

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Anari Lilleoja

**TÖÖ- JA PEREELU TASAKAALUSTAMISE
VÄLJAKUTSED JA VÕIMALUSED KAUGTÖÖ
TINGIMUSTES ETTEVÕTLUSE JA
INNOVATSIOONI SIHTASUTUSE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Gerda Mihhailova, MBA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Anari Lilleoja

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töö- ja pereelu tasakaalustamise väljakutsed ja võimalused kaugtöö tingimustes	8
1.1. Kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaalu olemus, omavahelised seosed ja seadusandlik regulatsioon	8
1.2. Kaugtöö väljakutsed ja võimalused töö- ja pereelu tasakaalustamisel	13
1.3. Töö- ja pereelu tasakaalu mõjurid ja hindamise võimalused	21
2. Kaugtöö uuring Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses	29
2.1. Kaugtöö kasutamise põhimõtted ja väljakutsed Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses	29
2.2. Kaugtöö uuringu meetodika ja tulemused	34
2.3. Kaugtöö uuringu järeldused ja ettepanekud	48
Kokkuvõte	57
Viidatud allikad	60
Lisa 1. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse struktuur	70
Lisa 2. Juhtide poolstruktureeritud intervjuu küsimused ja teoreetiline alus	71
Lisa 3. Ankeetküsimustik	72
Lisa 4. Töötajate fookusgrupi intervjuu küsimused ja teoreetiline alus	78
Lisa 5. Juhtide poolstruktureeritud intervjuu küsimused ja teoreetiline alus	79
Lisa 6. Ankeetküsitluse tulemuste kirjeldav statistika	80
Lisa 7. Ankeetküsimustiku väidete korrelatsioonimaatriks	81
Lisa 8. Soopõhine võrdlev statistika	82
Lisa 9. Vanusepõhine võrdlev statistika	83
Lisa 10. Asukohapõhine võrdlev statistika	85
Lisa 11. Staažipõhine võrdlev statistika	87
Lisa 12. Laste arvu põhine võrdlev statistika	89
Lisa 13. Perekonnaseisu põhine võrdlev statistika	91
Lisa 14. Kaugtöö viljelemise sageduse põhine võrdlev statistika	93
Summary	95

SISSEJUHATUS

Covid-19 pandeemiast tingitud muudatused töökorralduses ja kaugtöö kiire levimus on teaduskirjanduses pälvinud vaimse tervise ja heaolu kontekstis laialdast tähelepanu. Kaugtöö all mõeldakse käesolevas magistritöös lepingulise töösuhte alusel regulaarset töötamist info- ja kommunikatsioonitehnoloogiate (edaspidi IKT) vahendusel tööandja ruumidest väljaspool (European Commission, 2008). Kuigi kaugtöö levimust prognoositi erialakirjanduses juba enne COVID-19 haiguspuhangut (Narayanan, *et al.*, 2017, lk 47), on see nüüdsel tööturul kujunenud uueks normaalsuseks (Kauffeld *et al.*, 2022, lk 3; Kim *et al.*, 2023, lk 1). Kui enne koroonapandeemiat tegi kaugtööd 2,9% üleilmsest tööealisest elanikkonnast (ILO, 2020, lk 2), siis 2021. aastal kaugtöötas Euroopa Liidus kokku 42 miljonit töötajat, mis ületab kahekordselt 2019. aasta näitajad (Vargas *et al.*, 2022, lk 8). Statistikaameti (2022) andmetel teeb Eestis kaugtööd veerand tööealisest elanikkonnast.

Kaugtöö eelisteks on suurenenud paindlikkus töö ja selle tegemisele kuluva aja planeerimisel ning parem töö- ja pereelu ühitamine tänu võimalusele hoolitseda laste, pereliikmete ja koduse majapidamise eest (Nakrošienė *et al.*, 2019, lk 91). Samas seostatakse kaugtööd sageli töö- ja pereelu ähmastunud piiridega, sest senised barjäärid töö ja kodu vahel on kadunud (Herrera *et al.*, 2022, lk 2). Ka on kaugtöö töötajatele põhjustanud vaimse tervise probleeme, näiteks suurenenud isolatsiooni, stressi ja läbipõlemist (Landmann & Rohmann, 2022, lk 68). Probleeme süvendab rollide paljusus ja sellest tingitud konfliktid, sest aega ja energiat tuleb samaaegselt pühendada nii tööle, partnerile kui lastele (Zhang, 2020, lk 53). Eeltoodu on Kauffeld jt (2022, lk 3) sõnul sundinud organisatsioone reorganiseerima tööprotsesse ning otsima uusi praktikaid töötajate heaolu toetavate meetmete rakendamiseks.

Käesoleva magistritöö fookuses on töö- ja pereelu tasakaal kaugtöö tingimustes Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses (edaspidi ka EIS). Organisatsioon pälvis kaugtöö tegija märgise 2020. aastal (Targa Töö Ühing, *s.a.*), kaugtöö võimaldamine on osa organisatsiooni motivatsioonipaketist. Samas puudub terviklik ülevaade, kuidas

mõjutab kaugtöö EIS töötajate töö- ja pereelu tasakaalu, mida antud töös käsitletakse kui töö- ja pererollide ühitamise edukusest tulenevat tajutud rahulolu (Valcour, 2007, lk 1512). Kuigi inimeste rolle saab vaadelda ka laiemalt kui pelgalt töö- perekeskkonnas, seisneb töö autori esmahuvi EIS töötajate töö- ja pererollide ühitamisega seotud väljakutses ja võimalustes koduse kaugtöö kontekstis. Eeltoodu on ka põhjuseks, miks kasutakse töös terminit „töö- ja pereelu“, mitte „töö- ja eraelu“ või „töö ja elu“.

Vajadusele töö- ja pereelu tasakaalu antud organisatsioonis põhjalikumalt uurida osutavad läbiviidud rahulolu-uuringud, mille tulemuste kohaselt tajuvad töötajad ülekoormust, probleeme tööaja planeerimisel ning tööpäevasiseste puhkehetkede võtmisel. Samuti osutavad töö- ja pereelu ebapiisavale tasakaalule 2022. aastal EIS juhtide seas läbiviidud uuringu tulemused, mille kohaselt ei ole kaugtöö organisatsiooni töös probleeme tekitanud, kuid „meeskondades on tajutav pinge ja töötajate suur töökoormus on tekitanud olulise läbipõlemise ohu“ (Harjo, 2022, lk 39). Käesoleva magistritööga soovitakse antud uurimislünka täita, otsides lahendust uurimisprobleemile: kuidas mõjutab kaugtöö töötajate töö- ja pereelu tasakaalu Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses? Eeltoodule tuginedes on magistritöö eesmärgiks välja selgitada, kuidas mõjutab kaugtöö Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse töötajate töö- ja pereelu tasakaalu ning teha sellest lähtuvaid töökorralduslikke muudatusettepanekuid.

Autor on tööle seadnud järgmised uurimisküsimused:

- Milline on Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse töötajate rahulolu kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga?
- Mil määral on kaugtöö põhjustanud töötajatele rollikonflikte, stressi ja läbipõlemist?
- Mil viisil toetavad organisatsioon ja selle juhid töö- ja pereelu tasakaalu?
- Kuidas korraldada kaugtööd viisil, mis tagaks organisatsioonis töö- ja pereelu parema ühitamise ja ennetaks seeläbi töötajate võimalikku stressi ja läbipõlemist?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks tuginetakse juhtumiuuringule, mis võimaldab uurimisküsimusi ühe organisatsiooni piires sügavuti analüüsida (Rinjit, 2020, lk 127). Uurimisküsimustele tuginedes on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaalu olemusest, omavahelistest seostest ja seadusandlikust regulatsioonist;

- selgitada välja kaugtöö väljakutsed ja võimalused töö- ja pereelu tasakaalustamisel;
- kaardistada töö- ja pereelu tasakaalu mõjurid ning selgitada, mil määral on töö- ja pereelu tasakaal seotud töötajate tööga rahulolu, stressi ja läbipõlemisega;
- töötada välja teooriale tuginedes uurimismetoodika töö empiirilise osa läbiviimiseks;
- viia läbi kaugtöö uuring Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses;
- tuvastada võimalused töö- ja pereelu paremaks ühitamiseks kaugtöö tingimustes;
- töötada välja ettepanekud Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse juhtkonnale kaugtöö edasiseks korraldamiseks, mis toetaksid töö- ja pereelu ühitamist.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimene osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade töö- ja pereelu ning kaugtöö olemusest, peamistest kokkupuutepunktidest ja seadusandlikust regulatsioonist, teises kaugtöö võimalustest ning väljakutsetest töö- ja pereelu tasakaalustamisel ning kolmandas töö- ja pereelu tasakaalu mõjuritest ning hindamise võimalustest. Teoreetilise osa koostamisel tuginetakse kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaalu teadusuuringutele, mis on aluseks ka empiirilise uuringu metoodika kujundamisele. Peamised autorid, kellele teooria osas tuginetakse, on Carlson, Greenhaus, Hammer, Nakrošienė, Tejero, Thompson ja Valcour.

Magistritöö teise osa moodustab empiiriline uuring, mis koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse kaugtöö kasutamise põhimõtteid, väljakutseid ja varasemalt läbiviidud rahulolu-uuringu tulemusi töö- ja pereelu tasakaalu mõjurite kontekstis. Teine alapeatükk tutvustab empiirilise uuringu metoodikat ja uurimustulemusi. Kolmandas alapeatükis sünteesitakse uuringu tulemused teooriaga ning esitatakse töö peamised järeldused ja ettepanekud. Samuti tehakse viimases alapeatükis uuringutulemustele tuginedes organisatsiooni tipp- ja keskastmejuhtidele ettepanekuid kaugtöö tõhusamaks korraldamiseks, mis toetaks töö- ja pereelu paremat ühitamist ning ennetaks töötajate võimalikku stressi ja läbipõlemist.

Magistritöö järeldused on suunatud Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutusele töö- ja pereelu tasakaalu olulisuse paremaks teadvustamiseks, kuid võivad temaatika aktuaalsuse tõttu huvi pakkuda ka teistele kaugtööd viljelevatele organisatsioonidele. Samas võib magistritöö piiranguks pidada asjaolu, et juhtumiuuringu puhul saab järeldusi teha vaid uuritava organisatsiooni piires, mistõttu ei laiene tulemustele tuginevad üldistused teistele

asutustele. Siiski julgustab töö autor töö- ja pereelu temaatikat kaugtöö tingimustes uurima ka teistes era- ja avaliku sektori organisatsioonides ning loodab, et on andnud valdkonna olulisuse teadvustamise omapoolse panuse.

Autor soovib tänada juhendajat, kelle valdkondlikud teadmised, harukordne terviku nägemise võime ja koostöö aitasid töö valmimisele igakülgset kaasa. Eriline tänu kuulub õppejõud Kandela Õunale, kelle huumorimeel ning praktilised nõuanded toetasid empiirilise uuringu läbiviimist ja tulemuste analüüsi. Lisaks tänab autor suurepäraseid ja toetavaid kolleege Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutusest.

1. TÖÖ- JA PEREELU TASAKAALUSTAMISE VÄLJAKUTSED JA VÕIMALUSED KAUGTÖÖ TINGIMUSTES

1.1. Kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaalu olemus, omavahelised seosed ja seadusandlik regulatsioon

Alapeatükk annab ülevaate kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaalu terminitest ning omavahelistest seostest, eesmärgiga avada magistritöö kesksete teemade põhiolemust ja kokkupuutepunkte. Lisaks vaadeldakse uurimisvaldkondades toimunud seadusandlikke arenguid, mis on reguleerimas seniseid kaugtöö korraldamise õiguslikke lünki ning töötervishoiu alaseid arenguid kaugtööga kaasnevate ohutegurite klassifitseerimisel.

Käesolevas magistritöös käsitletakse kaugtööd kui paindlikku töövormi, mille puhul kasutatakse töötamiseks IKT vahendeid ning viibitakse füüsiliselt väljaspool tööandja tööruume (European Commission, 2008; Irawanto *et al.*, 2021, lk 3; Marx *et al.*, 2021, lk 1; Wang *et al.*, 2021, lk 17; Elbaz *et al.*, 2022, lk 1). Üldjuhul peetakse kaugtöö all silmas lepingulist töösuhet ühe tööandjaga ning tööd tehakse tööandja poolt määratud kella-aegadel, samas võib töö tegemise aeg olla vabakutseliste või mitme tööandjaga seotud töötajate puhul olla erinev (Nakrošienė *et al.*, 2019, lk 90). Kaugtöö võimaldab töötada aja- ja kohapaindlikult (Irawanto *et al.*, 2021, lk 1; Rymaniak *et al.*, 2021, lk 2; Metselaar, 2022, lk 1), kuid eeldab tööandja ja töötaja vahelist kokkulepet selle kasutamise vajaduse, võimaluste ja regulaarsuse osas (European Commission, 2008). Teisisõnu on kaugtöö paindlik töö tegemise viis, mille eeltingimuseks on osapoolte jagatud arusaam töö korraldamisest ja ametlik sellekohane kokkulepe.

Teaduskirjanduses on kaugtööd nimetatud erinevalt, näiteks *telecommuting*, *telework*, *remote work*, *distributed work*, *virtual work*, *e-work*, *flexible work*, *mobile work*, *distance work*, *smart work*, *homework*, *working from home* (Nilles, 1988, lk 301; Mihhailova,

2017, lk 3; Anderson & Kelliher, 2020, lk 687; Erro-Garcés *et al.*, 2022, lk 1), kuid tegu ei ole samatähenduslike terminitega. Eelnimetatud terminoloogia peamiseks erinevuseks võib pidada töö tegemise asukohta. Nii hõlmas mõiste *telecommuting* algselt kodus ning regionaalsetes kaugtöökeskustes tehtavat tööd, et hoida kokku transpordikuludelt, minimeerida tööle ja koju sõitmiseks kuluvat aega ning sellega kaasnevat keskkonnanäsaastet (Nilles, 1988, lk 302). Kodus töötamine tähendab töötaja poolt tehtavat tasustatavat tööd vaid koduses keskkonnas, juhindudes seejuures tööandja sätestatud tööreeglistikust ja kasutades selleks erinevaid IKT lahendusi ja sidekanaleid (Marx *et al.*, 2021, lk 1). Tänapäeval võib mobiilne töö Kauffeld jt (2022, lk 1) sõnul toimuda mistahes asukohas, sest töö tegemiseks vajalikule infole ligipääsu tagavad reaalajas lisaks e-kirjade ja videotööriistade ka keerukamad juhtimis- ja koostöötarkvara lahendused.

Üldiselt ei ole kaugtöö terminoloogia osas autorite seisukohtades suuri erinevusi. Siiski on kirjanduses loetu põhjal täheldatav progress kaugtöö olemusliku tähenduse avardamisel seoses tehnoloogia kiire arenguga. See on oluliselt laiendanud töötajate valikuvõimalusi töö tegemise asukohas ning suurendanud teadmisi ja oskusi uudsete tehnoloogiate kasutamisel. Eeltoodud rõhutavad ka Erro-Garcés jt (2022, lk 3), kelle sõnul mõjutavad pilvepõhiste tehnoloogiate areng kaugtööd olulisel määral ka tulevikus.

Arvatakse, et kaugtöö on vaid osa tööturu kohanemisstrateegiast, mis võimaldab tulevikus eriolukordadest tulenevate piirangutega paremini toime tulla (Irawanto *et al.*, 2021, lk 1). Seega on autorid üksmeelel, et lähitulevik toob kaasa kaugtöö trendi jätkumise (Elbaz *et al.*, 2022, lk 1; Erro-Garcés *et al.*, 2022, lk 12), sest koroonapandeemia kiirendas tööprotsesside digitaliseerimist ning võimendas paindlikkust soosivaid suundumisi laiemalt (Syrek *et al.*, 2022, lk 20). Taoline üksmeel kaugtöö levimuse kohta viitab, et töötamine on lähitulevikuski mõjutatud tehisintellekti, robotite ja virtuaalreaalsusel põhinevate lahenduste kontekstis.

Mõnevõrra erinevaks pidada erialaautorite arusaama sellest, keda võib pidada kaugtöötajaks. Ühest küljest leitakse, et kaugtöö võib ajaliselt olla varieeruv, ulatudes mõnest tunnist nädalas kuni täistööajani (Vargas *et al.*, 2022, lk 23), teisalt võib Brunelle ja Fortin (2021, lk 1) hinnangul kaugtöötajaks pidada töötajat, kes veedab vähemalt poole tööajast väljaspool traditsioonilist kontorit. Sellises ulatuses tehtavat kaugtööd peavad mainitud autorid ka optimaalseimaks, sest tegu on psühholoogilise lävendiga kaugtöö

eeliste tajumisel võrreldes kontoris töötavate kolleegidega. Käesolevas töös vaadeldakse kaugtöö tegemist päevades ühel tüüpilisel nädalal, sest uuritavas organisatsioonis võib kaugtöö tegemise sagedus sõltuvalt töökoormusest ja töö eripärast ajas varieeruda. Samas on antud töös oluline eelmainitud kaugtöö ajaline optimaalsus, mis võib empiirilise uuringu tulemustest sõltuvalt osutada relevantseks kaugtöö edasises korraldamises.

Töötajate suur huvi kodus töötamise ja paindlike tööviiside vastu on tinginud praktilise vajaduse põhjalikumalt uurida, kuidas mõjutab kaugtöö töötajate töö- ja pereelu. Kuigi temaatikat on 1970. aastatest alates laialdaselt käsitletud, ei leidu töö- ja pereelu tasakaalule üldtunnustatud definitsiooni.

Enim on töö- ja pereelu tasakaalu seostatud pühendumise ja rahuloluga, nii on Greenhaus jt (2003, lk 513) töö- ja pereelu tasakaalu määratlenud võrdse rahulolu ning pühendumisena töö- ja pererollidele. Valcour (2007, lk 1512) hinnangul on tegu tajutud rahuloluga, mis tugineb töö- ja perekondlike rollide ühitamise edukusele. Eelnimetatud määratlus on töö- ja pereelu käsitlevas erialakirjanduses laialdaselt viidatud ja uurimistöodes valideeritud, mistõttu juhitudakse sellest definitsioonist ka antud magistritöös. Erineva, sotsiaalse mõõtmega määratluse pakkusid Grzywacz ja Carlson (2007, lk 458), kelle sõnul on töö- ja pereelu tasakaal eelkõige erinevate rolliootuste saavutamise, mis on paindlike kokkulepetena paika pandud partnerite ja töökaaslaste omavahelise suhtlemise käigus. Kalliath ja Brough (2008, lk 326) leiavad, et tasakaal on inimese eluväärtustega kooskõlas olev töö- ja pererollide efektiivsus ning sellest tingitud rahuolu.

Töö- ja pereelu tasakaalu on püütud selgitada ka konfliktiteooriate kaudu, näiteks Greenhaus ja Allen (2011, lk 172) on selle määratlenud kui pühendumise erinevatele tööalastele ja eraelulistele rollidele, millega ei kaasne olulist rollide vahelist konflikti. Siiski on viimasel kümnendil töö- ja pereelu seostatud enam indiviidi subjektiivse hinnanguga oma töö- ja töövälise tegevuse ning elu kooskõlale laiemalt (Brough *et al.*, 2014, lk 2728). Kaasaja käsitletused on mõnevõrra üldisemad, näiteks on Eurofound (2022) töö- ja pereelu tasakaalu defineerinud kui inimest rahuldava tasakaalu töö- ja eraelu vahel. Eeltoodut kokku võttes on töö- ja pereelu tasakaal peatükis kirjeldatud autorite seisukohtadele tuginedes kujutatud tabelis 1.

Tabel 1. Töö- ja pereelu tasakaalu olemus

Tunnused	Töö- ja pereelu tasakaalu olemus	Allikas
Rollikonflikt, rikastamine	Erisuunaliste tegurite koosmõju avaldub rollikonflikti või rollide rikastamisena	Frone, 2003, lk 146
Pühendumine	Võrdne pühendumine töö- ja pererollidele	Greenhaus <i>et al</i> , 2003, lk 513
Rahulolu	Tajutud rahulolu töö- ja pererollidega	Valcour, 2007, lk 1512
Sotsiaalne suhtlus	Sotsiaalsed kokkulepped ja tugivõrgustiku hinnang rolliootustele vastamisel	Grzywacz & Carlson, 2007, lk 458
Rahulolu	Kooskõla rahulolu ja eluväärtuste vahel	Kalliath & Brough, 2008, lk 326
Rollikonflikt	Pühendumine töö- ja pererollidele, millega ei kaasne rollide vahelist konflikti	Greenhaus & Allen, 2011, lk 172
Rahulolu	Töö- ja töövälise tegevuste ning elu terviklik kooskõla	Brough <i>et al.</i> , 2014, lk 2728
Rahulolu	Rahulolu töö- ja eraeluga	Eurofound, 2022

Kuigi töö- ja pereelu tasakaalu on aastakümneid arvukates teadustöodes uuritud, leidub kirjanduses eelviidatud definitsioonide kontekstis võrdlemisi palju kriitikat. Peamiselt on kaasaegsed autorid varasemate määratluste kitsaskohtadena välja toonud, et need ei arvesta viimastel aastakümnel toimunud muutusi inimeste elu- ja töökorralduses ega muid kogukondlikke, sotsiaalseid ja vaba ajaga seotud rolle (Khateeb, 2021, lk 28), mille omavahelise kooskõla saavutamine on inimesele samuti oluline. Seetõttu kasutavad autorid tänapäeval töö- ja pereelu asemel ka selle modifitseeritud terminit „töö- ja eraelu“ või „töö ja elu“, mis ei piiritle tajutud rahulolu pelgalt töö, pere ja lähikondsetega.

Samas võib töö- ja pereelu laiem käsitlus selle olemuse mõistmise muuta keerukaks, sest elu ja sellega rahulolu võib jääda inimesele raskesti hoomatavaks. Teema komplitseeritust kinnitab asjaolu, et kaasaegsed autorid kasutavad siiani uurimistöodes laialdaselt algsete teoreetikute väljatöötatud meetodeid nii töö- ja pereelu tasakaalu, rollikonfliktide kui stressi ja läbipõlemise uurimisel. See viitab teatavale lüngale empiiriliste meetodite kaasajastamisel, kuid ilmestab ka töö- ja pereelu tasakaalu kui mitmekülgse psühholoogilise konstrukti üldist olemuslikku keerukust.

Lisaks on teadlased eriarvamusel küsimuses, mida võib pidada piisavaks tasakaaluks. Greenhaus jt (2003, lk 513) arvates peaks aeg töö ja pere vahel olema võrdselt jaotatud, samas märgivad Dev ja Manoj Raj (2017, lk 30), et eelnevast olulisem on rollide omavaheline sobivus ja sellega kaasnev rahulolu. Ka Irawanto jt (2021, lk 4) möönavad, et töö- ja pererolle tuleks vaadelda teineteist täiendavatena ning absoluutse tasakaalu

saavutamine ei ole vajalik. Sellega nõustuvad Zhang jt (2020, lk 53), kelle arvates võib inimene samaaegselt olla nii töötaja, abikaasa, isa või ema ning erinevad rollid nõuavadki erinevat aega ja energiat. Eeltoodust järeldub, et ideaalse tasakaalu asemel on inimese heaolu seisukohast olulisim piisav rahulolu mõlema rolliga ka olukorras, kus näiteks pererollidesse panustatakse väikeste laste tõttu ajaliselt enam ressursse.

Kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaalu temaatika uurimise olulisust ilmestavad mitmed hiljutised jõustatud regulatsioonid seadusandluses. Nii on Euroopa Liidus kehtestatud resolutsioon töötaja füüsilise ja vaimse tervise, heaolu ning psühhosotsiaalsete riskide maandamiseks ja õiguste seadmiseks väljaspool tööaega ehk „õigusele mitte olla kättesaadav“ (European Parliament, 2021). Samuti jõustus 2022. aastal Euroopa Komisjoni töö- ja eraelu direktiiv, mis seab liikmesriikidele kohustuse võimaldada töötajatele paindlikke tööviise (European Commission, 2019). Eelnev loob laiemat õigusraamistikku kaugtööga kaasnevate ohutegurite teadvustamisel ning kaugtöötajate õiguste seadmisel, kuid eeldab liikmesriikidelt eelviidatud sätete integreerimist siseriiklikku tööseadusandlusse.

Eestis on kaugtöö erisusi arvestav õiguslik regulatsioon siiani olnud ebaselge, seadusandluse lünki ja kaugtöö ebapiisavat korraldust on magistritöös kritiseerinud näiteks Palm (2019, lk 64). 2022. aastal jõustati õigusselguse loomiseks töötervishoiu ja tööohutuse seaduse (TTOS) muudatused, mille paragrahv 13⁵ kohustab tööandjat järgima kaugtööle kohalduvaid erisätteid ning tagama seaduse nõuete täitmise ka kaugtööl. Selleks tuleb koostada kaugtöökoha riskianalüüs, kus selgitatakse välja töökeskkonna ohutegurid ning hinnatakse riske töötaja tervisele ja ohutusele. Tuvastatud riskid tuleb kajastada riskianalüüsi tegevuskavas, teavitada töötajat ning juhendada, kuidas riske ennetada või maandada. (TTOS, §13) Töötaja rolliks on seejuures kaugtööl ohutu töökoha ja töötingimuste kujundamine lähtuvalt tööandja antud juhistest.

Euroopa Komisjoni töö- ja eraelu direktiivi alusel 2023. aastal jõustunud „Kutsehaiguste loetelu“ muudatusega loetakse Eestis nüüdsest kutsehaiguseks ka kaugtööl tekkinud töökeskkonna psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tingitud haigused, näiteks pikaajaline üksinda töötamine ja tööstress. Seega on töötajal õigus nõuda tööandjalt hüvitist, kui kaugtööl tekkinud terviseprobleem on põhjustatud kodus tekkinud ohutegurist. Seetõttu

võib nimetatud arenguid seadusandluses pidada märgiliseks arenguks töö- ja pereelu temaatika reguleerimisel seadusandja poolt nii Eestis kui Euroopa Liidus.

Alapeatükis väljatoodud arengud kaugtöö ning selle õigusruumi kujundamisel peegeldavad ühiskondlikke muutusi töötajate heaolu ja vaimse tervise väärtustamisel. Kahe uurimisvaldkonna vaheliste seoste ja kaugtöö mõju teadvustamise vajadus töötajate heaolu kontekstis on suurenenud, sest koroonapandeemiast tingitud sundusliku töövormi piirangud on kadunud ning paljud töötajad soovivad kaugtöö viljelemist jätkata. Eeltoodu tingib vajaduse kaugtöö paremaks korraldamiseks organisatsioonides, et vältida töötajate vaimse tervise ja heaolu taseme langust. Selleks loovad alapeatükis kirjeldatud seadusandlikud muudatused töö- ja pereelu väärtustamiseks senisest paremad eeldused.

1.2. Kaugtöö väljakutsed ja võimalused töö- ja pereelu tasakaalustamisel

Alapeatükis selgitatakse kaugtöö eeliseid, peamisi väljakutseid ning võimalusi töö- ja pereelu tasakaalustamisel. Lisaks antakse ülevaade organisatsiooni ja selle juhtide rollist kaugtöö korraldamisel ning kaugtöö piiride seadmise olulisusest töö- ja pereelu ühitamisel.

Šmite jt (2023, lk 1) leiavad, et koroonapandeemia kontekstis omandatud kaugtöökogemused on töötamise tulevikule avaldanud püsivat mõju. Seetõttu on tööandjaile muutunud olulisimaks küsimus, kuidas kaugtöö võimalusi maksimaalsel viisil realiseerida. Järgnevalt annab autor ülevaate, milliseid võimalusi ja eeliseid kaugtöö organisatsioonidele pakub.

Kaugtöö suurendab tööandja atraktiivsust tööturul ning võib oskusliku korralduse kaudu kujuneda tööturul organisatsiooni konkurentsieeliseks (Dowling *et al.*, 2022, lk 3). Kaugtöö laiema ühiskondliku mõjuna nähakse linnastumise ja pendelrände vähenemist, sest inimesed saavad töötada ka äärealadel (Delventhal *et al.*, 2022, lk 8). Samuti leevendab kaugtöö probleeme tööjõu kättesaadavusega, sest kandidaatide värbamisel puuduvad asukohapiirangud (Rymaniak *et al.*, 2021, lk 2). Ka aitab see vähendada liiklusummikuid suurlinnades ja transpordivahendite põhjustatud süsihappegaaside

heitkoguseid (Erro-Garcés, 2022, lk 4). Kaugtöö poolt loodavad võimalused töötaja, tööandja ja ühiskonna tasandil on kujutatud joonisel 1.

TASAND		
TÖÖTAJA	TÖÖANDJA	ÜHISKOND
<ul style="list-style-type: none"> • Rohkem aega perele • Suurem rahulolu • Suurem tööautonoomia • Suurem pühendumine organisatsioonile • Positiivne enesemääratlus 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivne kuvand tööotsijate seas • Suurem töö efektiivsus • Paremad töötulemused • Kõrgem töörahulolu • Vähe tööjõu voolavus 	<ul style="list-style-type: none"> • Väheneb linnastumine ja pendelränne • Hoogustub regionaalareng • Väheneb tööandja ja töötaja kliimamõju ja CO2 jalajälk

Joonis 1. Kaugtöö poolt loodavad võimalused töötaja, tööandja ja ühiskondlikul tasandil. Allikad: Rymaniak *et al.*, 2021, lk 2; Delventhal *et al.*, 2022, lk 8; Erro-Garcés, 2022, lk 4; Metselaar *et al.*, 2022, lk 6 Šmite *et al.*, 2023, lk 1, autori täiendustega

Kwon ja Jeon (2020, lk 41) hinnangul sobib kaugtöö kõige paremini tulemusjuhtimist viljelevatesse organisatsioonidesse, kus saavutamist vajavad eesmärgid on keskselt kokku lepitud ning tulemusliku töö eest tunnustamise põhimõtted töötajatele teada. Sellises keskkonnas võimaldab kaugtöö paindlikkust, mis avaldub mitmete autorite hinnangul (Rymaniak *et al.*, 2021, lk 2; Delventhal *et al.*, 2022, lk 8; Metselaar, 2022, lk 1) töö efektiivsuse kasvus, pühendumises, töötajate üldises heaolus ning paremini tasakaalustatud töö- ja pereelus.

