



Brigita Tokovenko

KAUGTÖÖ KORRALDAMINE TRANSPORDIETTEVÕTTE NÄITEL

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Teabehalduse ja infosüsteemide korraldamise õppekava

Juhendaja: Virve Transtok, *MA*

Mõdriku 2023

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, **Brigita Tokovenko**, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja **Virve Transtok** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega 1-14/53 kuupäev 03.05.2023.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Brigita Tokovenko** sünnikuupäev: **12.04.1998** annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Kaugtöö korraldamine transpordiettevõtte näitel**.

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdrikul, 03.05.2023 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 KAUGTÖÖ KORRALDAMINE.....	6
1.1 Kaugtöö olemus.....	6
1.2 Kaugtöö rakendamine	9
1.3 Kommunikatsiooni korraldamine kaugtöö tingimustes	13
1.4 Juhi võimalused kaugtöö korraldamiseks	16
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	20
3 EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU	23
3.1 Küsimustiku ja intervjuu tulemuste analüüs	23
3.2 Ettepanekud kaugtöökorralduse parendamiseks	40
KOKKUVÕTE.....	41
SUMMARY	43
VIIDATUD ALLIKAD.....	45
LISAD	50
Lisa 1. Intervjuu küsimused juhtkonnale	51
Lisa 2. Küsimustik töötajatele	52

SISSEJUHATUS

Ülemaailmne leviv koroonaviirus on olnud suureks katsumuseks ettevõtetele. See on algatanud uue ajastu, kus kaugtöö on saanud uueks reaalsuseks. Avaliku teenistuse seadus defineerib kaugtööd kui teenistusülesannete täitmist väljaspool ametikoha asukohta. Töölepinguseaduses on täpsustatud, et kaugtöö puhul lepivad tööandja ja töötaja kokku, et töötaja teeb tööd, mida tavapäraselt tehakse tööandja ettevõttes, väljaspool töö tegemise kohta, sealhulgas töötaja elukohas. Kaugtöö puhul kasutab ametnik/töötaja tööandja antud võimalust teha tööd seal, kus talle seda teha meeldib. Töö tegemise konkreetne koht ei ole sealjuures oluline. (Kaugtöö, 2021).

Eesti ettevõtted on pigem harjunud klassikalise kontoritöö korraldusega, koroonaviirus kriis aga muutis seda korraldust, pidi kiiresti reageerima ja uute muutustega kohanduma. Juhid pidid leidma viise, kuidas oma töötajaid juhtida ja neid hoida kaugtöö tingimustes. (Tearu, 2020).

Ettevõtetel on võimalik kasutada kaugtööd töövormina tänu infotehnoloogia arengule. Kaugtööga on seotud e-juhtimine ja virtuaalne koostöö, mille tingimuseks on suhtlemine läbi info- ja kommunikatsioonitehnoloogia. E-juhtimise puhul ei muutu juhi põhiroll ega vastutus vaid muutuv on tõhus suhtlemine inimestega väljaspool ametiruumi kasutades tehnoloogiat. (Leetus, 2019).

Lõputöö teema on aktuaalne, sest kriisiga kaasnesid muutused kaugtöö korraldamisel. Kui varem eeldas kaugtöö töötaja ja tööandja kokkulepet ning oli alternatiivseks töövormiks, siis kriisi ajal muutus kaugtöö paljudel kohustuslikuks ja oli päästerõngaks organisatsiooni toimimisele. (Vissel, Türk, & Kindsiko, 2021). 2019. aastal kasutas kaugtöö võimalust 123 300 töötavat inimest. Koroonaviiruse ja eriolukorra tulemusena 2020. aastal aga oli näha kaugtöö tegelikku potentsiaali. Statistikaameti andmete põhjal 2020. aastal kasutas oma põhitööl kaugtöö võimalust 163 700 inimest. Eriolukorra ajal kogutud tööjõu-uuringute andmetest selgub, et kõige rohkem kasutasid kaugtöö võimalust juhid (57,2%) (Voolnes & Sõstra, 2020). 2021.aastal lisandus üle 40 000 kaugtöö tegija. Kaugtööd said endale lubada 49% juhtidest (Statistikaamet, 2021).

Lõputöö uurimisprobleemiks on kaugtööle üle läinud maanteetranspordiettevõtte. Ettevõtte peamiselt tegeleb kaubaveoga maanteel. Ettevõttes on esinenud probleeme, kus töötajatel pole kaugtöö tegemiseks kõiki vajalikke vahendeid ja peavad seetõttu kontoris käima. Samuti on esinenud kommunikatsiooni probleeme, kus info pole jõudnud töötajani või on jõudnud valel ajal ja tööprotsess on sellepärast häiritud

Lõputöö eesmärk on välja selgitada kaugtöö korraldamise võimalused ning teha ettepanekuid juhtkonnale kaugtöö korralduse parendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- uurida kaugtöö olemust, et luua teoreetiline raamistik uuringule;
- anda ülevaade kaugtöö rakendamisest ja kommunikatsiooni korraldamisest töötajatega ning selgitada juhi võimalusi kaugtöö korraldamiseks;
- kavandada empiirilise uuringu metoodika, leida sobivad andmete kogumise ja analüüsimise meetodid ning sobiv instrument uuringu läbiviimiseks;
- viia läbi uuring ettevõttes, et selgitada välja kaugtöö korraldamisega seotud probleemid ja teha ettepanekuid juhtkonnale kaugtöö korraldamise parendamiseks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab autor teoreetilise ülevaate kaugtöö olemusest, kaugtöö rakendamisest, eelistest ja puudustest, kommunikatsiooni korraldamisest kaugtöötajatega ja juhi võimalustest kaugtöö korraldamiseks. Teine peatükk annab ülevaate empiirilise uuringu läbiviimisest, kasutatud meetoditest ja valimi moodustamisest. Kolmas peatükk käsitleb andmete analüüsimist. Autor teeb järeldusi vastavalt saadud andmete analüüsi tulemustest ja teeb ka ettepanekuid kommunikatsiooni parandamise võimalustest kaugtöö tingimustes.

1 KAUGTÖÖ KORRALDAMINE

COVID-19 viirusest tingitud kriis on mõjutanud paljude asutuste töökorraldust ning tõstatanud töötajate oskuste kaasajastamise ning harjumuste muutmise olulisuse (Väli, 2021). COVID-19 kriis tekitas ettevõtetes ja nende töötajates äkilise vajaduse alustada või suurendada kodus töötamist. Kodust kaugtöö hõlbustamise kaudu on info- ja kommunikatsioonitehnoloogiad olnud otsustava tähtsusega, võimaldades majandustegevusel püsida ja võimaldada olulisel osal inimestest jätkata sissetulekute teenimist. (Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects, 2021).

Inimesed on võtnud kaugtöö kiiresti omaks. Koosolekutest on saanud Zoomi koosolekud, toimunud toimuvad digitaalselt, olenemata sellest, kas tegemist on suhtluse, protsesside, koostöö või muuga, on tehnoloogi kasutamine võtmetähtsusega kaugtööle üleminekul. (2020 is the year the world went remote, 2020).

1.1 Kaugtöö olemus

Enne COVID-19 pandeemiat oli kaugtöö tegemine üsna ebaharilik, kuid tänaseks on sellest saanud võrdlemisi tavapärane töötamise vorm, mida COVID-19 pandeemia ajal hakati kutsuma ka „uueks normaalsuseks“ (Väli, 2021). Tänapäevaks on kaugtöö levinud kui ühe paindliku töövormi osa (Leetus, 2019). Kaugtöö mõiste võttis esimesena kasutusele teadlane Jack Nilles aastal 1973, kes kirjeldas kaugtööd kui tööd, mis viiakse inimese juurde, et vältida kontoris sõitmist (Väli, 2021).

Eesti seadusandlusesse jõudis paindliku töökorralduse mõiste aastal 2009 (Töölepingu seadus, vastu võetud 17.12.2008; viimati muudetud 19.06.2014). Sageli seostatakse paindlikku töökorraldust vaid kaugtööga ja kaugtöö all mõistetakse omakorda töö tegemist vaid töötaja kodust. Tegelikult võib kaugtööd teha ükskõik millises asukohas väljaspool tööandja ruume (Väli, 2021).

Avaliku teenistuse seadus defineerib kaugtööd kui teenistusülesannete täitmist väljaspool ametikoha asukohta (Kaugtöö, 2021). Kaugtöö tegemise kokkulepe annab töötajale suurema vabaduse valida, kus ta tööd teeb, kuid ei välista töötaja allutatust tööandja juhtimisele ja kontrollile. Töötaja täidab ka kaugtööd tehes tööandja antud tööülesandeid ja on vajaduse korral tööandjale kättesaadav. (Kuidas juhtida kaugtöötajaid, 2017). Kaugtöö on mudel, kus töötajad töötavad eemalt, samal ajal kui nad suhtlevad kolleegidega telefoni, meili või videokonverentsi kaudu. Kaugtöö hõlmab töötajaid, kes täidavad oma igapäevaseid ülesandeid mujal kui traditsioonilises kontoris, näiteks kodukontoris või kohvikus. (Indeed Editorial Team, 2021).

Kaugtöö kohta ei ole kasutusel üht kindlat mõistet. Erinevad autorid on kasutanud erinevaid termineid (Kimber, 2019). Kaugtöö kohta on kirjanduses kasutusel sellised terminid nagu: *telecommuting*, *telework*, *remote work*, *distributed work*, *flexible work arrangements*, *virtual teams* (Väli, 2021) (

Tabel 1). Kuigi suures plaanis tähendavad need terminid kõik kaugtööd, on neil siiski veidi erinev kontseptsioon ja päris üks ühele neid tõendada ei saa (Kimber, 2019).

Näiteks saab tuua *teleworking* ja *telecommuting*, mõlemad viitavad kaugtööle, mida töötajad teevad. Aga *teleworking* on laiem mõiste, mis tähendab töötamist väljaspool traditsioonilist kontorikeskkonda, kasutades sageli eelistatud isiklike seadmeid. Samal ajal tähendab *telecommuting* tehnoloogia kasutamist töö lõpetamiseks kesksest asukohast eemal (Indeed Editorial Team, 2021). Inglise keele sõnaraamat aga defineerib sõna *telework* kui sidetehnoloogiate intensiivset kasutamist, tööharjumuste muutmist ja liikuvuse suurenemist (Teleworking, s.a).

Jack Niles sõnastas 1973. aastal *teleworking* ja *telecommuting* tingimused. Tingimustes defineerib *teleworking* kui laiem termin kaugtöö kohta, mis tähendab töötamist väljaspool tööandja tavalist kontorit ja selle asemel, et tööressurssidele juurdepääsuks kasutada telekommunikatsiooni. Ja *telecommuting* kui kokkulepe, mille kohaselt töötajad asendavad tööga seotud reisimise telekommunikatsiooniga. Töötajad ei sõida kesksesse töökohta. (Carklin, 2021).

Teleworking hakkas muutuma peavooluks juba 70ndatel, kui töötajad kasutasid telefoniliinide ja satelliidiühendustega terminale. Kuna üha rohkem hakati kasutama arvuteid kodus, said töötajad 80ndatel mugavalt kodust ühendust ettevõtte suurarvutitega. (Carklin, 2021).

Kaugtöö alla aga ei kuulu:

- lähetused, sest lähetused on osa tavapärasest tööst;
 - ettevõtte teisest kontorist töötamine, sest on tegemist ettevõttes kohapeal töötamisega;
 - paindlik tööaeg, sest töötaja teeb enamiku tööst ettevõttes kohapeal ja puudub ainult kokkuleppel.
- (Andrespok, 2021).

Kaugtööd tehes kasutatakse kaasaegset tehnoloogiat ja telekommunikatsiooni, et hoida ühendust oma tööandja või ettevõttega. Kaugtööd saavad kasutada kõik, kelle töö eeldab info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamist ning mille vahendusel saavad tööülesanded täidetud (Leetus, 2019). Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni (ILO) andmetel määratletakse kaugtööd kui info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, näiteks nutitelefonide, tahvelarvutite, sülearvutite ja/või lauaarvutite kasutamist töö tegemiseks väljaspool tööandja asukohta (Väli, 2021).

Kaugtööga on seotud ka e-juhtimine ja virtuaalne koostöö, mille tingimuseks on suhtlemine läbi info- ja kommunikatsioonitehnoloogia. E-juhtimise puhul ei muutu juhi põhiroll ega vastutus vaid muutuv on tõhus suhtlemine inimestega väljaspool ametiruumi kasutades tehnoloogiat. Virtuaalne suhtlemine annab võimaluse olla rohkem visuaalne. (Leetus, 2019).

Tabel 1. Kaugtöö erinevaid definitsioone (Väli, 2021)

Kaugtöö (<i>Telecommuting</i>)	Töötamine osa ajast tavapärasest töökohast eemal, mille käigus suheldakse arvutipõhise tehnoloogia abil. Sageli kodust tehtav töö, mida toetab telekommunikatsioonitehnoloogia.
Kaugtöö (<i>Remote work</i>)	Töökorraldus, mille kohaselt töötaja elab ja töötab kohas, mis asub väljaspool tööandja tavapärast asukohta. Hõlmab üldjuhul täistööajaga kaugtöö tegemist, mis võib lõppkokkuvõttes viia töö tegemise asukoha muutumiseni alternatiivsesse asukohta.
Kaugtöö (<i>Telework</i>)	Töö, mis tugineb tehnoloogia poolt vahendatud suhtlusele ja keerukatele infotöötlusvõimalustele. Töökorraldus, mille käigus töötajad teevad oma tavalist tööd tavapärasest töökohast erinevas kohas.
Hajutatud töö (<i>Distributed work</i>)	Töötajad töötavad ühise eesmärgi saavutamiseks hajutatult erinevates geograafilistes piirkondades ning suhtlevad arvuti vahendusel.
Virtuaalne töö (<i>Virtual work</i>)	Ruumiliselt või geograafiliselt hajutatud töökorraldus, mida iseloomustab tehnoloogia abil tõhustatud kommunikatsioon ja mille puhul on vähe näost-näku suhtlust.
Paindlik töökorraldus (<i>Flexible work arrangements</i>)	Alternatiivne töövõimalus, mis võimaldab töötajatel tööd teha väljaspool tavapärast tööaega või tööasukohta.

Kaugtöö on töövorm, mis ei nõua kindlat asukohta, seda võib teha ükskõik millises asukohas. Kaugtöö nõuab aga tehnoloogiat, mis on ajakohane ja turvaline, sest ilm selleta ei ole võimalik kaugtööd teha.

1.2 Kaugtöö rakendamine

Seoses COVID-19 poolt põhjustatud muutustega ühiskonnas, on ettevõtted üha enam olnud sunnitud kasutusele võtma meetmeid kaugtöö võimaldamiseks töötajatele. Kaugtööle üleminek tähendab ettevõtete jaoks aga seniste põhimõtete ümberhindamist ning uute meetmete kasutuselevõttu. (Rebane, 2021).

Kaugtöö rakendamisel on olulised märksõnad turvalisus ja funktsionaalsus (Tabel 2). Kaugtöö rakendamiseks on tähtsad faktorid kommunikatsioon, usaldus ja toetus (Miller, 2018). Kaugtöö juurutamisel oleks vaja vaadata üle ettevõtte töökorraldus tervikuna, infojagamise tavad ja rutiinid (Kaugtöö, s.a).

Tabel 2. Kaugtöö rakendamise eeldused (Miller, 2018)

Töötaja jaoks	Tööandja jaoks
• IKT vahendite olemasolu ja nende kasutusoskus. • Töö, mis võimaldab kaugtöötamist sobiv koht töötamiseks. • Teadmised turvanõuetest ja -riskidest • Iseseisvus. • Tugev enesedistsipliin. • Tööandja ja kolleegide usaldus.	• 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.

Kaugtöö rakendamisel väga tähtis ülesanne juhtide jaoks on organisatsioonis kuuluvustunde loomine. Konfliktsete situatsioonide vältimiseks kõik organisatsiooni töötajad peaksid olema informeeritud sellest, et millistel tingimustel on neile paindlik töökorraldus võimaldatud. Seega reaalselt suhtlemist võib täiesti asendada virtuaalse suhtlemisega. (Ahadov, 2021).

Kaugtöö kokkulepet sõlmides, on oluline, et peetaks kinni töötervishoiu ja -ohutuse nõuetest, mille eest vastutab tööandja. Näiteks tuleb arvutiga töötajat nõustada töökoha kujundamise, tööasendite vaheldumise ja liikumispauside tegemise vajalikkusest, et oleksid maandatud kaugtöökeskkonnaga seotud ohud ning välditud võimalikud tervisekahjustused. Tööandja peab hindama ka kaugtööl tekkivaid riske ning pakkuma võimalusi nende maandamiseks. (Personaliuudised, 2019).

Kaugtöö rakendamisel oleks hea seada sisse nn *remote-first* praktikad, et kõik oleksid kaasatud samaväärselt. *Remote-first* praktikast on toonud näite Reelika Ein, kus koosolekutel osalevad kõik klappidega ka siis, kui osa meeskonnast on kontoris koos. Kõigil peaksid olema võrdsed tingimused. Kui seda põhimõtet ei järgita, on kontoris olijatel oluline eelis – neile on kättesaadavad vihjed ja kontekst, mida distantsilt töötavad kolleegid ei näe. (Ein, 2021)

Harvard Business Review's uuringus võrreldi kontoritöötajate efektiivsust 2013. aastal ja seitse aastat hiljem pandeemia ajal. Uuringus selgus, et kodukontoris keskenduvad inimesed ülesannetele rohkem, sest hakati oma tööülesandeid tähtsustama ja võeti suurem vastutus töögraafiku eest. Kõik see tõi kaasa omakorda tööga rahulolu. (Hiimaa, 2021).

Samas on toodud välja, et kodukontoris töötamine on toonud kaasa suurema läbipõlemise, sest tihti peale pole võimalik distantsilt kolleegi stressiilminguid märgata ja reageerida. Uuringud näitavad ka, et inimesed teevad kodus tööasu keskmiselt 48 minutit kauem kui töö juures olles, sest arvatakse, et kodus töötavad inimesed vähem, ja seetõttu tahetakse ennast tõestada ületöötamise kaudu. Läbipõlemist on võimalik ennetada eraldades töö ja vaba aeg. Tavaliselt eraldatakse see füüsiliselt keskkonda vahetades: kodust tööle minnes valmistatakse end alateadlikult ette tööpäevaks ja vastupidi. Kuna kodukontori puhul selline võimalus puudub, peaks selle asendama virtuaalse lahendusega. (Hiimaa, 2021).

