



Mari Salujärv

KAUGTÖÖ RAKENDAMINE EESTI E-KAUBANDUSSEKTORIS

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse Instituut

Kaubandusökoonoomika õppekava

Juhendaja: Heve Kirikal

Mõdriku 2022

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, **Mari Salujärv** 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 **Heve Kirikal** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/55 kuupäev 02.05.2022.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Mari Salujärv** sünnikuupäev: 12.04.1989, annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Kaugtöö rakendamine Eesti e-kaubandussekoris**:

1. reprodutseerimiseks 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.

Mõdriku, 03.05.2022 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 KAUGTÖÖ RAKENDAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK.....	6
1.1 Kaugtöö rakendamise eeldused ja mõjutegurid.....	9
1.2 Kaugtöö eelised ja puudused	13
1.3 Kaugtööga kaasnevad väljakutsed.....	19
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	22
3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS	25
3.1 Tööandjate hoiakud kaugtöö suhtes	29
3.2 Kaugtöö rakendamist takistavad tegurid	32
3.3 Tööandjate hinnangud kaugtöö eelistele ja puudustele	34
3.4 Järeldused ja ettepanekud	38
KOKKUVÕTE.....	40
SUMMARY	42
VIIDATUD ALLIKAD.....	44
LISAD	50
Lisa 1. Küsimustik e-kaubanduse ettevõtete esindajatele	51

SISSEJUHATUS

Infotehnoloogia (IT) areng on toonud kaasa töö iseloomu ning väärtushinnangute muutumise ja sellest tulenevalt on tänapäeva töösuhted muutunud üha paindlikumaks. Üheks paindliku töö vormiks on kaugtöö, mille eelistest on räägitud juba pool sajandit. Paljud mõtlejad ennustasid juba aastakümneid tagasi, et lähitulevikus liigub töö töötaja juurde, mitte töötaja tööle. Üheks selliseks oli USA patendiameti teadlane Alan Kiron, kes kirjutas 1969. aastal ajalehes The Washington Post, kuidas arvutid ja uued sidevahendid võivad elu ja tööd muuta. Ta nimetas seda "domineetikaks" (inglise keeles *dominetics*) - elukoha, ühenduste ja elektroonika kombinatsiooniks (Waters-Lynch, 2020). Kuigi terminit ei võetud kunagi kasutusele, siis Kironi toonane idee on tänaseks enam kui realiseerunud.

Kuigi kaugtöö on täna laialdaselt levinud, on see ebaühtlaselt jaotunud ja mitte kõik ametid, sektorid ning töökultuurid ei suuda ühtviisi paindlikud olla (Ojastu, 2020). Kaugtöö osakaalu tööturul mõjutab selle ametialane struktuur. Eurofondi ja Euroopa Teadusuuringute Ühiskeskus (JRC) ühisuuringust selgus, et EL-is on vaid 37% töökohtadest kaugtööks sobilikud ning enamus neist valgekraade ametikohtadel. Valitseb suur lõhe kaugtööd praktiseerivate ning mitte-praktiseerivate töötajate vahel, eraldes kõrgelt haritud ja kõrgepalgalised madalama haridusega ning vähemtasustatud töötajatest (Burke, 2021, lk 43). Samuti on leitud, et valgekraade ja tippspetsialistide ametikohtade osatähtsuse ning kodus töötamise määra vahel on positiivne korrelatsioon (Sõstra & Voolens, 2020a).

Alates 2020. aasta kevadest, Covid-19 pandeemia puhkemisest, on EL-is ja kogu maailmas muutunud kodus töötamine miljonite töötajate jaoks normiks. Kuigi kaugtöö osakaal näitas püsivat kasvu juba enne koroonakriisi, siis kriisist tulenevad piirangud tõid kaasa olulise murrangu. Eriolukorrast tingituna toimus kaugtööle üleminek praktiliselt üleöö ning seda kõigil tegevusaladel. Üha enam ettevõtteid ja asutusi võttis selle töökorralduse kasutusele, et kaitsta oma töötajaid viiruse leviku eest, tagades samas kriitiliste teenuste jätkuva osutamise. Eurofondi 2020. aasta uuringust selgus, et ligi 40% EL-is töötavatest inimestest hakkasid pandeemia tagajärjel täistööajaga kaugtööd tegema (Burke, 2021, lk 43). Eestis tegi 2020. aasta teises kvartalis kaugtööd ligikaudu kolmandik hõivatutest ehk umbes 198 700 inimest (Sõstra & Voolens, 2020b).

Mitmed valdkonnaspetsialistid ja juhid nõustuvad, et kaugtööst on kujunenud uus normaalsus ning naasemine varasema töökorralduse juurde ei ole enam võimalik, sest üheltpoolt võib see ettevõttes pingeid tekitada ning teisalt võib kaugtöö mittevõimaldamine tuua kaasa töötajate lahkumise (Mühlberg, 2021; Ojastu, 2021). Juba enne koroonapandeemiat läbiviidud uuringutulemustest

ilmnes, et enamik töötajad on valmis oma töökohta vahetama, kui neil avaneks võimalus töötada aeg-ajalt kodust (77% eestimaalastest on valmis..., 2018). See trend jätkub ka koroonakriisi taandudes, kuivõrd 30% töötajatest kaaluks töökohta vahetust, kui nad ei saaks enam kaugtööga jätkata ning 62% eelistab edaspidi töökohavalikul just kaugtööd pakkuvaid tööandjaid (Woolf, 2021).

Olenemata kaugtöö kasvavast populaarsusest ning töötajate suurenenud soovist sellise töövormi järele, ei ole kaugtöö võimaldamine vajadusele järel jõudnud (Tööandjad pakuvad kaugtööd..., 2020). Ülemöödunud (2020) kevadel, kui saavutati kaugtöötajate arvuline tipp, leidis endiselt tööandjaid, kes sellist töövormi oma töötajatele ei võimaldanud, kuigi nende tööiseloos oleks seda võimaldanud. Nii näiteks selgus CV-Keskuse poolt läbiviidud uuringus, et 8% IT-sektori töötajatel ei ole võimalik sel põhjusel kaugtööd teha (Kald, 2020). Mitmel pool oli kaugtöö vaid ajutine nähtus, kuivõrd koroonakriisi taandumise ning piirangute leevenemise järel hakkas kaugtöötajate arv märgatavalt vähenema (Sõstra & Voolens, 2020a). Ka on osad tippjuhid tunnistanud, et eelistavad kontoripõhist töökorraldust ning ootavad peale koroonakriisi taandumist töötajate naasmist kontoritesse (Koovit, 2021).

Kuigi koroonapandeemia ja sellest tingitud eriolukord näitas kaugtöö tegelikku potentsiaali, pole see töövorm võrdselt kättesaadav kõigile töötajatele, sõltudes ühest küljest tehtava töö iseloomust, aga ka tööandja hoiakutest kaugtöö suhtes. Eelöeldust tulenevalt on lõputöö eesmärk analüüsida kaugtöö rakendamist e-kaubandussektoris, et teha e-kaubanduse tööandjatele ettepanekuid kaugtöö ulatuslikumaks rakendamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- välja selgitada kaugtöö rakendamise teoreetiline raamistik ja koostada metoodika empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- kaardistada ja analüüsida kaugtöö rakendamist tööandjate hinnagul e-kaubandussektoris;
- teha järeldusi ja esitada e-kaubanduse tööandjatele ettepanekuid kaugtöö ulatuslikumaks rakendamiseks.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist, kus esimeses antakse teoreetiline ülevaade kaugtöö olemusest, kaugtöö rakendamise eeldustest ning sellise töövormi rakendamise eelistest ja puudustest. Teine peatükk sisaldab ülevaadet empiirilise uuringu meetodikast, kirjeldatakse valimit, andmekogumist ja -analüüsi meetodeid. Kolmas peatükk koosneb empiirilise uuringu tulemuste analüüsist ja nende selgitustest ning järeldustest ja ettepanekutest.

1 KAUGTÖÖ RAKENDAMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

Kaugtöö revolutsiooni on ennustatud üle põlvkonna – juba 1980. aastal populariseeris USA kirjanik ja futurist Alvin Toffler ühes oma teoses idee "elektroonilisest suvilast", mis nihutaks sõna otseses mõttes miljoneid töökohti tehastest ja kontoritest välja inimeste kodudesse (Messenger, 2019, lk 4 kaudu). Kaugtöö mõistet (inglise keeles *telecommuting* ja *teleworking*) aga tutvustas ja kasutas esmakordselt Ameerika sotsioloog Jack Nilles aastal 1973, kui viis keset OPEC-i naftakriisi ja hüppeliselt kasvavaid kütsehindu läbi ühe esimese suurema uuringu selle kohta. Tema ja kaasautorite 1976. aastal avaldatud uurimuses jõuti järeldusele, et Ameerika linna vaevava ummikuprobleemi saaks lahendada kontoretegevuse detsentraliseerimisega väiksemateks üksusteks, mis suhtleksid omavahel lauaarvutite vahendusel. Nilles uskus, et kaugtöö oleks kasulik äridele ja veelgi parem keskkonnale (Berthiaume, 2020; Waters-Lynch, 2020).

Kaugtööga hakati esmakordselt katsetama 1980. aastatel, 1987. aastaks töötas kaugtöö korras umbes 1,5 miljonit ameeriklast. Esimeste seas võttis kaugtöö kasutusele tehnoloogiagigant IBM, kui suunas 1979. aastal oma viis töötajat täielikult kaugtööle. Neli aastat hiljem oli kaugtöötajate arv kasvanud ettevõttes 2000 peale (Waters-Lynch, 2020). Juba 1993. aastal nimetas tuntud juhtimiskonsultant, koolitaja ja autor Peter Drucker kontoris töötamist iganenuks. Ta leidis, et selleks on kõik vahendid olemas, et viia teave ja koos sellega kontoritöö sinna, kus on inimesed (Allen, 2020).

Kaugtöö sisu on aja jooksul arenenud, algses tähenduses oli see sama, mis kodus töötamine, kuna seda peeti peamiseks alternatiivseks töökohaks (Mihhailova, 2009, lk 82). Digitaliseerumine ning erinevad tehnilised lahendused on aga muutnud praktiseeritavate töövormide piiritlemise tunduvalt keerulisemaks. Sellest tulenevalt tähendab kaugtöö mõiste erinevate inimeste jaoks erinevaid asju, põhjustades mõneti segadust ja arusaamatust. Kaugtöö määratlusi on umbes sama palju, kui on seadmeid, mille vahendusel kaugtööd praktiseeritakse. Mõnel juhul on definitsiooni variatsioonid tingitud tahtlikust valikust rõhutada kaugtöö aspekte või siduda kaugtöö muude töövormidega. Kõiki termineid ei saa aga kasutada sünonüümidenä, kuid mitmete puhul esineb kattuvusi.

Üheks laialt kasutatud terminiks kaugtöö kõrval on virtuaalne töö, mida uurijad defineerivad kui IKT-vahendite abil tehtavat tööd, kuid mille puhul töö tegemise koht on teisejärguline (Kallaste & Jaakson, 2009, lk 9; Kaugtööga seotud väljakutsed..., 2021, lk 9). Virtuaalne töö on täies ulatuses kaugtöö ning ettevõtted, kes kasutavad 100% virtuaaltööd, tihti füüsilist kontoripinda ei oma. Kaugtöö puhul leiatakse, et see on töö, mida on võimalik teha kindlast asukohast, nagu näiteks ettevõtte kontor, eemal. Virtuaal- ja kaugtöö kõrval toob Anderspok (2021) välja ka mõiste hajustöö

ning Mihhailova (2009, lk 83) e-töö. Tänapäeval kasutatakse endiselt kaugtöö mõistet sageli asendusena terminile kodus töötamine. Kodukontorit aga ei saa kasutada kaugtöö sünonüümina, sest kodus töötamine võib tähendada ka pereettevõtteid ja FIE-sid. Paljud uuringud keskenduvad aga vaid töölepingu alusel töötavatele inimestele, sest kaugtöö probleemistiku keskmes on muuhulgas küsimused, kuidas juhtida virtuaalseid meeskondi ning kontrollida töötajate panust ja pühendumist, mida teenuse ostmisel üldjuhul ei teki (Anderspök, 2020; Jaakson & Kallaste, 2009, lk 9).

Täielikku üksmeelt selles osas, mida ja mis endast kaugtöö kujutab, siiski pole (Jaakson & Kallaste, 2009, lk 9). Andres Arrak (2008, lk 20) kirjeldab kaugtööd kui asukohavaba nähtust, mis võimaldab tööl nihkuda sinna, kus on olemas oskused ja võimekus. Anderspök (2020) leiab, et kaugtöö on laiemas mõttes töötamis-, mõtlemis- ja eluviis. Euroopa Liidu tasandi sotsiaalpartnerite raamleping (2009) defineerib mõistet aga järgmiselt: „kaugtöö on töö korraldamise ja/või -teostamise vorm, kus infotehnoloogia abil ja töölepingu või töösuhte kontekstis viiakse tööd, mida on võimalik viia läbi ka tööandja ruumides, regulaarselt läbi väljaspool tööandja ruume.“

Kallaste ja Jaakson (2009, lk 9) märgivad oma uurimuses ära, et erinevatel autoritel võivad olla kaugtöö osas ka erinevad ajalised määratlused. Nii leiavad Illegems ja Verbeke, et kaugtöö peaks toimuma vähemalt ühel päeval nädalas, samas kui Felstead ja Jewson peavad kaugtöötajaks neid, kes vähemalt poole oma tööajast teevad tööd tööandja ruumidest eemal (Kallaste & Jaakson, 2009, lk 9 kaudu). Samuti on organisatsioonides kaugtöö korraldatud erineval viisil ja mahus. Anderspök (2020) jagab kaugtöö vormid, vastavalt selle praktiseerimise mahule, kolmeks:

- täielik kaugtöö – füüsiline kontor puudub, kõik töötajad töötavad kaugtöö vormis;
- hübriidmudel – kombineeritud viis, kus töötajad käivad kontoris vaid kuni paaril päeval nädalas, et sotsialiseeruda või koosolekutel osaleda;
- kaugtööle avatud – on töökohad, kus töötajatele lubatakse mõnel päeval nädalas või kuus kaugtööd teha, kuid selline võimalus ei ole võrdselt kättesaadav kõigile töötajatele. Kaugtööle avatud ettevõtetes ei ole kaugtöö töökultuuri loomulikuks osaks, vaid hüveks.

Craipeau (Messenger, 2019, lk 3 kaudu) kirjeldab kaugtööd kui evolutsioonilist protsessi, mille peamiseks mõjutajaks on IKT areng. Craipeau vaadetele lähtudes on Messenger töötanud välja kaugtöö arengu kronoloogilise järjestuse ning jaganud selle kolme põlvkonda:

1. Kodukontor - esimese põlvkonna kaugtööd käsitlev kirjandus on selgelt keskendunud sellele ühele tööviisile. Töökohad töötajate kodus või nende lähedal olid rangelt statsionaarsed, kuna tollaegsed arvutid ja telefonid ei võimaldanud mobiilsust

2. Mobiilne kontor - interneti leviala laienemisega kadus statsionaarne sõltuvus, luues võimalused töötamiseks ka rongis, metroos ja kohvikus. Töö muutus küll liikuvaks, kuid kogu teave tuli siiski kogu aeg kaasas kanda ja infotehnoloogia sai kontseptuaalselt sidetehnoloogiast lahus hoida.
3. Virtuaalne kontor - selle uue põlvkonna IKT-s on teave salvestatud pilvedesse ja võrkudesse ning juurdepääsuks on vaja vaid väikest seadet.

Kaugtöö arenes kolme aastakümne jooksul algsest soovist vähendada pendelrände kulusid kontoritöö mobiilseks muutumiseni ja lõpuks virtualiseerimisest täiesti uue tööviisini (Messenger, 2019, lk 8). Ka Mihhailova (2009, lk 84) leidis, et mõiste kaugtöö on oma tähenduses muutunud märkimisväärselt laiemaks ning arenenud, rõhutades töökoha asukoha asemel IKT ja muude paindlike töökorralduste kasutamist. Messengeri (2019, lk 9) sõnul sunnib evolutsioonipõhine vaade kaugtööle meid tõdema, et iga praegune arutelu IKT kasutamise mõju üle väljaspool tööandja ruume on kaudselt või otseselt arutelu kaugtöö üle ühel või teisel kujul. See omakorda tekitab vajaduse arutleda selle nähtuse definitsioonide mõistatusliku mitmekesisuse üle, mis kirjanduses levib ja luua sidus vaatenurk. Ka Mihhailova (2009, lk 84) leiab, et kirjandus virtuaalsete ja muude uute töövormide kohta on oma mitmekesisuses segane, viidates vastava terminoloogia struktureerimise ja süstematiseerimise vajadusele.

Kaugtöö on aina enam muutumas normiks kui privileegiks, kuid selle laialdane kohaldumine ei tähenda siiski, et kaugtöö tegemise õigus tekib automaatselt. Töölepingu seadus sätestab, et kui töötaja ja tööandja lepivad kokku kaugtöös, peab see kajastuma kas töölepingus või muus poolte vahel sõlmitud kokkuleppes (TLS, § 6 lg 4). Seega ei saa kaugtööle ülemineku osas ühepoolseid otsuseid teha, see peab toimuma osapoolte kokkuleppel. Eraldi kaugtöö regulatsiooni seaduses aga pole. 2002. aastal sõlmisid Euroopa Liidu Sotsiaalpartnerid kaugtöö osas raamlepingu, eesmärgiga seada Euroopa tasandil sisse üldine raamistik. Sellest raamlepingust lähtudes sõlmisid ka Eesti Ametiühingute Keskliit ja Eesti Tööandjate Keskliit 2017. aastal kaugtöö kokkuleppe, millega lepidi kokku kaugtöö tegemise soovituslikud põhimõtted (Andrespok, 2021).

Mitmed valdkonnaspetsialistid soovivad töötajal ja tööandjal kaugtöö korralduse detailselt kokku leppida. Soovitatavalt võiks seda teha kirjalikult, et vältida väärarusaamist ning loomaks kindlustunde mõlema osapoole jaoks (Kaugtöö poliitika olemasolu..., 2020; Riispapp, 2021, lk 7). Kokkulepe võiks muuhulgas kirjeldada, kuidas toimub tööaja arvestamine, kas ja kui palju peab töötaja ettevõttes kohapeal viibima ning millal peab töötaja oma kolleegidele kättesaadav olema (Andrespok, 2021). Tööinspeksioon rõhutab, et kaugtöö puhul lausuvad tööandjal samad kohustused

nagu traditsioonilise töökorralduse puhul. Seega tuleks ka kaugtöö korral viia läbi riskianalüüs, et tagada oma töötajate töötervishoid ja -ohutus (Riispapp, 2021, lk 7).

1.1 Kaugtöö rakendamise eeldused ja mõjutegurid

Ehkki kaugtöötajate arv on varasemast märkimisväärselt suurenenud, on kaugtöö levik jäänud alla ootuste. Kaheksakümnendatel aastatel pakkusid Olson ja Primps, et rohkem kui 50% ametikohtadel võiks kaugtööd praktiseerida (Bailey & Kurland, 2002, lk 384 kaudu). Arengud pole aga teadlaste ootustele järele jõudnud. Enne koroonakriisi oli kaugtöö levimus EL-is üsna madal. Vaid 5% tööga hõivatutest töötas igapäevaselt kodus ning 10% tegi seda mõnikord, ülejäänud 85% töötajatest ei olnud aga kunagi kodust töötanud. Enim levinum oli kaugtöö Rootsis, Soomes ja Hollandis, kus mõnikord või regulaarselt kodus töötavate töötajate osakaal ületas 25% (Vargas-Llave, Mandl, Weber & Wilkens, 2020, lk 7).