Varasemates uuringutes on ilmnunud positiivsed seosed kaugtöö ja tööga rahulolu vahel, mis seisnevad kokkuvõtlikult järgmistes aspektides (Erro-Garcés, 2022, lk 12; Kauffeld *et al.*, 2022, lk 25; Metselaar *et al.*, 2022, lk 6 Šmite *et al.*, 2023, lk 1):

- parem keskendumine ning võimalus kujundada endale sobivaim tööruum;
- leeveneb tööstress;
- parem koosolekute ajakasutus ja kvaliteet;
- arenguvõimaluste kasv, sest organisatsioon ja selle protsessid on pidevas arengus;
- suurem vastutus tööülesannete planeerimisel ja elluviimisel;
- lisanduvast ajaressursist suureneb õnnetunne pere ja lähedastega veetmiseks;
- suureneb tööautonoomia ning tajutud rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga.

Samas on kaugtöö töötajatele põhjustanud mitmeid väljakutseid, näiteks töö- ja pereelu tasakaalustamisel (Nakrošienė *et al.*, 2019, lk 89; Palumbo, 2020, lk 921; Irawanto, 2021, lk 8). Üha enam viidatakse vaimse tervise halvenemisega kaasnevatele probleemidele, nagu isolatsioon, stress, füüsiline ja emotsionaalne kurnatus, ülekoormus ning ärevus (Landmann & Rohmann, 2022, lk 68). Eeltoodu tingivad kattuvad töö- ja pererollid, mis hägustavad töö ja kodu vahelisi piire.

Kaugtööl tekkivate väljakutsete üheks põhjuseks peetakse asjaolu, et töötajad ei suuda end peale tööpäeva lõppu tööst välja lülitada ning on alid tööaega pikendama perele mõeldud aja arvelt (Tejero *et al.*, 2021, lk 1068). Tööd tehakse ajaliselt kauem ning ka nädalavahetustel (Palumbo, 2020, lk 918). Chung ja van der Lippe (2020, lk 370) on seda selgitanud kui kingituste vahetamise fenomeni, mis väljendub töötaja tundmuslikus vajaduses pakkuda tööandjale kaugtööl ka omalt poolt suuremat vastutulekut, näiteks olles pidevalt kättesaadav e-kirjade ja muude töökanalite kaudu. Sellega võivad kaasneda töö intensiivistumine ja tajutud ülekoormus, mida võib pidada eelkirjeldatud väljakutse negatiivseteks tagajärgedeks.

Mitmed autorid on leidnud, et pikenenud tööaeg ja vähenenud kontroll tööaja kestuse üle pärsib tööst taastumist (Spreitzer *et al.*, 2017, lk 481), füüsilist aktiivsust, paarissuhteid (Šmite *et al.*, 2023, lk 7) ning rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga (Valcour, 2007, lk 1519; Brunelle & Fortin, 2021, lk 1). Leidub ka teistsuguseid arvamusi, näiteks Sostero jt (2020, lk 20) arvates on töötundide pikenemine ning töö- ja pereelu ähmastunud piirid kaugtööga paratamatult kaasnevad tagajärjed, mille kompenseerivad kaugtöö eelised. Selle seisukohaga ei saa autor täielikult nõustuda, sest eelkõige viitavad eelnimetatud tagajärjed kriitilisele vajadusele kaugtööd paremini korraldada, vältimaks võimalike negatiivsete tagajärgede püsivat mõju töötajate vaimsele ja füüsilisele heaolule.

Lisaks perele pühendatava aja vähenemisele võib kaugtööl kannatada ka selle kvaliteet, sest töö saadab inimest sõltumata ajast ja kohast, kus või kellega ta viibib (Boswell & Olson-Buchanan, 2007, lk 597). Katkematut seotust tööga soosib tehnoloogia, mis on kõrvaldanud senised ajalised ja ruumilised piirid töö ja kodu vahel (Oludayo & Omonijo, 2020, lk 3). Vajadus olla kursis tehnoloogiliste uuendustega ja tööandja ootus uute lahenduste kasutuselevõtu osas võivad Upadhyaya (2021, lk 1649) sõnul tekitada tehnostressi, mis on IKT lahenduste paljususest tulenev ärevus ja ebamugavustunne.

Töö intensiivistumine kaugtööl võib põhjustada ka konkurentsi töö ja pereelu vahel, mis tekitab tajutud ülekoormust, stressi ja läbipõlemist (Sirgy & Lee, 2018, lk 234; Contreras *et al.*, 2020, lk 3; Tejero *et al.*, 2021, lk 1068; Syrek *et al.*, 2022, lk 29). Samuti võivad töötajad tunnetada ohtu oma senistele karjäärivõimalustele, ametialasele staatusele ja sissetulekule, põhjustades psühholoogilisi vaevusi nagu depressioon, närvilisus ja hirm (Rymaniak *et al.*, 2021, lk 6). Erro-Garcés jt (2022, lk 5) hinnangul on eelnimetatud tagajärjed enamasti tingitud puudulikust kaugtöö ettevalmistusest, kodustest töötingimustest ja pereliikmete ebapiisavast toetusest. Eeltoodut peetakse ka peamisteks põhjusteks, miks Covid-19 tingimustes kiirele kaugtööle üleminekuga kaasnes paljudele vaimse tervise ja heaolu langus. Kokkuvõtlikult on kaugtöö väljakutsed ja negatiivsed tagajärjed toodud tabelis 2.

Tabel 2. Kaugtöö väljakutsed ja negatiivsed tagajärjed

Väljakutsed	Allikas	Tagajärjed	Allikas
Suureneb tajutud töökoormus	Chung & van der Lippe, 2020, lk 370	Tööst taastumine on pärsitud Suureneb tajutud ülekoormus ja stress	Spreitzer <i>et al.</i> , 2017, lk 481 Syrek <i>et al.</i> , 2022, lk 29
Tööpäev pikeneb perele pühendatava aja arvelt	Tejero <i>et al.</i> , 2021, lk 1068	Väheneb füüsiline aktiivsus, halvenevad paarissuhted	Šmite <i>et al.</i> , 2023, lk 7
Töötatakse nädalavahetustel	Palumbo, 2020, lk 918	Ähmastuvad piirid töö- ja pereelu vahel Töö- ja perekonfliktide teke	Sostero <i>et al.</i> , 2020, lk 20 Wang <i>et al.</i> , 2021, lk 28
Tehnostress	Upadhyaya, 2021, lk 1649	Ärevus, ebamugavustunne	Rymaniak <i>et al.</i> , 2021, lk 6
Töö- ja pere konkureerimine	Contreras <i>et al.</i> , 2020, lk 3	Stress, läbipõlemine, depressioon	Tejero <i>et al.</i> , 2021, lk 1068; Syrek <i>et al.</i> , 2022, lk 29
Sotsiaalse lävimise vähenemine	Brunelle & Fortin, 2021, lk 1	Isolatsioon, madal rahulolu kaugtööga	Coban, 2022, lk 242; Deschênes, 2023, lk 7; Kauffeld <i>et al.</i> , 2022, lk 2

On leitud, et kaugtöö piirab töötajate sotsiaalset lävimist suurenenud füüsilise distantsi tõttu (Brunelle & Fortin, 2021, lk 1), mis võib tekitada isolatsiooni (Coban, 2022, lk 242), vähendada rahulolu kaugtööga (Deschênes, 2023, lk 7) ja organisatsiooniga samastumist (Kauffeld *et al.*, 2022, lk 2). Olulise seosena on leitud, et isolatsioon suureneb, kui kaugtöö tegemise sagedus kasvab, mistõttu võib isolatsiooni pidada suurenenud pingeseisundi ja sellega seotud stressi tagajärjeks (Van Zoonen & Sivunen, 2022, lk 617).

Vähenenud kontaktid süvendavad Wang jt (2021, lk 28) hinnangul üksildustunnet, tööülesannete täitmise edasilükkamist ning soodustavad seeläbi töö- ja perekonfliktide teket. Need aspektid viitavad ohuteguritele, mille maandamisele tuleb nii tööandjatel kui ka töötajatel kaugtöö korraldamisel enam tähelepanu pöörata.

Kaugtöö väljakutsete kontekstis on oluline mõista, kes on selle negatiivsetest mõjudest enim mõjutatud. On leitud, et kuigi ka mehed tajuvad kaugtööl raskusi (González Ramos & García-de-Diego, 2022, lk 2), peetakse seda väljakutseks eelkõige töötavate emade puhul (Tejero *et al.*, 2021, lk 1065; Elbaz *et al.*, 2022, lk 1). Naiste kaugtöö eeliste tajumine on seejuures mõjutatud peres kasvavate laste arvust ja vanusest (Nakrošienė *et al.*, 2019, lk 99). Lisaks lastele nõuab kodune kaugtöö koduste kohustuste planeerimist ja täitmist, mis pärsib töö- ja pereelu vaheliste piiride seadmist ning suurendab vastuvõtlikkust töö- ja perekonfliktide tekkele (Çoban, 2022, lk 251). Kuigi kaugtöö on naiste koduste kohustuste kasvades traditsioonilisi soorolle suurendanud, näeb D'Andrea (2022, lk 4) mitmeid eeldusi olukorra muutumiseks, sest ka mehed tajuvad senisest suuremat vajadust perekondlike kohustusi täita.

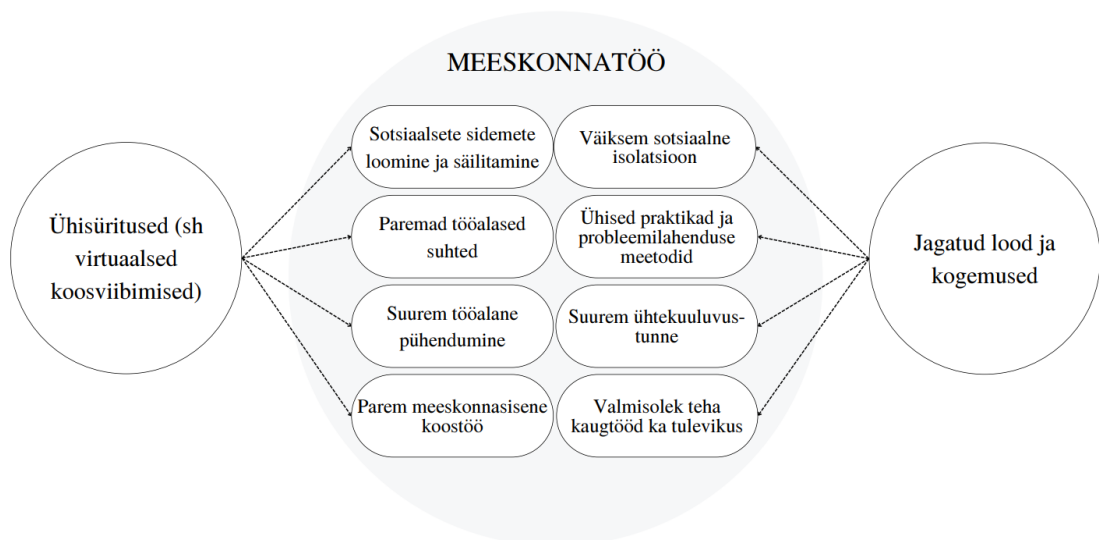
Kaugtöö võimaluste realiseerimisel said Covid-19 aegsel kaugtööl hästi hakkama eelkõige väheste juhtimistasanditega paindlikud organisatsioonid, mille tehnoloogiline ja juhtimisalane valmisolek tagasid töötajate oskuste arendamise ja organisatsioonipoolse toetuse (Contreras *et al.*, 2020, lk 1; Erro-Garcés *et al.*, 2022, lk 4). Popovici ja Popovici (2020, lk 470) peavad kaugtööd aktsepteeriva ja toetava organisatsioonikultuuri arendamist kaasaja üheks suurimaks väljakutseks, mis võib pärssida tööandja püüdlusi töötajate motivatsiooni ja töörahulolu säilitamisel. Selleks soovitab Mihhailova (2017, lk 5) juhtidel arendada virtuaalset organisatsioonikultuuri, mis looks usaldust, edendaks meeskonnatööd ning aitaks vähendada töötajate tajutavat isolatsiooni. Chung ja van der Lippe (2020, lk 377) lisavad, et organisatsioonikultuur peab kollektiivse kokkuleppena väärtustama töötajate töö- ja pereelu tasakaalu läbi selgete sõnumite, et töötegemises tuleb tõmmata piire ning töötama ei pea igal pool ja kogu aeg.

Eelneva kontekstis on Koost (2022, lk 34) leidnud, et töövälisel ajal töötamine ei ole tööheaolu vähendav tegur eeldusel, et see on eelnevalt juhiga kokku lepitud ning tasustatud, muudel juhtudel kestavad töökohustused vaid tööpäeva lõpuni. Seetõttu peavad Kim jt (2023, lk 1) oluliseks selliste meetmete arendamise, mis on suunatud

töötajate isiklike ressursside taastumisele, näiteks piisav puhkeaeg, hobid ja perele pühendatud aeg. Seega on kaugtöö väljakutsete ületamisel ja töö korraldamisel võtme-tähtsusega organisatsioonipoolsed meetmed, mis aitaksid töötajate töö- ja pereelu olulisust paremini teadvustada.

Olulisim roll töö- ja pereelu tasakaalustamisel on juhtidel (Thompson *et al.*, 1999, lk 396; Clark, 2001, lk 349; Contreras *et al.*, 2020, lk 1; Kauffeld *et al.*, 2022, lk 3). Usalduslik suhe juhiga suurendab rahulolu kaugtööga ning tunnetatud karjäärivõimalusi (Nakrošienė *et al.*, 2019, lk 99) ja aitab vähendada töö- ja perekonflikte (Bhumika, 2020, lk 705). Ka Kiivrames (2021, lk 37) leidis oma töös, et töötajad tajuvad madalamat tööstressi, kui rahulolu vahetu juhi ning kaugtöö korraldusega on kõrgem.

Ühe lahendusena on organisatsioonidel töö- ja pereelu tasakaalustamiseks soovitatud arendada meeskonnatööd edendavaid meetmeid, milleks on ühisüritused, jagatud lood ja kogemuste vahetamine. Eeltoodu aitab säilitada töötajate vahelisi sotsiaalseid suhteid, vähendada tööalast isolatsiooni, suurendada organisatsioonile pühendumist ning töötajate valmisolekut teha kaugtööd tulevikus. (Dowling *et al.*, 2022, lk 7; Kauffeld *et al.*, 2022, lk 25; Wang *et al.*, 2021, lk 30; Wood *et al.*, 2022, lk 17; Deschênes, 2023, lk 9; Šmite *et al.*, 2023, lk 8) Meeskonnatööd soodustav meetmestik kaugtööl on visualiseeritud joonisel 2.



Joonis 2. Meeskonnatööd soodustavad meetmed kaugtööl. Allikad: Dowling *et al.*, 2022, lk 7; Kauffeld *et al.*, 2022, lk 25; Wang *et al.*, 2021, lk 30; Wood *et al.*, 2022, lk 17; Deschênes, 2023, lk 9; Šmite *et al.*, 2023, lk 8, autori täiendustega

Juhtide suurimaks väljakutseks kaugtööl peetakse asjaolu, et senised juhtimismudelid ja tööprotsessid kaugtööl ei toimi (Contreras *et al.*, 2020, lk 6; Dowling *et al.*, 2022, lk 9; Kauffeld *et al.*, 2022, lk 3). Keskseks vajaduseks on kujunenud suhete juhtimine (Bartsch, 2021, lk 81), mis eeldab töötaja ootuste, vajaduste ja eelistuste tundmaõppimist ning töötegemist takistavate tegurite märkamist (Qureshi & Hamid, 2017, lk 238; Dowling *et al.*, 2022, lk 5). See võimaldab stressi, läbipõlemise ja vaimse tervise probleemide korral õigeaegselt sekkuda (Deschênes, 2023, lk 9). Juhtimine kaugtööl eeldab senisest paremat kuulamis- ja suhtlemisoskust, proaktiivsust, tunnustamist ning tagasisidestamist (Popovici & Popovici, 2020, lk 471). Järelikult peab organisatsiooni kaugtöö meetmestik sisaldama ka juhtide eelkirjeldatud kompetentside arendamist.

Hammer (2009, lk 840–842) vaatleb juhtide toetust neljal tasandil, mille teguriteks on emotsionaalne ja instrumentaalne toetus, loomingulisus ja rollieeskuju. Nimetatud aspektide koosmõju toetab usaldusliku juhi-alluva suhte loomist, sest juht näitab läbi igapäevatöö korralduse ja enda käitumisega töötajatele positiivset eeskujut. See toetab töötajate kaugtööga kohanemist, heaolu, töötulemusi, vähendab töölt lahkumise kavatsusi (Tejero *et al.*, 2021, lk 6; Kauffeld *et al.*, 2022, lk 25) ning neutraliseerib kaugtöö negatiivseid tagajärgi (Brunelle & Fortin, 2020, lk 2). Hammer (2009) juhi toetuse mudel lõimituna juhtimiseks vajaminevate kompetentsidega on toodud tabelis 3.

Tabel 3. Juhi toetus ja kompetentsid töö- ja pereelu tasakaalustamisel

Tegurid	Olemus	Kompetentsid	Allikad
Emotsionaalne toetus	Töötaja ja tema vajaduste tundmaõppimine	Suhtlemine, kuulamine, tunnustamine	Hammer, 2009, lk 841; Dowling <i>et al.</i> , 2022, lk 5
Instrumentaalne toetus	Paindlik töökorraldus ja töögraafikud, konfliktide lahendamine	Eesmärgistamine, läbirääkimisoskus, kompromissivalmidus, tagasisidestamine	Hammer, 2009, lk 841; Popovici & Popovici, 2020, lk 471
Rollieeskujuks olemine	Juhi eeskujut rolli-konfliktide vältimisel	Paindlikkus, suhtlemine, läbirääkimisoskus	Hammer, 2009, lk 841
Loomingulisus	Paindlikud töötaja ja asukoha lahendused	Proaktiivsus, empaatiavõime	Qureshi & Hamid, 2017, lk 238

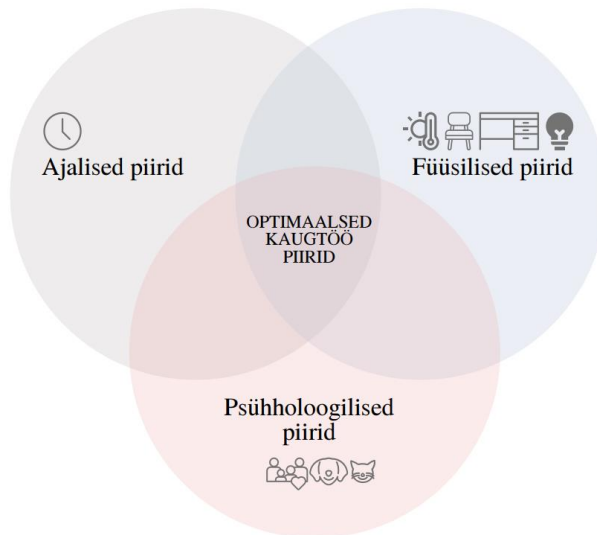
Lisaks eeltoodule võivad töötajad kaugtööl kogeda ka muid takistusi, mis võivad töö- ja pereelu tasakaalustamise muuta keeruliseks väljakutseks, näiteks infoliikumine. Kuigi IKT poolt vahendatud suhtlus on juhtimistöriistana tõhus, keskendub see eelkõige

tulemuste saavutamisele (Kauffeld *et al.*, 2022, lk 3) ning info edastamise kiirusele, mitte kvaliteedile (Van Zoonen & Sivunen, 2022, lk 618). Mihhailova (2017, lk 12) lisab, et IKT poolt vahendatud suhtlemine võtab senisest kauem aega, mistõttu nõuab tähtaegadest kinnipidamine ajavaru konfliktide ja võimalike kommunikatsioonihäirete lahendamiseks. Eeltooduga nõustuvad ka Contreras jt (2020, lk 5) ning Rahim jt (2020, lk 605), kelle sõnul võib just kommunikatsiooni pidada kaugtöö kriitilisimaks faktoriks, sest töötajad tuleb jooksvalt hoida ühises infoväljas, vältides mitmetähenduslikke sõnumeid.

Teaduskirjandusest leiab tööandjaile suunatud soovitusi töötajate perele pühendatava aja suuremaks väärtustamiseks (Palumbo *et al.*, 2020, lk 915). Näiteks ei tohiks töötajatele saata tööülesandeid ja e-kirju töövälisel ehk pere ja lähedastega veetmiseks mõeldud ajal (Ekowati *et al.*, 2021, lk 155). Eeltoodu võib töötajates tekitada rahulolematust (Dowling *et al.*, 2022, lk 8) ning stressi juhul, kui ootused töövälisel ajal töötamise ja tööülesannetega tegelemise prioriteetsus on varasemalt kokku leppimata (Wright *et al.*, 2022, lk 56). Selleks võiksid organisatsioonide tööprotseduurid sisaldada juhiseid, kuidas piirata IKT vahendite kasutamist väljaspool tööaega ning suuniseid tööalaste e-kirjade saatmise kohta öhtuti ja nädalavahetustel (Boswell & Olson-Buchanan, 2007, lk 605). Eeltoodu on tööaja reguleerimiseks oluline, sest pidev infoväljas viibimine on seotud infoajastule omaste digitaalsete keskkondade kättesaadavuse ja andmete üleküllusega laiemalt. Inimese tähelepanu ja keskendumisvõimet hajutavad lisaks ka päevakajalised uudised ja isiklik kirjavahetus, mis tööga tegelemist ja perega ajaveetmist segavad. Seetõttu peaksid töötajad ka ise info vastuvõtmisel seadma enam piire.

Piiride seadmise võimaluste kohta kaugtööl leiab teaduskirjandusest ka mitmeid soovitusi. Selleks peab inimene Tejero jt (2021, lk 1065) sõnul esmalt töö ajaliselts piiritlema ja end peale tööpäeva lõppu psühholoogiliselt tööst eraldama, vastasel juhul kogetakse stressi, sest töö saadab inimest alates ärkamisest kuni magamaminekuni. Allen jt (2021, lk 76) lisavad, et kodukontoris tuleks tööpäev lõpetada samal viisil ja kellaajal nagu kontoris töötades. Füüsiliste piiride seadmiseks tuleb kujundada sobiv töökeskkond eraldi ruumis, kus on parem keskenduda ning võimalik end kodusest olmekeskkonnast füüsiliselt eraldada (Anderson & Kelliher, 2020, lk 679). See aitab Bhumika (2020, lk 706) sõnul vähendada ka töö ja tööväliste rollide segunemist ning ajaliste ja psühholoogiliste piiride seadmist. Tööohutuse ja hea tervise seisundi säilitamiseks peab

kodune kontor olema hästi valgustatud, sobiva temperatuuri ja ventilatsiooniga (López Peláez *et al.*, 2021, lk 5). Olulised on ka igapäevarutiinid, näiteks koeraga jalutamine või sirutuspausid, mis aitavad tööst ajaliselt, psühholoogiliselt ja füüsiliselt eraldada (Hoffman, 2021, lk 1). Piiride seadmine kaugtööl on visualiseeritud joonisel 3.



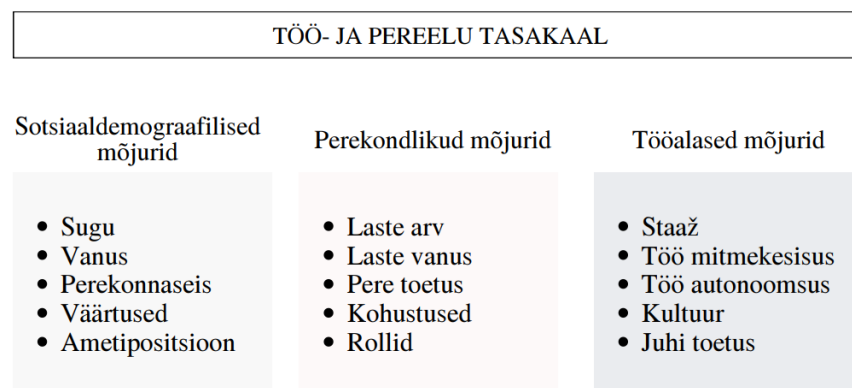
Joonis 3. Piiride seadmine kaugtööl. Allikad: Anderson & Kelliher, 2020, lk 679; Bhumika, 2020, lk 706; Hoffman, 2021, lk 1; Tejero *et al.*, 2021, lk 1065, autori täiendustega

Alapeatükis käsitletud teemadele tuginedes kätkeb kaugtöö töötajatele mitmeid rahulolu suurendavaid võimalusi, näiteks paindlik tööritm, iseseisvus, vastutus ja võimalus veeta aega pere ja lähedastega. Kaugtöö negatiivsete mõjude vältimiseks peavad juhid keskenduma suhete juhtimisele, et töötajaid paremini tundma õppida ning ilmnenuid probleeme õigeaegselt märgata. Organisatsioon peab keskselt kommunikeerima töö- ja pereelu tasakaalustamise ja piiride seadmise olulisust, et vältida töörahulolu ja pühendumise langust. Töötajad ise peavad kaugtööl suurendama enesedistsipliini ning seadma enam töö ja koduse elu vahelisi ajalisi, füüsilisi ja psühholoogilisi piire.

1.3. Töö- ja pereelu tasakaalu mõjurid ja hindamise võimalused

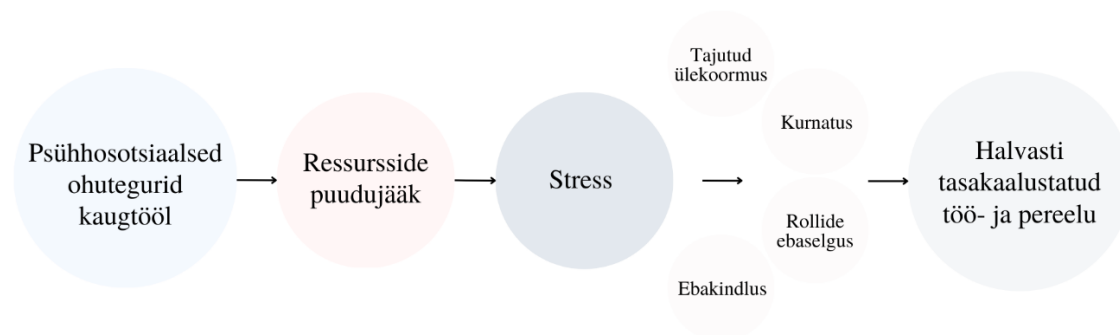
Alapeatükis selgitatakse töö- ja pereelu tasakaalu mõjureid, rollide paljususe ja sellest tingitud konfliktide tekkimise, ennetamise ning negatiivsete tagajärgede leevendamise võimalusi. Lisaks antakse ülevaade töö- ja pereelu tasakaalu hindamise meetoditest, mis on lähtealuseks käesoleva töö empiirilise osa metoodikale.

Heas tasakaalus töö- ja pereelu toetab lähisuhete hoidmist (Rahim *et al.*, 2020, lk 586), aitab vähendada töötajate stressi ja läbipõlemist ning on positiivselt seotud rahuolu ja füüsilise heaoluga (Sirgy & Lee, 2018, lk 229). Tööandja vaatenurgast suurendab tasakaalustatud töö- ja pereelu organisatsioonile pühendumist, efektiivsust, parandab töötulemusi ning vähendab tööjõu voolavust (Allen *et al.*, 2021, lk 62). Seega on töö- ja pereelu tasakaalustamine oluline nii töötaja isikliku heaolu seisukohast kui ka tööandjaile, et hoida lojaalseid töötajaid ja suurendada töö efektiivsust. Tasakaalu mõjutavad aga mitmed tegurid (vt joonis 4), mille autor on alapeatükis käsitlevate teemade alusel liigitanud sotsiaaldemograafilisteks, pere ja laste ning tööga seotud mõjuriteks.



Joonis 4. Töö- ja pereelu tasakaalu mõjurid. Allikad: Valcour, 2007, lk 1518; Greenhaus & Powell, 2006, lk 73; van der Lippe & Lippényi, 2018, lk 397; Del Boca *et al.*, 2020, lk 1013; Tejero *et al.*, 2021, lk 713; Elbaz *et al.*, 2022, lk 1, autori täiendustega

Uuringute kohaselt tõuseb inimese stressitase, kui töö- ja pererollidest tulenevate kohustuste täitmiseks ei ole piisavalt sisemisi ressursse (Irawanto, 2021, lk 4). Kaugtööl võib töötaja tajuda ressursside ebapiisavust olukorras, kui koduses töökeskkonnas esineb psühhosotsiaalseid ohutegureid, nagu töö ja selleks kasutatava tehnoloogia liigne intensiivsus, isolatsioon, ruumipuudus ning liigsed emotsionaalsed või perekondlikud kohustused (Vaziri *et al.*, 2020, lk 1084). Stressi süvenemine võib viia kurnatuse, ebakindluse, rollide ebaselguse ja tajutud ülekoormuseni nii töö- kui pereelus (Oludayo & Omonijo, 2020, lk 5). Seetõttu peab Khateeb (2021, lk 28) töötajate stressi, halvenenud tervist, töölt puudumist ning langenud töömoraali halvasti tasakaalustatud töö- ja pereelu tagajärgedeks. Kokkuvõtlikult on psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju töö- ja pereelu tasakaalule esitatud joonisel 5.



