5 vastajal ehk 29,4% on 8 ja rohkem alluvat.

2.5.2. Hoiakud kaugtöö suhtes

Ankeedis I teemaplokis esitatud 22 kaugtööd puudutava väite põhjal saadud tulemused on oma suure mahu tõttu esitatud lisas 4. Tulemustest ilmneb, et kõik positiivselt kaugtöösse suhtuvad väited said kõrgemaid tulemusi kui kaugtööd mittesooivad väited, tulemused olid vastavalt 4,07 (SD=0,93) ja 2,61 (SD =1,04). Sealjuures oli mittevastanute osakaal positiivsete väidete puhul 5,43% ja negatiivsete väidete puhul 3,95%.

Positiivsetest väidetest ollakse kõige rohkem nõus väitega, et kaugtöö võimaldamine näitab, et juht usaldab töötajat ($m=4,39$, $SD=0,84$) ning et kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel ($m=4,20$, $SD=0,93$). Vähim ollakse nõus väidetega, et kaugtööd tehes saadakse paljude tööülesannetega paremini hakkama kui kontoris ($m=3,49$, $SD=0,91$) ja et kaugtöö aitab tõsta töömoraali ($m=4,04$, $SD=0,92$).

Negatiivsetest väidetest ollakse kõige vähem nõus väidetega, et kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks ($m=1,52$, $SD=0,68$) ning et kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile ($m=2,14$, $SD=1,00$). Rohkem ollakse nõus väidetega, et kaugtööd tehes jäädakse olulisel määral ilma kolleegidega suhtlemisest ($m=3,35$, $SD=1,05$) ja et alaliselt kontoris töötajad suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega ($m=3,23$, $SD=1,08$).

Kui vaadelda tulemusi, mis ilmsid hoiakute puhul kaugtöö kohta Välisministeeriumis, siis ootuspäraselt oli nende väidete puhul suurim mitte vastata oskajate arv (keskmiselt 18,73% väite kohta), kuivõrd Välisministeeriumis on kaugtöö suhteliselt harv nähe ning teenistujatel ei pruugi olla kujunenud oma arvamust. Siiski ilmneb, et enim ollakse nõus väidetega et kaugtööd on võimalik Välisministeeriumis teha ($m=3,77$, $SD=0,96$) ja et vahetu juht suhtub kaugtöösse positiivselt ($m=3,76$, $SD=1,11$). Kõige vähem ollakse nõus väitega, et kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse ($m=1,83$, $SD=1,00$) ning et kaugtöö tekitab vastaja osakonnas pingeid ($m=2,21$, $SD=1,07$). Siiski tuleb mainida, et selle väitega olid nõus 3 juhti 17-st, sealjuures ülejäänud 104 vastaja seas olid selle väitega nõus samuti 3 vastajat. Enim ei osatud vastata väitele, kas juhtide oskused kaugtööd korraldada on Välisministeeriumis head, saades üldtulemuseks 2,55

ning mittevastanute osakaaluks 36,36%. See viitab taas sellele, et kaugtöö ei ole Välisministeeriumis sage praktika, mistõttu paljud teenistujad ei oska anda hinnangut juhtide kaugtöö korraldamise oskusele.

Hinnangud erinevate gruppide kaupa on toodud lisa 5. Ilmneb, et üleüldiselt suhtutakse kaugtöö tegemisse positiivselt. Küll aga said kõik positiivsed väited Välisministeeriumi kontekstis üldistest positiivsetest hoiakutest madalamaid hinnanguid. See aga mitte ei pruugi tähendada, et Välisministeeriumis kaugtööd ei soosita, vaid et on mingeid kriteeriumeid, miks ei ole kaugtöö olnud Välisministeeriumis nii edukas. Seetõttu on oluline võtta võrdluseks kõrvale lisa 4 olev 22 väite keskmiseid väärtuseid kajastav tabel.

Tulemustest selgus, et paljude väidetega ollakse suhteliselt ühel meelel erinevate gruppide lõikes. Näiteks kui üldjuhul said negatiivsed väited suhteliselt madalaid hinnanguid, siis on kõik vastajagrupid hinnanud selliseid negatiivseid väiteid nagu “kaugtöötajad tekitavad kadedust neis, kes kaugtööd kasutada ei saa” ning et “alaliselt kontoris töötajad suhtuvad kaugtöötajatesse eelarvamusega” üle keskmise kõrgelt ehk nende negatiivsete väidetega on üsna üksmeelselt nõustunud. Nende väidete keskmised väärtused tõstavad ka keskmist negatiivsete väidete hinnangute väärtuseid, kuid see ei tähenda tingimata seda, et kaugtöösse suhtutakse negatiivselt.

Meeste ja naiste omavahelises võrdluses ilmnes, et väidete “kaugtöö aitab tõsta töömoraali” (vastavalt $m=3,56$ ja $m=4,17$), “kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel” ($m=3,81$ ja $m=4,31$), “kaugtöö võimalust mitteomavad töötajad tunnevad kadedust nende suhtes, kes saavad kaugtööd kasutada” ($m=3,21$ ja $m=3,77$), “kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse” ($m=2,26$ ja $m=1,71$) ja “kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks” ($m=1,77$ ja $m=1,45$) puhul on sugude vahel statistiliselt olulised erinevused (lisa 6), sealjuures on naised mõnevõrra positiivsemalt meelestatud kaugtöö suhtes.

Diplomaatide ja mittediplomaatide omavahelises võrdluses selgub, et väidete “kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks” (vastavalt $m=3,43$ ja $m=3,26$) ja “kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum, kui kaugtöö vormis töötamine” ($m=2,754$ ja $m=2,293$) puhul on ametigruppide vahel statistiliselt olulised erinevused (lisa 7).

Kuna kaugtöö võib esitada väljakutse juhtimistegevusele, siis tutvustab autor lähemalt kaugtöösse suhtumise väiteid juhtide ja mittejuhtide kontekstis (lisa 8). Ilmneb, et üldiselt on mittejuhid kaugtöösse positiivsemalt meelestatud kui juhid. Ka hindavad nad kaugtööd mittesooivaid väiteid mõnevõrra madalamalt kui juhid. Juhid leidsid, et kaugtöö võimaldamine näitab, et juht usaldab töötajat ($m=4,12$, $SD=0,99$), kaugtöö aitab tõsta töötaja moraali ($m=4,00$, $SD=0,89$), kaugtöö võimaldab õppida aega paremini planeerima ($m=3,88$, $SD=0,96$), kaugtöö võimalus on motiveeriv ($m=3,75$, $SD=1,24$), vahetud juhid pigem suhtuvad kaugtöötamisse hästi ($m=3,73$, $SD=0,79$) ja et kaugtöö parandab töötaja tööelu kvaliteeti ($m=3,73$, $SD=0,96$). Juhtide osas ilmnes, et madalaimalt hinnati väiteid “kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks” ($m=1,93$, $SD=0,70$), “kaugtöö tekitab minu osakonnas pingeid” ($m=2,23$, $SD=1,36$), “kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse” ($m=2,29$, $SD=1,31$), “kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile” ($m=2,60$, $SD=1,24$) ja “töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata” ($m=2,88$, $SD=1,32$). Juhid arvasid, et kaugtöö võimalust mitteomavad teenistujad pigem tunnevad kadedust nende suhtes, kes saavad kaugtöötada ($m=3,60$, $SD=0,83$), et mõningal juhul jääb kaugtöötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest ($m=3,47$, $SD=1,07$) ja et alaliselt kontoris töötajad suhtuvad kaugtöösse eelarvamusega ($m=3,4$, $SD=1,21$). Arvatakse siiski, et kaugtööd on võimalik Välisministeeriumis teha ($m=3,56$, $SD=1,21$). Sealjuures ei osanud 17-st juhist 7 hinnata juhtide oskust kaugtööd Välisministeeriumis korraldada, ülejäänud 10 vastajat hindasid oskust keskpäraseks ($m=2,60$, $SD=0,84$).

Mittejuhid leiavad, et kaugtöö võimaldamine näitab juhi usaldust ($m=4,44$, $SD=0,80$), kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel ($m=4,27$, $SD=0,89$) ja et kaugtöö võimalus on motiveeriv ($m=4,23$, $SD=1,04$). Arvatakse ka, et kaugtööl olles pigem jäädakse olulisel määral ilma kolleegidega suhtlemisest ($m=3,36$, $SD=1,07$), et alaliselt kontoris viibijad suhtuvad kaugtöösse eelarvamusega ($m=3,20$, $SD=1,07$), kuid üldiselt ei nõustuta, et kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks ($m=1,46$, $SD=0,66$), et kaugtöö mõjub ebasoodsalt karjäärile ($m=2,06$, $SD=0,94$) ja et kaugtöötades on keeruline planeerida koosolekuid ($m=2,36$, $SD=1,16$). Välisministeeriumi kontekstis on mittejuhid nõus väidetega, et kaugtööd on võimalik ministeeriumis kasutada ($m=3,81$, $SD=0,92$), vahetu juht suhtub kaugtöösse positiivselt ($m=3,76$, $SD=1,15$), aga ka, et kaugtööd mitte kasutada saavad kolleegid tunnevad kadedust nende suhtes, kes seda saavad kasutada ($m=3,67$, $SD=1,05$). Pigem ei oldud nõus väidetega “juhtide oskused kaugtööd korraldada on ministeeriumis väga head” ($m=2,54$, $SD=1,06$), “kaugtöö tekitab minu osakonnas pingeid” ($m=2,21$, $SD=1,02$) ja “kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse” ($m=1,76$, $SD=0,93$).

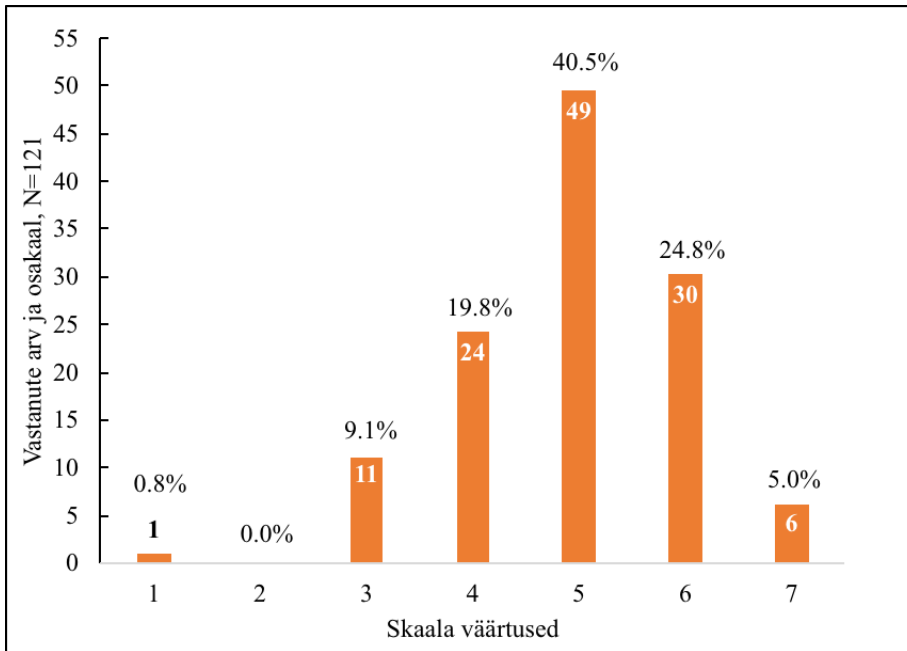
Lisas 9 oleva tabeli põhjal selgub, et juhtide ja mittejuhtide poolt hinnatud väidete “Kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel”, “Kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse” ja “Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks” tulemuste põhjal on juhtide ja mittejuhtide vastustes statistiliselt olulised erinevused. Ka ilmneb, et üldiselt on nende väidete puhul mittejuhid mõnevõrra positiivsemalt meelestatud kui juhid.

Võrreldes vanusegruppe, siis ilmneb, et vanuse tõustes kahaneb ka positiivne suhtumine kaugtöösse ning kaugtöö kohta käivatesse negatiivsete väidete antakse kõrgemaid väärtuseid. Selgus ka, et vanusegruppide vahel on väidete “Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile”, “Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks”, “Kaugtööd tehes jäädakse olulisel määral ilma kolleegidega suhtlemisest”, “Kaugtööd tehes on keeruline planeerida koosolekutel osalemist”, “Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata”, “Võimalus kaugtöö vormis töötada on minu jaoks motiveeriv” ja “Kaugtööd tehes on töökaaslastest võõrdumine paratamatu” puhul vanusegruppi statistiliselt olulised erinevused (lisa 10).

Võrreldes staažide gruppe, siis ilmneb, et tööstaaži kasvades kahaneb ka positiivne suhtumine kaugtöösse. See võib olla seotud ka teadmise, et kõrgema vanusega teenistujatel, kes suhtuvad kaugtöösse mõnevõrra negatiivsemalt, on ka pikem tööstaaž, mistõttu kajastuvad mõnevõrra madalamad tulemused ka staažide võrdluses. Selgub ka, et staažigruppide vahel on väidete “Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile” ja “Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata” puhul statistiliselt olulisi erinevusi (lisa 11).

2.5.3. Tööraahulolu ja organisatsiooniga identifitseerimine

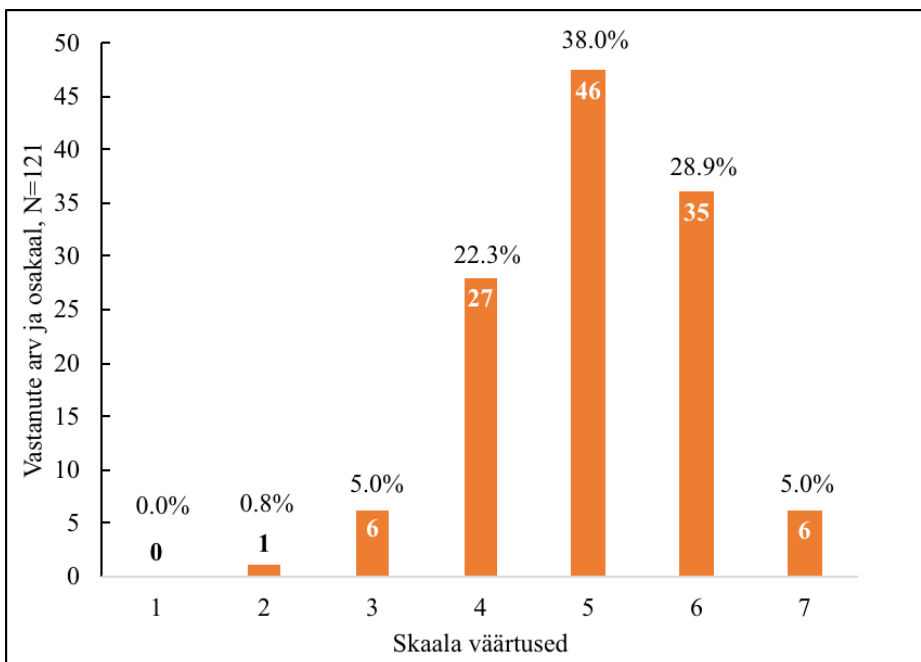
Selles teemaplokis püüti välja selgitada teenistujate tööraahulolu ja seotust organisatsiooniga. Ilmneb, et skaalal, mille ühes otspunktis oli väärtus 1=üldse ei ole rahul ja teises otspunktis oli väärtus 7=väga rahul, kujunes hinnangute tööraahulolu kohta keskvaertuseks 4,93 (SD 1,07) (lisa 12). Vastajate jagunemine on näidatud joonisel 3. Sealjuures tööga rahulolu ei erinenud statistiliselt oluliselt kaugtöö kasutajate ja mittekasutajate vahel (olenemata sellest, kas kaugtööd ei soovita kasutada või ei saada kasutada) (lisa 13).



Joonis 3. Hinnang töörahololule

Allikas: autori koostatud

Hinnangud töö olulise kohta vastaja elus (Joonis 4) saadi skaalal, kus 1= töö on minu elus üks ebaolulisemaid asju ja teises otspunktis oli väärtus 7=töö on minu elus üks olulisemaid asju, üldise töörahololuga sarnased tulemused- keskväärtuseks kujunes 5,04 (SD 0,99) (lisa 14).

