



**Sander Kriis**

**KAUGTÖÖTAJATE TOOTLIKKUSE  
TÕSTMISE VÕIMALUSED EESTI  
ETTEVÕTETES**

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse Instituut

Ärijuhtimine

Juhendaja: Laivi-Annus Anijärv, MA

Mõdriku 2026

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Sander Kriis

annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Kaugtöötajate tootlikkuse tõstmise võimalused Eesti ettevõtetes

- 1) reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada ja teha üldsusele kättesaadavaks Tallinna Tehnikakõrgkooli digiarhiivi DSpace kaudu;
- 2) reprodutseerimiseks pärast piirangu lõppu juhul, kui instituudi direktori korraldusega on kehtestatud lõputöö avaldamisele tähtajaline piirang.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi.

### **Autorideklaratsioon**

Mina, Sander Kriis

tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja ja iseenda varasematele teostele on viidatud õiguspäraselt. Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

*(allkirjastatud digitaalselt)*

Juhendaja Laivi-Annus-Anijärv

Töö vastab lõputööle esitatavatele nõuetele.

*(allkirjastatud digitaalselt)*

Lõputöö on kaitsmisele lubatud instituudi direktori korraldusega.

# SISUKORD

<b>SISSEJUHATUS</b> .....	4
<b>1. KAUGTÖÖTAJATE TOOTLIKKUSE TÕSTMINE</b> .....	6
<b>1.1. Kaugtöötaja tootlikkuse eripärad</b> .....	7
<b>1.2. Meetmed kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks</b> .....	12
<b>2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA</b> .....	19
<b>3. KÜSITLUSE TULEMUSED JA ANALÜÜS</b> .....	23
<b>3.1. Järeldused ja ettepanekud</b> .....	33
<b>KOKKUVÕTE</b> .....	36
<b>SUMMARY</b> .....	38
<b>VIIDATUD ALLIKAD</b> .....	40
<b>Lisa 1. Küsitluse ankeet</b> .....	44

## SISSEJUHATUS

Tehnoloogia areng ja uute kommunikatsioonivahendite kasutuselevõtmine on soodustanud kaugtöö rakendamist (Ingusci jt, 2023). Kaugtöö rakendamine on kasulik nii töötajatele kui tööandjatele. See annab töötajale vabaduse töötamise asukoha valiku osas ning aitab kokku hoida tööle sõitmisega seotud transpordikuludelt. Tööandjal võimaldab kaugtöö kasutamine vähendada kontorikulusid ning rakendada erinevates asukohtades paiknevaid töötajaid (Vadi & Laan, 2023).

Uuringud näitavad, et kaugtöö rakendamine võib töötajate tootlikkust suurendada (Hunter, 2018, Ozimek, 2020; Alexander jt, 2021) või vähendada (Monteiro jt, 2019). Kaugtöö mõju tootlikkusele sõltub kaugtöö korraldusest. Kaugtöö tootlikkust tõstab keskendumist võimaldav töökeskkond (Kivistik jt, 2022). Kaugtöös esinevate olulisemate väljakutsete hulka kuuluvad virtuaalse kommunikatsiooni korraldamine (McPhail jt, 2024), organisatsiooni ühtsuse tagamine ning töötajate juhendamine (Kivistik jt, 2022). Ühtlasi kaasnevad kaugtööga andmeturvalisuse riskid ning suureneb organisatsiooni tegevuse sõltuvus infosüsteemide toimimisest (Kähkonen, 2023). Tuleb arvestada ka sellega, et kaugtöö nõuab töötajatelt selleks sobivaid oskuseid, mille tase võib olla töötajatel erinev. Seega on kaugtöö rakendamise võimalused piiratud (Xiong jt, 2022). Kui ettevõtted ei tule nimetatud väljakutsetega hästi toime, siis on võimalik, et kaugtöö kasutamine mõjub tootlikkusele negatiivselt. Seega on oluline, millisel viisil ettevõtted kaugtööd rakendavad ning kuidas nad suudavad kaugtööga seonduvaid väljakutseid ületada. Kaugtöö efektiivne rakendamine ning kaugtööga kaasnevate väljakutsete süsteemne ületamine võib avaldada positiivset mõju kaugtöötajate tootlikkusele.

Kaugtöö kasutamine Eesti organisatsioonides on viimaste aastate jooksul kiiresti kasvanud. 2019. aastal oli Eestis 123 000 kaugtöötajat, mis on ligi 10 korda enam kui 2009. aastal (Statistikaamet, 2020). Järgnevatel aastatel kasvas kaugtöö rakendamine COVID-19 pandeemia tingimustes veelgi. 2021. aastal tegi kaugtööd 181 000 inimest ehk 28% hõivatutest (Statistikaamet, 2022). 2023. aasta seisuga oli Eestis kaugtöötajaid 185 500 (Statistikaamet, 2024). Pärast pandeemiat olid organisatsioonid töökorralduse kaugtöö jaoks ümber kujundanud ning juhid ja alluvad harjusid kaugtöö korraldusega, mistõttu jätkati paljudel juhtudel kaugtöö rakendamist ka pärast pandeemia lõppu (Smite jt, 2023). Töökultuuri paradigmas toimunud muutustest tulenevalt peetakse tänapäeval kaugtöö vormis töötamist normaalseks ning paljudel töötajatel on kujunenud ootus, et tööandja neile seda võimaldab (Olawale jt, 2024). Kõige rohkem rakendatakse Eestis kaugtööd info ja side, finants- ja kindlustustegevuse ja ning kutse-, teadus- ja tehnikaalase tegevuse valdkonnas ning kaugtöötajad on kõige suuremas ulatuses spetsialistid, tippspetsialistid ja juhid (Statistikaamet, 2022).

Kaugtöö rakendamist Eestis on seni uuritud mitmetes Tallinna Tehnikakõrgkooli lõputöodes, kuid seda temaatikat on käsitletud üksikute ja spetsiifilistest valdkondades tegutsevate ettevõtete kohta. Varasemalt on uuritud kaugtöö korraldamist transpordiettevõttes (Tokvonenko, 2023) ja IT-ettevõttes (Seiler, 2023). Selle kõrval on tehtud uuring kaugtöö rakendamisest e-kaubanduses (Salujärv, 2022). Organisatsioonide näitel on kaugtöö korraldust uuritud veel haridus- ja kultuuriasutuste kohta (Mesipuu, 2022; Steinberg, 2023). Samas ei ole teemat käsitletud kaugtööd töötajate tootlikkuse tõstmise vaatenurgast. Ettevõtete praktika uurimine sellest vaatenurgast võib aidata tuvastada parimaid praktikaid, millele tuginedes on võimalik teha ettepanekuid Eesti ettevõtetele kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Eesti ettevõtete kaugtöötajate tootlikkuse suurendamise praktika ja selle tõstmise võimalused.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja kaugtöö olemus, tootlikkuse eripärad kaugtöötajatel ning kirjeldada meetmeid kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks;
- esitada empiirilise uuringu metoodika uurimaks kaugtöötajate tootlikkuse tõstmise võimalusi Eesti ettevõtetes;
- esitada küsitluse tulemuste põhjal Eesti ettevõtete kaugtöötajate tootlikkuse suurendamise praktika, et leida võimalusi kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks;
- teha järeldusi kaugtöötajate tootlikkuse suurendamise praktika osas ja teha ettepanekuid Eesti ettevõtetele selle suurendamiseks.

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk hõlmab kirjanduse ülevaadet kaugtöötajate tootlikkusest ja selle tõstmise võimaluste kohta. Teises peatükis esitatakse lõputöö metoodika kaugtöötajate tootlikkuse tõstmise võimaluste uurimiseks Eesti ettevõtetes. Kolmandas peatükis esitatakse küsitluse tulemuste analüüs ning järeldused ja ettepanekud kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks.

# 1. KAUGTÖÖTAJATE TOOTLIKKUSE TÕSTMINE

Käesolevas alapeatükis esitatakse teoreetiline käsitlus kaugtöötajate tootlikkuse tõstmisest. Tuuakse välja kaugtöö mõiste ning selgitatakse, kuidas kaugtöö vormis töökorraldus võib töötajate tootlikkust suurendada või vähendada. Samuti vaadeldakse, millised on ettevõtete võimalused kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks.

Grawitz jt (2024, lk 164) defineerivad kaugtööd kui „igasugune töö, mida tehakse väljaspool tavalist näost-näku töökeskkonda, sõltumata sellest, kas sellised korraldused on püsivad, ajutised, *ad hoc* või vajavad reaajas või asünkroonseid interaktsioone.“ Allen jt (2015, lk 44) peavad kaugtöö tunnuseks, et see peab toimuma väljaspool ettevõtte tavapäraseid tööruume, samas ei loe Allen jt (2015, lk 44) kaugtöötajateks töötajaid, kes tulenevalt oma töö iseloomust, tavapäraselt ei tööta ettevõtte tööruumides. Seega näiteks töötaja, kes tegeleb kliimaseadmete hooldusega ja käib oma tööpäeva jooksul klientide juures neid seadmeid hooldamas, ei ole kaugtöötaja. Nicklin jt (2016, lk 43) järgi on kaugtööl kaks tunnust. Esiteks toimub töö väljaspool tavapärast töökohta ja teiseks kasutatakse töös mõnda kommunikatsioonivahendit. Eestis kehtiv töölepingu seadus määratleb kaugtööd kui tavapäraselt töandja ettevõttes tehtava töö tegemist väljaspool töö tegemise kohta, märkides, et kaugtööd võib teha ka töötaja kodus (Töölepingu seadus, 2008, § 6 lg 4).

Kaugtöö võimaldab inimestel kodus töötamist ning kodu on peamiseks, kuid mitte ainsaks kohaks, kus kaugtööd saab teha (Kazekami, 2020, lk 14). Kaugtööd tehakse ka näiteks kohvikutes ning ühissõidukites sõites (Kivistik jt, 2022, lk 14). Kaugtöö võib tähendada ka seda, et töötaja saab teha tööd reisil olles, viibides töökohast sadade või tuhandete kilomeetrite kaugusel. Alati ei tarvitse töandjad sellise asukohapaindlikkusega nõustuda, kuna see ei võimalda vajadusel töötajatel kiiresti töökohale saabuda. (Jaafar & Rahim, 2022, lk 86) Kaugtöö võib toimuda ka selleks loodud kaugtöökeskustes, milles on kohapeal tööks vajalikud tingimused ja vahendid, kusjuures ühes kaugtöökeskuses võivad töötada erinevate organisatsioonide töötajad (Allen jt, 2015, lk 44).

Selleks, et oleks võimalik väita, et töötaja puhul on tegemist kaugtööga, peab kaugtöö vormi rakendamine olema regulaarne ja teatud minimaalse ulatusega. Minimaalseks kaugtöö hulgaks on kirjanduses välja pakutud 1 täistööpäev nädalas kuni 1 täistööpäev kuus. Seega kaugtöötajaks ei loeta töötajat, kes töötab kaugtöö vormis juhuslikult, ebaregulaarselt või väga väikeses mahus. (Nicklin jt, 2016, lk 44)

Kaugtöö võib tähendada seda, et töötajad saavad ise valida oma tööaega, kuid võimalik on ka töökorraldus, mille puhul on kokkulepitud kindlad ajad, millal kaugtöötaja peab tööd tegema ning töandjale kättesaadav olema (Jaafar & Rahim, 2022, lk 86). Mõnikord

sätestavad tööandjad, millistel kellaegadel peavad kaugtöötajad olema tööks vajalikesse infosüsteemidesse sisselogitud ning sageli võimaldab kasutatav tarkvara tööandjatel jälgida süsteemidesse sisse- ja väljalogimise aegu (Allen jt, 2015, lk 51).

Kaugtöö võib toimuda hübriidvormis, mille osa tööajast viibivad töötajad tööandja juures kohapeal ning ülejäänud aja töötatakse kodus või mujal, vastavalt soovidele. Selline paindlik hübriid töö vorm aitab ära kasutada kaugtöö eeliseid ja ületada selle puudusi. (Gratton, 2021, lk 70) Hübriid tööd nimetatakse ka osajaga kaugtööks ning üksnes kaugtööl põhinevat töökorraldust täisajaga kaugtööks (Mihalca jt, 2021, lk 622). Hübriid töö korral võib olla sätestatud, et tööandja kutse peale peab töötaja ilmuma töökohale (Jaafar & Rahim, 2022, lk 86). McKinsey ja Company poolt läbiviidud uuringu kohaselt on COVID-19 pandeemia järgselt tööturul hübriid töö töötajate poolest kõige enam eelistatud töövormiks (Alexander jt, 2018, lk 8). Käesolevas lõputöös loetakse hübriid vormis toimuv töö kaugtöö hulka.

Kaugtöö võib olla korraldatud väga erinevalt ning erinevused võivad seisneda selles, kui sageli kaugtööd tehakse ning milliseid tööülesandeid kaugtöö vormis täidetakse. Samuti võib kaugtöö korraldus olla väga erinev selle poolest, kui palju tööandja töötaja tegevust kontrollib ja kui palju ta talle iseseisvat tegevusvabadust annab. (Grawitz jt, 2024. lk 164)

Kaugtöö tavaliselt hõlmab kommunikatsioonitehnoloogia vahendite kasutamist, mille abil toimub infovahetus tööandja ja kaugtöötaja vahel. Samuti kasutatakse kommunikatsioonitehnoloogiat, et erinevad kaugtöötajad ja ettevõttes kohapeal olevad töötajad saaksid suhelda. (Allen jt, 2015, lk 44)

Kokkuvõtvalt võib kaugtööks pidada tavapäraselt ettevõtte tööruumides tehtava töö teostamist väljaspool ettevõtet ja kommunikatsioonitehnoloogiavahendite abil. Kaugtööd tehakse enamasti kodus, kuid sageli ka kohvikutes, kaugtöökeskustes või reisil olles. See töövorm võib pakkuda töötajale ajapaindlikkust, kuid tööandja võib ka nõuda kindlaid tööaegu. Kaugtöö võib toimuda hübriidvormis, kus osa tööajast töötatakse kontoris ja ülejäänud aeg mujal.

## **1.1. Kaugtöötaja tootlikkuse eripärad**

Alljärgnevalt käsitletakse kaugtöötajate tootlikkust, tuues välja tegurid, mis võivad kaugtöö tootlikkust suurendada ja vähendada. Nende tegurite käsitlemine on oluline, kuivõrd see võib aidata leida võimalusi kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks. Põhimõtteliselt võib kaugtöö tootlikkus suureneda kahel viisil: suurendatakse kaugtöö tootlikkust tõstevaid tegureid või vähendatakse kaugtöö tootlikkust vähendavaid tegureid. Seetõttu on oluline käsitleda ka asjaolusid, mis võivad kaugtöö tootlikkust vähendada.

Kaugtöötaja tootlikkust käsitletakse käesolevas uurimistöös sarnaselt McPhail jt (2024, lk 157) laialt, mõistes selle all mitmesuguseid töö käigus saavutavaid tulemusi ja väljendeid. Tootlikkus väljendub töö käigus loodud väljundite ja sisendite suhtes nii töötaja, kui organisatsiooni tasandil.