Joonis 5. Psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju töö- ja pereelu tasakaalule. Allikad: Oludayo & Omonijo, 2020, lk 5; Vaziri *et al.*, 2020, lk 1084; Irawanto, 2021, lk 4; Khateeb (2021, lk 28), autori täiendustega

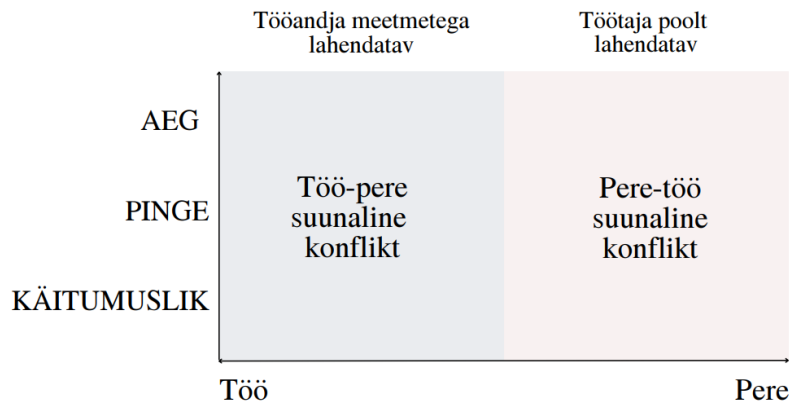
Seega tuleb koduse kaugtöö tingimustes enam tähelepanu pöörata stressi maandamisele, mis vähendaksid kaugtööst tingitud negatiivseid mõjusid töötaja töö- ja pereelule. Riskide teadvustamine, nende ennetamine ja maandamine aitavad vähendada pikaajalisest stressist tingitud terviseprobleeme, näiteks emotsionaalset kurnatust ja läbipõlemist.

Varasemates teadustöödes on leitud, et töö- ja pereelu tasakaalustamine sõltub inimese soost ja soorollidest, vanusest ning peres kasvavate ülalpeetavate arvust (Elbaz *et al.*, 2022, lk 1). Mehed on töö- ja pereelu tasakaaluga üldiselt rahulolevamad kui naised (Metselaar *et al.*, 2022, lk 16), sest kodusel kaugtööl langevad traditsioonilised soorollid enamjaolt naistele (González Ramos & García-de-Diego, 2022, lk 6). Samuti suurendab töö ja kodurollide segunemine töö- ja pereelu konflikte, mis avalduvad raskustes täita töö ja perega seotud ootusi (Syrek *et al.*, 2022, lk 29). Kui rolle on palju, peab inimene nende vahel pidevalt ümber lülituma ning tegema selleks psühholoogilisi jõupingutusi (Bhumika, 2020, lk 706). Rollipaljuseks võib kaugtööl seega pidada olukorda, kus samaaegselt tuleb olla näiteks alluv, kolleeg, abikaasa ja lapsevanem.

Kui töö- ja pererollid muutuvad omavahel kokkusobimatuks ning süvenev rahulolematus vallandab kokkupõrkeid töö- ja pereelus, võib inimene tajuda rollikonflikte (Greenhaus *et al.*, 2003, lk 528; Sirgy & Lee, 2018, lk 245; Palumbo *et al.*, 2020, lk 915; Vaziri, *et al.*, 2020, lk 1075). See on olukord, kus stress või ühe rolli nõudmised segavad teist ning sellest on mõjutatud nii töö-, pere- kui isiklik elu (Metselaar *et al.*, 2022, lk 15). Rollikonflikte on teaduskirjanduses palju uuritud ning temaatika hindamiseks on arvukalt

meetodeid. Rollikonfliktide olulisus antud uurimistöös seisneb mõistmises, millised konfliktid kaugtööl inimest ohustavad ja kuidas leevendada selle negatiivseid tagajärgi.

Greenhaus ja Beutell (1985, viidatud Carlson *et al.*, 2000, lk 250 vahendusel) leidsid, et rollikonflikte põhjustavad aja, pinge ja käitumuslikud tegurid. Carlson jt (2000, lk 250) seadsid tegurid töö ja pere suunalistele telgedele vastavalt sellele, kas inimene väärtustab enam tööd või pere. Kui tööst tulenevad tegurid, näiteks tööstress, takistavad perekondlike kohustuste täitmist, on tegu töö-pere suunalise konfliktiga. Kui aga perekondlikud nõudmised, näiteks laste eest hoolitsemine, takistavad töörolli täitmist, on tegu pere-töö konfliktiga. (Erickson *et al.*, 2010, lk 957; Contreras *et al.*, 2020, lk 3) Ajapõhist konflikti tekitab piiratud aeg, mis tingib rollide vahelise konkurentsi ja ajaliselt väiksema panuse teise rolli. Pingest tulenev konflikti puhul mõjutab ühes rollis tekkiv pingeline inimese toimetulekut teises rollis. Käitumusliku konflikti tingib olukord, kus ühele rollile sobilikud käitumise ja probleemilahendamise meetodid teises rollis kasutamiseks ei sobi. (Carlson *et al.*, 2000, lk 250) Rollikonfliktide tegurid töö ja pere suunalistel telgedel on kujutatud joonisel 6.



Joonis 6. Rollikonfliktide tegurid töö ja pere telgedel. Allikad: Carlson *et al.*, 2000, lk 250; Erickson *et al.*, 2010, lk 957; Contreras *et al.*, 2020, lk 3, autori täiendustega

Kontoris töötavad inimesed tajuvad rollikonflikte igapäevase sotsiaalse suhtluse tõttu vähem (Syrek *et al.*, 2022, lk 8). On leitud, et kaugtööpäevadel on tõenäosus kogeda enam pere-töö suunalisi konflikte, sest päeva jooksul tuleb tegeleda ka kodu ja pere nõudmistega. Samas, kui töötegemine kaugtööl jätkub väljaspool tööaega, võib see suurendada töö-pere suunalisi konflikte, sest töökohustusi täidetakse perele mõeldud ajal. (Delanoëje *et al.*, 2019, lk 1861) Käesolevas töös on asjakohased ka Wang (2021, lk 80)

uuringu järeldused, mille kohaselt mõjutavad töö-perekonfliktid negatiivselt nii töö- ja pereelu tasakaalu kui ka rahulolu kaugtöoga (Wang, 2021, lk 80). Samas ei pruugi rollide paljusus alati rollikonfliktides väljenduda, mistõttu on oluline mõista, kes on konfliktide tekkimisele vastuvõtlikumad.

Enim tajuvad rollikonflikte lapsevanemad (Valcour, 2007, lk 1518). Laste sündimise järgselt on naiste tajutav pere-töö suunaline konflikt võrreldes meestega oluliselt kõrgem (van der Lippe & Lippényi, 2018, lk 399; Coban, 2022, lk 242), samuti tajuvad naised enam emotsionaalset kurnatust ja läbipõlemist (Tejero *et al.*, 2021, lk 713). Pukkonen (2016, lk 57) leidis, et naiste töö- ja pereelu tasakaalu mõjutab lisaks ka süütunne, sest enamasti kannatab tööprobleemidest tekkiva emotsionaalse kurnatuse tõttu pere. Seega on kaugtööl rollikonfliktidest enim mõjutatud väikeste laste emad, kelle töötegemist segavad kodused kohustused ja laste vajaduste eest hoolitsemine.

Mitmed töö- ja pereelu tasakaalu uuringud kinnitavad ka seoseid rollikonfliktide ja peres kasvavate laste vanuse vahel. Kõrgeimat töö-pere konflikti tajuvad 6–12. aastaste laste vanemad, pere-töö suunaline konflikt on suurim, kui lapsed on vanuses 2–5 (Erickson *et al.*, 2010, lk 967). Seda kinnitavad ka Del Boca jt (2020, lk 1013), kelle sõnul on töö- ja pereelu tasakaalu keerulisim saavutada kuni 5. aastaste laste emadel. Rollikonfliktid vähenevad laste kasvades ning avalduvad minimaalselt, kui lapsed on täiskasvanud ning kodust lahkunud. Hill jt (2014, lk 9) leidsid, et töö- ja pereelu tasakaalu hindavaid kõrgeimalt pika tööstaažiga üle 50-aastased, kel puudub vajadus laste eest hoolitseda. Pukkonen (2016, lk 62) arvates on selle põhjuseks asjaolu, et üle 10-aastase staažiga töötajad tunnevad organisatsiooni, mistõttu ei sega kodused probleemid ja kohustused töötegemist. Rollikonfliktide mõju töö- ja pereelu tasakaalule on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Rollikonfliktide mõju töö- ja pereelule

Mõju tööelule	Mõju pereelule	Allikad
Madal tööga rahulolu ja pühendumine	Süütunne, stress, kurnatus, läbipõlemine	Greenhaus ja Powell, 2006, lk 73; Brough <i>et al.</i> , 2014, lk 2725; Oludayo ja Omonijo, 2020, lk 3; Chung ja van der Lippe, 2020, lk 371; Tejero <i>et al.</i> , 2021, lk 713; Wang, 2021, lk 80
Soov vahetada töökohta	Psühholoogilise ja füüsilise energiataseme langus	
Halvenenud töösuhted kolleegidega	Halvenenud peresuhted, perest ja lähedastest eemaldumine	
Tajutud ülekoormus, rahulolematuse kaugtöoga	Rahulolematuse töö- ja pereelu tasakaaluga	

Rollikonfliktide vähendamiseks on teaduskirjanduses antud mitmeid soovitusi, kuidas konfliktide negatiivseid mõjusid ennetada ja leevendada (Sirgy & Lee, 2018, lk 229; Casper, *et al.*, 2018, lk 184; Wood, *et al.*, 2022, lk 1). On leitud, et kodukontoris aitavad konflikte ületada pereliikmete toetus ja kohustuse jagamine (Tejero *et al.*, 2021, lk 713). Üheks võimaluseks on meeste suurem roll kodus majapidamises, mis aitab vähendada traditsioonilisi soorolle (González Ramos & García-de-Diego, 2022, lk 2). Järelikult on rollikonfliktide ennetamisel suur roll kaugtöötaja sotsiaalsel võrgustikul, kellega kaugtööl viibides koduseid kohustusi jagada ning seeläbi erinevaid rolliootusi paremini täita.

Samuti aitavad rollikonfliktidega paremini toime tulla eneseareng ja oskuste täiendamine (Carlson *et al.*, 2009, lk 4), mida teaduskirjanduses käsitletakse kui rollide rikastamist. See seisneb ühes rollis positiivselt kogetu ülekandumist teise eluvaldkonda, mis aitab erinevate rolliootustega paremini toime tulla (Frone, 2003, lk 145; Greenhaus & Powell, 2006, lk 73; Grzywacz, *et al.*, 2007, lk 570; Khateeb, 2021, lk 28). Siiski on rollide rikastamine organisatsiooniliste meetmete abil tööandjaile võrdlemisi uus nähtus, mille vajadust teadvustati enam koroonakriisi ajal (Syrek *et al.*, 2022, lk 28; Kim, *et al.*, 2023, lk 9). Seega saab rollide rikastamisena igapäevatöö kontekstis käsitleda järgmisi aspekte:

- mitmekesine töö toetab kognitiivsete oskuste arendamist probleemide lahendamisel, aja- ja enesejuhtimisel, konfliktide lahendamisel (Sirgy & Lee, 2018, lk 245);
- tööalane autonoomsus mõjutab positiivselt tööga rahulolu ning perekondlike suhete toimimist (Clark, 2001, lk 359);
- kontroll tööaja üle aitab teadvustada töö- ja pereelu ühitamise olulisust ning täita rollidega kaasnevaid ootusi nii kodus kui töökeskkonnas (Valcour, 2007, lk 1520).

Erialaautorite hinnangul tasakaalustab töö- ja pereelu ka rolliläbirääkimistele avatud ja paindlikke kokkuleppeid soosiv organisatsioonikultuur (Carlson *et al.*, 2009, lk 10; van der Lippe & Lippényi, 2018, lk 397; Rahim, *et al.*, 2020, lk 600). Selle all peetakse silmas meetmeid, mis toetavad töötajate isiklikku heaolu ja pereväärtusi (Thompson *et al.*, 1999, lk 394), näiteks paindlikkust võimaldavad kokkulepped juhtidega ning meetmed töömitmekesisuse, tööautonoomsuse ning tööaja reguleerimiseks (Wood *et al.*, 2022, lk 3). Taolised meetmed on näiteks pere vajadustest või kaugtööl tehtud ületundide arvelt tulenevad vabad päevad või juhiga kokkuleppel rakendatav ajapaindlikkus, kui tööpäeva kestel on tarvilik tegeleda laste või muude perekondlike kohustustega.

Töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur mõjutab positiivselt usaldusliku töökeskkonna loomist, mis suurendab töötajate turvatunnet, töö efektiivsust ja rahulolu kaugtööga (Ekowati *et al.*, 2021, lk 155; Wood *et al.*, 2022, lk 13). Seetõttu võib ka kaugtöö korraldust pidada töö- ja pereelu toetavateks meetmeteks, sest nii annab tööandja töötajatele selge sõnumi paindlikkuse, pereelu väärtustamise ja erikokkulepete sõlmimise võimaluste kohta. Töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur on visualiseeritud joonisel 7.



Joonis 7. Töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur. Allikad: Thompson *et al.*, 1999, lk 394; Carlson *et al.*, 2009, lk 10; van der Lippe & Lippényi, 2018, lk 397; Rahim, *et al.*, 2020, lk 600; Oludayo & Omonijo, 2020, lk 3; Ekowati *et al.*, 2021, lk 155; Wood *et al.*, 2022, lk 13

Töö- ja pereelu tasakaalu uurimiseks on teadusautorid välja töötanud erinevaid mudeleid ja kontseptsioone. Paljuski tuginevad kaasaja kaugtöö uuringud käesolevas peatükis kirjeldatud autorite poolt väljatöötatud töö- ja pereelu tasakaalu käsitlevatele meetoditele, uurimaks kaugtöö väljakutseid seoses töötajate rahulolu, rollikonfliktide tagajärgede, stressi ja läbipõlemisega.

Nakrošienė jt (2019, lk 101) hindab rahulolu kaugtööga selleks sobiliku töökeskkonna, ajaplaneerimise ja enesejuhtimise oskuste kaudu, mistõttu on uurimismeetod asjakohane ka käesolevas töös. Hindamiseks kaugtööga rahulolu ning töö- ja pereelu tasakaalu omavahelisi seoseid, tuginetakse käesolevas töös ka Valcour (2007) meetodile, mis keskendub töötaja poolt tajutud rahulolule oma töö ja pererollidega toimetulekul.

Rahulolu hinnatakse tööga seotud aspektide kaudu, nagu töö mitmekesisus, tööautonoomia, kontroll tööaja üle ja ületundide tegemine.

Sageli uuritakse töö- ja pereelu tasakaalu töötajate stressi ja läbipõlemise kontekstis. Teadustöodes tuginetakse nende teemade uurimisel varasemalt laialdaselt kasutatud ja valideeritud uurimisinstrumentidele. Näiteks on Wright jt (2022) ning Ninaus jt (2021) oma uurimustöodes kasutanud Cohen jt (1983, lk 394–395) tajutatud stressi ning Maslach (1997, lk 191–193) läbipõlemise skaalasid, hindamaks töö- ja pereelu ebapiisava tasakaalu võimalikke seoseid töötajate stressi ja läbipõlemisega. Ka antud töös on nende aspektide uurimine oluline, sest nagu viitavad Tuğsal ja Ülgen (2017, lk 117), on stress ja läbipõlemine seotud töötaja sotsiaalse võrgustiku poolse toe puudumise ning rollikonfliktidega, mis võib põhjustada töötaja võõrandumise nii töö- kui pererollidest.

Rollikonfliktide uurimisel keskendus Carlson jt (2000, lk 1483) rollidega seonduvale rahulolule ja rolliootuste saavutamisele tulenevalt aja, pinge ja käitumuslikest teguritest. Thompson jt (1999, lk 400) töö- ja pereelu toetava organisatsioonikultuuri hindamise meetod võimaldab mõõta organisatsiooni ning selle tipp- ja keskastmejuhtide töö- ja pereelu väärtusi ja hoiakuid. Juhtide toetust puudutavaid aspekte on uurinud ka Clark (2001, lk 349) ja Hammer jt (2009, lk 848), kelle meetodid võimaldavad hinnata juhi emotsionaalset ja instrumentaalset toetust, rollieeskujuks olemist ning juhi loomingulisust töö- ja pereelu toetava töökeskkonna kujundamisel. Antud töös kasutatakse eelkirjeldatud autorite meetodeid integreeritult organisatsioonikultuuri ning tipp- ja keskastmejuhtide toetuse uurimiseks.

Alapeatükk käsitles töö- ja pereelu tasakaalu mõjureid ja hindamise võimalusi. Ilmnes, et tasakaalu säilitamine võib rollide paljususest tulenevalt osutada keeruliseks, sest pidev rollide vaheline ümberlülitumine nõuab kaugtöötajalt psühholoogilisi lisapingutusi ja sisemisi ressursse. Vältimaks töö- ja pererollide vahelise konkurentsi ja sellest tingitud rollikonfliktide teket, tuleks seetõttu kaugtööl enam keskenduda rollide rikastamise võimalustele, mis aitaksid töötajate sisemisi ressursse taastoota ja vältida stressi ning läbipõlemise ilminguid. Eelnevat saab toetada tööandja läbi töö- ja pereelu toetava organisatsioonikultuuri arendamise, mis koosmõjus kaugtööl seatavate ajaliste, füüsiliste ja psühholoogiliste piiride ning juhtide toetusega võimaldab töötajatel kodusel kaugtööl töö- ja pererolle paremini ühitada.

2. KAUGTÖÖ UURING ETTEVÕTLUSE JA INNOVATSIOONI SIHTASUTUSES

2.1. Kaugtöö kasutamise põhimõtted ja väljakutsed Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses

Alapeatükis antakse ülevaade Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutusest ja kaugtööd reguleerivatest töökorralduslikest juhistest. Lisaks analüüsitakse organisatsioonis 2019–2022 läbiviidud rahulolu-uuringute tulemuste põhjal organisatsiooni seniseid väljakutseid töö- ja pereelu tasakaalustamisel.

Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus on 1. jaanuaril 2022 Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse ning Kredexi ühinemise tulemusena loodud ühendasutus, mis viib ellu Eesti majanduse pikaajalisi strateegilisi eesmärke. Asutuse teenuste portfelli kuuluvad ettevõtjatele suunatud innovatsiooni, loomemajanduse, digitaliseerimise, tootearenduse ning turismi ja elamuvaldkonna arendamise toetused, nõustamisteenused ning mentorprogrammid. (EIS, *s.a.*) Organisatsioonis töötab 01.01.2023 seisuga 380 töötajat. Juhtimisorganiteks on nõukogu ja viieliikmeline juhatus (vt lisa 1). EIS kontorid asuvad Tallinnas, Tartus ja Pärnus, lisaks pakutakse teenuseid kuueteistkümne välisesinduse vahendusel Skandinaavias, Lääne-Euroopas, Lähis-Idas, Aasias, Aafrikas ning Ameerika Ühendriikides.

Organisatsioonis rakendatakse tulemusjuhtimissüsteemi, mille oluliseks osaks on klient ja kliendisuhted. Tegevuse tulemuslikkuse hindamiseks on seatud lühi- ja pikaajalised mõõdikud organisatsiooni, osakondade ja töötajate tasandil ning tulemuste saavutamist jälgitakse regulaarselt.

Kaugtööks peetakse EIS-is tööülesannete täitmist väljaspool kontoreid või esindusi, olles tööaja jooksul ajavahemikul 8.30–17.00 kättesaadav e-kirja, ärisuhtluse platvormi

Microsoft Teams ja telefoni teel. Töötajate ametlikuks töö tegemise asukohaks on EIS regionaalsed ja rahvusvahelised kontorid või esindused. EIS-is on kehtestatud mitmeid töökorralduslikke juhiseid, mis muuhulgas sätestavad kaugtööl viibimise tingimused, aga ka meetmed töötajate heaolu tagamiseks nii kontoris kui kaugtööl viibides. Olemasolev reeglistik on põhjalik ning juhiseid on osaliselt või täielikult võimalik rakendada ka koduse kaugtöö tingimustes. EIS kaugtööga seonduv töökorralduslik meetmestik on esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Kaugtöö töökorralduslik meetmestik Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses

Meetmestik	Sisu	Seos kaugtööga
Tööandja väärtuspakkumine	Põhimõtted, mis toetavad EIS strateegia elluviimist (organisatsioonikultuur, juhtimine, värbamine, arendustegevus).	EIS võimaldab paindlikku hübriid töökeskkonda.
Motivatsiooni-pakett	Tööandja hüvede kogum (tervisekindlustus; prillide, mobiiltelefoni ja spordihüvitis; füsioterapeudi, psühholoogi teenused).	Töö asukoht on elukohale lähim regionaalne kontor. Kaugtöö on lubatud kokkuleppel vahetu juhiga.
Üldine ohutusjuhend	Nõuded töökeskkonnale EIS kontorites ja esindustes.	Juhised on teatud määral kaugtööl kohaldatavad.
Arvutiga töötamise juhend	Arvuti kasutamisest tingitud terviseriskide ennetamine.	Juhised on kaugtööl kohaldatavad.
Infosüsteemide kasutamise ja haldamise kord	Infosüsteemide kasutajaõiguste ning kohustuste seadmine. Juurdepääs teenustele ja infole kaugtööl.	Kaugtööd võimaldab tööandja virtuaalne privaatvõrk ja siseveeb.

Allikad: EIS töökorralduslikud sisedokumendid, autori täiendustega

Kaugtööd ja selle mõju EIS töötajate töö- ja pereelu tasakaalule ei ole organisatsioonis varasemalt uuritud. Siiski leidub iga-aastaselt läbiviidavates rahulolu-uuringutes küsimusi, mis võivad viidata võimalikele probleemidele kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaalustamisel ning on seetõttu asjakohased ka antud töös. Järgnevalt antakse ülevaade rahulolu-uuringute tulemustest kaugtöö ning töö- ja pereelu kontekstis aastatel 2019–2022, mil uuringuid on võrreldava meetodi alusel läbi viinud osaühing Fontes Palgakonsultatsioonid.

Rahulolu-uuringu üheks osaks on töötajate rahulolu oma töö ja töökorraldusega. Antud töös on sellel oluline seos tööautonoomsusega ja kontrolliga oma tööaja üle. Eelnev toetab peresuhteid (Clark, 2001, lk 359) ja töötajate positiivset enesemääratlemist ning aitab paremini teadvustada töö- ja pereelu tasakaalu olulisust (Valcour, 2007, lk 1520). Töötajate keskmised hinnangud (m) tööle ja töökorraldusele on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Töötajate keskmised hinnangud tööle ja töökorraldusele aastatel 2019–2022

Väide	2019	2020	2021	2022
Minu töö				
Minu töö pakub mulle rahuldust	4,39	4,24	4,18	4,20
Oma tööd tehes arenen professionaalselt	4,26	4,33	4,24	4,14
Minu töö annab mulle võimaluse kasutada kõiki oma teadmisi ja oskusi täiel määral	4,17	4,03	3,99	4,02
Töökorraldus				
Kaugtöö sobib mulle paremini kui töö kontoris	-	3,49	3,60	-
Saan oma töökorraldust ise reguleerida (nt paindliku tööaja, kaugtöö võimaluse, lisapuhkepäevade vms abil)	3,92	3,98	3,84	4,26
Tööpäeva jooksul saan vajadusel võtta puhkehetki	3,49	3,48	3,27	4,08
Saan iseseisvalt otsustada oma tööga seotud asjaolusid	3,90	4,00	3,88	3,80
Saan keskenduda ühe peamise tööülesande täitmisele ega pea end killustama teiste sekkuvate kohustustega	2,83	3,03	2,86	3,04

Allikas: Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ 2019–2022 rahulolu-uuringute lõppraportid

Oma tööle ja professionaalsele arengule on töötajad andnud kõrged hinnangud ($m > 4,0$), mis viitab, et töö pakub inimestele rahuldust ja võimaldab tööalaselt areneda. Mõnevõrra madalamad on hinnangud väitele, kuivõrd võimaldab töö kasutada oma teadmisi ja oskusi, mis viitab rutiinsetele tööloikudele, kus teadmisi ei ole võimalik soovitud määral rakendada. Hinnangutes on märgatav erisus ametigruppide võrdluses, nii on juhid aastate lõikes olnud töö ja arenguvõimalustega rahulolevamad kui spetsialistid (vt joonis 8).



Joonis 8. Spetsialistide ja juhtide hinnangud oma tööle ja arenguvõimalustele. Allikas: Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ

Töökorralduse osas sobib EIS töötajate hinnangul kaugtöö töötamiseks paremini, kui töö kontoris, kuid tulemused on teiste sama teemaploki väidetega võrrelduna madalamad. See peegeldab autori hinnangul uudset koroonakriisist tingitud olukorda, mil harjumuspärane

oli pigem töö kontoris ning 2020. aasta kevadel toimunud kiire üleminek kodukontoritesse vajas harjumist. 2022. aastal kaugtöö sobivust ei hinnatud, mistõttu ei ole hinnangutes võimalik leida laiemat trendi. Samas on töötajad 2022. aastal väga kõrgelt hinnanud võimalust oma töökorraldust ise reguleerida, mis viitab kaugtööga seotud tööautonoomsusele ja on varasemate aastate võrdluses selgelt eristuv ja kõrge tulemus. On positiivne, et töötajad on üha enam teadvustamas vajadust võtta tööpäevasiseseid puhkehetki. Samas võib töökorralduse osas probleemseks pidada väheseid keskendumisvõimalusi, mis viitavad tööülesannete killustatusele ning vajadusele tegeleda üheaegselt mitmete tööülesannetega. Langustrendis on hinnangud tööga seotud asjaolude üle otsustamisel, mis viitab juhtide suurenevale rollile igapäevaotsuste vastuvõtmisel.

Asukohapõhiselt on Tartu kontori keskmised tulemused Tallinna ja Pärnuga võrreldes mõnevõrra madalamad. Taoline erisus võib antud töö kontekstis olla oluline, mille võimalikud põhjused loodab autor tuvastada uuringu tulemuste analüüsi raames.

Töötajate hinnanguid juhtidele võib läbi aastate pidada kõrgeks (vt tabel 7). Head suhted juhiga aitavad paremini ühitada töö- ja pereelu (Kauffeld *et al.*, 2022, lk 3). Lisaks suurendab see Nakrošienė jt (2019, lk 99) ja Bhumika (2020, lk 705) sõnul rahulolu kaugtööga ning aitab vähendada töö- ja perekonflikte.

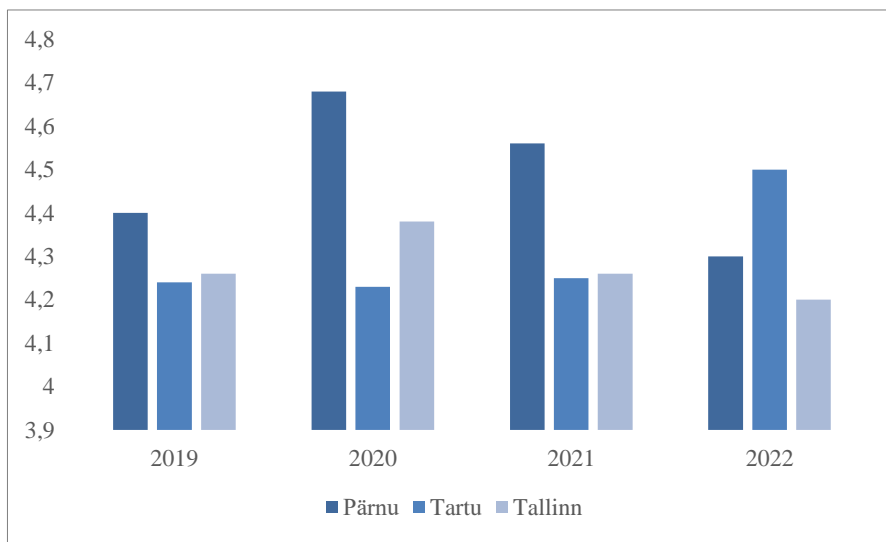
Tabel 7. Töötajate hinnangud juhtidele aastatel 2019–2022

Väide	2019	2020	2021	2022
Minu juht on olnud mulle toeks koroonaviirusest tingitud töökorralduse muutuste ajal	-	4,54	4,24	-
Minu juht leiab aega, et minu jaoks olulistel teemadel vestelda	4,26	4,42	4,19	4,30
Minu juht ergutab meeskonnasisest koostööd	4,30	4,38	4,23	4,25
Minu juht julgustab töötajaid uusi lahendusi otsima	4,36	4,52	4,33	4,24
Minu juht tunnustab mind	4,22	4,43	4,21	4,14
Minu juht toetab minu tööalast arengut	4,27	4,38	4,10	4,12
Minu juht annab mulle vajalikku tagasisidet	4,03	4,22	3,94	4,10

Allikas: Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ 2019–2022 rahulolu-uuringute lõppraportid

Juhtimisaspektides kriitilisi asjaolusid ei tuvastatud. Siiski väärrib märkimist, et töötajad on väidete lõikes madalaimalt hinnanud juhtide tagasisidestamist. Popovici ja Popovici (2020, lk 471) arvamusele tuginedes on tagasiside andmine kaugtööl keerulisem ning eeldab seetõttu juhtidelt senisest paremaid oskusi. Eelnev viitab vajadusele juhioskuste

parendamiseks, mis võib kaugtöö uuringu tulemustest sõltuvalt osutada asjakohaseks parendusettepanekuks EIS juhtkonnale. Asukohapõhiselt on juhtidega aastate lõikes rahulolevaimad Pärnu kontori ning rahulolematuimad Tartu kontori töötajad. Eristuv on 2022. aasta, mil Tartu töötajate hinnangud oma juhtidele on märkimisväärselt tõusnud ja Pärnu omad langenud (vt joonis 9).



Joonis 9. Regionaalsete kontorite töötajate hinnangud vahetutele juhtidele. Allikas: Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ

Töötajate pingeseisundit mõõdetakse organisatsioonis seoses koroonakriisiga alates 2020. aastast (vt tabel 8). Stress ja läbipõlemine on oluline aspekt ka käesolevas töös, sest töötajad võivad kaugtööl tajuda isolatsiooni, mis on Van Zoonen ja Sivunen (2022, lk 617) arvates suurenenud pingeseisundi ja sellega seotud stressi tagajärjeks. Ka põhjustab pinge Carlson jt (2000, lk 250) hinnangul vastuvõtlikkust rollikonfliktide tekkeks.

