

# Kaugtöö Eesti organisatsioonides

## Juhtumiuuringud

Epp Kallaste

Krista Jaakson



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

# Sisukord

<b>LÜHIKOKKUVÕTE .....</b>	<b>5</b>
<b>SISSEJUHATUS .....</b>	<b>7</b>
<b>1 KAUGTÖÖ VARASEMATE UURINGUTE PÕHJAL .....</b>	<b>9</b>
1.1 KAUGTÖÖ MÕISTE .....	9
1.2 KAUGTÖÖ EELISED JA PUUDUSED TÖÖTAJA TASANDIL .....	10
1.2.1 <i>Kaugtöö eelised töötaja tasandil.....</i>	<i>10</i>
1.2.2 <i>Kaugtöö puudused töötaja tasandil.....</i>	<i>13</i>
1.3 KAUGTÖÖ EELISED JA PUUDUSED ORGANISATSIOONI TASANDIL .....	18
1.3.1 <i>Kaugtöö eelised organisatsiooni tasandil.....</i>	<i>18</i>
1.3.2 <i>Kaugtöö puudused organisatsiooni tasandil.....</i>	<i>20</i>
1.4 KOKKUVÕTE .....	24
<b>2 JUHTUMIUURINGU KORRALDUS JA METOODIKA.....</b>	<b>26</b>
<b>3 JUHTUMITE KIRJELDUSED .....</b>	<b>29</b>
3.1 JUHTUM NR 1 .....	29
3.1.1 <i>Metoodika.....</i>	<i>29</i>
3.1.2 <i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus.....</i>	<i>29</i>
3.1.3 <i>Kaugtöö kasutamise korraldus.....</i>	<i>29</i>
3.1.4 <i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud.....</i>	<i>38</i>
3.1.5 <i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel.....</i>	<i>41</i>
3.2 JUHTUM NR 2 .....	42
3.2.1 <i>Metoodika.....</i>	<i>42</i>
3.2.2 <i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus.....</i>	<i>42</i>
3.2.3 <i>Kaugtöö kasutamise korraldus.....</i>	<i>44</i>
3.2.4 <i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud.....</i>	<i>49</i>
3.2.5 <i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel.....</i>	<i>51</i>
3.3 JUHTUM NR 3 .....	53
3.3.1 <i>Metoodika.....</i>	<i>53</i>
3.3.2 <i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus.....</i>	<i>54</i>
3.3.3 <i>Kaugtöö kasutamise korraldus.....</i>	<i>54</i>
3.3.4 <i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud.....</i>	<i>60</i>
3.3.5 <i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel.....</i>	<i>63</i>
3.4 JUHTUM NR 4 .....	65
3.4.1 <i>Metoodika.....</i>	<i>65</i>
3.4.2 <i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus organisatsioonis.....</i>	<i>65</i>
3.4.3 <i>Kaugtöö kasutamise korraldus.....</i>	<i>65</i>
3.4.4 <i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed efektid.....</i>	<i>73</i>
3.4.5 <i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel.....</i>	<i>75</i>
3.5 JUHTUM NR 6 .....	80
3.5.1 <i>Metoodika.....</i>	<i>80</i>
3.5.2 <i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus.....</i>	<i>80</i>
3.5.3 <i>Kaugtöö kasutamise korraldus.....</i>	<i>81</i>
3.5.4 <i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud.....</i>	<i>88</i>

3.5.5	<i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel</i> .....	90
3.6	JUHTUM NR 7 .....	92
3.6.1	<i>Metoodika</i> .....	92
3.6.2	<i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus</i> .....	92
3.6.3	<i>Kaugtöö kasutamise korraldus</i> .....	93
3.6.4	<i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud</i> .....	100
3.6.5	<i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel</i> .....	102
3.7	JUHTUM NR 8 .....	104
3.7.1	<i>Metoodika</i> .....	104
3.7.2	<i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus</i> .....	104
3.7.3	<i>Kaugtöö kasutamise korraldus</i> .....	104
3.7.4	<i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud</i> .....	110
3.7.5	<i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel</i> .....	112
3.8	JUHTUM NR 9 .....	114
3.8.1	<i>Metoodika</i> .....	114
3.8.2	<i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus</i> .....	114
3.8.3	<i>Kaugtöö kasutuse korraldus</i> .....	114
3.8.4	<i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud</i> .....	120
3.8.5	<i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel</i> .....	122
3.9	JUHTUM NR 10 .....	123
3.9.1	<i>Metoodika</i> .....	123
3.9.2	<i>Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus</i> .....	123
3.9.3	<i>Kaugtöö kasutamise korraldus</i> .....	124
3.9.4	<i>Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud</i> .....	129
3.9.5	<i>Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel</i> .....	131
<b>4</b>	<b>JUHTUMITE KOKKUVÕTE</b> .....	<b>133</b>
4.1	KAUGTÖÖ ÜLDINE KORRALDUS .....	133
4.1.1	<i>Kaugtöö teke ja areng</i> .....	133
4.1.2	<i>Kaugtöö ajaline kasutus ja koht</i> .....	134
4.1.3	<i>Kaugtöö reguleeritus</i> .....	135
4.1.4	<i>Töötajate valik</i> .....	136
4.1.5	<i>Töö tulemuste ja aja mõõtmine kaugtööl</i> .....	138
4.1.6	<i>Kommunikatsioon</i> .....	139
4.1.7	<i>Tehnoloogia ja turvalisus</i> .....	141
4.1.8	<i>Kulud</i> .....	146
4.1.9	<i>Töötervishoid</i> .....	147
4.2	POSITIIVSED KÜLIED .....	148
4.3	PROBLEEMID .....	151
<b>5</b>	<b>SOOVITUSI JUHENDMATERJALI KOOSTAMISEKS</b> .....	<b>155</b>
5.1	ÜLEVAADE JUHENDMATERJALIDEST JA NENDE VORMIST .....	155
5.2	JUHENDMATERJALIDE SISU EESTI JUHTUMIUURINGUTE TAUSTAL .....	157
5.2.1	<i>Mis on kaugtöö ja miks on see kasulik?</i> .....	157
5.2.2	<i>Kaugtöö rakendamise protsessi kirjeldus</i> .....	158
5.2.3	<i>Töötajate valik</i> .....	160
5.2.4	<i>Vajalikud muudatused juhtimises</i> .....	162
5.2.5	<i>Töötajate enesejuhtimine</i> .....	163
5.2.6	<i>Töötervishoid ja tööohutus</i> .....	164
5.2.7	<i>IT lahendused ja muud vahendid</i> .....	165

5.2.8	<i>Kommunikatsioon</i> .....	168
5.2.9	<i>Seadused ja maksud</i> .....	170
5.2.10	<i>Kaugtöö lepingu näidis</i> .....	172
5.2.11	<i>Kaugtöö poliitika näidis</i> .....	173
5.2.12	<i>Kulud ja tulud</i> .....	174
5.3	KOKKUVÖTE .....	177
<b>6</b>	<b>KASUTATUD KIRJANDUS</b> .....	<b>178</b>
<b>7</b>	<b>LISAD</b> .....	<b>182</b>
	LISA: JUHENDMATERJALIDE LINKE.....	182
	LISA: PERSONALIJUHI INTERVJUU KAVA.....	184
	LISA: TÖÖTAJATE FOKUSGRUPI KAVA .....	186
	LISA: KESKASTME JUHTIDE FOKUSGRUPI KAVA.....	188

## Lühikokkuvõte

Käesoleva uuringu eesmärk on kirjeldada kaugtöö kasutamise praktikat ja selle erinevaid tahke üheksas Eesti organisatsioonis. Igas organisatsioonis viidi läbi intervjuud, mille põhjal kirjeldati kaugtöö rakendamise korraldust ning selle positiivseid ja negatiivseid külgi. Uuring on aluseks kaugtöö korraldamise juhendmaterjali koostamisele.

Kaugtööd käsitleti uuringus kui töölepingu alusel tehtavat tööd, mida tehakse väljaspool tööandja tavapäraseid kontoriruumid, olles vahetust juhust füüsiliselt eemal, kuid ühenduses IT vahendite abil.

Uuringu põhjal võib väita, et pole olemas ühte kindlat kaugtöö korraldust, mida tuleks eelistada - erinevat tüüpi ja erineva organisatsioonikultuuriga organisatsioonidele sobib erinev kaugtöö korraldus. Kaugtöö võib saada organisatsioonis alguse juhtkonna initsiatiivil, kui töötatakse välja selge kord kaugtöö kasutamiseks. Juhul, kui tööandja sellist korda ei kehtesta ning töötaja asemel mõeldakse pigem töö tulemusi, siis hakkavad töötajad kaugtööd kasutama omal initsiatiivil ning juhtkond peab seejärel kas organisatsiooni tegevust sellele vastavalt kohandama või hakkama reguleerima kaugtöö kasutamist. Seega **ei ole tänasel päeval paljude organisatsioonide jaoks enam valik selles, kas kaugtöö kasutamist lubada, vaid pigem selles, kuidas kaugtöö kasutamist selliselt korraldada, et töö saaks tehtud vähemalt sama kvaliteetselt kui kontoris.**

Mitmetes uuritud organisatsioonides oli kaugtöö kasutus tekkinud või intensiivistunud, kui loodi ligipääs organisatsiooni infosüsteemidele üle veebi. Need süsteemid olid mitmel juhul loodud üldise efektiivsuse parandamise eesmärgil, mitte kaugtöö soodustamiseks. Samas oli ka organisatsioone, kus peamiselt toimus kaugtöö e-maili abil ning muid veebipõhiseid süsteeme kasutuses ei olnud. **Seega - üle veebi toimiv juurdepääs organisatsiooni andmebaasidele ja kasutatavale tarkvarale on kaugtöö kasutuselevõttu soodustav, kuid sageli ei ole see kaugtöö vältimatuks eeltingimuseks.**

Kaugtöö reguleerimine eraldi dokumentidega on soovitatav, seda eriti suuremates organisatsioonides. Samas oli uuringus kaugtöö kasutamise edukaid näiteid ka väikeste ja keskmiste organisatsioonide seas, kus seda eraldi ei reguleeritud. Sellisel juhul on edukuse eeltingimuseks, et kõikidele töötajatele kehtivad ühetaolised reeglid, mis on dokumenteerimatagi kõigile teada. Selline olukord on tõenäolisem väikestes organisatsioonides ja organisatsioonides, kus kõigil töötajatel on ühetaoline töö. Juhul, kui kõigile pole üheselt selge, kes ja millistel alustel kaugtööd kasutada saavad, võivad tekkida organisatsiooni sees pinged. **Seega on vajalik läbi mõelda, töötajatega arutada ning neile tutvustada kaugtöö suhtes rakendatavaid põhimõtteid, suuremates organisatsioonides peaksid need olema formaalsed ja väiksemates võivad olla ka informaalsed.**

Kaugtöö toimimiseks on oluline, et töötajad, kes kaugtööd tegema hakkavad, suudavad ennast ise juhtida. Seetõttu rõhutatakse, et kaugtöö tekkimiseks peab töötaja ja juhi vahel valitsema usaldus. Uuringu põhjal võib väita, et kui kaugtöötaja on juba kaugtööle lubatud ning töö täitmist mõeldakse saavutatud tulemuste järgi, siis on töötajad valdavalt võimelised ennast ise juhtima. Nad oskavad valida tööks sobiva keskkonna ning tagada töövahendite töökorras olemise. Usaldus on küll oluline, kuid seda samavõrra kontoris kui kaugtööl olles. **Seega – tulemuspõhise juhtimise korral kontoris edukalt töötavad töötajad suudavad tulemuste saavutamise tagada ka kaugtööl või loobuvad omal soovil sellise töövormi kasutamisest, kui nende tulemus kaugtööl (oodatavalt) halveneb.**

Uuringutes leitakse sageli, et kaugtöö eelduseks on tulemuspõhine juhtimine ning autonoomne (st kaastöötajatest sõltumatu) töö. Uuringus oli siiski organisatsioon, mis edukalt kasutasid kaugtööd eelkõige ajalisel mõõdetava töö puhul, kui töötaja kasutamine on interneti teel jälgitav, ning ka meeskonnatöö puhul. Küll aga ei saa kaugtööd kasutada neil juhtudel, kus töötaja töö on füüsiliselt seotud kontoris asuvate dokumentidega või seal teenindatavate klientidega. **Seega teatud tingimustel on võimalik kaugtööd teha ka juhtudel, kus tulemust mõõdetakse töötatud aja järgi ja tööd ei ole autonoomsed.**

Kaugtöötajatega suhtlemiseks kasutati eelkõige e-maili ja telefoni, harvemini suhtluskeskkondasid nagu MSN või Skype. Kuigi infotehnoloogilisi vahendeid hõlmav suhtlus oli organisatsioonides üldiselt omaks võetud, rõhutati sellele vaatamata vajadust pidada regulaarseid silmast silma koosolekuid. Koosolekute pidamine on üks peamisi kaugtöö mahtu piiravaid tegureid ja samas ei olnud organisatsioonides valmisolekut pidada koosolekuid infotehnoloogiliste vahendite kaudu. **Seepärast peab kaugtöö rakendamisel arvestama, et vahetu suhtluse vajadus püsib, selle korraldamine on aga keerukam ja sellele tuleb eraldi tähelepanu pöörata.**

Uuritud organisatsioonides oli kaugtöö kasutamise peamine eesmärk organisatsiooni poolel tulla vastu töötajate soovidele ja vajadustele, pakkudes neile võimalust oma töökeskkonda paremini kujundada ning töö- ja eraelu paremini ühendada. Kokkuvõttes teenib see töötajate rahulolu ning motivatsiooni tõstmise eesmärke. Üheski analüüsitava organisatsioonis ei olnud kaugtöö võetud kasutusele eelkõige rahaliselt mõõdetavate kulude kokkuhoiu eesmärgil. Siiski oli kahes väikeses ettevõttes saavutatud kulude kokkuvõtte läbi kontoripinna vähenemise või täieliku puudumise. **Seega võib teatud tingimuste täidetuse korral organisatsioon saavutada kaugtöö kasutamisel kulude kokkuvõtte, kuid enamasti kasutatakse kaugtööd „pehmetel“ eesmärkidel.**

Kaugtöö kasutuselevõtt ei pea tooma kaasa täiendavaid väljaminekuid vahendite soetamisele, kui organisatsiooni tegevus on algusest peale kavandatud mobiilsena. Samuti ei kaasne organisatsiooni jaoks kulusid, kui täiendavad töövahendid on täielikult töötaja enda soetada. Kõikides analüüsitud organisatsioonides olid kaugtööga seotud jooksvad kulud suuremas osas töötajate kanda, nagu ka kaugtöö töökoha sisustamise ning töötingimuste loomise kulud (v.a. satelliitkontorite korral). **Kokkuvõttes on tõenäoline, et kaugtöö rakendamine ei too organisatsioonile kaasa olulisi täiendavaid kulusid, kuid ei hoia kulusid ka märkimisväärselt kokku.**

Mõningatele probleemidele vaatamata leidsid kõik uuritud organisatsioonid, et kaugtöö on pigem positiivne ning nii organisatsioonile kui töötajale kasulik. Siiski ei ole ühtset viisi kaugtöö korraldamiseks. **Erinevatele organisatsioonidele sobivad erinevad lahendused** ja selliselt tuleb ka kaugtöö korraldamisse suhtuda.

## Sissejuhatus

Kaugtöö on infotehnoloogia (IT) arenguga kaasaskäiv nähtus. IT arengu edenedes muutub distantsilt töö korraldamine järjest lihtsamaks ning kaugtöö kogu tööprotsessi tavapäraseks osaks. Kaugtöö kasutamine võib osutuda edukaks või vähem edukaks vastavalt sellele, kuidas seda rakendatakse. Töötamisvõimaluste avarumise väljapoole kontorit võimaldab töötajal paremini kombineerida töötamisele ja muudele tegevustele kuluvat aega ning võib oluliselt leevendada igapäevase tööle sõitmisega seotud ebamugavusi nagu näiteks istumine liiklusummikutes. Ka tööandja võib töötajatele täiendavat paindlikkust pakkudes avastada, et ühtlasi on avarunud ka võimalused palgata kvaliteetset tööjõudu. Samas võib halvasti organiseeritud töökorralduse puhul kaugtöö tuua näiteks kaasa töötajate madalama enesedistsipliini, mis viib alla töö tulemuslikkuse. Kaugtöö eeliste ära kasutamiseks peavad nii töötajad kui tööandjad töökorralduse hoolega läbi mõtlema.

Juhendmaterjale kaugtöö efektiivseks kasutamiseks on mujal maailmas koostatud mitmeid (mõningad viited on toodud raporti lisades) ning ka kaugtöö praktika erinevaid aspekte on maailmas laialdaselt uuritud, kuid Eestis sellelaadsed juhendid praktiliselt puuduvad. Ainsaks juhendiks võib lugeda Äripäeva kirjastuse poolt trükimeedias välja antud raamatut (Einama 2002). Küll on kirjutatud Eestis mitmeid kaugtöö erinevaid aspekte puudutavaid magistri- ja bakalaureusetöid ning antud välja mõned kaugtöö kasutamist populariseerivad raamatud (Arhipelaag 2008). Süstemaatilist kaugtöö rakendamist kokkuvõtvalt juhendmaterjali organisatsioonidele ja töötajale aga ei ole.

Käesoleva uuringu eesmärgid on luua alus juhendmaterjali koostamisele. Selleks tehakse ülevaade kaugtöö kasutamise üldistest praktikast varasemate uuringute põhjal, kirjeldatakse üheksa Eesti organisatsiooni praktikast kaugtöö rakendamisel, ja tuuakse välja, millele kaugtöö kasutamise juhendis võiks tähelepanu pöörata.

Teiste uuringute analüüs annab konteksti kaugtöö kasutamisele, põhjustele ja võimalikele tulemustele. Selle raames tehakse ülevaade kaugtöö positiivsetest ja negatiivsetest mõjudest, esmalt töötaja tasandil ning seejärel organisatsiooni tasandil. Ka sotsiaalsel tasandil on kaugtööl omad mõjud nagu näiteks keskkonnasaaste vähenemine väiksemast transpordi kasutusest, kuid need mõjud jäävad antud uurimuse huviorbiidist välja ning neid käsitletakse vaid nii palju, kui organisatsioonid neid ühiskondlikke aspekte ise tähtsustavad. Töötaja ja organisatsiooni tasandi kaugtöö eeliseid ja puuduseid vaatame eraldi seepärast, et mitmel juhul võib ühe eelis olla teise jaoks puuduseks. Ülevaade põhineb inglise- ja eestikeelsetel uuringutel, mis on avaldatud rahvusvahelistes teadusajakirjades viimase kümne aasta jooksul ja mis on täistekstina kättesaadavad *Emerald*, *Sage Publications Online* ning *EBSCO* andmebaasides.

Eesti juhtumiuuringud annavad ülevaate üheksa Eesti organisatsiooni kogemusest kaugtöö kasutamisel, mis võiksid anda täiendava sisendi juhendmaterjali kaugtöö kasutamise suuniste koostamiseks ja näiteid kaugtöö juhendmaterjali illustreerimiseks. Eesti organisatsioonide analüüs põhineb üheksa organisatsiooni juhtumiuuringul. Juhtumiuuring on meetod, mida kasutatakse kontekstist olulisel määral sõltuvate nähtuste uurimisel. Käesolevas uuringus küsitakse, miks organisatsioonid kasutavad kaugtööd, kuidas kaugtöö tegemine on korraldatud, milliseid probleeme see on põhjustanud ja kuidas neid probleeme on lahendatud. Samuti uuritakse, millised kaugtöö kasutamise aspektid on õnnestunud ja miks.

Juhtumiuuringud on üles ehitatud nii, et need võimaldaksid saada ülevaate organisatsiooni, juhtide ja töötajate vaatepunktist kaugtööle. Uuringus osalenud organisatsioonid leiti Eesti Tööandjate Keskliidu abil ja kõik organisatsioonid avaldasid ise soovi uuringus osaleda. Uuringus osalemise tingimuseks oli, et organisatsioonis on rakendatud kaugtööd. Kokkuvõttes hõlmab uuring väga mitmepalgelist organisatsioonide valikut, kus on nii avaliku sektori, erasektori, väikeste ja suurte organisatsioonide, täielikule kaugtööle ülesehitatud ja vaid ühel päeval nädalas kaugtööd kasutavate organisatsioonide näiteid.

Raport on üles ehitatud selliselt, et esimene peatükk annab ülevaate kaugtöö mõjudest töötajatele ja tööandjatele varasemate uuringute põhjal. Teine peatükk kirjeldab juhtumiuuringu metoodikat ning annab ülevaate organisatsioonidest, mis uuringus osalesid. Kolmandas peatükis on kirjeldatud eraldi iga juhtumit. Neljas peatükk on juhtumite ja teooria põhjal valminud kokkuvõtte. Kus tuuakse välja Eesti juhtumite eripärad ja sarnasused. Viies peatükk annab ülevaate kaugtöö kasutamiseks loodud juhendmaterjalidest, mida internetis on võimalik leida ning toob välja, millele Eesti uuringu valguses võiks tähelepanu pöörata, kui Eesti juhendmaterjali koostada.

Neile, keda huvitab kiire ülevaade uuringu tulemustest, soovitame lugeda esmalt kokkuvõtvat peatükki, kus on toodud viited üksikute juhtumite kaugtöö aspektidele. Kui tekib vajadus mõnda konkreetset juhtumit põhjalikumalt vaadata, siis on võimalik pöörduda konkreetse juhtumi kirjelduse juurde peatükis kolm. Juhtumiuuringute kirjeldused on aga ka iseseisvalt huvipakkuv materjal inimestele, kes soovivad leida konkreetsemaid kaugtöö rakendamise näiteid.

Uuringu autorid tänavad kõiki uuringus osalenud organisatsioone loa eest neid lähemalt uurida, samuti kõiki intervjuudes osalenuid inimesi. Meie eriline tänu kuulub personalijuhtidele ja teistele inimestele, kes aitasid organisatsioonides juhtumiuuringuid korraldada. Täname ka uuringu juhtgrupis olnud eksperte, kes aitasid sihte seada ja Imbi Lahet transkriptsioonide tegemise eest, Janno Järvet ja Sten Anspali väärtuslike kommentaaride eest.

*Käesolev uuring on ettevalmistav etapp kaugtöö korraldamise juhendmaterjali koostamiseks Eesti organisatsioonidele. Uuring valmib Euroopa Sotsiaalfondist rahastatud Eesti Tööandjate Keskliidu ja partnerite projekti "Era- ja avaliku sektori organisatsioonide ning kohalike omavalitsuste juhtimisvõimekuse tõstmine paindliku töökorralduse osas" raames ning uuringu tellija on Eesti Kaugtöö Ühing. Uuring peab andma tausta, mida projektipartnerid saavad kasutada juhendmaterjali koostamiseks.*



# 1 Kaugtöö varasemate uuringute põhjal

## 1.1 Kaugtöö mõiste

Ühtset definitsiooni kaugtööle (ingl. k. *telework*) ei ole. Üheks (küllaltki sageli kasutatavaks) võimaluseks on defineerida kaugtööd kui töö tegemise viisi, mis võimaldab töötajale ja juhile info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat (IKT) kasutades ligipääsu oma tööle töökohast eemal (Nilles, 1998; Sullivan, 2003, Martinez-Sanchez *et al.*, 2008), tüüpiliselt kodust. MTÜ Arhipelaag, kes on Eestis tegelenud kaugtöö temaatikaga, defineerib kaugtööd kui töötamise viisi, milles töötaja füüsilist kohalolekut asendab infotehnoloogiliste vahendite kasutamine (MTÜ Arhipelaag, 2008). Mõned autorid on kaugtöö definitsioonile seadnud ka ajalised määratlused: näiteks Illegems ja Verbeke (2004) arvates peaks kaugtöö toimuma vähemalt ühel päeval nädalas, Felstead ja Jewson (2000) aga peavad kaugtöötajaks neid, kes teevad tööd kontorist eemal vähemalt poole oma tööajast.

Eri definitsioone ühendab elektrooniliste kommunikatsioonivahendite kasutamine peamise kanalina kaugtöötaja ja tema tööandja vahel, kuigi Mihhailova (2009) toob välja, et algselt oli kaugtöö rõhuasetus eelkõige töö asukoha määratlusel ning infotehnoloogiliste vahendite kasutamine on lisandunud alles hiljem. Ta toob välja eraldi termini „virtuaaltöö“, mis tema hinnangul iseloomustab just elektrooniliste kommunikatsioonivahendite kasutamist ja mille puhul töö tegemise koht on teisejärguline küsimus. „Virtuaaltöö“ terminit kasutas ka Soe (2008) oma magistritöös, kuigi mõtles selle all eelkõige tööd, mida tehti kontoriruumest eemal. Kahe termini, „kaugtöö“ ja „virtuaaltöö“ vahele jääb ka kolmas mõiste - „e-töö“ (Mihhailova, 2009), millega tähistatakse igasugust tööd, mis hõlmab digitaalset infotöötlemist ja IKT vahendite kasutamist töö kättesaamiseks või üleandmiseks eemalasuvale tööandjale või ärikliendile. Seda terminit eelistab Euroopa Komisjon (European Commission, 2000).

Sisuliselt on kõigi kolme terminiga tähistatud ühte ja sama nähtust, erinevused on pigem tunnetuslikud. Inglise keeles kasutatakse sagedasti mõistet *telecommuting*, mis viitab üksnes kodus töötamisele ehk igapäevase sõitmise asendamise infotehnoloogiliste vahenditega (Kowalski ja Swanson, 2005). Antud uuringus kasutatakse „kaugtöö“ terminit, mis inglise keeles on nii *telework* kui ka *telecommuting*.

Tüüpiliselt eristatakse kaugtöös kolme kategooriat - kodutöö, kaugtöökeskused ja mobiilne töö (Pérez *et al.*, 2002). Oluline on silmas pidada, et kaugtöötajate puhul räägitakse vaid töölepinguga hõlmatud töötajatest. Kaugtöö ei hõlma nt. käsunduslepinguga töötajaid ja FIE-sid, sest kaugtöö probleemistiku keskmes on küsimused, kuidas ühendada kaugtöötaja suurenenud iseseisvus ja organisatsioonis väljakujunenud töökorraldus. Teenuse ostmise korral seda dilemmat üldjuhul ei teki. Tabel 1.1 esitab kaugtöötamise vormid lähtuvalt sellest, kas töötajale on kohaldatud individuaalne töökoht või on tegemist kontorikeskkonnaga (vt Tabel 1.1).

Tabelist nähtub, et kaugtöö vorme on neli. Kõige levinumaks on töötamine kodus ja see tähendab, et kaugtöötajal on olemas töökoht, mida kasutab ainult tema ja ta on reeglina teistest oma organisatsiooni töötajatest füüsiliselt eraldatud. Mobiilne töötamine hõlmab töötamist erinevates paikades, mis pole püsivalt töötaja töökohaks – nt. rong, lennujaam, hotell, kohvik, raamatukogu. Ka sellisel juhul on töötaja oma kolleegidest reeglina eraldatud ja töötab üksida. Kuid kaugtöö võib toimuda ka kontorikeskkonnas: nt. satelliitkontorites, kõnekeskustes, kaugtöökeskustes. Tabelis on

kontoris toimuv kaugtöö jagatud kaheks lähtuvalt sellest, kas kaugtöö ruumid kuuluvad tööandjale või renditakse kontoripinda kolmandalt osapoolelt. Esimesel juhul on tegemist tööandja poolt töötaja jaoks loodud püsiva töökohaga, kuid töötaja juht või juhid ning enamus kollektiivist asuvad mujal. Teisel juhul aga asub töötaja renditud töökohas koos töötajatega teistest organisatsioonidest, kes samuti samas kohas kontoripinda rendivad.

**Tabel 1.1. Kaugtöö vormid**

Individaalne töökoht / eemal kontori ruumidest	Kaugtöötajad kodus
	Mobiilsed töötajad
Töökoht jagatud kontoris	Eemalasuv <i>back-office</i> või kõnekeskus <b>tööandjale kuuluvates</b> ruumides
	Kaugtöökeskus või kõnekeskus <b>tööandjale mittekuuluvates</b> ruumides

Allikas: Nunes (2005), autorite kohandus

Käesolevas raportis ja juhtumiuuringutes defineeritakse kaugtöö kui regulaarne töötamine tööandja peakontorist eemal, olles ühenduses peakontoriga IKT vahendite abil. Regulaarsuse all peetakse silmas, et kaugtöö ei oleks ainult ühekordne juhuslik töötamine väljaspool tööandja ruume, vaid see toimuks siiski mingi korrapärasusega. Regulaarsusele ei ole seatud ajalisi piiranguid. Vaatluse all on eelkõige töölepinguga töötajad, kuna huviorbiit on organisatsioon ja tema poliitika kaugtöö kujundamiseks. Kuna aga kaugtööd, eriti täielikku kaugtööd tegevate töötajate puhul muutub piir töötaja ja töövõtja vahel sageli häguseks, siis vajalikes kohtades juhitakse sellele ka tähelepanu. Töötamine väljaspool peakontorit tähendab antud uuringus (tähtsuse järjekorras):

1. töötamist kodus;
2. töötamist kaugtöökontoris (eemal otsesest juhust) tööandjale kuuluvates ruumides ja töötamist kaugtöökeskuses tööandjale mittekuuluvates ruumides;
3. mobiilset kaugtööd.

Ajalisi piiranguid kaugtöö tegemisele antud töös seatud ei ole ja see tähendab, et vaatluse all on nii töötajad, kes teevad tööd ainult kaugtöövormis (tähistatakse mõistega **täielik kaugtöö või täisajaga kaugtöö**) kui ka töötajad, kes jaotavad oma töö kaugtöövormi ja kontoritöö vahel (tähistatakse mõistetega **osaline või osa-ajaga kaugtöö**). Mõlemal juhul võib töökoormus olla nii täis- kui osalise ajaga.

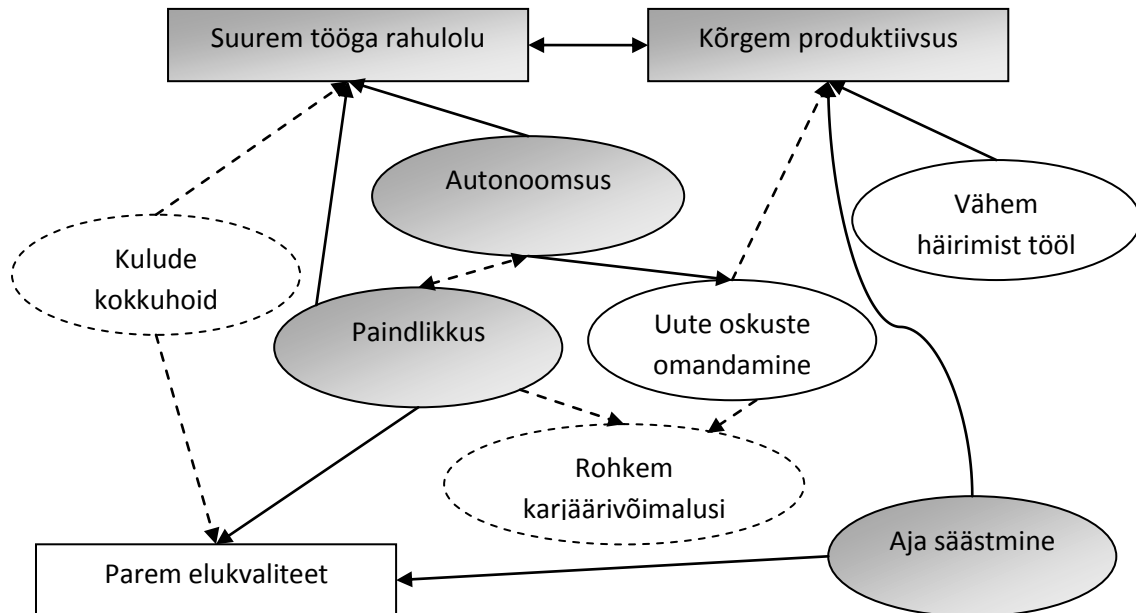
## 1.2 Kaugtöö eelised ja puudused töötaja tasandil

### 1.2.1 Kaugtöö eelised töötaja tasandil

Vastavalt Pérez *et al.* (2003) uurimusele, kus küsitleti 157 personalijuhti Hispaania organisatsioonides, arvatakse kaugtöö eelised olevat eelkõige seotud kaugtöötajate, mitte niivõrd organisatsioonidega, kus kaugtööd rakendatakse. Tõepoolest, kaugtööl on töötaja jaoks mitmeid positiivseid tulemusi. Varasematest uurimustest lõviosa (ligi 47%<sup>1</sup>) puudutab just kaugtöö mõjusid töötaja tasandil (Shin *et al.*, 2000; Siha ja Monroe, 2006). See on ka loomulik, sest kaugtöö muudab

<sup>1</sup> Teisel kohal olid organisatsioonilised küsimused, kolmandal tehnoloogiakesksed uurimused ja viimasel kohal kaugtöö keskkonnamõjudele ja ettevõtte sotsiaalsele vastutusele keskendumine.

tuntavalt töötaja elustiili. Olulisemad mõjud on käsitletud allpool eraldi peatükkidena ning kajastuvad kokkuvõtlikult joonisel (vt Joonis 1.1). Mõjud on omavahel seotud, mõned otsesemalt, teised kaudsemalt. Alljärgnevas alapeatükkides käsitletakse detailsemalt joonisel toodud eeliseid.



**Joonis 1.1<sup>2</sup> Kaugtöö eelised töötaja tasandil ja nende seosed**

Kuna kaugtöö tegemise sagedus ja maht võib suuresti varieeruda, siis on ka positiivsed mõjud erinevatel juhtudel erinevad. Nii näiteks suureneb tööga rahulolu võrrelduna kontoritööga vaid kaugtöö teatud mahuni (umbes 20% kogu tööst), samas kui autonoomsus ja paindlikkus on peamised eelised töötajatel, kes valdavalt töötavad distantsilt. Viimaste jaoks on ka olulisemad aja ja kulude kokkuvõid ning uute oskuste omandamine, kuid töötaja poolt tunnetatud produktiivsus on kõrgem pigem sellistel töötajatel, kes suuremalt jaolt töötavad kontoris ja ei saa pideva häirimise tõttu piisavalt keskenduda.

### **1.2.1.1 Autonoomsus ja paindlikkus**

Kaugtöö rahuldab indiviidi vajadust autonoomsuse, kontrolli, vastutuse ja saavutuse järele (Giumaraes ja Dallow, 1999; Harpaz, 2002; Tremblay, 2002; Illegems ja Verbeke, 2004), kuna puudub otsene kontroll. Kaugtööle suundumise kaks peamist motiivi ja tulemust on suurem autonoomsus ja paindlikkus. Tööd tehakse suures osas iseseisvalt, enda valitud ajagraafiku ja meetodite kohaselt. Kaugtöötajad mõnavad, et suurenenud autonoomsuse üks kõrvalmõju on **uute oskuste ja teadmiste omandamine** (Montreuil ja Lippel 2002; Tremblay, 2002), sest kaugtöötajad peavad lahendama esilekerkivad probleemid iseseisvalt, samas kui kontoris küsiks nad ilmselt nõu mõnelt kolleegilt. Muidugi on ka kaugtööd tehes võimalik kolleegidega konsulteerida, kuid nagu kirjutab Topi

<sup>2</sup> Siin ja edaspidi tähistavad tumedamad alad mõjusid, mida erinevad empiirilised uuringud on kinnitanud, valged alad mõjusid, kus eri uuringud on erineval seisukohal, punktiiriga ümbritsetud alad ja nooled tähistavad mõjusid ja seoseid, mille osas on jõutud risti vastupidistele järeldustele või pole uuringuid piisavalt, et järeldust kindlalt välja öelda. Elliptilistes kujundites on tähistatud kaugtöö vahetud efektid, ristkülikutes aga kaugtöö kaudsed efektid.

(2004: 83): “iga ... tehnilist kanalit on kergem ignoreerida kui vahetut kontaktivõttu, mis kontoris aset leiab”. Seega vastutavad kaugtöötajad probleemide lahendamise eest eelkõige ise ja pikemas perspektiivis tõstavad uued oskused ja teadmised nende produktiivsust.

Kaugtöö võib töötajale pakkuda suuremat **professionaalset paindlikkust**, sest põhimõtteliselt on võimalik töötada mitme tööandja juures samaaegselt. See suurendab töötaja võimalusi teha karjääri (Harpaz, 2002). Siinkohal tuleb siiski märkida, et ise-enelele tööandjad ei kuulu definitsiooni kohaselt kaugtöötajate alla ning nende karjäärile arvatakse kaugtööl olevat hoopis negatiivne mõju (vt ptk 1.2.2.3).

**Paindlikku tööajagraafikut** peetakse kaugtöö põhiliseks eeliseks. Töötaja võib ise planeerida töö- ja puhkeaega, aega oma pere- ja kogukonna jaoks (Guimaraes ja Dallow, 1999; Tremblay, 2002). Siiski sõltub see konkreetsest kokkuleppesest tööandjaga, sest paljudel juhtudel on töötunnid lepingus täpselt sätestatud. Näiteks intervjuerisid Montreuil ja Lippel (2002: 344) 103 kaugtöötajat Quebeci osariigi kuues organisatsioonis ja leidsid, et enamikul oli paika pandud kindel tööaeg, mida reaalselt kontrolliti.

### **1.2.1.2 Suurem tööga rahulolu**

Tremblay (2002) viis läbi juhtumiuuringud kuues suures Quebeci organisatsioonis, intervjuerides 63 kaugtöötajat, nende juhte ja kaastöötajaid. Ta leidis, et kaugtöötajad on oma tööga oluliselt rohkem rahul. Ometi pani ta tähele, et kõrgeimad rahuolu näitajad saadi neilt töötajatelt, kes tegid kaugtööd osaliselt, 20-30% kogu tööajast. Just osa-ajaga paindlikud töövormid on andnud suurima töötajate rahuolu ka teistes uuringutes (nt. Hunton, 2005).

### **1.2.1.3 Produktiivsuse kasv**

Produktiivsus<sup>3</sup> näitab sisendi ja väljundi suhet, kuid selle otsese mõõtmisega jäävad uuringud üldiselt hätta. Seepärast küsitakse töötajalt tema enda arvamust oma produktiivsuse muutumise kohta ja siinkohal on üldiselt tulemuseks, et töötajad arvavad, et nad on kaugtööd tehes produktiivsemad (Shin *et al.*, 2000; Montreuil ja Lippel, 2002; Tremblay, 2002; Hunton, 2005). Wicks'i (2002) uurimuses oli kaugtööle suundumise peamine motiiv justnimelt oodatav töö tulemuste paranemine. Töötaja produktiivsuse tõus tuleneb osalt paremast ajajuhtimisest, sest kaugtöötajat *häiritakse tööd tehes vähem* – pole planeerimatuid koosolekuid, lobisemist kolleegidega jms. Kuid ei maksa ka unustada, et uuringud kaugtöötajate produktiivsuse kohta sisaldavad paratamatut valiminihet: Shin *et al.* (2000) hoiatavad, et tulemused kaugtöö mõjust produktiivsusele ei ole tehtud juhusliku valiku põhimõttel, kuna kaugtöötajad on reeglina teatud isiksuseomadustega töötajad (vt ptk 1.2.2) ja nende töögi vastab teatud tingimustele. On ka uurimusi, kus pole leitud erinevusi kaugtöötajate ja kontoritöötajate produktiivsuses ja juhid kalduvad arvama, et töösooritus pigem kannatab kaugtööd tehes (Pearlson ja Saunders, 2001). Sellest pikemalt töötaja tasandi puuduste peatükis. Peab aga märkima, et subjektiivne produktiivsuse hindamise tulemus on väheusaldatav ja selle näitaja korrelatsioon mõõdetava produktiivsusega ei ole teada.

---

<sup>3</sup> Produktiivsus laiemal terminina tähistab toodangut või loodud lisandväärtust töötaja kohta. See sõltub nii sellest, mida ja kuidas töötaja töö teeb (e efektiivsus), kui sellest, milline on tööks loodud keskkond ja vahendid (e tõhusus). Käesolevas töös mõistetakse produktiivsust ehk töö tulemuslikkust laias tähenduses, mis hõlmab nii efektiivsust kui tõhusust.

#### **1.2.1.4 Kulude ja aja kokkuvõid**

Kaugtöö tegemiseks võivad olla ka rahalised kaalutlused: töötaja hoiab kokku transpordi pealt, mis kuluks tööle ja tagasi sõitmisele, parkimise, väljas söömise ja miks ka mitte riiete pealt. Lisaks otsesele rahalisele kokkuvõiele hoiab kaugtöö kokku sõitmiseks kuluvat aega, mida saab kasutada töö tegemiseks, pühendada perekonnale või hobidele (Tremblay, 2002). Viimane tõstab oluliselt töötaja elukvaliteeti. Wicks (2002), kes uuris 106 töötajat Kanada finantsteenuseid pakkavas organisatsioonis, mis alles kavatses kaugtööd rakendada hakata, näitab oma tulemustes, et töötaja valmisolek kaugtööd teha ei ole statistiliselt olulisel määral seotud tema tööle sõitmiseks kuluva aja ega isegi laste arvuga peres. Sellest järeldab ta, et esmased motiivid kaugtööd teha pole rahalist laadi. Seda seisukohta toetavad ka Illegems ja Verbeke (2004), kes pärast 261 Brüsselis tegutseva kaugtöötaja küsitlemist leiavad, et töötaja otsust hakata kaugtööd tegema mõjutab eelkõige see, kuidas ta tajub organisatsiooni personalipoliitikat. Kui seda tajutakse kaugtööd toetavana (st. et kaugtöötajale on tagatud samad hüved, karjäärivõimalus, koolitused jms mis kontoritöötajaile), siis on ka valmisolek kaugtööd teha suurem.

Siiski on leitud, et aja kokkuvõid on oluline tegur kaugtöö hindamisel, kuid otseselt rahaliste kulude kokkuvõidu ei saavutata. Robért ja Börjesson (2006) küsisid 163-lt Rootsi Ericssoni töötajalt, miks nad tahaksid teha rohkem kaugtööd, kui nad parajasti tegid<sup>4</sup>. Töötajad mainisid aja kokkuvõidu kui kõige olulisemat põhjust ning teisena suuremat tööefektiivsust. Kõige vähem oluline motiiv nende uuringus oli transpordist tulenev kulude kokkuvõid. Veelgi enam, Ilozor ja Ilozor (2002) leidsid üllatuslikult, et ligi kolmandik IBM Austraalia kaugtöötajatest arvasid, et nende kulud on kaugtööd tehes hoopis suurenenud. See võib olla seotud asjaoluga, et kui tööandjad ei maksa töökoha sisustamise eest töötaja kodus, peavad töötajad kaugtööle suundudes tegema spetsiaalseid kulutusi. Seega võib öelda, et kulude kokkuvõid võib olla oluline tegur teoreetilises plaanis, kuid praktikas pole see siiski otsustav ja muud positiivsed kaugtöö mõjud on töötajatele märksa tähtsamad.

Kokkuvõttes võib kaugtööga seotud positiivsed mõjud kaugtööd tegeva töötaja jaoks jagada kolme rühma:

1. mõjud, mis pea alati aset leiavad – suurenenud paindlikkus ja autonoomsus, kasvanud produktiivsus ja tööga rahuolu ning aja kokkuvõid;
2. mõjud, mis realiseeruvad teatud tingimustel – nt. uute oskuste omandamine leiab aset siis, kui töötajal on piisavalt motivatsiooni ennast arendada ning tema töö seda võimaldab; häirimine tööl võib, kuid ei pruugi väheneda. Elukvaliteet võib paraneda, kui positiivsed mõjud ületavad negatiivseid;
3. mõjud, mis küll teoreetiliselt võiksid kaugtöö puhul ilmned, kuid pole empiiriliselt seni ühest kinnitust leidnud – nt kulude kokkuvõid ja karjäärivõimaluste suurenemine.

#### **1.2.2 Kaugtöö puudused töötaja tasandil**

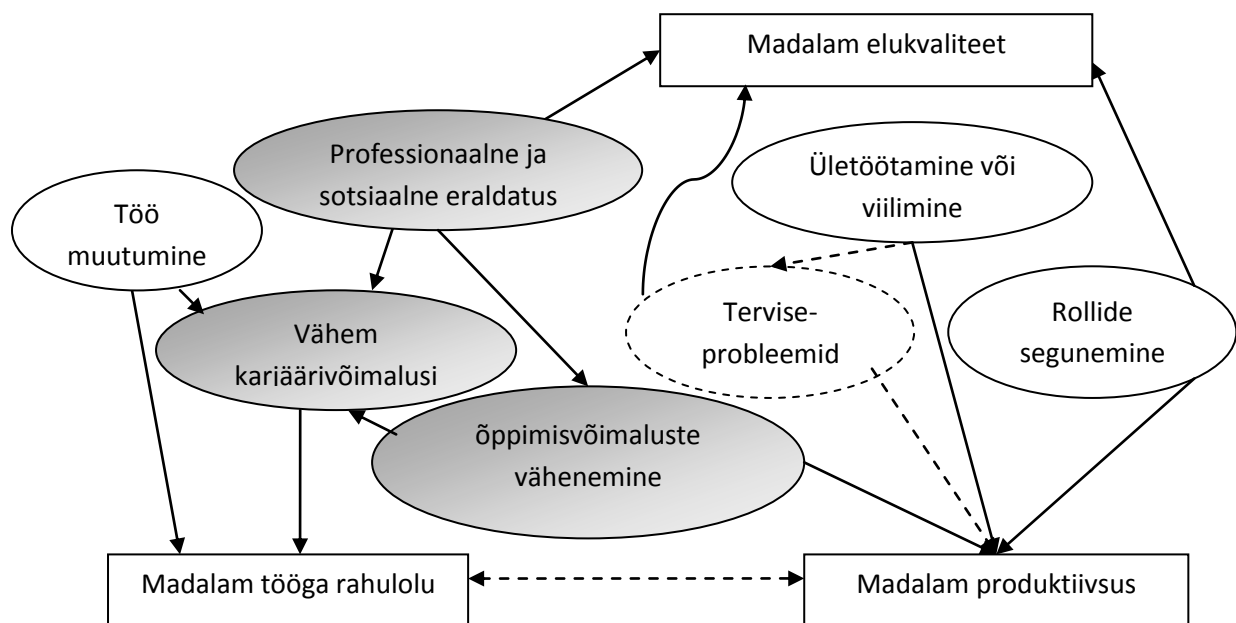
Kaugtööl on mitmeid puudusi, mis võivad ja võivad ka mitte realiseeruda, sõltuvalt konkreetsest töötajast ja organisatsioonist, kus ta töötab. Üks tähtsamaid aspekte on töötaja isiksuseomadused. Kaugtöö ei sobi kaugeltki kõikidele töötajatele (ja paljud ei soovigi kaugtööd teha). Mõned ei armasta iseseisvat tööd ja vajavad pidevat juhendamist – see annab neile turvatunde, võimaldab teistele näidata, et nad on kasulikud vms. (Topi, 2004).

---

<sup>4</sup> Vastanud pidid tähtsuse järjekorda panema autorite poolt etteantud põhjused.

Mills *et al.* (2001) rõhutavad enese motiveerimise võime olulisust kaugtöö tegemisel ning seda kinnitavad ka Raghuram *et al.* (2003), kes leidsid, et paremini tulevad kaugtööga toime enesekindlamad töötajad; need, kes usuvad oma võimesse säilitada motivatsioon ja valida õiged tegutsemisviisid, lahendamaks esile kerkivad probleemid igas olukorras. Ka Seeder (2008) nimetab sisuliselt sama omadust - sisemist kontrollkeset - ühena viiest vajalikust omadusest. Teised neli on enesedistsipliin, emotsionaalne stabiilsus, iseseisvus töös ja suunatus tulemusele. Wicks (2002) uuris, kas leidub seost mitmete isiksuseomaduste ja tööd puudutavate uskumuste ning kaugtöö tegemise soovi vahel, kuid leidis väga nõrgad seosed. Isegi selline tegur nagu arvutioskus ei ennustanud töötaja soovi ja valmisolekut kaugtööd teha. Sellest võib järeldada, et kuigi isiksuseomadused ja oskused on tõenäoliselt olulised tegurid, mis määravad kaugtöö edukuse, pole nad otseselt seotud töötaja sooviga kaugtööle suunduda.

Erineva korraldusega kaugtööl on erinevad puudused. Näiteks ei ole üksikute kaugtööpäevade puhul tõenäoline, et tekiks professionaalne või sotsiaalne eraldatus, et töötajale antaks vähem prestiižseid ülesandeid või muutuksid aktuaalseks terviseprobleemid. Eelpool välja toodud puuduseid võiks siiski teadvustada juhul, kui töötaja on kas täielikult või valdavas osas kaugtööl.



**Joonis 1.2. Kaugtöö puudused töötaja tasandil ning nende seosed**

### 1.2.2.1 Professionaalne ja sotsiaalne eraldatus

Kaugtöötaja, eriti täielik kaugtöötaja, võib tunda end üksikuna ja kaotada organisatsiooni kuulumisega seotud identiteedi. Eraldatus, sotsiaalse kapitali kaotus ja väljasolija-tunne ähvardab kaugtöötajat (Cohen ja Prusak, 2001; Mills *et al.*, 2001; Cooper ja Kurland, 2002; Tremblay, 2002; Wicks, 2002; Manoochehri ja Pinkerton, 2003; Topi, 2004) ja seda isegi siis, kui käiakse aeg-ajalt kontoris. Professionaalne eraldatus seisneb selles, et kaugtöötajaid kas tahtlikult või tahtmatult diskrimineeritakse organisatsiooni poolt pakutavate koolituste, edutamiste, preemiate maksmise jm hüvede osas. Illegems ja Verbeke (2004) uurisid 261 kaugtöötajat erinevates Brüsselis tegutsevates organisatsioonides ja ainus negatiivne mõju, mida kaugtöötajad oma töökorraldusega seoses välja tõid, seisnes vähenenud professionaalses suhtluses, olgugi et selles uurimuses ei puudutanud see

**karjäärivõimalusi.** Siinkohal võib olla tegemist sellega, et töötajad, kes loodavad vertikaalset karjääri teha, ei avalda tavaliselt soovi kaugtööd teha (Kurland ja Cooper, 2002; Tremblay, 2002).

Sotsiaalse poole pealt kaebavad kaugtöötajad, et nad igatsevad igapäevast suhtlust kolleegidega. Suhtluse puudumise tõttu pole kaugtöötaja tihti sündmustega kursis (Barron, 2007). Sotsiaalse eraldatuse määr sõltub sellest, kas kaugtöötaja teeb tööd ainult kodus, satelliitkontoris või kaugtöökeskuses. Viimastel juhtudel on isoleerituse kogemine vähem tõenäoline (Kurland ja Cooper, 2002). Montreuil ja Lippel (2002) väidavad varasematele uurimustele tuginedes, et eraldatuse probleemi ei teki, kui minimaalselt 20% tööajast veedetakse kontoris. Seda toetavad ka Pérez *et al.* (2003), kes uurisid kaugtööd rakendanud ettevõtteid ja leidsid, et organisatsioonid peavad vajalikuks hoida kaugtöötajaid "nähtaval", nõudes nende tulemist kontorisse vähemalt ühel päeval nädalas. Topi (2004) pooldab samuti osalist kaugtööd, kus käiakse regulaarselt koosolekutel kas kesk- või satelliitkontoris. Ilozor ja Ilozor (2002) toovad välja, et üle 80% IBM Austraalia kaugtöötajatest külastavad kontorit tihedamini kui viis korda kahe nädala jooksul. Siit tulenevalt on mõned autorid pakkunud, et kaugtöö on traditsioonilise kontoritöö laiendus (rikastamine), mitte aga selle asendus (Pérez, *et al.*, 2002). Üks viis sotsiaalse eraldatuse vältimiseks on moodustada virtuaalne kaugtöötajate võrgustik, kellega tihedamalt suhelda. Sellise võrgustiku olemasolu ja regulaarse kontoris viibimise tulemusena ei tohiks eraldatuse tunnet tekkida (Montreuil ja Lippel, 2002).

### **1.2.2.2 Õppimisvõimaluste vähenemine**

Isoleeritusel võib lisaks emotsionaalsele probleemile olla ka konkreetne tagajärg – see takistab töötaja õppimist ja arengut. Kaugtöö üheks eeliseks on, et töö tegemist häiritakse vähem ja Hunton (2005) jagab need häirimised kaheks: tööga seotud häirimised ja tööga mitteseotud häirimised. Kaugtöö vähendab vaid tööga seotud häirimisi ja autor näitab, et kuigi kodus töötamisel on need tõepoolest viidud miinimumini, pidurdab see samas töötaja arengut. Tema eksperimendis näitasid just kodus töötavad kaugtöötajad kõige tagasihoidlikumaid tulemusi erialastes saavutuses ja edukuses. Nii kaugtöötajad kui nende juhid on leidnud, et informaalset ja mitte planeeritud õppimise puudumine on probleem, millest on raske üle saada (Kurland ja Cooper, 2002; Pérez *et al.*, 2003).

### **1.2.2.3 Vähem karjäärivõimalusi**

Kuigi kaugtöö mõju karjäärile vaadeldakse tihti professionaalse isolatsiooni osana, tuuakse see vahel ka eraldi välja. Paljudes uurimustes on leitud, et kaugtöötajad tunnevad oma karjäärivõimalusi ahenevat. „Kui sa pole nähtav, siis oled meelest läinud“ (*out-of-sight, out-of-mind*) olukord tekib paratamatult, kui organisatsioonis sellele eraldi tähelepanu ei pöörata (Harpaz, 2002, Kurland ja Cooper, 2002; Tremblay, 2002; Wicks, 2002). Karjääri tehakse organisatsioonisisese suhtlusvõrgustiku ehitamise tulemusena ja kaugtöö puhul on vähem võimalusi suhtevõrgustikku panustada. Sellest tuleneb, et kaugtöötajad muutuvad liigselt sõltuvaks oma otsesest juhust, tema tähelepanuvõimest ja heatahtlikkusest. Topi (2004) paneb seetõttu kaugtöötajatele südamele, et nende endi ülesanne on kindlustada, et töö tulemused oleksid organisatsioonis nähtavad ning vahetud juhid mõistaksid, mida kaugtöötaja tahab saavutada.

### **1.2.2.4 Töö muutumine**

Probleem, millele mõned uurijad viitavad, seisneb selles, et kaugtöötajatel ja kontoritöötajatel on erinev töö, kuigi selget põhjendust sellele erinevusele pole. Traditsiooniliselt on kaugtööd peetud sobivaks tööde puhul, kus kõige olulisem on individuaalne panus – nt. müügitöö, andmetöötlus, tarkvara arendus, klienditeenindus, auditeerimine, ajakirjandus, disain, arhitektuur jm. (Mills *et al.*, 2001; Tremblay, 2002; Wicks, 2002; Nunes, 2005). Kuid kui kõne all pole täielik kaugtöö, on kaugtöö

kandidaadid paljud teisedki erialad. Siiski on kaugtööks sobilikel ülesannetel teatud spetsiifilised omadused. Näiteks Mills *et al.* (2001) ja Topi (2004) leiavad, et täidetud peaksid olema järgmised nõuded: töö on selge algus- ja lõpp-punkt, töötegemise koha muutmine on kerge, spetsiaalse materjali või varustuse vajadus on minimaalne, nagu ka otsese suhtlemise ja järelevalve vajadus. Cano *et al.* (2007) toovad välja, et kaugtöö sobilikkuse üle saab otsustada, kui vastata alljärgnevale viiele küsimusele:

- 1) Kas töö on seotud (pigem) informatsiooni töötlemise või loomisega (selmet füüsilise toote tootmisega)?
- 2) Kas töö tegemiseks vajalikud füüsilise keskkonna nõuded on minimaalsed?
- 3) Kas töö tulemus on selgesti määratletav?
- 4) Kas tööd saab jagada konkreetseteks vaheetappideks?
- 5) Kas enamuse kaugtöötaja suhtlemisest saab korraldada telefonitsi?

Kui nendele küsimustele **ei saa** jaatavalt vastata, sobib töö tegemiseks paremini kontor.

Pérez *et al.* (2002) kasutavad ülesande taksonoomia mõistet ning vaatlevad mitmeid muutujaid otsustamaks kaugtöö sobilikkuse üle just teadmustöös. Autorid kaardistavad mitmeid teadmustöid neljal dimensioonil<sup>5</sup>:

- 1) Kas ülesanded teadmuse loomiseks on pigem rutiinsed ja struktureeritud või ennustamatud?
- 2) Kas teadmuse säilitamisel ja kasutamisel kasutatakse suhteliselt lihtsat ja või keerulist, sh ajalooliste andmete ja tulevikutsenaariumite analüüsi?
- 3) Kas teadmus on selgelt väljendatav (pigem kvantitatiivsel kujul) või on see kvalitatiivne ja teistele töötajatele raskesti kättesaadav?
- 4) Milliseid tegevusi on tarvis, et teadmust teistele edastada?

Nendele dimensioonidele tuginedes järeldavad Pérez *et al.* (2002), et sellised teadmustööd nagu nt. strateegiline planeerimine, reklaam, koolitusprogrammide kokkupanek ja aktsiaturu analüüs ei sobi kaugtööks.

Ülaltoodust koorubki välja, et kaugtööna nähakse pigem rutiinset ja konkreetse väljundiga tööd, mistõttu kaugtöötajad on tihti tunnistajaks, kuidas nende töö aja jooksul selliseks muutuma kipub. Tremblay (2002) leidis, et kui kaks kolmandikku tema poolt küsitatud kaugtöötajatest arvasid tegevat täpselt samasugust tööd, mida nad teeksid kontoriski, siis kolmandiku meelest olid nende ülesanded muutunud vähem prestiižseks (nt. vähem atraktiivse turusegmenidiga töötamine) ja töö vaheldusrikkus on vähenenud pärast kontorist lahkumist. Mõned kaugtöötajad kaebasid, et neid „unustati, kui head projektid tekkisid“ või „ei peetud meeles huvitavate ülesannete jagamisel“ (Solomon, 2000; Montreuil ja Lippel, 2002). Sarnane tendents ilmnes ka Kurland ja Cooper'i (2002) uurimuses, kui nad intervjuerisid kaugtöötajaid kahes kõrgtehnoloogiaettevõttes. Seega võib ülesannete erinevus kaug- ja kontoritöö puhul olla probleem, mis takistab kaugtöö levikut.

### **1.2.2.5 Rollide segunemine**

Kui kaugtööd tehakse kodus, võib raskusi tekkida töö- ja pereelu lahus hoidmisega, kuna töötaja rollid ei ole nii selgelt eristunud (Felstead ja Jewson, 2000; Harpaz, 2002, Nunes, 2005; Barron, 2007).

---

<sup>5</sup> Autorid leiavad, et iga teadmustööd saab analüüsida teadmuse loomise, säilitamise, tõlgendamise ja ülekandmise aspektist.



Tõepoolest, on leitud, et kaugtöötajat segavad tööd tegemast tema pereliikmed või naabrid täpselt samuti, nagu kontoris teevad seda kolleegid (Igbaria ja Guimaraes, 1999). Üks huvitav tulemus leidub Hunton'i (2005) kontrollitud eksperimendis 160 haigusloo sisestajaga USA haiglates. Ta näitas selgelt, et kui töötajal on valik, kus tööd teha (kesklinna kontor, satelliitkontorid äärelinnades ning kodu), oli sisestajate töösooritus nii kvantitatiivselt kui kvalitatiivselt parem võrreldes nendega, kes töötasid kodus valikut omamata. Selle nähtuse põhjuseid uurides jõudis autor järeldusele, et kuigi töised katkestused (*work-related interruptions*) olid minimaalsed, võtsid tööga mitteseotud katkestused (*nonwork-related interruptions*) kodustel kaugtöötajatel kaks korda rohkem aega kui sarnased katkestused mujal töötades.

Seepärast on mitmetes uurimustes jõutud järeldusele, et ka kodus töötades peab kaugtöötajal olema spetsiaalne, eelistatavalt eraldatud koht töötamiseks. Rollide segunemist vähendada püüdes kasutavad mõned kaugtöötajad teatud rituaale, et anda teistele kodusviibijatele märku koduste toimetuste lõpetamisest ja töö algusest, nt. pannakse end riidesse nõnda, justkui mindaks kontoris vms (Montreuil ja Lippel, 2002; Kowalski ja Swanson, 2005).

#### **1.2.2.6 Terviseprobleemid**

Barron (2007) ning Montreuil ja Lippel (2002) viitavad, et kaugtöötajad on vastuvõtlikumad teatud terviseprobleemidele, sest kaugtöötajad kipuvad pikka aega segamatult töötama ja unustama vajalikud vaheajad, regulaarselt ületatakse soovituslikku arvutikasutamise aega. Lisaks sellele kipuvad kaugtöötajad töötama ka siis, kui nad päris terved pole (Pérez *et al.*, 2003) ja see võib lisada täiendava terviseriski, kuna haigust ei ravita korralikult välja.

Mida väiksem on töötaja enesedistsipliin, seda suurem on risk kas ületöötamiseks või viilimiseks (Barron, 2007, Illegems ja Verbeke, 2004). Riski, et kaugtööd tehes töötatakse tegelikult rohkem kui kontoris olles, nimetavad ka kaugtöötajad ise (Tremblay, 2002). Paindlikkus, mis muidu kaugtöötajale meeldib, võib tekitada alatise kättesaadavuse sündroomi. Kolleegid ja/või juhid peavad iseenesestmõistetavaks, et vajadusel on kaugtöötaja valmis iga kell tööd tegema (Harpaz, 2002). Seetõttu on kaugtöötaja enesedistsipliin isiksuseomadusena äärmiselt tähtis ja seda nii viilimise vältimise kui ka ületöötamise ärahoidmiseks.

Kui seaduses vastavad sätted puuduvad, peaksid kaugtöötaja ja tema tööandja leppima kokku tööohutuse, töötervishoiu ja kindlustuse küsimustes. Kas ja millistel tingimustel makstakse kompensatsiooni tööõnnetuse korral, kui see ei toimu kontoris? Kuidas on reguleeritud ületunnitöö ja töötamine pühade ajal? Mõned uuringud kinnitavad, et enamikus kaugtööd rakendavates organisatsioonides on sätestatud kaugtööd reguleerivad poliitikad (The Telework..., 2006), kus neid küsimusi käsitletakse. Niisamuti leidis Tremblay (2002) oma uurimuses, et kirjalik kokkulepe töötingimusi puudutavates küsimustes oli enamikel kaugtöötajatel oma tööandjaga sõlmitud. Need kokkulepped sisaldasid sätteid töötaja graafiku kohta, turvalisusnõuete kohta, et tagada info konfidentsiaalsus ning samuti tingimusi, mis juhul saab kaugtöötaja naasta kontoris. Lisaks sellele võiks kirjalikud kokkulepped hõlmata tingimusi töötaja haigestumisel, otseste ja kaudsete kulude eest tasumist, tööohutust ja –tervishoidu, tehniliste vahendite kasutust ja kaugtöötaja privaatsuse tagamist (Kowalski ja Swanson, 2005). Viimasele aspektile pole tavaliselt pööratud eraldi tähelepanu, kuid Barron (2007) leiab, et kaugtöötajad peaksid oma tööandjaga kindlasti nõu pidama, milliseid meetmeid kasutatakse isikliku informatsiooni nagu nt koduse aadressi kaitsmiseks ja identiteedivarguse ärahoidmiseks, kui töötaja andmed (sh fotod) on võrgus.

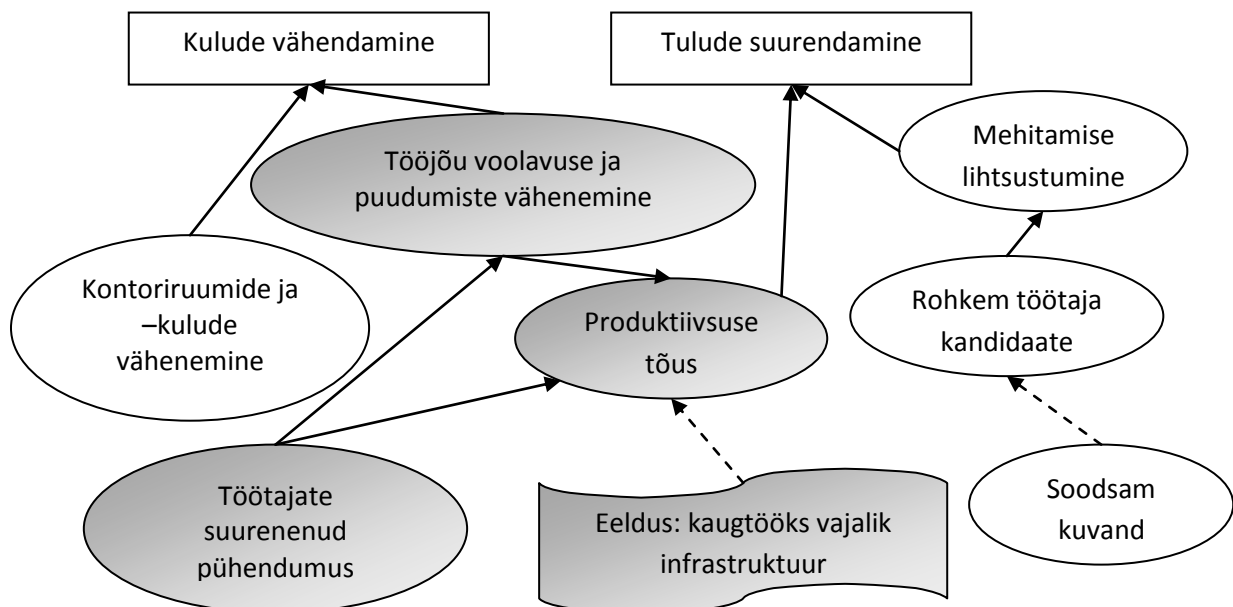
Kaugtöö puuduste kokkuvõtteks võib jällegi tuua Robért ja Börjesson'i (2006) uurimuse, kus nad küsisid Ericssoni töötajatelt muuhulgas ka seda, miks nad ei soovi rohkem kaugtööd teha. Kaks kõige olulisemat põhjust nende uurimuses oli kontakti puudumine kolleegidega, st. sotsiaalne eraldatus, ning **aeglane arvutiühendus**, mis takistab olemast produktiivne. Pereliikmete segamine ehk rollide segunemine polnud selles konkreetses uuringus kaugtöö oluline puudus.

Kokkuvõttes on kaugtöö võimalikud negatiivsed mõjud erineva realiseerumise tõenäosusega ja organisatsioon saab omalt poolt neid protsesse mõjutada. Näiteks on võimalik kommunikatsiooni korraldusega kompenseerida isoleeritust, jälgida, et kaugtöötajate karjäärivõimalused ei väheneks, toimuks õppimine ja kaugtöö ei muutuks kontoritööga võrreldes ebasoodsamaks. Võib väita, et paljusid kaugtöö puudusi saab vähendada või täiesti vältida juhul, kui kaugtööd tehakse osaliselt. Organisatsioon ei saa vaid mõjutada töötaja enesedistsipliini ja seeläbi nt. rollide segunemist ja võimalikke terviseprobleeme.

### 1.3 Kaugtöö eelised ja puudused organisatsiooni tasandil

#### 1.3.1 Kaugtöö eelised organisatsiooni tasandil

Kuigi kaugtöö initsiatiiv tuleb enamasti töötaja poolt, on paljud uuringud keskendunud eelistele, mida kaugtöö rakendamine organisatsioonile kaasa toob. Kahtlemata saab kaugtööst kasu ka organisatsioon, kuid seaduspärane on, et positiivsed mõjud pole organisatsioonidele olnud kaugtöö rakendamise motiiv, vaid tagantjärele teadmine. Siha ja Monroe (2006: 466) sõnastavad selle reegli nõnda: „Kaugtöö on pigem passiivne strateegia kui juhtide poolt agressiivselt algatatud“. Illegems ja Verbeke (2004) nagu ka Pérez *et al.* (2003) toovad välja, et organisatsioonid, kus kaugtööd ei ole rakendatud, näevad selles vähem eeliseid kui need, kel see kogemus on olemas. Joonis 1.3 võtab kokku kaugtöö positiivsed mõjud organisatsiooni tasandil.



Joonis 1.3. Kaugtöö eelised organisatsiooni tasandil ning nende omavahelised seosed

##### 1.3.1.1 Produktiivsuse tõus

Kaugtöö positiivsete mõjude loetelu sisaldab tavaliselt suuremat produktiivsust, lojaalsust organisatsioonile, töörahulolu, töötajate püsivust organisatsioonis ja lihtsamat töötajate leidmist

(Nilles, 1998; Bailey ja Kurland, 2002, Pérez *et al.*, 2003). Produktiivsuse osas näitavad Illegems ja Verbeke (2004), et organisatsioonid, kes olid kaugtööd rakendanud, hindasid suurenenud produktiivsust kõrgemalt kui need organisatsioonid, kes tegid vaid oletusi kaugtöö mõjude kohta. Produktiivsuse tõusu on seletatud keskendumist takistavate segamiste ja töötajevaheliste konfliktide vähenemisega kontoris, aga ka kaugtööks vajaliku infrastruktuuri loomisega. On ilmne, et kaugtöö rakendamine nõuab korralikku tugisüsteemi ja juba ainuüksi selle juurutamine aitab organisatsiooni toimimist tõhustada, mis omakorda viib ka produktiivsuse tõusule (Watad ja DiSanzo, 2000). Martinez-Sanchez *et al.* (2008) näitavad oma uuringus 156 Hispaania ettevõtte põhjal, et kaugtöö rakendamine ja organisatsiooni tulemuslikkus on positiivselt seotud, kusjuures muude paindlike töökorralduse dimensioonidega võrreldes oli tulemuslikkusega kõige otsesemas seoses just kaugtöö. Kui räägitakse kaugtöö positiivsest mõjust produktiivsusele, tuleb siiski arvestada, et enamasti on uuringutes tegemist enesehindamisega ja mitte objektiivsete produktiivsuse näitajatega (Duxbury ja Neufeld, 1999; Baliely ja Kurland, 2002). Samas on raske leida uuringuid, kus hinnatakse objektiivseid näitajaid ning tulemus oleks oodatule vastupidine.

### **1.3.1.2 Töötajate pühendumus**

Uurimused on näidanud kaugtöötajate suuremat töörahulolu, paremat motiveeritust ning suuremat pühendumist organisatsioonile võrreldes kontoritöötajatega või vähem kaugtööd rakendavate töötajatega (Eisenberger *et al.*, 2001; Felstead *et al.*, 2002; Golden ja Veiga, 2004; Golden, 2006). Mis aga täpselt on nimetatud psühholoogiliste seisundite tekkemehhanismid, pole päris selge. Näiteks on Golden (2006) uurinud ligi 400 kaugtöötajat ning leidnud, et kaugtöö suurendab töötajate pühendumist ja lojaalsust kaudselt läbi selle, et kaugtöötajad ei kuluta kontoritöötajatega võrdsel määral emotsionaalset ja vaimset energiat, mida nõuab pidev silmast-silma kontakt teiste inimestega. Kuna kaugtöötajad ei ammenda oma ressursse sama suurel määral, tekib neil vähem tõenäolisemalt ka töötüdumus (*work exhaustion*), mis on omakorda pühendumist ja lahkumiskavatsust mõjutav tegur.

### **1.3.1.3 Kulude vähenemine**

Esimeses järjekorras tuuakse kulude kokkuhoiu poolel välja organisatsiooni väiksem vajadus omada kontoriruumi – seega saab kokku hoida kinnisvara rendilt, ekspluatatsioonikuludelt, energia- ja veetarbimiselt, parkimisaladelt jne. (Harpaz, 2002). Kui aga meenutada tungivaid soovitusi rakendada kaugtööd osaliselt, siis on kokkuhoid kontoriruumide arvel küsitav. Ka Eestis läbi viidud kaugtöö uuringud organisatsioonides näitavad, et tegelikult on töötajatele enamasti tagatud topelttöökohad ja organisatsiooni esialgne kavatsus kaugtöö tulemusel kontoriruumide pealt kokku hoida pigem takistab kaugtöö omaksvõttu töötajate poolel (Põllumäe, 2003). Samuti ei ole kontorikulud enamasti nii paindlikud, et iga töötaja töökoha kaotamine või juurde tegemine kontorikulude kogusummat muudaks. Seega eeldaks kaugtööst tulenev kontorikulude muutus olulisi ümberstruktureerimisi organisatsioonis. Väidetakse ka, et vähem inimesi kontoris võimaldab kokku hoida tugipersonali pealt, kuid siinkohal leidub ka seisukohti, et kaugtöö puhul on suurepärase tugistruktuuri olemasolu kriitilise tähtsusega (Topi, 2004). Seega võib arvata, et kaugtöö korral tugiteenused küll muutuvad, kuid ei kao.

Üks kulude kokkuhoiu allikas on see, et kaugtöötajad puuduvad vähem ja haiguspuhkused on nende puhul suisa erandlik nähe. Kuigi Barron (2007) hoiatab, et kaugtöötajad on haigustele vastuvõtlikumad, sest valdavalt kodus olles nende immuunsussüsteem pikapeale halveneb, näitavad paljud uuringud, et puudumisi ja haiguspuhkust tuleb kaugtöötajatel palju harvemini ette kui nende

kontoritöötajatest kolleegidel (Nilles, 1998; Harpaz, 2002; Collins, 2005); mugavas keskkonnas jätkavad kaugtöötajad töötamist ka siis, kui nad end tervena ei tunne (Pérez *et al.*, 2003). Ka Eestis läbiviidud tööandjate uuring (Jürman ja Naelapea, 2006) tõestab, et paindlikud töövormid vähendavad töötajate töölt puudumist, kuna vastava väitega nõustus ligi 80% kõigist vastanutest.

Nagu eelnevalt näidatud, võib suureneda kaugtöötajate pühendumus organisatsioonile ja tööga rahulolu. Organisatsiooni jaoks tähendab see omakorda **vähenenud tööjõu voolavust**, mis jällegi säästab kulusid (Kurland ja Bailey, 1999; Watad ja DiSanzo, 2000; Harpaz, 2002). Siiski peab siinkohal ära märkima Hunton'i (2005) uurimuse tulemused, mis vastanduvad eelmainituga, näidates, et kui töötajatel ei olnud enam võimalust valida töökohta ja nad pidid hakkama kodus töötama, siis oli lahkumisprotsent tunduvalt suurem, kui kaugtööle eelnenud perioodil. Seega näib, et positiivsete mõjude eelduseks on pigem valikuvabadus kaugtööd teha kui kaugtöö ise.

#### **1.3.1.4 Värbamise lihtsustumine**

Kaugtöö muudab organisatsiooni töötingimused atraktiivsemaks nii olemasolevatele kui potentsiaalsetele töötajatele. Eesti organisatsioone uurinud Jürman ja Naelapea (2006) leidsid, et enam kui 2/3 tööandjatest nõustus väitega, et paindlikud töövormid suurendavad ettevõtte atraktiivsust tööturul. Ühest küljest on organisatsioonil seetõttu võimalik värvata paremaid spetsialiste, teisalt annab kaugtöö organisatsioonile ligipääsu uutele potentsiaalsetele töötajatele, keda varem poleks olnud võimalik värvata – liikumispuudega spetsialistid, töötajad, kes ei soovi elukohta muuta, need, kel on vaja hoolitseda laste või vanemate eest kodus vms. Potentsiaalset tööjõudu ei pea enam otsima üksnes organisatsiooni tegevuspiirkonnast, vaid üle terve riigi või ka väljapool seda (Solomon, 2000; Harpaz, 2002). On siiski uuringuid, kus organisatsioonid ei arvanud oma värbamispotentsiaali suurenemist kaugtöö mõjude hulka (Illegems ja Verbeke, 2004), kuid samas leidis kinnitust, et kaugtöö võimaldas organisatsioonide meelest paremini hoida olemasolevat töötajaskonda.

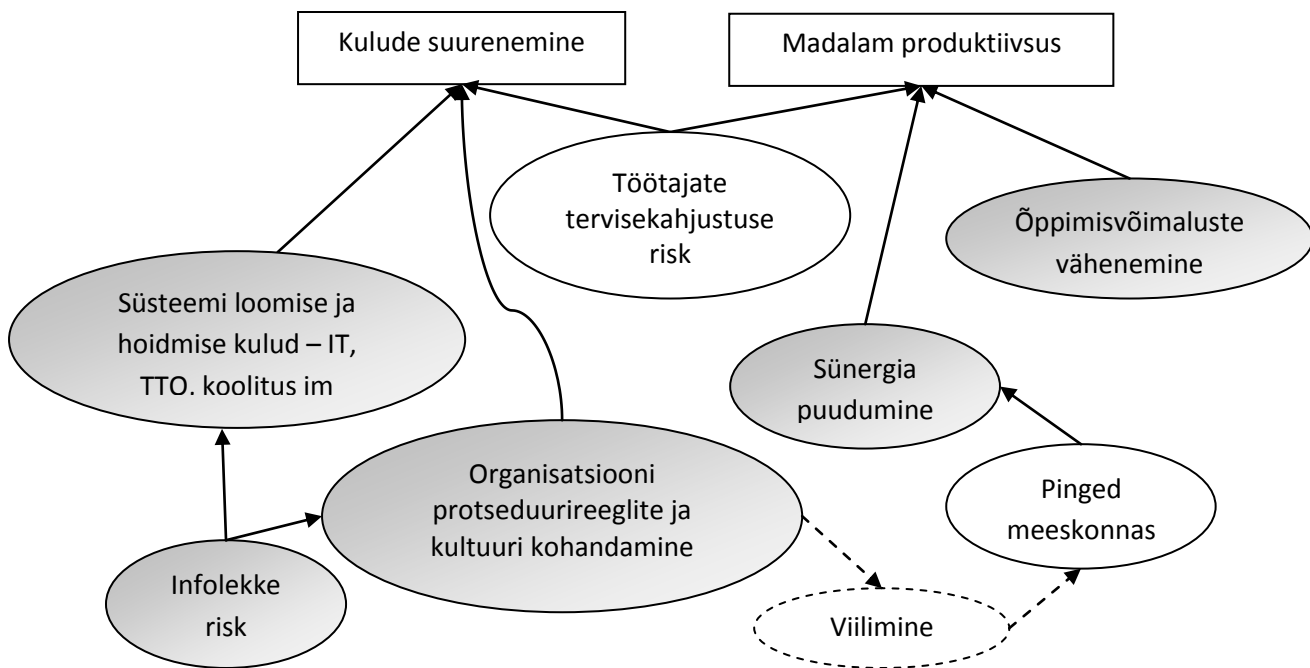
Lisaks eeltoodule annab kaugtöö organisatsioonile vajaliku paindlikkuse värbamisel ja seda eriti tugifunktsioonides, kus nõutav kvalifikatsioon on väga spetsiifiline või on tegemist hooajalise tööga. Eeldusel, et tööjõu pakkumine on olemas, saab organisatsioon niipea kui vajadus selliste töötajate järele ilmneb, nad virtuaalsel teel leida ja rakendada (Gibson *et al.*, 2002).

#### **1.3.1.5 Organisatsiooni kuvand ja sotsiaalne vastutus**

Organisatsioon, mis võimaldab teha kaugtööd, omandab kaasaegse ja edasipüüdliku ettevõtte maine (Harpaz, 2002). Kaugtööd võib vaadelda ka kui "rohelist" poliitikat ja seda peamiselt kütuse kokkuhoiu tõttu, mis töötajatel kuluks tööle ja tagasi sõitmiseks. Ka Illegems ja Verbeke (2004) leidsid, et üks kaugtöö mõju on nii kaugtööd rakendanud kui ka seda mitteteinud organisatsioonide arvates organisatsiooni kuvandi paranemine.

### **1.3.2 Kaugtöö puudused organisatsiooni tasandil**

Organisatsiooni vaatevinklist on kaugtööl rida puuduseid. Mõned neist on pigem administratiivsed ebamugavused, mida kaugtöö endaga kaasa toob. Samuti pole need otseselt kaugtöö mõjud, vaid eeldused selleks, et kaugtöö saaks olla edukas. Läbiviidud uuringutes käsitletakse neid siiski organisatsiooni tulemuslikkust ohustavate tegurite all. Joonis 1.4 võtab kokku organisatsioonitasandi kaugtöö puudused.



**Joonis 1.4. Kaugtöö puudused organisatsiooni tasandil ja nende seosed**

### **1.3.2.1 Organisatsiooni kultuuri ja protseduurireeglite muutmine**

Eduka kaugtööprogrammi eelduseks on töötajate ja juhtide vaheline usaldus (Harrington ja Ruppel, 1999; Topi, 2004) ja mõnede autorite meelest on see kõige olulisem faktor üldse (Kowalski ja Swanson, 2005). Eesti riigiasutuses tehtud juhtumiuuringus (Põllumäe, 2003) nenditi, et kaugtöö esialgne juurutamine takerdus töötajate vastuseisule, kuna arvati, et juhid tahavad ruumiprogrammi optimeerimiseks osad töötajad sundkorras kaugtööle suunata, olgugi et juhid seda nõnda ei kavandanud. Kuigi asjade selline käik näitab ühest küljest töötajate informeerimise puudulikkust protsessi alguses, on selline tulemus tingitud ka usaldamatusest juhtide ja töötajate vahel. Harpaz (2002) ütleb, et tsentraliseeritud (e. vähese usaldusega) organisatsioonid kogevad kaugtöö rakendamisel suuri raskusi ja tegelikult püüavad seda juba eos vältida, samas võivad bürokratlikud organisatsioonid oma reeglite ja regulatsioonidega kaugtöö rakendamisega väga hästi toime tulla (Siha, Monroe, 2006: 465). Watad ja Will (2003) ning Nunes (2005) toovad välja, et enamus nende poolt küsitletud juhtidest arvavad, et kaugtöö rakendamise suurim valupunkt on kultuuri muutus. See on kinnitust leidnud ka nt. Austraalia organisatsioonides: kultuuriline vastuseis ja usaldamatus on kaugtöö leviku kaks suurimat takistust (Australian Telework Advisory Committee, 2006). Mills *et al.* (2001), Pérez *et al.* (2003), Topi (2004), Kowalski ja Swanson (2005) ja Martínez-Sanches *et al.* (2008) täpsustavad, et kultuurimuutuse iva seisneb selles, et muutuma peavad organisatsiooni kontrollimehhanismid, st. töötaja ja tema käitumise hindamise asemel tuleb hinnata töötaja töösooritust. Et see aga toimiks, on vaja usaldust. Siinkohal hoiatavad Kurland ja Cooper (2002), et kaugtöötajate juhtimine ainult soorituse põhjal suurendab töötajate professionaalset eraldatust ja võib pikemas plaanis vähendada organisatsiooni produktiivsust. Seetõttu peaksid juhid kasutama erinevaid kontrollistrateegiaid.

Eraldatuse vältimiseks peab juht korraldama virtuaalseid jututubasid, igapäevast e-kirjavahetust, telefonivestlusi vähemalt kord nädalas, perioodilisi ja kaugtöötajatele kohustuslikke kokkusaamisi kontoris või videokonverentsi vahendusel (Potter, 2003; Gibson *et al.*, 2002; Kurland ja Cooper,

2002). Peab meeles pidama, et kommunikatsioonikorraldus oleks mitmesuunaline, st. juhilt kaugtöötajale ja vastupidi ning kaugtöötajalt kolleegidele ja vastupidi. Mills *et al.* (2001) väidavad isegi, et kaugtöö nõuab juhilt rohkem suhtlemist kui traditsiooniline töökorraldus. On leitud, et juhupoolset toetust kogevad kaugtöötajad on hinnanud oma töö- ja elukvaliteeti ning suhteid organisatsiooniga kõrgemalt ning saavutanud ka paremaid töötulemusi (Haines *et al.*, 2002).