Enamasti pakub kaugtöö vormis töötamine töötajatele rohkem autonoomiat tööülesannete täitmisel ning tööandja järelevalve töötaja tegevuse üle väheneb. Seetõttu eeldab kaugtöö võimaldamine tööandjate poolt usaldust töötajate suhtes, et töötaja suudab tööandjast eemal viibides töötada sama hästi kui kohapeal viibides. (Grawitz jt, 2024, lk 172) Kui töötajad saavad ise valida töötamise aja, siis saavad nad töötada ajal, mil nad tunnevad, et on kõige produktiivsemad (Kivistik jt, 2022, lk 13). On leidnud kinnitust, et kaugtöötajate poolt tajutud autonoomia on positiivses seoses kaugtöö tootlikkusega (Allen jt 2014, lk 51). Soomes läbiviidud uuringu kohaselt võimalused tööaega vastavalt oma vajadustele valida pakuvad paremaid võimalusi pereeluks ja vaba aja tegevuste planeerimiseks, mis suurendavad töötajate rahulolu ja seeläbi mõjuvad tootlikkusele positiivsemalt (Kähkönen, 2023, lk 489). Jaapanis läbiviidud uuring näitas, et kaugtöö võimaldamine suurendab töötajate üldist eluga rahulolu, mis omakorda suurendab tootlikkust (Kazekami, 2020, lk 12).

Kaugtöö vormis töötamine on osade töötajate jaoks vähem stressi tekitav ja seetõttu tootlikkust suurendav (Smite jt, 2022). Kaugtöö kohta on USAs tehtud uuringus isegi leitud, et isegi juhtudel kui kaugtööle üleminekuga suurenes töö intensiivsus, ei toonud see kaasa töötajate stressitaseme tõusu. Seega sama töö suurema intensiivsuse juures võrdub kaugtööl madalama stressitasemega (George jt, 2022, lk 2).

Kaugtöö suurendab töötajate tootlikkust selles mõttes, et töötajatel jääb ära vajadus tööle sõita ja väheneb sellega kaasnev ajakulu (Kivistik jt, 2022, lk 13). Vähenevad ka töötajate sõidukite parkimisega seotud kulud (Lakshmi jt, 2017, lk 23). Ka siis kui tööle sõitmisele kuluvat aega tööaja hulka mitte arvestada, võib sellele olla tootlikkusele positiivne mõju, sest tööle kohale jõudmine kulutab töötaja energiat. Kaugtöö vormis saab töötaja puhununa kodus tööpäeva alustada. (Kivistik jt, 2022, lk 13) Sõltuvalt elukoha kaugusest töökohale kulutavad mõned töötajad tööle sõitmisele tunni või isegi rohkem ning samal ajal tööd alustades, annab kaugtöö neile võimaluse hiljem ärgata, seega kauem magada, mistõttu nad on vähem väsinud (George jt, 2022, lk 4).

Kaugtöö ja töötajate tootlikkuse vahelise seose kohta on leitud, et kaugtöö võimaldamine mõjub tootlikkusele positiivsemalt töötajatel, kes kulutavad tööle sõitmiseks rohkem kui ühe tunni (Kazekami, 2020, lk 14). Kui puudub vajadus tööle sõita, siis see võib vähendada töötajate stressitaset, kuna töötajad ei pea muretsema selle pärast, kas nad jõuavad õigeaks ajaks tööle ning jääb ära vajadus tööle sõitmise seoses kiirustada. Lisaks jäävad

ära stressi tekitavad olukorrad liikuses või kaasinimesed ühissõidukites. (Kazekami, 2020, lk 10) Tööle sõitmisele aja arvelt saadav ajaline võit annab töötajatele võimaluse ka ajaliselt rohkem töötada, samas kaasneb osade töötajate puhul risk, et suurest kohusetundest tulenevalt hakatakse kaugtöö puhul oluliselt rohkem töötama, kui täpselt määratletud tööaeg puudub. Selle tulemuseks võivad pikemas perspektiivis olla töötajate väsimus ja terviseprobleemid, mis mõjuvad töötajate tootlikkusele negatiivselt. (Kähkönen, 2023, lk 481)

Kaugtöö korral võib väheneda töötajate haigestumine, kuivõrd töö käigus ei puututa füüsiliselt kokku kolleegide, klientide ega teiste inimestega, mis takistab nakkushaiguste levikut (Sroka, 2018, lk 149). Kaugtöö vormis on võimalik töötajal kergema haiguse korral töötada, mis võib tootlikkusele positiivselt mõjuda, kuivõrd tavapärase töökorralduse puhul kaasneks haigestumisega töölt puudumine. Haiguse korral võib kodune keskkond olla töötamiseks sobivam ning muuta haigust vähem ebameeldivaks kogemuseks. Seega isegi kui haiguse korral töötaks töötaja tööandja juures kohapeal, võib ta tootlikkus olla seal madalam kui kodus töötades. Siiski võib haigena töötamisel olla negatiivseid aspekte, sest see võib aeglustada haigusest paranemist. (Fiorini, 2024, lk 7)

Kaugtöö töötaja tootlikkus sõltub tööülesannete eripärast, osasid tööülesandeid on võimalik kaugtöö vormis hästi korraldada, teiste ülesannete puhul võib olla aga keeruline saavutada kohapealse töötamisega võrdväärset tootlikkust (Grawitz jt, 2024, lk 170). Kaugtöö sobib hästi pikaajalist ja põhjalikku keskendumist nõudvateks töödeks nagu näiteks andmeanalüüs või tekstide koostamine (Kivistik jt, 2022, lk 14). Kaugtööd on sobiv teha tööülesannete puhul, mida teostatakse infotehnoloogiat kasutades (Xiong jt, 2023). Kaugtöö sobib hästi individuaalseteks tööülesanneteks, seda eriti juhul, kui on võimalik anda töötajatele rohkem autonoomiat, kuidas ja millal neid ülesandeid sooritada (Jaafar & Rahim, 2022, lk 90). Kaugtööd on lihtsam rakendada asünkroonset suhtlust nõudvate tööülesannete puhul, mis ei eelda, et kaugtöötaja oleks kolleegidega pidevas suhtluses reaajas (Nicklin jt, 2016, lk 60).

Kaugtöö negatiivset mõju töötajate tootlikkusele on täheldatud ettevõtetes, mis tegelevad vähe arendustööga ning milles töötab suhteliselt palju madala kvalifikatsiooniga töötajaid. See tulemus viitab sellele, et lihtsate ja rutiinsete ülesannete täitmisel võib kaugtöö vorm tuua kaasa tootlikkuse vähenemise. (Monteiro jt, 2019, lk 23) Kõigi tööülesannete ja seetõttu ka kõigi ametite puhul ei pea tööandjad kaugtööd rakendatavaks või peavad seda ettevõtte jaoks liiga suurte riskidega seonduvaks. Ettevõtte jaoks kriitiliste süsteemide jälgimisega seotud või inimressursside juhtimisega töid seetõttu kaugtöö vormis tavaliselt ei teostata (Smite jt, 2023). Kaugtööd on keerulisem rakendada tööülesannete puhul, mille puhul on tulemuse saavutamiseks vajalik töötajate sagedane suhtlus ja ühine tööpanus.

Kaugtööd on keerulisem korraldada, kui ühe töötaja võimalused tööülesannet sooritada sõltuvad teiste töötajate tegevusest. (Allen jt, 2015, lk 51) Selliste tööülesannete puhul on kaugtöö rakendamisel eriti oluline töötajate koolitamine kommunikatsiooni osas (Nicklin jt, 2016, lk 52).

Kaugtöö puhul on täheldatud töötajate tootlikkuse suurenemist loovuse arvelt. Kui töötajad viibivad tavapärasest töökeskkonnast eemal, siis see mõnikord annab neile uusi mõtteid ja ideid. (Hunter, 2019, lk 1) Kaugtöö sobivust loovust nõudvate tööülesannete puhul kinnitavad uurimistulemused, et kaugtöö võimaldamise mõjud on positiivsed ettevõtetes, kus tehakse palju arendustööd (Monteiro jt, 2019, lk 23).

Kaugtöötajate tootlikkus sõltub sellest, kuivõrd on tagatud piisavad katkestuseta tööajad töötajatele (Gibbs jt, 2023, lk 30). Oluliseks peetakse, et kaugtöötajal oleks võimalik segamatult töötada järjest 45 minutit (Maurer, 2020). Küsimus on selles, et kas kodus või mujal töötades on töötajale tagatud keskkond, milles on teda häirivaid ja tööd katkestavaid tegureid rohkem. Kontoris võivad töötajaid häirida kolleegid ja nende poolt algatatud ebavajalikud sotsiaalsed vestlused (Kivistik jt, 2022, lk 13). Katkestusi tekitavad ka nooremad ja vähem kogunud kolleegid, kes pöörduvad töötaja poole nõu küsimiseks ning ka ülemusepoolne tööruumi sisenemine võib mõjuda häirivalt (Kazekami, 2020, lk 12). Kontoris kohapeal töötades on müratase sageli kõrgem kui kodus keskkonnas, mis samuti raskendab keskendumist (Smite jt, 2022). Kodune keskkond võib olla töötajale rahulikum ning seal saab töötaja valida ka endale sobiva töötempo (Kähkkonen, 2023, lk 480).

Samas on ka võimalik, et osadel töötajatel on kodus rohkem segavaid ja katkestusi põhjustavaid tegureid nagu teised pereliikmed (Jaafar & Rahim, 2022, lk 87). Kaugtöö tegemist võivad segada kodus olevad lapsed, millele viitab tulemus, et tootlikkus on madalam kaugtöötajatel, kes elavad koos lastega (Shi jt, 2020, lk 7). Lisaks sellele tekib kaugtööga seoses oht virtuaalse kommunikatsiooni sagenemiseks, mis tekitab töötajate töös katkestusi. India tehnoloogiaettevõttes tehtud uuring näitas, et kaugtööle ülemines töötajate tootlikkus langes katkestuste tõttu ning töötajad kulutasid oma tööülesannete täitmiseks tavapäraselt rohkem aega ning seetõttu sages ka töötamine väljaspool tavalist tööaega. (Gibbs jt, 2023, lk 30)

Kaugtöötajate tootlikkus sõltub töötajate eripäradest, sest mõned töötajad suudavad kaugtööd paremini teha kui teised. Seega osade töötajate puhul võib kaugtöö võimaldamine tootlikkust suurendada, teistel aga vähendada (Lakshmi jt, 2017, lk 22). Kaugtöös on edukamad töötajad, kellel on head planeerimis- ja eneseregulatsiooni oskused (Allen jt, 2015, lk 54). Kaugtöö jaoks on oluline kõrge enesetõhusus, eesmärkide seadmise oskus, samuti oskused arvuteid jm kommunikatsioonitehnoloogiat kasutada (Michalca jt,

2021, lk 624). Iseloomuomaduste poolest on leitud, et kõrge meelekindlusega töötajad on kaugtöös edukad. Väga olulised on töötajate ajajuhtimise oskused ning oskus seada piire töö ja eraelu vahele. (Grawitz jt, 2024. lk 170). Selle kõrval on vajalikud ka töötajate oskused infotehnoloogilisi töövahendeid kasutada (Xiong jt, 2023). Kaugtööd peetakse sobivamaks töötajate puhul, kelle jaoks ei ole tööga seotud sotsiaalne suhtlus kõrge tähtsusega, kellele sobib üksinda töötamine ning kes suudavad leida võimalusi oma sotsiaalsete vajaduste rahuldamiseks väljaspool töökollektiivi või kelle sotsiaalsed vajadused on madalamad (Nicklin jt, 2016, lk 52).

Tootlikkus võib kaugtöö korral langeda töötajatel, kes vajavad rohkem juhendamist ja nõustamist. See asjaolu muudab kaugtöö rakendamise problemaatilisemaks uute ja vähem kogunud töötajate puhul. (Hunter, 2019, lk 2) Siiski saavad töötajad kompenseerida tööandja poolset nõustamist, iseseisva abistava info otsimisega. See aga eeldab töötajatelt häid oskusi sobivat infot leida ja iseseisvalt juhendmaterjalide põhjal õppida ja lahendusi leida. (Xiong jt, 2023) On leitud, et kaugtööd eelistavad suhteliselt rohkem 41-60-aastased töötajad ja vähem 20-40 aastased töötajad (Smithe jt, 2023), mis viitab sellele, et nooremad töötajad võivad väiksema kogemuse ja suurema juhendamisvajaduse tõttu eelistada rohkem tööandja juures kohapeal töötada. Shi jt (2020, lk 7) on leidnud, et kaugtöö rakendamise mõju tootlikkusele on positiivne suurema tõenäosusega üle 30-aastastel töötajatel, mis näitab, et kõige nooremate töötajate jaoks on kaugtöö vähem sobiv.

Kaugtöö võib suurendada töötajate tootlikkust, kui selline töökorraldus meeldib töötajatele rohkem, suurendades nende töörahulolu ja üldist heaolu. Ka siin on töötajate eelistused erinevad. Kaugtöötajatel tuleb toime tulla vähenenud näost-näkkude suhtlusega ja tegutseda rohkem iseseisvalt – mõnedele töötajatele meeldib see rohkem ja teistele vähem. (Grawitz jt, 2024, lk 172) Kui inimese iseseisva töötamise oskused on madalad ning vajab palju juhendamist, siis tõenäoliselt mõjub kaugtöö ta tootlikkusele negatiivselt (Sroka, 2018, lk 150). Kaugtöö meeldib enamasti töötajatele, kes tunnevad end tavapärasel sotsiaalses suhtluses ebakindlalt. Seetõttu kaugtöö võib olla võimaluseks seda tüüpi töötajaid paremini organisatsiooni huvides tööle rakendada. (Hunter, 2019, lk 3)

Eelnevalt käsitletud kirjanduse võtab kokku tabel 1, milles on toodud välja erinevad kaugtöö eripärad, millest osa suurendavad ja osa vähendavad töötaja tootlikkust. Kuna kaugtöötajad ja nende töö korraldus on ettevõtetes erinevad, siis ei ole võimalik teha ühest järeldust, et kaugtöö rakendamine tingimata suurendab või vähendab töötajate tootlikkust. Kaugtöö mõju töötaja tootlikkusele sõltub konkreetsetest asjaoludest.

Tabel 1. Kaugtöö mõju töötaja tootlikkusele

<b>Töötaja tootlikkust suurendavad kaugtöö eripärad</b>	<b>Töötaja tootlikkust vähendavad kaugtöö eripärad</b>
Töötajate suurem autonoomia Töötajate kõrgem rahulolu Töötajate kõrgem energiatase Töötajate madalam stressitase Paremad võimalused tööle keskendumiseks Loovuse suurenemine Vähem töötajate haigestumisi	Kommunikatsiooniga seotud ajakulu suurenemine Kõigil töötajatel pole kaugtööks vajalikke oskuseid Kehvemad võimalused töötajate juhendamiseks ja nõustamiseks

Allikas: autori koostatud Hunter (2019), Kivistik jt (2022), Smite jt (2022), Gibbs jt (2023), Kähkönen (2023), Grawitz jt (2024)

Seega kaugtöö rakendamine võib mõjuda töötaja tootlikkusele positiivselt, kui see vastab töötajate ootustele pakkudes neile rohkem autonoomiat ning toob kaasa kõrgema rahulolutaseme. Kaugtöö vormis töötades võib töötajatel olla rohkem energiat, vähem haigestumisi ja madalam stressitase ning võimalused valida endale sobiv töökeskkond on eelduseks, et töötaja suudab rohkem tööle keskenduda. Kaugtöö võib suurendada tootlikkust läbi loovuse suurendamise. Kaugtöö võib vähendada tootlikkust seetõttu, et kommunikatsiooni korraldamine on keerulisem ja rohkem aeganõudev. Kõigil töötajatel ei ole kaugtööks vajalikke oskuseid ning töötajaid on keerulisem juhendada. (Tabel 1)

## 1.2. Meetmed kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks

Kaugtöö tootlikkuse tagamiseks rakendavad organisatsioonid rohkelt erinevaid meetmeid. Paljud ettevõtted on kehtestanud kaugtöö kohta kindlad reeglid, mis on koondatud erinevatesse dokumentidesse. Mõnes organisatsioonis on need töötajatega sõlmitud lepingute vormis, teistel juhtudel on selleks eraldi juhendid, mõnikord ka slaidiesitlused, e-kirjad või postitud ettevõtte sisevõrgus. (Smite jt, 2023) Kaugtöö rakendamise korral võib olla vajalik teha muutusi töötaja ametijuhendites ja töökirjeldustes. Kaugtöö puhul on oluline töötajatega kokku leppida, millistel aegadel peab töötaja tööandja jaoks kättesaadav olema, millised on nõuded ja piirangud töö tegemise koha suhtes, kuidas tagatakse andmeturvalisus ja konfidentsiaalsus, milliseid kaugtööga seotud kulusid kompenseeritakse ning kuidas kaugtööd tasustatakse. (Lakshmi jt, 2017, lk 22). Eestis on töötajatega kaugtöö kokkuleppeid sõlminud rohkem ettevõtted, mis on rakendanud kaugtööd pikemat aega (Vadi & Laan, 2023).