Tabel 8. Töötajate hinnangud pingeseisundile aastatel 2019–2022

Väide	2019	2020	2021	2022
Tööst vabal ajal pole mul piisavalt energiat pere ja sõprade jaoks	-	-	-	2,7
Tunnen sageli, et olen tööst kurnatud	-	-	-	2,79
Muretsen, et ma ei unustaks tööl tähtsaid asju	-	-	-	2,8
Mul on liiga vähe aega selleks, et kõik saaks tehtud	-	-	-	2,85
Minu töö on minu jaoks väga pingeline	-	-	-	3,19
Kui ma oma tööpäeva lõpetan, tunnen ma end ärritununa	-	2,69	2,35	-
Pärast tööpäeva on mul raske lõõgastuda	-	2,69	2,88	-
Puhkepäevadel mõtlen sageli tööga seotud probleemidele	-	2,84	2,91	-
Pärast tööpäeva mõtlen sageli tööga seotud probleemidele	-	3,50	3,46	-

Allikas: Fontes Palgakonsultatsioonid OÜ 2019–2022 rahulolu-uuringute lõppraportid

Tulemuste kohaselt hindasid töötajad pingeseisundi peamiseks põhjuseks vähest lõõgastumist, sest tööga seotud probleemid saadavad neid ka peale tööpäeva lõppu ning puhkeajal. Eeltoodu viitab vähesele kontrollile oma tööaja üle. Samuti võib väljakutseks pidada pingelist tööd ja ajapuudust, mis on tekitanud töötajates mure, kas kõik tööülesanded saavad õigeaegselt tehtud. Eeltoodu võib luua eeldused rollikonfliktide tekkeks, mida analüüsitakse põhjalikumalt ka empiirilises uuringus.

Kokkuvõttes võib EIS 2019–2022 rahulolu-uuringu tulemustest järeldada, et EIS töötajad hindavad oma töös kõrgelt autonoomsust, mis teooria kohaselt toetab rahulolu kaugtööga ning töö- ja pereelu tasakaalu. Samas on uuritavas organisatsioonis murekohaks vähene kontroll oma tööaja üle ning keskendumisvõimalus, sest samaaegselt tuleb tegeleda paljude kattuvate tööülesannetega. Probleemiks on ka pingeline töö, kus kõigi tööülesannetega tegemiseks napib aega ning see mõjutab töötajate puhkeaega. Kuigi juhtidele on antud kõrged hinnangud, ilmneb, et juhtide oskuste arendamine, näiteks kaugtööl viibivate töötajate tagasisidestamine, võib kaugtöö edasises korralduses vajada organisatsiooniüleselt senisest enam tähelepanu.

2.2. Kaugtöö uuringu metoodika ja tulemused

Alapeatükis käsitletakse Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses läbiviidava uuringu metoodikat, valimit, uuringu tulemusi ja analüüsi. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks viidi läbi empiiriline uuring, milles selgitati välja töötajate rahulolu kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga. Lisaks uuriti, kuidas toetavana tajutakse juhte ja organisatsioonikultuuri töö- ja pereelu tasakaalustamisel ning mil määral on kaugtöö töötajatele põhjustanud rollikonflikte, stressi ja läbipõlemist.

Magistritöö uuring tugines juhtumiuuringule, mis võimaldas kaugtöö ning töö- ja pereelu temaatikat uuritavas organisatsioonis põhjalikult analüüsida (Rinjit, 2020, lk 127). Selle läbiviimiseks kasutati kombineeritud uurimismeetodit, milles on kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed meetodid tulemuste usaldusväarsuse suurendamiseks ühendatud (Askarzai & Unhelkar, 2017, lk 33). Taoline meetodite triangulatsioon aitab tulemusi terviklikult tõlgendada (Lagerspetz, 2017, lk 128). Uuringu andmekogumise eesmärgid, meetodid, läbiviimise aeg, valim ja analüüsimeetodid on esitatud tabelis 9.

Tabel 9. Magistritöö empiirilise osa läbiviimise struktuur ja ajakava

Fookus	Andmekogumise meetod	Aeg	Allikad ja valim	Analüüsi-meetod
Kaardistada töö- ja pereelu tasakaalu mõjurid, väljakutsed ja võimalused kaugtööl	Dokumendianalüüs	Veebruar 2023	EIS 2019–2022 rahulolu-uuringud	Kvalitatiivne sisuanalüüs
	Poolstruktureeritud intervjuud juhtidega (vt lisa 2)	31.01–03.02. 2023	Juhatuse liige, kliendihalduse osakonna juht, aruandluse ja info valdkonnajuht	
Selgitada välja töö- ja pereelu tasakaaluga seonduvad probleemid kaugtööl	Ankeetküsitlus (vt lisa 3)	6.–20.02. 2023	197 töötajat (51,8% üldkogumist)	Statistiline andmeanalüüs
Valideerida ankeetküsimustiku tulemusi ja saada tulemustele töötajate ja juhtide hinnang	Fookusgrupi intervjuu (vt lisa 4)	10.03. 2023	6 töötajat	Kvalitatiivne sisuanalüüs
	Poolstruktureeritud intervjuud juhtidega (vt lisa 5)	20.03. 2023	Juhatuse liige, toetuste osakonna, personaliosakonna juht	
Tulemuste kokkuvõte ja tõlgendamine		Märts–aprill 2023	Läbiviidud uuringu tulemuste analüüs ja süntees teooriaga	Kvalitatiivne sisuanalüüs

Kvalitatiivse meetodina kasutati poolstruktureeritud ja fookusgrupi intervjuusid, mis eelnesid ja järgnesid kvantitatiivsele uuringule. Poolstruktureeritud intervjuus esitatakse temaatilised küsimused intervjuu kava alusel kindlas järjekorras, kuid vestluse raames saab küsimusi ja respondendi vastuseid täpsustada (Lagerspetz, 2017, lk 140–141). Esmalt viidi juhtidega läbi poolstruktureeritud intervjuud, kogumaks sisendit ankeetküsitluseks. Uuringujärgselt peetud intervjuudes analüüsiti uuringutulemusi statistiliste tulemuste varjatud tähenduste mõistmiseks (Õunapuu, 2014, lk 62). Selleks viidi töötajatega läbi fookusgrupi intervjuu, mis aitab tõlgendada inimeste hoiakuid, kogemusi ja arvamusi uuritava nähtuse suhtes grupis kogumina (Rinjit, 2020, lk 160). Juhtidega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, mille raames paluti neil avaldada arvamust tulemuste põhjuste ja võimalike lahenduste osas.

Kvantitatiivse meetodina kasutati ankeetküsitlust. Selle uurimismeetodi eeliseks on suure andmehulga kogumine, vastajate anonüümsus ning tulemuste üldistatavus uuritavale

organisatsioonile (Rinjit, 2020, lk 148). Andmed koguti Tartu Ülikooli *LimeSurvey* veebikeskkonnas. Küsimustik koosnes 47 valikvastustega väitest, mis võimaldasid andmeid statistiliselt analüüsida (Õunapuu, 2014, lk 55). Küsimustiku pikkuse optimeerimiseks ei kasutatud originaalmeetodeid täismahus, neist valiti sarnaselt Hammer jt (2009), Casper jt (2018), Ninaus jt (2021) ja Wright jt (2022) uuringutega vaid antud töö kontekstis olulised väited. Eelnevates teadusuuringutes tõendatud eesmärgipärasuse ja reliaabluse säilitamiseks ei muudetud väidete inglisekeelset kirjaipilti. Väited tõlgiti eesti keelde ning küsimustikku testisid enne uuringu läbiviimist neli inimest uuritavast organisatsioonist. Seejärel saadeti ankeet täitmiseks organisatsiooni kõikidele töötajale, seega moodustab kvantitatiivse uuringu üldkogumi 380 töötajat.

Ankeetküsimustikku lisati peatükkides 1.2 ja 1.3 viidatud autoritele tuginedes (Carlson *et al.*, 2000, lk 251; Nakrošienė *et al.*, 2019, lk 99; van der Lippe & Lippényi, 2018, lk 399; Tejero *et al.*, 2021, lk 1065; Çoban, 2022, lk 251; Elbaz *et al.*, 2022, lk 1) sotsiaaldemograafilised tunnused ehk muutujad, mis on varasemates uuringutes tõendanud seoseid töö- ja pereelu tasakaalu, rahulolu, rollikonfliktide, stressi ja läbipõlemisega. Muutujad on respondentide muutuvad omadused, millele saab mõõtmise teel omistada numbrilised tunnused (Lagerspetz, 2017, lk 64). Valitud tunnused on sugu, vanus, kodus elavate laste arv, laste vanus ja perekonnaseis. Lisaks pidid vastajad määratlema töösuhte kestuse, ametipositsiooni ja töö tegemise asukoha.

Küsimustiku väiteid hinnati Likerti viiepallisel skaalal, mida kasutati valdavalt ka originaalallikates. Skaalal tähistas 1 „ei nõustu“, 2– „pigem ei nõustu“, 3– „nii ja naa“, 4– „pigem nõustun“, 5– „nõustun täielikult“. Tajutud stressi ja läbipõlemise teemaplokis asendati hinnangud ajalise mõõtega: 1– „mitte kunagi“, 2– „harva“, 3– „mõnikord“, 4– „sageli“, 5– „väga sageli“.

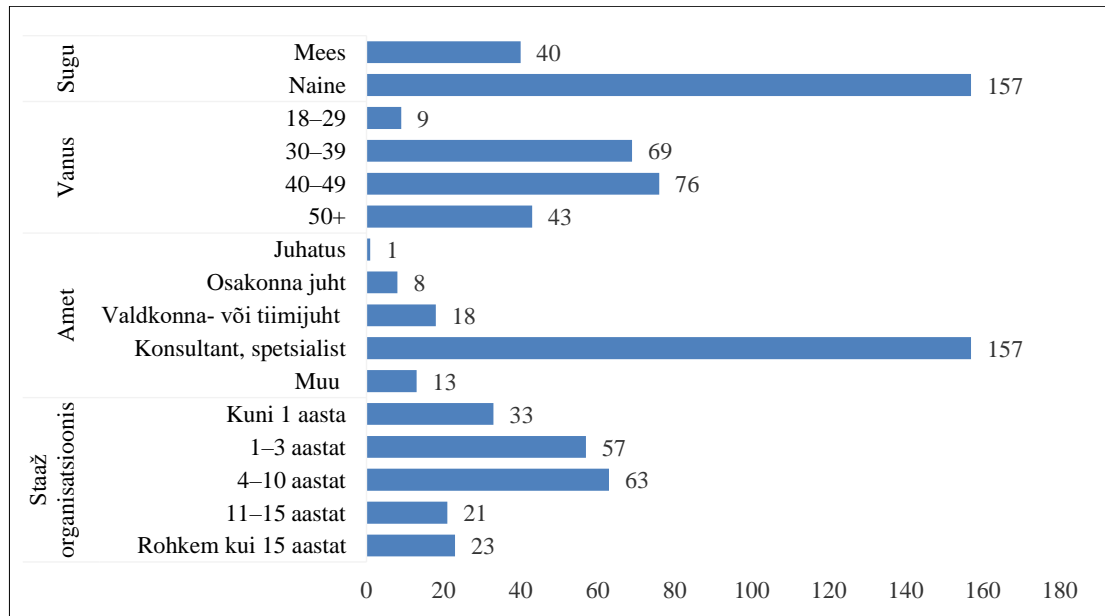
Ankeetküsimustiku koostamisel tugineti erialakirjandusele ning teadusuuringutes valideeritud uurimisinstrumentidele, selle sisuosa on väidete lõikes jagatud kuueks temaatiliseks osaks: rahulolu kaugtöoga, rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga, töö- ja pereelu toetav juhtimine, töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur, rollikonfliktid ning stress ja läbipõlemine (vt tabel 10). Ankeetküsimustik koos väidete täisteksti ja teoreetiliste lähtealustega on esitatud lisa 3.

Tabel 10. Ankeetküsimustiku faktorid ja väited

Faktorid	Väited	Väited faktorite lõikes	Allikas
Rahulolu kaugtöoga	1–10	<ul style="list-style-type: none"> • ajaplaneerimise oskused (V1) • kaugtööks sobilik kodukontor (V2) • võimalus töötada haigena (V3) • võimalus töötada kõige produktiivseimal ajahetkel (V4) • üldine rahulolu kaugtöoga (V5) • tajutud karjäärivõimalused (V6) • võimalus hoolitseda laste ja lähedaste eest (V7) • tajutud efektiivsus (V8) • tööpäeva ajaline lõpetamine (V9) • rahulolu kaugtöö korraldusega (V10) 	Nakrošienė <i>et al.</i> , 2019, lk 101
Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga	11–17	<ul style="list-style-type: none"> • töö- ja pereelu tasakaalustamiseks vajaminev ajaressurss (V11) • töö- ja pererollide ühitamise edukus (V12, V13) • töö autonoomsus (V14, V16) • kontroll tööaja üle (V15) • puhkeaja reguleerimise võimalused (V17) 	Valcour, 2007, lk 1517
Töö- ja pereelu toetav juhtimine	18–24	<ul style="list-style-type: none"> • juhtide üldine toetus ning töö- ja pereelu väärtustamine (V18, V19, V20) • juhi emotsionaalne toetus (V21) • rollieeskujuks olemine (V22) • juhi loomingulisus töö- ja pereelu tasakaalustamisel (V23) • juhi instrumentaalne toetus (V24) 	Clark, 2001, lk 354; Thompson <i>et al.</i> , 1999, lk 392; Hammer <i>et al.</i> , 2009, lk 840–842
Organisatsiooni- kultuur	25–30	<ul style="list-style-type: none"> • töö- ja perekondlike kohustuste ühitamise võimalused organisatsioonis (V25–V30) 	Thompson <i>et al.</i> , 1999, lk 392
Rollikonfliktid	31–36	<ul style="list-style-type: none"> • ajapõhine töö-pere konflikt (V31) • ajapõhine pere-töö konflikt (V32) • pingepõhine töö-pere konflikt (V33) • pingepõhine pere-töö konflikt (V34) • käitumuslik töö-pere konflikt (V35) • käitumuslik pere-töö konflikt (V36) 	Carlson <i>et al.</i> , 2000, lk 249
Tajutud stress ja läbipõlemine	37–47	<ul style="list-style-type: none"> • läbipõlemine (V37–V39) • tajutud stress (V40–V47) 	Maslach <i>et al.</i> , 1997, lk 191–193; Cohen <i>et al.</i> , 1983, lk 394–395

Ankeetküsimustik oli vastamiseks avatud ajavahemikul 6.–20.02.2023, selles osales kokku 254 inimest. Andmekogumist eemaldati 18 ankeeti, mille vastused oli antud vaid sotsiaaldemograafilistele tunnustele, töötamise karakteristikutele või puudusid täielikult. Ankeedile vastas 197 inimest ehk 51,8% üldkogumist (vt joonis 10). Vastanute arvule

tuginedes võib valimit üldkogumile tuginedes pidada piisavaks, mille põhjal saab uuritavas organisatsioonis teha üldistavaid järeldusi.



Joonis 10. Vastanute jaotus soo, vanuse, ametipositsiooni ja staaži lõikes

Kvantitatiivse uuringu tulemuste statistiline analüüs teostati programmides JASP ja SPSS Statistics. Kirjeldava statistika tarbeks arvutati aritmeetiline keskmine (m) ja standardhälve (SD). Gruppide vaheliste statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks kasutati kahe grupi võrdluses T-testi ning enamate gruppide puhul ANOVA testi olulisusnivooga $p < 0,05$. Statistilise analüüsi tulemused on esitatud lisades 6–14, milles kasutatakse järgmisi tähiseid: respondentide arv (n), aritmeetiline keskmine (m), standardhälve (SD), väidete skaala miinimum (min) ja maksimum (max) ning olulisuse tõenäosus (p).

Küsimustiku väidete omavaheliste seoste väljaselgitamiseks kasutati Spearmani korrelatsioonimaatriksit (vt lisa 7), kus korrelatsioonikordajat ρ võib vahemikus 0,00–0,19 pidada „väga nõrga“, 0,20–0,39 „nõrga“, 0,40–0,59 „mõõduka“, 0,60–0,79 „tugeva“ ja 0,80–1,0 „väga tugeva“ seose näitajaks.

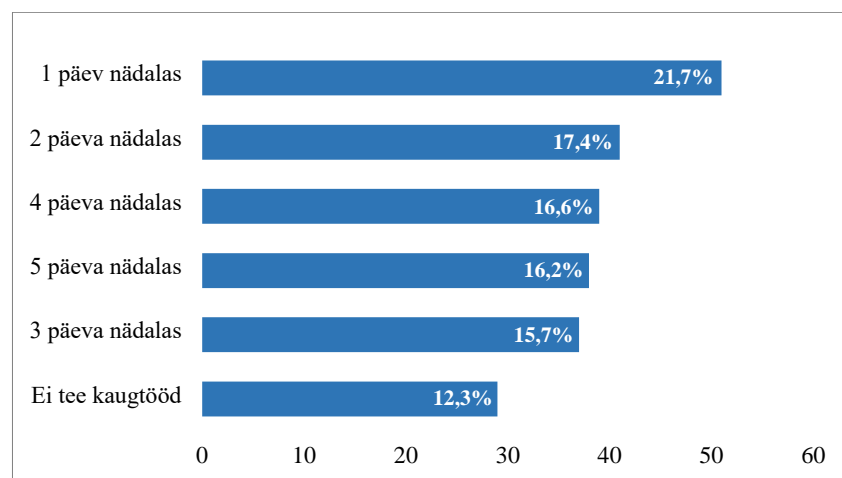
Küsimustiku kuue teemaploki faktorite skaalade usaldusväärsuse hindamiseks kasutati Cronbachi alfa (α) reliaabluse koefitsienti, mis näitab faktoris kasutatud väidete seesmist kooskõla. Reliaabluskoeffitsienti $\alpha \geq 0,7$ peetakse heaks tulemuseks, mis kinnitab skaalade usaldusväärsust (Tooding, 2020). Kirjeldava faktoranalüüsi raames tuvastati üksikud väited, mille puhul faktori reliaabluse koefitsient oli madalam kui 0,7 ja ei toetanud seega

teemaploki seesmist kooskõla tervikuna (vt veerg „ebapiisav usaldusväärsus“ tabelis 11). Kuigi käesolevas töös ei ole ebapiisava reliaablusega väiteid töö- ja pereelu tasakaalu seoste igakülgse analüüsi huvides küsimustikust eemaldatud, tuleks edasistes uuringutes antud väiteid tulemuste usaldusväärse kaalutlustel ümber sõnastada või vältida.

Tabel 11. Ankeetküsimustiku teemaplokkide skaalade usaldusväärsus

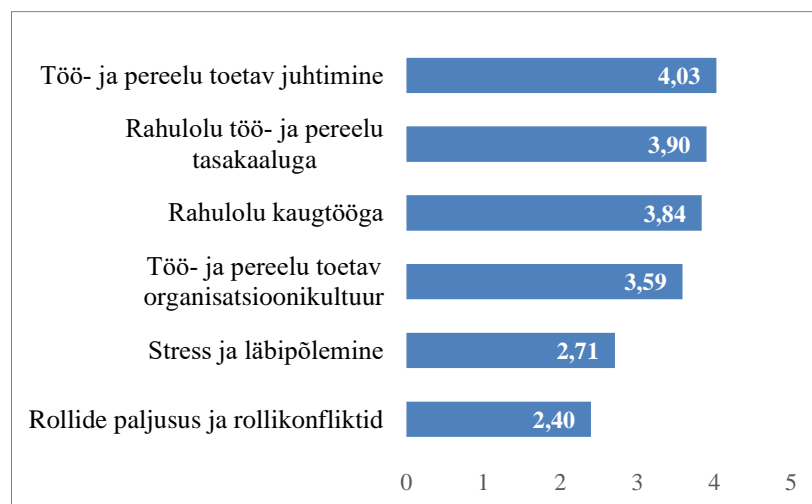
Faktorid	Väited	α	Ebapiisav usaldusväärsus
Rahulolu kaugtöoga	V1, V2, V4, V5, V8	0,814	V3, V6, V7, V9, V10
Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga	V11–V13	0,927	V14–V17
Töö- ja pereelu toetav juhtimine	V18–V24	0,925	-
Organisatsioonikultuur	V25–V28, V30	0,775	V29
Rollikonfliktid	V34–V36	0,771	V31–V33
Stress ja läbipõlemine	V37–V45, V47	0,904	V46

Uuringu tulemustest ei ilmnenud kaugtööl veedetud päevade osas statistiliselt olulisi erinevusi, ka ei selgunud vastustest töötajate selget eelistust kaugtööpäevade arvu osas. Eristuvaks võib pidada asjaolu, et peaaegu 22% töötajatest viljelevad kaugtööd vaid ühel päeval nädalas, samas kui üle kolmandiku kaugtöötab neli kuni viis päeva nädalas (vt joonis 11). Seega kasutatakse kaugtöö võimalusi üksuste lõikes töökoormusest ja töö eripärast tulenevalt erinevalt. Mõnevõrra teevad naised ($m=2,59$, $SD=1,61$) kaugtööd meestest enam ($m=2,20$, $SD=1,81$), kuid hinnangute suur hajuvus standardhõlbena ei kinnita vastajate üksmeelt, samuti ei osutunud erinevus statistiliselt oluliseks. 93% vastanutest peab kaugtööl veedetud päevade arvu optimaalseks.



Joonis 11. Vastajate kaugtööl veedetud päevade arv ühel tüüpilisel nädalal

Teemaplokkide lõikes (vt joonis 12) sai kõrgeima tulemuse töö- ja pereelu toetav juhtimine, mis kinnitab töötajate varasemaid hinnanguid juhtidele rahulolu-uuringute raames. Rahulolu kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga võib pidada heaks, tulemused on keskmisest kõrgemad. Madalaimad hinnangud on antud rollikonfliktidele ning stressile ja läbipõlemisele, kuid et nimetatud teemaplokkide puhul oli tegu vastupidise skaalaga, võib positiivseks pidada mitte rollikonfliktide ning stressi ja läbipõlemise esinemist, vaid puudumist. Seega osutusid probleemseimaks töö- ja pereelu toetava organisatsioonikultuuri teemaploki hinnangud, mis on teistega võrrelduna madalamad.



Joonis 12. Ankeetküsimustiku kuue teemaploki koondhinnangud

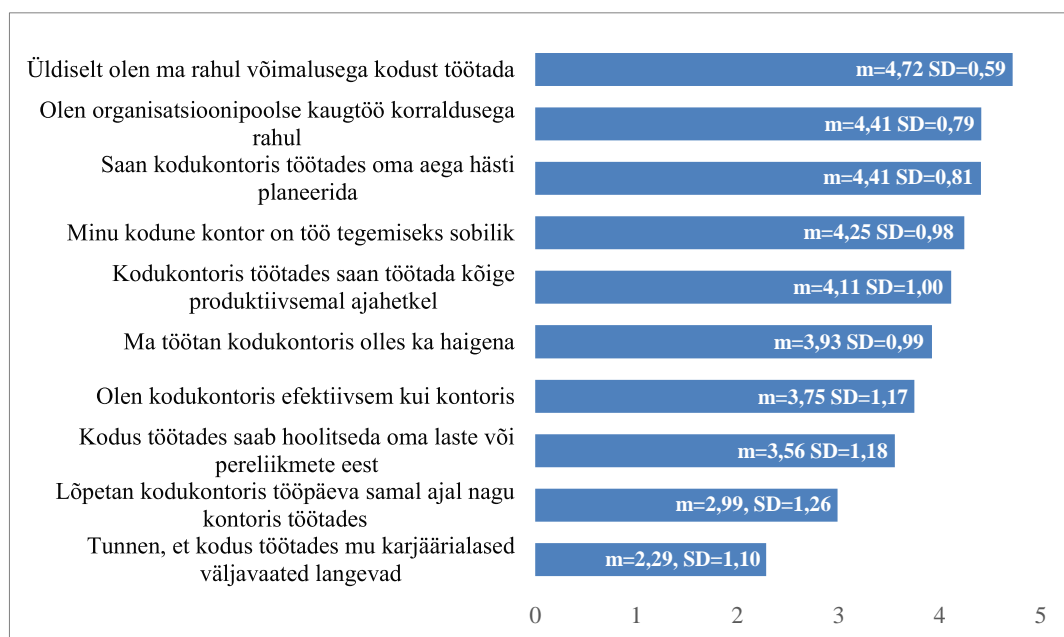
Esimeses teemaplokkis hinnati respondentide rahulolu kaugtööga, millest selgus, et kodus töötamise võimalusi hindavad enim töötajad, kes viljelevad seda neli või viis päeva nädalas (vt lisa 14). Vastajate üksmeelt kinnitab vastuste madal hajuvus standardhälbena ($SD=0,35$). Lisaks ilmnes, mida rohkem ajaliselt kaugtööd viljeletakse, seda tõenäolisemalt on kodus loodud ka selleks sobilikud töötingimused (vt lisa 14). Täistööajaga kaugtööd viljelevad töötajad paistavad silma ka kõrge rahuloluga organisatsioonipoolse kaugtöö korralduse ja kaugtöö tajutud efektiivsusega (vt lisa 14).

Samuti nähtub antud teemaploki hinnangutest, et töötajad suudavad kaugtööl oma aega hästi planeerida ning töötada produktiivseimal tööajal, mis viitab, et töötajatel on kaugtööl tekkinud töötegemiseks sobiv rutiin. Seejuures näitab karjäärialaste võimaluste langusele antud madal hinnang, et EIS töötajad kaugtööl karjäärialastele võimalustele

ohtu ei tunneta. Seega ei leidnud kinnitust Rymaniak jt (2021, lk 6) väide, mille kohaselt mõjutab kaugtöö negatiivselt töötajate tunnetatud karjäärivõimalusi.

Eristuva ja statistiliselt olulise tulemusena ($p=0,044$) olid EIS kaugtöö meetmetega enim rahul kolme ja enama lapse vanemad, kes hindavad kõrgeimalt ka laste ja lähedaste eest hoolitsemise võimalusi (vt lisa 12). Pereliikmete eest hoolitsemise võimalust hindavad madalaimalt täiskasvanueas laste vanemad ($m=3,25$, $SD=1,29$, $p=0,005$), kuid piiripealne olulise tõenäosus ja vastuste suur hajuvus ei kinnita respondentide täielikku üksmeelt. Seega hindavad kaugtöövõimalusi enam lapsevanemad, kellel on kodus lastega seotud kohustusi ning madalaimalt töötajad, kellel lastega seotud hoolduskohustusi vähem.

Probleemseks võib esimeses teemaplokis pidada kaugtöö ajaliste piiride seadmist, tööpäeva õigeaegne lõpetamine valmistab enim raskusi töötajaile, kes kaugtöötavad kolm päeva nädalas (vt lisa 14). Ajalisi piire seavad paremini nooremaealised (vt lisa 9) ja kogu tööaja kaugtööl viibivad töötajad (vt lisa 14). Probleemiks võib pidada asjaolu, et inimesed töötavad sageli ka haigena, mida teevad rohkem 4–10 ja 11–15 aastase staažiga töötajad ning vähem üle 15-aastase staažiga töötajad (vt lisa 11). Seega on ajaliste piiride seadmine väljakutseks, mis vajab töötajate heaolu ja tervise kontekstis võimalike negatiivsete mõjude vältimiseks tööandja ja juhtide senisest suuremat tähelepanu. Esimese teemaploki koondhinnangud on kokkuvõtlikult visualiseeritud joonisel 13.

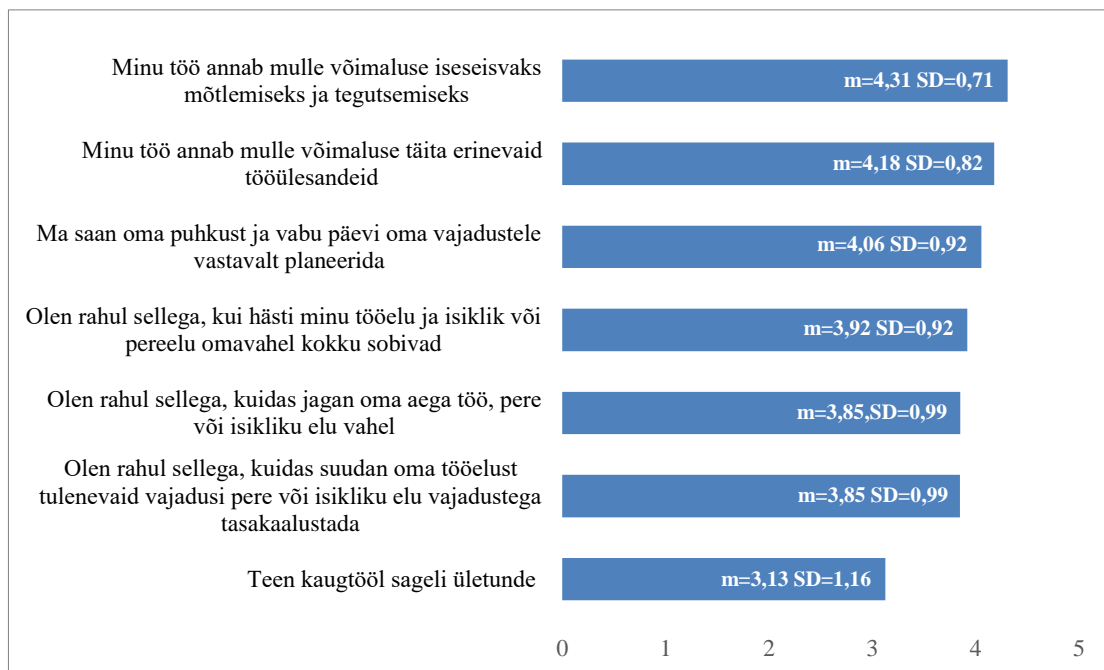


Joonis 13. Hinnangud rahulolule kaugtööga

Teises teemaplokis hinnati rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga. Töötajad on kõrgelt hinnanud tööautonoomsust ja töö mitmekesisust, mis tähendab, et igapäevatööd peetakse vaheldusrikkaks ja see võimaldab oma teadmisi igakülselt kasutada. Tulemuses ilmnedid statistiliselt olulised erinevused perekonnaseisu ja laste vanusega. Nii tajuvad lahutatud või lehestunud töötajad (vt lisa 13) ning lapsevanemad, kelle lapsed on vanuses 13–17 ($m=4,51$, $SD=0,58$, $p=0,02$) ning üle 18. eluaasta ($m=4,56$, $SD=0,63$) töö mitmekesisust ja autonoomsust kõrgemalt. Antud väiteid hindavad madalamalt 6–12. aastaste laste vanemad ($m=4,26$, $SD=0,66$). Vastuste vähene hajuvus standardhällbena kinnitab vastajate üksmeelt. Seega leidis uuringus kinnitust, et töö mitmekesisuse ja autonoomsuse tajumine on seotud laste vanusega. Nii saavad töötajad laste vanuse kasvades võtta suuremaid tööalaseid väljakutseid ja pöörata enam tähelepanu oma tööalasele arengule.