### **1.3.2.2 Pinged meeskonnas**

Kaugtöö puhul tuuakse tihti esile, et selline töökorraldus ei ühildu hästi meeskonnatööga. Kahtlemata on ülesannete jagamine kaug- ja kontoritöötajate vahel tundlik teema ja nõuab juhilt täiendavat pingutust. Kaugtöö võib mõjuda negatiivselt neile, kes jäävad kontorisse, sest meeskonnatöö ei jätku endisel viisil (Pérez *et al.*, 2003; Golden, 2007). Kui kaugtöötaja jaoks on üks kontorist lahkumise motiiv tööaja paindlikkus, siis võib seesama paindlikkus tekitada probleeme neile kolleegidele ja klientidele, kes eeldavad kättesaadavust "tavatööajal". Illegems ja Verbeke (2004) on välja toonud võimaluse, et otsese kontrolli puudumisel võib kaugtöötajate lojaalsus ja pühendumus väheneda ja see väljendub viilimises (*shirking*). Viilimine mõjub aga demoraliseerivalt kogu meeskonnale.

Golden (2007) jõudis ärevusttekitavale järeldusele, kui ta küsitles 240 töötajat, kelle kolleegid tegid kaugtööd: kontoris olijate rahulolu oli negatiivselt seotud kaugtöö esinemisega organisatsioonis ning oli seda väiksem, mida rohkem kaugtööd tehti. Rahulolematus võib olla tingitud mitmest asjaolust: lisaks sellele, et kontortöötajad võivad tajuda oma töökoormuse suurenemist seoses kolleegide muutunud tööviisiga, võib kaugtöö põhjustada suhete halvenemist ka seetõttu, et kaugtööd võimaldatakse ainult privilegeeritutele. Näiteks tuvastasid Kurland ja Cooper (2002), kes viisid läbi 54 intervjuud kaugtöötajatega, kontoritöötajatega ning nende juhtidega kahes globaalses kõrgtehnoloogia ettevõttes, et juhid võimaldasid kaugtööd teha vaid neil töötajatel, kes olid nende arvates usaldusväärsed, iseseisvad ja kogunud. Sellisel juhul pole imestada, et need, keda kaugtööle ei lubata, on pettunud.

Meeskonnatöö võimaliku häirituse tõttu on just keskastmejuhid seisnud vastu kaugtöö rakendamisele (Potter, 2003; Nunes, 2005). Nende arvates muutub töö kontrollimine ja koordineerimine liiga keeruliseks, nende enda töökoormus kaugtöötajate juhtimisel suuremaks, kaob kollektiivitunne ja grupi sünergia (Nilles, 1998; Mills *et al.*, 2001; Kurland ja Cooper, 2002; Pérez *et al.*, 2003; Topi, 2004). Ometi on huvitav, et kaugtöö negatiivset mõju organisatsioonikultuurile ja meeskonnatööle toovad teravamalt esile need organisatsioonid, kus tegelikult kaugtööd rakendatud ei ole (Illegems ja Verbeke, 2004). Seega on mõneti tegemist eelarvamusega.

### **1.3.2.3 Süsteemi loomise ja hoidmise kulud**

Kaugtöö juurutamine nõuab olulisi investeeringuid informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogiatesse ning koolitusse. Tehniliste vahendite kvaliteet, õige paigaldus, tehniline tugisüsteem jne määrab suuresti, kui edukaks osutub kaugtöö organisatsioonis (Mills, *et al.*, 2001; Kowalski ja Swanson, 2005). Vajaminevad summad pole kaugeltki tühised. Illegems ja Verbeke (2003) uurimus tõestab, et need organisatsioonid, kes olid kaugtöö juurutanud, pidasid IKT kulusid suuremaks probleemiks, võrreldes organisatsioonidega, kes hindasid kaugtöö potentsiaalseid mõjusid praktilist kogemust omamata. Lisaks tehnikale tuleb muretseda ka töökoha sisustus töötaja koju/kaugtöökohale, ehkki siinkohal pole ei teoorias ega praktikas konsensust, kes peaks sisustuskulud katma – kas tööandja või töötaja või mõlemad koos. Eesti tööandjate seas tehtud

uuringust selgub üllatuslikult, et vaid umbes 15% neist nõustub väitega, et paindlikud töövormid toovad ettevõttele kaasa liigset lisakulu (Jürman ja Naelapea, 2006). Siiski peaksid kaugtöötaja töövahendid ja -keskkond olema vähemalt sama kvaliteetsed kui tema kolleegidel kontoris (Topi, 2004). Barron (2007) toob välja, et kogenud kaugtöötajal on mitu arvutit, sh vähemalt üks sülearvuti, juhaks, kui midagi juhtub ühe arvutiga, saab tööd jätkata teisega. Samuti peaks kaugtöötajal olema mitu võimalust internetiühenduseks, loomulikult mobiiltelefon kvaliteetse mikrofoni ja heli väljalülitamise võimalusega, pidamiseks konverentsikõnesid ja käed-vabad vestlusi. Sõltuvalt tööst võivad kaugtöötaja tehnilise varustuse hulka kuuluda veel faks, printer, skänner ja koopiamaasin. On selge, et ülalmainitu muretsemine pole alati vajalik ega otstarbekas, küll aga on vaja analüüsida, milliseid tehnilisi vahendeid kaugtöötaja vajab, et tema efektiivsus poleks pärsitud.

Kuigi Clear ja Dickson (2005) leidsid, et töötaja autonoomsus on kaugtöö programmi edutegurina tehnoloogiast kriitilisemgi, on tehnikaga seotud probleemid (süsteemi aeglus, ebapiisav turvalisus jne) esimesel-teisel kohal, kui uurida kaugtöötajatelt, millega nad rahul pole (Tremblay 2002; Montreuil ja Lippel, 2002; Robért ja Börjesson, 2006). Seetõttu pole üllatav, kui Pérez *et al.* (2003) ning Illegems ja Verbeke (2004) raporteerivad oma uurimustes, et kaugtööd peavad sobilikumaks need organisatsioonid, kus erinevaid IKT võimalusi intensiivselt kasutatakse.

Üks kuluartikkel seoses kaugtööga on töötajate väljaõpe. Kaugtöötajaid tuleks koolitada ajajuhtimises, oskuses oma tööd korraldada, kommunikatsioonisüsteemide ja tehnika kasutamises, töö ja kodu vahele piiri tõmbamises jne. Kuid lisaks kaugtöötajatele vajavad koolitust ka need, kes jäävad kontorisse, sh juhid (Kowalski ja Swanson, 2005). Korraliku koolitusprogrammiga võib kaugtöö olla vaid lühiajaline eksperiment, sest oskuste puudumine dikteerib töö tegemise aja ja koha (Ruppel, Harrington, 1995; Venkatesh, 2000; Harpaz, 2002; Topi, 2004). Montreuil ja Lippel (2002) leidsid, et 103-st nende poolt küsitletud kaugtöötajast said koolitust vähem kui pooled. Need autorid nagu ka Tremblay (2002) leiavad, et kaugtöötajad on tihti rahulolematud neile pakutud koolitusega, õigemini selle puudumise või vähesusega. Kurland ja Cooper (2002: 117) leiavad sarnaselt eelnenule, et kaugtöötajate koolitus on üldiselt harvaesinev nähtus ja sõltub konkreetsest juhust, vaatamata sellele, et personalijuhid uuritud organisatsioonides on kindlad, et kaugtöötajad on saanud piisaval määral koolitust ja juhendamist. Pérez *et al.* (2003) näitavad, et nendes organisatsioonides, kus toimib töötajate koolitussüsteem, tajutakse vähem barjääre kaugtöö rakendamiseks.

Seega ei saa kulude kokkuhoidu, vähemalt lühiajaliselt, kaugtöö rakendamisel eelduseks võtta, sest esialgsed investeeringud on märkimisväärsed.

#### **1.3.2.4 Infolekkede risk**

Kaugtööd rakendada sooviv organisatsioon peab mõtlema sellele, kuidas tagada informatsiooni konfidentsiaalsus. Isegi oluliste suurte kulutuste korral turvasüsteemile on kaugtööl siiski suurem turvarisk võrreldes kontoritööga. Illegems ja Verbeke (2004) toovad siinkohal välja, et organisatsiooni siseinfo turvalisuse küsimus on probleem nii neile organisatsioonidele, kus kaugtööd on rakendatud kui ka neile, kes seda teinud pole. Ja kuigi erinevus nende kahe grupi vahel polnud statistiliselt oluline, väärub siiski märkimist, et kaugtöö kogemusega organisatsioonid tajusid turvariski veidi teravamalt. Cutter Konsortsiumi poolt läbi viidud uuringu tulemusena nenditakse, et pooled küsitletud tööandjatest näevad turvariski kaugtöö rakendamise põhitakistusena (Schneifer, 2001).

### **1.3.2.5 Tööohutus ja -tervishoid**

Arvatakse, et kaugtöö rakendamisel muutuvad tööohutuse ja –tervishoiu tagamise tingimused tööandjale ebasoodsamaks, kuna ta ei saa tööohutusest kinnipidamise nõuete täitajapoolset täitmist kontrollida. Reeglina on tööandjad kohustatud tagama töötajale töökohta, mis on töötaja elule ja tervisele ohutu. On siiski vaieldav ning eri riikides on erinevad lähenemised, kuivõrd selline nõue on kohaldatav töötaja kodu suhtes ja mil määral tohib tööandja kodust töökohta inspekteerida.

Riskide vähendamiseks võivad mõned tööandjad kaaluda kaugtöötajate töölepingu muutmist käsunduslepinguks, kuid selline tegevus võib olla seadusevastane, kui lepingu muud aspektid sarnanevad siiski töölepingule (nt. töötundide määratlemine, juhendamise ulatus, vastutus tehniliste vahendite ja koolituse eest, tasu maksmise tingimused, lepingu lõpetamise tingimused jms.). Ameerikas on kohaldatav praktikat, et tööandja vastutus laieneb kõigile tööga seotud haigustele ja vigastustele, sõltumata sellest, kus need aset leiavad. Kodukontori riskitegurid muutuvad ka tööandja riskideks (Mills *et al.*, 2001).

## **1.4 Kokkuvõte**

Kaugtöö on aktuaalne nii Eestis kui terves maailmas, kuid selle rakendamine ja edukus sõltub paljudest asjaoludest. Jättes kõrvale keskkonna välismõjud, on kaugtööl nii positiivsed kui negatiivsed mõjud nii kaugtöötajale endale kui ka organisatsioonile, kus ta töötab. Et kaugtöö positiivsed mõjud oleks mõlemal poolel maksimaalsed ja negatiivsed mõjud minimaalsed, on tarvilik teatud eelduste täidetud. Need eeldused töötaja tasandil on kokkuvõtlikult järgmised:

- 1) Kaugtööks vajalikud isiksuseomadused, eelkõige kõrge enesedistsipliin, iseseisvus ja sisemine motiveeritus;
- 2) Oskus kasutada IKT-vahendeid;
- 3) Töökoht, mis on tööle keskendumiseks piisavalt eraldatud, ning mis vastaks tööohutuse nõuetele;
- 4) Kaugtöö rakendamine osaliselt, et vältida sotsiaalsest ja professionaalsest eraldatusest tulenevaid probleeme.

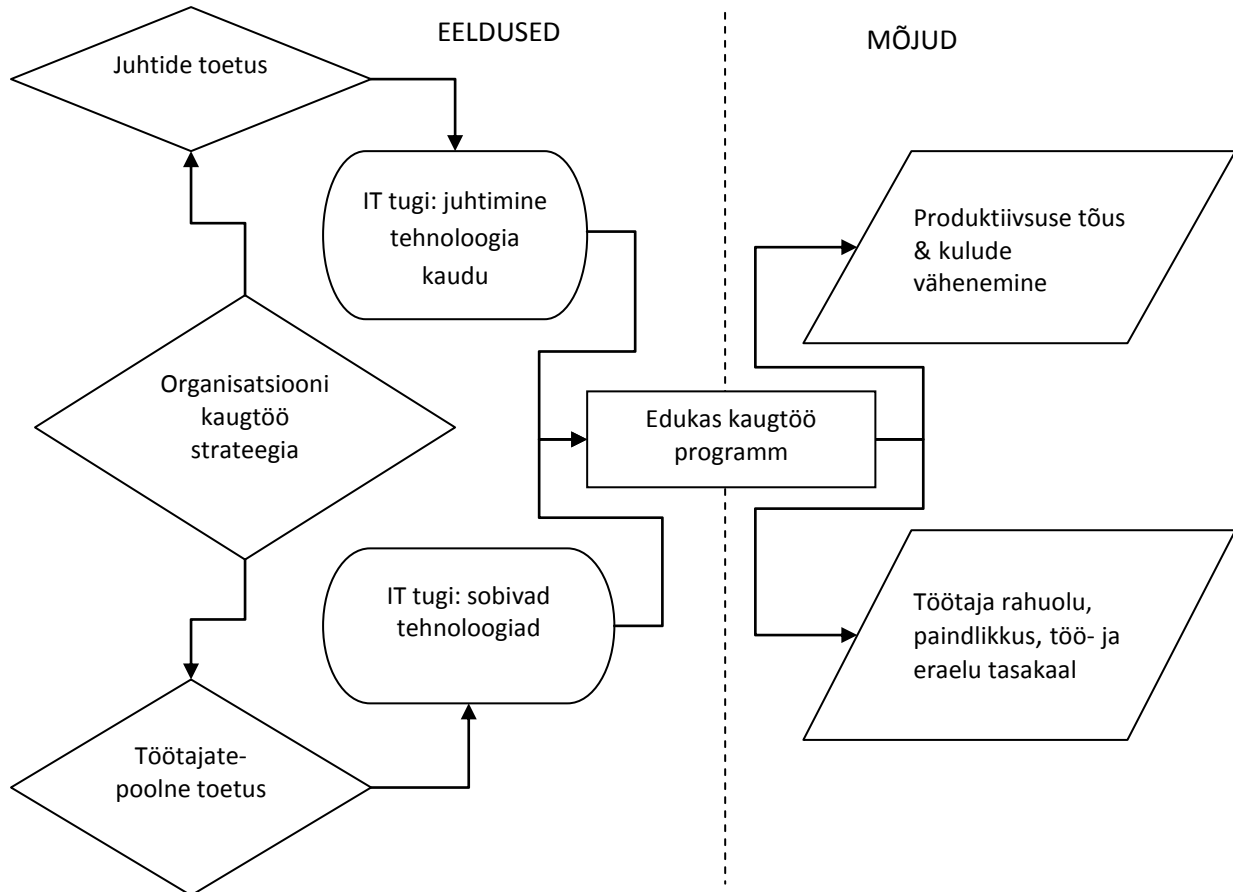
Kui töötaja neid tingimusi täidab ning ka tööandja teda toetab, võib kaugtöö tulemusena suureneva töötaja tööga rahulolu, produktiivsus ja üldine elukvaliteet. Organisatsiooni ja eelkõige keskastmejuhtide toetus on kaugtöö edukuse teine võtmetegur. See nõuab süsteemset läbimõeldust, kindlat tahet kaugtööd ellu viia ning ka rahalisi ressursse. Selleks, et kaugtöö oleks ka organisatsioonile kasulik, on vaja järgmist:

- 1) IKT-vahenditesse investeerimine selliselt, et kaugtöötajate tehniline varustus ei jääks alla kontorites töötavatele kolleegidele;
- 2) Koolituse läbiviimine nii kaugtöötajatele, nende juhtidele kui ka kontoritöötajatele;
- 3) Juhtimisstiili kohandamine kaugtööle vastavalt, sest muutub nii ülesannete jagamine, eesmärkide seadmine, juhi kontrollimisvõimalused ning töötajatega suhtlemine;
- 4) Kaugtöötajate huvide ja vajadustega arvestamine organisatsiooni tavades, poliitikates ja otsustusprotsessides, tagamaks et kaugtöötaja poleks organisatsiooni poolt pakutavate hüvede suhtes diskrimineeritud. Eraldi võiks välja tuua osalise kaugtöö soosimise ja arvestamise töö korraldamisel – koosolekute pidamine kõigi töötajate osavõtul, töötajale töökohta säilitamine kontorites jms.;



- 5) Kaugtöö tingimustes kokkuleppimine, sh kaugtöö spetsiifikaga arvestamine tööohutuse ja -tervishoiu tingimustes.

Siha ja Monroe (2006) on välja pakkunud mudeli, mis kirjeldab eduka kaugtööprogrammi eeldusi ja mõju (vt Joonis 1-5).



**Joonis 1-5. Kaugtöö edukuse mudel**

*Allikas: Siha, Monroe (2006), lk. 472, autorite kohandus*

Eduka kaugtöö programmi eeldused jagunevad joonisel sisuliselt neljaks: strateegia olemasolu, juhtide toetus, töötajate toetus ja IT-tugi. Varasemate uuringute põhjal on erilist rõhutamist leidnud just juhtide toetus ja IT-tugi, kuna arvatavalt on töötajatepoolne toetus suuremate pingutusteta tagatud. Joonis rõhutab ka seda, et töötajate ja juhtide valmisolek kaugtööd teha peab olema formuleeritud organisatsiooni kaugtöö strateegiana. Strateegiale tuginedes investeeritakse IKT-vahenditesse ning kujundatakse ning viiakse ellu kaugtöö poliitika. Need omakorda võimaldavad realiseerida kaugtöö positiivseid efekte, milleks on esmajärjekorras töötajate suurem motivatsioon ja rahulolu ning organisatsiooni produktiivsus.

## 2 Juhtumiuuringu korraldus ja metoodika

Juhtumiuuring viidi läbi kümnes organisatsioonis, eesmärgiga kirjeldada detailselt organisatsioonides toimivaid kaugtöö kasutamise praktikaid, õnnestumiste ja läbikukkumiste põhjuseid ning nende konteksti. Uuring disainiti nii, et see võimaldaks loodava juhendmaterjali jaoks välja tuua näiteid töötavate ja mittetöötavate praktikate kohta, seda koos organisatsiooni sisesel vaatel põhinevate põhjuste ja võimalike lahenduste kirjeldustega. Üks juhtum jäeti hiljem analüüsiraportist välja.

Tegemist on mitmese juhtumiuuringuga, kus vaadeldakse üheksa organisatsiooni juhtumit. Mitmene juhtumiuuring on valitud seetõttu, et erinevate juhtumite korral on kaugtöö rakendamise kogemused erinevad. Juhul, kui selgub mõni Eesti jaoks üldisem probleem, siis on võimalik näha, kas teised juhtumid selle probleemi olemasolu kinnitavad või lükkavad ümber.

Uuritavad juhtumid on valitud selliselt, et igal organisatsioonil oleks kaugtöö kasutamise praktika, mida analüüsida. Organisatsioonide valikul püüti silmas pidada järgmist:

- et organisatsioonid oleksid erinevatest valdkondadest, mis tähendab erinevat vajadust andmeturvalisuse, tehnoloogiliste lahenduste, kommunikatsiooni ja muude kaugtöö aspektide korraldamise osas;
- et oleks organisatsioone nii avalikust kui erasektorist;
- et oleks näited nii suurtest kui väikestest organisatsioonidest;
- et oleks hõlmatud nii Tallinnas kui Tallinnast väljaspool asuvad organisatsioonid.

Uuringu tegemisel oli oluliseks kriteeriumiks organisatsioonipoolne nõusolek juhtumiuuringus osalemiseks. Mitmed organisatsioonid, mida algselt kaaluti kui võimalikke näiteid kaugtöö rakendamiseks, jäeti kõrvale, kuna organisatsiooni enda hinnangul seal kaugtööd ei tehtud või organisatsioon ei olnud huvitatud uuringus osalemast. Kokku keeldus uuringus osalemast kümme organisatsiooni, kelle asemele otsiti uued organisatsioonid. Üks organisatsioon, milles viidi läbi juhtumiuuring, jäeti käesolevast kirjeldusest välja (juhtum nr 5 allolevas tabelis), kuna tegemist oli väga erilise näitega, kus üks spetsiifiline põhjus kaugtöö tegemiseks domineeris selgelt teiste motiivide üle. Sellest tulenevalt on teiste organisatsioonide jaoks huvipakkuvaid aspekte antud juhtumis suhteliselt vähe. Ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest on toodud allolevas tabelis.

**Tabel 2.1. Ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest**

nr	Tegevusala	Töötajate arv	Organisatsiooni asukoht	Töökohad mitmes piirkonnas
1	Telekommunikatsioon	Üle 250	Tallinn	Ei
2	Avalik haldus	50-100	Väljaspool Tallinna	Jah
3	Meedia	Alla 20	Tallinn	Ei
4	Avalik haldus	100-250	Tallinn	Jah
5	Haridus	100-250	Väljaspool Tallinna	Ei
6	Avalik haldus	Üle 250	Tallinn	Jah
7	Äriteenused	100-250	Tallinn	Jah
8	Meedia	Alla 20	Tallinn	Ei
9	Äriteenused	50-100	Tallinn	Jah
10	Meedia	Alla 20	Tallinn	Ei

Plusside kõrval on juhtumiuuringul kui meetodil ka omad miinused - see ei võimalda üldistada, kui levinud uuringus vaadeldud näited on ja kas kirjeldatud näidete loogika on enamasti kehtiv või mitte. Seetõttu tuleb leitud tulemusi käsitleda kui näiteid, mida saab kasutada juhendmaterjali illustreerimiseks või teiste uuringute põhjal leitud seoste kinnitamiseks või ümber lükkamiseks teatud tingimustes, kuid mida ei saa üldistada kõigile kaugtöö kasutavatele Eesti organisatsioonidele. Teisisõnu ei saa uuringust vastust küsimustele: milline on „keskmine“ kaugtööd kasutav organisatsioon või millised on enamlevinud kaugtööd tegeva töötaja ja tema tööandja vahelised lepingutingimused. Selleks oleks vaja üle-Eestilist representatiivset uuringut, mida käesolev uuring ei ole.

Juhtumiuuringud organisatsioonides koosnesid järgmistest osadest (intervjuude kavad on toodud raporti lisades):

- 1) Poolstruktureeritud süvaintervjuu personalijuhiga või muu kaugtöö rakendamise süsteemidega kursis oleva juhiga;
- 2) Fookusgrupp kaugtööd kasutavate töötajatega;
- 3) Fookusgrupp kaugtöötajaid ja kaugtööd mitte tegevaid töötajaid juhtivate keskastme juhtidega;
- 4) IT spetsialisti veebiküsitlus kaugtöö tehnilise poole kohta info saamiseks.

Personalijuhi intervjuu käigus kaardistati üldisem kaugtöö kasutamise praktika organisatsioonis, selle korraldus, põhjused, õnnestumised, ebaõnnestumised ning dokumendid, mis kaugtöö kasutamist reguleerivad. Samuti oli personalijuht abiks fookusgruppide korraldamisel: ruumide broneerimisel ja osalejate teavitamisel.

Kaugtööd kasutavate töötajate fookusgrupi raames selgitati töötajate hinnang kaugtöö kasutamise süsteemide toimimisele. Eesmärgiks oli leida, millised süsteemid organisatsioonis kaugtöö kasutamisel toimivad hästi ja millised süsteemid halvemini ja miks; milliseid kaugtöö aspekte töötajad hindavad kõrgelt ja milliseid probleeme neil kaugtööd tehes on. Fookusgrupp valiti uurimismeetodiks, kuna huviobjektiks on just organisatsiooni poolt mõjutatavate süsteemide toimimine ning võimalike lahenduste kaardistamine. Hindamaks, kas konkreetsete õnnestumised ja ebaõnnestumised kaugtöö kasutamisel on seotud organisatsiooni poolt mõjutatud asjaoludega, vaadatakse, mil määral töötajate grupp suudab konsensusele jõuda erinevate õnnestumiste ja probleemide olemasolu osas. Samuti on fookusgrupp sobilik meetod, et võimalike probleemide jaoks lahendusi genereerida.

Kaugtöötajaid ja kaugtööd mittetegevaid töötajaid juhtivate inimeste fookusgrupi raames hinnatakse, kuidas toimib kaugtöö korraldamine üldise tööprotsessi raames. Huviobjektiks on, millised probleemid tekivad ja millised eelised on juhtide vaatepunktist kaugtööl, millised on olnud ning millised võiksid olla head lahendused probleemidele. Sarnaselt töötajate fookusgrupile soovitakse siinkohal eristada juhi isikust tulenevaid küsimusi organisatsiooni üldisematest töökorralduslikest asjaoludest, mistõttu vaadatakse, kuidas fookusgrupis tekib ja kujuneb grupiarvamus probleemide ja õnnestumiste kirjeldamisel.

Tulenevalt organisatsiooni eripäradest muudeti uuringu disaini, kui see osutus vajalikuks. Näiteks ei olnud kolmes väikeettevõttes võimalik teha keskastme juhtide fookusgruppi, kuna keskastme juhte ei olnud. Sel juhul tehti üks intervjuu organisatsiooni juhiga, mis kombineeris personalijuhi ja keskastme

juhtide fookusgrupi intervjuu kavades esitatud küsimusi. Ühel juhul ei olnud võimalik töötajaid saada ühe fookusgrupiga kokku, siis viidi läbi kaks töötajate fookusgrupiintervjuud.

IT küsimustikule vastati kõikidest organisatsioonidest, va. juhtumis 10. Kõik intervjuud viidi läbi juhtumiuuringu aluseks oleva organisatsiooni ruumides, v.a. üks töötajate fookusgrupp juhtumis 10. Töötajate ja juhtide valiku fookusgruppides osalemiseks tegi juht, kellega viidi läbi esimene intervjuu. Antud asjaolu võib tähendada, et fookusgrupis osalesid süstemaatiliselt erinevad töötajad/juhid, kui oleks olnud juhuvalikuga fookusgruppi värbamise puhul välja tulnud. Samas oli sellise uuringudisaini puhul võimalik fookusgrupid lihtsamini kokku saada ja juhuvalikust tulenev kasu fookusgruppidesse värbamisel ei annaks olulist eelist käesoleva uuringu tegemisel.

Tulenevalt uuringu metoodikast on juhtumite kirjelduse aluseks kvalitatiivsed andmed, mida uurijad interpreteerivad. Selleks, et lugejad saaksid aimu, millistel alustel üks v teine järeldus tehtud on, kasutatakse ohtralt intervjuude tsitaate. Juhtumite kirjeldused on lugemise lihtsustamise huvides üles ehitatud järgmiselt:

1. Metoodika
2. Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus
3. Kaugtöö korraldus
  - 3.1. Areng ja reguleeritus
  - 3.2. Töötajate valik
  - 3.3. Töötulemuste ja –aja mõõtmine
  - 3.4. Kommunikatsioon
  - 3.5. Tehnoloogia ja turvalisus
  - 3.6. Rahalised kulud ja tulud
  - 3.7. Töötervishoid
4. Eesmärgid ja positiivsed mõjud
5. Takistused ja probleemid

## **3 Juhtumite kirjeldused**

### **3.1 Juhtum nr 1**

#### **3.1.1 Metoodika**

Asutuses viidi läbi intervjuu personalijuhiga, töötajate fookusgrupp (7 töötajat) ja keskastme juhtide fookusgrupp (6 osalejat). Kaugtööd mõistetakse organisatsioonis kodutööna ning nii seda ka nimetatakse, kuna peamiseks kohaks, kust kaugtööd tehakse, on töötaja kodu. Seetõttu käsitletakse siin peatükis termineid kaugtöö ja kodutöö sünonüümidenä.

#### **3.1.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus**

Tegemist on erakapitalil põhineva telekommunikatsioonisektoris töötava ettevõttega, kus on üle 250 töötaja. Töökohad asuvad suures osas avatud kontoris, omaette kabinetid on vähestel töötajatel. Asutusel on kaks eraldi asetsevat maja, kus kontorid asuvad.

Töötajad jagunevad nii, et suurem osa personalist saaks kaugtööd kasutada, kuna tegemist on valgekraedega, kelle peamiseks töövahendiks on arvuti. Kaugtöö ei ole võimalik (st et ei ole ka lubatud) neil ametikohtadel, mis nõuavad asutuses kohal olemist, nt klienditeenindajad, samuti raamatupidajad. Reeglina ei anta kodutööpäevi ka juhtidele, kuna juht peab olema alluvatele kättesaadav. Samas on juhtidel suhteliselt vabalt võimalik otsustada ise oma tööaja üle ning kokkuleppel oma juhiga saavad nad võtta kodutööpäevi ilma lepingut sõlmimata. Kokku kasutab kodutööpäevi (on sõlminud kodutöö kasutamise lepingu) umbes viiendik töötajatest.

Erinevate allüksuste kaupa on kodutöö kasutamise maht erinev (2-4 päeva kuus), maksimaalselt üks päev nädalas. Töötajate fookusgrupis osalejatest neli osalejat ei kasutanud kõiki võimalikke kodutööpäevi ära ja kolm kasutasid kõik võimalikud kodutööpäevad ära. Sealjuures üks neist, kes ei kasutanud kõik päevi ära, ning üks neist, kes kasutas kõik päevad ära, soovisid, et kodutööpäevi oleks rohkem kui praegu on. Täielikult kaugtööd tegevaid töötajaid organisatsioonis pole. Praktikas on nagu fookusgruppides osalejate seaski kodutööpäevade kasutamine erinev, mõned, kellel on selleks võimalus, ei kasuta kõiki päevi ära ja teised kasutavad kõik lubatud päevad ära. Reeglina on see, kas inimene soovib kaugtööd kasutada ja millises mahus (osakonnale ette pandud limiidi sees) iga inimese enda otsustada, v.a. mõnel juhul, kui inimesele ei anta luba kaugtööd kasutada (vt ptk 3.1.3.2).

Organisatsioonis on kaugtöö defineeritud kodutööna ning kaugtöö tegemise kohaks on kodu. Selliselt mõistavad seda nii töötajad kui juhid. Samas on nii töötajaga sõlmitava lepingu lisa kui kaugtöö korra pealkirjas öeldud „väljaspool tööandja ruume“ ning ei ole otseselt öeldud, et see peaks olema just kodus töötamine.

#### **3.1.3 Kaugtöö kasutamise korraldus**

##### ***3.1.3.1 Kaugtöö areng ja reguleeritus***

Kodutöö rakendamiseks viidi läbi kolm aastat tagasi pilootprojekt nelja kuu jooksul valitud osakondades. Pärast pilootprojekti vaadati kaugtöö korraldus organisatsioonis üle ning tehti mõned muudatused kaugtöö korraldusse. Pilootprojekti algatus tuli juhtide grupilt, kellel oli vajalik töötajatele pakkuda süvenemist vajavateks töödeks paremat keskkonda, mida avatud kontor ei

võimaldanud. Pilootprojekti rakendamise tulemusena koostati „Väljaspool tööandja ametlikke ruume töötamise kord“, mis on aluseks kodutöö korraldamisel.

Pilootprojekti tulemusena ning hilisema jälgimise käigus kohendati algselt kavandatud süsteeme. Muudatused, mis tehti olid järgmised:

- kodutööle mineku osas on vajalik selgitus, miks töötajal kodutööpäevi vaja on ja mida ta kodus teeb. Kodutöö tegemise avalduses tuleb märkida selgitus, millist tööd töötaja soovib kodus teha ja miks ta soovib seda kodus teha. See aitab kodutööle seada selgemad eesmärgid töötajate poolelt. Algselt selline põhjendus puudus;
- kodutöö ei toimu reedel ja esmaspäeval, et vältida nädalavahetuse pikendamist kodutööpäevade läbi ning lihtsustada koosolekute planeerimist;

*„Me kindlasti ei tohi lasta levida arvamusel, et kodutöö päevad on täiendavad puhkepäevad – nad ei ole absoluutselt kuidagi seotud puhkusega.“ (juhtide fookusgrupp)*

- vähendati maksimaalset päevade arvu, kui palju saab kodutööd teha (10-lt päevalt 4-le). Päevade arvu vähendati ning määrati päevad, millal töötajad peavad kontoris olema seetõttu, et muidu oli raske koosolekuid planeerida.

*„... ei olnud võimalik inimesi koosolekutele ja kokkusaamistele planeerida. Ei leidnud sellist ühtset aega: oli üks kodus, oli teine kodus. Siis me kärpisime [kodutöö päevi], sest meil ei ole võimalik nii, et töötaja teeb ainult kodus asju.“ (personalijuht)*

Pilootprojekti käigus töötati välja ja hiljem täiendati kodutöö reguleerimiseks järgmisi dokumente:

1. Väljaspool tööandja ametlikke ruume töötamise kord ehk kodutöö kord;
2. Töötajate kodutöö taotlus;
3. Väljaspool tööandja ametlikke ruume töötamise leping.

Lisaks sellele on töötaja kohustatud täitma IT-ga seotud eeskirju, töösisekorra jm eeskirju, mis ei erine kodu- ja kontoritööd tehes.

Väljaspool tööandja tööruume töötamise kord sätestab kodutööle eesmärgid, eeldused, tingimused ja põhimõtted ning protseduurilise korralduse. Eeldused kaugtöö kasutamiseks on töötaja soov seda teha, töö iseloom peab seda võimaldama, vahetu juht peab aktsepteerima ning tehnilised võimalused (internetiühendus) peavad olema piisavad. Vahetul juhul on õigus teha ettepanek kodutöö lõpetamiseks nii allüksuses tervikuna kui konkreetse inimese osas. Korras sätestatakse, et töötaja kodutööpäevad lepitakse kokku töölepingu lisas. Konkreetsed kodutööpäevad peab aga kuise v minimaalselt nädalase etteteatamisega panema paika jagatud Outlook'i kalendris. Kodutööd tohib teha ainult tööandja sülearvutit kasutades. Internetiühendus peab olema inimesel endal ja selle kulud katab töötaja ise.

Väljaspool tööandja ruume töötamise korras on paika pandud eesmärgid ja protseduur töötaja kodutööle lubamiseks. Töötaja esitab kodutööle lubamiseks avalduse siseveebi kaudu. Vahetu juhiga koos kontrollitakse kodutööks võimaluste piisavust ning koos tehakse otsus kodutöö kasutamiseks, määratletakse kodutöö sisu ja eesmärgid. Vahetu juht esitab taotluse IT osakonnale ja personaliosakonnale, kes teevad ettevalmistused töötaja kodutööle lubamiseks. Juhtide ja töötajate

gruupiintervjuudest selgus, et töötajad ja juhid päris täpselt dokumendis paika pandud protseduuri ei järgi ning kodus olevaid töötingimusi juhid praktikas ei kontrolli. Samas leiti, et tulemustele suunatud töö ning kohustus olla määratletud tööajal *on-line* ühenduses tagavad selle, et töötajad ise kontrollivad oma töötingimusi väljaspool kontorit (vt peatükk 3.1.3.2).

Kodutöö taotluses märgitakse kodus töötamise eesmärk, päevade arv, kui palju soovitakse kodus tööd teha, kas on olemas sülearvuti, kas on vaja avada kaugligipääsu õigused ja tellida internetiühendus, samuti märgitakse aadress ja telefon.

Kodutöö lepingus, mis on töölepingu lisa, lepatakse kokku tüüptingimustena järgmistes asjaoludes: mitu päeva kuus saab töötada kodus, nädalane etteteatamine kodutööpäevadest, juhi õigus kodutööpäev katkestada, töötaja kohustus olla *on-line* ühenduses tavapärasel tööajal, kasutada tööks ainult asutuse sülearvutit, kohustus järgida infotehnoloogia kasutamise ja turvalisuse järgimise eeskirju.

Kokkuvõttes:

- Tegemist on põhjalikult läbimõeldud süsteemiga, mille rakendamisele eelnes ka katsetamiseperiood.
- Väljaspool kontorit töötamisele on seatud selged eesmärgid ning paika pandud dokumendid, mis seda reguleerivad.

### **3.1.3.2 Töötajate valik**

Kodutöö võimalikkus ja selle maksimaalne pikkus on määratletud osakondade kaupa. Mõnes osakonnas on füüsiliselt kontoris asuvate dokumentidega vaja toimetada, mis takistab kaugtööd.

*„... arhiveerimist nõudvaid dokumente endale kotiga seljas koju kaasa ei vea ja seda tööd peab enamalt jaolt kontoris toimetama.“ (juhtide fookusgrupp)*

Seega on osade osakondade puhul välistatud kodutöö tegemise võimalus.

Osakondades, kus on kodutöö tegemine lubatud, otsustab tegeliku kodutööle lubamise pärast töötaja poolt vastava soovi laekumist vahetu juht vastavalt kodutöö tegemise korrale. Vastavalt sellele kaalub vahetu juht koos töötajaga, milliseid töid töötaja soovib kodus teha ja kas töötajal on kodus töötamiseks tingimused. Kui vahetu juhi poolt on olemas luba kodutöö kasutamiseks, siis hindab veel IT osakond, kas töötajal on võimalik piisava kiirusega internetiühendus koju panna. Kui see on võimalik, siis sõlmitakse töötajaga kodutöö tegemise leping.

Personalijuhi sõnul on kodutöö päevade erinevuse aluseks töö iseloomu erinevus osakonniti vastavalt sellele, kui palju on osakonna töötajatel sellist tööd, mida saab kodus teha ning kui palju on sellist tööd, et kindlasti on vajalik kontoris olemine. Töötajate fookusgrupis selgus, et töötajate jaoks ei ole üheselt selge, miks on osakonniti kodutööpäevade arv erinev.

*„Kodutöö võimalus on kõigile antud, päevade arv on reguleeritud, aga mille alusel neid reguleeritakse, ma kahjuks ei tea.“ (töötajate fookusgrupp) ja „... ma kuulsin siin, et osad saavad isegi iga nädal käia. Meil divisjonis on piirang kaks korda kuus.“ (töötajate fookusgrupp)*

Personalijuhi sõnul kontrollib töötaja kodutöö soovi esitamisel vahetu juhi poolt lisaks taotluses märgitud kodus töötamise eesmärgile, kas töötajal on kodus töötamiseks võimalused. Selle all

mõeldakse, millised on perekondlikud võimalused (nt laste olemine kodus) ja kas tal on olemas töötamiseks mingi koht. Tegemist on lihtsalt töötaja usutlemisega ning tegelikult ei kontrollita, kas need tingimused on praktikas vastavad töötaja öeldule.

*„Juht ja töötaja analüüsivad, kas tal [töötaja] on kodus üldse tingimused ja võimalused, sest initsiatiiv on pigem töötaja poolel.“ (personalijuht)*

Töötajate ja juhtide fookusgrupist selgus, et tegelikult ei kontrollita töö tegemise tingimusi (s.o. perekondlikke ja töökoha olemasolu) kodus üldse ning usaldatakse töötajaid, kes soovivad kodus töötada ning, et see usaldus ka toimib.

*„Inimene ise vastutab, et tal on tingimused olemas. See ei ole vabandus pärast, alates sellest, et mul Internetiühendus ei tööta, kuni selleni, et ma pidin lapsega seda ja teist tegema, või ma ei saanud kõnele vastata, sest ma samal ajal pidin mähkmeid vahetama. Kellegagi ei olegi otseselt rääkinud, aga kõigile on arusaadav, et see ei ole vabandus.“ (juhtide fookusgrupp)*

*„Ta [töötaja] ütleb, et pere on kodus, ma ei saa tööd teha, nad [pereliikmed] tahavad, et ma neile süüa teeks vahepeal, siis ma ei tee mingeid kodutöö päevi. Nad [töötajad] ootavad, et suvi saaks läbi ja saaks jälle kõik tööle ja kooli, siis on rahulikult võimalik kodus toimetada.“ (juhtide fookusgrupp)*

Personalijuhi sõnul ei ole olnud selliseid juhtumeid, kus töötajal, kes soovib kodutööle minna, ei lubataks seda teha. Seda tulenevalt asjaolust, et enne kui kodutöö avaldus tehakse, arutatakse selle otstarbekus töötajaga läbi ning need, keda kodutööle ei lastaks, ei teegi avaldust. Juhtide intervjuust tulid välja mõned juhud, mille puhul juhid ei luba töötajat kodutööle. Need olid seotud internetiühenduse puudumisega ja uute töötajate vajadusega kohapeal organisatsiooni tundma õppida.

Praktikas on olnud juhuseid, kus töötaja kodukohas ei ole võimalik piisaval tasemel internetiühendust sisse seada ja seetõttu ei ole töötaja saanud ka kodutööd teha. Internetiühenduse valikute võimaluse suurenedes selle probleemi tähtsus järjest väheneb.

*„Tal ei ole kodus Internetiühendust, mis võimaldaks võrdväärset ligipääsu töökohale, nagu tal töö juures on. Sellepärast tema ei ole veel võtnud [kaugtööpäevi].“ (juhtide fookusgrupp)*

*„Kodutööd kasutan kusagil aasta, enne ei saanud kasutada, kuna elan 35 km Tallinnast ja side ei olnud piisavalt kvaliteetne, et arvutiühendust saada“ (töötajate fookusgrupp)*

Uusi töötajaid ei saa koheselt koju lubada, kuna neil on vaja õppida tundma organisatsiooni.

*„... üks on liiga uus, päris uutele inimestele me veel kodutööpäevi ei võimalda. Nad peavad kohapeal õppima. Üks [töötaja] käib koolis nii, et kui niikuinii kontorist võimaldatakse talle õppepuhkus, siis ei võimaldata samal ajal kodutööpäeva.“ (juhtide fookusgrupp)*

Lisaks leidsid osad juhid, et päris uut töötajat ei saa usaldada kodutööle, samas leiti, et usalduse küsimus ei ole ainuomane koju tööle lubamisel. Ka kontorisse oma meeskonda võetud töötajat peab usaldama.

*„...ega siin kontoris olles sa ka ju kogu aeg ei vaata, mis inimene teeb ja mis tempoga, ega kontrolli tema iga tunni kasutust.“ (juhtide fookusgrupp)*



*„Mina ei eristaks seda kontorit ja kodu nii palju, sest siin majas on ka võimalus väga lähedalt jätta mulje sellest, kuidas ma teen tööd ja mul on nii palju tegemist, see on ikkagi üldine usalduse küsimus.“ (juhtide fookusgrupp)*

Kuigi juhtide poolelt ei leitud, et usaldus oleks asjaolu, mis määraks selle, kes saab koju tööle ja kes mitte, leidsid töötajad, et kodutööle lubamine on märk juhtide usaldusest ning seetõttu ka motiveeriv (vt ptk 3.1.4).

Kokkuvõttes:

- Kodutöö on võimalus, mitte kohustus, mistõttu valiku kodutöö kasutamiseks teevad eelkõige töötajad ise. Vajalik on juhi nõusolek.
- Osakonniti on ettevõtte poolt piir pandud maksimaalsele kodutööpäevade arvule, mis sõltub töö iseloomust osakonnas.
- Mõnel harval juhul on esinenud takistusi, miks töötajat ei lubata kodutööle (nt internetiühenduse puudulikkus).

### **3.1.3.3 Töötulemuste ja -aja määramine, mõõtmine ning kontrollimine**

Kodus töötamise päevad märgitakse jagatud kalendrisüsteemis. See võimaldab teistel töötajatel näha, kas töötaja on kontoris vaba või hõivatud. Kodus töötamise päevadest ette teatamise tähtaeg ning määratud päevad, millal kodutööd tehakse, on erinevad osakonniti vastavalt välja kujunenud praktikale. Mõnel juhul on iganädalaselt jagatud töötajate vahel päevad, millal üks v teine töötaja kodutööd teeb, teisalt on aga osakondi, kus töötaja teatab üks päev ette, et ta on järgmisel päeval kodus.

*„...meil tekkivad need kokkulepped sellised, et kuule ma lähen. Me teame lihtsalt, sisuliselt on võimalik kas kolmapäev või neljapäev, sest esmaspäev ja reede me ei võta ning teisipäeval on ka tavaliselt mingid koosolekud“ (juhtide fookusgrupp)*

*„...kord nädalas on meil ära jagatud, kes mis päeval on.“ (juhtide fookusgrupp)*

Kui töötaja on broneerinud kalendris päeva kodutööks, siis näevad teised, et ta on hõivatud. Samas ei ole eraldi märget kodutööpäeva kohta, st. teised ei näe, kas töötaja on kodutööpäeval v hõivatud mingite muude asjadega.

*„Ega Outlook’ist vaadates sa ei saa aru, kas see lilla tähendab seda, et ta on kodutööl või on hoopis mõnele koolitusele läinud ... Me ei ole veel organisatsioonis sees defineerinud mingit täiendavat värvi või eristust, mille järgi saaks küsida ... Täna me ei suuda eristada seda.“ (juhtide fookusgrupp)*

Juhi korraldusel võib töötaja kodutööpäeva tühistada, kui selleks on vajadus, nt on vastaval päeval vaja teha töötaja osalemisel koosolek või tuleb sellele päevale koolitus. See võimalus on kokkulepitud nii töötajaga tehtud töölepingu lisas kui ette nähtud „Väljaspool tööandja ruume töötamise korras“ (vt peatükk 3.1.3.1).

*„ ... kui on kokkulepe, kui on koosolek, siis see on prioriteet võrreldes kodutöö päevaga, siis lihtsalt jääb kodutöö päev ära see kord või see nädal.“ (juhtide fookusgrupp)*

Tööaeg on määratletud igapäevaselt. Praktikast otseselt tööajast kinnipidamist ei kontrollita. Kaugtöölepingus ja kaugtöö tegemise korras on märgitud, et inimesed peavad olema tööajal tööl ka

kaugtööd tehes. Siiski ei kontrollita praktikas seda, kas töötaja tegelikult ka kaugtööl olles tööajal tööd teeb.

*„Interneti kaudu ei ole nähtav, ainuke asi, kui tunned, et keegi on kuritahtlikult, siis loomulikult saab läbi IT ju selle ära kontrollida, kas ta tõesti on sisse loginud. Aga meil ei ole vajadust olnud, me pole seda kuritarvitamist täheldanud.“ (personalijuht)*

Kaugtööl olles peab töötaja olema tavapärasel tööajal *on-line*, mis tähendab, et ta peab olema loginud sisse ettevõtte arvutisüsteemidesse ning mõistlikul ajal reageerima meilidele, ja olema telefoni teel kättesaadav.

*„Meil on kokkulepe, et sul kehtivad samad töötunnid ja oled kättesaadav, sa lihtsalt teed seda kuskil mujal.“ (juhtide fookusgrupp)*

Internetist saab kontrollida, kas inimene on sisse loginud või mitte, aga seda ei ole praktikas vaja olnud. Juhtidest üks tõi välja, et mõnel juhul on ta telefoni teel kontrollinud, kas töötaja on siiski tööd teinud, kuid probleeme pole tekkinud.

*„Hommikul saabudes ma tervitan kõiki kontoris, nad nimetavad seda kohaloleku kontrolliks. Kuigi ma ei ole seda kunagi nii käsitlenud. ... Sarnane tervituse moodus on tegelikult ka MSN. Kui näed, et ta on sisse loginud, siis sa tead, et ta on kontaktis sinuga. Ma ei ole mingit täiendavat kontrolli teinud, aga selline alateadlik kontroll on messengeri logitus.“ (juhtide fookusgrupp)*

Vaatamata asjaolule, et kodus tehtav töö peaks saama tehtud samadel aegadel kui kontoris, tõi üks töötaja välja, et kodutöö üheks eeliseks ongi võimalus valida oma tööaega.

*„Võib ju vabalt magada lõunani ja teha tööd õhtul kella kümneni.“ (töötajate fookusgrupp)*

Üldiselt aga teised töötajate fookusgrupi osalised seda arvamust ei kinnitanud ning pigem leidsid, et tööd tehakse ka kodus tööajal ja kodus olles pikemaltki.

*„Ei no päris nii ei saa. Minul on südametunnistus, kell kaheksa hakkab juba koputama.“ (töötajate fookusgrupp)*

Lisaks võimaldavad kaugtöökäes loodud tingimused ka kontoritöö päevadel pärast tööpäevi õhtutel või nädalavahetustel kodust veel tööd teha, mistõttu kaugelt töötamise võimalus pigem suurendab töötamise mahtu ning põhjustab ka ületöötamist (vt ptk 3.1.3.7).

Personalijuhi sõnul mõõdetakse kaugtöö tegijatel tulemusi mitte tööaega. Iga kord, kui töötaja läheb koju tööle, siis pärast kodutööpäeva juht vaatab, kas töötaja ka tegi kodus selle töö ära, mida plaanis.

*„Meil on oluline rohkem töö tulemus ja see, et asjad tehtud on ... kui ta ütleb, et teeb mingit analüüsi, siis on juhi kohustus pärast küsida, et paluks seda analüüsi.“ (personalijuht)*

Praktikas ei jaga juhid ülesandeid nii, et mis on töötajal vaja kodus teha ja mis kontoris. Suuresti on see töötaja enda reguleerida. Kuna tegemist on suhteliselt täpselt jagatud tööloikudega, mille eest töötaja vastutab, siis see lihtsustab nii kontoritöö kui ka kodutöö hindamist. Praktikas aga eraldi kodus tehtava töö tulemust ei mõõdata:

*„Sujuvalt inimesed ütlevad ise, et sellel päeval kodus plaanin ma seda või teist teha, sellist otsust tööplaani kodutöödeks või kontoritöödeks ei ole.“ (juhtide fookusgrupp)*

*„Mina ei ole niimoodi kokku leppinud, see tuleb jutu käigus kuidagi välja, et vat nendele meilidele ma vastan, need raportid ma teen siis, neid esitlusi ma valmistan siis ette, ilma et ma isegi küsiks seda üle või kontrolliks... Me ei mõõda pärast seda, mis konkreetset sellel päeval sai.“ (juhtide fookusgrupp)*

Töötajad ei tee sageli kodus kontoris tehtavast tööst erinevat tööd. Seetõttu käib kogu töö tulemuse mõõtmine ühte moodi, sõltumata kohast, kus see on tehtud.

*„... tegelikult on meil igal spetsialistil oma tööportfell ja see, kuidas ta planeerib tööd, on tema korraldada. Perioodiks on arveldusperiood ja selleks ajaks tuleb oma tegemised ära planeerida ja ära teha.“ (juhtide fookusgrupp)*

Kokkuvõttes:

- Kodutööaeg tuleb broneerida jagatud kalendrisüsteemis ning kodutööpäevadest ette teatamise aeg on vastavalt osakonniti väljakujunenud praktikale;
- Kodus tööl olles peab töötaja tööd tegema tavapärasel tööaegadel, kuid praktikas tööaja kasutamist siiski ei kontrollita;
- Töö on jagatud töötajate vahel selliselt, et igal töötajal on suhteliselt kindel tööloik, mille tulemuste saavutamise eest ta vastutab. Seetõttu jälgitakse tööaja kasutuse asemel enamasti, kas töötaja on teinud ära oma töö;
- Seda, kas töötulemused on saavutatud, kontrollitakse nii kontoris kui väljaspool kontorit töötanud töötajatel ühtemoodi.

### **3.1.3.4 Kommunikatsioon**

Kaugtöö maht ettevõttes on piiratud, kuna on palju silmast silma koosolekuid. Juba praegune kaugtöö kasutamise maht seab nõudeid koosolekute pikemaajaliseks planeerimiseks. Samas on koosolekud vajalikud ning nende asendamine kaudsete suhtluskanalitega leitakse olevat suhteliselt keeruline.

*„...kui sa tahad kuskilt ideid välja pritsida või ajurünnakut teha või mõtteid vahetada, siis ma arvan, et see vorm [vahendatud suhtlus] ei ole sobiv... Hätta me jääme siis, kui üks on oma mõtte välja mõelnud ja tahaks teiste tuge või kriitikat sellele, siis telefonikonverents, Messenger või Skype ei ole kõige paremad.“ (juhtide fookusgrupp)*

*„...MSN on mugav, kui sul on vaja mingi infolink saata kellelegi, sa ei risusta meili ja ei saada linke. Aga täpselt niipea kui on tegemist mingisuguse veenmise, müümise, vaidlemisega, eriti kui puudutab mingit konfliktsituatsiooni, siis peab ümber laua võtma ja rääkima omavahel, seal ei saa MSN-i või meili või mingi muu asjaga.“ (juhtide fookusgrupp)*

Samas leiti, et kaugtöö rakendamine ning sellest tulenev koosolekute keerulisem planeerimine on toonud kaasa positiivsena üldiselt parema aja planeerimise.

Kuna töötajalt ei ole võimalik kaugtööpäevadel otse üle ukse küsimusi küsida, siis kasutatakse neil päevadel kaudseid kanaleid enam. Kaudsetest kanalitest sagedamini kasutatakse telefoni.

*„minu meelest telefoni kasutatakse kodutöö päeval rohkem. ... inimese hääl annab sulle nüansse ja emotsioone paremini edasi.“ (juhtide fookusgrupp)*

Telefoni kasutamise ülekaalu muude suhtluskanalitega põhjendati ka sellega, et kuna nagunii on väga palju virtuaalselt töötamist, siis on tarvidus inimestega otse suhelda.

Kokkuvõttes:

- kaugtöö kasutamise peamiseks probleemiks on ühtse aja leidmine silmast-silma toimuvate koosolekute pidamiseks.
- Silmast-silma koosolekuid ei oleks võimalik asendada kaudsete suhtluskanalite kasutamisega, kuna koosolekute iseloom on pigem vahetut suhtlust nõudev. Seega seab selliste koosolekute vajadus piirangu kaugtöö laiemale kasutusele.

### **3.1.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Tööandja poolt võimaldatakse kaugtööd tegeval töötajal kasutada sülearvutit, mikrofoni ja ID-kaardi lugejat ning kasutatav tarkvara on asutuse poolt tagatud. Tarkvara installeeritakse süsteemadministraatori poolt. Kaugtööd ei tohi teha muude vahenditega, kui ainult tööandja vahendeid kasutades.

*„Koduarvutitest kaugligipääsu ei lubata, see on võimalik ainult tööandja eraldatud sülearvuti abil, millel on tsentraalselt hallatud personaalse tulemüüri teenus, viirusekontroll ja kõvaketta krüpteerimine.“ (IT juht)*

Internetiühenduse olemasolu on töötaja isiklik vastutus, kuid tööandja kontrollib siiski piisava internetiühenduse olemasolu. Kaugtöö puhul kasutatakse ühenduse loomiseks firma andmebaaside ja serveriga VPN ja *remote-desktop*-tüüpi lahendusi.

Üldjoones leiti, et kasutatavad vahendid ei ole kodutööd tehes erinevad neist, mida kasutatakse kontoris töötades. Kõikidele programmidele, mida kasutatakse kontoris, on võimalik juurdepääs ka väljastpoolt kontorit.

*„Need on igapäevased tööprogrammid, mida me kasutame ka kontoris. Midagi juurde ei tule, ära ei kuku.“ (töötajate fookusgrupp)*

Peamiste vahenditena, millega ollakse ühenduses kolleegidega kaugtööd tehes, toodi välja e-kirja vahetust ja telefoni. Telefonivestluste jaoks on kasutada firmasisesed tasuta numbrid. Vähesemal määral kasutatakse ka telefonikonverentsi võimalusi ja MSN suhtlustarkvara, Skype'i ei kasutata. MSN osas on kasutamine erinev, mõned kasutavad ja teised mitte. Videoühenduste tegemiseks vahendid puuduvad. Ühest küljest leiti see olevat loogiline, kuna kaugtööd kasutatakse suhteliselt vähe, siis koosolekute tegemiseks planeeritakse muud ajad ja ei ole tarvidust videokonverentsi teha. Teiseks leiti, et selleks ei ole ka piisavalt mugavaid vahendeid veel olemas.

*„Üle mobiili ei ole väga hea seda teha, et tundide viisi siin videokonverentsi pidada.“ (töötajate fookusgrupp) ja „Teine asi on see, et videokoosolekuks ei ole mingit mugavat head lahendust ka vist juurutatud.“ (juhtide fookusgrupp)*

Samas leiti, et videokonverentsid oleksid üheks mõistlikuks edasiarenduseks praeguse kaugtöö kasutamise praktikale. Töötajate fookusgrupis välja tulnud probleemile, et keeruline on leida ühiseid

aegu koosolekute tegemiseks, pakuti ühe lahendusena videokonverentsi võimaluse kasutamist ning enam konverentskõnede kasutamist.

*„Tuleb videokonverents korraldada siis.“ (töötajate fookusgrupp) ja „...järgmine täiendav aste võiks olla selline, et kui mina tahan koosoleku kokku kutsuda ja need inimesed on kodutööl, siis korraldame. Meil on konverentskõne olemas.“ (juhtide fookusgrupp)*

Tehnoloogia poole pealt on probleemiks olnud eelkõige VPN ühenduse saamine mõningatel puhkudel ning internetiühenduse aeglus just andmebaaside kasutamisel, mis ei võimalda nii kiiret tööd kui kontorist töötades on võimalik. IT-juhi sõnul on takistusi asutusesisese võrguga ühenduse loomisel (tasuta) wi-fi levialades. Samas, kuna töötajad reeglina teevad kaugtööd kodus, siis ei ole see oluliseks probleemiks. Grupiarvamust iseloomustab alljärgnev töötajate fookusgrupis osaleja lause:

*„Minul näiteks ei ole kunagi pähe tulnud, et ma oma andmetega läheks kuskile võõrasse wifi võrku ja istuksin kuskil kohvikus.“ (töötajate fookusgrupp)*

Kokkuvõttes:

- tööandja poolt on seatud tingimus tööasjade hoidmiseks ainult tööandja sülearvutis ning kaugtööd võib teha ainult tööandja poolt antud sülearvutis;
- Kaugtöö tegemise tehnoloogia-alased probleemid on tekkinud eelkõige internetiühenduse puudulikkusega ja VPN ühenduse loomisega. Viimane on aga tõenäoliselt seatud mõnel juhul tasuta traadita interneti levialades loodava ühendusega.

### **3.1.3.6 Kulud ja tulud**

Tehnilised lahendused, mis võimaldavad muuhulgas ka kaugtööd teha, oleks asutusel olemas sõltumata kodutööst. Otseseid rahalisi tulusid ettevõttele kodutöö kasutamise eest ei kaasne, kuna ruumi kokkuhoidu kodutöö üldisest korraldusest tulenevalt ei ole võimalik saavutada. Kõikidel töötajatel on olemas ka kontorist töökoht, vastavalt üldisele filosoofiale, et kodutöö on võimalus, mitte kohustus ning kodutöö maht on maksimaalselt neli päeva kuus. Praeguse kaugtöö korralduse puhul, kus kodutööd ei ole üldse võimalik teha, ei saaks ka korraldada tööd nii, et oleks võimalik kontoriruumi kokku hoida. Samas ei kaasne tööandjale ka olulisi kulusid, kuna koduse töökoha sisustamise ja sellega seonduvad jooksvad kulud (elekter, internetiühendus jmt) katab töötaja.

Töötaja jaoks kaasnevad täiendavad kulud juhul, kui ta soovib koju tööle minna ja tal ei ole kodus seni internetiühendust sisse seatud. Samas on organiseeritud töötajatele soodustingimustel internetiühenduse saamine. Seega saab töötaja ka koduste asjadega tegelemiseks soodsamatel tingimustel internetiühenduse. Lisaks kaasnevad töötaja jaoks suuremad kulud elektri, vee jmt näol. Kaugemalt tulijate jaoks väljenduvad kaugtöö tulud otseselt transpordikulude kokkuhoiust, kuid seda ei peetud üldjuhul oluliseks. Olulisema säästuna nimetati ajasäästu, st võimalust transpordi arvelt kiiremini töö ära teha. Aga ka teised eesmärgid, mida ei saa otseselt rahaliselt mõõta (efektiivsem töö häirimise puudumise tõttu, tunnustus, usaldus, valikuvabadus), toovad kaasa töötajate jaoks kaugtöö näol suuremad tulud kui on mõõdetavad rahalised kulud.

Ettevõtte jaoks kaasnevad samuti otseselt rahas mittemõõdetavad tulud (töötajate motivatsioon, rahulolu, produktiivsus), mis võrrelduna kaasnevate kuludega on oluliselt suuremad (vt pkt 3.1.4).

Olulisemaks positiivseks küljeks on töötajate ja juhtide hinnangul töö efektiivsuse kasv, nii sellest tulenevalt, et töötajale on töökeskkond vastava töö jaoks sobiv kui sellest, et kodus tehakse rohkem tööd kui töö juures olles.

Kokkuvõttes:

- ettevõttele kaasnevad otsesed rahalised kulud kaugtööga, mis seisnevad vajaduses täiendava tehnika järgi;
- Otseseid rahalisi tulusid või kulude kokkuhoidu ei teki;
- Ettevõtte jaoks on tulud kaugtööst kaudsed ja väljenduvad töö tulemuslikkuse ning töötajate rahulolu kasvus;
- Töötajate jaoks võib kaugtöö kasutamine tuua kaasa otsest rahalist kokkuhoidu (nt transpordi arvel) kui täiendavaid kulusid (nt internetiühenduse kulu).

### **3.1.3.7 Töötervishoid**

Töötamisel kontorist väljas töötervishoidu eraldi silmas ei peeta. Juht ja töötaja analüüsivad koos, kas töötajal on töötingimused kodus töö tegemiseks, kuid eraldi seda ei kontrollita. Seda seetõttu, et kodutöö moodustab suhteliselt väikese osa tööajast ja samuti on töökoha kontrolli kodus keeruline korraldada.

### **3.1.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud**

Kaugtöö kasutamise korras on seatud kaugtööle neli eesmärki:

- Anda inimestele võimalus osaleda oma töö korraldamises ja kujundada oma tööd, lähtudes inimese personaalsest tööstiilist ja vajadustest;
- tõsta inimeste töö tulemuslikkust olulistele töödele paremate keskendumisvõimaluste loomise kaudu;
- tunnustada inimese professionaalset suhtumist – kodus töötamise võimaldamine on märgiks usaldusest;
- anda võimalus töö ja isikliku elu paindlikumaks seostamiseks.

Fookusgrupi arutelud näitasid, et kaugtöö kasutamine neid eesmärke ka täidab. Kaugtöö kasutamise peamiste eelistena märgiti ettevõttes järgmisi aspekte:

- 1) vähem häirimist töö tegemisel (tulenevalt avatud kontorist),
- 2) aja- ja kulusääst töötajale töö korraldamisel,
- 3) paindlikkus ja valikuvabadus,
- 4) tunnustus ja usaldus.

Täiendavalt mainiti veel järgmisi eeliseid, millest osad on eeliseks töötajatele, osad ettevõttele ning osad nii töötajale kui ettevõttele:

- 1) võimalus kiirelt reageerida töö asjus ka mujal kui kontorist olles,
- 2) töö jätkamine haiguse ajal,
- 3) töömotivatsiooni, rahulolu ja moraali kasv,
- 4) vaheldus,
- 5) värbamise lihtsustumine,
- 6) maine kasv,
- 7) ajaplaneerimise paranemine.

Intervjuudest selgus, et peamine kodutöö kasutamise põhjus on vältida avatud kontorist tulenevat **häirimist töö tegemisel**. See tuli välja kõikidest intervjuudest ning kujunes grupiarvamuseks ka fookusgruppides. Seega on asutuse eesmärk kaugtööks – tõsta töö tulemuslikkust paremate keskendumisvõimaluste loomise läbi – täitunud praktikas.

*„On võimalik ikkagi paremini süveneda ja konkreetsele teemale rohkem aega pühendada kui siin. See on kõige olulisem“ (töötajate fookusgrupp) ja „Meie oleme sisuliselt kahekümne inimesega ühes ruumis... Ma tean, et nad teeksid muidu nädalavahetuse ja õhtuti veel lisaks oma ajast tunduvalt rohkem kui seda kodutööd nädalas poleks. See on väga hädavajalik asi.“ (juhtide fookusgrupp)*

Siiski ei kasutatud kaugtööd ainult süvenemist vajava mõttetöö tegemiseks, mõne töötaja osas ei olnud kontorist ja kaugtööd tehes vahet, milliseid tööülesandeid täideti.

Ka kõiki teisi asutuse poolt seatud kaugtöö eesmärke mainiti kui olulisi eesmärke, misparast kaugtööd kasutatakse. Samas teiseks oluliseks põhjuseks töötajate seas paigutati aja- ja kulusääst, mis võimaldab tööd efektiivsemalt teha ning kolmandaks paindlikkus ja valikuvabadus.

Töötajate jaoks seostus kaugtöö oluliselt **aja- ja kulusäästuga**. Tähtsaks peeti seda, et kodutöö võimaldab rohkem aega tööle pühendada nii transpordiks kuluva aja kui ka muidu kolleegidega suhtlemisele kuluva aja võrra. Viimast kinnitas ka personalijuht ja keskastme juhtide intervjuu.

*„Üldjuhul kodus töötatakse rohkem kui kaheksa tundi. Vahepeal ei käi lobisemas, keegi ei tule sind segama. ... võib-olla süüakse vähem või ei käida niimoodi väljas.“ (Personalijuht)*

Töötajate fookusgrupis valitses ühtne seisukoht selles osas, et kaugtöö kasutamise võimalus näitab **tööandja usaldust ja see on tunnustus**. Organisatsiooni poolt oli kaugtöö kasutuselevõtu eesmärk parandada töötingimusi, pakkuda lisamotivatsiooni ning tunnustada (läbi usalduse näitamise).

*„Seda oli tunda siis, kui hakkasime päevi kärpima, see tekitas korra pahameelt, et kas nüüd enam ei usaldata.“ (personalijuht)*

Samas ei olnud töötajate grupis ühist meelt selles osas, kas kaugtöö aitab **töö- ja pereelu ühitada**, mis on küll üheks kaugtöö kasutamise eesmärgiks organisatsioonis seatud. Ühelt poolt oli selge seisukoht personalijuhil, et kaugtöö on ettenähtud töö tegemiseks, mitte isiklike asjade ajamiseks:

*„Kui tal on väikesed lapsed, siis laps peab olema sel ajal kindlasti lasteaias, et see tõesti oleks tööpäev. Aga me ei kontrolli seda.“ (personalijuht)*

Isiklike asjade jaoks antakse lihtsalt päev vabaks kokkuleppel juhiga, kui on vaja. Teisest küljest kasutavad töötajad siiski aeg-ajalt ka sellistel põhjustel kodutööd, näiteks:

*„...korstnapühkija saab käia ainult tööpäevadel ja ta peab sinna kaugele sõitma, aga ohutuse tõttu on vaja see töö ära teha, siis ma viin kokku need kaks kasulikku asja.“ (töötajate fookusgrupp)*

või

*„... teinekord peab mind kodus ootama mingi töömees, siis olen ka ühe korra võtnud.“ (töötajate fookusgrupp)*

Siiski ei nõustunud teised töötajad, et kodutööd töö- ja pereelu ühitamise eesmärgil oluliselt kasutataks. Laiemalt tööaja paindlikkust, mida võiks kodutöö pakkuda, ei näinud ka juhid.

*„Meil on see kokkulepe, et kehtivad samad töötunnid ja oled kättesaadav, lihtsalt sa teed seda kuskil mujal.“ (juhtide fookusgrupp)*

Grupiarvamus oli, et tegemist on võimalusega kodus rahulikult tööd teha ning sel eesmärgil seda ka kasutatakse. Paindlikkus, mis kodutööga seostub, ei ole mitte võimalus valida tööaega, vaid pigem **võimalus valida töökohta.**

Töötaja jaoks positiivsete külgedena toodi välja järgmisi aspekte:

1. kaugtöö on loonud vahendid töölt eemal olles töö asju korraldada (õhtuti, hommikuti, nädalavahetustel, kontorist muul põhjusel eemal olles), võimalik kiiresti reageerida vajadusel;
2. võimalik töö jätkamine haigestudes, hooldamist vajava pereliikme juures olles  
*„Pigem on selline mõnus kokkulepe tööandja ja töötaja vahel, kus ei pea haiguslehte vormistama, teed oma töö kontorisse tulemata, ülejäänud kolleege nakatamata ära.“ (juhtide fookusgrupp)* ja *„Laste haigus näiteks. Iseenda töövõime säilib, ei pea haiguslehte võtma et lapsega kodus olla.“ (töötajate fookusgrupp);*
3. töömoraali, motivatsiooni ja rahulolu kasv  
*„...ikka oodati, et millal jälle tuleb see aeg tagasi, ja kui see sügisel tuli, siis olid kõik väga rõõmsad. See on selline motiveeriv.“ (juhtide fookusgrupp)*  
*„... tean, et see võimalus on ja see mõjub hästi minu töömoraalile.“ (töötajate fookusgrupp)*  
*„...inimeste õnnelik staatus nende päevade kasutamisest on täiesti väärtus omaette.“ (juhtide fookusgrupp)*
4. valikuvabaduse suurenemine  
*„tekivad inimesele sellise vabaduse ja valiku tunde või võimaluse. Ja samal ajal saad temalt sama hea tulemuse kätte.“ (juhtide fookusgrupp)*  
*„emotsionaalne kasu on see, et mul on võimalus valida“ (töötajate fookusgrupp)*
5. vaheldus töökeskkonna mõttes  
*„Töötajale vaadates ka, kuidas ma juhina seda rutiini murran? Murrangi sellega, et pakun talle vaheldust. [...] vist ütles, et see on valikuvabadus aga ma ütlen ka, et see on vaheldus igapäevatöödele. See ei ole ainult see, et ma olen siin liini peal kaheksa korda viis päeva, 40 tundi nädalas.“ (juhtide fookusgrupp)*

Ettevõtte seisukohast toodi välja järgmisi aspekte:

1. Kaudselt aitab kaugtöö rakendamine kaasa värbamisel potentsiaalsetele töötajatele ettevõtte atraktiivsemaks muutmisel.  
*„Kui näiteks värbamisel rääkida, et meil on kodus töötamise võimalus,..., siis see paneb inimese silmad särama.“ (personalijuht)*
2. Ettevõtte maine paranemine ja enda toodete reklaamimine



*„väga hästi toetab põhiäri, mis ongi mobiilsus ja mis jutustab lugu, et asukohast ja ajast sõltumata saad igal pool inimestega suhelda, ühenduses olla, saad endale asju alla laadida, üles laadida, lugeda e-kirju, kõike muud sellist“ (juhtide fookusgrupp);*

3. Paranenud ajaplaneerimine, mis tuleneb vajadusest leida ühine aeg koosoleku pidamiseks, kui töötajad võivad vahel kodus töötada (vt ptk 3.1.3.4).

Kokkuvõttes:

- kaugtööl nähakse palju erinevaid positiivseid külgi nii töötajate kui ettevõtte jaoks;
- kaugtöö kasutamine täidab neid eesmärke, mis asutuse dokumentides kaugtööle seatud on.

### 3.1.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel

Kaugtööga seondus ettevõttes oluliselt enam eeliseid kui probleeme. Probleemidena leiti töötajate ja juhtide intervjuus olevat:

1. Tehnilised küsimused (nt VPN ühenduse loomine; internetiühenduse aeglus ja sellest tulenev töö efektiivsuse langus);
2. Aja planeerimine (koosolekutele inimeste korraga kokku saamine);
3. Ületöötamine ja tööst sõltuvuse tekkimine (kaugtöövahendid võimaldavad õhtuti ja nädalavahetustel tööd teha ning see tekitab teatavat sõltuvust).

Peamised probleemid töötajate jaoks on olnud seotud **tehniliste küsimustega** (VPN, andmeside kiirus), mis viib kaugtööd tehes produktiivsuse alla. Samas on varasemalt VPN-iga olnud probleemid viimasel ajal vähenenud.

*„...minul üks arvutitest keeldus seda [VPN ühenduse loomist] tegemast, siis kukkus pidevalt maha ja ma pidin selle ühenduse jälle taastama.“ (juhtide fookusgrupp)*

*„... selle tõttu tuleks tööle tulla sel päeval, et ma ei saa VPN-i püsti. Sellist asja ei ole olnud.“ (töötajate fookusgrupp)*

Nendel juhtudel, kus tuleb tegutseda suurte andmebaasidega, internetiühenduse kiirus piirab sageli töö tegemise efektiivsust väljaspool kontorit.

Ettevõtte juhtimise seisukohast on kõige keerulisemaks küsimuseks erinevate töötajate kodutöögraafikute järgi **koosolekute planeerimine**. Kuna suhteliselt palju tööd tehakse koosolekute vormis, mida reeglina kaugtöövahendeid kasutades ei peeta, siis tekitab probleeme, et ei saa spontaanseid koosolekuid teha ja peab suhteliselt palju planeerima.

*„...nende samade inimeste ümber laua kaasamine on pärast kodutöö päevade kasutuselevõttu muutunud komplitseeritumaks.“ (juhtide fookusgrupp)*

Komplitseeritus tuleneb mitmest asjaolust. Esiteks lihtsalt ühtse aja leidmine, millal koosolekut teha, aga ka vajadus aeg-ajalt töötajale kodutööpäeva katkestada või see ümber planeerida, mida on ebameeldiv teha.

Kaugtöövahendite olemasolu tekitab töötajatel **võimaluse tööd teha sõltumata ajast ja kohast** ning inimesed ei oska alati tööga piiri pidada. Tööandjale tähendab see rohkem tööd, mis on positiivne, kuid töötajatele võib see mõjuda kurnavalt.

*„Tegelikult tööandja saabki rohkem tööd. Inimene saab igal hetkel tööle ligi ja sõltumata sellest, kas inimene on kodutööpäeval või on laupäev, ta ikkagi sinna tööle ligi läheb.“ (juhtide fookusgrupp)*

Enamikke probleeme, mida uuringutes on välja toodud (nt sotsiaalne isolatsioon, kommunikatsiooni, IT toe jmt) , töötajate hinnangul neil ei ole. Probleemid on lahendatud läbi töökorralduse ja kaugtöö suhteliselt vähesel kasutusega. Sealjuures leiti, et 20% tööajast ongi vast maksimaalne kaugtöö aeg, mis selliste probleemide tekkimist võimaldab vältida.

*„Mina ütleksin, et järjest kui ülevalt alla [võimalike probleemide nimekirja] hakata lugema, siis siit ei ole ükski probleem.“ (töötajate fookusgrupp)*

Vähesel määral on probleeme olnud töötajatega, kes saavad kas vähem või üldse mitte kaugtööd teha. Samas on sellest ülesaamiseks aidanud just selgelt määratletud eeskirjad, kuidas kaugtööle lubatakse, mis on võimaldanud selgelt põhjendada, miks üks või teine töötaja ei saa kaugtööd teha. Samuti võimaldab see ära hoida meeskonnasiseseid pingeid nende vahel, kes kontoris peavad olema ja kes kodus saavad töötada.

Kokkuvõttes:

- probleeme on kaugtöö kasutamisel tekkinud suhteliselt vähe;
- probleemid on seotud eelkõige tehniliste küsimuste, ajaplaneerimise ning liigse töötamisega.

## **3.2 Juhtum nr 2**

### **3.2.1 Metoodika**

Asutuses viidi novembris 2008 läbi intervjuu personalitöö eest vastutava töötajaga (edaspidi personalijuht), töötajate fookusgrupp (5 töötajat) ja keskastme juhtide fookusgrupp (2 osalejat 4-st võimalikust – intervjuuga samal ajal toimusid majavälised üritused, kus juhid osalema pidid), samuti IT veebiküsimustik. Kaugtööd otseselt reguleerivaid dokumente asutuses ei ole.

### **3.2.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus**

Tegemist on ligi 50 töötajaga avaliku halduse organisatsiooniga asukohaga väljapool Tallinna. Töökohad asuvad ühes kontorihoones ja enamikul töötajatest on kas omaette või kahe-kolme peale kabinetid. Asutus nõustab kodanikke nii telefonitsi kui silmast-silma ja kuigi selleks on kehtestatud vastuvõtuajad, siis vajadusel teenindatakse ka väljapool sätestatud aegu.

Töötajad jagunevad ametnikeks ja abiteenistujateks, kusjuures enamik ametnikke saaks kaugtööd kasutada üks või kaks päeva nädalas, kuid realselt on kaugtööd rakendavaid ametnikke vähem kui neljandik. Asutuses on paar ametnikku, kes on valdavalt kaugtööl, nt. siseaudiitor ja jurist. Nemad viibivad kontoris üksikutel päevadel kuus hädavajalikel koosolekutel osalemise ja pabermaterjalide kogumise eesmärgil. Personalijuht ütleb:

*„Kaugtöö võimalust kasutavad suhteliselt vähesed ära“.*

Kaugtöö kasutajad ei erine personalijuhi sõnul töötajate üldisest profiilist ei soo ega vanuse lõikes. Tüüpiliselt kasutavad kaugtööd need töötajad, kes elavad töökohast kaugemal või need, kes õpivad samaaegselt mõnes kõrgkoolis.

*“Sel aastal vaatasime, et meil läksid päris mitmed kooli. Seoses sellega tuli mitu inimest meie juurde, kes just kaugtöö tegemist tahtsid.”* (Intervjuust personalijuhiga).

Kuigi asutuse juht on väljendanud soovi, et kõigil töötajatel oleks võimalik teha üks päev nädalas kaugtööd, on kaugtöö kasutus mõne töötaja erandiga valdavalt ebaregulaarne ja seotud erakorraliste asjaoludega (haigus, ilmaolud vms). Seda iseloomustab hästi töötajate fookusgrupis öeldu:

*“On olnud paar juhtumit, kus ma olen kaugtööd pidanud tegema” ja “See kaugtöö on pigem selline hädavajadus või sund, et midagi tuleb ruttu ära teha”.* (töötajate fookusgrupist).

Töötajate fookusgrupis ilmneb, et vadvast on kaugtöö tegemine seotud sellega, et tööülesanded viivad töötaja majast välja (lähetus, koolitused) ning selleks, et vältida tööde kuhjumist tagasitulekul, tehakse arvuti vahendusel lahendatavad ülesanded ära õhtuti või koolituse vaheaegadel.

*“... õhtul või lõuna ajal teed kogu aeg oma tööd, kokku tuleb ikka sama palju tunde. Ma kuulan küll koolituse ära, aga vaheajal ma teen ikkagi oma tööd.”* (töötajate fookusgrupist) ja

Üks töötajate fookusgrupis osalenu teeb kaugtööd regulaarselt kord aastas oma puhkuse ajal, sest tegemist on spetsiifilise tööülesandega, mida pole võimalik delegeerida, ja puhkuse katkestamine ei ole mõttekas.

Antud asutuse puhul võib rääkida kolmest kaugtöö tegemise kohast: töötajate kodud, tööülesannetega seotud majavälised paigad ning uuringu tegemise ajal ka renditud kontoripind Tallinnas. On mõned ametnikud, kel on ka teine tööandja ning sel juhul võib kaugtöö kohaks olla ka teine asutus.

Personalijuhi arvates on põhiliseks kaugtöö kohaks töötajate kodud. Seda kinnitasid ka töötajate fookusgrupis osalejad ja eelkõige käib see töötajate kohta, kes valdavalt ongi kaugtööl. Teisalt on mitmed ametnikud suundunud õppima kõrgkooli ja kaugtöö kohaks on sellisel juhul ka kool. Mitmete ametnike tööülesannete täitmine toimub väljapool kontorit – nt koolitused ja kohtumised üle Eesti. Neid paiku kasutatakse ühtlasi ka kaugtöökohana.

Asutus on koostöös teiste samalaadsete asutustega rentinud kontori Tallinna kesklinnas ja kaugtöö kohana on see leidnud teatavat kasutust (selle võimaluse olemasolu hindas kõrgelt nt personalijuht), kuigi ta polnud otseselt mõeldud kaugtöö tegemiseks, vaid nõupidamiste kohana. Samas on seal olemas kontoritehnika ja internet. Et aga suurema osa ajast seisab kontoripind kasutamata ja rendikulud on suhteliselt suured, on asutus teinud otsuse loobumise kasuks. Küsimusele, kas kaugtöökeskus Tallinnas (või mujal) oleks vajalik, vastasid intervjuueeritavad eitavalt:

*“Ei näe vajadust, et raisata täiendavaid rahalisi vahendeid ühe lisakontori loomiseks, mis annaks need samad olemasolevad võimalused”* ning arvestades kodudes olevaid internetivõimalusi ja Eesti internetiseeritust üldiselt: *“sellist vajadust minna kokku kuskile kontori laua taha ei näe”* (juhtide fookusgrupist).

### 3.2.3 Kaugtöö kasutamise korraldus

#### 3.2.3.1 Kaugtöö areng ja reguleeritus

Kaugtöö on asutuses suhteliselt hiljutine nähtus. Intervjueeritavad olid sellega kokku puutunud poolest aastast kuni nelja aastani. Personalijuht seostas kaugtöö teket oma asutuses ühest küljest teatud spetsialistide värbamisega, kes on kaugtöö võimaluse peaaegu et tingimuseks seadnud:

*“kui kandidaat osutub valituks ja siis hiljem räägid temaga, siis ta küsib, kas selline variant on olemas, et ta saaks üks päev nädalas mujal tööd teha.”*(intervjuust personalijuhiga)

Samuti on kaugtöö tegemine intensiivistunud seoses töötajate õppimisega kõrgkoolis. Kolmandaks põhjuseks, miks kaugtööd on rohkem tegema hakatud, on infotehnoloogilised võimalused. Tänu ligipääsule asutuse infosüsteemi kasutavad ametnikud kaugtööd selleks, et kiiremini probleeme lahendada ja kontorist äraoleku ajal tekkinud ülesannete kuhjumist ära hoida.

Kaugtööle suundumise soovi peavad töötajad kooskõlastama asutuse juhiga:

*“Kaugtöö võimalus on kokkulepe asutuse juhiga ... Siis tuleb ikkagi kokkulepe sõlmida, et mis tingimustel ja kuidas sa seda kaugtööd saad teha, või mis see tulemus peab olema või millest loobutakse, mida juurde saadakse.”* (intervjuust personalijuhiga)

Töötajate fookusgrupp kinnitas, et just nii see käib ja kõik kokkulepped on suusõnalised, kirjalikult midagi ei fikseerita. Ilmnes, et asutuses puudub väljakujunenud süsteem või tava ja eri osakondades suhtutakse kaugtöösse erinevalt.

*“Meie osakonnas küll mingit sellist varianti ei ole, et oleks mingi kindel süsteem või et luuakse sulle võimalused teha kaugtööd; sellist asja ei ole.”* (töötajate fookusgrupist)

Kaugtöö ei ole otseselt reguleeritud üheski asutusesiseses dokumendis:

*“Kõik kokkulepped on suusõnalised. Üksteise usaldamine toimib.”* (Intervjuust personalijuhiga).

Seega võib kaugtöö arengu ja reguleerituse kohta väita kokkuvõttes, et:

- Kaugtöö on asutuses levinud tänu infotehnoloogilistele võimalustele, kaugemalt tööl käivate spetsialistide värbamise ning kõrgkoolis õppimise tõttu;
- Kaugtöö rakendamine toimub kokkuleppel asutuse juhiga ja kirjalikult midagi ei fikseerita.

#### 3.2.3.2 Töötajate valik

Kaugtöö rakendamise võimalikkus tuleneb peamiselt töö iseloomust. Kui ametnik ei ole seotud klienditeeninduse või raamatupidamisega, mis nõuavad kohalolekut, tuleb tal oma kodutöö soovist märku anda. Personalijuhi arvates on töötajate kaugtööle lubamiseks kolm tingimust: töö tulemus peab olema sama kvaliteetne kui kontoris, inimene peab olema kaugtööl kättesaadav ja kui on hädasti vaja, peab ta olema valmis mõistliku aja jooksul kontoris tulema. Töötajate vaatevinklist ei ole asi nii lihtne. Nagu ütles üks fookusgrupis osaleja:

*“[Kaugtööle suundumine] nõuab ikka päris pikki läbirääkimisi. Kas see väärrib küünlaid, tekib siit küsimus.”*

Keskastmejuhtide meelest on töötajate kaugtööle lubamiseks tingimuseks, et nad on ennast usaldusväärse töötajana tõestanud ning tegemist oleks justkui omamoodi tunnustusega:

*“Enne peab inimest tundma, kohe ei saa.” ja “See peaks olema selline hea võimalus ja usaldusväärne suhe ja ma ütleks pigem selle kohta boonust” (juhtide fookusgrupist).*

Töötajad leidsid, et kaugtöö ei pruugi kõigile sobida:

*“Inimesele, kes on võimeline ise oma aega hästi planeerima, sobib see paindlikkus ja kodutöö” (töötajate fookusgrupist)*

Töötajate fookusgrupis teati ühte juhtumit, kus inimest ei lubatud osalisele kaugtööle, kuid konkreetseid põhjuseid ei teatud.

Juhid leiavad, et kaugtööd ei saa teha töötaja, kelle tööülesanded pole kvaliteetselt kaugtööd tehes täidetud, kuid samas tunnistavad nad, et sellist kogemust praktiliselt pole:

*“Tõenäoliselt meil ei ole ühtegi ülesannet jäänud täitmata, selles mõttes me saame väga kordaläinuks lugeda neid katseid, kus me oleme kaugtööd rakendanud”*

Kaugtööle lubamine on seega individuaalne otsus juhi ja töötaja vahel ja võib öelda, et:

- Kaugtööle lubatakse töötaja, kes on ennast juba tõestanud;
- Töötajad tajuvad vastuseisu ega ole üles näidanud olulist initsiatiivi kaugtöö rakendamiseks.