Kaugtöötajate tootlikkust võib aidata tõsta kui leppida kokku, millises ulatuses ja milliste tööülesannete puhul kaugtööd rakendada. Kuna kaugtöö tootlikkus on sõltuvalt ülesannetest erinev, on tootlikkuse mõttes otstarbekas seda kasutada selliste ülesannete puhul, mis sobivad kaugtööks hästi. (Kazekami, 2020, lk 12) Seetõttu on soovitatav, et tööandjad enne kaugtöö võimaldamist hindaksid, milliste tööülesannete jaoks on kaugtööd

sobivam rakendada ja selle põhjal piiritleksid kaugtöö rakendamise (Nicklin jt, 2016, lk 60).

Jaapani ettevõtete kohta tehtud uuring näitas, et kaugtöö rakendamine mõjub tootlikkusele positiivselt juhul, kui seda tehakse piiratud ulatuses ning täieliku kaugtöö rakendamise korral hakkab tootlikkus vähenema. Seetõttu on tootlikkuse mõttes eelistatum hübriid töö rakendamine, kusjuures kehtestatakse ajalised piirangud, millises ulatuses peavad töötajad töökohas kohapeal viibima. (Kazekami, 2020, lk 12)

Kuna mitte kõiki tööülesandeid ei saa samaväärselt kaugtöö vormis teostada, siis sobiv lahendus võib seisneda hübriid töö korraldamises. Sellisel juhul täidetakse kaugtööna ülesandeid, mis põhinevad individuaalsel töö ja nõuavad põhjalikku keskendumist. Koostööd ja suhtlust nõudvad ülesanded aga teostatakse tööandja juures kohapeal. (Smite jt, 2023) Ajurünnakuid ja ideede genereerimist on parem läbi viia kohapeal kui kaugtöö vormis (Smite jt, 2022). Et oleks võimalik planeerida kohapeal teostavaid ülesandeid, siis tööandjad nõuavad, et töötajad kooskõlastaksid nendega ajad, mil töötatakse ettevõttes kohapeal, samuti kasutatakse reegleid, mille puhul on määratletud mitmel päeval või mitme tunni ulatuses nädalas peab töötaja kohapeal töötama. (Smite jt, 2023)

Kuna kaugtöö annab üldjuhul töötajatele rohkem autonoomiat ning eeldab suuremat juhtide poolset usaldust töötajate suhtes, siis on kaugtöö õnnestumiseks paremad võimalused juhul, kui ettevõttes on usalduslik ja avatud õhkkonda toetav kultuur (Kivistik jt, 2022, lk 18) Soome kogemus näitab, et kaugtööd rakendades aja jooksul usaldus töötajate vastu suureneb (Kähkönen, 2023; lk 472). Kaugtöö korral vähenevad võimalused töötajate vahetuks jälgimiseks ning Eesti ettevõtete kogemus näitab, et kaugtöö võimaldamisel enamasti ei rakendata töötajate otsest jälgimist tarkvara abil või muude meetoditega, vaid selle asemel tuginetakse usaldusele (Vadi & Laan, 2023). Kaugtöö rakendamisel on olulised sellega sobivad juhtimispraktikad. Eriti oluline on motiveerida töötajaid läbi nende töö kõrgema tähenduse selgitamise. Kaugtöö rakendamise korral on vajalik töötajatele eesmärged seada rohkem tulemusele kui protsessile orienteeritult, andes töötajatele autonoomia tulemuse saavutamiseks (George jt, 2022, lk 7). Kaugtöö juures on eesmärkide seadmine väga oluline, kuivõrd võimalused töötajat jälgida ja juhendada on piiratumad. Eesmärkide seadmise juures on oluline, et need oleksid realistlikud. Oluline on hinnata, mida on võimalik saavutada kaugtöö vormis ja mida mitte ning arvestada seda eesmärkide püstitamisel. (Maurer, 2020)

Oluline on ka sobivate meetmete leidmine töötajate töö jälgimiseks ja kontrollimiseks, et tagada töö kvaliteet ning tööülesannete tähtaegne täitmine. Töötajate töö jälgimiseks võib olla võimalik kasutada infotehnoloogilisi lahendusi. (Lakshmi jt, 2017, lk 22) Üheks võimaluseks on tööaja jälgimise tarkvara, millega abil saadakse ülevaade, kuidas töötajad

oma tööaega kasutavad, näiteks, millistel aegadel nad tööks vajalikku tarkvara kasutavad, milliseid veebilehti külastavad, millal ja kui palju nad teevad pause. Tarkvara abil saab töötajaid võrrelda ja selgitada välja, millise tööaja kasutusega töötajad on edukamad. Samuti võivad selguda töötajate ebaproduktiivsed tegevused ja tööaja raiskamine näiteks ülemäärase sotsiaalmeedia kasutuse peale. (Taparia, 2020) Samas on töötajate suurem autonoomia üheks oluliseks teguriks, mis suurendab kaugtöötajate rahulolu ja tootlikkust, mistõttu on oluline töötajate liigset kontrollimist vältida (Jaafar & Rahim, 2022, lk 87). Kaugtöö rakendamine korral on vajalik, et juhid oleksid teistsuguse suhtumisega – kuna kaugtöö eeliseks on autonoomia, siis on oluline, et juhid suudaksid hoiduda töötajate tööd liiga sageli kontrollimast ja töötajaid sellega segamast. Seetõttu on oluline, et juhid usaldaksid töötajaid ja vähendaksid nende tegevuse kontrollimist. (Taparia, 2020) Kaugtöötajate paremaks juhtimiseks soovitatakse pakkuda juhtidele sellekohast koolitust (Nicklin jt, 2016, lk 60).

Kaugtöö puhul on oluline tagada info liikumine organisatsioonis ja töötajate varustus tööks vajaliku infoga. Kui näost-näku kommunikatsioon puudub või on piiratud, siis see suurendab ohtu, et töötajad ei ole piisavalt informeeritud. Seetõttu peaksid juhid saadetud sõnumeid mitmekordselt esitama ning kontrollima, kas vajalik info on töötajateni jõudnud. (Maurer, 2020)

Kaugtöö väljakutseks on, kuidas tagada teadmiste vahetus töötajate vahel ning üksteiselt õppimine. Selle kohta on leitud, et kui töötajad viibivad töö ajal samas ruumilises asukohas, siis see soodustab nende vahelist teadmiste jagamist. On leitud isegi seda, et teadmiste jagamine on intensiivsem töötajate puhul, kelle töölaudad asuvad üksteisele lähemal. (Allen jt, 2015, lk 53)

Kaugtöö korraldamise juures on oluliseks küsimuseks, kuidas tagada töötajate kaasatus ning kuidas töötajaid toetada, kuivõrd McKinsey ja Company poolt läbiviidud tulemused näitavad, et kaugtöötajate tootlikkus on kõrgem organisatsioonides, mille töötajad tunnevad enda kõrget kaasatust organisatsiooni ning tugevat organisatsioonipoolset toetust (Alexander jt, 2018, lk 8). Kaugtöö puhul on ohuks, et töötajad võivad tunda ennast üksildasena ning see võib mõjuda negatiivselt nende vaimsele tervisele (Sroka, 2018, lk 150). Küsimuseks on, et kuidas vältida töötajate isolatsiooni jäämist, panna neid tundma osana organisatsioonist (Kivistik jt, 2022, lk 17). Kaugtöö juures on oluline, et tööandjad soodustaksid töötajate vahelist suhtlust nii tööalastes küsimustes kui ka tööväliselt hoidmaks lähedasi suhteid. Tugevad sotsiaalsed suhted aitavad vähendada stressi, annavad töötajate elule suurema tähenduse ning mõjuvad positiivselt töötajate tervisele, mis kõik aitab suurendada tootlikkust. Tööandjatel on soovitatav korraldada üritusi, kus kaugtöötajad saavad sotsialiseeruda. Need üritused võivad olla ka meelelahutuslikud ja

töoga otseselt mitteseotud, oluline on võimaluste loomine töötajate vaheliste sidemete tugevdamiseks. (George jt, 2022, lk 7)

Kuna toetusvajadus on kõige suurem uute töötajate puhul, siis mõnedes organisatsioonides piiratakse nende võimalusi kaugtööd teha. Näiteks lubatakse kaugtööd neile, kes on ettevõttes töötanud vähemalt kuus kuud. (Smite jt, 2023) Kaugtöötajate toetamiseks võib määrata neile kontaktisiku, kelle poole nad saavad oma küsimuste ja probleemidega pöörduda (Nicklin jt, 2016, lk 60).

Töötajate vahelist näost-näkku suhtlust saab asendada videokonverentsidega (Hunter, 2019, lk 2). Videokõnede ja -konverentside eeliseks tekstipõhise suhtluse ees on vahetuma sotsiaalse kontakti võimaldamine (Kivistik jt, 2022, lk 17). Oluline on vaid see, et töötajatel oleks selleks sobivad infotehnoloogilised seadmed ja piisavalt kiire internetiühendus. Videokonverentside korraldamiseks ei ole enam vaja kallist ja spetsiifilist tarkvara, vaid sellised platvormid on laialdaselt kättesaadavad. (Hunter, 2019, lk 2) Näost-näkku suhtlust asendavad ka e-kirjad ja veebirakenduste kaudu saadetavad sõnumid. Nagu näitas COVID-19 pandeemia kogemus, siis kaugtööle üleminek tõi osades organisatsioonides kaasa virtuaalse suhtluse plahvatusliku kasvu ning töötajatel hakkas varasemaga võrreldes kuluma rohkem aega e-kirjade ja sõnumitega tegelemisele. See jättis ülejäänud tööülesannete täitmisele vähem aega ja tulemuseks oli tootlikkuse langus. Aja jooksul aga õppisid organisatsioonid virtuaalset kommunikatsiooni tõhusamalt kasutama, ebavajalikku suhtlust jäi vähemaks ning tootlikkus hakkas seetõttu paranema. Organisatsioonidel oli kasu virtuaalse kommunikatsiooni reeglite väljatöötamisest. (McPhail jt, 2024, lk 164) Videokonverentside puhul täheldati COVID-19 pandeemia ajal nende kasutamise plahvatuslikku kasvu, mis aga hakkas mõjuma töötajatele väsitavalt ja tootlikkust alandavalt (Taparia, 2020).

Kui näost-näkku suhtlust on töötajate vahel vähem, siis on vajalik seda tulemuslikumalt kasutada. See võib eeldada koosolekute paremat planeerimist. Sõltumata sellest kas kaugtöö rakendamisel toimuvad koosolekud näost-näkku või videokonverentsina, siis koosolekute piiratud aeg nõuab selle efektiivsemaks kasutamist. Osa tööandjaid on täheldanud, et sellised muudatused on mõjunud positiivselt koosolekute tulemuslikumaks muutmisele, kuna see, mida seal arutatakse on eelnevalt rohkem läbimõeldud. (Hunter, 2019, lk 3) Kaugtöö kasutuselevõtule on iseloomulikuks olnud, et koosolekuid korraldatakse vähem, kuid need hõlmavad korraka suuremat arvu osalejaid. Nii tagatakse infovahetus paljude töötajate vahel, kuid selle juures kahanevad võimalused töötajate näost-näkku personaalseks juhendamiseks. (Gibbs jt, 2023, lk 34) Samas suurema osalejate arvuga koosolekute puhul oht, et koosolekule kutsutakse töötajaid, kelle osalemine ei ole vajalik või on vajalik üksnes väikese osa koosoleku päevakorra osas.

Kuna kaugtöö puhul korraldatakse koosolekuid niigi vähem, siis on eriti oluline täpselt läbi mõelda, mis on iga osaleja roll. (Maurer, 2020)

Kuivõrd töötajate võimekus tagada tootlikkuse säilimine kaugtöö vormis on erinev, siis on soovitatav, et tööandjad hindaksid töötajate tootlikkust kaugtööle üleminekul ja võtaksid seda arvesse kaugtöö võimaldamisel. Sõltuvalt sellest, kui hästi töötaja kaugtööga hakkama saab võib talle võimaldada kaugtöö vormis töötamist kogu töötaja jooksul või siis osajaga. (Lakshmi jt, 2017, lk 22)

Kaugtöö tootlikkuse tagamiseks peetakse oluliseks, et töötajal oleks sobiv koht koos töövahenditega kaugtöö tegemiseks. Kaugtöö vormis suudavad tulemuslikumalt töötada need, kellel on töötamiseks eraldi ruum, mis tagab neile paremad võimalused tööle keskendumiseks. (Kivistik jt, 2022, lk 17) Mõned ettevõtted võimaldavad kaugtööd töötajatele ainult juhul, kui neil on väljaspool organisatsiooni juurdepääs sobilikele töövahenditele (Smite jt, 2023).

Kaugtöö puhul on oht, et töötajate tööaja ja vaba aja piirid hägustuvad ning mõned töötajad võivad hakata töötama liiga kaua, mis toob kaasa väsimuse, terviseprobleemid ning töö ja pereelu vahelised konfliktid (George jt, 2021, lk 7). Kui töötaja teeb tööd kodus, siis on tal kodus viibides alati võimalus tööd teha ning see tekitab riski, et töötatakse ülemäära palju tunde (Maurer, 2020). Kodus töötamine võib raskendada töövälisel ajal tööle mitte mõtlemist, mis takistab lõõgastumist ja teisi koduseid tegevusi. COVID-19 pandeemia ajal läbiviidud uuringus töötajad kirjeldasid, kuidas nad töövälisel ajal kontrollisid tööga seotud e-kirju ning vastasid nendele kirjadele isegi siis, kui neil ei olnud kohustust seda töövälisel ajal teha. (Fiorini, 2024, lk 9) Oht töö ja pereeluvaheliseks konfliktiks on kõrgem naissoost töötajatel, eriti üksikemadele, kellel on alla 18-aasta vanused lapsed, kuid sellise konflikti kõrge riski on täheldatud ka eakatel töötajatel kui neil on vaja kodus täita mitmeid rolle (Jaafar & Rahim, 2022, lk 90). Naissoost kaugtöötajate puhul on täheldatud suhteliselt rohkem probleemi, et teised pereliikmed ei suuda kaugtöö olemust mõista ning segavad kaugtöötajat töö ajal või koormavad teda teiste perekondlike kohustustega (Allen jt, 2015, lk 54). Kuivõrd selliste probleemide vältimiseks on oluline, et töötajad oskaksid seada piire tööelu ja eraelu vahele, siis peaksid tööandjad aitama töötajatel selliseid piire seada ja säilitada (George jt, 2021, lk 7).