Kaugtöö levikut ja osakaalu tööturul mõjutavad mitmed tegurid. Üheks oluliseks mõjutajaks on tööturu ametialane struktuur. On leitud, et kaugtöö on levinum kõrget kvalifikatsiooni nõudvatel valgekraade ametikohtadel, nagu juhid ja spetsialistid. Eestis oli 2020. aastal Statistikaameti andmetel tippspetsialiste 22% hõivatutest, kellest 51% tegi kaugtööd. Juhtidest tegi 2020. aastal kaugtööd 49%, keskastme spetsialistidest 35%, kuid kontoritöötajatest vaid 23% (Sõstra & Voolens, 2020b). Samuti on leitud, et kaugtööd praktiseerivate ning mitte-praktiseerivate töötajate vahel valitseb suur lõhe, eraldes kõrgelt haritud madalama haridusega töötajatest (Messenger, 2019, lk 44). Eurofondi poolt 2020. aastal läbiviidud uuringutulemustest ilmnes, et kõrgharitud töötajatel (74%) on suuremad võimalused kaugtöö korras töötamiseks, kui seda on keskharidusega (34%) ja algharidusega (14%) töötajatel. Eelmainitud uuringust selgus ka, et kaugtöö rakendamist mõjutab muuhulgas ettevõtte suurus, kuivõrd suuremad ettevõtted võtavad kaugtöö suurema tõenäosusega kasutusele kui väiksemad (Ahrendt, *et al.*, 2020, lk 31).

Nilles väitis juba möödunud sajandil, et kaugtöö omaksvõtmine on tingitud muudest teguritest kui tehnoloogia (Waters-Lynch, 2020). Need tegurid võivad muutuda kaugtöö takistusteks ja seletada selle vähest levikut. Näiteks väitis Stanworth, et kaugtöö on pigem sotsiaalne kui tehnoloogiline nähtus, Jackson leidis, et kaugtöö uurimisel ei tohiks tähelepanuta jätta sotsiaalsed, kultuurilist ja poliitilist dünaamikat (Clear & Dickson, 2005, lk 218 kaudu). Clear ja Dickson (*ibid.*, lk 222) leidsid, et kaugtöö edukaks rakendamiseks on töötajate autonoomia kriitilisema tähtsusega kui tehnoloogiline säte. On leitud ka, et organisatsioonilised tegurid selgitavad kaugtöö kasutuselevõttu rohkem kui tehnoloogilised tegurid (Illegems, Verbeke, & S'Jegers, 2001, lk 280). Vargas Llave jt (2020, lk 15)

väidavad, et ka erinevad regulatiivsed raamistikud, nagu õigusaktid ja kollektiivlepingud, võivad kaugtöö kasutuselevõttu toetada või takistada. Baruch ja Nicholson (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020, lk 3 kaudu) leidsid, et kaugtöö võimaldamiseks peavad olema samaaegselt täidetud neli tegurit:

Tabel 1. Kaugtöö võimaldajad

Töökoht	Organisatsioonikultuur	Kodu ja töö liitmine	Indiviid
Töö, mille jaoks on olemas asjakohane tehnoloogia ja mis ei eelda füüsilist kohalolekut	Et kaugtöö saaks toimida on vaja kultuuri, milles suhted põhinevad usaldusel ja kus hinnatakse tulemusi, mitte kohalkäimist	Hõlmab mitmesuguseid tegureid, alates peresuhete kvaliteedist kuni privaatse ruumi ja töövahenditeni	Kaugtöö sobivus tulenevalt töötaja suhtumisest, väärtustest, normidest, vajadustest ning isikuomadustest

Töid, mida iseloomustab individuaalne kontroll töötempo üle ja vähene vajadus kolleegidega või klientidega näost näkku suhelda, peetakse üldiselt kaugtöö korraldamiseks kõige sobivamateks (Mühlberg, 2021). Turetken (2011, lk 64) leidis, et madal ülesannete vastastikune sõltuvus on seotud kaugtöötajate suurema tootlikkusega, ja et tööjõu väljundi mõõdetavus on kaugtöötaja edukuse kõige olulisem tegur. Drucker võttis kasutusele mõiste teadmüstöötaja, et kirjeldada kõrgelt kvalifitseeritud töötajaid, kelle tööd on keerulised, tsüklilised ning hõlmavad teabe töötlemist ja kasutamist otsuste langetamiseks (Ricard, 2020). Clear & Dickson (2005, lk 23) leidsid, et sellised töötajad suudavad kaugtööd efektiivsemalt teha, sest nende töö sobib tavaliselt kaugtööks paremini ja neil on suurem isiklik läbirääkimisjõud tööandjatega.

Kirjanduses käsitletakse teemat tihti selles valguses, kuivõrd mingile töökohale iseloomulikud üksikasjad, mitte üldised tööomadused, määravad kas konkreetne töötaja saab kaugtööga edukalt tegeleda (Bailey & Kurland, 2002, lk 386). Tuginedes otsestele teadmistele selle kohta, mida nende töö eeldab, otsustavad töötajad sageli mitte taotleda kaugtöö korraldust ega osaleda selles, kuna arvatakse, et nende töökohustusi ei saa edukalt täita väljaspool kontoriruumi. See tähendab, et töötajate isiklikud teadmised ja arusaamad konkreetsetest töökohtadest võivad paremini ette näha, kes sobib kaugtööks, kui üldiste ametikategooriate hindamine (Beauregard, Basile, & Canónico, 2019, lk 535). Samas ei soovi mitte kõik töötajad kaugtöö korras töötada. Olenemata sellest, kas töökoht on kaugtööks sobilik või mitte, eelistavad osa inimesi kontoripõhist tööd selle sotsiaalse poole tõttu (Waters-Lynch, 2020).

Kaugtöö rakendamise edukus oleneb kindlasti ka isiksuseomadustest. On üldtunnustatud tõde, et enamikus organisatsioonides on vähe teada, kuidas valida kaugtöö korraldamiseks kõige sobivamad isikud, seda toetavad ka tööandjate seas läbiviidud uuringud (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 537; MacKenzie, 2020). Üllatavalt vähe on uuritud edukatele kaugtöötajatele omaseid konkreetseid jooni, oskusi või motivatsiooni. Väikese hulga kaugtöötajate vaatluste põhjal on saadud palju juhiseid, mis põhinevad pigem eeldustel või juhuslikel tõenditel (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 532). Mõnedes uuringutes on kaugtöötajatelt endilt küsitud, millised isiksuseomadused on vajalikud kodus töötamiseks. Nõutavate omadustena loetleti enesedistsipliini, enesemotivatsiooni, võimet üksi töötada ja organiseermisoskusi. Samuti on kaugtöötajate hinnangul olulised visadus, enesekindlus, ajaplaneerimisoskus ja ausus (*State of Remote Work*, 2020). Anderspok (2020) leiab, et kaugtööja peab endas arendama ka kirjaliku suhtlemise oskust, koostöö- ja kohanemisvõimet ning ajajuhtimis- ja digioskusi.

Kui eespool mainitud tulemused põhinevad juhtide arvamustele ja kaugtöötajate kogemustele, siis suuremamahulised põhjalikud uuringud leiavad, et püüdlikkus ja korralduslikud oskused pole kaugtöötajate jaoks olulisemad kui kontoripõhiste töötajate jaoks (O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell, & Kline, 2009, lk 157). O'Neill'i jt kaugtöötajate ja nende kontoripõhiste kolleegide suuremahuline uuring näitas, et autonoomiavajadus oli siiski palju tugevamalt seotud kaugtöötajate enesehinnatud töö tulemuslikkuse ja töörahuloluga. Kõrgema autonoomiavajadusega inimesed on need, kes eelistavad ise määrata oma tööaja, kavandada oma tööprotsesse ja ajakavasid ning olla nõ iseenda ülemus (Vargas-Llave, *et al.*, 2020, lk 14). Seda omadust on teadlased propageerinud kui kaugtöö olulist omadust, kuna kaugtöötajatelt tavaliselt oodatakse töötamist ilma otsese järeelvalveta ning nad määravad oma tööülesannete täitmiseks oma ajakava ja meetodid (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 529).

Kodus töötavate inimeste jaoks pole töö- ja elamispiind sageli füüsiliselt eraldatud (Ahrendt, *et al.*, 2020, lk 33). Baruch (2000, lk 42) leidis oma uuringus, et üks võtmetegur kaugtöö edukuses on eraldi õppe- või tööruumi olemasolu kodus. Töoga seotud mõtete, emotsioonide ja käitumise mahasurumine võib olla väljakutse, sest töö ja töövälise viihjete samaaegne olemasolu võib hägustada piiri kahe ala vahel. Näiteks Suurbritannia kaugtöö spetsialistidega läbiviidud uuringud näitasid, et osadel töötajatel oli tööpäeva lõpetamisega raskusi. Töoga seotud materjalide olemasolu kodu nähtavates piirkondades näis veelgi halvendavat piire töö- ja eraelu vahel. Suurbritannia avaliku sektori kaugtöötajate uuring näitas töö- ja muuks tegevuseks määratud ruumide ja ühiste ruumide olemasolu erinevusi. Need,

kellel olid töökohaks ettenähtud ruumid, tundusid paremini töölt vabanevat, võrreldes nendega, kes kasutasid tööks oma eluruume (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 530).

Kaugtöö edukaks toimimiseks ei piisa tööprotsesside kohandamisest ega tehniliste küsimuste lahendamisest. Samuti on oluline organisatsioonikultuur, mis on orienteeritud tulemuste hindamisele ning inimressursside autonoomia ja vastutuse edendamisele (Toom, 2017). Messenger (2019, lk 68) toonitab, et kaugtöö jaoks on sobivaim juhtimiskultuur, kus inimesi mõõdetakse nende tulemuste, mitte kohalviibimise järgi. Usaldus ja tugi on kaugtöö kasutuselevõtu kaks kriitilist edutegurit, sest juhtkonna usaldus oma töötajate vastu näib kujundavat ettevõtte otsust kaugtööd võimaldada (Mühlberg, 2021; Ojastu, 2020). Martínez-Sánchez jt (2007, lk 211) leiavad, et toetus ja usaldus peavad tulema organisatsiooni kõikidelt tasanditelt: juhid peavad usaldama, et kaugtöötajad suudavad ja teevad oma tööd hästi ning töötajad peavad usaldama, et nende juhendajad kohtlevad neid õiglaselt.

Üheks eesrindlikumaks kaugtööd rakendavaks riigiks Euroopas peetakse Hollandit, kus regulaarselt või osaliselt kaugtööd rakendavate töötajate osakaal oli enne pandeemiat juba üle 25% (Sostero, Milasi, Hurley, Fernandez-Macías & Bisello, 2020, lk 15). Bishop (2020) väidab, et Hollandis on juhtide usaldus oma töötajate vastu suurim kui kusagil mujal maailmas. Kaugtöö Tegija märgisega ettevõtete seas läbiviidud uuringust ilmnes, et juhtide usaldust mõjutab nende varasem kogemus kaugtööga. Kaugtöö kogemusega juhid usaldavad ja toetavad oma töötajaid kaugtöö küsimuses enam, kui kaugtöö kogemusteta juhid (Kaugtööga seotud väljakutsed..., 2021; lk 12). Waters-Lynchi (2020) sõnul hoiavad paljud organisatsioonid endiselt kinni traditsioonilistest inimeste juhtimise ideedest. Kui juhid ei näe oma töötajaid töötamas, eeldavad nad, et töötajad ei tee seda.

Usaldus võib mõjutada ka seda, millised töötajad ettevõttes saavad kaugtööd teha. Euroopa Komisjoni uuringust (2020) selgus, et juhtidel ja kõrgema astme spetsialistidel on suurem ligipääs kaugtööle, kui klienditeenindajatel ja kontoritöötajatel. See on osaliselt seletatav asjaoluga, et nende töötajate tööalast järelvalvet teostatakse sagedamini ning neil on seetõttu vähem autonoomiat oma tööaja ja -koha üle. Nende ametite tööautonoomia ja seega juurdepääs kaugtööle sõltub tööandjate ja juhtide usaldusest ja valmisolekust volitusi delegeerida. Osa teadlasi leiavad ka, et töö kavandamisega ja planeerimisega seotud töötajad saavad kaugtööga paremini hakkama, sest neil on rohkem teadmisi oma töö korraldamiseks. Kaugtöötajad saavad probleemide lahendamisel vähem loota kolleegidele. Seega võib töötajate juurdepääs personaliarenduse tavadele, nagu töötajate kaasamine töökoha kujundamisesse, koolituste või autonoomia otsuste tegemisel, suurendada töötajate tõhusust ülesannete koordineerimisel ja täitmisel. (Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, Luis-Carnicer & Velaz Jiménez, 2007, lk 212)

Peaaegu kõigis organisatsioonides on loomulikult vajalik teatav suhtlus töötajate vahel. Efektiivsete juhtidega läbiviidud uuringus selgus, et juhid peaksid olema küll tihedas kontaktis oma kaugtöötajatega, kuid see kontakt peaks rõhutama pigem teabe jagamist kui tööprotsesside kontrollimist. On leitud, et kaugtöötajad, kes praktiseerivad oma juhtidega sellist lähenemist, kogevad vähemtõenäoliselt töö-eraelu konflikte (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009, lk 799). Euroopa ettevõtete seas 2019. aastal läbiviidud uuringust ilmnes, et enne pandeemiat kasutas 27% ettevõtetest töötajate töötulemuste jälgimiseks andmeanalüütikat. Kontrolliv ja mitteusaldav juhtimiskultuur mõjub aga töötajate motivatsioonile ning loomingulisusele pärssivalt. Uuringutulemused näitavad, et edukamad on ettevõtted, kus juhid soodustavad töötajate iseseisvust (Burke, 2021, lk 46). Teised suhtlemisstrateegiad, mis on seotud kaugtöötajate suurema tööga rahulolu, väljundi ja lojaalsusega, hõlmavad tööootuste, töökohustuste, eesmärkide ja tähtaegade selget ja ülevaatlikku edastamist (Ojastu, 2020; Ülevaade Kaugtöö Tegija märgise..., 2020; lk 7).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kaugtöö rakendamise eelduseks on organisatsioonikultuur, mis on pigem keskendunud tulemusele ja eesmärgi täitmisele kui protsessile. Kaugtöö sobib inimesele, kellele meeldib iseseisev töötamine ja kellel on piisavalt enesedistsipliini. Edukas kaugtöötaja ei vaja pidevat juhendamist ja kontrolli. Kaugtöötaja jaoks oluliseks peetavate individuaalsete omaduste ja iseloomutunnuste loetelu on pikk, kuid sellega seotud probleem on selle mõõdetavus. Kuidas mõõta enesedistsipliini? Kuidas hinnata visadust ja ausust? Suur osa sellest jääb kõnealuste inimeste ja nende juhtide kõhutundeks.

1.2 Kaugtöö eelised ja puudused

Kaugtöö võib avaldada väga positiivseid mõjusid nii üksikisiku ja organisatsiooni tasandil kui ka ühiskonnale üldiselt. Veerandsajandit pärast seda, kui Nilles kasutas esimesena mõistet kaugtöö, on kaugtöö rakendamist nimetatud ravimiks mitmesugustele organisatsiooniliste ja sotsiaalsete probleemide vastu. Seda on kiidetud kui strateegiat, mis aitab organisatsioonidel vähendada püsikuluseid, rahuldada töötajate vajadusi töö ja eraelu tasakaalu järele ning tõsta ettevõtte mainet ja konkurentsivõimet (Andrespok, 2020; Jaakson & Kallaste, 2009, lk 11). Näiteks selgus USA-s 2000 töötaja seas läbiviidud uuringust, et 71% vastanutest soovitaks pelgalt talle osaks saanud kaugtöö kogemuse mõjul oma tööandjat ka sõpradele (*State of Remote Work*, 2021).

Makromajanduslikult aitab kaugtöö positiivselt kaasa linnaelu olulistele parameetritele, seda on reklaamitud kui õhusaaste ja liiklusummikute vähendamise viisi. Samuti väheneb töötajate puhul, kes ei pea iga päev kontoris sõitma, ka ökoloogiline jalajälg (Baruch, 2000, lk 40). Kaugtöö võimaldab

kaasata erivajadustega inimesi tööhõivesse ja suurendab maapiirkondades elavate inimeste võimalusi osaleda tööturul. Samuti võib kaugtöö luua eelise tagamaks, et ka vanemaealised jäävad tööturul aktiivseks (Kuyucu, 2019). Statistikaameti andmetel oli 2020. aastal Eestis mitteaktiivseid tööealisi (15-74 aastat) inimesi 28,4%. Peamised tööturust kõrvalejäämise põhjused olid pensionile jäämine (31,9%), õpingud (30,2%) ning haigus või vigastus (18,7%). Seega on meil tööturul ligikaudu 280 000 mitteaktiivset inimest, kellest potentsiaalselt pooli saaks töökoha paindlikkusega hoida tööturul kasulikena.

Töötaja seisukohast vaadatuna, toovad mitmed kaugtöö teemalised uuringud peamise eelisena esile pendelrändelt kokkuhoitavat aega ja raha. USA-s selgitati välja, et töötajad säästavad edasi-tagasi sõitmiselt keskmiselt 40 minutit päevas. Pendelrändelt kokkuhoitavat aega pidasid 80% vastajatest peamiseks kaugtöö eeliseks (*State of Remote Work*, 2021). Teise olulise eelisena märgitakse ära kaugtöö positiivset mõju töö- ja eraelu tasakaalule ning töötajate vaimsele tervisele (Ülevaade Kaugtöö Tegija märgise..., 2020, lk 4). Seda kinnitavad mitmed uuringud. Näiteks USA kaugtöötajate seas läbiviidud uuringu kohaselt tundsid 72% vastajatest, et kaugtöö on vähendanud nende stressi ja 77% leidsid, et kaugtöö võimaldab neil paremini hallata töö- ja eraelu (*State of Remote Work*, 2021). Sarnaselt ilmes ka Prantusmaa töötajate seas läbiviidud uuringust, et kaugtöö mõjus töötajate elukvaliteedile positiivselt (95%), ja et nende töö- ja eraelu tasakaal paranes (Vargas-Llave, *et al.*, 2020, lk 16).

Mis puudutab tööandjate stiimuleid kaugtöö kasutuselevõtuks, positiivsed tulemid nagu produktiivsuse suurenemine, töötajate lojaalsus ja tööga rahulolu ning töötajate hoidmine ja ligitõmbamine, on sageli kaugtöö eeliste edetabelites (Vargas-Llave, *et al.*, 2020, lk 53; Ülevaade Kaugtöö Tegija märgise..., 2020). Seega on tööandjal kaugtöö juurutamiseks või laiendamiseks mitmeid põhjuseid, kuid esmane motivaator näib olevat üldkulude vähendamine. Tööandjate seas läbiviidud uuringud näitavad, et ettevõtted rakendavad kaugtööd eelkõige töötajate soovidele ja vajadustele vastu tulles, mitte aga kulude kokkuhoiu eesmärgil (Kallaste & Jaakson, 2009, lk 6). Baruch (2000, lk 36) leiab, et üldkulude vähendamist tuleks parimal juhul pidada kaugtöö positiivseks kõrvalproduktiks. Tegelik kasu tuleneb tõhusama tööjõu olemasolust. Tema uuringust selgus, et parimad tulemused saavutatakse siis, kui inimesed töötavad osaliselt kodus ja osaliselt kontoris. See tähendab, et füüsilist töökohta ei kaotata, vaid pigem koondatakse. See ei tekita siiski märkimisväärset kokkuhoidu, vähemalt mitte sellises ulatuses, nagu võib eeldada. Mõnes aspektis suunab kaugtöö teatud kulud, nagu kommunaalkulud, lihtsalt töötajale üle.