### **3.2.3.3 Töötulemuste ja -aja mõõtmine kaugtööl**

Kaugtööl olles tööaega reaalselt ei mõõdetata, kuigi töötaja peab olema kättesaadav. Mõneti näib, et võrreldes kontoritöötajatega räägitakse kaugtöötajate puhul rohkem tulemuste võtmes:

*“Kui ma teen töö kodus valmis, siis sellisel juhul on mul vaba aeg, aga kui ma olen kontoris, siis ma teen töö ära, aga ma ei lahku ju siit kella kolme ajal sellepärast, et mul töö lõppes ära.” (juhtide fookusgrupist)*

Tulemust („peaasi, et töö oleks tehtud“) rõhutatakse pea kõigis intervjuudes ja töötaja mittemõõtmist pooldavad ka juhid.

*“Jah sellist dikteerimist ei ole ... See, kas ta teeb õhtul kell kaheksa või ta teeb tööaja sees need ülesanded ... Oluline on ikkagi kvaliteetne tulemus.” (juhtide fookusgrupist)*

Samas nähtus personalijuhi intervjuust, et töötaja peab olema tööajal kättesaadav ja see nõue ei piirdu vaid tööajaga:

*“Meie majas on pigem tööandjaga kokku lepitud, et töö saab tehtud. Ei lepita kaugtöö puhul kokku neid piire, et see kehtib kaheksast viieni minu kodus, vaid see intervall ongi 24/7” (juhtide fookusgrupist)*

Seda kinnitavad ka töötajad:

*“Mulle helistatakse peale viite veel tööasjus. [...] Õhtuti ja nädalavahetustel ka helistatakse.” (töötajate fookusgrupist)*

Seega pole kaugtöötajal selgeid piire töö- ja isikliku aja vahel. Seda ei tajuta otseselt probleemina, sest see on paindlikkuse kaasnähe:

*“Ma valin ise, mis ajal ma enda töö teen. Kui mul ei ole ikkagi hommikul kell üheksa mõtlemise vaimu peal, siis ma ei tee tööd, aga kui ta tuleb öösel kell kümme, siis ma teen öösel kell kümme, vahet ei ole, töö saab tehtud”* (töötajate fookusgrupist)

Konkreetsed tööülesanded, mida kaugtööl tehakse, lepatakse kokku vaid siis, kui tegemist on väga selge tähtajaga seotud tööloiguga.

*“Kui on tähtaegselt täidetavaid ülesandeid tulnud, kas siis mõne järelevalve või dokumendi koostamise poole pealt, siis loomulikult need on konkreetsed, et lepatakse kokku. Ülejäänud selle ametniku igapäeva töökohustuste hulka kuuluv on tema enda äranägemisel.”* (juhtide fookusgrupist)

Töötajate intervjuust jääb kõlama, et kaugtööl tehakse selliseid ülesandeid, mida kontoris ei jõua ära teha e kaugtöö on seotud ületundide tegemisega. Tööandjaga kokkulepitud kaugtöö kehtib ainult päevase aja kohta, ent õhtusel ajal ja nädalavahetusel toimuv kaugtöö on töötajate endi asi.

Kokkuvõttes:

- Ei jälgita kaugtööl tööaega, sest see oleks vastuolus paindlikkusega. Samas peab kaugtöötaja olema kättesaadav nii tööajal kui ka väljapool tööaega;
- Töötulemuse määramine kaugtööl sõltub ametniku tööst;
- Kaugtööd tehakse valdavalt tööajaväliselt, tulenevalt ülekoormusest.

### **3.2.3.4 Kommunikatsioon**

Töötajatega, kes töötavad majast väljas, suheldakse põhiliselt e-maili ja telefoni teel. MSN-i kasutavad mõned töötajad, (interneti)telefonisüsteemina kasutatakse Norby't. Juhid möönavad, et kaugtöötajaga suhtlemine on teistsugune – see nõuab teistsugust lähenemist ja on ka teatud lisakoormuseks juhile:

*“Selles mõttes seab see juhile suuremad nõudmised, et detailsemalt, konkreetsemalt, üheselt mõistetavamalt oma ülesandeid jagada nii, et see tulemus pärast oleks nagu oodatud.”* (juhtide fookusgrupist).

Lisaks sellele arvavad juhid, et kaugtöötajale ülesannete jagamine on efektiivsem siis, kui töötaja teab ja tunneb juhti ka läbi vahetu suhtlemise, sest ainult siis saab ta aru, mida ja miks juht temalt ootab.

*“Inimesed tõlgendavad tööülesandeid andes ja võttes ühte lauset erinevalt.”* (juhtide fookusgrupist)

See seletab ka, miks juhid ei pea sobivaks uut töötajat kaugtööle lasta. Juhid leiavad, et kommunikatsioon kaugtöötajatega kipub siiski vähenema (eriti operatiivsetes küsimustes), sest lihtsam ja tulemuslikum on arutada asju kohalolevate inimestega kui hakata kirjutama e-maili või helistada.

*“Eks mõnes mõttes on raskem suhelda telefoni või Interneti teel, kui väikses majas joosta ühest kabinetist teise”* (intervjuust personalijuhiga)

Personalijuhi seisukohta kinnitavad ka fookusgrupid. Ilmneb, et asutuse kultuuri iseloomustab intensiivne ja vahetu suhtlemine, kusjuures sel viisil liigub lõviosa tööks vajalikust informatsioonist. Vahetu suhtlemise eelis on tuntav just seetõttu, et asutuse tööd iseloomustab operatiivsete ülesannete lahendamine ja pidevad muutused. Edukuse üheks kriteeriumiks on kiirus – lahendused tuleb leida kohe – ja tehniliste vahendite kaudu suhtlemine võib tähendada viivitust, millega ei taheta riskida.

*“Kui mul on [...] küsimus, mida oleks hea üle täpsustada, aga seda inimest ei ole momendil majas, siis ma küsin nende käest, kes on majas.”* (juhtide fookusgrupist)

See võib olla üheks põhjuseks, miks asutuses on kaugtööst tulenevad pinged kollektiivis (vt ptk 3.2.5.2). Kommunikatsioonis on seega olulisemad punktid järgmised:

- Kommunikatsioon kaugtöötajatega on nii sisult kui tiheduselt teistsugune, võrreldes kontoritöötajatega;
- Hea kommunikatsiooni kaugtöötajaga tagab see, kui juht ja kaugtöötaja üksteist tunnevad ja neil on ka pikemaajaline vahetu suhtlemise kogemus;
- Kuna asutuses on palju operatiivset suhtlemist, millesse kaugtöötajaid ei kaasata, on töökoormus kontorisolijatel pikapeale suurem.

### **3.2.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Tööandja poolt võimaldatakse kaugtöötajale sülearvuti, kuid selle taotlemine peab olema põhjendatud. Sülearvuti asendab sel juhul lauarvutit ja kogu töö tehakse ühe arvuti kaudu. Ka tarkvara on sellisel juhul asutuse poolt installeeritud ja hooldatud – töötajad ise asutuse sülearvutitesse tarkvara ei paigalda.

Töötajate fookusgrupis oli siiski neid, kes tegid kaugtööd oma isikliku arvutiga ja nad pidid tööfaile sinna pidevalt kopeerima. Samuti märgiti, et kodutööle minnes võetakse vajalikud failid kaasa USB-ga. Ühes osakonnas on üks sülearvuti kõigi töötajate peale ja seda kasutab see, kes parasjagu kaugtööl on. Arvutid ei ole asutuse poolt kindlustatud, vastutus riistvara säilimise eest on töötajal.

Asutuse mobiiltelefonid on mitmetel, kuid mitte kõigil kaugtöötajatel. Samas on kõik soovijad võinud liituda lühinumbrisüsteemiga, mille puhul on töökõned tasuta, ja seda sõltumata sellest, kas töötaja kasutab kokkulepitud kaugtööd või ei. Muid tehnilisi vahendeid asutus kaugtöötajatele ei muretse; ka nt. printer on ühel kaugtöötajal isiklik, ehkki ta kasutab seda töö tegemiseks tihti.

IT-juhi ankeedist järeldub, et kaugtööl kasutatakse Remote Desktop'i, VPN-i ja veebipõhist infosüsteemi. Turvalisuse tagamiseks on ligipääs asutuse infosüsteemidesse tagatud vaid kindlatest arvutitest, mis on tööandjaga kokku lepitud ja vastavalt seadistatud. Töötajate paroolivahetus toimub kord kuus ja vajadusel ka tihemini. Printsiiabis peaksid kaugtöötajad hoidma võimalikult vähe infot oma sülearvutis ja salvestama kõik vajaliku alati serverisse, automaatset sünkroniseerimist arvutite ja serveri vahel ei toimu. Serveris olevast infost tehakse regulaarselt varukoopiaid.

Kirjalikult fikseeritud turvalisusreegleid või IT-kasutamise juhendit asutuses ei ole, kuid töötajad saavad IT-alast koolitust probleemide ennetamiseks. IT-juhi sõnul ei puutu kaugtöötajad kokku tundlike andmetega. Töötajate ja juhtide sõnutsi on turvalisusnõuded sellised, et kaugtööd polegi võimalik kontoriga võrreldava efektiivsusega teha. Kuigi paljud dokumendid on veebi kaudu kättesaadavad, siis siiski mitte kõik vajalik:

*“Praegu ei ole täielikult seda mugavust, et ma saaksin 100% sama kvaliteediga tööd teha kontorist väljas, et see ligipääs olemasolevatele dokumentidele on praegu ikkagi piiratud.”* (juhtide fookusgrupist)

Töötajate fookusgrupis tuli välja, et kõik töötajad ei ole teadlikudki sellest, et majaväliselt pääseb tööarvuti IP-aadressi kaudu ligi asutuse infosüsteemile, v.a. e-kirjavahetus. Seega võib lihtne teadmatus olla põhjuseks, miks kaugtöö kasutajate arv on tagasihoidlik. Kaugtöö tegemiseks nähti puhttehnilisi piiranguid, nt:

*“mitte alati ei saa meilidesse sisse ja dokumendihaldussüsteemist kõike kätte.”* (töötajate fookusgrupist)

Programmidest kasutatakse kaugtööl kõige enam Outlook'i ja dokumenditöötlusprogramme (Excel'it ja Word'i). Suhtlustarkvarast on levinum MSN, kuid seda kasutatakse vähe ja “sõltuvalt persoonist”.

Kokkuvõtteks:

- Soov kaugtööd teha ei ole piisav põhjus, mis annaks töötajale õiguse saada kaugtöökõs vajalikke töövahendeid;
- Kaugtöö on asutuses tehniliselt toetatud, kuid teavitust sellest pole jõudnud kõigi töötajateni;
- Kaugtööd ei ole võimalik kontoritööga võrreldes sama efektiivselt teha (töötajate ja juhtide sõnutsi).

### **3.2.3.6 Kulud**

Kaugtöö kulud on asutuse jaoks sülearvutid (riist- ja tarkvara), telefonid ja mobiilkõnede arved. On tavaks, et kaugtöötaja tööks vajalikku sisseaset ei muretseta ega kompenseerita – laud, tool, valgustus jm on töötaja vastutus, kui ta teeb tööd majast väljas.

Sülearvutid ostetakse osakonnajuhatajatele, kuid teistele töötajatele selge põhjenduse olemasolul. Samuti sõltub töö sisust, kas töötajale ostetakse tööandja mobiiltelefon, eelduseks on töötaja soov ja vahetu juhi kooskõlastus. Viimasega käib kaasas lühinumbrite süsteem (ja sellega võivad ühineda kõik töötajad, kui on soovi), kuid kuulimiidi asutusepoolne kompenseerimine sõltub jällegi tööst.

Kodust internetiühendust või muid jooksvaid kulusid asutus ei kompenseeri:

*“Selle peale pole keegi tulnudki, et seda küsida”* (personalijuhhi intervjuust)

Kaugtöö ei ole asutuses tekkinud kulude kokkuhoiu motiivist, juhid ei pea seda ka õigeks:

*“Selle asja eesmärk ei saaks olla kontorikulude kokkuhoid”* (juhtide fookusgrupist)

Kuid ka tagantjärele ei leita mingit efekti organisatsiooni kuludele:

*“Ma arvan, et sellega ei ole ei lisakulu ega lisatulu”* (intervjuust personalijuhiga) ja

*“Minimaalne saab kindlasti olema kontorikulude kokkuhoid, see ei ole küll märkimisväärne number seal taga”.* (juhtide fookusgrupist)

Asutuses kaks töötajat, kes jagavad ühte töökohta ja sobitavad vastastikku kontoris viibimise aegasid, kuid nad ei tööta täiskoormusega.



Kulude kokkuvõid on aga küllaltki oluline motivaator töötajatele ja seda eriti neile, kes elavad töökohast eemal. Sõidukulude kokkuvõid oli pea esimene põhjus, miks töötajad kaugtööd teevad:

*“... absurdne on oma raha eest sõita siia, et siin mõelda ja siis oma raha eest sõita tagasi.”* (töötajate fookusgrupist)

Kokkuvõttes:

- Asutus on muretsenud sülearvuteid ja mobiiltelefone, kuid alati pole need kulutused otseselt käsitatavad kaugtöö kuludena: pigem on need tööülesannete täitmiseks vajalikud investeeringud ja osalt käsitatav ka motivatsioonipaketina;
- Rahaliste kulude ja tulude osas ei ole kaugtööl nähtavat efekti asutuse jaoks, kuid kulude kokkuvõiu eesmärgil rakendatakse kaugtööd mõne töötaja poolt.

### **3.2.3.7 Töötervishoid**

Kuigi töötervishoiule töökohas pööratakse olulist tähelepanu (sh ergonoomilised töökohad, valgustus, töötajate terviskontroll jmt), siis töötamisel kontorist väljas töötervishoidu eraldi silmas ei peeta. Personalijuht on seisukohal, et mingit kontrolli töötaja kodus ei ole võimalik teostada ja selle peale pole ka mõeldud. Seega:

- Töötervishoiuünetele vastavate tingimuste loomine kaugtööl on töötaja vastutus.

### **3.2.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud**

Asutuse seisukohalt võib välja tuua neli olulist positiivset efekti seoses kaugtööga:

- Vajaliku kompetentsi värbamine;
- Väiksem tööjõu voolavus;
- Töötaja ja asutuse areng;
- Töö järjepidevuse tagamine.

Töötajate seisukohalt on kaugtööl järgmised eelised:

- Kulude ja aja kokkuvõid;
- Parem keskendumisvõimalus;
- Mugavus ja paindlikkus.

Vastakaid arvamusi tekitasid:

- Motivatsiooni tõus (kehtib ainult teatud tingimustel);
- Töö- ja pereelu ühitamine.

Juhtide intervjuudest selgus, et peamine kaugtöö võimaldamise motiiv on asutuses seotud töötajate värbamisega ja olemasolevate spetsialistide hoidmisega.

*„On võimalik kaasata oma meeskonda inimesi, keda me tõenäoliselt ei suudaks värvata, nõudes nende käest viis päeva nädalas kontoritööd. [...] Meie majas on vähemalt kolm töökohta, mille me vastasel juhul kaotaksime.”* (juhtide fookusgrupist)

On ametnikke, kelle jaoks pole antud asutus ainuke tööandja. Lisatöö tegemine eeldab, et töötaja ei ole 40 tundi nädalas asutuse ruumides, vaid korraldab töö tegemise paindlikumalt. Personalijuht ütleb, et mõnelgi juhul on asutus olnud valiku ees, kas lubada inimene osalisele kaugtööle või leppida tema lahkumisega:

*“meil on olnud päris mitu sellist töötajat, kes on öelnud, et nad tahavad sellist tööd teha, aga samas nad ei saa enam selle palgaga hakkama [...] ja siis tuleb pakkuda võimalusi.”*  
(intervjuust personalijuhiga)

Seega on kaugtöö üks positiivne efekt asutuse jaoks **parem kompetents ja väiksem tööjõu voolavus**.

Suuremat produktiivsust kaugtööl küll mainitakse, kuid ainult kaudselt läbi **töötaja arengu**. See kehtib nii nende töötajate puhul, kes kasutavad kaugtööd õppimise tõttu kõrgkoolis kui ka nende puhul, kes soovivad kaugtööd lisatöö tegemise vajadusest.

*“Kui ta on otsinud endale lisatöö, saab inimene sealt teadmisi, kogemusi ja siis need kajastuvad jälle meie asutuse töötulemustes. Ta saab käia koolis, ta saab sealt teadmisi, tutvusi, et see annab meile mingid teadmised juurde.”* (personalijuhi intervjuust)

Üks kaugtöö positiivne efekt on **asutuse üldine areng**. Kuna asutus näeb ennast oma piirkonna uuenduste vedurina, siis käib kaugtöö rakendamine selle kuvandiga hästi kokku ja samas sunnib asutust olema rohkem avatud ka teistele uuendustele.

*“[Kaugtööga] suudame oma mõttemaailma veidikene avardada, olla paindlikumad, olla uutele ideedele vastuvõtlikumad. See iseenesest annab jälle mingisuguse sünergia, et veel midagi uut välja mõelda.”* (juhtide fookusgrupist)

Viimane positiivne efekt asutuse vaatepunktist on **töö järjepidevuse tagamine**. Kuigi see pole olnud teadlik riskide juhtimine, võimaldab kaugtöö jätkata töötamist ka siis, kui töötaja on haige või kui ilmaolude tõttu pole võimalik õigeaegselt kontorisse jõuda. Hästi iseloomustab seda juhtide fookusgrupis öeldu:

*“Organisatsioon ei pea kellegi või millegi taga ootama; tema masinavärk kogu aeg töötab.”*

Töötajate seisukohalt on kaugtöö kõige olulisem eelis **kulude ja aja kokkuhoid**. Ajalises plaanis on sääst nii tööle sõitmiseks kuluv aeg kui ka tööl toimuv sisseelamine ja suhtlemine:

*“Kui vähemalt pool päeva läheb nõupidamise ja kohvitoajutu ja kõige selle alla, siis on see minu jaoks raiskamine.”* (töötajate fookusgrupist)

Töötajate ühine arvamus oli, et mida harvemini töötaja kontorisse viibib, seda rohkem sedasorti “raisatud aega” tekib kontorisse tulles. Seetõttu pole kindel, kas tegemist on kaugtööle suundumise põhjuse või pigem tagajärjega.

Kui aja- ja kulu sääst on töötaja jaoks positiivne, siis möödapääsmatust kaugtöö tegemise põhjusena ei saa käsitleda positiivses võtmes. Töötajad ütlevad, et kaugtöö võimaldab hoida töökoormust kontrolli all, kuna palju on tööülesandeid, mis viivad majast välja, kuid kontorisse tehtav töö hulk jääb seejuures samaks. Sellisel juhul ongi kaugtöö vahend, et kontorisse naastes ei valitseks “täielik

hullumaja”. Samal põhjusel tehakse kaugtööd haiguse ajal ja seda ei tajuta mitte kui eelist, vaid kui paratamatust:

*“Nii tobe on see, et sa oled haiguslehel, aga tegelikult teed täiskoormusega tööd kodus.”* (töötajate fookusgrupist)

Intervjuudest võib järeldada, et **suurenenud motivatsioon** seoses kaugtööga kehtib eelkõige nende töötajate puhul, kes regulaarselt kaugtööd kasutavad.

*“Need inimesed, kes meil seda võimalust praegu kasutavad, on tõepoolest rahul.”* (juhtide fookusgrupist)

Nende osas, kes kasutavad kaugtööd häda sunnil või ületunnitööna, ei saa selle motiveerivast mõjust rääkida.

**Töö-ja pereelu ühitamise võimalikkus** pälvis vastakaid arvamusi. Mõne töötaja jaoks oli see kaugtöö positiivne efekt (ehkki mitte põhjus kaugtööd teha), teiste jaoks polnud see üldse aktuaalne.

Kokkuvõttes:

- võib antud asutuses välja tuua neli peamist positiivset efekti, mida kaugtöö on endaga kaasa toonud: parema kompetentsi värbamise, tööjõu volavuse vähenemise, töötaja ja asutuse arengu ning töö järjepidevuse tagamise;
- Töötajate seisukohalt on kõige olulisem positiivne efekt aja ja kulude kokkuhoid.

### 3.2.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel

#### 3.2.5.1 Takistused kaugtöö kasutamisel

Kaugtöö potentsiaali ei ole asutuses ära kasutatud erinevatel põhjustel. Üks neist on intervjueeritava sõnul lihtsalt “vana harjumus”. Ka töötajate fookusgrupis mõõnis üks intervjueeritav:

*“Mul on ka selliseid asju, mida ma võiks tegelikult kodus teha, aga ma ei teagi, miks ma siin teen”.*

Lisaks sellele on asutuses ka teatud tööülesanded, mis on seotud füüsilise kohalolekuga, sest asutuse oluliseks funktsiooniks on nõustada ja abistada üksikisikuid. Klienditeenindusega seotud ametikohtadel ei ole kaugtööd võimalik rakendada:

*“... kodanike teenindamine, seda kaugtöö vormis kindlasti teha ei saa”* (juhtide fookusgrupist)

Samuti on tehnilistel põhjustel kaugtööks hetkel kohaldamatu raamatupidajate töö, v.a. aastaaruande koostamine:

*“Töötajad rahandusosakonnas ei saa kaugtööd teha. See arvete süsteem on meil ikkagi veel paberkandjal”* (intervjuust personalijuhiga) ja *“Raamatupidajad on seotud füüsiliselt maja serveris asuva raamatupidamisprogrammiga ...”* (juhtide fookusgrupist).

Tulevikus nähakse, et ka raamatupidamine on kaugtööga ühildatav, kuna minnakse üle internetipõhiste raamatupidamisprogrammidele.

Ka juhtkonna tööülesandeid seostatakse kontoris kohalviibimisega:

*“Kui mina osakonna juhatajana oleks viis päeva nädalas majast ära, siis ma ei leia, et see on õige” ja “... seal on see motivatsiooni teema, ülesannete personaalne andmine, erinevad nõupidamised, mis peaksid olema majas.” (juhtide fookusgrupist)*

### **3.2.5.2 Probleemid kaugtöö kasutamisel**

Asutuses tekkinud suurimad probleemid seoses kaugtööga on järgmised:

- pinged meeskonnas, sest kontoris olijatel lasub suurem koormus;
- tehnilised probleemid;
- puudujäägid kommunikatsioonis;
- sünergia vähenemine;
- tähtaegadest kinnipidamise ohtu seadmine.

Kaugtöö suurimaks probleemiks ja ühtlasi takistuseks antud asutuses on **kolleegide halb suhtumine** nendesse, kes on kaugtööl. See toodi välja kõikides intervjuudes. Personalijuht nimetab seda inimlikuks kadeduseks, mis tuleb sellest, et kaugtöötaja puhul pole võimalik aru saada, kas inimene ikka teeb tööd. On hoiak, et:

*„tema saab sama palka nagu minagi, aga tema vist ei teegi tööd, lihtsalt ei olegi majas.” (intervjuust personalijuhiga), “... ega tal siis tööd ei ole ja eks ta siis keedab, küpsetab ja koristab.” (juhtide fookusgrupist) ja “Raske on võib-olla kaastöötajatele selgeks teha, et sa seal kodus tõepoolest töötad.” (töötajate fookusgrupist)*

Suure tõenäosusega tuleneb selline hoiak asutuse ühest põhifunktsioonist, milleks on üksikisikute teenindamine ja selle kohaldamatus kaugtööga. Seega on paratamatu, et teenindada saavad ainult kontoris olijad ja kaugtöötajad on sellest koormusest priid. Lisaks sellele on veel jooksvaid ülesandeid ja seegi jaguneb ümber kontoris olevatele töötajatele.

*“kes on eemal, see ise ei taju seda, aga nendel, kes on osakonnas, lasub natukene suurem koormus.” (töötajate fookusgrupist)*

Ka juhid mõnavad, et kaugtöötajate tõttu peavad kontoritöötajad tegelema probleemidega, mis ei ole otseselt nende töökohustused. Asutuses ei ole mõeldud sellele, kuidas operatiivsed küsimused kaugtöötajani viia, nt. automaatne telefonide suunamine, mõningate funktsioonide dubleerimine vms.

*“Ülesanded jaotuvad majas olijatele. [...] Kes on majas olemas, tajuvad sellist ebaõiglast töökoormuse ringijaotumist ja seda enam sellist vimma nende suhtes, kes saavad ära teha oma kohustuslikud ülesanded ja mitte sentigi rohkem.” (Juhtide fookusgrupist).*

Klientidega seotud töökoormusele lisandub ka juhtide endi eelistus arutada asju nendega, kes on “kõrvaltoas” olemas. See, et probleeme arutatakse kohe, kui need tekivad ja mitte ei oodata korraliste koosolekuteni, on tingitud nii asutuse kultuurist kui ka ülilühikestest tähtaegadest. Juhtide fookusgrupis öeldakse, et “kõike on kohe ja kiiresti vaja”, kuigi nad ei pea sellist asjade korraldust heaks. Personalijuht ütleb:

*„See ongi probleem, et inimesed arvestavad sellega, et sa oled majas.”*

Probleeme on ka tehnilist laadi, kuid need on pigem kinni adekvaatses teavituses ja arusaamises, mida on ja mida ei ole võimalik kaugtööna teha. Kuna paljudel töötajatel pole tööandja sülearvutit, siis koduarvutiga töötamise võimaluste osas puudub täielik selgus – seda seostatakse mitmete ebamugavustega, mis töö efektiivsust vähendavad. Kui jätta kõrvale riistvara, siis on asutuses kaugtööks sobilikud infosüsteemid siiski loodud, seda tunnistavad kõik intervjueeritud.

Hõlmates osaliselt eelöeldut, võibki ühe probleemina nimetada **kommunikatsiooni**. Osaleja töötajate fookusgrupis tunnistab:

*“Mina olen olnud siit majast eemal, ma tean, mis tähendab, kui sa oled osakonnast väljas, päris palju infot jäi minuni jõudmata.”*

Ka juhid nimetavad infokadu ühe kaugtöö puudusena. Otseste suhtlemise puudumisel on mitu kaasnähet. Üks on see, et töötaja orienteerub väga kitsalt oma ülesande täitmisele (ja teeb seda hästi), kuid organisatsiooni laiem eesmärk jääb talle kaugeks.

*“Suhtlus jääb otseselt ülesande andmise ja tulemuse vastuvõtmise peale, kuid igasugune ametikoha ümber seonduv nõustamise ja juhendamise pool läheb tasapisi mujale.”* (juhtide fookusgrupist) ja

*“Sul ongi tööasjad ära tehtud, aga sellist tugevat meeskonnavaimu, mis viib eesmärgi poole, nagu enam eriti ei ole.”* (intervjuust personalijuhiga)

See toob kaasa **võõrandumise organisatsioonist ja meeskonnast**. Sünergiat, mida seostatakse tugevalt vahetu suhtlemisega, on seetõttu aina raskem saavutada.

Juhtide jaoks on kaugtööl veel üks negatiivne aspekt, milleks on tööde tähtjaks valmis saamise keerukus, sest töötaja paindlikkus võib tähendada seda, et ülesande andja ja vastuvõtja tööaeg on eri faasides. See võib olla probleem juhul, kui ülesannete tähtjad on väga lühikesed ja ka mõnetunnine viivitus (nt. meilile vastuse ootamine) seab ohtu ülesande õigeaegse täitmise. Siinkohal ei seostatud ülesande täitmise venimist viilimisega, vaid ainuüksi paindlikkusega.

Töötajate jaoks on kaugtööl lisaks pingetele meeskonnas vaid üks negatiivne külg – lisapingutus **töödistsipliini** säilitamise nimel. Eelkõige puudutab see just tööga pealehakkamist, sest kodus on mitmeid kiusatusi ja põhjuseid edasilükkamiseks. Võiks öelda, et kaugtööl on tööd küll lihtsam teha, aga raskem sellega algust teha:

*“Kui hommikul laiskus tuleb kallale, siis on sellega tükk tegu.”* (töötajate fookusgrupist)

Kokkuvõttes:

- suurimaks probleemiks on, kuidas korraldada kaugtööd nõnda, et kollektiivis ei tekiks pingeid;
- Muud probleemid (kommunikatsioon, võõrandumine jm) ei ole selle kõrval nii olulised.

### 3.3 Juhtum nr 3

#### 3.3.1 Metoodika

Asutuses viidi läbi intervjuu tegevjuhiga ja fookusgrupp kaugtööd täielikult või osaliselt tegevate töötajatega. Tulenevalt asutuse väiksusest (alla 20 töötaja) ja juhtimisstruktuurist ei ole asutuses

keskastme juhte, kellega oleks võinud intervjuud teha. Töötajate fookusgrupis osales neli inimest, kes teevad kas täielikult või osaliselt kaugtööd. Kokku on pooled ettevõttes töötavatest inimestest sellised, kes kaugtööd saavad teha.

### 3.3.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus

Tegemist on meediaettevõttega, kus on alla 20 töötaja. Ettevõtte on tegutsenud üle kümne aasta ning töötajaskond on olnud ettevõttes suhteliselt pika kogemusega.

*„Ma arvan, et kuna meil on hästi pisike seltskond ja me oleme koos olnud aastaid, ... , siis see on nagu selline ühtne pere.“ (tegevjuht)*

Kontoriruumina jagavad paar-kolm inimest kabineti. Kaugtööd tegevate töötajate jaoks on olemas mõned vabad töökohad, kuid kõikide kaugtööd tegevate töötajate jaoks ei ole kontoris töökohta loodud. Kaugtöö võimalus tekkis ettevõttes umbes kaks aastat tagasi seoses andmebaasi internetipõhiseks viimisega.

Kaugtööd saavad teha umbes pooled töötajatest. Need on eelkõige analüütikud ja toimetajad, kelle töö aluseks on andmebaas, mis on interneti kaudu kättesaadav. Samuti saab juhtkond osaliselt kodus töötada. Need, kes tegelevad andmebaasi kokku panemisega, peavad seda tegema kontoris samuti raadio- ja teleosakond. Seda kahel põhjusel: esiteks on allikmaterjalid osaliselt füüsilisel kujul ja teiseks on kontoris oluliselt võimsamad arvutid, mis suurendavad töö kiirust. Juhtkond kasutab kaugtööd sarnaselt töötajatega. Näiteks, kui on vaja asendada mõnda toimetajat ning kuna toimetajate tööd saab teha rahulikult kodust, siis sellist tööd teeb ka juhtkonna liige kodust.

Kaugtööd kasutatakse nii täismahus kaugtööna kui osalise ajaga kaugtööna. On töötajaid, kes kaugtöö tekkimisel kasutasid kaugtööd enam ning on hiljem kaugtöö mahtu vähendanud. On ka neid, kes on jäänudki täielikule kaugtööle. Kõige enam iseloomustab kaugtöö kasutajaid suhteliselt vaba kontori ja kodu vahel liikumine vastavalt enda soovile, vajadustele ja töö võimalustele.

*„ma olen tähele pannud, et ma käin ikka ka kontoris pea iga päev, välja arvatud tihtipeale esmaspäeval ja reedel, kuna siis on tööd kõige rohkem ja ei jõua lihtsalt tulema hakata kodust.“  
(töötajate fookusgrupp)*

*„olen enamiku ajast kodus, ma tulen siia väga harva“ (töötajate fookusgrupp)*

Kaugtöö tegemise peamiseks kohaks on kodu. Samas ei ole takistusi kaugtöö tegemiseks ka muudest kohtadest ning seda võimalust kasutatakse.

*„...olen seni seda [kaugtööd] teinud kodus, ma saaksin teha ka mujal, aga mul ei ole seni olnud vajadust mujal teha.“ (töötajate fookusgrupp)*

Kokkuvõttes on tegemist väikese organisatsiooniga ja paindliku kaugtöö korraldusega, kus töötajad võivad valida vabalt töökohta.

### 3.3.3 Kaugtöö kasutamise korraldus

#### 3.3.3.1 Kaugtöö areng ja reguleeritus

Kaugtöö võeti kasutusele paar aastat tagasi seoses töö aluseks oleva digitaalse andmebaasitarkvara valmimisega. Vajadus töö digitaliseerimiseks ei tulenenud mitte töötajatele paindlikkuse loomise

vajadusest, vaid üldisest tehnoloogilisest arengust ning vajadusest kiiremat ning kvaliteetsemat teenust pakkuda. Samas sai loodud andmebaas sellisena, et sellele on võimalik interneti vahendusel ligi pääseda. See lõi paremad võimalused ka kaugtöö tegemiseks.

Varem oli samuti võimalik vähesel määral kaugtööd teha, kuid see oli suhteliselt ebamugav.

*„Mingi selline variant paar korda oli, et kui oli päeva lõpp juba ja lugejad on oma töö lõpetanud, ... , siis võtad selle [paberid], mis jäi ja lähed koju, aga see on piisavalt tülikas.“ (töötajate fookusgrupp)*

Kaugtöö kasutamise algne initsiatiiv tulenes töötajate poolt.

*„... inimesed küsisid, kas ma täna võiksin kodus tööd teha ja siis tuli juba rohkem küsimusi, kas ma võiksin ka täna ... Ajapikku see kuidagi loksus paika, kuna pole mingit erilist vajadust siin käia ja olla...“ (tegevjuht)*

Arvestades töötajate soove, rakendas ettevõtte kaugtöö selliselt, et see oleks kasulik ka tööandjale. Täielikku kaugtööd tegevad töötajad võimaldasid tööandjal kontoriruumi vähendada.

*„Me rääkisime toimetajatega enne läbi ka, kas nad oleksid nõus sellise sammu ette võtma ja täiesti kodus töötama. Nagu me ootasime, neile meeldib see ja nad käivad siin kohapeal ainult siis, kui meil on üldkoosolek või neil juhtub kodus midagi nt Internet läheb ära ...“ (tegevjuht)*

Kaugtöö korraldamiseks ei ole ettevõttes eraldi dokumente. Kuna tegemist on suhteliselt väikese ettevõttega, siis ei ole tarvidust eraldi kaugtöö kasutamise korda või protseduure luua ning kaugtöö tegijatega on suusõnaline kokkulepe. Kõik, kes ei saa kaugtööd teha on neist kokkulepetest teadlikud.

*„...inimesed saavad ise valida, kus ja mis moodi nad tööd teevad. Kui nad kaugtööd teevad, siis meil on suusõnalised kokkulepped, et kui miski takistab, siis tullakse kontoris. Me oleme mõelnud, et kas peaks lisama mingeid erilisi klausleid kuskile töölepingusse panema, aga senini me pole seda teinud.“ (tegevjuht)*

Töölepingus ja töösisekorraeskirjades on reguleeritud tööaeg ning töötulemus. Need on sõltumatud töökohast ja ei ole mingil moel kaugtööd tegevatele ning kontoris töötajatele erinevad.

Kokkuvõttes:

- Tehnoloogiline areng ettevõtte töö korraldamise vajadustest lähtuvalt on võimaldanud võtta kasutusele ka kaugtöö;
- Kaugtöö kasutuselevõtu initsiatiiv tuli töötajate poolt;
- Eraldi dokumendid kaugtöö kasutamist ei reguleeri.

### **3.3.3.2 Töötajate valik**

Kaugtöö võimalikkus tuleneb töö iseloomust. Need, kelle töö hõlmab suhtlemist ja kelle töö jaoks puudub internetipõhine piisava kiirusega töötav tarkvara, ei saa töö iseloomust tulenevalt kaugtööd teha.

*„number üks on töö iseloom... raadio-tv ei saa kodus tööd teha, kui tehnilised võimalused tulevad alles siis.“ (töötajate fookusgrupp)*

Töötajaid värvates pakutakse võimalust kaugtööd kasutada, aga kaugtööle mineku ja kaugtööna tehtava töö mahu otsustavad töötajad ise.

*„kui me töötajaid otsime, siis me reklaamime küll välja võimalust kodus töötada, aga ainult võimalusena. Kui inimesel ei ole seda võimalust, siis me ei kriipsuta teda nimekirjast kohe maha, ta võib siin töötada. Praegusel hetkel on meil osakonnad nii tehtud, et osad inimesed on kodus. Siiani pole probleemi olnud, aga me ei välista, et ühel hetkel on nad jälle kõik siin.“ (tegevjuht)*

Kokkuvõttes:

- Valik, kas kaugtööd teha, kui töö seda võimaldab on töötajate otsus;
- Töötajad kasutavad kaugtöö võimalust erinevalt. Osad töötajad on täielikult kaugtööl, osad osalise ajaga kaugtööl ning osad täielikult kontoris.

### **3.3.3.3 Töö tulemuste ja aja mõõtmine**

Toimetajatel, kellel on kaugtöövõimalus, on suhteliselt täpsed tööülesanded paigas ja igapäevaselt neid ei muudeta.

*„Tööülesannete suhtes on päris rutiinne töö. Kui nad sisenevad oma töökeskkonda, siis on tööde hunnik ees ja nad peavad selle ära tegema tollel päeval. ... on üks konkreetne tööloik, mille nad peavad ära tegema.“ (tegevjuht)*

Kaugtöötajate tööd ei nõua olulisel määral suhtlemist ning üksteisega asjade arutamist, tööd on üksteisest sõltumatud ning paigas on selge vastutus. Töö tulemuste mõõtmine on lihtne ja tulemus igapäevaselt näha.

Töö tulemuste hindamiseks on kaks kanalit, üks on tehtud töö maht ja teine klientide hinnang. Klientide hinnang on olulisem näiteks analüütikute puhul, kelle tööd ei saa igapäevaselt tehtud töö mahu järgi hinnata.

*„Sinul [analüütikul] on jälle see, et kui kliendi poolt tuleb negatiivne tagasiside, siis on teada.“  
(töötajate fookusgrupp)*

*„Mul [analüütikul] on tähtsajad mitte kellaajalised, vaid kuupäevalised. Õigeks ajaks peab valmis olema.“ (töötajate fookusgrupp)*

Tööaja osas on paigas kellajad, millal tööd tuleks teha. Tööandja poolt ei soosita töö tegemist töövälisel kellajal.

*„... töö peaks olema tehtud selles vahemikus, mitte nii, et töö lükatakse päev edasi või õhtu poole. Keegi lihtsalt otsustab, et läheb nüüd kuskile ära ja kolme tunni pärast teeb edasi. Tegelikult me ei soosi sellist asja.“ (tegevjuht)*

Samas ei kontrolli tööandja, millistel aegadel tööd tehakse, kuigi see oleks põhimõtteliselt võimalik. Tehtava töö mahu osas on juba varasemalt välja kujunenud, kui palju üks inimene jõuab oma tööajal teha. Seetõttu on ka tööaeg ja maht vastavuses ning ei ole tarvidust ületunde teha. Siiski venib tööaeg kaugtööd tehes mitme töötaja arvates pikemaks, kui see oleks kontoris. Seda tulenevalt asjaolust, et kodus töötades tehakse vahepeal muid asju.



*„Väga keeruline on kodus nii tööd teha, et sa ei lahku kodust, aga pead teadma, et tööaeg on kaheksast viieni. oled seal kodus ja kui tuled arvuti tagant ära, siis oled ikka veel kodus ja lõpuks ei saa täpselt aru, kus ma parasjagu olen, kas ma üldse mingit tööd teen.“ (tegevjuht)*

Kokkuvõttes:

- tegemist on tulemuspõhise tööga, kus tulemust mõõdetakse igapäevaselt;
- töötajad võivad ise otsustada oma tööaja kasutuse üle ja seda ei mõõdata.

### **3.3.3.4 Kommunikatsioon**

Igakuiselt toimuvad koosolekud kõikide töötajate osavõtul. Koosolekutel on mitu eesmärki. Ühest küljest ettevõtte olulisemaid arenguid arutada, aga ka inimeste meeskonnatunde hoidmine.

*„Meil on kontorikoosolekud regulaarselt, saame kokku ja näeme üksteise nägusid jälle, et ära ei unustaks ja ...“ (töötajate fookusgrupp)*

Enamasti käivad ka kaugtööd tegevad inimesed kontoris aeg-ajalt, mistõttu vöörandumise probleeme väga ei ole tekkinud.

*„... kõik need inimesed, kes regulaarselt kodus töötavad käivad siin aeg-ajalt.“ (tegevjuht)*

Igapäevane suhtlus toimub e-maili, telefoni ja Skype'i teel. Üldiselt need kanalid vajaliku suhtluse jaoks toimivad. Siiski on tekitanud ja tekitab mõningaid probleeme see, et kõik töötajad ei ole igapäevaselt ühes kontoris. Näiteks oli kaugtöö rakendamise alguses probleeme, kuna ei saanud otse inimestega suhelda nagu varem.

*„... enne olid natuke suhtlusprobleemid: inimesed polnud harjunud kodus tööd tegema. Siis oli natuke keeruline e-mailide, telefonide või MSN-ide kaudu asju selgeks teha aga nüüd on asi paika loksunud.“ (tegevjuht)*

*„mitu pisikest asja järgnevad üksteisele, siis tekib arusaamatuse mull. See on see, et reaalselt suhtlust ei ole.“ (töötajate fookusgrupp)*

Igapäevase suhtluse osas toob kaugtöö kaasa kahte moodi info puudust, mille liikumine ei ole selgelt ettevõttes läbi mõeldud. Ühest küljest puudub kodus töötajatel teave kontoris liikuva info kohta, mida nad sooviksid teada.

*„Suured sündmused, kolleegidega nt minnakse kuhugi, ... on küll [asutuse nimi] all meilile. Aga kui on omavahelised jutuajamised ja nt võimalikud uued töötajad, siis mina neid ei kuule ja ei tea.“ (töötajate fookusgrupp)*

Teisest küljest, kuna inimestel on suhteliselt suur valik oma töökoha valimisel, siis ei tea kontoris olijad mõnikord parasjagu kaugtööd tegevate inimeste asukohta ja plaane kontoris viibimise kohta.

*„...meie firma probleem, me oleme rääkinud ka, et asjad peaks liikuma. Viimati oli siis, kui [nimi] polnud nädal aega olnud, siis ma küsisin [nimi] käest, et kus ta siis on. [nimi] teadis, aga ta ei olnud samas kirja saatnud, see on nii elementaarne, et sa saadad kirja.“ (töötajate fookusgrupp)*

Kuna selgelt ei ole paika pandud, millist infot kes ja kellele oma töökorralduse ja asukoha kohta, kuidas esitama peaks, siis ei ole ka töötajate poolt selge, et millest teisi informeerida ja millest mitte.

*„Täna ma mõtlesin, et tulen alles lõunaks, kas hakkab mingit kirja saatma. Samas on näha portaalis, et ma teen tööd, sealt on selgelt näha, et see uudis, mida toimetatakse on punane ja kui see lahti võtta, siis on näha, kes sellega tööd teeb.“ (töötajate fookusgrupp)*

Kokkuvõttes:

- Igakuiselt toimub silmast-silma koosolek kogu töötajaskonna osavõtul;
- Igapäevane suhtlus toimub vastavalt vajadusele telefoni teel v *on-line* juhul, kui inimene on kontorist väljas;
- Väljaspool kontorit töötamine on tekitanud kahte moodi kommunikatsiooniprobleeme. Need, kes on kontorist väljas, jäävad osast infost ilma ja need, kes on kontoris, ei tea, kus viibivad parasjagu kaugtööl olijad ja millal nad kontorisse tulevad.

### **3.3.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Peamiseks töövahendiks on arvuti. Kaugtöö puhul on oluline ka kiire internetiühendus. Arvutid, mida kaugtöötajad kasutavad, on neil isiklikud nagu ka muu riistvara. Vajadusel on võimalik kasutada kontoris asuvat ettevõtte poolt hangitud riistvara. Tööks vajalik tarkvara on tagatud ettevõtte poolt.

Kaugtööks kasutatakse internetipõhist andmebaasi ja *remote-desktop*-tüüpi lahendust. Tööks kasutatakse erinevaid infosüsteeme: kliendihaldustarkvara, kodulehekülje sisuhaldus, dokumendihaldus, tootmissüsteem ja jagatud kalendrisüsteem.

Veebipõhisele infosüsteemile on ligipääs salasõnaga. Eraldi turvalisuse järgimise ja IT vahendite kasutamise reegleid ettevõttes pole kehtestatud.

### **3.3.3.6 Kulud ja tulud**

Kaugtööga seotud kulud, mis töötajale kaasnevad, kannavad töötajad üldjuhul ise. Töötajatel on oma arvutid ja töökoha sisustus. Internetikuludest kannab ettevõtte poole, samuti kaetakse osaliselt elektrikulu. Vajadusel on ettevõtte aidanud töötajatel muretseda sisustust: lauda, tooli, kuvarit vm. Sellised asjad toimuvad ühekordselt ning teisi töötajaid sellistest olukordadest teavitatakse.

*„... oleme küll andnud ka kuvareid ja riistvara, kui inimesel endal pole võimalik. Laudu, toole, kuvareid.“ (tegevjuht)*

Üldine põhimõte on see, et kodus töötamine on töötajale nagu nii soodne ning kui inimene soovib kodus töötada, siis peaksid tal olema selleks omal vahendid olemas.

Töötajate jaoks ei tähenda üldjuhul kodus töötamine täiendavaid kulusid, kuna nagunii on internetikulu olemas ja arvuti on ka olemas. Mistõttu selline täiendava vajaduse põhine abi ettevõtte poolt leitakse olevat piisav.

*„See on lihtsalt kokku leppimise küsimus, et kui sul on vajadus millegi järele, siis tuleb see lihtsalt läbi rääkida. Kui mul on kodus niikuinii arvuti olemas ja need asjad olemas, siis ma ei hakka uusi asju juurde küsima lihtsalt sellepärast, et need on minu asjad.“ (töötajate fookusgrupp)*

Oluliseks kulusäästuks on kaugemalt tulijatele transpordi ja ajakulu, mis 30 km kaugusel Tallinnast on juba tuntav.

*„Minul on raudne kulusääst, sest mul läheb ikka kõvasti transpordi peale. Kuskil tuhande ringi kuus peaks minema. Selle võrra ma hoian kokku.“* (töötajate fookusgrupp)

Samuti kaasneb lähemal elavatele töötajatele olulisi otseselt mitte rahalisi tulusid kaugtöö kasutamise (ühistranspordis lühemalt ja mugavamalt veedetud aeg nt).

*„Mulle selline asi sobib hästi just sellepärast ka, et siis on linna vahel vaikne, ei pea ühistranspordis tunglema.“* (töötajate fookusgrupp)

Ettevõtte jaoks on kaugtöö kasutuselevõtuga kaasnenud ümberkorraldused toonud kaasa otseselt kulude kokkuhoidu. Eelkõige väljendub see kontoriruumi vähendamises, mis tuleneb asjaolust, et osad töötajad töötavad täiskohaga väljaspool kontorit.

*„... ruumi pealt olemegi kõige rohkem kokku hoidnud ja vahe on ... suurele ettevõttele on see muidugi kõõmes, aga meile on 10 000 juba suur summa.“* (tegevjuht)

Siiski tuleb märkida, et ettevõtte kolis samal ajal küll väiksemale aga ka odavamale pinnale, mistõttu on osaliselt kokkuhoid tulenev selle arvelt. Väiksemat kokkuhoidu saavutatakse ka olmekulude langusest (tee, kohv, vesi), kuid see kulude vähenemine ei ole märkimisväärne.

Kaugtöö kasutuselevõtuga samal ajal on suurenenud ka töötajate produktiivsus, mis tuleneb töö kiiruse kasvust. Seda, aga ei saa seostada mitte eelkõige kaugtöö kasutuselevõtuga, vaid pigem digitaalse süsteemi kasutuselevõtuga.

*„... ma ei usu, et kodutöö kiirust parandab. Võibolla tõesti, et kui on vaikne ümberringi, siis oled efektiivsem. Eelkõige on see digitaalne süsteem, mis teeb töö efektiivsemaks.“* (tegevjuht)

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö kasutuselevõtuga on kaasnenud selgelt kulude sääst transpordikulude arvelt ühele töötajale;
- Kaugtöö ei too üldjuhul töötajatele täiendavaid kulusid vahendite soetamiseks, kuid kaugtööl kasutatakse isiklike vahendeid, mis on tavaliselt juba varasemalt olemas;
- Tööandja toetab töötajaid vajadusel ning võimalusel täiendavate vahenditega (nt kuvar, tool vm);
- Kaugtöö kasutamine on võimaldanud ruumikulude säästu ettevõttele.
- Töötajad hindavad ajasäästu ning muid otseselt mitterahalisi tulusid, mida kaugtöö võimaldab.

### **3.3.3.7 Töötervishoid**

Töötervishoiutingimuste järgimist kontrollitakse kontoris. Kõik töötajad läbivad ka regulaarselt silmade kontrolli. Samas töötervishoiutingimusi kodus ei kontrollita.

*„Me oleme teinud töökoha ergonoomilisuse testi, et nt kui õigesti valgus langeb töökohale, aga kodus mitte.“* (tegevjuht)

Ettevõtte poolt on juhitud tähelepanu sellele, et tööasend peab vastama nõuetele, kuid see on piirdunud tähelepanu juhtimisega. Puuduvad ka kogemused, kuidas töötervishoiu järgimist kodustes tingimustes üldse oleks võimalik teostada.

*„Aga samas, kust läheb see piir. Kuidas ma saan inimesele öelda, et sa ei tööta voodi peal, kuidagi jalad tagumiku all ja arvuti jalgade peal, see on vale ja kui sa rutiinis iga päev sedasi töötad, siis loomulikult tulevad igasugused hädad külge. kuidas seda kodutöötajate puhul kontrollida, kas ütlemisest piisab?“ (tegevjuht)*

Töötajad üldiselt saavad aru, et töötervishoiunõuete järgimine on oluline, aga tunnistavad, et nad ei järgi alati töötervishoiunõudeid.

*„Mul on ergonoomiline asi kodus, aga vahepeal viskad ennast diivani peale. Ei ole nii, nagu peaks olema, laua taga. Teed diivanil nt sülearvutiga tööd ja siis tunned, et kael on väsinud. Tegelikult siin töö juures ei ole sellist võimalust, et viskad ennast kuhugi.“ (töötajate fookusgrupp)*

Kokkuvõttes:

- töötervishoiu nõuete järgimist kodus ei kontrollita. See on täielikult töötaja enda vastutada;
- Töötajad tunnistavad, et praktikas ei järgi alati töötervishoiu nõuetele vastavat töötamist kodustes tingimustes.

### **3.3.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud**

Kaugtöö kasutamise positiivsed asjaolud töötajate seisukohast hõlmasid ettevõttes järgmisi aspekte:

- 1) Paindlikkus töökoha ja –aja valikul;
- 2) Kulude kokkuvõid (transpordikulude ja aja arvel);
- 3) Töö jätkamine haiguse, hooldamist vajava pereliikme korral või lihtsalt töö- ja pereelu ühitamine;
- 4) Sobiva töökeskkonna kujundamine;
- 5) Vaheldusrikkus töökohtade vahetamisest, vabadus töökoha valikul.

Ettevõtte seisukohast viivad töötajatele sobiva töökeskkonna, tööaja ja koha valikuvõimalused suurema töötajate rahulolu ja motivatsioonini. Lisaks on olulised positiivsed tulemused kaugtöö kasutamisest ettevõtte jaoks:

- 1) Töötajate vajadustele vastutulek;
- 2) Kulude kokkuvõid, kontoriruumi vähenemise näol;
- 3) Töö jätkumine kriitilistes tingimustes (elektri v interneti katkestus, halvad ilmastikuolud, haiguste ajal);
- 4) Töötajate jaoks atraktiivsem töökeskkond.

Samad tehnilised vahendid, mis võimaldasid kaugtöö kasutusele võtta võimaldasid ka ettevõtte üldist teenuste pakkumise kiirust parandada.

Töötajad ise hindasid kõige enam **paindlikkust ja valikuvabadust**, mida kaugtöö võimaldab ning nad ka kasutavad seda võimalust üsna tihedalt.

*„... tööaeg on hästi paindlik. minul oli täna laps haige, hakkasin hommikul kell üheksa kodus tööd tegema ja tegin kella 12-ni, siis mul tuli ema last vaatama ja ma kolisin siia üle.“ (töötajate fookusgrupp)*

*„Kuna mul suurem osa perekonnast on Pärnus, siis päris tükk aega olen ma seal ja teen sealt töid. Ja kui ma juhtun nt Tartusse või mujale ja mul on tööpäev, siis ma teen sealt neid asju.“* (töötajate fookusgrupp)

*„Mulle just hästi see meeldib, et ma saan ise otsustada, kas ma tahan tulla siia või tahan kodus olla.“* (töötajate fookusgrupp)

Täielikult kaugtööl oleva inimese jaoks on olulisteks kaugtöö tegemise põhjusteks elukoha kaugus töökohast ja kaugtööga saavutatav **aja ning kulu kokkuvõid**. Mitmete töötajate jaoks, kes ka lähemal elavad on oluliseks osalise kaugtöö kasutamise põhjuseks ummikute vältimine ning ühistranspordis veedetud aja valimine.

*„Esiteks transpordikulu jääb mul ära ja teiseks ajakulu.“* (töötajate fookusgrupp)

Aja optimaalne kasutamine tähendab ühest küljest seda, et tööd on võimalik organiseerida nii, et kulub vähem aega tööle aga ka transpordile kuluva aja optimeerimist. Seda vaatamata isegi asjaolule, et kaugtöö tegemisel praktikas kipuvad tööpäevad venima pikemaks kui kontoris töötades oleks.

*„Hommiikul paned riidesse, sööd ja teed meiki umbes pool või kolmveerand tundi läheb. Aga kui sa hommiikul teed kohe arvuti lahti ja hakkad sealt kõrvalt [tööle] ...“* (töötajate fookusgrupp)

*„kui mina töötaksin kontoris, siis peaksin konkreetsel ajal ära minema siit, sest mul on transport puudulik.“* (töötajate fookusgrupp)

Samuti kasutatakse osalist kaugtööd **töö- ja pereelu paremaks** ühitamiseks nt laste haiguse ja hooldamise, aga ka muude koduga seotud kohustuste ühitamisel tööeluga, kuid see ei ole mitte kõikide töötajate jaoks oluliseks põhjuseks. Üks juhtkonna liige on nt reedeti kodus, et paremini töö- ja pereelu ühitada.

*„Tegelikult ongi [nimi], kes on teine firma omanik, tema teeb reedeti kodus tööd. Tal on väikeste lastega naine kodus, aga reede võtab naine vabaks päevaks, käib oma asju ajamas ja siis [nimi] töötab kodus.“* (töötajate fookusgrupp)

Nii ettevõtte kui töötajate jaoks on oluliseks tuluks **töö jätkamise võimalikkus** väiksemate haiguste ajal, ekstreemsete ilmastikuolude puhul, aga ka nt elektri- või internetikatkestuse ajal.

*„Väga oluline asi on ilm. Kui ikka sajab metsikult, siis mina küll ei taha tööle [kontorisse] tulla.“* (töötajate fookusgrupp)

*„kui inimene nt kukub ja tal on jalaluumurd, ta ei saa kõndida füüsiliselt, aga tal mõte töötab ja käed käivad, siis ei pea võtma kuuks ajaks haiguslehte, vaid ta jätkab oma tööd, sest ta on töövõimeline.“* (tegevjuht)

Valikuvabadus töötegemise koha osas võimaldab töötajatele olulist paindlikkust töökoha valikul ning tööandjale töö jätkumist eriliste olukordade puhul. Vajadus alternatiivse koha järele on eelkõige juhul, kui tekib mingi takistus kodus töötamisel. Üldiselt kasutatakse kodus takistuste tekkimise puhul alternatiivina võimalust tulla kontorisse tööle.

*„... ütleme, et elekter läheb ära või lõikab keegi Elioni kaabli läbi, Internet läheb ära, siis ma tavaliselt tulen siia [kontorisse].“* (töötajate fookusgrupp)

Samas on arvestatavad kohad ka avalikud internetipunktid.

*„...ainuke ongi siis kui elekter või Internet läheb ära, aga siis on ka nii, et vallamajad ja taolised asjad on ligidal, tegelikult ma saaksin minna ka mujale.“* (töötajate fookusgrupp)

*„...kui ... läks kas elekter või Internet ära, mingid suured avariid olid, siis [nimi] ja mõned veel minu teada läksid kohvikusse, tegid edasi neid asju [kontori asemel].“* (töötajate fookusgrupp)

Osa töötajaid hindab kõrgelt ka võimalust **kujundada ise oma töökeskkond** sellisena, nagu nad soovivad. Kui kontoriruumides peavad nad paratamatult arvestama teiste töötajate soovide ning vajadustega, siis kodustes tingimustes saavad nad oma käe järgi kujundada oma töötamise keskkonda.

*„ma enam siin ei saa eriti tööd teha, sest et mind häirib müra ... aga kodus meeldib mulle sellepärast et, see on nüüd hästi vasturääkiv, aga mulle meeldib kui taustal mängib kõvasti raadio või muusika. Siin ma ei saa niimoodi kuulata, sest see häirib teisi.“* (töötajate fookusgrupp)

Samas hinnatakse ka teistpidi võimalust tulla kontori-keskkonda tööle, juhul kui see on parasjagu sobivam töökeskkond. See tähendab, et töötajad hindavad võimalust valida ning rikastada seeläbi ka oma töötingimusi.

*„Minu arust on see vabaduse tunne, tahad, oled siin, tahad, oled seal. Muidu, kui oleks sunnitud kodus olema, siis see mõte tapaks ära.“* (töötajate fookusgrupp)

*„Lihtsalt on hea tunne, kui sa saad valida.“* (töötajate fookusgrupp)

*„Võimalus kord siin, kord seal teeb selle asja võluvaks.“* (töötajate fookusgrupp)

Samas ei pruugi olla tegemist ka lihtsalt sooviga olla vaba oma valikutes, vaid näiteks konkreetse vajadusega elada sisse meeskonda ja õppida töökohal olles.

*„Ma olen praegu käinud rohkem kohal, sest ma olen kolm aastat kodus istunud, ... lihtsalt natuke peaks enne kohal käima, et oleks kust koju jääda, muidu ma ei saaks aru, mis siin toimub.“* (töötajate fookusgrupp)

Või kui kodustes tingimustes ei ole töötingimused piisavad.

*„ma tunnen, et ma kuidagi funktsioneerin paremini, siin on selline tööõhkkond või töökeskkond. Minul erinevalt [nimi] on väga palju segajaid kodus.“* (töötajate fookusgrupp)

Ettevõtte seisukohast sai kaugtöö kasutusele võetud eelkõige sellepärast, et **tulla vastu töötajate soovidele** (vt ptk 3.3.3.1). Kaugtöö on ettevõttes organiseeritud selliselt, et kuna osa töötajaid on täielikult kaugtööl, tekkis võimalus ka väiksema pinna peale kolida ning hoida kokku kontoriruumi (vt ptk 3.3.3.6) ja saavutada seeläbi kulude kokkuhoid.

Lisaks võimaldab kaugtöö kasutamine ettevõttel olemasolevate töötajate soovidele vastutulemisele, olla **atraktiivsem tööandja** ka tööturul uute töötajate otsimisel. Kusjuures oluliseks aspektiks on see, et kaugtöö ei ole mitte ainuvõimalik, vaid uuel töötajal nagu ka olemasoleval on võimalik valida, kas töötada kodus või kontoris. Praktikas töötavad enamik kaugtöö tegijaid mõlemal pool nii kodus kui kontoris.

Kaugtööga kaasnev **produktiivsuse kasv** ei ole ettevõtte jaoks selge. Samas tegevjuhi sõnul hindavad töötajad ise, et on kodus produktiivsemad.

*„Meile on inimesed ise öelnud, et nad on produktiivsemad kodus.“ (tegevjuht)*

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö kasutamise võimalikkus on toonud mitmeid positiivseid tulemusi töötajatele nii otseselt kulude vähendamise näol kui emotsionaalse poole pealt;
- Ettevõttele kaasnenud kaugtöö võimalikkusega mitmeid positiivseid asjaolusid nagu kulude vähenemine, töökindluse tagamine ja töötajate subjektiivne hinnang produktiivsuse kasvule.

### 3.3.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel

Kaugtöö tegemise probleemid on eelkõige ettevõttesisesese info liikumisega seotud asjaolud ja kaugtööl enesedistsipliiniga seotud probleemid. Samas toodi välja võimalike probleemidena ka muid aspekte. Üldjoontes takistavad kaugtööd või teevad seda vähemefektiivseks järgmised asjaolud:

1. Kommunikatsioon:
  - a. info puudus,
  - b. info moondumine;
2. Töödistsipliin:
  - a. töö- ja muu aja segunemine,
  - b. ületunnitöö,
  - c. töönarkomaania;
3. Piisavate töötingimuste puudumine kodus:
  - a. häirivad tegurid,
  - b. tehniliste vahendite puudumine;
4. Vastutuse kandumine töötajale:
  - a. IT-vahendid,
  - b. töötervishoid,
  - c. töötingimused.

**Kommunikatsiooniprobleemid** väljenduvad selles, et kontorist väljaspool olles ei saa töötajad alati infot igapäevaste muutuste kohta organisatsioonis ja teisalt on tekkinud vahetevahel probleeme sellega, et vahendatud suhtluses ei ole mõlemad pooled üksteisest aru saanud (vt ptk 3.3.3.4).

Üheks olulisemaks probleemiks hindasid nii töötajad kui ettevõtte juht töötaja töödistsipliini kaugtööd tehes. Kuna kaugtööd tehakse sageli keskkonnas, kus on erinevaid häirivaid tegureid ja võimalusi muudeks tegevusteks, siis on keeruline inimestel ennast ettenähtud töötundidel tööle sundida. Kuna kaugtööks sobivad vahendid teevad tööle ligipääsu väga lihtsaks, siis sageli töötatakse õhtuti ja nädalavahetustel. See toob kaasa mitmeid negatiivseid tagajärgi: töötajad teevad tööd muude tegevustega segamini kauem, kui tööaeg ette näeb, ning töövälisel ajal. Tekib rollide hägustumine. Töötaja töö- ja pereelu võivad selle tagajärjel kannatada.

*„Kui sa vahepeal teed mingeid oma asju ja siis katsud balansseerida, et teeksid selle pärast järgi ja siis võibki juhtuda niimoodi, et tööpäev kestab kella üheksa või kümneni.“ (töötajate fookusgrupp)*

*„tekib kiusatus muid asju teha, kontoris sa ei hakka ju nõusid pesema. See enesedistsiplineerimine on hästi raske kodus.“ (töötajate fookusgrupp)*

*„[Nimi] minu meelest on ka mulle öelnud, et tema ei taha enam üldse kodus töötada, sest siis ta hakkab nädalavahetusel tööd tegema.“ (töötajate fookusgrupp)*

Samas ei vii sellised töödistsipliini probleemid töötulemuste halvenemisele, kuna töö on tulemus (v tähtaja) põhine ning tulemus lihtsalt mõõdetav. Seega võidakse töötada muudel aegadel kui tööaeg, kuid tulemus peaks valmima siiski õigeaegselt.

Mõned töötajad ei saa kaugtööd väga efektiivselt rakendada, kuna neil ei ole **kodus häid tingimusi kaugtöö tegemiseks**. Näiteks on segavad pereliikmed või lihtsalt ei ole kodune töökeskkond töötamiseks inimesele sobiv.

*„ega kodus parem ei ole, sest seal [nimi] tuleb koolist, kohe paneb pea õlale, et tema tahab arvutisse. Samamoodi häirib.“ (töötajate fookusgrupp)*

*„siin ma saan kasutada kahte kuvarit, aga kodus on mul see arvutilaud suhteliselt väike, seal on üks kuvar. See on pärssiv, kui oled parema võimalusega harjunud ja ühes aknas on üks asi ja teine teises, siis tegelikult läheb hulga kiiremini.“ (töötajate fookusgrupp)*

See küsimus on lahenenud läbi võimaluse kontoris tööd teha, mistõttu tegemist ei ole olulise ettevõtte tööd takistava ja püsiva probleemiga.

Kaugtöö kasutamine ettevõttes sellisel, et töövahendid kaugtööd tehes on töötaja omad ning vastutus töö- sidevahendite funktsioneerimise eest lasub töötajal viivad selleni, et **töötajatele langeb suurem vastutus**, kui seda juhtuks kontoris.

*„kodus saab rohkem sinu enda mureks, kui sul on mingisugune arvutiprobleem, juba kasvõi sellepärast, et see on sinu arvuti või sinu Internet. Kui sa oled töö juures, siis sul on õigus nõuda, et need tööks vajalikud vahendid oleksid iga kell korras, kui midagi nendega juhtub mitte sinu enda süü tõttu.“ (töötajate fookusgrupp)*

Tööandja seisukohast on see olukord õigustatud, kuna kodus töötamine on võimalus, mitte kohustus. Töötajate poolelt tähendab aga, et kaugtööd tehes peab töötaja olema läbi mõelnud, kuidas ta saab töö tehtud, juhul kui midagi juhtub.

*„Mul on alternatiivid, mul on plaan B, plaan C, plaan D. Kui juhtub midagi, siis ma tean alati, kust ma saan.“ (töötajate fookusgrupp)*

Esimeseks lahenduseks on alati kontorisse tööle tulla, näiteks kui Internet ära kaob, aga vajalik on mõelda läbi ka juhud, kui arvutiga midagi juhtub või mis saab siis, kui ollakse liiga kaugel, et kontorisse tulla.

Sarnaselt läheb vastutus töötervishoiu eest üle töötajale, kuna tööandjal puuduvad võimalused kodustes tingimustes töötervishoiunõuete järgimise kontrollimiseks (vt ptk 3.3.3.7). Siiski see vastutus ei lähe üle seaduse mõistes.

Kokkuvõttes:



- olulisemate probleemidena on kaugtöö tekitanud mõningaid kommunikatsiooniprobleeme ja
- vastutuse liikumise töötajale enam kui seda oleks kontoris töötades.

## **3.4 Juhtum nr 4**

### **3.4.1 Metoodika**

Asutuses viidi novembris 2008 läbi intervjuu (endise) personalijuhiga ja töötajate fookusgrupiga (4 osalejat). Detsembris 2008 intervjueriti keskastme juhtide fookusgruppi (7 osalejat), samuti viidi läbi IT veebiküsimustik. Kaugtööd reguleerivatest dokumentidest olid kättesaadavad kaugtöö projekti juurutamise tegevuskava ning sisekorraeskirjad kaugtöö kohta. Lisaks kasutati 2008.a. läbi viidud töötajate rahulolu-uuringu tulemusi kaugtööd puudutavates aspektides.

### **3.4.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus organisatsioonis**

Tegemist on alla 250 töötajaga avaliku halduse organisatsiooniga, mis asub Tallinnas (edaspidi asutus). Töökohad asuvad ühes kontorihoones ja enamjaolt on kasutusel kabinetid 2-3 inimese jaoks. Individuaalsed kabinetid on juhtkonnal ja osakonnajuhatajatel, avatud kontori stiilis töökohad on kasutusel ühes osakonnas. Kodanike vasuvõtt toimub vaid kokkuleppel ametnikega.

2008.a. läbi viidud töötajate rahulolu-uuringust (edaspidi: rahulolu-uuring) ilmneb, et kaugtööd kasutab üle 80% töötajatest. On neidki, kes on alaliselt kaugtööl, kuid kaks enam-vähem võrdset ja suure enamuse moodustavat gruppi töötajaid on:

- a) need, kes on kaugtööl mõned korrad kuus/nädalas ja
- b) need, kes kasutavad kaugtööd harvemini kui mõned korrad kuus.

Fookusgruppides osalenud esindasid mõlemat gruppi, alalisi kaugtöötajaid neis ei olnud.

Kaugtöö tegemise kohale ei ole asutus ettekirjutusi teinud – selleks võib olla kodu, kohvik, lennujaam, teine riik vms paik, kus on olemas internetiühendus. Fookusgruppide intervjuude põhjal võib öelda, et peamiseks kaugtöö tegemise kohaks on kodu ja teiseks välislähetustes viibimise kohad. Kõrgkoolis õppijad kasutavad ka õpingute paika töö tegemiseks.

### **3.4.3 Kaugtöö kasutamise korraldus**

#### ***3.4.3.1 Kaugtöö areng ja reguleeritus***

2007.a. alguseks olid asutuse IT-arendused jõudnud nii kaugele, et hakati mõtlema süsteemse kaugtöö rakendamise peale. See sai võimalikuks eelkõige tänu Remote Desktop'i kasutuselevõtule, mille puhul on üle Interneti tagatud ligipääs töötaja meilidele, võrguketastele, siseveebile ja dokumendihaldussüsteemile. Kuigi ka varem kasutasid mitmed töötajad kaugtööd (ka fookusgruppides osalenuel oli kaugtöö kogemust isegi kuni neli aastat), ei olnud asutus seni välja öelnud, et ta ka omalt poolt kaugtöö tegemist toetab ja et see on ametliku personalipoliitika osa, mitte keskastmejuhi vastutulek üksikutele töötajatele. Koostati kaugtöö juurutamise tegevuskava, milles kirjeldati poliitika muudatuse eesmäärke, sihtgruppi ja ajakava.

Personalijuhi sõnutsi oli üheks kaudseks motiiviks kaugtööd asutuse poolt senisest enam propageerida ruumikitsikus, kuid selleks ajaks, kui kaugtööd realselt rakendama hakati, olid teised

asutused asutuse ruumest ära kolinud ja kontoripinna kasutuse optimeerimise vajadus polnud enam aktuaalne.

Enne projekti elluviimist tehti personaliosakonna poolt kolme kuu jooksul kaardistus osakondades: kui palju oleks kaugtöö kasutajaid või sellest põhimõtteliselt huvitatuid, millised on ootused ja ettepanekud ja mis on eeldatavad probleemid. Seejärel tutvustati kaardistamise tulemusi juhtkonnale ning kahe kuu jooksul tehti vajalikud muudatused sisekorraeeskirjadesse ja loodi infotehnoloogiline tugi. Ettevalmistavad tegevused võtsid aega umbes pool aastat, kuid kaugtöö korra lõplik kinnitamine ei olnud antud uuringu tegemise ajaks veel aset leidnud.

2007.a. defineeriti kaugtöö asutuse sisekorraeeskirjades järgmiselt: „Kaugtöö all mõistetakse töötamist väljaspool [asutuse] ametiruumi.“ (Sisekorraeeskiri ptk 2.9). Sisekorraeeskirjade kohaselt peab töötaja kaugtöö soovi korral tegema kirjaliku avalduse dokumendihaldussüsteemis ja töötati välja kaugtöö avalduse vorm. Samas pole avaldus ametlikult kinnitatud ja seepärast täidetakse seda ebasüsteemiliselt.

Kuna kaugtöö põhimõtted olid asutuses läbi arutatud, ei takistanud formaalse kaugtöökorra puudumine selle rakendamist kavandatud viisil. Juurutamine toimus järk-järgult ning alates 2007.a. sügisest on kaugtöö asutuses laialt kasutatav. Töötajate fookusgrupis osalenud kasutavad kaugtöö juurutamise iseloomustamiseks väljendeid „see on läinud märkamatuks“, „sujuvalt, mõnusalt“, „inimsuhetest välja kujunenud“, samuti et kaugtöö toimib „ilma suuremate ponnistusteta“.

Kaugtöötajad ei tundnud puudust formaalsest kaugtööd reguleerivast korrast (siin võib olla tegemist ka valimihkega, sest fookusgrupis osalesidki töötajad, kes tahavad ja saavad kaugtööd kasutada), küll aga oli see probleemiks juhtidele ja seda eelkõige kulude koha pealt:

*„Me räägime küll tööintervjuul, et meil on kaugtöö võimalus, aga kui töötaja küsib, et kuidas te seda kompenseerite, siis me ei tea seda“ (juhtide fookusgrupist)*

Samas ütlevad juhid, et kuna kaugtöötajate motiivid on eripärased ja tegemist on individuaalse otsusega, siis ei olekski ilmselt võimalik ühe juhendiga kõiki nüansse ette näha; regulatsioon võib muutuda hoopis arengut takistavaks. Siiski on käesoleval hetkel suundumus, et kaugtöö põhimõtted uuesti läbi rääkida ja mingi raamistik ka fikseerida. Selle vajalikkust tõdeb ka personalijuht:

*„Mingi üldise raamistiku olemasolu on siiski vajalik. Kaugtöö toimimine sellise raamistikuta on tekitanud teatavaid probleeme, mida oleks saanud vältida“.*

Üldist kaugtöö rakendamist ja põhimõtetest kinnipidamist kogu asutuses jälgib personalijuht. Kaugtöö arengut ja reguleeritust võib kokkuvõtvalt iseloomustada järgmiselt:

- Kaugtööd on asutuses mingil määral rakendatud juba aastaid ja see on olnud töötaja ja tema vahetu juhi kokkulepe;
- Formaalset kaugtöö korda pole asutuses fikseeritud, kuid põhimõtted on läbi arutatud ja rakendamine toimus neile põhimõtetele vastavalt;
- Puuduv regulatsioon on juhtidele probleeme tekitanud kaugtöötajatele kulude kompenseerimise koha pealt.

### 3.4.3.2 Töötajate valik

Asustuses on ameteid (ja neid on valdav enamik), kus kaugtöö on takistusteta rakendatav ja mitmetele on see ka ametijuhendiga võimaldatud. Ametijuhendeid täiendati kaugtöö märkega jooksvalt, vastavalt inimese soovile. Samas ei teadnudki mõned töötajate fookusgrupis osalejad, kas nende ametijuhendiga on kaugtöö kooskõlas või mitte, piisas vaid kokkuleppes vahetu juhiga. Olenemata sellest on kaugtöö tegemine vabatahtlik.

Juhtide fookusgrupis puudus üksmeel, kas kaugtöö on töötaja õigus või võimalus. Õigusele viitasid juhtide kõhklused, kas ja mis juhtudel võivad nad töötaja kaugtööle lubamisest keelduda. Seisukoht, et tegemist on siiski töötajale antud võimalusega, mida juhil on voli aktsepteerida või mitte, leidis samuti toetust. Sellest tulenevalt oli üks juht korraldanud oma meeskonnas arutelu kaugtöö optimaalse mahu paikapanemiseks ja leidnud, et tema kollektiivile sobib 1-2 päeva kuus. Selline kokkulepe oli vajalik, vältimaks ebavõrdset kohtlemist ja pingeid.

Juhil on õigus nõuda töötaja kontoris viibimist, kui on tegemist kiireloomuliste tööülesannetega. Seda õigust on ka kasutatud, kuigi pehmel moel töötajaga läbirääkimisi pidades. Otsest kaugtööle mittelubamist ei ole asutuses teadaolevalt ette tulnud. Üks juhtide fookusgrupis osalenu oli teinud töötajale ettepaneku kaugtöövormist loobuda, kuna töötajal oli kaugtööl tekkinud probleeme – töö tulemused ei vastanud ootustele, töötaja polnud kättesaadav jm. Juhid küll ütlevad, et kaugtöö ilmselt ei sobi kõigile:

*“Ka minul on olnud mõte, et see võib-olla ei sobi kõigile.”* (juhtide fookusgrupist),

ent sellele äratundmisele peab jõudma töötaja ise; juhi sellekohane ettehooldus tõenäoliselt ei töötaks. Töötajate fookusgrupis leiti samuti, et kaugtöö sobib osadele inimestele paremini:

*„See on inimese iseloomus kindlasti kinni, et kes on võimeline kodus töötama ja kes ei ole.”*

Samas ei teadnud ka töötajad kedagi oma kollektiivis, kellele oleks kaugtöö lubamisest keeldunud. Pigem toimib eneseseleksioon, sest töötajad mõistavad hästi, kus ja millistes tingimustes nad paremini töötavad, ja valivad tööviisi sellele vastavalt.

Katseajal töötajatele üldjuhul kaugtööd ei võimaldata, kuid juhtumitel, kus töötaja elab mõnes teises linnas ja on tööle kandideerinud eeldusel, et ta saab kaugtööd teha, siis ei pea ta ka katseajal pidevalt kontoris viibima.

Regulaarsele kaugtööle suundumise soovi korral tavatsetakse täita ühekordne avaldus või taotluse vorm (vorm on siseveebis kättesaadav), mis kooskõlastatakse osakonnajuhataja, personalijuhi ning töötaja valdkonda kureeriva tippjuhi või asutuse tippjuhi poolt (viimane oli osadele töötajatele üllatuseks). Avalduses märgitakse kaugtöö orienteeruv maht (päevade arv nädalas või kuus), töötaja kontaktandmed (Skype, MSN, mobiil), töötaja töövahendite olemasolu ning kinnitatakse töötaja poolt, et ta vastutab vara ja andmete turvalisuse eest ning järgib töötavishoiu ja –ohutuse nõudeid. Kui kaugtööd tehakse *ad hoc* põhimõttel ja harva, siis avaldust ei esitata, kuid ka regulaarse kaugtöö puhul ei ole kirjaliku avalduse tegemine reegliks.

Üks juhtide fookusgrupis osalenu möönab, et kokkulepitud ja regulaarne kaugtöö on tema hinnangul tulemuslikum:

*“Ühe töötajaga, kes mul on regulaarselt kodus, ei ole mitte kunagi ühtegi probleemi olnud, kõik asjad on alati õigeaegselt tehtud ja tip-top kvaliteediga jne. Ja siis on mul olnud ka juhtumeid, kus on pere- ja tööelu ühitamise eesmärgil palutud [kaugtööd...]. Hiljem on rahulolematust just teiste kolleegide poolt tulnud, et miks siis tema asjad on tegemata.”*

Seega kehtivad asutuses töötajate valikul järgmised põhimõtted:

- Kui kaugtööle pole otsesid vastunäidustusi (nt. katseaeg), avaldab töötaja kaugtöö kasutamiseks sellekohase soovi oma vahetule juhile ning siseveebis on olemas avalduse vorm;
- Mõned töötajad on värvatud selle klausliga, et nad saavad olla kaugtööl;
- Kuigi kaugtöö ei pruugi sobida kõigile töötajatele ühtviisi, ei ole võimalik seda ette otsustada ja sellele äratundmisele peab töötaja ise jõudma;
- Juht võib nõuda töötaja kontoris viibimist edaslukkamatute tööülesannete tõttu;
- Regulaarne kaugtöö on töötulemuse seisukohalt eelistatum.

### **3.4.3.3 Töötulemuste ja -aja mõõtmine kaugtööl**

Asutuse kaugtöö põhimõtetes on sätestatud, et kaugtööks lepitakse tööülesanded ja oodatavad tulemused eraldi kokku. Et aga asutuse töötajate oodatavad töötulemused on üldiselt väga selgelt paika pandud ja tähtaegadega seotud, siis ei ole kokkuleppimine alati vajalik, sest pole vahet, kus ja kuidas töötaja oma tulemuse saavutab:

*“Ma tahaks, et nad teeksid töö ära, mitte seda, kuidas nad läbivad protsessi. Kaugtöö on minu ja minu inimeste jaoks vaid üks instrument, mida me ei tähtsusta kuidagi eraldi.”* (Juhtide fookusgrupist)

Mõnedes osakondades on välja kujunenud tava, et koos kaugtöö määrkega Outlook'i kalendris pannakse sinna ka töötaja poolt tehtava töö sisu, kuid aja ja tööde planeerimine on töötaja enda vastutus, juhid reeglina sellesse ei sekku.

Töö tulemustes kokkuleppimine on siiski veidi erinev neil, kes teevad kaugtööd regulaarselt, ja neil, kes teevad seda vajadusel.

*“See, kes on regulaarselt kaugtööl, tema puhul loomulikult ei ole seda, et ta päeva kaupa raporteeriks, mida ta teeks, aga nende puhul, kes vastavalt vajadusele teevad kaugtööd, see käib selle juurde, kui ta teavitab, et ma olen kaugtööl selleks, et...”* (juhtide fookusgrupist)

Samuti lepitakse konkreetsetes töötulemuses kokku siis, kui töötaja soovib olla pikemalt järjestikuseid päevi kaugtööl.

Tööaega kaugtööl ei mõõdata. Kuigi eelduseks on, et inimene on kaugtööl kättesaadav, siis kaugtööl olevaid töötajaid ei jälgita pingsamalt kui kontoritöötajaid:

*“Mina ei eelda seda, et [kaugtöötaja] täpselt iga minut vastab meilile ja punkti pealt telefonile. Nii nagu ta ei tee seda ka kontoris olles.”* (juhtide fookusgrupist).

Siinkohal tunnustatakse töötajate erinevaid tööstiile – mõned on pidevalt erinevatele suhtluskanalitele avatud, kuid teised vaatavad e-maili teatud intervalliga. Kui selline erinevus on aktsepteeritud kontoris, siis miks peaks see olema teisiti kaugtöö puhul. Juhtide arvates on kaugtöö mõtte muuhulgas ka paindlikkus ja “kaheksast viieni kaugtöö” on praktiliselt nonsens.

Töötajate fookusgrupis rõhutati samuti tööaja paindlikkust kaugtöö peamise plussina. Üks asi on olla kättesaadav, teine asi on töö tegemine. Kaugtöö tähendab, et tööajal peab küll olema kättesaadav, kuid tööd võib teha siis, kui töötajale kõige paremini sobib.

*“Loomulikult, kui sul tuleb kiireid asju, sul peab olema arvuti lahti, et sa saad vaadata, kui seal midagi põleb” ja “kui ma olen öelnud [juhile, et olen kaugtööl], siis järelkult ma pean olema kättesaadav. Kui ta saadab mulle meili, siis ma vastan kiiresti, mitte niimoodi, et ma käin linna peal ringi ja kui koju tulen, siis...”* (töötajate fookusgrupist).

Kokkuvõttes võib tööaja ja –tulemuse mõõtmisel välja tuua, et:

- Töötulemus lepitakse kaugtööl kokku vaid siis, kui kaugtöö on töötaja jaoks erandlik või on osakonnas välja kujunenud tava, kus elektroonilises kalendris märgitakse kaugtööpäeva juurde ka tehtav ülesanne;
- Tööaega kaugtööl ei mõõdeta;
- Tööaja paindlikkus kaugtööl tähendab seda, et tööd võib töötaja teha enda valitud ajal, kuid mitte seda, et tööajal ei saa kolleegid kaugtöötajaga kontakti (st arvuti peab olema lahti ja telefon sees).

#### **3.4.3.4 Kommunikatsioon**

Kaugtöö põhimõtetes nähakse ette, et kaugtöötaja lauatelefon tuleb suunata kas mobiilile või asendajale ning juhul, kui kirjadele vastamise võimalus puudub kogu tööpäeva jooksul, koostatakse automaatne vastus, kus on ära näidatud esmane kontaktivõimalus ning asendaja kiireloomulistes küsimustes.

Kaugtöö põhimõtete hulka kuulub ka, et töötaja teeb kaugtööl viibimise kohta märke elektroonilisse kalendrisse, kuid informeerib sellest veel eraldi oma vahetat juhti (juhul, kui kaugtöö pole regulaarne). Fookusgruppides ja ka rahulolu-uuringus ilmnis aga mitmeid probleeme kalendrite täitmata jätmisega – osa töötajaid ei täida kalendreid ega suuna oma telefoni, tekitades sellega asjatut lisatööd teistele.

Juhtide fookusgrupist tuli kalendrite täitmisega seoses üles kaks probleemi: üks on see, kui töötajal puudub harjumus seda teha ja see tekitab kommunikatsiooniprobleeme osakonna sees, kuid teine probleem seisneb selles, et ka korralikult täidetud kalendrid ei hoiä ära arusaamatusi osakondade vahel. On ette tulnud juhtumeid, kus kaugtöö on põhjustanud ootamatusi just töötajatele teistest osakondadest, kuna puudub harjumus vaadata kõigepealt kolleegi kalendrit ja alles seejärel temaga kontakti otsida:

*“osad inimesed ei vaata teiste kalendreid, kui ta tahab midagi, siis ta helistab või läheb ukse taha ja ta ei vaatagi enne, mis sellel inimesel kalendris on”* (juhtide fookusgrupist)

Jooksvaks suhtlemiseks kaugtöötajaga kasutatakse asutuses e-maili, MSN-i, Skype'i ja telefoni. Viimast kasutatakse siiski pigem kiirete asjade kordaajamiseks, peamine suhtlusvahend fookusgruppides osalenutel on eelkõige e-mail. Kommunikatsiooniprobleem on tekkinud vaid üksikutel juhtudel, kui töötaja pole olnud korduvalt kättesaadav.