Eelmises teemaplokis ilmnenuv väheste ajaliste piiride seadmisega seoses võib mõneti vastuoluliseks pidada töötajate madalaid hinnanguid ületunnitööle. Kuigi töötegemist jätkatakse ka perele mõeldud ajal, ei tajuta ületunnitööd töö- ja pereelu takistava kriitilise faktorina. Samas on ületundide tegemine statistiliselt oluliselt ($p=0,003$) eristuv laste vanusega. Vähem teevad ületunde 2–5. aastaste laste vanemad ($m=2,67$, $SD=1,12$), kes on õhtuti hõivatud laste ja perega seotud kohustustega. Enam teevad ületunde 13–17 ($m=3,16$, $SD=1,26$) ja täiskasvanueas laste vanemad ($m=3,63$, $SD=1,41$), kellel hoolduskohustusi on vähe või puuduvad, mistõttu ka töötatakse ajaliselt kauem.

Töö- ja pereelu tasakaalustamise väidete tulemustes ilmned ka asukohapõhine erisus. EIS regionaalsetes kontorites ilmned probleemina aja jagunemine töö, pere ja isikliku elu vahel ($p=0,001$), töö- ja isikliku elu kokkusobivus ($p=0,007$) ning töö ja pere vajaduste tasakaalustamine ($p=0,008$). Töö, pere ja isikliku elu vahel jaotuva ajaga on enim rahul Tallinna kontori ja välisesinduste töötajad, enim on töö ja isikliku elu kokkusobivusega rahul Tallinna kontori töötajad (vt lisa 10). Madalamalt hindavad kõiki eelnimetatud väiteid Tartu ja Pärnu kontori töötajad. Eelnevast järeldub, et töö- ja pereelu tasakaalu pärssivaid tegureid tajutakse enam regionaalsetes kontorites. See võib Erro-Garcés jt (2022, lk 5) hinnangul olla tingitud puudulikust kaugtöö ettevalmistusest, kodustest töötingimustest või pereliikmete ebapiisavast toetusest. Töö- ja pereelu tasakaaluga rahulolu väited on kokkuvõtlikult esitatud joonisel 14.



Joonis 14. Hinnangud rahulolule töö- ja pereelu tasakaaluga

Kolmas teemaplokk ehk töö- ja pereelu toetav juhtimine sai sisuteemade võrdluses kõrgeima hinnangu. Tulemus on kooskõlas ka rahulolu-uuringutes juhtidele antud kõrgete hinnangutega. Selgus, et juhi toetust ja mõistvat suhtumist perega seotud kohustustesse hindavad enim lapsevanemad. Statistiliselt oluliselt ($p=0,023$) eristusid alla üheaastaseid lapsi kasvatavad töötajad ($m=4,83$, $SD=0,41$) ja vanusegruppi 13–17 kuuluvate laste vanemad ($m=4,63$, $SD=0,66$), kes on andnud kõrgemad hinnangud. Vastuste madal hajuvus standardhällbena kinnitab respondentide üksmeelt. Vähem tajuvad juhi töö- ja pereelu toetavat suhtumist töötajad, kelle lapsed on täisealised.

Kuigi antud teemaploki hinnang tervikuna on kõrge, viitavad tulemused teatavatele vajakajäämistele juhioskustes. Näiteks tajuvad perekonnaseisult lahutatud töötajad, et juhid võiksid olla töö- ja pereelu konfliktide lahendamisel proaktiivsemad (vt lisa 13), naised aga vajaksid juhtide suuremat toetust paindlikkust võimaldava töökorralduse näol (vt lisa 8). Antud tulemus viitab, et naistel on kodusel kaugtööl lisaks tööle tarvis tegeleda koduse majapidamise ja lastega, mille osas vajatakse juhtidelt suuremat mõistmist ja vastutulekut. Seetõttu võib pigem madalaks pidada ka hinnanguid juhtide emotsionaalsele toetusele, mis vajab kaugtöö edasises korralduses suuremat tähelepanu.

Juhtide emotsionaalse toetuse puhul eristuvad hinnangud laste vanusega. Nii hindavad alla 1-aastaste laste vanemad kõrgemalt juhtide toetust ($m=4,33$, $SD=0,82$, $p=0,003$) ning juhi eeskuju töö ja koduse elu konfliktide vältimisel ($m=4,50$, $SD=0,55$, $p=0,045$). Samas on üle 18-aastaste laste vanemate ja perekonnaseisult lahutatud töötajate (vt lisa 13) hinnangud juhi emotsionaalsele toetusele, loominguksusele ja rollieeskujuks olemisele madalamad. Seega tajuvad juhi mõistmist ja toetust vähem täiskasvanueas laste vanemad ja töötajad, kellel puudub kodune töö- ja pereelu tasakaalu toetav sotsiaalne võrgustik. Tulemus on kaugtöö korraldamise kontekstis kriitiline, sest vastupidiselt eriala-kirjanduses toodule ei vaja organisatsiooni juhtide suuremat tähelepanu mitte väikeste laste vanemad vaid sihtrühm, kes on laste vanuse kasvades altimad tegema ka ületunde. Seeläbi on nad vastuvõtlikumad stressile ja läbipõlemisele. Juhtide toetust puudutavad väited on toodud joonisel 15.



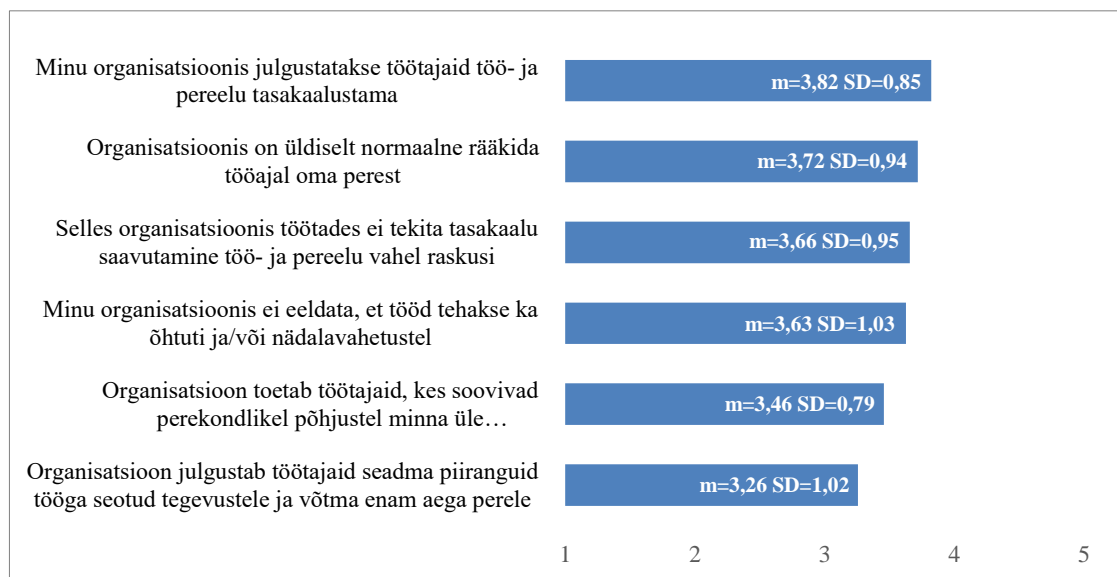
Joonis 15. Hinnangud töö- ja pereelu toetavale juhtimisele

Neljas teemaplokk hindas töö- ja pereelu toetavat organisatsioonikultuuri, mille keskmine on tulemus võrdluses teistega madalaim. Tulemuste kohaselt on töö- ja pereelu tasakaalustamine oluliselt keerulisem väljakutse naistele (vt lisa 8), mis on kooskõlas Tejero jt (2021, lk 1065) ja Elbaz jt (2022, lk 1) arvamusega, et kaugtööl tajuvad töö- ja pereeluga seonduvaid väljakutseid pigem naised. Asukohapõhiselt tajuvad töö- ja pereelu

toetavat organisatsioonikultuuri madalaimalt Pärnu kontori töötajad (vt lisa 10), kuid et nimetatud kontoris töötavad valdavalt naised, näib tulemus kinnitavat soolist erisust.

On märkimisväärne, et kõikide ülejäänud väidete puhul ilmnedid selles teemaplokis statistiliselt olulised erinevused vaid laste vanuste lõikes. Sarnaselt töö- ja pereelu toetava juhtimise teemaplokiga tajuvad EIS organisatsioonikultuuri toetavana eelkõige alla 1-aastaste laste vanemad ($m=4,50$, $SD=0,55$, $p=0,017$), tulemust kinnitab madal hinnangute hajuvus standardhälvena. Samuti tajuvad väikeste laste vanemad ka väiksemat survet teha tööd õhtuti ja nädalavahetustel ($m=3,82$, $SD=0,75$, $p=0,006$).

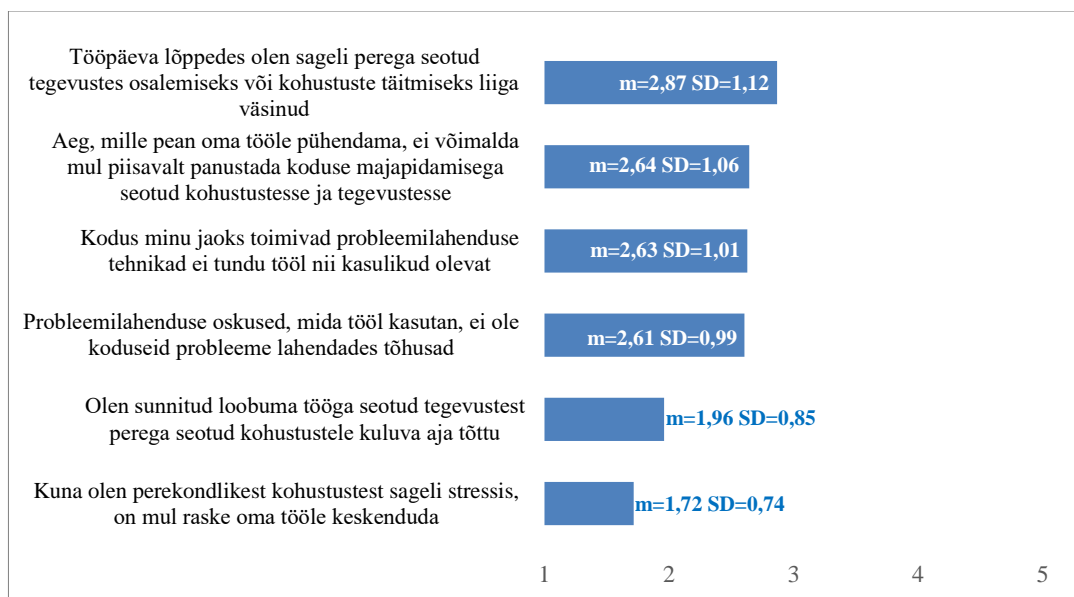
Huvitava nüansina tajuvad 2–5. aastaste ($m=3,58$, $SD=0,99$, $p=0,017$) ning 13–17. aastaste laste vanemad ($m=3,46$, $SD=1,01$) kõige enam organisatsioonipoolset toetust töö- ja pereelu vaheliste piiride tõmbamisel. Samas võib vastuste hajuvust standardhälbe näol pidada pigem kõrgeks, mis viitab, et vastajate seas puudub täielik üksmeel. Antud tulemuse põhjuseks võib pidada asjaolu, et nimetatud sihtrühmade töötamise võimalused väljaspool tööaega on piiratud lastega seotud kohustuste tõttu, mis tõmbabki töötegemisele paremini piire. Eeltoodust olulisem on märkida, et läbivalt on antud teemaploki väidetele madalaimad hinnangud andnud üle 18-aastaste laste vanemad, kes tajuvad organisatsiooni toetust töö- ja pereelu tasakaalustamisel teiste töötajatega võrrelduna madalamalt. Neljanda teemaploki väited on esitatud joonisel 16.



Joonis 16. Hinnangud töö- ja pereelu toetavale organisatsioonikultuurile

Viiendas teemaplokis hinnati rollikonflikte, milles on kõrgemad hinnangud saanud töö-pere suunalised ning madalamad pere-töö suunalisi konflikte puudutavad väited. Seega viitavad tulemused, et EIS töötajate rollikonflikte põhjustavad eelkõige tööst tingitud tegurid. Statistiliselt oluliselt ($p=0,030$) enim tajuvad töö-pere suunalist ajakonflikti üle 18-aastaste laste vanemad ($m=2,73$, $SD=1,22$). Samas võib antud sihtrühma vastuste hajusust pidada kõrgeks, seega puudub vastajates täielik üksmeel. Siiski tõuseb antud sihtrühm esile nii vähete ajaliste piiride tõmbamise (vt teemaplokk 1 tulemused), töö- ja pereelu ebapiisava tasakaalu (vt teemaplokkide 2–4 tulemused), kui ka rollikonfliktide puhul. Järeldub, et täiskasvanueas laste vanemad tajuvad enda panust töörollidesse suuremana ning see tekitab ka rollikonflikte.

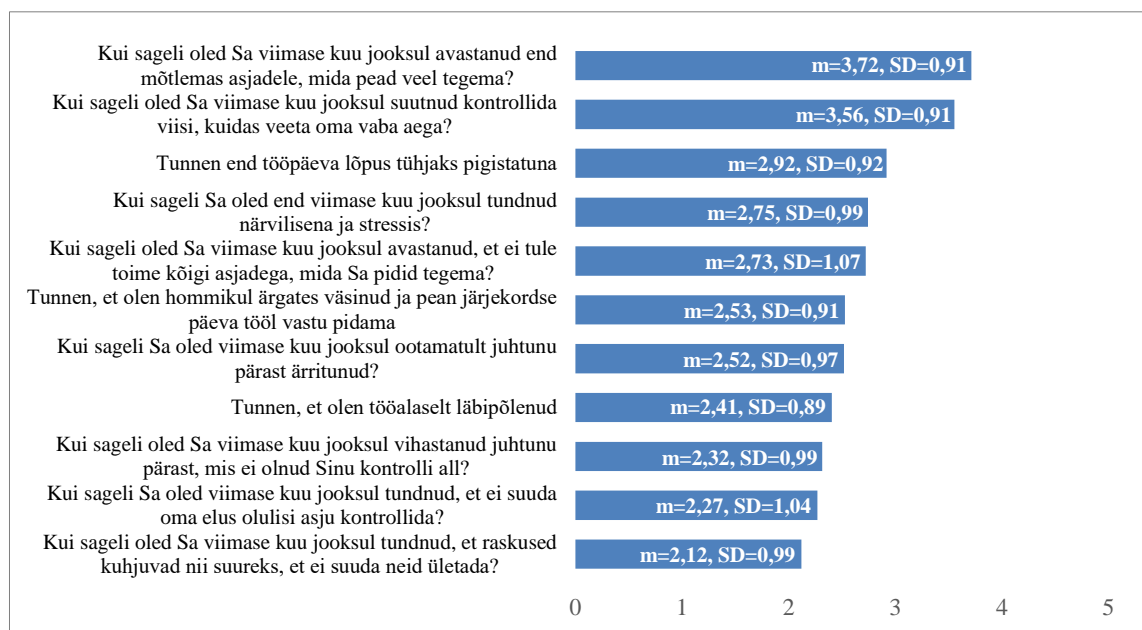
Pere-töö suunalisi konflikte tajuvad töötajad madalalt, mis tähendab, et pereelu töös rollikonflikte ei põhjusta. Siiski väärib väljatoomist asjaolu, et raskeim on perekondliku stressi tõttu kaugtööl keskenduda vanuserühma 30–39 esindajatel (vt lisa 9) ning 2–5 aastaste laste vanematel ($m=1,91$, $SD=0,79$, $p=0,046$). Perega seotud põhjustel loobuvad tööalastest tegevustest eelkõige vanuserühma 30–49 kuuluvad töötajad (vt lisa 9) ning alla 1-aastast last kasvatavad lapsevanemad ($m=2,33$, $SD=1,03$, $p=0,006$). Seega on väikesed lapsed peamiseks põhjuseks, miks töötajad loobuvad tööandja poolt korraldavatest ühisüritustest, nagu koolitused, suvepäevad ja seminarid. Rollikonfliktide teemaploki väited on toodud joonisel 17.



Joonis 17. Hinnangud rollide paljususele ja rollikonfliktidele

Kuues teemaplokk hindas töötajate stressi ja läbipõlemist, mida tajutakse organisatsioonis pigem madalalt. Siiski on märkimisväärne, et stressi ja läbipõlemise tajumine on kasvavas trendis laste vanusega. Seda tajuvad statistiliselt oluliselt vähem alla 1-aastaste laste vanemad ($m=1,67$, $SD=0,82$, $p=0,038$) ja enam 18-aastaste laste vanemad ($m=2,73$, $SD=0,96$). Standardhälbel põhinev vastuste hajuvus lubab eeldada, et vastajad on selles küsimuses mõeldukal üksmeelel. Lisaks on oluline märkida, et täiskasvanueas laste vanemate tulemustes on viiteid läbipõlemisele, sest tööpäeva lõpus tajutakse sageli emotsionaalset kurnatust ($m=3,27$, $SD=0,80$, $p=0,012$).

Igahommikust väsimust ja tööpäeva raskust enim naised (vt lisa 8), 30–39 ning üle 50. aastase vanuserühma esindajad (vt lisa 9). Olulise leiuna tajuvad närvilisust ja stressi eelkõige nooremaealised töötajad, kuid vanuse kasvades stressitase langeb (vt lisa 9). Tulemustest järeldub, et üheks töö- ja pereelu tasakaalu takistavaks teguriks töökoormus ning sellest tulenev mure tegemata tööülesannete pärast, mille puhul joonistuvad välja asukohapõhised erinevused ($p=0,007$). Enim muretsevad tööülesannete pärast Tartu ja Pärnu kontori töötajad (vt lisa 10). Samas ei taju töötajad tööalaste probleemide kontrolli alt väljumist ega sellest põhjustatud sagedast viha või ärritust, mis on positiivne. Siiski kinnitavad tulemused töö- ja pereelu tasakaalustamisega seotud probleeme regionaalsetes kontorites. Stressi ja läbipõlemise väited on esitatud joonisel 18.



Joonis 18. Hinnangud stressile ja läbipõlemisele

Kvantitatiivse uuringu tulemustest ilmnes, et EIS töötajad on märkimisväärselt kõrged hinnangud andnud juhtidele, mis on kooskõlas ka varasemate rahulolu-uuringu tulemustega. Rahulolu kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga võib pidada heaks, kuid tulemustes leidis mitmeid aspekte, mida edasises kaugtöö korralduses parendada, näiteks kaugtöö piiride seadmine, suur töökoormus ning sellest tingitud rollikonfliktid. Võrdlemisi madalad hinnangud on saanud organisatsioonikultuur, mis viitab vajadusele üle vaadata töö- ja pereelu tasakaalustamist mõjutavad tegurid organisatsioonis tervikuna. Probleemseima sihtrühmana tõusid esile täiskasvanueas laste vanemad, kelle tulemused olid tervikuna teiste töötajatega võrreldes madalamad.

2.3. Kaugtöö uuringu järeldused ja ettepanekud

Alapeatükis esitatakse vastavalt tööle seatud uurimisküsimustele kvantitatiivse uuringu tulemustest lähtuvad järeldused ja üldistused. Lisaks tehakse uuringu tulemustele ja erialakirjandusele tuginedes Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse juhtkonnale ettepanekuid kaugtöö tõhusamaks korraldamiseks, mis toetaksid töö- ja pereelu paremat ühitamist tulevikus ning ennetaks töötajate stressi ja läbipõlemist.

Magistritöö esimeseks uurimisküsimuseks oli, milline on töötajate rahulolu kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga. Tulemuste põhjal võib töötajate rahulolu pidada heaks, peamiste kaugtöö eelistena tajutakse sarnaselt erialakirjanduses tooduga järgmisi aspekte:

- transpordile kuluva aja ja raha kokkuhoid;
- head keskendumisvõimalused;
- aja- ja kohapaindlikkus;
- suurem efektiivsus;
- sotsiaalse suhtluskoormuse vähenemine;
- võimalus olla kodus ajal, mil lapsed on haiged või saabuvad koolist.

Seega kattuvad uuringu tulemused Nilles (1988, lk 302), Kauffeld jt (2022, lk 25), Metselaar jt (2022, lk 6) ning Šmite jt (2023, lk 1) arvamustega. Uuringus leidis kinnitust ka Nakrošienė jt (2019, lk 99) väide, et kaugtöö eeliste tajumine on mõjutatud laste arvust ning vanusest. Selgus, et EIS-is hindavad kaugtööl võimalust hoolitseda laste ja lähedaste eest enim kolme või enama lapse ning maimiku- või eelkooliealiste laste vanemad. Eelnimetatud sihtrühm on mainitud põhjusel rahulolevaim ka organisatsiooni

olemasolevate kaugtöö meetmetega. Samas ilmnes, et kõigi eelnimetatud aspektidega on rahulolematumad töötajad, kellel lapsi ei ole või on lapsed juba täiskasvanueas.

Kuigi valdavalt domineerisid töötajate seas kaugtööd soosivad arvamused, leidis ka teistsuguseid seisukohti. Uuringu vabavastustes märgiti kaugtöö väljakutsetena infokadu, fookuse kadumist ning vähest suhtlust kolleegidega. Seega on kaugtöö põhjustanud ka isolatsiooni ja üksildustunnet, mille tekkimise võimalusele viitas ka Wang jt (2021, lk 28). Töötajate fookusgrupis tehti lisaks tähelepanek vaimse ja füüsilise tervise osas:

Kaugtöö on väga hea võimalus, aga seda võiks kasutada ainult vajadusel. Kontoris töötada on väga mõnus, suhtlus ning infovahetus on inimlik ja vaimselt tervistav. Kontoris teen rohkem pause, käin lõunal, liigun rohkem kui kodukontoris, minu jaoks on see tervislikum nii vaimselt kui füüsiliselt. (Töötaja 3)

Selget eelistust kaugtöö päevade arvu osas ei selgunud. Kuigi töötajate hinnangul võiks kaugtööd viljeleda ka senisest rohkem, peetakse kaugtööl veedetavaid päevi tulenevalt töö spetsiifikast ja töökoormusest siiski optimaalseks. Samas leiavad juhid, et meeskonnatunde ja ühise inforuumi säilitamiseks peaksid töötajad veetma teatud arv päevi nädalas ka kontoris (Juht 2; Juht 3; Juht 6).

Brunelle ja Fortin (2021, lk 1) hinnangul on kaugtöö optimaalseim, kui seda viljeletakse kolmel päeval nädalas, kuid uuringus ei leidnud see kinnitust. Vastupidiselt esines neil töötajatel kõige enam probleeme tööpäevade õigeaegse lõpetamisega ehk kaugtöö ajaliste piiride seadmisega. Kolm päeva ei osutunud optimaalseimaks, sest kahel päeval kontoris veedetav aeg kulub suhtlemisele ja koosolekutele, keskendumist vajavate tööloikudega tegelemist takistab avatud kontorile omane melu ja ülemäärane müra. Fookusgrupis mainis Töötaja 2, et kontoris töötatud aeg tehakse tasa kodukontoris, kuid seda pikenenud töötundide ja perele mõeldud aja arvelt. Siiski ei ole pikenenud töötunnid autori hinnangul üksnes kaugtööpäevade optimeerimisega seotud probleem, vaid tegu on laiemal, kaugtöö ajaliste piiride seadmise väljakutsega terves organisatsioonis.

Mõneti vastuoluliseks võib pidada asjaolu, et EIS töötajatel aitavad kaugtööl ajalisi piire efektiivsemalt seada väikesed lapsed. Nimelt lõpetavad tööpäeva õigeaegselt kuni viieaastaste laste vanemad, kes teevad ka vähem ületunde, sest ületunnitööd ei võimalda

lastega seotud kohustused. Ka on eelnimetatud sihtrühm kaugtöö ning töö- ja pereeluga rahulolevam, sest pere ja lastega seotud kohustused on tinginud vajaduse seada töö ja pereelu vahele piire. Selle põhjuseks on Juht 6 hinnangul asjaolu, et väikeste laste vanemad on tööandjale tänulikud paindliku töökorralduse eest, mis võimaldab tööelus osaleda ka laste kõrvalt ning see peegeldub ka uuringu tulemustes. Antud aspekt on vastupidine erialakirjanduses toodule ning on EIS kontekstis oluline leid.

Töövälisel ajal töötamisele ja ületundide tegemisele on altimad töötajad, kelle lapsed on vanusegrupis 13–17 ja täiskasvanueas. Seega, kui lapsed on iseseisvamad ning nendega seotud igapäevarutiine vähem, veedetakse vaba aega töötades. Antud sihtrühma tulemused on madalamad kõikide teemaplokkide lõikes. Järeldusena eelnevast ei leidnud kinnitust Hill jt (2014, lk 9) väide, et tajutav rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga on kõrgeim töötajatel, kellel puuduvad lastega seotud hoolduskohustused. Seega võib töötajaid, kelle lapsed on vanusegrupis 13–17 ning täiskasvanueas, pidada sihtrühmaks, kellel on psühhosotsiaalsed ohutegurid kaugtööl enim avaldunud ning tööaja pikenemine seetõttu ka töö- ja pereelu vahelisi piire hägustanud. Väheste kaugtöö ajaliste piiride seadmise tõttu on neil ka kõrgem stressitase ning oht läbipõlemisele.

Lisaks täheldavad juhid (Juht 3; Juht 6), et eelmainitud sihtrühm ei osale aktiivselt ka organisatsiooni ühistegevustes ehk suvepäevadel, aastaseminaril ega ka meeskonnatöötajatel. Seega on vähene sotsiaalne lävimine suurendanud ka töötajate isolatsiooni (Coban, 2022, lk 242) ja vähendanud rahulolu kaugtöö, juhtide toetuse ning töö- ja pereelu tasakaaluga (Deschênes, 2023, lk 7). Tegu on töötajatega, kes vajavad rahulolu suurendamiseks kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga suuremat tähelepanu. Selleks annab autor teooriast tulenevaid soovitusi nii EIS juhtkonnale kui ka töötajatele.

Esmalt peaksid töötajad ajaliste piiride seadmiseks tööpäeva lõpetama selleks ettenähtud ajal (Allen *et al.*, 2021, lk 76). Lisaks peaksid töötajad, kel lastega seotud kohustused puuduvad või on neid vähe, kujundama igapäevarutiine, mis aitaksid end töökeskkonnast paremini eemaldada (Tejero *et al.*, 2021, lk 1065). Sellisteks tegevusteks on näiteks koeraga jalutamine (Hoffman, 2021, lk 1), tervisesport või tegelemine hobidega, nagu ajaveetmine sõpradega, kultuurielamuste nautimine. Taoliste piiride seadmine on oluline, sest kodusel kaugtööl vastutavad töö- ja pereelu piiritlemise eest eelkõige töötajad ise.

Küsitlusest ilmses, et ka töötajad ise tunnetavad vajadust ajalisi piire paremini seada, kuid selleks vajatakse ka tööandja poolset toetust. Nii osutatakse küsimustiku vabavastustes, et suurenenud on vajadus osaleda ajajuhtimise koolitustel, sest aja ja töö planeerimine on suure töökoormuse tingimustes keeruline. Lisaks osutati, et ületunnitöö tegemist ja kompenseerimist tuleks organisatsioonis paremini reguleerida:

Kuna näen, et ümberringi asutuses töötavad inimesed siiski töötavad pidevalt öhtuti ja öösiti, samas ärkavad ikkagi hommikul vara ja alustavad tööd koos teistega, siis pean vajalikuks sellist olukorda taunida ning julgustada inimesi võtma aega enda jaoks. Inimesed töötavad ka haigena, kuigi peaksid puhkama.

Fookusgrupi intervjuus olid töötajad üksmeelel, et tööandjal peaks ühese ja arusaadava sõnumina kommunikeerima, et töökohustuste täitmise kohustus on piiritletud tööpäeva lõpuga. Eeltoodud on rõhutanud ka Chung ja van der Lippe (2020, lk 377), kelle sõnul peab tööandja väärtustama töötajate töö- ja pereelu läbi selgete sõnumite, et töötegemises tuleb tõmmata piire ning töötama ei pea igal pool ja kogu aeg. Seega aitaks eelkirjeldatud probleemi lahendada organisatsiooniülene kokkulepe, et tööalaseid kirju ei saadeta väljaspool tööaega. Eelkõige on see märkus suunatud juhtidele, aga ka töötajatele, kelle produktiivne tööaeg algab näiteks hilisõhtuti. Ka erialaautorid on soovitanud töövälisel ajal e-kirjade saatmist vältida, sest see võib sõnumi saajas tekitada rahulolematust (Dowling *et al.*, 2022, lk 8) ning stressi juhul, kui ootused töövälisel ajal töötamiseks on kokku leppimata (Wright *et al.*, 2022, lk 56). Nii ei häiri sissetulevad e-kirjad töötajate perele mõeldud või vaba aja veetmist ega tekita kiusatust nendega koheselt tegeleda.

Lisanduv aspekt töö- ja pereelu vaheliste piiride seadmisel seondub füüsiliste piiridega ehk koduse kontori sisseseadega. Uuringu tulemustest ilmneb, et füüsiliste piiride seadmine on paremini õnnestunud töötajatel, kes kaugtööd ajaliselt enam viljelevad. Töötajatel on kodudes sülearvuti ning soovi korral kuvar ning klaviatuur, et töötegemine oleks silmi säästev ja mugav. Ka on tööandja taganud ligipääsu tööks vajaminevatele dokumentidele ja andmebaasidele. Samas ilmneb uuringus antud vabavastustest, et sageli piirab tervist toetava kaugtöö tegemist ergonoomilise laua ja tooli puudumine:

Kuna kodus on füüsiline ruum piiratud ja puuduvad ergonoomilised töövahendid (reguleeritav laud/tool), siis nõrka kehasõbraliku kodukontori sisseadmine toob kaasa lisakulutusi, näiteks ühekordne kodukontori toetus oleks suureks abiks.