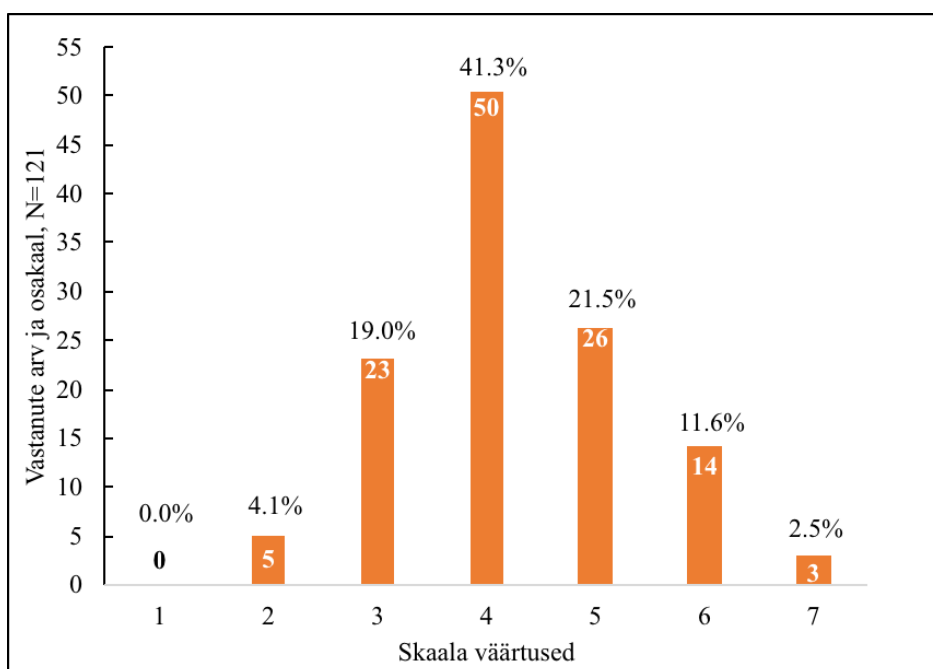


Joonis 4. Hinnang töö olulisusele teenistuja elus

Allikas: autori koostatud

Sealjuures hinnati organisatsiooniga identifitseerimist, kus skaala otspunkt 1 tähendas täielikku mitesamastumist ja otspunkt 7 täielikku samastumist (Joonis 5), mõnevõrra madalamalt-keskväärtuseks kujunes 4,25 (SD 1,10) (lisa 15).

Kui võrrelda, kas kaugtöötamine mõjutab organisatsiooniga samastumist, siis selgub, et kaugtöötajate (aeg-ajalt ja regulaarselt) organisatsiooniga samastumise keskmine väärtus on 4,43 (SD=1,20) ning mittekaugtöötajate, kes ei soovi kaugtöötada, samastumise keskmine väärtus on 4,48 (SD=1,19). Selgub ka, et nendel, kes kaugtööd ei kasuta, kuid seda sooviksid, oli samastumise keskmine väärtus mõnevõrra madalam ($m=4,05$, $SD=1,09$), kuid antud erinevused ei ole ANOVA ja *post hoc* testi põhjal statistiliselt olulised.

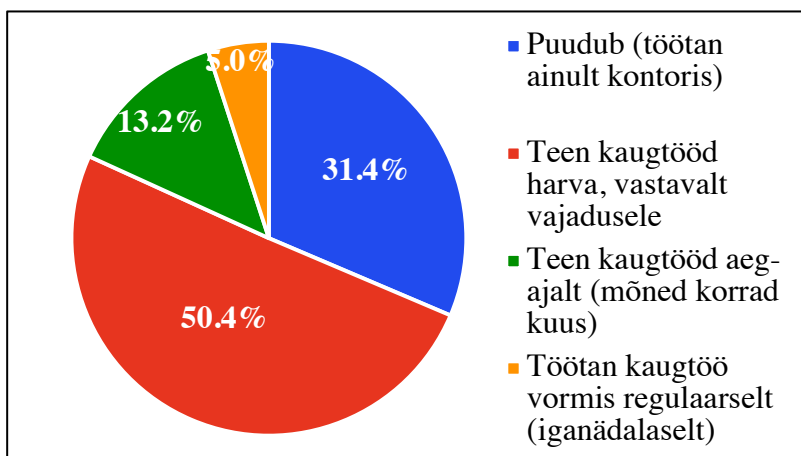


Joonis 5. Organisatsiooniga identifitseerimine

Allikas: autori koostatud

2.5.4. Kaugtöö kasutamine ja selle põhjused

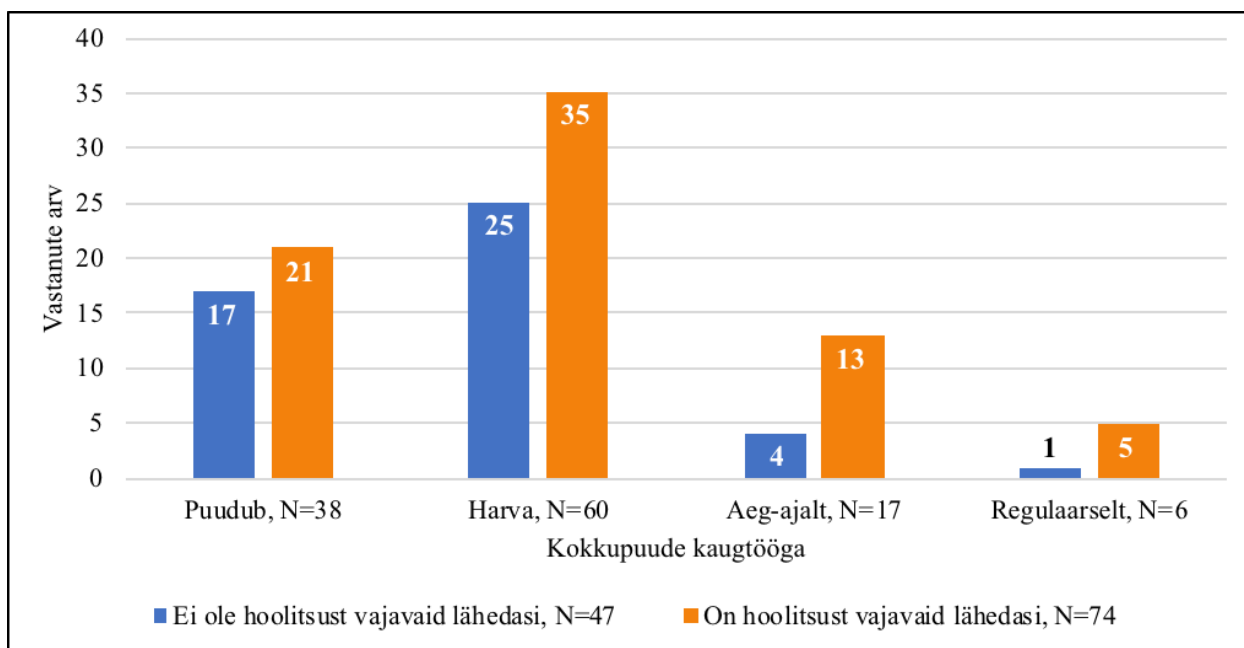
Uuringust ilmneb, et 38 vastajal ehk 31,4% puudub kaugtöö kokkupuude. Harva kasutab kaugtööd 60 vastajat ehk 50,4%. Vastanutest 17 (13,2%) teevad kaugtööd aeg-ajalt (mõned korrad kuus) ja 6 (5,0%) teevad kaugtööd regulaarselt. Käesolevas uuringus käsitletakse puuduva kogemusega ja harva kaugtöötajaid kui mittekaugtöötajatena ning aeg-ajalt ning regulaarselt kaugtöötavaid teenistujaid kaugtöö kasutajatena. Seega 23 vastajat 121-st ehk 18,2% võib arvestada kui kaugtöötajaid (Joonis 6), nende seas on 5 juhti 17-st.



Joonis 6. Kaugtöö kasutamine

Allikas: autori koostatud

23 kaugtöö kasutaja seas 18 vastajat ehk 78,3% on neid, kellel on perekondlikud kohustused, näiteks alaealised lapsed või hooldamist vajavad muud lähedased. Jaotus, kuidas jagunevad kaugtöö kasutajad ja mittekasutajad võrreldes perekondlikku hoolitsust vajavate lähedaste olemasoluga on näidatud joonisel 7. Sellelt ilmneb, et kuigi igas grupis on hoolitsust vajavate lähedastega teenistujaid rohkem, siis see vahe kasvab kaugtöö sagedasema kasutamisega. Naisi on 23 kaugtöö kasutaja seas 15 ja mehi 8 (vastavalt 65,2% ja 34,8%), diplomaate on 8 ja mittediplomaate 15 (vastavalt 34,8% ja 65,2%).



Joonis 7. Kaugtöö kasutamine ja hoolitsust vajavad lähedased

Allikas: autori koostatud

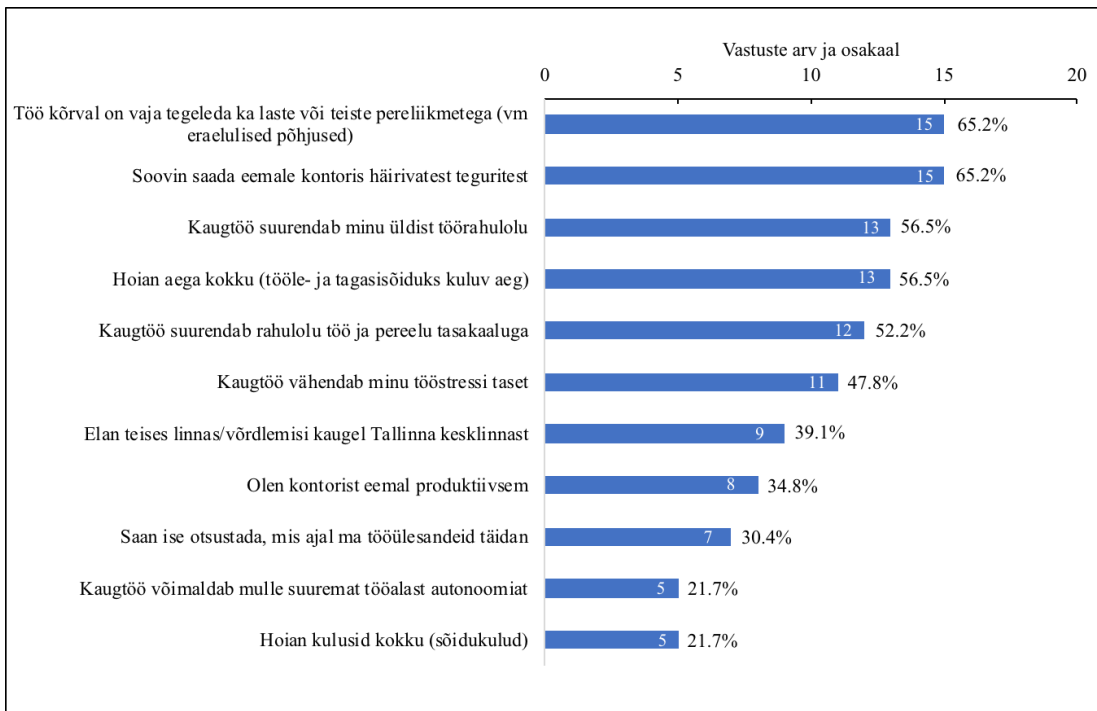
Selgub, et suurt erinevust töötatud tundides ühes nädalas kaugtöö kasutajate ja mittekasutajate vahel ei ole (43,51 tundi vs 43,06 tundi) (lisa 16). Kaugtöötatakse keskmiselt 4,54 päeva kuus, sealjuures jäi kaugtöö päevade arv vastajatel 1,5 ja 8 vahele.

Kaugtöötades on mingites konkreetsetes tingimustes juhi ja/või kolleegidega kokku leppinud 19 vastajat 23-st (82,61%), sealjuures kõige sagedamini ehk 15 juhul lepitakse kokku kättesaadavuses (näiteks konkreetsed kättesaadavuse või eemaloleku kellaajad), sellele järgnevad kokkulepped töötulemustes (10 juhul). Kolmel juhul lepitakse kokku töötamise algus- ja lõpuaeg ning kolmel juhul töötamise koht. Üks vastaja lisas ka oma vastusevariandid, milleks olid kokkulepped tagasisideestamiseks, vahekokkuvõteteks ja tähtaegadeks.

Selgub, et enamus kaugtöötajate tööaeg varieerub (12 vastajat) ning mainitakse, et valdavalt töötatakse tsüklitena- näiteks vara hommikul või õhtul hilja. 10 vastaja puhul on kaugtöötamise kellaajaks tavapärase tööaeg, 8.30-17.00 (10 vastajat) ning ühel juhul on vahetu juhiga kokku lepitud ametlikust töötamise ajast muu aeg. Mainiti ka, et kaugtööd tehakse ka pingelisematel perioodidel ületundidena, aga ka näiteks suhtlemisel kaugemate välisesindustega ning kaugtöörežiimil ollakse meelsamini motiveeritud tegema ületunde.

Kaugtööd tehakse kõige sagedamini töökohaga samas linnas asuvas kodus (15 juhul) ning teises linnas või piirkonnas asuvas kodus (8 juhul). Ka tehakse kaugtööd reisil olles (3 juhul).

Kaugtöö kasutamise põhjuseid (Joonis 8) paluti loetleda vaid neil teenistujatel, kes kasutavad kaugtööd aeg-ajalt või regulaarselt. Võimalik oli valida mitu vastusevarianti ja lisada soovi korral enda vastusevariant. Selgub, et suurimad põhjused kaugtöötamiseks on soov saada eemale kontoris häirivatest teguritest, eraelulised põhjused, aja kokkuvõid ja et kaugtöö suurendab üldist töörahulolu.



Joonis 8. Kaugtöö kasutamise põhjused

Allikas: autori koostatud

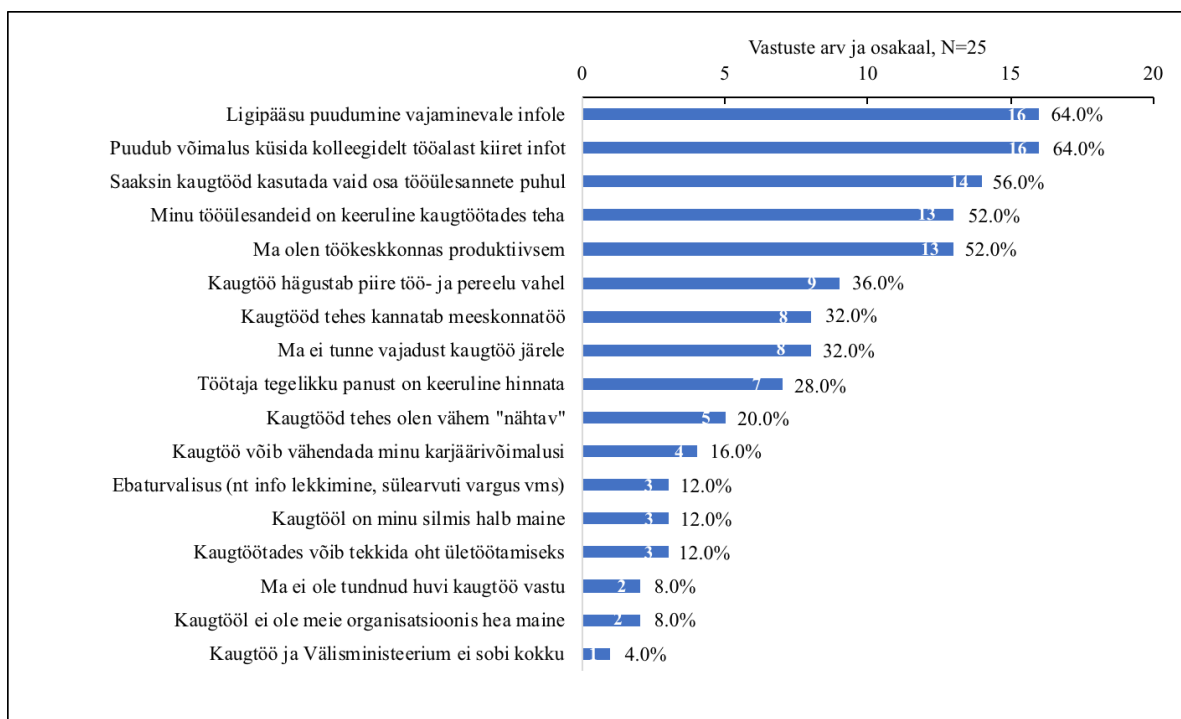
Lisaks said teenistujad lisada juurde ka põhjuseid, mis loetletud ei olnud. Mainiti, et kaugtööd kasutatakse ka õhtuti pärast tööpäeva ja nädalavahetustel, et saada tööülesannetega valmis, keskendumist eeldavate suuremate projektide kirjutamisel, aga ka tehnilistel põhjustel (infosüsteemide turvalisusest tingitud jõudluse piirangud, mis kontorist töötades ilmnevad). Lisati ka kaugtööks vajalikke eelduseid, näiteks peavad olema välja kujunenud oskused töötada väga distsiplineeritult, kindlad töövõtted, rutiin ja oskus aega planeerida.

2.5.5. Kaugtöö mittekasutamise põhjused

Kokkupuude kaugtööga Välisministeeriumis puudub 38 vastanul (31,40%), harva teeb seda 60 vastanut (49,59%). Need vastajad jagunesid ankeetküsitluse põhjal kaheks- need, kes kaugtööd teha ei soovi ning need, kes sooviksid, kuid mingil põhjusel ei saa seda teha.

Kaugtöö mittekasutamise põhjuseid (Joonis 9) paluti loetleda vaid neil teenistujatel, kes kaugtööd ei kasuta ning ei soovi seda teha (ei ole näiteks huvitatud). Põhjuseid loetles kokku 25 vastajat ja selgub, et suurimad põhjused kaugtöö mittekasutamiseks on piiratud ligipääs infole, kaugtöötades ei saa nii kiiresti küsida kolleegidelt tööalast infot, kaugtööd saaks kasutada vaid osa tööülesannete puhul, tööülesanded on sellised, mida on keeruline kaugtöö vormis teha ja et töökeskkonnas ollakse produktiivsemad. Lisaks said teenistujad lisada juurde ka põhjuseid, mis loetletud ei olnud,

mainides, et ei soovita kaugtöötada, sest kodus puudub internetiühendus ja tööandja ei hüvita selle sisseadmist. Ka mainiti, et kaugtöö puhul tekiks juhtidel ja kolleegidel ootus, et kaugtöötaja on igal ajal kättesaadav, kuigi see nii ei ole.