Juhtide jaoks on hoopis olulisem küsimus aja planeerimine koosolekuteks ja koolitusteks. See nõuab juhilt rohkem arvestamist, suuremat paindlikkust ning aega vajadusel töötajatega läbi rääkida kaugtööpäeva muutmise võimalikkuse üle.

*“Siis on paindlikkuse teema: me lihtsalt arutame seda, et kas on võimalik seda koosolekut üldse mitte teha või teha mõnel muul päeval ja kui kõiki ei ole, siis me, kui vähegi võimalik, lepime kokku, et tule siis ikkagi reedel ja ole mingi teine päev selle asemel kaugtööl.”* (juhtide fookusgrupist)

Koosolekud ja kaugtöö on rohkem või vähem üksteist välistavad nähtused antud asutuses. Juhtide vaatevinklist nõuab kaugtöötajatega kollektiiv koosolekute planeerimisel “kalendritega maletamist”; probleemidele, mis laheneks kiiremini välnõupidamisega, tuleb leida aeglasemaid alternatiive. Samuti nõuab lisaaega koosleku läbiviimine kaugtöötajaga, sest tehnilised vahendid (nt. Skype'i veebikonverents) ei hakka alati tööle või tekivad katkestused. Töötajate fookusgrupis nimetatakse kaugtöö sageduse põhiliseks piiranguks koosolekuid ja nõupidamisi:

*“Meil [kolleegiga] on see häda, et meil on üsna tihti koosolekud” – “See on tõeline nuhtlus”*  
(töötajate fookusgrupist)

Kaugtöö, eriti kui seda on suuremas mahus, tekitab töötajates tunde, et “nad ei tea, mis majas toimub” ja jäädakse infosulgu. See tekib juhtide ja töötajate arvates paratamatult, sest palju on spontaansid arutelusid, situatsioon muutub pidevalt ning regulaarsed koosolekud ei jõua kõigi muutustega kaasas käia.

*“See inimene, kes on eemal, jääb võib-olla ilma mingist infost või mingitest kokkulepetest, mis tehakse kiirelt ja kontoris. Need võivad puudutada mingite aegade ümber leppimist, mingisuguseid ühiseid otsuseid, mis puudutavad ka teda, aga mille arutelu seda ei ole kaasatud, kuna need arutelud on olnud spontaansed ja see info nende kokkulepete kohta võib talle tulla hilinemisega või teda unustatakse üldse informeerida.”* (juhtide fookusgrupist)

Ühes osakonnas kasutatakse osakonna siseveebi ja selle mitteametlikud keskkonnad, kus vahetatakse pilte või arutletakse mingil teemal, on sotsiaalse suhtluse vahendina küllalt aktiivses kasutuses, seda eriti just töötajate poolt, kes valdavalt kaugtööd teevad.

Kommunikatsiooniga seotud aspektid on kokkuvõtlikult:

- Kaugtöötajatel on kohustus teha vastav märge elektroonilisse kalendrisse, kuid paljudele pole see harjumuseks saanud ja see tekitab probleeme kaastöötajatele. Vaikimisi eeldus on, et töötaja on kohal, ja tema kalendriga tutvumine toimub alles siis, kui vahetut kontakti pole õnnestunud saada;
- Juhtidelt on kaugtöö nõudnud koosolekute planeerimisel suuremat paindlikkust ja rohkem arvestamist inimeste majasoleku aegadega. Koosolekuid soovitakse korraldada selliselt, et kõik asjassepuutuvad töötajad oleksid füüsiliselt kohal;
- Kaugtöötaja infost kõrvalejäämine on tingitud kiirelt muutuvatest oludest ja spontaansetest aruteludest, millest kaugtöötajad osa võtta ei saa.

#### **3.4.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Kaugtöö vahenditeks on lisaks sülearvutile ka nt veebikaamera, ID-kaardi lugeja, kõrvaklapid, mikrofonid. Need muretseb töötajale asutus, kui need on tööks tõepoolest vajalikud. Viimast kinnitab

juhi sellekohane taotlus. IT-juhi küsimustikust nähtub, et asutus teostab nende vahendite hooldust ja remonti, kuid ei ole antud vahendeid eraldi kindlustanud.

Lauaarvutit ja muid kontoritarbeid, nt printer, konverentsitelefoni või skanner (e tööjaama) asutus töötajale ei hangi isegi siis, kui töötaja on täiskohaga või üle poole koormusest kaugtööl. Vastav ettepanek on rahulolu-uuringu ühe järelalusena siiski tehtud. Töötajate fookusgrupis nenditi, et pidev sülearvutiga töötamine on ebamugav ja lauaarvuti olemasolu on vajalik. See on ka põhjuseks, miks mõned töötajad teevad kaugtööd oma koduarvutist. Rahulolu-uuringus pidas 23% töötajatest kaugtöövahenditega varustatust pigem halvaks või väga halvaks, ehkki pooltel vastajatest polnud sellele etteheiteid.

Kuigi kaugtöö juurutamise tegevuskava kohaselt on internetiühenduse paigaldus asutuse poolt, kui töötaja teeb kaugtööd üle 60%, siis tegelikkuses ei ole seda rakendatud ja internetiühenduse saamine ja sellega tekkivad probleemid tuleb korraldada töötajal endal.

Asutuse sülearvutitesse paigaldatakse tarkvara süsteemiadministraatori poolt keskselt. Põhiliseks kaugtööd võimaldavaks ühenduseks asutusega on Remote Desktop, mida saab kasutada ka koduarvutitest. Üldiselt ollakse selle lahendusega väga rahul, ehkki töötajate fookusgrupis toodi välja, et koduarvutiga töötades katkeb *remote*'i ühendus ära, kui seda mingi aeg aktiivselt ei kasuta, ja see on seetõttu kontoriga võrreldes ebamugavam. Ka juhtide fookusgrupis mainiti, et *remote*-süsteem ei tööta alati. Fookusgruppides nähakse asutuse infosüsteemi küll positiivses valguses, kuid päris sama efektiivselt kui kontoris kaugtööd siiski teha ei saa. Näiteks ei ole võimalik kasutada andmetöötlusprogramme, sõnastikke, ei saa otse süsteemis anda digiallkirja, teha mugavalt pdf-dokumente, printida. Juhtide fookusgrupis arvatakse, et uus andmeturbe kord asutuses teeb kaugtöö võimalused veelgi piiratumaks.

Käesoleval hetkel ei saa andmeturbe tõttu kaugtööd teha palgaandmetega, raamatupidamises ja isikuandmetega seonduvalt. Konfidentsiaalset infot võib aga olla ka väljapool neid valdkondi ja seetõttu on ette nähtud, et kaugtöö avalduses annab töötaja allkirja konfidentsiaalse teabe hoidmise eest. See on kaugtöötajatele kergeks probleemiks:

*“Mul võib väga ebameeldivast valdkonnast tulla meile, et kaevatakse kellegi peale, ja siis keegi üle öla loeb [...] Kas nad teevad [selle infoga] midagi, ei olegi küsimus.”* (töötajate fookusgrupist)

Eraldi koolitust kaugtöötajad tehniliste vahendite kasutamiseks ei saa. Töötajate fookusgrupis öeldi, et on olemas juhend ja ühele töötajale tegi kiire väljaõppe osakonna sekretär.

Tehnoloogia poolel väärub kokkuvõttes märkimist, et:

- Kaugtööd võimaldavaks tehniliseks lahenduseks asutuses on Remote Desktop ja sellega on töötajad valdavalt väga rahul;
- Asutus mureseb kaugtöötajale sülearvuti jm tööks vajalikud vahendid, kuid mitte kontoriga võrreldava töökoha;
- Remote Desktop ei võimalda teha kõiki operatsioone kontoriga võrreldaval tasemel.

#### **3.4.3.6 Kulud**

Asutuses kavandati kaugtöötajatele kulude kompenseerimist - st arvuti ja püsiühenduse paigaldus – juhul, kui kaugtööd tehakse üle 60% tööajast. Antud investeeringut (à 16 000.-) planeeriti viiele

inimesele aastas, kusjuures püsiühenduse paigaldust käsitletakse töötaja erisoodustusena. Plaani realiseerimine eeldab aga ühtset korda.

Just kulude koha pealt ongi ühtse kaugtöö korra puudumine asutuses muutunud probleemiks. Kellele, mida ja mis tingimustel kompenseerida, pole üheselt selge ja juhtide fookusgrupist jääb kõlama, et see ongi küsimus number üks, kui töötajaga kaugtööst juttu tuleb:

*„Kes maksab infotehnoloogilise lahenduse eest, kas tal on riistvara selle jaoks olemas, kas on võimalik seda saada, kas on võimalik midagi paremat saada? Kas telefoni kompenseeritakse? Sellised korralduslikud küsimused”* (juhtide fookusgrupist)

Kuna asutuses ühtset kaugtööga seotud kulude kompenseerimise korda kinnitatud pole, on juhid võtnud seisukoha, et juhul, kui töötajal on vahendid olemas, siis talle kaugtööd võimaldatakse, kuid asutus omalt poolt kaugtöövõimalusi luua ei saa. Ja see on nende arvates omast kohast ka loogiline:

*“Tegelikult kedagi ju ei kohustata olema kodutööl. Inimene on kodutööl sellepärast, et tal on seal mugavam, parem, efektiivsem”* (juhtide fookusgrupist)

Kaugtöö võib tekitada lisakulusid töötajale endale ja seda möönavad nii juhid kui töötajad. Töötelefoni suunamisel mobiilile tuleb tagada, et lisanduv kulu ei ületaks kontori lauatelefonile seatud kululimiiti. Koduse lauatelefoni kasutamist töökõnedeks ei kompenseerita, samuti isikliku mobiili kasutamist:

*“... see on natuke halvasti, kui ma pean helistama mobiili pealt oma töökõnesid, sest seda keegi kinni ei maksa. Vahel sa paratamult pead helistama kodust ka, kui on kiire asi.”* (töötajate fookusgrupist)

Samas ütlevad töötajad, et kuna kaugtöö võimaldab neil transpordi pealt kokku hoida, siis ei pruugi kaugtöö tähendada ei lisakulu ega –tulu. Kokkuvõttes on kaugtööga seonduvad kulud kõige muu positiivse kõrval töötajate vaatevinklist tühine teema.

Kokkuvõttes:

- Tuntakse puudust ühtsetest põhimõtetest, millistele töötajatele, mida ja mis tingimustel saab kaugtööga seoses kompenseerida;
- Jooksvad kulud seoses kaugtööga kannab töötaja.

### **3.4.3.7 Töötervishoid**

Kui töötaja täidab kaugtöö avalduse, annab ta muuhulgas allkirja ka töötervishoiu- ja tööohutusnõuete järgimise kohta. Sellega kinnitab ta, et on teadlik töötervishoiunõuetest ja soovitustest ning tagab omale sobivad tingimused. Tingimuste tegelik järgimine ei ole personalijuhi sõnul aga kontrollitav.

*„Me andsime endale aru, et koduste tingimuste kontrollimiseks ei ole meil ajalist ega rahalist ressursi”* (intervjuust personalijuhiga)

Personalijuht möönab, et antud allkirjal ei ole sisulist tähendust, sest kuigi alguses loodeti, et vastutus kaugtööl tekkivate töötervishoiuküsimuste eest läheb üle töötajale, ei ole see seadusega kooskõlas - sõltumata töö tegemise kohast vastutab ikkagi tööandja. Ka juhtide fookusgrupis räägiti töötervishoiust kui probleemist, millele seni lahendust pole leitud:



*„Kui inimene on neljal päeval nädalas kodus ja siis istub seal oma kõvera jalaga tabureti otsas ja pärast on pime ja küürakas, mis siis saab?” (juhtide fookusgrupist)*

Samas ei uuri juhid oma töötajatelt nende töötamise tingimusi kaugtööl. Töötajate fookusgrupis oli nii neid, kes tunnistasid, et nende kodused töötamistingimused on viletsad, kui ka neid, kel olid kontoriga võrreldes loodud paremad tingimused.

Seni ühtki kaugtöötajate töötervishoiuga seotud probleemi asutuses tõusetunud ei ole ja personalijuhi arvates ei jäägi tööandjal muud üle, kui olla äraootaval seisukohal ja loota parimat. See on risk, mille tööandja on endale teadlikult võtnud, sest paremat lahendust ei teata. Seega:

- On töötervishoiu küsimused teatud määral probleemsed, kuna kaugtööl võivad olla suuremad terviseriskid, kuid need pole tööandja poolt kontrollitavad.

### **3.4.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed efektid**

Enne kaugtöö laiaulatuslikumat juurutamist seati asutuses kaugtööle mitmeid eesmärke. Peaesmärgiks oli pädevate ja motiveeritud töötajate hoidmine läbi inspireeriva töökeskkonna. Vahetute eesmärkidena mainiti:

- Töö- ja pereelu ühitamist;
- Ajavõitu;
- Tööaja planeerimise ja töökorralduse muutmist efektiivsemaks, samas suurendades paindlikkust ja ratsionaalsust;
- Töötajate motiveerituse ja rahulolu tõstmist ja stressi vähendamist;
- Isikliku vastutuse, efektiivsuse ja produktiivsuse suurendamist;
- Halduskulude vähendamist.

Rahulolu-uuring kinnitabki, et kaugtöö suurim positiivne efekt on töötajate **ajakasutuse efektiivsusele** ning **motivatsioonile ja rahulolule**. Töötajate fookusgrupis leidis samuti kinnitust motiveeritus ja rahulolu:

*“Me oleme rohkem motiveeritud” ja „Kodus töötamine on suurem lisaboonus kui nõnda nimetatud väärtuspalk” (töötajate fookusgrupist).*

ning seda kinnitas ka juhtide fookusgrupp, kes esimese positiivse efektina nimetab motiveeritud töötajaskonda, kuna töökeskkond on töötaja vajadusi arvestav.

Järgmine efekt on otseselt või kaudselt **produktiivsuse tõus**, mida rahulolu-uuringus nimetatakse parema keskendumisvõimalusena ning juhtide fookusgrupis paremaks töötulemuseks, mille tagab nii töötajate kõrgem motiveeritus kui ka töö tegemist toetav keskkond. Töötajate fookusgrupis nähakse **paindlikkust** ja produktiivsust üksteisega tihedalt seotuna:

*“saab töötada siis, kui ma tahan” ja “ma võin öösel kell kolm nii töötada, et ma olen palju produktiivsem” (töötajate fookusgrupist).*

**Keskendumisvõimalused** on kaugtööl paremad, kuna puuduvad kontorile omased häirivad tegurid.

*“kui on süvenemist vajavad teemad, siis on parem seda teha kodus rahulikult, vaikselt, siis ei ole neid jooksvaid asju”, (töötajate fookusgrupist)*

Segavateks teguriteks kontoris on ka kolleegid, kui spontaanseid küsimusi omavahel arutatakse. Kui aga töötaja on kaugtööl, võetakse kontoris rohkem vastutust ja otustatakse ise - probleemiga, mille puhul küsitaks nõu, kui kolleeg on kontoris, ei hakata meili või telefoni teel tülitama.

*“nad helistavad siis, kui neil tõesti on väga häda”* (töötajate fookusgrupist)

Kolmanda olulise põhjusena nimetatakse **ajasäästu**:

*“...raiskan pool tööaega tööle jõudmiseks” ja “ma võidan tund aega ja õhtul samuti tund-kaks ajas”*  
(töötajate fookusgrupist)

Mitmed asutuse töötajad puutuvad kaugtööga esmalt kokku lapsehoolduspuhkusel olles, kui soovitakse tööd taasalustada väikese koormusega, kuid mitte kontoris:

*“Kohe peale lapse sünni töötasin kogu aeg kodus, mul oli siis osaline tööaeg seitse tundi nädalas”*  
(töötajate fookusgrupist)

Seega on üheks oluliseks põhjuseks kaugtööd teha **töö- ja pereelu ühitamine** ja kaugtöö näib asutuses olevat hea viis tööle naasmisel. Lapsehoolduspuhkusel olijad olid ka eraldi sihtgrupina ära märgitud asutuse kaugtöö juurutamise tegevuskavas.

**Kulude kokkuhoidu** mainitakse samuti, kuid see on ajakuluga võrreldes vähem oluline. Veel mainitakse kaudselt ühe kaugtöö tegemise põhjusena **autonoomsust**:

*“Ma ei salli seda, kui vaadatakse, mis kell keegi tuleb, mis kell läheb, millal mida teeb”* (töötajate fookusgrupist)

Kuid lisaks neile on üheks kaugtöö positiivseks efektiks ka töötaja **professionaalne areng**:

*“Näiteks õigusakte, mida ma enese harimise mõttes võiksin teada laiemalt, jõuan kodus rohkem lugeda,”* (töötajate fookusgrupist),

ent samas leiti ka vastupidiselt, et just kontoris olemine ja suhtlemine on töötajaid erialaselt arendanud. Arengu seisukohalt näib kaugtööl olevat positiivne efekt teatud mahuni – kui üle poole tööajast ollakse kontorist eemal, siis on see arengut pigem takistav.

*“Ma julgen väita, et kui ma kasutaksin viiest tööpäevast kolme kodus ja kahte töö juures, siis ma pigem taandareneksin. Just tänu suhtlemisele inimestega olen palju kompetentsemaks saanud.”*  
(töötajate fookusgrupist)

Juhtide vaatepunktist on lisaks töötajate motiveeritusele ja paremale töötulemusele üks oluline efekt **suuremat kandidaatide valikut vabadele töökohtadele** (*“kodutöö võimalus on toonud meile nii mitugi head kandidaati”*), sest kaugtöö rakendamine on moodsa eluga kaasaskäimine ja selline kuvand tuleb asutusele kasuks. Kaugtöö on võimaldanud vajaliku oskusteabe kaasamist asutusse:

*“Kui mul on vaja ühe töötaja spetsiifilisi teadmisi, kogemust ja panust ning ta ütleb, et ta elab Tartus, siis mul ei olegi ju muud võimalust kui temaga läbi rääkida ja jõuda mingisuguse lahenduseni.”* (juhtide fookusgrupist)

Seega võib öelda, et vähemalt osa kaugtööle seatud peaesmärgist – pädevate ja motiveeritud töötajate hoidmine – on antud kaugtöö korralduse juures täidetud, sest töötajad, kes kaugtööd kasutavad, on tõepoolest motiveeritumad. Kas neid töötajaid on suudetud ka hoida, ei olnud antud uuringuga võimalik hinnata, ehkki töötajate fookusgrupis öeldu sellele viitab:

*“Ma ei tea, kas ma oleksin siin töötanud neli aastat, kui mul ei oleks seda privileegi, et ma saan kodus töötada. See on minul absoluutselt esimesel kohal, sest palka ma saaks erasektoris kindlasti rohkem.”*  
(töötajate fookusgrupist).

Alameesmärgid on samuti täidetud vaid mõne reservatsiooniga: töökorralduse efektiivsust otseselt hinnata võimalik ei ole, kuid juhtide fookusgrupi põhjal võib öelda, et kaugtöö kindlasti **ei** hõlbusta töö korraldamist. Samuti ei ole andmeid selle kohta, kuidas on kaugtöö mõjunud halduskuludele.

Ent lisaks asutuse poolt seatud eesmärkidele on saavutatud veel kolm positiivset efekti: töötajate kõrgem professionaalsus (kui kaugtööd ei ole üle poole tööajast), asutuse parem kuvand ning väärtuslike töötajate värbamispotentsiaali tõus.

### **3.4.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel**

#### **3.4.5.1 Kaugtööd takistavad tegurid**

Kõikidel ametikohtadel ja valdkondades ei ole kaugtöö asutuses samaväärselt rakendatav. Nt. tuli rahulolu-uuringust välja, et ligi 14% tugivaldkonna töötajatest (raamatupidamine, IT, personalitöö jm) ei pea üldse võimalikuks oma tööd kaugtöö vormis teha. Ometi väljendati juhtide fookusgrupis arusaama, et tegelikult on asutuses vaid kolm ametit, kus kaugtöö sugugi kõne alla ei tule – see on asutuse administraator<sup>6</sup>, IT-abi ja asutuse tippjuht. Keskastmejuhtide puhul on kaugtöö küll võimalik (ja seda ka kasutatakse), kuid töötajate ootus on, et juht oleks ka füüsiliselt olemas.

*„Nad tahaksid, et ma kogu aeg oleksin kättesaadav, uks lahti ja ootaksin neid oma kabinetis...“ ja „juht peab ju alluvaid juhtima, mitte ise kaugtööd tegema.“* (juhtide fookusgrupist)

Mainiti veel, et kaugtöö mittekasutamine võib olla seotud töötajate vanusega – kui osakonnas on suhteliselt rohkem keskealisi ja vanemaid töötajaid, siis kipuvad töödki olema rohkem kontorikesksed või ei olda lihtsalt harjunud mõttega, et tööd võib teha ka eemalt.

Lisaks töö iseloomule ja töötaja eaga soetud aspektidele tuli nii juhtide kui töötajate fookusgrupis ilmsiks, et kui töö on suures osas seotud telefonitsi suhtlemisega, siis eelistatakse olla kontoris.

*“Kuna mul on päris lai valdkond, siis see eeldab seda, et ma pean olema majas ja kogu aeg telefonile vastama.”* (töötajate fookusgrupist)

Samuti seostatakse kontoris viibimise vajalikkust koosolekutel osalemise (vt ptk 3.4.3.4) ja dokumentide digiallkirjastamisega. Viimaks toodi välja, et kaugtöö vormis ei pääse ligi asutuse andmebaasidele ja andmetöötlusprogramm ei tööta samuti üle veebi ning seetõttu pole kaugtööd võimalik kontoriga võrreldavas kvaliteedis teha (vt pikemalt ptk 3.4.3.5)

#### **3.4.5.2 Probleemid kaugtöö kasutamisel**

Asutus nägi ette järgmisi võimalikke probleeme seoses kaugtööga:

---

<sup>6</sup> See on nn valvur, kelle töökoht on fuajees sissepääsu juures, et abistada asutuse külastajaid.

- Kommunikatsiooniprobleemid;
- Töötaja kontroll, distsipliin;
- Ootamatute probleemide lahendamine;
- Töö- ja puhkeaja hägustumine, töökoormuse ja -aja varjatud suurendamine;
- Töötajad ei oska ega taha täita ülesandeid sidevahendite abil;
- Tööohutus ja -tervis;
- Andmekaitse.

Kommunikatsiooniga seotud probleeme käsitleti ptk 3.4.3.4, töötaja kontrolli puudutati ptk 3.4.3.3, tööohutuse ja -tervisega seonduvaid küsimusi ptk 3.4.3.7 ja andmekaitset ptk 3.4.3.5. Alljärgnevalt on kommenteeritud ülejäänud teemasid nii rahulolu-uuringu kui ka intervjuude tulemuste valguses. Lõpuks on välja toodud veel mõned aspektid, mis juhtidel ja töötajatel kaugtööga negatiivses kontekstis seonduvad – nendeks on tehnilised probleemid (internetiühendus), „meie-tunde“ ja sünergia vähenemine ning ebavõrdsus ja pinged kollektiivis.

### **Distsipliin**

Nii juhid kui töötajad olid ühel nõul selles osas, et töödistsipliini on kodus raskem pidada.

*„Tubli inimene ei lähe koju seana haka vedama, aga see, kes seda nagunii teeks, sellel on seda lihtsam teha kaugtööd kasutades.“* (juhtide fookusgrupist).

Töötajate fookusgrupis mainiti, et kodus on segavaid faktoreid samamoodi kui kontoris, ehkki need on teistsugused: koristamata kodu, külmkapp, koolist koju tulevad lapsed, naabrid jms:

*“Kui hommikul teed silmad lahti ja vaatad, et tolmurullid ja koerakarvad on sul maas, siis sa ikka tõmbad enne need ära...”* (töötajate fookusgrupist)

Siiski peaks distsipliini juures eristama paindlikkust ja viilimist. Kaugtöö annab mõlemaks võimaluse, kuid paindlikkuse puhul töötulemused reeglina ei kannata. Et asutuse töökultuur ja -korraldus on üldiselt küllaltki tulemuskeskne, siis ei ole töötaja paindlik planeerimine distsipliini rikkumine ning teisalt ei võimalda pikaajalist viilimist kokkulepitud tulemused:

*“Kindlasti on seda inimtüüpi ka, kes kasutavad [kurjasti] ära, et on võimalik kodus olla, aga see tuleb niikuinii varem või hiljem välja. Meil on kõik seotud ju kuupäevadega.”* (töötajate fookusgrupist)

Juhtide meelest ei ole distsipliin kaugtöötajate juures probleemiks. Olgugi, et kontoris teiste silme all on ehk raskem viilida, siis kokkuvõttes jääb kõlama, et töötaja, kes ei soovi endast anda parimat tulemust, ei tee seda ka kontoris, ja tegelikult polegi vahet, kus see inimene töötab – ta tuleks varem või hiljem välja vahetada. Kokkuvõttes ei saa distsipliini oluliseks probleemiks pidada.

### **Ootamatute probleemide lahendamine**

Kuigi intervjuudes ei toodud ühtegi konkreetset näidet esilekerkinud ootamatust olukorrast, mille lahendamine oli takistatud kaugtöö tõttu, mainisid seda kaudselt nii juhid kui töötajad. Juhtide fookusgrupis toodi esile, et on esinenud hetki, kus välknõupidamise korraldamine on olnud vajalik, et mingi probleem kiiresti lahendada. Et aga nõupidamist pole võimalik olnud teha, siis on juhil tulnud kasutada tehnilisi vahendeid, tavaliselt telefoni. Siinkohal nähtub taas, et kuigi kaugtöö võib olla

paindliku tööajaga, ei tähenda see, et töötaja pole tööajal kättesaadav. Üks juht möönabki, et ainus probleem kaugtööga seoses on see, kui töötajaga ei saa vajadusel kontakti.

Teine aspekt, mida rõhutati, on eelneva planeerimise vajalikkus – juht peab omandama harjumuse planeerida temaatilisi koosolekuid vastavalt asjassepuutuvate töötajate kontoris viibimise ajale (see eeldab muidugi, et need ajad on mõlemale poolele teada).

Töötajate poolel oli mõnevõrra dilemmaks tööaja paindlikkus vs kiired tööasjad. Vajadust olla kättesaadav rõhutasid ka nemad, ent probleem tekib nende jaoks siis, kui on kiiresti vaja korda ajada mingeid dokumente, mida kodus pole võimalik teha. Sellistel juhtudel on kontoris olevad kolleegid abiks olnud:

*“Siis kui on kiire, on vaja digiallkirja või [dokumentides] midagi muuta või teha, me kõik üksteist aitame...” – “Siin on tõesti selline meeskonna tunnetus ja meeskondlik tegemine. Siis ei ole sedasi, et minu töö piir siin lõpeb ja kui kolleegi kõrval ei ole, siis ega jumala eest mina seda tööd ka tegema ei hakka.”* (töötajate fookusgrupist)

### **Töö- ja puhkeaja hägustumine**

Töö- ja puhkeaja hägustumine on siinkohal eristatud töökoormuse suurenemisest, sest kuigi need kaks nähtust on teineteisega seotud, toodi töötajate fookusgrupis välja aspekt, mis pigem seostub distsipliini hoidmise ja eri rollide segunemisega. Nimelt leiti, et kodus töötamise probleemiks on, et teised pereliikmed ei võta töötamist tõsiselt ja raske on ennast kehtestada:

*“Laps helistab, et, kuule, sa oled kodus, tule mulle lõuna ajal järgi. Ma ütlen, et ma ei saa, ma teen praegu tööd. Siis on see solvumine.” -- “Teisel tulevad mingid lootused, et sina oled ju kodus, miks sa siis poes ei käinud.”*(töötajate fookusgrupist)

Muretseti ka eeskuju andmise pärast oma lastele: kui kaugtöö jõudsalt levib, siis kuidas anda lastele mudel, et kusagile on vaja õigeks ajaks jõuda, et raha teenimiseks on vaja tööd teha jne.

### **Töökoormuse ja –aja varjatud suurendamine**

Ületöötamine on asutuses juhtide ja töötajate hinnangul üldine probleem ja ei seondu üksnes kaugtööga. Selge on siiski see, et kaugtööl on ületöötamise risk veelgi suurem:

*“Ületöötamine on kindlasti probleem. Mõni on selline hästi kohusetundlik ja unustabki ennast, siis ei ole kolleegi ka, kes lööks laua pihta, et, kuule, kell on seitse, äkki hakkame minema.”* (juhtide fookusgrupist).

Töötajad lisavad, et kaugtöö paneb neid töölainele lülituma ka siis, kui selleks pole otsest vajadust.

*“Jõuan kell kaheksa-üheksa [lähetusest] koju ja esimene asi, mis ma teen, on arvuti lahti ja vaatan postkasti ja siis hakkam vastama kiirematele asjadele. Aga kui mul ei oleks seda võimalust, siis ei juhtuks mitte midagi, kui ma hommikul tööle lähen seda tegema.”* (töötajate fookusgrupist).

Rahulolu-uuringus toodi samuti probleemina välja, et kaugtööd tehakse kui üleajatööd. See, et kaugtöö seondu ülekoormusega, võib olla põhjustatud sellest, et lisaks kokkulepitud tööülesannetele ja tähtaegadele on kontoris paljuski tegemist jooksvate küsimuste lahendamisega, mis ei ole tööplaanis fikseeritud, ja n-ö „oma tööle“ keskenduda polegi võimalik. Et aga tähtajast

kinni pidada, tehakse kokkulepitud töö kaugtööna ja koormus tunniarvestuses võib tõesti tulla suurem.

### **Oskamatus ja tahtmatus sidevahendeid kasutada**

Asjaolu, et töötajad ei ole valmis ülesandeid sidevahendite abil täitma, ei tõusetunud olulise probleemina juba uuringu metoodikast tulenevalt. Siiski võiks välja tuua kaks aspekti: asutuses seostatakse kontoris viibimise vajadusega telefonitsi suhtlemist ja koosolekute pidamist, kuigi mõlemat annaks (hästi) korraldada ka kaugtöö vormis. Kui telefoni suunamine võib olla töötajale ebamugav rahalistel kaalutlustel (vt pkt 3.4.3.6), siis nõupidamiste korraldamine IKT-vahendusel ei ole kuigi levinud praktika ja tekitab ebamugavust:

*“[infotehnoloogiliste vahenditega] kipub see probleem olema, et nad võivad raisata koosoleku aega, et sa ei saa Skype’i ühendust kohe tööle, konverentsitelefoni ei hakka tööle, siis sul kulub umbes 10-15 minutit selle peale, et see tehniline ühendus luua, mis tekitab endal ja ka teisel poolel teinekord stressi”. (juhtide fookusgrupist)*

### **Internetiühenduse (elektri) vähene usaldusvärsus kodus**

On paradoksaalne ja samas loogiline, et kui kaugtöö on atraktiivne eelkõige neile töötajatele, kes elavad töökohast kaugemal, siis pigem on just neil probleeme internetiühendusega või isegi elektriga, mille puudumine kaugtöö võimatuks teevad. Probleeme tunnistasid nii töötajad kui juhid.

*“Plaanid, et ma nüüd teen kaks päeva nädalas kodus tööd ja siis tuleb Eesti Energia ja ütleb, et sel päeval on volukatkestus”. (töötajate fookusgrupist) ja “Mul on mitu korda olnud, et hommikul ärkan ja mõtlen, et teen täna kaugtööd. Tõusen üles: mida ei ole, on Internet.” (juhtide fookusgrupist).*

Sellised ootamatused ei ole põhjuseks tööd mitte teha, küll aga nõuab see töötajalt valmisolekut ja paindlikkust minna kontoris või lähimasse internetipunkti.

### **„Meie“-tunde ja sünergia kadumine**

Intervjuudes mainitakse, et üheks probleemiks on organisatsiooni „meie-tunne“, mis kaugtöö laiemal levikul kipub vähenema. Seda nimetatakse ka „meeskonnatundeks“ või „kollektiivitundeks“ ja kaugtöö seda kuidagi ei soodusta:

*„Kui kodus oled ja tuled tööle tagasi, siis millestki oled nagu ilma jäänud.” ja “Kogu see meeskonnatunne kaob ära” (töötajate fookusgrupist).*

Juhtide poolt kommenteeriti seda nähtust kaheti – ühest küljest ei peetud seda probleemiks, kuna juht ei pea “vendluse eest” palka maksma, kuid teisalt nähti, et see mõjutab kaudselt teineteisemõistmist ja töötulemusi:

*“Kui ta tunneb mind, siis inimene juba poole sõna pealt ütleb, et ah sa mõtled seda, see oli see, millest me eelmine kord rääkisime” ja „kui inimesed tunnevad üksteist, siis on läbirääkimised ka palju efektiivsemad, ma ei pea hakkama pikalt-laialt seletama, et ma mõtlen selle all seda” (juhtide fookusgrupist).*

Töötulemusi mõjutab ka sünergia, mis kaugtööga väheneb. Kollektiivne loovus ja head ideed tekivad vaid koos olles ja paraku mitte tehniliste vahendite kaudu suheldes:

*“See annab tööle väga palju sisendeid, kui inimesed näost näkku viskavad mingit nalja või juhivad tähelepanu mingile asjale, millest sünnib mingi uus mõte, mis omakorda viib lahenduseni.”* (juhtide fookusgrupist).

### **Ebavõrdsus ja pinged**

Kuigi asutuses on kaugtöö tegemine üldiselt soositud ja levinud, pole see siiski kõikidele töötajatele võrdsel määral kättesaadav tulenevalt tööülesannetest või juhi hoiakutest ja see tekitab teatud rahulolematust.

*“Osakonniti soositakse seda erinevalt. On osakondi, kus sellele vaadatakse halvasti või sa tunned end halvasti, kui sa osakonnajuhatajalt selle võimaluse välja nõutad, ja on osakondi, kus ei ole üldse probleemi.”* (juhtide fookusgrupist)

Teine ebavõrdsuse moment seisneb selles, et kontoris olijate töökoormus võib veidi suureneda tänu kolleegi kaugtöövormile:

*“Kui inimene on kaugtööl, siis võib tekkida teistele töötajatele natuke lisakoormust. Et kui ei pääse kõigile IT vahenditele ligi, siis keegi peab nt saatma kellelegi faile, sellised väikesed lisatööd.”* (juhtide fookusgrupist)

Töötajad väljendasid sedasama, kuid nad ei näinud selles pingete allikat, vaid tõstsid esile üksteise aitamist, meeskondlikkust ja head õhkkonda. Juhid eitasid kategooriliselt, et nad annaksid jooksivaid tööülesandeid neile, kes on parasjagu kontoris, ja et sellest võiks tuleneda mingi ebavõrdsus.

*“Iga inimene tegeleb mingi konkreetse asjaga või ühe mingi valdkonnaga, et ma ei saagi anda tema ülesannet kellelegi teisele.”* (juhtide fookusgrupist)

Seega võib öelda, et kaugtööst tulenev lisakoormus kontorisolijatele (v.a. juhid) on minimaalne ja sellegi elimineerimiseks oleks võimalik kasutada tehnilisi lahendusi.

Olulisi pingeid kollektiivis seoses kaugtööga asutuses ei ole. Väikesed arusaamatused tulenevad sellest, et kaugtööd kasutatakse väga erinevas mahu ja mõneti vaadatakse ühe osakonna piires halvasti ohtralt kaugtööd kasutavatele töötajatele nende poolt, kes seda ise mis tahes põhjusel ei kasuta. Samuti tekitab pingeid, kui kontorisolijatele jääb mulje, et kaugtöö ei ole töö, vaid puhkus. See võib juhtuda siis, kui kaugtöötaja pole kättesaadav:

*“kadedus või kriitika ikkagi sünnib kättesaadavuse [puudumise] pealt.”* (juhtide fookusgrupist)

või ei mõisteta töötaja töövaldkonda:

*“Kui ma sellest valdkonnast ei tea, siis võib tekkida tunne, et mis ta seal kodus teeb, tal polegi ju midagi teha.”* (töötajate fookusgrupist)

Kaugtöö iseenesest probleeme ei tekita, aga kui probleemid tekivad, siis on kaugtöö (või töötaja, kes on eemal) üks “varnast võtta” põhjus:

*“inimesed on teineteise peale pahased, kui mingid asjad venivad ja vahest nad on ka tõmmanud kaugtöö probleemide hulka, kuigi ma ei ole kindel, et kaugtöö see põhjustaja on”* (juhtide fookusgrupist)

Üldjoontes võib tõdeda:

- kaugtööga ei ole organisatsioonis kaasnenud olulisi probleeme;
- Juhtide seisukohalt on keerulisemaks muutunud vaid koosolekute planeerimine ja koostöö teiste osakondadega;
- Tõsisemad kommunikatsiooniprobleemid on tulenenud sellest, kui kaugtöötaja ei ole vajadusel kättesaadav või ta ei täida elektroonilist kalendrit, nagu on kokku lepitud;
- Töötajate meelest on kaugtööl probleemiks rollide segunemine ja ületöötamise suurem risk.

## 3.5 Juhtum nr 6

### 3.5.1 Metoodika

Asutuses viidi novembris 2008 läbi intervjuu kahe osakonnajuhatajaga (personalijuht ja finantsdirektor), detsembris tehti intervjuud töötajate fookusgrupiga (8 osalejat) ning keskastme juhtide fookusgrupiga (3 osalejat) kahes erinevas Eesti regionaalses kontoris. Lisaks intervjuueeriti veebruaris 2009 juhatuse liiget ja läbi viidi ka IT veebiküsimustik. Kaugtööd reguleerivaid dokumente asutuses uuringu tegemise momendil ei olnud, ehkki nende loomisele oli mõeldud.

### 3.5.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus

Tegemist on avaliku halduse organisatsiooniga (edaspidi asutus), mille peakontor asub Tallinnas ning töötajad eri piirkondades üle Eesti on koodnunud piirkondlikesse kontoritesse. Asutuses on kokku üle 500 töötaja. Kõigil töötajatel on asutuse (piirkondlikus) kontoris töökoht.

Asutuses võib eristada kahte liiki kaugtööd:

- a) töö, mida tehakse piirkondlikes kontorites – kuigi need kontorid on töötajate jaoks tööandja tavapärase ruumi, on see käsitatav kaugtööna seetõttu, et töötajale tööülesannete andmine ja kontorilimine toimub läbi IT-vahendite;
- b) töö, mida tehakse IT-vahendeid kasutades kodus, reisil vm.

Kaugtöö tegemise kohaks on valdavalt piirkondlik kontor, mille töötaja valib oma elukohast lähtuvalt. Piirkondlikes kontorites töötab ca 50% asutuse personalist. Töötajate fookusgrupis osalejad arvestasid oma kaugtöötamise kogemust selle järgi, kui 2000.a. loodi asutuses veebipõhine infosüsteem, kuid täisajaga kaugtöötajateks ei pea nad ennast siiani, sest piirkondlikus kontoris tehtav töö on nende jaoks siiski kontoritöö.

Teiseks oluliseks kaugtöö tegemise kohaks on töötaja kodu, kuid seda rakendavad töötajad väga erineval määral. Asutuses ei ole ametlikult kodutööd rakendatud.

*“Me seda kodutööd ei ole praegu väga laialt propageerinud, [...] see on selline vaikimisi, et kellel on võimalus teha.”* (intervjuust juhatuse liikmega).

Küll aga on asutuses sisse seatud tava, et töötajad, kelle põhitöökoht on Tallinna kontoris, võivad juhiga kokkuleppel töötada osaliselt kodule lähemal asuvas piirkondlikus kontoris. Nt tippjuhtkonna hulgas on välja kujunenud, et koosolekuid ja kohtumisi korraldatakse vaid nädala esimesel kolmel päeval ja nädala teises pooles viibitakse piirkondlikus kontoris.



Ka Tallinna kontorit soovitakse arendada suunas, et seal saaksid teha kaugtööd need töötajad, kelle tavapärase töökoht asub mujal Eestis. Juhatuse liikme sõnul on plaanis luua mõned impersonaalsed töökohad, mis on vajadusel kaugemalt tulnute käsutuses. Sellised töökohad on praktikas vajalikud, aga samuti aitab see muuta Tallinna kontori funktsiooni sarnasemaks teistele piirkondlikele kontoritele.

Töötajate fookusgrupis oli nii neid, kes IT-ga seotud ülesandeid tegid ainult piirkondlikus kontoris kui ka neid, kes tegid seda põhiliselt kodus ja käisid kontoris väga harva.

Enamik ametikohti asutuses on sellised, kus on tegemist liikuva tööga ja tööülesanded on seotud füüsilise kohalolekuga – inspekteerimine, läbirääkimised klientidega jms. Sellest ülejääva nn kontoritöö osakaal on väga erinev sõltuvalt ametikohast ja põhimõtteliselt saab potentsiaalsest kaugtööst rääkida selles osas.

### **3.5.3 Kaugtöö kasutamise korraldus**

#### ***3.5.3.1 Kaugtöö areng ja reguleeritus***

Asutuses on kaugtöö tekkinud viimase aasta jooksul, ehkki väga palju asutuse tööülesandeid on traditsiooniliselt sellised, kus tööd tehakse kontoris väljas<sup>7</sup>. Kaugtöö teke on seotud kahe aspektiga:

- a) Struktuurireform, kus regionaalsel põhimõttel eksisteerinud piirkondlikud struktuuriüksused muudeti funktsionaalseteks. Reformi käigus pidi iga töötaja määratlema, millises kontoris ta töötada soovib, ja sinna loodi talle ka töökoht. Muutus ka töötaja vastutusvaldkond ja alluvusvahekord, kuna tema vahetuks juhiks ei olnud enam struktuuriüksuse juht antud piirkonnas, vaid antud valdkonna juht, kes asub eemal.

Töötajad, kes on piirkondlikus kontoris aastaid töötanud ja kellel polnud vajadust töö asukohta muuta, ei teadvusta ega tunnetata seda, et nad on nüüd kaugtöötajad. Tunnetatakse, et reformiga seoses muutusid tööülesanded spetsialiseeritumaks, kuid paindlikkust puudutas reform vähem ja vaid neid töötajaid, kes tööülesannetest tulenevalt sõidavad Eestis ringi. Selle ringsõidu perioodil võivad nad nüüd ükskõik millises regionaalses kontoris töötada, sest igas kontoris on juhtmeta interneti leviala. Enne reformi oli internetiühendus seotud ainult konkreetsete töökohtadega.

- b) Uue juhtkonna hoiak, et töötaja ei pea töötama ainult oma põhitöökohas, vaid võib seda osaliselt teha talle sobivama asukohaga kontoris – see puudutab eelkõige Tallinna kontori personali.

Protsess, kus töötajad hakkasid kasutama rohkem kui üht tööandja kontorit, sai alguse tippjuhtkonnast, kellest mõned ei elanud Tallinnas ja seetõttu sobis neile osaline kaugtöö kokkulepitud päevadel. Kuna selline töökorraldus töötas hästi, rakendati seda hiljem ka laiemalt.

Sellise kahe kontori süsteemi võimaldamine on juhatuse liikme sõnul kooskõlas strateegiaga, et Tallinnas asuv kontor on kontor nagu iga teine ja teadlikult välditakse sõna „peakontor“. Neil juhtumitel on töötaja töölepingut kohandatud nõnda, et töökohana on määratletud kaks kohta –

---

<sup>7</sup> Seetõttu oli nt töötajate fookusgrupis osalenutel kohati raske mõista, millises osas on nende töö kaugtöö ja millises osas töö lihtsalt kontoriga eemal.

lisaks Tallinnale see kontor, kus töötaja eelistab olla. Samas ütleb juhatuse liige, et mitmes kontoris töötamine toimub rohkem suviste kokkulepete alusel ja nii ei ole, et töötaja jooksvalt otsustab, kuhu ta homme või ülehommeks tööle läheb.

Töötajatel, kes kasutavad kodutööd, pole lepinguliselt midagi muudetud, sest selle kasutamise kohta pole asutuses põhimõttelist seisukohta võetud. Kui seda siiski töötajate poolt rakendatakse, siis on see juhatuse liikme meelest nende isiklik asi, kui neil teatud juhtudel on kodust otstarbekam tööülesandeid teha.

*„On piirkondi, kus inimesed elavad kaugel sellest kontorist“ (intervjuust juhatuse liikmega).*

Kaugtööd ei ole asutuses täpsemalt reguleeritud, kuna personalijuhi arvates on see veel liiga uus nähtus. Kuigi edaspidi on kavas kaugtöö kohta dokumentatsioon luua, siis praegu alles omandatakse kogemusi, kas, mida ja kuidas oleks vaja reguleerida:

*„See kõik on täiesti uus struktuur, uued situatsioonid, uus keskkond ja nüüd hakkavad inimesed vaikselt seda omaks võtma.“ (intervjuust personalijuhiga).*

Samas on personalijuht veendunud, et hiljemalt aasta möödudes tekib vajadus kaugtöö asutuses mingil viisil reguleerida. Ta möönab sedagi, et kunagi tehti asutuses reglemendi projekt, kus nähti ette kaugtöö tegemise võimalus töötajate motivatsioonipaketi osana. Kuid reglement praktikas ei rakendunud, sest vaidlusi tekitas ametikohtade määramine, kus kaugtööd teha ei saa:

*„Tekkis see, et miks mina ja miks mitte tema ja siis osadel töökohtadel nähti, et ei ole võimalust kodus tööd teha [...]. Mäda isiklikuks ja kadus loogika ära, see asi jäigi sinna paika, see ei lahenenud.“ (intervjuust personalijuhiga).*

Kaugtöö arengu asutuses võib kokku võtta järgmiselt:

- Kuigi endised asutuse harukontorid sarnanevad praegu pigem kaugtöökeskustele, ei tunnetata nendes kontorites olevad töötajad olulist muutust oma staatuses ja kontoritöö eristamine kaugtööst on hägus;
- Kaugtööd (eelkõige kodutööd) ei juuruta mitte reglement, vaid juhtkonna ja töötajate tahe. Kaugtöö võimaldamise peamiseks motiiviks on olnud töötajate töökoha sobitamine elukohaga.

### **3.5.3.2 Töötajate valik**

Antud asutuses tuleb kaugtööst rääkida kahes eraldi lõikes: töötamisest piirkondlikus kontoris ja töötamisest kodus. Piirkondlikus kontoris tehtav kaugtöö on enamikule kaugtöötajatest ainus võimalus asutuses töötada. Selles osas pole kaugtöö tegemine töötaja vabatahtlik valik ja kui töötajatelt uurida, miks nad kaugtööd teevad, siis on esimene vastus, et:

*“Ega praegu meil alternatiivi ka ei ole. Teist võimalust ei ole.” – “[Asutuses] teistmoodi tööd teha polegi enam võimalik” (töötajate fookusgrupist).*

Samas tuleb rõhutada, et paljud kaugtöötajad pole olnud sunnitud tegema suuri muutuseid võrreldes harukontorite-perioodiga.

Juhtide vaatevinklist on kaugtööl oluline usaldus ja selle tagab asjaolu, et piirkondlike töötajate valikul on nende taust suures plaanis teada, kuna eriala on väga spetsiifiline.

*„Kõiki teatakse. Me oleme tegelikult [...] suhteliselt konservatiivne kogukond, me teame kõike ja kõiki. Selles mõttes ei olnud ju raske oma töötajaid ka valida.“ ja „Valitud said need, keda me usaldasime.“*  
(juhtide fookusgrupist).

Samas möönavad juhid, et usaldusele vaatamata võib tekkida tagasilööke, kuid siin on abiks selged eesmärgid:

*„Tõenäoliselt on niimoodi, et kõik ei ole suutelised tööd tegema nii hästi, kui nad teeksid siis, kui sa hommikul saadad mehe [tööle] ja õhtul vaatad, mis ta teinud on. Et vajab sellist pidevat kontrolli. [...] aga teine asi on see, et [...] eks nad peavad kohanduma ja suutma, sest eesmärgid tuleb ju täita“*  
(juhtide fookusgrupist).

Mõneti erinev on kodus tehtav kaugtöö: see toimub töötaja initsiatiivil ja käib eelkõige piirkondlike kontorite töötajate kohta, kes on oma töötamise koha valikul iseseisvamad – nende jaoks on piirkondlik kontor on üks paljudest võimalustest oma tööd teha. Mitmed piirkonna kontori töötajatest, kes fookusgrupis osalesid, töötasidki peamiselt kodus, omamata selleks mingit konkreetset kokkulepet tööandjaga.

Personalijuht meenutab, et ka Tallinna kontoris on kodutööle kollektiivi poole viltu vaadatud. See ilmnes eriti siis, kui kaaluti osalise kodutöö võimalusi nende puhul, kes elasid Tallinnast väljas ja kaugtöö oli käsitatav kui „kaugelt-tulija“ privileeg:

*„Kui mina olen Tallinnast, siis mina pean siia [kontorisse] tulema ja kui tema on Tartust, siis tema ei pea tulema. [...] Need, kes iga päev tööl käisid, neid see nii häiris ja sellest ei tulnud mitte midagi välja.“* (intervjuust personalijuhiga).

Kokkuvõttes:

- Piirkondlikus kontoris tehtav kaugtöövorm ei ole töötajate vabatahtlik valik, vaid struktuurireformi tulemus;
- Kui ametikoht eeldab kontoritööd Tallinnas, siis on kaugtöö põhjendatud vaid juhul, kui töötaja elab töökohast eemal ja see lepitakse kokku vahetu juhiga;
- Piirkondlikes kontorites töötavatel inimestel on osaline kodus töötamine loomulik, sest paljudel juhtudel asub ka piirkondlik kontor mitmekümne kilomeetri kaugusel töötaja kodust.

### **3.5.3.3 Töötulemuste ja -aja mõõtmine kaugtööl**

Juhtide fookusgrupis öeldakse, et kellaajalist tööajast kinnipidamist ei saa kontrollida, kuid selleks pole ka põhjust. Nende jaoks on piisav, kui töötaja on kättesaadav ja seeläbi on aru saada, kas parasjagu mingeid tööülesandeid täidetakse või mitte.

Töötajate fookusgrupis oldi üksmeel, et tööaja mõõtmine ei ole tulemuslik ja töötaja usaldamine on juba antud tegevusvaldkonda sisse kodeeritud:

*„See on eriala viga. Siin teisiti ei saa, juht lihtsalt peab usaldama oma alluvaid. Muidu pole üldse võimalik.“* (töötajate fookusgrupist)

Töötajate fookusgrupis on paindlik tööaeg iseenesestmõistetav. Ehkki lepingu järgi toimub töö kellast kellani, on see formaalsus ja antud elukutse puhul on ajast aega olnud nii, et kella ei vaadata. Juhtide fookusgrupiski väidetakse, et neil pole tihti aimugi, mida töötaja kusagil mõnesaja kilomeetri kaugusel parajasti teeb, kuid kaugtööga peabki usaldus olema suurem.

Töötajate meelest aitab töö tulemusele kaasa see, et toimub sotsiaalne kontroll, kuna ühe inimese tööst sõltub teise töö. Töö on korraldatud selliselt, et:

*„...kui keegi midagi tegemata jätab, siis kõik sõltuvad kõigist.“ – „Kui üks jätab midagi tegemata, siis ta jääb teisele jalgu kohe“ – „Kui ta tööd ei lõpeta, siis mina ei saa minna kontrollima, vastu võtma ...“ – „See on ahelreaktsioon.“ – „Tuleb kohe välja.“ (töötajate fookusgrupist).*

Üksteisest sõltumist töötulemuse hindamise meetmena mainivad ka juhid. Kuid lisaks sellele on asutuse infosüsteemi sisestatud töökavad, töökäskud ning töötajate poolt pannakse sinna aruanded. Samuti on *on-line's* näha, kuidas töötajale antud ülesanne edeneb.

*„Vaatan arvutist, kuidas need andmed siia aruannetesse tekivad“ ja „...infotehnoloogilised vahendid aitavad seda usaldust hoida [...] On sellised väikesed abivahendid infosüsteemis, mis aitavad jälgida, et kuhu maale töödega jõutud on.“ (juhtide fookusgrupist)*

Juhid jälgivad kaugtöötajate töö edenemist praktiliselt iga päev. Kuid abiks on ka muud meetmed: nt. otsene tagasiside klientidelt või pisteline kontroll töötaja töökohal. Samuti on igas struktuuriüksuses omad kontrollifunktsiooniga töötajad, kes hindavad ebakõlasid plaani ja tegeliku täitmise vahel.

Seega:

- Töötaja mõõtmist kaugtööl peavad juhid keeruliseks ja töötajad mõttetuks;
- Töö tulemuse mõõtmine seisneb töökorralduses, kus töötajate tööülesanded on üksteisest sõltuvad ja ülesande täidetuse astet on võimalik infosüsteemist jälgida, samuti on struktuuriüksustes töötajad, kes töö tulemuste vastavust kontrollivad;
- Juhid kasutavad töö tulemuse hindamiseks ka otseseid tagasiside kanaleid klientidelt.

#### **3.5.3.4 Kommunikatsioon**

Juhtide fookusgrupis nimetatakse, et suurim muutus nende töös seoses kaugtöö tekkega leidis aset suhtlemises, kui vahetu suhtlemine asendus telefonisuhtlusega. E-maile küll kasutatakse, kuid kuna suur osa nende alluvate tööst toimub kontorist väljas, siis kiiremaid asju aetakse mobiiltelefoniga. Varem kohtuti oma töötajatega igal hommikul kontoris, nüüd seda ei ole. Samas ütlevad juhid, et töötajate selge ootus on, et vahetut suhtlemist oleks siiski praegusest rohkem:

*„Hea oleks, kui iga kuu saaks vähemalt korra kokku.“ ja „Inimesed tahavad aeg-ajalt näost näkku kohtuda. Nii nagu meil üks [...] töötaja ütleb, et tema jaoks see arvuti on ikkagi kast, et see ei ole mingisugune normaalne suhtlemine, et inimesega tuleb ikka näost näkku kohtuda ja rääkida“ (juhtide fookusgrupist).*

Töötajad, kes töötavad regulaarselt mitmes kontoris, panevad oma elektroonilistesse kalendritesse vastava märke ja siis teavad kolleegid, et suhtlemine antud töötajaga toimub Skype'is, telefonitsi või e-kirjavahetuse kaudu. Osakonnajuhataja lisab, et ka koosolekuid peetakse IT-vahendusel:

*„Istume [Eesti eri punktides] arvuti taha kokku ja siis räägime, kuni paaritunniseid koosolekuid peame Skype'is.“* (finantsdirektor).

Kaugtööpäevadel on töötajad kättesaadavad ja kuigi alguses oli kaugtööd tegeva töötajaga teatav suhtlemisbarjäär, siis nüüd ollakse sellega kohanenud ja ei tehta vahet, kas töötaja on kontoris või kaugtööl.

Töötajate fookusgrupis mainiti põhilise kommunikatsioonivahendina e-maili ja sellega seoses oli vahel probleemiks kommunikatsiooni aeglus:

*„Lihtsam oleks see asi üle laua kolleegile ära rääkida, kui sa kirjutad ja saadad meili ja siis ootad, millal tuleb see info.“* (töötajate fookusgrupist).

Kommunikatsiooni aeglust aitaks vähendada tehniline lahendus, kus töötajad eri punktides saaksid ette võtta ühise arvutipildi ja protokollija saaks *on-line*'is teha teksti parandusi, mida kõik näevad.

*„Ühest IT asjast on meil puudus. Peaks olema kõigil arvutitel ees tekst, mida üks korrapidaja muudab [...], et on võimalik kohesed protokollid koostada.“* (finantsdirektor).

Praegu kasutatakse sel eesmärgil e-maili ja ehkki need käivad kiiresti, ei ole see kõige efektiivsem viis.

Kommunikatsiooniga seoses rääkisid töötajad veel kahest probleemist: üks on operatiivne pool – nt ei tea töötajad, kelle poole mingis küsimuses pöörduda või ei ole neid informeeritud, et infosüsteemis on tehtud mingeid muudatusi – teine aga strateegiline külg: töötajad tunnevad teatavat infopuudust, mis puudutab asutuse üldiseid arenguid ja juhtkonna plaane. Juhtide fookusgrupp lisab omalt poolt nüansi, mis mõnel määral seletab infost kõrvalejäämist:

*„Kui on vaja mingit ideed või kuidas mingit lahendust leida, siis otsid siit kuskilt lähemalt ikka [mitte töötajate hulgast, kes on eemal]“* (juhtide fookusgrupist).

Samas tunnetavad ka juhid, et tavatöötaja ei saa infot selle kohta, mis asutuses toimub, aga nad ei olnud kindlad, et see on kaugtööst tulenev probleem, sest ka Tallinna kontori personali ei peetud oluliselt paremas olukorras olevaks.

Asutusel on oma autopark ja töötajad sõidavad tööülesannetega seoses väga palju. Nõupidamised korraldatakse samuti nõnda, et kaugtöötajad kohale sõidavad, kuigi kokkusaamise koht võib olla valitud optimaalse sõidukaugusena kõigi osapoolte jaoks. Juhtide fookusgrupis öeldakse, et nõupidamised, kus kõik osapooled ümber laua istuvad, on vajalikud, eriti nt. konfliktide või negatiivse tagasiside korral kellegi tööle.

Asutus korraldab personalijuhi sõnutsi väga tihedalt ka mitteformaalseid kokkusaamisi või koolitusi ja see on sellise „hajaasustuse“ puhul oluline kommunikatsioonivorm. Intervjueeritud juhtide meelest on probleemiks vahetu kommunikatsioon eri osakondade vahel.

*„Kui saaks nad teiste struktuuridega kokku viia kuidagi [...] et nad ka teisi näeksid.“* ja *„Ega me ju täpselt ei tea, millega keegi tegeleb“* (juhtide fookusgrupist).

Kokkuvõtteks kommunikatsiooni kohta:

- Kaugtöötajatega kommunikatsioon toimub põhiliselt telefonitsi, e-maili, tekstivestluse ja internetikõnede abil; (video)konverentsi võimalusi ei kasutata;
- E-maili vahendusel toimuvat kommunikatsiooni peetakse suhteliselt aeglaseks ja oodatakse tehnilist lahendust, kus füüsiliselt eri paikades asuvad töötajad näeksid ühist arvutipilti;
- Piirkondlikud kaugtöötajad tunnevad, et nad on otsustest kaugel ja nendeni ei jõua alati vajalik info;
- Konfliktide ja arusaamatuste korral tuleb korraldada kokkusaamine, tehnilised vahendid kohaolekut ei asenda. Regulaarseid kohtumisi tuleb korraldada igal juhul, juhtide meelest peaks nad kõiki oma alluvaid vähemalt kord kuus nägema;
- Kaugtöö on soodustanud kapseldumist oma töösse ja „laiem pilt“ organisatsioonist kipub kaduma.

### **3.5.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Sülearvutid (koos vajaliku tarkvaraga) on muretsetud töötajatele teatud ametikohast alates, sõltumata sellest, kas nad teevad või on avaldanud soovi teha kaugtööd. Sellisel juhul ei ole töötajal lauaarvutit ja ta kasutab ainult sülearvutit sõltumata töötamise kohast. Juhatuse liikme sõnul on asutuses võetud suund, et uued muretsetavad arvutid on ainult sülearvutid. Nii juhtide kui töötajate fookusgrupis öeldakse, et sülearvuti oleks vajalik pea kõikidele ja loodetakse, et sülearvutid ka nendeni jõuavad:

*„Me tunnetame, et [töötajatel] ei ole täna läpakaid, [...] see oluliselt lihtsustaks nende tööd. [...] Ta saab kohe koha peal oma mõned kiired asjad ära teha.“ (juhtide fookusgrupist)*

Lauaarvuti muretseb asutus ainult kontoris ja kui töötajal sülearvutit pole, siis kodutöö puhul kasutab ta oma isiklikku koduarvutit. Töötajale ostetakse aga nt. mikrofoni, kõrvaklapid, ID-kaardi lugeja ja skanner, kuid nt. printerid on ainult kontoris. Samuti muretseb tööandja töötajatele mobiilid, kuid seda sõltumata kaugtööst. Tööandja poolt muretsetud töövahendeid hooldab reeglina ka tööandja.

Tarkvara paigaldamine ja uuendamine toimub asutuses süsteemiadministraatori koordineerimisel keskselt, töötajad sellega tegelema ei pea. Ligipääsuks asutuse infosüsteemile kasutatakse Remote Desktop'i lahendust ja see on võimalik kõikidest arvutitest, mitte ainult tööandja omadest. Ligipääs toimub töötajale antud salasõnaga, mida tuleb uuendada iga poole aasta tagant. Asutuses puututakse kokku ka tundlike andmetega, kuid turvalisusprobleemid on maandatud läbi selle, et kaugtöö on võimaldatud vaid RDP-terminali kasutades. Kaugtööd tehes (ka koduarvutist) ei ole ligipääs infosüsteemidele või andmebaasidele piiratum võrreldes kontoritööga.

Sülearvuti puudumine ja ebausaldusväärne internetiühendus piirkonna kontoris on tinginud selle, et töötajad kasutavadki tihti oma koduarvutit:

*„...sõidad kuskilt siia ja siis vaatad, et ei saagi teha midagi, lähed sama targalt minema“ – „Kui kõik inimesed oleksid kontoris, siis ikka tööd ei teeks neis programmides.“ (töötajate fookusgrupist),*

Kuid sellega seoses on töötajatele tekkinud olulised kulud vajaliku tarkvara hankimise ja kiire internetiühenduse näol (vt ptk 3.5.3.6). Teisalt on koduarvutiga töötamine peavaluks ka IT-juhile, kelle sõnul on tehnilised probleemid põhjustatud just sellest, kui töötaja ei kasuta asutuse

sülearvutit, vaid oma arvutit. See näitab, et mitte kogu tööd ei ole võimalik teha Remote Desktop'i abil või lihtsalt ei tehta seda.

Piirkondlikud töötajad kasutavad oma töös spetsiifilist programmi ja nende sõnutsi võiks nende töö olla tunduvalt produktiivsem, kui see infosüsteem oleks paindlikum ja võimaldaks objektiivselt kajastada kõiki ettetulevaid erijuhte:

*„Eestis ei ole suutnud ükski firma pakkuda sellist IT lahendust, et töö oleks sujuv“ ja „Siin tuleb asju kirjeldada, aga ükski firma ei ole suutnud sinna nii palju investeerida ja sellist programmi teha“.*  
(töötajate fookusgrupist).

Praegu kulub töötajatel suur hulk aega, et lahendada programmist tulenevaid puudujääke ja suhelda IT-inimestega muudatuste sisseviimiseks. Nende meelest tuleks programmi edasi arendada, kaasates sellesse protsessi ka praktikud.

*„Selle programmi loomisel on kasutatud teoreetikuid, mitte praktikuid.“* (töötajate fookusgrupist).

Tehnoloogia seisukohalt on kokkuvõttes oluline välja tuua, et:

- Töötajad ja nende juhid tunnevad puudust sülearvutitest; töötajad eeskätt enda kulude vähendamise eesmärgil, juhid aga tööprotsessi kiirema ja kvaliteetsema täitmise pärast, et andmeid sisestada mitte kodus või kontoris, vaid otse töökohal kontorist väljas;
- Asutusel on hästi toimiv infosüsteem, millesse pääseb ligi nii tööandja arvutitest kui koduarvutitest;
- Piirkondlike töötajate põhiline töövahend on IT-programm ja see võiks nende meelest olla paindlikum.

### **3.5.3.6 Kulud**

Töötajate arvates on kaugtöö kokku hoidnud asutuse kulusid, kuid juhtide meelest ei ole see tervikuna sugugi kindel. Küll on viimaste arvates kokku hoitud just kontorikulusid. Teisalt, kuna mitmed töötajad on oma töökohaga läinud kodukohale lähemale, on asutus ja töötajad tõenäoliselt säästnud transpordikuluseid, kuid seda säästu pole mõõdetud. Kaugtöötajatele makstakse kompensatsiooni vastavalt sõiduaruannetele, enne kaugtöö rakendamist maksti seda fikseeritud ulatuses.

Töökoha sisustust väljapool kontoreid tööandja ei muretse ja see pole personalijuhi sõnul seni jutukski tulnud. Tehniliste vahendite osas on tööandja kuluks sülearvutid, kuid intervjuul osalenud Finantsdirektori meelest polegi laua- ja sülearvuti maksumuses suurt vahet ja seega:

*„Kulude mõistes tuleb ainult mängu see püsiühenduse kulu....“* (finantsdirektor).

Kuigi asutuses kodus töötamist üldiselt ei soosita, makstakse mõnedel kinni kodune püsiühendus, ja erinevad osakonnad talitavad erinevalt.

Ka juhtide fookusgrupis mainitakse, et püsiühenduse saamise on osalt pidanud lahendama töötajad ise, osalt on abistanud tööandja – juhul, kui on väga selge tööst tulenev nõue. Töötajate fookusgrupis olid just jooksvad kulutused, sh püsiühenduse tasu probleemiks. Sülearvuti puudumisel kasutatakse vähemalt osaliselt oma koduarvutit, kuid et sellega ka efektiivselt tööd teha, peab see olema varustatud kaasaegse Windows-süsteemiga, viirusetõrjega jms. Lisaks nõuab asutuse infosüsteemiga

töötamine head internetiühendust ja fookusgrupis osalenute hulgas polnud kedagi, kellele seda oleks kompenseeritud. Seetõttu leitaksegi, et kaugtöö on töötajale lisaväljaminek.

*„Isiklikku kulu me tegelikult kokku ei hoia...“ ja „Need kulutused on jah päris suured“ (töötajate fookusgrupist)*

Kuigi asutus muretseb töötajatele ka mobiilid, ei ole see otseselt kaugtööga seotud kulu, sest seda tehakse sõltumata kaugtöö tegemisest ja ka kompenseeritavad kõnelimiidid sõltuvad ametikohast, mitte kaugtöö tegemisest. Samas toovad juhid välja, et pärast struktuurireformi on nende mobiiliarved kahe- või isegi kolmekordistunud.

Kaugtöö kulud võib kokku võtta järgmiselt:

- Asutusele ei ole kaugtöö olulisi lisakulusid tekitanud, sest sülearvutid on asendanud lauaarvuteid ja olulist hinnavahet neil pole;
- Teatav kulude sääst võib asutusel olla tekkinud seoses kontorikulude ja transpordiga, kuna paljud töötajad töötavad kas kodus või sõidavad kodule lähemasse kontoris;
- Kaugtööga seotud jooksvad kulud (v.a. telefonikõned) on valdavalt töötajate kanda ja kuna asutuse infosüsteem on tehniliselt nõudlik, siis on need kulud ka küllalt olulised.

### **3.5.3.7 Töötervishoid**

Asutus peab väga oluliseks seda, et kõik kontoris loodud töökohad oleksid vastavuses töötervishoiunõuetega: teostatakse riskianalüüse, korraldatakse regulaarseid töötajate tervisekontrole jm. Juhtide fookusgrupis tuuakse aga välja, et oluline muutus kaugtöö tekkega on see, et juhtidena ei saa ega peagi nad enam lahendada töökorralduslikke ja töötingimustega seotud töötajate probleeme; sellega peavad töötajad ise toime tulema.

*„Mina ei tegele sellega enam - oma töötingimused selles töökohas, kus põhikontor või põhitookoht on, et seal peavad [töötajad] ise need välja ajama.“ (juhtide fookusgrupist).*

Seega on ka piirkondlikes kontorites vastutus töötingimuste eest töötajatel suurenenud, kuna uues olukorras on nad ise läbirääkijateks kontorit haldava firmaga, samas kui enne tegeles sellega piirkonna struktuuriüksuse juht. Intervjuust osakonnajuhatajatega ilmneb, et töötervishoiu probleemistik on üks neist põhjustest, miks antud asutuses kodutööd ei soosita.

*„Kui inimesed oleksid nõus kodus töötama, siis tegelikult peaks neid tingimusi vaatama, mis ühel või teisel inimesel kodus on. Kui ta ikkagi paneb seal arvuti sinna pliidi peale, kui ta parasjagu süüa ei tee, siis need ei ole tingimused. Et siis peaks jälgima neid tingimusi ka...“ (finantsdirektor).*

Kokkuvõttes:

- Kui töötaja on eemal, siis see paneb talle suurema vastutuse oma töötingimuste eest.

### **3.5.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud**

Nagu eelpool kirjeldatud, ei olnud asutuses kaugtööle seatud konkreetseid eesmärke, sest struktuurireformi kontekstis oli kaugtöö teke pigem tulemus kui vahend. Töötajate puhul, kes üldiselt Tallinna kontoris töötavad, on kaugtöö võimaldamise eesmärgiks vastutulek kaugemal elavatele töötajatele, säästmaks nende aega. Kas see eesmärk on täidetud kõiki soovijaid arvestades, ei olnud



antud uuringuga võimalik tuvastada. Ometi on kaugtöö rakendamisega kaasnenud nii mõnedki muud positiivsed efektid, millest asutuse jaoks on olulisemad:

- Parem töökliima;
- Paremad töötulemused läbi efektiivsema ajaplaneerimise ja läbi paremate tingimuste loomise keskendumist nõudvateks töödeks;
- Vajaliku kompetentsi värbamise lihtsustumine;
- Halduskulude kokkuhoid.

Töötajate jaoks on kaugtöö plussideks:

- Võimalus oma erialal töötada;
- Aja kokkuhoid, sh operatiivsus;
- Ratsionaalne ajakasutus ja paindlikkus;
- Transpordikulude kokkuhoid.

Personalijuht ütleb, et tema arvates on töötajad, kes elavad Tallinnast eemal ja saavad osa ajast olla kaugtööl, rõõmsamad ja selle läbi on **suhted asutuses paranenud**. Kaugtöö **positiivne mõju töötulemustele** tekib personalijuhi arvates sellest, et kaugtöötajad planeerivad oma aega paremini ja ei lükka asju edasi, kuna nad teavad, et kontoris viibimise aeg on piiratud. Osakonnajuhataja, kes ise osaliselt kaugtööd teeb, väidab, et see võimaldab tal rohkem keskenduda ja IT-vahendusel suhtlemine on eesmärgipärasem:

*„Kodus ei saa igaüks uksest sisse, vaid peab läbi sidevahendite, kas siis Skype’i või e-maili ühendust võtma ja [...] siis see nõuab juba suuremat kontsentratsiooni: peab selle küsimuse eelnevalt läbi mõtlema, et mida sa küsima ja arutama hakkad. Minule kuluvad need kodus töötamise ajad väga ära. Nad on suhteliselt produktiivsed tegelikult.“* (finantsdirektor).

Paremat keskendumisvõimalust ja seeläbi suuremat produktiivsust töötajate fookusgrupis ei nimetatud, sest nende töös pole segavad tegurid kontoris olnud kunagi probleemiks – suure osa ajast veedetaksegi üksinda kontorist eemal. Küll aga ütlevad juhid, et kaugtöö võimaldaks tööd teha oluliselt kiiremini ja paremini, kuid selle eelduseks on sülearvutite olemasolu.

Kodutöö ei asenda juhatuse liikme arvates tulevikus piirkondlikke kontoreid. Lisaks sotsiaalsele suhtlusele, mida kontor võimaldab, on kontorivõrgu olemasolu oluline ka üldisele **regionaalsele arengule Eestis**. Vallad ja maapiirkondades elavad inimesed on huvitatud, et riik oleks koha peal esindatud:

*„...me ei lahku sealt [...] maakohas on see suhteliselt tähtis küsimus, et on olemas see kontor. Kohaliku omavalitsuse poolt peetakse seda suureks asjaks“* (juhatuse liige).

Asutuse tööspetsiifikast tulenevalt on **vajatav kompetents** tihti inimestel, kes on pärit maapiirkonnast; ka töö ei ole koondunud vaid suurtesse linnadesse. Seetõttu võimaldavad piirkondlikud kontorid ja kodutöö neid värvata ja rakendada. Medali teine külg on see, et töötajate meelest on kaugtöö andnud neile võimaluse seda tööd oma piirkonnas üldse teha. Kui nad sooviksid oma erialal leida tööd elukohta vahetamata, siis poleks see kaugtööta lihtsalt võimalik või oleks väga ebaefektiivne.

*„Kodu liigutamine on hulga raskem kui läpaka liigutamine.“* (töötajate fookusgrupist).

Teine oluline kaugtöö positiivne efekt on töötajate jaoks **aja kokkuhoid** ja seda mitmes plaanis: esiteks hoitakse kokku aega, mis kuluks liikumise peale kodu ja kontori vahel, kuid teiseks ja võib-olla olulisemakski on tööülesannete täitmise operatiivsus:

*„Operatiivselt saab palju asju lahendada“ ja „Kui mul on vaja midagi kähku dokumenteerida, siis on mul võimalik seda kohe teha [...], homme ei pruugiks ma seda asja enam mäletada.“* (töötajate fookusgrupist).

Veel mainitakse **ratsionaalset ajakasutust e. paindlikkust** – töötajad saavad ise otsustada, millal ja kuidas nad tööd teevad ja on boonus, et isiklike asju on vajadusel võimalik ajada päevasel ajal ning teha tööasju hiljem.

Kulude kokkuhoidu tervikuna kaugtöö positiivse efektina välja tuua ei saa, küll aga on mõningates kululõigetes suudetud säästa, nt nimetatakse töötajate poolel **transpordikulude kokkuhoidu** ja juhtide arvates on saavutatud mõningane **halduskulude kokkuhoid**.

Kokkuvõttes võib öelda, et kaugtööl on mitmeid positiivseid külgi antud asutuses, kuid väga selgelt neid endale teadvustatud pole. Üheks põhjuseks võib olla kaugtöö rakendamise vähene kogemus.

### **3.5.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel**

#### ***3.5.5.1 Kaugtööd takistavad tegurid***

Kaugtöö ei ole võimalik kõikidele kontoritöötajatele tulenevalt töö iseloomust. Näiteks pole personalijuht mõelnud regulaarse kaugtöö peale, sest:

*„Kõik personalidokumendid on siin ja personalitöötaja peab raudselt iga päev tööl olema...“*  
(intervjuust personalijuhiga).

Intervjuul osalenud osakonnajuhataja leidis, et nt tema osakonnas oleks kodutöö küll põhimõtteliselt võimalik, kuid tema arvates kannataks töö kvaliteet, kuna kodus töötamise tingimused ei võimalda töötajal segamatult töötada. Samas pooldas juht töötamist regionaalses kontoris.

Töötajate fookusgrupis räägiti, et oma piirkondlikus kontoris ollakse nõupidamiste või printimise/skaneerimise eesmärgil, kuna kodus ei ole töötajatel vastavaid vahendeid.

#### ***3.5.5.2 Probleemid kaugtöö kasutamisel***

Kaugtöö probleemidena toodi välja järgmised aspektid:

- Sotsiaalne isolatsioon ja sellest tulenev vähene professionaalne areng ning võõrandumine organisatsioonist;
- Ületöötamine;
- Tehniliste vahendite puudus ja sellest tekkivad kulud töötajatele;
- Kõrvalejäämine informatsioonist;
- Reeglistiku puudumine kaugtööga seotud küsimuste korral.

Esimese kaugtööga seotud probleemina võiks välja tuua **sotsiaalse isolatsiooni** ja sellest rääkisid kõik intervjueeritud. Töötajate fookusgrupis arvati, et kontoris tahetakse käia juba sellepärast, et teisi

inimesi näha ja nendega tööasju arutada. Ka personalijuht kõneles sellest, et osad töötajad ei röömustanud kaugtöö üle just sotsiaalse suhtluse vähenemise pärast:

*„Kui raamatupidajate töökohtade üle käis arutelu ja üheks variandiks oli ka kodus töötamine, siis nad tõstsid kisa, nad ütlesid, et nad ei taha kodus töötada, [...] et ta tahab kusagil nende inimestega koos olla.... Nad ei tahtnud seal kodus viis päeva nädalas olla.“* (intervjuust personalijuhiga).

Töötajad toovad välja ka **professionaalse arengu** aspekti, mis töökaaslastega suhtlemise puudumisel kängub:

*„Kui niikuinii enamik tööd on väljas ja kui sa pärast oled ka seal oma voodi serva peal, siis seda professionaalset arengut ei tule sealt.“* (töötajate fookusgrupist).

Kuigi suhtlemine kolleegiga on parem kui selle puudumine, oleks ideaalne siiski see, kui tegemist on kolleegiga, kel on sarnased tööülesanded. Juhid toovad välja, et kui ühes piirkonnas on vähemalt kaks sama eriala inimest, on see suur pluss:

*„Nemad omavahel arutavad oma tööst tulenevaid probleeme ja tegelikult see aitab hirmsasti kaasa.“* (juhtide fookusgrupist).

Juhtide fookusgrupis juhitakse tähelepanu, et seoses tööülesannete spetsialiseerumise ja kaugtööga (koos sotsiaalse isolatsiooniga) viib selleni, et **konfliktid asutuses tekivad kergemini**, kuna enam ei toimita nagu üks meeskond, vaid iga töötaja ajab konkreetselt oma rida.

Eraldi võiks välja tuua **tehnilistest vahenditest tingitud probleemid**, eelkõige tööandja sülearvuti puudumine, mis omakorda tekitab töötajatele **kulusid**. Internetiühendus, vajalikud programmid ja turvalisusmeetmed koduarvutiga töötamiseks on töötajate jaoks kuluartiklid, mida nad tahaksid tööandjaga läbi rääkida, paremal juhul jagada (vt ptk 3.5.3.6). Samuti on töötajate jaoks probleemiks, et olemasolev programm ei ole piisavalt paindlik, ning mõned töötajad tahaksid ka kontoritehnikat oma koju.

Üks probleem nii juhtide kui töötajate fookusgrupis on **ületöötamine**. Kuna tööaeg ei ole kellast kellani limiteeritud, siis tegeletakse tööga ka õhtuti ja päris heaks praktikaks seda ei peeta.

*„Ma saan aru, et vahel on vaja, aga ma ei saa seda hästi lubada. Kui ma tahan, et see töötaja on mul olemas ka ülehommel ja nädala ja kahe pärast, siis püüaks ta suruda ikkagi tööpäeva raamesse. [...] Ma ei saa lubada, et mu töötaja kuidagi riskib sellega, et ta mõneks ajaks kukub ära.“* (juhtide fookusgrupist).

Et ületöötamist kuidagi ohjeldada, püüavad juhid anda isiklikku eeskuju ja hilistel õhtutundidel mitte töötajatele helistada.

**Kõrvalejäämine informatsioonist** on probleem, mida töötajad seostavad oma eemalolekuga (vt ptk 3.5.3.4) ja see ei puuduta otseselt tööks vajalikku informatsiooni kuivõrd asutuse üldiseid plaane:

*„Mida kaugemal oled, seda vähem sa tead“* (töötajate fookusgrupist).

Viimase probleemina võiks välja tuua **puuduvad protseduurireedlid**. Kaugtöö korral on enamus töötajate käest läbikäivad dokumendid elektroonsel kujul, kuid töötajad ei tea, kas nad peaksid need ka välja trükkima või kuidas on korraldatud nende arhiveerimine.

*„Hetkel pole meil protseduurireeglit, et mis me nende [dokumentidega] tegema peame.“* (töötajate fookusgrupist).

Protseduurireglid puudutavad ka töötajatele töövahendite kulude kompenseerimist ja töötajad leiavad, et tööandja võiks mingid printsiibid välja pakkuda, mille alusel töötajatega läbirääkimisi pidada.

Kokkuvõttes:

- Suurimaks kaugtöö probleemiks kombineerituna asutuse töötajate spetsialiseerumisega on sotsiaalne isolatsioon. Pidev üksinda töötamine tekitab ka võõrandumise asutusest;
- Teiseks probleemiks on tehniliste vahendite puudus ja sellest tulenevad küsimused;
- Ülejäänud probleemid – ületöötamine, reeglistiku puudumine ja kõrvalejäämine infost – on eeltoodu kõrval vähemtähtsad.

## **3.6 Juhtum nr 7**

### **3.6.1 Metoodika**

Ettevõttes viidi läbi intervjuu tegevjuhiga, juhtide ja kaugtööd tegevate töötajate fookusgruupiintervjuu. Kaugtööd tegevaid töötajaid kokku on ettevõttes seitse, intervjuul osalesid neli— kõik, kes sel päeval tööl olid. Juhtide fookusgrupi intervjuus osales kolm inimest, samuti kõik sel päeval tööl olnud projektijuhid.

### **3.6.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus**

Tegemist on äriteenuseid pakkuva ettevõttega. Peamine töö toimub teenindajatel IP-telefonidega. Töötajaid on ettevõttes üle 100. Ettevõtte asub Tallinnas, kus kontoripind jaguneb avatud kontoripinnaks administratsioonil ning boksideks jagatud kontoripinnaks teenindajatel. Enamik töötajatest asuvad Tallinnas. Lisaks on loodud mõned töökohad ühes kontoris Eesti kaugemas regioonis, kus töötab seitse teenindajat. Seal on avatud kontoripind ühine kõikidele töötajatele.

Kõik töötajad, nii teenindajad kui administratsioon, töötavad arvuti kui põhilise töövahendiga. Töö iseloom ettevõttes võimaldaks kaugtöö kasutamist kõikidel töötajatel (vähemalt osaliselt), kui tehnilised vahendid oleksid selleks loodud. Praktikas aga töötavad kaugtöö põhimõttel vaid regioonis paiknevad töötajad ning juhuslikult ka administratsioon (nt õhtuti v halva ilma korral). Administratsiooni poolt ei ole täielik kaugtöö võimalik, kuna palju on otse suhtlemist klientidega, mida ei saa teha kaugelt. Töö iseloom on sama teenindajatel, kes asuvad peakontorist väljas ja neil, kes on Tallinnas.

Regioonis paiknevad töötajad töötavad selleks puhuks renditud kontoripinnal, ühes toas. Kontoriruum ei asu maakonnakeskuses, vaid väikeses asulas, mis paikneb umbes 50km kaugusel maakonnakeskusest. Kodus või muudes kohtades töötamiseks ei ole teenindajatel praegu tehnilisi tingimusi. Regioonis töötavate töötajate jaoks on renditud pind nende töökohaks, kus nad viibivad kogu tööaja. Väljaspool Tallinna ja regioonis paiknevat kontorit kaugtööd ei tehta. Praktikas oleks võimalik ka kodus töötamine, kuid seda ei ole ettevõttes korraldatud. Regioonis tähendab töötamine vaatlusaluses ettevõttes mõne töötaja jaoks suhteliselt pikka igapäevast reisimist (ligi 50 km) töökohta.

Kokkuvõttes on tegemist näitega, kus kaugtöö on kasutusel nii, et üks grupp töötajaid paiknevad peakontorist eraldi renditud pinnal, mis asub peakontorist kaugel. Kaugtööna, mitte ettevõtte filiaalina võib käsitleda antud juhtu seetõttu, et töötajate juhid asuvad peakontoris, mitte kaugtöötajate juures.

### 3.6.3 Kaugtöö kasutamise korraldus

#### 3.6.3.1 Areng ja reguleeritus

Kaugtöö kasutuselevõtt toimus ettevõttes umbes kaks aastat tagasi. See langes kokku kiire majanduskasvu ajaga, mil oli suhteliselt suur tööjõupuudus ja seda eriti pealinna piirkonnas. Ettevõttele pakuti võimalust rentida töökohti kaugtöökeskuses ning võtta sinna tööle juba klienditeeninduse baaskoolituse läbinud töötajad. Seega kutsuti kaugtööd kasutama ning tehti see ettevõtte jaoks lihtsaks ning odavaks. Kuna aeg langes kokku ettevõtte vajadusega töötajaid värvata, siis otsustati kaugtöö võimalusi proovida.

*„See oli aeg, kui Tallinnas oli väga raske uusi töötajaid leida. Praktiliselt ei olnud uusi teenindajaid leida ja meil oli [teenindajaid] hädasti vaja. See oli just hea aeg, kui see pakkumine tuli.“*  
(personalijuht)

Eialgu mõeldi katsetada kaugtööd pilootprojekti korras, kuid selgus, et see ei ole siiski võimalik. Põhjuseks, miks ei saanud pilootprojektina kaugtööd käsitleda, oli asjaolu, et tegemist on väga väikese asulaga, kus ei saa töötajaid tööle võtta andes kohe teada, et katsetatakse vaid mõned kuud ja seejärel vaadatakse, kuidas edasi minna. Sellisel juhul ei oleks töötajaid võimalik leida.