Töö ja vabaaja piiride seadmisel ning keskendumise tagamisel peetakse oluliseks, et töötajal oleks kodus eraldi ruum ja töökoht kaugtöö jaoks. See on eriti vajalik, kui on tegemist on suure perega, milles on väikseid lapsi (Jaafar & Rahim, 2022, lk 90). Kõigil töötajatel ei ole võimalik kasutada kodus töötamise jaoks eraldi tuba, kuid sellisel juhul võiks selleks olla kindlalt piiritletud ala mõnest toast (Maurer, 2020). Piiride seadmisele võib kaasa aidata kui töötajatel on eraldi vahendid tööks ja eraeluks, näiteks tööasjade

jaoks on tal eraldi arvuti, mida tööandja saab talle võimaldada. Toetused koduse kontorimööbli soetamiseks võivad samuti aidata töötajal töö- ja eraelu piiritleda. (George jt, 2021, lk 7) Tööandjatel on soovitatav jagata töötajatele juhiseid, kuidas oma kodukontorit sisustada. Soovitatav on kodus töötamiseks leida valgusküllane ruum ning seda võib soovitada kaunistada taimedega. (Taparia, 2020) Kindlate tööaegade määratlemine võib samuti aidata töö ja pereelu vahelisi konflikte ennetada, kuivõrd kaugtöö puhul on täheldatud, et osa töötajaid kaldub sellise töökorralduse puhul töötama ajaliselt kauem ja tavapärase tööaja väliselt, mistõttu neil jääb pereelu jaoks vähem aega (Jaafar & Rahim, 2022, lk 86).

Kaugtöö tootlikkust võib suurendada töötajates selleks vajalike oskuste arendamine. Tööandja saab siinkohal pakkuda koolitusi, veebinare, nõustamist. Oluliseks peetakse toetada iseseisva töötamise arendamist ning enesetõhususe toetamist. (George jt, 2021, lk 8) Kui kaugtöö rakendamisel võetakse kasutusele uut tarkvara, näiteks videokonverentside jaoks, siis on olulised selle kasutamise koolitused. Sellised koolitused ei peaks keskenduma mitte ainult tarkvara tehnilisele kasutamisele, vaid ka sellele, kuidas tarkvara efektiivselt kasutada. Näiteks, kuidas toimida videokonverentside puhul olukorras, kus mõni töötaja kaldub väga pikalt rääkima. (Taparia, 2020) Kaugtöö alase koolituse sisuks soovitatakse ka töö ja pereelu vaheliste piiride seadmise õpetamist (Jaafar & Rahim, 2022, lk 90). Kui kaugtöö puhul võimaldatakse töötajale ajalist paindlikkust, siis on oluline õpetada töötajaid oma aega planeerima. See tähendab muuhulgas ka kokkulepete sõlmimist pereliikmetega tööaegade ning koduste kohustuste jagamise osas. (Maurer, 2020) Kui organisatsioonis töötavad koos kaugtöötajad ja mitte-kaugtöötajad, siis on oluline koolitada ka mitte-kaugtöötajaid kaugtöötajatega koostöö tegemise osas (Nicklin jt, 2016, lk 52).

Kaugtööle üleminek võib tuua kaasa selle, et töö tähendus töötajate jaoks muutub. Kui töökohas kohapeal ei käia või tehakse seda vähem, siis sellega seonduvalt võib väheneda töö tähendusrikkus. Seetõttu peetakse eriti oluliseks rõhutada töötajatele organisatsiooni eesmärgi ja nende töö väärtuslikkust. Selle kõrval saavad tööandjad korraldada töötajatele alternatiivseid tegevusi, mis aitavad töötajatel leida oma elule suuremat mõtet, nagu heategevuslikud projektid ja vabatahtlik töö. (George jt, 2021, lk 8)

Kokkuvõtvalt võib töös käsitletud kirjanduse põhjal järeldada, et kaugtöötajate tootlikkuse tagamiseks on oluline hinnata tööülesannete sobivust kaugtöö vormis tegemiseks ning rakendada kaugtööd eelkõige nende ülesannete puhul, mille puhul see on kõige tulemuslikum. Kaugtöö korraldus tuleks fikseerida kirjalikes reeglites. Tõhusaks töökorralduseks on soovitatav pakkuda töötajatele piisavat autonoomiat ja arendada usaldusel põhinevat organisatsioonikultuuri.

Ettevõtted peaksid leidma sobivad viisid kaugtöötajate töö jälgimiseks ja hindamiseks, eelistades kontrolli asemel usaldust ja vastutuse delegeerimist. Samuti tuleks soodustada kaugtöötajate vahelist suhtlust ja sotsiaalsete sidemete kujunemist. Infovahetuseks on otstarbekas kasutada videokonverentse, kuid tuleks jälgida, et suhtlus oleks eesmärgipärane ja kaasatud oleksid vaid asjasse puutuvad töötajad.

Oluline on tagada, et töötajal oleksid sobiv töökoht ja vajalikud töövahendid kaugtöö tegemiseks. Ettevõtted võiksid pakkuda koolitusi nii kaugtöötajatele, juhtidele kui ka mitte-kaugtöötajatele, et suurendada teadlikkust ja oskusi kaugtöö korraldamisel. Tööandjad võiksid rõhutada töötajatele organisatsiooni eesmärke ja töötaja töö tähtsust. Lisaks on soovitatav regulaarselt hinnata kaugtöö tulemusi, sealhulgas üksiktöötajate tasandil, ning vastavalt saadud tulemustele vajadusel suurendada või vähendada kaugtöö võimaldamise ulatust.

## 2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Eelmises peatükis käsitletud kirjanduse põhjal võib väita, et kaugtöö rakendamise mõju töötajate tootlikkusele sõltub sellest, kuidas on kaugtöö korraldatud. Kaugtöö rakendamine võib tootlikkust suurendada kui see vastab töötajate ootustele ning suurendab töötajate rahulolu (Kazekami, 2020; Kähkönen, 2023). Osa töötajaid eelistab kaugtöö vormi, kuna see annab neile rohkem autonoomiat, võimaldab valida töötamiseks sobivat keskkonda ning on vähem stressi tekitav (Kivistik jt, 2022; Grawitz jt, 2024). Kaugtöö võib anda suurema tootlikkuse kui see toob kaasa töötajate kõrgema energiataseme (Kivistik jt, 2022). Kaugtöö rakendamine annab töötajatele rohkem kontrolli töökeskkonna üle, mis võib soodustada keskendumist ja loovust (Hunter, 2019, Kivistik jt, 2022). Samas võib kaugtöö rakendamine mõjuda tootlikkusele negatiivselt, näiteks põhjusel, et ettevõtetel on keeruline korraldada tõhusat kommunikatsiooni kaugtöötajatega ning töötajaid juhendada (McPhail jt, 2024). Kaugtöö nõuab töötajatelt mitmeid oskuseid nagu planeerimis- ja eneseregulatsiooni-, ajajuhtimise-, infotehnoloogiliste vahendite kasutamise oskused (Allen jt, 2015, Michalca jt, 2021; Grawitz jt, 2024) ning kõigil töötajatel ei ole need oskused võrdsel tasemel. Samuti võib kaugtöö puhul alaneda tootlikkus töötajatel, kes vajavad suhteliselt rohkem juhendamist (Hunter, 2019). Seetõttu võib kaugtöö võimaldamine mõnede töötajate tootlikkust suurendada ja teiste töötajate tootlikkust vähendada.

Lõputöö uurimisprobleem seisneb selles, et kuigi kaugtöö rakendamine on Eesti ettevõtetes laialt levinud, ei ole täpsemalt teada, mida Eesti ettevõtted teevad selleks, et kaugtöötajate tootlikkust tõsta. Välisriikides läbiviidud uuringud näitavad, et kaugtöö rakendamisel võib töötajate tootlikkus muutuda erisuunaliselt (Hunter, 2018, Monteiro jt, 2019; Ozimek, 2020; Alexander jt, 2021). See, kuidas kaugtöö mõjutab ei ole üheselt määratud ning sõltub kaugtöö korraldusest (Kivistik jt, 2022; McPhail jt, 2024). Seega, kui Eesti ettevõtted korraldavad kaugtööd sobival viisil, siis tõenäoliselt suurendab see kaugtöötajate tootlikkust. Kaugtöötajate tootlikkuse suurenemine on oluline nii ettevõtete kui töötajate vaatenurgast, sest see suurendab ettevõtete konkurentsivõimet ja kasumit ning töötajate palgataset, aidates tõsta töötajate heaolu, samuti annab tootlikkuse suurenemine panuse majanduskasvu (Hanaysha, 2016; Ivanic & Martin 2018).

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada Eesti ettevõtete kaugtöötajate tootlikkuse suurendamise praktika ja selle tõstmise võimalused.

Uuringu eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- esitada empiirilise uuringu metoodika uurimaks kaugtöötajate tootlikkuse tõstmise võimalusi Eesti ettevõtetes;

- esitada küsitluse tulemuste põhjal Eesti ettevõtete kaugtöötajate tootlikkuse suurendamise praktika, et leida võimalusi kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks;
- teha järeldusi kaugtöötajate tootlikkuse suurendamise praktika osas ja teha ettepanekuid Eesti ettevõtetele selle suurendamiseks.

Lõputöös rakendatakse kvantitatiivset uurimisviisi. Kvantitatiivse uurimisviisi aluseks on positivism, mille järgi maailm on objektiivne reaalsus ja maailmas esinevaid nähtuseid on võimalik objektiivselt ja uurijast sõltumatult kirjeldada (Õunapuu, 2014, lk 54). Seega eeldatakse, et kaugtöötajate tootlikkust mõjutavad tegurid ning ettevõtete poolt rakendatavad meetmed kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks on objektiivselt tajutavad ja mõõdetavad. Näiteks, et on võimalik väita, et ettevõtte X on koostanud töötajatele juhised kaugtöö tegemiseks ja ettevõtte Y ei ole seda teinud.

Kvantitatiivsele uurimisviisile on iseloomulik suure arvu objektide uurimine ning saadud tulemuste põhjal üldistuste tegemine (Õunapuu, 2014, lk 54). See tähendab, et töös uuritakse samaaegselt suurt arvu Eesti ettevõtteid ning selle põhjal tehakse järeldusi kaugtöötajate tootlikkuse tõstmise võimaluste kohta Eesti ettevõtetes tervikuna.

Uuringu andmete kogumiseks viiakse läbi ankeetküsitlus. Küsitluse puhul on tegemist andmekogumismeetodiga, mille puhul kogutakse uuritavatelt infot standardiseeritud kujul. Küsitluse käigus vastavad uuringus osalejad küsitluse ankeedis olevatele küsimustele. Küsitluse kui andmekogumismeetodi peamisteks eelisteks on, et on võimalik koguda suhteliselt lihtsalt suurelt hulgalt uuritavatelt infot statistiliselt analüüsitava kujul. (Beilman, 2020) Nimetatud argumendid on ka peamisteks põhjuseks, miks lõputöös küsitlust rakendatakse – et oleks võimalik uurida tootlikkuse temaatikat paljudes Eesti ettevõtetes ja viia läbi uurimistulemuste statistiline analüüs.

Küsitluse ankeet (Lisa 1) on koostatud vastavalt lõputöö eesmärgile ja käesoleva töö esimeses peatükis toodud teoreetilistele käsitlustele. Ankeet koosneb valikvastustega, 5-pallisel Likerti skaalal põhinevatest ja avatud küsimustest. Esimesed küsimused on ettevõtte tausta andmete ja kaugtöö rakendamise kohta. Kui ettevõttes kaugtööd üldse ei rakendata, siis järgnevaid küsimusi ei esitata. Järgnevad küsimused on kaugtöötajate tootlikkuse ja selle tõstmise võimaluste kohta.

Uuringus rakendati kihtvalimit. Tegemist on valimi moodustamise viisiga, mille puhul jaotatakse üldkogum teatud tunnuste alusel homogeensetesse rühmadesse ning nende rühmade hulgast teostatakse juhuvalik (Rämmer, 2014). Käesoleval juhul jaotati ettevõtted kihtidesse ettevõtte tegevusala järgi. Valim moodustati Eesti äriühingutest, tuginedes E-Äriregistrist kogutud andmetele ja selle koostamisel võeti aluseks Statistikaameti 2023. aastal avaldatud andmed tööga hõivatute jaotuse kohta tegevusala

järgi (Statistikaamet, 2023). Valimi koostamise põhimõtteks oli, et sinna kaasatakse üks ettevõtte iga kaheksa erasektori hõivatu kohta (Tabel 2). Sellest lähtuvalt kujunes üldkogumi suuruseks 2650 ettevõtet ja lõplikuks valimiks 107 ettevõtet. Igast ettevõttest paluti vastata ettevõtte juhil. Selline valimi koostamine aitas tagada, et ettevõtete jaotus valimis tegevusalade lõikes vastab erasektori tööhõivele tegevusalade lõikes ehk valim on proportsionaaselt esinduslik tegevusalade lõikes.

Tabel 2. Ettevõtete jaotus valimis

Tegevusala	Erasektori hõivatute arv, tuhandetes	Ettevõtete arv valimis
Kokku – kõik tegevusalad	531,0	2650
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	17,2	85
Mäetööstus	2,3	10
Töötlev tööstus	119,4	595
Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	2,3	10
Veevarustus; kanalisatsioon; jäätme- ja saastekäitlus	3,2	15
Ehitus	56,8	285
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	91,3	455
Veondus ja laondus	39,5	195
Majutus ja toitlustus	22,5	110
Info ja side	34,6	175
Finants- ja kindlustustegevus	16,9	85
Kinnisvaraala tegevus	13,0	65
Kutse-, teadus- ja tehnikaala tegevus	33,0	165
Haldus- ja abitegevused	22,6	115
Haridus	8,6	45
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	18,9	95
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	9,6	50
Muud tegevusalad	18,6	95

Küsitlus viidi läbi veebipõhiselt, kuna see võimaldas ettevõtete juhtidel mugavalt vastata. Ankeet koostati *Google Forms* keskkonnas ning ettevõtete kontaktideks kasutati E-Äriregistrist kogutud e-posti aadresse. Uuringu läbiviimiseks saadeti ettevõtetele e-kirjad kutsega osaleda küsitluses, milles sisaldus link veebivormile. Küsitluses osalemine oli vabatahtlik ja anonüümne, ankeedis ei küsitud ettevõtte nime ega isikuandmeid. Küsitlustulemusi analüüsiti ja tõlgendati üldistatud kujul. Küsitlus toimus ajavahemikus 8. septembrist 2025 kuni 23. septembrini 2025, valimi üldkogumisse kaasatud ettevõtetele saadeti e-kirjad 8. ja 15. septembril ning küsitlusele laekus kokku 107 vastust.

Küsitluse tulemuste analüüsimisel rakendati kirjeldavat statistikat. Valikvastustega küsimuste kohta leiti vastuste sagedusjaotused, mis esitatakse tabelite ja graafikute

vormis. Likerti skaalal põhinevate küsimuste kohta arvutati vastuste keskvaartused ja standardhälbed. Andmeanalüüsimeetodiks oli ka võrdlus, sest osade küsimuste puhul analüüsiti lisaks kõigile vastanutele ka tulemuste jaotust ettevõtte põhitegevuseala ja kaugtöötajate osakaalu järgi. Tulemused põhitegevusala kohta esitati tegevusaladel, mille puhul oli vastanute hulgas vähemalt 7 ettevõtet. Ettevõtte suuruse järgi ühendati kõik rohkem kui 50 töötajaga ettevõtted üheks grupiks. Avatud küsimuste puhul kategoriseeriti vastused vastavalt sisule. Seejärel arvutati kategooriate esinemissagedused ning esitati need loetelude vormis.