Kaugtöö tähendab iseseisvamat tööd nii juhile kui ka töötajale. Töötajatel on oma ülesannete täitmisel rohkem vastutust ja vabadust (Vilkman, 2019). Selleks, et kaugtöö rakendamine toimiks efektiivselt peaksid juht ja tootajad selgelt määratlema, mida töötajad peaksid saavutama. Töötajate ülesanded peaksid olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega ja neid toetama (OPM.GOV, s.a). Kehtestatud tulemuslikkuse standardites tulemusnäitajad ja eesmärgid, tuleks nende meetmete ja

eesmärkide saavutamise edusammudest teavitada sageli. Tagasiside on oluline, et töötajad saaksid säilitada head tulemuslikkust ja parandada üldist (Vilkman, 2019).

Kaugtöö väljakutseteks on meeskondlik seotus- ja ühtekuuluvustunne, info jagamine meeskonnas selliselt, et kõik töötajad oleksid ühel lainel (Ein, 2021). Eriti olukordades, kus kaugtöö töötajad töötavad suurema osa ajast väljaspool asukohta, peaksid juhid tegema täiendavaid jõupingutusi, et need töötajad tunneksid end endiselt osa meeskonnast. Hea suhtluse säilitamine on üks oluline viis seda teha. Teine võimalus on tagada, et juhid tunnustaks kaugtöötajate häid tulemusi; juhid ei tohiks lasta kaugtöötajatel tunda, et nende töötulemustel pole tähtsust või, et keegi ei pane kunagi nende saavutusi tähele. Kõik töötajad tahavad tunda, et nende tööd hinnatakse. Tunnustamine peaks alati kuuluma juhi juhtimise tööriistakotti. (Policy, Data, Oversight. Performance Management, s.a).

Kaugtöö suureks väljakutseks on ka omavahel ühenduses olemine (Ibid). Hübriidkoosolekud vajavad eraldi ettevalmistust, kokkuleppeid ja korraldust (Tali, 2022). See nõuab muudatusi nii kontori tööruumides kui ka kodukontoris. Hübriidne tööviis nõuab videokonverentsitehnoloogialt. Seda peaks olema lihtne kasutada ja see ei väsita kasutajat, olenemata sellest, kui kaua koosolekud kestavad või mitu koosolekut tööpäevas on. Häid lahendusi on vaja nii kodus kui ka kontoris. (Edlund, 2020).

Kodused töökohad tuleks viia tasemele, mis kestavad. See puudutab ergonoomikat, valgustust, akustikat ja digitaalset keskkonda, et oleks võimalik pidada videokonverentse arvukalt ja vajaduselt ka pikalt. Lihtsus ja kvaliteet on peamised tegurid, millega tuleks arvestada. Kui ekraanil toimub esimene kohtumine uue kliendiga, peaks kõik toimima ideaalselt, sest videokonverents on nüüd keskkond, kus suhe luuakse – mis teeb selle äriliselt kriitiliseks. (Our new way of working – five steps to an effective hybrid environment, 2020).

Parema hübriidikeskkonna loomisel oleks vaja juhtkonnal töötada välja hea struktuur, et suhtlus ja juhtimine oleks rahuldaval tasemel. Oleks vaja nutikaid koostöötööriistu, et kõik teaksid, kes töötab ja kas nendega saab ühendust võtta. Paindlikud kontoriruumid, mis mahutavad töötajaid, kui nad viibivad kontoris ning, mida saab vajadusel kasutada videokonverentsideks ja kaugkohtumisteks. (Edlund, 2020).

Oluline oleks muuta videokonverentside pidamine lihtsaks, sest videokonverentsid on muutunud täiesti loomulikuks osaks tööpäevast nii kontoris kui ka kodus ning paljud inimesed tunnevad aga pettumust tehnoloogia pärast, mis alati ei tööta. Sellel aitab kaasa ka tehnoloogia ja tehnika oskuste tase parandamine. Kuna kaugkohtumiste arv on tõusnud, pole aga paljud töötajad harjunud selles keskkonnas tegutsema. Et kõik sujuks, mängib olulist rolli selle juures kaks komponent, heli ja video

kvaliteet. Kui me ei kuule hästi ega näe hästi, ei lähe koosolek hästi, mistõttu on oluline tagada keskkond, mis on lihtne kasutada, turvaline ja millel on olemas kõik vajalik, et videokõned toimuksid plaanipäraselt. (Our new way of working – five steps to an effective hybrid environment, 2020).

Kaugtöö rakendamisel on nii eeliseid kui ka mitmeid puuduseid (Tabel 3). Kaugtöö positiivsemad küljed on, parem töö ja pereelu ühitamine, töötaja ja tööandja kulude kokkuhoid, töökohtade loomine maapiirkondades ning vähenenud töövõimega inimeste aktiivsem kaasamine tööellu (Personaliuudised, 2019).

Kuigi kaugtööl on palju eeliseid, on neid raske korraga omaks võtta ja see tekitab sageli väljakutseid. Ettevõtetel on teatud hulk olemasolevaid rakendusi, mida nad nõuavad oma töötajatelt. Kuid mitte kõik töötajad ei kasuta nõutavat operatsioonisüsteemi. Või siis ettevõtte varade turvalisus. Kaugtöö toimub igal pool ja igal ajal. See tähendab, et ettevõtte varad on hajutatud erinevatele piirkondadele, sageli riikidele. Seetõttu võib turvalisus olla suur probleem, kui töötajad kasutavad avalikes kohtades WiFi-ühendust või salvestavad tundlikku teavet isiklikele töölaudadele, mis pole hästi kaitstud. (Carklin, 2021)

Tabel 3. Kaugtöö eelised ja puudused

Eelised	Puudused
• produktiivsuse tõus • pühendumuse tõus • aja- ja kohapaindlikkus • suurem tööga rahulolu • töö- ja eraelu tasakaal • kulude kokkuhoid • kõrgem tööga seotus • rohkem võimalusi puuetega inimestele	• raske tööst välja lülituda • probleemid usaldusega • kommunikatsiooniprobleemid • süsteemi loomise ja hoidmise kulud • ületöötamine • ümber õppe • turvalisus

Kaugtöö rakendamisel on oluline pöörata tähelepanu murekohtadele ja leida parim viis, mis aitaks kohandada uute töötingimustega. Kaugtöö toimimiseks on vaja teadlikke juhte ja vastavalt koolitatud töötajaid.

1.3 Kommunikatsiooni korraldamine kaugtöö tingimustes

Kommunikatsioon mängib organisatsioonis väga suurt rolli. Organisatsiooni kommunikatsioon on määratletud kui suhtluskanalid ja -vormid, milles toimub sisesuhtlus kui ka väljapoole suunatud suhtlus organisatsioonis (What Is Organizational Communication, s.a).

Organisatsiooni kommunikatsioon hõlmab:

- sõnumite ja teabe sõnastamist;
- infokanaleid;
- info saatmist organisatsioonis;
- imago kujundamist;
- kontaktide loomist;
- teabe hankimist;
- sisekultuuri kujundamist, hoidmist ja arendamist;
- tagasiside saamist. (Kommunikatsiooni korraldamine, s.a).

Kommunikatsioon on organisatsiooni jaoks oluline juhtimiskomponent (Managing Organizational Communication, s.a). Organisatsiooni kommunikatsiooni optimeerimisel võib olla suur mõju organisatsiooni tõhususele (What Is Organizational Communication, s.a). Tõhus suhtlemine on tõhusa juhtimise lahutamatu osa. Tõhus suhtlemine aitab kaasa organisatsiooni edule mitmel viisil. See ehitab töötajate moraali, rahulolu ja kaasatust, aitab töötajatel mõista nende töötingimusi ning suurendab nende pühendumust ja lojaalsust. (Managing Organizational Communication, s.a).

Hästi toimiv sisekommunikatsioon on iga organisatsiooni jaoks hädavajalik (Kikas, 2019), see on tööriist, mis loob töötaja ja organisatsiooni vahelist suhet. Sisekommunikatsioon jagab teavet ettevõtte kohta, et töötajad saaksid oma tööd hästi teha. Tugev sisekommunikatsioon toidab ettevõtte kultuuri ja suurendab töötajate kaasamist. (LumApps, 2020). Sisekommunikatsiooni eesmärk on luua arusaam, et töötajad on organisatsiooni kõige olulisem vara, kinnitatakse moraali ja head tahet töötajate ning juhtide vahel (Kikas, 2019).

Organisatsioonisisene sisekommunikatsioon hõlmab kontakti tipp-, kesk- ja liinijuhtidega, arvestades läbipaistvat sisekommunikatsiooni. See on suurepärane võimalus tagada, et organisatsiooni töötajad mõistavad organisatsiooni sõnumi eesmärki ja järgivad ettevõtte ideid (Sharbaji, 2021).

Kommunikatsiooni puhul on peamiseks tegevuseks töötajate varustamine asjakohase infoga ja nende hoidmine ühises ühtlustatud digitaalses informumis. See tagab üksteisest lahus ja/või eri aegadel töötavate meeskonnaliikmete tulemusliku koostöö. (Vissel, Türk, & Kindsiko, 2021).

Kaugtöötajate töökorraldus nõuab rohkem vaeva võrreldes tavaolukorraga ja eeldab töötajate kaasamist ühisesse informuumi, kus töötajatel on ka rohkem sõnaõigust (Vissel, Türk, & Kindsiko, 2021). Kaugtöös peaksid organisatsioonid kindlustama digitaalse keskkonna, mis võimalda igal töötajal oma tegevusi kaugjuhtimisega teostada. Lisaks peaksid nad kasutama sisekommunikatsiooni vahendeid, et tagada teabe sujuvus ja meeskonna vahelise koostöö. Nii saavad juhid hõlpsasti hallata oma kaugtööjõudu, tagades nende tootlikkuse ja pühendumuse organisatsioonile. (Sharbaji, 2021).

Peamised tegevused infovoogude optimeerimiseks:

- organisatsioon peaks tagama oma töötajatele sisemise suhtlusplatvormi;
- levitama regulaarselt teavet sisemiste uudiskirjade kaudu ja julgustama videokoosolekuid;
- analüüsima kaugkeskkondades töötavate töötajate tagasisidet, et vajalikke täiustusi kiiresti ja tõhusalt rakendada;
- kehtestada organisatsiooni turvapoliitika ja kaugtöö juhised. (LumApps, 2020).

Lisaks info edastamisele, on sisekommunikatsioon võimas vahend tööandja maine kujundamiseks oma töötajate seas. Kõik ettevõtte töötajatele edastatud sõnumid annavad edasi tööandja väärtuseid ja kujundavad tööandja mainet (Sisekommunikatsioon, s.a). Väga oluline, et juhid oleksid sisekommunikatsiooni kaasatud mitte üksnes toetajate, vaid ka aktiivsete kõneisikute ja liidritena (Tuulik, 2016). Läbimõeldud sisekommunikatsiooni kava abil saab tööandja kujundada oma töötajate seas sellise maine, nagu ta soovib (Sisekommunikatsioon, s.a).

Juhil peaks olema oma nägemus organisatsiooni osas, mis on lühike, meeldejääv ja pidevalt korratav. Töötajad ootavad juhilt strateegia osas nähtavust, ehtsat ja ausat suhtumist, otsuste õigeaegsust ja põhjuseid (Thomas, 2018). Töötajad ootavad, et nendega jagatakse strateegiat ja ka toiminguid, mis sellega kaasa tulevad. Oodatakse, et juht loob ehtsa ühenduse oma inimestega ja on aus, eriti kui organisatsioonis valitseb ebakindlus (Moseley, 2019). Juhid on eestvedajad ja kogu organisatsiooni suhtumise kujundajad. Soovides luua edukat sisekommunikatsiooni, on oluline juhid kaasata ja nende vastutus kokku leppida. (Tuulik, 2016).

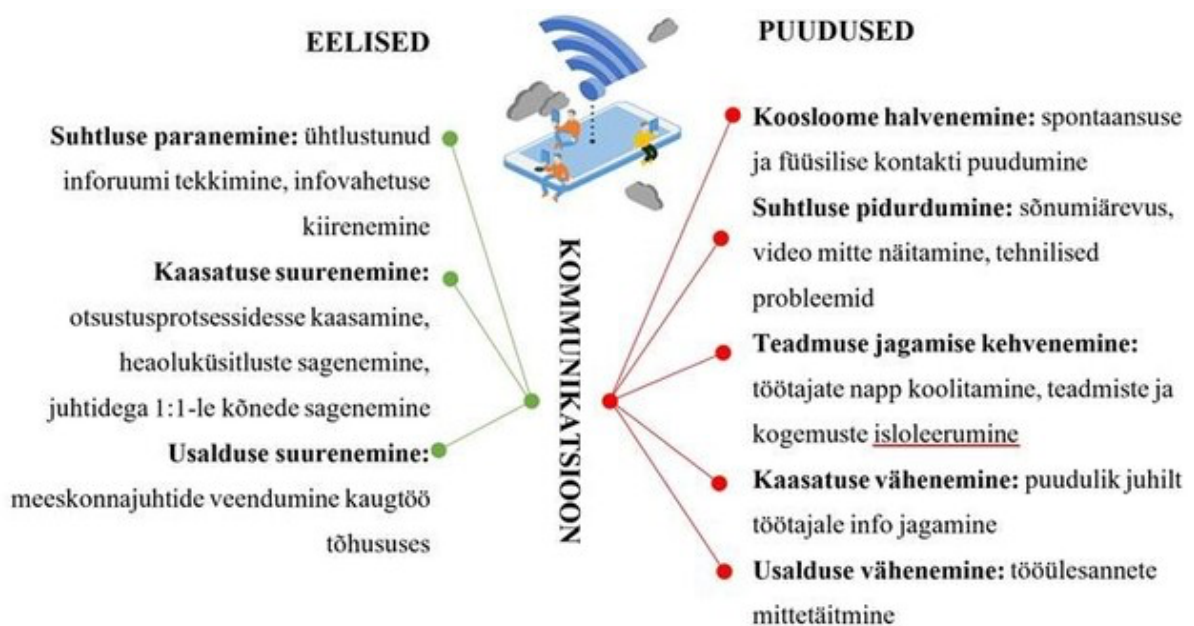
COVID-19 on mõjutanud kahtlemata oluliselt äritegevuse tulemuslikkust ja tegevusstrateegiaid (Capodanno, 2020). Ebakindlal ajal võib olla palju asju, mida ettevõtte omanik ei saa kontrollida, kuid on aspekte, mida saab hallata (External communications during times of crisis, 2022).

Et ettevõtte saaksid ka tervisekriisi tingimustes jätkata äritegevust võimalikult tõhusalt, on oluline arvestada järgmisega:

- teavitada tuleks selliseid tegureid nagu töötunnid, teeninduse muudatused, kogusekontroll või isegi kaugtöö aktiveerimine. Võimaluse korral selguse pakkumine välistele sidusrühmadele aitab säilitada rahu ja vähendab kuulujuttude ohtu, mis võivad pikemas perspektiivis tegevust häirida;
- kui asjaolud muutuvad, on oluline teavitada, et ettevõtte jälgib olukorda ja teeb kõik endast oleneva, et kõik kulgeks sujuvalt. See loob läbipaistva ja ausa suhtluse klientide ja ettevõtte vahel.
- ebakindlas olukorras on kasulik märgata töötajate pingutusi. Neid asju hinnates, annab inimestele lootustunde ja näitab, et meeskond püüab ebamugavas olukorras pakkuda normaalset tunnet. (Capodanno, 2020).

Ebakindlate aegade puhul on kindel see, et asjad muutuvad. Seetõttu on hea oma väliste sidusrühmadega regulaarselt suhelda. Regulaarne ja läbimõeldud suhtlus mitte ainult ei anna inimestele kindlustunnet, et nende parimaid huve arvestatakse, vaid see näitab ka ettevõtte ausust. Kinnitades väliseid sidusrühmi, paneb ettevõtte aluse tugevamatele pikaajalistele suhetele. (External communications during times of crisis, 2022).

Kommunikatsiooni korraldamisel kaugtöö tingimustes on nii eeliseid kui ka puudused (Joonis 1). Kommunikatsiooni korraldamine kaugtöö tingimustes nõuab rohkem vaeva ja pühendumist, et töötajad kui ka juht oleksid kursis organisatsioonis toimunuga.



Joonis 1. Kommunikatsiooni puudused ja eelised kaugtöö tingimustes (Vissel, Türk, & Kindsiko, 2021)

Toimiv kommunikatsioon on organisatsioonis hädavajalik. Kui kommunikatsioon saab kaugtöö tingimustes toimima on tulemuseks töötaja ja organisatsiooni vahel läbipaistev suhe, kus töötajad tunnevad ennast kaasatuna, informeerituna ja rahulolevana.

1.4 Juhi võimalused kaugtöö korraldamiseks

Eelmistest peatükkides on välja toodud, et COVID-19 pandeemia on põhjustanud tegevusreaalsuse, mis on seadnud ettevõtetele ainulaadsed maine- ja suhtlusprobleemid, kus nad on pidanud kohanema uue tegevus-, äri- ja avaliku korra keskkonnaga. Ettevõtted on läinud üle kaugtööpoliitikale, kus võtmesõnadeks on olnud valmiseolek, planeerimine, turvalisus, ühendus ja kaasamine. (Capodanno, 2020). Juhtidele on see tähendanud väljakutseid meeskonnavaimu loomises, kommunikatsioonis, töö koordineerimises ja usalduse ehitamises (Kuidas juhtida kaugtöötajaid, 2017).

Kaugtöö seab tähelepanu keskpunkti juhi juhtimise oskustele. Kehv juhtimine põhjustada halbu töötulemusi igas keskkonnas, kuid eriti kaugtöökeskkonnas (Policy, Data, Oversight. Performance Management, s.a).

Kaugtöö võib olla konkurentsitihedal tööturul tööandjate jaoks võimas värbamis- ja tööjõuvahend. Alates kulude vähendamisest kuni töötajate rahulolu parandamiseni on kaugtöövõimaluste lisamisega juhile palju eeliseid (Teleworking Benefits, s.a). Kaugtöö eeliste juurde kuuluvad ka mõninga negatiivsed mõjud (Tabel 4).