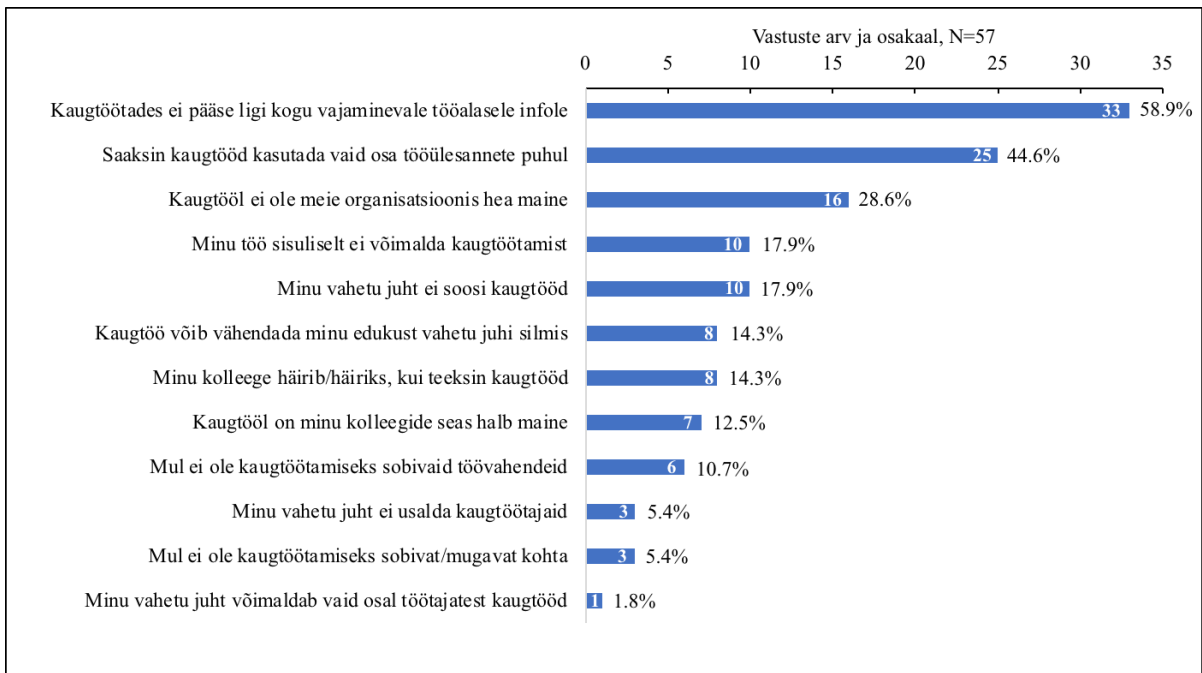


Joonis 9. Kaugtöö mittekasutamise põhjused

Allikas: autori koostatud

Samuti püüti küsitluse abiga välja selgitada põhjused, miks kaugtööd ei saada kasutada, kuigi seda soovitakse. Kaugtöötamist takistavaid põhjuseid paluti loetleda vaid neil teenistujatel, kes kaugtööd ei kasuta, kuid seda sooviksid. Kokku nimetas neid põhjuseid 57 vastajat ja selgub, et suurimad põhjused, miks kaugtööd ei ole saadud kasutada, kuid soovitakse, on ligipääsu puudumine kogu vajaminevale infole, kaugtööd saaks kasutada vaid osa tööülesannete puhul ja et kaugtööl ei ole organisatsioonis hea maine.

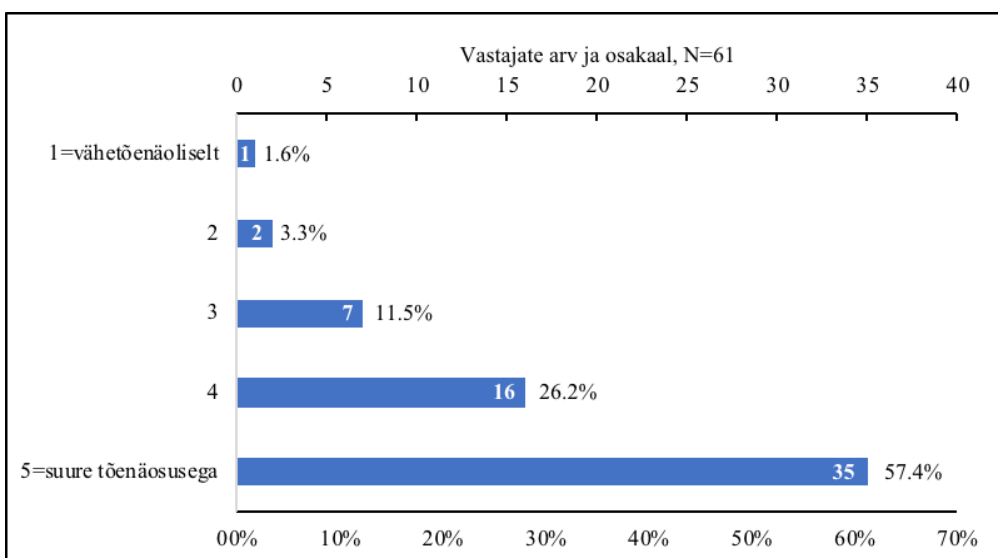
Lisaks said teenistujad lisada juurde ka põhjuseid, mis loetletud ei olnud. Mainiti näiteks sobivate töövahendite puudumist ning seda, et praegune intensiivne meeskonnatöö eeldab pidevat kolleegidega suhtlust. Mitmel korral mainiti ära ka, et kaugtöö ei ole osakonnas tavapärane, osakonnas seda miskipärast ei kasutata, seda ei ole pakutud ning ei olda ka ise seda teemat püstitatud, sealjuures ka maineküsimuse tõttu. Vastati ka, et Välisministeeriumis puudub kaugtööks ametlik praktika ning arvati, et kaugtöö ei ole ilma mõjuva põhjuseta lubatud.



Joonis 10. Kaugtöö mittekasutamise põhjused olukorras, kus teenistuja kaugtöötada sooviks, kuid ei saa

Allikas: autori koostatud

Kaugtöö mittekasutajatel, kes kaugtöötada sooviksid, kuid ei saa, paluti anda hinnang selle kohta, et kui nende töö nende hinnangul võimaldaks kaugtöötamist, siis kui suure tõenäosusega nad kaugtööd kasutaksid. Hinnata paluti 5-pallisel skaalal, kus otspunkt väärtusega 1 tähistas kasutamise vähest tõenäosust ning otspunkt 5 tähistas suurt tõenäosust. Ilmnes, et 61 vastaja keskmine vastus oli 4,34 (SD=0,92). Täpne jaotus on näidatud joonisel 11.

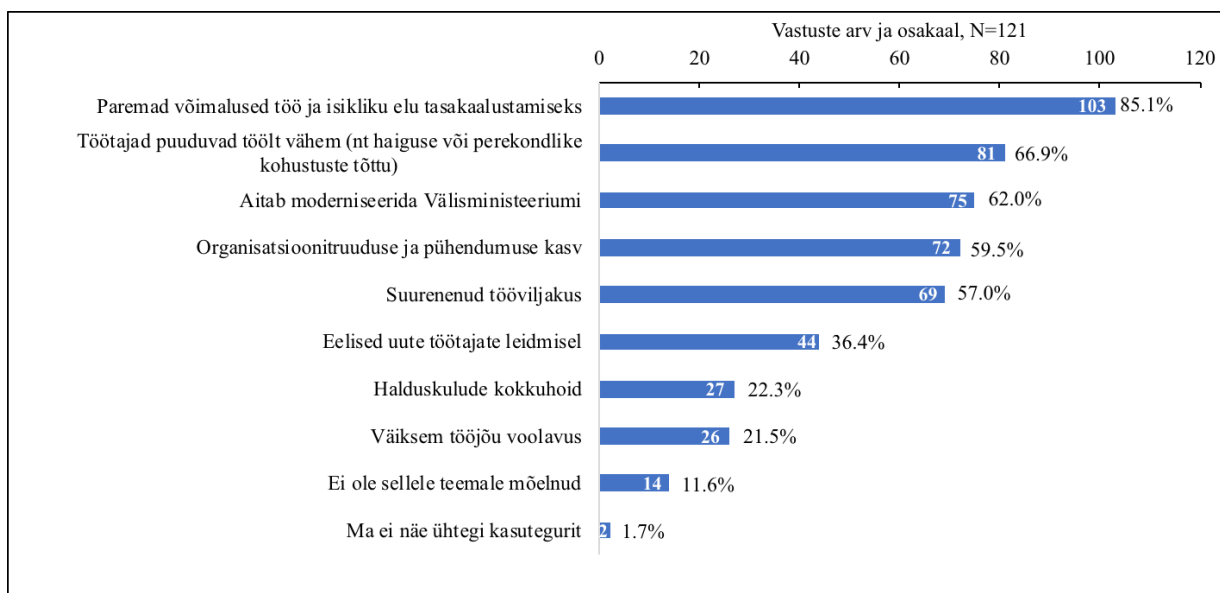


Joonis 11. Kaugtöö kasutamise tõenäosus

Allikas: autori koostatud

2.5.6. Kaugtöö kasutamise võimalused ja ohud

Selles teemaplokis sooviti teada kaugtöötamise võimalusi ja ohte Välisministeeriumis (Joonis 12). Ilmneb, et suurimate kasuteguritena nähakse paremaid võimalusi töö- ja isikliku elu nõudmiste tasakaalustamiseks ja seeläbi rahulolu tõstmiseks, töötajad puuduvad vähem (näiteks haiguste ja eraeluliste põhjuste tõttu) ning et kaugtöö aitab moderniseerida Välisministeeriumi.



Joonis 12. Kaugtöö võimalused

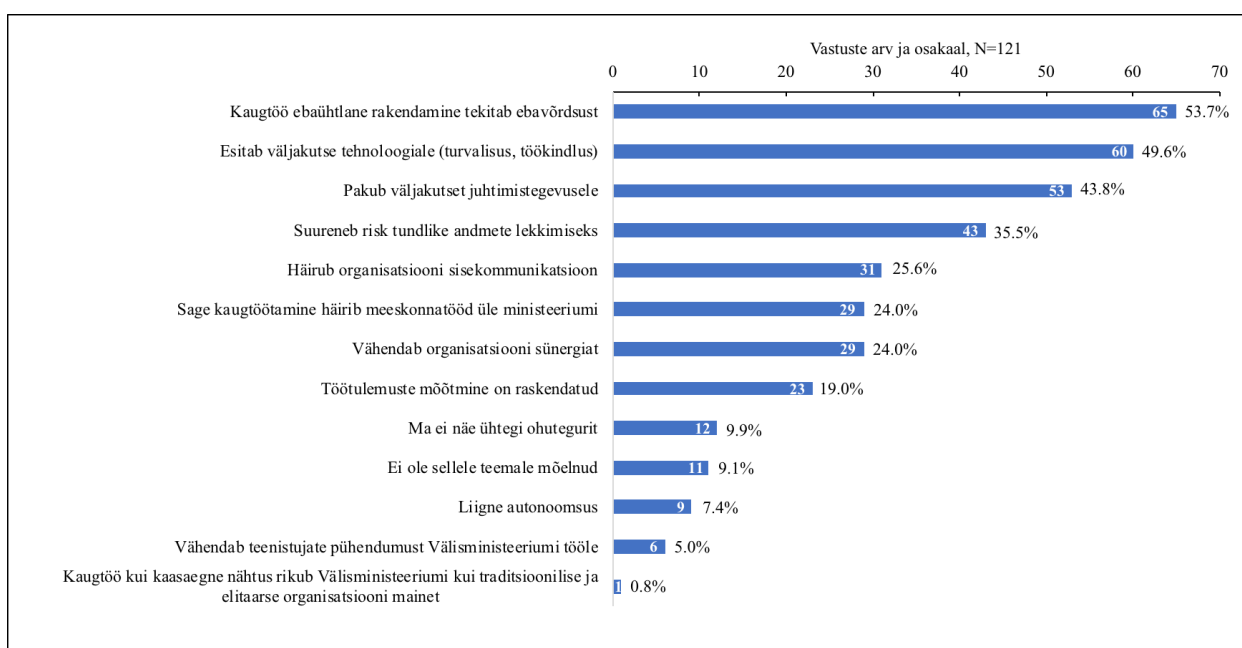
Allikas: autori koostatud

Lisaks said teenistujad lisada juurde ka muid põhjuseid ja märkuseid. Lisati, et kaugtöö kasutegur sõltub inimeste motiveeritusest tööd teha ja et oluline on tehtud töö, mitte tööl käimine. Kuid mainiti ka, et suurem vabadus tööviljakust ei tõsta ning et inimesel peab olema välja kujunenud töötamise oskused ja efektiivsete töötulemuste tagamise oskus. Veel lisati, et kaugtöö annaks pikaajalises välislähetuses olles võimaluse tööalaselt rakendada kaasasolevaid abikaasasid ning et kaugtööd peaks rohkem juurutama Välisministeeriumis. Põhjuseks lisati ka, et kaugtöötades ei pea nii sageli kokku puutuma enda jaoks ebameeldivate kolleegidega ning et kaugtöö suurendab ka motiveeritust.

Kui võrrelda juhtide (N=17) valikuid mittejuhtidega, siis ilmneb, et ka juhtide seas on peamine kasutegur töö ja pereelu parem tasakaalustamine (11 vastajat), aga ka organisatsioonitruuduse ja pühendumuse kasv (11 vastajat) ning kaugtöö aitab moderniseerida Välisministeeriumit (9 vastajat). Järgnesid töötajate vähenenud puudumine (8 vastajat) ja suurenenud tööviljakus (8 vastajat). Seega võib öelda, et 5 põhilisemat kasutegurit juhtidel ja mittejuhtidel kattuvad. Kõige

väiksemat kasu näevad juhid eelistel uute töötajate leidmisel (3 vastajat) ja väiksemal tööjõuvoolavusel (3 vastajat). Ükski juht ei leidnud, et kasutegurid puuduvad.

Suurimate ohtudena nähakse (Joonis 13), et kaugtöö rakendamise ebauhtlane praktika tekitab ebavõrdsust (mis ilmnes väga tugevalt ka suhtumist kaugtöösse mõõtvates väidetes), kaugtöö esitab väljakutse tehnoloogiale ja pakub väljakutset ka juhtimistegevusele. Kõige vähem leiti, et kaugtöö rikub Välisministeeriumi mainet (1 vastaja), väheneb teenistujate pühendumus (6 vastajat) ja kaugtööga kaasneb liigne autonoomsus (9).



Joonis 13. Kaugtöö ohud
Allikas: autori koostatud

Põhjustena lisati veel, et diplomaatidel on keeruline teha oma tööd, kui ei suhelda inimestega ning et konfidentsiaalse info valdajad võivad kippuda infot töövälises kohas avalikustama. Juurde aga lisati, et ohutegurid on küll väljakutset pakkuvad, kuid need on ületatavad. Mainiti ka, et tehnoloogiline võimekus võiks käia ajaga kaasas.

Juhtide ja mittejuhtide võrdluses ilmnes, et ka juhtide (N=17) arvates tekitab kaugtöö ebauhtlane rakendamine ebavõrdsust (11 vastajat), kaugtöö esitab väljakutse tehnoloogiale (9 vastajat), suureneb risk tundlike andmete lekkimiseks (6 vastajat), sagedase kaugtöötamise tõttu kannataks meeskonnatöö üle ministeeriumi (6 vastajat), häitub organisatsiooni sisekommunikatsioon (5 vastajat) ja pakub väljakutset juhtimistegevusele (5 vastajat). Kuigi 6 põhilisemat ohtu juhtide ja

mittejuhtide arvates kattuvad, ilmneb, et juhid ise hindavad väljakutset juhtimistegevusele mõnevõrra madalamalt kui mittejuhid. Üks juht on ka lisanud, et ohutegurid on küll olemas, kuid need on ületatavad. Kõige vähem arvasid juhid, et kaugtöö rikub Välisministeeriumi mainet (mitte ühtegi vastanut), kaugtöö vähendab teenistujate pühendumust Välisministeeriumi tööle (1 vastaja), kaugtöö toob kaasa liigse autonoomsuse (2 vastajat), töötulemuste mõõtmine on raskendatud (3 vastajat) ja et kaugtöö vähendab sünergiat (4 vastajat). Üks juht vastas, et ta ei näe mitte ühtegi ohutegurit.

2.5.7. Hinnangud töö tulemuslikkusele ja töö ning isikliku elu tasakaalule

V teemaplokis esitatud väidete põhjal ilmneb, et teenistujate hinnangud töö tulemuslikkusele ja töö ning isikliku elu tasakaalule on üle keskmised head, vastavalt 5,36 (SD 1,04) ja 4,48 (SD 1,28) (lisa 17). Siiski selgub, et enam ollakse rahul oma töö tulemuslikkusega kui töö ja isikliku elu tasakaaluga. Sealjuures on töö tulemuslikkuse plokis kõrgeimalt hinnatud väiteid, et töötatakse lõppeesmärki silmas pidades ($m=6,22$, $SD=0,82$) ja tööd tehes peetakse silmas prioriteetseid tulemusi ($m=6,06$, $SD=0,81$). Kõige vähem ollakse rahul oma töö hulgaga ($m=4,61$, $SD=1,34$). Selgub, et kaugtöötajate (regulaarselt või aeg-ajalt) või mittekaugtöötajate (harva või mitte kunagi) hinnangud oma töö sooritusele ei erine statistiliselt oluliselt.