Mitmed uuringud näitavad, et kaugtöö vähendab töötajate voolavust ja töölt puudumist (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 14; Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015, lk 170; Messenger, 2019, lk 68). Kaugtöötajate suurema autonoomia tajumine on positiivselt seotud suurema pühendumusega oma tööandjale. Suurem organisatsiooniline pühendumus võib kajastada kaugtöötajate soovi mitte kaotada oma töökorraldust ja sellega seotud eeliseid. Paindlikult töötavad ja kõrgemat autonoomiat kogevad töötajad on teatanud veendumustest, et võrreldavat tööd oleks raske leida (Anderson & Kelliher, 2009, lk 15). Seda seost kaugtöö ja organisatsioonilise pühendumuse vahel on kajastatud ka teistes uuringutes, mille kohaselt plaanivad kaugtöötajad vähemtõenäoliselt oma tööandjast lahkuda või mõnel juhul ettevõttesiseselt töökohta vahetada (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 12).

Sotsiaalse vahetuse teooria kohaselt on töötajad, kes tunnevad kohustust oma ettevõtte ees, suurema pühendumusega. Kui töötajad tunnevad, et nende vajadustega arvestatakse ning panust hinnatakse, näitavad nad suuremat pühendumust oma tööle ning samuti tõuseb nende motivatsioon ja tööga seotus (Martínez-Sánchez, *et al.*, 2007, lk 211). Empiirilised uuringud on ka näidanud, et kaugtöötajad on võimelised vastama suurema organisatsioonilise pühendumusega vastutasuks paindlikkuse eest individuaalsete ja perekondlike vajaduste paremaks rahuldamiseks (Messenger, 2019, lk 282). Mõned teadlased oletavad, et organisatsioonides, kus kaugtöö on pigem erand, võivad kaugtöötajad tunda end kontoripõhiste kaastöötajate ees vastutavana. Seetõttu püütakse minimeerida kontoris füüsiliselt mitte viibimise negatiivset mõju, töötades näiteks pikema tööajaga, et näidata oma pühendumust. (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 521).

Arvukad uuringud toetavad kaugtöö ja suurenenud tootlikkuse ning töö kvaliteedi positiivset seost (Vargas-Llave, *et al.*, 2020, lk 53; Ahrendt, *et al.*, 2020, lk 37). Näiteks 252 kõnekeskuse töötajaga 9 kuu jooksul läbi viidud eksperimendi tulemused näitasid kaugtöötajate töö tulemuslikkuse kasvu 13% võrra võrreldes kontoripõhise kontrollgrupiga (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015, lk 212). Kaugtöö ja tootlikkuse positiivset seost saab seletada mitme teguriga. Esiteks võivad töötajad kodus töötada rohkem tunde: neil on selleks rohkem aega kui kontoripõhistel töötajatel, kuna nad kontoris ei sõida, ja otsustavad kasutada seda lisaaega töötamiseks (Baruch, 2000, lk 36). Teiseks, kuna kaugtöötajatel puudub kontorile omased segajad ja nad osalevad vähem organisatsioonipoliitikas, võivad nad olla võimelised keskendumisele oma tööülesannetele tõhusamalt kui kontoris (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 514). Mõned teadlased on kahtluse alla seadnud kaugtöö ja produktiivsuse seose, kuna tulemuslikkus põhineb sageli pigem töötajate enesetajul kui objektiivsematel tõenditel (Bailey & Kurland, 2002, lk 393). Siiski on arvestatav kogus tõendeid selle kohta, et kaugtöö toob kaasa kõrgema tootlikkuse ka juhtide hinnangul. Näiteks erinevates organisatsioonides 323 töötaja ja 143

juhendajaga läbiviidud uuringus leiti, et kaugtöö oli positiivselt seotud ülesande täitmisega (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 515).

Kaugtöö laiendab ka tööandja tööturgu, võimaldades palgata inimesi, kellele paindlikud töötingimused on määrava tähtsusega, nagu näiteks üksikvanemad, väikeste lastega emad või erivajadustega inimesed (Baruch, 2000, lk 278). Tööandjad usuvad, et kaugtööl on positiivne mõju ettevõtte mainele ning see soodustab talendikamate töötajate värbamist (Üle poole tööandjatest..., 2020). Geograafiliste ja ajaliste piirangute kaotamine võimaldab ettevõtetel jõuda palju suurema hulga kvalifitseeritud kandidaatideni. Tööandjad leiavad, et kaugtöö, paindlikkus ja töö- ja eraelu tasakaal muutuvad tööle kandideerijate seas enim olulisteks teguriteks (MacKenzie, 2020; *The New World of Work*, 2020). Teisalt võib kaugtöö laialdane levik mõjutada negatiivselt ettevõtteid, kus kaugtöö tegemine pole võimalik. Rahvusvaheliste uuringute põhjal nähtub, et nooremad generatsioonid eelistavad töökohti, kus neile võimaldatakse aja- ja kohapaindlikkust, see omakorda seab tööturu surve alla (*The Next Great Disruption...*, 2021). Osad uuringud näitavad, et kui töötajad saavad juurdepääsu paindlikele töökorraldustele, näiteks kaugtööle, on nad valmis teise ettevõtte juurde kolima ja ohverdama edutamise (*State of Remote Work*, 2021).

Suur talentide turg on kaugtööle ülemineku üks eredamaid tulemusi. *LindekIn'i* kaugtööpakkumised kasvasid pandeemia ajal rohkem kui viis korda ja inimesed panevad seda tähele. Microsofti töötrendide uuringu kohaselt kavatsevad ligi pooled (46%) uuringus osalejatest käesoleval aastal tööandjat vahetada, mis näitab, et inimesed ei pea oma karjäärivõimaluste laiendamiseks enam oma lauast, majast või kogukonnast lahkuma. (*The Next Great Disruption...*, 2021). Seega laiendab kaugtöö üksikisikute majanduslikke võimalusi ja võimaldab organisatsioonidel luua, tänu piirideta talentide turule, suure jõudlusega mitmekesiseid meeskondi.

Mahfood (Baruch, 2000, lk 36 kaudu) leiab, et kaugtöös pole kaotajaid. Võidavad kõik – töötajad, tööandjad ja isegi kogu ühiskond. Kui see nii on, siis võib imestada, miks on see töökorraldus endiselt vähelevinud. Juhid toovad kaugtöö vastu huvi puudumise osas välja kaks peamist põhjust: nad ei näe vajadust muudatuste järele või on selliste programmide koordineerimine keeruline ning kulukas (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 513). Osa tööandjaid arvab, et inimesed töötavad kontoris efektiivsemad (Koovit, 2021). Messenger (2019, lk 228) leidis, et juhid on sageli kaugtöötajate suhtes umbusaldavad. Enne koroonapandeemia puhkemist peetigi kaugtöö rakendamise suurimaks pidurdajaks just usalduse puudumist (Kaugtööga seotud ..., 2021, lk 12). Värskematest uuringutest ilmneb, et kui ettevõttel puudub varasem kogemus kaugtööga, siis näevad nad selles rohkem riske kui võimalusi (Üle poole tööandjatest..., 2020).

Üks põhjuseid veel, miks juhid ja ka kaastöötajad on kaugtöö rakendamise vastu olnud, on arusaam, et kui üks või mitu liiget töötavad regulaarselt kontorist eemal, mõjutaks see negatiivselt meeskonna sooritust (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 515). Kaugtöö üheks suurimaks puuduseks peetaksegi negatiivset mõju meeskonnatööle. Tööandjad on mures, kuidas kaugtöö puhul säilitada meeskondade loovust ja koostööd (Kaugtööga seotud väljakutsed..., 2021, lk 119). Teatavasti toimib loomingulisus meeskonnas kõige paremini siis, kui kollektiivselt koondatakse tähelepanu ühele konkreetsele probleemile, mida aga kaugtöö puhul on keeruline teha. Kaugtöötajate seas läbiviidud uuringutest ilmneb, et ka töötajad ise leiavad, et koostöö kannatab eemalt töötades kõige enam (Nguyen, 2021).

Varasemates uuringutest on leitud viiteid sellele, et kaugtöö võib negatiivselt mõjuda kaugtöötajate suhetele kaastöötajatega, töökaaslaste töörahulolule, teadmiste edasiandmisele ja kokkuvõttes meeskonna tugevusele (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 517; Lautsch, *et al.*, 2009, lk 817). Töökaaslased võivad tajuda ruumilist kaugust psühholoogilise kaugusena – mis silma alt ära, see meelest läinud. Kuna kaugtöötajate panus ei pruugi olla nii nähtav kui kontorist töötavate töötajate panus, võivad kaastöötajad tajuda, et kaugtöötajad panustavad vähem meeskonna ühiste eesmärkide saavutamisesse (Rosenblad, *et al.*, 2020). Beauregard jt (2019) leidsid, et sellised tegurid nagu kaugtöö intensiivsus, suhtlemine kolleegidega ja ülesannete vastastikune sõltuvus võivad aidata vähendada või kõrvaldada kaugtöö võimalikke negatiivseid mõjusid meeskonna toimimisele. Ojastu (2020) rõhutab kommunikatsiooni olulisust ning soovib panustada meeskonnakohtumistesse. Ta leiab, et kaugtöö edukus sõltub juhist ning juhi roll on hoolitseda selle eest, et kaugtöötajad oleksid oma kontoripõhiste kolleegidega ühenduses.

Oluline teema, mida kaugtöö rakendamise puhul tuleb käsitleda, on kaugtöötajate tervishoid ning -ohutus. Viilup Uuringute poolt läbiviidud uuringu tulemustest ilmnes, et ebasobivad tingimused kodukontoris viivad pikemas perspektiivis kutsehaiguste tekkimiseni (Tervisekriisiga seotud väljakutsed..., 2021, lk 22). Töökeskkonna ja töökorralduse ohutuse tagamise kohustus lausub täna tööandjal. Mitmed uuringud aga näitavad, et tööandjad üldjuhul ei hinda kodus töötamisega seotud riske töötajate tervisele (2/3 tööandjatest jätkab..., 2021). Üheks põhjuseks võib olla see, et kodukontoris riskide hindamine ja tööohutuse tagamine tekitab tööandjates segadust (Tervisekriisiga seotud väljakutsed..., 2021, lk 27). Tööinspeksioon toonitab, et tööandja küll ei saa töötaja koju riskianalüüsi minna tegema, kuid läbi arutelu probleemide ning murekohtade üle, on võimalik riske tuvastada ja maandada (Riispapp, 2021, lk 7).

Tööandjad leiavad, et töötajate tervishoiuga seotud kohustuste täitmine väljaspool ettevõtte tavapäraseid tööruume raskendab kaugtöö pakkumist. Nende hinnangul võiks kaugtöö puhul vastutus

töökeskkonnaohutuse eest olla kas jagatud tööandja ja töötaja vahel või olla täielikult töötaja vastutada (2/3 tööandjatest jätkab...,2021). Eesti Kaubandus-Tööstuskoda leiab, et kaugtöö regulatsiooni tuleks muuta tööandjate seisukohast paindlikumaks ning seetõttu esitati sotsiaalministeeriumisse ettepanek, muuta töötervishoiu ja tööohutuse seadust kaugtöö osas nii, et tööandja vastutaks vaid selle eest, mida ta realselt mõjutada saab (Töötamisega seotud regulatsioon..., 2021). Võib vaid oletada, et kui regulatsioon muutuks paindlikumaks, oleksid ka tööandjad alimad oma tööandjatele paindlikke töötingimusi pakkuma.

Kui kaugtöötajad võtavad arvesse paljusid võimalikke eeliseid, siis on olemas ka varjatuid puuduseid, mida kaugtöö toetajad kipuvad alahindama. Tuleb näiteks käsitleda küsimust, kas töö- ja perekonna tasakaal paraneb või kannatab. Kaugtöö muudab töö ja pereelu suhet ning mõjutab stressitaset ja töötervishoidu. Kodus töötamise olukorras on piirid töö ja puhkuse vahel ebaselged või täielikult kahanenud (Baruch, 2009, lk 37; Messenger, 2019, lk 301). Piire on aga vaja selleks, et eristada, mis kuulub töö juurde ja mis mitte. Eurofondi poolt 2020. aastal läbiviidud uuring näitas, et ligi 24% pandeemia ajal kodus töötanud vastanutest töötas oma vabal ajal, võrreldes 6% neist, kes töötasid ainult tööandja ruumides või väljaspool kodu (Ahrendt, *et al.*, 2020, lk 33). Teises uuringus selgus, et kaugtöötajatel tuli keskmiselt ületunde kuu lõikes 26 ning 27% kaugtöötajatest tunnistas, et neil on kodus töötades raskusi tööpäeva lõpetamisega (*State of Remote Work*, 2021). Seega võib kaugtöö töö ja koduse elu piiride puudumise tõttu põhjustada töötajate läbipõlemist (Tervisekriisiga seotud väljakutsed..., 2021, lk 117).

Kaugtööl on ka ühiskonna tasandil võimalikud puudused ja probleemid. Üks neist on kaugtöötajate isolatsioon ja tõrjutus teistest ühiskonnaliikmetest. Messenger (2019, lk 147) leidis oma uuringus, et mõned kaugtöötajaid kogevad stressi isolatsiooni ja suhtluse puudumise tõttu. Peiperl ja Baruch (Baruch, 2000, lk 45 kaudu) on loonud mõiste autistlik ühiskond. Nad pakuvad, et sellised nähtused nagu virtuaalne korraldus ja kaugtöö laiendamine võivad luua autistliku ühiskonna, kus inimesed on üksteisest eraldatud ja kannatavad suhtlemisprobleemide all. Kaugtöös on puudu inimestevahelistest suhetest, edastatakse küll palju teavet, kuid selleks kasutatavad vahendid edastavad vaid osa sõnumist – kehakeelt, žeste ega muid suhtlemise komponente pole võimalik tunnetada.

Seega on kaugtööl omad eelised ja puudused, mida tasuks enne selle töövormi rakendamist kaaluda. Otstarbekas oleks viia organisatsiooni siseselt läbi uuring, mis aitaks välja selgitada, kui paljud töötajatest sooviksid selliselt töötada ning kui oluline see nende jaoks oleks (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 532). Tulenevalt erinevatest isiksuseomadustest võib kaugtöö rakendamine mõjuda töötajate arengule nii tõukejõuna kui ka pärssivalt. Mõned töötajad on inspireeritud võimalusest töötada kodus,

suunates hea meelega energiat, mida nad varem kulutasid pendelrändele, tagasi oma igapäevatöösse. Teised võivad tunda end alamotiveerituna ja sotsiaalselt isoleerituna ning peavad vaeva nägema, et hoida töötulemusi tavapärasel ning oodatud tasemel (*How can your workplace...*, 2022). Allpool järgnev tabel võtab kaugtöö eelised ja puudused kokku.

Tabel 2. Kaugtöö eelised ja puudused

	Tööandjale	Töötajale
Eelised	• Kokkuvõtte kontorikuludelt • Suurem tootlikkus • Vähem töölt puudumist • Väiksem tööjõu voolavus • Suurem talentide turg • Maine ja konkurentsivõime tõus	• Asukohavaba töökoht • Rohkem aega perele ja hobidele • Suurem produktiivsus • Laiem tööturg • Väiksemad kulud
Puudused	• Töötajate juhtimine keeruline • Meeskonnavaim nõrgeneb • Keeruline vastutada töötajate töökeskkonna eest	• Isoleerituse tunne • Pidevalt töölainel olemine • Töö ja kodu piiride hägustumine • Tehnoloogilised takistused

Suurem osa siin vaadeldud uuringutest viidi läbi töötajate seas, kes töötavad osaliselt kodus, kuid mitte kogu aeg. Kogu nädala kestev kodus töötamine näib olevat suhteliselt haruldane korraldus ja teadlaste seas on vastuolulisi arvamusi selle kohta, kas kaugtöö töötab kõige paremini mõõduka või intensiivse tööna. Töötajakogemusele põhinev kirjandus on vähem üheselt mõistetav ja kipub olema arvamusel, et kaugtöö võimalike riskide vältimiseks on enamiku organisatsioonide jaoks soovitatav mitte-eksklusiivne kaugtöö korraldus.

1.3 Kaugtööga kaasnevad väljakutsed

Seoses kaugtöö emotsionaalsete aspektidega ning eriti töö- ja pereelu ühildamisega, on kaugtöö tüüpiline näide nn piirideta organisatsioonist ja piirideta karjäärast. Organisatsioonid peavad leidma uusi viise selle illusioonse töökoha haldamiseks, arendama uuenduslikke karjääriteid ja looma kaugtöötajate jaoks asjakohaseid tugimehhanisme. (Baruch, 2000, lk 46) Tööandjate seas läbiviidud uuringutest ilmneb, et tuge ja koolitusi ei vaja mitte ainult töötajad, vaid ka juhid (Kaugtööga seotud väljakutsed..., 2021, lk 23; Ülevaade Kaugtöö Tegija..., 2020, lk 7). Tööandjatele valmistab enim muret, kuidas motiveerida ning juhtida kaugtööl olevaid töötajaid. Anderspoki (2021) sõnul on olenemata suurest huvist vaid vähesed juhid kaugtöö teemalisi koolitusi läbinud. Ta annab personalijuhtidele soovitusi pakkuda aktiivselt juhtidele võimalusi kaugtööks vajalike oskuste omandamiseks raamatute, blogide ning *podcastide* näol.

Paljudes organisatsioonides tunnevad kaugtöötajad muret, et distants mõjub nende karjääri väljavaadetele negatiivselt (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 15). Ühest juhtumiuuringust ilmses, et veerand kaugtöötajatest koges töökoha säilimisega seotud ebakindlust ning tunnetas ebavõrdsust madalama palga ja kehvamate karjääri väljavaadete näol (Vargas-Llave, 2020, lk 6). Messenger (2019, lk 283) leiab, et organisatsioonid peaksid looma kaugtööd toetava kultuuri. See tähendab, et kaugtöötajatele tuleks anda kindlus, et neid ei diskrimineerita ei palga, hüvitiste ja privileegide, koolituse ega karjääri edendamise osas. Valdkonnaspetsialistid leiavad, et juhtide esmane väljakutse kaugtöö korraldamisel on silma alt väljas olevate töötajate erialane arendamine. Pidevat õppimist peetakse laialdaselt püsiva tööalase konkurentsivõime ja karjääriredelil edenemise oluliseks eeltingimuseks (Vargas-Llave, 2020, lk 39). Mentortegevuse puudumine või vähendamine võib pärssida kaugtöötajate erialast arengut ja muuta nad kaugtööle vastumeelseks (Martínez-Sánchez, *et al.*, 2007, lk 211).

Ettevõtte personalipoliitikal on kaugtöö edukuses oluline roll. Ilma selleta võib kaugtöö laiendamine madalama astme ametirühmadele keerulisem olla, kuna ei saa pidada enesestmõistetavaks, et kõigil töötajatel on kaugtööks vajalikud oskused olemas (Martínez-Sánchez, *et al.*, 2007, lk 212). Martínez-Sánchez jt leiavad, et ilma piisava koolitusega võib kaugtöö olla lühiajaline kogemus, kuna oskuste puudumine toob kaasa piirangud, millal ja kus töötajad saavad töötada. Koolitusvajadustest on räägitud suures osas kaugtööga seotud kirjanduses, kusjuures üldine üksmeel on see, et kaugtöötajaid tuleks koolitada seadmete kasutamisel, ajaplaneerimisel ning kodu ja töö piiride kehtestamisel (Siegl, 2021, lk 26). JRC 2020. aasta aruandes rõhutati vajadust arendada töötajate digitaalseid oskusi, et tulla toime tehnoloogiate ja uute tööviiside muutumisest tulenevate probleemidega. Covid-19 pandeemia on muutnud need väljakutsed kriitilisemaks, eriti nendes liikmesriikides, kus ettevõtted ei võimalda oma töötajatele väljaõpet digitaalsete oskuste omandamiseks (Burke, 2021, lk 51).