Tabel 4. Kaugtöö positiivsed ja negatiivsed mõjud juhile

Kaugtöö positiivsed mõjud juhile	Kaugtöö negatiivsed mõjud juhile
• tootlikkuse suurenemine • töötaja paindlikkus • töötajate rahuolu suurenemine • kulude kokkuhoid • töölt puudumise vähenemine • paremad võimalused töötajate värbamiseks ja hoidmiseks • paindlikkus	• esialgsed kulutused kodukontori sisseseadmiseks • personali suhted • tehnoloogilised raskused • meeskonnatöö • varade turvalisus

Töötajate tootlikkuse suurenemine – kaugtöö tegemisel võib märgata tootlikkuse tõusu (Carklin, 2021). Tootlikkuse tõstmine on tööandjate jaoks üks olulisemaid väljakutseid. Kaugtöötajad on

rohkem keskendunud ja töötavad üldiselt kiiremini, sest kodus töötades saab töötada vaiksemas töökeskkonnas, mis aitab rohkem keskenduda ja hõlpsamini ülesandeid vahetada (Simic, 2021).

Töötajate rahulolu suurenemine – töötajate moraal ja rahulolu peaksid olema tööandja prioriteetide nimekirjas üsna kõrgel kohal. Vaimselt terve töötaja saab teha paremat tööd ja järjepidevamalt. Kaugtöö parandab enamiku töötajate moraali ja on üldiselt vähem stressirohke, sest riietuskoodi ei ole, magada saab kauem, rohkem aega iseendale ja töökohas olev draama filtreeritakse välja (Simic, 2021). Kaugtöö annab samuti töötajatele võimaluse tasakaalustada oma töö- ja eraelu, seada oma kontor üles kuhu iganes nad soovivad ja kasutada mis tahes seadet (Carklin, 2021).

Paremad võimalused töötajate värbamiseks ja hoidmiseks – kaugtöö üks olulisemaid eeliseid on see, et see võimaldab hoida tööks koolitatud professionaali, vaatamata pendelrände kaugusele (Simic, 2021).

Töölt puudumise vähenemine – töötajatel on võimalik töötada vastavalt nende kehtestatud ajakavadele. See toob kaudselt kasu tööandjatele, kuna tootlikkus on suurem, sest igaüks saab töötada tõhusalt vastavalt oma eelistustele (Reddy, 2022), mis omakorda vähendab haiguspäevi, sest on võimalus kodus teha tööd (Simic, 2021).

Tegevuskulude kokkuhoid – kaugtöö võimaldab tööandjal hoida kontoris vaid paar hädavajalikku töötajat, see tähendab, et kontor, mida renditakse on väiksem ja seega odavam. Väiksematel kontoripindadel on väiksemad kommunaalmaksud, mis hoiab veelgi ettevõtte kulusid kokku (Simic, 2021). Kaugtöö säästab ka palju aega ühest kohast teise pendeldamisel, mis omakorda säästab organisatsioonil raha reisitoetuste maksmiselt (Reddy, 2022).

Võimalus värvata oskustöölisi väljastpoolt piirkonda – Kaugtöö pakutav paindlikkus meelitab sageli paremaid talente. Ka nooremad põlvkonnad eelistavad paindlikku töökorraldust ja mõned ettevõtted eelistavad palgata nooremaid inimesi ja neid liikvel olles kasvatada. (Carklin, 2021). Kui paljud töötavad distantsilt, siis võib tööandja värvata töötajaid kogu maailmas. Värvata on võimalik tipp-töötajaid teistest riikidest. Globaalne ligipääs talentidele on positiivne võimalus ettevõtetele, kes pakuvad põnevaid arenguvõimalusi ja on arendanud hästi toimiva hübriidtöökultuuri. (Tali, 2022).

Võimalus liiklust vähendada ja kogukonda parandada – valides kaugtöökorralduse, vähendavad tööandjad pendeldajate arvu ja see vähendab ettevõtte mõju keskkonnale. Lisaks vähendab see liiklusõnnetuste ohtu (Simic, 2021).

Paindlikkus – tööaja paindlikkus on tööandjatele kasulik, sest töötajad, kes töötavad kodunt saavad võimaluse ennast töökeskkonnast välja lülitada. Selliste väikeste pausidega on töötajal rohkem energiat ja tuju tööd edasi teha, see oma korda annab tööandjale eelise, sest töö tulemused on kvaliteetsemad (Reddy, 2022). Kaugtöö ka vähendab tööle sõidu aega, muutes selle puuetega inimeste jaoks lihtsamaks. Lisaks saab personaliseeritud kodutehnikat kasutada tööks, säästes nii tööandja kui ka töötaja aega ja kulusid (Carklin, 2021). Samuti paindlikkus tagab tegevuste järjepidevuse kriisi või ilmastikuolukordade ajal (Teleworking Benefits, s.a).

Kaugtöö võib suurendada töötajate rahulolu ja säästa ettevõtte raha kommunaalteenustelt, mis on juhile head eelised. Kuigi kaugtööl on palju eeliseid, on neid raske korraga omaks võtta ja see tekitab sageli väljakutseid (Smith, s.a). Nende negatiivsete mõjud hulka kuuluvad:

- esialgsed kulud kodukontori sisseseadmiseks – Kodukontori loomisel on alati suured esialgsed kulud, kuna tööandjad peaksid iga üksiku töötaja kohta kulutama ametliku telefoniliini ja arvutiliini kulude eest. See võib mõnikord minna üle piiri, kuna tööandjad peavad katma ühes kohas nii kontori seadistamise kulud kui ka kaugtööliste kodukontori seadistamise kulud. (Reddy, 2022);
- meeskonnatöö – töötajad, kes on harjunud isiklikult koos töötama, peaksid leidma uusi viise töö ülevaatamiseks ja esitlemiseks, eriti mitteametlikul tasandil. Selle tulemusena võib tootlikkus langeda, kui meeskond õpib uues raamistikus töötama (Smith, s.a);
- personali suhted – töötajatel, kes suhtlevad ainult võrgus ja telefoni teel, võib olla raskem oma kolleegidega suhteid säilitada ja luua, mis võib saboteerida üldist tootlikkust ja tööga rahulolu. Kuna suhted toovad sageli kaasa usalduse ja tõhusa koostöö, võib kaugtöö üldist õhkkonda nõrgendada. (Smith, s.a). Samuti võib kaduda näost näkku suhtlus tööandjaga ja töötajad võivad selle tõttu tunda end kõrvalejäetuna (Reddy, 2022);
- tehnoloogilised raskused – tihti seisavad kaugtöötajad silmitsi kodukontorist tehniliste raskustega ja nende lahendamiseks kulub tihtipeale palju aega, sest kuni ja välja arvatud juhul, kui tehnilised eksperdid need probleemid lahendavad, peavad tehnilised eksperdid tehniliste probleemide lahendamiseks iga kord ühest kohast teise sõitma (Reddy, 2022). Samuti ettevõtetel on teatud hulk olemasolevaid rakendusi, mida nad nõuavad oma töötajatelt. Kuid mitte kõik töötajad ei kasuta nõutavat operatsioonisüsteemi. Ettevõtted peavad investeerima lahendusse, mis suudab lõppkasutajatele pakkuda olulisi rakendusi, hoolimata nende kasutatavast seadmest ja operatsioonisüsteemist. (Carklin, 2021);
- ettevõtte varade turvalisus – kaugtöö võib toimuda igal pool ja igal ajal. See tähendab, et ettevõtte varad on hajutatud erinevatel territooriumidel, sageli riikide vahel. Seetõttu võib turvalisus olla

suur probleem, kui töötajad kasutavad avalikes kohtades WiFi-ühendust või salvestavad tundlikku teavet isiklikele lauaarvutitele, mis pole hästi kaitstud. (Carklin, 2021).

Kuna juhtidel on aga ka mõningaid väljakutseid kaugtöö rakendamise ja selleks, et kaugtöö sujuks hästi, on välja töötatud viisid, mis aitaks paremini juhtida kaugtöömeeskonda. Eriti järsu kaugtööle ülemineku kontekstis. (Gleeson, 2020).

Oluline on juhtide jaoks tunnistada stressi, kuulata töötajate ärevust ja muresid ning tunda empaatiat nende võitlustes. Emotsionaalse intelligentsuse ja emotsionaalse nakkuse uuringud näitavad, et töötajad otsivad oma juhtidelt vihjeid selle kohta, kuidas reageerida ootamatutele muutustele või kriisiolukordadele. (Gleeson, 2020).

Kaugtöö paremaks juhtimiseks, tuleks seada ka selged ootused meeskonnaliikmetele ja üheselt mõistetavad kaugtööreeglid (Simic, 2021). Tagada hästi dokumenteeritud protseduuride olemasolu (Reitsma, 2022). See aitab hoida oodatavaid ootusi, töötegemise sujuvuse ja ennetada töötajate läbipõlemist.

Kaugtööl tuleks säilitada tugev suhtlus. Korraldada igapäevane või iganädalane koosolek, kus räägitakse iga meeskonnaliikmega ja käsitletakse väljakutseid, millega töötajad töö tegemisel kokku puutuvad (Simic, 2021). Töötajatega sage suhtlemine aitab tagada edusamme tööülesannete täitmisel ning luua ühtsustunde. Teadmuse jagamise paremustamiseks tuleks luua regulaarseid vestlusgrupe, mille raames oleks võimalik teadmisi ja töökogemusi jagada. Meeskonnatunde suurendamisele ja spontaanse suhtluse tekkele aitab kaasa regulaarsete nn virtuaalsete kohvipauside või infotundide korraldamine. (Vissel, Türk, & Kindsiko, 2021).

Olla valmis tehniliste probleemide tegelemisega. Enamikul ettevõtetel on spetsiaalne ettevõttesisene tehniline meeskond, kes lahendab mis tahes tehnilisi väljakutseid, millega töötajad kokku puutuvad. Kaugmeeskonnad võivad siiski olla hajutatud, nii et nad vajavad tehniliste väljakutsetega toimetulemiseks erikokkulepet. Juhil tuleks tagada, et töötaja saab ka tehniliste probleemide tõttu oma ülesandeid täita. (Reitsma, 2022).

Kuigi kaugtööl on mõningaid negatiivseid külgi, on sellel palju positiivseid külgi. Kaugtöö loob paremaid töötulemusi, töötajate rahuolu suureneb ja see omakorda tõstab organisatsiooni tootlikust. Inimeste juhtimiseks on vaja aega ja ressursse. Kaugtöö toimib edukalt vaid siis, kui tööandja säilitab töötajatega pideva suhtluse, pakub ressursse ja on paika pannud selged kaugtööreeglid.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Lõputöö uuring viidi läbi, et selgitada välja kaugtöö korraldamisega seotud probleemid ning teha ettepanekuid juhtkonnale kaugtöö paremaks korraldamiseks.

Kaugtöö korraldamisel on küll palju eeliseid, aga võib esineda ka probleeme. Kuna kaugtöö korraldamisel on oluline kommunikatsioonikorraldus, turvalisus ja vajaliku tehnika võimaldamine, et töötajad saaksid olla ettevõttega ühenduses ning täita oma igapäeva tööülesandeid vastavalt, on oluline, et tööandja tagaks töötajatele vastavad koolitused kaugtöö tegemiseks. Tihti veel kiire elu keskel tekib kaugtööd tehes töötajatel infovaegus, mis omakorda tekitab stressi ja tööülesandeid ei saa täidetud vastavalt, töötajad tunnevad ennast kõrvalejäetuna ja eralduvad ettevõttest.

Lõputöö aktuaalsus tuleneb töökeskkonna muutustest, mis võeti vastu kriisi ajal ja mida siiani kasutatakse. Lõputöö uuring teostati maanteetranspordi ettevõttes, kus on esinenud probleeme, kui töötajatel pole kaugtöö tegemiseks kõiki vajalikke vahendeid ja peavad seetõttu kontoris käima. Samuti on esinenud kommunikatsiooni probleeme, kui info pole jõudnud töötajani või on jõudnud valel ajal ja tööprotsess on olnud sellepärast häiritud.

Uuringu eesmärk oli välja selgitada kaugtöö korraldamisega seotud probleemid tuginedes empiirilise uuringu tulemustele ning vajadusel teha ettepanekuid juhtkonnale kaugtöö korralduse parendamiseks.

Uurimise eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Kavandada empiirilise uuringu metoodika, leida sobivad andmete kogumise ja analüüsimise meetodid ning sobiv instrument uuringu läbiviimiseks;
- kaardistada ja analüüsida kaugtöö rakendamisest ja kommunikatsiooni korraldamisest töötajate ja juhi hinnangul maanteetranspordi ettevõttes;
- teha järeldusi kaugtöö korraldamisega seotud probleemidest ning vajadusel teha ettepanekuid juhtkonnale kaugtöö korraldamise parendamiseks.

Uuringu läbiviimiseks valiti uuringustrateegiaks kaardistusuuring ehk *survey*. Andmeid koguti kombineeritud meetodiga, nii kvalitatiivne kui kvantitatiivne. Uuringu lähenemisviis oli deduktiivne, sest seda kasutatakse teemade puhul, mida on varem palju uuritud. Lähtekohaks olid varasemad uuringud ja/või teooriad, millest tuletatud hüpoteesi kontrollitakse, või mille põhjal koostatud konkreetsetele uurimisküsimustele otsitakse vastuseid kogutud andmeid analüüsides. (Deduktiivne strateegia ja lineaarne uuringuprotsess, s.a).

Uuringu läbiviimiseks oli valitud andmete kogumise meetodiks küsitlus ja intervjuu. Intervjuu oli poolstruktureeritud. Poolstruktureeritud intervjuus kasutatakse varem koostatud intervjuukava, kus võib vajadusel muuta intervjuu läbiviimisel küsimuste järjekorda (nt kui intervjuueeritav suundub oma jutuga mõne sellise teema juurde, mida oli igal juhul peagi plaanis käsitleda) ja küsida täpsustavaid küsimusi (Lepik, et al., 2014). Intervjuu küsimused koostas töö autor. Intervjuu küsimusi oli 11 (Lisa 1).

Intervjuu viidi läbi kahe juhtkonnaliikmega, et teada saada põhjalikumalt juhtkonna seisukohad seoses kaugtööga. Intervjuu toimus veebruaris 2023. aastal. Intervjuu oli personaalne. Intervjuud analüüsiti kvalitatiivse meetodi abil. Intervjuu helisalvestis transkribeeriti käsitsi. Transkribeerimise strateegiaks kasutatakse indekseerivat transkribeerimist. Indekseerivat transkribeerimisel tehakse intervjuus räägitust lühikokkuvõtte, selle eeliseks on ajakulu kokkuhoid (Linno, s.a).

Juhtkonnaga oli lepitud kokku ajavahemik, kus iga juhtkonna liige valib endale sobiva päeva ja kellaaja. Intervjuu läbiviimiseks oli valmis pandud eraldi kontoriruum ettevõtte hoones, et asukoht oleks kõigile sobiv ja puuduksid segavad faktorid. Intervjuu läbiviimiseks oli antud 10 päeva, soovi korral oli võimalus ajavahemikku pikendada.

Teise osa uuringu läbiviimiseks oli koostatud ankeetküsimustik. Algne ankeetküsimustik pärineb üliõpilaste bakalaureusetöödest (Salujärv, 2022; Riiner, 2019), mida on vastavalt muudetud ettevõtte uuringu läbiviimiseks (Lisa 2). Küsimustikus on 31 küsimust. 7 küsimust on valikvastustega ja ülejäänud küsimustel on kasutatud Likerti 5-pallist skaalat, kus „1“ näitab väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist. Likerti skaalad on üks kõige sagedamini kasutatavatest sotsiaalteadusliku uurimistöö skaaladest. Nad pakuvad lihtsat hindamissüsteemi, mis on ühine igasuguste vaatluste jaoks. (Crossman, s.a).

Küsimustiku täitsid kolmteist töötajat: autojuhid ja kontoritöölised. Töötajatelt andmete kogumiseks kasutati paberkandjal ankeetküsimustikku. Andmete kogumine paberkandjal tulenes töötajate soovist. Andmeid koguti veebruaris 2023. aastal.

Küsitlust analüüsitakse kvantitatiivse meetodi abil. Andmete analüüsimiseks kasutatakse kirjeldavat statistikat, kus tuuakse välja aritmeetiline keskmine ja standardhälve. Küsimustiku andmeid saab analüüsida tabelarvutusprogrammis Microsoft Excel (Andmekogumine, andmeanalüüs ja tulemuste esitamine kvantitatiivuuringus, s.a).

Töötajatele jagati küsimustik koos ümbrikuga, et oleks tagatud anonüümsus täidetud ankeedi tagastamisel. Küsimustele vastamiseks anti aega 10 päeva, mida soovi korral oli võimalus pikendada 5 päeva. Vastatud ankeetküsimustikud panid töötajad kontoris olevasse postkasti.

Uuringu valimiks on maanteetranspordi ettevõtte töötajad ja juhtkond. Ettevõtte põhitegevusala on kaubavedu maanteel. Ettevõtte asub Lääne-Virumaal. Ettevõtte vanus on 7 aastat. Ettevõtte on juba mitmeid aastaid rakendanud kaugtööd. Ettevõttes kaugtöö töötamise vormi kasutavad juhatajad, kontoritöölised ja autojuhid. Kõige rohkem kasutab kaugtöö töövormi juhtkond. Suhtlus ettevõttes toimub seetõttu peamiselt erinevate kommunikatsioonikanalite kaudu. Mõlema osapoole andmete kogumisel oli oluline, et kõik liikmed osaleksid.

Uuringu läbiviimiseks oli saadud juhtkonnalt heakskiit. Uuringu läbiviimisel tagati kõikide töötajate anonüümsus.