Töö ja isikliku elu tasakaalu hindavate väidete seas saavutasid kõrgeimad tulemused väited, et nädalavahetusel suudetakse ennast tööst välja lülitada ($m=4,93$, $SD=1,58$) ja et kokkuvõtvalt tuntakse ennast töö ja isikliku elu tasakaalustamisel edukana ($m=4,68$, $SD=1,05$). Madalaima tulemuse sai aga väide, et kui sageli tuntakse ennast pärast tööpäeva „tühjaks pigistatuna“ ($m=3,84$, $SD=1,35$), kus väärtus 1=(peaaegu) alati ja 7=mitte kunagi. Siiski ilmnes, et töö ja isikliku elu tasakaalu hindavate väidete keskmised ei erine selle poolest, kas vastaja kasutab kaugtööd (regulaarselt või aeg-ajalt) või ei kasuta (harva või mitte kunagi) ning statistilist olulisust nende gruppide vahel ei ole.

3. JÄRELDUSED

Käesolevas peatükis on esitatud empiirilise uuringu tulemuste analüüs ja seos töö teoreetilises pooles esitatud materjaliga. Uurimustöös püstitatud eesmärk kaardistada Välisministeeriumi peamaja teenistujate kaugtööga seotud hoiakud sai täidetud. Tulemused on analüüsitud töö sissejuhatuses püstitatud uurimusküsimuste kaupa.

Kes, kuidas ja miks kaugtööd Välisministeeriumis praktiseerivad ja millistel tingimustel?

Uuringu tulemustest ilmneb, et suhtumine kaugtöösse on üle ootuste positiivne ja seda ka nendel teenistujatel, kes kaugtöö vastu vajadust ega huvi ei tunne. Küll aga kasutatakse Välisministeeriumis kaugtööd pigem harva. Ka ilmneb, et mittekaugtöötajate arvates on kaugtööl nende kolleegide seas ja üleüldse kogu organisatsioonis halb maine, mistõttu nad kas ei soovi või ei saa kaugtööd kasutada. Saab siiski öelda, et tegelikkuses suhtutakse kaugtöösse hästi ning sellel nähakse palju positiivseid külgi. Senine negatiivne meelestatus võib olla tingitud vähesest praktikast ja teadlikkusest. Vastustest ilmneb, et nii mitmedki teenistujad ei olnud kaugtöö võimaluse kohta uurinud, sest selle kasutamine ei olevat nende osakonnas tavaks. Siiski ilmnis, et üle poole teenistujatest, kes praegu kaugtööd ei saa kasutada, kasutaksid võimalusel seda suure tõenäosusega. Kuigi juhtide hinnangud kaugtöö kohta olid mõnevõrra vähem positiivsed kui alluvate hinnangud, siis ei olnud see tingitud mitte niivõrd väljakutsest juhtimistegevusele, vaid sellest, et esiteks ei saa iga töö puhul kaugtööd rakendada ning teiseks võib ebahühtlane rakendamine tekitada ebavõrdsustunnet. Viimane arvamus leiab toetus ka Mahleri (2012) uuringutulemustes, et need, kes kaugtööd ei kasuta, kuigi sooviksid, tunnevad ebavõrdsust. Siiski ei leidnud kinnitust käsitlus, et ebavõrdsustunne mõjub halvasti töörahulolule ning ka töötulemuslikkusele (Kossek *et al.* 2015, 6; Golden 2007), mida saab põhjendada sellega, et Välisministeeriumi töötajaskond on väga pühendunud ja lojaalne, kelle jaoks on esmatähtis siiski töö ise, mida nad teevad.

Ilmneb, et kaugtööd kasutavad pigem need, kellel on perekondlikke kohustusi, mis kinnitab ka teoorias esitatud, et kaugtöötatakse valdavalt selleks, et hoolitseda pereliikmete eest (Böll *et al.*

2014, Bailey, Kurland, 2002) ning valdavalt on kaugtöötajateks naised. Küll aga ei ole perekondlike kohustustega teenistujate esindatus kaugtöötajate seas märkimisväärselt suurem kui on nende esindatus mittekauktöötajate seas, mis kinnitab seda, et päris täpset profiili kindlaks määrata ei saa, kes kaugtööd kasutab ja kes ei kasuta (Kossek *et al.* 2015). Edukalt sai võrrelda diplomaatide ja mittediplomaatide praktikaid, sest nende osakaal üldkogumis ja valimis osutusid suhteliselt võrdseteks. Ilmneb, et kaugtöötajate seas on 2/3 mittediplomaate, mida saab seletada sellega, et diplomaatidel ei pruugi olla võimalik pääseda igas kohas ligi tööks vajalikule konfidentsiaalsele infole.

Veel selgus, et põhiliselt kasutatakse kaugtööd selleks, et saada eemale häirivatest teguritest kontoris, et hoida kokku aega ning seetõttu, et kaugtöö mõjub hästi üldisele rahulolule. Kõik need põhjused ilmsid ka teoreetilises käsitluses kui ühed levinumad põhjused, miks kaugtööd kasutatakse (Brown *et al.* 2016; Gajendran *et al.* 2014; Kelliher ja Anderson 2010; Crosbie, Moore 2004; Bailey, Kurland 2002). Sealjuures märgiti uuringus näiteks autonoomiat kui ühte põhjust kaugtöötamise eelistamiseks suhteliselt vähe, mis teooria kohaselt on samuti üks põhjuseid, miks kaugtööd kasutatakse (Böll *et al.* 2014). Kirjandusest ilmneb, et traditsioonilises avalikus teenistuses on selle eripära tõttu keeruline tagada teenistujale autonoomiat, kuid uuringust ilmses, et autonoomia suurenemine ei ole põhiliseks eesmärgiks ning lisaks ei olnud see ka valdavaks ohuteguriks kaugtöö puhul Välisministeeriumis.

Selgub, et kaugtöötajad lepivad kaugtööd tehes kokku teatud reeglites, näiteks tööaeg ja tulemused, mis annab aimu, et tegelikult on ka tulemusi võimalik hinnata ning kokkulepete täitmisel hajub risk juhi usaldamatuseks.

Millised on kaugtöö rakendamise võimalused ja eeldused Välisministeeriumis (st kas kasutajate ring võiks olla suurem, milliseid töökorralduse muudatusi see kaasa toob)?

Töö teoreetilises osas olid kaugtöö rakendamise eeldustena muuhulgas loetletud tehnoloogiliste vahendite olemasolu ja töökindlus (Bailey, Kurland 2002; Mihhailova 2009; Kossek *et al.* 2015), mille olulisus ilmses väga tugevalt ka käesolevas uuringus. Võib öelda, et tehnoloogiline võimekus koos turvariskide nõuete täitmisega on üheks olulisemaks eelduseks kaugtööks Välisministeeriumis, edestades sealjuures näiteks võimalikud juhtimisprobleemid. Ka mainisid vastajad, et kaugtööks peab olema seda võimaldav töö ning ka väga tugev distsipliin ning sõltumatus kolleegidest, mida kinnitavad ka Böll, Cecez-Kecmanovic ja Campbell (2014) ja

Chung (2018). Uuringust aga ilmnes, et üheks kaugtöö mittekasutamise põhjuseks on asjaolu, et kolleegidelt ei saada küsida kiiresti vajalikku infot.

Uuringus selgub, et suurimaks põhjuseks, miks kaugtööd ei saada soovitud määral rakendada, on see, et kõik töötajad ei tee sellist tööd, mis võimaldaks kaugtöötamist. Välisministeeriumi eripära arvestades on organisatsioonis kasutusel palju sellist infot, mida käsitletakse asutusesiseseks kasutamiseks mõeldud infona ning ka riigisaladusena. See seab väga ranged reeglid info töötlemisele ning seetõttu ka arvutivõrkudele, mistõttu on tööks vajaminevale infole ligipääs väljaspool kontoriruumi raskendatud.

Töö teoreetilises osas on välja toodud ühe eeldusena see, et tehtud tööd peab saama mõõta ja tulemust hinnata, mistõttu sobitaks kaugtöö enam just tulemusjuhtimist viljelevatesse organisatsioonidesse, kus ei ole niivõrd oluline viis, kuidas tööd tehakse, vaid lõpptulemus (Brown *et al.* 2016; Böll *et al.*, 2014; Mihhailova *et al.* 2009, 5, Gordon 1997). Kuigi väljakutset juhtimistegevusele hinnati käesolevas uuringus üheks negatiivseks pooleks kaugtöö puhul, siis selgub, et seda arvamust jagas vähem kui üks kolmandik uuringus osalenud juhtidest. Välisministeeriumis käesoleval hetkel ei rakendata tulemusjuhtimist, mis on ühtlasi ka ootuspärane traditsioonilise avaliku sektori tunnustega organisatsioonis, kuivõrd tulemusjuhtimine on omane pigem kaasaegsele avalikule teenistusele (Pollit, Bouckaert 2011; Yorid, Zeb 2014), kuid sellegipoolest üksmeelselt pigem arvati, et kaugtöö sobib välisministeeriumisse, see aitab Välisministeeriumi moderniseerida ning kui see ka esitab mingeid väljakutseid juhtimistegevusele, siis on need ületatavad.

Millist kasu kaugtöö suurem kasutamine Välisministeeriumile annaks (kas võib leida seoseid kaugtöö ja hinnangute osas enda töörahuloluga, töö tulemuslikkusega, töö ja pereelu tasakaaluga ja organisatsiooniga samastumisel)?

Ilmneb, et suurima kasuna võimaldab kaugtöö teenistujatel paremini tasakaalustada töö ja pereelu, tõsta teenistujate produktiivsust, vähendada töölt eemalviibimisi näiteks perekondlikel või isiklikel põhjustel ning pühendumuse kasvu organisatsioonile. Küll aga ei ilmnenu uuringust, et nende teenistujate, kes kaugtööd ei kasuta, kuigi seda sooviksid, töörahulolu, samastumine organisatsiooniga ning töö tulemuslikkus oleksid oluliselt või üleüldse madalamad kui neil, kes kaugtööd saavad kasutada, lükates antud juhul ümber väited kaugtöö positiivsete mõjude kohta töötulemuslikkuse, pühendumuse ja rahulolu osas (Kossek *et al.* 2015; Golden 2007; Gajendran *et al.* 2014; Böll *et al.* 2014; Golden 2009). Ilmneb, et olenemata kaugtöö praktikast olid kõikide

vastajate hinnangud oma töö tulemuslikkusele ja ka töö ning pereelu tasakaalustamisele suhteliselt kõrged, mida saab põhjendada taaskord teadmisega, et Välisministeeriumi teenistujad on lojaalsed organisatsioonile ning on pühendunud tööle, mida nad teevad.

Küll aga saaks kaugtööd rakendada tulevikus ühe arvestavada motivatsioonipaketi osana, kui kaugtöö kasutamise võimalus on ühtlustunud, sest uuringu tulemuste kohaselt on huvi kaugtöö vastu suur. On teada, et ühelt poolt plaanib Välisministeerium hakata võimaldama suuremat paindlikkust ligipääsude osas ning teiselt poolt on olnud päevakorras tulemusjuhtimise elementide kasutuselevõtt, mis mõlemad on kaugtööd soosivad tegurid.

Millised on kaugtöö rakendamisega seotud ohud ja probleemid Välisministeeriumis?

Nagu mainitud, siis teooria kohaselt võiks oletada, et kaugtööd, mis eeldab teataval määral autonoomsust ja mittesagedast kontrolli, oleks traditsioonilise avaliku teenistuse tunnustega organisatsioonis keeruline rakendada, kuid empiiriline uuring seda ei kinnitanud.

Küll aga ilmneb, et kuna mitte kõik teenistujad ei saa kaugtööd kasutada soovitud määral, siis ei ole hetkel paraku veel võimalik Välisministeeriumis kaugtööd rakendada üleorganisatsiooniliselt. Kuigi organisatsioonis on hakatud liikuma selles suunas, et infole ligipääsu saaks senisest enam võimaldada ka väljaspool peamaja hoonet, kasutades selleks kaitstud arvutivõrku, ei ole käesoleval hetkel see siiski veel suures ulatuses rakendunud. Küll aga uuringu tulemustest selgus, et teenistujad selle vajadusele viitavad, lisades ka, et ligipääsude võimaldamine võiks tehnoloogia arenedes olla iseenesest mõistetav.

Kirjandusest ilmneb, et põhiliste ohtudena on enim mainitud pikalevenivaid tööpäevi, töö- ja pereelu piiride hägustumist (Crosbie, Moore 2004; Kurland, Bailey 1999) ja ka karjäärivõimaluste vähenemist Gajendran *et al.* 2014), mis käesolevas uuringus leidsid kinnitust vaid osaliselt.

Suurima ohuna nähakse Välisministeeriumis kaugtöö ebavõrdselt rakendamisest tekkivat õiglustunde riivet, mis näib olevat paratamatu seni, kuni kaugtööd ei saa kasutada kõik Välisministeeriumi peamaja teenistujad võrdselt. Seda kinnitas ka kaugtöö alaste väidete hindamine, kus oldi üksmeelselt nõus, et need, kes kaugtööd kasutada ei saa, tunnevad kadedust nende suhtes, kes seda saavad.

Lisaks mainiti võimalike ohtudena ära meeskonnatöö häirimine, mis kinnitab teoorias kirjeldatud (Mahler 2012; Green, Roberts 2010; Kurland ja Bailey 1999) ning mis võib põhjendada ära ka

ilmnenud hoiaku, et pigem suhtuvad alaliselt kontoris töötajad kaugtöösse eelarvamustega. Siiski ilmnes uuringust, et üksmeelselt ei oldud nõus väitega, et kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks, seega võiks siinkohal mõelda antud kontekstis laiemalt ning tõdeda, et tegelikult on kaugtöötajad töökeskkonnast eemal viibides usaldusväärsed, kohusetundlikud ja lojaalsed.

Uuringus ei leitud kinnitust ka arvamuse, et ühe kaugtöö ohuna peetakse selle ebavõrdset rakendamist positsioonist tulenevalt. Kuigi on ilmnenud, et madalamal tasemel olevate või vähemstaažikamatel kontoritöötajatel on mõnevõrra keerulisem saada juhtidelt nõusolekut kaugtööks (Chung 2018; Golden 2009) või otsustab juht näiteks laste olemasolu järgi ligipääsu kaugtööle (Kossek *et al.* 2015; Gajendran *et al.* 2014), siis antud uuring seda ei kinnitanud. Pigem on vahetud juhid meelestatud kaugtöötamisele positiivselt ning kaugtöö kasutamine või mittekasutamine sõltub sellest, millisel määral teenistuja töötab tundliku informatsiooniga.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Välisministeeriumis ollakse kaugtöö suhtes positiivselt meelestatud, vaatamata selle suhteliselt harvale kasutamisele. See ei ole küll otseselt tingitud hierarhilisest süsteemist ega juhtide vastuseisust, kuivõrd sellest, et avaliku teenistuse eripärana on ministeeriumis käibel väga tundlikku informatsiooni, mille lekkimine oleks ohuks Eesti riigi julgeolekule. Kuid seni, kuni kaugtööd ei saa rakendada võrdsetel alustel, ei ole seda tõenäoliselt võimalik rakendada nii, et ei tekitaks töötajaskonnas ebavõrdsustunnet.

Käesolevas uurimustöös ei ole siiski võimalik hinnata kõikide teenistujate seisukohti, kuivõrd vastanute määr jäi loodetust väiksemaks. Ka ei kajasta käesolev uurimus teenistujate ja juhtide kogemusi juhul, kui nad on kaugtöötanud (või juhina seda võimaldanud) ning on sellest mingitel olulistel põhjustel loobunud.

Seetõttu esitab autor edasiste uuringute võimalike suundadena kvalitatiivse uuringuna juhtumiuuringud, et kaardistada ilmnenud probleeme ning seejärel püüda neid seostada asjaoludega, mis käesoleval ajal takistavad kaugtöö rakendamist või selgitada välja, kas neid saab käsitleda kui uute külgedena, mida edaspidi saaks võtta arvesse. Samuti võimaldaks edasine uuring anda paremat sisendit tehnoloogiliste probleemide ja võimaluste analüüsimisel, leidmaks vastuseid, kas ja kuidas saaks kaugtööd rakendada sellise avaliku teenistuse eripäraga organisatsioonis.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada Välisministeeriumi teenistujate hoiakud ja senised kogemused seoses kaugtööga. Uuringu tulemused annavad Välisministeeriumile teadmised teenistujate eelistustest ja hoiakutest ning ka teadmised, kuidas võimaluse korral panustada tulemuslikuma töökeskkonna toetamisse ja suurendada teenistujate heaolu.

Töö raames uuris autor kaugtöö hoiakuid ja kaugtöö kasutamise ning mittekasutamise mõjusid Välisministeeriumi peamaja teenistujate seas, püüdes välja selgitada, kas kaugtöö tegemine mõjutab seda, kuidas teenistuja hindab oma töötulemuslikkust, tööga rahulolu, identsifitseerimist organisatsiooniga ning rahulolu töö ja isikliku elu tasakaaluga. Samuti uuris autor, kas see, kui teenistuja ei kasuta kaugtööd, kuid seda sooviks, mõjutab mingil moel eelnevalt mainitud töö ja isikliku eluga seotud tegureid ning kas tulemused erinevad nendest teenistujatest, kes saavad kaugtööd kasutada.