Teadlased ja ka praktikud on aeg-ajalt väljendanud muret, et organisatsioonikultuur võib kaotada oma tugevuse, kui kaugtöö praktiseerimine laieneb, sest selle kultuuri juurutamine kaugtöötajatesse on keerulisem kui kontoripõhiste töötajatega (Beauregard, *et al.*, 2019, lk 31). Kultuur on organisatsiooni identiteet – see tuleneb ühistest eesmärkidest, väärtustest ja missioonidest. Tugeva missiooni ja kultuuri omamine on talentide meelitamisel kriitilise tähtsusega, kuna laiem tööandja väärtuspakkumine muutub tänapäeva konkurentsisis üha väärtuslikumaks (*Company Mission & Culture*, 2019). Kui ettevõtte soovib muutunud tööturul edukas olla, tuleks tal oma organisatsiooni poliitika ümber mõtestada. Edu ei määra vaid tugev organisatsioonikultuur, vaja on ka motiveerituid

ja kaasatud töötajaid (Inamdar, 2022). Ojastu (2020) leiab, et kaugtöö soodustab töötajate iseseisvust ning paneb neid tundma organisatsiooni osana.

Üldiselt soovitab kirjandus eduka kaugtöö kogemuse saamiseks täita mitmeid tingimusi. Mõned neist on oma olemuselt tehnilised: töökohustusi peab saama täita kontorist eemal ning töötajate kodus olevad tööruumid peaksid olema ohutud, turvalised ja ilma kõrvaliste segajateta. Mõned tingimused on seotud kaugtöötajate endiga: edukad kaugtöötajad peavad olema võimelised töötama iseseisvalt, peaksid olema võimelised eraldama oma tööd isiklikust elust ning suutma ületada ohud, mis tekivad isoleeritult töötades. Lõpuks rõhutavad teadlased ja praktikud, et edukaid kaugtööprogramme iseloomustab nii institutsionaalne tugi kui ka juhid, kes mõistavad kaugtöö väärtust ja usuvad selle kasulikkust. Mitmed värsked rahvusvahelised uuringud näitavad, et kaugtöö on siin, et jääda ja selge on organisatsioonide ja töötajate tahe kohaneda selle uue maailmaga. Kuid selle uue töömudeli edukaks rakendamiseks peame vabanema traditsioonilistest praktikatest ning hakkama mõtlema erinevatele lahendustele ja tavadele, et saavutada edu. Uus töökultuur nõuab uut mõtteviisi.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Mitmete värske uuringute tulemused näitavad, et kaugtööst on saamas uus standard ning töötajad ootavad oma tööandjalt aina enam paindlikke töötingimusi. Olenemata kaugtöö kasvavast populaarsusest ning töötajate suurenenud soovist sellise töövormi järele, ei ole kaugtöö võimaldamine vajadusele järel jõudnud (Tööandjad pakuvad kaugtööd..., 2020). Kuigi koroonapandeemia ja sellest tingitud eriolukord näitas kaugtöö tegelikku potentsiaali, pole see töövorm võrdselt kättesaadav kõigile töötajatele, sõltudes ühest küljest tehtava töö iseloomust, aga ka tööandja hoiakutest kaugtöö suhtes. Ülemöödunud (2020) kevadel, kui saavutati kaugtöötajate arvuline tipp, leidis endiselt tööandjaid, kes sellist töövormi oma töötajatele ei võimaldanud, kuigi nende tööiseloom oleks seda võimaldanud. Samuti on leitud, et kaugtöö on kättesaadav vaid teatud valdkonna ja ametikohtade esindajatele.

Kaugtöö teemalisi uuringuid on läbi viidud arvestatav hulk, kuid autorile teadaolevalt pole ükski varasem uuring keskendunud vaid e-kaubandusega seotud ettevõtetele. Eestis on hinnanguliselt 6000 e-poe domeeni. E-kaubandus on täna kasvutrendis, moodustades juba vähemalt 15% jaekaubanduse kogumahust (Eesti e-kaubanduse statistika ja trendid, s.a.).

Lõputöö eesmärgist tulenevalt on empiirilise uuringu eesmärk välja selgitada kaugtöö rakendamine e-kaubandussektoris, et teha e-kaubanduse tööandjatele ettepanekuid kaugtöö ulatuslikumaks rakendamiseks. Nagu teoreetilises osas selgitatud, võivad erinevad tegurid otseselt või kaudselt mõjutada kaugtöö rakendamist ja selle ulatust. Oma uuringuga selgitab autor välja, kuidas e-kaubandusektori tööandjate hinnangul erinevad tegurid kaugtöö rakendamist nende ettevõttes mõjutavad.

Empiirilise uuringu eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- kaardistada ja analüüsida kaugtöö rakendamist tööandjate hinnagul e-kaubandussektoris;
- teha järeldusi ja esitada e-kaubanduse tööandjatele ettepanekuid kaugtöö ulatuslikumaks rakendamiseks.

Oma olemuselt on tegu kaardistusuuringuga, millele lähenetakse deduktiivselt ehk arutluskäik liigub üldiselt üksikule. Rakendatakse kvantitatiivset metodoloogiat. Andmekogumise meetodiks on küsitlus ja uurimisinstrumentiks küsimustik, mis sisaldab valikvastuseid ning avatud ja skaleeritud küsimusi. Kuna eesmärk oli saada infot võimalikult paljudelt respondentilt oli otstarbekaks läbi viia kvantitatiivset laadi andmete kogumine. Online-ankeetküsitluse kasuks otsustati peamiselt sel põhjusel, et see on uuringu sihtgrupi jaoks mugavaim meetod vastamiseks.

Küsimustik koosneb kolmest osast. Esimene osa sisaldab küsimusi ettevõtte profiili kohta, nagu töötajate arv ja tegutsemisvaldkond. Teises osas on küsimused kaugtöö võimaldamise kohta ning kolmandas osa selgitatakse välja tööandjate hoiakud kaugtöövormi rakendamise suhtes (Lisa 1). Küsimustikus on 22 küsimust, mille hulgas leidub nii suletud kui ka avatud küsimusi. Samuti on kasutatud Likerti 5-pallist skaalat, kus „1“ näitab väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist. Likerti skaala on üks kõige sagedamini kasutatavatest sotsiaalteadusliku uurimistöö skaaladest ning seda peetakse üheks kõige usaldusväärsemaks hoiakute mõõtmise meetodiks. See pakub lihtsat hindamissüsteemi, mis on ühine igasuguste vaatluste jaoks (Osula, 2008). Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat - arvutati esinemissagedust, moodi, aritmeetilist keskmist (m) ja standardhälvet (SD) ning variatsioonikoefitsienti (V).

Variatsioonikoefitsient on standardhälbe ja aritmeetilise keskmise suhe ning näitab varieeruvuse ulatust üldkogumi aritmeetilise keskmise suhtes. Tunnuse variatsiooni võib pidada nõrgaks, kui variatsioonikoefitsient ei ületa 33%. Seega, mida väiksem on variatsioonikoefitsient, seda ühtlasem on kogum (Frost, 2021). Kvantitatiivsete andmete analüüsimisel kasutati tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel. Tulemused esitatakse põhitunnuste lõikes tabelite või joonistena. Andmete analüüsil võrreldi uuringutulemusi teoreetiliste lähtekohtadega.

Kuna Eesti e-kaubandusettevõtete koguarv pole täpselt teada ning mistõttu tervikülevaade üldkogumi suuruselt puudub, koostati mittetõenäosuslik eesmärgipärane valim. Eesmärgipärast valimit nimetatakse ka sihipäraseks ja ettekavatsetud valimiks, mis oma olemuselt tähendab uuritavate liikmete väljavalimist uurija enda poolt lähtuvalt tema teadmistest ja kogemustest. Valimi koostamisel on oluline tagada selle esinduslikkus, usaldusväärsete uurimistulemuste saavutamiseks ei tohi valimit üldkogumist suvaliselt eraldada (Õunapuu, 2014, lk 139).

Uuring viidi läbi perioodil 24.02.2022-10.03.2022 Eesti E-kaubanduse Liidu liikmete seas. Eesti E-kaubanduse Liitu kuulub erineva tausttunnustega ettevõtteid ja sellest tulenevalt pidas autor valimi moodustamist liidu liikmetest uuringu läbiviimiseks sobivaks. Kokku kuulub Eesti E-kaubanduse Liitu 455 ettevõtet, kellest uuringuks sobiliku populatsiooni moodustas 391 ettevõtet. Peamiseks respondentide valiku kriteeriumiks oli kuuluvus Eesti E-kaubanduse Liitu, kelle tegevusalaks on e-kaubandus. Populatsioonist väljaarvatud 64 liikme tegevusvaldkondadeks oli aga muuhulgas arendus, logistika ja IT ning selliseid ettevõtteid uuringusse ei kaasatud. Küsimustik saadeti 374 Eesti E-kaubanduse Liidu liikmele, kelle meiliaadressid olid ettevõtete veebilehel kättesaadavad. Pöördumine adresseeriti eelkõige ettevõtte juhile või personalijuhile, kuid nende kontaktide

puudumisel üldmeilile, kus paluti küsimustik vastavale isikule edastada. Peale esmast pöördumist saadeti veel kaks meeldetuletavat e-kirja uuringus osalemiseks.

Küsimustikule vastas 100 e-kaubandusega tegeleva ettevõtte esindajat. Seega kujunes lõplikuks valimiks 26,7%. Üle poole vastanutest (51%) moodustasid ettevõtted, kus töötajate arv jäi vahemikku 1-10 ning pea pooled (46%) uuringus osalenud ettevõtetest paiknevad oma peakontoriga Tallinnas. Lisaks töötajate arvule ning peakontori asukohale palus lõputöö autor vastajatel täpsustada, milliseid müügikanaleid nende ettevõtte kasutab ning mis on nende tegevusvaldkonnaks. Üle poole vastanutest (59%) omab lisaks e-poele ka füüsilist kauplust ning pea kolmveerand (72%) tegeleb tööstuskaupade müügiga.

3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS

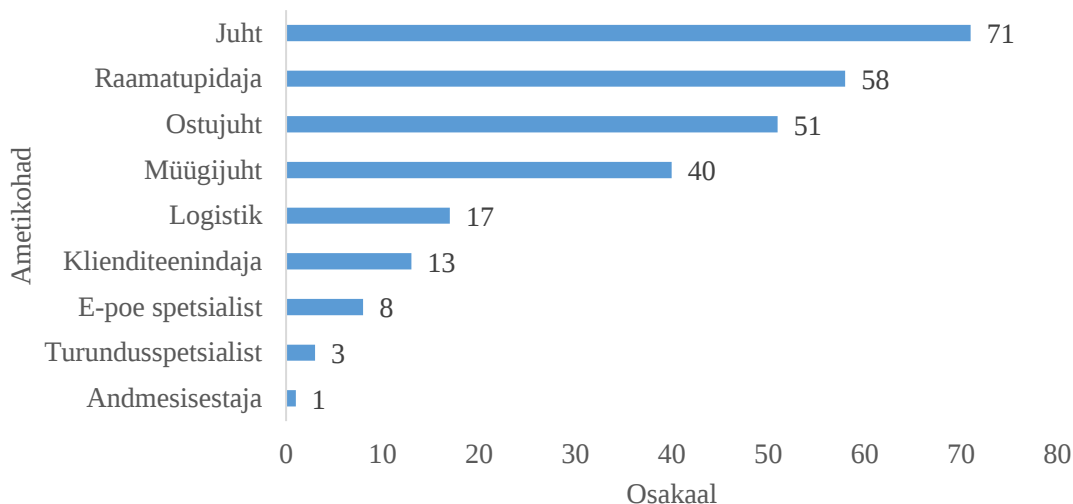
Empiirilise uuringu analüüsi peatükis esitatakse uuringu tulemused ja analüüsitakse neid. Tulemuste esitamiseks on kasutatud jooniseid ning tabelleid. Seejärel tehakse uurimistulemuste põhjal järeldused ja esitatakse ettepanekuid e-kaubanduse ettevõtete kui tööandjate valmisoleku suurendamiseks kaugtöö rakendamiseks ettevõttes.

Tulemustest ilmneb, et kaugtööd ei rakendata 22% uuringus osalenud ettevõtetes. Peamiste põhjustena toodi välja, et töö eeldab töötajate füüsilist kohalolekut (73%), ja et tööandja ei näe kaugtöö rakendamiseks vajadust (27%). Vastajatel paluti täpsustada, kui suur osa nende töötajatest võiksid ilma töökorraldust häirimata kaugtöö korras töötada. Veidi alla poole (45%) vastasid, et kaugtööd saaksid teha kuni 25% töötajatest, kahe ettevõtte esindajad leidsid, et see määr võiks olla lausa 76-100% juures. Vastanutest 36% väidavad, et nende töötajatest ei saaks keegi ilma töökorraldust häirimata kaugtöö korras töötada. Nemad ei kaalu ka kaugtöö korras töötamist edendada. Varasemalt selgus, et on endiselt tööandjaid, kes kaugtööd oma töötajatele ei võimalda, kuigi nende töö iseloom seda võimaldaks. Tulemuste põhjal saab järeldada, et kaugtöö rakendamist mõjutab oluliselt tööandjate hoiakud sellise töövormi suhtes. Ligi kolmveerand ettevõtetest nimetas kaugtöö mitterakendamise põhjuseks töö iseloomust tingitud vajaduse töötajatel füüsiliselt kohal olla, kuid samas leiavad üle poole (56%), et nende kollektiivis on töötajad, kes saavad töökorraldust häirimata kaugtööd teha.

Kaugtööd rakendab 78% uuringus osalenud ettevõtetest, kellest 9% teeb seda kollektiivselt. Pooltes (50%) ettevõtetes jääb kaugtööd harrastavate töötajate arv 1-25% vahemikku. Ahrendt jt (2020, lk 31) leidsid oma uurimuses, et suuremad ettevõtted võtavad kaugtöö suurema tõenäosusega kasutusele kui väiksemad. Uuringutulemustest ilmnes, et kaugtöö on levinum suurte ettevõtete seas, kuivõrd kõik uuringus osalenud 51-100 ning 101 ja rohkema töötajaga ettevõtted praktiseerivad mingil määral kaugtööd. Kaugtöö kokkulepe on töötajatega sõlmitud peamiselt suuliselt (79%), 6% kaugtööd rakendavatest ettevõtetest on kaugtöö reguleerinud töölepinguga ning 15% on sõlminud oma töötajatega muu kirjaliku kokkuleppe. Tööandja ja töötaja vaheline kaugtöö korraldamise kokkulepe on oluline, sest nii on võimalik luua kindlustunne mõlema osapoole jaoks ning vältida teineteise väärarusaamist (Riispapp, 2021, lk 7).

Töökohad, mida iseloomustab individuaalne kontroll töötempo üle ja vähene vajadus kolleegidega või klientidega näost näkku suhelda, on Mühlbergi (2021) sõnul kaugtööks kõige sobivamad. Töö teoreetilises pooles selgus, et kaugtöö on levinum kõrget kvalifikatsiooni nõudvatel ametikohtadel, mille tõttu uuriti uuringus osalenud tööandjatelt, millistel ametikohtadel on nende ettevõttes kaugtöö

võimaldatud. Uuringutulemustest selgus, et kõige enam on kaugtöö võimaldatud juhtidele (71%), raamatupidajatele (58%) ning ostujuhtidele (51%). Andmete sisestamise ning turundusega tegelevate töötajate seas on kaugtöö tegijaid vähesel määral või pole üldse (Joonis 1).

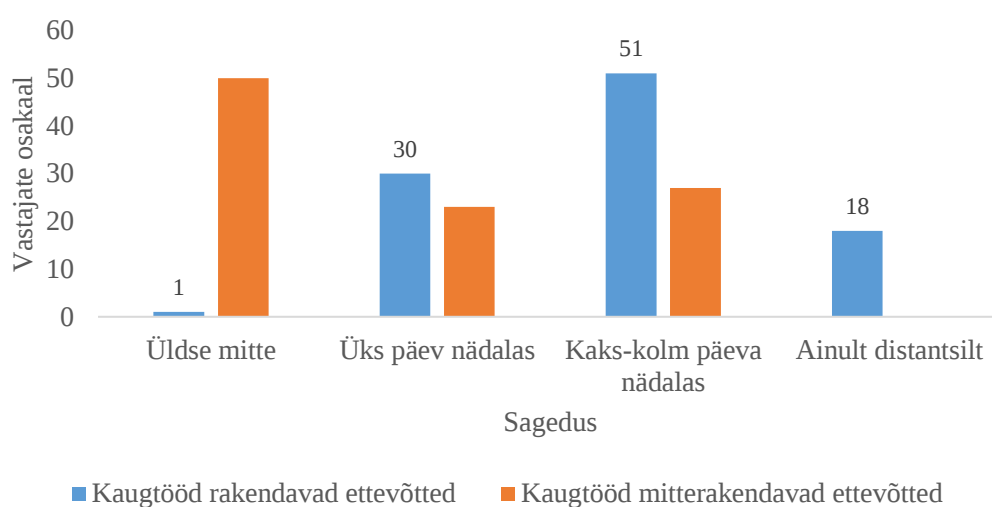


Joonis 1. Kaugtöö rakendamise osakaal ametikohtade viisi

Peamiste põhjustena, miks töötajad kaugtöö võimalust kasutavad, nimetati aja kokkuhoidmist (56%), elukoha kaugust töökohast (44%) ning koroonaviiruse leviku tõkestamist (43%). Varasemalt selgus statistikast, et koroonakriisi taandumise ning piirangute leevenemise järel hakkas kaugtöötajate arv märgatavalt vähenema. Siinkohal jääb küsimus, et kas e-kaubandussektoris, viiruse leviku tõkestamise eesmärgil kaugtööd tegevate töötajate puhul, on tegu ajutise nähtusega või mitte.

Töötajatel on võrdsed võimalused kaugtöö tegemiseks 26% uuringus osalenud ettevõtetes, kollektiivselt on kaugtööl nendest 23%. Teistes (74%) ettevõtetes ei ole töötajatel võrdsed võimalused kaugtööd teha. Ebavõrdsete võimalustega ettevõtetes teeb kaugtööd peamiselt kuni 25% töötajatest (59%), kolmandikus (29%) ettevõtetes ka 26-50% töötajatest. Võrdseid võimalusi kaugtöö tegemiseks ei suuda pakkuda peamiselt füüsiliste kauplustega e-pood (84%), kuid ka väljastuspunktidega e-pood (65%) ja ainult e-poode (64%) omavad ettevõtted. Küsitlusele vastajad põhjendasid ebavõrdsust sellega, et laotöötajatel ning füüsiliste kaupluste klienditeenindajatel pole töö iseloomust tingitult võimalik kaugtööd teha. Ojastu (2020) sõnul ei suuda kõik ametid ja töökultuurid paindlikud olla ja seetõttu on kaugtöö ebaühtlaselt jaotunud. Mühlberg (2021) leiab, et kaugtööks on kõige sobilikumad töökohad, kus puudub vajadus kolleegidega ning klientidega vahetu suhtluse järele.

Uuringu käigus sooviti välja selgitada, milline on e-kaubandusettevõtete esindajate hinnangul optimaalne aeg kaugtöö korras töötamiseks. Vastanutest 46% leidsid, et optimaalne aeg kaugtöö korras töötamiseks oleks kaks kuni kolm päeva nädalas. Baruch (2000, lk 36) leidis oma uurimuses, et parimad tulemused saavutatakse siis, kui töötajad teevad osalise ajaga kaugtööd. Ettevõtete suuruse, tegevusvaldkonna ning müügikanalite lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud. Kui võrrelda, kuidas jagunevad arvamused kaugtööd rakendavate ja mitterakendavate ettevõtete vahel, siis nende arvamused lähevad lahku. Kaugtööd rakendavatest ettevõtetest pooled (51%) leiavad, et optimaalne on töötada kaugtöö korras kaks kuni kolm päeva nädalas, kuid kaugtööd mitterakendavad ettevõtted leiavad, et kaugtööd ei tuleks üldse mitte rakendada (50% vastanutest, Joonis 2).