3 EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA ARUTELU

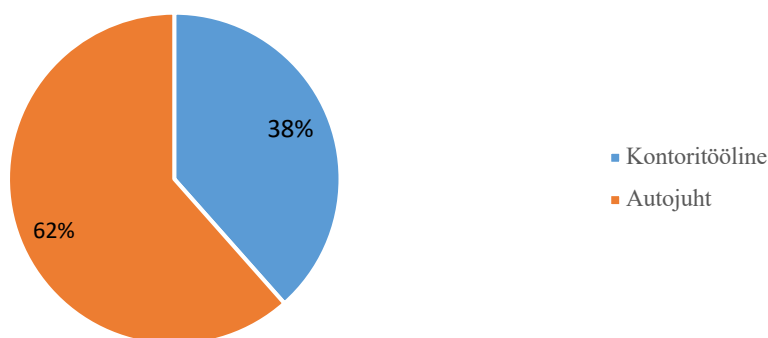
Empiirilise uuringu tulemuste analüüsi ja arutelu peatükis tuuakse välja uuringu tulemused ja analüüsitakse neid. Tulemuste välja toomiseks on kasutatud jooniseid. Uurimistulemuste analüüs põhineb poolstruktureeritud intervjuu küsimuste vastustele ja ankeetküsimustiku vastustele. Intervjuu küsimuste vastused saadi intervjuu toimumis kohas ajavahemikus 1.02.2023 – 28.02.2023 maanteetranspordi kahe juhtkonna liikmelt. Ankeetküsimustiku vastused saadi paberkandja teel ajavahemikus 01.02.2023 – 28.02.2023 maanteetranspordi töötajatelt, kelleks oli 5 kontoritöölist ja 8 autojuhti. Ettevõttes töötab suuremalt jaolt X-generatsiooni põlvkond, kes jäävad aastate 1965 – 1979 vahemikku.

3.1 Küsimustiku ja intervjuu tulemuste analüüs

Ankeetküsimustikus demograafilistest andmetest uuriti sugu, vanust aastate vahemikus ja töövaldkonda. Kuna suurem osa vastajatest olid meesoost ja vanuselt sama aastate vahemikus, siis vanuse ja soo järgi analüüsi ei teostatud.

Kaugtöösse suhtumist võib kõige enam seondada töövaldkonnaga, kuna töövaldkonnad on erinevad siis on ka ülesanded, auskoht ja töövahendid erinevad. Kaugtööd võib teha ükskõik millises asukohas väljaspool tööandja ruume (Väli, 2021) ning, selleks on vaja tööandjal tagada töötajatele õiged ja vajalikud töövahendid kaugtöö tegemiseks.

Töövaldkonna vastanutest oli 8 autojuhti ja 5 kontoritöölist (Joonis 2). Kontoritöölistest on kõik 4 ettevõttes töötavat naist ja 1 mees.

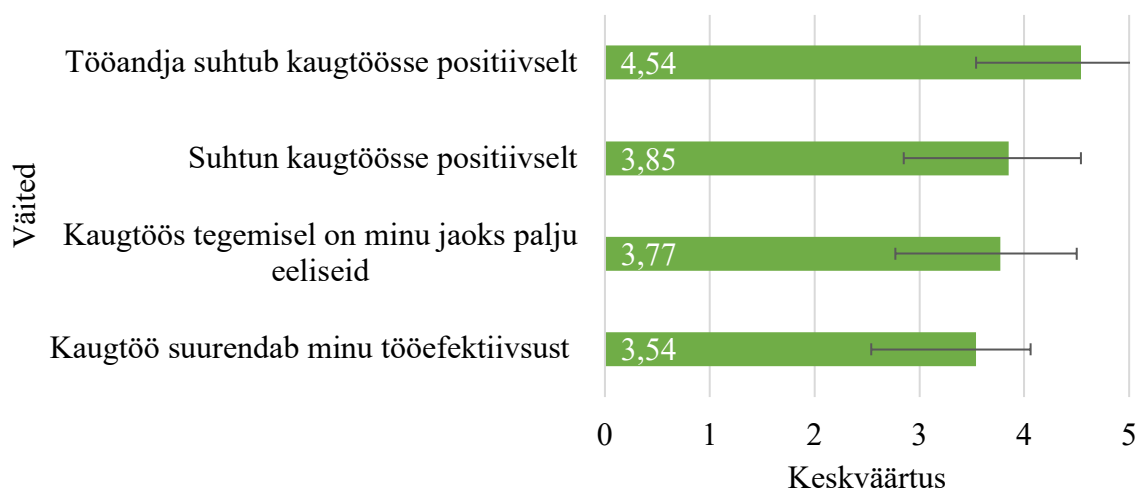


Joonis 2. Töötajate osakaal töövaldkonna järgi

Ankeetküsimustiku uurimistulemusi analüüsi küsimustikus olevate teemaplokkidena. Küsimustikus kasutati Likerti 5- pallist skaalat, kus „1“ näitab väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist. Uurimustulemuste analüüsimisel leiti iga teemaploki keskvärtus ja standardhälve. Toodi välja eraldi vaadatuna kontoritöötajad ja autojuhid. Leiti iga teemaploki keskvärtuste keskäärtused, hinnangu andmisel lähtuti, kas väite tulemus oli keskmise keskmisest kõrgema või madalam. Positiivsete väidete tulemuste puhul lähtuti, mida kõrgem hinnang seda parem tulemus. Negatiivsete väidete tulemuste puhul lähtuti, mida madalam hinnang seda parem. Standardhälve puhul vaadatakse hajuvust, mida suurem on standardhälve, seda suurem on tunnuse väärtuste hajuvus (Standardhälve, s.a).

Esimese teemaplokina analüüsi kaugtöö erinevaid mõjusid ettevõttele. Analüüsimiseks on jaotatud teemaplokk kaheks: kaugtöö positiivsed mõjud ja kaugtöö negatiivsed mõjud. Esimese teemaploki keskmiste keskmine on $m = 3,31$. Väited, mis said kõrgema keskäärtuse kui $m = 3,31$ hinnati keskmisest paremaks, ja väited, mis said madalama keskäärtuse kui $m = 3,31$, hinnati keskmisest madalamaks.

Küsimustiku analüüsist selgub, et vastajad näevad palju positiivsust kaugtöö tegemises (Joonis 3). Kõige rohkem nõustatakse sellega, et tööandja suhtub kaugtöösse positiivselt, mis sai keskäärtuse hinnanguks $m = 4,54$ ($SD = 0,52$). Samuti uuriti intervjuus ka juhtkonna liikmetelt endilt, milline on nende suhtumine kaugtöösse. Uuringus selgus, et kuigi kaugtöösse suhtumine on neil hea, näevad nad kaugtöö tegemisel nii eeliseid kui ka puuduseid. Mõlemad intervjuueeritavad on harjunud kaugtööd tegema. Lisaks tunnistavad intervjuueeritavad, et nad ei näe, et nad saaks on tööd enam teistviisi teha, sest nende töö ja eraelu ei lubaks seda.

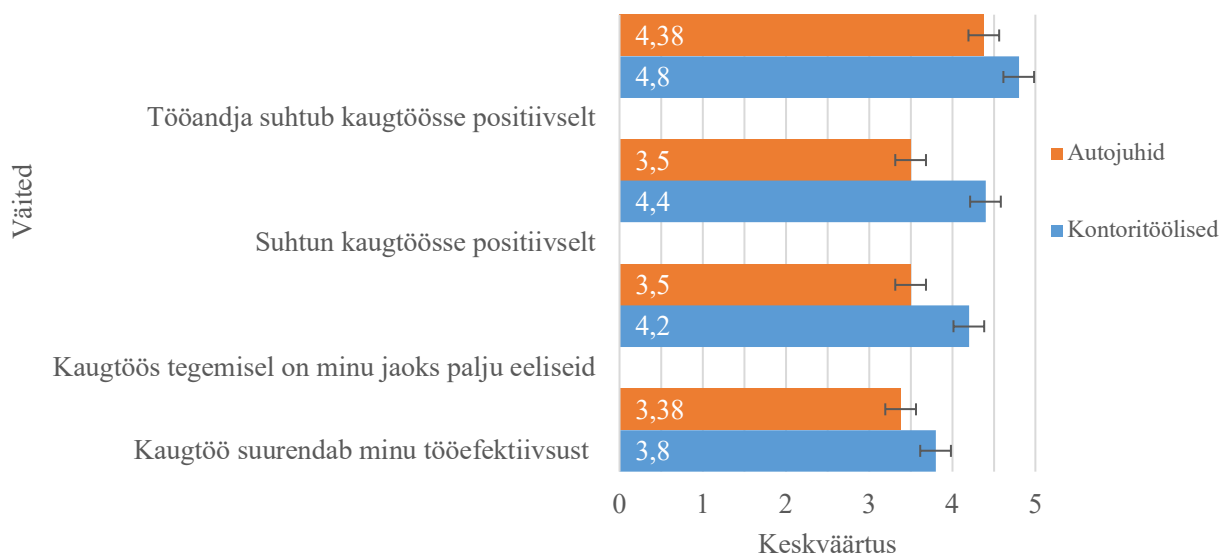


Joonis 3. Vastajate keskäärtuse hinnang kaugtöö positiivsete mõjudele

Ettevõttes on oluline, et ka töötajad suhtuksid kaugtöö tegemisse hästi. Ja ka uuringus selgus, et suuremas osas töötajad suhtuvad kaugtöösse positiivselt, selle keskväärtuse hinnanguks sai $m = 3,85$. Oli märgata veidi erimeelsusi autojuhtide ja kontoritöölise vastuste osas ($SD = 0,69$) (Joonis 4).

Oluline on ka, et juhtkonnaliikmed tunneksid oma töötajaid ning teaks nende suhtumist. Selleks uuris intervjuueerija juhtkonnaliikmetelt, kui hästi suhtuvad nende töötajad kaugtöösse. Intervjuus selgus, et juhtkonnaliikmed tunnevad oma töötajaid ja nende suhtumist kaugtöösse. Juhtkonnaliikmed teavad, et nende töötajate suhtumine kaugtöösse on positiivne. Juhtkonnaliikmed on teadlikud, et autojuhid ja kontoritöölised suhtuvad kaugtöö tegemisse erinevalt. Juhtkonnaliikmed on märganud, millised töölised on kaugtöö tegemisel produktiivsemad ning millised töötajad on rohkem motiveeritud tööandja ruumides tööd.

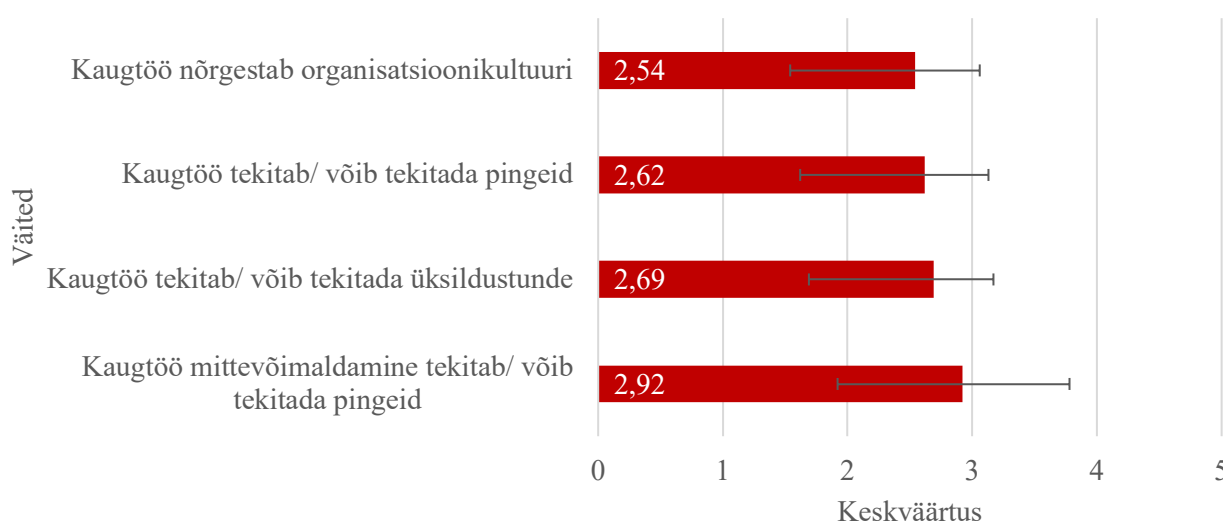
Eelnevalt selgus, et juhtkonnaliikmed näevad kaugtöö tegemises mitmeid eeliseid. Teooriale tuginedes selgub, et kaugtöö rakendamisel on palju eeliseid (Tabel 3, lk 11). Selle alla kuulub tööefektiivsuse suurenemine. Teoorias on ka välja toodud, et inimesed keskenduvad kodukontoris rohkem ülesannetele (Hiiemaa, 2021). Töötajate hinnangul on kaugtöö tegemisel neile palju eeliseid ja tööefektiivsus suureneb. Kuigi mõlemad väited said keskmiste keskmisest kõrgema hinnangu ($m = 3,77$; $m = 3,54$), olid autojuhid ja kontoritöölised erimeelsed selles, kui palju eeliseid on neil kaugtöö tegemisel ($SD = 0,73$) (Joonis 4).



Joonis 4. Autojuhtide ja kontoritöölise hinnang kaugtöö positiivsete mõjudele

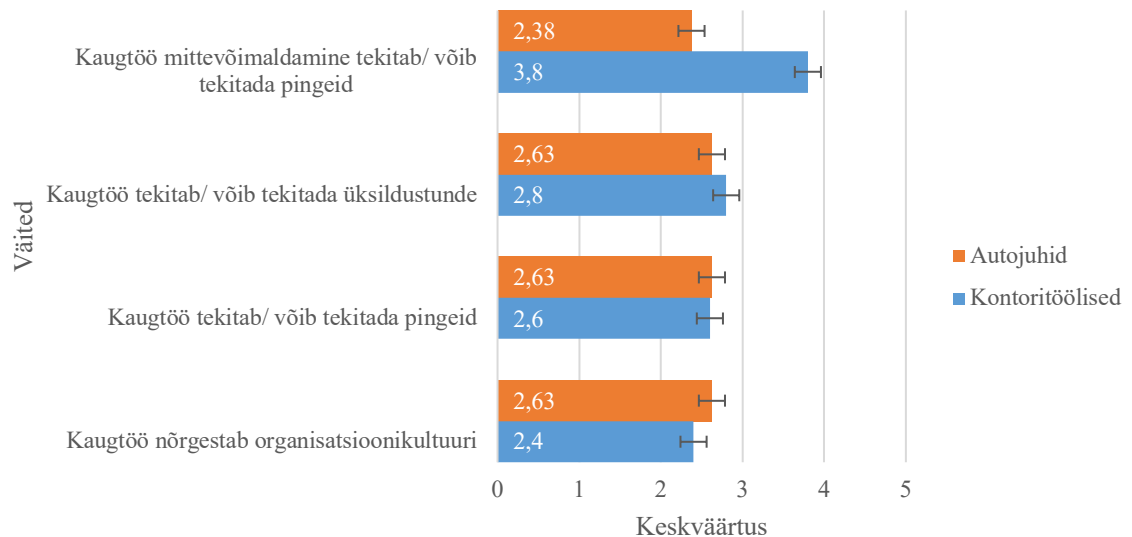
Esimese teemaploki analüüsi teises teemas, milles uuriti kaugtöö negatiivseid mõjusid nii organisatsioonile kui ka töötajatele, jäid kõik väited alla $m = 3,30$ (Joonis 5), mis on autori hinnangul hea. See näitab, et töötajad ei näe kaugtöö tegemise suhtes negatiivseid mõjusid.

Teoorias on välja toodud, et kodukontoris töötamine toob kaasa suurema läbipõlemise (Hiimaa, 2021) ja kaugtöö väljakutseteks on meeskondlik seotus- ja ühtekuuluvustunne, sest kaugtöö töötajad töötavad suurema osa ajast väljaspool asukohta (Policy, Data, Oversight. Performance Management, s.a). Antud uuringus ei vasta see tõele. Jooniselt 5 on näha, et kaugtöö ei tekita vastajate jaoks pingeid ega üksildustunnet. Vastajad ei tunne, et kaugtöö nõrgestaks nende organisatsiooni.



Joonis 5. Vastajate keskväärtuse hinnang kaugtöö negatiivsete mõjudele

Kuigi kaugtöö mittevõimaldamine tekitab/võib tekitada pingeid sai keskmiste keskmisest madala hinnangu ($m = 2,92$), olid autojuhid ja kontoritöölised üsna erimeelsed ($SD = 0,86$). Kontoritöölise jaoks tekitab kaugtöö mittevõimaldamine pingeid. Autojuhid on kas erapooletud, või ei tunne, et kaugtöö mittevõimaldamine tekitab nendes pingeid (Joonis 6).



Joonis 6. Autojuhtide ja kontoritöölise hinnang kaugtöö negatiivsete mõjudele

Teise teemaploki ankeetküsimustikus uuriti, kuivõrd erinevad tegurid takistavad kaugtöö tegemist. Teemaploki keskmiste keskmine sai hinnanguks $m = 2,43$ (**Error! Reference source not found.**). Väited, mis said kõrgema keskväärtuse kui $m = 2,43$, hinnati keskmisest kõrgemaks ja väited, mis said madalama keskväärtuse kui $m = 2,43$, hinnati keskmisest madalamaks. Selles teemaploki lähtuti, mida kõrgem tulemus, seda rohkem takistab tegur vastajaid kaugtöö tegemisel.