Teoreetilise raamistiku koostamise aluseks olnud uuringute põhjal ilmnes, et kaugtöö loob mitmeid võimalusi nii töötajate kui ka tööandjate jaoks, kuidas ühelt poolt saavutada parem tasakaal töö ja pereelu vahel, hoida kokku tööle- ja tagasisõiduks kuluvat aega ja raha ning suurendada oma töö tulemuslikkust ning teiselt poolt kuidas edendada töötajate heaolu, olla atraktiivsem tööandja olemasolevatele kui ka uutele töötajatele ning tõsta organisatsiooni üldist tulemuslikkust. Samuti on töö teoreetilises pooles välja toodud eelnevate uuringute põhjal selgunud kaugtöö kasutamise positiivsed tagajärjed nii töötajatele kui ka tööandjatele, milleks on näiteks töötajate suurem rahulolu oma tööandja ja tööga ning üldise stressitaseme vähenemine, sest töötajad tajuvad paremat tasakaalu töö ja isikliku elu vahel. Kaugtöö toob ka tööandjale kaasa positiivseid tagajärgi- näiteks paindlikkust võimaldav tööandja loob õhkkonna, kus töötaja, austades tööandja poolt võimaldatavat paindlikkust, püüab vastukaaluks olla vastutustundlikum, tulemuslikum ja väärtuslikum töötaja organisatsiooni jaoks. See aga loob soodsa pinna organisatsioonile pühendumuse kasvuks.

Teoreetilises raamistikus on kirjeldatud ka mitmed ohud ja negatiivsed tagajärjed, mida kaugtöö võib endaga kaasa tuua. Näiteks võib kaugtöö suurendada ohtu töötaja töö ja pereelu piiride hägustumiseks ning karjäärivõimaluste vähenemiseks, tööandja jaoks võib suurened oht delikaatsete andmete lekkimiseks ning meeskonnatöö häirumiseks. Kaugtöö negatiivsete tagajärgedena on mainitud muuhulgas kaugtöötaja pikalevenivaid tööpäevi, isoleeritust ning vähenenud formaalset kui ka mitteformaalset tööalast suhtlust. Tööandja jaoks on kaugtöö kaasa toonud näiteks probleemid kommunikatsioonis ja koordineerimisel, aga ka rahulolematuse nende töötajate seas, kes kaugtööd kasutada ei saa, kuid seda sooviksid.

Magistritööna koostatud empiiriline uurimus tugines teoreetilisele raamistikule ning selle baasil viis autor Välisministeeriumi peamaja teenistujate seas läbi küsitluse. Uuringus osales kokku 121 teenistujat. Tulemuste analüüsist selgub, et Välisministeeriumi peamaja teenistujad on kaugtöö suhtes meelestatud positiivselt ja seda ka juhul, kui kaugtöö kasutamiseks soovi või vajadust ei ole. Kuigi kaugtööd kasutab Välisministeeriumi peamajas aeg-ajalt või regulaarselt vaid väga väike osa, ilmnes, et põhilisteks kaugtöötamise põhjusteks on neil teenistujatel perekondlikud põhjused, soov saada eemale häirivatest teguritest kontoris ning ajakokkuvõid. Enamus Välisministeeriumi peamaja teenistujaid aga kaugtööd ei kasuta või kasutavad seda harva. Põhjused, miks kaugtööd ei soovita kasutada, on ligipääsu puudumine kogu vajalikule tööalasele infole, puudub võimalus küsida kolleegidelt kiirelt tööalast infot ning et kaugtööd saaks kasutada vaid osaliselt. Uuringu tulemustena aga ilmnes, et neid, kes kaugtööd ei kasuta, kuid seda sooviksid, oli teenistujate seas valdav enamik. Peamised põhjused, miks nad ei ole saanud kaugtööd kasutada, on ligipääsu puudumine kogu vajalikule infole, kaugtööd saaks kasutada vaid osaliselt ning et organisatsioonis ei ole kaugtööl hea maine. Peamise kasuna nähakse kaugtöö rakendamisel Välisministeeriumis paremat töö ja pereelu tasakaalustamist, töötajad puuduvad vähem nt haigestumise tõttu ja kaugtöö aitab moderniseerida Välisministeeriumit. Ohtudena aga mainiti muuhulgas ära ebavõrdsest kaugtöö rakendamisest tingitud õiglustunde riivet, väljakutset tehnoloogiale ja juhtimisele.

Järeldustes on autor vastanud uurimisküsimustele ning ilmneb, et ministeeriumis suhtutakse kaugtöösse üle ootuste hästi ning pigem on need vaid oletused, et kaugtöö omab halba mainet. Küll aga ei ole käesoleval ajal olnud võimalik ministeeriumis kaugtööd laialdaselt rakendada, tulenevalt tundliku informatsiooni käsitlemisest ja ohtudest selle lekkimisel, millega osa teenistujaid kokku puutub. See ei ole küll otseselt tingitud hierarhilisest süsteemist, küll aga avaliku teenistuse eripärast, et organisatsioonis töödeldakse riigi julgeoleku jaoks vajalikku infot.

Ilmneb siiski, et teenistujate arvates kaugtöö ministereeriumisse sobiks ning see annaks võimaluse organisatsiooni moderniseerida. Siiski ei oma kaugtöö kasutamine või mittekasutamine suurt mõju teenistujate töörahulolule või tulemuslikkusele, mis viitab sellele, et Välisministeeriumi teenistujaid motiveerib pigem töö, mida nad teevad. Tehnoloogilise võimekuse paranedes ning plaanis võimaldada teenistujatele suuremat paindlikkust on kaugtöö siiski omal kohal, sest selle vastu tunnevad huvi paljud teenistujad.

Käesolevas töös ei ole siiski võimalik hinnata kõikide teenistujate seisukohti ning uuring ei kajasta ka teenistujate ja juhtide kogemusi juhul, kui nad on kaugtöötanud (või juhina seda võimaldanud) ning on sellest mingitel olulistel põhjustel loobunud. Seetõttu esitab autor edasiste uuringute võimalike suundadena kvalitatiivse uuringuna juhtumiuuringud, et kaardistada ilmnenu probleeme ning anda paremat sisendit tehnoloogiliste probleemide ja võimaluste analüüsimisel, leidmaks vastuseid, kas ja kuidas saaks kaugtööd rakendada sellise avaliku teenistuse eripäraga organisatsioonis.

SUMMARY

AN ANALYSIS OF APPLICATION FOR TELEWORK AND ATTITUDES TOWARDS TELEWORKING IN THE MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS

Piret Miller

Although the concept of telework has been in use since the 1970s, teleworking as a form of work is still a relatively new phenomenon in many organizations, and is still not used in many organizations. Although studies have shown a rise in the popularity of teleworking, its growth has been more modest than expected. An example of this are surveys conducted in Estonia which show the growth in the popularity of teleworking in Estonia is not so high than expected and that it is least used in government institutions.

The focus of this master thesis is the use of telework and how it is related to the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Estonia. The current practice of using telework in the Ministry of Foreign Affairs has been rather modest, but there is no detailed overview. Long-distance work is listed as one of the intangible benefits of the Ministry of Foreign Affairs, but in reality there is no overview of whether and to what extent this opportunity is offered and used. Therefore, this master thesis seeks to fill this gap by explaining to what extent and how it is possible and justified to use telework in the Ministry of Foreign Affairs.

Based on studies on the basis of the theoretical framework, it has emerged that teleworking creates many opportunities for both workers and employers. The theoretical framework also describes the number of threats and negative consequences that teleworking may entail. The theoretical framework of the study also deals with the implementation of telework in the public service and seeks to study it briefly in the context of teleworking, given that the Ministry of Foreign Affairs is an organization with a hierarchical traditional civil service.

The empirical study of the master's thesis was based on the theoretical framework. Based on this framework, a survey was conducted, for which the questionnaire was compiled from the introductory part and the five thematic blocks:

I Attitude to telework,

II Identification with the organization,

III The current practice in teleworking:

1) The reasons for telework,

2) The reasons for not telework,

3) The reasons why the employee has not received use telework, though it would be desirable,

IV Telework risks and opportunities for the Ministry of Foreign Affairs,

V The effectiveness of work and the balance between work and family life.

The goal set in the research was to map out the attitudes of teleworkers of the Ministry of Foreign Affairs' headquarters. The results are analysed by the research questions set out in the introduction of the work. Although the use of telework is only a very small part from time to time, or only used at regular intervals in the Ministry of Foreign Affairs, it appears that the main reasons for teleworking are family members, the desire to get away from disturbing factors in the office and to save time. However, most Foreign Ministry personnel do not use telework or rarely use it.

The reasons why telework is not recommended is the lack of access to all the necessary occupational information, there is no change to ask colleagues for information quickly, and that teleworking can only be used in part. As a result of the survey, it turned out that those who do not use telework but would like it were the vast majority of employees. The main reasons why they did not had the change to telework is the lack of access to all the necessary information, remote work can only be used in part, and that the organization does not have a good reputation in teleworking. The main attractions are the improvement of work and family life in the Ministry of Foreign Affairs in the implementation of telework, there are no shortage of employees due to illness, and teleworking helps to modernize the Ministry of Foreign Affairs. However, as a threat they mentioned, among other things, the unequal sense of tolerance due to the use of telework, the challenge of technology and management.

In the conclusions, the author answered the research questions, and it appears that the ministry is far more positively minded to telework than expected. However, at present, it has not been possible for the ministry to widely apply distance work, due to the handling of sensitive information and the dangers of leaking. The reasons for uncommon use are not actually due to the hierarchical system, but rather to sensitive work information. It appeared that personnel would like to telework

more often and would provide an opportunity for modernization of the organization. However, the use or non-use of telework does not have a significant effect on the work force's performance or worklife happiness. This suggests that the employees of the Ministry of Foreign Affairs are more likely to be motivated in the work that they are doing. However, when technological capabilities improve in future and the plan arise to enable personnel to have greater flexibility, telework would be preferred among employees.

In this work, however, is not possible to assess the views of all the employees. The study does not reflect the experience of employees and managers if they have used telework and have given up for some important reasons. Therefore, the author proposes to study the reasons for teleworking or non-working in a qualitative way and ascertain whether this knowledge could be taken into account in the possible further implementation of teleworking.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Raamatud, teadusajakirjad ja teadustööd

- Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. – *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Bailey, D. E., Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. – *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baruch, Y. (2002). The status of research on teleworking and an agenda for future research. – *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Bentley, K., Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. – *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10(4), 346-356.
- Brown, C., Smith, P. R., Arduengo, N., Taylor, M. (2016). Trusting Telework in the Federal Government. – *The Qualitative Report*, 21(1), 87-101.
- Böll, S., Cecez-Kecmanovic, D., Campbell, J. (2014). Telework and the Nature of Work: An Assessment of Different Aspects of Work and The Role of Technology. – *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)*, 1-15.
- Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. – *American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.
- Cooper, C., D., Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. – *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Craig, L., Powell, A. (2012) Dual-earner parents' work-family time: the effects of atypical work patterns and non-parental childcare. – *Journal of Population Research*, 29(3), 229-247.
- Crosbie, T., Moore, J. (2004) Work-life Balance and Working from Home. – *Social Policy and Society*, 3(3), 223-233.
- Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (2001) Teleworking: Frameworks for Organizational Research. – *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- Fagan, C., Vermeylen, G. (2017). Working Time Trends and Work-Life Balance in Europe since the Onset of the Great Recession. – *Routledge Research in Employment Relations*, 1-22.

- Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta- Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. – *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., Delaney-Klinger, K. (2014). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job resources. – *Personnel Psychology*, 00, 1-41.
- Golden, T. (2007) Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. – *Human Relations*, 60(11), 1641-1667.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? – *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
- Golden, L. (2009). Flexible Daily Work Schedules in US Jobs: Formal Introductions Needed? – *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 27-54.
- Green, D. D., Roberts, G. E. (2010). Personnel Implications of Public Sector Virtual Organizations. – *Public Personnel Management*, 39(1), 47-57.
- Grippaldi, J. J. (2002). An Empirical study of attitudes towards telecommuting among government finance professionals. – UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones.
- Harrington, S. J., Santiago, J. (2006). Organizational Culture and Telecommuters' Quality of Work Life and Professional Isolation. – *Communications of the IIMA*, 6(3), 1-10.
- Hynes, M. (2014). Telework Isn't Working: A Policy Review. – *The Economic and Social Review*, 45(4).
- Järvalt, J., Randma-Liiv, T. (2009). Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. – *Institute of Public Administration*, Tallinn University of Technology, Tallinn.
- Kelliher, C., Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. – *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. – *California Management Review*, 57(4), 5-25.
- Kurland, N. B., Bailey, D. E. (1999, September). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. – *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. – *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Metsma, M. (2014). The Impact of Cutback Management on Civil-Service Training: The Case of Estonia. – *Administrative Culture*, 15(1), 58-79.

- Metsma, M. (2017). Network-Based Coordination of Civil-Service Training: Lessons from the Case of Estonia. – *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 10(1), 81-98.
- Overmyer, S. P. (2011). Implementing telework: lessons learned from four federal agencies. – *Transforming the Workforce Series. IBM Centre for The Business of Government*, 1-35.
- Mihhailova, G., Õun, K., Türk, K. (2009). Virtual work and its challenges and types. – *The Business Review Cambridge*, 12(2), 96-103.
- Pfiffner, J., P. (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency, Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift für Klaus König, 443-454.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Põllumäe, S. (2003). Kaugtöö rakendamine riigi ja kohaliku omavalitsuse asutustest. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, Humanitaarteaduskond, Humanitaar- ja sotsiaalteaduste instituut.
- Põllumäe, S. (2008). Organisatsioonikultuuri mõju kaugtöö rakendamisele. *Kaugtöö kojutulek*. Koostaja Naat, E. Kärdla: Arhipelaag, 42–61.
- Randma, T. (2001). A Small Civil Service in Transition: The Case of Estonia. – *Public Administration and Development*, 21(1), 41–51.
- Randma, T. (2003). Personalijuhtimine avalikus sektoris. Raamatus: Wright, G., Nemeč, J. (Ed.), *Haldusjuhtimine Kesk- ja Ida-Euroopa siirderiikides: teooria ja juhtumianalüüsid* (153–191). Tartu: OÜ Greif.
- Randma-Liiv, T. (2005). Performance Management in Transitional Administration: Introduction of Pay-for-Performance in the Estonian Civil Service. – *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 7(1), 95–115.
- Randma-Liiv, T., Sarapuu, K. (2012). Eesti Poliitika ja Valitsemine 1991-2011. Avalik teenistus. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus, 356-388.
- Randma-Liiv, T., Uudelepp, A., Sarapuu, K. (2015). From network to hierarchy: the evolution of the Estonian senior civil service development system. – *International Review of Administrative Sciences*, 81(2), 373-391.
- Rauch, J., E., Evans, P., B. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. – *Journal of Public Economics*, 75(1), 49-71.
- Rhee, K., Won, D., Jang, S. W., Chae, S., Park, S. (2013). Threat modeling of a mobile device management system for secure smart work. – *Electronic Commerce Research*, 13(3), 243–256.

- Saarma, T. (2015). Kaugtööga seotud õiguslikud probleemid. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, Sotsiaalteaduskond, Õiguse instituut.
- Seeder, K. (2008). Paindlik kaugtöö. *Kaugtöö kojutulek*. Koostaja Naat, E. Kärkla: Arhipelaag, 28-30.
- Seljamaa, D. (2016). Kaugtöö Keskkonnaministeeriumis. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, Sotsiaalteaduskond, Tööstuspsühholoogia instituut.
- Shin, B., El Sawy, O. A., Liu Sheng, O. R., Higa, K. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. – *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85-100.
- Sõmer, M., Järve, J., Kallaste, E., Lang, A., Sandre, S.-L. (2017). Rollid ja hoiakud avalikus teenistuses. Eesti Rakendusuuringu Keskus Central, Tallinn.
- Taskin, L., Edwards, P. (2007). The possibilities and liimits of telework in a bureaucratic environment. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.
- Thompson, J. R., Thompson, F. (2001). The management reform agenda, 2001-2010: a report to the PriceWaterhouseCoopers endowment for the business of government. – *International Public Management Journal*, 4(2) (2001), 151-172.
- Torres, L. (2004). Trajectories in public administration reforms in European Continental countries. *Australian Journal of Public Administration*. 63(3), 99-112.
- Yorid, A., Z., Zeb, M., K. (2014). A Comparative Review of Traditional and New Public Administration and Critique of New Public Management, 428-442

Elektroonilised allikad

- Eestis kasvab paindliku tööaja ja kaugtöö trend*. Riigikogu. 08.02.2018. <https://www.riigikogu.ee/arenguseire-keskus/eestis-kasvab-paindliku-tooaja-ja-kaugtöö-trend/>, 03. aprill 2018
- Eesti Reformierakonna, Sotsiaaldemokraatliku erakonna ning erakonna Isamaa ja Respublica liit kokkulepe valitsuse moodustamise ja valitsusliidu tegevusprogrammi põhialuste kohta*. Eesti Rahvusringhääling. 8.04.2015. Kättesaadav: <https://www.err.ee/532757/taismahus-koalitsioonilepe>, 07. oktoober 2017.
- Eesti tööelu-uuring 2015* (2017). Artiklite kogumik. Sotsiaalministeerium. Kättesaadav: https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/eesti_toelu_uuring_2015.pdf, 31. märts 2018.
- Euroopa Liidu tasandi sotsiaalpartnerite raamkokkulepped*. Kogumik. Sotsiaalministeerium. Kättesaadav: https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Too/Tookeskkond/el_sotsiaalpartnerite_raamkokkulepete_kogumik.pdf, 08. detsember 2017.