Uurimistöö piiranguna tuleb märkida, et 107 vastajat võimaldas teha analüüsi kõigi ettevõtete lõikes, kuid üksikute tegevusalade lõikes jäid analüüsivõimalused piiratuks. Seetõttu ei olnud võimalik öelda, kas ka käesoleval juhul on rakendatud kaugtööd kõige rohkem info ja side, finants- ja kindlustustegevuse ja ning kutse-, teadus- ja tehnikaalase tegevuse valdkonnas, mida näitasid Statistikaameti (2022) andmed. Tuleb tõdeda ka seda, et kuna uuriti läbilõikeliselt kõiki tegevusalasid, siis sattus valimisse palju selliste tegevusalade ettevõtteid, millel on kaugtöö rakendamise võimalused piiratud. Selline lähenemine andis läbilõikelise ülevaate kaugtöö rakendamisest Eesti ettevõtetes, kuid samas jäi uuringus osalenud kaugtööd rakendavate ettevõtete arv väiksemaks. Kitsamalt piiritletud tegevusaladele keskendumine uuritavate ettevõtete valikul oleks arvatavasti andnud rohkem teavet kaugtöö rakendamise ja selle tootlikkuse tõstmise praktikate kohta Eesti ettevõtetes.

Kuna tegemist oli veebipõhise küsitlusega, võis see olla üheks põhjuseks, miks vastamismäär jäi madalaks – küsitlusele vastas vaid 4% ettevõtetest. Lõputöö autori hinnangul võib madalat vastamismäära selgitada asjaolu, et tänapäeval viiakse veebipõhiseid uuringuid läbi tihti ning ettevõtted saavad sageli e-kirju kutsetega uuringutes osalemiseks, mis võivad kergesti jääda tähelepanuta. Madal vastamismäär võis mõjutada ka uurimistulemusi, kuna küsitlusele võisid suurema tõenäosusega vastata juhid, kes pidasid kaugtöö temaatikat olulisemaks.

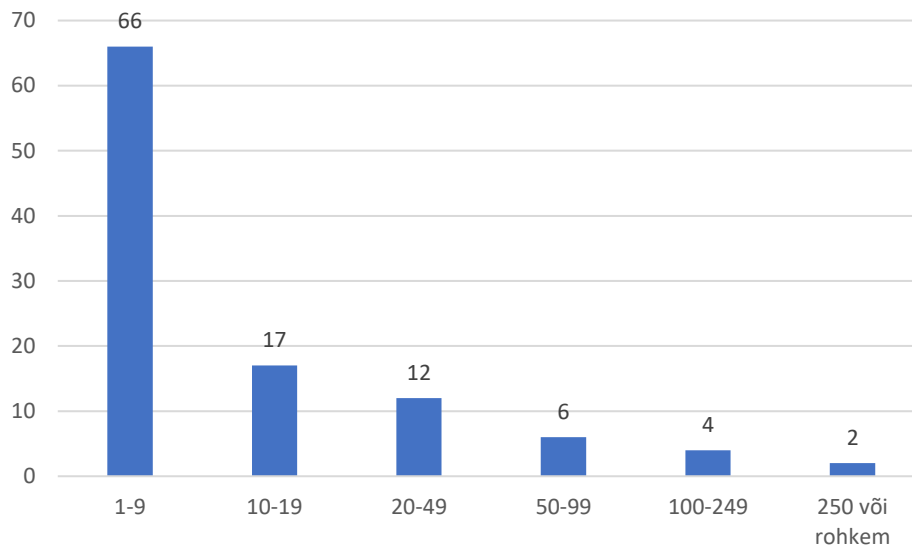
### 3. KÜSITLUSE TULEMUSED JA ANALÜÜS

Küsitluse tulemusena laekus 107 vastust. Ettevõtete jaotus põhitegevusala järgi (Tabel 3) näitab, et kõige enam oli uuringus osalenute seas töötleva tööstuse ettevõtteid (27), millele järgnesid hulgi- ja jaekaubanduse ning mootorsõidukite ja mootorrataste remondi (14) ning ehitusettevõtted (13). Ülejäänud tegevusalade ettevõtteid oli vähem kui 10 ning mitmetelt tegevusaladelt vaid mõni üksik ettevõte.

Tabel 3. Küsitlusele vastanud ettevõtete jaotus põhitegevusala järgi

Tegevusala	Vastajate arv
Töötlev tööstus	27
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	14
Ehitus	13
Muud tegevusalad	9
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	7
Veondus ja laondus	7
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	7
Majutus ja toitlustus	5
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	4
Info ja side	3
Finants- ja kindlustustegevus	3
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	2
Mäetööstus	1
Veevarustus; kanalisatsioon; jäätme- ja saastekäitlus	1
Kinnisvaraalane tegevus	1
Haldus- ja abitegevused	1
Haridus	1
Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus	1

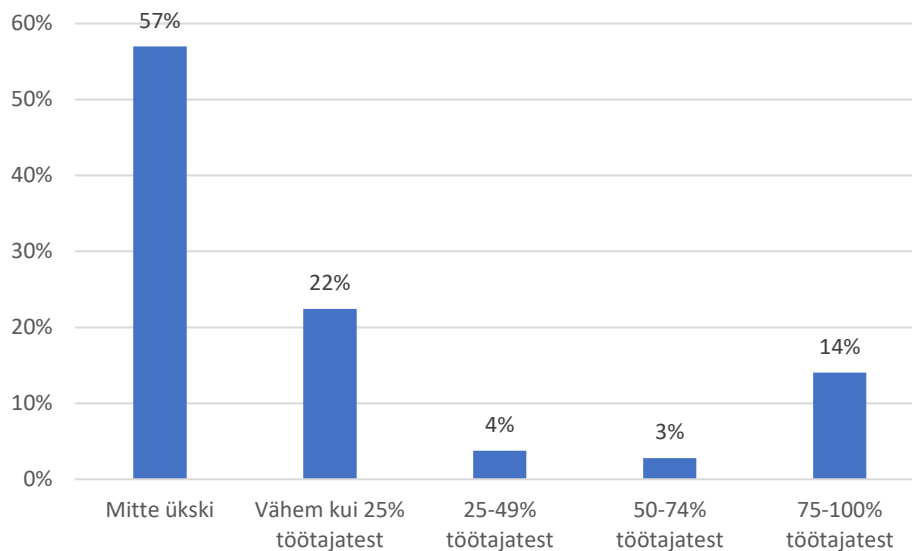
Suuruse järgi olid enamuse ettevõtteid (62% vastajatest) väiksed ning nendes töötas 1-9 inimest. 10-19 töötajaga ettevõtted olid suuruse poolest järgmises grupis, mis moodustasid 17% uuringus osalenutest. Suuruselt kolmandaks grupis olid 20-49 töötajaga ettevõtted. Esindatud olid kõigi suurusgruppide ettevõtted ja kahte uuringus osalenutest saab pidada suurettevõtteks. (Joonis 1) Suurettevõttena on käsitletav ettevõte, milles on vähemalt 250 töötajat (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, 2015).



Joonis 1. Küsitlusele vastanud ettevõtete jaotus töötajate arvu järgi

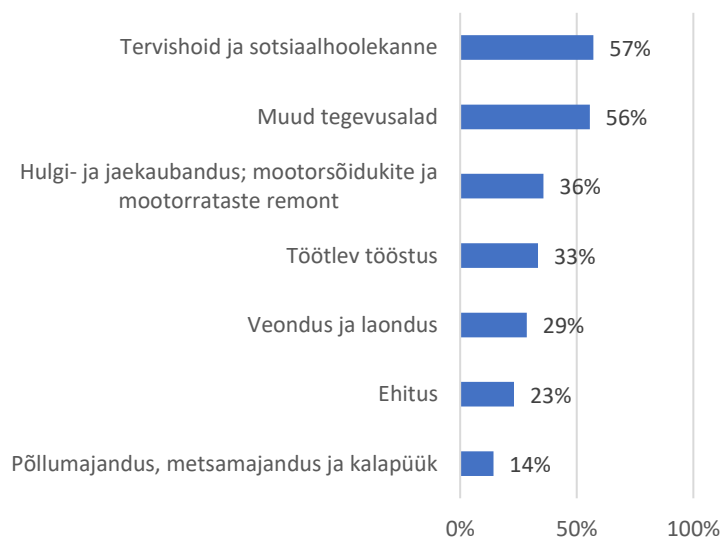
Uuringus osalenud ettevõtetest 57% ei rakenda kaugtööd. Seega kasutab kaugtööd rohkemal või vähemal määral 43% küsitlusele vastanud ettevõtetest. Kõige sagedasem on kaugtöö rakendamine väikese osa töötajate puhul, mil kaugtöötajaid on vähem kui 25%. Selliseid ettevõtteid on 22% kõigist uuringus osalenud ettevõtetest ning veidi rohkem kui pooled nendest ettevõtetest, kes kaugtööd rakendavad. Samal ajal on võrdlemisi palju ka ettevõtteid, mis kasutavad kaugtööd 75-100% töötajatest (14%). Seevastu vaid 4% ja 3% ettevõtetest võimaldab kaugtööd 25-49% ning 50-74% töötajatest. (Joonis 2)

Seega võib väita, et kaugtööd rakendab 43% uuritud ettevõtetest. Statistikaameti varasemad andmed näitavad, et 2021. aastal tegi kaugtööd 181 000 inimest ehk 28% hõivatutest (Statistikaamet, 2022) ning 2023. a. oli 185 500 kaugtöötajat (Statistikaamet, 2024). Käesoleva töö andmeid ei ole nimetatud antud tulemustega otseselt võrreldavad, sest uuritud ettevõtetes ei tee kaugtööd kõik töötajad. Kuna ettevõtete töötajate hulgast täpset kaugtöötajate arvu välja ei selgitatud, vaid küsitluses kasutati intervallhinnanguid, siis ei ole võimalik täpselt välja arvutada, kui suur osa uuritud ettevõtete töötajatest kaugtöö vormis töötab. Võib aga öelda, et kaugtöö puudub olulist osa Eesti ettevõtetest, mistõttu on kaugtöötajate tootlikkusega seonduvad küsimused kahtlemata aktuaalsed.



Joonis 2. Küsitlusele vastanud ettevõtete jaotus kaugtöötajate osakaalu järgi

Uurimistulemused näitavad, et ettevõtte tegevusala määrab suures ulatuses selle, kas ettevõttes kaugtööd rakendatakse. Osadel tegevusaladel kasutavad kaugtööd enam kui pooled ettevõtetest. Suhteliselt kõige enam on kaugtöö kasutusel tervishoius ja sotsiaalhoolekandes ning muudel tegevusaladel. Põllumajanduse, metsamajanduse ja kalapüügi ettevõtetest rakendab kaugtöö kõigest 14% ja ehitusettevõtetest (23%). (Joonis 3)

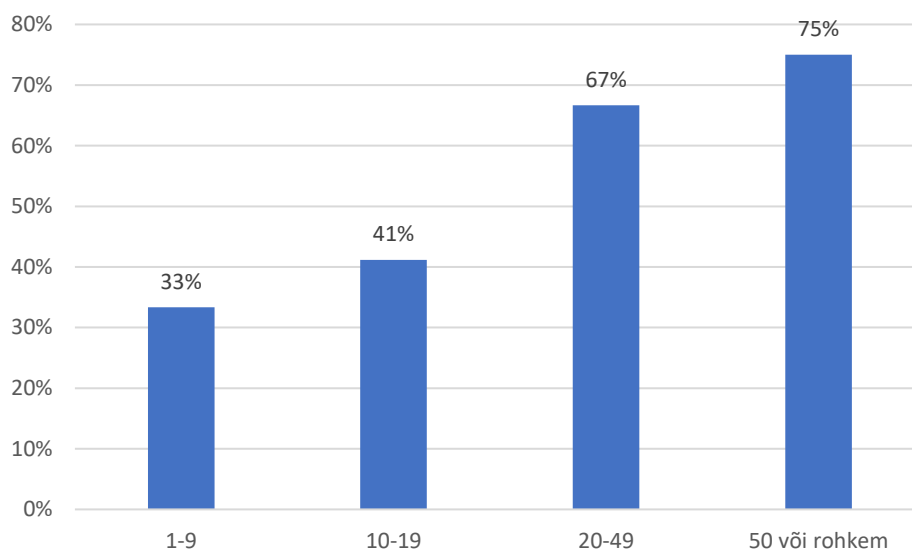


Joonis 3. Kaugtööd rakendavate ettevõtete osakaal põhitegevusala järgi (vähemalt 7 vastajaga tegevusalad)

Nende tulemuste põhjal võib arvata, et kaugtöö rakendamise võimalused sõltuvad tegevusala olemusest. Ilmselt on põllumajanduses ja ehituses kaugtööd keeruline

rakendada, sest nende tegevusala ettevõtetel ei ole ilmselt sageli ka nn kontoritöötajaid, kes saaksid kaugtööd teha kuivõrd on mõistetav, et tavapäraseid põllu- ja metsatöid tuleb teha kohapeal. Varasemates uuringutes on selgunud, et kaugtööd rakendatakse õige enam info ja side, finants- ja kindlustustegevuse ning kutse-, teadus- ja tehnikaalase tegevuse valdkonnas (Statistikaamet, 2022). Käesolevas töös nimetatud tegevusalade kohta kaugtöö rakendamist välja ei arvatatud, sest vastajate hulgas olid vaid üksikud nende tegevusalade ettevõtted.

Ettevõtete analüüs töötajate arvu järgi näitab, et suuremad ettevõtted (eriti 50 ja enama töötajaga ning 20-49 töötajaga) kasutavad kaugtööd rohkem. Täpsemini näitavad tulemused, et suuremate ettevõtete seas on rohkem neid, kes vähemalt mõnele töötajale kaugtööd võimaldavad. 50 ja enama töötajaga ettevõtetest on kaugtöö kasutusel 75% küsitlusele vastanutest. Kõrgeim kaugtööd rakendavate ettevõtete osakaal on ka 20-49 töötajaga ettevõtete hulgas. Kõige vähem on kaugtöö rakendajaid 1-9 töötajaga ettevõtete seas, nendest on kaugtöö kasutusel 33% uuringus osalenud ettevõtetest. (Joonis 4)



Joonis 4. Kaugtööd rakendavate ettevõtete osakaal töötajate arvu järgi

Järgmise küsimusega andsid ettevõtete juhid 5-pallisel skaalal hinnanguid etteantud väidetele kaugtöötajate tootlikkuse kohta. Esimese grupi moodustasid väited, mille kohaselt kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, ja teise grupi väited, et kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust. Kaugtöö võimaldamise positiivse mõju osas nõustusid ettevõtete juhid kõige rohkem sellega, et kaugtöö suurendab tootlikkust tänu sellele, et töötajad saavad valida sobiva töötamise aja (hinnangu keskväärtnus 3,63 palli 5-pallisel skaalal). Kui töötaja oskab ise valida, millises keskkonnas ja millisel ajal on ta tootlikum, siis see võib nii olla. Sarnast seisukohta on väljendanud Kivistik jt (2022) ning lisaks on

Kähkonen (2023) Soome andmetel leidnud, et ajapaindlikkus suurendab tootlikkust läbi kõrgema rahulolu. Peaaegu samavõrd nõustusti sellega, et töötajad on tootlikumad kui nad saavad ise valida sobiva töötamise koha (3,54). Samasuguse tulemuse on saanud Jaapani andmetel Kazekami (2020). Suhteliselt rohkem nõustusid juhid ka sellega, et kaugtöö suurendab tootlikkust läbi töörahulolu (3,41), tegevusvabaduse (3,24) ning väiksema stressi (3,22). Suurem tegevusvabadus kaugtöö korral tähendab, et töötaja saab ise rohkem otsustada, kuidas ta oma tööd teeb. See eeldab tööandja poolset usaldust töötaja suhtes, mille on välja toonud Grawitz jt (2024). Kaugtöö positiivne mõju töö tootlikkusele läbi madalama stressi on varasemas kirjanduses välja toonud George jt (2022) ning Smitte jt (2022).