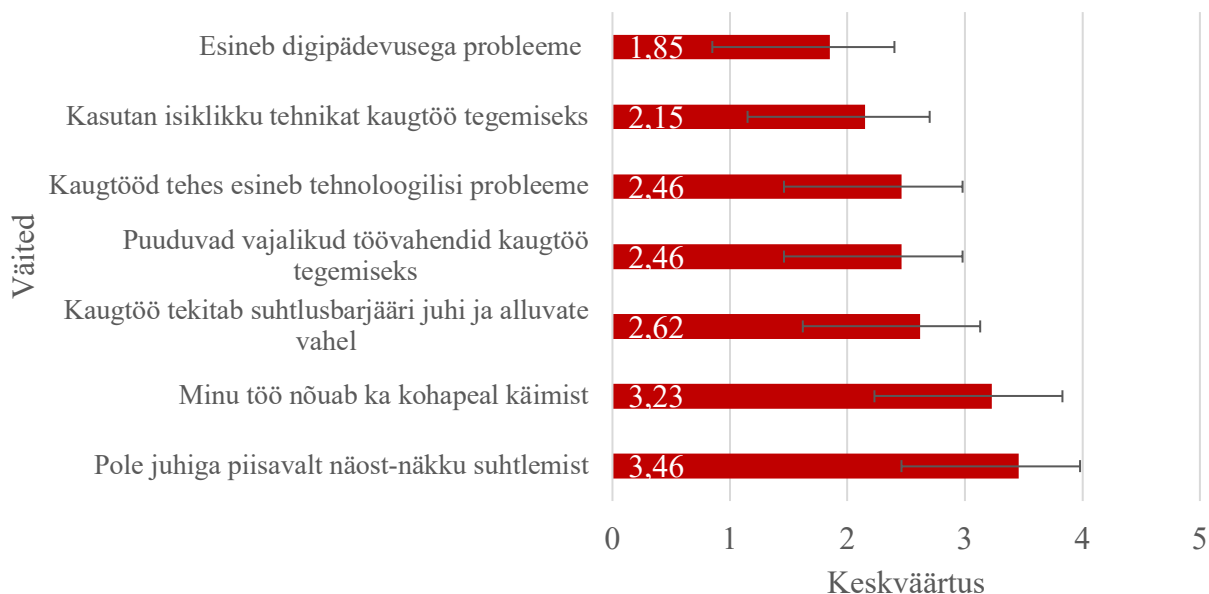
Teoorias on välja toodud, et kaugtööl tuleks säilitada tugev suhtlus töötajatega. Korraldada igapäevane või iganädalane koosolek, kus räägitakse iga meeskonnaliikmega ja käsitletakse väljakutseid, millega töötajad töö tegemisel kokku puutuvad (Simic, 2021). Küsimustiku uuringust aga selgus, et töötajad ei tunne, et neil oleks piisavalt juhiga näost- näkku suhtlemist ($m = 3,46$; $SD = 0,52$). Kaugtöö tegemisel on tekkinud ka mõnevõrra suhtlusbarjäär juhi ja alluvate vahel ($m = 2,62$; $SD = 0,51$).

Tuginedes teooriale ja töötajate vastustele, uuriti ka intervjuus juhtkonna liikmetelt, kui tähtis on nende jaoks igapäevane suhtlemine töötajatega. Uuringus selgub, et juhtkonnaliikmed on veidi eriarvamusel suhtlemise tiheduses. Üks juhtkonna liikmetest suhtleb igapäevaselt oma töötajatega, et arutada läbi järgmise päeva tööprotsessid. Teine juhtkonnaliige suhtleb nii enda kui ka töötajate vajadusest olenevalt. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „Ega ma igapäevaselt töötajatega küll ei suhtle. Arvan, et nende jaoks oleks ka üsna tüütu, kui ma igapäev helistaks ja küsiks, mis nad teevad seal. Suhtleme siis, kui kummalegi poolele midagi vaja on“. Kommenteerib teine juhtkonnaliige: „Kõigi töötajatega ma muidugi igapäevaselt ei suhtle, see on ebavajalik. See oleks nii mulle kui ka neile lihtsalt koormav. Aga on teatud töötajad, kellega on vaja igapäevaselt suhelda. Tavaliselt on

nendeks kas logistikud, autojuhid või juhiabi, kellega on vaja üle rääkida järgmise päeva tööprotsessid“.

Kaugtöö nõuab tehnoloogiat, mis on ajakohane ja turvaline. Teoorias on välja toodud, et kaugtöötajad seisavad kodukontorist tihti silmitsi tehniliste raskustega ja nende lahendamiseks kulub palju aega (Reddy, 2022). Antud uuringus ei vasta see tõele. Töötajatel ei esine kaugtööd tehes probleeme digipädevusega ($m = 1,85$; $SD = 0,55$), kuid aga esinevad mõningad tehnoloogilised probleemid ($m = 2,46$; $SD = 0,52$).

Intervjuu uuringus selgus, et juhtkonnaliikmed on teadlikud, et töötajatel on esinenud väiksemaid tehnilisi probleeme kaugtööd tehes. Töötajatel ei ole esinenud tehnilisi probleeme, mille lahendamine on võtnud kaua aega. Tehniliste probleemide puhul on töötajad pöördunud ka juhtkonna liikmete poole abi saamiseks. Tehnilised probleemid on esinenud nii kontoritöölistel kui ka autojuhtidel. Tehnilisteks probleemideks kaugtöös on olnud võrguseadistused ja programmide seadistused. Probleeme on tekitanud internetiühendus, videokõned, levi, sõnumite kohale minek, dokumentidega/failidega seotud toimingud. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „Tehnilisi probleeme on olnud vähe. Tehnilised probleemid on olnud väiksevõitu“. Kommenteerib teine juhtkonnaliige: „Mingi fail ei taha üles laadida, või siis näed, et sõnum ei lähe kohale. Kõik sellised probleemid, millele on võimalik leida kiire lahendus“.



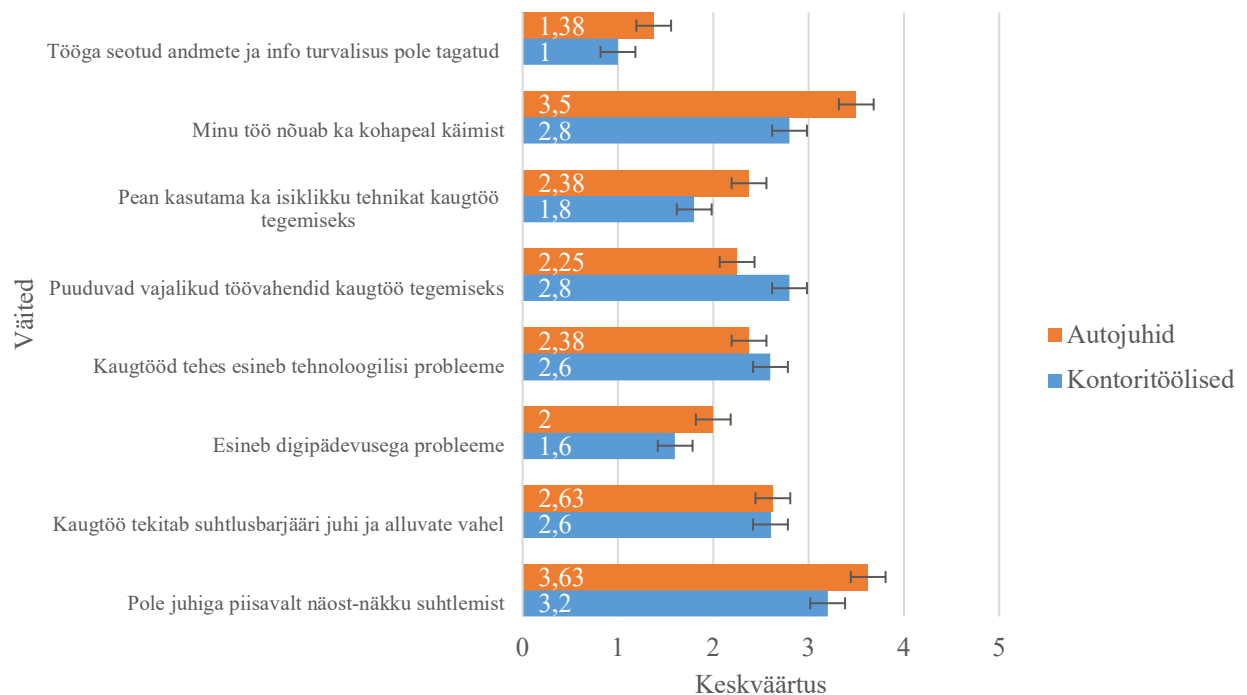
Joonis 7. Kaugtöö tegemisel takistavad tegurid

Kaugtööd võib teha ükskõik millises asukohas väljaspool tööandja ruume (Väli, 2021), ning selleks on vaja tööandjal tagada töötajatele õiged ja vajalikud töövahendid kaugtöö tegemiseks. Jooniselt 7 on näha, et töötajatel puuduvad mõningad töövahendid kaugtöö tegemiseks ($m = 2,46$; $SD = 0,52$), kuid ei esine seda, et töötajad peaksid kasutama oma isiklikku tehnikat kaugtöö tegemisel ($m = 2,15$; $SD = 0,38$).

Intervjuudest samuti selgub, et juhtkonnaliikmed ei saanud pandeemia ajal välistada seda, et kontoritöölised ja autojuhid käivad kontoris, sest töötajatel ei olnud kõiki vajalikke vahendeid kaugtöö tegemiseks ja ettevõtte tööprotsess ei lubanud neil seda. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „*Meie kontoris on suur printimismasin, mida kasutavad kontoritöölised oma igapäevatöös. Me ei saanud pandeemia ajal eeldada ega tagada seda, et igal töölisel on kodus printimismasin, kus nad saaksid vajalikud dokumendid välja printida, või siis skanneerida sisse*“. Küsimustiku uuringus selgub ka see, et autojuhid ja kontoritöölised on nõus, et nende töö nõuab ka tööandja ruumides kohal käimist (Joonis 7; Joonis 8). Kommenteerib teine juhtkonnaliige: „*Meie ettevõtte kasutab ikka veel paber kandjal dokumente. Autojuhtidele väljastatakse veoselehed, mida peale veose täitmist peavad nad kontorisse tagastama juhiabi kätte*“.

Kuigi pandeemia ajal pidid töölised siiski mõnevõrra kontoris käima, et töö saaks hästi ja õigesti täidetud, oli töötajate turvalisus juhtkonna poolt tagatud. Kontoriruumides ei tohtinud viibida rohkem kui üks inimene, kõik vajalikud kaitsevahendid olid ettevõtte pool töölistele tagatud. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „*Panime igasse ruumi desinfitseerimisvahendid, maskid ja kummikindad. Autojuhtidele paigaldati töökoja uksele desinfitseerimisdosaator*“.

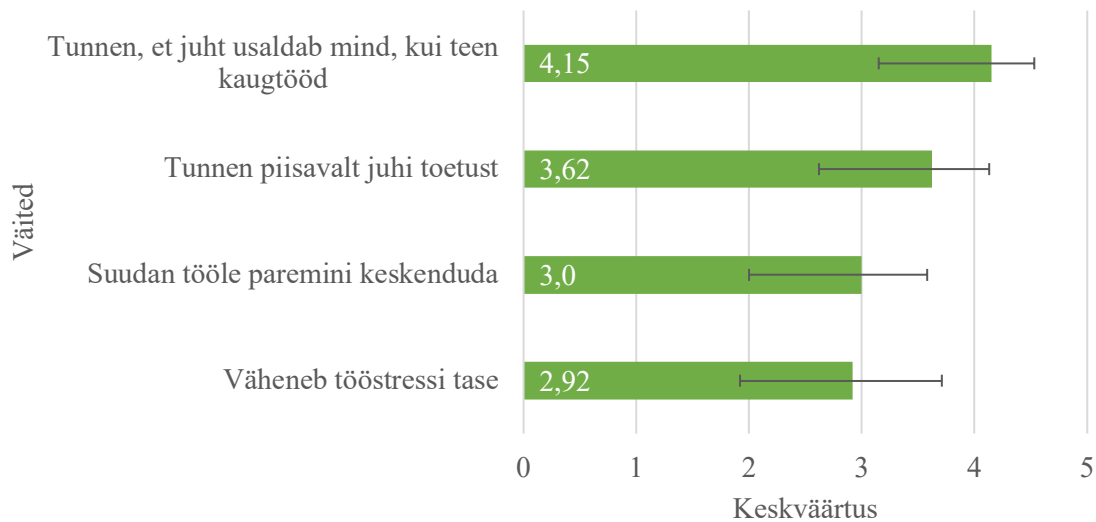
Teoorias on välja toodud kaugtöö puuduseks varade turvalisus. Kaugtöö võib toimuda igal pool ja igal ajal. See tähendab, et ettevõtte varad on hajutatud erinevatel territooriumitel, sageli riikide vahel. Seetõttu võib turvalisus olla suur probleem, kui töötajad kasutavad avalikes kohtades WiFi-ühendust või salvestavad tundlikku teavet isiklikele lauaarvutitele, mis pole hästi kaitstud. (Carklin, 2021). Antud uurimusest aga selgub, et töötajate hinnangul on andmete ja info turvalisus tagatud kaugtöö tegemisel ($m = 1,23$; $SD = 0,44$).



Joonis 8. Autojuhtide ja kontoritöölise hinnang takistavate teguritele

Kolmanda teemaplokina küsimustikus analüüsiti kaugtöö eeliseid ja puudused. Analüüsimiseks on jaotatud teemaplokk kaheks: kaugtöö tegemise eelised ja puudused. Kolmanda teemaploki keskmiste keskmine on $m = 2,88$. Väited, mis said kõrgema keskvärtuse kui $m = 2,88$, hinnati keskmisest kõrgemaks ja väited, mis said madalama keskvärtuse kui $m = 2,87$, hinnati keskmisest madalamaks.

Teoorias on välja toodud, et kaugtöö parandab enamiku töötajate moraali ja on üldiselt vähem stressirohke. Seda selletõttu, et puudub riietuskood, saab kauem magada, jääb rohkem aega iseendale ja töökohas olev draama filtreeritakse välja (Simic, 2021). Jooniselt 9 on näha, et kaugtööga on töötajate tööstressi tase vähenenud ($m = 2,92$; $SD = 0,76$). Tööstressi tase vähenemist on enam märgata kontoritöölistel (Joonis 10, lk 31).



Joonis 9. Kaugtöö eelised

Teooriale tuginedes, kasvatab kaugtöö võimaldamine ka töötajate produktiivsust. Kaugtöötajad on rohkem keskendunud ja töötavad üldiselt kiiremini, sest kodukontoris saab töötada vaiksemas töökeskkonnas. See aitab paremini keskenduda ja hõlpsamini ülesandeid vahetada (Simic, 2021).

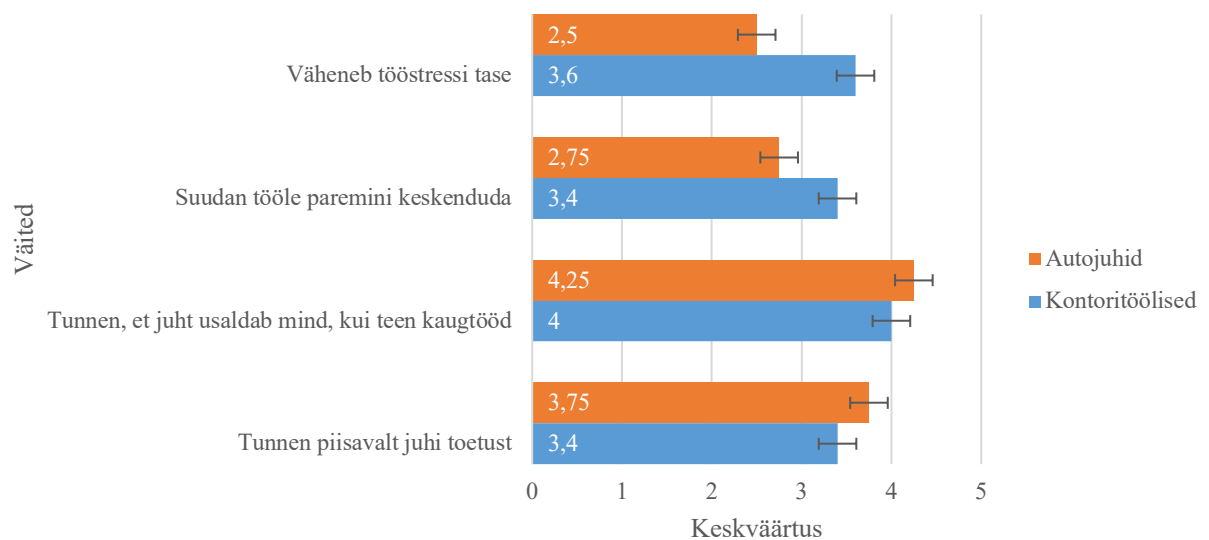
Küsitluse tulemuste põhjal vastab see tõele. Vastajad tunnevad, et saavad kaugtööd tehes paremini keskenduda ($m = 3,0$; $SD = 0,58$). Seda on märganud ka juhtkonnaliikmed. Intervjuu uuringus uuriti täpsemalt, kuidas juhtkonnaliikmed hindavad töötajate töötulemusi kaugtööd tehes. Intervjuu käigus selgus, et mõlemad juhtkonnaliikmed on üldiselt rahul töötajate töötulemustega. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „Töötajad on meil tublid. Kõik tööd saab alati tehtud“. Kommenteerib teine juhtkonnaliige: „Paljude puhul on näha, et kaugtöö mõjub hästi. Kontorisse naastes on kohe palju jutukamad ja erksamad. Tuleb ette ka mõni erand, kes kodus olles kohe üldse ei viitsi ennast liigutada. Siis me tavaliselt proovime ergutada teda kontorisse tulema, sest on koheselt märgata, et kontoris olles on töötaja palju aktiivsem ja töötulemused on paremad“.

Kaugtöö tähendab iseseisvamat tööd nii juhile kui ka töötajale. Töötajatel on oma ülesannete täitmisel rohkem vastutust ja vabadust (Vilkman, 2019). Usaldus ja juhivoolne toetus mängib suurt rolli kaugtööd tehes. Ankeetküsimustiku uuringus vastasid töötajad, et tunnevad juhi usaldust kaugtööd tehes ($m = 4,15$; $SD = 0,38$) ja saavad piisavalt juhi toetust ($m = 3,62$; $SD = 0,51$).