Bhumika (2020, lk 706) hinnangul aitavad kaugtöö füüsilised piirid vähendada töö- ja töövälise rollide segunemist ning seada paremini ajalisi ja psühholoogilise piire. Juht 6 selgitas, et kuigi EIS-il eelarve kodukontorite sisustamiseks puudub, võimaldatakse töötajatele koju viia toole, mis on kontoris jäänud üle või kuulunud mahakandmisele. Autori hinnangul võiks taolist praktikat jätkata, lisaks peaksid juhid oma meeskondades taolise vajaduse põhjalikumalt kaardistama, et vajaliku inventari puudumine ei muutuks kaugtööd takistavaks teguriks. Uuringu tulemustel ja teoreetilistel lähtealustel tuginevad ettepanekud kaugtöö piiride seadmiseks ja seeläbi rahulolu suurendamiseks kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga EIS juhtkonnale on toodud tabelis 12.

Tabel 12. Ettepanekud piiride seadmiseks kaugtööl

Ettepanekud	Juhtkond	Töötajad
	Keskne sõnum töötajatele, et töökohustused lõppevad tööpäeva lõpuga.	Lõpetada tööpäev õigeaegselt. Kujundada igapäevarutiin, mis aitavad tööelust psühholoogiliselt eemalduda, nt tervisesport, jalutamine lemmikuga.
	Kommunikeerida, kuidas pidada arvestust ületundide kohta ning kuidas kompenseeritakse.	
Seada ajalisi piire töö- ja pereelu vahel	Kommunikeerida, et tööalaseid e-kirju ei saadetaks väljaspool tööaega, teha automaatseadistused postkastides.	Seada enam piire info vastuvõtmisele väljaspool tööaega, sh tööalaste e-kirjade saatmine ja lugemine.
	Pakkuda töötajatele kaugtöö, vaimse tervise, enese- ja ajajuhtimise tõhustamiseks koolitusi.	Osaleda tööandja poolt pakutavatel koolitustel.
	Sisekordade leidmise tagamine siseveebis, regulaarsed postitused tööandja meetmetest (nt vaimse tervise nõustamine).	Tutvuda ja kasutada tööandja pakutud võimalusi vaimse tervise ja heaolu toetamiseks.
Seada füüsilisi piire töö- ja pereelu vahel	Anda töötajate kasutusse inventari kodukontorite sisustamiseks, nt ergonoomiline töölaud ja tool.	Tagada kodukontoris töötamiseks eraldatud ala või ruum valgustuse ja ergonoomiliste töövahenditega.

Magistritöö teiseks uurimisküsimuseks oli, mil määral on kaugtöö põhjustanud töötajatele rollikonflikte, stressi ja läbipõlemist. Tulemuste kohaselt ei taju töötajad pere-töö suunalisi rollikonflikte ehk perekondlikud kohustused ei ole tööd piiravaks teguriks. Samas on avaldunud tööst tingitud rollikonfliktid, mis ajapuuduses ja tööpingetes

väljendatuna avaldavad mõju töötajate pererollidega toimetulekule. Suure töökoormuse tingimustes on täheldatav töötajate mure tegemata tööülesannete pärast ning hirm, et eesootavatele ülesannetega ei saada hakkama. Tagajärjeks on olukord, kus tööle mõeldakse ka vabal ajal, mis tekitab pingeid pereelus.

Uuringus leidis kinnitust rollikonfliktide ning stressi ja läbipõlemise tajumise seos laste vanusega. Samas, vastupidiselt van der Lippe ja Lippényi (2018, lk 399) ning Coban (2022, lk 242) arvamusele, ei taju väikeste laste vanemad töö- ja pereelu ühitamist väljakutsena, mis avalduks stressis või läbipõlemises. Pigem ilmnevad stressi ja läbipõlemise ilmingud töötajatel, kelle lapsed on täiskasvanueas, sest nad teevad tööd ajaliselt kauem ning tööga seotud probleemid mõjutavad töötajaid ka vabal ajal. Eeltooduga leidis osalist kinnitust Harjo (2022, lk 39) poolt väljatoodu, et suur töökoormus on tinginud teatud sihtrühma esindajate seas olulise läbipõlemise ohu.

Tuginedes Carlson jt (2000, lk 250) arvamusele, on töö-pere suunalisi rollikonflikte võimalik maandada tööandja poolsete meetmetega. Seega on tööst tingitud ajakonfliktide leevendamiseks asjakohased autori eelnevad ettepanekud tööaja piiritlemiseks ning tööpäeva õigeaegseks lõpetamiseks. See aitab töötajatel suurendada kontrolli oma tööaja üle ning leevendada kaugtöö negatiivseid mõjusid. Lisaks tuleks arendada töötajate oskusi ja teadmisi, et läbi enesearengu tööpingetega paremini toime tulla. Siinkohalgi on asjakohased tabelis 12 toodud enesearengu võimalused, näiteks enese- ja ajajuhtimise koolituste, aga ka tööandja poolsete vaimse tervise teenuste kasutamise näol.

Kolmandaks uuriti magistritöös, mil viisil toetavad organisatsioon ja selle juhid töö- ja pereelu tasakaalu. Sarnaselt rahulolu-uuringute tulemustele hindavad töötajad oma juhte kõrgelt, juhte peetakse perekondlike vajaduste osas mõistvateks ja toetavateks. Siiski ilmneb, et juhi toetust vajavad enam naised, kellele on töö- ja pereelu tasakaalustamine suuremaks väljakutseks kui meestele. See on kooskõlas Tejero jt (2021, lk 1065) ning Elbaz jt (2022, lk 1) järeldustega. Juhtidega on rahulolevaimad väikeste lastega töötajad, kuid probleemse sihtrühmana tõusevad esile taas töötajad, kelle lapsed on täiskasvanueas.

Juhi toetuses on oluliseks aspektiks lisaks märkamise, tunnustamine ning vajadusel sekkumine, et töötajate probleemid kaugtööl ei süveneks. See on kriitilise tähtsusega töötajate puhul, kel puuduvad kodus igapäevarutiinid või lähedaste toetus. EIS-is on

sellisteks töötajateks täiskasvanueas laste vanemad, kes on ka vastuvõtlikumad stressile ja läbipõlemisele, mis muudab juhi toetuse kaugtööl senisest veelgi olulisemaks. Eeltoodut rõhutab ka Bartsch (2021, lk 81), kelle sõnul peavad juhid kaugtööl juhtima suhteid, mis Dowling jt (2022, lk 5) sõnul seisneb töötajate vajaduste, ootuste ja eelistuste tundmaõppimises. Samuti on juhi rolliks võtta kasutusele sekkumismeetmeid, kui töötaja stress või läbipõlemine on juhile ilmsed (Deschênes, 2023, lk 9). Seega on antud teemaplokist tulenev ettepanek juhtkonnale arendada enam juhtide kompetentse kaugtöö ning suhete juhtimise valdkonnas, eelkõige arendada nende kuulamis- ja suhtlemisoskusi, töötajate tunnustamist, probleemide märkamist ja tagasisidestamist. Nii oskaksid juhid pakkuda töötajatele ka organisatsiooniüleseid meetmeid probleemide lahendamiseks.

Juhtide oskuste arendamise vajadust kinnitab ka asjaolu, et töötajad ei taju alati ka juhtide head eeskujutöö- ja pereelu tasakaalustamisel. Eeskujutöö andmiseks võib lugeda ka juhivõrgu avatust probleemidest rääkimisel, mis aitab paremini tajuda emotsionaalset toetust meeskonnas ning loob eeldused paindlikeks ja loomingulisteks kokkulepeteks. Juhioskuste vajakajäämist kinnitasid ka juhid ise, sest kaugtööl ei ole juhtimispraktikad eriti muutunud. Mõnel juhul on meeskonnad liiga suured, et pidada individuaalseid kohtumisi või spontaanseid telefonivestlusi (Juht 3). Juht 2 selgitas, et kui meeskonnas tekib probleeme, on töötajad alati oodatud nendest avameelselt rääkima. Isiksuseomaduste tõttu ei pruugi selline lahendus olla kõikidele töötajatele vastuvõetav, mistõttu oodatakse proaktiivset suhtlemist just juhtidelt.

Töö- ja pereelu toetava organisatsioonikultuuri hinnangud on võrreldes juhtidele antud hinnangutega märkimisväärselt madalamad. Madalaimat organisatsioonivõrgu toetust tajuvad taas täiskasvanueas laste vanemad. Et antud sihtrühma tulemused on uuringus tervikuna madalaimad, viitab see juhtide sekkumise vajadusele ning töötajate poolsete maandamismeetmete pakkumist. Nende töötajate puhul võib tarvilikuks osutada töötaja optimeerimine, ületunnitöö põhjuste uurimine stressi ja läbipõlemise kontekstis ning vajadusel ületundide kompenseerimine. Samuti on vajalik paremini kommunikeerida motivatsioonipaketi võimalusi näiteks psühholoogi teenuste kasutamiseks, aga julgustada töötajaid leidma ka eneseabi võimalusi näiteks füüsilise liikumise ja hobide näol. Ka juhid nõustuvad (Juht 4, Juht 5, Juht 6), et selle sihtrühma madala tulemuste põhjuste sügavuti uurimine nõuab organisatsioonis kõikide üksuste juhtidelt senisest enam tähelepanu.

Probleemseks ning EIS juhtkonna tähelepanu nõudvaks aspektiks võib pidada regionaalsete kontorite tulemusi. Tartu kontori puhul viitasid varasemalt läbiviidud rahulolu-uuringute tulemused töörahulolu langusele. Selle põhjustena ilmnemiseid töö-pere suunalised rollikonfliktid, suur töökoormus, mure tööasjade pärast ning tööpinged, mis avaldusid probleemides töö- ja pereelu ühitamises. Pärnu kontori tulemustes ilmnemise probleem ületundide tegemise ning kaugtöö ajaliste piiride seadmisega. See on tingitud olukorra, kus töötajad töötavad ka vabal ajal ning tunnetavad seetõttu tööpingeid ka pereelus. Seega peaksid juhid edasises kaugtöö korraldamises arvestama ka regionaalseid erisusi. Eeltoodule ning juhtidega peetud vestlustele tuginedes on autori ettepanekud kaugtöö juhtimise ning organisatsioonikultuuri parendamiseks tabelis 13.

Tabel 13. Ettepanekud kaugtöö juhtimiseks ning organisatsioonikultuuri arendamiseks

Valdkond	Ettepanekud
Kaugtöö juhtimiseks vajalike oskuste arendamine	Juhtidel osaleda kaugtöö juhtimise alastel koolitustel, sh töötajate tagasisidestamine, tunnustamine, meeskonnatöö, suhete juhtimine.
	Täpsustada töötajatega ootusi töövälisel ajal töötamise osas ning leida lahendusi kaugtööst tingitud probleemide ja konfliktide lahendamiseks.
	Töötajate töökoormuse optimeerimine.
	Meeskonna ühisürituste korraldamine viisil, et kaasatud oleks kõik meeskonna liikmed.
	Sobiva tagasisidestamise formaadi leidmine meeskonnasiseselt, et kõik töötajad saaksid vajaliku tagasiside oma tööle ning võimaluse anda juhile tagasisidet kaugtööst tingitud probleemide korral.
Töö- ja pereelu toetava organisatsiooni-kultuuri arendamine	Töötaja vajaduste ja ootuste tundmaõppimine kaugtööl, kasutades näiteks DiSC käitumisstiilide mudelit töötajate kaugtööprofili väljaselgitamiseks.
	Sisekommunikatsiooni tõhustamine, et informatsioon jõuaks ühemõttelise ja arusaadava sõnumina kõigi töötajateni.
	Sisekordade leidmise tagamine siseveebis, regulaarsed postitused tööandja meetmetest (nt vaimse tervise nõustamise võimalused).
	Kesksete kokkulepete sõlmimine kaugtöö korraldamiseks ja parimate praktikate kogumine kaugtöö edulugude ja probleemide jagamiseks.

Kokkuvõttes selgus uuringust, et EIS-is on kaugtöö töö- ja pereelu tasakaalu kontekstis hästi korraldatud. Töötajad hindavad kaugtöö tegemise võimalust kõrgelt ning on kaugtöö tingimustes üldjoontes rahulolevad ka töö- ja pereelu tasakaaluga. Siiski ilmnemiseid uuringust sihtrühmad, kelle puhul on kaugtöö negatiivsed mõjud enam avaldunud ning vajavad rollikonfliktide, stressi ja läbipõlemise kontekstis juhtide suuremat tähelepanu. Selleks soovib töö autor EIS juhtkonnal pöörata tähelepanu kaugtöö ajaliste ja füüsiliste piiride seadmisele, arendada nii töötajate kui ka juhtide oskusi ning optimeerida töökoormust töötajate pingeseisundi ja tööstressi vähendamiseks.

Esmajärjekorras soovib autor ellu rakendada ettepanekud ajaliste piiride seadmiseks, sest töövälisel ajal töötamine on organisatsioonis pigem kujunenud normiks ja avaldab negatiivset mõju töötajate töö- ja pereelu tasakaalule. Selleks tuleb tőörutiine ümber kujundada viisil, mis võimaldab tööpäeva lõppedes puhata ning tööst tingitud stressi maandada. Nii peavad töötajad seadma ise enam piire info vastuvõtmisel ning organisatsioon tervikuna taunima olukorda, kus töötatakse õhtuti ja nädalavahetustel. Oluline on juhtide ja töötajate kaugtööoskuste arendamine, näiteks kaugtöö, aja- ja enesejuhtimise ning vaimse tervise koolituste näol. Nii oskaksid juhid pakkuda töötajatele proaktiivset tuge töökoormuse optimeerimisel ning probleemide ennetamisel.

Autori poolt tehtud järelduste osas on EIS juhtkond toetav ning avatud ettepanekute ellurakendamiseks. Samuti loodavad juhid (Juht 4, Juht 5, Juht 6), et läbi suurenenud teadlikkuse oskaksid töötajad enam kasutada näiteks tööandja poolt pakutud vaimse tervise teenuseid ning osaleksid senisest rohkem meeskondlikel ühisüritustel. Järeldustele ja ettepanekutele tuginedes loodab töö autor, et on andnud praktilise panuse töö- ja pereelu tasakaalu olulisuse teadvustamisse, mis aitab tõhustada kaugtöö korralduslikke meetmeid Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses.

Siiski viitavad magistritöö mõneti vastuolulised tulemused vajadusele uurida töö- ja pereelu temaatikat ka edaspidi. Antud töö metoodika võimaldab tulevastes teadustöodes korrata töö- ja pereelu tasakaalustamise seoste uurimist laste vanuse ning lastega seotud hoolduskohustuste vähenemise kontekstis. Autor loodab seeläbi saada laiemat üldistust võimaldava põhjuse ka antud töö tulemustele, kus vastupidiselt erialakirjanduses tooduga tajuvad töö- ja pereelu tasakaalu väljakutsena töötajad, kelle lapsed on täiskasvanueas, mitte väikeste laste vanemad. Lisaks võiks antud sihtrühma edasine uurimine anda võimaluse vaadelda põhjalikumalt näiteks ka vallalisi ja lapsi mitteomavaid töötajaid, kelle puhul võivad kaugtöö negatiivsed mõjud avalduda sarnaselt käesoleva töö leidudele.

KOKKUVÕTE

Kaugtöö levimus on ajendanud tööandjaid otsima viise, kuidas selle võimalusi töö efektiivsuse ning töötajate heaolu säilitamisel maksimaalsel viisil realiseerida. Kaugtöö oskuslik korraldamine võib avada uusi võimalusi organisatsioonide konkurentsieeliste kujundamisel, sest paindliku töövormi võimaldamine suurendab tööandja atraktiivsust tööturul ning võimaldab tööturult asukohapiiranguteta värvata parimat tööjõudu. Töötajatele pakub kaugtöö eelkõige võimalust töötada aja- ja kohapaindlikult ning ühitada paremini töö- ja pereelu. Nii on lastevanematel võimalus viibida kodus kontoris näiteks ajal, kui lapsed on haiged või saabuvas koolist.

Samas seostatakse kaugtööd sageli ähmastunud piiridega töö- ja pereelu vahel, sest senised füüsilised barjäärid töö ja kodu vahel on kadunud. See võib põhjustada vaimse tervise probleeme, mis avalduvad näiteks töötajate suurenenud stressitasemes, isolatsioonitajus või läbipõlemises. Koduse kaugtöö väljakutseid süvendab rollide paljus ja sellest tingitud konfliktid, sest aega ja energiat tuleb samaaegselt pühendada nii tööle, partnerile kui lastele. Seega kätkeb kaugtöö endas ka väljakutseid, mille maandamine on töötajate heaolu ning töörahulolu languse vältimiseks olulised.

Mõistmaks, mil määral on kaugtöö mõjutanud töötajate töö- ja pereelu tasakaalu Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuses, viis autor organisatsioonis läbi uuringu. See koosnes ankeetküsitlusest, mille tulemuste sisuliseks tõlgendamisteks viidi töötajate ja juhtidega täiendavalt läbi intervjuud. Küsitlus hõlmas töötajate ja juhtide hinnanguid kuues põhiteemas, milleks oli rahulolu kaugtööga, rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga, töö- ja pereelu toetav juhtimine, töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur, rollikonfliktid ning tajutud stress ja läbipõlemine. Ankeetküsitluse kaasati üldkogumina organisatsiooni kõik 380 töötajat, sellele vastas 197 inimest ehk 51,8% üldkogumist. Valim osutus üldkogumile tuginedes piisavaks, mis võimaldas autoril teha uuritavas organisatsioonis üldistavaid järeldusi.

Uuringu kohaselt on Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse töötajad töö- ja pereelu tasakaaluga kaugtöö tingimustes rahulolevad ning kaugtöö on organisatsioonis hästi korraldatud. Sarnaselt teaduskirjanduses väljatooduga tajuvad organisatsiooni töötajad kaugtöös mitmeid rahulolu suurendavaid aspekte, näiteks paindlik tööriitm, iseseisvus, vastutus ning võimalus veeta enam aega pere ja lähedastega. Siiski tajutakse kaugtööl mõningal määral ka selle negatiivseid aspekte, mis väljenduvad suurenenud isolatsiooni-tajus, fookuse kadumises ning töökoormusest tingitud pingeseisundis.

Uuringu tulemustest selgus, et töötajatel on kaugtööl probleemiks tööpäeva õigeaegne lõpetamine, tööd tehakse sageli ka õhtuti ja nädalavahetustel perele mõeldud aja arvelt. See vähendab töötajate kontrolli tööaja üle, mis avaldab negatiivset mõju töö- ja pereelu tasakaalule. Pingeid lisab suur töökoormus ja ajaline surve, mis suurendab kartust tööülesannete õigeaegse täitmise pärast ning põhjustab tööst tingitud konflikte pereelus.

Vastupidiselt teaduskirjanduses toodule on organisatsioonis kaugtööga hästi kohanenud väikeste laste vanemad, kes on kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga valdavalt rahul. Häid piire töö- ja pereelu vahel on aidanud tõmmata just maimiku- ja eelkooliealiste lastega seonduvad tegevused ja kodused rutiinid, mistõttu ei avaldunud selle sihtrühma puhul pereelust tingitud rollikonflikte, stressi ega läbipõlemise ilminguid. Väikeste lastega töötajad olid rahulolevamad ka juhtidega, keda hinnatakse kõrgelt võimaluse eest laste kõrvalt tööelus osaleda ning oma tööd paindlikult korraldada.

Probleemseimaks sihtrühmaks osutusid organisatsioonis töötajad, kelle lapsed on iseseisvad ega nõua töötajailt igapäevaseid rutiinseid hoolduskohustusi. Kuigi eriala-kirjanduse põhjal peaks antud sihtrühma rahulolu olema töö- ja pereeluga suurim, ei leidnud antud väide käesolevas uuringus tõendamist. Ilmnes, et laste hoolduskohustustest vabanenud aega veedetakse üha enam töötamiseks ja seeläbi ka ületundide tegemiseks, mis on vähendanud rahulolu kaugtöö ning töö- ja pereelu tasakaaluga ja avaldunud suurenenud stressitasemes. Seega on tegu sihtrühmaga, mis vajab organisatsioonis keskselt kõige enam juhtide edasist tähelepanu. Sarnased probleemid ilmnemid ka organisatsiooni regionaalsetes kontorites Tartus ja Pärnus.

Hõlbustamiseks kaugtöö ajaliste piiride seadmist, tegi autor teooriast lähtuvaid ettepanekuid nii organisatsiooni juhtidele kui töötajatele. Selleks peab organisatsioon

keskselt kommunikeerima töö- ja pereelu tasakaalustamise ja piiride seadmise olulisust, et vältida töötajate töörahulolu ja pühendumise langust. Töötajad peavad seadma ise enam piire info vastuvõtmisel ning organisatsioon tervikuna taunima olukorda, kus töötatakse õhtuti ja nädalavahetustel.

Juhtide senine juhtimisstiil peab senisest enam olema orienteeritud suhetele. Selleks on oluline nii juhtide kui töötajate kaugtööoskuste arendamine, mis aitab rollide rikastamise kaudu paremini ühitada ka töö- ja pereelu. Tööandja peaks töötajatele võimaldama osalemist kaugtöö, aja- ja enesejuhtimise ning vaimse tervise teemalistel koolitustel, mis aitaksid töö- ja pereelu tasakaalustamist paremini teadvustada ning eelmainitud piire kaugtööl paremini seada. Juhtide puhul tuleks enam arendada nende kuulamisoskusi, et nad oskaksid töötajatele anda tagasisidet ka kaugtööl ja pakkuda enam proaktiivset tuge kaugtööst tingitud konfliktide lahendamisel.

Eeltoodule tuginedes saavutati magistritööle seatud eesmärk ning uurimisküsimustele leiti vastused. Töö järeldeste tuginevad parendusmeetmed aitavad organisatsioonis tulevikus maandada ilmnenuid ohutegureid, et hoida kaugtööl viibivate töötajate vaimset tervist ning paremini ühitada töö- ja pereelu. Kuigi antud töö üldistused piirnevad Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutusega, julgustab töö autor temaatikat eri sihtrühmade lõikes sügavuti uurima ka teiste avaliku ja erasektori organisatsioonides, et teha kaugtöö tingimustes töö- ja pereelu paremaks tasakaalustamiseks laiemaid üldistusi. Selleks saab käesoleva magistritöö metoodikat ja tulemusi kasutada lähtealustena töö- ja pereelu tasakaalu mõjurite edasisel uurimisel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology, 70*(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>
- Askarzai, W. & Unhelkar, B. (2017). Research Methodologies: An Extensive Overview. *International Journal of Science and Research Methodology, 6*(4), 21–42. https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=qmb_facpub_sm
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management, 32*(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bhumika. (2020). Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: Exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management, 35*(7–8), 705–718. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management, 33*(4), 592– 610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of HRM, 25*(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens

- of self-determination theory. *Sage open*, *11*(1), 2158244020985516.
<https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work—family balance more than conflict and enrichment? *Human relations*, *62*(10), 1459–1486.
<https://doi.org/10.1177/00187267093336500>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, *56*(2), 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, *103*(2), 182.
<https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, *151*(2), 365–381.
<https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational behavior*, *58*(3), 348–365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Çoban, S. (2022). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the COVID-19 pandemic in Turkey. *Gender, Work and Organization*, *29*(1), 241–255.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12684>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, *24*(4), 385–396.
<https://doi.org/10.2307/2136404>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, *11*, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- D’Andrea, S. (2022, March 3). Implementing the work-life balance directive in times of COVID-19: new prospects for post-pandemic workplaces in the European Union?. In *ERA Forum* (Vol. 23, No. 1, pp. 7–18). Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/s12027-022-00703-y>

- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 1001–1017. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1>
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Delventhal, M. J., Kwon, E., & Parkhomenko, A. (2022). JUE Insight: How do cities change when we work from home? *Journal of Urban Economics*, 127, 103331. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2021.103331>
- Deschênes, A. A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>
- Dev, S.S., & Manoj Raj, S.J., (2017). Work life balance of employees and its effect on work related factors in nationalized banks. *Shanlax International Journal of Management*, 4(4), 29–35. <https://ssrn.com/abstract=3478616>
- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022, April 20). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*. <https://mck.co/3DnC2sd>
- Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., Fatmawati, Y. D., & Mukaffi, Z. (2021). An Empirical Effect of Workloads on Employee Satisfaction: Mediating by Work Environment. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(1), 154–162. <https://doi.org/10.35741/ISSN.0258-2724.56.1.14>
- Elbaz, S., Richards, J. B., & Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and work–life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 1–33. <https://doi.org/10.1037/cap0000330>
- Erickson, J. J., Martinengo, G., & Hill, E. J. (2010). Putting work and family experiences in context: Differences by family life stage. *Human Relations*, 63(7), 955–979. <https://doi.org/10.1177/0018726709353138>

- Erro-Garcés, A., Urien, B., Čyras, G., & Janušauskienė, V. M. (2022). Telework in Baltic Countries during the Pandemic: Effects on Wellbeing, Job Satisfaction, and Work-Life Balance. *Sustainability*, *14*(10), 5–15. <https://doi.org/10.3390/su14105778>
- Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus (s.a.). EASi ja Kredex. <https://eas.ee/eas/>
- Eurofound. (2022, December 14). *Töö- ja eraelu tasakaal*. <https://www.eurofound.europa.eu/et/topic/work-life-balance>
- European Commission. (2008). Framework Agreement on Telework. *Report on the implementation of the European social partners*. <http://bit.ly/3JpkFLg>
- European Parliament. (2021, January 21). *European Parliament resolution with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2019/2181(INL))*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_EN.html
- European Union. (2019, June 20). Directive 2019/1158 of the European Parliament and of the Council on work-life balance for parents and carers and repealing. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158>
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- González Ramos, A. M., & García-de-Diego, J. M. (2022). Work–life balance and teleworking: Lessons learned during the pandemic on gender role transformation and self-reported well-being. *International journal of environmental research and public health*, *19*(14), 8468. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148468>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165–183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, *31*(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, *63*(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)

- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/152342230730548>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family support supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35, 837–856. <https://doi.org/10.1177/0149206308328>
- Harjo, S. (2022). Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse ja KredExi ühendamine. [Kirjastamata analüüsitöö]. Tallinna Tehnikaülikool.
- Herrera, J., De las Heras-Rosas, C., Rodríguez-Fernández, M., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Teleworking: The Link between Worker, Family and Company. *Systems*, 10(5), 134. <https://doi.org/10.3390/systems10050134>
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Fellows, K. J., Martinengo, G., & Allen, S. M. (2014). Work and family over the life course: Do older workers differ?. *Journal of Family and Economic Issues*, 35(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10834-012-9346-8>
- Hoffman, C. L. (2021). The experience of teleworking with dogs and cats in the United States during COVID-19. *Animals*, 11(2), 268, 1–13. <https://doi.org/10.3390/ani11020268>
- International Labor Organisation (2020), Working from home: Estimating the worldwide potential. *ILO policy brief*. <http://bit.ly/3SPsso8>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES9030096>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kauffeld, S., Tartler, D., Gräfe, H., Windmann, A. K., & Sauer, N. C. (2022). What will mobile and virtual work look like in the future?—Results of a Delphi-based study. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 1–26. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00627-8>

- Khateeb, F. R. (2021). Work Life Balance – A Review of Theories, Definitions and Policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 27–55. <https://bit.ly/404oFa1>
- Kiivramees, H. (2021). *Kaugtöö juhtimine: seos tunnetatud tööstressiga pandeemia kontekstis*. [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]. Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/en/Item/603cb50a-7698-4b13-b7dc-b5e2360300f3>
- Kim, M. S., Ma, E., & Wang, L. (2023). Work-family supportive benefits, programs, and policies and employee well-being: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103356, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103356>
- Koost, K. (2021). *Tööheaolu toetamine kaugtöö tingimustes Tallink Grupp AS näitel*. [Lõputöö, Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž]. Dspace. <http://dspace.ut.ee/handle/10062/73450>
- Kutsehaiguste loetelu. (2005). *Riigi Teataja Lisa 2005*, 51, 722; *Riigi Teataja I*, 09.12.2022, 17. <https://www.riigiteataja.ee/akt/109122022017>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of public personnel administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X187760>
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid: sissejuhatus ja väljajuhatus*. TLÜ Kirjastus.
- Landmann, H., & Rohmann, A. (2022). When loneliness dimensions drift apart: Emotional, social and physical loneliness during the COVID-19 lockdown and its associations with age, personality, stress and well-being. *International Journal of Psychology*, 57(1), 63–72. <https://doi.org/10.1002/ijop.12772>
- López Peláez, A., Erro-Garcés, A., Pinilla García, F. J., & Kiriakou, D. (2021). Working in the 21st Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with Unintended Social Consequences. *Information*, 12(9), 377. <https://doi.org/10.3390/info12090377>
- Marx, C. K., Reimann, M., & Diewald, M. (2021). Do Work–life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exits. *Social Sciences*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.3390/socsci10010009>

- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- Metselaar, S. A., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2022). Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X221087421. <https://doi.org/10.1177/0734371X221087>
- Mihhailova, G. (2017). Virtual managers' perspective on adoption of new work forms—case of Estonian service sector. *International Journal Of Service Management And Sustainability (IJSMS)*, 2(2), 1–21. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/33926/>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., & Bernard, P. (2017). Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. *Journal of Marketing & Management*, 8(2), 47–54. <http://bit.ly/3XOrydq>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652–666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- Oludayo, A. O., & Omonijo, D. O. (2020). Work-life Balance: Relevance of social support. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(3), 1–10. <http://bit.ly/3Y4Hisp>
- Palm, P. (2019). *IKT-põhise mobiilse töö reguleerimise erisused*. [Magistritöö, Tartu Ülikool]. Dspace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/64537>
- Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in