- Chung, H. (2018) *Future of Work and Flexible Working in Estonia*. The case of employee-friendly flexibility. Arenguseire Keskus. Kättesaadav: <https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/Employee-friendly-flexibility.pdf>, 31. märts 2018.
- Gordon, G. E. (1997). *The Last Word On Productivity And Telecommuting*. Gil Gordon Associates. Kättesaadav: <http://www.gilgordon.com/downloads/productivity.txt>, 03. oktoober 2017.
- Guide to Telework in the Federal Government* (2011). United States Office of Personnel Management. Kättesaadav: <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf>, 15. jaanuar 2018.
- Hering, B. H. (2015). *The History of Telecommuting and Where It Stands Now*. Flexjobs. Job Search Tips & Blog. Kättesaadav: <https://www.flexjobs.com/blog/post/the-history-of-telecommuting-stands-now/>, 26. jaanuar 2018.
- Kaugtöö kokkuleppe terviktekst*. Eesti Ametiühingute Keskliit. Kättesaadav: <http://eakl.ee/moju-teemad/kaugtoo>, 23. jaanuar 2018.
- Kuidas kaitsta Teie valduses olevat riigisaladust?* Kaitsepolitsei amet. Kättesaadav: <https://www.kapo.ee/et/content/kuidas-kaitsta-teie-valduses-olevat-riigisaladust.html>, 06. aprill 2018.
- MTÜ Arhipelaag (2008). *Ettepanekud kaugtöö edendamiseks*. Töörühma raport. MTÜ Eesti Kaugtöö Ühing. Kättesaadav: http://smartwork.ee/wp-content/uploads/2010/11/Ettepanekud_kaugt_edendamiseks.pdf, 17. november 2018.
- Puidet, E. (2014) Kaugtöö ei ole veider ega iseäralik. Mobiilne kontor hoopis tõstab töö efektiivsust firmas. Kättesaadav: <http://ekspress.delfi.ee/news/paevauudised/kaugtoo-ei-ole-veider-ega-isearalik-mobiilne-kontor-hoopis-tostab-too-efektiivsust-firmas?id=70309867> – *Eesti Ekspress*, 05. oktoober 2017.
- Sarapuu, E. (2012). *Ametniku mõiste avaliku teenistuse seaduse eelnõus*. Justiitsministeerium, 1-9. Kättesaadav: https://www.just.ee/sites/www.just.ee/files/ebe_sarapuu._ametniku_moiste_avaliku_teenistuse_seaduse_eelnous.pdf, 01. november 2017.
- Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat* (2014). Rahandusministeerium. Tallinn. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>, 12. detsember 2018.
- Riigisaladuse kaitse*. Kaitsepolitsei amet. Kättesaadav: <https://www.kapo.ee/et/content/riigisaladuse-kaitse.html>, 30. aprill 2018.
- Riik sõnastas kaugtöö kokkulepped. 30.04.2018. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/04/30/riik-sonastas-kaugtoo-pohimotted>, *Äripäev*, 30. aprill 2018.

Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service*. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. Public Sector Reform. – *Global Centre for Public Service Excellence*, 1-20. Kättesaadav: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf, 21. september 2017.

Understanding and Managing the Mobile Workforce. Cisco (2007). Kättesaadav: https://newsroom.cisco.com/dlls/2007/eKits/MobileWorkforce_071807.pdf, 12. detsember 2018.

Normdokumendid

Avaliku teenistuse seadus. Vastu võetud 13.06.2012 (RT I 2012, 1), jõustunud 01.04.2013.

Töölepingu seadus. Vastu võetud 17.12.2008 (RT I 2009, 5, 35), jõustunud 01.07.2009.

Välissteenistuse seadus. Vastu võetud 10.05.2006 (RT I 2006, 26, 193), jõustunud 01.01.2007.

Muud allikad

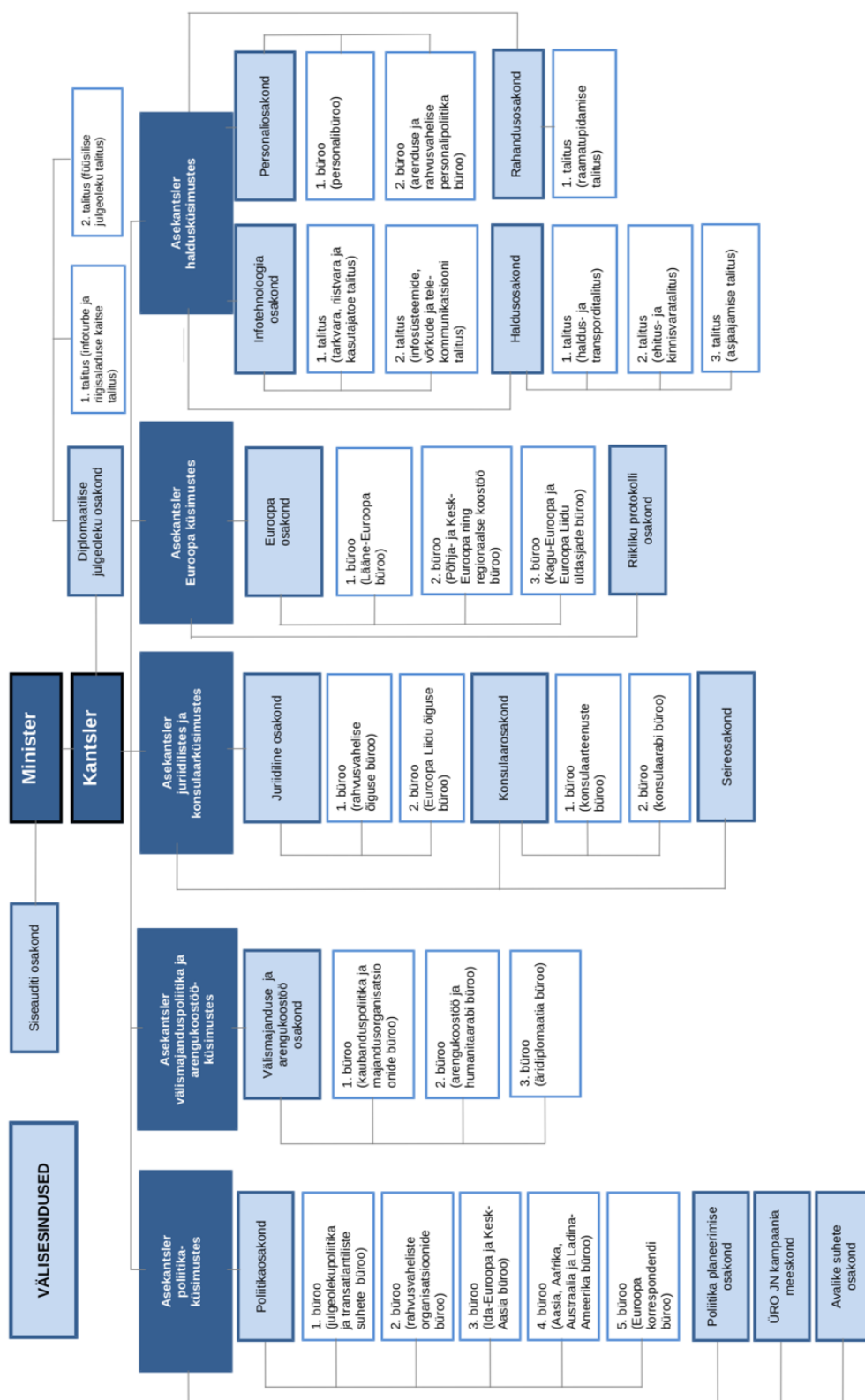
Personali- ja palgastatistika 2017 (2018). Rahandusministeerium. Asutusesiseseks kasutamiseks kuni 24. aprill 2023.

Välisministeeriumi arengu-uuring 2010. CfK Custom Research Baltic. Asutusesiseseks kasutamiseks.

Välisministeeriumi peamaja struktuurijoonis. Välisministeerium. Kättesaadav: http://vm.ee/sites/default/files/struktuuri_joonis_01-01-2018.pdf, 11. mai 2018.

LISAD

Lisa 1. Välisministeeriumi peamaja struktuurijoonis



Allikas: Välisministeerium 2018

Lisa 2. Diplomaatide karjäärisüsteemi kirjeldus

Diplomaatidele rakenduva karjäärisüsteemi aluseks on au- ja teenistusastmete andmise süsteem, mis eristab Välisministeeriumi teistest Eesti avaliku sektori organisatsioonidest, kes toimivad suuremas osas avatud avaliku teenistuse süsteemina, mille üheks tunnuseks on muuhulgas positsioonisüsteem. Seevastu Välisministeeriumis saab süsteemi siseneda vaid selle madalaimalt astmelt, mis teeb süsteemi kinniseks ja hierarhiliseks ning on seetõttu just traditsioonilise avaliku teenistuse tunnustega.

Diplomaadid, kes asuvad Välisministeeriumisse tööle, omavad alguses karjääridiplomaadid kandidaadi staatust, st neil ei ole veel teenistusastet. Teenistusastmete andmiseks on ettenähtud kindlad ajalised reeglid, mis on sätestatud VÄTS-is, ja lisatingimused, mis on reguleeritud Diplomaatiliste teenistusastmete andmise korra ja tingimuste määrusega. Diplomaatilised teenistusastmed on järgmised (Välisteenistuse seadus 2007):

- 1) atašee;
- 2) kolmas sekretär (III sekretär);
- 3) teine sekretär (II sekretär);
- 4) esimenese sekretär (I sekretär);
- 5) nõunik;
- 6) vanemnõunik.

Lisaks on võimalik omandada diplomaatilise auastmena ka suursaadiku auaste, mida määrab Vabariigi President.

Karjääriredelil ülesliikumine on seetõttu suhteliselt pikk protsess ning eeldab järjepidevust, sihikindlust ja kindlat tahet ning pühendumist töötada diplomaadina. See aga omakorda tagab, et välissuhtluseks on Eestil olemas pikaajaliste kogemustega, kvalifitseeritud ja pühendunud esindajad.

Lisa 3. Ankeetküsimustik

Vastaja andmed

Oled:*

Mees
Naine

Sinu vanus:*

Kuni 30
31-40
41-50
51 või vanem

Sinu tööstaaž Välisministeeriumis:*

Alla 5 aasta
5 kuni 10 aastat
Üle 11 aasta

Oled:*

Diplomaat
Mittediplomaat

Kas Sul on perekondlikku hoolitsust vajavaid lähedasi (näiteks alaealised lapsed, vanemad või muud hoolealused)?*

Ei
Jah

Kas Sul on praegusel ametikohal alluvaid? (alaline juhtimisfunktsioon)*

Ei
Jah

Kui vastasid eelmisele küsimusele "jah", siis mitu alluvat Sul hetkel on?

Kuni 7
8 ja rohkem

I SUHTUMINE KAUGTÖÖSSE

Esimeses osas on esitatud 22 väidet kaugtöö kohta, millega võib nõustuda või mitte. Palun hinda iga väidet, kasutades järgmist skaalat:*

1 = üldse ei nõustu
2 = pigem ei nõustu
3 = raske öelda
4 = pigem nõustun
5 = nõustun täielikult

Skaala viimane punkt 6 on juhuks, kui Sa ei oska väidet hinnata.

Väiteid hinnates püüa lähtuda esmalt enda isiklikest hoiakutest, vajadusel hinda väiteid VM-i sobitatuna.

1. Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile
2. Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks
3. Kaugtööd tehes jäädakse olulisel määral ilma kolleegidega suhtlemisest
4. Kaugtööd tehes on keeruline planeerida koosolekutel osalemist

5. Kaugtöö võimaldab õppida aega paremini planeerima ja kasutama
6. Kaugtöö võimaldamine näitab, et juht usaldab töötajat
7. Kaugtöö tõstab töömoraali (nt juhupoolne usaldus tõstab töötaja moraali)
8. Kaugtöö parandab töötaja tööelu kvaliteeti
9. Kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel
10. Kaugtöö võimalust mitteomavad töötajad tunnevad kadedust nende suhtes, kes saavad kaugtööd kasutada
11. Alaliselt kontoris töötajad suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega
12. Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata
13. Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine
14. Kaugtööd tehes saadakse paljude tööülesannetega kiiremini hakkama kui kontoris
15. Võimalus kaugtöö vormis töötada on minu jaoks motiveeriv
16. Kaugtööd tehes on töökaaslastest võõrdumine paratamatu
17. Kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse
18. Kaugtöö tekitab minu osakonnas pingeid
19. Minu vahetu juht suhtub kaugtöö vormis töötamisse positiivselt
20. Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks
21. Juhtide oskused kaugtööd korraldada on VM-s väga head
22. Kaugtööd on võimalik VM-is kasutada, sest paljud tööd/-ülesanded võimaldavad seda

II SEOTUS ORGANISATSIOONIGA JA RAHULOLU

2.1 Kõike arvesse võttes, kui rahul Sa oled oma tööga?*

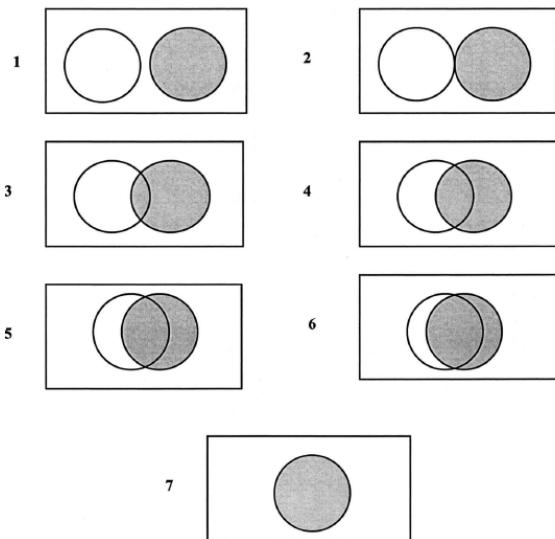
Üldse ei ole rahul	1	2	3	4	5	6	7	Väga rahul, paremat ei oskaks tahta
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---

2.2 Kui tähtis ja oluline koht on tööil Sinu elus?*

Üks kõige ebaolulisemaid asju minu elus	1	2	3	4	5	6	7	Üks kõige olulisemaid asju minu elus
---	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--

2.3 Identifitseerumine Välisministeeriumiga

Järgnevalt näed seitset riskülikut, igas neist kaks eri määral kattuvat ringi. Üks ringidest tähistab Sind ja teine Välisministeeriumit. Esimeses riskülikus on ringid üksteisest eraldi ja tähistavad situatsiooni, kus Sa ei identifitseeri (samasta) end Välisministeeriumiga üldse. Viimases riskülikus (nr 7) kattuvad ringid täielikult, viidates olukorrale, kus Sa samastad end 100-protsendiliselt Välisministeeriumiga. Palun vali seitsmest riskülikust see, mis kõige paremini kujutab seda, mil määral Sa end Välisministeeriumiga samastad.



MINU VALIK:
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

III KAUGTÖÖ VÄLISMINISTEERIUMIS

3.1. Kui pikk on keskmiselt Sinu töönalal tundides (palun arvesta siia ka ületunnid, kui neid regulaarselt ette tuleb)?*

Kui Sa töötad osalise koormusega, siis palun võtta oma norm-tundide lähtearvuks 40 tundi nädalas (täiskoormusega nädalane töötundide norm)

_____ tundi

3.2 Milline on Sinu suhe kaugtööga praegu (VÄM-s töötades)?*

1. Puudub (töötan ainult kontoris)
2. Teen kaugtööd harva, vastavalt vajadusele (näiteks tervislikel või perekondlikel põhjustel)
3. Teen kaugtööd aeg-ajalt (mõned korrad kuus)
4. Töötan kaugtöö vormis regulaarselt (iganädalaselt)

3.3. Kui vastasid eelmisele küsimusele, et kasutad kaugtööd regulaarselt, siis mitu tööpäeva Sa keskmiselt kaugtöö vormis töötad ühes kalendrikuus?

Kui töötad kaugtöö vormis nt poole päeva kaupa mõned korrad kuus, siis arvuta see kokku 8-tunnisteks tööpäevadeks) NB! Siin ei ole mõeldud lühiajalistes teenistuslähetest viibides tehtavat kaugtööd infotehnoloogiliste vahendite abil.