Tuginedes teooriale ja töötajate vastustele, uuriti järgnevalt juhtkonna liikmetelt, kui tihti nad kontrollivad oma töötajaid. Uuringus selgus, et juhtkonnaliikmed kontrollivad oma töötajaid harva. Kontrollimine toimub tööprotsessi vajadusest olenevalt. Kontrollimine toimub peamiselt töötajaga suheldes. Mõni tööprotsess nõuab rohkem juhtkonnaliikmete tähelepanu ja kontrollimine toimub

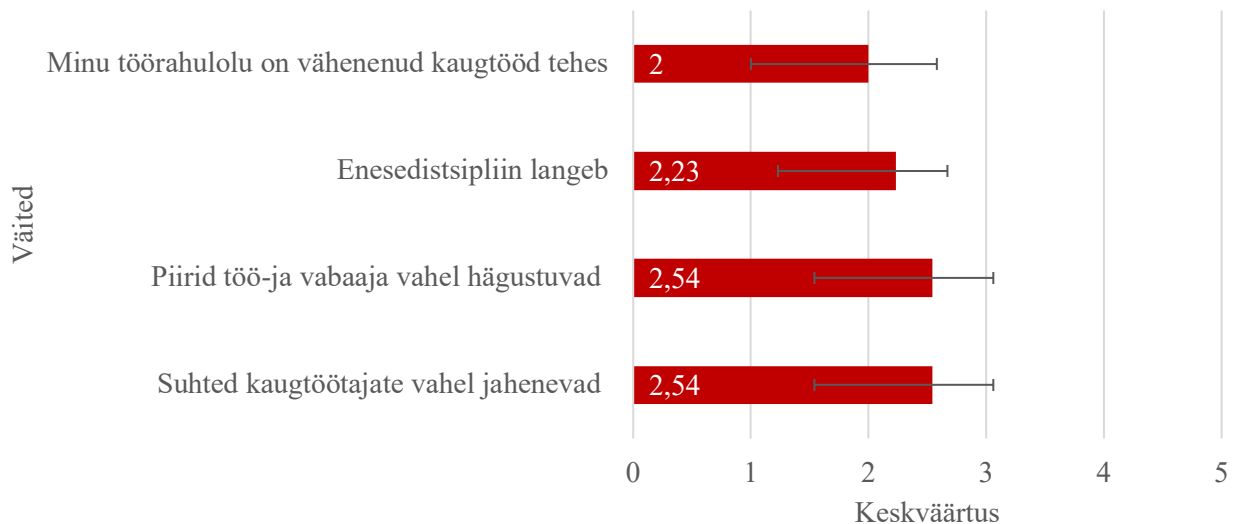
kindla juhtkonnaliikme poolt, kes valib ise kontrollimise viisi. Tavaliselt on sellise juhtumi puhul kontrollimise viisiks tööprotsessis olevate dokumentide ülevaatamine ja töötajaga nõupidamine. Juhtkonnaliikmetele on oluline, et töötajad tunneksid, et neid usaldatakse ja usaldus säilib. Juhtkonnaliikmetele on oluline, et töötajatel oleks vabadus tööülesannete täitmisel, sest sellega kaasneb ausus ja vastutus. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „*Meie eesmärk ei ole neid kontrollida, vaid aidata*“.

Järelduseks saab öelda, et juhtkonnaliikmed tunnevad oma töötajaid hästi ning nende jaoks on oluline, et töötajad oleksid motiveeritud ja töö efektiivsed. Juhtkonnaliikmed võtavad oma töötajaid kuulda ja arvestavad nendega, hoides sellega töötajate töörahulolu.



Joonis 10. Autojuhtide ja kontoritöölise hinnang kaugtöö tegemise eelistele

Küsimustiku kolmanda teemaploki analüüsi teises teemas uuriti kaugtöö tegemise puuduseid. Kõik väited jäid alla $m = 2,88$ (Joonis 11), mis on autori hinnangul hea tulemus. Uuringu tulemusest saab järeldada, et töötajad ei näe kaugtöö tegemisel suuri puuduseid.



Joonis 11. Kaugtöö tegemise puudused

Teooriale tuginedes saab öelda, et kaugtöö tõstab töötajate töörahulolu. Uuringus selgub, et teooria vastab tõele, sest töötajate töörahuolu ei ole vähenenud kaugtööd tehes ($m = 2,0$; $SD = 0,58$). Ka Harvard Business Review's uuringus selgus, et kodukontoris keskendusid inimesed ülesannetele rohkem, sest hakati oma tööülesandeid tähtsustama ja võeti suurem vastutus töögraafiku eest. Kõik see tõi kaasa omakorda rahulolu tööga. (Hiimaa, 2021).

Kaugtöö rakendamise eelduseks töötajate jaoks on tugev enesedistsipliin (Tabel 2, lk 8). Jooniselt 11 on näha, et töötajate enesedistsipliin ei ole langenud kaugtöö tehes ($m = 2,23$; $SD = 0,44$). Töötajad oli märkinud enesedistsipliini üheks olulisemaks isikuomaduseks kaugtöö tegemisel (Joonis 15, lk 36).

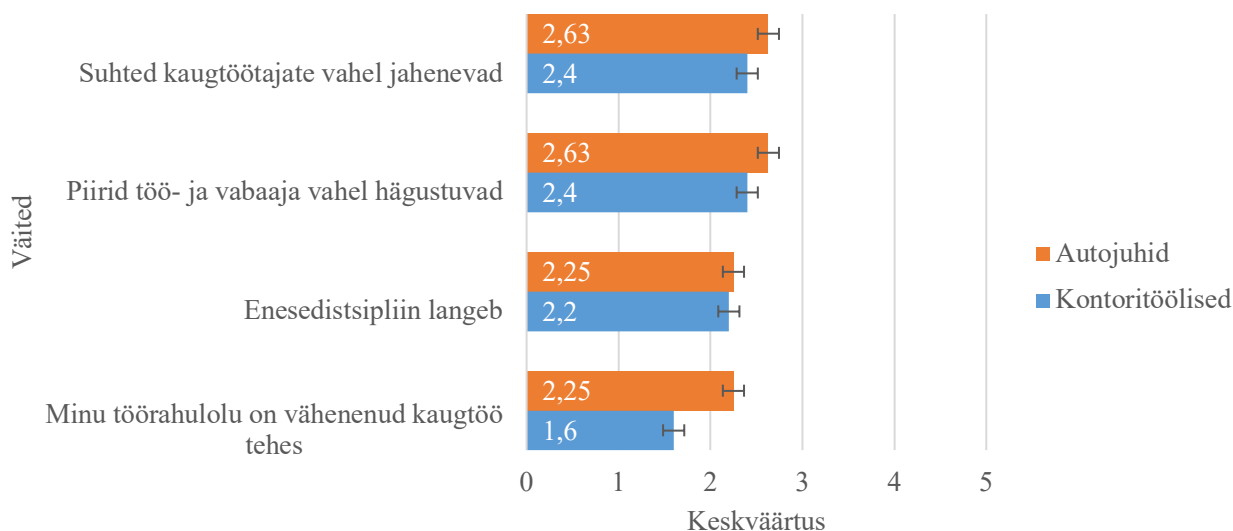
Uurides intervjueeritavatelt, milliseid puuduseid nad kaugtöö tegemisel näevad, tõid mõlemad intervjueeritavad välja kommunikatsiooniprobleemid. Kommunikatsiooni probleemideks võivad olla erinevad tegurid (Joonis 1, lk 14). Juhtkonnaliikmed tõid välja füüsilise kontakti puudumise. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „Vahel on võimatu kedagi telefoni teel kätte saada, eriti kiirel perioodil. Kontoris olles on palju kergem. Astud üle kontori ukse ja inimene on kohe käeulatuses saadaval“. Kommenteerib teine juhtkonnaliige: „Kogu aeg kodukontoris olla on igav. Vaja on olla ka inimeste keskel“.

Üks juhtkonna liikmetest mainis intervjuu käigus ka kaasatuse vähenemist. Kus siis toodi välja, et informatsioon ei jõudnud kõigi liikmeteni õigeaegselt. Kaugtöö rakendamisel on see aga väga oluline aspekt, sest toimiv kommunikatsioon loob organisatsioonis läbipaistvuse.

Kaugtöö üks negatiivsetest mõjudest juhi arvates on personali omavahelised suhted (Tabel 4). Teooria ütleb, et töötajatel, kes suhtlevad ainult võrgus ja telefoni teel, võib olla raskem oma kolleegidega suhteid säilitada ja luua. See võib omakorda saboteerida üldist tootlikkust ja tööga rahulolu. Küsimustiku uuringus selgus aga, et töötajad ei tunne, et nende suhted oleksid kaugtööd tehes jahenenud ($m = 2,54$; $SD = 0,52$).

Kaugtöö eeliseks on töö- ja eraelu tasakaal (Tabel 3, lk 11). Kaugtöö positiivsemaks küljeks on parem töö ja pereelu ühitamine (Personaliuudised, 2019). Jooniselt 11 on näha, et vastajate töö- ja eraelu on tasakaalus ($m = 2,54$; $SD = 0,52$). Ka intervjuus selgus, et kaugtöö eeliseks intervjuueeritavate jaoks on vaba aega.

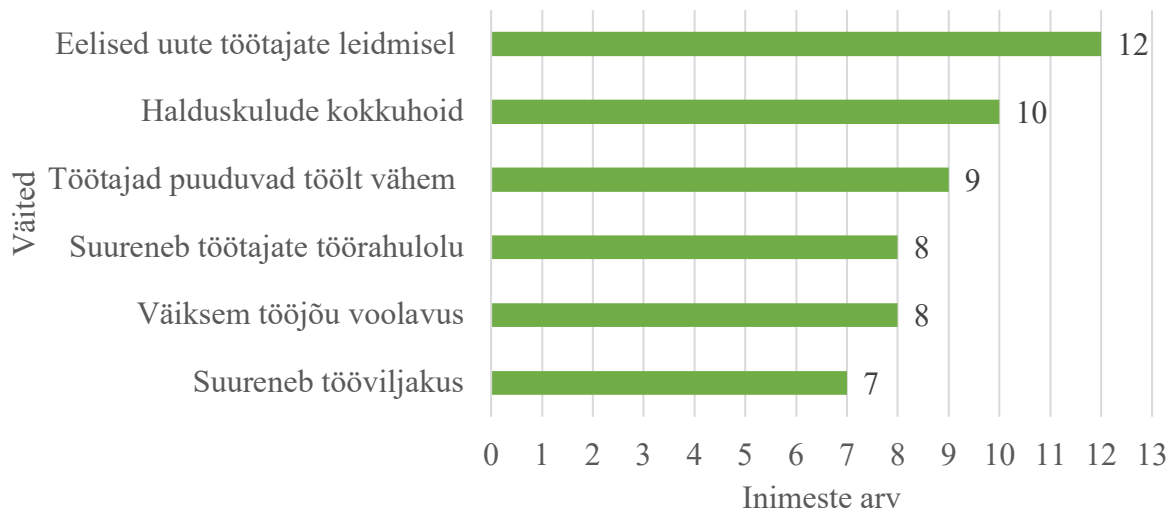
Teorias on ka välja toodud, et kaugtöö positiivsemad küljed on parem töö ja pereelu ühildamine (Personaliuudised, 2019). Vaba aeg võimaldab säilitada era- ja tööelu vahel tasakaalu. Inimesed saavad tegeleda oma hobidega ja on rohkem puhanud. See omakorda aitab kaasa töörahulolule, inimesed suudavad tööl paremini keskenduda ning olla produktiivsed. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „*Olen väga spordihimuline. Armastan igapäevaselt liikuda. Tööd ma teen ka pigem telefoni teel kui arvutis. Saan kasvõi jõusaalis jooksulindi peal töö tehtud*“. Kommenteerib teine juhtkonnaliige: „*On ka päevi, kus ei pea ühelegi koosolekule sõitma. Siis on eriti mõnus lihtsalt olla ja mitte kui midagi teha. Järgmine päev on kohe palju lihtsam uuesti tööle minna*“.



Joonis 12. Autojuhtide ja kontoritöölise hinnang kaugtöö tegemise puudustele

Teooriale tuginedes on kaugtöö tegemisel palju eeliseid tööandjale (Tabel 4, lk 15). Ankeetküsimustikus uuriti töötajate käest, milliseid eeliseid kaugtöö võimaldamine tööandjale annab

(Joonis 13). Küsimuses oli vastajatel võimalik valida kuue kasuteguri vahel. Samuti oli võimalik vastajatel ise juurde lisada kasutegur, kuid seda varianti ei kasutanud keegi.



Joonis 13. Tööandja eelised kaugtöö võimaldamisel

Uuringus selgus, et vastajate hinnangul on tööandjale suurimaks eeliseks kaugtöö võimaldamisel uute töötajate leidmine. Samuti nähakse suurt eelist halduskulude kokkuhoidmises ja arvatakse, et töötajad puuduvad töölt vähem, kui neil on võimalik teha kaugtööd.

Väidetega, et kaugtöö võimaldamine suurendab töötajate töörahulolu ja vähendab tööjõu voolavust, olid üle poolte vastajatest nõus. Vähim osa vastajatest arvasid, et kaugtöö võimaldamine suurendab tööviljakust, selle väitega nõustusid 54% vastajatest.

Teoorias on välja toodud, et kaugtööl on nii positiivseid kui ka negatiivseid külgi juhi jaoks. Kaugtöö võib olla tänapäeva konkurentsitihedal tööturul tööandjate jaoks võimas värbamis- ja tööjõuvahend. Alates kulude vähendamisest kuni töötajate rahulolu parandamiseni on kaugtöövõimaluste lisamisega juhile palju eeliseid (Teleworking Benefits, s.a). Kaugtöö esialgne sisseseadmine võib olla ka väga kulukas juhi jaoks (Tabel 4, lk 15).

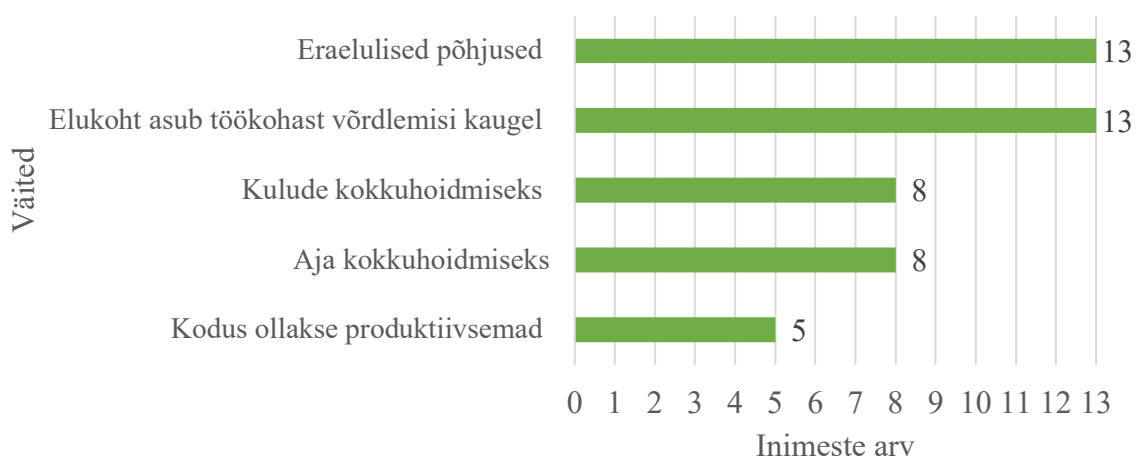
Tuginedes teooriale, uuriti interjuus juhtkonna liikmetelt, millised on olnud kaugtöö positiivsed ja negatiivsed mõjud ettevõttele. Uuringus selgus, et kaugtöö on mõjunud ettevõttele mitmel viisil positiivselt. Juhtkonnaliikmed tõid intervjuus välja positiivsemateks mõjudeks töötajate rahuolu suurenemise, paindlikkust, tööaja paindlikkust ja kulude kokkuhoidu. Negatiivse mõjuna toodi välja personalisuhted.

Juhtkonnaliikmed märkasid, et pandeemia ajal vähenes ettevõtte kütusekulu, elektrikulu, veekulu ja toitlustuskulud. Juhtkonnaliikmed märkasid, et peale pikaajalist kaugtöö tegemist, mis toimus pandeemia ajal, olid töölised kontorisse tagasitulekul palju energilisemad, jutukamad ja valmis tööd tegema. Sellest lähtuti, et töötajatel peaks olema võimalus vajadusel kaugtööd teha, sest kaugtöö loob paindlikkust. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „*Väga palju on tegureid, mis ei võimalda alati töötajal kohapeale tulla. Ja kui sa annad võimaluse töötajal vajadusel kodus tööd teha, siis see on nii ettevõttele kui ka töötajale suureks plussiks. Töö saab tehtud, ei ole vaja asendust otsida ja töötaja ei pea oma töötundide pärast muretsema*“.

Personalisuhted ei ole kulgenud kaugtöö tegemisel kõige paremini. Töötajate omavahelist igapäevast suhtlus märgata ei ole ning ka juhtkonnaliikmed tunnistavad, et kaugtööl olles suhtlevad nad töötajatega ja teiste juhtkonna liikmetega oluliselt vähem. Keskendutakse pigem oma tööülesannete täitmisele. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „*Seda on kohe märgata, kes suhtleb omavahel igapäevaselt ja kes mitte*“. Kommenteerib teine juhtkonnaliige: „*Silme ees on ainult need tööülesanded ja siis lähebki täitsa meelest ära uurida, kuidas kellelgi läheb*“.

Järelduseks saab öelda, et kuigi kaugtööl on mõningaid negatiivseid külgi, on kaugtööl palju rohkem positiivseid külgi ning see aitab luua ettevõttes paremaid töötulemusi, suurendada töötajate rahuolu ja tõsta organisatsiooni tootlikust.

Teoorias on välja toodud ka, et kaugtöö tegemisel on palju eeliseid töötajale (Tabel 3, lk 11). Ankeetküsimustikus küsiti vastajate käest, miks kasutavad töötajad nende hinnangul kaugtöö võimalust (Joonis 14). Küsimuses oli vastajatel võimalik valida kuue kasuteguri vahel. Samuti oli võimalik vastajatel ise juurde lisada kasutegur, kuid seda varianti ei kasutanud keegi.