Tabel 4. Vastajate hinnangud 5-pallisel skaalal (5- nõustun täielikult, 1 - ei nõustu üldse) väidetele kaugtöö ja tootlikkuse vahelise seose kohta (kaugtööd rakendavad ettevõtted, n= 46)

Väide	Kesk- väärts	Standard- hälve
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest meeldib töötajatele ning suurendab töörahuolu	3,41	1,26
Töötajad on tootlikumad kui nad saavad valida ise sobiva töötamise koha	3,54	1,17
Töötajad on tootlikumad kui nad saavad valida ise sobiva töötamise aja	3,63	1,18
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest valides ise sobiva töökoha, on neil vähem töötamist häirivaid tegureid	3,26	1,37
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest annab neile rohkem tegevusvabadust	3,24	1,29
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest töötajatel on vähem stressi	3,22	1,15
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest töötajad on rohkem puhanud	2,91	1,26
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest töötajad on vähem haiged	3,00	1,35
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest on keeruline korraldada ettevõttesisest kommunikatsiooni	3,02	1,31
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest kommunikatsiooni peale kulub rohkem aega	3,11	1,37
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest on vähem võimalusi töötajate jälgimiseks	2,87	1,29
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest on vähem võimalusi töötajate juhendamiseks	3,09	1,24
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest pole piisavalt kaugtööks vajalikke oskuseid	2,52	1,17
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest töötajad ei sobi oma iseloomuomaduste tõttu kaugtööd tegema	2,93	1,31

Peaaegu kõigi esimese grupi väidete puhul oli hinnangu keskväärtus kõrgem kui 3,00, mis näitab, et vastajad olid rohkem nõus kui mittenõus nende väidetega. Kõige madalama hinnangu sai väide, et kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest töötajad on rohkem puhanud (2,91). (Tabel 4)

Kaugtöö vormi ja töötajate tootlikkuse vahelist negatiivset seost iseloomustavate väidete hinnangud olid keskmiselt madalamad, mis näitab, et vastajad nõustusid suhteliselt vähem sellega, et kaugtöö võimaldamine alandab tootlikkust. Nendest väidetest kolmel oli hinnangu keskväärtus kõrgem kui 3,00 – kaugtöö vähendab tootlikkust, et kommunikatsiooni peale kulub kauem aega (3,11), on vähem võimalusi töötajate juhendamiseks (3,09) ja on keeruline korraldada ettevõttesisest kommunikatsiooni (3,02). Kõige vähem olid vastajad nõus väitega, et kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest pole piisavalt kaugtööks vajalikke oskuseid (2,52).

Ka varasemas kirjanduses on välja toodud, et kaugtöö puhul jääb ära vahetu näost-näku kommunikatsioon (Grawitz jt, 2024), mida asendav virtuaalne kommunikatsioon võib tekitada täiendavat ajakulu (Gibbs jt, 2023). Samuti nõustusid vastajad sellega, et kaugtöö puhul on keerulisem töötajaid juhendada. Kirjanduses on välja toodud, et tootlikkus võib kaugtöö korral langeda töötajatel, kes vajavad rohkem juhendamist ja nõustamist (Hunter, 2019). Viimane asjaolu on argumendiks uutel töötajatel esialgu kaugtööd mitte võimaldada, mida käesoleva uuringu järgi tehakse 28% ettevõtetes.

Küsitlusele vastanud ettevõtete seas on kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks rakendatud meetmetest kõige rohkem kasutusel töötajatele kaugtööks vajalike vahendite võimaldamine. Seda on teinud 63% uuringus osalenud ettevõtetest. Samas kodukontori kujundamist ja sisustamist toetab 22% uuritud ettevõtetest. Küsitluse tulemused näitavad, et 37% ettevõtetest enne kaugtöö võimaldamist uurib, kas töötajal on olemas sobiv koht kaugtöö tegemiseks, ning 28% plaanib tulevikus seda uurima hakata. Teatud ajaperioodi jooksul ei võimalda uutel töötajatel kaugtööd 28% ettevõtetest, samal ajal kui 26% ettevõtetest hindab enne kaugtöö rakendamist nii töötajate kui ka töökohtade sobivust.

Kivistik jt (2022) väidab, et kaugtööd suudavad teha paremini töötajad, kellel on selleks kasutada eraldi ruum ning ka Jaafar ja Rahim (2022) rõhutavad sellise ruumi vajalikkust, eriti kui peres on lapsed. Seetõttu võib pidada igati õigustatuks, et ettevõtted töötaja koduste töötingimuste kohta uurivad.

Kirjalikke reegleid ja mõõdiküsteeme kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks rakendatakse vähe: 22% ettevõtetest on kirjalik dokument kaugtöö korralduse kohta, 15% ettevõtetest on loodud virtuaalse kommunikatsiooni reeglistik ning 13% ettevõtetest on kehtestanud kehtestanud reeglid, millistest asukohtadest võib kaugtööd teha. (Tabel 5)

Tabel 5. Ettevõtetes rakendatavad meetmed kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks (kaugtööd rakendavad ettevõtted, n= 46)

Meede	Jah	Ei ole kasutusel, kuid on plaanis tulevikus rakendada	Ei ole kasutusel ja ei kavatse rakendada
Ettevõtte annab töötajatele kaugtööks vajalikud tehnoloogilised vahendid, nt sülearvuti	63%	13%	24%
Enne kaugtöö võimaldamist uuritakse, kas töötajal on olemas sobiv koht kaugtöö tegemiseks	37%	28%	35%
Kaugtööd ei võimaldata uutele töötajatele teatud ajaperioodi jooksul	28%	22%	46%
Ettevõttes on läbiviidud analüüs, milliste tööülesannete puhul on sobiv kaugtööd rakendada	26%	13%	61%
Enne kui töötajale kaugtööd võimaldatakse hinnatakse tema sobivust selleks	26%	24%	50%
Ettevõttes on koostatud kirjalik dokument kaugtöö korralduse kohta	22%	17%	61%
Ettevõtte toetab töötajate kodukontori kujundamist ja sisustamist	22%	11%	67%
Ettevõtte kasutab mõõdikuid kaugtöötajate tulemuslikkuse hindamiseks	20%	20%	61%
Ettevõttes on koostatud virtuaalse kommunikatsiooni reeglistik	15%	20%	65%
Ettevõttes on reeglid selle kohta, millistest asukohtadest võib töötaja kaugtööd teha	13%	9%	78%
Ettevõtte kasutab tarkvaralahendust kaugtöötajate töö jälgimiseks	11%	20%	70%

Ettevõtete tulevikuplaanide osas kavatseb 28% vastajatest hakata enne kaugtöö võimaldamist uurima, kas töötajal on olemas kaugtöö tegemiseks sobiv koht, 24% plaanib hakata hindama töötaja sobivust kaugtööks ning 22% plaanib kehtestada reegli, et uutele töötajatele teatud perioodi jooksul kaugtööd ei võimaldata. 20% ettevõtetest plaanib võtta kasutusele mõõdikud kaugtöötajate tulemuslikkuse hindamiseks, kehtestada virtuaalse kommunikatsiooni reeglistik ja hakata kasutama tarkvaralahendust kaugtöötajate töö jälgimiseks.

Reeglid, millistest asukohtadest võib töötaja kaugtööd teha, jäävad küsitluse tulemuste kohaselt tulevikus kõige vähem kasutusele võetavaks meetmeks. Enamus uuringus osalenud ettevõtetest (78%) ei kavatse selliseid reegleid rakendada hakata. Samuti 70% uuritud ettevõtetest ei kavatse hakata kaugtöötajaid tarkvara abil jälgima.

Kaugtöö põhimõtetest järgivad ettevõtted kõige enam reeglit, et koosolekud peetakse ettevõttes kohapeal. Selle väite kohta antud hinnangu keskvärtus 5-pallisel skaalal oli

2,91 ehk vähem kui 3,00. See tulemus näitab, et kirjanduses välja toodud kaugtöö reegleid uuringus osalevad ettevõttes pigem ei järgi. Suhteliselt rohkem järgitakse veel põhimõtteid, et videokoosolekuid ja -kõnesid eelistatakse e-kirjadele (2,69) ja et videokonverentsi vormis toimuvaid koosolekuid planeeritakse põhjalikumalt kui tavalisi koosolekuid. Kõige vähem järgitakse põhimõtteid, et kaugtöötajatele korraldatakse organisatsiooni ühtsuse tagamiseks sotsiaalseid üritusi (1,87) ja et kaugtöötajatel esitatakse infot mitmekordselt, et tagada selle kättesaamine (2,07). (Tabel 6)

Tabel 6. Kaugtöö põhimõtete järgimine kaugtööd rakendavates ettevõtetes (5 – järgitakse alati, 1- ei järgita üldse) (n =46)

Väide	Kesk- väär- tus	Standard- hälve
Koosolekuid peetakse ettevõttes kohapeal	2,91	1,46
Videokoosolekuid ja -kõnesid eelistatakse e-kirjadele	2,69	1,36
Videokonverentsi vormis toimuvaid koosolekuid planeeritakse põhjalikumalt kui tavalisi koosolekuid	2,58	1,31
Juhid kontrollivad, kas kaugtöötajad on neile edastatud info kätte saanud ja nad on sellest aru saanud	2,40	1,34
Kaugtöötajatega peetakse koosolekuid vähem kui mittekaugtöötajatega	2,25	1,26
Kaugtöötajatele esitatakse infot mitmekordselt, et tagada selle kättesaamine	2,07	1,11
Kaugtöötajatele korraldatakse rohkem sotsiaalseid üritusi, et tagada organisatsiooni ühtsus	1,87	1,12

Täiendavate meetmetena, kaugtöötajatega kommunikatsiooni tõhusamaks muutmiseks, nimetati järgmisi:

- sobiva tarkvara kasutamine (2 ettevõtet);
- kaugtöötajatel kohustus üks päev nädalas ettevõttes kohapeal töötada (1 ettevõtte);
- kaugtöötajad osalevad koolitustel ja koosolekutel veebi teel (1 ettevõtte);
- infomürast hoidumine (1 ettevõtte);
- ühised kokkulepped kaugtöö kohta (1 ettevõtte);
- vaimse toe pakkumine töötajatele (1 ettevõtte).

Lisaks ühe ettevõtte juht tõi välja, et kommunikatsioon kaugtöötajatega on nende ettevõttes piisav ja tõhus. Teine juht mainis, et ettevõttes teevad kaugtööd väga vähesel määral vähesed töötajad, seega ei ole eraldi meetmeid kaugtööga seotud kommunikatsiooni jaoks vaja välja töötada ja et seni on kommunikatsioon toimunud.

Kaugtöötajatele on koolitustest kõige enam pakutud info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamise alast koolitust, mida on läbiviidud 26% uuritud ettevõtetest. 15% ettevõtetest on kaugtöötajatele ajajuhtimise ja 11% eesmärkide seadmise koolitust. Tulevikuplaanide

kohaselt on kõige enam kavas korraldada ajajuhtimise (33% ettevõtetest), virtuaalse suhtluse põhimõtete (24%) ning kaugtöö korraldamise ja juhtimise koolitust (24%). Küsitluses etteantud koolituste puhul saab iga koolituse liigi kohta välja tuua, et rohkem kui 50% uuritud ettevõtetest ei plaani vastavat koolitust korraldada. (Tabel 7)

Tabel 7. Kaugtööga seotud koolituste korraldamine kaugtööd rakendatavates ettevõtetes (n = 46)

Koolitus	On korraldatud	Ei ole korraldatud, kuid on plaanis tulevikus korraldada	Ei ole plaanis korraldada
Info- ja kommunikatsiooni-tehnoloogia kasutamine	26%	20%	54%
Ajajuhtimine	15%	33%	52%
Eesmärkide seadmine kaugtöös	11%	20%	70%
Virtuaalse suhtluse põhimõtted	7%	24%	70%
Kaugtöö korraldamine ja juhtimine juhtidele	7%	24%	70%
Koostöö kaugtöötajatega mitte-kaugtöötajatele	7%	20%	74%

Avatud küsimuses oli ettevõtete juhtidel võimalik nimetada täiendavaid koolitusi, mida on kaugtööga seondult korraldatud. Nende hulgas nimetati veebiprogrammeerimist, tööohutust ja ergonomikat, küberturvalisust, telemeditsiini. Kõiki neid koolitusi nimetas üks ettevõtte, kokku vaid 4 ettevõtet (9% kaugtöö rakendajatest) on viinud lisaks Tabelis 6 toodule läbi täiendavaid kaugtöö teemalisi koolitusi. Täpsustavas avatud küsimuses kolme ettevõtte juhid selgitasid, et kuna nende ettevõttes on kaugtöötajate arv väike, siis see on ka põhjuseks, miks kaugtöö teemalisi koolitusi ei ole korraldatud.

Kaugtööga seotud oskusteks peetakse kirjanduses olulisemateks kõrget enesetõhusust, eesmärkide seadmise oskust ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamise oskust (Michalca jt, 2021). Ajalise paindlikkuse võimaldamisel peetakse oluliseks ka ajajuhtimise oskust (Maurer, 2020). Käesolevas uurimuses selgus, et Eestis korraldatakse kaugtööga seondult kõige rohkem info- ja kommunikatsioonitehnoloogia alast koolitust. Samas on seda pakkunud vaid 26% uuringus osalenud ettevõtetest, mis viitab sellele, et Eesti ettevõtted töötajaid kaugtöö alaselts pigem eriti ei koolita.

Ettevõtete juhtidelt küsiti: „Mida on Teie ettevõttes veel tehtud, et kaugtöö tootlikkust suurendada?“ Küsimuste vastused kategoriseeriti järgmiselt:

- kaugtöö lubamine üksikutel ametikohtadel (1 ettevõtte);
- kaugtöö mahu piiramine (1 ettevõtte);

- ajajuhtimise põhimõtete rakendamine (1 ettevõtte);
- kaugtöötajatele sobiva töötempo võimaldamine (1 ettevõtte);
- turvatud internetiühenduse pakkumine kaugtööks (1 ettevõtte);
- tulemustasustamine (1 ettevõtte).

Seega enamus küsitluses osalenud ettevõtete juhtidest ei toonud välja täiendavaid meetmeid, mida on ettevõttes kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks rakendatud. Suurem osa juhtidest jättis sellele küsimusele vastamata või vastas, et midagi rohkem selle eesmärgi saavutamiseks ette ei võeta.

Kaugtöö lubamine üksikutel ametikohtadel võimaldab vastajate arvates kasutada kaugtööd ainult nende tööde puhul, mis on kaugtööks sobivad ja mille puhul on alusta arvata, et kaugtöö vorm ei mõju tootlikkusele negatiivselt. Küsitluse vastuses märgiti selles osas, et mõne ametikoha puhul ei ole töötulemuse mõttes suurt erinevust, kas teha seda kodus või kontoris ja sellisel juhul võib kaugtööd lubada. Enamike töötajate puhul on aga vajalik ettevõttes kohapealne töötamine.