_____päeva

Järgmistele küsimustele (3.4-3.8) palun vastata vaid neil teenistujatel, kes teevad kaugtööd aeg-ajalt või regulaarselt (mõned korrad kuus kuni igapäevaselt)

3.4 Kui Sa kaugtöötad, siis kas oled juhi ja/või kolleegidega eelnevalt leppinud kokku mõned tingimused kaugtöötamiseks?

Ei
Jah
Muu:

3.5 Kui vastasid eelmisele küsimusele "jah", siis palun märgi, millistes tingimustes oled juhi ja/või kolleegidega kokku leppinud. (mitu vastusevarianti)

1. Töötamise algus- ja lõpuaeg
2. Töötamise koht
3. Kätesaadavus (näiteks lepite kokku, millal kindlasti oled kätesaadav või millal pead viibima tööarvutist/-telefonist eemal)
4. Saavutatavad töötulemused (millised ülesanded peavad saama tehtud)
5. Muu:

3.6 Kui Sa töötad või oled töötanud osa tööajast väljaspool tööandja tööruume, siis kus Sa põhiliselt oma tööd teed? (mitu vastusevarianti)

1. Kodus (samal linnas)
2. Kodus (teises linnas)
3. Kohalikus (piirkondlikus) kaugtöökeskuses
4. Raamatukogus, kohvikus vm avalikus kohas väljaspool kodu ja kontorit
5. Reisil olles (Eestis ja välismaal, välja arvatud lühiajalises lähetuses viibides)
6. Mõni muu variant, nimeta palun: _____

3.7. Miks Sa kaugtööd teed või eelistad teha? Vali palun kõik Sinu jaoks olulised põhjused (mitu vastusevarianti)

1. Elan teises linnas/võrdlemisi kaugel Tallinna kesklinnast
2. Töö kõrval on vaja tegeleda ka laste või teiste pereliikmetega (vm eraelulised põhjused)
3. Kaugtöö võimaldab mulle suuremat tööalast autonoomiat
4. Kaugtöö suurendab minu üldist töörahulolu
5. Kaugtöö vähendab minu tööstressi taset
6. Kaugtöö suurendab minu rahulolu töö ja pereelu tasakaaluga
7. Saan ise otsustada, mis ajal ma tööülesandeid täidan
8. Soovin saada eemale kontorist häirivatest teguritest (telefonikõned, rohked vestlused)
9. Olen kontorist eemal produktiivsem
10. Hoian aega kokku (tööle ja tagasi kuluv aeg)
11. Hoian kulusid kokku (sõidukulud)
12. Mõni muu põhjus, nimeta palun _____

3.8 Kui teed kaugtööd, siis milline on Sinu tavapärase tööaeg?

1. Töötan ettenähtud tööajal (8.30-17.00)
2. Töötan vahetu juhiga kokkulepitult minule sobival ajal (tööaeg on erinev ametlikust tööajast, sh nihutatud tööaeg)
3. Minu tööaeg varieerub (sõltuvalt enesetundest vm põhjustel töötan sageli hommikul vara või õhtul hilja)
4. Mõni teine variant, nimeta palun _____

Järgmisele küsimusele (3.9) palun vastata vaid neil teenistujatel, kes kaugtööd ei soovi kasutada

3.9. Miks Sa ei soovi kaugtööd teha? Vali palun kõik Sinu jaoks olulised põhjused (mitu vastusevarianti)

1. Ma ei ole tundnud huvi kaugtöö vastu
2. Kaugtööd tehes kannatab meeskonnatöö
3. Ma olen töökeskkonnas produktiivsem
4. Minu tööülesanded on sellised, mida on keeruline kaugtöö vormis teha
5. Saaksin kaugtööd kasutada vaid osa tööülesannete puhul
6. Kaugtöö hägustab piire töö- ja pereelu vahel
7. Kaugtöö võib vähendada minu karjäärivõimalusi
8. Kaugtöötades ei pääse ligi kogu vajaminevale tööalasele infole
9. Ma ei tunne vajadust kaugtöö järele
10. Kaugtöö on ebaturvaline (nt kõrvalised isikud võivad näha minu töödokumente, sülearvuti vargus vms)
11. Kaugtööl on minu silmis halb maine
12. Kaugtööd tehes olen vähem „nähtav“
13. Kaugtöötades ei saa ma nii kiiresti küsida kolleegidelt tööalast infot
14. Kaugtöö ja Välisministeerium minu meelest lihtsalt ei sobi kokku (näiteks keskmisest hierarhilisema ja suletuma süsteemi tõttu)

Lisa 3 järg

15. Kaugtöö puhul ei saa hinnata (või on väga raske hinnata) töötaja tegelikku panust
16. Kaugtööl ei ole meie organisatsioonis hea maine
17. Kaugtöötades võib tekkida oht ületöötamiseks
18. Mõni muu põhjus. Nimeta palun: _____

Järgmistele küsimustele (3.10 ja 3.11) palun vastata vaid neil teenistujatel, kes kaugtööd ei kasuta (või kasutavad harva), kuid seda sooviksid.

3.10 Miks Sa ei ole saanud kaugtööd kasutada (või kasutada nii sageli, kui sooviksid)? Vali palun kõik Sinu jaoks olulised põhjused (mitu vastusevarianti).

1. Kaugtööl on minu kolleegide seas halb maine
2. Minu kolleege häirib/häiriks, kui teeksin kaugtööd
3. Minu töö sisuliselt ei võimalda kaugtöötamist
4. Saaksin kaugtööd kasutada vaid osa tööülesannete puhul
5. Kaugtöötades ei pääse ligi kogu vajaminevale tööalasele infole
6. Kaugtöö võib vähendada minu edukust vahetu juhi silmis
7. Kaugtööl ei ole meie organisatsioonis hea maine
8. Minu vahetu juht ei usalda kaugtöötajaid
9. Minu vahetu juht ei soosi kaugtööd
10. Minu vahetu juht võimaldab vaid osal töötajatest kaugtööd
11. Mul ei ole kaugtöötamiseks sobivat/mugavat kohta
12. Mul ei ole kaugtöötamiseks sobivaid töövahendeid (tööandja poolt pakutav sülearvuti, telefon vms)
13. Mõni muu põhjus. Nimeta palun _____

3.11 Üldiselt, kui Sinu töö võimaldaks Sinu hinnangul kaugtöötamist, kui suure tõenäosusega Sa seda võimalust kasutaksid? Palun vasta küsimusele alloleva skaala abil, kus 1 = kasutaksid vähetõenäoliselt ja 5 = kasutaksid suure tõenäosusega.

MINU VALIK:

1 2 3 4 5

IV KAUGTÖÖ KASU- JA OHUTEGURID VÄLISMINISTEERIUMIS

4.1 Millist kasu võiks Sinu meelest Välisministeerium saada töötajatele kaugtöö võimaldamisest? Vali palun kõik Sinu meelest sobivad variandid (mitu vastusevarianti).*

1. Ei ole sellele teemale mõelnud
2. Halduskulude kokkuhoid (vabanenud tööruumid/kontorimööbel, üldised halduskulud jmt)
3. Töötajad puuduvad töölt vähem (haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu – nt vajadus haige lapse või eakate/erihoolitsust vajavate perelookmete eest hoolitseda)
4. Töötajatel on paremad võimalused töö- ja pere/isikliku elu nõudmisi tasakaalustada ja see suurendab töötajate rahulolu
5. Eelised uute töötajate leidmisel (kaugtöö võimalus motiveerib tööle tulema)
6. Väiksem tööjõu voolavus (töötajaskond on püsivam ja kulub vähem ressursse uute töötajate leidmiseks ning nende väljaõpetamiseks)
7. Suurenenud tööviljakus (inimesed on produktiivsemad kui saavad teha tööd neile sobival ajal ja kohas)
8. Aitab moderniseerida Välisministeeriumi kui organisatsiooni
9. Organisatsioonitruudus ja pühendumine (töötajad väärtustavad organisatsiooni, kus nende vajadustega arvestatakse ja vastavad omapoolse panustamisega)
10. Ma ei näe ühtegi kasutegurit
11. Mõne muu kasuteguri puhul palun nimeta see _____

4.2 Millised on Sinu meelest olulised kaugtööga seotud ohud Välisministeeriumis? Vali palun kõik Sinu meelest õiged variandid (mitu vastusevarianti).*

1. Ei ole sellele teemale mõelnud
2. Liigne autonoomsus
3. Kaugtöö kui kaasaegne nähtus rikub Välisministeeriumi kui traditsioonilise ja elitaarse organisatsiooni mainet

4. Ühtse kaugtöö praktika puudumine (ebauhtlane rakendamine) tekitab ebavõrdsust töötajaskonnas
5. Vähendab teenistujate pühendumust Välisministeeriumi tööle
6. Töötulemuste mõõtmine on raskendatud
7. Pakub väljakutset juhtimistegevusele
8. Vähendab organisatsiooni sünergiaid
9. Häirub organisatsiooni sisekommunikatsiooni
10. Suureneb risk tundlike andmete lekkimiseks
11. Esitab väljakutse tehnoloogiale (seadmete ja võrkude töökindlus jne)
12. Sageks kaugtöötamise tõttu kannataks meeskonnatöö üle ministeeriumi
13. Mõne muu ohuteguri puhul palun nimeta see _____

4.3 Kui soovid veel midagi lisada kaugtöö tegemise/mittetegemise kohta Välisministeeriumis, siis kirjuta palun oma mõtted siia. Oodatud on kõik kommentaarid või tähelepanekud, mida käesolevas plokis ei käsitletud.

V TÖÖ TULEMUSLIKKUS JA TÖÖ-ISIKLIKU ELU TASAKAAL

Viimase teemana on esitatud 14 väidet või küsimust selle kohta, milliseks hindad oma töö tulemusi ning töö ja isikliku elu tasakaalu. Palun hinda iga väidet, kasutades juuresolevat skaalat.*

1. Mul õnnestub oma tööd planeerida nii, et see saab õigeaegselt tehtud: 1=harva, 7=alati
2. Tööd tehes pean silmas prioriteetseid tulemusi, mida pean saavutama: 1=harva, 7=alati
3. Töötan lõppeesmärki silmas pidades: 1=harva, 7=alati
4. Tööülesannete täitmisel ei ole mul keeruline mulle seatud prioriteetidest kinni pidada: 1=harva, 7=alati
5. Suudan eraldada olulised tööprobleemid ebaolulistest: 1=harva, 7=alati
6. Olen võimeline tegema oma tööd võimalikult vähesel aja- ja jõukuluga: 1=harva, 7=alati
7. Suudan oma igapäevaste tööülesannetega toime tulla tööaja jooksul: 1=harva, 7=alati
8. Olen rahul oma töö hulgaga: 1=harva, 7=alati
9. Olen rahul oma töö kvaliteediga: 1=harva, 7=alati
10. Kui kerge või raske on Sinu jaoks tasakaalustada tööelu nõudmisi isikliku elu nõudmistega? 1=väga keeruline, 7=väga lihtne
11. Igapäevatöö jätab mulle piisavalt aega selleks, et säilitada sobiv tasakaal töö ja isikliku elu vahel: 1=ei nõustu üldse, 7=nõustun täielikult
12. Nädalavahetusel suudan end tööasjadest eemal hoida ja naudin vaba aega: 1=ei nõustu üldse, 7=nõustun täielikult
13. Kui tihti Sa tunned end tööpäeva lõpul tööpingete ja -probleemide tõttu „tühjaks pigistatuna“? 1=(peaaegu) alati, 7=mitte kunagi
14. Kõike kokku võttes, kui edukana Sa tunned end töö ja isikliku elu tasakaalustamisel? 1=äärmiselt ebaõnnestunult, 7=väga edukalt

Lõpetuseks- oodatud on kõik tähelepanekud, mõtted ja kommentaarid!

*vastamine on nõutud

Lisa 4. Suhtumine kaugtöösse Välisministeeriumis

Väide	Min	Max	m	SD	Üldse ja pigem ei nõustu, %	Pigem ja nõustun täielikult, %	Nii ja naa, %	Ei oska öelda, %
Positiivne suhtumine kaugtöösse, N=121								
Võimalus kaugtöö vormis töötada on minu jaoks motiveeriv	1	5	4,17	1,08	10,74	76,03	8,26	4,96
Kaugtöö võimaldamine näitab, et juht usaldab töötajat	1	5	4,39	0,84	3,31	87,60	7,44	1,65
Kaugtöö parandab töötaja tööelu kvaliteeti	2	5	4,13	0,89	3,31	67,77	20,66	8,26
Kaugtöö võimaldab õppida aega paremini planeerima ja kasutama	2	5	4,06	0,97	9,92	75,21	13,22	1,65
Kaugtöö aitab tõsta töömoraali (nt juhupoolne usaldus tõstab töötaja moraali)	1	5	4,04	0,92	6,61	71,07	14,88	7,44
Kaugtööd tehes saadakse paljude tööülesannetega kiiremini hakkama kui kontoris	2	5	3,49	0,91	13,22	44,63	32,23	9,92
Kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel	1	5	4,20	0,93	2,48	75,21	18,18	4,13
Seksiooni väidete keskmine	1,43	5	4,07	0,93	7,08	71,07	16,41	5,43
Kaugtööd mittesoosiv suhtumine, N=121								
Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile	1	5	2,14	1,00	62,81	9,09	19,83	8,26
Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks	1	5	2,98	1,09	31,40	33,88	34,71	0
Kaugtööd tehes jäädakse olulisel määral ilma kolleegidega suhtlemisest	1	5	3,35	1,05	19,01	51,24	29,75	0
Kaugtööd tehes on keeruline planeerida koosolekutel osalemist	1	5	2,44	1,2	61,98	23,97	13,22	0,83
Alaliselt kontoris töötajad suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega	1	5	3,23	1,08	22,31	38,02	23,14	16,53
Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata	1	5	2,48	1,14	61,16	22,31	15,70	0,83
Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum, kui kaugtöö vormis töötamine	1	5	2,53	1,02	52,07	17,36	28,93	1,65
Kaugtööd tehes on töökaaslastest võõrdumine paratamatu	1	5	2,82	1,06	38,84	28,10	30,58	2,48
Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks	1	4	1,52	0,68	86,76	0,83	7,44	4,96
Seksiooni väidete keskmine	1	4,89	2,61	1,04	48,48	24,98	22,59	3,95

Allikas: autori koostatud

Lisa 4 järg

Väide	Min	Max	m	SD	Üldse ja pigem ei nõustu, %	Pigem ja nõustun täielikult, %	Nii ja naa, %	Ei oska öelda, %
Suhtumine VM-s, N=121								
Positiivne suhtumine								
Minu vahetu juht suhtub kaugtöö vormis töötamisele positiivselt	1	5	3,76	1,11	14,88	50,41	9,92	24,79
Juhtide oskused kaugtööd korraldada on VM-is väga head	1	5	2,55	1,03	33,06	9,92	20,66	36,36
Kaugtööd on võimalik VM-is kasutada, sest paljud tööd/ülesanded võimaldavad seda	1	5	3,77	0,96	8,26	61,98	23,97	5,79
Selektiooni väidete keskmine	1	5	3,36	1,03	18,73	40,77	18,18	22,31
Negatiivne suhtumine								
Kaugtöö võimalust mitteomavad töötajad tunnevad kadedust nende suhtes, kes saavad kaugtööd kasutada	1	5	3,66	1,02	12,40	49,59	14,88	23,14
Kaugtöö tekitab minu osakonnas pingeid	1	5	2,21	1,07	54,55	9,92	8,26	20,66
Kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse	1	5	1,83	1,00	76,03	4,96	17,36	1,65
Selektiooni väidete keskmine	1	5	2,57	1,03	47,66	21,49	13,50	15,15

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Suhtumine kaugtöösse gruppide ja väiteplokkide kaupa

	Positiivne suhtumine kaugtöösse		Negatiivne suhtumine kaugtöösse		Positiivne suhtumine kaugtöösse Välisministeeriumis		Negatiivne suhtumine kaugtöösse Välisministeeriumis	
	m	SD	m	SD	m	SD	m	SD
Mehed	3,35	0,99	2,76	1,05	3,28	1,01	2,51	1,07
Naised	4,14	0,90	2,57	1,03	3,38	1,04	2,57	0,99
Diplomaadid	4,03	0,96	2,69	1,04	3,34	1,03	2,52	1,00
Mittediplomaadid	4,11	0,90	2,52	1,02	3,38	1,04	2,61	1,05
Juhid	4,00	1,02	2,94	1,10	3,30	0,95	2,71	1,17
Mittejuhid	4,11	0,91	2,56	1,02	3,37	1,04	2,54	1,00
Juhid kuni 7 alluvaga	3,84	1,01	2,90	1,09	3,24	0,99	2,41	1,08
Juhid üle 8 alluvaga	3,74	1,08	3,02	1,17	3,47	0,51	3,43	1,10
Kuni 30-aastased	4,03	0,80	2,54	0,99	3,18	1,05	2,40	0,97
31-40-aastased	4,28	0,82	2,40	0,94	3,24	1,04	2,56	0,95
41-50-aastased	3,99	1,02	2,65	1,12	3,56	1,06	2,55	1,06
51-aastased ja vanemad	3,67	0,98	3,12	0,92	3,47	0,84	2,73	1,16
Alla 5-aastase staažiga	4,13	0,85	2,47	1,00	3,18	1,15	2,55	1,08
5 kuni 10-aastase staažiga	4,19	0,90	2,47	0,96	3,30	0,96	2,50	0,91
Üle 11-aastase staažiga	4,00	0,97	2,70	1,05	3,46	0,98	2,58	1,02
Perekondlike kohustustega	4,15	0,89	2,49	1,00	3,50	1,05	2,45	0,95
Ilma perekondlike kohustusteta	3,93	0,99	2,80	1,06	3,13	0,98	2,73	1,10
Võrdlusena kõikide vastajate keskmine, N=121	4,07	0,93	2,61	1,04	3,36	1,03	2,57	1,03

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Kaugtöö hoiakud, meeste ja naiste vahelised erinevused