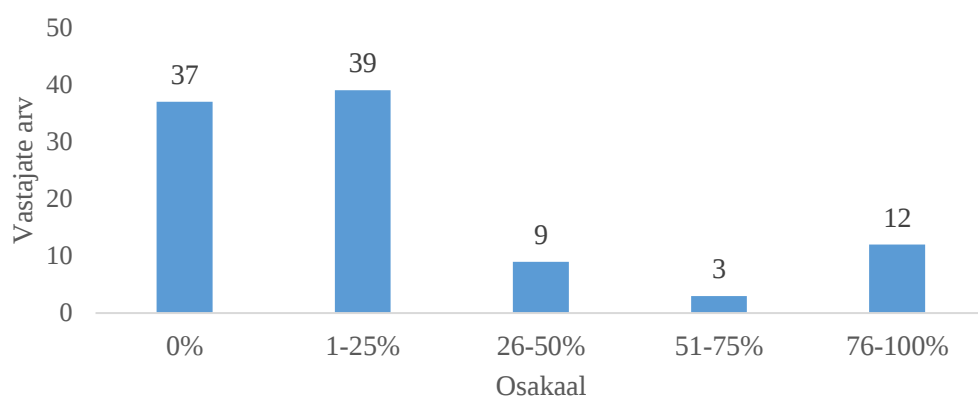


Joonis 2. Kaugtöö korras töötamise optimaalne aeg

Andrespoki (2021) määratluse alusel võib liigitada uuringus osalenud kaugtööd rakendavad ettevõtted kaugtööle avatuks. Kaugtööle avatud ettevõtetes ei ole kaugtöö töökultuuri loomulikuks osaks, kaugtööd võimaldatakse mõnel päeval nädalas vaid osadele töötajatele.

Ettevõtete esindajatel paluti muuhulgas hinnata, kui suur osa nende töötajatest, kes veel ei tööta kaugtöö korras, võiksid ilma töökorraldust häirimata seda teha. Uuringutulemustest selgus, et 39% ettevõtetes on 1-25% töötajaid, kes saavad ilma töökorraldust häirimata kaugtöö korras töötada, kuid ei tee seda (Joonis 3), mis tulenes töötajate eelistustest töötada kontoris kohapeal (56%) ja soovist suhelda oma kolleegidega vahetult (41%). Messengeri (2019) sõnul ei sobi kaugtöö kõigile ning on töötajaid, kes eelistavad kontoritööd, sest neil puudub väljaspool tööandja ruume selleks vajalikud tingimused. Waters-Lynch (2020) leidis, et olenemata sellest, kas töökoht on kaugtööks sobilik või mitte, eelistavad osa töötajaid kontoripõhist tööd selle sotsiaalse poole tõttu.

Vastanutest 37% väitis, et nende ettevõttes selliseid töötajaid pole, kes saaks kaugtööd teha, kuid ei tee seda täna. Kuna 22% nendest ei rakenda oma ettevõttes mingil määral kaugtööd, siis saab järeldada, et neil puuduvad igasugused võimalused kaugtöö korras töötamiseks. Ülejäänud 78% aga rakendavad kaugtööd ja seetõttu võib järeldada, et nende töötajatest töötavad kaugtöö korras juba kõik, kellel ametikoht seda võimaldab. Kaheksakümnendatel aastatel pakkusid Olson ja Primps (Bailey & Kurland, 2002, lk 384 kaudu), et rohkem kui 50% ametikohtadel võiks kaugtööd praktiseerida, kuid JRC ühisuuringust selgus, et EL-is on vaid 37% töökohtadest kaugtööks sobilikud. Seetõttu on loomulik, et ka e-kaubandussektoris on ametikohti, kus kaugtöö praktiseerimine on võimatu.



Joonis 3. Potentsiaalsete kaugtöötajate osakaal

Kaugtöö edendamist kaalub 17% vastanutest, 43% ei ole selles veel kindlad ning 40% kaugtööd edendada ei kavatse. Kaugtööd mitterakendatavatest ettevõtetest vaid üks vastaja kaalub seda teha ning täpsustas, et ettevõtte soovib luua tööülesandeid, mida oleks võimalik täita ka kaugtöö korras. Kaugtöö edendamist kaalutakse enim nendes ettevõtetes, kus kaugtöö tegijaid on juba praegu kuni 25% töötajatest. Pooled (50%) selliste ettevõtete esindajatest peavad kaugtöö edendamist vajalikuks. Samuti kaalutakse kaugtöö rakendamist ettevõtetes, kus töötajatel pole võrdseid võimalusi kaugtöö korras töötamiseks (67%). Vastajatel paluti ka kirjeldada, kuidas nad kaugtööd edendada saaksid. Nii pakuti välja võimalust, et kaugtööle võiksid minna kõik need, kel pole otseselt vajalik kontoris olla. Samuti toodi näide, et tööandja palub assistentidel kontoris olla vaid kahel päeval nädalas, teistel päevadel on kontoris viibimine vabatahtlik. Üks ettevõtte soovib suurendada müüki e-kanalis, et vähendada füüsilise kaupluse osakaalu. MacKenzie (2020) ja Woolfi (2020) sõnul võib kaugtöö võimaldamine määrata töötajate alalhoidmise või uute talentide värbamise. Kui ettevõtte soovib konkurentsipüüa, peaks ta uute töötrendidega kaasa minema ning oma juhtimispraktikat muutma.

Kaugtöö rakendamise puhul on oluline roll töötajate isiksuseomadustel. Küsitluses paluti vastajatel nimetada, millised viis isiksuseomadust on nende hinnangul kaugtöötaja puhul kõige olulisemad. Ilmnesid erinevused kahe grupi, kaugtööd rakendavate ja mitterakendavate ettevõtete hinnangutes, mida ilmestab alljärgnev tabel. Isiksuseomadused on tabelisse toodud vastajate hinnangul olulisuse järgi kahanevas järjekorras.

Tabel 1. Kaugtöötajate viis olulisemat isiksuseomadust

Kaugtööd rakendavad ettevõtted	Kaugtööd mitterakendavad ettevõtted
Ajaplaneerimisoskus	Enesedistsipliin
Võime iseseisvalt töötada	Ajaplaneerimisoskus
Enesedistsipliin	Võime iseseisvalt töötada
Enesejuhtimisoskus	Usaldusväarsus
Usaldusväarsus	Ausus

Kaugtööd rakendavate ettevõtete esindajad pidasid kaugtöötaja kõige olulisemaks isiksuseomaduseks ajaplaneerimisoskust, võimet iseseisvalt töötada, enesedistsipliini, enesejuhtimisoskust ja usaldusväarsust. Kaugtööd mitterakendavate ettevõtete esindajad nimetasid kaugtöötaja olulistemaks isiksuseomadusteks enesedistsipliini, ajaplaneerimisoskust, võimet iseseisvalt töötada, usaldusväarsust ja ausust. Kui kaugtööd rakendavad ettevõtted leidsid, et üheks oluliseks isiksuseomaduseks kaugtöötaja puhul on enesejuhtimisoskus, siis kaugtööd mitterakendavate ettevõtete pingeritta see isiksuseomadus ei mahtunud. Selle asemel leidsid nad, et kaugtöötaja üheks oluliseks isiksuseomaduseks on ausus. Tulemustest ilmneb, et tööandjad ei pea usaldusväarsust esmatähtsaks omaduseks. Samas on Mühlbergi (2021) ja Ojastu (2020) sõnul usaldus kaugtöö kasutuselevõtu üks olulisemaid tegureid. Töötaja usaldusväarsusest pidasid tööandjad olulisemaks ajaplaneerimisoskust, mille tähtsust rõhutab ka Anderspok (2021). Tema sõnul peaks kaugtöötaja oskama oma aega juhtida ning Siegl (2021) leiab, et töötajaid tuleks selles koolitada.

3.1 Tööandjate hoiakud kaugtöö suhtes

Uuringu käigus selgitati välja uuringus osalenud ettevõtete suhtumine kaugtöösse, kaugtöö rakendamisel esinevad takistused ning vastajate hinnangud kaugtöö rakendamise eelistele ja puudustele. Tulemuste esitamiseks on leitud igale väitele antud hinnagute aritmeetiline keskmine väärtus ning vastuste hajuvuse iseloomustamiseks standardhälve. Esimesena oli esitatud kaugtöö hoiakute kohta 10 väidet, mida vastajatel tuli hinnata 5 punkti skaalal, kus 1= üldse ei nõustu ning 5= nõustun täielikult. Antud teemaploki väidete keskmiste keskmine hinnang on 3,22 (SD=1,23, V=38%), mille põhjal saab teha järeldusi, kas üksikväidetele antud hinnangud on üle või alla keskmise. Variatsioonikordaja põhjal ilmnes, et vastajate hinnangutes teemaploki väidetele esineb

erimeelsust. Uuringutulemuste põhjalikumaks analüüsimiseks kasutati uuringu käigus kogutud sotsiaal-demograafilisi andmeid. Nii analüüsiti andmeid ettevõtte suuruse, tegevusvaldkonna ja asukoha järgi ning kaugtöö rakendamise ja mitterakendamise järgi.

Tulemustest ilmnes, et uuringus osalenud ettevõtted on pigem tulemustele kui protsessile orienteeritud ($m=4,02$, $SD=1,07$). Kui võrrelda erinevate müügikanalitega ettevõtete tulemusi, siis e-pood on rohkem tulemustele orienteeritud ($m=4,35$, $SD=0,89$, $V=20\%$) kui e-poodi ja väljastuspunkte omavad ettevõtted ($m=3,47$, $SD=1,25$, $V=36\%$). Messengeri (2019, lk 68) sõnul on kaugtöö edukaks toimimiseks oluline juhtimiskultuur, mis on protsessile keskendumise asemel orienteeritud tulemuste hindamisele, seega võiks antud tulemustest järeldada, et e-poodidel on kaugtöö rakendamiseks paremad eeldused.

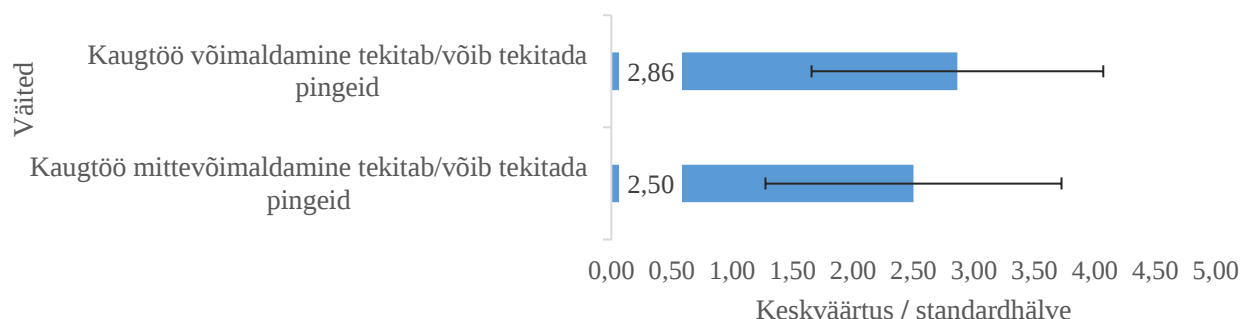
Uuringus osalejad nõustusid ka, et nende ettevõtte kui tööandja suhtub kaugtöösse positiivselt ($m=3,94$, $SD=1,15$). Kõige suurem erinevus kahe grupi hinnangutes ilmnes kaugtööd rakendavate ja mitterakendavate ettevõtete esindajate vahel. Kaugtööd rakendavad ettevõtted suhtuvad kaugtöösse positiivsemalt ($m=4,23$, $SD=0,91$), kui kaugtööd mitterakendavad ettevõtted ($m=2,91$, $SD=1,34$). Mitmetest varasematest juhtumiuuringutest on ilmnenu, et tööandjate suhtumist kaugtöösse mõjutab oluliselt juhtide varasem kogemus sellise töövormiga. Seega on kaugtööd mitterakendavate ettevõtete negatiivne suhtumine seotud kogemuste puudumisega ning nende arvamus tugineb eeldustel. Positiivse suhtumisega kaugtöösse eristusid ka kuni 10 töötajaga ettevõtted ($m=4,23$, $SD=1$) ning vaid e-poodi omavad vastajad ($m=4,58$, $SD=0,70$), samas kui e-poode ja füüsilisi kauplusi omavate ettevõtete ($m=3,66$, $SD=1,21$) ning 11-50 töötajaga ettevõtete ($m=3,22$, $SD=1,38$) suhtumine kaugtöösse on vähem positiivne. E-poodide üksmeelne positiivne suhtumine kaugtöösse on selgitatav sellega, et 85% rakendavad oma ettevõttes mingilgi määral kaugtööd. Füüsilisi kauplusi omavates ettevõtetes on aga rohkem ametikohti, kus on nõutud töötaja füüsiline kohalolek.

Mitmed praktikud ning valdkonnaspetsialistid leiavad, et kaugtööl on positiivne mõju ettevõtte mainele ning see soodustab talendikamate töötajate värbamist. MacKenzie (2020) sõnul muutuvad kaugtöö paindlikkus ja töö- ja eraelu tasakaal tööle kandideerijate seas enim olulisteks teguriteks. Uuringus osalenud tööandjad nõustusid keskmisest enam, et värbamisel on kandidaatide huvi kaugtöö vastu suur ($m=3,44$, $SD=1,05$), ja et kaugtöö võimaldamine parandab organisatsiooni kuvandit ($m=3,38$, $SD=1,03$). Tegevusvaldkonniti ning ettevõtte suuruse osas erilisi erinevusi esile ei kerki. Küll aga selgub uuringu tulemustest, et Lääne-Virumaal on kandidaatide huvi kaugtöö vastu tunduvalt madalam ($m=2,50$, $SD=0,84$), kui seda on näiteks Tartus ($m=3,80$, $SD=0,82$). Kaugtööd rakendavad ettevõtted hindasid nii kandidaatide huvi kaugtöö vastu ($m=3,59$, $SD=0,95$) kui ka

kaugtööd kui organisatsiooni kuvandi parandajat ($m=3,56$, $SD=0,96$) keskmisest kõrgemalt. Samas kaugtööd mitterakendavad ettevõtted hindasid neid keskmisest madalamalt ($m=2,91$, $SD=1,23$ ja $m=2,73$, $SD=1,03$). Mitmed praktikud ning valdkonnaspetsialistid leiavad, et kaugtöö, paindlikkus ja töö- ja eraelu tasakaal muutuvad tööle kandideerijate seas enim olulisteks teguriteks.

Varasematest uuringutest nähtub, et töötajad on kaugtöö nimel valmis oma tööandjat vahetama (*State of Remote Work*, 2021). E-kaubandusettevõtete esindajate hinnangul on töötajate surve kaugtöö korras töötamiseks madal ($m=2,55$, $SD=1,23$). Demograafilises võrdluses tunnevad vähem survet Lääne-Virumaa ettevõtted ($m=1,83$, mood 1, mediaan 1,5, $SD=0,98$). Olgugi, et nende hinnangul pole ka värbamisel kandidaatide huvi kaugtöö vastu suur ($m=2,50$, $SD=0,84$), rakendab 67% neist kaugtööd ja nad võimaldavad seda kuni 25%-le oma töötajatest. Töötajate survet kaugtöö korras töötamiseks tajuvad pigem suuremad, 101 ja rohkema töötajaga ettevõtted ($m=3,07$, $SD=0,92$) kui väiksemad, kuni 10 töötajaga ettevõtted ($m=2,38$, $SD=1,38$). Varasemalt selgus, et kaugtöö rakendamine on suuremates ettevõtetes (91,7%) enam levinud kui väiksemates (74,5%) ettevõtetes.

Ojastu (2021) ja Mühlberg (2021) leiavad, et kaugtöö mitteväimaldamine võib ettevõttes pingeid tekitada ning tuua kaasa töötajate lahkumise. Vastajate hinnangul tekitab tõenäolisemalt pingeid kaugtöö mitteväimaldamine ($m=2,99$, $SD=1,17$, mood 4) kui väimaldamine ($m=2,62$, $SD=1,19$, mood 2). Ka gruppide lõikes olid aritmeetilised keskmised kaugtöö mitteväimaldamise väite osas kõrgemad, vaid ühe erandiga. Kaugtööd mitterakendavate ettevõtete esindajate hinnangul tekitab tõenäolisemalt pingeid kaugtöö väimaldamine kui mitteväimaldamine (Joonis 4). Artimeetilised keskmised näitavad mõlema väite puhul pigem mittenõustumist, kuid hinnangutes esines vastajate erimeelsust. Hinnangute varieerumise hindamiseks kasutatakse variatsioonikoefitsienti, millest ilmnes, et mitteväimaldamise hinnangutes ($V=49\%$) oldi erimeelsemad kui väimaldamise puhul ($V=42\%$).



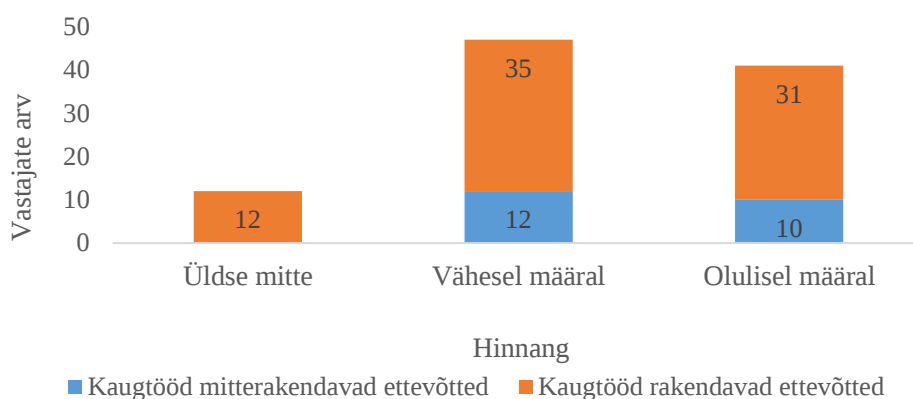
Joonis 4. Kaugtööd mitterakendavate ettevõtete esindajate hinnang

Beauregard jt (2020) leidsid, et kui osa töötajad teevad kaugtööd, siis võib see mõjutada negatiivselt kontoripõhiste töötajate töörahule. Rosenblad (2020) leiab, et kuna kaugtöötajate tööpanus ei pruugi olla nii nähtav, siis võivad nende kolleegid tunda, et kaugtöötajad panustavad vähem. Sellest võib järeldada, et kaugtööd mitterakendavad ettevõtted usuvad, et kaugtöö võimaldamine osadele töötajatele, mõjutab kolleegidevahelisi suhteid. Ojastu (2020) sõnul on aga juhi roll hoolitseda selle eest, et kaugtöötajad oleksid oma kontoripõhiste kolleegidega ühenduses.

Uuringus osalenud ettevõtted on rohkem tulemustele kui protsessile keskendunud, suhtuvad kaugtöösse positiivselt ning usuvad, et kaugtöö võimaldamine aitab parendada organisatsiooni kuvandit. Ettevõtete esindajate hinnangul on värbamisel kandidaatide huvi kaugtöö vastu suur, kuid töötajate seas nad survet kaugtöö rakendamiseks ei tunne. Samas usuvad vastajad, et kaugtöö mittevõimaldamine tekitab tõenäolisemalt nende ettevõttes pingeid, kui kaugtöö võimaldamine. Toomi (2017) sõnul on kaugtöö võimaldamise puhul oluline organisatsioonikultuur, milles suhted põhinevad usaldusel ja kus hinnatakse tulemusi, mitte kohalkäimist. Tulemustest võib järeldada, et uuritavates ettevõtetes on see eeldus pigem täidetud.