- educational services. *The TQM Journal*, 33(4), lk 915–929. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0120>
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*. 20(1), lk 468–472. <http://bit.ly/3mgJH5E>
- Pukkonen, L. (2016). *Töö- ja koduelu seosed: allikad ja tegurid*. [Magistritöö. Tartu Ülikool]. Dspace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/52170>
- Qureshi, M. A., & Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235–242. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2729>
- Rahim, N. B., Osman, I., & Arumugam, P. V. (2020). Linking work life balance and employee wellbeing: Do supervisor support and family support moderate the relationship? *International Journal of Business and Society*, 21(2), 588–606. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3273.2020>
- Rinjit, K. (2020). *Research methodology*. <https://gargicollege.in/wp-content/uploads/2020/03/Research-Methodology-SEC-Economics-BA-P-Sem-4.pdf>
- Rymaniak, J., Lis, K., Davidavičienė, V., Pérez-Pérez, M., & Martínez-Sánchez, Á. (2021). From stationary to remote: Employee risks at pandemic migration of workplaces. *Sustainability*, 13(13), 7180. <https://doi.org/10.3390/su13137180>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced working-from-home to voluntary working-from-anywhere: two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195, 111509. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* (No. 2020/05). JRC working papers series on labour, education and technology. <http://hdl.handle.net/10419/231337>

- Statistikaamet. (2022, 14. aprill). *Kaugtööd teeb üle veerandi Eesti töötajaskonnast*.
<http://bit.ly/3XKcHkl>
- Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & de Bloom, J. (2022). Being an accountant, cook, entertainer and teacher-all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Psychology*, 57(1), 20–32.
<https://doi.org/10.1002/ijop.12761>
- Targa Töö Ühing. (s.a.). *Kaugtöösõbralikud organisatsioonid*.
<https://smartwork.ee/kaugtoo-sobralikud-organisatsioonid/>
- Tejero, L. M. S., Seva, R. R., & Fadrilan-Camacho, V. F. F. (2021). Factors associated with work–life balance and productivity before and during work from home. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), 1065–1072.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002377>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Tooding, L-M. (2020). Cronbachi kordaja. <https://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja>
- Tuğsal, T., & Ülgen, B. (2017). Work-life balance and social support as predictors of burnout: an exploratory analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 117–138.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2699>
- Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. (1999). *Riigi Teataja I*, 60, 616; *Riigi Teataja I*, 09.11.2022, 1. <https://www.riigiteataja.ee/akt/109112022004>
- Upadhyaya, P. (2021). Impact of technostress on academic productivity of university students. *Education and Information Technologies*, 26(2), 1647–1664.
<https://doi.org/10.1007/s10639-020-10319-9>
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1512–1523. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2018). Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work–Family Conflict of Men and Women

- in European Workplaces. *Social Indicators Research* 151, 383–402. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610–621. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- Vargas Llave, O., Hurley, J., Peruffo, E., Rodriguez Contreras, R., Adăscăliței, D., Botey Gaude, L., ... & Vacas-Soriano, C. (2022). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. <http://bit.ly/3RgvXDİ>
- Vaziri, H., Casper, W.J., Wayne, J.H. and Matthews, R.A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073 – 1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000819>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- Wood, S., Michaelides, G., Inceoglu, I., Niven, K., Kelleher, A., Hurren, E., & Daniels, K. (2022). Satisfaction with one’s job and working at home in the Covid-19 pandemic: a two-wave study. *Applied Psychology*, 1–21. <https://doi.org/10.1111/apps.12440>
- Wright, K. B., Riemann, W., & Fisher, C. L. (2022). Work–life-imbalance during the COVID-19 pandemic: exploring social support and health outcomes in the United States. *Journal of Applied Communication Research*, 50(1), 54–69. <https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1965186>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

Lisa 1. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse struktuur

NÕUKOGU				
		Siseaudit (4)		
Juhatuseliige Liina Maria Lepik RAHVUSVAHELISED TEENUSED	Juhatuseliige Sigrid Harjo INNOVATSIOONI TEENUSED	Juhatuseliige Lauri Lugna	Juhatuseliige Aare Järvan FINANTSTEENUSED	Juhatuseliige Paul Kalle SISETEENUSED
Eksport (35)	Toetused (51)	Turundus (18)	Laenud ja käendused (7)	Finants (14)
Turism (34)	Innovatsioon (25)	Personal ja haldus (8)	Eluase ja energia (15)	Järelevalve (12)
E-residentsus (24)	Startup ökosüsteem (13)	Strateegia ja analüüs (7)	Kliendihaldus (15)	Riskijuhtimine (7)
Välistalent (7)	Rakendusuringud (8)	Kestlik areng (3)		Õigus (9)
Esitluskeskus (7)	Hanked (9)			IT (12)
Välisinvesteeringud (31)				

Lisa 2. Juhtide poolstruktureeritud intervjuu küsimused ja teoreetiline alus

Intervjuude eesmärgiks oli mõista, kuidas toetavad juhid ja organisatsioon töö- ja pereelu tasakaalu ning saada sisendit ankeetküsitluseks.

Nimetus	Positsioon:	Alluvaid:	Intervjuu meetod	Intervjuu aeg	Kestus	Intervjuu toimumise koht
Juht 1	Juhatus liige	6 juhti	Poolstruktureeritud intervjuu	31.01.2023	58 minutit	Microsoft Teams
Juht 2	Osakonna juht	10 töötajat	Poolstruktureeritud intervjuu	02.02.2023	46 minutit	Microsoft Teams
Juht 3	Valdkonnajuht	24 töötajat	Poolstruktureeritud intervjuu	03.02.2023	64 minutit	Microsoft Teams

Küsimused

1. Milliseid võimalusi kaugtöö Sinule ja Su meeskonnale pakkunud on? Kas ja miks peaks kaugtööd vähem/rohkem kasutama?
2. Millised on Sinu hinnangul peamised kaugtöö väljakutsed EISis?
3. Palun too mõni näide kaugtööst tingitud probleemidest oma meeskonnas. Täpsustav küsimus: kuidas oled neid probleeme märganud, lahendanud?
4. Milles seisneb Sinu arvates juhi roll, kui töötajad viibivad kaugtööl? Vajadusel täpsustav küsimus: kuivõrd see Sinu hinnangul erineb juhtimisest, mil töötajad viibisid kontoris?
5. Kui oluliseks pead organisatsiooni ja juhtide poolset toetust töötajate kaugtöö korraldamisel? Täpsustav küsimus: milliseid tegevusi see peaks hõlmama?
6. Nimeta kolm Sinu jaoks peamist tegevust, millega toetad oma töötajaid kaugtööl.
7. Kuivõrd saaksid Sinu hinnangul töötajad oma kodust kaugtööd paremini korraldada? Täpsustav küsimus: kuidas juhid saaksid töötajaid selles aidata?
8. Kuidas oled rahul kaugtöö üldise korraldusega EISis (sh juhtide koolitamine kaugjuhtimise teemal). Täpsustav küsimus: milliseid kaugtöö korraldamist reguleerivaid meetmeid oskad nimetada (kas kommunikatsioonireeglid on olemas, tutvustatud, kirjalikud)?
9. Kuidas (ja kui sageli) hindad oma töötajate rahulolu kaugtööga? Täpsustav küsimus: too mõni näide oma meeskonnast.
10. Kuidas Sinu hinnangul kaugtööd EISis paremini korraldada?

Teoreetiline alus ja allikad

Kaugtöö võimaldab kokkuhoidu transpordikuludelt, vähendada tööle ja koju sõitmiseks kuluvat aega ning keskkonnasaastet (Nilles, 1988, lk 302). Kaugtöö pakub paindlikkust, mis avaldub töö efektiivsuses, pühendumises, töötajate üldises heaolus ning tasakaalustatud töö- ja pereelus (Rymaniak *et al.*, 2021, lk 2; Delventhal *et al.*, 2022, lk 8; Metselaar, 2022, lk 1). Kaugtöö suurendab tööga rahulolu (Erro-Garcés *et al.*, 2022, lk 2; Kim, *et al.*, 2023, lk 2).

Kaugtöö väljakutsed on suurenenud tajutav töökoormus (Chung & van der Lippe, 2020, lk 370), pikenenud töötunnid (Tejero *et al.*, 2021, lk 1068), tehnostress (Upadhyaya, 2021, lk 1649), töö- ja pereelu konkureerimine (Contreras *et al.*, 2020, lk 3), sotsiaalse lävimise vähenemine (Brunelle & Fortin, 2021, lk 1). See põhjustab töö- ja perekonflikte (Wang *et al.*, 2021, lk 28), vaimse tervise probleeme, nt üksildus, isolatsioon, stress, kurnatus, tajutud ülekoormus ning ärevus (Landmann & Rohmann, 2022, lk 68).

Kaugtööl senised juhtimismudelid ja tööprotsessid ei toimi (Contreras *et al.*, 2020, lk 6; Dowling *et al.*, 2022, lk 9; Kauffeld *et al.*, 2022, lk 3) ning juhtida tuleb suhteid (Bartsch, 2021, lk 81). Juhid peavad töötajaid ja nende vajadusi paremini tundma õppima, et probleeme õigeaegselt märgata, võimaldama paindlikkust ja vajadusest lähtuvaid lahendusi tööaja- ja koha osas, samuti tuleb oma käitumisega töötajatele näidata eeskuju (Hammer, 2009, lk 841; Qureshi & Hamid, 2017, lk 238; Popovici & Popovici, 2020, lk 471; Dowling *et al.*, 2022, lk 5).

Lisa 3. Ankeetküsimustik

- Sugu/ Sex Mees/ Man
 Naine/ Woman
- Vanus/ Age 18–29
 30–39
 40–49
 50+
- Kodus elavate laste arv/ Number of children living at home 0* (*kui „0“, siis järgmist küsimust ei kuvata*)
 1
 2
 3 ja enam/ 3 and more
- Kodus elavate laste vanus/ The age of children living at home Kuni 1 aasta/ Up to 1 year
 2–5
 6–12
 13–17
 18+
- Perekonnaseis/ Marital status Vallaline/ Single
 Kooselu või vabaabieli/ Living with partner or cohabitation
 Abielu või registreeritud kooselu/ Married or registered cohabitation
 Lahutatud või lesk/ Divorced or widower

Töötamine EIS-is

- Amet/ Position Juhatuseliige/ Member of Management Board
 Osakonna juht/ Department manager
 Valdkonna- või tiimijuht (alluvatega)/ Sectoral manager or team leader (with subordinates)
 Konsultant, projektijuht, haldur vms (ei ole alluvaid)/ Consultant, project manager, client manager, etc. (no subordinates)
 Muu (palun täpsusta)/ Other (please specify)
- Palun vali oma osakond/ Please select your department *nimekiri EIS üksustega (25tk)*
 ...
- Staaž organisatsioonis/ Tenure in the organisation Kuni 1 aasta/ Up to 1 year
 1–3 aastat/ 1–3 years
 4–10 aastat/ 4–10 years
 11–15 aastat/ 11–15 years
 Rohkem kui 15 aastat/ more than 15 years
- Kontor, kus asub Sinu töökoht/ Office location Tallinn
 Tartu
 Pärnu
 Muu (väljaspool Eestit)/ Other (outside Estonia)

Lisa 3 järg

Kaugtööl viibimine/ Teleworking

Küsimus	Vastusevariandid	Teoreetiline alus ja allikas
Kui tihti viibid tüüpilisel nädalal kaugtööl/ How often do you telework in a typical week? <i>Lisaküsimus: Kuivõrd optimaalseks pead kaugtööl viibivate päevade arvu? Miks? (avatud vastusega küsimus)</i>	<input type="checkbox"/> Ei tee kaugtööd/ I don't telework <input type="checkbox"/> 1 päev nädalas/ 1 day a week <input type="checkbox"/> 2 päeva nädalas/ 2 days a week <input type="checkbox"/> 3 päeva nädalas/ 3 days a week <input type="checkbox"/> 4 päeva nädalas/ 4 days a week <input type="checkbox"/> 5 päeva nädalas/ 5 days a week	Kaugtöö võib ajaliselt olla varieeruv, ulatudes mõnest tunnist nädalas kuni täistööajani (Vargas <i>et al.</i> , 2022, lk 23). Optimaalseimaks peetakse 50% tööajast, mis on psühholoogiline lävend kaugtöö eeliste tajumisel (Brunelle & Fortin, 2021, lk 1).

I Rahulolu kaugtööga/ Satisfaction with telework (seos uurimisküsimusega “Milline on EIS töötajate rahulolu kaugtööga?”)

Palun hinda 5-palli skaalal, kuivõrd alljärgnevate väidetega nõustud/ Please rate on a 5-point scale how much do you agree with the following statements. 1–ei nõustu/ I don't agree, 2–pigem ei nõustu/ rather disagree, 3–nii ja naa/ so-so, 4–pigem nõustun/ I rather agree, 5–nõustun täielikult/ totally agree.

Väited	Teoreetiline alus ja allikad
1. Saan kodukontoris töötades oma aega hästi planeerida/ I am able to plan my time when working from home. (V1)	Sobiv kodune keskkond suurendab üldist rahulolu kaugtööga, aitab töötajal tajuda kaugtöö eeliseid ning suurendab töötaja tajutud efektiivsust (Nakrošienė <i>et al.</i> , 2019, lk 99). Kaugtööga rahulolu aluseks on Nakrošienė jt (2019, lk 101) meetod, mis vaatlleb rahulolu kaugtööks sobilikul töökeskkonna, ajaplaneerimise ja enesejuhtimise oskuste kontekstis. Algselt 16 küsimusest on eemaldatud dubleerivad küsimused ning käesolevasse uuringusse lisatud 8. Lisaküsimusena hindab küsimus nr 9 tööpäeva ajalist lõpetamist, sest Tejero jt (2021, lk 1065) sõnul on töö- ja pereelu tasakaalu saavutamisel esmatähtis, et inimene end tööst peale tööpäeva lõpu psühholoogiliselt eraldaks ning tööajad piiritleks. Küsimus nr 10 hindab respondendi rahulolu praeguse kaugtöö korraldusega organisatsioonis.
2. Minu kodune kontor on töö tegemiseks sobilik/ The workplace at home is suitable for work. (V2)	
3. Ma töötan kodukontoris olles ka haigena/ I work from home when I feel sick. (V3)	
4. Kodukontoris töötades saan töötada kõige produktiivsemal ajahetkel/ When working from home I am able to work during the most productive time. (V4)	
5. Üldiselt olen ma rahul võimalusega kodust töötada/ Overall, I am satisfied with the opportunity to work from home. (V5)	
6. Kodus töötades saab hoolitseda oma laste või pereliikmete eest/ When working from home I am able to take care of my child or family members. (V6)	
7. Tunnen, et kodus töötades mu karjäärilased väljavaated langevad/ When I work from home my career opportunities decrease. (V7)	
8. Olen kodukontoris efektiivsem kui kontoris/ I am more productive when working from home. (V8)	
9. Lõpetan kodukontoris tööpäeva samal ajal nagu kontoris töötades/ I end the working day at the same time at home as I would in the office. (V9)	
10. Olen organisatsioonipoolse kaugtöö korraldusega rahul/ I am satisfied with the arrangement of telework in my organization. (V10)	

Lisa 3 järg

II Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga/ Satisfaction with work-family balance (seos uurimisküsimusega “Milline on EIS töötajate rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga?”)

Palun hinda 5-palli skaalal, kuivõrd alljärgnevate väidetega nõustud/ Please rate on a 5-point scale how much do you agree with the following statements. 1–ei nõustu/ I don't agree, 2–pigem ei nõustu/ rather disagree, 3–nii ja naa/ so-so, 4–pigem nõustun/ I rather agree, 5–nõustun täielikult/ totally agree

Väited	Teoreetiline alus ja allikad
11. Olen rahul sellega, kuidas jagan oma aega töö, pere või isikliku elu vahel/ I'm satisfied with the way I divide my time between work and personal or family life. (V11)	Valcour (2007, lk 1512) hinnangul on töö- ja pereelu tasakaal inimese poolt tajutud rahulolu, mis tugineb töö- ja perekondlike rollide ühitamise edukusele.
12. Olen rahul sellega, kui hästi minu tööelu ja isiklik või pereelu omavahel kokku sobivad/ I'm satisfied with how well my work life and my personal or family life fit together. (V12)	
13. Olen rahul sellega, kuidas suudan oma tööelust tulenevaid vajadusi pere või isikliku elu vajadustega tasakaalustada/ I'm satisfied with my ability to balance the needs of my job with those of my personal or family life. (V13)	Valcour (2007, lk 1517) töö- ja pereelu tasakaalu skaala võimaldab hinnata töötaja poolt tajutud rahulolu töö ja pererollidega toimetulekul. Algsest metoodikast on käesolevasse uuringusse lisatud seitse (7) küsimust, eemaldatud on dubleerivad küsimused, lisaks töötundide ning töötaja reguleerimise vabaduse küsimused, sest EIS-is on tööaeg ja -tunnid sisekordades limiteeritud (8.30–17.00, 40 tundi nädalas).
14. Minu töö annab mulle võimaluse täita erinevaid tööülesandeid/ My job gives me an opportunity to do a number of different things. (V14)	
15. Teen kaugtööl sageli ületunde/ I often work overtime when teleworking. (V15)	
16. Minu töö annab mulle võimaluse iseseisvaks mõtlemiseks ja tegutsemiseks/ My job gives me an opportunity for independent thought and action. (V16)	
17. Ma saan oma puhkust ja vabu päevi oma vajadustele vastavalt planeerida/ I can control over when to take vacation or some days off. (V17)	

III Töö- ja pereelu toetav juhtimine/ Work and family supportive management (seos uurimisküsimusega “Mil viisil toetavad organisatsioon ja selle juhid töö- ja pereelu tasakaalu?”)

Palun hinda 5-palli skaalal, kuivõrd alljärgnevate väidetega nõustud/ Please rate on a 5-point scale how much do you agree with the following statements. 1–ei nõustu/ I don't agree, 2–pigem ei nõustu/ rather disagree, 3–nii ja naa/ so-so, 4–pigem nõustun/ I rather agree, 5–nõustun täielikult/ totally agree

Lisa 3 järg

Väited	Teoreetiline alus ja allikas
18. Minu juht kuulab, kui räägin oma perekonnast/ My manager listens when I talk about my family. (V18)	Toetava organisatsioonikultuuri loomisel ning töö- ja pereelu tasakaalustamisel nähakse olulisimat rolli juhtidel (Thompson <i>et al.</i> , 1999, lk 396; Clark, 2001, lk 349; Hammer <i>et al.</i> , 2009, lk 840).
19. Minu juht mõistab, et mul on perekondlikke kohustusi/ My manager acknowledges that I have obligations as a family member. (V19)	
20. Minu juht suhtub minu perekondlikesse kohustustesse mõistvalt/ My manager is sympathetic towards my family responsibilities. (V20)	
21. Tunnen end mugavalt, kui räägin juhiga töö- ja pereelu vahel tekkinud konfliktidest/ My manager makes me feel comfortable talking to him/her about my conflicts between work and family. (V21)	
22. Minu juht näitab head eeskujutöö ja perega (koduga) seotud probleemide üheaegsel lahendamisel/ My manager demonstrates effective behaviours in how to juggle work and family (home) issues. (V22)	Teemaploki kolm esimest väidet (18–20) keskenduvad juhtide üldisele toetusele ning töö- ja pereelu väärtustamisele (Clark, 2001, lk 354; Thompson <i>et al.</i> , 1999, lk 392). Väited 21–24 võimaldavad Hammer jt (2009, lk 840–842) meetodikale tuginedes hinnata juhtide toetuse nelja alategurit, milleks on emotsionaalne toetus (küsimus nr 21), rollieeskujuks olemine (küsimus nr 22), loominguilisus ja proaktiivsus töö- ja pereelu tasakaalustamisel (küsimus nr 23) ja instrumentaalne toetus (küsimus nr 24).
23. Minu juht teeb töötajatega tihedat koostööd, et võimalikke töö- ja pereelu konflikte proaktiivselt lahendada/ My manager works closely with employees to proactively solve conflicts between work and family. (V23)	
24. Minu juht korraldab tööd üksuses/osakonnas viisil, et nii töötajad kui ka organisatsioon saavad ühiselt kasu/ My manager organizes the work in my department or unit to jointly benefit employees and the company. (V24)	

IV Töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur/ Work-family supportive organizational culture (seos uurimisküsimusega „Mil viisil toetavad organisatsioon ja selle juhid töö- ja pereelu tasakaalu?“)

Palun hinda 5-palli skaalal, kuivõrd alljärgnevate väidetega nõustud/ Please rate on a 5-point scale how much do you agree with the following statements. 1–ei nõustu/ I don't agree, 2–pigem ei nõustu/ rather disagree, 3–nii ja naa/ so-so, 4–pigem nõustun/ I rather agree, 5–nõustun täielikult/ totally agree

Väited	Teoreetiline alus ja allikad
25. Minu organisatsioonis julgustatakse töötajaid töö- ja pereelu tasakaalustama/ In my organization employees are encouraged to strike a balance between their work and family lives. (V25)	Töö- ja pereelu toetava organisatsioonikultuuri väidete (küsimused 25–30) seadmisel tugineti Thompson jt (1999, lk 392) meetodikale.
26. Minu organisatsioonis ei eeldata, et tööd tehakse ka õhtuti ja/või nädalavahetustel/ In my organization employees are not expected to do work at night and/or on weekends. (V26)	

Lisa 3 järg

Väited	Teoreetiline alus ja allikad
27. Organisatsioon toetab töötajaid, kes soovivad perekondlikel põhjustel minna üle vähem nõudlikule tööle/ My organization is supportive of employees who want to switch to less demanding jobs for family reasons. (V27)	Algsest 20- küsimusel põhinevast metoodikast on käesolevasse uuringusse kaasatud 6 küsimust, eemaldatud on dubleerivad ning respondentide otseseid juhte puudutavad küsimused, mida käsitletakse käesolevas uuringus „Töö- ja pereelu toetava juhtimise“ alaplokis.
28. Organisatsioonis on üldiselt normaalne rääkida tööajal oma perest/ In my organization it is generally okay to talk about one's family at work. (V28)	
29. Selles organisatsioonis töötades ei tekita tasakaalu saavutamine töö- ja pereelu vahel raskusi/ In my organization employees can easily balance their work and family lives. (V29)	
30. Organisatsioon julgustab töötajaid seadma piiranguid tööga seotud tegevustele ja võtma enam aega perele/ My organization encourages employees to set limits on where work stops and home life begins. (V30)	

V Rollikonflikt/ Role conflict (seos uurimisküsimusega „Mil määral on kaugtöö põhjustanud töötajatele rollikonflikte, stressi ja läbipõlemist?“)

Palun hinda 5-palli skaalal, kui võrd alljärgnevate väidetega nõustud/ Please rate on a 5-point scale how much do you agree with the following statements. 1– ei nõustu/ I don't agree, 2–pigem ei nõustu/ rather disagree, 3–nii ja naa/ so-so, 4–pigem nõustun/ I rather agree, 5–nõustun täielikult/ totally agree

Väited	Teoreetiline alus ja allikas
31. Aeg, mille pean oma tööle pühendama, ei võimalda mul piisavalt panustada koduse majapidamisega seotud kohustustesse ja tegevustesse/ The time I must devote to my job keeps me from participating enough in household responsibilities and activities. (V31)	Greenhaus ja Beutell (1985, viidatud Carlson <i>et al.</i> , 2000, lk 250 vahendusel) asetasi aja, pinge ja käitumuslike konfliktide tegurid töö ja pere ning pere ja kodu suunalisele teljele. Uurimiseluse organisatsiooni töötajate rollikonfliktide hindamiseks kasutatakse Carlson jt (2000, lk 249) skaalat, mis võimaldab eristada perekonflikti (aeg, pinge ja käitumine) ning töö- ja perekonflikti (töö sekkumine pereellu või vastupidi). Küsimused katavad kõik töö-pere või pere-töö suunalised tegurid (aja, pinge või käitumuslikud konfliktid).
32. Olen sunnitud loobuma tööga seotud tegevustest perega seotud kohustustele kuluva aja tõttu/ I have to miss work activities due to the amount of time I must spend on family responsibilities. (V32)	
33. Tööpäeva lõppedes olen sageli perega seotud tegevustes osalemiseks või kohustuste täitmiseks liiga väsinud/ When I get home from work I am often too frazzled to participate in family activities/responsibilities. (V33)	
34. Kuna olen perekondlikest kohustustest sageli stressis, on mul raske oma tööle keskenduda/ Because I am often stressed from family responsibilities, I have a hard time concentrating on my work. (V34)	
35. Probleemilahenduse oskused, mida töö kasutan, ei ole koduseid probleeme lahendades tõhusad/ The problem-solving behaviours I use in my job are not effective in resolving problems at home. (V35)	
36. Kodus minu jaoks toimivad probleemilahenduse tehnikad ei tundu töö nii kasulikud olevat/ The problem-solving behaviour that work for me at home does not seem to be as useful at work. (V36)	

Lisa 3 järg

VI Tajutud stress ja läbipõlemine/ Perceived stress and burnout (seos uurimisküsimusega “Mil määral on kaugtöö põhjustanud töötajatele rollikonflikte, stressi ja läbipõlemist?”)

Palun hinda 5-palli skaalal, kui sageli oled end kirjeldatud olukordades kirjeldatud viisil tundnud/ Please rate on a 5-point scale how often have you felt the way described in the situations below. *1–mitte kunagi/ never, 2–harva/ rarely, 3–mõnikord/ sometimes, 4–sageli/ often, 5–väga sageli/ very often*

Väited	Teoreetiline alus ja allikas
37. Tunnen, et olen töölaselt läbipõlenud/ I feel burned out from my work. (V37)	Maslach jt (1997, lk 191–193) vaatleb läbipõlemist kolmel dimensioonil, mis on emotsionaalne kurnatus, depersonaliseerumine ning eneseteostusvõime vähenemine ning pakuvad välja meetodi eelnimetatud sfääride hindamiseks. Stress ja läbipõlemine on seotud töötaja koduse ja tööandja poolse toe puudumise ning rollikonfliktidega, mille tulemusena võib inimene võõranduda nii töö- kui pererollidest (Tuğsal & Ülgen, 2017, lk 117).
38. Tunnen, et olen hommikul ärgates väsinud ja pean järjekordse päeva tööl vastu pidama/ I feel tired when I get up in the morning and have to face another day on the job. (V38)	
39. Tunnen end tööpäeva lõpus tühjaks pigistatuna/ I feel used up at the end of a workday. (V39)	
40. Kui sageli Sa oled viimase kuu jooksul ootamatult juhtunu pärast ärritunud?/ In the last month, how often have you been upset because of something that happened unexpectedly? (V40)	
41. Kui sageli Sa oled viimase kuu jooksul tundnud, et ei suuda oma elus olulisi asju kontrollida?/ In the last month, how often have you felt that you were unable to control the important things in your life? (V41)	
42. Kui sageli Sa oled end viimase kuu jooksul tundnud närvilisena ja stressis?/ In the last month, how often have you felt nervous and stressed? (V42)	
43. Kui sageli oled Sa viimase kuu jooksul avastanud, et ei tule toime kõigi asjadega, mida Sa pidid tegema?/ In the last month, how often have you found that you could not cope with all the things that you had to do? (V43)	
44. Kui sageli oled Sa viimase kuu jooksul vihastanud juhtunu pärast, mis ei olnud Sinu kontrolli all?/ In the last month, how often have you been angered because of things that happened that were outside of your control? (V44)	
45. Kui sageli oled Sa viimase kuu jooksul avastanud end mõtlemas asjadele, mida pead veel tegema?/ In the last month, how often have you found yourself thinking about things that you must accomplish? (V45)	
46. Kui sageli oled Sa viimase kuu jooksul suutnud kontrollida viisi kuidas veeta oma vaba aega?/ In the last month, how often have you been able to control the way you spend your time? (V46)	
47. Kui sageli oled Sa viimase kuu jooksul tundnud, et raskused kuhjuvad nii suureks, et ei suuda neid ületada?/ In the last month, how often have you felt difficulties were piling up so high that you could not overcome them? (V47)	Läbipõlemist mõõdeti Maslach (1997) „ <i>Burnout Inventory Survey</i> “ kurnatuse alaskaalal, millest lisati käesolevasse ankeeti küsimused 37–39. Tajutud stressi (küsimused 40–47) mõõdetakse Cohen jt (1983, lk 394–395) „ <i>Global Measure of Perceived Stress</i> “ skaala alusel, mille algse meetodika 14 küsimusest on käesolevasse uuringusse lisatud 8 küsimust. Originaalankeedist on eemaldatud dubleerivad küsimused.

Lisa 4. Töötajate fookusgrupi intervjuu küsimused ja teoreetiline alus

Fookusgrupi intervjuu eesmärgiks oli valideerida kvantitatiivse uuringu tulemusi ja saada tulemustele töötajate hinnang.