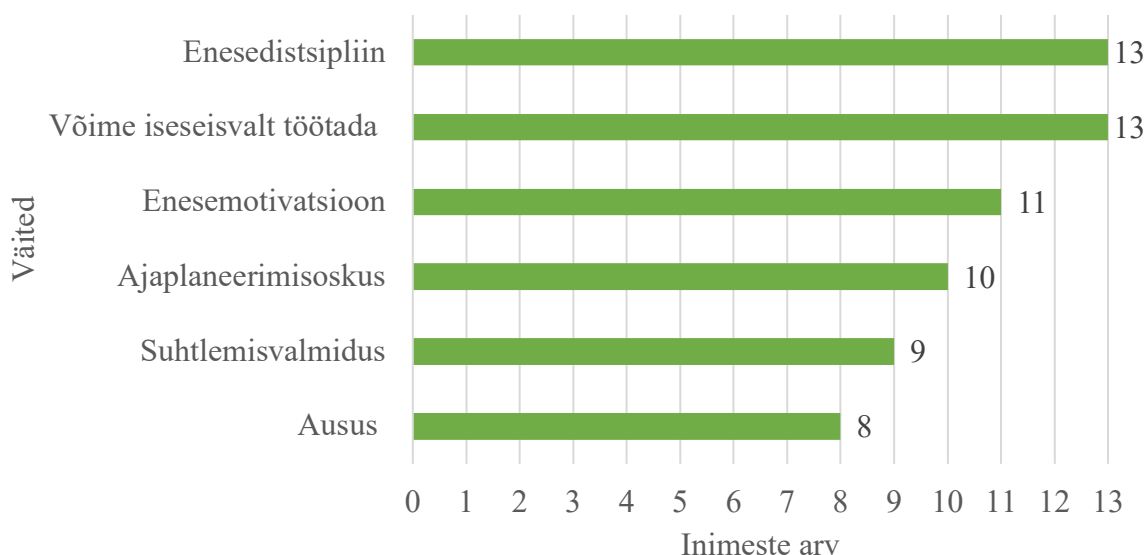


Joonis 14. Põhjused, miks töötajad kaugtöö kasutavad

Uuringus selgus, et töötajate hinnanguliselt peamiseks põhjuseks, miks töötajad kaugtöö võimalust kasutavad on, et elukoht asub töökohast palju kaugemal ning eraeluliste põhjustel. 100% vastajatest olid valinud mõlemad väited peamiseks põhjuseks. 62% vastajatest olid valinud põhjuseks ka kulude kokkuhoidmine ja aja kokkuhoidmine.

Uurides intervjueeritavatelt, milliseid eeliseid kaugtöö neile võimaldab, toodi välja aja- ja kohapaindlikkus, mis on välja toodud ka teoorias üheks kaugtöö eeliseks (Tabel 3, lk 11). Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „Ettevõtte on meil mitme osaline, selle arendamiseks ja juhtimiseks ei ole alati võimalik istuda igapäevaselt ettevõtte peahoones. Töö on mul väga liikuv. Ma käin päeva jooksul vähemalt kolmes erinevas punktis. Minu igapäevatöö nõuab erinevate inimestega suhtlemist ja kohtumist“.

Kaugtöö tegemisel on ka oluline, et töötajal oleks teatud isikuomadused, mis aitavad tal säilitada era- ja tööelu vahel tasakaal, ennast mitte ülekoormata, olla produktiivne ja efektiivne tööülesannete täitmisel. Ankeetküsimustikus küsiti töötajate käest, millised isikuomased on kaugtöö tegemisel olulised. Uuringus selgus, et kõige olulisemad isikuomadused kaugtöö tegemisel on võime iseseisvalt töötada ja enesedistsipliin (Joonis 15). 85% vastajatest valisid enesemotivatsiooni ja 77% vastajatest valisid ka ajaplaneerimise oskuse.



Joonis 15. Isikuomadused, mis on kaugtöö tegemisel olulised

Teooria ütleb, et kaugtöö tegemisel kasutatakse erinevaid kommunikatsioonikanaleid. Kaugtööga on seotud e-juhtimine ja virtuaalne koostöö, mille tingimuseks on suhtlemine läbi info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (Leetus, 2019). Juhtkonna liikmetelt uuriti, millised on peamised

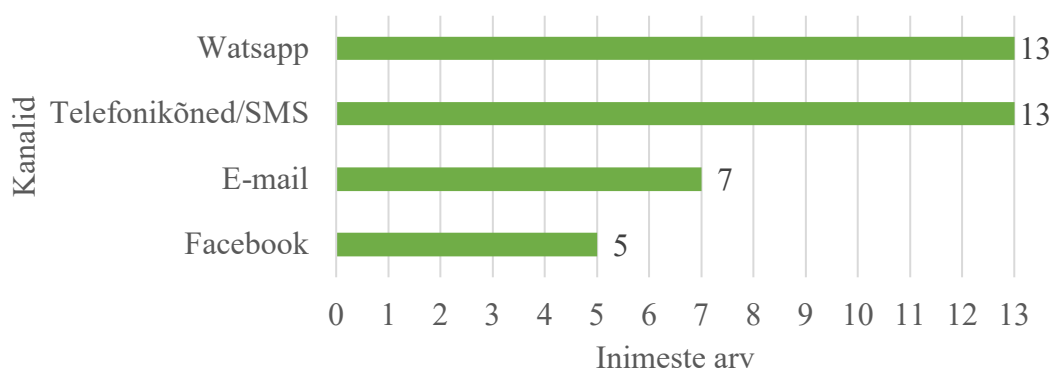
suhtluskanalid, mida nad kasutavad kaugtöötajatega suhtlemiseks. Uuringus selgus, et juhtkonnaliikmete peamiseks suhtluskanaliteks töötajatega on WhatsApp Messenger, või telefonikõned.

WhatsApp Messenger on mobiilirakendus, mis on tasuta. WhatsApp Messenger'is on võimalik saata sõnumeid, häälsõnumeid, pilte, videoid ja dokumente. WhatsApp Messenger'is on võimalik suhelda nii individuaalselt kui ka grupis.

Juhtkonnaliikmed suhtlevad WhatsApp Messenger'is töötajatega vajadusest olenevalt, kas otse töötajale kirjutades, või kirjutades töögruppi, kus saavad kõik töölised hoida end informatsiooniga kursis ja vajadusel küsida küsimusi. Telefonikõnesid kasutatakse pigem kiirema ja lühema informatsiooni vahetamise jaoks. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: „*WhatsApp Messenger'i kasutame me ettevõttes kõik*“. Kommenteerib teine juhtkonnaliige: „*Is eelistan pigem helistamist, sest helistades saan ma kindlasti palju kiiremini inimesi kätte, kui sõnumit trükkides*“.

Ankeetküsimustikus küsiti ka vastajate käest, millised kommunikatsioonikanaleid nad kasutavad igapäevatöös (Joonis 16). Uuringus selgus, et kõik vastajad kasutavad oma igapäevatöös WhatsApp Messenger'i ja telefonikõnesid või SMS'i. Kõik kontoritöölised kasutavad oma igapäevatöös e-maili. Paar töolist kasutab ka suhtluseks Facebook'i. Keegi vastajatest aga ei kasuta oma igapäevatöös Skype'i.

Järelduseks saab öelda, et ettevõttes toimub pidev suhtlus juhtide ja töötajate vahel. Pidev suhtlemine on oluline osa juhtimises. Kaugtöö saab toimida edukalt vaid siis, kui tööandja säilitab töötajatega pideva suhtluse.



Joonis 16. Kommunikatsiooni kanalid

Teoorias on välja toodud, et kaugtöö seab tähelepanu keskpunkti juhi juhtimise oskustele. Kehv juhtimine võib põhjustada halbu töötulemusi igas keskkonnas, kuid eriti kaugtöökeskkonnas. Töötajate hea tasemega töö tulemuste tagamiseks, tuleks juhtidel tunnustada kaugtöötajate häid tulemusi: juhid ei tohiks lasta kaugtöötajatel tunda, et nende töötulemustel pole tähtsust või, et keegi ei pane kunagi nende saavutusi tähele. Kõik töötajad tahavad tunda, et nende tööd hinnatakse. Tunnustamine peaks alati kuuluma juhi juhtimise tööriistakotti. (Policy, Data, Oversight. Performance Management, s.a).

Teooriale tuginedes uuriti juhtkonna liikmetelt intervjuu käigus, kas nad tunnustavad oma kaugtöölisi heade tulemuste eest ja kuidas ettevõtte tunnustab oma kaugtöötajaid heade tulemuste eest. Uuriti ka intervjuueeritavatelt, kui oluliseks peavad nad tööliste tunnustamist ettevõttes heade tulemuste eest. Intervjuu käigus selgus, et ettevõtte jaoks on väga oluline, et töötajaid märgataks, kiidetaks ja innustataks, sest see aitab hoida töölisi, tõsta nende töötulemusi ja töörahuolu.

Ettevõtte kasutab erinevaid viise oma töötajate tunnustamiseks. Terve kollektiivi tunnustamiseks korraldatakse ühisüritusi, kus siis tänatakse oma töölisi heade tulemuste eest. Töölisi tunnustatakse ettevõttes ka kiitustega või siis premeeritakse töölisi boonustega. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: *„Kiitmine on üks oluline osa juhi tööst. Töötajad peavad tundma, et neid märgatakse, sest kõik ju tahavad kuulda, et nad on hästi tööd teinud“*. Kommenteerib teine juhtkonnaliige: *„Töötajaid peab kiitma. Kui sa seda ei tee, ei ole sa hea juht. Ja kui sa ei ole hea juht, ei ole sul ka lõpuks töölisi. Toome näiteks ka koostööpartnerid. Kes tahab sellise ettevõttega koostööd teha, kes ei oska ise enda töötajaid hinnata, mitte keegi ei taha“*.

Järelduseks saab öelda, et kaugtöö loob mõnevõrra paremaid töötulemusi ja töötajate rahuolu suureneb. Juhtkonnaliikmed on rahul ettevõtte töötajate töötulemustega. Töötajaid kiidetakse, märgatakse ja vajadusel motiveeritakse nii kontoris kui ka kaugtööd tehes.

Intervjuudest selgub, et kuigi pandeemia aeg oli ettevõttele raske ja kaugtööle üleminek ei olnud algselt kõige sujuvam, on tänaseks ettevõtte taastunud ning liigub paremuse suunas. Kommenteerib üks juhtkonnaliige: *„Ettevõtte on omale uue nime saanud. Meiega on liitunud uued juhatuse liikmed. Töötajad on harjunud uute muutustega ning tööprotsess kulgeb igapäevaselt sujuvalt“*.

Järelduseks saab öelda, et kaugtöö tegemisel ettevõttes on palju eeliseid nii töötajatele kui ka juhile. Töötajad kasutavad vajadusest olenevalt kaugtööd. Kaugtöö toimib ettevõttes üldiselt hästi, aga selle veel parema toimimiseks oleks vaja teha mõningad parendused. Parendused on toonud välja autor järgmises peatükis.

3.2 Ettepanekud kaugtöökorralduse parendamiseks

Autor on välja toonud uuringust selgunud kaugtöö tegemisel esinenud probleemsed kohad ja toob välja soovitused nende parendamiseks tabelis 5.

Tabel 5. Parendusettepanekud

Probleemsed kohad	Parendusettepanekud
Tehnoloogilised probleemid – võrguseadistused ja programmide seadistused	Juhtkonnliikmed viivad läbi koolitus, mis tõstab töötajate teadlikkust, et tulla toime esinenud probleemidega ja neid vältida.
Puuduvad töövahendid – printeri puudumine kontoritöölisel kaugtöö tegemisel	Tagada töötajatele kõik vajalikud töövahendid kaugtöö tegemiseks, ostes kontoritöölisele printerid.
Kommunikatsioon – vähene suhtlus töötajatel omavahel, vähene suhtlus juhi ja töötajate vahel	Viia läbi iganädalased videokonverentsid töötajatega, kus arutatakse kui hästi on tööprotsessid sujunud, mis on hästi läinud ja mis on halvasti. Moodustada veebis jututoad töötajatele, kus saab postitada vajalikku infot, küsimus küsida ja igapäevaselt suhelda. Töötada välja selgem ja ühtlasem suhtlemise süsteem töötajatega.

Parendusettepanekud on toodu välja, et tõsta veelgi rohkem töötajate töörahulolu kaugtöö tegemisel. Tõsta ettevõtte tootlikkust ja tööprotsessi sujuvust kaugtöö rakendamisel. Luua töötajate ja juhi vahel tihedam suhtlus, mis tooks ettevõttesse läbipaistvuse.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada kaugtöö korraldamise võimalused ning teha ettepanekuid juhtkonnale kaugtöö korralduse parendamiseks.

Kaugtöö on oma olemuselt ühe paindliku töövormi osa, kus töötaja võib teha tööd ükskõik millises asukohas väljaspool ametikoha asukohta. Kaugtöö on miski, mis toimib kaasaegse tehnoloogia ja telekommunikatsiooni abil. Kaugtöö tegemisel on vaja kaasaegset tehnoloogiat, et tööülesanded saaksid täidetud ja töötajal ei kaoks ühendus ettevõttega.

Kaugtöö rakendamisel on eeliseid kui ka puuduseid. Kaugtöö rakendamisel on oluline pöörata tähelepanu turvalisusele ja funktsionaalsusele, sest kaugtöö on iseseisvam töö, kus ülesannete täitmisel on rohkem vastutust ja vabadust. Kaugtöö sujumise võtmeks on tõhus kommunikatsioon. Kaugtöö aitab ettevõttel tegevuskulusid kokku hoida ja on tööandjatele võimas värbamis- ja tööjõuvahend.

Uuring kaugtöö toimimisest viidi läbi maanteetranspordi ettevõttes, kus on tänaseks rakendatud kaugtööd mitmeid aastaid. Uuringu läbiviimiseks valiti uuringustrateegiaks kaardistusuuring ehk *survey*. Uuring oli kombineeritud meetodiga, nii kvalitatiivne kui kvantitatiivne. Uuringu lähenemisviis oli deduktiivne. Uuringu läbiviimiseks oli valitud andmete kogumise meetodiks küsitlus ja intervjuu.

Intervjuu oli poolstruktureeritud. Intervjuu küsimusi oli 11. Küsimused olid autori poolt koostatud, mille koostamisel tugines autor teooriale. Intervjuu valimiks oli 2 juhtkonnaliiget.

Teise osa uuringu läbiviimiseks oli koostatud ankeetküsimustik. Algne ankeetküsimustik pärineb üliõpilaste bakalaureusetöödest, mida on vastavalt muudetud ettevõtte uuringu läbiviimiseks. Küsimustikus oli 31 küsimust. 7 küsimust oli valikvastustega ja ülejäänud küsimustel oli kasutatud Likerti 5- pallist skaalat, kus „1“ näitab väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist. Küsimustiku andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, kus toodi välja aritmeetiline keskmine ja standardhälve. Küsimustiku valimiks oli 13 töötajat, kellest 5 oli kontoritöölised ja 8 autojuhti.

Uuringust selgus, et kaugtöö rakendamine on toonud kaasa ettevõttele rohkem eeliseid kui puuduseid. Töötajad ja juhid suhtuvad kaugtöö tegemisse positiivselt. Töötajate tööstress on vähenenud ja töörahuolu on tõusnud kaugtöö tegemisel. Töötajad näevad vajadust kaugtöö tegemiseks eraeluliste

ja elukoha põhjustel. Kõige olulisemateks isikuomadusteks kaugtöö tegemisel on võime iseseisvalt töötada ja enesedistsipliini.

Uuringus selgus, et kaugtöö tegemise puudusteks ettevõttes on olnud tehnoloogilised probleemid, puuduvad töövahendid ja kommunikatsioon. Nende parendamiseks on toonud autor välja ettepanekud, et viia läbi koolitus, mis tõstaks töötajate teadlikust. Uurida töötajatel, milliseid töövahendeid nad vajavad kaugtöö tegemisel ning need tagada neile. Luua läbipaistev ja pidev suhtlus töötajate ja juhite vahel.

Autori arvates on lõputöö eesmärk ja ülesanded täidetud, sest uuring on korda läinud ja ettevõttele on reaalselt kasu uuringu tulemustest, et viia läbi ettevõttes parendusettepanekud, mis aitaksid kaugtöö tegemist veel sujuvamaks ja efektiivsemaks muuta.

SUMMARY

The title of the thesis is „Organization of remote work on the example of a transport company“. The thesis is 53 pages long. The thesis contains 5 tables and 16 figures. 56 different sources have been used in the thesis.

The topic of the thesis is relevant, because the crisis was accompanied by changes in the organization of remote work. If previously remote work required an agreement between the employee and the employer and was an alternative form of work, during the crisis remote work became mandatory for many and was a lifeline for the functioning of the organization. (Vissel, Türk, & Kindsiko, 2021). In 2019, 123,300 working people used the remote work option. However, as a result of the coronavirus and the emergency situation in 2020, the real potential of remote work could be seen. Based on Statistics Estonia data, in 2020, 163,700 people used the option of remote work in their main job. From the labor force research data collected during the emergency situation, it appears that managers (57.2%) used the option of remote work the most (Voolnes & Sõstra, 2020). In 2021, more than 40,000 remote workers were added. 49% of managers could afford telecommuting (Statistics Office, 2021).

The aim of the thesis is to find out the possibilities of organizing remote work and to make proposals to the management to improve remote work in the company.

To achieve the goal, the following research tasks have been set:

- explore the nature of telework to create a theoretical framework for the study;
- give an overview of the implementation of remote work and the organization of communication with employees and explain the manager's options for organizing remote work;
- to plan the methodology of an empirical study, to find suitable data collection and analysis methods and a suitable instrument for conducting the study;
- conduct a study in the company to find out the problems related to the organization of remote work and make suggestions to the management to improve the organization of remote work.

The subject of the study is a road transport company. The main activity of the company is freight transport by road. The company is located in Lääne-Virumaa. The age of the company is 7 years.

A study on the operation of remote work was conducted in a road transport company, where remote work has been implemented for several years. A mapping study or survey was chosen as the research strategy for conducting the study. The study was a mixed method, both qualitative and quantitative. The research approach was deductive. Survey and interview were the chosen methods of data collection to conduct the study.

The interview was semi-structured. There were 11 questions in the interview. The questions were prepared by the author, which was based on theory. The sample of the interview was 2 members of the management team.

A questionnaire was prepared to conduct the second part of the study. The original questionnaire comes from students' undergraduate theses, which have been modified accordingly to conduct a company survey. There were 31 questions in the questionnaire. 7 questions were multiple-choice and the remaining questions used a 5-point Likert scale, where "1" indicates complete disagreement with the statement and "5" indicates absolute agreement with the statement. Descriptive statistics were used to analyze the questionnaire data, where the arithmetic mean and standard deviation were calculated. The sample of the questionnaire was 13 employees, of whom 5 were office workers and 8 were drivers.

The study revealed that the implementation of remote work has brought more advantages than disadvantages to the company. Employees and managers have a positive attitude towards remote work. Employees' work stress has decreased and job satisfaction has increased when working remotely. Employees see the need for remote work for personal and residential reasons. The most important personal qualities when working remotely are the ability to work independently and self-discipline.

The research revealed that the disadvantages of remote work in the company have been technological problems, lack of work tools and communication. In order to improve them, the author has put forward suggestions to conduct training that would raise the awareness of employees. Ask the employees what tools they need when working remotely and provide them with them. Create transparent and continuous communication between employees and managers.