3.2 Kaugtöö rakendamist takistavad tegurid

Selgitamaks välja, millised tegurid mõjutavad uuritavates ettevõtetes enim kaugtöö rakendamist, paluti vastajatel hinnata kolme punkti skaalal (1= üldse mitte, 2= vähesel määral, 3= olulisel määral) üheksat väidet. Vastajate keskmiste keskmine hinnang väidetele oli 1,89 (SD=0,74, V=39%). Tulemustest ilmneb, et kõige enam mõjutab kaugtöö rakendamist uuritavates ettevõtetes tööiseloost tingitud näost-näkkude suhtlemine vajadus ($m=2,29$, $SD=0,67$). Oluliseks mõjutajaks pidasid seda tegurit 41% vastanutest, kellest 24% ei rakenda oma ettevõttes kaugtööd (Joonis 5). Nemed tõid ankeetküsitluse esimeses osas kaugtöö mitterakendamise põhjustena välja just töökohast tingitud näost-näkkude suhtluse vajaduse.



Joonis 5. Näost-näkkude suhtlemise vajaduse mõju kaugtöö rakendamisele

Vastanutest 47% hindasid, et näost-näkku suhtlemise vajadus mõjutab kaugtöö rakendamist nende ettevõttes vähesel määral. Nendest 26% ei rakenda oma ettevõttes kaugtööd, kuid näost-näkku suhtlemise vajadus ei ole nende jaoks määravaks takistuseks kaugtöö rakendamiseks. Küsitluse esimesest osast selgus, et nad kas ei näe kaugtöö rakendamiseks vajadust või töötajad ise ei tunne selle vastu huvi. Antud teguri mõju kaugtöö rakendamisele oma ettevõttes hindasid olematuks 12% vastanutest, kes ka kõik rakendavad oma ettevõttes kaugtööd.

Gruppide omavahelises võrdluses selgus samuti, et seda tegurit peetakse kõige suuremaks kaugtöö rakendamise mõjutajaks, vaid ühe erandiga. Harjumaa ettevõtete esindajad pidasid tööiseloomust tingitud näost-näkku suhtlemise vajadusest ($m=2,01$, $SD=0,65$) olulisemaks mõjutajaks kaugtöö rakendamise puhul seda, et kaugtööd pole võimalik tagada selliselt, et kõik töötajad oleksid võrdselt koheldud ($m=2,27$, $SD=0,60$). Võrdse kohtlemise küsimust kaugtöö rakendamise mõjutajana hinnati gruppide lõikes erinevalt. Kui väiksed, kuni 10 töötajaga ettevõtted ei pea võrdse kohtlemise küsimust oluliseks mõjutajaks ($m=1,67$, $SD=0,57$), siis suured, 101 ja rohkemate töötajatega ettevõtted hindasid antud tegurit sama oluliseks mõjutajaks, kui näost-näkku suhtlemist ($m=2,08$, $SD=0,67$). Müügikanalite võrdluses pidasid töötajate võrdset kohtlemist kaugtöö rakendamisel oluliseks mõjutajaks füüsiliste kauplustega e-poed ($m=2,19$, $SD=0,75$), vaid e-poodi omavate ettevõtete esindajad vähemoluliseks ($m=1,73$, $SD=0,72$).

Muuhulgas leiavad uuritavate ettevõtete esindajad, et tööks vajalike vahendite puudumine väljaspool tööruume ($m=1,98$, $SD=0,75$) ja kontrolli puudumine töötajate tegevuse üle ($m=1,96$, $SD=0,74$) mõjutab kaugtöö rakendamist nende ettevõttes keskmisest enam. Gruppide omavahelises võrdluses esines vastajate hinnangutes enim erisusi asukoha lõikes. Lääne-Virumaa ettevõtete esindajad peavad mõlema teguri mõju kaugtöö rakendamisele võrdväärselt oluliseks ($m=2,50$, $SD=0,55$). Harjumaa ettevõtete esindajad pigem vähemoluliseks ($m=1,91$, $SD=0,83$ ja $m=1,82$, $SD=0,75$). Burke (2021) sõnul mõjub kontrolliv ja mitteusaldav juhtimiskultuur töötajate motivatsioonile ning loomingulisusele pärssivalt, seda olenemata millist töövormi rakendatakse.

Vaadeldes väidetele antud hinnanguid ilmneb, et uuringus osalenud ettevõtete töötajatel digipädevuse probleeme üldjuhul ei esine ning seetõttu ei avalda töötajate digipädevus kaugtöö rakendamisele olulist mõju ($m=1,63$, $SD=0,60$). Kõige vähem esineb töötajatel digipädevusega seotud probleeme e-poodides ($m=1,32$, $SD=0,40$). Keskmisest vähem mõjutab kaugtöö rakendamist uuritavates ettevõtetes ka tehnoloogilised probleemid ($m=1,72$, $SD=0,75$) ning andmete ja info turvalisuse küsimus ($m=1,76$, $SD=0,75$). Tehnoloogilised lahendused, näiteks juurdepääs andmebaasidele ning andmete ja info turvalisus on kaugtööd rakendatavates ettevõtetes ($m=1,63$, $SD=0,69$ ja $m=1,67$,

SD=0,73) paremini tagatud kui kaugtööd mitterakendatavates ettevõtetes ($m=2,05$, $SD=0,90$ ja $m=2,09$, $SD=0,75$). Uuritavates ettevõtetes ei mõjuta oluliselt kaugtöö rakendamist ka töökeskkonna nõuded ($m=1,79$, $SD=0,73$) ning kaugtööst tingitud suhtlusbarjäär juhi ja alluvate vahel ($m=1,80$, $SD=0,70$), kuivõrd mõlema teguri mõju hinnati keskmisest madalamaks.

Kaugtöö rakendamist takistavate tegurite mõju hindasid kõige tugevamaks kaugtööd mitterakendavad ettevõtted, kuivõrd nende keskmiste keskmise hinnang oli 2,12. Kõiki tegureid, ühe erandiga, hinnati üldkogumi keskmiste keskmisest ($m=1,89$, $SD=0,74$) kõrgemalt. Tulemuste põhjalikumal analüüsimisel selgus, et vastajad olid üsna erimeelsed (Tabel 3). Üksmeelselt leiti, et ettevõttes on oluline inimestega näost-näku suhtlemine ($m=2,45$, $SD=0,51$, $V=21\%$), ja et kaugtööd pole ettevõttes võimalik tagada selliselt, et kõik töötajad oleksid võrdselt koheldud ($m=2,27$, $SD=0,70$, $V=31\%$). Kõige erimeelsemad olid vastajad selles osas, et kaugtöös esineb tehnoloogilisi probleeme ($m=2,05$, $SD=0,90$, $V=44\%$), ning et töötajatel esineb digipädevusega seotud probleeme ($m=1,77$, $SD=0,75$, $V=42\%$).

Tabel 3. Kaugtööd mitterakendavate ettevõtete keskmised hinnangud kaugtöö takistustele

Tegurid	m	SD	V
Ettevõttes on oluline inimestega näost-näku suhtlemine	2,45	0,51	21%
Kaugtööd pole võimalik tagada selliselt, et kõik töötajad oleksid võrdselt koheldud	2,27	0,70	31%
Töötajatel puuduvad väljaspool tööruume tööks vajalikud vahendid	2,18	0,80	36%
Puudub kontroll töötajate tegevuse üle	2,18	0,80	36%
Kaugtöö tekitab suhtlusbarjääri juhi ja alluvate vahel	2,09	0,75	36%
Töoga seotud andmete ja info turvalisus pole kaugtöö tegemisel tagatud	2,09	0,75	36%
Kaugtöös esineb tehnoloogilisi probleeme (nt ligipääs andmebaasidele)	2,05	0,90	44%
Töökeskkonna nõuded kaugtöö rakendamisel on probleemiks	2,00	0,76	38%
Töötajatel esineb digipädevusega seotud probleeme	1,77	0,75	42%

Tulemustest võib järeldada, et kaugtöö rakendamist ettevõtetes mõjutab enim tööiseloomust tingitud vajadus vahetu suhtluse järele. Kuna kaugtööd pole võimalik rakendada selliselt, et kõik töötajad oleksid võrdselt koheldud võib eeldada, et tööandjad ei võimalda kaugtööd pingete vältimiseks.

3.3 Tööandjate hinnangud kaugtöö eelistele ja puudustele

Uuringu käigus sooviti välja selgitada tööandjate hinnangud kaugtöö eelistele ja puudustele nii töötajate kui ka tööandja tasandil. Selleks oli esmalt esitatud kaugtöö eeliste ja puuduste kohta üheksa väidet, mida vastajatel tuli hinnata 5 punkti skaalal, kus 1= üldse ei nõustu ning 5= nõustun täielikult. Need väited hõlmasid kaugtöö eeliseid ja puuduseid töötaja seisukohast. Tulemustest ilmneb, et tööandjad leiavad, et kaugtöö korras töötamisel on töötaja jaoks rohkem puuduseid ($m=3,52$,

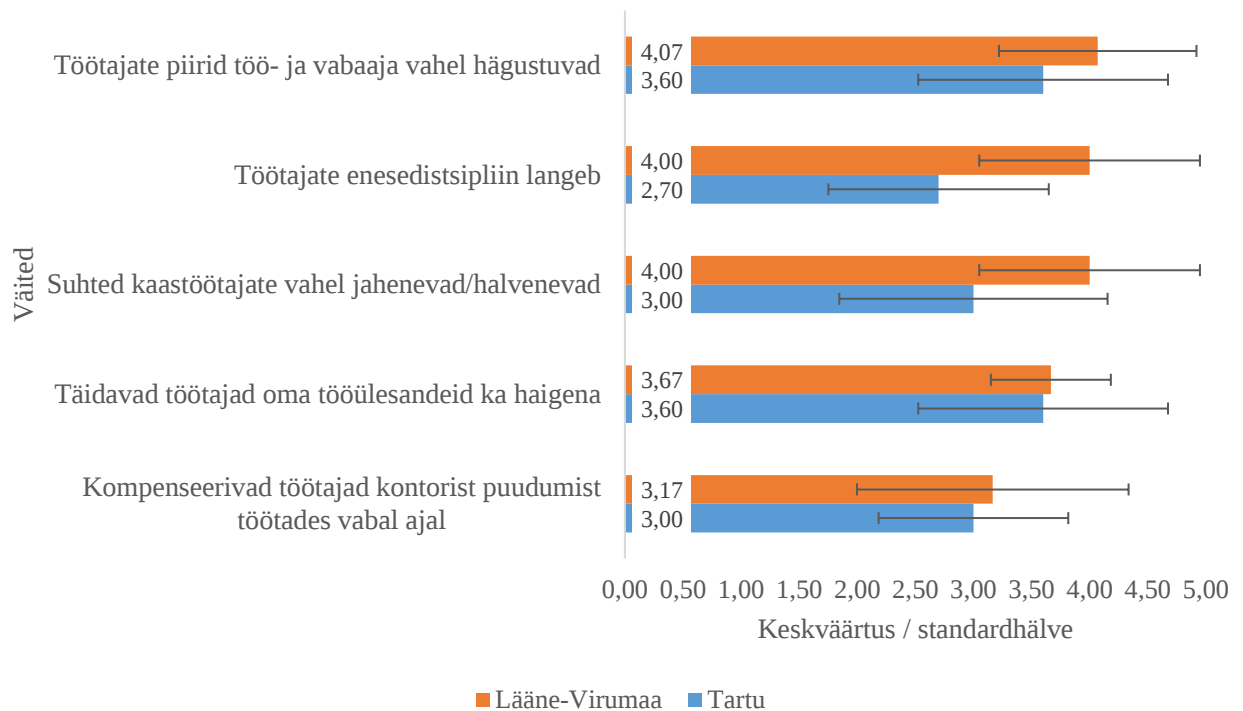
SD=0,98, V=28%) kui eeliseid (m=3,36, SD=1,01, V=30%). Allolev tabel (Tabel 4.) võtab kokku kaugtöö eelistele ja puudustele antud hinnangud.

Tabel 4. Keskmised hinnangud kaugtöö eelistele ja puudustele

Kaugtöö puudused	m	SD	V
Töötajad täidavad oma tööülesandeid ka haigena	3,93	0,71	18%
Töötajate piirid töö- ja vabaaja vahel hägustuvad	3,79	0,96	25%
Töötajad kompenseerivad kontorist puudumist töötades vabal ajal	3,45	0,91	27%
Suhted kaastöötajate vahel jahenevad/halvenevad	3,38	1,00	30%
Töötajate enesedistsipliin langeb	3,05	1,04	34%
Kaugtöö eelised			
Töötajatel väheneb tööstressi tase	3,53	0,95	27%
Töötajad suudavad tööülesandeid täita väiksema ajakuluga	3,43	1,04	30%
Töötajad suudavad paremini tööle keskenduda	3,26	0,96	29%
Töötajatel esineb vähem segavaid faktoreid	3,23	1,08	33%

Kaugtöö puuduste osas ollakse kõige üksmeelsemalt ja enam nõus sellega, et kaugtööd tehes täidavad töötajad oma tööülesandeid ka haigena (m=3,93, SD=0,71, V=18%). Ahrendt jt (2020, lk 33) leidsid, et kaugtöötajatel esineb tööpäeva lõpetamisega raskusi, ja et nad teevad kontoripõhiste töötajatega võrreldes tõenäolisemalt vabal ajal tööd. E-kaubandusettevõtete tööandjad nõustuvad üksmeelselt, et töötajate piirid töö- ja vabaaja vahel hägustuvad (m=3,79, SD=0,96, V=25%). Beauregard jt (2019, lk 517) leidsid, et kaugtöö võib mõjuda halvasti töötajate omavahelistele suhetele, ning et kaugtöötajad võivad kontorist puudumist kompenseerida, tehes pikemaid tööpäevi. Uuringutulemustest ilmnes, et tööandjad nõustuvad keskmisest vähem, et kaugtööd tehes kompenseerivad töötajad kontorist puudumist töötades vabal ajal (m=3,45, SD=0,91), ja et suhted kaastöötajate vahel jahenevad/halvenevad (m=3,38, SD=1). Tulemustest ilmneb, et vastajad ei arva, et kaugtööd tehes töötajate enesedistsipliin langeb (m=3,05, SD=1,04), kuid hinnangutes esines erimeelsust.

Vastajate hinnangul väheneb kaugtööd tehes tööstressi tase (m=3,53, SD=0,95) ja tööülesandeid täites on ajakulu väiksem (m=3,43, SD=1,04). Samuti arvatakse, et kaugtööd tehes suudavad töötajad paremini tööle keskenduda (m=3,26, SD=0,96) ja et töötajatel esineb vähem segavaid faktoreid (m=3,23, SD=1,08), kusjuures hinnangutes ollakse üksmeelsed. Gruppide omavahelises võrdluses selgus, et vastajate müügikanalite ja tegevusvaldkondade lõikes suuri erinevusi polnud ning vastajad olid suhteliselt ühel meelel. Küll aga oli uuritavate ettevõtete asukohtade lõikes olulised erinevused. Enim puuduseid kaugtöö rakendamises leidsid Lääne-Virumaa ettevõtted (m=3,80, SD=0,95, V=25%). Kõige vähem puuduseid kaugtöö rakendamisel nägid Tartu ettevõtted (m=3,18, SD=1,04, V=33%), kuigi viimased olid oma hinnangutes erimeelsemad (Joonis 6).



Joonis 6. Lääne-Virumaa ja Tartu vastajate keskmised hinnangud puudustele kaugtöö rakendamisel

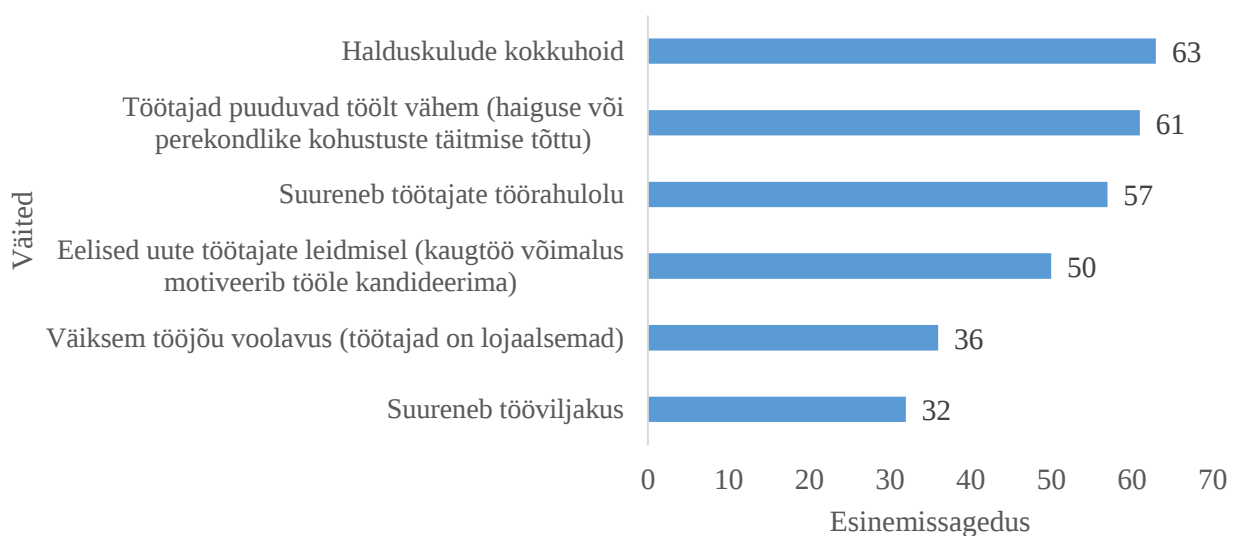
Olulised statistilised erinevused ilmnevad võrreldes hinnanguid ettevõtete suuruste järgi. Suurte, 101 ja rohkema töötajaga ettevõtete esindajad näevad kaugtöös rohkem eeliseid ($m=3,80$, $SD=0,77$), kui väiksemate, 11-50 töötajaga ettevõtete esindajad ($m=3,21$, $SD=1,06$). Suurte ettevõtete esindajate hinnangul esineb töötajatel kaugtööd tehes vähem segavaid faktoreid ($m=3,93$, $SD=0,73$), kuid 11-50 töötajaga ettevõtete esindajad leiavad, et see nii ei ole ($m=2,91$, $SD=1,20$). Põhjus võib olla selles, et suurtes ettevõtetes on suured kollektiivid ning ühes kontoriruumis rohkem kolleege, mistõttu esineb vahelesegamisi rohkem, kui väiksemates kollektiivides.

Kaugtöö puuduste osas on erinevate suurustega ettevõtted samuti erimeelt. Suurte ettevõtete esindajad arvavad, et kaugtööd tehes täidavad töötajad oma tööülesandeid ka haigena ($m=4,29$, $SD=0,61$), kuid 11-50 töötajaga ettevõtte sellega nii tugevalt ei nõustu ($m=3,65$, $SD=0,78$). Viimased usuvad suurtest ($m=2,71$, $SD=1,07$) enam, et kaugtööd tehes töötajate enesedistsipliin langeb ($m=3,26$, $SD=1,02$).

Võrdlemata ei saa jätta kaugtööd rakendavate ja mitterakendavate ettevõtete hinnanguid kaugtöö eelistele ja puudustele, kuivõrd kahe grupi tulemustes ilmnemine suured erinevused. Varasemalt selgus, et kui ettevõttel puudub varasem kogemus kaugtööga, siis näevad nad selles rohkem riske kui võimalusi (Üle poole tööandjatest..., 2020). Ka uuringutulemustest ilmnemine, et kaugtööd mitterakendavad ettevõtted leidsid kaugtöö rakendamise juures rohkem puuduseid ($m=3,78$,

SD=0,95) kui eeliseid ($m=2,69$, $SD=1,03$). Kaugtööd rakendavad ettevõtete puhul oli aga tulemus vastupidine, nemad hindasid kaugtöö eeliseid ($m=3,55$, $SD=0,92$) kõrgemalt kui puuduseid ($m=3,45$, $SD=0,98$). Kaugtöö suurimaks eeliseks peavad kaugtööd rakendavad ettevõtted seda, et kaugtööd tehes suudavad töötajad tööülesandeid väiksema ajakuluga täita ($m=3,65$, $SD=0,91$). Kaugtöö suuremaks puuduseks pidasid nad aga seda, et kaugtööd tehes täidavad töötajad oma tööülesandeid ka haigena ($m=3,97$, $SD=0,71$). Kaugtööd mitterakendavad ettevõtted usuvad, et kaugtööd tehes töötajate piirid töö- ja vabaaja vahel hägustuvad ($m=4,05$, $SD=1$), kuid suurima eelisena leiti, et kaugtööd tehes väheneb tööstressi tase ($m=3,23$, $SD=0,97$).