*„...kui me asjaga edasi läksime ja reaalselt inimesed juba olemas olid, kes tööle hakkasid tulema, siis tegelikult see võimalus langes ära, et äkki lõpetame. See on väike koht. Ei saa inimestele öelda, et äkki ei tule midagi välja, siis nad ei oleks üldse tulnudki. Me pidime nendega kindlad lepingud tegema, kindlad plaanid.“* (personalijuht)

Alguses võeti kaugtöökontorisse tööle viis inimest. Hiljem on mõned töötajad lahkunud ja mõned tulnud juurde ning praegu töötab seal seitse töötajat. Seega on kaugtöö kasutamine kasvanud.

Kuna tööjõupuudus pärast kaugtöö kontori loomist veelgi kasvas, siis kaaluti võimalusi ja vajadust kaugtöökontori loomiseks mõnes teises Eesti regioonis. Samas leiti, et lihtsam on laiendada olemasoleva kaugtöökontori tegevust kui luua uus kontor uues kohas. Kuna töötajate koolitamine ning tegevuse käima panemine on suhteliselt keerukas ning paari aasta jooksul on tekkinud olemasolevatel töötajatel juba kogemused, mida nad saavad omavahel ning uutele töötajatele jagada.

*„ ... kindlasti on tunduvalt lihtsam juurde võtta uusi inimesi kui alustada Jõgevamaalt. Meil on juba olemas inimesed, kes on aasta aega tööd teinud [...] neil on juba kogemus olemas, et nad saaksid uutele inimestele toeks olla. Üks hästi suur probleem on, et nad on üksinda, siis Jõgeval peaks nende alustamisprobleemidega jälle nullist peale hakkama.“* (juhtide fookusgrupp)

Kuna hiljem on tööjõupuudus leevenenud, siis jäi ka uute kaugtöökeskuste loomine katki.

*„Nüüd läks tööturul olukord lihtsamaks, siin on ka inimesi võimalik leida. Praegu on see plaan katki jäänud.“* (personalijuht)

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö võeti kasutusele leevendamaks tööjõupuudust pealinna regioonis;
- Piloodi korras katsetusele ei oleks õnnestunud maapiirkonnas töötajaid saada, mistõttu pidi tegema kohe kindlad plaanid pikemaajaliseks kaugtöökeskuse kasutamiseks;
- Töö tegemisel ei ole süstemaatilisi erinevusi kaugtöökontoris ja peakontoris, mida peaks reguleerima;
- Vajadusel on lihtsam laiendada olemasolevat kaugtöökeskust, kui luua uutesse kohtadesse uusi keskuseid. Olemasolevasse kaugtöökeskusesse ongi aja jooksul töötajaid juurde võetud.

### **3.6.3.2 Töötajate valik**

Kaugtöö ei anna töötajatele võimalust valida töökohta ega ka tööandjale võimalust suunata töötajaid kaugtööle. Seetõttu ei ole olulist küsimust, kes ettevõttes teeb või saab teha kaugtööd ja kes mitte. Esimesed töötajad, kes kaugtöövormis tööle võeti, olid valitud ja koolitatud juba eelnevalt.

Kaugtööl tehtava töö ja töötajate sobivust reguleeritakse pigem tööülesannete valikuga, mida kaugtöökontoris teha antakse kui töötajate erilise valikuga, mis erineb peakontori töötajate valikust.

Tööülesanded, mis kaugtöökontoris tehakse, on suuremahulisemad ja sellised, kus on vaja vähem koolitusi, kuna koolitamine on keeruline. Ettevõtte töö hõlmab palju teenindajate koolitamist, et pakutav teenus oleks piisava tasemega. Sellest tulenevalt planeeritakse nii, et kaugtöökontorist pakutav teenus oleks selline, millega kaasnev koolitus oleks suhteliselt väiksemahulisem. Selleks peab olema töö selline, et see oleks suhteliselt stabiilne, suure mahuga ning info, mida teenindajad peavad jagama, oleks lihtne.

*„... me valisime välja sellised teenused, mis on kõige suurema mahuga. Et oleks palju tööd ja samas info ei oleks väga keeruline, siis ei pea kogu aeg koolitama. Kaugelt koolitamine on natuke keeruline.“*  
(personalijuht)

Kokkuvõttes:

- Kaugtööd tegevate töötajate valik on samasugune kui peakontoris töötajate valik;
- Kaugtöö tegijatele valitakse süstemaatiliselt erinevaid tööülesandeid.

### **3.6.3.3 Töö tulemuste ja aja mõõtmine**

Igapäevaselt eraldi tööülesandeid ei ole vaja anda. Pärast tööde üldisemat jagamist on tööülesanded paigas pikema aja jooksul ning tööde maht sõltub sellest, kui palju on helistajaid. Kõnede jaotuse, kas kõne suundub kaugtöökeskusesse või peakontorisse, teeb keskjaam vastavalt sellele, kus on parasjagu vaba teenindaja.

Töö tulemust füüsilistes ühikutes ei mõõdetata. Samas hinnatakse töö kvaliteeti, millest sõltub ka töötasu. Tööaega mõõdetakse väga täpselt, tööaeg on graafikupõhine.

*„Meil on telefonikeskjaam, kuhu inimesed logivad sisse ja meil on olemas Tallinnas inimene, kes vaatab kogu aeg, kes on sisse logitud, kes mida teeb ja ta kohe märkab, kui kedagi ei tule tööle, varem ära minekut ja sellist asja.“* (personalijuht)

Väga selge töötaja mõõtmine ning algusest peale paika pandud reeglid selles osas on taganud, et tööaega jälgitakse korralikult. See, et tööajast kinni ei peetaks, ei ole mõeldavgi.

*„Meil ei saa niimoodi, meil on ju kogu aeg näha, kas me oleme arvutis sees või ei ole ja mida me täpselt teeme ja neil on võimalus kohe arvutisse sisse minna ja näha...“* (töötajate fookusgrupp)

Töö tasustamise alused on samad nii peakontoris kui kaugtöökontoris ning tasude erinevust ei ole.

*„Kui on Tallinnas raskusi töötaja leidmisega, siis kui [kohanimi] on see inimene olemas, siis miks tema peaks olema teistmoodi tasustatud?“* (juhtide fookusgrupp)

Kokkuvõttes:

- Töö tegemist mõõdetakse töötatud aja järgi, millele lisandub kvaliteedi hindamine. Kvaliteeti hinnatakse kõnede lindistuste pealt ning tööaega ja selle kasutamist *on-line*;
- Kaugtööl ja peakontoris töötajate tööaja ja tulemuste mõõtmisel ei ole erinevust;
- Oluline on tööde jaotamine juba algselt nii, et kaugtöökontoris oleksid tööd, mille tegemisel on vaja vähem jooksvat juhendamist ja koolitamist.

### **3.6.3.4 Kommunikatsioon**

Kaugtöötajad elavad regioonis, mis asub Tallinnast suhteliselt kaugel ning Tallinnas käivad nad väga harva. Peakontori töötajatega puutuvad nad kokku niipalju, kui nad suhtlevad Interneti/telefoni teel või kui peakontori töötajad lähevad kaugtöökontorisse koolitama. Kuna koolitused kaugemal peavad toimuma väga kontsentreeritult ja lühemat aega, siis on tarvis teha suur osa koolitamisest hiljem kirja teel ning töötajad peavad kaugtööl olles olema iseseisvamad ning õppima ise rohkem.

Kui peakontoris toimib suur osa tööalasest kommunikatsioonist otse (nt vanemteenindajad teenindussaalid juhendavad või projektijuhid saavad vastata küsimustele vahetult, kui küsimus tekib), siis kaugtöökontorist küsitakse selliseid küsimusi tavapäraselt *MSN-i* vahendusel, meili teel ning vahel ka helistatakse. Selle tulemusena on Tallinna juhtivate töötajate jaoks, kellel on tarvidus juhendada teenindajaid, kasvanud kirjalikul teel suhtlemine.

*„... rohkem tuleb kirja teel seletada küsimusi ja probleeme, põhitöövahend nendega [kaugtöötajatega] suhtlemiseks on meil MSN. Tallinna teenindajatega on hea lihtne, kui neil midagi jääb segaseks, siis nad tulevad ja küsivad, aga nende [kaugtöötajate] puhul tuleb seda kõike kirjalikult teha.“* (juhtide fookusgrupp)

Tulenevalt töö iseloomust on töötajatel vaja infot väga operatiivselt, et seda edastada kliendile. Info küsimiseks kasutatakse tavapäraselt *MSN-i*, kuna eeldatakse, et kui inimene, kellele küsimus esitatakse, on töökohal, siis ta saab *MSN-le* vastata ja kui ta ei ole töökohal, siis ei saa ta ka telefonile vastata ning *MSN* tagab võrreldes e-kirjaga operatiivsuse.

*„Kui teda MSN-is pole, siis ta pole telefoni taga ka mitte.“* (töötajate fookusgrupp)

Juhul, kui inimest ei ole *MSN-is*, siis eelistatakse meili teel küsimist, kuna meili teel küsides jääb jälg järgi.

*„Meili ikka mingil ajal loed, aga MSN kaob ju ära ja telefonikõne ei paista ka välja.“* (töötajate fookusgrupp)

*„Kusjuures mõnel puhul oleks parem, kui nemad võtaks ja helistaks ja räägiks, aga see on kuidagi algusest peale kujunenud nii, et nad pigem kribavad MSN-is kui helistaksid meile.“ (juhtide fookusgrupp)*

Selline suhtlemise korraldus tekitab mitmeid probleeme. Esmalt ei saada infot alati nii operatiivselt kui loodetakse. Peamiseks põhjuseks peetakse seda, et tegelikult ei ole teada, kas see inimene, kellega interneti vahendusel suhelda püütakse, on ikka töökohal või mitte. Juhul, kui oleks teada, et inimest ei ole töökohal, siis saaks pöörduda operatiivse küsimusega teise töötaja poole.

*„Üks probleemidest, mis kaugtööga kaasneb, on operatiivsus, tegelikult tahaks inimese käest kohe saada vastust, aga ei saa nii kiiresti. Teda ei pruugi kohal olla ja kaugel seda ei näe.“ (töötajate fookusgrupp)*

Selle tulemusena liigub info aeglaselt ning tekitab ebaefektiivsust.

*„Või kui on vaja mingit vastust ja saadad meili, sa isegi ei tea, kas inimene on tööl või ei ole tööl ja saad selle vastuse nt esmaspäeval, kuigi sul oli reedel vaja.“ (töötajate fookusgrupp)*

*„... tiimijuht väga tihti ütleb niimoodi, et ma kirjutan sulle MSN-i, aga vastust ei tule, ma ei tea kas sa oled laua taga või ei ole, siis ma saadan meili ja jään ootama vastust. Ja lõpuks ma vastan nii meilile kui räägin ka MSN-is, natukene palju on sellist mõttetut siblimist.“ (juhtide fookusgrupp)*

Lisaks kaasneb vahendatud suhtluse kasutamisega inimeste vahel, kes üksteist ei tunne, probleem, et vahendamata osa suhtlusest jääb puudu. Tulenevalt isiklikust taustast ning varasematest kogemustest tõlgendavad inimesed infot erinevalt ning see võib tekitada probleeme.

*„... sa ei näe inimest, silmsidet ei ole, kehakeelt ei ole, see on 60% suhtlusest ja siis sa näed ainult seda kuiva teksti ja püüad sealt midagi välja lugeda ja samamoodi nemad ka ...“ (töötajate fookusgrupp)*

Lahendamaks olukorda, et töötajad ei näe juhte ja juhid ei näe töötajaid on kavas paigaldada töökohta veebikaamerad. Plaan on alles ideefaasis ning täpsemat teostust alles kaalutakse.

*„... ma vähemalt näen, kas ta on seal olemas, ma ei hakka siis tühja kohaga üldse rääkima, kui ma näen, et tool on seal.“ (töötajate fookusgrupp)*

Info liikumisega on tekkinud probleeme ka sellest, et info, mis kliendi käest peaks jõudma töötajateni juhatuse vahendusel, jõuab enne töötajateni ja nende kaudu juhatuseeni. Tegemist ei ole kaugtööst tuleneva eripära, vaid üldise info liikumise küsimusega.

*„Need, kelle teenuseid me teeme ei informeeri projektijuhte ja projektijuhid ei saa informeerida meid, vaid see info tuleb hoopis teist kaudu. See otseselt nagu ei ole projektijuhtide probleem alati. Vahel on ära unustatud üks või teine asi. Aga enamasti on nii, et kui on operatiivne info, siis ei ole neil ka seda infot.“ (töötajate fookusgrupp)*

Samas ei ole töötajate sõnul probleemiks informaalne info liikumine, mida personalijuht pidas üheks võimalikuks probleemiks.

*„nt jõulupeost räägime siin omavahel, arutame, nendeni see kõik ei jõua. Ainult nii palju jõuab, kui me meili saadame.“ (personalijuht)*



Töötajate sõnul saab selliste asjade osas alati üle küsida ning tundub, et neile piisab informaalset suhtluse mõttes kaugtöökontoris tekkinud kollektiivi sees suhtlemisest.

Kokkuvõttes kommunikatsiooni probleemid, seisnevad eelkõige selles, et tarvilik on infot enam jagada kirjalikult, mis vähendab info liikumise operatiivsust. Kuna tegemist on tööks vajaliku infoga, siis takistab see mõnel juhul töö tegemist sellise kvaliteediga nagu võiks.

### **3.6.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Kaugtööga seoses ei ole erilisi tehnilisi lahendusi olnud vaja rakendada. Samasugused vahendid, nagu varem olid kasutuses Tallinnas, on kasutuses ka kaugtöökeskuses. Eelkõige hõlmab see lauaarvutit, kõrvaklappe, mikrofoni ja IP-telefoni. Peamised meetmed andmeturvalisuse tagamiseks on:

*„Andmeid hoitakse keskses serveris ja neile saab ligi üle HTTPS'i või kontorite vahelise otseühenduse kaudu. Töötaja arvutites ei hoita tööga seonduvaid dokumente, vaid neid hoitakse serveris. Serverites olevatest andmetest tehakse regulaarselt varukoopia.“ (IT juht)*

Lisaks on töötajate arvutites installeeritud viirusetõrje, veebiprogrammidest logitakse automaatselt välja kui nendega mingi aeg ei toimetata, töötajad ei saa arvutitesse ise midagi paigaldada.

Igapäevaseks suhtlemiseks on tagatud e-mail, tekstivestlusprogrammid (töötajate sõnul kasutatakse enamasti MSN-i) ja IP-telefonid. Skype'i ja MSN-i kaudu kõnesid teha ei saa, kuna töötajate sõnul on konflikt tööks kasutatava tarkvara ja nende lahenduste vahel.

*„Meil [nimi] ei luba seda Skype'i installeerida, see pidi midagi ära rikkuma arvutites. Ta ei sobi vist meie jaamaga.“ (juhtide intervjuu)*

Peamised tehnilised probleemid IT juhi seisukohast on internetikatkestused, mis maapiirkonnas juhtuvad sagedamini kui Tallinnas ning internetipakkujaid ei ole väga palju võimalik valida. Juhid tõid välja, et probleemid on nii sellega, et Internet on aeglane kui ka katkeb sagedamini. Lisaks on ka elektrikatkestused, mis võivad olla pikemad kui pealinnas.

Töötajate poolelt on üheks probleemiks veel tehnilised tõrked, mille põhjuseid nad ise ei oska öelda. Tehnilised tõrked, mis töötajate hinnangul takistavad nende tööd, kuid mida nad ei oska selgitada, takistavad neil kvaliteetselt tööd teha. Selliste tehniliste vigade puhul on keeruline neil ka selgitada IT osakonnale, millest probleem tuleneb.

*„... kui on mingi korduv olukord, siis nad juhendavad, pigem võiks tulla kohapeale. See tehniline viga võib tekitada vea meie teeninduses ja siis tegime valesti meie, aga tegelikult vedas meid tehnika alt ja seda ei ole seal näha. Sellisel juhul oleks hea, kui keegi oleks kohapeal ja oleks samal ajal näinud, et selle tõttu tekkiski viga.“ (töötajate fookusgrupp)*

Töötajad näevad ühe lahendusena, et IT inimesed võiksid nende töövahendeid ja töökohta kontrollida, et oleks kindel, millest probleemid tekivad.

*„Kas või ühe korra võiks käia ja vaadata, kuidas see tehnika siin toimib, kas ta toimib nii nagu nemad meile kirjutavad, et ta peaks toimima.“ (töötajate fookusgrupp)*

Kuigi üldiselt töötajate hinnangul on IT tugi piisav ja niivõrd operatiivne kui võimalik.

*„Meil on IT mehed. Kui nad on olemas, siis nad vaatavad. Nad saavad kaugteel sisse logida meie arvutisse ja vaadata milliseid probleeme on.“* (töötajate fookusgrupp)

Kokkuvõttes:

- Tehnoloogilise poole pealt ei olnud kaugtöö kasutusele võtmisel tarvilik täiesti uusi süsteeme luua, mida oleks keeruline olemasolevate süsteemidega ühendada;
- Olulisemad tehnoloogilised probleemid, mis tekivad on seotud internetiühenduse stabiilsusega kaugtöökontoris. Selle lahendamise osas on ettevõttel endal suhteliselt raske midagi ette võtta, sest alternatiivseid internetiühenduse pakkujaid on vähe;
- Väiksemaid probleeme tuleneb sellest, et kohapeal ei ole tugeva tehnilise taustaga töötajat, kes oskaks hinnata tekkinud IT probleemide sisu ja põhjuseid, mistõttu on arusaamatuid tehnilisi probleeme, mida keskkontoris ei ole näha.

### **3.6.3.6 Kulud ja tulud**

Kaugtöö on toonud ettevõttele otseseid täiendavaid väljaminekuid. Kulud kaasnevad täiendava kontoripinna rentimise ja selle ülalpidamisega. Vajalik on üleval pidada kontorit kahes kohas. Kontoriruumid, mida kasutatakse, olid juba eelnevalt remonditud, kommunikatsioonid korraldatud. Kuna ettevõtte ei pidanud kontorit ise hakkama sisse seadma, siis oli kaugtöö kasutuselevõtt ettevõtte jaoks odavam kui täiesti nullist ise tehes

*„Ma arvan, et kui me oleks pidanud kõik ise korraldama, ruumid ise remontima ... siis me ei oleks hakanud võib-olla seda ette võtma.“* (personalijuht)

Ettevõtte jooksvatest kuludest on oluliseks kaugtööga kaasnevaks täiendavaks kuluks koolituskulud. Koolitajad on juhtide hulgas, asuvad peakontoris ning neid on vaja lähetada kaugtöökontorisse pikemaajaks, et koolitusi läbi viia. Samas näeb personalijuht selles ka teatud mitterahalisi tulusid.

*„See koolitajate kulu on kahe otsaga asi, on küll meile rahaline kulu, aga samas on see nendele inimestele, kes seal käivad, teatav boonuse või vahelduse. Neile meeldib seal käia ka, ei saa võtta nii, et on ainult kulu.“* (personalijuht)

Kulude kokkuhoidu kaugtöökontor ja töö väljaspool pealinna ei võimalda. Töötasud ja muud soodustused on kõik samadel alustel, mis Tallinnaski, kuna ettevõtte sees ei ole diskrimineerimine mõistlik.

Tulude poolelt on peamiseks tuluks töö, mis tööjõupuuduse ajal oleks muidu jäänud tegemata. Kuigi praegu ei ole enam tööjõupuudus sellisel tasemel nagu kaugtöökontori loomise ajal, siis on siiski seal tegemist juba teatud taseme saavutanud töötajatega, kes suudavad ka uusi töötajaid abistada. Lisaks on kaugtöökeskuses veel mitmeid otseselt mitterahalisi tulusid (vt ptk 3.6.4).

Töötajate poolelt on kaugtöökeskuses mitu töötajat, kes sõidavad sinna tööle suhteliselt kaugelt (u 50km). Seetõttu kaasneb nende jaoks suhteliselt suur transpordikulu. Kuna need töötajad töötaks antud töökoha puudumisel kas mõnel muul tööl kodukandis või üldse mitte, aga tõenäoliselt mitte Tallinnas, siis ei võimalda kaugtöö praegusel juhul nende jaoks transpordikulud kokku hoida.

*„Me üritame neid siia saada, aga ega nad sealt väga ära tulla ei taha. Enamus on neist seal paljulapselised naised, pere juurest ära saada on neid suhteliselt raske.“* (personalijuht)

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö kasutamine ei võimalda kulude kokkuhoidu, pigem on tegemist suuremate kuludega;
- Kuludele vastukaaluks on tulud ettevõttele, mis seisnevad töökoormuse leevenemises ja täiendavate töötajate leidmises tööjõupuuduse tingimustes.

### 3.6.3.7 Töötervishoid

Töötervishoiu osas toimub sarnane töötervishoiu järgimine nii kaugtöökontoris kui peakontoris. Tulenevalt kaugtöökontori ruumidest ja asukohast on olnud seal mõningaid probleeme, mida Tallinna kontoris ei ole. Näiteks tulid sügisel ruumi elama mesilased, kes on seal tööd seganud detsembriski veel.

*„Ja samas ruumide haldaja ka ei saa midagi teha. Kui ikka parv mesilasi lendab ümber, no ei ole meeldiv ja sumisevad ,niigi on kogu aeg kõrvaklapid peas ja siis nad sumisevad siin mitu kuud jutti.“*  
(töötajate fookusgrupp)

Joogivee kvaliteet ei ole kõige parem.

*„Minu jaoks on probleem joogivesi. Kohalikud ütlevad, et see on täiesti normaalne, aga meil on teistsugune vesi. Ja kui ta veefiltris ikka läheb roheliseks kolme päevaga ...“* (töötajate fookusgrupp)

Puuküttega ahju kütmise aeg ja korraldus on samuti probleeme tekitanud, mõnikord on liiga palav ja teinekord liiga külm. Viimasel ajal on soojuste probleemid siiski lahenenud.

*„Kütmise asjaga enam ei ole probleemi olnud, aga alguses oli sellega ka.“* (töötajate fookusgrupp)

Tegemist on probleemidega, mis avaldavad mõju tervisele, kuid probleemide tekkimise allikas on pigem vastutuse jagunemine ning kommunikatsiooni korraldamine töötajate, juhtkonna ja ruumide haldaja vahel. Kuna ruumide haldaja asub kohapeal, siis tundub talle mõistlikum suhelda inimestega, kes on kaugtöö töökohal. Samas ei ole töötajatel endil otsustusõigust, ressursse ega soovi läbirääkida haldajaga. Seega peab toimuma haldajaga suhtlemine läbi peakontori, mis omakorda on ajamahukam ning mingis osas dubleeriv. Kuna peakontoris ei teata täpselt, milles seisnevad probleemid.

*„Sellepärast, et ruumide haldaja soovib, et meie otse nende poole pöördume, aga meie ülemused on ju Tallinnas. Kas me siis peaksime oma ülemuse poole pöörduma või nende poole pöörduma? Kahe otsaga asi, ikkagi see, et kes vastutab.“* (töötajate fookusgrupp)

Kokkuvõttes:

- töötervishoiu korraldamine kaugtöökeskuses on lihtsam, kui töötaja kodus, kuna on võimalik kontrollida töökohtade sisustamist ja töötajate töökoha kasutamist.
- Probleemid on tekkinud ruumide haldamise ning vastutuse jagunemisega haldamise korraldamise osas.

### 3.6.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud

Kaugtöö kasutamise eesmärgiks oli algselt eelkõige tööjõupuuduse leevendamine. Hiljem on välja tulnud mitmeid muid positiivseid tulemusi. Kokkuvõtlikult võib kaugtöö kasutamisega seostada ettevõtte poolt järgmisi positiivseid aspekte:

1. Tööjõu värbamine:
  - a. Töö saab tehtud, töökoormuse jagunemine,
  - b. Head töötajad;
2. Töötajaskonna mitmekesisustumine;
3. Teadmine, et kaugtööd kasutatakse.

Töötajate poolelt on kõige olulisemaks positiivseks aspektiks töökoha olemasolu/tekkimine. Intervjuudes mainiti veel järgmisi positiivseid asjaolusid:

1. Töökoha olemasolu (parema, huvitavama töökoha olemasolu);
2. Teadmiste kasv (arvuti kasutamine, muu info omandamine, tehnilised oskused);
3. Töötajate kollektiiv.

Kuna kaugtöökontor rajati ajal, mil oli suhteliselt suur tööjõupuudus, siis oli oluliseks positiivseks asjaoluks see, et üldse **leiti töötajaid**. Tallinnas oli sel ajal töötajate leidmine keeruline.

*„See oli see aeg, kui oli väga raske uusi töötajaid leida Tallinnas. Praktiliselt ei olnud uusi teenindajaid leida ja meil oli hädasti vaja.“* (personalijuht)

Töötajate arvu suurendamine võimaldas sel ajal **töökoormuse vähenemist** juba olemasolevatel töötajatel.

*„Siinpool olid töötajad väga rahul sellega, et sinna tulid uued inimesed. Olid väga suureks abiks, sest Tallinna töökoormus selle võrra stabiliseerus.“* (juhtide fookusgrupp)

Samuti on see ka hiljem hea võimalus ettevõttele leida töötajaid vajadusel kas kaugtöökontorisse või peakontorisse. Seega on ettevõtjal **avaramad võimalused töötajate värbamisel**.

*„Meil ei ole vahet, kus see inimene istub ja neid kõnesid vastu võtab. Kui kõne tuleb, siis tuleb see vastu võtta. Kui meil Tallinnas läheb nt paar inimest töölt ära, siis meil on võimalik need kõned [kohanimi] suunata.“* (personalijuht)

Lisaks on pealinnast väljaspool värvatud töötajad osutunud **headeks töötajateks** nii isikuomaduste kui produktiivsuse mõttes.

*„See on hästi stabiilne seltskond, alati olemas, hästi vastutustundlikud, sõbralikud, silm särab, nad on jube head teenindajad. Selles seisneb tegelikult ka rahaline kasu.“* (personalijuht)

Samuti **rikastab kaugtöötajate olemasolu töökollektiivi** ja tervikuna tagab seeläbi parema teeninduse, kuna Tallinnast väljaspool elavad inimesed on sageli teistsugused kui Tallinnas elavad inimesed.

*„...nad on täiesti teistsugused kui Tallinna inimesed. Tallinna inimesed on hästi kiired, endasse sulgunud, tahavad võimalikult kiiresti kõne ära lõpetada, need inimesed on täiesti teistsuguse suhtumisega, nad on rahulikud, nende põhieesmärk on see, et klient, kellega nad suhtlevad saaks*

*võimalikult põhjaliku ja täpse vastuse. Kuidagi stabiliseerib kogu klienditeenindust selles suhtes.“*  
(juhtide fookusgrupp)

Teadmine, et kaugtöö on ettevõtte osa, on samuti väärtus, mida võib seostada **sotsiaalse ettevõtlusega**. See on teadmine sellest, et loodud on maapiirkonda töökohti ja ei olda ainult Tallinnakesksed, mis suurendab ka peakontoris töötajate moraali.

*„see teadmine on hästi positiivne, et ei ole mitte ainult siin Tallinnas töö tegemine, vaid see sama asi, et nad on küll omaette võõrad, aga tunne, et nad on olemas, see on hästi hea.“* (juhtide fookusgrupp)

*„samas ta on selles mõttes tore idee tasandil, et saad kuskil töökohti pakkuda inimestele.“*  
(personalijuht)

Töötajate jaoks ei seisne valik kaugtöö ja peakontoris töötamise vahel, kuna nende valmidus sealt piirkonnast mujale elama liikuda on väike. Pigem seisneb valik alternatiivsete töökohtade vahel regioonis, millele kaugtöö on loonud veel ühe alternatiivi. Töötajate poole pealt on sellise töökoha tekkimine võimaldanud neil oluliselt **paremaid töötingimusi ning töökoha olemasolu** iseenesest on väärtuseks.

*„See ongi see, et kui kaugtööd ei oleks, siis ei oleks siin töökohti.“* (töötajate fookusgrupp)

*„See on nende jutu järgi üsna raske leida tööd, kus sa ei tee midagi kätega, vaid kus saab peaga töötada.“* (personalijuht)

Suurem osa ajast töö arvutiga, mille käigus tuleb palju infot jagada ning millega käib kaasas sagedane koolitusvajadus, toob kaasa ka töötajate jaoks **uusi oskuseid**, vähemasti töö algusfaasis.

*„Teadmised on kindlasti ka. Sellistest asjadest meil polnud enne mingit ülevaadet...“* (töötajate fookusgrupp)

*„Kas või see arvuti kasutamine üldse. Ma pole elu sees nii palju kasutanud.“* (töötajate fookusgrupp)

Töötajate jaoks on väärtuseks ka **kollektiiv**, mis on kohapeal. See on väärtuseks ühest küljest sotsiaalse suhtluse pakkumisel, kuid oluliselt väärtuseks ka töö efektiivsemal tegemisel. Kollektiivis on lihtsam tekkinud probleeme lahendada ja üksteiselt õppida. See on positiivne ka ettevõtte seisukohast, kuna tõstab pikemas perspektiivis kaugtöökontori töötajate efektiivsust.

*„... infovahetuse ja suhtlemise ja moraalse toe kohapealt ja just koolituse suhtes, et üksteist ikkagi ... kaks pead on rohkem kui üks.“* (töötajate fookusgrupp)

Kuna tegemist on emotsionaalselt suurt pingetaluvust nõudva tööga, siis on kolleegide olemasolu, kes sarnast tööd teevad väga oluline ning abistav.

*„emotsionaalselt on see töö suhteliselt kurnav, kui on palju inimesi koos, kes teavad, mida sa teed ja mida sa tunned, siis see annab tuge selles suhtes, et näha, et teisel juhtub täpselt samamoodi. Aga üksi sellega toime tulla oleks keeruline.“* (juhtide fookusgrupp)

Kokkuvõttes:

- kaugtöökontori olemasolu ja toimimist hinnatakse üsnagi positiivselt.

- Oluliseks aspektiks nii töötajate kui tööandja poolelt on see, et tegemist on just kaugtöökontoriga, kus töötab mitu inimest korraga sarnase teenuse pakkujana. See võimaldab suurendada efektiivsust.

### 3.6.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel

Kaugtööga seonduvad probleemid tulenevad eelkõige kommunikatsioonist, aga on ka muid probleeme esinenud, millest mõned on ka juba lahenenud. Üldjoontes toodi välja järgmisi asjaolusid:

1. Kommunikatsioon:
  - a. Info liikumise operatiivsus (küsimuste esitamine, neile vastuste saamine),
  - b. Info puudulikkus (vahendamata suhtluse puudumine, info mitte jagamine, info liikumine valesid kanaleid pidi);
2. Vähene koolitus, koolitamise keerukus ja kallidus;
3. Ruumide haldamisega seotud probleemid;
4. Interneti ja elektrikatkestused, interneti aeglus;
5. Muud tehnilised probleemid;
6. Töökollektiivi mitte sulandumine, eraldatud olemine;
7. Keeleoskus;
8. Klientide suhtumine teenuse pakkumisse regioonides.

Töötajate poolelt mainiti veel täiendavalt ühe probleemina **transpordi korraldamist** kodust töökohta, mis on keeruline, kuna töökoht on kodust kaugel. Päris kodust teenuste pakkumist praegu ettevõtte tehnilised lahendused aga veel ei võimalda, kuigi nende arendamist kaalutakse.

Suuremad probleemid seonduvad **kommunikatsiooniga**. Kuna kaugtööl olijaid on vähem koolitatud, neil puuduvad kohapeal vastavat kogemust omavad inimesed, siis on vajalik palju suhelda juhtidega peakontoris. Kuna enamik suhtlusest toimub kirjalikult, siis kannatab info liikumise operatiivsus. Lisaks sellele esineb olukordi, kus info teenuste kohta, mida teenindajad peaksid saama teada oma juhtide käest, tuleb hoopis klientidelt. Vaata põhjalikumalt ptk 3.6.3.4.

Kommunikatsiooniprobleemid tulenevad osaliselt sellest, et kaugtööd tegevate inimeste **koolitus** on vähene. Vähene koolitus tuleneb omakorda sellest, et koolitamist on keerukas korraldada ja see on kulukas.

*„Koolitus seisneb meil enamasti praktikas ja kui koolitajat ei ole kõrval ja mina hakkam võtma uut teenust, siis Internet mind ei aita... Mind aitaks rohkem kui ta [koolitaja] oleks kõrval ja ma olen julgustatud alguses. Enamasti on koolitus praktiline, ta saab siis ka kõne üle võtta, kui näeb, et asi kisub väga vales. Alguses juhtub sellist asja.“* (töötajate fookusgrupp)

*„Kui klient käib ise koolitamas teenindajaid, siis nemad ju ei saa osa võtta.“* (personalijuht)

*„Teenused on tihtipeale suhteliselt põhjalikud, neid ei saa lihtsalt kirja teel selgeks õpetada või isegi tunniajalisest koolitusest jääb tihti väheks. Just nimelt see koolitusraskus ongi see, et keegi meist peab minema konkreetselt sinna ja ennast pühendama selleks, et neid koolitada.“* (juhtide fookusgrupp)

**Ruumide haldamisega** seotud probleemid viivad halvemate töötingimusteni. Probleemid seisnevad tööruumides tekkivate probleemide lahendamise korraldamises. Kuna algusest peale pole väga

täpselt paika pandud iga osapoole vastutus ning kommunikatsioon probleemide lahendamiseks, siis on jäänud osad probleemid lahendamata (vt ptk 3.6.3.7).

Üheks probleemiks on osutunud **interneti aeglus, Interneti- ja elektrikatkestused**, millega ei osatud kohe algusest peale arvestada.

*„Me ei osanud sellega konkreetselt arvestada, see selgus esimese nädalaga, et Internetiühendus võib tekitada probleeme.“* (juhtide fookusgrupp)

Samas on neid probleeme ka keeruline lahendada, kuna nende lahendamine sõltub teenusepakkujast. (vt ptk 3.6.3.5)

Lisaks Interneti- ja elektrikatkestustele tekivad töötajatel arvuti kasutamisel ka **muid tehnilisi probleeme**. Enamasti lahendatakse need peakontoris asuva IT osakonna poolt, kuid osad probleemid jäävad töötajate jaoks lahendamata ning neil puuduvad endal ka piisavad teadmised, et probleemide sisu ja põhjuseid selgitada. (vt ptk 3.6.3.5)

Ettevõtte juhtide poolt vaadatuna on teatavaks probleemiks ka kaugtöökontoris olevate **inimeste eraldatus muust kollektiivist**.

*„Meil on firmaüritusi olnud, kuhu nad on tegelikult alati kutsutud olnud, aga siiani pole nad ühelgi üritusel osalenud.“* (juhtide fookusgrupp)

Samas ei tundunud see töötajate intervjuus oluliseks probleemiks olevat. Pigem toodi positiivsena välja, et neil on olemas oma väike kollektiiv.

Üheks probleemiks on olnud ka regioonis olevate inimeste **halvem vene keele oskus**, kui seda teenindaja tase nõuaks. Samas on pikemalt kaugtöökontoris töötanud inimeste keeleoskus oluliselt paranenud selle aja jooksul.

*„Need inimesed, kes aasta on olnud, need juba päris korralikult räägivad... tohutult arenenud.“* (juhtide fookusgrupp)

Üllatuslikult on mõningaid probleeme olnud **klientide eelarvamustega** töö tegemise maapiirkonnas, kus klient on vastu olnud teeninduse kaugtöövormis tegemisse. Sellistel juhtudel on tarvis olnud täiendav selgitustöö ja üldjuhul on see lahenenud positiivselt ning kliendid on muutnud oma seisukohta.

*„see on lihtsalt eelarvamus või tunne. Kliendi poolest on see arusaadav. Tema annab teenuse oma firmast juba niigi välja, ta kaotab suure osa kontrollist ja siis kontroll läheb veel väiksemaks ... Kuigi tegelikult ei lähe.“* (personalijuht)

Siiski on viimase probleemi näol tegu tõsise küsimusega, millega kaugtöö rakendaja peab arvestama ning juhul, kui kaugtöö toimuks kodust, siis veelgi enam võrrelduna kaugtöökontoriga.

Kokkuvõttes:

- Tekkinud on mitmeid väiksemaid probleeme;
- Suuremad küsimused on olnud kommunikatsiooni ja koolituste korraldamine.

## **3.7 Juhtum nr 8**

### **3.7.1 Metoodika**

Firmas viidi novembris 2008 läbi intervjuu tegevjuhiga (edaspidi juht) ning töötajate fookusgrupiga (4 osalejat). Üks fookusgrupis osaleja oli olnud firma kaugtöötaja, kuid viimastel aastatel pakkus firmale teenust omaenda ettevõtte kaudu, mis samuti põhineb kaugtööl. Läbi viidi ka IT veebiküsimustik. Kaugtööd reguleerivaid dokumente firmas ei ole.

### **3.7.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus**

Tegemist on perefirmaga, kus on vähem kui 10 töölepinguga töötajat ja mis tegutseb meediavaldkonnas al. 2003. aastast. Kõik töötajad on täielikult kaugtööl, nii need, kes töötavad täiskoormusega kui ka need, kes töötavad osa-ajaga. Intervjueeritud töötajad olid kõik suhteliselt noored.

Firmal on kodukontor juhi kodus. Töötajatele töökohti loodud pole ja kontorit külastavad nad keskmiselt kord kuus oma tööasjade arutamiseks juhiga või isegi vaid kord aastas, kui töötajal on liikumispuue.

Intervjueeritud töötajate töö sisuks on keeleteoimetamine, visuaalsete materjalide helindamine ja IT-süsteemi arendamine. Kaugtöö tegemise koht on valdavalt töötajate kodu, kuid ka kohvikud ja raamatukogu. Mitmed töötajad õpivad samaaegselt kõrgkoolis ning nemad elavad ja töötavad kooli ühiselamus. Ühel intervjueeritul oli osa kodust kohandatud spetsiaalselt kontoriks koos eraldi sissepääsu ja sisseadega. Tegevjuht ütleb, et kuna tegemist on loominguilise tööga, on äärmiselt oluline, et töötajad saavad ise valida endale sellise töökeskkonna, mis neile sobib.

### **3.7.3 Kaugtöö kasutamise korraldus**

#### ***3.7.3.1 Kaugtöö areng ja reguleeritus***

Firma tegevuse alguses töötasid selles vaid pereliikmed, kuid töömahu kasvades värvati lisatööjõudu. Kontoritööd ei ole firmas siiski kunagi rakendatud; kõik värvatud töötajad on teinud ainult kaugtööd ja juht ei ole kunagi kaalunud kontoritöö rakendamist. Juhil oli kaugtööga seonduv positiivne kogemus varasemast ajast ühes IT-firmas, kus traditsiooniline kontoritöö kujundati järk-järgult ümber kaugtööks. Selline töökorraldus hoidis juhi hinnangul kokku nii kliendi kui töötajate aega, ehkki seal konkreetses asutuses tekitas mõlemas vastuseisu.

Kaugtööd ei reguleeri otseselt ükski firmasisene dokument. Märkimist väärib siiski juhi poolt välja toodud detailne instruktsioon töö delegeerimise kohta ametijuhendis juhiks, kui töötajal pole võimalik tehnilistel vm põhjustel tööd kokkulepitud tähtajaks teostada. Instruktsioon näeb ette, millise aja jooksul ja kellele ettetulevatel takistustel teatada. Samuti on välja töötatud standardpõhjad klientidega suhtlemiseks jms. Seega:

- Täieliku kaugtöö rakendamine on olnud juhi teadlik valik;
- Kaugtööd otseselt reguleeritud ei ole, kuid kuna töötajad on töö teostamisel väga iseseisvad, on neile abiks kirjalikud standardid ja juhendid, kuidas midagi teha ja teatud olukorras käituda.



### 3.7.3.2 Töötajate valik

Firma võtab tööle vaid selliseid inimesi, kes soovivad teha kaugtööd. Antud tööspetsiifika juures pole see ka kuigi haruldane, sest loomingulised inimesed eelistavadki kaugtööd teha:

*„Neile ei saa päitseid pähe panna. Selline inimene tunneb ennast kontoris ahistatult ja tema töö maht ja kvaliteet kannatavad.“* (intervjuust juhiga).

Seega peab juht antud töö tegemiseks kaugtöövormi praktiliselt ainuvõimalikuks variandiks. Ka töötajad, kes firmaga liituvad, on teinud selge valiku kaugtöö kasuks, sest enamus intervjuueerituid õppisid samal ajal ka ülikoolis ja ei saaks teha soovitud mahus kontoritööd:

*„See ongi üks parimaid võimalusi üldse üliõpilasele [...], et kui mul on see pikk päev koolis, et ma sellele päevale ei saa tööpäeva panna, aga täitsa võimalik on isegi täiskohaga tööl olla.“* (töötajate fookusgrupist).

Töötajaid leitakse tutvuste baasil ja allikateks on enamasti olemasolevate töötajate suhtlusringkond. Töötaja sobivuse testimiseks rakendatakse proovitööd ja katseaega. Uue töötaja usaldusväärset tagab enamasti see, et tööandjale usaldusväärne inimene on teda soovitanud. Firma potentsiaalseks töötajate sihtgrupiks kunsti- ja keeleerialal on eelkõige üliõpilased, füüsilise puudega inimesed, lapsehoolduspuhkusel olijad jt, kes suurema tõenäosusega vajavad paindlikku tööaega ja/või enda poolt määratud töökohta.

Kokkuvõttes:

- Firmas vajatav erialane kompetents on suure tõenäosusega sellisel töötajal, kes eelistab kaugtööd kontoritööle;
- Töötajad saavad tänu kaugtööd teha tööd suurema koormusega, kui see kontoris võimalik oleks.

### 3.7.3.3 Töötulemuste ja -aja mõõtmine kaugtööl

Firmas mõõdetakse valdavalt töötulemust. Osadel töödel on tulemuse mõõtmise samm iganädalane, kuid teistel töödel igapäevane või vastavalt vajadusele. Üldiselt on tööde puhul kokku lepitud tähtaeg ja selle kvaliteetne täitmine on ka töötasu arvestamine kriteeriumiks.

Mõnede tööde puhul mõõdetakse ka tööaega, kuid seda mitte kellast-kellani, vaid töötasu ja koormuse määramiseks mingi pikema perioodi jooksul:

*„Alustasin poole kohaga tööd ja nüüd on töökoormus suurenenud, [...] ja palk koos sellega.“* ja *„[Töökoormus] on just nii suur, kuivõrd meil arendusideid pähe tuleb, et palju [juht] tellib. Tunni alusel arvestame siis.“* (töötajate fookusgrupist).

Kriisiolukordi (kui nt. firma veebilehekülge ei tööta) tuleb lahendada sõltumata kellaajast, samuti ei ole töökoormus pidevalt ühtlane. Näiteks ütleb üks 0,5 töökoormusega töötajate fookusgrupis osaleja, et:

*„Mõni nädal ma teen seal neli päeva tööd ühe asjaga ja mõni nädal ma teen ainult neli tundi, vastavalt sellele teemale.“*

Tööaega päeva või ka nädalasiseselt ei mõõdetata, sest paindlikkuse ja ajalise vabaduse andmine töötajatele on antud firma põhiprintsiip. Juht mainib, et mitmed töötajad eelistavad teha tööd kas nädalavahetustel või öösiti ja seepärast ei ole mingit mõtet jälgida, mida töötaja teeb nn tavatöötajal.

Kokkuvõttes võib töötaja- ja –tulemuse mõõtmise kohta öelda, et:

- Kui töö on väga selge väljundiga, mõõdetakse töötulemust e nõutud tähtsaks töö esitamist;
- Vähem selge väljundiga töö puhul arvestatakse töö maht ringi töökoormuseks ja sellisel puhul on töö hindamise kriteeriumiks pigem probleemide puudumine või süsteemi toimimine;
- Töötaja kasutamist ei jälgita ega mõõdetata.

### **3.7.3.4 Kommunikatsioon**

Firmas on kokku lepitud, et tööülesandeid jagatakse ainult e-maili teel.

*„Ma arvan, et mida rohkem on suhtluskanaleid, seda ebaselgem on töökorralduste andmine.“*  
(intervjuust juhiga).

Juht suhtleb e-maili teel oma töötajatega praktiliselt iga päev. Teiseks suhtlusvahendiks on telefon ja sellega suhtleb juht töötajatega 1-2 korda nädalas, eelkõige juhtudel, kui töötajatele on vaja edastada midagi emotsionaalset. Kõige harvemini toimub kommunikatsioon silmast-silma suhtlemisena, kuigi juhi arvates ei saa seda siiski päriselt ära jätta:

*„Lõppude lõpuks ei saa inimlik aspekt ka täitsa ära kaduda, ma tahan ju neid vahel ka näha; kirjutamine ja telefoniga kõnelemine on üks asi, aga...“* (intervjuust juhiga)

Suhtlustarkvara firmas töötajate ajamiseks üldiselt ei kasutata, kuigi töötajad nimetavad Skype'i, MSN-i ja Gmail'i suhtluskeskkonda, kui on tegemist isiklike asjadega. Ühise *on-line* suhtluskeskkonna järele pole firmas vajadust ja ka võimalust, sest töötajad on arvutite taga eri aegadel, samuti aga ei poolda juht isiklikult suhtluskeskkondade kasutamist tööl:

*„Mu suhtumine neisse on negatiivne, kui tööst rääkida – need hakivad töö. Ei lase keskenduda, segavad.“* (intervjuust juhiga)

Seda, kas ja milliseid tehnilisi vahendeid töötajad omavaheliseks suhtlemiseks kasutavad, juht ei teadnud. Töötajate fookusgrupis selgus aga, et omavahelist pidevat suhtlemist praktiliselt ei toimu, kuna tööd on individuaalse iseloomuga.

*„See on nagu sotsiaalne võrgustik, kus need sidemed ei ole kõigi vahel, vaid on ühe tuuma ümber ja [...] kus igaühel on oma roll täita.“* (töötajate fookusgrupist).

Siiski on „küünarnukitunde“ puudumist teatava probleemina tajutud, seda väljendab töötaja, kes ise oma firma kaugtöötajaid juhib:

*„Nad lihtsalt tahaks tunda, et nad töötavad kellegagi koos, et muidu on tunne, et nad töötavad ükski. E-mail'e küll vahetatakse kogu aeg, aga sellist ühtsuse tunnet ei teki.“* (töötajate fookusgrupist).

Teatava isolatsiooni tekkevõimalust mõõnavad ka teised, kuid on selle enda jaoks lahendanud:

*„me teeme koos [kolleegiga] ühes kohas, me saame omavahel arutada ja meil ei teki sellepärast kindlasti juba sellist tunnet, et ma olen üksinda. Vahel kui mõni probleem on, siis arutame koos, selles mõttes on kindlasti palju parem. (töötajate fookusgrupist).*

Sellele vaatamata on küsimusi, mille puhul leitakse, et vahetu kommunikatsioon aitaks kiiremini ja lihtsamalt lahendusi leida ja seda peetakse silmas just suhtlemisel juhiga, mitte niivõrd omavahel. Kui üldiseid küsimusi saab edukalt lahendada ka e-kirjadega, siis spetsiifilistes asjades oleks vaja teinekord kokku saada:

*„Mõnikord on lihtsam, kui istuks kahekesi koos arvutis...“ ja „Pooldan vahetut suhtlemist teatud asjades kui seda kirjutamist ja meili teel asjaajamist.“ ja „Tihti peale kui tuleb probleeme, mida tahaks ikka isiklikult tööandjaga lahendada ja siis ta on kuskil väga kaugel ja sa ei saa temaga rääkida või ütelda, et saame nüüd kokku, et tahaks midagi arutada.“ (töötajate fookusgrupist).*

Seega võib öelda, et vaatamata igapäevasele suhtlemisele e-maili teel, eelistaksid töötajad juhiga vajadusel ka vahetult suhelda, et oma tööülesandeid paremini täita. Veebikonverentsi võimalust firmas ei kasutata, kuna inimesi on keeruline saada ühel ja samal ajal arvuti taha. Omavahelise suhtlemise vähesuse tõttu võib juhtuda, et töötajate emotsionaalne seotus firmaga on väike ja nõnda võib firmal olla keeruline lojaalset töötajaskonda kujundada.

Juht peab oluliseks, et tööandja võimaldaks töötajatele *on-line* suhtlemist oma tarbijatega, kelleks on veebilehekülje otsesed kasutajad. Suhtlemine toimub paar tundi päevas *on-line* foorumis ja see kuulub tööaja sisse. Tarbijatelt otse saadud tagasiside on juhi arvates väärtuslikum kui ülemuselt tulnud kiitus.

*„Neil on kaks tundi päevas mõeldud oma tarbijatega chat'imiseks. See on oluline tagasisidekanal neile. E-mailiga ei hakka keegi sulle kirjutama, mis on tore ja mis meeldib; e-maili kirjutamiseks peab inimene ikka väga vihane olema. Aga sellise chat'iga saavad nad oma kiituse kätte ja see on väärtuslikum, kuna see ei tule ülemuselt, vaid otse kasutajatelt.“ (intervjuust juhiga)*

Seega on selline *on-line* vestlus tarbijatega mõneti asenduseks sotsiaalsele suhtlusele. Kommunikatsiooni võib kokkuvõtlikult iseloomustada järgmiselt:

- Kommunikatsioon toimub juhi ja töötajate vahel igapäevaselt e-maili teel, kuid mõningaid spetsiifilisi tööasju oleks töötajate arvates efektiivsem arutada juhiga vahetult;
- Töötajad igapäevasest suhtlusest kolleegidega suurt puudust ei tunne;
- Juhi arvates asendab sotsiaalset suhtlust osaliselt *on-line* suhtlemine tarbijatega.

### **3.7.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Töö tegemiseks antud firmas on kõigil vaja arvutit ja telefoni, sõltuvalt tööst võib vaja olla ka muid vahendeid nagu mikrofon, kaamera, valgustid, skänner jm. Nende vahendite muretsemine on individuaalne kokkulepe tööandja ja töötaja vahel, sõltuvalt sellest, mida töötaja vajab ja mis tal juba tööle tulles olemas on:

*„Tavaliselt me eeldame, et töötajal on olemas töökoht ja arvuti ja mingi tarkvara, vähemalt vabavara tasemel. Meie muretseme spetsiaaltarkvarad ja litsentsid ja näiteks spetsiaalvalgustid kvaliteetsete fotode tegemiseks.“ (intervjuust juhiga).*

Vajavad töövahendid ja tarkvara pannakse kirja töölepingusse - nii need, mille muretseb tööandja kui ka need, mis on töötaja poolt hangitud. Juhi sõnutsi pole ühegi töötaja töölevõtmine jäänud selle taha, et tal endal pole piisavalt tehnilisi vahendeid. Senise praktika kohaselt on tööandja kaugtöötajatele muretsenud mobiiltelefoni, tarkvara (paigaldatakse tööandja poolt ja töötajat koolitatakse seda kasutama) ning spetsiifilised töövahendid (statiivid, valgustid jm). Vahendid, mida on tööandja muretsenud, hooldab tööandja, kuid tööks kasutatavaid vahendeid, mis on töötaja omad, hooldab töötaja. Töövahendid ei ole tööandja poolt kindlustatud, kuid juhi meelest ei ole see ka tarvilik, sest enamik riistavarast amortiseerub niivõrd kiiresti, et nende asendamine ei ole küsimus. Kõige väärtuslikumad vahendid on juhi sõnul hoopis litsentsid ja neid hoitakse seifis.

Tehnilised probleemid ja tõrked tuleb töötajal endal lahendada, see on tema vastutus.

*„...ei ole see, et sa tuleksid tööandja juurde ja ütleksid, et tee nüüd korda, pane see tööle.“* (töötajate fookusgrupist).

See on töötajate meelest ka üks suurimaid kaugtöö miinuseid ja seda, et töötajal pole Internetti või arvuti katki, mainib ka juht kui üht kõige sagedamini tekkivat probleemi. Töötajate fookusgrupis öeldakse, et kuigi probleemile tuleb ise kiiresti lahendus leida, siis vajab tööandja siiski informeerimist, kui töötajal pole võimalik tööd teha ja tegemist on kiire ülesandega.

Kuigi juhi arvates ei ole lauarvuti kasutamine töös vajalik, siis mõned töötajad seda siiski eelistavad:

*„Lauaarvuti on üle kõige. [...] ta on lihtsalt mugavam.“* (töötajate fookusgrupist)

Firmas puututakse kokku ka tundlike andmetega. Ligipääs firma infosüsteemi on tagatud veebipõhiselt, töötajad saavad sellele ligi oma salasõna ja parooliga. Kasutatakse sisseostetud internetiserveriteenust ja serverist tehakse regulaarseid varukoopiaid. Samuti peavad töötajad tegema regulaarseid varukoopiaid oma arvutis olevatest andmetest, kasutama viirusetõrjet ja personaalset tulemüüri. Andmete turvalisuse tagab ka töötajatega sõlmitud konfidentsiaalsusleping.

Kokkuvõttes:

- Tehnilised vahendid on jagatud tööandja ja töötaja vahel kokkuleppeliselt nõnda, et kõik, mida töö tegemiseks on vaja ja mida töötajal endal pole, muretseb tööandja;
- Sagedasem tehniline probleem on see, kui töötaja arvuti katki läheb või kui on probleeme internetiühendusega. Vastutus töö jätkamise ja lahenduse leidmise osas sellistel puhkudel lasub töötajal.

### **3.7.3.6 Kulud**

Firmapoolsed kulud, mis on seotud ainult kaugtööga, on minimaalsed. Töökohta firma ei sisusta ning ka kontoritarbed on töötajal endal tavaliselt olemas. Mõnel juhul on firma muretsenud töötajale mobiiltelefoni, kuid ka see pole tingimata kaugtööga seotud. Kaugtöö eelistest rääkides ütleb juht:

*„Kontorikulude kokkuvõtteid tekib kindlasti. Joomata jäänud kohv, väljaprintimata magistritööd, töökohtadest rääkimata – see on ikka meeletu kokkuvõtteid, mis tööandjal kodutööga tekib.“*  
(intervjuust juhiga).

Kuid rahaline kokkuvõtteid tööandja poolel on juhi meelest võimalik vaid siis, kui tegemist on täieliku kaugtööga; osaline kaugtöö võib efekti anda ainult väga suures firmas.

Jooksvate kulude kompenseerimiseks juht reaalselt võimalust ei näe, sest võimatu on eristada kulusid (Internet, elekter jm), mis on seotud just antud firmas töötamisega. Telefonidel on äripakett, kus firmasisesed numbrid on tasuta, kuid muid kõnekulusid ei kompenseerita.

*„Parem maksta juba normaalsemat palka, nii et töötajad sellisest tühjast-tähjast nagu elekter või internetiühendus numbrit ei teeks.“* (intervjuust juhiga).

Töötajate kulupoole moodustavad eelkõige tehnilised vahendid, kuigi neid kasutatakse ka isiklikuks otstarbeks või isegi teiste tööandjate heaks töötamisel. Näib, et kaugtöö paneb töötajale suurema vastutuse selle eest, kuidas oma töötulemus saavutada:

*„Esimese ja teise palga ma panin kõik tehnika alla, [...] pigem mõeldes tuleviku peale, aga lihtsalt ilma nendeta ma ei kujuta ette, et ma saaks normaalselt tööd teha.“* (töötajate fookusgrupist)

Töötajate kuluks võib pidada ka töövahendite korrashoidu. Kulude poole pealt võib kokkuvõtteks öelda, et:

- Tööandjale kujutab täieliku kaugtöö rakendamine endast olulist rahalist säästu;
- Töötajad panustavad oma töövahenditesse olulisi summasid, kuid seda peetakse täieliku kaugtöö puhul iseenesestmõistetavaks.

### **3.7.3.7 Töötervishoid**

Töötervishoiu teema pole firmas aktuaalne ja juhi meelest tekib see ainult tingimustes, kus töötajat sunnitakse vastu tema tahtmist kaugtööd tegema. Kui aga töötaja ise valib sellise tee, siis on ta ka motiveeritud kinni pidama töötervishoiunõuetest ja mingit tööandjapoolset kontrolli ei ole vaja ega ole ka võimalik teostada. Kui mõne töötajaga peaks kunagi mingi tervishoiualane probleem tekkima, siis tuleb seda käsitleda juhtumipõhiselt; mingit üldist lähenemist või reeglit pole võimalik kehtestada. Seda seisukohta jagavad ka töötajad:

*„kui ma tahan teha seda tööd kaugtööna, siis ma ise tagan selle, et mul oleks need tingimused olemas.“* ja *„kui sa ütled, et sa tahad seda tööd teha, siis sa pead arvestama, et sul on endal sellised võimalused. Tööandja ei saa tagada, et lapsed ei segaks sind tööajal ja et see keskkond oleks sulle sobiv.“* (töötajate fookusgrupist).

Juht arvab ka, et kontoritöö pole tervise seisukohast sugugi parem:

*„Tegelikult ma oletan, et kodus töötamisel on tervislikku ringiliikumist kontorist rohkem. Ikka ju tõused, et külmutuskapi juurde minna ja nii...“* (intervjuust juhiga),

kuid töötajad on siin eriarvamusel, sest kaugtöö suurendab veelgi arvuti ees istumise osakaalu ööpäevas, mis on selletagi ebatervislikult suur:

*„sa teed selle kaugtöö ära, aga muud asjad, millega sa tegeled, info, mida vajad, on samuti Internetis [...]. Silmad rikud ära ja istud kaua aega.“* ning *„sa teed hommikul silmad lahti ja oledki tööl ja lähed töölt ära siis, kui oled voodis pikali.“* (töötajate fookusgrupist).

Seega leiavad intervjuueeritud, et:

- kuna kaugtöö on vabatahtlik, siis on see töötaja vastutus, et töötingimused tema tervist ei ohustaks – tööandja ei saa siin realselt kuidagi kasulik olla;
- kaugtöö võib kontoritööga võrreldes olla tervise seisukohast nii kasulikum kui kahjulikum.

### 3.7.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud

Kaugtöö eesmärgiks firma seisukohalt võib pidada:

- Tööjõu värbamise lihtsust

ja positiivseks efektiks:

- Kulude kokkuhoidu.

Töötajate seisukohalt on kõige olulisemad kaugtöö eelised:

- Töötaja paindlikkus;
- Autonoomsus.

ja vähem olulised, kuid siiski märkimisväärsed on:

- Efektivsem ajakasutus;
- Võimalus olla sotsiaalselt aktiivsem;
- Aja kokkuhoid;
- Suurem töökohtade valik;
- Vähem rutiini.

Juhi seisukohalt on kaugtöö kasutamine tema firmas ainuvõimalik, kuna ainult sel viisil saab rakendada loomingulisi inimesi. Seega võib üheks eesmärgiks pidada **ligipääsu vajalikule kompetentsile**:

*„Sa võid üritada seda kontorikeskkonda muuta nii töötajasõbralikuks kui tahes, aga asi on selles, et loomingulistel töötajatel on individuaalsed vajadused; mis sobib ühele, ei pruugi sobida teisele. [...] On ainuõige, et inimesed saavad ise endale valida selle keskkonna, kus neile töötada meeldib. Ega meie inimesed ei tööta kõik kodus, need paigad on erinevad.“* (intervjuust juhiga).

Lisaks sellele, et loomingulised inimesed ei sobi juhi arvates kontoritööks, annab kaugtöö ligipääsu ka sellisele sihtgrupile, kes nii või teisiti ei saaks ega sooviks kellast kellani kontoris olla ja eelistab osajaga tööd – üliõpilased, liikumispuudega inimesed, lapsehoolduspuhkusel olijad. Juht ei varja, et lisaks sellele, et nendele inimestele tööandjaks olemine on sotsiaalselt vastutustundlik, on see ka säästlik valik.

**Kulude kokkuhoiust** kui ühest kaugtöö efektist oli juttu ptk 3.7.3.6. Lisaks on kaugtöö juhi arvates seotud töötajate **produktiivsuse tõusuga**, kuid juht rõhutab siinjuures, et see kehtib vaid loominguliste inimeste puhul.

*„Kui sa tavalise müügitöötaja lased koju tegema näiteks müügipakkumisi, siis ta töö muutub kindlasti ebakvaliteetsemaks. Kui ta on see keskmine inimene, kes Emori andmetel vaatab 5 tundi päevas telekat ja kuulab 2 tundi raadiot, siis ta panebki selle teleka käima ja raadio üürgama ja hakkab niiviisi seda müügipakkumist tegema.“* (intervjuust juhiga).

Töötajate jaoks on töö antud firmas hea võimalus ühendada oma õpingud või muud tegemised rahateenimisega. Üks olulisemaid põhjuseid kaugtöö valimiseks oli **tööaja paindlikkus ja autonoomsus**.

*„Sa saad ise oma aega planeerida, teed nii nagu sul on aega...“, „pead leidma endale sellised eksisteerimise kohad, kus sa saad oma aega täiesti ise planeerida, ise otsustada, millal midagi teed.“,  
„Saan ise oma aega valida, kõige tähtsam.“ ja „ise oled iseenda peremees tegelikult. Sul on küll mingid teatud ülesanded, aga ise otsustad, millal parasjagu teed seda“ (töötajate fookusgrupist)*

Tööaja paindlikkus võimaldab töötajate sõnul **efektiivsemat ajakasutust** ja olla ka **sotsiaalselt aktiivsem**: kuna intervjueeritud töötajate suhtlusringkond on valdavalt samuti tööandjast ajaliselt sõltumatu, siis tundsid töötajad, et kontoritöö ahendaks nende võimalusi sõprade-tuttavatega suhelda. Intervjueeritud töötajate suhtlusringkonnas peetakse seda väärtuseks, kui inimene saab kiiresti ja iseseisvalt otsuseid teha ega sõltu kellestki kolmandast:

*„Nad jagavad ise oma aega ja neile meeldivad inimesed, kes ise oma aega jagavad, kes ei sõltu kellestki teisest. Kelle käest saab kohe küsida, et kas me saame sinuga koos mingeid otsuseid vastu võtta või sa sõltud veel sajast asjast.“ (töötajate fookusgrupist).*

Minevikus kogetud kontoritöö kohta öeldi:

*„see aeg, kui ma kontoris istusin, ma pidin oma tunnid täis istuma, et see ei olnud aja efektiivne kulu“  
ja „inimestel on nii palju tööd, nad tulevad ühte kohta, teevad seal tööd ja aeg-ajalt käivad kiiresti lõunal [ilma et suheldaks], siis nad teevad tööd ja lähevad kiiresti koju ära.“ (töötajate fookusgrupist).*

Seega ei olnud kontoritöö töötajate meelest ka sotsiaalse suhtluse poolest intensiivsem. Üheks oluliseks eeliseks kaugtöö puhul oli töötajate jaoks **aja kokkuhoid**, seda enam, et intervjueeritute hulgas oli ka liikumispuudega töötajaid:

*„...ma ei viitsi kohal käia kuskil. Jube aja kulu.“ ja „Kuna liikumine on takistatud ja ei ole võimalik igale poole minna [...], siis on tükki lihtsam kodus töötada, kui iga päev hakata kuskile transportima mind.“ (töötajate fookusgrupist).*

Veel mainiti kaugtöö ühe aspektina **suuremat töökohtade valikut**:

*„Saad töökohta valida sõltumata asukohast, regionaalsest asukohast. Ja ei sõltu riigist.“ Ja „see firma võib olla ükskõik kus, siis sa võid ka ise olla ükskõik kus.“ (töötajate fookusgrupist).*

Lõppeks märgiti ka ära, et kaugtööl on **vähem rutiini**, kuna on võimalik vajadusel teha pause.

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö rakendamisel on väga suured eelised nii tööandja kui töötaja jaoks;
- Kõige olulisem eelis tööandjale on tööjõu leidmise võimalus huvipakkuva sihtgrupi hulgast;
- Kõige olulisem kaugtöö eelis töötajale on ainus võimalus soovitud koormusega töötada.

### 3.7.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel

#### 3.7.5.1 Takistused kaugtöö kasutamisel

Kuna firmas on 100%-line kaugtöö, siis uuriti ainult juhilt, milliseid ülesandeid siiski kontoris teha tuleb. Juhi sõnul toimuvad kontoris kliendi- ja koostöökohtumised ja neid viib läbi juht ise. Seega ei ole müügitöö kaugtööks kohaldatav ka antud firmas – vaja on vahetut suhtlemist, näidata pabermaterjale jne.

#### 3.7.5.2 Probleemid kaugtöö kasutamisel

Kaugtöö probleemidest antud firmas võib rääkida valdavalt töötajate seisukohast ja olulisemad on:

- Tehniliste vahenditega seotud tõrked (riistvara, internet jm);
- Puuduv IT-tugi.

Veel nimetasid töötajaid probleeme, kuid need ei olnud jagatud, vaid iseloomustasid üksikuid töötajaid:

- Häirivad tegurid töökeskkonnas;
- Isolatsioon;
- Kommunikatsiooni aeglus;
- Rollide segunemine;
- Ületöötamine;
- Distsipliin;
- Ümberkaudsete suhtumine kaugtöösse.

Intervjuust juhiga koorub välja, et kaugtööst tingitud probleeme firmal pole, seda nähakse vaid positiivsena. Abstraktselt rääkides nimetab ta kaht võimalikku probleemi juhile: kontrolli puudumine ja rollimuutus. Kuna kaugtöö ei võimalda juhil pidevalt kursis olla sellega, millega tema töötajad tegelevad, on see emotsionaalselt ebamugav taluda, ehkki kontrolli puudumine ei mõjuta ilmselt töötulemust negatiivselt:

*„Kontrolli tahaks omada pigem rohkem kui vähem, see on inimlik. Aga mul on tunne, et see ettekujutus kontrolli omamisest kontoris on petlik. Ja kui sa ka saad selle kontrolli, siis ma kahtlen, kas tulemus sellest paraneks.“* (intervjuust juhiga).

Firmas, kus kõik töötajad on 100%-lt kaugtööl, võib n-ö traditsioonilisel juhil olla keeruline, sest tal ei ole töötajate üle võimu ja tema roll on pigem olla töötaja partner ja toetaja.

*„Kui firmajuhil on võimuambitsioone, siis kaugtöö ei võimalda talle seda eneseväljendust ja tal võib tekkida omamoodi identiteedikriis. Sinu mõjusfäär aheneb, võrgustikorganisatsioonis oled sa töötajatega praktiliselt võrdne.“* (intervjuust juhiga).

Esimene probleem, millest töötajad juttu teevad, on tehnilist laadi küsimused. **Tehniliste vahendite katkiminek ja aeglane internet** häirivad nii töötajaid kui juhti; seda kommenteeriti ka ptk 3.7.3.5.

*„Esimene probleem on ikka tehnika, sest kui sul arvutis programm jookseb kokku või kui teed erinevate programmidega asju ja üritad mingit lahendust leida ja siis sa ei leia ja [...] tunnid lähevad ja tegelikult võiks see asi ammu valmis olla.“*, „[Aeglane internet] pikendab oluliselt tööaega ja siis on see, et sa lähed ise närvi ja ...“ (töötajate fookusgrupist).



Samuti tunnevad töötajad puudust **IT-toest** kaugtööl; probleemide korral pöörduakse tuttavate poole, mitte professionaalse abi järele, mis oleks töötajale aeganõudev ja kulukas. Tööandja meelest on töötajad probleemide lahendamisel leidlikud, kuid töötajatele tekitab see stressi:

*„Abi ma ikka küsin. [...] Aga kui ma ei saa [...] hakkama, siis ma ikka võtan ühendust [tööandjaga], ma ei oska kellegi teise poole pöörduda.“* (töötajate fookusgrupist).

Töötajate poolel võib probleemina mainida ka sobiva **töökeskkonna puudumist** või häirivaid tegureid.

*„Paljud, kes arvavad, et tahavad kaugtööd teha, siis see on suur takistus neile, et nad hakkavad tegema, aga vanaema helistab, et tee mulle see asi ära, või istud foorumis kuskil...“* ja *„Kui sa kodutööd teed, siis peab olema oma ruum, kus seda rahulikult teha.“* (töötajate fookusgrupist)

Eelöeldu seondub ka **distsipliiniga**. Mõned töötajad möönavad, et enese kättevõtmine on neile raske ja see tuleneb just sellest, et ollakse kaugtööl. Konkreetne töö tähtaeg on küll „abiks“, aga see ei pruugi kõigi inimeste puhul töötada. Kohusetunde kohta öeldakse:

*„See on selline asi, mida ei saa sisse peksta inimesele: see kas on või ei ole. Sa ei saa nõuda inimeselt, et tee nüüd ära.“* (töötajate fookusgrupist).

**Isolatsioonist** – et töötajal võib tekkida tunne, et ta on firmas ülemusega kahekesi - oli juttu kommunikatsiooni punkti all (vt ptk 3.7.3.4), samuti kerkis probleemina üles **kommunikatsiooni aeglus** virtuaalsel teel. Virtuaalse suhtlemise ebaefektiivsus viib selleni, et kuigi kaugtöö ühe eelisena toodi välja aja kokkuhoid tööle sõitmise arvelt, siis kirjalikule suhtlemisele kuluv aeg võtab selle tagasi. Nii ütlebki üks töötaja:

*„See ajakulu infovahetuse peale on tohutult suur. See teeb selle tööle sõidu ja töölt tagasisõidu aja teistpidi jälle tasa. [...] Ma arvan, et tegelikult ei tule kaugtööga olulist ajavõitu.“*

Eriti ebaefektiivne on kaugtöövormis uute ideede genereerimine.

*“Kui võtame mingite lahenduste leidmise või väljatöötamise, [...] siis läheb sul kolm päeva aega ja tegelikult oleks võib-olla teinud kolm tundi ajurünnakut ja oleks tulnud head mõtted. See on kõige valusam koht üldse minu töö puhul.”* (töötajate fookusgrupist).

Vajadusest kohtuda juhiga silmast-silma oma tööülesannete kiiremaks ja paremaks täitmiseks oli samuti juttu samas punktis juttu.

Veel üks probleem, millele töötajad viitasid, oli **rollide segunemine** ja sellega seotud **ületöötamine**. Osaliselt käsitleti seda ptk 3.7.3.7. Kui kodu on töökoht, siis ollaksegi kogu aeg tööl ja töötatakse rohkem, kui on nõutud või vajalik.

*„[Kaugtöö võib tähendada] sõltuvuse teket arvatist, et kui sul on vaba aeg, siis võiks midagi muud teha, aga millegi pärast vajud ikka sinna arvuti taha ja kukud mingeid tööasju klõbistama.“* (töötajate fookusgrupist).

Viimasena võib välja tuua **ümberkaudsete pealiskaudse suhtumise** kaugtöö nõudlikkusse. Töötajad ütlevad, et nende tuttavad ei mõista täielikult, kui palju aega ja energiat nende töö tegelikult nõuab.

*“Inimesed, kes ei puutu ise kokku selle kaugtööga, nad tegelikult arvavad, et see on lihtsam, kui see tegelikult on. [...] kõrvalseisjad peavad seda palju lihtsamaks.”* (töötajate fookusgrupist).

Seega on olulisemad probleemid firmas seotud tehniliste vahendite töötamiskindlusega ja muud probleemid on selle kõrval teisejärgulised.

## **3.8 Juhtum nr 9**

### **3.8.1 Metoodika**

Ettevõttes viidi läbi intervjuu personalijuhiga, töötajate fookusgrupp ja intervjuu kahe keskastme juhiga. Töötajate fookusgrupis osales kaheksa inimest, kõik kellest kõigi põhiline töökoht oli kontorist ja kes tegid vahetevahel kaugtööd.

### **3.8.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus**

Tegemist on IT-alaseid äriteenuseid pakkuva ettevõttega, mille töötajate arv on 50 ja 100 vahel. Ettevõtte on suurema rahvusvahelise kontserni Eesti haru. Eestis on ettevõttel kaks kontorit: Tallinnas ja Tartus. Rahvusvaheliselt on ettevõttel esindused kaheksas riigis. Eesti kontori töötajad pakuvad teenuseid nii Eestis kui rahvusvaheliselt. Juhtumina käsitletakse siinkohal ainult Eesti ettevõtet.

Tegemist on ettevõttega, mille töö on teadmispõhine ja kus töötajate peamiseks töövahendiks on arvuti. Töö iseloomust tulenevalt ei ole selle tegemine sõltuv kohast. Samas peab siiski klientide soovil suur osa tööst toimuma klientide ruumides. Olles tööl mõne kliendi juures, peavad töötajad ajama ka muid töö asju. Mõnede klientide jaoks, kes asuvad välismaal, pakutakse teenust Eestist, olles IT vahenditega seotud kliendiga. Seetõttu on kaugtöövõimaluste olemasolu oluline kogu ettevõtte tööde korraldamisel.

Kontoriruumid on ettevõttes korraldatud nii, et ühes ruumis töötab 5-6 inimest. Igal töötajal on oma töökoht. Töötajad töötavad erinevate projektide heaks ning ühes ruumis olevad töötajad ei pruugi olla hõivatud samade projektidega. Ka eri linnades asuvad töötajad võivad töötada sama projekti jaoks, mistõttu on kaugtöövahendid vajalikud ka sellise töö tegemiseks.

Kaugtööd kasutatakse lisaks kliendi juurest töötamisele ja erinevate linnade vahel töö tegemisele enamiku töötajate poolt hommikusel, õhtusel ajal või üksikute päevadel kodus töötamiseks. On ka üksikud töötajad, kes töötavadki kaugtöövormis teisest riigist või regulaarselt osalise-ajaga kaugtööna, ühitades töötamist mitme tööandja juures.

Seega kaugtöökohaks on eelkõige kliendi ruumid, Tallinna kontoriruumid välismaistele klientidele teenuse pakkumisel, kodu, kohvik, rong ja kõikvõimalikud muud kohad nendeks puhkudeks, kus töötajad paindlikult oma töökohta ja aega valivad.

### **3.8.3 Kaugtöö kasutuse korraldus**

#### **3.8.3.1 Areng ja reguleeritus**

Kaugtöö võimalus on tulenevalt töö vajadustest (töötaja asumine kliendi ruumides, töö välismaistele klientidele, kahe kontori vahel töö korraldamine) loodud algusest peale. Seetõttu on võimalik kaugtöö ka muudest kohtadest, mida töötajad kasutavad ning kaugtöö on kogu tööprotsessi loomulik osa.

*„Ma ütleks, et kaugtöö toimub regulaarselt sell pärast, et inimesed on palju kliendi juures ja kui neil on vaja mõni asi kontoris toimetada, siis ei ole mõtet pooleks tunniks siia kohale tulla. Siis kasutataksegi kaugtöö varianti. ... Seda kasutatakse regulaarselt.“ (juhtide intervjuu)*

*„Kõigil töötajatel on võimalik tööd teha kaugtööna. Mida on võimalik meie kontoris teha, seda saavad kõik töötajad ka kaugtööna teha.“ (juhtide intervjuu)*

Kaugtöö, mida ei tehta kliendi juurest, on töötajate valik, mida nad soovi korral kasutavad, töökoht on kõikidele loodud ka kontoris.

*„See on inimese enda võimalus, kui ta soovib kodus töötada. ... Tal on ka töökoht siin, tal on mitu võimalust. Kui ta leiab, et parem on kodus, siis tal on see võimalik.“ (personalijuht)*

Töötajatel on töölepingus antud iseseisev otsustuspädevus tööaja osas, mis lubab neil teha tööd, millal neile parasjagu meeldib ja samas paneb vastutuse töö valmimise eest töötajale.

*„See on kontoris ka sama: meil on lepingus punkt, et inimene otsustab oma tööaja üle ise. Kui on kiire, siis pead tegema rohkem, kui ei ole nii kiire, siis mõned istuvad siin (nimesid nimetamata), kuid eks ole, vaatavad lakke ja ootavad töid. Kui sul on asjad tehtud, siis on kõik korras ja kui sul asjad tehtud ei ole, siis on jama.“ (töötajate fookusgrupp)*

Muid dokumente, mis kaugtööd erilisel reguleeriks ettevõttes ei ole.

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö on ettevõttes võimalik, kuna tehnilised süsteemid on üles ehitatud selliselt, et oleks võimalik klientide juures tööd teha;
- Kaugtöö, mis hõlmab töötaja vabadust otsustada oma töökoha üle, on eelnevaga kaasnev võimalus.

### **3.8.3.2 Töötajate valik**

Kaugtööd teha võivate töötajate osas eraldi valikut ei toimu. Kõik töötajad võivad kaugtööd teha võrdselt. Samas on ettevõtte üldine töötajate valik väga põhjalik ning värbamisprotsess võib toimuda kuni kolm kuud, hõlmates erinevaid intervjuusid. Seega on algusest peale väga hoolikalt valitud töötajad, mis vähendab võimalikke usaldusprobleeme, mida kaugtöö võiks kaasa tuua.

*„Töölevõtt on niivõrd pikk ja kulukas protsess, et need, kes lõpuks liituvad on tõesti need, keda usaldatakse ja kes on oodatud.“ (personalijuht)*

Lisaks üldisele töötajate valiku põhjalikkusele komplekteerivad meeskonnajuhid olemasolevatest töötajatest ise projektide meeskonnad selliselt, et meeskonna liikmed sobiksid omavahel ning töö saaks edukalt tehtud. See omakorda tagab usalduse olemasolu.

*„Usaldus on kõige põhilisem. Tiimiliidrid loovad meeskonna oma näo järgi ja nende inimestega, keda nad usaldavad ja kellega on mõnus koos olla.“ (personalijuht)*

*„Tegelikult on meeskonna vahelise side tugevus üks eeliseid, et saad kaugtööd teha. Kui meeskond on hästi tugev, nad on varasemalt nii palju koos teinud ja sa tunned inimesi, siis tegelikult ei ole vahet, kas ta töötab Kolga-Jaanis või Messengeris, siis on lihtsam seda kaugtööd teha, kuna sa tunned inimesi ja on vastutus.“ (juhtide intervjuu)*

Teiselt poolt on ka töötajatel võimalik valida, millise meeskonnaga liituda ja töö ebasobivuse korral valida endale teistsugune meeskond või töö.

*„Nt Kadri otsustab, et tal sai kõrini, siis ei pea see inimene otsima kohe uut võimalust väljapoolt firmat, vaid tal on võimalik liikuda tiimide vahel. Või Kadri otsustab, et talle ei sobi koostöö Kauriga, siis hakatakse otsima võimalust kuidas Kaur oleks rahul ja kuidas Kadri oleks rahul.“* (personalijuht)

Kokkuvõttes:

- Üldistest ettevõtte vajadustest lähtuvalt peab töötajate valik ettevõttesse olema selline, et töötajaid saaks usaldada ilma pideva kontrollita tööle ka väljapoole ettevõtte ruume;
- Usaldatavate töötajate valimiseks on töötajate värbamisprotsess üsna pikk ning töö käigus toimib veel projekti meeskondadesse valimine selliselt, et meeskond oleks hästi toimiv, mis mõlemad tagavad suurema usalduse.

### **3.8.3.3 Töö tulemuste ja aja mõõtmine**

Tööaja kasutamist selles osas, mida keegi oma töötundide ajal teeb, ei jälgita. See on töötajate enda otsustada, kuidas ja millal nad oma töö tehtud saavad. Tööaja kasutamise osas on töötajatel oluline jälgida ainult koosolekute ja kohtumiste aegu, mis lepitakse kokku klientidega või meeskonnakoosolekute pidamiseks.

*„... kuna meil on tööaja suhtes iseseisev otsustuspädevus, siis nt kui inimene teeb õhtul kodus kaua tööd, siis me ei pahanda, kui ta tuleb tööle kell 12-ks. Aga kui projektimeeskond on kõik tööl kell 12, siis on vaja, et ta siin oleks.“* (personalijuht)

Siiski on teatud efektiivsuse hindamise eesmärgil ja raamatupidamislikel põhjustel vajalik teada tööks kulunud aega, seetõttu on tööajatabelid, mida töötajad täidavad.

*„Tegelikult jälgitakse palju, aga mitte selle mõttega, et kas töötaja tegi iga päev kaheksa tundi. See on tulemusepõhine. Kui töötajaga on kokkulepe, et ta peab tähtajaks sooritama mingi ülesande ja ta teeb sellise ajalise mahuga, siis see on töötaja valida, kas ta teeb ühe pika päeva või mitu lühikest päeva.“* (juhtide fookusgrupp)

*„Üldiselt on selline keskmine tase teada, kui palju tunde igaüks märgib. Kui kellelgi on vähem või rohkem, siis see tekitab küsimusi.“* (juhtide fookusgrupp)

*„Mitte kellegi palk ei sõltu sellest, kui palju ta sinna tunde märgib.“* (juhtide fookusgrupp)

Tööülesanded võivad töötajale tulla otse kliendilt, kui töötaja on vastutav vastava kliendi kiireloomuliste ülesannete lahendamise eest või projektijuhilt. Töötaja jaoks tulevad ülesanded internetikeskkonna vahendusel. Projektide osas lepitakse pikemaajaliselt kokku ülesannete jaotused ja tähtajad.

Tulemuslikkuse mõõtmise aluseks ongi tähtaegadest kinni pidamine ja kliendi soovidele vastava töö teostamine, millest sõltub ka töötasu.

*„Tarkvara arenduses on ainuke asi, mida saab mõõta, tähtaeg. ... kui ta [töötaja] suudab oma tööd ära teha tähtaegselt ja kui ta suudab oma meeskonda ja klienti mitte alt vedada, siis ei ole vahet. Mina ei vaata, kas ta teeb pidžaamas, taasussides või õllepudeli taga oma tööd.“* (personalijuht)

Töötulemust on lihtne mõõta, seda mõõdetakse regulaarselt ja mõõtmise tulemustest sõltub töötasu.

*„... seda on väga kerge mõõta, sest iga nädal vaadatakse üle inimese panus. Iga kuu vaadatakse see üle, iga kvartal ja ka aastas ja siis on näha, kas ta tegelikult seal kaugemal töötab või mitte.“* Ja  
*„Tulemus on tegelikult väga lihtne, see on sissetoodud raha hulk ... töötasu on proportsioon töötaja sissetoodud rahast.“* (personalijuht)

Kontrolli tööde tulemuste üle teostab ühest küljest klient oma tagasisidega. Teisest küljest vaatavad meeskonnajuhid regulaarselt oma meeskonnas töötavate inimeste poolt tehtud töö tulemusi.

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö rakendamine on lihtne, kuna töö on tulemuspõhine, tööaega pole vaja jälgida ja töö tegemise koht ei ole oluline;
- Töötulemus on mõõdetav läbi tähtaegse töö esitamise ning kliendi poolt makstava tasu selle töö eest.

### **3.8.3.4 Kommunikatsioon**

Töötajatevaheline suhtlemine toimub erinevaid kanaleid kasutades. Kontoris olles otse suheldes, aga ka MSN-i vahendusel suheldakse isegi kontoris olles. Samuti suheldakse kontorist väljas olevate töötajatega MSN-i ja Skype'i vahendusel. Kõikidel töötajatel on teiste töötajate kontaktid olemas, mis võimaldab lihtsalt nii vahendatud kui vahendamata suhtlust korraldada.

*„... on Messengeri list, mille uus töötaja saab endale tõmmata, kus on kõik firma töötajad. Meil on siseportaal, kus on töötajate kontaktandmed, ametinimetused, telefonid... Meil on listid meeskondadele, kõiki neid saab kasutada.“* (personalijuht)

Kommunikatsiooni korraldamisel tekib kahte liiki probleeme: ühed, mis tulenevad sellest, kui inimesega on vaja kiirelt suhelda mõne kiireloomulise tööülesande asjus ja teised, mis seonduvad meeskonnatöö korraldamisega selliselt, et kõik töötajad ei ole kogu aeg kontoris.

Iga töötaja võimalus valida ise töötamise kohta tekitab väiksemaid probleeme sellega, kui oleks vaja inimesega mingi kiireloomuline ülesanne lahendada ja inimesega ei saa kohe kontakti.

*„Tihti on meil kliendi lepingud sellised, et on mingi reageerimisaeg ja siis tegelikult ajab närvi, kui inimest kätte ei saa, aga see on selliste ülesannete puhul ainuke miinus.“* (juhtide intervjuu)

*„Kellelgi on prauhti midagi vaja ja siis seda inimest ei ole kohal.“* (personalijuht)

Suur osa tööst toimub meeskonnatööna. Kogu meeskonna istumine ühes kontoris, mis võimaldab vahetut ja kiiret suhtlemist annab sageli mitmeid eeliseid, võrrelduna sellega, et osa meeskonnast istub koos ja osa on üle maailma laiali.