In the author's opinion, the purpose and tasks of the thesis have been fulfilled, because the study has been successful and the company will really benefit from the results of the study in order to carry out improvement proposals in the company that would help to make remote work even smoother and more efficient.

VIIDATUD ALLIKAD

2020 is the year the world went remote. (2020). Retrieved 18.05.2022, from OWL LABS:

<https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2020>

Ahadov, A. (2021). *Kaugtöö rakendamine telekommunikatsiooniettevõttes COVID-19 pandeemia tõttu*. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool.

Andmekogumine, andmeanalüüs ja tulemuste esitamine kvantitatiivuuringus. (s.a). Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas Tartu Ülikool:

https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/andmekogumine-andmeanalüüs-ja-tulemuste-esitamine-kvantitatiivuuringus

Andrespok, E. (2021). *Põhjalik kaugtöö korraldamise juhend 2021*. Kasutamise kuupäev:

17.05.2022, allikas Kaugtöötaja: <https://www.kaugtootaja.ee/blog/kaugtoo-juhend>

Bhasin, H. (2021). *External Communication – Definition, Types, Goals and Strategies*. Retrieved 08.05.2022, from Marketing 91: <https://www.marketing91.com/external-communication/>

Capodanno, J. (2020). *COVID-19: Communication Strategies For Your Organization*. Retrieved 01.05.2022, from FTI consulting: <https://www.fticonsulting.com/~media/Files/us-files/insights/articles/2020/apr/covid-19-communication-strategies-your-organization.pdf>

Carklin, N. (2021). *Teleworking Meaning, Plus its Benefits and Challenges*. Retrieved 05.05.2022, from Parallels: <https://www.parallels.com/blogs/ras/teleworking-meaning/>

Crossman, A. (s.a). *Sotsiaalteadusliku uurimistöö jaoks kasutatavad skaalad*. Kasutamise kuupäev: 02.05.2023, allikas EFerrit: <https://et.eferrit.com/sotsiaalteadusliku-uurimistoeoe-jaoks-kasutatavad-skaalad/>

Deduktiivne strateegia ja lineaarne uuringuprotsess. (s.a). Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas Tartu Ülikool: https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/deduktiivne-strateegia-ja-lineaarne-uuringuprotsess

Edlund, T. (2020). *How to equip the new hybrid environment*. Retrieved 01.05.2022, from Konftel: <https://www.konftel.com/en/news-room/2020/09/28/14/30/how-to-equip-the-hybrid-workplace>

Ein, R. (2021). *Hübriidmeeskonna juhtimise suurimad väljakutsed ja lahendused*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Personaliuudised:

https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/06/14/hubriidmeeskonna-juhtimise-suurimad-valjakutsed-ja-lahendused?utm_campaign=personal%2Buudiskiri%2B1706&utm_medium=email&utm_source=sendsmaily

https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/06/14/hubriidmeeskonna-juhtimise-suurimad-valjakutsed-ja-lahendused?utm_campaign=personal%2Buudiskiri%2B1706&utm_medium=email&utm_source=sendsmaily

- External communications during times of crisis.* (2022). Retrieved 01.05.2022, from Digital Glue: <https://digitalglue.agency/external-communications-during-times-of-crisis/>
- Gleeson, B. (2020). *13 Tips For Leading And Managing Remote Teams*. Retrieved 11.05.2022, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2020/08/26/13-tips-for-leading-and-managing-remote-teams/?sh=68f9591a577b>
- Hiiemaa, A. (2021). *Eriolukord ja kodukontor. Kuidas töötajaid päriselt toetada?* Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Director: <https://director.ee/2021/03/03/eriolukord-ja-kodukontor-kuidas-tootajaid-pariselt-toetada/>
- Indeed Editorial Team. (2021). *What Is Teleworking? (Definition, Benefits and Tips)*. Retrieved 05.05.2022, from Indeed: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-teleworking>
- Kaugtöö. (2021). Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Rahandusministeerium: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/eesmargidtegevused/riigihaldus/kaugtoo>
- Kaugtöö. (s.a). Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas KPMG: <https://home.kpmg/ee/et/home/services/advisory/kaugtoeoe.html>
- Kikas, K. (2019). *Sisekommunikatsioon ja selle parandamise võimalused Muuntosähkõ–Trafoxi Grupis*. Tallinna Tehnikaülikool.
- Kimber, K. (2019). *Kaugtöö kasutamise praktika ja hoidakud kaugtöö suhtes maanteeametis*. Bakalaureusetöö, Tallinna Tehnikaülikool.
- Kommunikatsiooni korraldamine.* (s.a). Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas MTÜ abi: <https://www.mtyabi.ee/nouanded/juhtimine/kommunikatsioon/>
- Kuidas juhtida kaugtöötajaid.* (2017). Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Tööheaolu: <https://www.tööheaolu.ee/lugemist/kuidas-juhtida-kaugtootajaid>
- Leetus, H. (2019). *Kaugtöö kasutamine ja hoiakud kaugtöö suhtes Põhja Ringkonnaprokuratuuris*. Bakalaureusetöö, Tallinna Tehnikaülikool. Tsiteeritud 01.05.2022
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas Tartu Ülikool: <https://samm.ut.ee/intervjuu>
- Linno, M. (s.a). *Transkribeerimine*. Kasutamise kuupäev: 29.05.2022, allikas Tartu Ülikool: <https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/transkribeerimine>
- LumApps. (2020). *How to establish the best conditions for remote working and internal communication*. Retrieved 01.05.2022, from Intelligence Partner: <https://www.intelligencepartner.com/en/how-to-establish-the-best-conditions-for-remote-working-and-internal-communication/>

- Managing Organizational Communication*. (s.a). Retrieved 01.05.2022, from SHRM:
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>
- Miller, P. (2018). *Kaugtöö rakendamine ja hoiakud kaugtöö suhtes välisministeeriumis*.
 Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool.
- Moseley, C. (2019). *7 reasons why internal communications is important*. Retrieved 01.05.2022,
 from Jostle Blog: <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important>
- Our new way of working – five steps to an effective hybrid environment*. (2020). Retrieved
 01.05.2022, from Konftel: <https://www.konftel.com/en/academy/our-new-way-of-working>
- Parker, E. (2021). *What Are External Communications?* Retrieved 08.05.2022, from Viostream:
<https://www.viostream.com/blog/external-communications-guide>
- Personaliuudised. (2019). *Uus kaugtöö juhend*. Kasutamise kuupäev: 06.05.2022, allikas
 Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/07/10/uus-kaugtoo-juhend>
- Policy, Data, Oversight. Performance Management*. (s.a). Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas
 OPM.GOV: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/planning/managing-teleworkers-requires-topnotch-performance-management-skills/>
- Rebane, S. (2021). *Kaugtöö rakendamine ja sellega seotud kulud tarkvara arendusega tegeleva väikeettevõtte näitel*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas EMU DSpace:
<https://dspace.emu.ee/xmlui/handle/10492/6637>
- Reddy, C. (2022). *Telecommuting Advantages and Disadvantages for Employers*. Retrieved
 09.05.2022, from Wisestep: <https://content.wisestep.com/telecommuting-advantages-disadvantages-employers/>
- Reitsma, T. (2022). *27 Best Practices For Managing Remote Teams In 2022*. Retrieved 11.05.2022,
 from People Managing People: <https://peoplemanagingpeople.com/articles/tips-managing-remote-teams/>
- Riiner, M. (2019). *Kaugtöö rakendamine aktsiaseltsis Hoolekandeteenused*. Lõputöö, Lääne-Viru
 Rakenduskõrgkool.
- Salujärv, M. (2022). *Kaugtöö rakendamine Eesti E-kaubandussektoris*. Lõputöö.
- Sharbaji, Y. (2021). *Roles and impact of internal communication among employees within an organization in the digital communication era*. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool.
- Simic, A. (2021). *10 Benefits of Telecommuting You Should Consider*. Retrieved 01.05.2022, from
 Deel: <https://www.letsdeel.com/blog/benefits-of-telecommuting>

- Sisekommunikatsioon*. (s.a). Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Brandem:
<https://brandem.ee/brandemi-teenused/sisekommunikatsioon>
- Smith, E. (s.a). *Negative Impacts of Telecommuting*. Retrieved 01.05.2022, from Small Business:
<https://smallbusiness.chron.com/negative-impacts-telecommuting-24017.html>
- Standardhälve*. (s.a). Kasutamise kuupäev: 19.03.2023, allikas Valem:
<https://www.valem.ee/et/standardhalve>
- Statistikaamet. (2021). *Aastaga lisandus üle 40 000 kaugtöö tegija*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Eesti statistika: <https://www.stat.ee/et/uudised/aastaga-lisandus-ule-40-000-kaugtoo-tegija>
- Tali, A.-S. (2022). *Praktilised soovitused hajusmeeskondade juhtimiseks*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Personaliuudised:
https://www.personaliuudised.ee/arvamused/2022/02/04/praktilised-soovitused-hajusmeeskondade-juhtimiseks?utm_campaign=personaliuudised_uudiskiri_1002022&utm_medium=email&utm_source=sendsmaily
- Teearu, K. (2020). *Kuidas korraldada oma ettevõttes kaugtööd*. Kasutamise kuupäev: 17.05.2022, allikas Robby & Bobby: <https://robbybobby.ee/finantsjuhtimine/kuidas-korraldada-oma-ettevottes-kaugtood/>
- Teleworking Benefits*. (s.a). Retrieved 01.05.2022, from Omniride:
<https://omniride.com/ridesharing/teleworking-benefits/>
- Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects*. (2021). Retrieved 05.05.2022, from OECD: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/>
- Teleworking*. (s.a). Retrieved 01.05.2022, from Cambridge Dictionary:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/teleworking>
- Thomas, M. (2018). *The role of leaders in internal communication*. Retrieved 01.05.2022, from Linked in: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leaders-internal-communication-megan-thomas>
- Tööelu. (2021). *Eestisisene töölähetus*. Kasutamise kuupäev: 17.05.2022, allikas Raamatupidamise- ja maksuinfoportaal: <https://www.rmp.ee/tooigus/toosuhte-erisused/eestisisene-toolahetus>
- Töölepingu seadus*. (vastu võetud 17.12.2008; viimati muudetud 19.06.2014). Kasutamise kuupäev: 21.05.2022, allikas Riigiteataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146>

- Tuulik, M. (2016). *Kuidas vältida sisekommunikatsiooni vigu?* Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Äripäev: <https://www.aripaev.ee/uudised/2016/02/24/kuidas-valtida-vigu-sisekommunikatsioonis>
- Väli, I. (2021). *Töötajate tööheaolu mõjutavad tegurid muutunud kaugtöö kontekstis*. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool.
- Vilkman, U. (2019). *What organizations should know about remote teams and leadership?* Retrieved 01.05.2022, from Timanttia: <https://timanttia.fi/en/what-organizations-should-know-about-remote-teams-and-leadership/>
- Vissel, H., Türk, K., & Kindsiko, E. (2021). *COVID-19 pandeemia aegse kaugtöö eelised ja puudused*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Sirp: <https://www.sirp.ee/s1-artiklid/c21-teadus/covid-19-pandeemia-aegse-kaugtoo-eelised-ja-puudused/>
- Voolnes, E., & Sõstra, K. (2020). *Koroonakriisi tulemus: 200 000 kaugtöö tegijat BLOGI*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2022, allikas Eesti statistika: <https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisi-tulemus-200-000-kaugtoo-tegijat>
- What Is Organizational Communication*. (s.a). Retrieved 01.05.2022, from Master's in Communications: <https://www.mastersincommunications.com/faqs/what-is-organizational-communication>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused juhtkonnale

Lisa 2. Küsimustik töötajatele

Lisa 1. Intervjuu küsimused juhtkonnale

1. Millised muutused on toimunud ettevõttes pandeemia tõttu?
2. Kuidas suhtute kaugtöösse?
3. Kuidas hindate töötajate töötulemusi kaugtööd tehes?
4. Kui tähtis on teie jaoks töötajatega igapäevane suhtlemine?
5. Kas te tunnustate oma kaugtöölisi heade tulemuste eest? Kuidas ettevõtte tunnustab oma kaugtöötegijaid heade tulemuste eest?
6. Millised on peamised suhtluskanalid?
7. Kuidas te toetate kaugtöö tegijaid?
8. Millised on olnud kaugtöö positiivsed ja negatiivsed mõjud ettevõttele?
9. Kas töötajatel on tihti esinenud tehnilisi probleeme kaugtööd tehes? Milliseid?
10. Kui tihti te kontrollite töötajaid?
11. Kui hästi suhtuvad töötajad kaugtöösse?

Lisa 2. Küsimustik töötajatele

Lugupeetud kolleeg!

Palun sul täita uuringu küsimustik, mis puudutab kaugtöö korraldamist Kallurveod Osäühingus. Uuringu tulemused võimaldavad saada informatsiooni, mis aitab ettevõttel kaugtöö korraldamist parandada. Uuringut viin läbi oma lõputöö raames. Uuring on anonüümne ja küsimustele vastamine võtab aega vähem kui 15 minutit.

Lugupidamisega

Brigita Tokovenko

I. Kaugtöö mõjud

Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgmiste väidetega:

(1 - üldse ei nõustu, 2 - pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 - pigem nõustun, 5 - nõustun täielikult)

1. Suhtun kaugtöösse positiivselt	1	2	3	4	5
2. Minu tööandja suhtub kaugtöösse positiivselt	1	2	3	4	5
3. Kaugtöö tegemisel on minu jaoks palju eeliseid	1	2	3	4	5
4. Kaugtöö suurendab minu tööefektiivsust	1	2	3	4	5
5. Kaugtöö tekitab tekitab/võib tekitada üksildustunde	1	2	3	4	5
6. Kaugtöö tekitab/võib tekitada pingeid	1	2	3	4	5
7. Kaugtöö mittevõimaldamine tekitab/võib tekitada pingeid	1	2	3	4	5
8. Kaugtöö nõrgestab organisatsioonikultuuri	1	2	3	4	5

II. Kaugtöö takistavad tegurid

Palun hinnake, kuivõrd on järgmised tegurid teile takistuseks kaugtöö tegemisel.

(1 - üldse ei nõustu, 2 - pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 - pigem nõustun, 5 - nõustun täielikult)

1. Minu töö nõuab ka kohapeal käimist	1	2	3	4	5
2. Esineb digipädevusega probleeme	1	2	3	4	5
3. Puuduvad vajalikud töövahendid kaugtöö tegemiseks (nt printer)	1	2	3	4	5
4. Kaugtööd tehes esineb tehnoloogilisi probleeme (nt ligipääs andmebaasidele)	1	2	3	4	5
5. Pole juhiga piisavalt näost-näku suhtlemist	1	2	3	4	5
6. Kaugtöö tekitab suhtlusbarjääri juhi ja alluvate vahel	1	2	3	4	5
7. Tööga seotud andmete ja info turvalisus pole kaugtööl tagatud	1	2	3	4	5

8. Pean kasutama ka isiklikku tehnikat kaugtöö tegemiseks	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

III. Kaugtöö eelised ja puudused

Palun hinnake ühest viieni kui tõseks peate väidet, et kaugtööd tehes..

(1 - üldse ei nõustu, 2 - pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 - pigem nõustun, 5 - nõustun täielikult)

1. Tunnen piisavalt juhi toetust	1	2	3	4	5
2. Tunnen, et juht usaldab mind, kui teen kaugtööd	1	2	3	4	5
3. Väheneb tööstressi tase	1	2	3	4	5
4. Suudan tööle paremini keskenduda	1	2	3	4	5
5. Enesedistsipliin langeb	1	2	3	4	5
6. Piirid töö- ja vabaaja vahel hägustuvad	1	2	3	4	5
7. Suhted kaastöötajate vahel jahenevad/halvenevad	1	2	3	4	5
8. Minu töörahulolu on vähenenud kaugtööd tehes	1	2	3	4	5

IV. Millist kasu võiks teie meelest tööandja saada töötajatele kaugtöö võimaldamisest?

(Märkige üks või mitu teie arvates kõige sobivamat vastusevarianti)

- ☐ Halduskulude kokkuhoid
- ☐ Töötajad puuduvad töölt vähem (haiguse või perekondlike kohustuste täitmise tõttu)
- ☐ Suureneb töötajate töörahulolu
- ☐ Eelised uute töötajate leidmisel (kaugtöö võimalus motiveerib tööle kandideerima)
- ☐ Väiksem tööjõu voolavus (töötajad on lojaalsemad)
- ☐ Suureneb tööviljakus
- ☐ Ei näe ühtegi kasutegurit
- ☐ Muu, nimetage...

V. Märkige palun peamised põhjused, miks teie hinnangul töötajad kaugtöö võimalust kasutavad?

- ☐ Ajakokkuhoidmiseks
- ☐ Elukoht asub töökohast võrdlemisi kaugel
- ☐ Eraelulised põhjused
- ☐ Kodus ollakse produktiivsemad
- ☐ Kontoris on liialt palju häirivaid tegureid (katkestused, müra vms)
- ☐ Kuludekokkuhoidmiseks
- ☐ Ei oska vastata
- ☐ Muu, nimetage...

VI. Millised isiksuseomadused on teie hinnangul kaugtöö tegemise puhul olulised?

(Märkige üks või mitu teie arvates kõige sobivamat vastusevarianti)

- ☐ Ausus
- ☐ Ajaplaneerimisoskus
- ☐ Enesedistsipliin
- ☐ Enesemotivatsioon
- ☐ Suhtlemisvalmidus
- ☐ Võime iseseisvalt töötada

VII. Milliseid kommunikatsiooni kanaleid kasutate oma igapäevatöös?

(Märkige üks või mitu teie arvates kõige sobivamat vastusevarianti)

- ☐ E-mail
- ☐ Telefoni kõned/SMS
- ☐ WhatsApp
- ☐ Facebook
- ☐ Skype

VIII. Palun märkige oma sugu?

- ☐ Naine
- ☐ Mees

IX. Palun valige märkige oma töövaldkond?

- ☐ Autojuht
- ☐ Kontoritöötaja

X. Palun märkige oma sünniaasta?

- ☐ 1946 - 1964
- ☐ 1965 - 1979
- ☐ 1980 - 1995
- ☐ 1996 ja hiljem