Uuringu käigus selgitati välja, millist kasu võiks vastajate hinnangul tööandja kaugtöö võimaldamisest saada (Joonis 7). Loetelus oli 6 kasutegurit ning vastajatel oli võimalik ka endal mõni kasutegur kirja panna, kuid seda võimalust ei kasutanud ükski vastaja. Kaheksa vastajat, kellest ükski ei rakenda oma ettevõttes kaugtööd ega kaalu selle edendamist, leidsid, et kaugtöö võimaldamisega ei kaasne tööandjale mingisugust kasu.



Joonis 7. Kaugtöö võimaldamisest tööandjale saadav kasu

Vastajate hinnangul on kaugtöö võimaldamisest saadav suurim kasu tööandjale halduskulude kokkuhoid. Pooled (51%) uuringus osalenud ettevõtetest olid kuni 10 töötajaga. Füüsilist kontorit ei oma nendest 29%. Võib vaid oletada, et tegu on pereettevõtetega, kus ettevõtte tegevus toimub eluruumides või tegelevad need ettevõtted teenuste või toodete vahendamisega ning ei vaja seetõttu oma tegevuseks füüsilist kontoripinda.

3.4 Järeldused ja ettepanekud

Lõputöö raames läbiviidud empiirilise uuringu käigus kaardistati kaugtöö rakendamist Eesti e-kaubandussektoris ning tööandjate hinnanguid sellise töövormi mõjuteguritele, eeldustele ja puudustele. Uuringutulemustest selgus, et paljud (78%) e-kaubandusettevõtted küll rakendavad kaugtööd, kuid selline töövorm pole kättesaadav kõikidele töötajatele.

Varasemaid harjumusi ning eelarvamusi kaugtööst peetakse tihti kaugtöö võimaldamist takistavateks teguriteks, kuivõrd kaugtöö rakendamine on sageli otsuste juhtide otsustada. Erinevate juhtumiuuringute tulemustest ilmneb, et kui ettevõttel puudub varasem kogemus kaugtööga, siis näevad nad selles rohkem riske kui võimalusi. Lõputöö raames läbiviidud uuringust selgus, et kaugtööd rakendavad ettevõtted suhtuvad kaugtöösse positiivsemalt kui kaugtööd mitterakendavad ettevõtted. Kaugtööd mitterakendavate ettevõtete esindajad hindasid kaugtööd takistavate tegurite mõju gruppide lõikes kõige tugevamaks. Samuti ilmnas tulemustest, et kaugtööd mitterakendavad ettevõtted näevad kaugtöös rohkem puuduseid kui eeliseid.

Ettepanek: muuta oma mõtteviisi töö tegemisest. Seda soodustab tutvumine viimastel aastatel läbiviidud kaugtööteemaliste uuringute tulemustega, kus on põhjalikult hinnatud kaugtöö rakendamise mõju töötajate ja organisatsiooni tulemustele.

Teoreetilistest lähtekohtadest selgus, et kaugtöö ei ole kõigi töökohtade jaoks sobiv korraldus, kuid sellegipoolest kasvab ametite hulk, mis hõlmab vähemalt mõningaid ülesandeid, mida saaks kaugtöö korras teha. Uuringutulemustest ilmnas, et kaugtöö rakendamist uuritavates ettevõtetes mõjutab kõige enam tööiseloomust tingitud näost-näku suhtlemise vajadus.

Ettepanek: luua või pakkuda töötajatele tööülesandeid, mida oleks võimalik täita ka kaugtöö korras ning leida oma ettevõttele sobiv lahendus kaugtöö rakendamiseks.

Uuringutulemustest ilmnas, et kaugtöö rakendamist e-kaubandusettevõtetes pärsib tööandjate mure, kuidas säilitada kaugtöö rakendamisel võrdsus ja õiglane kohtlemine töötajate vahel. Varasematest rahvusvahelistest uuringutest on selgunud, et osa ettevõteteid ei rakenda kaugtööd vältimaks ebavõrdsest kohtlemisest tingitud pingeid töötajate vahel. Samuti on tööandjatel hirm, et kui lubada osa töötajaid kaugtööle, siis soovivad seda ka teised. Valdkonnaspetsialistid on pakkunud üheks lahenduseks võimaldada kontoripõhistele töötajatele kaugtöö asemel ajapaindlikkust lühendatud tööpäevade või töönädalate näol.

Ettepanek: viia läbi töörahulolu-uuring ning selgitada välja, kas ja kuivõrd kaastöötajaid häirib, kui osad kolleegid kaugtöö korras töötavad. Analüüsida, kas ajapaindlikkus kontoripõhiste töötajate puhul oleks võimalik ning vähendaks võimalikke tekkivaid pingeid.

Teoreetilistest lähtekohtadest selgus, et kaugtöö võimaldamise puhul on oluline ettevõtte organisatsioonikultuur, milles suhted põhinevad usaldusel ja kus hinnatakse tulemusi, mitte kohalkäimist. Kaugtöö edukus sõltub sellest, kas töötaja panust ja väljundit on võimalik mõõta. Uuringus osalenud tööandjad leidsid, et kontrolli puudumine töötajate tegevuse üle mõjutab kaugtöö rakendamist nende ettevõttes keskmisest enam. Samuti ilmnes uuringutulemustest, et kaugtööd mitterakendavad ettevõtted on rohkem protsessile kui tulemustele orienteeritud.

Ettepanek: sõnastada nii organisatsiooni kui ametikohale seatud selged eesmärgid, et töötajad mõistaksid neile seatud ootusi. Mõõta ja hinnata kokkulepitud ülesannete täitmist ning anda töötajatele pidevalt tagasisidet.

Varasematest uuringutest on selgunud, et juhtidel ja kõrgema astme spetsialistidel on suurem ligipääs kaugtööle, kui klienditeenindajatel ja kontoritöötajatel. Ka lõputöö raames läbiviidud uuringust ilmnes, et kaugtöö on kõige enam võimaldatud juhtidele ja raamatupidajatele. Klienditeenindusega, andmesisestusega ning turundusega tegelevate töötajate seas oli kaugtöö tegijaid vähe või üldse mitte.

Ettepanek: muuta oma juhtimispraktikat ning korraldada tööprotsessid selliselt ümber, et klienditeenindust oleks võimalik pakkuda läbi e-keskkonna. Luua juurdepääs ettevõtte andmebaasidele, et ka andmesisestamist ning turundamist oleks võimalik teha väljaspool tööandja ruume.

Läbiviidud uuringuga selgitati välja e-kaubandussektori tööandjate hoiakud kaugtöö suhtes ning peamised takistused sellise töövormi rakendamisele. Aina enam töötajad soovivad kaugtööd teha ning on valmis selle nimel ka töökohta vahetama. Hoidmaks oma töötajaid ning tõstmaks nende lojaalsust ettevõtte vastu, peaksid tööandjad leidma viise, kuidas töötajate soovidele vastu tulla. Empiirilise uuringu põhjal saadi ülevaade kaugtöö rakendamisest e-kaubandussektoris, mille põhjal oli võimalik teha järeldusi ning tööandjatele ettepanekuid kaugtöö ulatuslikumaks rakendamiseks.

KOKKUVÕTE

Kaugtöö kui üks paindlikke töövorme ei ole uus nähtus, kuid koroonapandeemia taustal on muutunud see erakordselt aktuaalseks. Paljud töötajad, kellel ei olnud varasemalt kaugtööga kogemust, said seda piirangutest tingituna kogeda. Samuti olid paljud ettevõtted sunnitud oma töökorraldust muutma ning osa või kõik töötajad kaugtööle suunama, et tagada oma äritegevuse jätkumise. Tööandjate tagasiside sellise töövormi rakendamisele aga varieerub – on neid, kes on positiivselt meelesstatud ning plaanivad ka edaspidi kaugtööga jätkata, kuid on ka ettevõtjaid, kes võtavad seda kui ajutist nähtust ning ootavad töötajate naasmist kontorisse.

Mitmed selleteemalised uuringud tõendavad, et kaugtöö on töötajate jaoks oluline eelkõige töö- ja eraelu tasakaalustamise aspektist. Pendelrändelt kokkuhoitav aeg ja raha on üks peamisi motivaatoreid, kuivõrd sellest saadava kasu saab suunata eraeluliste ning perekondlike vajaduste rahuldamiseks. Töötajate kasvavat soovi kaugtöö järele peegeldab ka nende valmisolek oma töökohta vahetada, juhul kui nende tööandja kaugtööd ei võimalda ja neile avaneks võimalus seda mujal teha. Seega on tööandjad justkui sundseisus, leidmaks lahendusi oma töötajate soovidele vastu tulla, et vältida töötajate lahkumist ning soodustada uute talentide värbamist.

Statistika näitab, et kaugtöö on ebaühtlastelt jaotunud ning see on peamiselt võimaldatud teatud valdkonna ja ametikohtade esindajatele. Üheltpoolt on see tingitud tehtava töö iseloomust, teisalt mõjutab kaugtöö rakendamist ettevõtete juhtimispraktikad ning usaldus oma töötajate vastu. Mitmed valdkonnaspetsialistid leiavad, et kaugtöö rakendamist on võimalik edendada, kui muuta arusaama ning mõtteviisi töö tegemisest. Kuigi kõik sektorid ei suuda ühtviisi paindlikud olla, on võimalik teatavate pingutuste korral kaugtöö osakaalu kasvatada.

Empiiriline uuring viidi läbi kaardistusuuringuna, kus uurimisobjektiks olid Eesti E-kaubanduse Liitu kuuluvad kaubandusettevõtted. Andmete kogumiseks kasutati *Google Forms* internetikeskkonda ning küsitlus viidi läbi ajavahemikul 24.02.2022 kuni 10.03.2022. Uuringus osales kokku 100 ettevõtte esindajat ning lõplikuks valimiks kujunes 26,7%. Uuringus rakendati kvanitatiivset metodoloogiat ning andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat.

Uuringuga selgitati välja e-kaubandusettevõtete kaugtöö rakendamise praktika ning mõjutegurid. Tulemustest ilmnes, et kaugtööd ei praktiseeri pea veerand ettevõtetest, kellest kolmandik ei näe kaugtöö rakendamiseks vajadust. Kaugtööd rakendavates ettevõtetes on aga valdavalt kaugtöö ametite lõikes ebaühtlaselt jaotunud, kuivõrd kaugtööd teevad peamiselt vaid juhid ning raamatupidajad. Tulemustest saab järeldada, et töötajatel puuduvad võrdsed võimalused kaugtööd teha. Uuringu käigus tehti siinkohal ettepanek muuta juhtimispraktikat ning korraldada tööprotsesse

selliselt ümber, et ka klienditeenindust, andmetesisestust ning turundust oleks võimalik läbi e-keskonna teha.

Peamise kaugtööd takistava tegurina toodi välja tööiseloomust tingitud vajaduse vahetuse suhtluse järele. Kui ettevõtte looks tööülesandeid, mida on võimalik ka väljaspool kontoriruumi teha, tekiks ka kontoripõhistel töötajatel võimalus kaugtööd praktiseerida. Tööandjad leidsid ka, et kuivõrd kaugtöö puhul on keeruline tagada töötajate võrdset kohtlemist, mõjutab see nende ettevõttes sellise töövormi rakendamist. Samas tekitab tööandjate hinnangul ettevõttes pingeid pigem kaugtöö mittevõimaldamine kui võimaldamine. Lahenduseks oleks töörahulolu-uuring, mis selgitaks välja töötajate hoiakud kolleegide kaugtöö korras töötamise suhtes. Samuti võiks pakkuda kontoripõhistele töötajatele ajapaindlikkust lühendatud tööpäeva või -nädala näol, et võimalikke tekkivaid pingeid leevendada.

Uuringus osalenud ettevõtted suhtuvad kaugtöösse üldiselt positiivselt ning on pigem tulemustele kui protsessile orienteeritud. Positiivset suhtumist väljendab ka tööandjate uskumus, et kaugtöö võimaldamine aitab parendada organisatsiooni kuvandit. Analüüsist ilmneb, et kaugtööd mitterakendavad ettevõtted jäävad eriarvamusele ning näevad kaugtöös rohkem puuduseid kui eeliseid. Tuginedes teooriale võib väita, et kui ettevõttel puudub varasem kogemus kaugtööga, siis näevad nad selles rohkem riske kui võimalusi. Kui ettevõtte juhid tutvuksid viimaste kaugtööteemaliste uuringutega, kus on põhjalikult hinnatud kaugtöö rakendamise mõju töötajate ja organisatsiooni tulemustele, aitaks see nende mõtteviisi töö tegemisest muuta.

Kõige olulisemad isiksuseomadused kaugtöötaja puhul on tööandjate hinnangul ajaplaneerimisoskus, iseseisvus ja enesedistsipliin. Tööandjate hinnangul väheneb kaugtööd tehes töötajate stressitase ning nad suudavad tööülesandeid väiksema ajakuluga täita. Suurimaks kaugtöö riskiks peavad tööandjad aga töö- ja eraelu hägunemist. Nad leiavad, et töötajad täidavad kaugtööd tehes oma töökohustusi ka haigena ning võivad kompenseerida kontorist puudumist vabal ajal töötamisega. Teatavasti ei sobi kaugtöö kõigile ning on töötajaid, kes eelistavad kontoritööd, sest neil puudub väljaspool tööandja ruumi selleks vajalikud tingimused või nad eelistavad oma kolleegidega otsesuhtlust. Uuringust selgus, et 39% ettevõtetes on töötajaid, kes saaksid kaugtööd teha, kuid eelistavad kontoripõhist töökorraldust.

Uuringu käigus kogutud andmete põhjal tehti järeldusi ja koostati ettepanekud e-kaubandussektori tööandjatele kaugtöö ulatuslikumaks rakendamiseks. Lõputöö eesmärk ja püstitatud ülesanded said täidetud.

SUMMARY

The topic of this final thesis is “Implementation of remote work in the Estonian e-commerce sector“. The thesis consists of 56 pages and has been written using 58 sources, 38 of which are in English. The thesis is illustrated by seven figures and four tables.

Remote work as a flexible form of work is not a new phenomenon, but it has become extremely relevant in the context of the Covid pandemic. Despite the growing popularity of remote work and the increasing number of employees favouring this form of work, remote working is not keeping pace with the need. Statistics show that remote work is unevenly distributed, and it is mainly available to employees in certain fields and jobs. On the one hand, this may be due to the nature of the work, on the other hand, the use of remote work depends on the management practices of companies and trust in their employees. Two springs ago (2020), when the number of remote workers peaked, there were still employers who did not provide this form of work for their employees, even though their job nature would have allowed it.

The increasing number of employees favouring remote work is reflected in their willingness to change jobs if their employer does not allow to work remotely and if they have better opportunities elsewhere. Thus, employers seem to be forced to find solutions to meet the wishes of their employees, to prevent employees from leaving and encourage the recruitment of new talented workers.

Although the Covid pandemic and the resulting emergency situation showed the real potential of remote work, it is not equally accessible to all people, as not all occupations, sectors and work cultures are equally flexible. In view of the above, the aim of this thesis is to analyse the implementation of remote work in the e-commerce sector in order to make recommendations to e-commerce employers for the wider use of remote work.

To achieve the aim of the final thesis, the following research tasks were set:

- to find out the theoretical framework for the implementation of remote work, and to develop a methodology for conducting empirical research;
- to map and analyse the implementation of remote work according to employers' estimates in the e-commerce sector;
- draw conclusions and make recommendations to e-commerce employers for the wider use of remote work.

The empirical research was conducted as a mapping study, in which the objects of research were trade companies belonging to the Estonian E-Commerce Association. The Google Forms online

environment was used to collect the data, and the survey was conducted between 24.02.2022 and 10.03.2022. A total of 100 company representatives participated in the survey, and the final sample was 26.7%. The research used a quantitative method, and descriptive statistics was used to analyse the data.

The research identified the implementation practices and key factors of remote work in the e-commerce companies. The results revealed that almost a quarter of the companies do not practise remote work, and a third of them do not see the need for it. However, in the companies that use remote work, its distribution by occupation is predominantly uneven, as only managers and accountants can work remotely. The results disclose that employees do not have equal opportunities for remote work. The author of the thesis suggested changing the management practice and reorganizing the work processes so it would also be possible to perform customer service, data entry and marketing through the e-environment.

The need for direct communication due to the nature of work was pointed out as the main obstacle in working remotely. But if a company created work tasks that could be performed outside the office premises, office-based employees would also have the opportunity to do remote work. The employers also claimed that as remote work makes it difficult to ensure equal treatment of employees, it affects its use in their company. At the same time, according to the employers, not enabling remote work creates more tensions in the company than enabling it. The solution would be a job satisfaction survey that would find out employees' attitudes towards colleagues working remotely. Flexibility could also be offered to office-based staff in the form of a reduced working day or week to alleviate tensions that may arise.

The companies surveyed have a generally positive attitude towards remote work, and they are results-oriented rather than process-oriented. The employers are positive and believe that remote work helps to improve the image of the organization. The analysis shows that companies that do not practise remote work disagree with that, and see remote work as the form of work having more disadvantages than advantages. Based on the theory, it can be said that if a company has no previous experience with remote work, they see more risks than opportunities. If company managers studied the latest research on remote work, which thoroughly assess the impact of remote work on employee and organizational performance, it would help change the way they think about working.

Based on the data collected, conclusions were drawn and recommendations were made for e-commerce employers to implement remote work more widely. The aim of the thesis and the set tasks were fulfilled.

VIIDATUD ALLIKAD

- 2/3 tööandjatest jätkab varasemast paindlikuma töökorraldusega. (2021). Kasutamise kuupäev: 11.02.2022, allikas CV Keskus: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/23-tooandjatest-jatkab-varasemast-paindlikuma-tookorraldusega>
- 77% eestimaalastest on valmis kodust töötamise nimel töökohta vahetama. (2018). Kasutamise kuupäev: 15.01.2021, allikas CV Keskus: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/77-eestimaalastest-on-valmis-kodust-tootamise-nimel-tookohta-vahetama>
- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., Sandor, E. (2020). *Living, working and COVID-19*. Kasutamise kuupäev: 15.01.2021, allikas Eurofond: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>
- Allen, N. (2020). *The Pioneers of Modern Remote Work*. Kasutamise kuupäev: 10.11.2021, allikas Wrkfrce: <https://wrkfrce.com/the-pioneers-of-modern-remote-work/>
- Anderson, D., Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: The importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13-18.
- Andrespok, E. (2020). *Põhjalik kaugtöö korraldamise juhend 2021*. Kasutamise kuupäev: 19.01.2021, allikas Kaugtöötaja: <https://www.kaugtootaja.ee/blog/kaugtoo-juhend#millised-on-erinevad-kaugtoo-vormid>
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative Research Methods : A Synopsis Approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, volume 6, issue 11, 40-47.
- Arrak, A. (2008). Kaugtöö roll kaasaegses majanduses. rmt: E. Naat, *Kaugtöö kojutulek* (lk 20-24). Kärdla: Arhipelaag.
- Bailey, D. E., Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bailey, D. E., Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, volume 23, issue 4, 383-400.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, volume 15, issue 1, 34-49.