*„...kui on meeskond koos, siis lahenduseni jõudmine on efektiivsem. See, kes kodus on, ei osale, tema poolt jääb sisend andmata.“* (juhtide intervjuu)

*„...kui sul tekib mingi küsimus ja teised on samas projektis ja on sama pädevad, siis lahendus, mida sa muidu pusiks päevi, leitakse kahe minutiga. Suuremate projektide puhul tuleb see välja, on väga oluline, et meeskond oleks ühes ruumis.“* (juhtide intervjuu)

Juhtide poolt on täheldatud, et töötaja, kes on pidevalt eemal meeskonnast (s.o. täielikult kaugtöö), kellel puudub igapäevane suhtlus oma meeskonnaga, kaotab meeskonnatunde ning tema efektiivsus võib langeda.

*„... kui ta on kontoris, siis saavad kõik asjad õigel ajal valmis. Kui ta on Riias, võtavad kuuajased projektid viis kuud aega. Ma leian, et see ongi see igapäevane kommunikatsioon, mis puudu jääb.“*

(juhtide intervjuu)

Kommunikatsiooni osas leiavad ka töötajad, et tehes kaugtööd ja olles eemal kontorist läheb mingi osa infost kaduma, mis liigub kontoris silmast silma suheldes.

*„... kui sa oled meeskonnas sees, siis sa kuuled infot kõrvalt ka. Kui sa oled üksi, siis jääd mõnest infost lihtsalt ilma.“* (töötajate fookusgrupp)

Info liikumisel tekkivad probleemid võivad tuleneda sellest, et lihtsalt ei olda kohal, kui infot jagatakse või sellest, et osa infost läheb kaduma, kui inimest ei näe.

*„Nt projektijuht tuleb, vaatab tuppä korra kurja näoga, kõik viis kohalikku hakkavad tööd tegema, aga kodukontoris olev inimene ei saa sellest aru.“* (juhtide intervjuu)

Samuti võib vahendatud suhtlus lihtsalt tekitada segadust ja võtta rohkem aega kui silmast-silma suhtluse korral vaja oleks.

*„Kui on vaja analüütikule midagi selgeks teha, siis võib juhtuda, et sa räägid MSN-is üksteisest natuke mööda ja on kergem kohale tulla ja paberi peal puust ette ja punaseks teha.“* (töötajate fookusgrupp)

Selleks, et kaugtöö saaks toimida, peaks meeskonnaliikmed üksteist aeg-ajalt nägema. See tagaks selle, et vahendatud suhtluse puhul on inimestel ettekujutus, kellega ja milliseid asju nad ajavad.

*„... selleks, et kaugtööd teha peavad olema regulaarsed silmast silma kohtumised, et inimesed näeksid ega hakkaks ette kujutama, et teisel pool Internetti on mingi koll või paha inimene.“* (juhtide intervjuu)

Kokkuvõttes:

- Kommunikatsiooni osas toodi välja kahte liiki probleeme, mida kaugtöö tekitada võib. Üks on kiireloomulise info liiga aeglane liikumine. Teine on meeskonnatöök vajaliku info mittejäudmine nendeni, kes töötavad kontorist väljas, kui meeskond suuremas osas töötab kontoris;
- Meeskonnatöö edukaks toimimiseks kaugtööna peab olema tugev meeskond, kes tunnevad üksteist ja mille liikmetel on juba varasem koostöö kogemus;
- Juhul, kui osa meeskonda töötab ühes ruumis ja osa pidevalt väljaspool, siis tuleb teha jõupingutusi väljasolevate inimeste paremaks sidumiseks meeskonnaga.

### **3.8.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Ettevõtte tagab kõikidele töötajatele sülearvutid ja tööks vajaliku tarkvara. Lisaks on kõigil olemas ka ID-kaardi lugejad. Tegelikult ei ole sülearvuteid vajagi, kui on kodust töötamiseks olemas lauaarvuti, kuna *remote -desktop*-tüüpi lahendus võimaldab teisest arvutist tööks vajalikule infole ligi pääseda.

*„... kui sa kodus teed, siis on vaja vaid ühte pisikest programmi, millega avad tööl oleva arvuti ekraani. Need on olemas igas Windows'i arvutis, ... . Kaks tarkvara ongi VPN ja terminal, rohkem ei ole kaugtöö jaoks vajalik.“ (töötajate fookusgrupp)*

Tarkvara paigaldatakse süsteemiadministraatori poolt, aga ka töötajad ise saava oma arvutitesse vajadusel tarkvara lisada. Ettevõtte serverisse on turvaline ligipääs tagatud *remote-desktop*-tüüpi süsteemi ja VPN ühenduse loomise abil.

*„VPN on krüpteeritud kanal. Üldiselt meie kasutatavad andmed ei ole nii väärtuslikud ka, et VPN-i maksaks häkkima hakata. Kui on nii hinnalised ja kriitilised andmed, siis meie inimesed käivad kliendi juures kohapeal.“ (juhtide intervjuu)*

Olulisemad turvalisuse nõuded on veel parooli keerulisus ja regulaarne vahetamine domeenile ligipääsuks ning sülearvutid on kõvaketta ja BIOS parooliga.

Turvalisuse tagamiseks on teatud tööde tegemiseks olemas kontoris turvaruum. Osadele klientidele tehakse teenuseid ainult sellest ruumist, et vältida võimalikku kliendi andmete leket.

*„... on turvatud, et keegi teine ei pääse sisse turvaaudiitor on selle läbi vaadanud. Ei midagi erilist, lihtsalt et lukus oleks ja kontrollitud isikud sisse saaksid.“ (juhtide intervjuu)*

Osad kliendid ei luba mujal kui oma ruumides tööd teha.

*„See ei ole tehniline, vaid turvanõuetest või lepingutest tulenev, kust mida võib teha. Paljud kliendid ei lubagi kuskil mujal teha kui enda juures kontoris.“ (töötajate fookusgrupp)*

Sülearvutites oleva info turvalisusele hakati enam tähelepanu pöörama pärast ühe arvuti vargust. Seejärel võeti kasutusele täiendavad paroolid, et kaitsta võõrastel võimalust arvuti kõvakettal olevale infole ligipääsuks. Esmajärjekorras on oluline andmeturvalisus ja riistvara turvalisus on teisejärguline. Lisaks ei peaks töötajal oma arvutis väga palju infot olema, infot võib hoida keskses serveris.

Tehnilise poole pealt on tekkinud probleeme töötajatel kaugtööl olles sellega, et internetiühendus on puudulik või aeglane. VPN ühenduse loomine ei ole alati õnnestunud nii nagu oleks soovinud ja on aegunud sertifikaat.

*„... lihtsalt nt VPN-iga sa ei saa ühendust ja sa ei tea, mis see on, ei tea mis põhjusel.“ (töötajate fookusgrupp)*

Samas kõik fookusgrupis olnud inimesed ei nõustunud sellega, et see oleks probleem, vaid pigem arvasid põhjuseks oleva vähese teavituse, et millistes tingimustes VPN üldse töötab.

*„See asi võib korras olla, aga Internetiteenuse pakkuja ei pruugi seda toetada. See ei puuduta üldse tegelikult IT tuge.“ (töötajate fookusgrupp)*

Sertifikaadi aegumine ei võimalda enam kaugtööd teha. Kui selline olukord juhtub pikemat aega kontorist eemal olles, kus kontoris tulek on keeruline, siis võib see olla oluliseks takistuseks töö tegemisel.

*„... sertifikaat peabki aeguma kas või sellepärast, et kui sind lahti lastakse ja kui ise ära lähed, siis ei tohi ligi saada. Küsimus oli pigem selles, et võiks olla mingi hoiatussüsteem. Nt kui oleks juhtunud*

*selline olukord, et ma oleks läinud pühapäeva õhtul välismaale, oleksin esmaspäeval tööd tegema hakates avastanud, et ei saa enam, sertifikaat on aegunud.“ (töötajate fookusgrupp)*

Tehnoloogilise poole pealt on olemas kõik võimalused kaugtöö turvaliseks tegemiseks. Mõningad probleemid, mis on aja jooksul tekkinud, on aidanud täiendada turvalisuse nõudeid.

### **3.8.3.6 Kulud ja tulud**

Kuna töö on korraldatud nii, et kontorist väljas töötamine on vajalik nagunii, siis täiendavaid rahalisi kulusid või tulusid, mida seeläbi saavutatakse, ei ole võimalik eristada.

Töötajatele kodus töötamisega kaasnevaid kulusid eraldi ei kompenseerita, kuna neil on kontoris olemas töökohad. Vajadusel on võimalik kasutada ettevõtte poolt hangitud Interneti.

*„Meil on kaks-kolm KÕU kotikest, mida vajadusel saab siis võtta.“ (personalijuht)*

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö ei too kaasa täiendavaid kulusid, kuna kõikidele on loodud võimalused mobiilselt tööd teha nagunii;
- Töötaja valikul väljaspool tööandja ruume töötamise käigus tekkivaid täiendavaid kulusid ei kompenseerita töötajatele.

### **3.8.3.7 Töötervishoid**

Kontoriruumides püütakse tagada töötervishoiunõuetele vastavad tingimused. Kodustes tingimustes tööandja ei kontrolli töötingimusi, kuna kodus töötamine on töötaja enda valik ja seega vastutus ning seda on ka väga keeruline teha.

*„Ta ei ole sunnitud ju kodus töötama ja ta ei ole sunnitud siin töötama. Kui ta tahab Moskva kohvikus töötada, töötagu seal, kui talle sobib. Tööandja peab valvama seda, et selg sirge oleks ja nii edasi, aga ... kodukontori puhul on seda väga raske teha.“ (personalijuht)*

*„See, mida nad kodus teevad, mina küll ei saa tagada. Meil on kabinet olemas, aga ma ei saa öelda, kuidas keegi kodus töötab.“ (personalijuht)*

Töötervishoiu osas ei ole küsimuseks mitte ainult kodune töökoht, vaid ka klientide juures töötamise tingimused.

*„... aga kliendi töökohad võiksid ka olla enam-vähem. Kui inimene kodus tabureti otsas töötab, see on inimese enda probleem, tööandja ei pea koju kontorit ostma.“ (juhtide intervjuu)*

Kokkuvõttes:

- Kaugtööl töötervishoiunõuetele vastavate tingimuste loomisega ei tegeleta;
- Töötervishoiu küsimused tekivad ka töötamisel kliendi juures.

## **3.8.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud**

Ettevõtte seisukohast on kaugtöö kasutusel eelkõige kui tavapärase tööga kaasnev täiendav paindlikkus, mida töövahendid võimaldavad. Kaugtöö, mida tehakse kliendi ruumidest on seega ettevõtte poolt nõutud ja kaugtöö, mida töötajad teevad kodust või mujalt, on töötajate initsiatiivil kasutusel, kuid ka ettevõtte poolt käsitletud kui täiendava motivatsiooni loomine töötajatele.



Ettevõtte ja töötajate jaoks kaasneb kaugtöö kasutamisega mitmeid positiivseid tulemusi. Üldjoontes toodi ettevõtte seisukohast välja järgmised asjaolud:

1. Sõidu- ja ajasääst, mis võimaldab töö teha ära kiiremini ning efektiivsemalt aega kasutades;
2. Töötajate rahulolu ja motivatsiooni kasv;
3. Töö efektiivsuse kasv, mis saavutatakse töötajate poolt endale sobiva töökeskkonna kujundamise läbi.

Töötajate jaoks olid lisaks eeltoodule veel positiivseteks asjaoludeks, mida nad hindasid:

1. Mugavus;
2. Valikuvabadus;
3. Kodu- ja tööasjade parem ühitamine.

**Sõidu- ja ajasääst** on positiivne nii töötajate kui tööandja seisukohast. Ühelt poolt võimaldab see tööaega paremini kasutada ning seega rohkem teenust pakkuda. Teisalt hindavad kliendid ka operatiivsust, mida on võimalik saavutada vaid kaugtööd kasutades.

*„... efektiivsus tõuseb. Meie organisatsiooni puhul on see, et saab lahendada kaugtööga sellised ülesanded ära, mille puhul ilma kaugtööta oleks pidanud kontoris tulema.“* (juhtide intervjuu)

*„Kliendid hindavad seda, et me saame, ma ei taha öelda, et odavamalt, aga efektiivsemat teenust pakkuda.“* (juhtide intervjuu)

Samuti võimaldab kaugtöö töö jätkamist haiguse ajal ilma kontoris teisi töötajaid nakatamata, halbade ilmastikuolude korral jmt.

Töötajate võimalus valida ise oma tööaega suurendab **rahulolu** töötingimustega.

*„Pigem teeb kaugtöö võimalus töötajat õnnelikumaks. Sa oled lojaalsem ja oled parema meelega tööl.“* (töötajate fookusgrupp)

Lisaks on ettevõtte seisukohast oluline, et töötajad töötaks **efektiivselt**. Sidudes töötaja kontoris ühe töökohaga, lõigatakse ära võimalus töökeskkonna kujundamise läbi efektiivsust suurendada. Personalijuhi intervjuust tuleb välja, et kaugtööd kasutatakse efektiivsuse suurendamise eesmärgil.

*„Ma ütlen, et peamine eesmärk on tegelikult tulemus. Me ei ole mingi heategevuslik asutus. Kui inimene saavutab oma tulemused paremini kuskil mujal kui kontoris, siis me loomulikult lubame seda.“* (personalijuht)

Teiselt poolt tuleb töötajate intervjuust välja, et töötajad kasutavadki kaugtööd just selleks, et suurendada efektiivsust.

*„Mõningatel juhtudel on midagi kodus lihtsam teha, saad süveneda, teinekord on jälle kontoris parem, see sõltub tööst.“* (töötajate fookusgrupp)

Töötajad hindavad **mugavust ja valikuvabadust**, mida kaugtöö võimaldab.

*„Minul isiklikult mingit vahet ei ole. See on mugav, aga see ei tee mind otseselt õnnelikumaks.“* (töötajate fookusgrupp)

*„... saad rahulikult öösel kell 1 või 12 teha, et sa ei pea muretsema sellepärast, et kuidas sa kontorist koju jõuad.“* (töötajate fookusgrupp)

Eraldi on töötajatele veel oluline, et paindlik töö aeg võimaldab neil **paremini koduste asjadega tööd ühitada**.

*„Kodused põhjused, ootad torumeest, remontijat või laps on haige.“* (töötajate fookusgrupp)

*„autoremondis istud nt. Kui on selline kiirem remont, et tund aega pean ära olema, siis saan tööd teha sel ajal, ei pea liikuma ühest linna otsast teise.“* (töötajate fookusgrupp)

Kokkuvõttes:

- kaugtöö väljaspool klientide kontorit on kasutusel eelkõige töötajate initsiatiivil ning töötajate motivatsioon ja rahulolu on ka olulisemad põhjused selle kasutamiseks.
- Kaugtöö positiivseks mõjuks on ka efektiivsuse kasv läbi töökeskkonna sobiva kujundamise.

### **3.8.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel**

Kaugtöö töötaja poolt valitud kohas on ettevõttes võimalik siis, kui ei ole vajalik osaleda koosolekutel või olla kliendi juures. Üldjoontes leiti, et kaugtöö võib tekitada või on tekitanud järgmisi probleeme ettevõttes või töötajatele:

1. Kommunikatsiooni probleemid ja nende mõju efektiivsusele;
2. Tehnilised ja turvalisuse probleemid;
3. Töökeskkonna probleemid (häirivad tegurid kaugtööd tehes);
4. Vastutuse langus ja töödistsipliin.

Üldjuhul ei ole ettevõttes vajadust jälgida, kus inimesed töötavad ning vaid üksikudel juhtudel tekitab probleeme see, et töötaja ei viibi kontorist. Probleemiks ei ole sellisel juhul tavaliselt see, et inimene on kontorist väljas, vaid vajadus operatiivselt suhelda.

*„See on tihti nii, et kui inimene peab lahendama ülesannet, siis ei ole vahet, kus ta seda teeb. Probleem tekib sellest, kui ta väidetavalt teeb kaugtööd, aga tegelikult magab kodus.“* (juhtide fookusgrupp)

Lisaks operatiivsusele, mis võib kaugtöö puhul kannatada, seondub kommunikatsiooniga ka mitmeid muid probleeme. Eelkõige tulenevad need sellest, et meeskonnatöö efektiivsus võib kannatada, kui mõni töötaja viibib meeskonnast eemal ja info ei jõua alati kõikide meeskonnaliikmeteni. (vt ptk 3.8.3.4).

Tehniliste vahendite ja turvalisuse osas on kaugtööga seonduvateks probleemideks olnud internetiühenduse püsivus, VPN ühenduse loomine, sertifikaadi aegumine, sülearvuti vargus, sülearvuti maha kukkumine (vt lähemalt ptk 3.8.3.5).

Töötajate seisukohast on kaugtööd tehes probleemideks häirivad tegurid kodus töökäes ning töö- ja koduste asjade ajamise aja segunemine. Samas ei ole need probleemid väga oluliselt tööd takistavad, kuna töötajatel on võimalus töötada ka kontorist ning ainult kaugtööd tegevaid töötajaid on mõni üksik.

Töödistsipliini probleemid väljenduvad ületootamises, mida kaugtöövõimalus samuti võimaldab.

*„See annabki võimaluse üle töötada, et teed ka õhtul arvuti lahti ja teed tööd. Kui arvutit ei oleks, siis äkki ei teeks.“* (töötajate fookusgrupp)

Nende jaoks, kes töötavad meeskonnast eemal, võib jääda nõrgaks ka üldine meeskonnavaim.

*„Ma tunnistan, et kogu ülejäänud firmale on nad [täielikult kaugtööl olevad inimesed] natuke võõraks jäänud. Ma ei teagi, kuidas seda parandada.“* (juhtide intervjuu)

Kui see ühelt poolt viib asjaoluni, et meeskonnast eemal viibijale ei pruugi jõuda kõik oluline info (vt kommunikatsiooni osa), siis teiselt poolt võib eemalviibijal tekkida ka vastutuse vähenemise tunne.

*„Kui kodus istud, siis sul vastutus väheneb natuke ...“* (töötajate fookusgrupp)

*„Sul tekib vastutus nende inimeste ees, kellega sa koos töötad. Kui oled kaks aastat Riias, siis sul on jumala savi, mis teistega juhtub.“* (juhtide intervjuu)

Kokkuvõttes:

- Kaugtöö kasutamisega seondub suhteliselt vähe probleeme;
- Peamised probleemid, mis ettevõttel kaugtöoga seoses on, puudutavad meeskonnatöö efektiivset korraldamist.

## **3.9 Juhtum nr 10**

### **3.9.1 Metoodika**

Organisatsioonis viidi detsembris 2008 läbi intervjuu tegevjuhiga (edaspidi peatoimetaja) ning töötajate kahe fookusgrupiga Tallinnas ja Tartus (5+2 osalejat). Kaks intervjuueeritud töötajatest täidavad ka juhtimisfunktsioone. IT veebiküsimustikku ei olnud otstarbekas läbi viia, kuna organisatsioonis kasutatakse väljast ostetud IT-teenust. Kaugtööd reguleerivaid dokumente organisatsioonis ei ole.

### **3.9.2 Kaugtöö kasutamise üldine iseloomustus**

Tegemist on alla 20 töötajaga meediaväljaande toimetusega, mis kuulub suuremasse meediakontserni. Ühtne kontor asub Tallinnas ning toimetuse ruum on kujundatud avatud kontorina. Kõigile töötajaile töökohta ei jätkuks, kui kõik korraga kontoris töötada sooviks, kuid see on tulenenud sellest, et mõned töötajad ei pea kontoris olevat arvutit enda töös vajalikuks.

Antud organisatsioonis võib eristada ajakirjanikke-toimetajaid ja tugipersonali, kusjuures esimesed kasutavad 100%-lt kaugtööd ja teised, k.a. tegevjuht, on põhiliselt kontoris ning teevad kaugtööd harva. Kaugtöö on loomulik nähtus. Töötajate fookusgrupis öeldakse nt.:

*“... ei ole kordagi tekkinudki seda küsimust, et ma peaksin siin töö juures istuma. Mul ei ole siin tõesti mitte midagi teha”*

Ajakirjanikud-toimetajad jagunevad omakorda nendeks, kes teevad enamuse aja kaugtööd ja nendeks, kes teevad alaliselt kaugtööd, kusjuures viimased elavad Tallinnast väljas ja käivad toimetuses vaid 1-2 korda kuus.

Kaugtöö tegemise koht on valdavalt töötajate kodu, kuid mainitakse ka kohvikuid ja raamatukogu. Üks töötajate fookusgrupis osalenu proovis rentida kontoriruumi teises linnas erialase suhtluse eesmärgil, kuid loobus sellest variandist õige pea, kuna väljaannete spetsiifika oli liiga erinev selleks, et saanuks tekkida erialaselt kasulikke infovahetusi.

*“Tegelikult ma sain endale koorma lisaks. Ma pean ju neid inimesi seal kuulama ... See ei olnud hea.”*  
(töötajate fookusgrupist).

### 3.9.3 Kaugtöö kasutamise korraldus

#### 3.9.3.1 Kaugtöö areng ja reguleeritus

Et ajakirjaniku töös veedetaks juba traditsiooniliselt suur osa tööst kontorist eemal, on kaugtöö tekkimine olnud sujuv ja käinud käsikäes infotehnoloogiliste võimalustega. Töötajate fookusgrupis seostatakse kaugtöö osakaalu suurenemist lapsepuhkuselt tööle tagasi tulemisega.

*“Kui mul sündis laps, siis ma jäin koju ja hakkasin uuesti vaikselt tegema, kui ta oli pooleteiseaastane [...] Sealst minul jäi see kodus töötamise komme külge. Kuna ma muretsesin koju arvuti ja ma hakkasin tegema hästi vähehaaval, siis ma kuidagi harjusingi kodus tegema oma asju” ja “See läks sujuvalt lapsega kodus oldud kolmest aastast üle, nii et ma tegin kodus ja ei ole tõesti eraldi isegi jutuks olnud, et miks ma nüüd ei hakanud äkki üks päev kõik päevad käima.”* (töötajate fookusgrupist)

Peatoimetaja meenutab, et alguse sai kaugtöö ühest ajakirjanikust, kes juba tööle tulles deklareeris, et ta ei hakka kontoris käima. Hiljem on kaugtöö osakaal suurenenud ühest küljest tänu lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulnute eelistustele, kuid teisalt ka peatoimetaja teadlikust valikust värvata töötajaid väljapoolt Tallinna, nende puhul oli juba algusest peale kokkulepe, et nad teevad tööd kodust.

*“...võtsin teadlikult esimese inimese tööle Võrust, selle eesmärgiga, et tema kirjutaks meile Lõuna-Eestist lugusid” ja “siis võtsime täiesti teadlikult ühe asendustöötaja Pärnust, et tema kataks meil Lääne-Eesti regiooni.”* (intervjuust peatoimetajaga).

Kuid ka selliste täielike kaugtöötajate puhul näeb vormiline tööleping ette, et töö tegemise kohaks on Tallinn. Praktikas kehtivad suusõnalised kokkulepped, mis kirjaliku töölepinguga kõiges täpselt kokku ei pruugi minna:

*“Ma igal juhul alati eelistan inimesega sellist kokkulepet, et ma ei pea kõike vormistama ...”*  
(intervjuust peatoimetajaga).

Organisatsioonis ei ole kaugtöö mingil viisil reguleeritud. Kõik intervjuueeritud räägivad sellest, et kaugtööle suundumine on toimunud sujuvalt, töö käigus ja suusõnaliselt. Peatoimetaja ütleb:

*“See on täpselt välja kujunenud nii, et inimestel ja mul endal oleks parem.”*

Töötajate fookusgruppides esines erinevaid variante, kuidas kaugtöö on kokku lepitud – vaikiva kokkuleppe alusel, orienteeruvas kaugtöö mahus on enne läbi räägitud või valdavalt kontoris töötava inimese puhul lepatakse kaugtöö kokku iga kord eraldi. Kõik kokkulepped on suusõnalised.

Seega on kaugtöö kasutamine antud organisatsioonis:

- Kujunenud vastavalt töötaja eelistustele;

- Olnud teadlik valik niivõrd, kuivõrd see on võimaldanud laiendada väljaande regionaalset haaret;
- Suusõnaliselt kokkulepitud töötaja ja peatoimetaja vahel.

### **3.9.3.2 Töötajate valik**

Antud organisatsiooni puhul ei saa rääkida töötajate valikust selles mõttes, et millistele printsiipidele tuginedes otsustatakse, kas töötaja võib kaugtööd teha ja kui, siis millises mahus. Selle otsuse teeb töötaja ise. Nüansina võib siiski välja tuua, et kuna osa inimesi ongi värvatud sel eesmärgil, et nad kataksid oma lugudega eri Eesti paiku, siis oleks ilmselt ebasoovitav, kui nad ühel päeval tahaksid hakata püsivalt Tallinna kontoris tööle (kuigi töölepingu järgi neil see õigus on). Seetõttu on organisatsioonis põhimõte, et iga töötaja võib teha kaugtööd enda poolt määratud mahus.

### **3.9.3.3 Töötulemuste ja –aja mõõtmine kaugtööl**

Organisatsioonis on väga selge tulemustele orienteeritud süsteem. Töölepingutes on kirjas artiklite saatmise tähtajad ja mahud ning tulemuse mõõtmise samm on kuine ehk langeb kokku toimetatava ajakirja ilmumise sagedusega.

*“Ametijuhendis on kirjas, et mis kuupäevaks peavad olema lood esitatud, mis kuupäevaks peavad olema fotod esitatud, millal me trükki läheme. [...] Mul on põhiline, et see lugu tuleb õigel päeval, et on hea lugu...”* (intervjuust peatoimetajaga).

Suulise kokkuleppe alusel saab mõni kuu teha lepingus ettenähtud mahust rohkem või vähem, see sõltub ka reklaami laekumisest, koosseisuväliste kaasautorite panusest jms.

Töö kulgemise protsessi jälgitakse väga kaudselt: kuu jooksul saadavad ajakirjanikud artikli mustandeid, kuid olulisem on, et peatoimetajaga suheldakse igapäevaselt ja kes mida parasjagu teeb, on üldjoontes teada:

*“Üldiselt nad üsna hästi hoiavad kursis [mind]. Et selle loo saad täna ja nüüd homme ma lähen sinna. Kuna nad teevad kõik ka bensiniaruandeid, sealt on ju kõik näha, et kus inimene on käinud ja mis ta on teinud.”* (intervjuust peatoimetajaga).

Töötajad rõhutavad artiklite esitamise tähtaegade ülimuslikkust ja see on praktiliselt ainuke töö tulemuse mõõtmise kriteerium. Protsessist ega progressist aru andma ei pea.

*“Meil on selline töö, et keegi ei tule selle peale, et keegi konkreetselt kontrolliks”, “sul ei tule ju pähe, et pead õhtu lõpuks kellelegi aru andma, et mitu lõiku kirjutasid ja kas üldse midagi kirjutasid ...” ja “üks on huvitatud, et see saab õigel ajal üle antud ja teine ei ole paranoiline ega uuri, et mida sa sel kellaajal ikkagi tegid, miks sa kohe toru ei võtnud kui ma sulle helistasin.”* (töötajate fookusgrupist).

Lisaks töö tähtajale on muidugi oluline ka töö kvaliteet. Selle hindamiseks kasutatakse regulaarselt nii kvartaalset sisehindamist kui kasutatakse ka väliseksperthe – ajakirjandusõppejõude, keeleteadlaseid või teisi ajakirjanikke, keda palutakse analüüsida väljaandes ilmunud artikleid.

Kokkuvõttes võib tööaja ja –tulemuse kohta öelda, et:

- Mõõdetakse kuist töötulemust ja selle olemus on väga selgelt määratletud;
- Tööaega hinnatakse eelkõige töötulemuse kaudu ja kaudselt ka igapäevase suhtluse käigus.

### 3.9.3.4 Kommunikatsioon

Igapäevane kommunikatsioon toimub peamiselt e-maili vahendusel ning ajakirjanike ning peatoimetajate vahel toimub see tihedalt:

*“Ma arvan, et ma ikka igapähega päevas kümme meili vahetan vähemalt”* (intervjuust peatoimetajaga)

Kiiremaid tööasju aetakse telefoni teel ning mõne töötaja puhul ka MSN-i või Gmail'i suhtluskeskkonnas. Kuid kommunikatsioon toimub põhiliselt ikkagi ajakirjanike ja peatoimetaja vahel, minimaalselt ajakirjanike endi vahel.

Töötajate poolel aga ilmnes, et igapäevast suhtlemist kolleegidega ei igatsetud ja tegelikult seda isegi välditakse teadlikult, valides kaugtöö. Kontorikeskkonnas suheldakse palju, kuid töötulemuse seisukohalt peetakse seda “mõttetuks suhtlemiseks” ja “müraks”, mis kulutab vaid palju aega. Samuti ei taha mõned töötajad kasutada suhtlustarkvara, kuna see segab keskendumist:

*“Ma ei taha ka, et keegi mulle peale hüppab mingi küsimusega. [...] Pigem juba meiliga.”* (töötajate fookusgrupist).

Infost kõrvale jäämine kaugtöö tõttu ei ole töötajate meelest eriline probleem, aga töötajad teadvustavad endale, et see on nii tänu sellele, et peatoimetaja on võtnud informatsiooni jagamise rolli väga tõsiselt.

*“Peatoimetaja on olnud väga hoolas. Selles mõttes, et see on temale küll tüütu, et ta peab ühte asja rääkima või mailima mitu korda, aga senini on info hästi liikunud.”* (töötajate fookusgrupist) ja *“Seda ma võin küll öelda, et mina olen nende sekretär ja asjaajaja ja jooksupoiss. Meil ju oma sekretäri ei ole ja muidugi need kõned, mis tulevad, mina olen siin ja võtan vastu ja suunan edasi või lahendan.”* (intervjuust peatoimetajaga).

Vahetuks suhtlemiseks on organisatsioonis regulaarsed koosolekud iga kuu ja neil koosolekutel on osalemine kohustuslik kõikidele töötajatele olenemata kokkulepitud kaugtöö mahust. Varem oli koosolekuid tihemini, iga nädal, kuid kui kollektiivi lisandusid töötajad väljapool Tallinna, siis muutus iganädalane sõit neile koormavaks ja otsustati ühe pika päeva kasuks kord kuus. Nii töötajate kui peatoimetaja arvates on kuine koosolek optimaalne sagedus.

Lisaks sellele korraldatakse mõned korrad aastas ühiseid väljasõite või koosviibimisi väljapool kontoriruumi, kus kõik toimetuse liikmed saavad tulla kokku ja vestelda vabas õhkkonnas. Need on vajalikud, kuna:

*“Kollektiiv peab tundma, et ta on nagu üks.”* (intervjuust peatoimetajaga).

Kommunikatsiooni kokkuvõtlikult võib iseloomustada järgmiselt:

- Kommunikatsioon toimub tihedalt töötajate ja peatoimetaja vahel, peamiselt e-maili ja telefoni teel;
- Peatoimetaja üks funktsioone on ajakirjanike teavitamine ja kommunikatsioonikorraldus ning infopuuduse üle töötajad ei kurda;
- Töötajad igapäevasest suhtlusest kolleegidega suurt puudust ei tunne;
- Vahetuks suhtlemiseks on koosolekud kord kuus ning väljasõidud ja seda peetakse piisavaks.

### **3.9.3.5 Tehnoloogia ja turvalisus**

Organisatsioonis on kokkulepe, et kui kontoris on olemas tööandja lauaarvutid kõigile neile, kes seda soovivad, siis väljapool kontorit kasutatavad töövahendid on töötajate endi omad. Kaugtööl kasutatavad vahendid on koduarvutid, laptopid, telefonid (nii laua- kui mobiiltelefonid) diktofonid, fotoaparaadid. Printimise jaoks tulla kas kontoris või tehakse seda kodus, kuid sel juhul isikliku printeriga.

Väljapoolt kontorit saavad töötajad sisse logida individuaalse salasõnaga organisatsiooni ftp-võrgukettale, kuhu saab üles panna oma lugusid ja fotosid ning ligi oma meilidele. Kuid intervjuudest ilmneb, et paljud kasutavad oma lugude edastamiseks siiski e-maili, v.a. piltide puhul, kus valdav enamik riputatakse üles ftp-sse. Kasutatav tarkvara teksti- või fotode töötamiseks ei ole ühtlustatud ja iga töötaja on valinud endale meelepärasema variandi.

Üldiselt võib öelda, et kontoris olevad töövahendid ei vasta töötajate poolt esitatud nõuetele: programmid ei ole kõige kaasaegsemad, arvutid on vananenud ja isegi internetiühendus on töötajate sõnutsi kontoris kehvem kui neil kodus.

*„Töö juures ei olnud see kõige uuem arvuti mul, kogu aeg oli mingeid probleeme. Ta oli aeglane, kogu aeg jooksis kokku.“* (töötajate fookusgrupist)

Turvalisuse küsimused kaugtöö kontekstis ei ole antud organisatsioonis aktuaalsed, sest tundlike andmetega kokku ei puututa. Töötajatel on konfidentsiaalsusleping ja autorileping, aga need on kõigile ühised tulenevalt ainult töö sisust.

Töötajad heidavad ette, et kontserni juhtimisel ei arvestata kaugtöötajatega piisavalt. Nii näiteks on läbi viidud arvutipõhiseid küsitlusi, mis ei ole väljapoolt maja ligipääsetavad ja mille vastamise tähtaeg ei võta arvesse seda, et kaugtöötajad satuvad kontoris harva.

*“Kui mul ei ole siia olulist asja, siis mina ei tule ja mul jääb see vastamata.”* (Töötajate fookusgrupist).

Kokkuvõttes:

- Tehnilised vahendid kaugtööks on korraldatud töötajate endi poolt;
- Organisatsiooniga ühenduses olemiseks kasutatakse salasõnaga ligipääsu organisatsiooni võrgukettale;
- Kontoris olevad töövahendid ei ole piisavalt kaasaegsed ja kaugtöötajad eelistavad kasutada enda vahendeid.

### **3.9.3.6 Kulud**

Organisatsiooni kulud seoses kaugtööga on praktiliselt olematud, kuna töövahendid on töötajate enda omad ning neid tööandja ei kompenseeri. Ainus, mida kompenseeritakse, on telefon ja autokütus:

*“Meil on telefonikompensatsioon ja need, kes sõidavad, kes kaugemal on, saavad bensiinikompensatsiooni.”* (intervjuust peatoimetajaga)

Samas ei ole kompenseeritavad kulud seotud otseselt kaugtööga, vaid ajakirjaniku tööga üldiselt. Töötajad on liitunud paketi, mis võimaldab neil organisatsioonisiseseid kõnesid teha tasuta, kuid muud kõned kas kompenseeritakse 100 või 200 krooni ulatuses või ei tehta sedagi, sõltuvalt

ametikoolest. Mis printsiibil kompensatsiooni maksmine otsustatakse, töötajad täpselt ei teadnud. Toimetuses käimist, sh kohustuslikele koosolekutele sõitmise transpordikulu ei kompenseerita.

Töötajad on töövahendid endale ise hankinud selleks, et teha oma tööd parimal võimalikul viisil ja teades tööandja tagasihoidlikke võimalusi, ei ole kompenseerimisest isegi juttu tehtud:

*“Mul on täpselt need töövahendid, mida ma olen tahtnud. Kui ma oleks toimetuses nõudnud neid asju, siis mulle oleks öeldud, et rahaliselt pole võimalik, kuna ma ise tahan kõige paremat” ja “ma ei saa sinna minna ja öelda, et olge kena ja ostke mulle mingi pilditöötlamise arvuti, väga suure kuvariga ja väga võimsa kõvakettaga ja ka need programmid, mis vajalikud on.”* (töötajate fookusgrupist).

Sellest, et töövahenditesse investeerimine on nõudnud suuri summasid, ei tee töötajad saladust. Põhjus, miks nad on olnud valmis seda tegema, seisneb selles, et nad on suusõnaliselt lubatud kaugtööle, mis on olnud nende endi huvi. Sellist kokkulepet tajuvad töötajad kui tööandja vastutulekut oma soovidele.

*“Minu huvi oli rohkem see, et ma saaksin kaugtööl olla, siis [...] ma tegin kõik selleks ise, et mul oleks korralikud vahendid olemas.” ja “Leping muudaks seda, et siis oleks ikkagi peadirektori tasandil meil võimaldatud kodune töötamine või kaugtöötamine ja siis mul oleks lepingus kirjas ka need asjad, et mul oleks arvuti, mul oleks võib-olla isegi firma poolt diktofon, võib-olla isegi lauatelefon hangitakse mulle firma poolt, igasugu asju võib veel. [...] Kui lepingus oleks kirjas, siis kindlasti me nõuaksime [töövahendeid].”* (töötajate fookusgrupist).

Töötajad, kes elavad teistes Eesti linnades, mitte Tallinnas, toovad välja, et neile on kodus töötamine mõnes mõttes kulukam, eriti kui arvestada töövahendite hankimist ja nende töökorras hoidmist (printeri tint nt.). Kuid kui alternatiiviks on kolimine Tallinna, siis ületaksid eluaseme ja väljas söömise kulud kodus töötamise kulusid.

Antud töökorralduse juures on tööandja poolel väga selge kulude kokkuvõtte. Peatoimetaja mõnab, et kui inimesed oleksid pidevalt tööl, siis oleksid ka kontorikulud suuremad (kohv, elekter, printimine jm). Kuid ka töötajad teadvustavad, et välja kujunenud töökorraldus on muuhulgas rahaliselt tööandjale kasulik:

*„Tegelikult on meie kaugtöötamise variant firmale ääretult kasulik.“* (töötajate fookusgrupist).

ning arvatakse, et kui kaugtööd piirata, siis oleks see organisatsioonile oluline finantsiline koormus.

Kokkuvõttes:

- Ei ole organisatsioonil kaugtööga seonduvalt mingeid lisanduvasid kulusid;
- Töötajad panustavad töövahenditesse selle nimel, et teha oma tööd hästi ja et olla kaugtööl.

### **3.9.3.7 Töötervishoid**

Organisatsioonis peetakse piisavaks, kui töötervishoid on tagatud kord aastas läbi viidava arstliku kontrolliga. Peatoimetaja meelest on kaugtöötajad võimelised ise hoolitsema tervislike töötingimuste eest, eriti kuna ka kontori töötingimusi ei pea ta ideaalseks.



Töötajate fookusgrupis on nii neid, kel on kodus kontoriga võrreldes viletsamad töötingimused kui neid, kes on sarnaselt töövahenditega panustanud parimasse võimalikku töökeskkonda:

*„Mul on kõik täpselt nii nagu ma tunnen, et mul kõige mugavam on: see kõige parem tool, mis suutsin välja valida, ja kirjutuslaud ja kõik ...”* (töötajate fookusgrupist).

Lisaks sellele arvatakse, et kaugtöö on tervislikum juba töötaja paindlikkuse tõttu. Kui töötaja tunneb väsimust, saab ta minna näiteks jalutama, vastupidiselt kontorile, kus suure tõenäosusega istutakse pikki tunde järjest, kuni „kell kukub“. Seega:

- Ei ole töötervishoiu küsimused antud organisatsioonis probleemiks, kuna kaugtööl nähakse tervise seisukohalt mitmeid eeliseid.

### 3.9.4 Kaugtöö kasutamise eesmärgid ja positiivsed mõjud

Organisatsioonil ei olnud väga selgelt teadvustatud kaugtööga seonduvaid eesmärke. Peatoimetaja intervjuust jääb kõlama kolm olulisemat motiivi:

- väljaande **regionaalse haardeulatuse suurendamine**, kui palgati kaugtöötajad, kes elasid Tallinnast eemal.
- et õnnestuks **värvata häid inimesi**, sest „kõik andekad inimesed ei ela Tallinnas“.  
*„...need inimesed, kes me oleme Tallinnast väljapoolt leidnud, nemad ei pea tulema töö pärast siia, nad võivad kodus teha.”* (intervjuust peatoimetajaga).
- et **töötajd oleksid õnnelikud ja rahul**.

Pole kahtlust, et eeskätt viimane eesmärk on täidetud, kuna töötajad hindavad kõrgelt neile antud vabadust.

*“Mina olen olnud väga õnnelik, et mul on olnud võimalus mujal töötada, et ma ei pea kontoris istuma”* (töötajate fookusgrupist).

Töötajate jaoks olid kaugtööl kõige olulisemateks järgmised positiivsed küljed:

- paindlikkus;
- parem keskendumisvõimalus;
- aja kokkuhoid.

Mainiti veel:

- privaatsust;
- kõrgemat töödistsipliini;
- töö- ja pereelu ühitamist;
- paremaid arenguvõimalusi;
- mitme tööandja heaks töötamist;
- vähem tehnilisi probleeme.

See, miks kaugtöö suurendab töötajate rahuolu, tuleneb paljudest teguritest. Ajakirjaniku töö on juba tihti ajalisel kontoritööga ühildamatu, sest paljud ülesanded jäävad hilistele õhtutundidele (nt. koosviibimised, kajastatavad sündmused) ja tööaeg ei ole alati töötaja enda määrata, vaid see sõltub

allikate kättesaadavusest ja paljust muust. Kellast-kellani töö ei ole peatoimetaja sõnul lihtsalt võimalik, kuna sellega kaotataks väga palju.

*“Kui on vaja, et ajakirjanik läheks välja ka laupäev, pühapäev, siis meil ei ole kunagi probleemi.”*  
(intervjuust peatoimetajaga) ja *“Kui sa lõpetaksid töö kell viis, siis sul jääks pooled asjad, mida tegema pead, tegemata ”* (töötajate fookusgrupist).

Loovtöö (nagu on artikli kirjutamine) puhul võimaldab kaugtöö olla **produktiivsem**. Mitmed töötajad ütlevad, et nad eelistavad kirjatööd teha öösiti ja neile on oluline **paindlikkus**:

*“Ma võin öösel kella neljani kirjutada, seda ma saan teha ka kodus, mitte siin, kus koristaja närviliselt kolgib ukse taga juba kell seitse.”* (töötajate fookusgrupist).

Lisaks sellele, et ollakse produktiivsem, kuna tööd saab teha enda valitud ajal, võib töö olla tulemuslikum ka seetõttu, et inimesed on õnnelikud:

*“See sisu on parem, kui inimesed on õnnelikud ja saavad töötada just seal, kus nad tahavad töötada [...] Ma näen ära, kui lugu on rõõmuga tehtud, kui lugu on tehtud mõnuga.”* (töötajate fookusgrupist).

Töötajad arvavad, et just see ongi põhjuseks, miks väljaande lugejaskond viimase kümne aastaga on kahekordistunud.

Produktiivsust mõjutab ka asjaolu, et koju jäädes **hoitakse kokku oluliselt aega** – jäävad ära tööleminekuks riietumine-sättimine, tööle sõit ja seal paratamatult asetleidev suhtlemine. Seda näeb ühe kaugtöö peamise eelise ka peatoimetaja, kelle arvates oleks kontoris palju „tühja juttu ja lobisemist“. Lisaks toovad töötajad aja kokkuhoiu juures kirjaliku suhtlemise suurema eesmärgistatuse ja efektiivsuse.

**Keskendumisvõimalus** mõjutab töötajate arvates produktiivsust otseselt ja kaugtöö eeliseks on, et kui aeg on planeeritud töö tegemiseks, siis seda ei katkestata.

*“Ma tean, et see tund või poolteist või kui pikalt iganes ma siis tahan teha, on mul kindlustatud”*  
(töötajate fookusgrupist).

Kontoris oleks võimatu keskenduda, kuna segavaid tegureid on niivõrd palju – ootamatud „sissetungijad“, telefonikõned, kolleegidega lobisemine jms:

*“... kümme aastat saigi viis päeva nädalas tööl käidud ja tihtipeale oli siis õhtul selline tunne, et jumal-jumal, kuhu see päev nüüd kadus, mis ma siis nüüd tegin. Ja siis tuli õhtul istuda hoopis arvuti taha või siis nädalavahetustel. Täiesti mage.”* (töötajate fookusgrupist).

Üks aspekt, mida kaugtöö plussina eraldi välja toodi, oli **privaatsus** ja seda just suhtlemisel toimetuseväliste inimestega. Avatud kontoris kuulevad teised kolleegid jutuaajamist tahtmatult pealt ning isegi kui teema pole delikaatne, ei ole see töötajale, kes vestlust silmast-silma või telefonitsi läbi viib, mugav.

Peatoimetaja loetleb ühe kaugtöö plussina seda, et kaugtöö paneb töötajale suurema vastutuse oma ajakasutuse eest. See on kooskõlas osade töötajate arvamusega, kes leiavad, nende **töödistsipliin on kaugtööl kõrgem** kui see oli või oleks kontoris.

*“Ma töotan oluliselt tugevamini ja paremini kui ma ise ennast kontrollin, see enesedistsipliin on oluliselt tugevam kui ma pean oma asjad ise seadma.”* (töötajate fookusgrupist)

Veel tuuakse välja **paremaid arenguvõimalusi kaugtööl**, sest kodus saab lugeda ja süveneda asjadesse, mis kontoris oleks välistatud. Lisaks sellele võimaldab kaugtöö rohkem liikuda ja leida huvitavaid ideid ja inimesi, mida saab töös ära kasutada:

*“Mul on rohkem võimalust suhelda erinevate inimestega. [...] Kui ma istuksin kontoris, siis see suhtlusringkond oleks üks ja sama ja oleks natuke ikka piiratud”* (töötajate fookusgrupist).

Veel mainitakse kaugtöö tegemise plussina **kaastöö tegemise võimalust teistele väljaannetele**. Kontoritöö puhul oleks see küll võimalik, ent raskendatud. Samuti leitakse kaugtööl olevat teatav **kulude kokkuhoiu efekt** (vt ptk 3.9.3.6) ning lõpuks on kaugtööl ka **vähem tehnilisi probleeme**:

*“Kodus ei teki selliseid probleeme nagu siin, et Internet kaob lihtsalt ära viieks minutiks ja siis kõik paanikas helistavad IT poisile...”* (töötajate fookusgrupist)

Kaugtöö positiivsed efektid võib kokku võtta kui töötajate rahulolu tulenevalt erinevate tegurite koosmõjust (paindlikkus, aja sääst, keskendumisvõimalused, töö- ja pereelu ühitamine jm), töö kvaliteedi tõus ning väljaande regionaalse haardeulatuse laienemine, mis omakorda suurendab väljaande kvaliteeti.

### **3.9.5 Takistused ja probleemid kaugtöö kasutamisel**

#### **3.9.5.1 Takistused kaugtöö kasutamisel**

Töötajad, kes on valinud valdavalt kontoritöö, on teinud seda kas perekondlikel põhjustel („mul on kodus kolm last, siis ei ole võimalik“) või nõuab seda töö, nt peatoimetaja puhul.

Kaugtöötajad tulevad kontoris kolmel põhjusel:

- osalemaks koolitustel ja koosolekutel;
- väljaande trükikotta saatmise eel, et vaadata artiklid koos kujundajaga üle, „et ei peaks neid materjale edasi-tagasi meilitsi saatma“ – soovitud tulemuse saab vahetu suhtlemise käigus kiiremini;
- ajakirju ja ajalehti lugemas, mida võib seostada tööks vajaliku infoväljaga kursis olemisega või isegi erialase arenguga.

Samas ei saa nimetatud põhjuseid lugeda kaugtöö tegemise takistusteks, vaid pigem piiranguteks, mistõttu kaugtöö ei saa olla 100%-line.

#### **3.9.5.2 Probleemid kaugtöö kasutamisel**

Kaugtööst põhjustatud probleemidena nimetati järgmisi aspekte:

- Kommunikatsiooniprobleemid, sh suhtlemise ebaefektiivsus;
- Töö- ja eraelu segunemine;
- Ületöötamine;

Vähemolulistena leidsid mainimist ka:

- Keerulisem distsipliini hoidmine;

- Töövahendite hankimise kulud töötajate poolel;
- IT-toe puudumine

Peatoimetaja meelest on kaugtööl vaid kommunikatsiooniga seotud probleeme.

*“Mina suhtlen küll, aga toimetajad omavahel ja fotograafid võiksid saada rohkem kokku. [...] Toimetus on üks organism, et me oleme peaaegu üks inimene ja üks mõtlemine.”* (intervjuust peatoimetajaga).

Töötajad seda kõige olulisema probleemina ei taju, kuid mõningaid aspekte vajavad siiski äramärkimist. Kaugtööst tulenevad **kommunikatsiooniprobleemid** puudutavad nende meelest pigem kontserni üldiseid arenguid ja plaane, millega nad sooviksid olla kursis, ja nähakse, et kontoris viibimine seda hõlbustaks. Teisalt ahendab kaugtöö erialast suhtlemist ja võimalusi saada professionaalset tagasisidet. Samuti annab tühi kontor endast valusalt märku, kui tahetakse jagada midagi väga emotsionaalset:

*“Ma tulen kuskilt n-ö objektilt, mul on emotsioonid laes ja ma tahaks kellegagi jagada seda, et maha rahuneda või midagi arutada - midagi oma tööle spetsiifilist.”* (töötajate fookusgrupist).

Samuti mainitakse kirjaliku **suhtlemise ebaefektiivsust** mõne inimesega. Kuigi reeglina on kirjalik suhtlemine eesmärgipärasem, siis võib õhtu lõpuks siiski selguda, et kümne vahetatud meili asemel võinuks korraks kokku saada – oleks võtnud vähem aega.

Töötajate poolel mainitakse esimesena hoopis **töö- ja eraelu segunemist ja sellega seotud ületöötamist**. Kui kodu on töökoht, siis kaob „oma ruum täiesti ära“ ja ei suudeta neid sfääre lahus hoida:

*“... õhtul mingi hetkel avastad, et teed tööd, kuigi sul võiks olla vaba aeg.”* (töötajate fookusgrupist).

**Distsipliini** osas jagunesid töötajad kaheks – oli neid, kes nägid kaugtööd kui distsiplineerivat töövormi kui ka neid, kes nägid enese töölainele lülitamisega rohkem vaeva:

*“Teinekord on hästi raske ennast sundida. Ehk on nii, et kui ma oleksin kogu aeg kellegi silma all, [siis] see sunniks vähem kõrvaliste asjadega tegelema ja rohkem tööga tegelema.”* (töötajate fookusgrupist).

Veel mainitakse ühe kaugtöö miinusena **kulusid töötajale**, kuna muretseda tuleb töövahendid ja need ei ole odavad.

Viimaseks tuuakse välja **IT-toe puudumist** kaugtööl. Kuigi probleemid on telefonitsi alati ära lahendatud, siis see võtab rohkem aega ja toimub töötaja kulul.

Kokkuvõttes:

- Kaugtööga seonduvad probleemid on väheolulised, võrreldes välja toodud eelistega;
- Suurimaks probleemiks on kommunikatsioon, mis aitaks töötajatel olla kursis kontserni arenguga ja saada spontaanset ning samas professionaalset tagasisidet oma tööle.

## 4 Juhtumite kokkuvõte

### 4.1 Kaugtöö üldine korraldus

#### 4.1.1 Kaugtöö teke ja areng

Juhtumiuuringud tõid välja, et organisatsiooniti on kaugtöö küllaltki erinevalt korraldatud. Juba kaugtöö kasutuselevõtu algus on olnud organisatsioonides erinev. Kaugtöö kasutuse tekkimise võimalused olid järgmised (kasutuse jaotus juhtumites vt Tabel 4.1):

- 1) Kaugtöö kasutusele võtmine tööandja initsiatiivil, kus töötajatel ei ole valikut;
- 2) Kaugtöö algatus tööandjalt, kus töötajate initsiatiivil on selle kasutus levinud;
- 3) töötajate poolt spontaanselt:
  - a) tööandja on kaugtöö kasutust hiljem oluliselt suunanud,
  - b) tööandja ei ole kaugtöö kasutust ka hiljem suunanud.

Kolmel juhul oli kaugtöö selgelt tööandja poliitika töö korraldamisel ning töötajatel ei olegi neil juhtudel olnud valikut, kas teha kaugtööd või mitte. Need hõlmasid olukordi, kus kontor ja tööandja loodud töökohad töötajatele üldse puudusid (juhtum nr 8), kus tööandja oli loonud eraldiseisvad töökohad kaugtöökontoris (juhtum nr 7) ja kus töö oli ümberkorraldatud nii, et regionaalsed allüksused muutusid kaugtöökontoriteks, kuna töötajate vahetud juhid asuvad mujal (juhtum nr 6). Juhul, kui töötajal ei ole võimalik vahetu juhiga samades tööruumides töötada, kuna tal puudub seal töökoht, siis käsitletakse seda kui kaugtööd ka juhul kui ruumid, milles töötaja töötab kuuluvad tööandjale, kuna töökorralduslikust vaatepunktist ei ole väga olulist vahet, kellele kuuluvad ruumid. Kahel juhul oli tööandja loonud töötajale töökoha kaugtöökontoris (juhtumid 6 ja 7), ühel juhul on töötajate enda otsustada, kus ja kuidas nad endale töökoha loovad (juhtum 8).

Kaugtöö kasutuselevõtt võib toimuda ka tulenevatest töö iseloomust (nt klientide juures töö tegemise vajadus (juhtum nr 9)). Hiljem on kaugtöö kasutamine laienenud töötajate initsiatiivil, kus töötajad ise otsustavad, kuidas ja kus oma tööd teha ning tööandja suunab seda protsessi väga vähe.

Enamiku juhtumite puhul oli kaugtöö tekkinud töötajate endi initsiatiivil, kuna töö iseloom ja tehnilised vahendid seda lihtsalt võimaldavad ning tööandja ei nõua rangelt kontoris viibimist tööajal. Sellistel juhtudel ongi sageli jäänud kaugtöö töötajate poolt vabaks kasutamiseks, kus tööandja kaugtöö kasutuse suunamine on minimaalne (juhtum nr 2, 3, 5, 10). Tööandja huvi lubada väga paindlikku tööaja ja koha kasutust on tavaliselt seotud töötajate motivatsiooni ja rahulolu tõstmisega, aga nt juhtumid 2, 8 ja 10 ka selgelt vajadusega hoida töötajaid või värvata töötajaid kaugematest piirkondadest, kes ilma kaugtöö võimaluseta üldse ei oleks nõus antud tööle tulema.

On siiski ka juhtumeid, kus tööandja, nähes töötajate soovi kaugtööd teha on sisse seadnud suhteliselt selge regulatsiooni ja suunab kaugtöö tegemise protsessi (juhtumid nr 1 ja 4). See võimaldab tööandjal kontrollida ja juhtida kaugtöö tegemist selliselt, et see vastaks kõikide osapoolte (tööandja, kontoris töötajad, kaugtööl olivad) vajadustele. Täielikult isereguleeruva protsessi puhul tekib oht, et töötajad, kes lähevad kaugtööle, ei arvesta nendega, kes peavad kontoris jääma, vaid keskenduvad ainult enda vajadustele. Sõltuvalt erinevast kaugtöö korraldusest ja eesmärkidest on ka tekkivad probleemid ning realiseeruvad eelised erinevad.

**Tabel 4.1. Kaugtöö kasutuse üldine iseloomustus juhtumite lõikes**

nr	Kelle initsiatiivil kaugtöö kasutusele võeti?	Kui paljud töötajad teevad kaugtööd?	Kas kõigil töötajatel on töökoht kontoris?	Kaugtöö tavapäraseim ajaline kasutus	Kaugtöö koht
1	TA*	20%	Jah	Osaline kaugtöö 2-4 p kuus	Kodu
2	Töötajate	Alla 25%	Jah	Erinev. Valdavalt kaugtöö, mõni päev kaugtöö, ületunnitöö kaugtööna	Kodu, koostitus
3	Töötajate	50%	Ei	Täielik, osajaga võrdselt kontorist ja kaugtööl	Kodu, aga ka muud kohad
4	Töötajate	80%	Jah	Mõned korrad kuus, nädalas	Kodu, aga ka muud kohad
6	TA/töötajate	50%	Jah	Täielik kaugtöö piirkondlikes kontorites, mõned päevad nädalas peakontor	Piirkondlikes kontorites, kodus
7	TA	5%	Jah	Täielik kaugtöö	Kaugtöökontor
8	TA	100%	Ei	Täielik kaugtöö	Kodu, ühiselamu, muud kohad
9	Töötajate/TA	100%	Jah	Õhtuti, hommikuti, mõni päev nädalas v kuus	Kodu, muud kohad
10	Töötajate/TA	75%	Ei	Täielik kaugtöö	Kodu, muud kohad

\* TA - tööandja

Seega võib kaugtöö kasutamise tekkimine olla organisatsioonides erinev. Tööandja-poolne vajadus kaugtöö kasutust suunata tuleneb üldisest organisatsiooni töökorraldusest. Tõenäoline on, et organisatsioonides, kus töövahendid ja töö iseloom seda võimaldavad ning kus ei ole ranget tööaja jälgimist, tekib kaugtöö kasutamine iseenesest, kui tööandja seda ei korraldada.

#### 4.1.2 Kaugtöö ajaline kasutus ja koht

Erinevad kaugtöö rakendamise praktikad hõlmavad erinevat töö ajalist korraldust (vt Tabel 4.1):

1. Täielik kaugtöö (töötaja v tööandja soovil):
  - a. Võimalusega muuta see kontoritööks,
  - b. Ilma võimaluseta muuta seda kontorist töötamiseks (kaugtöö põhimõttel töötavad organisatsioonid);
2. Osalise (määratud) ajaga kaugtöö:
  - a. Paindliku graafikuga,
  - b. Fikseeritud graafikuga;
3. Määramata ajaga kaugtöö (töötajate parema äranägemise järgi).

Juhud, kus kaugtöö toimub kaugtöökontoris, ei ole tavaliselt tööandjal loodud teist töökohta kontorist. Seega juhtumid 6<sup>8</sup> ja 7 esindavad olukordi, kus on täielik kaugtöö tulenevalt tööst kaugtöökontoris või -keskuses. Samas on juhtumi 6 puhul võimalik veel töötajatel valida, kas töötada kodus v kaugtöökontoris. Seega on võimalik tavapärasest töökohast kaugtöökontoris ka eemal

<sup>8</sup> Kavatses luua lisatöökohad peakontorisse, et kaugtöökontoris olevad töötajad saaksid vajadusel lühiajaliselt Tallinnas tööd teha.

töötamine. Juhtum, kus tööandja poliitika on ülesehitatud kaugtööle ning kontor üldse puudub (8) tähendab samuti automaatselt täielikku kaugtööd kõikidele töötajatele. Seega teeb töötaja juba tööle minnes valiku, et ta soovib kaugtööd teha ja sellele puudub alternatiiv.

Tööandja üheks võimaluseks kaugtöö ajalist kasutust suunata on määrata võimaliku kaugtöö maht, jättes töötajatele vaba valiku selle mahu sees ise otsustada, kas ja kui palju täpselt kaugtööd teha. Käesolevas uuringus iseloomustab sellist olukorda juhtum nr 1. Praktikas võiks olla kasutuses ka selline variant, et töötaja ei saa pärast kokku lepitud kaugtöö ajalist mahtu selle aja sees valida, kas töötada kontoris v kaugtööl, vaid ta peab olema kaugtööl (nt kuna üks töökoht kontoris on jagatud kahe töötaja vahel). Sellist näidet siiski uuringus olnud juhtumites ei esinenud.

Kõige tavapärasemaks juhtumiks kümne juhtumi seas oli olukord, kus töötajad juhul, kui nad kaugtööd saavad teha, ise valivad, kuidas ja kus oma tööd teha. Neil on olemas töökoht kontoris ning võimalus ka mujal tööd teha. Sellised olid juhtumid 2, 3, 4, 9, 10. Osades organisatsioonides olid mõned töötajad otsustanud töötada kogu tööaja kaugtööna, neil puhkul ei ole tööandja juures enamasti ka töökohta, mistõttu nemad ei saanud enam nii vabalt valida, kus töötada, kas kontoris v mujal. Üksikuid täielikke kaugtöötajaid oli juhtumite 3, 4, 9, 10 puhul. Kõikidel neil juhtudel olid aga tööandjad valmis töötaja soovi korral neile ka kontoris töökoha tegema.

Juhul, kui ei toimu otseselt tööandja poolt kaugtöö suunamist, siis tõenäoliselt hakkavad kasutama töötajad viimast varianti, valides vastavalt tööülesannetele sobiva töö tegemise koha. Sellist varianti hindavad töötajad üsna kõrgelt. Võimalust valida hinnatakse kõrgelt isegi siis, kui praktikas toimub töö ainult ühes kohas. Võimalus liikuda erinevate töökohtade vahel aitab vältida mitmeid kaugtööga seostatavaid probleeme nagu vöörandumine meeskonnast, sobiva töökeskkonna kujundamine vastavalt vajadusele ning alternatiivse koha võimalus, kui ühes kohas tekib mingi takistus töötamisele (tagab töö jätkuvuse) (juhtumid 3, 9).

Kaugtöö koha osas on võimalik, et tööandjaga on kokku lepitud, kus kaugtöö toimub või nagu vaatlusalustest juhtumitest enamikus, on see täielikult töötajate valida. Kaugtöö töökoht oli vaatlusalustes juhtumites fikseeritud juhtumis 7, kus töö toimus ainult kaugtöökeskuses, ning 6, kus kohana oli määratletud kaugtöökontor (kas ainsa või alternatiivse töökohana). Juhtumis 1 eeldati, et kaugtöö töökohaks on kodu. Viimasel juhul tehti praktikas ka muudest kohtadest aeg-ajalt tööd, nt kohtumiste vahel kohvikus. Teiste juhtumite puhul ei vaadanud tööandja, kus töötajad kaugtööl olles tööd teevad. Siiski tavapärasemalt tehakse tööd kodust ning enamasti nähti potentsiaalsete kohtadena kõikvõimalikke kohti, kus on ka ligipääs internetile (kohvik, raamatukogu, rong jne).

Kokkuvõttes võib kaugtöö tööaja ja -koha määramine toimuda tööandja ja töötaja kokkuleppel, kus tööandjal on selgelt paika pandud tingimused või töötaja vabal valikul, kui tööandja ei suuna. Süsteem, kus see toimub tööandja nõudel, läheb vastuollu sotsiaalpartnerite kokkulepetega ja seadustega töötajale antud õigustega. Sellist süsteemi ei olnud üheski vaatlusaluses juhtumis.

### **4.1.3 Kaugtöö reguleeritus**

Kümnest juhtumist ühes oli kaugtöö eraldi dokumentidega reguleeritud (juhtum nr 1), ühes kavatakse reguleerida, kuid see protsess on praegu pooleli (juhtum nr 4) (vt Tabel 4.2). Mõlemal juhul on eelnevalt koostatud üks üldisem dokument kaugtöö eesmärkide ja korralduse paika panemiseks ning täpsemad juhised, mis ühel juhul lepatakse kokku töölepingu lisana ning teisel juhul

on sätestatud sisekorraeeskirjades ja kaugtöö kasutamise põhimõtetes. Samuti on mõlemas asutuses vorm kaugtöö tegemise taotluseks töötajatele.

Kaugtöökeskuse kasutamisel, kui see on ainuke töötamise koht, ei tekita probleeme kaugtöökohta määratlemine lepingus, sest see on igapäevaselt fikseeritud (juhtum nr 7) ning lihtsalt töölepingus reguleeritav. Ülejäänud asutustest kahes oli mõeldud sellele, kuidas töölepingus töökoht ja tööaeg määratleda (juhtumid nr 9 ja 6). Ühel juhul oli see lahendatud nõnda, et töötajatele anti tööaja osas iseseisev otsustuspädevus ning töökoht oli määratletud linna täpsusega ja teisel juhul sätestati töölepingus need kaugtöökontorite asukohad, kus töötaja soovis töötada. Ülejäänud juhtudel oli kaugtöö tegemine reguleerimata ja toimus töötaja ja juhi suusõnalisel kokkuleppel.

**Tabel 4.2. Kaugtöö regulatsioon**

Nr	Kaugtööd reguleerivad dokumendid	Töökohta regulatsioon kaugtööl	Töötervishoiu regulatsioon kaugtööl
1	Väljaspool tööandja ruume töötamise kord; kaugtöö taotlus; kaugtöö leping (töölepingu lisa)	Fikseeritud lepingus – reeglina töötaja kodu	Ei reguleerita
2	-	-	Ei reguleerita
3	-	-	Ei reguleerita
4	Kaugtöö juurutamise tegevuskava; muudatused sisekorra eeskirjades (kaugtöö definitsioon, taotlus)	Internetiga varustatud koht	Allkiri taotlusel, et on tutvunud töötervishoiu tingimuste nõuetega töökohale
6	-	Neil, kellel on kaks selget kohta töötamiseks, on lepingus märgitud kaks kohta	Ei reguleerita
7	-	-	Ei reguleerita
8	-	-	Ei reguleerita
9	-	Linna täpsusega	Ei reguleerita
10	-	-	Ei reguleerita

Kaugtööks kasutatavad süsteemid üldjuhul töötasid, sõltumata sellest, kas need oli reguleeritud v mitte. See võis tuleneda ka organisatsioonide eneseselektsioonist uuringusse. Vaid juhtumi 2 võib tuua näiteks, kus täiendav kaugtöö reguleerimine võiks parandada kaugtöö toimimist, teistel juhtudel ei saa öelda, et kaugtöö kasutamist peaks reguleerima, sest ilma regulatsioonideta paindlik süsteem sobib nii töötajatele kui tööandjale. Siiski võib välja tuua, et mõnel juhul tähendas suuline kokkuleppe kasutamine vastuolu formaalse paberil lepinguga (juhtum nr 10) ja praktiliselt kõikidel juhtudel vaadati läbi sõrmede töötervishoiu reguleerimise vajadusele.

#### 4.1.4 Töötajate valik

Töötajate valikust saab rääkida kahes lõikes (vt Tabel 4.3):

1. millised töötajad üldse saavad kaugtööd teha, ja
2. töötajate valik selle järgi, millal ja kui palju keegi kaugtööd teeb ja millal on kontoris.

Enamike juhtumite korral toimub esmane töötajate valik, kes üldse saavad kaugtööd teha töö iseloomu põhised. Nendele töötajatele, kelle ülesanded on seotud klientide teenindamisega v teistele töötajatele tugiteenuste pakkumisega, välistatakse kaugtöö võimalus. Samuti ei ole mõnel juhul tehnilisi vahendeid osade töötajate kaugtöö toetamiseks (nt juhtum 2 ja 3), mis tehnoloogia arenedes võimalikuks osutuks. Lisaks töö iseloomust tulenevatele põhjustele võib kaugtöö olla mõnel



juhul välistatud teatud töötajate gruppidele, kelle töötamist juhust kaugel ei soosita. Sellised töötajad on nt uued töötajad (juhtum 1) v katseajaga töötajad (juhtum 4).

Nende töötajate seas, kes kuuluvad töötajate gruppidesse, kes võivad kaugtööd teha, laienes see õigus enamikel juhtumitel kõikidele töötajatele. Mõnel juhul on tööandja seadnud ka töötingimused kaugtöö töökohal eelduseks, et töötaja üldse kaugtööle lubada (nt internetiühenduse olemasolu, töökoha olemasolu kaugtööl vm juhtumites 1 ja 4). Juhtumi 1 puhul on selgelt paika pandud protseduurireeglid, kuidas kaugtööle lubamine toimub, mis loob ühesuguse pildi töötajatele organisatsioonis, kes ja mis tingimustel ning miks saavad kaugtööd teha.

**Tabel 4.3. Töötajate kaugtööle lubamise valiku põhimõtted**

Nr	Töötajad saavad valida, kas kaugtööd teha	Kes otsustab	Töötajate rühmad, mis ei saa kaugtööd teha	Millal võib kaugtöö katkestada	Kaugtööle saamise tingimused
1	Jah	Töötaja kokkuleppel vahetu juhiga	Klienditeenindajad, uued töötajad	Vahetu juht, koosolekute korraldamise vajadusel	Töötingimused kodus (sh Internetiühenduse piisavus); töö, mida töötaja tahab kodus teha peab selleks sobima
2	Jah	Töötaja kokkuleppel (asutuse) juhiga	Klienditeenindajad, raamatupidajad	Töötaja peab vajadusel olema valmis kontorisse tulema	Tulemus sama kvaliteetne kui kontoris; valmis mõistlikul ajal kontorisse tulema; tööajal kättesaadav; usaldusväärne töötaja, kes on end tõestanud
3	Jah	Töötaja	Need, kelle eemalt töötamist ei toeta IT lahendus	Koosolekud kord kuus	-
4	Jah	Töötaja vahetu juhi nõusolekul (tippjuhi ja personalijuhi teadmisel)	Administraator, katseajal töötajad, IT-tugi	Vahetu juht kiireloomuliste tööülesannete puhul	Katseaja läbinud
6*	Ei/Jah	Töötaja kokkuleppel juhiga v töötaja iseseisvalt	-	-	-
7	Ei	-	-	-	-
8	Ei	-	-	-	-
9	Jah	Töötaja	-	Juht koosolekute korraldamiseks, klient	-
10	Jah	Töötaja	-	koosolekud kord kuus	-

\* organisatsioon töötab piirkondlike kontorite baasil, mis toimivad kaugtöökeskustena, kuna seal ei tööta töötaja juht Selles lõikes ei ole töötajatel valikut, kas töötada kaugtööna v mitte. Käesolevas tabelis kajastatakse töötamist kaugtööna väljaspool kaugtöökontorit, nt kodus.

Neis organisatsioonides, kus kaugtööd tehakse kaugtöökeskuses või -kontoris v kogu organisatsioon on kaugtööle ülesehitatud ja kontorit ei olegi, ei saa rääkida töötajate valikust, kas teha kaugtööd v

mitte. Samuti ei saa rääkida tööandja valikust, kas töötajale võimaldada kaugtööd v mitte. Sellised olid juhtumid 6 (piirkondlike kontorite mõttes), 7 ja 8.

Juba töötaja valik, kas üldse teha kaugtööd, aga eriti, kui kaugtöö tegemine on otsustatud, siis kaugtöö mahu ja konkreetse aja määramine toimub enamikul juhtudel töötajate eneseregulatsiooni alusel. Mõnel juhul toimus töötajate valik kaugtöö mahu ja aja osas tööandja etteantud piiride sees. Nt juhtum 1, kus olid määratletud päevad, millal kaugtööd teha ei saa, ja maksimaalne päevade maht kuus ning nädalas. Ühel juhul (nr 4) tunti vajadust selliste raamtingimuste järele ning need pandi paika osakonnasiseselt. Oli juhtumeid, kus ei olnud vajalik isegi tööandjat teavitada sellest, kus tööd tehakse, vaid see oli täiesti töötajate otsustada (juhtum nr 9 ja 3). Selline töötajate ise-otsustamine on seotud tulemuspõhise juhtimisega, kus nii kontoris kui mujal oodatakse töötajalt teatud tulemust ning ei oma tähtsust, kuidas ja kus töötaja selle tulemuseni jõuab. Selline töötajate vastutus oma töö tulemuse eest ning tulemuste-põhine töö mõõtmine tagab ka töötajate piisava eneseregulatsiooni töökeskkonna, mis võimaldab tulemusteni jõuda, valikul. Mõnel juhul on see tekitanud juhtides ebakindlust (nt juhtum 4), kuid siiski õigustanud ennast<sup>9</sup>.

Seega vaatlusalustel juhtudel, kus töötajatel on võimalik valida kaugtöö ja kontoris töötamise vahel, on enamasti kaugtöö töötajate valik, mille kinnitab juht v on see täiesti töötaja otsustada. Neil juhtudel, kus kaugtöö on ainuke võimalus (puudub kontor nt), ei saa rääkida töötajate valikust kontoris ja kaugtööl töötamise vahel, vaid valik on tehtud juba töökoha vastuvõtmisega. Töötajate eneseregulatsioon töökoha ja –aja valiku osas üldiselt õigustab ennast.

#### **4.1.5 Töö tulemuste ja aja mõõtmine kaugtööl**

Kümnest juhtumist üheksas oli töökorraldus tulemuspõhine (vt Tabel 4.4). Ainult ühes ettevõttes oli tegemist tööaja-põhise töö ning tasustamissüsteemiga (juhtum nr 7). Loogiliselt sobib kaugtöö paremini tulemuspõhise tööga, kuna kaugtöö puhul on väga keeruline kontrollida tööaja kasutamist. Teatud juhtudel on aga võimalik edukalt kasutada ka ajapõhisel tööl kaugtööd. Seda juhul, kui tööaja kasutus on väga lihtsalt interneti teel jälgitav ning on eraldi jälgimissüsteem, mis võimaldab tuvastada tööaja väärkasutuse. Seejuures peab olema paigas ka mingi kvaliteedi hindamise süsteem, mis võimaldab hinnata, et töö kvaliteet kontorist väljapool ei langeks.

Juhtudel, kus töö on tulemuspõhine, peeti enamasti ebaotstarbekaks veel lisaks mõõta inimeste tööaja kasutust. Tulemuskeskne töökorraldus elimineerib otsese tööaja mõõtmise vajaduse ja üldse töödistsipliini küsimuse. See omakorda võimaldab ära kasutada kaugtööga seonduvad positiivsed küljed (paindlikkus, töö- ja pereelu ühitamine, autonoomsus). Enamasti leiti siiski vajalik olevat, et töötaja on kättesaadav tavapärasel tööaegadel (juhtumid 1, 2, 4, 6, 7), kuna see on tarvilik üldise tööprotsessi korraldamiseks. Samas oli ka juhtumeid, kus tööandja hindas kaugtööga kaasnevat paindlikkust sel määral, et ei pidanud oluliseks, et töötaja oleks just tööaegadel kättesaadav (nt juhtum 8). Siiski mõnes organisatsioonis, kus ei olnud selgelt paika pandud, et töötaja peaks olema tavapärasel tööaegadel kättesaadav, oli juhtudel tekkinud väiksemaid probleeme, kuna kiireloomuliste tööde korral ei saanud kaugtööl oleva töötajaga ühendust. Sellistel juhtudel võimaldaks tööajal kättesaadavuse reegel lihtsustada teiste tööd (nt juhtum nr 9).

---

<sup>9</sup> Seni ei olnud vaatlusalustes ettevõtetes probleeme tekkinud. On tõenäoline, et tegemist on selektsiooninihkega, kus uuringus kajastuvad ettevõtted, kes ise osaleda soovisid, mistõttu on need pigem head näited kaugtööst, kus probleeme on olnud vähem. Samas on kaugtöö tegijad ka tavapäraselt spetsialisti ametis olevad valgekraed, kellega on keskmisest vähem töösuhte-alaseid probleeme.

Tabel 4.4. Tööaja ja tulemuste mõõtmine

Nr	Töö tulemuse mõõtmine	Töö tulemuse näitaja	Tööaja mõõtmine	Tööajal kättesaadavuse nõue	Tööülesande kirjeldus
1	Jah	Tähtaegsus; kvaliteet	Ei	Jah	Igal töötajal suhteliselt kindel tööloik, mille valmimise eest vastutab
2	Jah	Tähtaegsus; kvaliteet	Ei	Jah	Tööülesanded on tööplaaniised + jooksivad
3	Jah	Tk; tähtaegsus; kvaliteet	Ei	Ei	Igal töötajal on kindel teiste tööst suhteliselt sõltumatu tööloik, mille valmimise eest vastutab. Töö peab valmima osadel töötajatel igapäevaselt, osadel pikemate perioodide jooksul (nädal v kuu)
4	Jah	Tähtaegsus; kvaliteet	Ei	Jah	Töötajal on tähtajaliselt tööülesanded, mis peavad olema tehtud, nende saavutamise järgi otsustatakse töö tulemuslikkuse üle.
6	Jah	Tähtaegsus; kvaliteet	Ei	Jah	Igal töötajal kindel tööloik, mis on olulisel määral eelduseks teiste tööde tegemisele. Tööd on üksteisest sõltuvad.
7	Jah	Kvaliteet	Jah	Jah	Tööülesanne on teha kindlal tööajal nii palju tööd kui parasjagu sel ajal on. Töö on ajapõhine.
8	Jah	Tähtaegsus, kvaliteet	Jah	Ei	Töötajatel on kindlate tähtaegadega tööülesanded. Tähtajad on igapäevased, nädalased.
9	Jah	Tähtaegsus, kvaliteet, klientide poolt makstud tasu	Jah	Ei	Tööülesanded on konkreetsed kliendi poolt antud v meeskonnatöös jagatud tööloigud, mis peavad valmima tähtaegselt
10	Jah	Tähtaegsus, tk, kvaliteet	Ei	Ei	Tööülesanded on kuise tähtajaga teatud hulga töö teostamine

Töö iseloomu mõttes olid enamasti tööülesanded üksteisest sõltumatud ning suhteliselt selgelt määratletud. Ühel juhul oli tegemist meeskonnatöö raames kaugtöö kasutamisega (juhtum nr 9) ning ühel juhul väga selgelt üksteisest sõltuvate töödega (juhtum nr 6). Uuringu tulemusena võib väita, et ka selliste tööde raames on võimalik kasutada mingis vormis kaugtööd, kui see vastavalt korraldada.

#### 4.1.6 Kommunikatsioon

On ilmne, et kaugtöö toob kaasa suurema vahendatud suhtluse kui seda on ühes kontoris istuvate inimeste vahel. Üldiselt nimetati suhtluskanaliteks e-maili, telefoni, MSN, Skype ja Gmail chat'i, nende osakaal ning tähtsus on erinevates organisatsioonides erinev. Samas ei olnud internetipõhised suhtlustarkvarad üheski asutuses süsteemselt kasutuses ametliku suhtluskanalina. Peamiselt kasutati neist *on-line* tekstivestlust, mõningal määral helistamist (kuid pigem eelistati sel juhul juba mobiili, nt juhtum 1) ning videokonverentsi võimalusi ei kasutatud üheski asutuses.

Kaugtöö puhul, mis ei toimu täieliku kaugtööna, on vajalik teavitada kolleege sellest, kas töötaja on kontoris v kaugtööl. Väiksemates organisatsioonides saab see teavitamine toimuda suuliselt (nt juhtum nr 3), suuremates asutustes toimus teavitamine mitmel juhul jagatud kalendri vahendusel (nt juhtum nr 1, 2, 4, 6).

Igapäevase kommunikatsiooni all tuleb kaugtöö korral silmas pidada vajadust suhelda kolleegidega ning väljapoole organisatsiooni suhtlemist. Suhtluse lihtsustamiseks oli erinevaid vahendeid kasutusele võetud. Näiteks toimus juhtumis nr 6 suhtlemine eelõige mobiiltelefonidega, mille on organisatsiooni kõikidele töötajatele soetanud ning mille numbrid on ka avalikult klientidele ja partneritele kättesaadavad. Organisatsioonisiseks kommunikatsiooniks on mitmel pool kasutusel lühiumbrid, millele helistamine on kas tasuta v soodsam (nt juhtum nr 1, 2, 6, 8, 10). Neis asutustes, kus lauatelefon on oluliseks suhtlusvahendiks nii organisatsiooni sees kui väljapoole, oli ühel juhul mõeldud lauatelefoni mobiilile suunamise võimalusele (juhtum 4).

Kaugtööst tuleneva kommunikatsiooniga seoses toodi välja üht või teist liiki probleeme kõikides organisatsioonides. Laiemalt esines järgmisi probleeme (vt Tabel 4.5):

1. Koosolekute planeerimise keerukus. Töötajate vaba valik, kas ja millal kaugtööd teha, on mitmes organisatsioonis tekitanud probleeme, et keeruline on koosolekute ajaks inimesi koos laua taha saada (juhtumid 1 ja 4);
2. Vahendatud suhtlusega kaasnevad probleemid:
  - a. Vahendatud suhtluse ebasobivus ajurünnaku-tüüpi koosolekute pidamiseks takistab kaugtöö laiemat levikut;
  - b. Vahendatud suhtlus on sageli aeglane ja põhjustab täiendavat ebaefektiivsust. Kirjutamine võtab kauem aega kui rääkimine ning *on-line* tekstivestluse puhul võivad inimesed dubleerida, kirjutades samaaegselt teksti. Operatiivsus kaob *on-line* tekstivestluse puhul, kuna inimene, kellega suheldakse, ei pruugi olla parasjagu arvuti taga. See on eriti teravaks probleemiks, kui on väga kiirelt vaja infot vahetada (juhtum nr 7);
  - c. Infokadu v info moondumine. Kogu suulist infot ei saa vahendatud kanalite kaudu edastada, sest suur osa emotsionaalsest suhtlusest väljendub miimikas, hääletoonis jmt. See probleem on seda suurem, kui osad töötajad on kontoris ja osad eemal, st osa suhtlust toimub kontorisolijate vahel. Kui kõik töötajad on väljaspool kontorit, siis on probleeme vähem, kuna ei ole kontorisest suhtlust, millest kaugtööl olija ilma võiks jääda.
3. Suhtluse kandumine kontorisolijaile. Paar päeva nädalas toimuva kaugtöö puhul võib osa suhtlemise koormust kanduda kaugtöötajate arvelt kontoris. See võib tähendada nii seda, et kaugtöötajaga ei võeta kontakti nt meeskonnasiseste jooksvate küsimuste tekkimisel, nõu küsimisel (juhtum nr 4, 9) või ka majavälise suhtluse langemine kontorisolijatele (juhtum nr 2). Täieliku kaugtöö puhul, kus töötajad ongi kontorist eemal ning kontoris on peamiselt juht, võib tekkida olukord, kus väline suhtlus toimub juhi vahendusel ja töötajate omavaheline suhtlus on minimaalne (juhtum nr 8 ja 10). Kui see on juhi teadlik valik ja sobib üldise töökorraldusega, siis on see hea võimalus ühelt poolt töötajate jaoks, kellelt kandub suhtlus üle juhile ning neile jõuab ainult selekteeritud info, ning teisalt juhile võimaluseks olla kursis töötajate tegemistega.

4. Tehnilised probleemid vahendatud suhtluskanalite töös (nt programm ei tööta v ei tööta piisava kvaliteediga)
5. Tehnilised probleemid side tagamisel. Kõikjal on Internet kaugtöö tegemise aluseks ning juhul, kui Internet ei tööta, tuleb leida teine koht kaugtöö tegemiseks v minna kontorisse. See probleem toodi teravamalt välja juhtumite korral, kus töötajatel ei ole oma töökohale alternatiivset töökohta, nt. kaugtöökeskus (juhtum 7).
6. Meeskonnatöö efektiivsuse langus. Kui osa meeskonnast töötab regulaarselt kontoris ja osad kaugtööna, jäävad kaugtööl olevad meeskonnaliikmed kontorisesest kommunikatsioonist kõrvale ja tekivad mitmesugused probleemid, nt meeskonnatöö efektiivsuse langus – probleemidele ei leita nii kiiresti lahendusi kui võiks, tulemused ei ole nii head kui võiks, üksikute töötajate vastutuse langus jms.

**Tabel 4.5. Kommunikatsiooni probleemid kaugtööl**

	1	2	3	4	6	7	8	9	10
<b>Koosolekute planeerimine, aja planeerimine</b>	X			X					
<b>Vahendatud suhtluse ebasobivus teatud liiki koosolekute pidamiseks, info jagamiseks</b>	X	X		X			X	X	
<b>Vahendatud suhtluse aeglus/ebaefektiivsus</b>	X	X		X	X	X	X	X	X
<b>Vahendatud suhtluse info kadu v moondu mine, kaugtööl oli ja infost ilma jäämine</b>		X	X	X	X	X		X	
<b>Suhtluse kandumine kontor is olijatele</b>		X			X			X	X
<b>Vahendatud suhtluskanalite tehnilised probleemid</b>				X				X	
<b>Meeskonnatunde puudumine, kadumine, meeskonnatöö efektiivsus</b>		X		X	X	X	X	X	

Kokkuvõttes oli mingisuguseid kommunikatsiooniga tekkinud probleeme kõikides organisatsioonides. Osad probleemidest on sellised, mida saab lahendada paremate tehniliste lahenduste kasutusele võtmisega, osad aga sellised, mis tänaste tehniliste võimaluste juures lihtsalt takistavad kaugtööd ning mille muutmise on väga keeruline.