Tulevaste täiendavate meetmena kaugtöötajate tootlikkuse suurendamisel nimetasid ettevõtete juhid:

- kaugtöö mahu vähendamine või piiramine (3 ettevõtet);
- kaugtöö mahu suurendamine (1 ettevõtte);
- erineva kaugtöö päevade arvu määramine sõltuvalt ametikohast (1 ettevõtte);
- kaugtöötajate eesmärkide püstitamine (1 ettevõtte);
- videokonverentside põhjalik planeerimine (1 ettevõtte);
- sagedane suhtlus kaugtöötajatega (1 ettevõtte);
- asünkroonse töö mahu suurendamine kaugtöös (1 ettevõtte);
- tehisintellekti kasutamine (1 ettevõtte);
- põhimõte, et töötajad peavad oma töö ära tegema sõltumata sellest, kas töötatakse kaugtöö vormis või mitte (1 ettevõtte);
- tulemustasustamine (1 ettevõtte);
- töötasu tõstmine (1 ettevõtte).

Kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks tõi üks ettevõtte välja sellise tulevase praktika, milles töötajatele võimaldatakse erinevat kaugtöö päevade arvu nädalas. Ettevõttes on kehtestatud üks ühine kaugtöö päev kõigile töötajatele. Sõltuvalt ametikoha eripäradest on osadele töötajatele lubatud veel 2-3 kaugtöö päeva nädalas.

Analoogselt eelmiste küsimuste tulemustele märkisid mitmete ettevõtete esindajad, et kaugtöötajate tootlikkuse suurendamiseks täiendavaid meetmeid ei ole rakendatud, kuna

kaugtöö tegijaid on vähe. Näiteks tõi üks juht välja, et ettevõttes töötab 80 inimest, kellest kuni 5 töötab kaugtöö vormis ja sedagi vaid väikese osa oma tööajast. Kaugtöö piiratud kasutamine väikeses töötajate grupis on ettevõtte esindajate sõnul põhjendatud tegevuse eripäraga, näiteks toodi välja, et puhastusteenuseid ei ole võimalik kaugtöö vormis osutada.

Kõigi avatud küsimuste peale kokku tuli mitmetest vastustest välja juhtide arvamus, et kaugtöö ei ole eelistatud töövorm, kuid see on teatud olukordades vajalik. Kaugtöö probleemidena toodi välja vähene meeskonnatöö ja töötajate isoleeritus. Kaugtöö aitab töötajatel töötada enda või lapse haiguse puhul ning samuti tõdeti, et teatud olukordades võib kaugtöö aidata töötajal olla tulemuslikum, kui tegemist on lühiajalist pingutust ja tugevat keskendumist nõudvate ülesannetega. Kaugtöö võimaldamine võib mõnedes olukordades vähendada töötajate töölt puudumist. Kaugtööd võimaldatakse ka töötajatele, kellel on kontorist töötamine vastunäidustatud. Ühe ettevõtte juht arvas, et kaugtöö rakendamine on hädaabinõu ja see ei ole vahend tootlikkuse tõstmiseks.

### **3.1. Järeldused ja ettepanekud**

Küsitluse tulemusena selgus, et kaugtööd rakendab 43% uuritud ettevõtetest. Samas esinevad kaugtöö rakendamise osas erinevused ettevõtte tegevusala ja suuruse järgi. Võib arvata, tegevusala määrab suuresti selle, millised on ettevõtte ametikohad ja töö iseloom ning sellest sõltub ka see, kas kaugtööd on otstarbekas või võimalik rakendada. Käesoleva uuringu tulemused näitavad, et suuremad ettevõtted rakendavad kaugtööd rohkem. Lõputöö autori arvates on see loogiline tulemus, sest suuremates ettevõtetes on töötajatel spetsiifilisem tööjaotus ning nendes leidub töötajaid, kelle puhul on kaugtööd lihtsam korraldada. Näiteks 50 ja rohkema töötajaga ettevõttes on tõenäoliselt mitmeid kontoritöötajaid ja seda ka juhul kui tegemist on tootmisettevõttega. Enamik uuringus osalenud ettevõtteid on 1-9 töötajaga ning seal tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnas võib-olla ei olegi ühtegi töötajat, kelle puhul oleks otstarbekas kaugtööd rakendada. Väikses ettevõttes võib ka ettevõtte juht olla vahetu osaline tootmisprotsessi või klienditeeninduses ning näiteks raamatupidamisteenus võib olla sisse ostetud.

Küsitluse tulemuste põhjal võib järeldada, et ettevõtete juhid olid rohkem arvamusel, et kaugtöö võimaldamine pigem suurendab kui vähendab töötajate tootlikkust. Samas mitte ühegi vastava hinnangu keskväärtus 5-pallisel skaalal ei olnud kõrgem kui 3,63 palli. Seda võib lõputöö autori arvates tõlgendada kui tugeva veendumuse puudumist, et kaugtöö võimaldamine võiks tootlikkust mõjutada, vastasel juhul oleksid need keskväärtused olnud 4,00 või rohkem.

Käesoleva uuringu tulemused näitavad, et ettevõtted ei rakenda väga palju meetmeid kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks. Kõige sagedasemaks meetmeks on töövahendite nagu sülearvuti kasutamise võimaldamine kaugtöö vormis kasutamiseks, mis on ootuspärane, sest töötajale töövahendite andmine on töölepingu seadusest tulenev tööandja kohustus. Mõnevõrra üllatav on lõputöö autori arvates, et 37% ettevõtetest uurib, kas töötajal on olemas kaugtöö tegemiseks sobiv koht. Sagedasemateks meetmeteks kaugtöötajate tootlikkuse tõstmisel on uurimistulemuste kohaselt eelnev hindamine, kellele ja milliste tööde puhul kaugtööd võimaldatakse. Selline lähenemine lähtub eeldusest, et kaugtöö ei ole võrdväärselt sobiv mitte kõigi tööde jaoks. Uurimistulemused peegeldavad seda, et paljud juhid ei pea õigeks kaugtöö ulatuslikku rakendamist ning kaugtöö on pigem alternatiiviks tavatööle, mida rakendatakse mõnedel ametikohtadel või erandjuhtudel. Mitmed ettevõtted rakendavad kaugtööd vaid osadel tööpäevadel ehk kasutatakse hübriidtööd.

Töö teoreetilises osas selgus, et tööandjatel on oluline soodustada kaugtöötajate vahelist suhtlust ja sotsiaalseid sidemeid. Küsitluse tulemused seda aga ei kinnita, näiteks korraldatakse ühisüritusi kaugtöötajatele vähe. Samuti rõhutatakse teoorias videokonverentside põhjalikku ettevalmistamist, et vältida tarbetut ajakulu, kuid küsitluse tulemused näitavad, et ettevõtted seda praktikas pigem ei tee.

Küsitluse tulemused näitavad, et ettevõtete juhid ei pea väga õigeks kaugtöötajate töö tugevat reguleerimist ja jälgimist nagu näiteks kaugtöö tegemise kohtade määratlemine ja tarkvaralahenduste kasutamine kaugtöötajate jälgimiseks. Samuti pigem ei nähta vajadust ka kirjalike reeglite kehtestamiseks kaugtöö jaoks. Selle asemel rakendavad ettevõtted rohkem piiranguid selle suhtes, kes ja kui palju võib kaugtööd üldse teha. Enamike ettevõtete jaoks ei ole kaugtöö peamiseks viisiks, kuidas enamik töötajaid tööd teeb ning ettevõtete juhtide arvates ei hakka see ka tulevikus nii olema.

Uurimistulemuste põhjal teeb lõputöö autor Eesti ettevõtetele järgmised ettepanekud kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks:

- hinnata, milliste tööülesannete puhul ja millises ulatuses on kaugtöö rakendamine sobiv;
- rakendada kaugtööd eelkõige nende tööülesannete puhul, mille puhul mõjub kaugtöö töötajate tootlikkusele eeldatavasti positiivselt, sealjuures rakendada kaugtööd ülesannetel, mis põhinevad individuaalsel töö ja asünkroonsel suhtlusel;
- läheneda kaugtöö rakendamisele paindlikult, kasutada võimalusel hübriidtööd, mille puhul töötajad töötavad 1-4 päeva nädalas ettevõttes kohapeal, võtta kaugtöö mahu juurde arvesse ametikoha ja töötaja eripära;

- hinnata töötaja sobivust kaugtööks, arvestada töötajate eelistusega kaugtöö tegemise osas, st töö tegemise aeg, koht ja maht;
- anda töötajale kaugtööks vajalikud vahendid ning selgitada välja, kas töötajal on olemas sobiv keskkond kaugtöö tegemiseks (kodus või mujal);
- korraldada töötajatele koolitusi kaugtöö osas, eriti info- ja kommunikatsiooni tehnoloogia kasutamise, ajajuhtimise ja eesmärgistamise osas;
- leppida kaugtöötajatega kokku tööalased eesmärgid ning lähtuda nende eesmärkide saavutamisest kaugtöötajate tulemustasustamisel.

## KOKKUVÕTE

Kaugtöö üldisteks tunnusteks võib erinevate kaugtöö definitsioonide põhjal pidada töötamist väljaspool ettevõtte tavalisi tööruume ja kommunikatsioonitehnoloogiavahendite kasutamist töös. Sealjuures on oluline, et kaugtöö puhul on tegemist tööga, mida tavapäraselt tehakse ettevõtte tööruumides. Kaugtööd tehakse kõige sagedamini kodus, kuid ka kohvikutes, kaugtöökeskustes ja reisil olles. Kaugtöö võib olla ajaliselt paindlik, kuid tööandja võib nõuda ka kaugtöö tegemist kindlatel kellaaegadel. Kaugtöö võib toimuda hübriidvormis, mille osa tööajast viibivad töötajad tööandja juures kohapeal ning ülejäänud aja viibivad eemal.

Varasemad uuringud on näidanud, et kaugtöö võib töötajate tootlikkust tõsta, kui see vastab töötajate ootustele, pakkudes neile suuremat autonoomiat ning suurendades töörahuolu. Samuti võib tootlikkuse kasv tuleneda sellest, et kaugtööd tehes on töötajatel sageli rohkem energiat, vähem haiguspäevi ja madalam stressitase. Lisaks võimaldab sobiva töökeskkonna valik paremat keskendumist ja võib soodustada loovust, mis omakorda toetab tootlikkuse kasvu. Kaugtöö rakendamine võib töötaja tootlikkust vähendada, kuna organisatsioonisisest kommunikatsiooni on keerukam ja aeganõudvam korraldada. Oluliseks väljakutseks on kaugtöötajate juhendamine. Kõigil töötajatel ei pruugi olla kaugtööks vajalikke oskuseid ning nende juhendamine distantsilt võib osutuda keerulisemaks. Kaugtöötaja tootlikkus sõltub tööülesannete eripärast, kaugtööks sobivad rohkem individuaalsed ja pikaajalist keskendumist nõudvad ülesanded, kuid koostööl ja kommunikatsioonil põhinevaid ülesandeid on kaugtöö vormis keerulisem teostada.

Töös viidi läbi veebipõhine küsitlus Eesti ettevõtete juhtide seas kaugtöö rakendamise kohta. Rakendati kvantitatiivset uurimisviisi ning valim moodustati kihtvalimina kasutades ettevõtete kontaktandmeid Äriregistrist. Küsitlus toimus 2025.a septembris ja sellele laekus 107 vastust. Kõige enam oli uuringus osalenute seas töötleva tööstuse ettevõtteid millele järgnesid hulgi- ja jaekaubanduse ning mootorsõidukite ja mootorrattaste remondi ning ehituse ettevõtted. Enamus uuringus osalenud ettevõtetest olid 1-9 töötajaga. Küsitluse tulemuste analüüsimisel rakendati statistilisi meetodeid ning avatud küsimuste vastused kategoriseeriti vastavalt nende sisule.

Uuringu tulemusena selgus, et 57% ei rakenda üldse kaugtööd, kuid 43% on kaugtöö võimalus vähemalt mõnedel töötajatel. Kõige sagedamini võimaldatakse kaugtööd kas kuni 25% või 75-100% töötajatest. Tegevusalade lõikes esinevad suured erinevused kaugtöö rakendamise osas. Suhteliselt kõige enam on kaugtöö kasutusel tervishoius ja sotsiaalhoolekandes ning muudel tegevusaladel ja kõige vähem on kaugtööd võimaldavaid ettevõtteid põllumajanduse, metsamajanduse ja kalapüügi ning ehituse tegevusalal.

Suuremad ettevõtted kasutavad kaugtööd rohkem, kõige rohkem rakendatakse kaugtööd 50 ja enama töötajaga ettevõtete seas ja kõige vähem 1-9 töötajaga ettevõtetes.

Ettevõtete juhid olid rohkem arvamusel, et kaugtöö võimaldamine pigem suurendab kui vähendab töötajate tootlikkust. Kaugtöö suurendab tootlikkust aja- ja kohapaindlikkusest tulenevalt ning samuti läbi töörahulolu, suurema tegevusvabaduse ja madalama stressitaseme. Kaugtöö võimaldamine võib vähendada tootlikkust, kuna ettevõttesisest kommunikatsiooni korraldada ja töötajaid juhendada on keerulisem ning kommunikatsioon nõuab rohkem aega.

Kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks uuritud ettevõtted annavad töötajatele kaugtöö tegemiseks vajalikke vahendeid ning hindavad, kas kaugtööd on võimalik antud töötaja ja ametikoha puhul rakendada. Paljud ettevõtted uurivad, kas töötajal on olemas kaugtöö rakendamiseks sobiv koht ning piiratakse uutel töötajatel kaugtöö vormi kasutamist. Kirjalikke dokumente ja juhiseid kaugtöö korraldamiseks kasutakse vähe. Kaugtöö põhimõtetest järgivad ettevõtted kõige enam reeglit, et koosolekud peetakse ettevõttes kohapeal. Paljudes ettevõtetes võimaldatakse kaugtööd vaid osadele töötajatele ja osaliselt tööajast, mis tähendab, et kasutusel on hübriidtöö. Kaugtöötajate vähesus on põhjuseks, miks osa ettevõtteid ei rakenda spetsiaalseid meetmeid kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks. Kaugtöötajate koolitustest on rakendatud kõige enam info- ja kommunikatsioonitehnoloogia alast ning ajajuhtimise koolitust.

Töö tulemuste põhjal koostati ettepanekud kaugtöötajate tootlikkuse tõstmiseks Eesti ettevõtetele. Soovitati kaugtöö sobivuse hindamist tööülesannete ja töötajate kaupa ning paindlike lahenduste leidmist. Lisaks on oluline anda töötajale kaugtööks vajalikud vahendid ning selgitada välja, kas töötajal on olemas sobiv keskkond kaugtöö tegemiseks. Soovitati kaugtöö alaste koolituste korraldamist, kaugtöö eesmärkide püstitamist ja tulemustasustamist.

# SUMMARY

## POSSIBILITIES FOR INCREASING THE PRODUCTIVITY OF REMOTE WORKERS IN ESTONIAN COMPANIES

The thesis discusses the possibilities for increasing the productivity of remote workers in Estonian companies. The topicality of the thesis topic stems from the fact that technological progress and the introduction of new communication tools have encouraged the implementation of remote work. The implementation of remote work has several benefits for employees and employers, but the impact of remote work on employee productivity is unclear. The impact of remote work on productivity depends on the organization of remote work, and empirical studies have not yielded a single result regarding this impact. So far, the productivity of remote workers in Estonia has not been studied before.