Väide	Sugu	N	m	SD	SD Error	T-statistik ja p-väärtus
Kaugtöö aitab tõsta töömoraali (nt juhupoolne usaldus tõstab töötaja moraali) (m=4,04, SD=0,92)	Mees	25	3,56	1,12	0,22	t=-2,547, p=0,016*
	Naine	87	4,17	0,81	0,09	
Kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel (m=4,20, SD=0,93)	Mees	27	3,81	0,96	0,19	t=-2,515, p=0,013*
	Naine	89	4,31	0,89	0,09	
Kaugtöö võimalust mitteomavad töötajad tunnevad kadedust nende suhtes, kes saavad kaugtööd kasutada (m=3,66, SD=1,02)	Mees	19	3,21	1,08	0,25	t=-2,185, p=0,031*
	Naine	74	3,77	0,97	0,11	
Kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse (m=1,83, SD=1,00)	Mees	27	2,26	1,16	0,22	t=2,578, p=0,011*
	Naine	92	1,71	0,92	0,10	
Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks (m=1,52, SD=0,68)	Mees	26	1,77	0,76	0,15	t=2,143, p=0,034*
	Naine	89	1,45	0,64	0,07	

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

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Kaugtöö hoiakud, ametigruppide vahelised erinevused

Väide	Ametigrupp	N	m	SD	SD Error	T-statistik ja p-väärtus
Kaugtööd tehes jäädakse olulisel määral ilma kolleegidega suhtlemisel (m=3,35, SD=1,05)	Diplomaat	63	3,43	1,11	0,14	t=2,043, p=0,043*
	Mittediplomaat	58	3,26	0,98	0,13	
Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum kui kaugtöö vormis töötamine (m=2,53, SD=1,02)	Diplomaat	61	2,75	1,03	0,13	t=2,510, p=0,013*
	Mittediplomaat	58	2,29	0,97	0,12	

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

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Kaugtöö hoiakud, juhtide ja mittejuhtide vahelised erinevused

Väide	Tasand	Min	Max	m	SD	Üldse ja pigem ei nõustu, %	Pigem ja nõustun täielikult, %	Nii ja naa, %	Ei oska öelda, %
Positiivne suhtumine kaugtöösse, N=121									
Võimalus kaugtöö vormis töötada on minu jaoks motiveeriv	Mittejuht, N=104	1	5	4,23	1,04	9,62	77,88	7,69	4,81
	Juht, N=17	1	5	3,75	1,24	17,65	64,71	11,76	5,88
Kaugtöö võimaldamine näitab, et juht usaldab töötajat	Mittejuht	1	5	4,44	0,80	2,88	90,38	4,81	1,92
	Juht	2	5	4,12	0,99	5,88	70,59	23,53	0,00
Kaugtöö parandab töötaja tööelu kvaliteeti	Mittejuht	2	5	4,19	0,86	1,92	69,23	21,15	7,69
	Juht	2	5	3,73	0,96	11,76	58,82	17,65	11,76
Kaugtöö võimaldab õppida aega paremini planeerima ja kasutama	Mittejuht	2	5	4,09	0,97	9,62	75,96	13,46	0,96
	Juht	2	5	3,88	0,96	11,76	70,59	11,76	5,88
Kaugtöö aitab tõsta töömoraali (nt juhivoolne usaldus tõstab töötaja moraali)	Mittejuht	1	5	4,04	0,93	6,73	71,15	14,42	7,69
	Juht	2	5	4,00	0,89	5,88	7,59	17,65	5,88
Kaugtööd tehes saadakse paljude tööülesannetega kiiremini hakkama kui kontoris	Mittejuht	2	5	3,50	0,90	12,50	45,12	33,65	8,65
	Juht	2	5	3,43	1,02	17,65	41,18	23,53	17,65
Kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel	Mittejuht	1	5	4,27	0,89	1,92	77,88	16,35	3,84
	Juht	1	5	3,75	1,06	5,88	58,82	29,41	5,88
Sektsiooni väidete keskmine	Mittejuht	1,43	5	4,11	0,91	6,46	72,51	15,93	5,08
	Juht	1,71	5	3,81	1,02	10,92	53,19	19,33	7,56

Allikas: autori koostatud

Lisa 8 järg

Väide	Tasand	Min	Max	m	SD	Üldse ja pigem ei nõustu, %	Pigem ja nõustun täielikult, %	Nii ja naa, %	Ei oska öelda, %
Kaugtööd mittesoosiv suhtumine, N=121									
Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile	Mittejuht	1	5	2,06	0,94	65,38	6,73	20,19	7,69
	Juht	1	5	2,60	1,24	47,06	23,53	17,65	11,76
Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks	Mittejuht	1	5	2,90	1,08	34,62	31,73	33,65	0,00
	Juht	1	5	3,47	1,07	11,76	47,06	41,18	0,00
Kaugtööd tehes jäädakse olulisel määral ilma kolleegidega suhtlemisest	Mittejuht	1	5	3,36	1,07	19,23	51,92	28,85	0,00
	Juht	1	5	3,29	0,99	17,65	47,06	35,29	0,00
Kaugtööd tehes on keeruline planeerida koosolekutel osalemist	Mittejuht	1	5	2,36	1,16	65,38	19,30	12,50	0,96
	Juht	1	5	2,94	1,34	41,18	41,18	17,65	0,00
Alaliselt kontoris töötajad suhtuvad kaugtöösse eelarvamustega	Mittejuht	1	5	3,20	1,07	22,12	37,50	23,08	17,31
	Juht	2	5	3,40	1,12	23,53	41,18	23,53	11,76
Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata	Mittejuht	1	5	2,42	1,11	62,50	19,23	17,31	0,96
	Juht	1	5	2,88	1,32	52,94	41,18	5,88	0,00
Kontoris töötamine on üldiselt tulemuslikum, kui kaugtöö vormis töötamine	Mittejuht	1	5	2,48	1,01	52,88	15,38	29,81	1,92
	Juht	1	5	2,82	1,07	47,06	29,41	23,53	0,00
Kaugtööd tehes on töökaaslastest võõrdumine paratamatu	Mittejuht	1	5	2,77	1,06	41,35	25,00	30,77	2,88
	Juht	1	4	3,12	1,05	23,53	47,06	29,41	0,00
Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks	Mittejuht	1	4	1,46	0,66	89,42	3,85	5,77	3,85
	Juht	1	3	1,93	0,70	70,59	0,00	17,65	0,00
Seksiooni väidete keskmine	Mittejuht	1	4,89	2,56	1,02	50,32	23,40	22,44	3,95
	Juht	1,11	4,67	2,94	1,10	37,26	35,30	23,53	2,61

Allikas: autori koostatud

Lisa 8 järg

Väide	Tasand	Min	Max	m	SD	Üldse ja pigem ei nõustu, %	Pigem ja nõustun täielikult, %	Nii ja naa, %	Ei oska öelda, %
Suhtumine VM-s, N=121									
Positiivne suhtumine									
Minu vahetu juht suhtub kaugtöö vormis töötamisse positiivselt	Mittejuht	1	5	3,76	1,15	16,35	50,96	9,62	23,08
	Juht	2	5	3,73	0,79	5,88	47,06	11,76	35,29
Juhtide oskused kaugtööd korraldada on VM-is väga head	Mittejuht	1	5	2,54	1,06	34,62	10,58	19,23	35,58
	Juht	1	4	2,60	0,84	23,53	5,88	29,41	41,18
Kaugtööd on võimalik VM-is kasutada, sest paljud tööd/ülesanded võimaldavad seda	Mittejuht	1	5	3,81	0,92	7,69	62,50	24,04	5,77
	Juht	1	5	3,56	1,21	11,76	58,82	23,53	5,88
Selektiooni väidete keskmine	Mittejuht	1	5	3,37	1,04	19,55	41,35	17,63	21,48
	Juht	1,33	4,67	3,30	0,95	13,72	37,25	21,57	27,45
Negatiivne suhtumine									
Kaugtöö võimalust mitteomavad töötajad tunnevad kadedust nende suhtes, kes saavad kaugtööd kasutada	Mittejuht	1	5	3,67	1,05	13,46	50,00	11,54	25,00
	Juht	2	5	3,60	0,83	5,88	47,06	35,29	11,76
Kaugtöö tekitab minu osakonnas pingeid	Mittejuht	1	5	2,21	1,02	53,85	9,62	16,35	20,19
	Juht	1	5	2,23	1,36	58,82	11,76	5,88	23,53
Kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse	Mittejuht	1	5	1,76	0,93	76,92	2,88	18,27	1,92
	Juht	1	5	2,29	1,31	70,59	17,65	11,76	0,00
Selektiooni väidete keskmine	Mittejuht	1	5	2,54	1,00	48,08	20,83	15,39	15,70
	Juht	1,33	5	2,71	1,17	45,10	25,49	17,64	11,76

Allikas: autori koostatud

Lisa 9. Kaugtöö hoiakud, juhtide ja mittejuhtide vahelised erinevused

Väide	Tasand	N	m	SD	SD Error	T-statistik ja p-väärtus
Kaugtöö võimaldab paremat tasakaalu töö ja pereelu vahel (m=4,20, SD=0,93)	Mittejuht	100	4,27	0,89	0,89	t=2,119, p=0,036*
	Juht	16	3,75	1,06	0,27	
Kaugtöö ei sobi Välisministeeriumisse (m=1,83, SD=1,00)	Mittejuht	102	1,76	0,93	0,92	t=-2,082, p=0,040*
	Juht	17	2,29	1,31	0,34	
Kaugtöö on vaid ettekääne puhkamiseks (m=1,52, SD=0,68)	Mittejuht	100	1,46	0,66	0,66	t=-2,576, p=0,011*
	Juht	15	1,93	0,70	0,18	

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

Allikas: autori koostatud

Lisa 10. Kaugtöö hoiakud, vanusegruppide vahelised erinevused

Väide	Vanusegrupp	Vanusegrupp, millega võrreldakse	m	SD	P-väärtus	F-statistik ja gruppidevaheline p-väärtus
Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile (m=2,14, SD=1,00)	Kuni 30-aastased (m=1,73, SD=0,96)	51 või vanem	3,07	0,70	0,001*	F=6,770, p=0,000*
	31-40-aastased (m=1,94, SD=0,91)	51 või vanem	3,07	0,70	0,000*	
	41-50-aastased (m=2,19, SD=1,01)	51 või vanem	3,07	0,70	0,014*	
Kaugtööd tehes jääb töötaja ilma olulistest tööalastest aruteludest, mis on vajalikud erialase pädevuse arenguks (m=2,98, SD=1,09)	31-40-aastased (m=2,76, SD=1,00)	51 või vanem	3,50	0,76	0,049*	F=2,282, p=0,083
Kaugtööd tehes jäädakse olulisel määral ilma kolleegidega suhtlemisest (m=3,35, SD=1,05)	31-40-aastased (m=3,12, SD=1,00)	51 või vanem	3,95	0,76	0,014*	F=3,633, p=0,015*
Kaugtööd tehes on keeruline planeerida koosolekutel osalemist (m=2,44, SD=1,20)	31-40-aastased (m=2,02, SD=1,04)	51 või vanem	3,00	1,26	0,009*	F=4,303, p=0,006*
Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata (m=2,48, SD=1,14)	31-40-aastased (m=2,14, SD=1,07)	51 või vanem	3,26	0,99	0,001*	F=2,504, p=0,063
Võimalus kaugtöö vormis töötada on minu jaoks motiveeriv (m=4,17, SD=1,08)	31-40-aastased (m=4,49, SD=0,87)	51 või vanem	3,35	1,09	0,000*	F=6,029, p=0,001*
	41-50-aastased (m=4,19, SD=1,18)	51 või vanem	3,35	1,09	0,023*	
Kaugtööd tehes on töökaaslastest võõrdumine paratamatu (m=2,82, SD=1,06)	31-40-aastased (m=2,63, SD=0,88)	51 või vanem	3,4	0,88	0,030*	F=3,145, p=0,028*

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

Allikas: autori koostatud

Lisa 11. Kaugtöö hoiakud, staažigruppide vahelised erinevused

Väide	Staažigrupp	Staažigrupp, millega võrreldakse	m	SD	P-väärtus	F-statistik ja gruppidevaheline p-väärtus
Kaugtöö mõjub ebasoodsalt töötaja karjäärile (panna kesmised!)	Alla 5-aastase staažiga (m=1,74, SD=0,82)	Üle 11-aastase staažiga	2,32	0,99	0,019*	F=3,757, p=0,026*
Töötaja tulemuslikkust on kaugtöö puhul keerulisem hinnata	5 kuni 10-aastase staažiga (m=1,94, SD=1,12)	Üle 11-aastase staažiga	2,67	1,15	0,048*	F=3,373, p=0,038*

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

Allikas: autori koostatud

Lisa 12. Rahulolu tööga

Skaala väärtused	N	Osakaal, %	m	SD
1=ei ole üldse rahul	1	0,8	–	–
2	0	0,0		
3	11	9,1		
4	24	19,8		
5	49	40,5		
6	30	24,8		
7=väga rahul	6	5,0		
Kokku	121	100,0	4,93	1,07

Allikas: autori koostatud

Lisa 13. Seos Välisministeeriumiga samastumise ja kaugtöö kasutamise vahel

Kaugtöö kasutamine	N	m	SD	F-statistik
Kaugtöö kasutajad	23	4,43	1,20	F=2,34 p=0,101
Kaugtöö mittekasutajad (ei soovi kasutada)	25	4,48	1,20	
Kaugtöö mittekasutajad (sooviksid kasutada)	51	3,96	1,09	
Kokku	99	4,20	1,16	

Allikas: autori koostatud

Lisa 14. Töö olulisus

Skaala väärtused	N	Osakaal, %	m	SD
1=töö on üks kõige ebaolulisimaid asju minu elus	0	0,0	–	–
2	1	0,8		
3	6	5,0		
4	27	22,3		
5	46	38,0		
6	35	28,9		
7=töö on üks kõige olulisemaid asju minu elus	6	5,0		
Kokku	121	100,0	5,04	0,99

Allikas: autori koostatud

Lisa 15. Organisatsiooniga samastumine

Skaala väärtused	N	Osakaal, %	m	SD
1=ei samastu üldse	0	0,0	–	–
2	1	0,8		
3	6	5,0		
4	27	22,3		
5	46	38,0		
6	35	28,9		
7=samastun täielikult	6	5,0		
Kokku	121	100,0	4,25	1,10

Allikas: autori koostatud

Lisa 16. Erinevused kaugtöötajate ja mittekaugtöötajate töötundide vahel

	Kaugtöö mittekasutajad, N=98				Kaugtöö kasutajad, N=23			
	puudub, N=38		harva, N=60		aeg-ajalt, N=17		regulaarselt, N=6	
Iganädalaselt töötatud tundide arv	m	SD	m	SD	m	SD	m	SD
		43,47	4,45	43,55	4,14	43,29	4,27	42,83
Kokku keskmine kaugtöö päevade arv	–				4,54 (vahemikus 1,5 kuni 8)			

Allikas: autori koostatud

Lisa 17. Töö tulemuslikkus ning tasakaal töö ja isikliku elu vahel

	Min	Max	m	SD	“1” ja “2” valinute osakaal, %	“4” valinute osakaal, %	“6” ja “7” valinute osakaal, %
Töö tulemuslikkus, N=121							
Mul õnnestub oma tööd planeerida nii, et see saab õigeaks ajaks tehtud	3	7	5,08	0,87	0	3,31	73,55
Tööd tehes pean silmas prioriteetseid tulemusi, mida pean saavutama	4	7	6,06	0,81	0	3,31	76,86
Töötan lõppesmärki silmas pidades	3	7	6,22	0,82	0	0,83	85,12
Tööülesannete täitmisel ei ole mul keeruline mulle seatud prioriteetidest kinni pidada	2	7	5,23	1,54	10,74	11,57	58,68
Suudan eraldada olulised tööprobleemid ebaolulistest	4	7	5,69	0,80	0	7,44	62,81
Olen võimeline tegema oma tööd võimalikult vähese aja- ja jõukuluga	2	7	4,96	1,02	1,65	19,83	29,75
Suudan oma igapäevaste tööülesannetega toime tulla tööaja jooksul	1	7	5	1,33	5,79	14,88	42,98
Olen rahul oma töö hulgaga	1	7	4,61	1,34	7,44	19,83	29,75
Olen rahul oma töö kvaliteediga	3	7	5,39	0,84	0	9,92	52,07
Sektsiooni väidete keskmine	2,56	7	5,36	1,04	2,85	10,10	56,84

Allikas: autori koostatud

Lisa 17 järg

	Min	Max	m	SD	“1” ja “2” valinute osakaal, %	“4” valinute osakaal, %	“6” ja “7” valinute osakaal, %
Töö ja isikliku elu tasakaal, N=121							
Kui kerge või raske on Sinu jaoks tasakaalustada tööelu nõudmisi isikliku elu nõudmistega?	1	7	4,54	1,09	2,48	29,75	17,36
Igapäevatöö jätab mulle piisavalt aega selleks, et säilitada sobiv tasakaal töö ja isikliku elu vahel	1	7	4,39	1,34	9,09	24,79	23,14
Nädalavahetusel suudan end tööasjadest eemal hoida ja naudin vaba aega	1	7	4,93	1,58	9,92	19,01	46,28
Kui tihti Sa tunned end tööpäeva lõpul tööpingete ja -probleemide tõttu "tühjaks pigistatuna"	1	6	3,84	1,35	16,53	29,75	28,10
Kõike kokku võttes, kui edukana Sa tunned end töö ja isikliku elu tasakaalustamisel	2	7	4,68	1,05	2,48	28,93	21,49
Sektsiooni väidete keskmine	1,2	6,8	4,48	1,28	8,1	26,45	27,27

Allikas: autori koostatud