#### 4.1.7 Tehnoloogia ja turvalisus

Tehnoloogilised vahendid, nii riist- kui tarkvara, on kaugtöö tegemise eelduseks. Uuritud juhtumites oli peamiseks töövahendiks arvuti ja enamjaolt olid töökohtadel kontor is lauaarvutid (v.a. juhtum nr 1, 8, 9), kuid mitmetes organisatsioonides valitses trend, et lauaarvutite asemel muretseti ka kontorisse sülearvutid. Kui juhtum nr 1 ja 9 olid praktiliselt kõik töötajad varustatud ainult sülearvutiga, siis nt juhtum nr 2 ja 6 oli üleminek sülearvutitele sujuv ja on võetud suund, et vaid uued ostetavad arvutid on sülearvutid, kui töötaja töö ei eelda tingimata lauaarvutit. Et tehnika ei saaks mobiilsusele ja paindlikkusele takistuseks, oli juhtum nr 1 strateegia algusest peale osta mobiilsed töövahendid ja see on ilmselgelt hõlbustanud kaugtöö rakendamist antud ettevõttes, kuna kaugtöö ei toonud kaasa lisakulusid. Samas nt juhtum nr 4 ei asendanud sülearvuti lauaarvutit ja selles organisatsioonis on kaugtöötajal topeltvahendid. Juhtum nr 7 (kaugtöökeskuses) kasutati ainult lauaarvuteid, kuid sõltumata sülearvuti olemasolust kasutasid kaugtöötajad teisteski juhtumites tihti oma isiklikku lauaarvutit (juhtum nr 4, 6, 8, 9, 10). Samas oli kõikide uuritud juhtumite ühine joon see, et organisatsioon ei muretsenud kaugtöötajatele lauaarvuteid koju ega kompenseerinud nende kasutamist. Ülevaade kaugtöök kasutatavast tehnoloogiast ja selle omandivormist on esitatud allolevas tabelis (vt Tabel 4.6).

**Tabel 4.6. Kaugtöö tehnilised vahendid ja nende omand**

Nr	Sülearvuti	Interneti paigaldus	Mobiil-Telefon	Lauaarvuti (v selle osad)	Mikrofon jms	Faks, printer jms	Tarkvara
1	TA*	T või TA soodus-hinnaga	T	-	TA	-	TA
2	TA	T	TA, T	T	-	T	TA
3	T	T	-	T, TA	-	-	T, TA
4	T, TA	T (erijuhtudel TA)	TA, T	T	TA	T	TA
6 kodu	-	T		T		T	T
6 kontor	TA	TA	TA*	TA	TA	TA	TA
7	-	TA	TA (IP tel.)	TA	TA	TA	TA
8	T	T	TA, T	T	T, TA	T, TA (teat. erivahendid)	TA, T
9	TA*	T, mobiilse interneti laenus-võimalus	T	T	TA (ID-kaardi lugeja)	-	TA
10	T	T	T	T	-	T	T

TA – tööandja oma

T – töötaja oma

\* kõigil kaugtööd tegevatel töötajatel

Ülaltoodud tabelist nähtub, et pooltel juhtumitel, kus kaugtööks kasutatakse sülearvutit, kasutavad töötajad endi vahendeid (juhtumid nr 3, 8, 10, osaliselt 4). Kuid üldjuhul on töötajal isiklik sülearvuti juba enne kaugtööle asumist olemas.

Internetiühenduse olemasolu eest vastutab reeglina töötaja, v.a. kaugtöökeskuse ja -kontorite puhul (juhtum nr 6 ja 7). Praktilist abi osutasid vaadeldud juhtumites kaks tööandjat – juhtumis nr 1 paigaldas töötajale Interneti koju tööandja soodushinnaga, kuid see tuleneb rohkem tegevusvaldkonna eripärasest kui kaugtööpoliitikast. Juhtumis nr 6 oli välja pakutud, et internet paigaldatakse kaugtöötajale koju tööandja kulul siis, kui antud töötaja on kaugtööl üle 60% tööajast, ent praktikas ei olnud seda realiseeritud. Juhtumis nr 9 oli tööandja muretsenud mõned mobiilse Interneti komplektid kontorisse ja töötajad võisid neid tasuta laenutada. Ülejäänud juhtudel aga oli see töötaja mure, et tööks tarvilik Internet oleks olemas.

Mobiiltelefoni muretsevad tööandjad töötajatele mitmes juhtumis, eelkõige aga avalikus sektoris. Siiski ei ole mobiiltelefoni soetamine tööandja poolt otseselt kaugtöö toetamine, kuivõrd üldise personalipoliitika osa (nt juhtum nr 6, kus mobiiltelefon antakse kõigile töötajatele tulenevalt liikuva töö iseloomust).

Lauaarvuti ja kontoritarkvarad (nt. faks, skanner, printer), kui neid kaugtööl vajatakse, muretseb töötaja ise. Tööandjate seisukoht on siinkohal, et vajalikud vahendid on olemas kontoris ja kui töötaja tahab kasutada neid kodus, siis tuleb see mugavus tal endal kinni maksta. Erandina võib siin välja tuua juhtumi nr 3, kes on oma kaugtöötajaile andnud riistvara kodus kasutamiseks, kuid seda tehakse

erandkorras. Juhtumis nr 8 muretseb tööandja töötajale tööks vajalikud erivahendid. Kui töö nõuab audiokommunikatsioonivahendeid (mikrofon, kõrvaklapid jm), siis muretseb need tööandja.

**Tabel 4.7 Ligipääs arvutitesse/infosüsteemidesse kaugtööl, põhilised turvalisuse reeglid (IT küsimustiku vastused)**

Nr	RD*	VPN**	Veebipõhine infosüsteem	Turvalisuse tagamise kirjeldus
1	jah	jah	Jah	Koduarvutitest kaugligipääsu ei lubata, see on võimalik ainult tööandja eraldatud sülearvuti abil, millel on tsentraalselt hallatud personaalse tulemüüri teenus, viirusekontroll ja kõvaketta krüpteerimine. Sülearvutitest tehakse regulaarselt varukoopiaid.  Parooli keerulisuse ning regulaarse paroolivahetuse nõue kehtib kõigile töötajatele, sõltumata tööst kohapeal või kontorist kaugemal. Nende nõuete täitmine tagatakse tehniliste vahenditega.
2	jah	jah	Jah	Ligipääs on Rd-ga ainult kindlatelt IP aadressidelt. Andmed asuvad serveri kettal, millest tehakse koopiaid. Viirusetõrje peab olema installeeritud ning arvuti kaasajastatud. Parooli vahetus kord 30 päeva jooksul ning vajadusel tihedamini.
3	jah	ei	Jah	Veebipõhisele infosüsteemile on ligipääs salasõnaga.
4	jah	ei	Ei	Kõik turvareeglid on configureeritud RD -s. Turvariskid on maandatud seeläbi, et RD-st ei pääse ligi ühegi arvuti perifeeriale. Kommunikatsioon RD serveriga on läbi tugeva krüpteeringu.
6	jah	ei	Ei	Kaugtöö on võimaldatud ainult RDP-terminali kasutades, nii et enamik probleeme langeb sellega ära.  Salasõna kohustuslik vahetus on kord 6 kuu tagant, on nõuded salasõna pikkusele ja kasutatavatele märkidele. Põhiliselt kehtivad samad reeglid, mis töökohal töötades.
7	Ei, otse-ühendus kontorite vahel	jah	Jah	Andmeid hoitakse keskses serveris ja neile saab ligi üle HTTPS'i või kontorite vahelise otseühenduse kaudu. Töötaja arvutites ei hoita tööga seonduvaid dokumente, vaid neid hoitakse serveris. Serverites olevatest andmetest tehakse regulaarselt varukoopiaid.  Töötajate arvutites on installeeritud viirusetõrje, veebiprogrammidest logitakse automaatselt välja, kui nendega mingi aeg ei toimetata. Töötajad ei saa arvutitesse ise midagi paigaldada.
8	ei	ei	jah	Serveris asuvast infost teeb serveriteenusepakkuja regulaarseid varukoopiaid. Internetiserveris asuvasse andmebaasi pääsevad ainult töötajad salasõna ja parooliga. FTP ligipääs on ainult piiratud hulgal töötajatel.  Töötajatel peab olema installeeritud viirusetõrje, peavad kasutama personaalset tulemüüri, töötaja on kohustatud tegema regulaarselt varukoopiaid arvutis olevatest andmetest
9	jah	jah	ei	Töötaja peab regulaarselt vahetama oma domeeni parooli. Parool peab olema keeruline. Sülearvuti peab olema kaitstud kõvaketta ja BIOS parooliga.
10	ei	ei	jah	Igal töötajal oma salasõna, ftp-d saavad kasutada ainult teatud töötajad

Allikas: IT küsimustik, v.a. juhtum nr 10

\*RD – remonte desktop

\*\*VPN – virtual private network

Tarkvara muretsemine tööandja poolt sõltub üldjuhul sellest, kas kaugtöötajale on ostetud sülearvuti. Kui jah, siis käib sellega kaasas tarkvara, mille paigaldab ja mida uuendab tööandja reeglina tsentraalselt. Mõnel juhul ei ole ka lubatud, et töötaja ise tarkvara sülearvutisse installeerib (nt juhtum nr 1). Kui töötaja kasutab omavahendeid (laua- või sülearvutit), siis muretseb töötaja ka sobiliku tarkvara (v.a. juhtumid nr 3 ja 8, kus tööandja ostab töötajate arvutitesse tööks vajaliku eritarkvara). Töötajate omavahendite kasutamine ei ole üldiselt vaadeldud juhtumites reguleeritud. Erandiks on juhtum nr 8, kus töölepingus määratletakse tööks vajalikud vahendid ning pannakse paika, mis on töötajal olemas ja mille muretseb tööandja. Detailsed töölepingud on ka juhtumis nr 9. Juhtumis nr 4 märgitakse kaugtöö avalduses ära, millised kaugtööks vajalikud vahendid töötajal olemas on.

Väljapoolt firma süsteemidega ühenduse loomiseks kasutati vaadeldud juhtumites sagedamini Remote Desktop'i (RD) ja virtual private networki (VPN) (vt Tabel 4.7). Enamiku juhtumite korral oli üks või teine või ka mõlemad olemas. Kahe organisatsiooni puhul (juhtum nr 8 ja 10) ei olnud kumbagi neist kasutuses ja kasutati FTP serverit.

Üldiselt võib öelda, et just remote-desktop-süsteemi kasutuselevõtt andis olulise tõe kaugtöö kasutuselevõtuks uuritud organisatsioonides (nt juhtumis nr 2, 3, 4, 6). Kaugtöötajatelt eeldatakse igal pool, et olulisi andmeid ei hoita oma sülearvutites, vaid organisatsiooni võrgukettal.

Mitmes juhtumis väideti intervjueeritute poolt, et kaugtöö on tehnilistel põhjustel siiski vähem efektiivne (juhtum nr 2, 4, 6), kuna kaugtöövormis ei pääse ligi kõikidele organisatsiooni andmebaasidele või ole võimalik kasutada teatud funktsioone (nt. digiallkirjastamine). Ühel juhul (juhtum nr 2) oli tegemist ka kaugtöötajate vähese kursisolekuga sellest, mida kaugtöövormis on võimalik teha: ehkki tehnilised võimalused kaugtööks olid eeskujulikud, seostati kaugtööd vaid ligipääsuga töötaja meilidele. Mitmetel juhtudel oli töö seotud dokumentide printimisega paber kandjale (juhtum nr 2, 4, 6, 10) ja kuna kontoritehnikat töötajatel kodus tihti ei olnud, vähendas see paljude kaugtöötajate efektiivsust (nt juhtumis nr 6 oli see peamine põhjus, miks oli üldse vaja kontoris minna).

IT küsimustikule vastajate sõnul toimus enamikus organisatsioonides ka mingi tehnoloogia ja arvutiõppealane koolitus enne kaugtööle minekut (vt Tabel 4.8). Peamised probleemid, mis tehnoloogia alal tekivad ja tulid intervjuudest välja, olid seotud interneti katkestustega ning IT süsteemide ühenduse loomisega.



**Tabel 4.8. Kaugtööga seotud IT-alane koolitus, IT probleemid**

Nr	Koolitus	Koolituse sisu	Tekkinud probleemid
1	Jah	Tegemist pole otseselt koolitusega, vaid pigem personaalse nõustamisega, kuidas arvutit väljaspool firma arvutivõrku kasutada ning kuidas firma arvutivõrguga ühendust saada.	Ühenduse saamine interneti ja sedakaudu firma arvutivõrguga on aeg-ajalt problemaatiline, eriti kõikvõimalikes (tasuta) wifi levialades.
2	Jah	Kuidas kasutada ning millised võivad olla probleemid	Kasutajate oskamatus
3	Jah	Ettevõtte infosüsteemi kasutamine, CRMi ( <i>customer relationship management</i> ) kasutamine	
4	Ei		
6	Ei		Raske aru saada, kus probleemid tekivad, eriti juhul, kui töötaja ei kasuta mitte asutuse sülearvutit, vaid oma arvutit.
7	Jah	Arvuti kasutamise põhitõed, turvalisus	interneti katkestused
8	Jah	Sõltuvalt tarkvarast, mida ta kasutama hakkab, tarkvara koolitus. Kui on tegemist kliendiga suhtleva töötajaga, siis teeninduskoolitus.	Kui kaugtöötajal on internet ära või kaugtöötaja arvuti läheb katki.
9	Ei		Kasutaja VPN sertifikaadid on aegunud
10	Ei	-	Probleeme on rohkem kontoris olevate vahenditega kui töötajate vahenditega.

Allikas: IT küsimustik, v.a. juhtum nr 10

Koolitused, kui need toimuvad, on reeglina silmast-silma juhendamise vormis. Probleemid on kaugtöötajatel seotud katkeva või aeglase Internetiühendusega, eriti linnast väljas elavatel töötajatel, kuid intervjueeritud mõnavad enamasti seda, et olukord on aja jooksul aina paremaks läinud.

Kahel kolmandikul vaadeldud juhtumitest kasutati töö tegemiseks ka ID-kaarti, kas sisenemiseks organisatsiooni infosüsteemidesse või allkirjastamiseks dokumente. Tabel 4.9 annab detailsema ülevaate ID-kaardi kasutamisest.

**Tabel 4.9. ID-kaardi kasutamine**

juhtumi nr	2	1	9	4	7	6
digiallkirjastamine DigiDoc portaal	jah	Jah	ei	jah	jah	ei
digiallkirjastamine oma arvutis DigiDoc Client'iga	jah	Jah	jah	jah	jah	jah
krüpteerimine DigiDoc Client'is	jah	Ei	jah	jah	ei	ei
sisenemine asutus andmebaasidesse ID-kaardiga	jah	Jah	ei	jah	jah	ei
digiallkirjastamine asutusesisestes infosüsteemides	jah	Jah	ei	ei	ei	ei
e-posti allkirjastamine	ei	ei	ei	ei	ei	ei
digiallkirjastamine asutuse dokumendihaldussüsteemis	Amphora	LiveLink				

Allikas: IT küsimustik

Kokkuvõtteks võib öelda, et vaadeldud juhtumite tehnoloogiline tase oli küllaltki erinev (tulenevalt juba tegevusvaldkondadest), kuid ka tagasihoidlikuma tehnoloogilise taseme juures on täiesti võimalik kaugtööd edukalt rakendada, eriti kui tegemist on väiksemate organisatsioonidega (nt. juhtumid nr 8 ja 10).

#### 4.1.8 Kulud

Kaugtöö tegemine toob endaga kaasa kulud, mis on seotud kaugtöökoha sisustamise, riistvara hooldamise, Internetiühenduse, telefonikõnede jms-ga. Pole ühtset lähenemist, kuidas need kulud peaks jaotama tööandja ja kaugtöötaja vahel ning on selge, et ühe poole kulutused on teise poole kokkuhoid. Alltoodud tabelis on näidatud, kuidas uuritud organisatsioonides kulud jaotatakse.

**Tabel 4.10. Kaugtöö töökoha sisustamine ja jooksvate kulude kandmine**

Nr	Kaugtöötingimuste loomise korraldus ja kulud	Riistvara hooldus	Interneti kuumakse	Mobiiltelefonikõned	Muud kulud (el., vesi)
1	T	TA	T	T, soodustariifid firma sees	T
2	T	TA	T	TA, T, soodustariifid firma sees	T
3	T, TA kompenseerib erandjuhtumil	T	50% TA*		T, TA (osa el. kulust)
4	T	TA	T	TA limiidi piires*	T
6 kodu	T	T	T, TA		T
6 kontor	T, TA	TA	TA	TA*	TA
7	TA	TA	TA	TA: IP-telefonid	TA
8	T	T	T	T, soodustariifid firma sees	T
9	T	TA	T	TA osaliselt, vastavalt T avaldusele	T
10	T	T	T	TA limiidi piires*, soodustariifid firma sees	T

TA – tööandja

T – töötaja

\* kõigile töötajatele

Kaugtöökoht peaks olema sisustatud selliselt, et töötajal oleks seal töötada tervislik ja mugav, st. töölauda, tooli, head valgustust, ventilatsiooni jms. On ilmne, et kui tegemist on kaugtöökeskuse või -kontoriga, hoolitseb sisustuse eest tööandja (juhtumid nr 6 ja 7). Juhtumi 6 juures ilmnes siiski, et kuigi tööandja kannab kõik kontorisse muretsetava inventari kulud, peavad töötajad ise hoolitsema selle eest, et neil kõik vajalik olemas oleks. Ka kaugtöökeskuse puhul võib märkida, et kaugtöötajate vastutus korralike töötingimuste tagamisel oli suurem kui kontoritöötajatel. Juhtudel, kus töötajad tegid tööd kodus, oli töökoha sisustamise korraldus ja kulu töötaja endi kanda, vaid juhtumi 3 puhul oli erandkorras töötajatele muretsetud toole ja laudu.

Mis puutub jooksvatesse kuludesse, siis on lähenemine selline, et riistvara hoolduskulud katab tööandja vaid juhul, kui vahendid on tema enda soetatud. Siia alla ei käi mobiiltelefonikõnede kulud, sest olenemata sellest, kellele telefon kuulub, on organisatsioonides mingi kompensatsiooniskeem ette nähtud. Tüüpilisemaks toetuseks on nullhinnaga kõned teistele organisatsioonisisestele numbritele (nt juhtumid nr 1, 2, 8 ja 10). Juhul, kui kompenseeritakse kõned mingi limiidi piires, siis on tavaliselt tegemist üldise poliitikaga, mis sõltub ametikohast ja mitte kaugtöö tegemisest (juhtumid nr 2, 4, 6 ja 10).

Interneti kuumakse ja muud jooksvad kulud (vesi, küte, elekter), mille eest (kaugtöö)kontoris tasub alati tööandja, on mobiilse v kodus toimuva kaugtöö puhul üldiselt töötaja kanda, sest ei ole võimalik eristada töised kulutusi isiklikest. Ainsaks erandiks on juhtum nr 3, kus tööandja tasub kaugtöötajatele 50% Interneti kuumaksest ja teatud osa elektrikulust. Mitmed tööandjad on seisukohal, et tegemist on nii väikeste summadega, et ratsionaalsem on kaugtöötajale maksta selle

võrra kõrgemat palka. Ka kaugtöötajad ise leiavad, et selline korraldus on loomulik, kuna kodus töötamise ja paindlikkuse hüve kaalub üles tehtavad kulud (juhtum nr 10). Vaid juhtumis nr 6 väljendati, et tööandja toetus jooksvate kulude katmisel oleks oodatud. Samas märgiti pea igal pool, et kokkuvõttes ei tekita kaugtöö töötajale ei lisakulu ega säästu, sest isegi kui töötajad tasuvad töövahendite ja jooksvate kulude eest, siis hoitakse kokku transpordi, väljas söömise ja isegi elamiskulude pealt (kui kaugtöö alternatiiviks on kolida teise linna, nt juhtum nr 10).

Umbes sarnane on olukord tööandja vaatevinklist: kokkuvõttes on efekt kuludele nullilähedane. Kuigi töötajad võtavad osad kulud kaugtööle suundudes enda kanda, ei tähenda see, et tööandjale tekiks sellest märgatav kokkuvõtte (kontorites on Internet samamoodi ja kütta tuleb ruume ikka). Vaadeldud organisatsioonidest oli vaid kaks juhtumit (nr 3 ja 8), kes olid saavutanud teatud kulusäästu tänu kontoripinna puudumisele või vähendamisele. Ometi ei olnud ka nende puhul kulude kokkuvõtte eesmärgiks, miks kaugtööd rakendada. Kaks juhtumit (nr 2 ja 4) väljendasid selgesõnaliselt, et tööandja kulude kokkuvõtte ei tohiks ega saagi olla kaugtöö rakendamise eesmärgiks. Eelkõige peab see paika siis, kui tegemist on seniste kontoritöötajate osalisele kaugtööle suundumisega.

#### **4.1.9 Töötervishoid**

Töötervishoid oli uuritud organisatsioonides teema, millele kas ei olnud kaugtöö kontekstis üldse mõeldud (nt. juhtum 2, 3, 8, 9, 10) või kui seda oligi tehtud, siis polnud jõutud ühtsele seisukohale, millised on tööandja kohustused kaugtöötajate suhtes (juhtumid nr 1, 6). Vaid ühel juhul oli organisatsioonis küllalt selge arusaam tööandja kohustustest kaugtöö puhul (juhtum nr 4).

Sarnaselt kaugtöökoha sisustamisele materiaalses mõttes leiti olevat töötaja vastutus, et töökoht sisustataks tööohutust ja –tervishoidu silmas pidades. Kaugtöö tekkimisega ei olnud organisatsioonides mõeldud spetsiaalsete nõuete kehtestamisele töötingimuste osas. Vaid ühel juhtumil (juhtum nr 4) teadvustati töötajatele, et kontorist kehtivaid tööohutus- ja –tervishoiunõudeid tuleb täita ka kaugtööl. Selleks pidid töötajad kaugtöö taotluses andma allkirja, et nad on neist nõuetest teadlikud ja kohustuvad neid järgima. Kas töötajal on need tingimused olemas ja kas ta neid ka järgib, tööandja ei kontrolli. Formaalne töötingimuste kontroll oli sätestatud ka juhtumis nr 1, kus enne kaugtöölepingu sõlmimist pidi juht veenduma, et töötajal on töö tegemiseks vajalikud tingimused olemas. Juhid aga tõlgendasid seda väga kitsalt – tuli veenduda, et töötajal on kodus Internetiühendus – ja see oli praktikas ka ainus, mida tööandja poolt kontrolliti.

Seega ei olnud ühelgi vaadeldud juhtumil paika pandud töötervishoiualaseid nõudeid kaugtöök, mistõttu ei olnud nende mittetäitmine ühelegi töötajale olnud takistuseks kaugtöö alustamiseks või jätkamiseks. Kuna nõudeid polnud kehtestatud, ei saanud tööandjad ka töötingimuste kontrolli teostada ja enamgi veel, selle teostamist ei pidanud vaadeldud organisatsioonid reaalseks sõltumata nõuete olemasolust. Kuna kaugtöö tegemise koht on tihti töötaja kodu, siis rikuks selline kontroll tööandjate arvates töötaja privaatsust.

Töötajate endi poolelt ei olnud töötervishoiule kodustes või kohviku tingimustes tavaliselt mõeldud, ehkki oli ka neid (nt juhtumis nr 8, 10), kes olid endale sisustanud spetsiaalse töökohta, mis oli kontoriga võrreldes paremgi. Teoreetilises plaanis leiti, et kaugtöö võib olla kontoritööst tervislikum seetõttu, et liigutakse rohkem (kui oled väsinud, lähed jalutama), kuid intervjuudest ilmski, et kaugtööl tehakse mitmeid tunde katkestamatult tööd, kuna keskendumisvõimalus on üks peamisi motiive kaugtööd teha (vt ptk 4.2).

## 4.2 Positiivsed küljed

Kahes asutuses, kus oli ka mingeid regulatsioone kaugtöö korraldamiseks, oli kaugtööle seatud konkreetsed eesmärgid ja mõlemal juhul selgus töötajate ning juhtide fookusgrupi intervjuust, et kaugtöö seatud eesmärgid ka täidab. Teistel juhtudel ei olnud kirjalikult fikseeritud eesmärgid kaugtööle, kuid intervjuudest tulid välja peamised põhjused, miks kaugtööd on rakendatud.

Sagedamini mainitakse positiivsetest mõjudest töökeskkonna kujundamist. Mõnel juhul on see tööandja eesmärk, et kujundada sobiv töökeskkond töötajale (nt avatud kontori puhul nagu juhtum nr 1), teistel juhtudel aga töötaja enda eesmärk (nt juhtum nr 3) sõltuvalt sellest, kuidas töösuhtes on kujunenud vastutus töö valmimise eest. Samuti mainiti peaaegu kõikides asutustes kaugtöö positiivse mõjuna töötajate valikuvabadust, paindlikkust ja mugavust, mis teiselt poolt viib organisatsiooni eesmärgini, milleks on otseselt või kaudselt töötajate rahulolu ning motivatsiooni kasv.

Töö- ja pereelu ühitamise võimalust kaugtööd kasutades hinnati erinevalt - mõnel juhul positiivselt teistel negatiivselt. Juhtumite nr 1 ja 4 puhul oli töö- ja pereelu ühitamine seatud ka kaugtöö rakendamise eesmärgiks asutuses. Töö- ja pereelu ühitamine tuleks kõne alla vaadeldud asutustes kõigis v.a. juhtum nr 7, kus kaugtöö tähendab töötamist kaugtöökeskuses, kus on kindlalt fikseeritud tööaeg ja töökoht kontoris. Ühest küljest hinnati enamikus asutustes seda, et kaugtöö võimaldab ühendada töötamise koduste asjaajamisega (nt korstnapühkija vm). Samas laste kasvatamisega seoses leiti nii seda, et paindlik tööaeg võimaldab paremini laste kasvatamist korraldada kui ka seda, et laste juuresolekul on töö tegemine keeruline ning tulemuseks on see, et töö jääb tegemata v venib.

Juhtide seisukohalt oli kaugtöö üks eesmärgid töötajate motivatsiooni kasvu kõrval ka tööjõu värbamise lihtsustamine. See tuli välja juhtumites nr 2, 4, 6, 8 ja 10. Organisatsiooni värbamispotentsiaali mõjutas kaugtöö mitmeti – võimaldada ja soodustada töötamist kaugematest paikadest, värvata töötajaid, kellel on liikumispuue ning värvata töötajaid, kes on osaliselt hõivatud muude kohustustega (lapsehoolduspuhkusel olijad, üliõpilased). Juhtum nr 7 puhul domineeriski tööjõupuuduse tingimustes värbamisega seatud eesmärk teiste üle. Ka juhtum nr 2 puhul oli kaugtöö kasutamise peamiseks eesmärgiks töötajate hoidmine ja värbamine. Kuna asutus asus väljaspool suuremaid linnu, siis kaugtööd rakendamata oleks töötajate hulk, kelle seast valida, oluliselt väiksem. Juhtum nr 10 soovis juht kaugtööga laiendada organisatsiooni regionaalset haaret, värvates töötajaid kaugematest piirkondadest.

Positiivsete efektide juures võib väita, et vaadeldud organisatsioonides olid kaugtööga seatud tulud eelkõige rahaliselt mittemõõdetavad ja seda nii töötajate kui tööandjate poolel. Rahulolu, töötajate värbamise lihtsustamine, valikuvabadus, vaheldus, ajapaindlikkus jmt. olid kõige sagedamini nimetatud kaugtöö põhjused ja mõjud. Rahaline mõju (ehkki mitte kaugtöö eesmärk) oli tuvastatav vaid kahes organisatsioonis. Ühel juhul oli kulude kokkuhoid kaugtöö kasutuselevõtuga saavutatud läbi kolimise väiksemale kontoripinnale pärast seda, kui need töötajad, kes soovisid, olid kaugtööle suundunud (juhtum nr 3). Teisel juhul võimaldas täielikule kaugtööle üles ehitatud organisatsioon hoida ära üldse kontorikulude tekkimise (juhtum nr 8). Mõlemal juhul jäid kaugtöö töökoha sisustamisega seotud kulud enamuses töötaja kanda, seega tööandjal mingeid olulisi täiendavaid kulusid ei tekkinud. Organisatsioonides, kus töötajad igapäevaselt valivad, kas töötada kontoris v kusagil mujal, on keeruline kaugtööga otsest rahalist kokkuhoidu saavutada. Pigem võivad sellisel juhul kaasneda täiendavad kulud, kui nt on vajalik osta töötajatele sülearvutid v muid vahendeid.

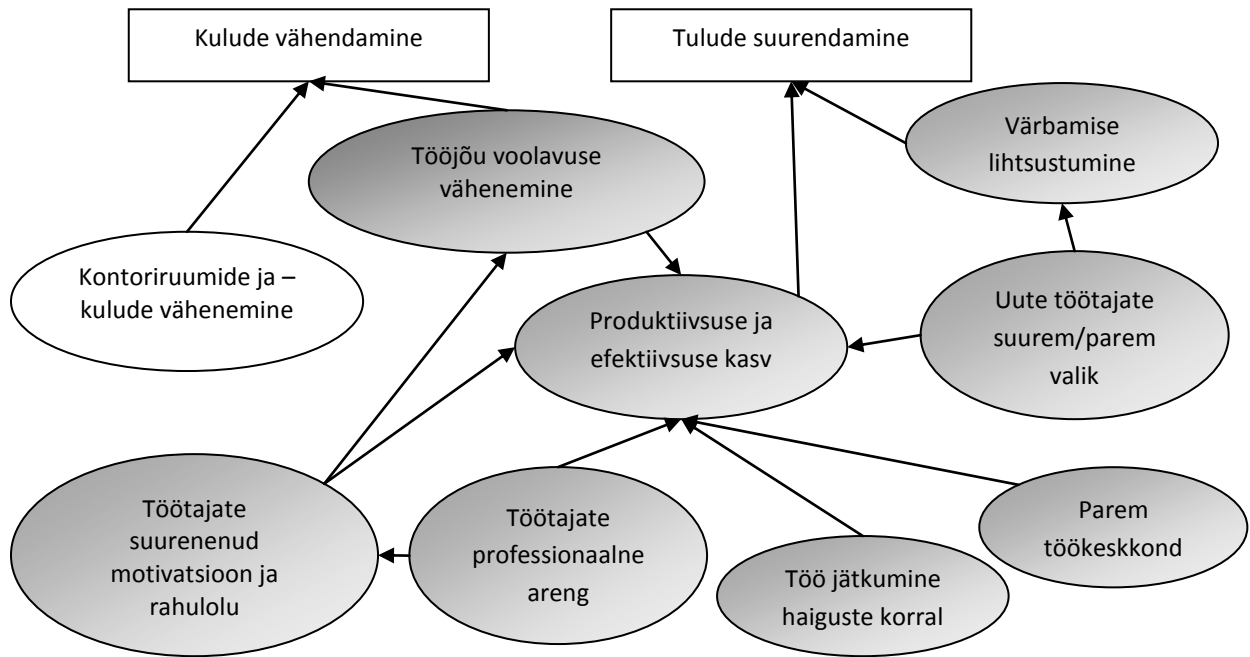
**Tabel 4.11. Asutuse poolt seatud eesmärgid kaugtööle ja positiivsed mõjud asutusele ja töötajatele\***

		1	2	3	4	6	7	8	9	10
Kaugtöö ja mõjud organisatsiooni tasandil	Kaugtöö eesmärgid									
	Töökeskkonna kujundamine	X		X	X	X		X	X	X
	Tulemuslikkuse kasv läbi paindliku ajaplaneerimise			X	X			X	X	X
	Efektiivsuse, produktiivsuse ja töötaja vastutuse kasv	X			X					X
	Töötajate motivatsioon ja rahulolu	X	X	X	X	X			X	X
	Olemasolevate töötajate hoidmine töökohal		X		X					
	Uute töötajate värbamine ja regionaalne haare	X	X		X	X	X	X		X
	Töötajate professionaalne areng			X	X					X
	Maine ja uuenduslikkus	X	X		X		X			
	Töö jätkumine haiguste korral, kriitilistes tingimustes	X	X	X						
Kontorikulude kokkuhoid			X					X		
Kaugtöö eesmärgid töötaja tasandil	Kaugtöö ja mõjud töötaja tasandil									
	Keskendumisvõimalus, produktiivsus	X	X		X				X	X
	Mitme tööandja heaks töötamine		X					X		X
	Aja- ja kulusääst	X	X	X	X	X		X		X
	Töö- ja pereelu ühitamine	X	X	X	X				X	X
	Valikuvabadus, paindlikkus, mugavus	X	X	X	X	X		X	X	X
	Vaheldus	X		X				X		
	Erialase töö võimalus, sobiva töö olemasolu					X	X	X		
	Autonoomsus, privaatsus				X			X		X
	Usaldus	X			X					X

\* See, milliseid positiivseid v negatiivseid aspekte ühes v teises organisatsioonis mainiti ei pruugi tähendada, et ülejäänud üldse puudusid. Võib-olla, et fookusgrupis osalenud töötajad ei pidanud seda aspekti niivõrd oluliseks võrreldes teiste aspektidega. Millised positiivsed küljed kaugtööga kaasnevad, vt täpsemalt iga juhtumiuuringu tekstist.

Eristades kaugtöövormide järgi neid organisatsioone, kus on täisajaga kaugtööd tegevaid töötajaid (3, 6, 7, 8, 10) ja peamiselt osalise ajaga kaugtöötajad (1, 2, 4, 9), on näha, et kulude kokkuhoidu mainitakse eelisena ainult täielikku kaugtööd kasutavate organisatsioonide poolt. Töötajate eeliste osas on ainult täielikku kaugtööd kasutavad töötajad maininud eesmärgidena erialase töö võimalust ja sobiva töökoha olemasolu. Võib arvata, et regionaalselt kaugemates piirkondades on sellise töö võimalus seotud täieliku kaugtöö kasutamise võimalusega. Samas on ainult osalist kaugtööd kasutavad organisatsioonid eesmärgina maininud olemasolevate töötajate hoidmist töökohal. See võib viidata, et olemasolevate töötajate hoidmiseks on vajalik luua täiendavat paindlikkust (milleks kaugtöö on üks võimalus), aga ei ole vajalik kasutusele võtta täielikku kaugtööd.

Seega võib tõdeda, et paljud kaugtöö mõjud, mida varasemates uuringutes on leitud, kehtisid ka vaadeldud organisatsioonides. Kokkuvõtlikult on uuringus osalenud organisatsioonides välja tulnud organisatsiooni tasandi mõjud esitatud alljärgneval joonisel.

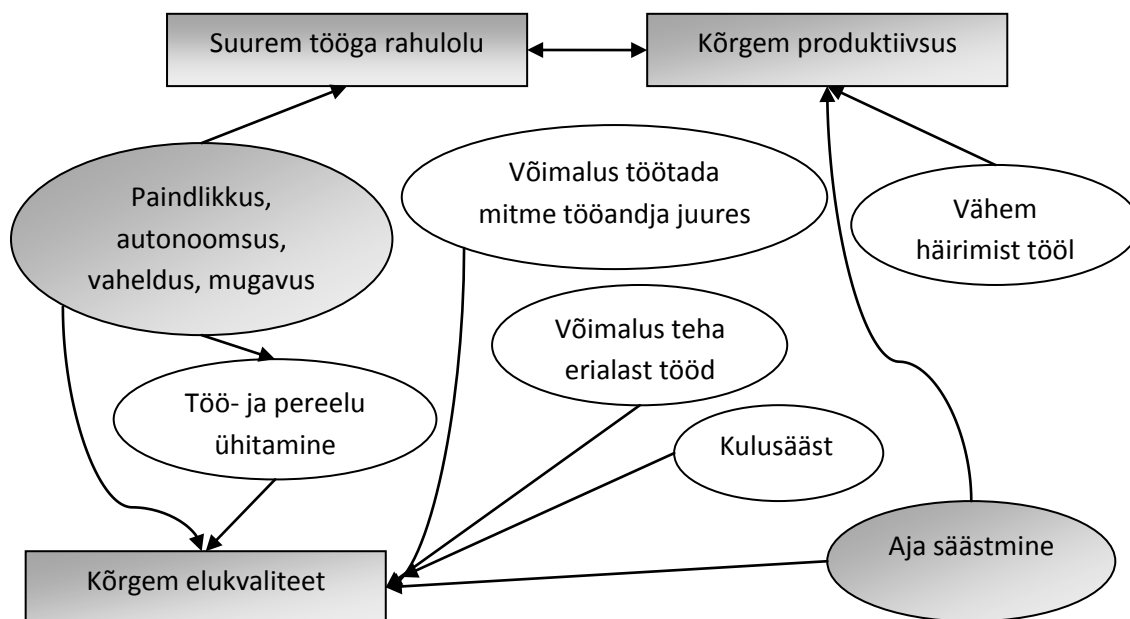


#### Joonis 4.1. Kaugtöö positiivsed mõjud uuritud organisatsioonides ja nende seosed

*Märkus: Siin joonisel ja edaspidi on varjutatud kastides efektid, millega nõustus enamik uuritud organisatsioone, valgetes kastides aga üksikutes organisatsioonides ilmnenud efektid*

Võrreldes antud uuringu tulemusi varasemate tulemustega, võib öelda, et uuritud organisatsioonides rõhutati vähem finantsilisi efekte ja mitmed intervjuueeritavad ei mõistnud, kuidas saab kaugtööst rääkida kulu-tulu terminites. Pigem rõhutati, et kaugtöö on tänapäevaseid võimalusi ära kasutav ja töötajate soove arvestav töökorraldus.

Ka töötajate poolel leidsid kinnitust paljud senileitud motiivid ja kaugtöö positiivsed mõjud (vt Joonis 4.2), eelkõige puudutab see motivatsiooni, rahulolu tööga ja produktiivsust, mille tagavad keskendumisvõimalus ja paindlikkus. Kuludest enam nimetati aja säästmist ja antud uuringu põhjal ei saa öelda, et kaugtöötaja säästab oluliselt otseselt rahaliselt mõõdetavaid kulusid. Aspekt, mis antud uuringus ilmnis, oli töötaja võimalus üldse erialast tööd teha tänu kaugtööle (üliõpilased, maapiirkondades elavad inimesed). Ka võib täheldada, et kaugtöökeskuses ja -kontoris töötavad töötajad näevad teistsuguseid positiivseid efekte, võrreldes kodus töötajatega – nt. ei nimeta nad töö- ja pereelu ühitamist, kõrgemat produktiivsust või võimalust mitme tööandja juures töötada.



**Joonis 4.2. Kaugtöö positiivsed mõjud intervjueritud töötajate meelest ja nende seosed**

Antud uuringu tulemusena võib üllatuslikult tõdeda, et kaugtöö positiivseid efekte on oodatust rohkem organisatsiooni tasandil. Selline tulemus võib olla seotud valimi koostamise eripäraga, kus uuringus osalesid organisatsioonid, kus on edukalt kaugtööd rakendatud ning mis olid huvitatud uuringus osalemisest.

### 4.3 Probleemid

Analüüsid kümne juhtumi põhjal kaugtööga kaasnevaid probleeme, võib näha, et on teatud probleemid, mis on organisatsiooni spetsiifikast tulenevad ning osad probleemid, mis on sagedased ja enamasti kaugtööga seotud. Viimast võib väita, kuna iga järgnev juhtum, kus analüüs läbi viidi kinnitas eelmiste juhtumite tulemust. Sellele vaatamata oli uuritud organisatsioonide seas mitu juhtumit, kus esimese hooga mingeid probleeme ei osatudki välja tuua (juhtum nr 1, 8, 10) ja kommenteeriti vaid probleeme, mis intervjuerijad välja pakkusid.

**Üks üldisem probleem, mis kaugtööga kaasneb on tarvidus enama vahendatud suhtluse järgi ning sellest tulenev kommunikatsiooni keerukus (vt ka ptk 4.1.6). Võrrelduna kontoris olemisega kaugtööga kommunikatsiooni operatiivsuse langus, emotsionaalse komponendi puudumine kommunikatsioonist, kirjalikul teel väljendatud info väärsti mõistmine, kaugtööl olijate eemale jäämine meeskonnast, kui kaugtöö toimub pikemat aega, sest kogu kontoris liikuvat infot ei ole võimalik edastada kaugtööl olijale, suhtluskoormuse ümberkandumine kontorisolijatele jmt. Teatavaid kaugtööst tulenevaid ebamugavusi v probleeme seoses suhtlemisega oli igas asutuses (vt**

Tabel 4.12). Ilmselt võib probleeme kommunikatsiooniga olla vähem, kui kogu asutus on ülesehitatud kaugtööle ning kontoritöö puudub üldse. Sellisel juhul on kõik töötajad info osas võrdses seisus, võrrelduna olukorraga, kus osad töötajad on kontoris ja osad kontorst väljas. (vt täpsemalt kommunikatsiooni probleemide kohta ptk 4.1.6).

**Tabel 4.12. Kaugtööga kaasnevad probleemid organisatsiooni tasandil\***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Aja planeerimine koosolekuteks, koolitusteks</b>	X				X					
<b>Pinged meeskonnas</b>		X								
<b>Kommunikatsioon</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Meeskonnatöö efektiivsus, sünergia, võõrandumine</b>		X		X		X	X			
<b>Ootamatutele probleemidele reageerimine</b>				X						
<b>Töötervishoid</b>				X						
<b>Turvalisus</b>				X					X	
<b>Reeglistiku puudus</b>		X		X		X				
<b>Koolituse probleemid</b>							X			
<b>Klientide, kaaslaste suhtumine</b>							X	X		

\* See, milliseid positiivseid v negatiivseid aspekte ühes v teises organisatsioonis mainiti ei pruugi tähendada, et ülejäänud üldse puudusid. Võib-olla, et fookusgrupis osalenud töötajad ei pidanud seda aspekti niivõrd oluliseks võrreldes teiste aspektidega. Millised negatiivsed küljed kaugtööga kaasnevad, vt täpsemalt iga juhtumiuuringu tekstist.

Teistlaadsed probleemid tekkisid juhtum nr 7 puhul, kus maapiirkonna kaugtöökontoris esineb elektri ja Interneti katkestusi. Need katkestused on sagedasemad ja pikemad, kuid töö sisu nõuab pidevat elektri ja internetiühendust, mistõttu on see osutunud oluliseks probleemiks, millele kaugtöökontori rajaja peaks mõtlema. Samuti ilmses ainsana juhtum nr 7 koolituse probleemid, mis tulenevalt kaugtöökontori paiknemisest on kulukas ja mistõttu kaugtöökeskuse töötajad saavad võrrelduna peakontoris töötajatega vähem koolitust. Sellele on lähenetud läbi tööülesannete parema jagamise selliselt, et kaugtöökontorisse on jagatud ülesanded, mis on stabiilsemad, suurema mahuga ning nõuavad vähem koolitust. Huvitava probleemina kerkis juhtumites 7 ja 8 üles ka vajadus kaugtöö tegemise ja selle kvaliteedi ja efektiivsuse selgitamise vajadus klientidele v partneritele, kes ei pruugi kaugtööd aktsepteerida.

Ühel juhul (juhtum nr 2) võis lugeda probleemiks seda, et asutuses puudusid täpselt paika pandud ja kõigile ühtselt teada reeglid kaugtöö korraldamiseks. Kuna kaugtöö toimus küllalt juhuslikult, pigem hädavajadusena kui regulaarselt, siis ei olnud kaugtööd mitte tegevad töötajad selle olukorraga rahul ning neil puudus isegi teadmine, kuidas nad saaksid kaugtööd teha. Seega võib mõnel juhul olla kasulik reeglistiku läbi mõtlemine ja töötajatega konsulteerimine selles osas. Teisel juhtumil (juhtum nr 4) oli reeglite puudumine kujunenud probleemiks seetõttu, et juhid ei teadnud, kas ja mis alustelt kompenseerida töötajatele kaugtööga seotud kulutused.

Võib märgata, et välja toodud probleemid ei kattu nendega, mida on varasemates uuringutes leitud. Vaid sünergia e. meeskonnatunde puudumine üldisema probleemina ja pinged meeskonnas spetsiifilise probleemina on sarnased varem pakutule. Tinglikult võib aja planeerimist ja reeglistikku seostada organisatsiooni kohandamisega kaugtöök, mis on mitterahaline kulu. Seevastu varasemates uuringutes leitud tulemus, et tööandjad peavad kaugtöö suurimaks probleemiks suuri kulutusi IKT-sse, ei leidnud kordagi mainimist. See võib olla tingitud sellest, et uuritud organisatsioonid ei olnudki tõepoolest kuigi palju kaugtööga seoses kulutanud või kui olid, siis oleksid nad seda teinud kaugtööst sõltumata.



Ka töötajate jaoks tõi kaugtöö kaasa mõningaid probleeme, ehkki kohati on raske eristada töötaja ja organisatsiooni tasandi probleeme (vt Tabel 4.13).

**Tabel 4.13. Kaugtööga kaasnevad probleemid töötaja tasandil**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tehnilised probleemid</b>	X	X	X	X			X	X	X	
<b>IT tugi</b>						X		X		X
<b>Ületöötamine, tööst sõltuvus</b>	X		X	X		X		X		X
<b>Kommunikatsioon, infost kõrvale jäämine, isolatsioon</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Enesedistsipliin, tööde venimine,</b>		X		X				X	X	X
<b>Töö- ja pereelu segunemine</b>			X	X				X		X
<b>Sobiva töökeskkonna puudumine, häirimine</b>			X					X	X	
<b>Vastutuse kandumine töötajatele (töövahendid, töötervishoid, töötingimused, kulud)</b>			X			X		X		X
<b>Klientide, kaaslaste suhtumine</b>								X	X	

Töötajate poolel omandab kommunikatsiooniprobleem varjundi, mida võib nimetada isoleerituseks. On huvitav, et isoleeritust tajutakse väiksema probleemina siis, kui töötajad on täielikult kaugtööl (juhtum nr 3, 8, 10) ja sellistel juhtudel ei tunta puudust niivõrd suhtlemise sotsiaalsest komponendist kui võrd professionaalsest läbikäimisest.

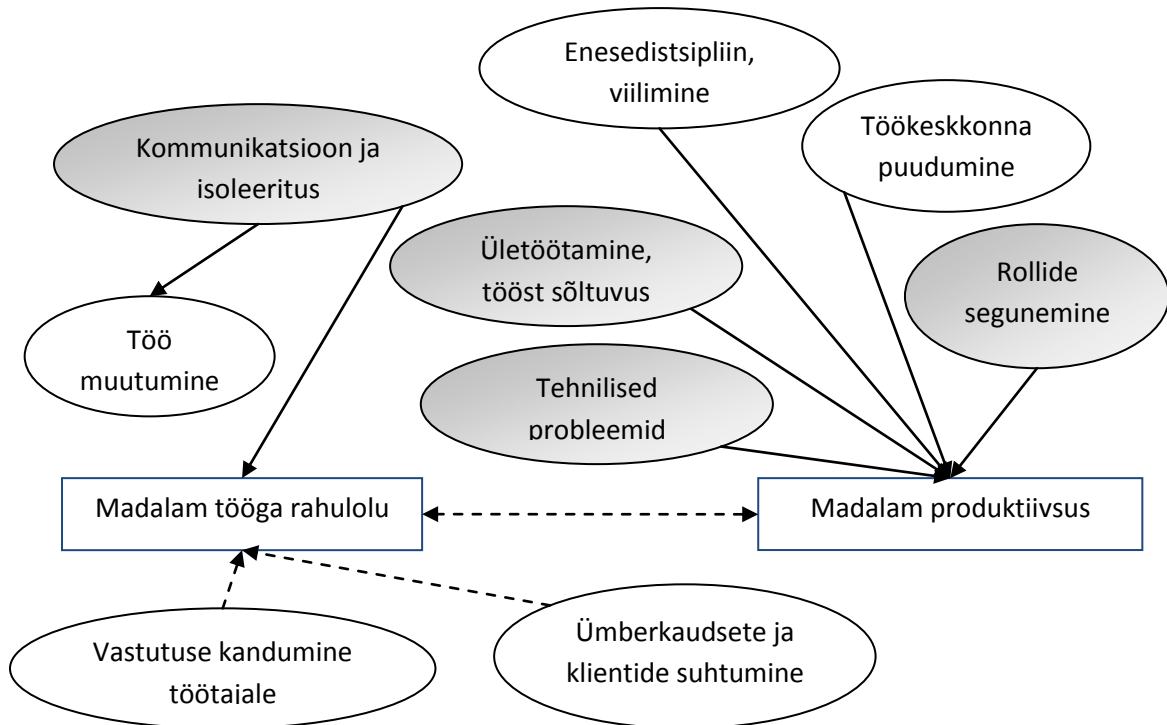
Kõige sagedamini mainitud probleem kommunikatsiooni kõrval, mis esineb pigem juhtudel, kus töötajad on sunnitud omavahenditega kaugtööd tegema, puudub tehnoloogia toimimist ja võimalikke tehnoloogilisi probleeme. Tehnoloogiliste probleemide all võib eraldi välja tuua riist- ja tarkvara probleemid ning side küsimused (Internetikatkestused). Tehniliste probleemide lahendamine väljaspool kontorit on tööandjale keeruline ning mitmel juhul oli vastutus selliste lahenduste leidmise eest ka üle läinud töötajale. Kuna töö valmimine on mõlema huvides, siis tehnilised rikked väljaspool tööandja ruume tekitavad täiendavaid probleeme mõlemale, kuigi juhtide poolt vaadatakse seda siiski töötaja vastutusena.

Sageduselt kolmanda probleemina toodi välja ületöötamist ja töönarkomaaniat, mis sisuliselt tähendab töötajate rollide segunemist ja töö ning isikliku aja eristamise keerukust. Tulenevalt kaugtöövõimalusest ja üldisest tulemustele orienteeritud töö hindamisest ning väga lihtsast juurdepääsust tööle igal ajal ei suuda töötajad end töötamisest kõrvale hoida ja teevad tööd ka nädalavahetustel, õhtuti ja öösiti.

Kaugtöö tegemisega seoses toodi välja mitmeid asjaolusid, mis kontorst väljas töötades võivad töö tegemise efektiivust häirida. Nt töötajatel on keerukam ennast tööle sundida (enesedistsipliini puudumine), töö- ja pereelu segunemine, sobiva töökeskkonna puudumine. Selliseid probleeme ei olnud kaugtöökeskuste puhul (juhtum nr 6 ja 7). Samas ei oleks teiste vaadeldud juhtumite korral (v.a. juhtum 8) kaugtöökeskus võimalik lahendus efektiivsemaks kaugtööks, kuna kaugtöö põhjus töötajatel on sageli seotud paindlikkuse, vahelduse ja ajasäästuga töötajatele, kellel on võimalik valida nii kontoris kui mujal töötamise vahel. Valgekraeliste spetsialisti tööd tegevate töötajate puhul, kellel on võimalik valida kontoris ja kodus (v mujal) töötamise vahel juba praegu ning, kes kasutavad kaugtööd üksikute päevadel kontorst väljas töötamiseks, on vähetõenäoline, et kaugtöökeskus oleks atraktiivne töökeskkond. Seega kodused häirivad tegurid on kaugtööga kaasnev

paratamatu nähtus ning töökoha valikuvõimalus ja töötulemustele suunatus tingivad selle, et töötajad ise reguleerivad oma töökeskkonda.

Joonis 4.3 esitab ülevahtlikult kaugtööga seonduvad probleemid.



**Joonis 4.3. Kaugtöö probleemid intervjueritud töötajate seisukohast ja nende seosed**

Peaaegu kõikidel juhtudel (v.a. olukord, kus kaugtöö toimus ainult kaugtöökeskuses või -kontoris) leiti, et kaugtöö võib küll tööle kuluvat aega kokku hoida läbi paindlikuma ajakasutuse, kui teisalt toob see kaasa ületöötamist ja töönarkomaaniat, kuna keeruline on eristada töö- ja muud aega. Juhul, kui kaugtöö ongi kasutuses ületunnitööna ning sellega reguleeritakse pidevalt oma ülekoormust, siis võib töötajatel tekkida vastuseis kaugtöösse kui tasustamata ületunnitöösse (nt juhtum nr 2).

Erinevalt varasematest uuringutest tõi käesolev uuring esile, et kaugtöö seonduv vastutuse kandumisega töötajatele ja kuigi töötajad on ise sellega rahul, näevad nad selles siiski ka probleemi. Samuti ilmnes uudse probleemina eelarvamuslik suhtumine kaugtöösse (juhtum nr 7 ja 8) nende poolt, kellel puudub isiklik kogemus kaugtööga. Sobiva töökeskkonna puudumine on samuti ainuomane käesolevale uuringule ja seda vast seetõttu, et mujal maailmas teostatakse kaugtöö tingimuste üle rangemat kontrolli.

## 5 Soovitusi juhendmaterjali koostamiseks

### 5.1 Ülevaade juhendmaterjalidest ja nende vormist

Kaugtöö on töökorralduse viis, milles nähakse, vähemalt teoreetiliselt plaanis, mitmeid tulude tõstmise ja kulude kokkuhoidmise võimalusi. Sellest tulenevalt on ka kaugtöö levitamist propageerivaid ja toetavaid juhendmaterjale välja töötatud küllaltki palju.

Käesoleva peatüki eesmärk on anda lühike ülevaade praktiliseks kaugtöö rakendamiseks mõeldud juhendmaterjalide vormist ja struktuurist, eesmärgiga tekitada alus eestikeelse juhendmaterjali koostamiseks. Töö eesmärgist lähtuvalt on valitud ülevaate aluseks olevaid kaugtöö juhendmaterjale järgmiste kriteeriumide alusel:

- Juhendmaterjal peab olema võimalikult terviklik, st. käsitleks kaugtöö võimalikke erinevaid aspekte ja võiks seetõttu olla heaks aluseks eestikeelse juhendmaterjali koostamisele;
- See on kättesaadav interneti vahendusel;
- neid levitatakse tasuta.

Kui esimene valikukriteerium on sisulist laadi, siis ülejäänute eesmärgiks on anda ülevaate lugejale võimalus originaalse juhendmaterjaliga ka vahetult tutvuda. Kõige enam on kokkuvõtte aluseks olnud kaks põhjalikumad kaugtöö kasutuselevõtu juhendamiseks tehtud veebilehte: Telework Austraalia ja *Flexwork*. Juhendmaterjalid, mis keskendusid vaid mõnele kaugtöö üksikule küljele (nt. IT-lahendus, virtuaalsete meeskondade juhtimine) jäeti kõrvale.

Kaugtöö efektiivsemaks kasutamiseks on tehtud palju juhendeid. Neid võib leida nii põhjalike tervikmaterjalidena, mis alustavad kaugtöö ideest ja lõpetavad kaugtöö kui tervikliku protsessi arendamist toetavate juhtnõrudega konkreetses organisatsioonis<sup>10</sup>. Samas on koostatud ka artikleid üksikute kaugtöö aspektide kohta<sup>11</sup>. Osa kaugtöö rakendamise juhendmaterjale on veebis interaktiivselt e-õppe vormis<sup>12</sup>, kuid suurem osa on siiski allalaaditavate raportite või veebilehena kättesaadavad (vt loetelu lisas). Samas on kaugtöö kohta kirjutatud ka hulgaliselt raamatuid, mis ei ole tasuta internetist kättesaadavad. Eestis on vastavasisuliste üksikute raamatutega võimalik tutvuda nt Pärnu Kolledži raamatukogus<sup>13</sup> (2008. aasta oktoobri seisuga).

Peamiselt erinevad juhendmaterjalid selle poolest, millisele auditooriumile nad suunatud on. Üldjoontes võib sellest lähtuvalt jagada juhendmaterjalid järgmisel:

- **Konkreetses riigi tööandjatele suunatud juhendid** – Enamasti on tegemist universaalsete juhenditega, mida võiks valdavas osas rakendada igas riigis. Kohati sisaldavad need materjalid siiski ka teatud riigi spetsiifilisi osi (nt seadused, maksud, kaugtöökeskused jmt).

<sup>10</sup> Nt Virginia Department of Rail and Public Transportation <http://www.teleworkva.org/>

<sup>11</sup> Nt. Catherine Rosberry poolt toimetatud veebileht About.com:Mobile Office Technology <http://mobileoffice.about.com/>, rõhuga tarvilikele tehnilistele lahendustele.

<sup>12</sup> Nt. Virginia Department of Rail and Public Transportation <http://www.teleworkva.org/elearningTools/index.aspx>

<sup>13</sup> Vt täpsemalt [www.utlib.ee](http://www.utlib.ee), nt on TÜ Pärnu Kolledžis olemas järgmised raamatud: Nilles, Jack, M., Managing telework: strategies for managing virtual workforce, New York, Wiley, 1998, 330 lk.; Illegems, V., Verbeke, A., Moving towards the virtual workplace: managerial and societal perspectives on telework, Cheltenham, Northampton: Elgar, 2004, 253 lk.

Näidetena võib selle punkti all tuua kaugtööd propageeriva Austraalia veebilehe<sup>14</sup>, kaugtöö rakendamise lirimaa juhendmaterjali<sup>15</sup> ja Kanada juhendmaterjali<sup>16</sup>;

- **Kindlale asutusele suunatud kaugtöö rakendamise juhend** - Enamasti erinevad need eeltoodutest selle poolest, et käsitlevad kohati konkreetse organisatsiooni spetsiifilisi küsimusi. Näidetena olgu siin toodud USA Föderaalvalitsuse kaugtöö juhend ja USA erinevate osariikide valitsustele ettenähtud juhendid.

Juhendmaterjalid erinevad ka selle poolest, kes on autor ja millistel asjaoludel on juhend tehtud. Laias laastus jagunevad juhendite allikad järgmiselt:

1. Riiklikud/kohalikud valitsemisasutused, mille eesmärk on vastavates asutustes kaugtöö rakendamist koordineerida või riigis kaugtöö kasutamist propageerida;
2. Konsultatsioonifirmad;
3. Kaugtöö edendamiseks seotud mittetulundussektor mingis piirkonnas;
4. EL-i toetusel läbiviidud projektide tulemusena valminud juhendmaterjalid.

Konsultatsioonifirmade materjalid on sageli loodud selliselt, et nende tarbija peaks täiendavalt ostma firmast konsultatsiooni. Suurkorporatsioonide materjalid on sageli samal ajal ka reklaamvahendid, mis püüavad propageerida ühe või teise toote kasutamist. Eeltoodutega võrreldes paistavad silma juhendmaterjalid, mis on loodud kohalike v riiklike valitsuste initsiatiivil kaugtöö propageerimiseks. Need on tihti sisukamad ja kantud eesmärgist koostada juhendmaterjal, mis propageeriks kaugtöö kasutamist ning oleks praktiliseks abiks juhendatavale.

Juhendid erinevad ka selle poolest, kas need on mõeldud materjalina, mis on soovituslikud (siia alla kuuluvad ka juhendmaterjalidena mitte struktureeritud üksikud nõuanded ja parimate praktikate levitamised, aga ka hea käitumise tavad ja koodeksid) või on tegemist kohustusliku reeglistikuga (nt asutuse spetsiifiliselt paika pandud töökorraldus). Kui jätta kõrvale spetsiifilised seadustest tulenevad näpunäited ning konkreetsele asutusele suunatud juhendid, mis juhendavad kaugtöö rakendamist mingi konkreetse juba paika pandud kaugtööpoliitika reeglistikus, on kaugtöö juhendmaterjalid struktuurilt küllaltki sarnased. Kõige suuremad erinevused seisnevad vast selles, kui sügavuti on kaugtöö ühe või teise aspekti lahkamisel mindud.

Üldjoontes võib erinevatest juhenditest leida järgmised osad:

1. Kaugtöö olemus (olemas pea kõikides juhendites) ja miks on kaugtöö kasulik tööandjale, töötajale ning (mõningates juhendmaterjalides) ka ühiskonnale (olemas peaaegu kõikides materjalides);
2. Kaugtöö rakendamise protsessi kirjeldus või, teiste sõnadega, kaugtöö rakendamise alustamise juhend (samm sammult kaugtöö rakendamise etapid (olemas peaaegu kõikides juhendites))

---

<sup>14</sup> Austraalia Valitsuse initsiatiivil loodud Austraalia Kaugtöö Nõuandev Komitee (ATAC) [http://www.archive.dcita.gov.au/2007/11/australian\\_telework\\_advisory\\_committee](http://www.archive.dcita.gov.au/2007/11/australian_telework_advisory_committee) tegi ühe soovitusena luua kaugtöö online materjalide keskus (*online resource center*), mille tulemusena loodi Telework Australia veebileht <http://www.teleworkaustralia.net.au>

<sup>15</sup> Enterprise Irelandi poolt loodud juhendmaterjal ettevõtte juhtidele [http://www.enterprise-ireland.com/ebusinesssite/guides/e\\_works\\_guide/e\\_works\\_guide\\_index.asp](http://www.enterprise-ireland.com/ebusinesssite/guides/e_works_guide/e_works_guide_index.asp)

<sup>16</sup> Konsultatsioonifirma InnoVisions ja Kanada Kaugtöö Ühingu veebileht <http://www.ivc.ca/taxes.html>

3. Kaugtööga seotud erinevate praktiliste ja analüütiliste teemade käsitus (mitte kõik teemad ei sisaldu kõikides juhendmaterjalides):
  - a. Kulu-tulu analüüs – Pakutakse välja erinevaid vahendeid hindamiseks, kas ja millistel tingimustel tasub kaugtöö ära (nt Jala International kulu-tulu analüüsi mudel) erineva sügavusega on käsitletud praktiliselt kõikides juhendites
  - b. Töötajate valik – Nõuanded selle kohta, milliseid töötajaid võib kaugtööle lubada ja kuidas seda teha nii, et säiliks nii töötaja kui töökollektiivi tootlikkus ja tööga rahulolu (Flexwork, COX business services, Australia, MIRTI)
  - c. Juhtimine - Nõuanded selle kohta, mida tuleks muuta juhtimises seoses kaugtöö rakendamisega (Austraalia, Flexwork, COX business service)
  - d. Töötajate enesejuhtimine – Nõuanded selle kohta, kuidas olla kaugtööl motiveeritud ja produktiivne (Austraalia, Flexwork, MIRTI)
  - e. Töötervishoid ja tööohutus – Nõuanded selle kohta, kuidas tagada töötaja tervise säilimine ka juhul, kui ta töötab väljapool tööandja tööruume (COX Business services, Austraalia)
  - f. IT lahendused – Tehnilised nõuanded selle kohta, millist riist- ja tarkvara kasutada, kuidas tagada andmete kaitstus (erineva detailsusastmega, mingil määral olemas enamikes juhendites)
  - g. Erinevad muud teemad, mida kaugtöö kontekstis peetakse oluliseks (töö- ja pereelu ühitamise võimalikkus ning korraldamine kaugtöö puhul (nt. Austraalia, Flexwork); puuetega inimeste töövõimaluste suurendamine kaugtöö kasutamise läbi (Austraalia); kommunikatsioon, milliseid suhtluskanaleid on vajalik kasutada ja kuidas tagada suhtlemise jätkumine (Flexwork))
  - h. Seadused ja maksud – Neid teemasid käsitletakse suhteliselt üldiselt, loomulikult on küsimused ka riigiti erinevad (Kanada, Iirimaa)
4. Erinevate kaugtööga seotud dokumentide, testide, kontroll-lehtede näidised:
  - a. Kaugtöö poliitika näidis (nt. ITAC, Australia)
  - b. Kaugtöö lepingu näidis (nt. Austraalia, Flexwork, ITAC)
  - c. Kaugtöötaja kontroll-leht kaugtöö valmisoleku testimiseks nii materiaalse kui vaimse poole pealt (Austraalia, Flexwork, MIRTI)
  - d. Kaugtöö töötervishoiuga seotud küsimustik (Austraalia)
  - e. Kulu-tulu analüüsi vahend (Jala International, Flexwork, Austraalia)

## 5.2 Juhendmaterjalide sisu Eesti juhtumiuuringute taustal

### 5.2.1 Mis on kaugtöö ja miks on see kasulik?

Kaugtöö definitsiooni ja kaugtööst tõusva tulu kirjelduse osa on olemas kõikide juhendmaterjalide sissejuhatavas peatükis. Mõnel juhul lisandub sellele ka info kaugtöö kasutamise leviku ja ajalo kohta.

Eesti juhtumiuuringud olid näited erinevat tüüpi kaugtöö rakendamisest ning ka sellest, et erinevat tüüpi kaugtöö kasutamisel erinevates organisatsioonides on mõistlik rakendada erinevaid põhimõtteid. Üldisemalt võiks kaugtööd defineerida **kui töötamist ruumides, mis on eemal vahetust juhust, olles vahetu juhiga ühenduses IT vahendite abil**. Selliselt hõlmaks definitsioon nii kaugtöökontoreid, mis kuuluvad tööandjale, kaugtöökeskuseid, kus tööandja rendib lihtsalt töökohti, kui ka töötamist kodus. Üldisemalt tuli uuringust välja, et kaugtöö juhtimisele tuleks läheneda

erinevalt, kui on kasutuses erinevat liiki kaugtöö: täisaja kaugtöö v kontoris töötamise ja kaugtöö kombinatsioon; kaugtöö kodus, kaugtöökontoris v mobiilne kaugtöö. Samuti tuleb arvestada seda, kas kõik töötajad kasutavad kaugtööd ühtemoodi v erinevalt. Sõltuvalt kaugtöö nüanssidest peavad olema ka erinevad lähenemised kaugtöö juhtimisele.

Kaugtööst tõusvad tulud ja kulud on igal organisatsioonil ja töötajal erinevad. Juhtumiuuringu põhjal võib väita, et vaadeldud organisatsioonides oli kaugtöö kasutuses pigem töötajate initsiatiivil, tööandja võib seda tekkinud initsiatiivi ja tänapäeval järjest laiemalt levivat võimalust edukalt kasutada töötajate motiveerimise ja rahulolu eesmärkidel. Eeldusel, et kaugtöö on rakendatud töötajate vabal tahtel, st kedagi ei sunnita kaugtööle, mis oleks ka seadustega vastuolus, on kaugtöö tulemuseks tavapäraselt kaugtöö tegijate rahulolu kasv. Rahalise tulu, produktiivsuse kasvu, kulude kasvu või kahanemise osas ei ole võimalik tuua välja ühest tulemust kaugtöö rakendamisest ei organisatsiooni ega töötaja jaoks. On näiteid, kus töötajad hoiavad kulusid kokku tehes kaugtööd, nt transpordi kulude säästu läbi – juhtum 3. Näited, kus hoitakse kulusid kokku kaugtöö läbi on juhtumid 3 ja 8, kuid kindlasti ei ole tegemist reegluga. Kompetentsete töötajate leidmise võimalus tänu kaugtööle oli üks läbivaid efekte juhtumiuuringus osalenud organisatsioonide jaoks ja see võib kaudselt olla nii tulude kasv kui kulude vähenemine. Üldisemalt nähti kaugtööd kui tänapäevast töökorraldamise viisi ning mõnel juhul isegi kui tänapäeval mõnes sektoris vältimatut töötamise viisi. Seega ei ole tõenäoliselt mõistlik põhjendada kaugtöö kasutamist eelkõige kulude säästu kaudu, vaid kaugtöö kasutamise esmased eesmärgid ning positiivsed küljed lasuvad tõenäoliselt mujal.

Kokkuvõtlikult Eesti organisatsioonides mainitud erinevaid kaugtöö positiivseid ja negatiivseid külgi vt ptk 4.2 ja 4.3.

## 5.2.2 Kaugtöö rakendamise protsessi kirjeldus

Enamikes juhendites on toodud ettevõtte jaoks, kaugtöö rakendamise põhilised sammud (*starter guide, implementation guide*). Tavapäraselt lühikese loeteluna põhilistest sammudest, mida peaks läbima kaugtööd rakendama hakkav organisatsioon. Üldjoontes hõlmavad need sammud järgmisi:

1. Määratle eestvedaja, kes koordineerib kaugtöö elluviimist ja moodusta meeskond, kes aitab tal seda teha;
2. Pange paika kaugtöö rakendamise eesmärgid;
3. Visandage kaugtöö mudel (kaugtöö koht, aeg, vahendid, korraldus, kulud, tulemuste mõõtmine, kaugtöö poliitika, dokumendid)
4. Konsulterige juhtkonnaga (juhtkonna toetuse saamist kaugtöö rakendamisele rõhutatakse mitmes juhendmaterjalis kui väga olulist aspekti);
5. Konsulterige töötajatega;
6. Täpsustage kaugtöö rakendamise aspekte ja pange paika lõplik kaugtöö poliitika;
7. Piloteerimine;
8. Hindamine;
9. Elluviimine, kooolitus ja pidev hindamine.

Vaadeldud juhtumitest oli sellisel moel kaugtöö kasutusele võetud ühes organisatsioonis (juhtum nr 1). Juhtum 1 on hea näide olukorrast, kus regulatsioonide rakendamisel mõeldi läbi, milliseid eesmärgi kaugtööga soovitakse saavutada ja läbimõeldud süsteem võimaldas jõuda eesmärkide saavutamiseni. Lisaks piloteeriti süsteemi pärast regulatsioonide väljatöötamist, et täpsustada, milline loodav süsteem võimaldaks kõige paremini tööandja ja töötaja huve ühendada. Vastavalt

piloodi tulemustele täiendati regulatsioone. Teiseks äärmuseks on juhtum nr 9, kus ainus kaugtööd puudutav regulatsioon on töötajate iseseisev otsustuspädevus tööaja üle. Kõikidel on ühesugune võimalus kaugtööl v kontoris olla (kõikidel on olemas ka töökohad kontoris). Mingisugust täiendavat regulatsiooni, kes ja millal peab kontoris v kaugtööl olema, ei ole. See, kus töötaja tööd teeb, on meeskonna koosolekute ja kliendi juures töötamisest muul ajal täielikult tema enda otsustada. Kõikidele on antud võrdne vabadus ja tulemustepõhine töö mõõtmine on loonud olukorra, kus täpsemad regulatsioonid ei ole ka vajalikud. Kuna kaugtöö on olnud kogu aeg võimalik, siis ei ole selle kasutuselevõtuks eraldi samme astunud.

Teistes vaadeldud organisatsioonides oli kaugtöö kasutusele tulnud kas isetekkeliselt, mingi tehnilise lahenduse positiivse välismõjuna või lihtsalt töötajate tegevuse tulemusena.

Ülalloetletud etapid kaugtöö kasutuselevõtuks sobivad juhendiks eelkõige neile organisatsioonidele, kus ei ole üleüldse mingit kaugtööd kasutusel ning soovitakse seda rakendada hakata. Seal, kus kaugtöö mingil moel juba on kasutusel, peaks kõige pealt üle vaatama, milline on olemasolev kaugtöö kasutamise praktika, mis selle juures juba toimib ja mida tuleks muuta. Sellisel juhul peaks konsulteerimisele ja kaugtööpoliitika visandamisele eelnema olukorra kaardistus nagu seda tehti ka juhtumis nr 4. Reguleerimisega tuleb olla ettevaatlik olukorras, kus mingid süsteemid on isetekkeliselt juba tööle hakanud. Kui regulatsioonid panevad väga täpsed ja piiravad reeglid töötajate senisele tegevusele, võib tekkida vastuseis kaugtööle üldisemalt. Juhtum nr 4 on näiteks, kus reeglite rakendamine on toimunud personaliosakonna poolt „pehmelt“ – osakondadega läbi rääkides, üldpõhimõtteid selgitades, ja reeglitest hoidudes. Kuna kaugtööd kasutati mingil määral asutuses ka juba enne, püüti arvestada seni väljakujunenud tava.

Kindlasti ei saa soovitada kõikidele organisatsioonidele, et peaks eksisteerima kaugtööpoliitika kaugtöö rakendamiseks ning enamik neist etappidest on väiksemates organisatsioonides kaugtöö kasutuselevõtu osas tähtsusetud. Väiksemates organisatsioonides on kaugtööpoliitika eestvedajaks tõenäoliselt organisatsiooni juht ning detailseid regulatsioone kaugtöö kasutamiseks ei ole vaja nagu näitasid nt juhtumid nr 3 ja 9. Siiski võiks olla juhatuse poolt koos töötajatega olla ka väikestes organisatsioonides läbi mõeldud, miks lubatakse töötajatel kaugtööd kasutada ja millised peaksid olema seejuures kaugtöö tegemise tingimused. Alahinnata ei saa juhtide soosivat hoiakut kaugtöö rakendamiseks, isikliku eeskujuni välja. Kaugtöö regulatsioon ei toimi, kui seda ei toeta juhtkonna hoiak.

Väiksemates maakohtades osutub keeruliseks kaugtöö piloteerimine, kui kaugtöö tähendab kaugtöökontorisse kohaliku tööjõu värbamist (juhtum 7). Väikeses maakohas ei ole võimalik tööjõudu värvata piloodi korras, kuna sellisel juhul on väga keeruline üldse tööjõudu värvata.

Kokkuvõttes võib ülaltoodud sammudena soovitada kaugtöö rakendamist suurtes organisatsioonides, kus kaugtööd seni kasutatud ei ole. Juhul, kui juba on kaugtöö kasutusele võetud töötajate endi poolt, siis tuleb võtta arvesse juba välja kujunenud tavasid ning kohendused tuleb teha kaugtöö rakendamise hakkamisel ka väikestes organisatsioonides. Juhtumiuuringu tulemused näitavad, et regulatsioonid ei ole tingimata vajalikud kaugtöö edukaks korraldamiseks. Siiski on vajalik, et kõikidele kehtiksid ühesugused tingimused või kui kehtivad erinevad tingimused, siis oleksid need selgelt reguleeritud ja tutvustatud, et vältida sellest tulenevaid pingeid.

### 5.2.3 Töötajate valik

Enamikus kaugtöö rakendamist käsitlevates materjalides tuuakse välja, et mitte kõik tööd ei sobi kaugtööks ja kõik töötajad ei ole sobilikud tegema kaugtööd.

Ühest küljest on töökohad, kus saab kaugtööd kasutada, piiratud. Tööd, mis nõuavad inimese füüsilist kohalolekut, ei võimalda kaugtöö kasutamist. Sageli aga hinnatakse füüsilise kohaloleku vajadust üle ning inimese liikumist saab asendada töö liikumisega. Teisest küljest ei ole mõnel inimesel piisavalt enesedistsipliini kaugtöö tegemiseks või puuduvad tal vajalikud vahendid (nt tehnilised vahendid, Internetiühendus), et kaugtööd teha.

Rõhutatakse, et kaugtöö peab olema rangelt vabatahtlik, kedagi ei tohiks selleks sundida. Selle toob välja ka Euroopa sotsiaalsete partnerite raamleping kaugtöö kasutamiseks<sup>17</sup>. Selleks, et töötajal tekiks soov kaugtööd teha, on oluline, et töötaja saaks sellest ka mingil moel kasu. Töötaja poolt tunnetatud tulu kas produktiivsuse kasvust, transpordi, aja või kulude vähenemisest peab üles kaaluma tema poolt tehtavad kulud või tekkiva ebamugavuse.

Flexwork juhend toob kaugtöötajate valimisel oluliste eeltingimustena välja järgmised asjaolud:

- Töötaja peab olema usaldusväärne ning lojaalne. Kuna kaugtöö hõlmab tööandja info viimist väljapoole tööandja ruume, suhtlemist teiste organisatsioonidega väljaspool tööandja ruume ning head enesedistsipliini, siis on oluline, et töötajat saab usaldada. Sellega on seotud ka tööstaaž. Töötaja, kes on juba mõnda aega organisatsioonis töötanud, on sellega näidanud ka oma lojaalsust. Samuti on tal tihedad suhted teiste kolleegidega ning teadmised, kuidas protsessid toimivad. Seetõttu on sellise töötaja kaugtööle lubamine lihtsam ja tulemused paremini ennustatavad.
- Töötajal peavad olema teatud isikuomadused, et ta suudaks iseseisvalt tööd teha, tähtaegu järgida, tulemusele orienteeritud olla. Isikuomaduste väljaselgitamisel võib kasutada nt psühhomeetrilisi teste.

Samas ei tohi kaugtööst jääda mulje kui väheste privileegist. Kaugtööle lubamisel ei tohi töötajaid alusetult diskrimineerida. Selleks, et välistada mõned töötajad või töökohad kaugtööd teha võivate seast, tuleb määratleda selged valikukriteeriumid, mis põhjendavad kaugtööle mitte lubamist. Takistavad tegurid võivad olla seotud ametiga, isiksusega või ka kaugtöö tegemiseks sobiva töökoha puudumisega (ruumilise v tehniliste lahenduste pärast), kuid need peavad kehtima ühetaoliselt kõigile. Kaugtöö kasutamiseks võiks töötajad teha ise testi, et hinnata, kas neile tegelikult sobib pidevalt väljaspool kontorit töötamine (Austraalia). Test võiks olla aluseks, mille järgi hinnatakse, kes saavad kaugtööd teha ja kes mitte.

Austraalia *Telework* poolt pakutav töö ja töötajate hindamise test<sup>18</sup> toob kohe alguses välja, et kui töö hõlmab palju näost näkku suhtlemist inimestega organisatsiooni ruumides, siis kaugtöö ei ole sobilik lahendus. Sellele võib lisada, et kui töö hõlmab enamuses füüsiliselt tootmist või kaupade füüsilist käitlemist, siis ka sellisel juhul ei ole kaugtöö ilmselgelt sobilik lahendus. Kui tegemist ei ole ühegagi eelpool mainitud juhtumitest, siis on mõistlik testiga edasi minna. Test hõlmab järgmisi küsimuste blokke:

<sup>17</sup> ETUC, UNICE, UEAPME, CEEP (2002) Framework Agreement on Telework [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2002/oct/teleworking\\_agreement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/oct/teleworking_agreement_en.pdf)  
<sup>18</sup> <http://www.teleworkaustralia.net.au/doclibrary/public/templates/SelfAssessment.doc>



1. Töö kirjeldus (peamiste ülesannete iseloom, teisejärguliste ülesannete iseloom, kontroll oma tööaja ja tööaja planeerimise üle, töö tulemuste mõõdetavus, isikliku kontakti vajadus kliendi ja/või kolleegidega, tööstaaž organisatsioonis);
2. Tehnoloogia (kui sageli kasutab töös arvutit, e-maili, arvutivõrku, tavatelefoni, mobiiltelefoni);
3. Isiksuseomadused (kas meeldib üksi töötada, kas on hea suhtleja, enesedistsipliin, motivatsioon);
4. Kodu või planeeritava töökoha kohta küsimused (kodu suurus, pere suurus, kus oleks kodukontor, mobiiliga suhtlemise sagedus kodus, internetiühenduse kiirus kodus).

Kui inimene kogub teatud hulga punkte, siis võib kaaluda tema kaugtööle laskmist. Tegurid, mis takistavad kaugtööle minekut, ei ole aga võrdse kaaluga. Kui töö iseloomust ja inimese iseloomust tulenevad tegureid ei saa muuta, siis asjaolusid, mis puudutavad tehnilist valmisolekut või kohta, kus kaugtööd teha, saab muuta.

Lisaks töötaja testi tulemustele on tööandjale vajalik ka info selle kohta, milline oleks töötaja hinnangul sobiv kaugtöö vorm ning, millised vahendeid saab ta selleks kasutada. Sel eesmärgil on Flexworki juhendis eraldi küsimustik töötajale, milles täpsustatakse:

- Kodu ja perekonna olukord;
- Kontori või töökoha olemasolu, valmisolek tööandja ruumides oleva töökoha jagamiseks;
- Töökogemus ja staaž;
- Eelistatud kaugtöö vorm/aeg.

Eestis läbiviidud juhtumitest selgus, et ühesugused ja kõigile teadaolevad reeglid kaugtöö kasutamise osas on olulised ja lihtsustavad kaugtöö rakendamist ning minimeerivad kaugtööga kaasneda võivad pinged meeskonnas (vt pkt 4.1.4). Ühe juhtumi puhul oligi näha, et kuna kaugtööle lubamise protsess ei olnud läbi mõeldud ning selged kõigile teada reeglid ei olnud paika pandud, toimus kaugtööle lubamine *ad hoc* töötajate sooviavalduste alusel. See tekitas organisatsiooni sees pinged, kus kaugtööl olijate tööd ei hinnatud kontorisolijate poolt ja ei oldud aru saadud, kes ning millistel alustel saavad kaugtööd teha (juhtum nr 2). Alternatiiviks selgelt defineeritud reeglitele on kõikidele võrdse vabaduse andmine kaugtöö tegemiseks, mis samamoodi võimaldab vältida pingeid kontorisolijate ja kaugtööd tegijate vahel (juhtum nr 9).

Kui on olemas kõikidele ühesugused reeglid ning töö mõõtmine toimub tulemuste kaudu ja töötajatel on võimalik valida kontoris töötamise ning kaugtöö vahel vabalt, siis toimub **kaugtöö kasutamise reguleerimine töötajate eneseregulatsiooni kaudu**. Seda, et töötajate usaldus on küll oluline, kui töötaja kaugtööle lubada mainiti mitmel juhul, samas aga leiti, et töötaja usaldus on samavõrra oluline ka kontoris. Kui töö on tulemustele orienteeritud, siis ei ole võimalik ka kontoris teadmustöötajate töö kontrollimine. Seetõttu puudub ka vajadus tööaja kasutust jälgida ning kaugtöö kasutamine on seda lihtsam.

Kui organisatsioon on üles ehitatud selliselt, et kõikidel on võrdselt võimalus kaugtööd teha, on töötajate valik, kes kaugtööd saavad teha, tehtud juba töötajate valikuga ettevõttesse. See toob välja üldisema töötajate valiku olulisuse organisatsioonis. Mitmes vaatlusaluses organisatsioonis toodigi välja esmane töötajate valik kui oluline tegur usaldusväärsete töötajate leidmiseks. Juhtumis nr 8 valitakse töötajad olemasolevate töötajate soovitude alusel, juhtumis nr 9 valitakse olemasolevate

töötajate soovitude alusel ja intervjuude aeg on kuni kolm kuud, et tagada usaldusväärsete ning meeskonda sobivate inimeste töötamine töökohal. Juhtumis nr 9 toimub algele töötajate valikule lisaks ka meeskondadesse valimine ettevõtte sees selliselt, et meeskonnajuht valib töötajate seast igaks projektiks endale sobivad inimesed ja töötajad võivad valida, millise meeskonnaga nad liituda soovivad. Selline põhjalik töötajate valiku protsess tagab usaldusväärset suhet juhtide ja töötajate ning meeskonnaliikmete vahel. Vaadeldud juhtumites ei tehtud kusagil töötaja isikuomaduste ega ka kaugtöö töökoha muudele tingimustele vastamise kontrolli töötaja kaugtööle lubamiseks.

Juhtide jaoks tekitab ühes suuremas ja enam läbimõeldud süsteemiga asutuses probleeme see, kuidas suhtuda töötajate kaugtöö tegemisse, kas seda tuleks vaadata kui töötajate õigust või võimalust. Juhul, kui see on töötaja õigus, siis ei tohiks seda oluliselt piirata, kui võimalus, siis võiks viimane sõna jääda juhile, kas töötaja kaugtööd saab teha. Teises juhtumis sõnastati sama dilemma järgmiselt: kas kaugtöö eesmärk on pigem töötaja efektiivsus või motivatsioon. Kui efektiivsus, siis ei oleks mõtet seda piirata ja töötajal on selleks õigus, samas kui motivatsiooni puhul on tegemist juhipoolse vastutulekuga töötaja soovile. Selline dilemma rõhutab vajadust läbi mõelda, millistel tingimustel ja kes saab kaugtööd teha ning mida organisatsioon kaugtöö kasutamisest saab. See võimaldab vältida hilisemaid pingeid ning lihtsustab keskastmejuhtide tööd.

#### **5.2.4 Vajalikud muudatused juhtimises**

Sageli ei ole kaugtöö rakendamisele vastu mitte töötajad vaid juhtkond, kellel on esmapilgul raske näha kaugtöö rakendamisest tekkivat kasu. Juhul, kui töötajaid tasustatakse töö ajal oldud aja järgi ja tulemuste mõõtmine mingite objektiivsete väljundite alusel on väljatöötamata või ebaselge, on kaugtöö rakendamiseks vaja teha ümberkorraldusi.

Enamik kaugtöö juhendeid toob välja, et kaugtöö eeldab tulemuspõhist juhtimist. Kuna töö tegemine ei toimu juhi silma all, siis on raskem kontrollida, mida töötaja töö ajal teeb ning kriitiliseks muutub tulemuste hindamine - kas tehtud töö on olnud hea või mitte<sup>19</sup>. Tulemuste juhtimine eeldab selgelt defineeritud ja mõõdetavaid eesmärke, mille saavutamist on võimalik jälgida. Töötaja saab ise valida, millal ta töö teeb. Juht hindab tulemuse kvantiteeti, kvaliteeti ja tähtsust. Selline töötamine eeldab aga usaldust töötaja ja juhi vahel. Vajalik on, et töötaja võimalike probleemide korral ise teavitab juhti ning koostöös leitakse lahendused (COX Business Services).