The aim of the thesis is to identify the practice of remote work and opportunities for increasing the productivity of remote workers. The following research tasks have been set to achieve the aim of the thesis:

- to highlight the concept of remote work, the specific features of productivity among remote workers, and to describe measures to increase the productivity of remote workers;
- to prepare an empirical research methodology to investigate the possibilities of increasing the productivity of remote workers in Estonian companies;
- based on the survey results, to describe the practice of remote work in order to find possibilities for increasing the productivity of remote workers;
- to draw conclusions about the practice of increasing the productivity of remote work and to make proposals for increasing the productivity of remote workers if needed.

An online survey was conducted among managers of Estonian companies to investigate the implementation of remote work. A quantitative research approach was applied, and the sample was formed using a stratified sampling method based on the companies' contact details from the Commercial Register. The survey took place in September 2025, yielding 107 responses. The survey results were analyzed using descriptive statistical methods and presented in tables and figures.

The survey revealed that 57% of companies do not implement remote work at all, whereas 43% offer the option of remote work for at least some employees. Remote work is most commonly enabled for either up to 25% or 75–100% of employees. There are substantial differences in the implementation of remote work across sectors. It is most widely used in the health and social care sector and other service sectors, while the fewest companies offering remote work are in agriculture, forestry and fishing, and construction. Larger

companies tend to implement remote work more extensively, with the highest usage in companies with 50 or more employees and the lowest in companies with 1–9 employees.

Company managers were more likely to believe that enabling remote work tends to increase rather than reduce employee productivity. Remote work can enhance productivity through greater flexibility in time and location, increased job satisfaction, more autonomy, and lower stress levels. Conversely, enabling remote work can reduce productivity, as it makes organizing internal communication and providing employee guidance more challenging, and communication generally requires more time.

The companies studied implement various measures to increase the productivity of remote workers. Employees are provided with the necessary tools for remote work, and companies assess whether remote work can be applied to a specific employee and position. Many companies also evaluate whether the employee has a suitable workspace and limit remote work for new employees. Written documents and instructions for organizing remote work are rarely used. Among remote work principles, the most commonly followed is that meetings are held on-site at the company. In many organizations, remote work is allowed only for some employees and for part of the working time, which results in the use of hybrid work arrangements. The lack of remote workers is cited as a reason why some companies do not implement specific measures to enhance productivity. The most commonly provided training for remote workers focuses on information and communication technology and time management.

Based on the study results, proposals were prepared for Estonian companies to enhance the productivity of remote workers. It is recommended to assess the suitability of remote work based on both the job tasks and the employee, and to find flexible solutions. In addition, employees should be provided with the necessary tools and a suitable environment for remote work. Training on remote work should be organized, clear remote work goals should be set, and performance should be rewarded.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas EMPLEA [https://emplea.ceu.es/wp-content/uploads/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work\\_vf.pdf](https://emplea.ceu.es/wp-content/uploads/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work_vf.pdf)
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Beilman, M. (2020). *Küsitlusuuringud*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/kusitlusuuringud/>
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. (2015). *VKE määratlemine*. Kasutamise kuupäev 25.10.2025, allikas Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. [https://eis.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE\\_definitsiooni\\_selgitus\\_-\\_EK\\_mrus\\_651-2014\\_alusel\\_-\\_2015.pdf#:~:text=Suurettev%C3%B5te%20on%20ettev%C3%B5te%20millel%20on%20250%20v%C3%B5i%20rohkem,suurettev%C3%B5ttega%20s%C3%B5ltumata%20sellest%2C%20mis%20on%20ettev%C3%B5tte%20t%C3%B6%C3%B6tajate%20arv.](https://eis.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE_definitsiooni_selgitus_-_EK_mrus_651-2014_alusel_-_2015.pdf#:~:text=Suurettev%C3%B5te%20on%20ettev%C3%B5te%20millel%20on%20250%20v%C3%B5i%20rohkem,suurettev%C3%B5ttega%20s%C3%B5ltumata%20sellest%2C%20mis%20on%20ettev%C3%B5tte%20t%C3%B6%C3%B6tajate%20arv.)
- Fiorini, L. A. (2024). Remote workers' reasons for changed levels of absenteeism, presenteeism and working outside agreed hours during the COVID-19 Pandemic. *SAGE Open*, 14(1), 1-18.
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 1-9.
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7-41.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Grawitch, M. J., Lavigne, K. N., Koziel, R. J., & Cornelius, A. M. (2024). Remote work: More nuance and unknowns than broad generalizations. *Consulting Psychology Journal*, 76(2), 163-184
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO Reports*, 20(1), 1-4.
- Ingusci, E., Signore, F., Cortese, C. G., Molino, M., Pasca, P., & Ciavolino, E. (2023). Development and validation of the Remote Working Benefits & Disadvantages scale. *Quality & Quantity*, 57(2), 1159-1183.

- Ivanic, M., & Martin, W. (2018). Sectoral productivity growth and poverty reduction: National and global impacts. *World Development*, 109, 429-439.
- Jaafar, N. A., & Rahim, R. A. (2022). Telecommuting and employee productivity: Mediating role of work-family conflict and autonomy. *Proceedings*, 82(1), 84-93.
- McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A. (2024). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154-182.
- Mesipuu, T. (2022). *Kaugtöö rakendamise Eesti Rahvakultuuri Keskuses*. Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkool.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 1-15.
- Kivistik, K., Veliste, M., Toomik, K., Jurkov, K., Khapunenko, M. (2022). *Välisriikide kaugtööpraktika ja selle Eestis rakendamise analüüs*. Tartu: Balti Uuringute Instituut.
- Kähkönen, T. (2023). Remote work during the COVID-19 pandemic: identification of working life impacts, employees' data protection abilities and trust outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 472-492.
- Lakshmi, V., Nigam, R., & Mishra, S. (2017). Telecommuting—A key driver to work-life balance and productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 20-23.
- Maurer, R. (2020). *5 Tips to Increase Productivity While Working Remotely*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas SHRM <https://www.shrm.org/topics-tools/news/5-tips-to-increase-productivity-working-remotely>
- Mihalca, L., Irimiaș, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636.
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2019). Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal. *CESifo Working Paper*, 7991.
- Nicklin, J. M., Cerasoli, C. P., & Dydyn, K. L. (2016). Telecommuting: what? Why? When? and how?. In *The Impact of ICT on Work* (pp. 41-70). Springer.
- Olawale, O., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Odejide, O. A. (2024). Remote work policies for IT professionals: review of current practices and future trends. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1236-1258.
- Ozimek, A. (2020). *The future of remote work*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas EIG <https://eig.org/wp-content/uploads/2023/05/The-Future-of-Remote-Work.pdf>
- Rämmer, A. (2014). *Valimi moodustamine*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Tartu Ülikool <https://samm.ut.ee/validid/>

- Salujärv, M. (2022). *Kaugtöö rakendamine Eesti e-kaubandussektoris*. Tallinna Tehnikakõrgkool.
- Seiler, M. (2023). *Kaugtöö korraldus IT ettevõtte näitel*. Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkool.
- Shi, X., Moudon, A. V., Lee, B. H., Shen, Q., & Ban, X. J. (2020). Factors influencing teleworking productivity—A natural experiment during the COVID-19 pandemic. In *Transport Findings* (pp. 1-12). Washington
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552.
- Smite, D., Tkalich, A., Moe, N. B., Papatheocharous, E., Klotins, E., & Buvik, M. P. (2022). Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. *Journal of Systems and Software*, 186, 111197.
- Sroka, A. (2018). Is telecommuting the future of business. In *9th International Scientific Conference Analysis of International Relations* (pp. 147-153). Katowice.
- Statistikaamet. (2020). *Kaugtöö võimalused ja arengud Eestis*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Statistikaamet <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtoo-voimalused-ja-arengud-eestis>
- Statistikaamet. (2022). *Kaugtööd teeb üle veerandi Eesti töötajaskonnast*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Statistikaamet <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtood-teeb-ule-veerandi-eesti-tootajaskonnast>
- Statistikaamet. (2023). *TT0205: Hõivatud ja palgatöötajad*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Statistikaamet [https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu\\_\\_tooturg\\_\\_heivatud\\_\\_aastastatistika/T0205/table/tableViewLayout2](https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__tooturg__heivatud__aastastatistika/T0205/table/tableViewLayout2)
- Statistikaamet. (2024). *Kaugtööd tegevad hõivatud*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Statistikaamet <https://tooturg.stat.ee/>
- Steinberg, M. (2023). *Kaugtöö korraldus Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse instituudi näitel*. Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkool
- Taparia, N. (2020). *5 Strategies To Improve Your Remote Team's Productivity*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Forbes <https://www.forbes.com/sites/nealtaparia/2020/08/05/5-strategies-to-improve-your-remote-teams-productivity/>
- Tokvonenko, K. (2023). *Kaugtöö korraldamine transpordiettevõtte näitel*. Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkool
- Töölepingu seadus*. (17.12.2008, viimati muudetud 15.06.2024). Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Riigi Teataja <https://www.riigiteataja.ee/akt/102052024028>

- Vadi, M., Laan, M. (2023). *Palju planeerimist ja märksa vähem praktilist korraldamist ehk Kaugtöö kogemused Eesti ettevõtetes*. Kasutamise kuupäev 15.12.2024, allikas Sirp <https://www.sirp.ee/s1-artiklid/c21-teadus/palju-planeerimist-ja-marksa-vahem-praktilist-korraldamist-ehk-kaugtoo-kogemused-estti-ettevotetes/>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Xiong, A., Xia, S., He, Q., Ameen, N., Yan, J., & Jones, P. (2023). When will employees accept remote working? The impact of gender and internet skills. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100402.

## Lisa 1. Küsitluse ankeet

Hea ettevõtte juht,

Palun teil vastata alljärgnevale küsimustikule kaugtöö rakendamise kohta Teie poolt juhitud ettevõttes. Kaugtöö all mõistetakse tavapäraselt ettevõtte tööruumides tehtava töö teostamist väljaspool ettevõtet ja kommunikatsioonitehnoloogia vahendite abil. Kaugtööd tehakse enamasti kodus, kuid sageli ka kohvikutes, kaugtöökeskustes või reisil olles.

Teie vastuseid kasutatakse Eesti ettevõtete kaugtöötajate tootlikkuse tõstmise võimaluste kohta teostatavas uuringus. Küsimustikule vastamine on vabatahtlik ja anonüümne ning selleks kulub umbes kuni 10 minutit.

1. Milline on Teie ettevõtte tegevusala?

- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Mäetööstus
- Töötlev tööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Veevarustus; kanalisatsioon; jäätme- ja saastekäitlus
- Ehitus
- Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont
- Veondus ja laondus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Kinnisvaraala tegevus
- Kutse-, teadus- ja tehnikaala tegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Haridus
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Muud tegevusalad

2. Kui suur on Teie ettevõtte töötajate arv?

- 1-9
- 10-19
- 20-49
- 50-99
- 100-249
- 250 või rohkem

3. Kui suur osa Teie ettevõtte töötajatest töötab täielikult või osaliselt kaugtöö vormis?

- Mitte ükski
- Vähem kui 25% töötajatest
- 25-49% töötajatest
- 50-74% töötajatest
- 75-100% töötajatest

**Kui vastus on „Mitte ükski“, siis järgnevaid küsimusi ei esitata ja liigutakse küsitluse ankeedi lõppu**

4. Hinnake palun 5-pallisel skaalal kuivõrd nõustuste järgmiste väidetega kaugtöö kohta Teie ettevõtte puhul (5- nõustun täielikult, 1 – ei nõustu üldse)

	1	2	3	4	5
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest meeldib töötajatele ning suurendab töörahuolu					
Töötajad on tootlikumad kui nad saavad valida ise sobiva töötamise koha					
Töötajad on tootlikumad kui nad saavad valida ise sobiva töötamise aja					
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest valides ise sobiva töökohta, on neil vähem töötamist häirivaid tegureid					
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest annab neile rohkem tegevusvabadust					
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest töötajatel on vähem stressi					
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest töötajad on rohkem puhunud					
Kaugtöö võimaldamine suurendab tootlikkust, sest töötajad on vähem haiged					
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest on keeruline korraldada ettevõttesisest kommunikatsiooni					
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest kommunikatsiooni peale kulub rohkem aega					
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest on vähem võimalusi töötajate jälgimiseks					
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest on vähem võimalusi töötajate juhendamiseks					
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest pole piisavalt kaugtööks vajalikke oskuseid					
Kaugtöö võimaldamine vähendab tootlikkust, sest töötajad ei sobi oma iseloomuomaduste tõttu kaugtööd tegema					

5. Milliseid järgnevatest meetmetest on Teie ettevõtte rakendanud selleks, et kaugtöötajate tootlikkust suurendada?

	On kasutusel	Ei ole kasutusel, kuid on plaanis tulevikus rakendada	Ei ole kasutusel ja ei kavatse rakendada
Ettevõttes on koostatud kirjalik dokument kaugtöö korralduse kohta			
Ettevõttes on koostatud virtuaalse kommunikatsiooni reeglistik			
Ettevõttes on reeglid selle kohta, millistest asukohtadest võib töötaja kaugtööd teha			
Ettevõttes on läbiviidud analüüs, milliste tööülesannete puhul on sobiv kaugtööd rakendada			

Enne kui töötajale kaugtööd võimaldatakse hinnatakse tema sobivust selleks			
Enne kaugtöö võimaldamist uuritakse, kas töötajal on olemas sobiv koht kaugtöö tegemiseks			
Kaugtööd ei võimaldata uutele töötajatele teatud ajaperioodi jooksul			
Ettevõtte toetab töötajate kodukontori kujundamist ja sisustamist			
Ettevõtte annab töötajatele kaugtööks vajalikud tehnoloogilised vahendid, nt sülearvuti			
Ettevõtte kasutab tarkvaralahendust kaugtöötajate töö jälgimiseks			
Ettevõtte kasutab mõõdikuid kaugtöötajate tulemuslikkuse hindamiseks			

6. Kuivõrd järgitakse ettevõttes järgmisi põhimõtteid kaugtöötajatega kommunikatsiooni korraldamisel (5 – järgitakse alati, 1- ei järgita üldse)

	1	2	3	4	5
Videokoosolekuid ja -kõnesid eelistatakse e-kirjadele					
Videokonverentsi vormis toimuvaid koosolekuid planeeritakse põhjalikumalt kui tavalisi koosolekuid					
Kaugtöötajatega peetakse koosolekuid vähem kui mittekaugtöötajatega					
Koosolekuid peetakse ettevõttes kohapeal					
Kaugtöötajatele esitatakse infot mitmekordselt, et tagada selle kättesaamine					
Juhid kontrollivad, kas kaugtöötajad on neile edastatud info kätte saanud ja nad on sellest aru saanud					
Kaugtöötajatele korraldatakse rohkem sotsiaalseid üritusi, et tagada organisatsiooni ühtsus					

6a. Mida veel on Teie ettevõttes tehtud, et muuta kommunikatsiooni kaugtöötajatega tõhusamaks?

.....

7. Millistel teemadel on Teie ettevõttes korraldatud koolitusi seoses kaugtööga?

	On korraldatud	Ei ole korraldatud, kuid on plaanis tulevikus korraldada	Ei ole plaanis korraldada
Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamine			
Virtuaalse suhtluse põhimõtted			
Eesmärkide seadmine kaugtöös			
Ajajuhtimine			

Kaugtöö korraldamine ja juhtimine juhtidele			
Koostöö kaugtöötajatega mitte-kaugtöötajatele			

7a. Milliseid koolitusi on kaugtööga seonduvalt Teie ettevõttes veel korraldatud?

.....

8. Mida on Teie ettevõttes veel tehtud, et kaugtöö tootlikkust suurendada?

.....

9. Mida võiks Teie ettevõttes tulevikus teha, et kaugtöö tootlikkust suurendada?

.....

Suur tänu vastamise eest!