- Beauregard, T. A., Basile, K. A., Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. rmt: R. N. Landers, *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (lk 511-543). Cambridge: Cambridge University Press.
- Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garcés, A. (2020). *Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis*. Kasutamise kuupäev: 05.02.2022, allikas MDPI: <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Berthiaume, E. (2022). *Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here*. Kasutamise kuupäev: 04.20.2022, allikas Lawrence University: <https://www.lawrence.edu/articles/lu-alum-jack-nilles-father-telecommuting>
- Bishop, K. (2020). *What the Dutch can teach the world about remote work*. Kasutamise kuupäev: 24.07.2021, allikas BBC: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200623-what-the-dutch-can-teach-the-world-about-remote-work>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, volume 130, issue 1, 165-218.
- Burke, H. (2021). *Living and working in Europe 2020*. Kasutamise kuupäev: 15.01.2022, allikas Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2021/living-and-working-in-europe-2020>
- Clear, F., Dickson, K. (2005). Teleworking Practice in Small and Medium-Sized Firms: Management Style and Worker Autonomy. *New Technology, Work and Employment*, volume 20, issue 3, 218–233.
- COVID-19 põhjustatud majanduskriisi mõju tööjõu ja oskuste vajaduse muutusele. (2020). Tallinn: Kutsekoda. Kasutamise kuupäev: 23.02.2021, allikas Euroopa Komisjon: https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2021/01/OSKA_COVID-19_eriuring_11.01.2021_loplik.pdf
- Eesti e-kaubanduse statistika ja trendid. (s.a.). Kasutamise kuupäev: 14.02.2022, allikas Eesti E-kaubanduse Liit: <https://www.e-kaubanduseliit.ee/liidust/statistika>
- Frost, J. (2021). *Coefficient of Variation in Statistics*. Kasutamise kuupäev: 12.02.2022, allikas Statistics by Jim: <https://statisticsbyjim.com/basics/coefficient-variation/>
- How can your workplace be as flexible as your workforce?* (s.a.). Kasutamise kuupäev: 04.12.2022, allikas EY: https://www.ey.com/en_us/real-estate-hospitality-construction/ey-survey-on-future-workplace-index

- Illegems, V., Verbeke, A., S'Jegers, R. (2001). The Organizational Context of Teleworking Implementation. *Technological Forecasting and Social Change* volume 68, volume 3, 275–291.
- Inamdar, A. (2022). *Methods For Building A Remote Work Organizational Culture*. Kasutamise kuupäev: 02.04.2022, allikas Forbes: <https://www.forbes.com/sites/2022/01/10/methods-for-building-a-remote-work-organizational-culture>
- Jaakson, K., Kallaste, E. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides*. Tallinn: Eesti Rakendusuuringu Keskus Centar.
- Kald, I. (2020). *Pea kümnendik IKT-sektori töötajaist ei saa tööandjailt luba kodubürooks*. Kasutamise kuupäev: 02.02.2021, allikas IT Uudised: <https://www.ituudised.ee/uudised/2020/03/31/pea-kumnendik-ikt-sektori-tootajaist-ei-saa-tooandjailt-luba-koduburooks>
- Kaugtöö poliitika olemasolu annab kollektiivile töörahu*. (2021). Kasutamise kuupäev: 01.17.2022 , allikas CV Online: <https://toelublogi.ee/2021/03/05/kaugtoo-poliitika-olemasolu-annab-kollektiivile-toorahu/>
- Kaugtööga seotud väljakutsed ning poliitikasoovitused tööandjate vaates*. (2021). Kasutamise kuupäev: 04.10.2022, allikas Tööandjad: https://www.employers.ee/wp-content/uploads/Uuring_kaugtoo-ja-paindlik-tookorraldus_Viilup-Uuringud_2022.pdf
- Koovit, K. (2021). *Starshipi juht kaugtööd ei poolda: kontoris on inimesed tulemuslikumad*. Kasutamise kuupäev: 02.03.2022, allikas Postimees Majandus: <https://majandus.postimees.ee/7168292/starshipi-juht-kaugtööd-ei-poolda-kontoris-on-inimesed-tulemuslikumad>
- Kuyucu, M. (2019). A Descriptive Study on University Students' Perspectives and Opinions on Teleworking Method For Human Resource Policies of Businesses. *OPUS. International Journal of Society Researches*, volume 11, issue 18, 1091 - 1113.
- Käärats, E., Talur, M. (Koost). (2009). *Euroopa Liidu tasandi sotsiaalpartnerite raamkokkulepped*. Kasutamise kuupäev: 15.02.2021, allikas Sotsiaalministeerium: https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Too/Tookeskkond/el_sotsiaalpartnerite_raamkokkulepete_kogumik.pdf

- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, volume 62, issue 6, 796-827.
- MacKenzie, K. (2020). *The New World of Work*. Kasutamise kuupäev: 12.03.2022, allikas Workable Survey: <https://get.workable.com/the-new-world-of-work>
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Luis-Carnicer, P., Vela-Jiménez, M. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, volume 22, issue 3, 208-223.
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Geneva: Edward Elgar Publishing.
- Mihhailova, G. (2009). Management Challenges Arising from the Use of Virtual Work. *Baltic Journal of Management*, volume 4, issue 1, 80-93.
- Mühlberg, M. (2021). *Kaugtöö on tulnud, et jääda – talent vähemaga ei lepi*. Kasutamise kuupäev: 12.02.2022, allikas KPMG: <https://home.kpmg/ee/et/home/insights/2021/06/kaugtotoe-on-tulnud--et-jaeaeda---talent-vaehemaga-ei-lepi.html>
- New Survey: Company Mission & Culture Matter More Than Salary*. (2019). Kasutamise kuupäev: 25.04.2022, allikas Glassdoor: <https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/>
- Nguyen, M. (2021). *Research Shows Working From Home Doesn't Work. Here's How Employers Should Tackle the Problem*. Kasutamise kuupäev: 10.04.2022, allikas Time: <https://time.com/6088110/remote-work-structured-hybrid-research/>
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, volume 24, issue 2, 144-162.
- Ojastu, A. (2020). *Kaugtöö – mõeldes paindlikult paindlikust töökorraldusest*. Kasutamise kuupäev: 12.02.2021, allikas Alar Ojastu: <https://www.alarojastu.com/>
- Osula, K. (2008). *Andmeanalüüs*. Kasutamise kuupäev: 12.02.2021, allikas Tallinna Ülikool: <http://www.tlu.ee/~kairio/failid/kysimused.pdf>
- Ricard, S. (2020). *The Year Of The Knowledge Worker*. Kasutamise kuupäev: 12.02.2021, allikas Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/12/10/the-year-of-the-knowledge-worker/?sh=6403dd5b7fbb>

- Riispapp, E. (2021). Millised muutused tõi tööellu koroonaviirus? *Tööinspektsiooni ajakiri Tööelu*, 6-9.
- Siegl, A. (2021). *Remote Working Skills: Empirical Evidence on the Relevance and Needs from Six EU Countries. REMSKA Research Report*. Hamburg: Arbeitsstelle Migration.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E., Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Seville: European Commission.
- State of Remote Work*. (2021). Kasutamise kuupäev: 01.04.2022, allikas Own Labs: <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2020>
- Sõstra, K., Voolens, E. (2020a). *Kaugtöö võimalused ja arengud Eestis*. Kasutamise kuupäev: 11.02.2021, allikas Statistikaamet: <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtoo-voimalused-ja-arengud-eestis>
- Sõstra, K., Voolens, E. (2020b). *Koroonakriisi tulemus: 200 000 kaugtöö tegijat*. Kasutamise kuupäev: 11.02.2021, allikas Statistikaamet: <https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisi-tulemus-200-000-kaugtoo-tegijat>
- Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. (2020). Kasutamise kuupäev: 16.03.2021, allikas Joint Research Centre: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- Tervisekriisiga seotud väljakutsed ning poliitikasoovitused tööandjate vaates*. (2021). Kasutamise kuupäev: 04.15.2022, allikas Tööandjad: <https://www.employers.ee/uudised/uuring-tervisekriis/>
- The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* (2021). Kasutamise kuupäev: 07.01.2022, allikas Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- The Work Trend Index: The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?* (2021). Kasutamise kuupäev: 11.11.2021, allikas Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Toom, L. (2017). *Komistuskivid kaugtöö teel*. Kasutamise kuupäev: 11.02.2020, allikas Äripäev: <https://www.aripaev.ee/arvamused/2017/07/20/liisi-toom-komistuskivid-kaugtoo-teel>

- Turetken, O., Jain, A. Q., Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, volume 54, issue 1, 56-67.
- Tööandjad pakuvad kaugtööd vähem kui soovitakse.* (2021). Kasutamise kuupäev: 01.17.2022, allikas CV Online: <https://tooelublogi.ee/2021/01/12/tooandjad-pakuvad-kaugtööd-vahem-kui-soovitakse/>
- Töölepinguseadus.* (17.12.2008; viimati muudetud 01.01.2013). Kasutamise kuupäev: 25.03.2021, allikas Riigi Teataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/122122012030>
- Tööpoliitika näitajad.* (2020). Kasutamise kuupäev: 12.02.2021, allikas Statistikaamet: <https://tooturg.stat.ee/>
- Töötamisega seotud regulatsioone tuleb muuta paindlikumaks.* (2021). Kasutamise kuupäev: 24.11.2021, allikas Eesti Kaubandus-Tööstuskoda: <https://www.postimees.ee/7149641/kaubandus-toostuskoda-kaugtöö-regulatsiooni-tuleb-muuta-paindlikumaks>
- Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T., Wilkens, M. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Luxembourg: Eurofond.
- Waters-Lynch, J. (2020). *What 50 years of remote work teaches us*. Kasutamise kuupäev: 12.02.2021, allikas BBC: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200409-how-to-work-remotely-what-the-past-50-years-teaches-us>
- Woolf, M. (2021). *Is Remote Work Here to Stay?* Kasutamise kuupäev: 12.09.2021, allikas LiveCareer: <https://www.livecareer.com/resources/careers/planning/is-remote-work-here-to-stay>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Kasutamise kuupäev: 12.02.2021, allikas Tartu Ülikool: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf
- Ülevaade Kaugtöö Tegija märgise saajatest ning Kaugtöö Tegija märgise pikendajatest (2020).* (2020). Kasutamise kuupäev: 12.03.2022, allikas Targa Töö Ühing: <https://smartwork.ee/kaugtöö-tegija-uuring/>

LISAD

Lisa 1. Küsimustik e-kaubanduse ettevõtete esindajatele

Lisa 1. Küsimustik e-kaubanduse ettevõtete esindajatele

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse instituudi kaubandusökonomika eriala III kursuse üliõpilane ning koostan lõputööd teemal „Kaugtöö rakendamine Eesti e-kaubandusettevõtetes”. Palun Teil osaleda minu poolt läbiviidavas uuringus vastates allpool esitatud küsimustele.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 10 minutit. Küsimustik on anonüümne ning kogutud andmeid kasutatakse vaid lõputöö uuringu raames üldistatud kujul. Kui soovite uuringu tulemuste kohta tagasisidet, siis palun jätke küsimustiku lõppu oma e-posti aadress. Tänan, et leidsite aega vastamiseks!

I ETTEVÕTTE PROFIL

Meie ettevõttes on:

- ☐ 0-10 töötajat
- ☐ 11-50 töötajat
- ☐ 51-100 töötajat
- ☐ 101 ja rohkem töötajat

Meie ettevõtte müügikanalid:

- ☐ Meil on vaid e-pood
- ☐ Meil on nii e-pood kui ka füüsilised kauplused
- ☐ Meil on e-pood ja väljastuspunkt(id)
- ☐ Muu, nimetage ...

Meie ettevõtte tegevusvaldkond on:

- ☐ Kauplemine toidukaupadega
- ☐ Kauplemine tööstuskaupadega
- ☐ Kauplemine toidu- ja tööstuskaupadega
- ☐ Teenuse pakkumine/vahendamine
- ☐ Muu, nimetage...

Ettevõtte „peakontor“ asub:

- ☐ Meil pole füüsilist kontorit
- ☐ Tallinnas
- ☐ Tartus
- ☐ Harju maakonnas (va Tallinn)
- ☐ Hiiu maakonnas

- ☐ Ida-Virumaa maakonnas
- ☐ Jõgeva maakonnas
- ☐ Järva maakonnas
- ☐ Lääne maakonnas
- ☐ Lääne-Viru maakonnas
- ☐ Põlva maakonnas
- ☐ Rapla maakonnas
- ☐ Saare maakonnas
- ☐ Tartu maakonnas (va Tartu)
- ☐ Valga maakonnas
- ☐ Viljandi maakonnas
- ☐ Võru maakonnas

II KAUGTÖÖ KORRALDUS

Kas te rakendate oma ettevõttes kaugtööd?

- ☐ Jah
- ☐ Ei

Kui suur osa teie töötajatest praegu kaugtöö korras töötab?

- ☐ 1-25%
- ☐ 26-50%
- ☐ 51-75%
- ☐ 76-99%
- ☐ oleme kollektiivselt kaugtööl

Millisel viisil on töötajatega kaugtöö kokku lepitud?

- ☐ Suuliselt
- ☐ Kirjalikult

Kui kirjalikult, siis kuidas, kas:

- ☐ Töölepingus
- ☐ Muus kirjalikus kokkuleppes

Millistel ametikohtadel on teie ettevõttes kaugtöö võimaldatud?

- ☐ Raamatupidajatel
- ☐ Juhtidel
- ☐ Klienditeenindajatel
- ☐ Logistikutel
- ☐ Müügijuhtidel
- ☐ Ostujuhtidel

- ☐ Kõikidel ametikohtadel
- ☐ Muu, nimetage...

Kas teie ettevõttes on kõigil töötajatel võrdsed võimalused kaugtööd teha?

- ☐ JAH
- ☐ EI

Kui vastasite eitavalt, siis palun põhjendage:

Kui suur osa teie töötajatest, kes veel ei tööta kaugtöö vormis, võivad teie arvates töötada väljaspool tööandja ruume, ilma töökorraldust häirimata?

- ☐ 0%
- ☐ 1-25%
- ☐ 26-50%
- ☐ 51-75%
- ☐ 76-100%

Mis takistab teie töötajaid, kes ei saa töökorraldust häirimata kaugtööd teha?

- ☐ Töötajad eelistavad töötada kontoris kohapeal
- ☐ Töötajatel ei ole väljaspool tööandja ruume töö tegemiseks sobivaid tingimusi
- ☐ Tehnoloogilised takistused (nt kehv internetiühendus)
- ☐ Töötajate kohanemisevõime/valmidus
- ☐ Töötajate digioskused pole kaugtööks piisavad
- ☐ Töötajad vajavad pidevat juhendamist
- ☐ Töötajad eelistavad otsesuhtlust
- ☐ Muu, nimetage...

Märkige palun 3 peamist põhjust, miks teie hinnangul töötajad kaugtöö võimalust kasutavad?

- ☐ Aja kokkuhoidmiseks
- ☐ Elukoht asub töökohast võrdlemisi kaugel
- ☐ Eraelulised põhjused
- ☐ Kodus ollakse produktiivsemad
- ☐ Kontoris on liialt palju häirivaid tegureid (katkestused, müra vms)
- ☐ Kulude kokkuhoidmiseks
- ☐ Vajadus autonoomia järele
- ☐ Koroonaviiruse leviku tõkestamiseks
- ☐ Ei oska vastata

Milline oleks teie hinnangul optimaalne aeg kaugtöö korras töötamiseks?

- ☐ Üldse mitte
- ☐ Üks päev nädalas
- ☐ Kaks-kolm päeva nädalas
- ☐ Ainult distantsilt

Millised isiksuseomadused on teie hinnangul kaugtöötaja puhul olulised?

- ☐ Ausus
- ☐ Ajaplaneerimisoskus
- ☐ Enesedistsipliin
- ☐ Enesejuhtimisoskus
- ☐ Enesekindlus
- ☐ Enesemotivatsioon
- ☐ Organiseerimisoskused
- ☐ Suhtlemisvalmidus
- ☐ Usaldusväarsus
- ☐ Visadus
- ☐ Võime iseseisvalt töötada

Mis põhjustel teie ettevõtte ei võimalda kaugtööd?

- ☐ Me ei näe kaugtöö rakendamiseks vajadust
- ☐ Kaugtöö koordineerimine on keeruline
- ☐ Kaugtöö rakendamise ja haldamise kulud on liiga kõrged
- ☐ Kaugtööga seotud regulatsioon on liialt keeruline
- ☐ Töö eeldab töötajate füüsilist kohalolekut
- ☐ Töötajatel puudub huvi kaugtöö vastu
- ☐ Pingete vältimiseks, kuna kõikidel ametikohtadel pole see võimalik
- ☐ Pole kindel, kas töötaja kasutab kaugtööl töö tegemiseks ettenähtud aega sihipäraselt
- ☐ Puuduvad tehnoloogilised võimalused
- ☐ Muu, nimetage

Kas teie ettevõtte kaalub edendada kaugtöö korras töötamist?

- ☐ Jah
- ☐ Ei
- ☐ Ei ole veel kindel

Kui vastasite jaatavalt, siis palun kirjeldage lähemalt: ...

III KAUGTÖÖ TÕUKEJÕUD

Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgmiste väidetega:

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

Meie ettevõtte kui tööandja suhtub kaugtöösse positiivselt	1	2	3	4	5
Meie ettevõtte on pigem tulemustele kui protsessile orienteeritud	1	2	3	4	5
Kaugtöö mittevõimaldamine tekitab/võib tekitada pingeid	1	2	3	4	5
Kaugtöö võimaldamine tekitab/võib tekitada pingeid	1	2	3	4	5
Töötajate surve kaugtöö korras töötamiseks on tajutav	1	2	3	4	5
Kaugtööl on töötajate jaoks rohkem eeliseid kui ettevõtte jaoks	1	2	3	4	5
Kaugtöö nõrgestab organisatsioonikultuuri	1	2	3	4	5
Kaugtöö võimaldamine parandab organisatsiooni kuvandit	1	2	3	4	5
Kaugtöö võimaldab tööle värvata võimekamaid inimesi	1	2	3	4	5
Värbamisel on kandidaatide huvi kaugtöö vastu suur	1	2	3	4	5

Palun hinnake, kuivõrd on järgmised tegurid takistuseks kaugtöö rakendamisel teie ettevõttes.

(Vastused väidetele palun valida skaalal ühest kolmeni, kus 1 – üldse mitte, 2 – vähesel määral, 3 – olulisel määral)

Töötajatel esineb digipädevusega seotud probleeme	1	2	3
Töötajatel puuduvad väljaspool tööruume tööks vajalikud vahendid (nt printer)	1	2	3
Kaugtöö tekitab suhtlusbarjääri juhi ja alluvate vahel	1	2	3
Kaugtöös esineb tehnoloogilisi probleeme (nt ligipääs andmebaasidele)	1	2	3
Puudub kontroll töötajate tegevuse üle	1	2	3
Kaugtööd pole võimalik tagada selliselt, et kõik töötajad oleksid võrdselt koheldud	1	2	3
Ettevõttes on oluline inimestega näost-näku suhtlemine	1	2	3
Tööga seotud andmete ja info turvalisus pole kaugtöö tegemisel tagatud	1	2	3
Töökeskkonna nõuded kaugtöö rakendamisel on probleemiks	1	2	3

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)

Töötajate piirid töö- ja vabaaja vahel hägustuvad	1	2	3	4	5
Suhted kaastöötajate vahel jahenevad/halveneivad	1	2	3	4	5
Töötajate enesedistsipliin langeb	1	2	3	4	5
Täidavad töötajad oma tööülesandeid ka haigena	1	2	3	4	5
Kompenseerivad töötajad kontorist puudumist töötades vabal ajal	1	2	3	4	5
Suudavad töötajad paremini tööle keskenduda	1	2	3	4	5
Suudavad töötajad tööülesandeid täita väiksema ajakuluga	1	2	3	4	5
Esineb töötajatel vähem segavaid faktoreid	1	2	3	4	5
Väheneb tööstressi tase	1	2	3	4	5

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...