Uute juhtimisvõtete omandamiseks on vajalik juhtide koolitus. Tavapäraselt näevad juhid tulemuspõhise juhtimise juures mitmeid probleeme (Flexwork):

- Raskem on jälgida produktiivsust – vajalik on liikuda töötundide jälgimiselt töö tulemuste jälgimisele;
- Raskem on jälgida töötaja füüsilist töö tegemist;
- Raskem on otseselt motiveerida töötajaid;
- Kaugtöö rakendamine toob kaasa liiga kiired muutused organisatsioonis;
- Tekib organisatsiooni ja kultuuri hajumine;
- Põhjustab tehnilisi ja logistilisi probleeme ning kulusid;

---

<sup>19</sup> Loomulikult on tulemuste mõõtmine ka ilma kaugtöö juurutamiseta igati mõistlik tegevus ning teatud mõttes ei saa seda osa juhtimise korralduses pidada mitte kaugtööst tulenevaks reformivajaduseks vaid seni halvasti korraldatud protsesside uuesti läbimõtleamiseks, mida on vaja teha olenemata sellest, kas töötajad hakkavad tegema kaugtööd või mitte.

- Tekivad informatsiooni ja andmeturvalisuse probleemid.

Selliste küsimuste tõstatamiseks peab olema valmis, kui soovitakse kaugtöö tegemist propageerida või kaugtööd kasutusele võtta. Kui osad küsimused on lahendatavad tulemuspõhise juhtimise rakendamise ja juhtide õpetamisega tulemuspõhise juhtimise rakendamiseks, siis teise osa jaoks on vajalik kommunikatsioon ja konsulteerimine. Juhtumiuuringute põhjal on selle bloki suhtes keeruline soovitusi anda, kuna juhtumiuuringus osalesid eelkõige organisatsioonid, kus oli juba töö hindamise süsteem, mis põhines pigem tulemuste saavutamisel kui tööaja jälgimisel ning kaugtöö oli juba kasutusele võetud.

Varasemates uuringutes on leitud, et kaugtöö sobib paremini tulemuspõhise tööga, kus tööd on üksteisest sõltumatud (vt ptk 1.2.2.4). Analüüsitud näidete põhjal võib väita, et ka ajaliselt mõõdetaval töö, kui tööaja kasutamine on täpselt mõõdetav Interneti teel, saab rakendada kaugtööd. Enamgi veel, kaugtööd saab rakendada ka meeskonnatööd kasutades, kui meeskond põhineb usalduslikel suhetel ja tööloigud on siiski suhteliselt selgelt määratletud (juhtum nr 9). Kaugtöö sobib eriti hästi, kui erinevate töötajate tööd on üksteisest sõltuvad nii, et järgmine töötaja ei saa enne tööle hakata, kui eelmine on oma töö ära teinud (juhtum nr 6). Üksteisest sõltuvad tööd selliselt, et ühe töö lõpp on eelduseks teise töö alustamiseks, on hea kontrollivahend töötaja töö tulemuslikkuse tagamisel ning soodustab läbi kollegiaalse kontrolli kaugtööl distsipliini säilimist. Mitmes juhtumis mainiti ka klientide tagasisidet kaugtöö kvaliteedi hindamise meetmena. Juhile laekuv tagasiside on üks töö tulemuslikkuse näitajaid (sh võib-olla kõige olulisem näitaja üldse) ja sellised tagasisidekanalid tuleks kaugtöö puhul kindlasti ära kasutada.

Juhtumiuuringutest tuli välja, et kui tööandja ehitab üles paindliku organisatsiooni, kus töötajatel on suur vabadus oma tööaja ja -koha valikul, siis teiselt poolt peab ka juht oma ajakasutust muutma selliselt, et see vastaks töötajate paindlikkusele. Juhtum nr 8 leidis tööandja, et kui töötajad on täielikult kaugtööl ja tööandja hindab seda paindlikkust, mida töötajad kasutavad, siis peab tööandja vastavalt töötajate töötamise ajalastele eelistustele kohandama ka enda töötamise ajalisi eelistusi. Ilmselgelt saab toimida selline praktika vaid väikestes organisatsioonides, kus on loetud arv töötajaid.

Seega on kaugtöö võimalik pigem organisatsioonis, kus on töö tulemuste hindamine põhineb saavutatud tulemustel mitte tööajal, kuid ka teistel juhtudel saab kaugtööd kasutada, kui see vastavalt korraldada. Kaugtöö edukas kasutamine nõuab mõnel juhul nii töötajate kui juhtide kontoritööst erinevat töökorraldust, kuigi mõnel juhul ei ole midagi tarvis muuta.

### **5.2.5 Töötajate enesejuhtimine**

Töötajatele suunatud juhendid hõlmavad ühelt poolt seda, kuidas tööandjaga saada kokkuleppele, et kaugtööd teha, millistele aspektidele peaks töötaja mõtlema enne kaugtöö tegema hakkamist ja teiselt poolt, kui juba kaugtööd teha, siis kuidas seda korraldada. Kaugtöö tähendab, et erinevalt kontoritööst võtab töötaja olulise vastutuse ja juhib olulises osas ennast ise. Tööandja peaks tagama kaugtööks koolituse, nii IT lahenduste kasutamiseks kui töö organiseerimise õpetamiseks. Mõned olulisemad teemad, mida töötaja peaks kaugtööd tehes silmas pidama, on grupeeritud Austraalia juhendis järgmiste laiemate valdkondade alla:

- Aja juhtimine (töötamise aeg ja töökoormus tuleks pikemalt ette planeerida, tööülesannete järjestus tuleks läbi mõelda jmt);

- Häirimistega toimetulek (igapäevase tööplaani tegemine ja sellest kinni pidamine; kinni pidamine sellest, mis on töökoht; kokkulepped pere ja sõpradega sellele kohta, millal on töötegemise aeg ja millal mitte, jmt);
- Tootlik töökoht (korraldatud töökoht, vajaliku varustuse olemasolu, töötervishoiu- ja tööohutuse nõuded ja nendest kinni pidamine, andmeturvalisus jmt);
- Tööga seotud probleemide lahendamine iseseisvalt.

Juhtumiuuringutest selgus, et kaugtööd tegevate töötajate vastutus on tõepoolest suurem, kui see oleks kontoris olles. Kaugtöötajal peab olema mitu plaani, kuidas tagada töötulemuste õigeaegne ja kvaliteetne valmimine, kui midagi peaks Interneti v tehniliste vahenditega juhtuma. Samuti mainiti enamikes organisatsioonides, et kaugtöö kasutamisel on erinevaid probleeme, alates pereliikmete poolt häirimisest enesedistsipliini puudumiseni. Tööandja poolt on tavapärasem suhtumine sellisel juhul, et töötaja vastutab töötulemuste eest ise, kui ta tahab väljaspool kontorit töötada, ja sellest tulenevalt suudab töötaja ka ise reguleerida, kus ja kuidas töö teha. Tavapäraselt see ka nii toimis.

### 5.2.6 Töötervishoid ja tööohutus

Kuna kaugtöö hõlmab töötajate töötamist väljaspool tavapärasest tööandja kontoriruumi, siis on vajalik eraldi tähelepanu pöörata töötervishoiu tagamisele. Flexwork juhend soovib täpsemate nõuete saamiseks pöörduda vastava riigi asutuse poole, mis peaks andma juhiseid töötervishoiu alal. Üldiselt kehtib selline soovitus igas riigis.

Olulisemad teemad töötervishoiu ja tööohutuse (TTO) valdkonnas on järgmised:

- Töökoha TTO nõuetele vastavus – kas töötajal on olemas ergonoomiline töökoht ja kuidas tagada mobiilse töökoha puhul ergonoomiline töökoht. Vähetähtsad teemad ei ole valgustus, temperatuur, õhuniiskus, bioloogilised ohutegurid jmt. COX Business Services juhend toob eraldi välja ergonoomilisele arvutitöökohale vajalikud tingimused. Üldjuhul suunatakse detailsemate TTO juhendite juurde, mis on töötatud välja arvutiga töötamise jaoks.
- Kuna tööandja vastutab töötaja töötingimuste eest, siis peab kodutöö puhul olema kokkulepitud, milliseid tegevusi peab töötaja tegema selleks, et tööandjal oleks võimalik seda vastutust kanda (vastasel juhul ei saa lihtsalt töötajat kodutööle lubada). Põhiküsimuseks on see, kuidas tööandja saab tagada töökoha TTO nõuetele vastavuse ja nende järgimist enda ruumidest väljaspool. Tavaliselt on tööandja kohustatud viima läbi töökoha riskihindamise. Selleks, et seda oleks võimalik töötaja kodus teha, tuleks kaugtöö lepingus eraldi kokku leppida. Samuti peaks töötajaga kokku leppima terviskontrolli ajad. Lisaks peaks töötajat informeerima tööõnnetuste juhtumise korral tööandja informeerimise korrast ja vajadusel õnnetuse dokumenteerimise nõuetest.

Juhtumiuuringutest tuli välja, et nii nagu mujal, on ka Eestis keeruline korraldada töötajate kaugtöö töökoha ülevaatus ja töötingimuste tagamist ning puudub väljakujunenud praktika selleks. Kuna kaugtöö on enamasti töötaja vaba valik ning tööandja poolt pigem vastutulek töötajale, siis nähakse mõlemalt poolt, et kaugtöö töökoha TTO eest vastutamine on töötaja enda asi. Probleem seisneb siin selles, et tööandja ei saa delegeerida vastutust töötingimuste tagamise eest töötajale, mistõttu ei ole selline olukord kooskõlas seadusega, kuigi mõlemad pooled seda aktsepteerivad. Kui vastutus on tööandjal, kuid ta ei saa töötingimuste ohutust tagada, ei tohiks tööandja töötajat koju tööle lubada.

See aga oleks olukord, kus töötaja ei oleks rahul. Samas, töötaja töötamine ebatervislikes töötingimustes ei tohiks olla vastuvõetav ei töötajale ega tööandjale.

Kuidas lahendada selline situatsioon? Kindlasti on abiks Tööinspeksioonist (TI) nõu küsimine, kuna TI peab selle valdkonna praktika välja kujundama. Üldisem soovitus võiks olla siinkohal selline, et kaugtööd lubatakse teha neil töötajatel, kellel on selleks piisavad tingimused kodus olemas v juhul, kui töötaja endale piisavad tingimused kodus tagab (kaugtöö peab seejuures olema rangelt vabatahtlik) ja tööandja selle üle kontrollib. Kuidas töötaja ja tööandja teavad, kas töötajal on piisavad tingimused ja millised on piisavad tingimused? Juhul, kui töötaja töötab väga vähe aega kaugtööl (nt hommikul rongis, autot oodates remonditöökojas, nädalas paar tundi õhtuti kodus söögilaua ääres taburetil) ja tavapäraselt kontoris piisavate tingimustega, siis ei saa lugeda töötingimusi mittepiisavateks ning puudub tööandja vajadus TTO tingimuste kontrollimiseks. Juhtumis nr 4 oli selliseks piiriks seatud 60% tööajast töötamine kaugtööl, mis võib hakata mõjutama töötaja tervist ja mis tähendab, et tööandja peaks kontrollima töötervishoiu ja ohutuse nõuete täitmist kaugtöö töökohal. TI võiks anda omapoolse seisukoha, kas selline praktika võiks olla piisav tööandja poolt, et tagada tervisele ohutud töötingimused või milline oleks alternatiivne praktika, mis oleks sobiv.

Kui kaugtöö tegemine on töötaja vaba valik ja tööandja seda lubab, siis peab tööandja kontrollima ka töötingimuste täidetust. Juhul, kui töötaja ei soovi tagada piisavaid töötingimusi kodus ning tööandjat ei huvita töötajale teise töökoha sisustamine, siis ei tohiks töötajat kaugtööle lubada. Juhul, kui töötaja lubatakse kaugtööle, ei saa tööandja siiski jälgida, kas töötaja ka tegelikult teeb tööd selleks sisustatud töökohas või mitte. Samas ei saa tööandja ka kontoris pidevalt jälgida, milline on töötaja tööasend. Seetõttu peaks tööandja töötajat piisavalt informeerima vajadusest TTO nõudeid täita nii kontoris kui kaugtööl. Seega peaks kaugtöö nagu ka kontoritöö puhul tööandja töötingimusi kontrollima (alates kaugtöömahust, mis töötaja tervisele mõju avaldab) ja töötajat piisavalt informeerima töötervishoiu ja –ohutuse olulisusest ja võimalikest mõjudest. Töötaja omalt poolt peaks nii kaugtööl kui kontoris TTO nõudeid täitma ning juhul, kui ta soovib kaugtööd teha ning tööandja ei soovi teist töökohta sisustada, siis sisustama ergonoomilise töökoha, mille piisavust peab ta lubama tööandjal kontrollida.

### **5.2.7 IT lahendused ja muud vahendid**

IT lahendustele pööratakse tähelepanu praktiliselt kõikides juhendites, kuid seda tehakse erineva detailsusastmega. IT lahenduste ja seonduva all käsitletakse tavapäraselt juhendites:

- Vajalikku riistvara;
- Vajalikku tarkvara;
- Internetiühenduse liiki ja kiirust;
- Andmekaitse ja turvalisuse teemasid laiemalt. Turvalisuse osas käsitletakse nii side turvalisust, andmete hoidmise turvalisust kui töökoha turvalisust (varguse osas).

Üldjoontes on IT areng olnud kaugtöö võimaldamise aluseks. Võimsad arvutid, mobiiltelefonide levik, e-mailide ja Interneti kasutamine on vajalikud sujuva kaugtöö tagamiseks.

Kaugtöövahendite soetamisel tarvilik mõelda järgmiste asjaolude peale (Flexwork):

1. Milliseid vahendeid on tarvis – alati ei ole tarvilikud suured investeeringud. Tuleks hinnata, milliseid vahendeid on tarvis, kas on võimalik korraldada vahendite jagamist. Kallimate vahendite kasutamiseks võib mõelda aeg-ajalt rentimist või ka kaugtöökeskuse vahendite kasutamist. Kasutades Remote Desktop'i ei ole alati tarvis isegi sülearvutit.
2. Kes maksab vahendite soetamise kulu – traditsiooniliselt on tööandja kohustatud soetama töölepingu alusel töötavale inimesele töövahendid või hüvitama töötajale soetatud vahendite kulu. Erandid sellest tuleks selgelt kokku leppida.
3. Mil määral peaks tööandja toetama kodukontori ülalpidamist – tööandjad maksavad sageli telefoniliini, äriiliini ja muude jooksvate kulude eest. Telefoniliin on vajalik, kui töö iseloom seda nõuab. Vajadusel on tarvilik parema Internetiühenduse korraldamine. Kui tööandja on vastutav töökoha töötervishoiu ja -ohutuse nõuetele vastavuse eest, siis on tarvilik ka vastavate vahendite soetamine töötaja kodukontorisse.
4. Kuidas on hooldus ja tugi korraldatud – tööandja on töövahendite hoolduse eest vastutav ning kaugtöötajate abistamiseks võivad olla vajalikud täiendavad meetmed. See, kuidas tehniline tugi ja hooldus on korraldatud, tuleks eraldi kaugtöö kokkuleppes määratleda. Silmas tuleb pidada nii riist- kui tarkvarahooldust ja tuge.
5. Kindlustus – vajalik on täiendav kindlustuskaitse, tööandja võib olla vastutav õnnetuste eest, mis võivad tuleneda vahendite halvast hooldusest. Vastutuse ja kindlustuse aspektid tuleks samuti kaugtöö lepingus määratleda.

Austraalia kaugtöö juhend mainib samuti, et IT vahendite osas tuleks esmalt hinnata nende vajadust. Kaugtöö tegemine nõuab erinevate töötajate puhul erinevaid vahendeid. Üldisemad nõudmised on, et organisatsiooni telefonisüsteem peaks võimaldama otse töötaja mobiilile või telefonile suunata kontorisse tulnud kõnesid. Kui töötajal on tarvilik sage suhtlemine teiste meeskonnaliikmetega, siis on vaja (audio ja/või video) telekonverentsi vahendeid. Vajalik on kaugtöötaja ligipääs e-mailile ning vajadusel ka muudele failidele. Kui töö hõlmab salajasi andmeid, siis on tarvilik mõelda andmekaitsele.

Töötaja seisukohast on vajalik usaldusväärne piisava kiirusega Internetiühendus (sh virtuaalne privaatvõrgu ühendus VPN), mõnikord on vajalik teine telefoniliin, piisava kiirusega arvuti ning tarkvara, millega saab töötada ka juhul, kui Internetiühendus on katkenud.

Side osas on COX Business Services juhendis tutvustatud lühidalt, mis on LAN võrk ja WLAN võrk. Samuti on tutvustatud VPN-i põhimõtet. ITAC juhendis käsitletakse lühidalt üldist Interneti võimsust, traadita võrku, VPN, SBC (*server based computing*), *remote access*.

ITAC soovitusel IT turvalisuse osas hõlmavad järgmist:

- Virtuaalne privaatvõrk (VPN) peaks blokeerima kasutajad, kellel ei ole kaasajastatud antiviiirusprogrammi;
- Isiklikud tulemüürid peaks olema kohustuslikud;
- Kasutajad peaks lisaks eeltoodule olema kohustatud kasutama järgmisi praktikaid:
  - Regulaarne turvakoopa (*back-up*) tegemine;
  - Sissetungija tuvastamise (*intrusion detection*) tarkvara;

- Hoiduma keelatud failide ja programmide allalaadimisest;
- Hoiduma failide allalaadimisest ebausaldusväärsetest allikatest;
- Hoidma kõik rakendused kaasaegsed;
- Keelata java ja javascript;
- Keelata failide jagamine;
- Kasutada salasõnasid ning lukustada arvuti (salasõnad peavad olema pikad, sisaldama nii numbreid, suuri ja väikeseid tähti kui sümboliteid), erinevatel vahenditel erinevad, ekraanisäästja käivitumisel peab arvuti lukustuma, salasõna ei tohi kirjutada vahendi kõrval asuvale paberile)

Lisaks IT turvalisusele tuleb silmas pidada (Flexwork), et ainult töötajad, kes on usaldusväärsed ning lojaalsed saab lubada kaugtööle, mis hõlmab salastatud infot. Kõige suurem turvarisk on alati inimene ja tahtliku info lekke vastu ei aita üksi IT vahend. Eestis uuritud organisatsioonides rõhutati asjaolu, et tahtlik andmete leke ei ole seotud kaugtööga, kuna seda võib korraldada ka kontorist.

Turvalisuse all tuleb käsitleda kaugtöötaja töökoha turvalisust, millele tuleb mõelda. Enamlevinud probleemid on vargus ja tulekahju. Siin tuleb mõelda kodu turvalisusele ja kindlustusele. Mobiilse töökoha puhul on suurimad probleemid röövimine ja autovargus. Turvalisuse tagamisel on oluline töötajate teavitamine võimalikest turvariskidest. Eesti juhtumiuuringute ei olnud üheski organisatsioonis andmete lekkega seotud probleeme tekkinud. Nende vältimise peale oli aegsasti mõeldud. Kasutatakse enamasti turvalist internetiühendust (VPN) ja andmete hoidmist keskses serveris. IT lahendused kaugtöö tegemiseks olid Eesti juhtumites tööandja poolt loodud. Kaugtöö töövahendid aga soetati enamikus organisatsioonides töötajate endi poolt ning ka kommunikatsioonikulud kaeti töötajate poolt.

Töövahendite omandi osas oli kahes suuremas organisatsioonis sülearvutid töötajatele soetatud tööandja poolt. Väiksemates organisatsioonides oli organisatsiooni poolt üksikutele töötajatele antud töövahendeid kaugtööks v olid kõikidel töötajatel kaugtööks täielikult isiklikud vahendid. Tööandjate seisukoht on siinkohal, et vajalikud vahendid on olemas kontorist ja kui töötaja tahab kasutada neid kodus, siis tuleb see mugavus tal endal kinni maksta. Töötajad olid teiselt poolt nõus seda kulu kandma täiendava mugavuse eest, mida kaugtöö neile pakub.

Koolitust Eestis analüüsitud organisatsioonides, eraldi kaugtöö tegemiseks kas ei olnud pakutud või kui oli, siis neil teemadel, mis puudutasid kaugtööle ligipääsu infosüsteemidesse. Ühes organisatsioonis (juhtum 7) oli vajalik töötajatele pakkuda ka üldist arvutikasutamise koolitust. Teistel juhtudel olid kaugtööd tegevad töötajad tavapärase arvutikasutusega hästi kursis ning sellelaadset koolitust ei olnudki vaja. Samas oli siiski mitmel juhul tekkinud töötajatel probleeme infosüsteemidega ühenduse loomisel. Selle üheks põhjuseks pakuti vähest teadlikkust ühenduse loomise tingimustest, mistõttu võiks ka neis organisatsioonides, kus eraldi koolitust ei tehta, kaaluda töötajate teavitamist.

Teavitus kaugtöö tehnilistest võimalustest ei peaks olema suunatud mitte ainult otseselt kaugtööd tegevatele töötajatele, vaid ka neile, kes kaugtööd hetkel ei kasuta. Vastasel juhul võivad töötajad olla erinevas positsioonis otsustamaks, kas kaugtööd hakata tegema või mitte. Samuti võib teadmatust olemasolevatest võimalustest tekitada täiendavat ebaefektiivsust. Nt kui töötajad dubleerivad faile, kandes neid USB-pulgal ühest arvutist teise, samas kui on olemas süsteemid kaugtööks keskses serveris asuvate failidega (juhtum 2).

Kokkuvõtet juhtumiuuringus olnud Eesti organisatsioonides kasutatavatest IT lahendustest vt ptk 4.1.7.

### 5.2.8 Kommunikatsioon

Tavapärastel toovad juhendmaterjalid välja kommunikatsiooni osas järgmised soovitusel: Kaugtöö kasutuselevõtul või ka juhul, kui kaugtööd on töötajad juba asunud kasutama, tuleks läbi mõelda kogu organisatsiooni info liikumise korraldus: tööülesannete andmine, tulemuste mõõtmine, tunnustamine, meeskonnatöö korraldus, sotsiaalse isolatsiooni vältimine. Paljudes organisatsioonides on selle jaoks juba kasutuses erinevad projektijuhtimise süsteemid, mille kasutamist reguleerivad erinevad dokumendid. Sellisel juhul on vajalik läbi mõelda kaugelt ligipääs neile süsteemidele.

Kommunikatsiooni tark- ja riistvara osas tuleb kaaluda, mis on vajalik ning võimalik iga kaugtöö töötaja jaoks. Kaaluda tuleb grupitöö tarkvara, suhtlemistarkvara jmt vajadust. Isolatsiooni vältimiseks võiks kaaluda töötajate aeg-ajalt kontoris viibimise nõudmist või kaugtöökeskuste kasutamist.

Eesti organisatsioonides läbi viidud juhtumiuuringud näitasid, et kõigis uuringus olevates organisatsioonides oli kommunikatsioon mingil moel kaugtöö tegemisel probleeme tekitanud (vt ptk 4.1.6). Soovituste poole pealt peeti kõikides organisatsioonides oluliseks silmast-silma kohtumiste vajadust. Neis organisatsioonides, kus kaugtöö toimus paralleelselt kontoritööga ja kus töö toimus meeskonnatööna, peeti oluliseks silmast-silma kohtumiste tegemist sagedamini (iga nädal) ning neis, kus töö toimus peamiselt kaugtööna, soovitati silmast-silma kohtumisi teha vähemalt korra kuus.

Täieliku kaugtöö ja valdava osa ajast kaugtööd tegevate töötajate puhul, aga ka meeskonnatöö eduka ja efektiivse korraldamise eesmärgil rõhutati enamike juhtumite korral silmast-silma kohtumiste vajadust. Sagedus silmast-silma kohtumiste tegemiseks oli erinev, nt juhtumites 3 ja 10 tehti koosolekuid üks kord kuus, juhtumites 8 rõhutati küll ka vajadust silmast silma kohtumisteks, kuid selliseid regulaarseid koosolekuid ei toimunud ja mõne töötajaga kohtuti vaid kord aastas. Silmast-silma kohtumisi peeti oluliseks asutustes, kus kaugtöö kasutus oli laialdane, järgmistel eesmärkidel: et hoida meeskonnatunnet, vältida vöörandumist, arutada üldisemaid organisatsiooni arenguid. Asutustes, kus kaugtöö on kasutusel valdavalt 1-2 päeva nädalas, peeti silmast-silma koosolekuid oluliseks eelkõige ajurünnaku-tüüpi koosolekute pidamiseks, probleemide lahendamiseks, meeskonnatöö paremaks ja efektiivsemaks korraldamiseks (nt juhtumid nr 1, 9, 4).

Meeskonnatöö osas koorub uuringust välja soovitus, et meeskonnavaimu hoidmiseks võiks meeskond töötada ühesuguse graafiku alusel. Juhul, kui osa meeskonnast töötab regulaarselt kontoris ja osad kaugtööna, jäävad kaugtööl olevad meeskonnaliikmed kontorisisesest kommunikatsioonist kõrvale ja tekivad mitmesugused probleemid, nt meeskonnatöö efektiivsuse langus, üksikute töötajate vastutuse langus.

Riist- ja tarkvara poole pealt on igapäevaseks suhtlusvahendiks *on-line* tekstivestlused pea igal pool. Samas ei leitud, et praegusel tasemel olevad *on-line* videokonverentsi võimalused oleks piisavad videokonverentside igapäevaseks kasutamiseks. Suhtlustarkvara ei olnud üheski organisatsioonis süstemaatiliselt kasutusel. Paljude töötajate jaoks on suhtlustarkvara segav faktor. Kui kaugtööd soovitakse kasutada selleks, et vähendada kontoris toimuvat häirimist, siis suhtlustarkvara võib samavõrra häirida töö tegemist. Et aga suhtlustarkvarad võimaldavad tegelikult reguleerida, millal



sõnumeid saada ja millal inimene ei soovi sõnumeid saada, siis ei ole see päris korrektne argument suhtlustarkvara kasutamise vastu. Seetõttu tuleks näidata töötajatele, kuidas suhtlustarkvara kasutada: kuidas reguleerida seda, kui ei soovita nt sõnumeid parasjagu saada või kui ollakse töölaua juurest eemal. Kommunikatsiooni hõlbustamiseks kaugtööl võiks organisatsioonides olla kokku lepitud, millist tarkvara kasutatakse ning vastava tarkvara jaoks jagatud kontaktnimekirjad kõikide töötajate kasutajanimedega.

Täieliku ja suure osa ajast toimiva kaugtöö puhul tuleb mõelda organisatsioonides sellele, kuidas tagada, et töötajad ei võõranduks organisatsioonist. Üheks oluliseks asjaks peetakse silmast-silma koosolekuid nagu ülal välja toodud. Kuid mitmes asutuses rõhutati ka informaalsete suhtluse vajadust (nt juhtum 3) ning seda just võõrandumise vältimiseks. Juhtum nr 4 oli mõeldud töötajate informaalsete suhtluse soodustamiseks, milleks oli loodud osakonnasisene veebikeskkond, mida kasutatakse aktiivselt piltide vahetamiseks ja mõtete avaldamiseks. Samas, juhtum nr 8 ja 10, kus on töötajatel täielik kaugtöö ning töötajate omavaheline suhtlus minimaalne, on tegemist töötajatega, kelle suhtlusringkond on suunatud mujale kui kaastöötajatega suhtlemisele ning töötajate omavahelist suhtlemist ei peetudki niiväga oluliseks. Juhtum nr 8 on töötajate jaoks oluline igapäevane suhtlus veebikeskkonnas tarbijatega, mis võimaldab nii suhtlemist kui ka saada tagasisidet oma tööle.

Jagatud kalender, kui selle täitmine ja kasutamine toimub regulaarselt, võib toimida väga hästi, kuid võib siiski olla koormaks, kui seda peab täitma, aga praktikas ei kasutata. Mõlemas juhtumis, kus jagatud kalendrisüsteem oli ka kaugtööst teavitamise vahend, ei toiminud see täielikult. Ühel juhul ei olnud jagatud kalendrisüsteemist näha, milleks aeg broneeritud on, st teised ei saanud teada, kas tegemist on lihtsalt eemalviibimisega v kaugtööga (juhtum nr 1). Teisel juhul ei kasutatud praktikas jagatud kalendrit selleks, et kontrollida, kus töötaja asub, pigem juba vaadati üle ukse (juhtum nr 4). Oluline oleks ühtlustada töötajate enda tööaja planeerimine ja kalendri pidamine jagatud kalendrisüsteemiga, et ei tekiks kahe kalendri pidamise vajadust. Sellisel juhul kasutavad ka töötajad seda meelsamini.

Täielikult kaugtööle rajatud väikeettevõtte kontekstis, kus puuduvad ülesannete jagamise ja tööprotsessi haldamise süsteemid, on oluline, et tööülesanded liiguksid selgelt kokku lepitud ja paika pandud kanaleid pidi, et vältida võimalikke segadusi. Nt juhtum nr 8 on paigas, et tööülesanded antakse alati meili teel. Puudub vajadus keeruliste ja kallite infosüsteemide soetamiseks, piisab, kui on läbi mõeldud, kuidas tööülesannete andmine toimub.

Üheks probleemiks, mida kaugtöö kaasa toob, on kaugtöötajate arvelt kontoritöötajatele langev suhtlemise koormus. Selle lahendamiseks saab kasutada töötaja lauatelefoni suunamist mobiilile v töötajatele avalike numbritega mobiilide andmist. Ühes analüüsitud organisatsioonis oligi selline lahendus välja töötatud, kuid tõi kaasa probleemi, et suunamine oli kalline ning asutuse poolt oli seatud limiit, mis kompenseeritakse. Suunamise korral osutus see limiit liiga väikeseks. Vaatamata sellele on tegemist hea lahendusega, mis võimaldab vältida kogu välise suhtluse koormuse langemist kontorisse jääjatele. Näiteks organisatsioonis nr 10 tekkis selline olukord, kus organisatsiooni juht, kes oli pidevalt kontoris, töötas ühtlasi kõikide sekretärina – võttis vastu telefonikõnesid ning teatas töötajatele, kas kuhugi tagasi helistada, mida telefonis paluti edasi öelda jne. Sellises olukorras oleks väga kasulik mingit liiki telefoni edasisuunamise võimalus. Samas ei ole see kindlasti lahendus, mis peab olemas olema kaugtöö toimimiseks.

Kokkuvõttes võib uuritud organisatsioonide põhjal tuua kommunikatsiooni-alaste soovitusena välja järgmised aspektid:

1. Kaugtöö kasutamisel on vajalikud silmast-silma koosolekud erinevatel eesmärkidel:
  - a. Täieliku kaugtöö puhul vähemalt korra kuus
  - b. Osalise kaugtöö puhul vähemalt korra nädalas
  - c. Meeskonnatöö puhul võiks kaugtöö olla erinevatel meeskonnaliikmetel sama graafiku alusel
2. Võiks kokku leppida, millist suhtlustarkvara kasutavad kõik organisatsiooni töötajad ning, mille kõikide töötajate kasutajanimed on kõikidele organisatsiooni teistele töötajatele teada;
3. Jagatud kalendrisüsteemi kasutamisel peaks see olema peamine kalender kõikidel töötajatel oma töise aja planeerimiseks. Kaugtöö tuleks eristada muust hõivatud ajast nii, et teised töötajad saaksid kalendrit vaadates aru, et tegemist on kaugtööga;
4. Tuleks kaaluda, kas on vajalik luua täiendavaid süsteeme, mille kaudu tööülesandeid anda, et kontorisse jäävate töötajatele langevat suhtlemise koormust reguleerida. Mõnel juhul on selliste täiendavate süsteemide loomine vajalik, mõnel juhul mitte.
5. Informaalse suhtluse vajaduse rahuldamiseks võib kaaluda ühiste ürituste sagedasemat tegemist, informaalse info vahetamiseks veebikeskkonna loomist.

### 5.2.9 Seadused ja maksud

Seaduste ja maksude osa on erineva põhjalikkusega juhendites käsitletud. Kanada kaugtöö lehel on näiteks viiteid erinevate kaugtöö ja maksudega seotud artiklitele. Iirimaa *e-business* lehel on laiemalt käsitletud *e-äri*ga seotud seaduseid, mis mõningal määral on seotud ka kaugtöö tegemisega, kuid on oluliselt laiem valdkond. Maksudest käsitletakse Iirimaa e-äri lehel eelkõige käibemaksu.

Üldisemad sõnumid, mis on juhendites maksude kohta välja toodud, on järgmised (Flexwork):

- Täpsemateks juhisteks tuleks pöörduda kohaliku maksuasutuse poole;
- Mõnedes riikides on kehtestatud kaugtöö edendamiseks maksusoodustusi;
- Tasude määrad peavad olema võrdsed kodus- ja kontoris töötajatele;
- Koduste kulude eest võib olla tarvilik maksta tööandjal, mille eest, millises vormis ja milliste dokumentide alusel makstakse, tuleks täpsustada kaugtöö lepingus;
- Töötaja peaks jälgima:
  - Et kodused tasumäärad nt kommunikatsioonide, tarkvara litsentside jmt eest on õiglasel (mõnel juhul soovitakse rakendada ärikliendi maksumäärasid, kui inimene töötab kodus),
  - Kaugtööga seotud kulud oleksid dokumenteeritud,
  - Töötajad (eriti vabakutselised) peaksid kontrollima, milline on olukord töötus-, ja pensionikindlustusega. Vajadusel tegema vabatahtlikud kindlustused.

Seaduste osas saab üldisemate suunistena välja tuua, et:

- Kaugtöö peab olema vabatahtlik. Üldiselt on kõikides riikides kodu puutumatu ja kedagi ei saa sundida kodus tööd tegema. Võib isegi leida seadustest mööda hiilimise võimaluse, kuid see ei oleks soovitatav, sest sellisel juhul ei oleks töötaja rahul kaugtöö korraldusega.

- Kaugtöö peaks olema kaetud varalise kahju kindlustusega isegi juhuks, kui tegemist on olulise hoolimatusega.
- Tööandjad on vastutavad töötervishoiu ja ohutuse järgimise eest ka kaugtööl. Kuna selleks on piiratud võimalused, siis tuleb see kindlasti määratleda kaugtöö lepingus. Tööandja ja töötaja peavad tegema koostööd, sest tööandjal puuduvad võimalused töötaja TTO nõuete järgimist kontrollida vastu töötaja tahtmist ning see on vastuolus seadustega.
- Töötajaid tuleb informeerida nende jälgimisest. Uued vahendid võimaldavad töötaja käitumist ja tööaja kasutust jälgida ka distantsilt, kuid sellisest tegevusest tuleb töötajat teavitada.
- Enamasti on kõikides riikides määratletud maksimaalne tööaeg. Sellest mitte kinni pidamine ning töötajale täieliku vabaduse andmine tööaja üle ise otsustada võib olla vastuolus seadustega.
- Töötajad peavad olema kaitstud tööõnnetuste eest.
- Kaugtööl peab olema lõpetamise võimalus, st võimalus pöörduda tagasi endise töövormi juurde.

Kaugtöö leping või kollektiivleping peaks vastavad küsimused täpsustama. Samas tuli Eesti uuringust välja, et mitmel juhul, kus kaugtöö ei olnud mingil moel reguleeritud, töötas see väga hästi. Suusõnaliselt oli kokku lepitud, kuidas töö toimib ning nii see ka toimus. Siiski võiks anda soovitusi, et kaugtöö tegemine oleks reguleeritud kas töölepingu lisaga või kohe algusest peale töölepingusse sisse kirjutatud nii, et tegelikud tingimused vastaksid võimalikult hästi kirjalikule lepingule. Seejuures tuleb üllaloetletud punkte silmas pidada ja ilmne on see, et täielikku vabadust töötingimuste osas ei saa töösuhte raames olla. Nii töötaja kui tööandja peavad aktsepteerima teatud piiranguid, mis tulenevad töösuhte raames tekkivatest kohustustest ja vastutusest.

Kuigi täielike kaugtöötajate puhul, kelle peamiseks töökohaks on üks kindel koht (tavaliselt kodu), võiks töölepingus panna paika töökoha selle täpsusega, siis seda ei olnud mitmes analüüsitud organisatsioonis tehtud. Põhjused, miks kaugtöökoht ei olnud lepingus täpsustatud, tulenesid erinevatest asjaoludest, alates sellest, et vajalik on näidata, et töötajal on olemas töökoht kontoris, mis vastab töötervishoiu nõuetele, kuni selleni, et vastasel juhul on keeruline komanderinguid korraldada. Üldjuhul aga on kaugtöötajad osalise ajaga kaugtööl ning neil on väga paindlik tööaja ja -koha kasutus, mistõttu on väga keeruline lepingus fikseerida, kus töötaja töötab. Fikseerimine viiks paindlikkuse kadumiseni, mida praegune suuliselt paika pandud süsteem võimaldab. Teisalt võib praegune olukord, kus tegelik kokkulepe ei vasta paberil kokkulepitule tekitada probleeme, kui töösuhtes peaks tekkima olulisi erimeelsuseid. Üldiselt on kaugtööd tegevad töötajad suhteliselt suure tööandja usalduse osalised, mis viitab headele suhetele, ning seetõttu on tõenäoliselt keskmisest vähem probleeme töölepingute täitmisega. Vaatlusalustes organisatsioonides ei olnud lepingulise töökoha ja -aja määratlemisega probleeme tekkinud. Siiski ei saa pidada mõistlikuks, et suuline ja kirjalik tööleping ei vasta teineteisele ning seda peaksid tööandjad ja -võtjad silmas pidama, et vastuolu ei tekiks.

Töötervishoiuga seotud käsitlust vt ptk 5.2.6.

Maksude ja koduste kulude kompenseerimine ei olnud uuritud organisatsioonides probleeme tekitanud. Mõnel juhul kompenseeriti töötajatele osaliselt kodus tekkivad kaugtööga seotud kulud,

kuid enamasti jäid need täielikult töötaja kanda. Töötajate poolt see üldiselt probleeme ei tekitanud (vt ptk 4.1.8).

### 5.2.10 Kaugtöö lepingu näidis

Kaugtöö lepingu näidiseid võib leida näiteks Austraalia kaugtöö lehelt, Flexwork juhendist, MRTI juhendist. Viimastes on toodud näiteks valitud ettevõtetes kasutatavad lepingud. Esimeses on toodud näidisevorm. Üldiselt soovitatakse kaugtöö leping sõlmida töölepingu lisana, mitte muuta kaugtöö kasutuselevõtul kogu töölepingut. Austraalia näidis hõlmab järgmisi sätteid:

- Kaugtöö tegemise aeg (algus, katseperioodi lõpp, kaugtöö perioodi lõpp, tähtajatu);
- kinnitus, et töötaja on lubatud (*eligible*) kaugtööd tegema ning see asjaolu ei muutu kaugtöö tegemise perioodil;
- Kaugtöö lepingut peab uuendama ja üle vaatama teatud aja järgi;
- Töötingimused (puhkus, tasu jmt) ei muutu, kui kaugtöö leping seda eraldi ei maini;
- Kaugtöö tegemise koht ja selle koha sidevahendid;
- Igaks nädalapäevaks töö tegemise koht;
- Millisel ajal on töötaja kättesaadav, kuidas töötunnid määratakse;
- Millal ja kuidas saab juht töötaja kontoris tööle suunata;
- Töötaja kinnitab kaugtöö töökoha vastavust ette nähtud nõuetele (tööandja poolt antud eeskiri) ning lubab tööandjal seda kontrollida;
- Kulude kompenseerimine toimub vastavalt organisatsiooni poliitikale kaugtöö kulude osas (vajadusel täpsustatakse);
- Kaugtöö lõpetamise alused (töötaja ei vasta kaugtöö kasutamise nõuetele; kaugtöö kasutamine ei õigusta end kummagi osapoole jaoks). Lõpetab ainult kaugtöö ja ei puuduta muud töölepingut.

Kaugtööd eraldi reguleeriv leping on tarvilik juhul, kui töötajal tekib täiendav võimalus olemasolevale kontoritööle tööd teha ka mujal. Ühes analüüsitud organisatsioonis oli selline töölepingu lisa tehtud. See hõlmas järgmisi punkte:

- Mitu päeva kuus töötaja kaugtööd teeb,
- Kaugtööpäevadest teatamise kohustus jagatud kalendrisüsteemi vahendusel,
- Töötaja kohustused:
  - Sisekorraeeskirjades määratud tööaja ja muude tingimuste järgimine,
  - *On-line* ühenduses olemine organisatsiooni infosüsteemidega tööajal,
  - Tööandja sülearvuti kasutamine tööks,
  - IS (*information systems*) eeskirjade järgimine,
  - Operatiivselt muutma kaugtööks planeeritud aega tööst tulenevatest põhjustest,
- Lepingu muutmise võimalus
- Lepingu lõpetamise alused:
  - Töötaja soov,
  - Vahetu juhi ettepanek,
- Juhil on õigus teha kaugtöö lõpetamise ettepanek, kui:
  - töötaja kaugtöö tegemine takistab allüksuse v organisatsiooni tööd,
  - Töö tulemused ei vasta püstitatud eesmärkidele,
  - Töötaja ei täida lepinguga võetud kohustusi,

Teistes organisatsioonides ei olnud eraldi lepingut kaugtöö tegemiseks sõlmitud ning mõnel juhul olid kaugtöö tegemiseks sõlmitud suulised lepingud vastuolus kirjalikult sõlmitud kokkulepetega. Selline olukord on potentsiaalselt probleeme tekitav ning üldiselt võiks soovitada töötajatele ning tööandjatele lepingu tingimused praktikaga kooskõlla viia. Eriti oluline on see juhul (ja see oli valitsevaks enamikus organisatsioonides, vt ptk 4.1.8), kui töötaja kasutab tööks oma vahendeid ja vahenditega peaks midagi juhtuma. Kui sellisest olukorrast tekivad viivitused töö valmimisel, siis on kasulik, kui vastutus selle eest on eelnevalt kokku lepitud.

Probleemsed kohad, mis Eesti uuringus välja tulid ja mida võiks kaugtöö tegemise lepingus läbi mõelda ning mille kohta võiks juhendmaterjalis alternatiivseid ettepanekuid teha, on:

1. Tööaeg – üheks võimaluseks on määratleda tööaeg iseseisva otsustuspädevuse alusel. Teiseks võimaluseks on fikseerida tööaeg vastavalt vajadusele ning nõuda ka töötaja kättesaadavust tööajal. Oluliseks küsimuseks on ka kaugtöö katkestamise võimaluste määratlemine;
2. Töökoht – töökoha määratlemine on võimalik linna täpsusega, mille puhul on võimalik töötajal töötada, juhul kui ta elab samas linnas, nii kodus kui kontoris;
3. Töötervishoiu tingimused – tööandja on kohustatud tagama tervisele ohutud töötingimused. Arutelu selle kohta, milline võiks olla soovitus, vt ptk 5.2.6;
4. Töövahendite omand ja nende töökorras olemise tagamine – kuna sageli teevad kaugtöötajad tööd oma vahenditega, siis oleks oluline määratleda näiteks see, kuidas töövahendite rikke korral töö valmimine tagatakse.

### **5.2.11 Kaugtöö poliitika näidis**

Kaugtöö poliitika või organisatsiooni kaugtöö juhend on dokument, mis määrab kaugtöö korraldamise ning sellega seotud protsessid. Austraalia kaugtöö leht soovitab teha kaks eraldi dokumenti: üks üldisema kaugtöö eesmärkide ja idee jaoks ning teine täpsemate juhiste andmiseks. Enamasti räägivad juhendid ühest kaugtöö poliitika dokumendist, mis täidab mõlemat funktsiooni (nt Flexwork). Samas on mitmeid muid dokumente, millega kaugtöö poliitika organisatsioonis on seotud ja millele tuleks viidata sobivates kohtades.

Austraalia näidis hõlmab järgmisi laiemaid osi:

1. Üldine vabatahtlikkuse kinnitus;
2. Kaugtöö heaks kiitmine ja lõpetamine;
3. Töö aeg ja selle korraldus;
4. Töö teostamine (tulemuste mõõtmine, kohtumised, suhtlemine, koolitus);
5. Töökoht ja vahendid, kulude katmine.

Siinkohal võib küll soovitada, et väiksemates organisatsioonides ei ole tarvilik eraldi dokumente lisaks kaugtööd sätestavale töölepingule luua. Oluline oleks siiski need aspektid läbi mõelda ja töötajatega nende osas konsulteerida. Suuremates organisatsioonides võiks sellisest dokumendist kindlasti abi olla.

Ühes vaatlusaluses Eesti organisatsioonis oli loodud kaugtöö kord, mis sisuliselt sätestas kaugtöö poliitika. See hõlmas järgmisi sätteid:

1. Kaugtöö eesmärgid (töötajatele suurema vabaduse andmine, töökeskkonna parandamine, tunnustamine, töö- ja pereelu ühitamine);
2. Eeldused kaugtööks:
  - a. Töötaja soov,
  - b. Töö iseloomu sobivus,
  - c. Vahetu juhi nõusolek,
  - d. Tehnoloogiliste vahendite olemasolu;
3. Kaugtöö üldised tingimused ja põhimõtted:
  - a. Kaugtöö tähendab töötamist samadel tööaegadel ja päevadel, lihtsalt väljaspool tavapäraseid tööruume,
  - b. Töötaja on *on-line* ühenduses asutuse infosüsteemidega (Outlook) ja tal on ligipääs asutuse infosüsteemidele,
  - c. Kaugtöö tööpäevade maksimaalne arv kuus,
  - d. Töötajaga sõlmitakse kaugtööks leping. Tegelik kasutatavate päevade arv kaugtööks on dünaamiline sõltuvalt jooksvatest tööülesannetest,
  - e. Kodutöö tuleb märkida jagatud kalendrisüsteemis ning kaugtöö üldised ja eritingimused lepatakse kokku vahetu juhiga,
  - f. Vahetu juht võib konkreetse töötaja kaugtöö kasutamise lõpetamiseks või kogu osakonna kaugtöö kasutamise lõpetamiseks teha ettepaneku,
  - g. Kaugtöö eeltingimuse on interneti püsühendus kodus,
  - h. Kaugtöö võib kasutada ainult tööandja poolt antud sülearvutit. Sülearvuti võimaldatakse kõikidele, kes kaugtööd kasutavad
4. Protseduur kaugtööle saamiseks.

Üldisemas plaanis ei saa soovitada, et selline kaugtööpoliitika peaks kõikides kaugtööd rakendavates organisatsioonides olema, kuid kindlasti on see vajalik suuremates organisatsioonides, kus suusõnaliselt kõigile olemasolevaid poliitikaid ei saa edastada (vt ka ptk 5.2.2).

### 5.2.12 Kulud ja tulud

Kõik juhendmaterjalid toovad välja, et kaugtöö rakendamine võib kaasa tuua täiendavaid kulutusi. Tulusid ja kulusid tuleb vaadata nii tööandja kui töötaja vaatepunktist. Samas väidetakse, et oskuslik kaugtöö juhtimine võib tasulülitada kaasnevad kulud nii töötajale kui tööandjale ning õige juhtimise korral toob kaugtöö kasutamine kindlasti rohkem tulusid kui kulusid. Näiteks saab kontoriruumi efektiivsemalt kasutada ja täiendavad vajalikud vahendid ei pruugi olla väga kallid (sageli on töötajatel juba kodus olemas vastav Internetiühendus, arvuti ja töökoht), töötaja saab hoida kokku sõitmiseks kuluvat aega, mõlema jaoks on oluline kriisisituatsioonides töö jätkamise võimalus jne.

Kulude jaotumine töötajate ja tööandjate vahel on erinev. Kui üks juhendmaterjal ütleb, et enamasti peavad töötajad kaugtööga seotud jooksvad kulud katma ise (ITAC), siis teine ütleb, et kõik kaugtööga seotud kulud katavad tavapäraselt tööandjad (Flexwork).

Tulude ja kulude hindamiseks on erinevates juhendites toodud ka tulu-kulu analüüsi tegemise abivahendid<sup>20</sup>. Samas olgu etteruttavalt öeldud, et need vahendid eeldavad küllaltki detailset

---

<sup>20</sup> Australia Telework <http://www.teleworkaustralia.net.au/doclibrary/public/templates/CostBenefit.xls> , Jala International nii töötajatele kui tööandjale [http://www.jala.com/homecba\\_input.php](http://www.jala.com/homecba_input.php) , Flexwork kaugtööks tehtava investeringu tulususe (ROI) hindamiseks [http://www.flexwork.org.uk/members/cbt\\_en.html](http://www.flexwork.org.uk/members/cbt_en.html)

sisendinformatsiooni, mida on sageli keeruline hinnata (nt kui palju maksab vähem stressi sellest, et töötaja ei pea enam hommikul tööle ja õhtul koju sõitma). Vahendid pakuvad ka etteantud väärtuseid, kuid nende kasutamine annab suure tõenäosusega tulemuste, millel analüüsitava organisatsiooniga suurt midagi pistmist ei ole. Sellele vaatamata on põhjaliku eeltöö korral nende abil võimalik ka reaalseid tuluseid ja kulusid hinnata.

Näitena olgu siinkohal toodud kulu-tulu analüüsi vahend Jala International lehelt. **Jala International** leht arvutab sisestatud andmetel põhinevalt tööandja ja töötaja jaoks tulud ning kulud ja õhusaaste vähenemisest tekkiva ühiskondliku tulu. **Sisendina** pannakse tulude ja kulude tabelisse:

1. Kaugtöötaja palk;
2. Tööaeg kokku, tööpäevade jaotus kontoris ja kodus;
3. Vahemaa töö ja kodu vahel;
4. Kaugtöö rakendamiseks soetatud kulud ja tulud tööandjale ja töötajale:
  - a. ühekordsed kulud seadmetele, side loomisele, töökoha sisustamisele, kaugtöö rakenduskulud, koolituskulud, maha arvatakse kulud, mis oleks tehtud, kui kaugtööd ei rakendataks,
  - b. töötaja ja tööandja jooksvate (side, kindlustus) kulude kasv võrrelduna igapäevaselt töökohal olemisega,
  - c. kaugtöö hindamise kulu esimesel aastal töötaja kohta,
  - d. töötaja ja tööandja sääst transpordilt (sõiduks kuluv kütte kogus ja hind, transpordivahendi hooldus),
  - e. töötaja ja tööandja parkimise kulude kokkuvõtte võrrelduna igapäevaselt tööl käimisega,
  - f. töötaja lõuna söömise kulude, riiekuuluva, lapsehoiu või vanemaealiste hooldamise kulude kokkuvõtte võrrelduna igapäevaselt töökohal käimisega,
  - g. kui palju on väärt vähem stressi tulenevalt sõitmise vältimisest,
  - h. kui palju on väärt aeg tulenevalt sõitmise vältimisest,
  - i. kui suur on tööandja konkurentsivõime kasv kaugtööde tegeva töötaja kohta.

Selle info põhjal genereerib süsteem **tööandja tulude ja kulude** tabeli, mis hõlmab järgmisi ridu:

1. Otsesed kulud:
  - 1.1. Projekti planeerimine,
  - 1.2. Töötajate valik ja koolitamine,
  - 1.3. Telekommunikatsiooni kulud,
    - 1.3.1. Paigaldamine,
    - 1.3.2. Jooksvad kulud teenustele,
  - 1.4. Arvutid,
  - 1.5. Liising,
  - 1.6. Mööbel,
  - 1.7. Kindlustus,
  - 1.8. Sisseseade ostmise või rentimise,
  - 1.9. Tulemuste hindamine;
2. Otsesed tulud:
  - 2.1. Töötaja efektiivsuse kasv,

- 2.2. Vähem haiguspäevi,
- 2.3. Organisatsiooni efektiivsuse kasv,
- 2.4. Väiksem voolavus,
- 2.5. Väiksemad parkimise kulud,
- 2.6. Kontoriruumide kokkuvõid;
- 3. Kaudsed tulud:
  - 3.1. Väiksem õhusaaste,
  - 3.2. Suurem konkurentsivõime.

**Töötaja tulude ja kulude** väljund antakse järgmistes lõigetes:

- 1. Otsesed kulud;
- 2. Otsesed tulud:
  - 2.1. Kütuse tarbimise vähenemine,
  - 2.2. Auto hoolduskulude vähenemine,
  - 2.3. Parkimiskulude vähenemine,
  - 2.4. Toitlustuskulude langus,
  - 2.5. Lähedaste hoolduskulude vähenemine,
  - 2.6. Riietusele kulude vähenemine;
- 3. Kaudsed tulud:
  - 3.1. Stressi langus,
  - 3.2. Ajaväärtus.

Eesti organisatsioonides läbi viidud uuringust selgus, et neis ei olnud kaugtöö esmane rakendamine toimunud kulude kokkuvõiu eesmärgil, vaid peamised eesmärgid seisnesid muus. Kahes juhtumis suudeti kindlalt väita, et kaugtöö kasutamine toob kaasa ka kulude vähenemise. Need puudutavad juhtumeid, kus kasutatakse täielikku kaugtööd ja on saavutatud selge kokkuvõid kontoriruumi näol. Seega võib väita, et reaalne kulude kokkuvõid on tõenäoline eduka kaugtöö rakendamise korral väiksemale organisatsioonile, kes kasutab täielikku kaugtööd ning saab kontoriruumi vähendada või selle loomist vältida. Suuremate organisatsioonide puhul, mida analüüsi, ei saa otsesest kulude kokkuvõidust kui peamisest kaugtöö eesmärgist rääkida ning läbi viidud uuringu raames ei leitud, et kulude kokkuvõidu oleks toimunud. Sellisel juhul võib kaaluda organisatsiooni seisukohast otseselt mitterahaliste kulude väljendamist rahalistes ühikutes, et saaks hinnata, kas kaugtöö toob tulusid. Sellise kaugtöö kulu-tulususe hindamiseks aga ei sobi automaatne kulukalkulaator, sest efektiivsuse kasv ja konkurentsivõimelisuse kasv on sellised kategooriad, millele ei saa automaatset väärtust anda. Seetõttu ei ole ülaltoodud kulu-tulu kalkulaatoril olulist väärtust organisatsioonidele. Tegemist võib olla n.ö. reklaamividinaga, mis kaugtöö vastu küll huvi tekitab, kuid mille reaalne väärtus on marginaalne.

Töötaja vaatepunktist on kaugtööga kaasnevad kulud ja tulud selgemad ning rohkem on realselt rahalisi kulusid (tehnik, sisseseade, kommunikatsioonid, transport jm). Seega võib kalkulaator olla töötajatele reaalseks abivahendiks kaugtöö kulude ja tulude arvutamisel. Ehkki ka töötajate kulude ja tulude kalkuleerimisel on olulisel kohal otseselt rahaliselt mittemõõdetavad väärtused (positiivsetest kaugtöö külgedest mainitakse esimesena paindlikkust, valikuvabadust, vaheldust), siis antud juhul on need individuaalsed ning töötaja saab omistada igale kategooriale just sellise väärtuse, kuidas ta seda hindab. Seega võib kalkulaator töötaja vaatepunktist olla sisulisema väärtusega.



Üldiselt tuleks aga soovitada, et kui kaugtöö rakendamine ei ole organisatsioonides võimalik väga väikeste kuludega, siis ikkagi viia läbi organisatsiooni sees korralik tulu-kulu hindamine. Juhul, kui aga kaugtöö rakendamine ei ole olulisi ressursse nõudev ning see on võimalik teiste tegevuste kõrval lihtsalt veidi suuremat paindlikkust rakendades, siis ei olegi eraldi kulu-tulu hindamine oluline.

### **5.3 Kokkuvõte**

Kaugtöö kasutamise juhendmaterjale on väga erinevaid. Need ulatuvad kommertstekstidest ja kaugtööd tutvustavatest lendlehtedest põhjalike näidisdokumente sisaldavate juhendmaterjalideni.

Süsteemaamiliselt kaugtöö erinevaid aspekte katvad ning enamikke kaugtöö dokumentide näidiseid sisaldavate, lihtsas keeles kirjutatud näidetena paistavad teiste seast silma Austraalia kaugtöö veebileht ning Flexwork veebileht. Erinevad teised juhendid annavad rohkemal või vähemal määral edasi sama sisu, sisaldavad huvitavaid näiteid ja esitavad asju veidi teise nurga alt ning teistsuguse struktuuri alusel. Näiteks on MIRTI juhendis on toodud näited organisatsioonides kasutatava kaugtöö kohta sarnase struktuuri järgi ja dokumendid tegelike ettevõtete näidiste järgi. COX Business Services sisaldab sissejuhatavat teksti koos joonistega IT võrgulahendustest aru saamiseks. Iirimaa e-äri leht sisaldab kogu ettevõtte IT lahenduste strateegia tegemist, sh on ka IT lahendustega seotud toodete pakujate andmebaas, mis võiks olla eeskujuks sarnase andmebaasi tegemiseks Eestis. ITAC käsitleb kaugtööd kui organisatsioonide töö jätkamise strateegiat kriisiolukordades, Wainhouse Research tutvustab virtuaalse meeskonnatöö vahendeid jne.

Kokkuvõttes võiks Eesti organisatsioonidele põhjalikuma juhendi sisu ja struktuuri arendamisel eeskujuks võtta eelkõige Austraalia ja Flexworki juhenditest, mille osas käesolev peatükk lühikese ülevaate annab, täiendades seda Eesti juhtumianalüüsist tulevate näidete ja teistest juhendmaterjalidest pärit konkreetselt ühte või teist teemat puudutavate lisanditega. Kindlasti võiks Eesti juhendis teha eraldi soovitusel, pidades silmas väikeseid ja keskmisi ettevõtteid ning organisatsioone (VKE), kus on suurem osakaal suulistel kokkulepetel, väiksem võimekus olla kursis uute IT lahendustega ja seaduste tõlgendamisel ning lepingute näidiste väljatöötamisel, kuna Eestis on VKE osakaal suur ja neile ei sobi suurte organisatsioonide jaoks disainitud lahendused. Võrrelduna juba täna olemasoleva kaugtöö kasutamise juhendiga (Einama, 2002) võiks välja töötatav juhend olla veebilehe kujul ja lihtsalt ning tasuta kõikidele kättesaadav. Need osad, mis vajavad regulaarset uuendamist (nt. IT lahendused) võiksid olla arendatud koostöös vastava valdkonna teenuse ja toodete pakujatega.

## 6 Kasutatud kirjandus

Arhipelaag (2008) Kaugtöö kojutulek, Kärdla, 119 lk.

Australian Telework Advisory Committee (2006). Telework for Australian Employees and Businesses: Maximising the economic and social benefits of flexible working practices. Report of the Australian Telework Advisory Committee to the Australian Government. [http://www.archive.dcita.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0014/37022/ATAC\\_REPORT.pdf](http://www.archive.dcita.gov.au/_data/assets/pdf_file/0014/37022/ATAC_REPORT.pdf) [8 Sept. 2008].

Bailey, D., Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Dynamics*, 28, 383-400.

Barron, J. (2007). Making the virtual leap: ten issues to consider about telecommuting. *Industrial and Commercial Training*, 39 (7), 396-99.

Cano, V., Hatar, C., Zapatero, A. (2007). Teleworking: conceptual and implementation problems. *VINE*, 109, 27-34.

Clear, F., Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20 (3), 218-33.

Cohen, D., Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston: Harvard Business School Press.

Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20 (2), 115-32.

Cooper, C., Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-32.

Duxbury, L., Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 1-28.

Einama, K. (2002) Kodukontor, Äripäeva Kirjastus, 160 lk.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

European Commission (2000). *eWork 2000: Status Report on New Ways to Work in the Information Society*. Directorate-General XIIIb, Brussels.

Felstead, A., Jewson, N. (2000). *In Home, at Work. Towards and Understanding of Homeworking*. London: Routledge.

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., Walters, S. (2002). The option to work at home: another privilege for the favoured few? *New Technology, Work and Employment*, 17 (3), 204-23.

Gareis, K. (2003). *The Intensity of Telework in 2002 in the EU, Switzerland and the USA*. Empirica, Bonn.

- Gibson, J. W., Blackwell, C. V. Dominicus, P., Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8 (4), 75-86.
- Golden, T. D, Veiga, J. (2004). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31, 301–18.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176–87.
- Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60 (11), 1641–67
- Guimaraes, T., Dallow, P. (1999). Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. *European Journal of Information Systems*, 8, 40–54.
- Haines, V.Y. III, St. Onge, S., Archambault, M. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of End User Computing*, 14, (3), 32-50.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting of the individual, organization and society. *Work Study*, 51 (2), 74-80.
- Harrington, S., Ruppel, C. (1999). Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42 (4), 223-39.
- Hunton, J. E. (2005). Behavioral Self-Regulation of Telework Locations: Interrupting Interruptions! *Journal of Information Systems*, 19 (2), 111-40.
- Igbaria, M., Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16, 147-64.
- Illegems, V., Verbeke, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, 37, 319-34.
- Ilozor, D. B., Ilozor, B. D. (2002). Australian telecommuting: management communication strategies. *Logistics Information Management*, 15 (2), 80-7.
- Jürman, P., Naelapea, A. (2006). Paindlikud töövormid ja väikelastega vanemate tööharjumused: juhtide ja spetsialistide hoiakud. Publitseerimata uurimus Eesti Tööandjate Keskliidu tellimusel, EQUAL projekt „Choices & Balance“, Eesti Personaliotsingud OÜ (Arista HRS), Tallinn.
- Kowalski, K. B., Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3), 236-49.
- Kurland, N. B, Bailey, D. (1999). Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organizational Dynamics*, 28 (1), 53-68.

- Kurland, N.B., Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107–26.
- Manoochchri, G., Pinkerton, T. (2003). Managing telecommuters: opportunities and challenges. *American Business Review*, 21 (1), 9-16.
- Martinez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J., de-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of Management*, 4 (1), 80-93.
- Mills, J. E., Wong-Ellison, C., Werner, W. Clay, J. M. (2001). Employer Liability for Telecommuting Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 48-59.
- Montreuil, S., Lippel, K. (2002). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41, 339-58.
- MTÜ Arhipelaag (2008). Kaugtöö. <http://equal.arhipelaag.ee/content/view/2/1/> [24. Sept. 2008].
- Nilles, J. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. Wiley, New York, NY.
- Nunes, F. (2005). Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal. *New Technology, Work and Employment*, 20 (2), 133-49.
- Pearlson, K., Saunders, C. (2001). There's no place like home: managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Executive*, 15 (2), 117-28.
- Pérez, M., Martinez, A. and de Luis Carnicer, M. P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32 (6), 733-55.
- Pérez, M., Sanchez, A. M., de Luis Carnicer, M. P., Jimenéz, M. J. F. (2002). Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model for feasibility adoption. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 272-84.
- Potter, E. E. (2003). Telecommuting: the future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24 (1), 73-84.
- Põllumäe, S. (2003). Kaugtöö rakendamine riigi ja kohaliku omavalitsuse asutustes. Tallinna Tehnikaülikooli humanitaarteaduskonna magistritöö.  
[http://www.telework.ee/public/Pollumae\\_magistritoo.pdf](http://www.telework.ee/public/Pollumae_magistritoo.pdf) [26. Sept. 2008].
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., Garud, R. (2003). Technology enabled work: the role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2), 180-98.
- Robért, M., Börjesson, M. (2006). Company Incentives and Tools for Promoting Telecommuting. *Environment and Behavior*, 38 (4), 521-49.

- Ruppel, C., Harrington, S. (1995). Telework: an innovation where nobody is getting on the bandwagon. *Database*, 26 (2/3), 87-104.
- Schneifer, B. (2001). *E-Commerce Security Risks*. FDCH Congressional Testimony.
- Seeder, K. (2008). Paindlik kaugtöö. Raamatus: Naat, E. (Toim.) Kaugtöö kojutulek. Kärkla: Arhipelaag, lk. 28-39. [http://www.telework.ee/public/Kaugtoo\\_kojutulek.pdf](http://www.telework.ee/public/Kaugtoo_kojutulek.pdf) [25. Sept. 2008].
- Shin, B., Liu Sheng, O. R., Higa, K. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10 (2), 85-101.
- Siha, S. M., Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12 (4), 455-482.
- Soe, K. M. (2008). Virtuaaltöö rakendamine aktsiaseltsis Äripäev, Magistritöö, TÜ.
- Solomon, C. (2000). Don't forget your telecommuters. *Workforce*, 79, 56-63.
- Stake, R., E. (2005) Qualitative case studies. In Denzin, N. K. and Lincoln, Y., S. (eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research* 3rd ed. Sage Publications Inc. pp. 443-466.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 158-65.
- The Telework Coalition (2006). *Telework Benchmarking Study*. <http://www.telcoa.org/id311.htm> [15. Sept., 2008].
- Topi, H. (2004). Supporting telework: obstacles and solutions. *Information Systems Management*, Summer, 79-85.
- Tremblay, D.-G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17 (3/4), 157-70.
- Watad, M., DiSanzo, F. (2000). Case study. The synergism of telecommuting and office automation. *Sloan Management Review*, 41 (2), 85-97.
- Watad, M., Will, P. (2003). Telecommuting and organizational change: a middle-managers' perspective. *Business Process Management Journal*, 9 (4), 459-72.
- Wells, S. J. (2001). Making telecommuting work. *HR Magazine*, 46 (10), 34-54.
- Venkatesh, V. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, 6, 991-1005.
- Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40 (7), 672-81.

## 7 LISAD

### Lisa: Juhendmaterjalide linke

1. Iirimaa - [http://www.enterprise-ireland.com/ebusinesssite/guides/e\\_works\\_guide/e\\_works\\_guide\\_index.asp](http://www.enterprise-ireland.com/ebusinesssite/guides/e_works_guide/e_works_guide_index.asp) Iirimaa Enterprise Ireland lehel – e-äri ajamise juhend, sh ka e-work guide.
2. Kanada - Inno Visions Canada ja Canada Telework association <http://www.ivc.ca/>
3. New Zealand - Telework New Zealand <http://www.telework.co.nz/> ; benchmark survey form for off-site work <http://www.telework.co.nz/Benchmark.htm> - suures osas tasuta
4. Austraalia - Australia Telework <http://www.teleworkaustralia.net.au/resources/> - pikk self assessment questionnaire.
5. Flexwork Resource area <http://www.flexwork.org.uk/members/index.html> - teleworker checklist, company checklist, flex working contracts (Bulgaaria kaugtöö veebileht viitab sellele juhendile)
6. CATPIE Projekt - Europe telework Guide <http://www.lancashire.gov.uk/environment/twise/documents/telework.pdf>
7. MIRTI Handbook, Implementing telework [http://www.telework-mirti.org/handbook/inglese/1\\_start!.htm](http://www.telework-mirti.org/handbook/inglese/1_start!.htm) (Euroopa Komisjoni DGXIII poolt toetatud projekt. Ei ole päris selgelt aru saada millal tehtud, kuid tundub, et 1998. aastal. 5-s keeles tehtud käsiraamat)
8. European Teleworking Online <http://www.eto.org.uk/twork/INDEX.HTM>
9. ITAC- Telework Advisory Group at WorldatWork report sponsored by AT&T, CISCO Systems, Exploring Telework as business continuity Strategy – A Guide to Getting Started [http://www.workingfromanywhere.org/news/ITAC\\_Explore\\_Telework.pdf](http://www.workingfromanywhere.org/news/ITAC_Explore_Telework.pdf) ; mõned juhendid - Flexible Work Arrangement Self Assessment Questionnaire [http://www.awlp.org/awlp/library/html/FLEX\\_WORK\\_STAFF\\_SELF\\_ASSESSMENT.doc](http://www.awlp.org/awlp/library/html/FLEX_WORK_STAFF_SELF_ASSESSMENT.doc), Flexible Work Arrangement Request [http://www.awlp.org/awlp/library/html/FLEX\\_WORK\\_REQUEST.doc](http://www.awlp.org/awlp/library/html/FLEX_WORK_REQUEST.doc),
10. Viack Corporation guide to teleworking [http://www.teleworkconsortium.org/viack\\_teleworking\\_guide%20110805.pdf](http://www.teleworkconsortium.org/viack_teleworking_guide%20110805.pdf)
11. Wainhouse Research and Marratech kaugtöö juhendmaterjal The Arrival of Virtual Office <http://www.teleworkconsortium.org/Wainhouse%20Report.pdf>
12. Jala International, tasuta cost-ben analüüs [http://www.jala.com/homecba\\_input.php](http://www.jala.com/homecba_input.php), juhend ise on raamatuna ostetav
13. <http://www.my-telework-tools.com/index.html> Barbara Cipak toimetatud leht
14. <http://mobileoffice.about.com/od/workingontheroad/u/telework.htm> Catherine Rosberry toimetatud soovitusete leht
15. Federal Government US. Guide for telework. For executive branch agencies and employees <http://www.telework.gov/index.aspx>
16. Georgia telework <http://www.gms.state.ga.us/employee/telework.asp>
17. Oregon telework <http://egov.oregon.gov/ENERGY/TRANS/Telework/telehm.shtml>
18. Virginia Telework guide <http://www.teleworkva.org/elearningTools/index.aspx>
19. Telecommuting Connecticut <http://www.telecommutect.com/homeplate/home.php>
20. Michigan State University guide to teleworking [http://www.hr.msu.edu/NR/rdonlyres/BE551112-890A-425E-A2F6-F52F6795F1C9/0/telecommute\\_guide.pdf](http://www.hr.msu.edu/NR/rdonlyres/BE551112-890A-425E-A2F6-F52F6795F1C9/0/telecommute_guide.pdf)

21. State of Florida Telecommuting Program <http://dms.myflorida.com/dms2/content/download/1831/7810/version/2/file/telecommuting.doc>
22. State of Maryland Teleworking Policy [http://www.dbm.maryland.gov/dbm\\_publishing/public\\_content/dbm\\_taxonomy/employee\\_services/telework/telework\\_policy.doc](http://www.dbm.maryland.gov/dbm_publishing/public_content/dbm_taxonomy/employee_services/telework/telework_policy.doc)
23. US Department of Justice telework guide <http://www.usdoj.gov/jmd/ps/wortelecommute.htm>
24. Telework Arizona <http://www.teleworkarizona.com/mainfiles/visitor/vallnews.htm>

## Lisa: Personalijuhhi intervjuu kava

1. Organisatsiooni taust
  - 1.1. Millised tööperekonnad/ametialagrupid teie organisatsioonis on ja kui palju töötajaid neisse kuulub?
  - 1.2. Töö iseloom (kas on võimalik kaugtöö tegemine ja millises vormis/mahus)
  - 1.3. kui palju on kaugtöö tegemise **potentsiaaliga** töötajaid?
  - 1.4. Kuidas on kontoritöö korraldatud (kontori pind, töökohtade olemasolu, kabinetid, töövahendid)?
2. Esmalt avage palun kaugtöö rakendamise tausta Teie organisatsioonis:
  - 2.1. Kirjeldage lühidalt , **millal** ja **millistel põhjustel** hakati Teie organisatsioonis kaugtööd kasutama
    - 2.1.1. Kelle initsiatiivil
  - 2.2. **Kui laialdane** on praegu kaugtöö kasutamine
    - 2.2.1. Kui palju töötajaid kasutavad kaugtööd (olulisemate ametigruppide järgi)
    - 2.2.2. Kuidas te iseloomustaksite kaugtööd tegevate töötajate profiili?
    - 2.2.3. Millises vormis kaugtööd kasutatakse proportsionaalselt (%)
      - 2.2.3.1. täielik kaugtöö,
      - 2.2.3.2. enamuse aega kontoris ja üksikud päevad kontorist väljas,
      - 2.2.3.3. enamuse aega kontorist väljas ja üksikud päevad kontoris
  - 2.3. Kuidas toimus kaugtöö **ellu rakendamine**, kas selle nimel on süsteemselt tehtud muudatusi ettevõttes või mitte?
    - 2.3.1. Kas uuenduse elluviimiseks määrati eestvedaja – kes see oli?
    - 2.3.2. Kas kaugtöö kasutamisele seati eesmärgid - millised?
    - 2.3.3. Kas kaugtöö rakendamiseks koostati eraldi juhised (kaugtöö protseduurireeglid, juhtnöörid kaugtöö kasutamiseks) või tehtud muudatusi olemasolevatesse dokumentidesse, et kaugtööd reguleerida
    - 2.3.4. Kas kaugtöö kasutuselevõtu jaoks tehti kulu-tulu analüüs
    - 2.3.5. Kas kaugtöö rakendamise üle konsulteeriti töötajatega
    - 2.3.6. Kas kaugtöö kasutamist piloteeriti enne täielikku kasutusse laskmist?
  - 2.4. Kuidas **praegu kaugtöö rakendamine** toimub
    - 2.4.1. Millised organisatsioonisisised dokumendid kaugtöö kasutamist reguleerivad?
      - 2.4.1.1. Kaugtöö kasutamise juhend
      - 2.4.1.2. Töötajatele IT kasutamise juhendid
      - 2.4.1.3. Töötervishoiu juhend
      - 2.4.1.4. Muu?
      - 2.4.1.5. Kas tehakse eraldi leping (v lepingu lisa) töötajaga kaugtöö tegemiseks
      - 2.4.1.6. Kas kõikidele on ühesugused reeglid või erinevad need tööperede või persooniti
    - 2.4.2. Kuidas toimub töötajate valik, kes võivad kaugtööd kasutada?
    - 2.4.3. Millist spetsiaalset koolitust saavad kaugtööd kasutavad töötajad ja nende juhid?



2.4.4. Kuidas kaugtöötajate puhul toimub (kas kaugtöö ja kontoritöö vahel on erinevusi (millised?)):

- 2.4.4.1. Töö tulemuste mõõtmises
  - 2.4.4.2. Tööaja mõõtmine
  - 2.4.4.3. Töö tasustamine
  - 2.4.4.4. Tööülesannete andmine
  - 2.4.4.5. Motiveerimine (sh kaasamine ja tunnustamine)
  - 2.4.4.6. töövahendite hankimine (kes)
  - 2.4.4.7. Kulude kandmine
    - 2.4.4.7.1. ühekordsed sisseseade kulud (laud, tool, valgusti, arvuti, muu kontoritehnika, tarkvara, mobiil)
    - 2.4.4.7.2. jooksvad kulud (internetiühendus, telefon, kontorivahendid, muud kodused kulud nt elekter, muu)
  - 2.4.4.8. Turvalisuse tagamine (kes vastutab)
    - 2.4.4.8.1. Tööandja vara turvalisus
    - 2.4.4.8.2. Andmeturvalisus (internetiühendus, töötaja perekonnaliikmed)
  - 2.4.4.9. Töötervishoiu üle järelevalve
- 2.4.5. Kas kaugtöötajal on kontoritöötajatega võrreldes vähem/võrdse/võrdne/rohkem (miks?)
- 2.4.5.1. Koolitust
  - 2.4.5.2. Lähetusi
  - 2.4.5.3. Pakkumisi ametikõrgenduseks
  - 2.4.5.4. Töötasu (väiksem/võrdne/suurem)
  - 2.4.5.5. Tööandjapoolseid hüviseid (tel, autokomp, sportimisvõimalused jmt)

### **3. Kuidas on kaugtöö kasutamine organisatsioonis õigustanud ennast:**

- 3.1. Kas kaugtöö on täitnud neid eesmärke, mida oodati?
- 3.2. Millised on olnud kaugtöö rakendamise positiivsed tulemused töötajate ja organisatsiooni vaatepunktist?
- 3.3. Milliseid probleeme on kaugtöö rakendamine toonud töötajate vaatepunktist ja organisatsioonile tervikuna? (täpsustage probleemi sisu)
- 3.4. Kuidas neid probleeme on lahendatud? Kas eelneva planeerimisega oleks olnud võimalik probleeme ennetada?

### **4. Kontaktid ja fookusgruppide korraldus**

- 4.1. Kuidas korraldada kaugtööd tegevate töötajate ja keskastmejuhtide fookusgruppide koosseisu määramine, sõlmida kokkulepped intervjuu toimumiseks, broneerida ruumid jms.
- 4.2. IT-juhi kontakt veebiküsimustiku jaoks

## Lisa: Töötajate fookusgrupi kava

Sissejuhatavad küsimused (*vastavad fookusgrupis osalejad üksikult*):

- 1.1. Mis on Teie eesnimi?
  - 1.2. Mis osakonnas Te töötate?
  - 1.3. Kui kaua Te olete organisatsioonis töötanud?
  - 1.4. Avage palun ka oma kaugtöö kasutamise tausta
    - 1.1.1. Kui kaua Te olete kaugtööd kasutanud
    - 1.1.2. Kui sageli kasutate kaugtööd?
    - 1.1.3. Kus Te kaugtööd teete?
2. Kaugtöö kasutamise **põhjused**
- 2.1. Miks **Te** kasutate kaugtööd (*üksikult*)
  - 2.2. Millised võiks olla **kolm** kõige olulisemat põhjust kaugtöö kasutamiseks Teie organisatsioonis (*nimekirja näidata, kui osalejate poolt ideid ei tule enam*):
    - 2.2.1.1. Suurem paindlikkus tööaja valikul (isikliku töögraafiku valik, töö- ja pereelu, kooli vm ühitamine)
    - 2.2.1.2. Tööl häiritakse töö tegemist/suurem produktiivsus
    - 2.2.1.3. Suurem autonoomsus tööülesannete üle otsustamisel
    - 2.2.1.4. Väljaspool kontorit töötades hoitakse kokku kulusid
    - 2.2.1.5. Aja säästmine (töö saab kiiremini tehtud ei ole vajalik transpordile aega kulutada)
    - 2.2.1.6. Suuremad karjäärivõimalused
    - 2.2.1.7. Professionaalne areng
    - 2.2.1.8. Mitme tööandja juures korraga töötamise võimalus
  - 2.3. Kuidas otsustatakse, kes saab kaugtööd teha?
  - 2.4. Kirjeldage, milliseid tööülesandeid Te kaugtööna teete?
  - 2.5. Milliseid tehnilisi vahendeid (riist ja tarkvara) kasutate kaugtööl?
3. Kaugtöö kasutamise **probleemid**
- 3.1. Milliseid probleeme on Teil praegu või on kunagi olnud kaugtöö kasutamisel (*üksikult; nimekirja näidata, kui osalejatel ideid enam pole*)
    - 3.1.1. Töövahendite puudumine (riist v tarkvara)
    - 3.1.2. Piisaval tasemel internetiühenduse puudumine
    - 3.1.3. Kommunikatsiooni probleemid (infost ilma jäämine, liiga hiline saamine, informaalne info liikumine)
    - 3.1.4. IT toe puudumine
    - 3.1.5. Ebavõrdne kohtlemine töö tasustamisel, tööülesannete jagamisel, karjäärivõimaluste osas, koolituse osas või tunnustamisel
    - 3.1.6. Kaugtööalase koolituse puudumine
    - 3.1.7. Töö- ja pereelu piiride hägustumine
    - 3.1.8. Sotsiaalne isolatsioon
    - 3.1.9. Kolleegide halb suhtumine – kadedus, töökoormuse suurenemine vm
    - 3.1.10. Usalduse puudumine

- 3.1.11. Ületootamine
- 3.1.12. Töödistsipliini kadumine
- 3.1.13. Terviseprobleemid
- 3.1.14. Andmekaitsega seotud probleemid
- 3.1.15. ...
- 3.2. Kas ja kuidas on neid probleeme lahendatud?
- 3.3. Millised on kaugtöö kolm kõige enamlevinud probleemi Teie organisatsioonis hetkel?
- 3.4. Kuidas neid probleeme saaks lahendada?
- 3.5. Mida Teie organisatsiooni kaugtöö kasutamise praktikast oleks teistel õppida?

*Suur tänu fookusgrupis osalemast!*

## Lisa: Keskastme juhtide fookusgrupi kava

1. **Sissejuhatavad** küsimused (*vastavad fookusgrupis osalejad üksikult*):
  - 1.1. Nimi
  - 1.2. Juhitava allüksuse iseloomustus, töötajate arv, nende kompositsioon ja kaugtööga kokkupuude töötajatel
  - 1.3. Kui kaua olete selles organisatsioonis töötanud ja kas teil endal on kaugtöö tegemise kogemus. Kui jah, siis milline
  
2. **Kaugtöö korraldus**
  - 2.1 Mis teie enda töös on muutunud või on teisiti seoses sellega, et osad töötajad on aeg-ajalt või alaliselt kaugtööl?
  - 2.2 Kuidas otsustatakse, et kes saavad kasutada kaugtööd ja kes mitte?
  - 2.3 Kas mõnele kaugtöö soovijale on ära öeldud ja miks? (*nimekiri kontrolliks, ei näita tahvlile*)
    - 2.3.1 Tööülesanded ei võimalda kaugtööd teha (otsene kontakt klientidega, kontoritöötajate tugifunktsioon, mis eeldab kontoris kohalolu)
    - 2.3.2 Töötajat ei saa usaldada kaugtööd tegema, puudub enesedistsipliin v muud vajalikud omadused
    - 2.3.3 Töötajal puuduvad töötegemiseks vajalikud tingimused kodus
    - 2.3.4 Töötajal ei ole piisaval tasemel internetiühendust
    - 2.3.5 puuduvad tehnilised vahendid kaugtöö tegemiseks
    - 2.3.6 Töötaja tööd on keeruline kontrollida kaugtööl
  - 2.4 Kes määratleb tööülesanded, mida kaugtööl tehakse?
  - 2.5 Kuidas jagunevad tööülesanded kontoris ja kaugtööl olevate töötajate vahel? (Kas kontoritöötajate töökoormus suureneb mingis tööloigis)
  - 2.6 Kuidas toimub tööülesannete andmine kaugtöötajale? Kuidas toimub suhtlemine kaugtöötajaga?
  - 2.7 Kuidas toimub tööaja kasutamise jälgimine kaugtööl?
  
3. **Hinnang kaugtöö toimimisele**
  - 3.1. Kuidas te hindate kaugtöö protsessi, kas see toimib hästi? Milliseid **probleeme** on tekkinud? (*nimekirja näidata, kui osalejatel rohkem ideid pole*)
    - 3.1.1. Töö tulemuslikkuse vähenemine
    - 3.1.2. Pinged meeskonnas
    - 3.1.3. Töövahendite puudumine (riist v tarkvara)
    - 3.1.4. Piisaval tasemel internetiühenduse puudumine kaugtöö tegijal
    - 3.1.5. Kommunikatsiooni probleemid (kaugtööl oleva töötaja infost ilma jäämine, liiga hiline saamine, tema poolse info liiga aeglane liikumine)
    - 3.1.6. IT toe puudumine kaugtöö jaoks vajaliku riist- ja tarkvara toimimise tagamiseks
    - 3.1.7. Töö- ja pereelu piiride hägustumine kaugtööl olevatel töötajatel
    - 3.1.8. Sotsiaalne isolatsioon kaugtööl olevatel töötajatel
    - 3.1.9. Ületöötamine kaugtööl olevatel töötajatel
    - 3.1.10. Terviseprobleemid
    - 3.1.11. Andmekaitsega seotud probleemid

- 3.2. Kuidas neid probleeme on lahendatud, kuidas võiks/peaks lahendada? (*ükshaaval käia läbi välja toodud probleemid*)
- 3.3. Millised on kaugtöö kasutamise positiivsed küljed Teie organisatsioonile? (*nimekirja näidata, kui osalejatel ideid enam pole*)
- 3.3.1. Kontorikulude kokkuhoid
  - 3.3.2. Töötajate produktiivsuse kasv
  - 3.3.3. Töötajate rahulolu, pühendumuse ja motivatsiooni kasv
  - 3.3.4. Tööjõu voolavuse vähendamine
  - 3.3.5. Suurem konkurss vabadele töökohtadele, paremate töötajate valimine
  - 3.3.6. Parem imago (sh keskkonnasäästlikkus)
  - 3.3.7.
- 3.4. Mida Teie saaksite veel teha, et kaugtöö eeliseid paremini ära kasutada?
- 3.5. Mida organisatsioon peaks veel tegema, et kaugtöö eeliseid paremini ära kasutada? (Kaugtöökeskus?)
- 3.6. Mida Teie organisatsiooni kaugtöö kasutamise praktikast oleks teistel õppida?

*Suur tänu fookusgrupis osalemise eest!*