Nimetus	Sugu	Vanus	Staaž	Laste arv	Laste vanus	Kaugtööpäevade arv	Töötamise asukoht	Toimumisaeg ja koht
Töötaja 1	Naine	37	4 aastat	1	6	1	Tallinn	10.03.2023 Microsoft Teams, kestus 1 tund ja 38 minutit
Töötaja 2	Naine	43	7 aastat	3	5, 8, 17	3	Tallinn	
Töötaja 3	Mees	36	4 aastat	1	3	0	Pärnu	
Töötaja 4	Naine	30	2 aastat	1	4	1	Tallinn	
Töötaja 5	Naine	49	14 aastat	2	12, 15	5	Tallinn	
Töötaja 6	Naine	43	9 aastat	2	9, 12	4	Tartu	

Intervjuu küsimused	Teoreetiline alus ja allikad
1. Milliseid võimalusi kaugtöö teile pakkunud on? Kas ja miks peaks kaugtööd vähem/rohkem kasutama?	<p>Kaugtööl võib töötaja tajutada suuremat töökoormust (Chung & van der Lippe, 2020, lk 370), tehnostressi (Upadhyaya, 2021, lk 1649) ja isolatsiooni (Coban, 2022, lk 242; Deschênes, 2023, lk 7). Seetõttu tuleb tööpäev lõpetada samal viisil nagu kontoris töötades (Allen <i>et al.</i>, 2021, lk 76), et tööaeg ei pikeneks õhtutesse ja nädalavahetustele (Tejero <i>et al.</i>, 2021, lk 1068; Palumbo, 2020, lk 918). Töövälisel ajal töötamine ei ole tööheaolu vähendav tegur eeldusel, et see on eelnevalt juhiga kokku lepitud ning tasustatud (Koost, 2022, lk 34).</p> <p>Kaugtöö eeliste tajumiseks peab töötaja seadma ajalisi, psühholoogilisi (Tejero <i>et al.</i>, 2021, lk 1065) ja füüsilisi piire (Anderson & Kelliher, 2020, lk 679).</p> <p>Tööohutuse ja hea tervises seisundi tagamiseks peab kodune kontor olema hästi valgustatud, sobiva temperatuuri ja ventilatsioonisüsteemiga (López Peláez <i>et al.</i>, 2021, lk 5). Kaugtööpäevadel on tõenäosus kogeda enam kodu-töö suunalisi konflikte, sest päeva jooksul tuleb tegeleda ka kodu ja pere nõudmistega. Kui töötamine kaugtööl jätkub väljaspool tööaega, võib see suurendada töö-pere suunalisi konflikte. (Delanoëje <i>et al.</i>, 2019, lk 1861) Enim tajuvad rollikonflikte lapsevanemad (Valcour, 2007, lk 1518).</p>
2. Milles seisnevad teie jaoks peamised väljakutsed kaugtööl?	
3. Kas ja kuidas erinevad teie tööpäevad kodus olles võrreldes kontoris tehtava tööpäevaga? Tooge mõni näide.	
4. Kui palju teete kaugtööl ületunde? Vajadusel lisaküsimus: kas ületundide osas olete teinud juhiga erikokkuleppeid?	
5. Kuidas olete kodus töötades piiritletud töötegemise aja ja koha? Lisaküsimus: mis aitab kodusel kaugtööl paremini piire seada?	
6. Mil viisil mõjutavad lapsed/lähedased ja nende vajadused kodukontoris töötamist? Lisaküsimus: millised kodus ja tööalased kokkulepped on teid selles aidanud?	
7. Uuringu kohaselt hindavad töötajad oma juhte kõrgelt. Millist tuge on Sinu juht sulle kaugtööl pakkunud?	
8. Millist eeskuju peaks Teie arvates näitama juhid kaugtööl?	
9. Kuidas olete rahul kaugtöö üldise korraldusega EISis? Täpsustav küsimus: milliseid kaugtööd puudutavaid meetmeid oled kasutanud?	
10. Millised soovitusel kaugtöö paremaks korraldamiseks on Sinu hinnangul kõige olulisem (vastavalt küsimustiku ettepanekutele: tööandja toetus ergonoomilise tooli ja/või laua ostmiseks, ületundide kompenseerimine rahaliselt või vaba päevana, e-kirjade mittersaatmine töövälisel ajal, tööaja optimeerimine, juhi suurem tagasiside ja toetus)?	

Lisa 5. Juhtide poolstruktureeritud intervjuu küsimused ja teoreetiline alus

Poolstruktureeritud intervjuude eesmärgiks oli valideerida kvantitatiivse uuringu tulemusi ja saada tulemustele juhtide hinnang.

Intervjueeritav	Intervjuu meetod	Intervjuu aeg	Kestus	Intervjuu toimumise koht
Juht 4	Poolstruktureeritud intervjuu	20.03.2023	47 minutit	Microsoft Teams
Juht 5	Poolstruktureeritud intervjuu	20.03.2023	54 minutit	Microsoft Teams
Juht 6	Poolstruktureeritud intervjuu	20.03.2023	60 minutit	Microsoft Teams

Intervjuu küsimused	Teoreetiline alus ja allikad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uuringu kohaselt on töötajatele kaugtööl probleemiks ajaliste piiride seadmine ehk tööd tehakse sageli ka perele mõeldud ajal (õhtud, nädalavahetused). Kuidas Sinu arvates saaks olukorda kõige paremal moel lahendada? 2. Kuidas oled Sina oma meeskonnas lahendanud ületunnitöö üle arvestuse pidamise ning kompenseerimise? 3. Kuivõrd oluline on Sinu arvates tööandja tugi kaugtööks vajaliku sisseseade toetamisel (nt ergonomiline laud, tool)? 4. Milline peaks olema Sinu arvates juhi eeskuju töötajatele, kes teevad kaugtööd? Lisaküsimus: kuivõrd see erineb olukorrast, mil kõik töötajad on kontoris? 5. Kuidas märkad töötajate stressi või läbipõlemist? Kuidas oled selliseid olukordi lahendanud? 6. Kuidas oled korraldanud info liikumise ja meeskonnasisese suhtluse kaugtööl? Lisaküsimus: kuivõrd erineb see olukorrast, mil töötajad viibisid rohkem kontoris? 7. Töötajad hindavad oma juhte kõrgelt. Siiski peegeldub hinnangutes vajadus juhtide suurema emotsionaalse toetuse ja proaktiivsete lahenduste järgi. Mil moel saaks juhid Sinu arvates seda parandada? 8. Kuivõrd on suur töökoormus Sinu meeskonnas põhjustanud pingeid? Lisaküsimused: milles see väljendub? Kuidas oled lahendanud? 9. Kuidas optimeerid töökoormust olukorras, kus tööd on palju ja töötajate töölaud on koormatud? 10. Kuidas Sinu arvates saaks EIS-is kaugtööd paremini korraldada? 	<p>Kaugtöö eeliste tajumiseks peab töötaja seadma ajalisi, psühholoogilisi (Tejero <i>et al.</i>, 2021, lk 1065) ja füüsilisi piire (Anderson & Kelliher, 2020, lk 679). Selleks tuleks tööpäev lõpetada samal viisil nagu kontoris töötades (Allen <i>et al.</i>, 2021, lk 76), et tööaeg ei pikeneks õhtutesse ja nädalavahetustele (Tejero <i>et al.</i>, 2021, lk 1068; Palumbo, 2020, lk 918). Töövälisel ajal töötamine ei ole tööheaolu vähendav tegur eeldusel, et see on eelnevalt juhiga kokku lepitud ning tasustatud (Koost, 2022, lk 34). Tööohutuse ja hea terviseseisundi tagamiseks peavad kodus kontoris olema ergonomilised töövahendid (López Peláez <i>et al.</i>, 2021, lk 5).</p> <p>Toetava organisatsioonikultuuri loomisel ning töö- ja pereelu tasakaalustamisel nähakse olulisimat rolli juhtidel (Thompson <i>et al.</i>, 1999, lk 396; Clark, 2001, lk 349; Contreras <i>et al.</i>, 2020, lk 1; Kauffeld <i>et al.</i>, 2022, lk 3). Usalduslik suhe vahetu juhiga suurendab rahulolu kaugtööga (Nakrošienė <i>et al.</i>, 2019, lk 99) ja aitab vähendada töö- ja pereelu konflikte (Bhumika, 2020, lk 705). Juhid peavad kaugtööl töötajatele pakkuma enam emotsionaalset toetust, töötajaid ja nende vajadusi paremini tundma õppima. Selleks on tarvilik arendada juhtide suhtlemis- ja kuulamisoskusi ning töötajaid enam tunnustada. (Hammer, 2009, lk 841; Dowling <i>et al.</i>, 2022, lk 5) See aitab optimeerida ka töötajate töökoormust (Bartsch, 2021, lk 81).</p>

Lisa 6. Ankeetküsitluse tulemuste kirjeldav statistika

Teema	Väited	n	m	SD	min	max
Rahulolu kaugtöoga	V1	228	4,41	0,810	1	5
	V2	228	4,25	0,981	1	5
	V3	228	3,93	0,988	1	5
	V4	228	4,11	1,000	1	5
	V5	228	4,72	0,592	1	5
	V6	228	3,56	1,184	1	5
	V7	228	2,29	1,104	1	5
	V8	228	3,75	1,174	1	5
	V9	228	2,99	1,263	1	5
	V10	228	4,41	0,789	1	5
Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga	V11	223	3,85	0,987	1	5
	V12	223	3,92	0,917	1	5
	V13	223	3,85	0,988	1	5
	V14	223	4,18	0,824	1	5
	V15	223	3,13	1,163	1	5
	V16	223	4,31	0,709	1	5
	V17	223	4,06	0,916	1	5
Töö- ja pereelu toetav juhtimine	V18	217	4,07	0,960	1	5
	V19	217	4,39	0,738	2	5
	V20	217	4,43	0,717	2	5
	V21	217	3,65	1,200	1	5
	V22	217	3,85	1,076	1	5
	V23	217	3,64	1,110	1	5
	V24	217	4,16	0,854	1	5
Organisatsiooni -kultuur	V25	210	3,82	0,849	1	5
	V26	210	3,63	1,028	1	5
	V27	210	3,46	0,789	1	5
	V28	210	3,72	0,939	1	5
	V29	210	3,66	0,947	1	5
	V30	210	3,26	1,022	1	5
Rollikonfliktid	V31	205	2,64	1,055	1	5
	V32	205	1,96	0,845	1	5
	V33	205	2,87	1,119	1	5
	V34	205	1,72	0,740	1	4
	V35	205	2,61	0,993	1	5
	V36	205	2,63	1,009	1	5
Stress ja läbipõlemine	V37	200	2,41	0,886	1	5
	V38	200	2,53	0,907	1	5
	V39	200	2,92	0,915	1	5
	V40	200	2,52	0,972	1	5
	V41	200	2,27	1,040	1	5
	V42	200	2,75	0,992	1	5
	V43	200	2,73	1,065	1	5
	V44	200	2,32	0,985	1	5
	V45	200	3,72	0,910	1	5
	V46	200	3,56	0,912	1	5
	V47	200	2,12	0,985	1	5

Lisa 8. Soopõhine võrdlev statistika

Teema	Väide	Grupp	n	m	SD	p
I Rahulolu kaugtööga	V1	M	43	4,40	0,82	0,911
		N	185	4,41	0,81	
	V2	M	43	4,16	1,05	0,540
		N	185	4,27	0,97	
	V3	M	43	4,09	0,81	0,218
		N	185	3,89	1,02	
	V4	M	43	3,93	0,91	0,182
		N	185	4,16	1,02	
	V5	M	43	4,72	0,55	0,973
		N	185	4,72	0,60	
V6	M	43	3,88	1,01	0,044	
	N	185	3,48	1,21		
V7	M	43	2,37	0,95	0,567	
	N	185	2,27	1,14		
V8	M	43	3,49	1,16	0,105	
	N	185	3,81	1,17		
V9	M	43	2,84	1,19	0,376	
	N	185	3,03	1,28		
V10	M	43	4,58	0,55	0,119	
	N	185	4,37	0,83		
II Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga	V11	M	43	4,09	0,92	0,075
		N	180	3,79	1,00	
	V12	M	43	4,09	0,78	0,167
		N	180	3,88	0,94	
	V13	M	43	4,05	0,82	0,142
		N	180	3,80	1,02	
	V14	M	43	4,35	0,75	0,134
		N	180	4,14	0,84	
	V15	M	43	3,21	0,99	0,600
		N	180	3,11	1,20	
V16	M	43	4,58	0,59	0,005	
	N	180	4,24	0,72		
V17	M	43	4,12	0,91	0,645	
	N	180	4,04	0,92		
V18	M	41	4,27	0,90	0,132	
	N	176	4,02	0,97		
V19	M	41	4,51	0,68	0,229	
	N	176	4,36	0,75		
V20	M	41	4,51	0,68	0,408	
	N	176	4,41	0,73		
V21	M	41	3,83	1,14	0,301	
	N	176	3,61	1,21		
V22	M	41	4,12	0,93	0,070	
	N	176	3,78	1,10		
V23	M	41	3,85	0,99	0,173	
	N	176	3,59	1,13		
V24	M	41	4,42	0,63	0,035	
	N	176	4,10	0,89		
IV Töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur	V25	M	40	3,95	0,82	0,297
		N	170	3,79	0,86	
	V26	M	40	3,63	0,98	0,981
		N	170	3,63	1,04	
	V27	M	40	3,50	0,68	0,704
		N	170	3,45	0,81	
	V28	M	40	3,88	0,82	0,244
		N	170	3,68	0,96	
	V29	M	40	3,93	0,69	0,046
		N	170	3,59	0,99	
V30	M	40	3,48	0,85	0,134	
	N	170	3,21	1,05		
V Rollikonfliktid	V31	M	40	2,80	0,99	0,298
		N	165	2,61	1,07	
	V32	M	40	2,10	0,81	0,247
		N	165	1,93	0,85	
	V33	M	40	2,78	1,10	0,558
		N	165	2,89	1,13	
	V34	M	40	1,73	0,75	0,940
		N	165	1,72	0,74	
	V35	M	40	2,78	1,00	0,228
		N	165	2,56	0,99	
V36	M	40	2,75	0,95	0,400	
	N	165	2,60	1,02		
V37	M	40	2,18	0,78	0,066	
	N	160	2,46	0,90		
V38	M	40	2,20	0,69	0,010	
	N	160	2,61	0,94		
V39	M	40	2,73	0,91	0,132	
	N	160	2,97	0,91		
V40	M	40	2,50	1,01	0,885	
	N	160	2,53	0,96		
V41	M	40	2,03	0,92	0,096	
	N	160	2,33	1,06		
V42	M	40	2,55	0,75	0,165	
	N	160	2,79	1,04		
V43	M	40	2,60	1,03	0,408	
	N	160	2,76	1,07		
V44	M	40	2,15	1,03	0,237	
	N	160	2,36	0,97		
V45	M	40	3,60	0,98	0,373	
	N	160	3,74	0,89		
V46	M	40	3,38	0,93	0,163	
	N	160	3,60	0,91		
V47	M	40	1,85	0,83	0,052	
	N	160	2,19	1,01		
VI Stress ja läbipõlemine	V48	M	40	2,80	0,99	0,298
		N	165	2,61	1,07	
	V49	M	40	2,10	0,81	0,247
		N	165	1,93	0,85	
	V50	M	40	2,78	1,10	0,558
		N	165	2,89	1,13	
	V51	M	40	1,73	0,75	0,940
		N	165	1,72	0,74	
	V52	M	40	2,78	1,00	0,228
		N	165	2,56	0,99	
V53	M	40	2,75	0,95	0,400	
	N	165	2,60	1,02		
V54	M	40	2,18	0,78	0,066	
	N	160	2,46	0,90		
V55	M	40	2,20	0,69	0,010	
	N	160	2,61	0,94		
V56	M	40	2,73	0,91	0,132	
	N	160	2,97	0,91		
V57	M	40	2,50	1,01	0,885	
	N	160	2,53	0,96		
V58	M	40	2,03	0,92	0,096	
	N	160	2,33	1,06		
V59	M	40	2,55	0,75	0,165	
	N	160	2,79	1,04		
V60	M	40	2,60	1,03	0,408	
	N	160	2,76	1,07		
V61	M	40	2,15	1,03	0,237	
	N	160	2,36	0,97		
V62	M	40	3,60	0,98	0,373	
	N	160	3,74	0,89		
V63	M	40	3,38	0,93	0,163	
	N	160	3,60	0,91		
V64	M	40	1,85	0,83	0,052	
	N	160	2,19	1,01		

Lisa 9. Vanusepõhine võrdlev statistika

Rahulolu kaugtööga						Rahulolu kaugtööga (järg)						Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga						Töö- ja pereelu toetav juhtimine					
Väide	Vanus	n	m	SD	p	Väide	Vanus	n	m	SD	p	Väide	Vanus	n	m	SD	p	Väide	Vanus	n	m	SD	p
V1	18–29	14	4,21	1,051	0,506	V8	18–29	14	3,07	1,072	0,039	V11	18–29	14	4,00	0,961	0,093	V18	18–29	12	4,33	0,651	0,272
	30–39	77	4,44	0,698			30–39	77	3,69	1,184			30–39	75	3,72	1,047			30–39	75	4,03	1,000	
	40–49	89	4,35	0,841			40–49	89	3,74	1,133			40–49	86	3,78	0,999			40–49	83	4,17	0,895	
	50+	48	4,52	0,850			50+	48	4,06	1,192			50+	48	4,15	0,825			50+	47	3,87	1,055	
V2	18–29	14	4,00	0,961	0,254	V9	18–29	14	3,79	0,975	0,011	V12	18–29	14	4,00	0,555	0,128	V19	18–29	12	4,42	0,669	0,447
	30–39	77	4,30	0,974			30–39	77	3,17	1,218			30–39	75	3,84	0,987			30–39	75	4,35	0,814	
	40–49	89	4,13	1,002			40–49	89	2,73	1,312			40–49	86	3,83	0,923			40–49	83	4,48	0,651	
	50+	48	4,44	0,943			50+	48	2,96	1,202			50+	48	4,19	0,842			50+	47	4,28	0,772	
V3	18–29	14	4,29	0,611	0,455	V10	18–29	14	4,36	0,633	0,901	V13	18–29	14	4,07	0,616	0,065	V20	18–29	12	4,50	0,674	0,778
	30–39	77	3,86	0,996			30–39	77	4,45	0,753			30–39	75	3,71	1,037			30–39	75	4,40	0,771	
	40–49	89	3,97	0,994			40–49	89	4,37	0,831			40–49	86	3,77	1,025			40–49	83	4,48	0,669	
	50+	48	3,85	1,052			50+	48	4,44	0,823			50+	48	4,15	0,875			50+	47	4,36	0,735	
V4	18–29	14	3,93	1,072	0,887	V14	18–29	14	4,50	0,650	0,348	V21	18–29	12	3,92	1,165	0,580						
	30–39	77	4,13	0,978			30–39	75	4,08	0,818			30–39	75	3,65	1,180							
	40–49	89	4,10	0,978			40–49	86	4,20	0,879			40–49	83	3,72	1,203							
	50+	48	4,17	1,078			50+	48	4,21	0,771			50+	47	3,47	1,248							
V5	18–29	14	4,86	0,363	0,677	V15	18–29	14	2,93	0,829	0,182	V22	18–29	12	3,42	1,311	0,539						
	30–39	77	4,68	0,524			30–39	75	2,92	1,160			30–39	75	3,84	1,027							
	40–49	89	4,72	0,621			40–49	86	3,30	1,266			40–49	83	3,90	1,055							
	50+	48	4,77	0,692			50+	48	3,19	1,024			50+	47	3,87	1,135							
V6	18–29	14	2,86	1,512	0,092	V16	18–29	14	4,21	0,699	0,961	V23	18–29	12	3,25	1,138	0,509						
	30–39	77	3,52	1,143			30–39	75	4,31	0,716			30–39	75	3,63	1,112							
	40–49	89	3,71	1,110			40–49	86	4,33	0,727			40–49	83	3,63	1,112							
	50+	48	3,54	1,237			50+	48	4,31	0,689			50+	47	3,79	1,102							
V7	18–29	14	2,00	0,877	0,669	V17	18–29	14	4,14	0,770	0,950	V24	18–29	12	4,33	0,778	0,711						
	30–39	77	2,35	0,984			30–39	75	4,08	0,834			30–39	75	4,09	0,947							
	40–49	89	2,24	1,197			40–49	86	4,06	0,962			40–49	83	4,22	0,766							
	50+	48	2,35	1,176			50+	48	4,00	1,011			50+	47	4,13	0,875							

Lisa 9 järg

Töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur						Rollikonfliktid						Stress ja läbipõlemine						Stress ja läbipõlemine (järg)									
Väide	Vanus	n	m	SD	p	Väide	Vanus	n	m	SD	p	Väide	Vanus	n	m	SD	p	Väide	Vanus	n	m	SD	p				
V25	18–29	10	3,60	1,075	0,809	V31	18–29	9	2,00	1,118	0,246	V37	18–29	9	2,56	0,527	0,479	V43	18–29	9	3,11	1,167	0,642				
	30–39	74	3,80	0,921			30–39	72	2,75	0,975			30–39	71	2,51	0,860			30–39	71	2,75	0,952					
	40–49	81	3,86	0,833			40–49	79	2,65	1,013			40–49	76	2,29	0,892			40–49	76	2,72	1,138					
	50+	45	3,84	0,706			50+	45	2,60	1,214			50+	44	2,41	0,972			50+	44	2,61	1,104					
V26	18–29	10	3,80	1,033	0,729	V32	18–29	9	1,33	0,500	0,042	V38	18–29	9	2,33	1,118	0,024	V44	18–29	9	2,89	1,167	0,113				
	30–39	74	3,53	1,076			30–39	72	2,06	0,837			30–39	71	2,76	0,886			30–39	71	2,44	1,024					
	40–49	81	3,69	0,944			40–49	79	2,04	0,884			40–49	76	2,32	0,787			40–49	76	2,17	0,915					
	50+	45	3,64	1,111			50+	45	1,80	0,786			50+	44	2,57	1,021			50+	44	2,25	0,967					
V27	18–29	10	3,50	0,707	0,982	V33	18–29	9	2,33	1,000	0,086	V39	18–29	9	2,67	0,866	0,756	V45	18–29	9	4,00	1,225	0,217				
	30–39	74	3,43	0,861			30–39	72	3,07	1,105			30–39	71	2,99	0,949			30–39	71	3,86	0,816					
	40–49	81	3,46	0,725			40–49	79	2,89	1,074			40–49	76	2,88	0,894			40–49	76	3,63	0,892					
	50+	45	3,49	0,815			50+	45	2,62	1,193			50+	44	2,93	0,925			50+	44	3,57	0,998					
V28	18–29	10	4,00	0,816	0,481	V34	18–29	9	1,44	0,726	0,030	V40	18–29	9	3,22	1,093	0,065	V46	18–29	9	4,22	0,833	0,070				
	30–39	74	3,77	0,900			30–39	72	1,88	0,711			30–39	71	2,62	1,005			30–39	71	3,54	0,714					
	40–49	81	3,73	1,000			40–49	79	1,73	0,796			40–49	76	2,38	0,909			40–49	76	3,61	0,953					
	50+	45	3,56	0,918			50+	45	1,49	0,626			50+	44	2,45	0,951			50+	44	3,36	1,080					
V29	18–29	10	3,70	1,059	0,051	V35	18–29	9	2,89	0,928	0,507	V41	18–29	9	2,78	1,093	0,231	V47	18–29	9	2,00	0,707	0,291				
	30–39	74	3,68	0,938			30–39	72	2,71	0,863			30–39	71	2,38	1,074			30–39	71	2,25	0,996					
	40–49	81	3,47	0,989			40–49	79	2,52	1,084			40–49	76	2,20	1,007			40–49	76	1,96	0,972					
	50+	45	3,96	0,796			50+	45	2,53	1,036			50+	44	2,11	1,017			50+	44	2,20	1,025					
V30	18–29	10	3,20	0,919	0,795	V36	18–29	9	2,44	1,014	0,262	V42	18–29	9	3,22	1,302	0,031										
	30–39	74	3,31	1,006			30–39	72	2,82	0,877			30–39	71	2,96	1,006											
	40–49	81	3,17	1,116			40–49	79	2,53	1,072			40–49	76	2,62	0,879											
	50+	45	3,33	0,905			50+	45	2,53	1,079			50+	44	2,52	1,023											

Lisa 10. Asukohapõhine võrdlev statistika

Rahulolu kaugtööga						Rahulolu kaugtööga (järg)						Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga						Töö- ja pereelu toetav juhtimine					
Väide	Kontor	n	m	SD	p	Väide	Kontor	n	m	SD	p	Väide	Kontor	n	m	SD	p	Väide	Kontor	n	m	SD	p
V1	Tallinn	164	4,47	0,771	0,076	V8	Tallinn	164	3,71	1,187	0,290	V11	Tallinn	160	3,99	0,850	0,001	V18	Tallinn	157	4,02	0,964	0,438
	Tartu	23	4,00	0,953			Tartu	23	3,57	1,121			Tartu	22	3,23	1,232			Tartu	20	4,30	0,865	
	Pärnu	24	4,42	0,654			Pärnu	24	4,17	1,090			Pärnu	24	3,50	1,216			Pärnu	24	4,25	0,944	
	Välisriik	17	4,35	1,057			Välisriik	17	3,76	1,200			Välisriik	17	3,82	1,131			Välisriik	16	3,94	1,063	
V2	Tallinn	164	4,31	0,937	0,305	V9	Tallinn	164	3,08	1,218	0,140	V12	Tallinn	160	4,04	0,743	0,007	V19	Tallinn	157	4,36	0,752	0,182
	Tartu	23	4,17	0,984			Tartu	23	2,65	1,369			Tartu	22	3,41	1,368			Tartu	20	4,55	0,686	
	Pärnu	24	3,92	1,176			Pärnu	24	3,08	1,412			Pärnu	24	3,63	1,173			Pärnu	24	4,58	0,584	
	Välisriik	17	4,18	1,074			Välisriik	17	2,47	1,231			Välisriik	17	3,88	1,054			Välisriik	16	4,13	0,806	
V3	Tallinn	164	3,88	0,975	0,408	V10	Tallinn	164	4,49	0,713	0,125	V13	Tallinn	160	3,96	0,849	0,008	V20	Tallinn	157	4,41	0,742	0,230
	Tartu	23	3,91	1,083			Tartu	23	4,26	1,176			Tartu	22	3,32	1,323			Tartu	20	4,55	0,686	
	Pärnu	24	4,25	0,847			Pärnu	24	4,25	0,608			Pärnu	24	3,50	1,216			Pärnu	24	4,63	0,576	
	Välisriik	17	3,88	1,166			Välisriik	17	4,12	0,993			Välisriik	17	4,00	1,118			Välisriik	16	4,19	0,655	
V4	Tallinn	164	4,17	0,970	0,498	V14	Tallinn	160	4,20	0,791	0,422	V21	Tallinn	157	3,64	1,194	0,864						
	Tartu	23	3,91	1,083			Tartu	22	3,91	1,109			Tartu	20	3,80	1,196							
	Pärnu	24	4,08	0,776			Pärnu	24	4,21	0,833			Pärnu	24	3,75	1,225							
	Välisriik	17	3,88	1,409			Välisriik	17	4,29	0,686			Välisriik	16	3,50	1,317							
V5	Tallinn	164	4,77	0,461	0,077	V15	Tallinn	160	3,04	1,162	0,327	V22	Tallinn	157	3,84	1,089	0,621						
	Tartu	23	4,61	0,891			Tartu	22	3,27	1,202			Tartu	20	4,00	0,725							
	Pärnu	24	4,71	0,550			Pärnu	24	3,25	1,152			Pärnu	24	3,96	1,197							
	Välisriik	17	4,41	1,064			Välisriik	17	3,53	1,125			Välisriik	16	3,56	1,153							
V6	Tallinn	164	3,52	1,206	0,582	V16	Tallinn	160	4,29	0,677	0,055	V23	Tallinn	157	3,60	1,120	0,464						
	Tartu	23	3,48	1,123			Tartu	22	4,05	1,046			Tartu	20	3,90	1,071							
	Pärnu	24	3,88	0,947			Pärnu	24	4,50	0,511			Pärnu	24	3,83	0,963							
	Välisriik	17	3,53	1,375			Välisriik	17	4,59	0,618			Välisriik	16	3,44	1,263							
V7	Tallinn	164	2,27	1,093	0,993	V17	Tallinn	160	4,11	0,866	0,461	V24	Tallinn	157	4,13	0,875	0,150						
	Tartu	23	2,30	1,146			Tartu	22	3,82	1,181			Tartu	20	4,45	0,686							
	Pärnu	24	2,29	1,233			Pärnu	24	3,92	1,060			Pärnu	24	4,33	0,761							
	Välisriik	17	2,35	1,057			Välisriik	17	4,12	0,781			Välisriik	16	3,88	0,885							

Lisa 11. Staažipõhine võrdlev statistika

Rahulolu kaugtööga						Rahulolu kaugtööga (järg)						Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga						Töö- ja pereelu toetav juhtimine					
Väide	Staaž	n	m	SD	p	Väide	Staaž	n	m	SD	p	Väide	Staaž	n	m	SD	p	Väide	Staaž	n	m	SD	p
V1	0-1	43	4,26	0,848	0,020	V8	0-1	43	3,35	1,270	0,150	V11	0-1	42	3,81	1,065	0,583	V18	0-1	41	4,12	0,748	0,108
	1-3 a	65	4,63	0,547			1-3 a	65	3,85	1,189			1-3 a	63	3,78	1,054			1-3 a	61	3,82	1,176	
	4-10 a	70	4,37	0,854			4-10 a	70	3,80	1,124			4-10 a	69	3,80	0,917			4-10 a	67	4,10	0,956	
	11-15a	24	4,54	0,779			11-15a	24	4,00	1,022			11-15a	24	4,04	1,042			11-15a	24	4,42	0,776	
	15+	26	4,08	1,055			15+	26	3,81	1,167			15+	25	4,08	0,812			15+	24	4,13	0,741	
V2	0-1	43	3,95	1,045	0,029	V9	0-1	43	2,86	1,283	0,062	V12	0-1	42	3,81	0,943	0,767	V19	0-1	41	4,27	0,708	0,079
	1-3 a	65	4,49	0,904			1-3 a	65	3,25	1,238			1-3 a	63	3,90	0,979			1-3 a	61	4,23	0,864	
	4-10 a	70	4,17	0,963			4-10 a	70	2,80	1,235			4-10 a	69	3,90	0,825			4-10 a	67	4,54	0,659	
	11-15a	24	4,50	0,834			11-15a	24	3,42	1,381			11-15a	24	4,04	0,999			11-15a	24	4,58	0,654	
	15+	26	4,08	1,093			15+	26	2,69	1,123			15+	25	4,08	0,909			15+	24	4,38	0,647	
V3	0-1	43	3,72	0,984	0,044	V10	0-1	43	4,35	0,613	0,380	V13	0-1	42	3,81	0,943	0,595	V20	0-1	41	4,34	0,728	0,167
	1-3 a	65	3,83	1,069			1-3 a	65	4,31	0,967			1-3 a	63	3,81	1,075			1-3 a	61	4,28	0,819	
	4-10 a	70	4,17	0,884			4-10 a	70	4,50	0,654			4-10 a	69	3,77	0,942			4-10 a	67	4,52	0,660	
	11-15a	24	4,13	0,850			11-15a	24	4,63	0,647			11-15a	24	3,96	0,999			11-15a	24	4,63	0,576	
	15+	26	3,65	1,056			15+	26	4,35	0,977			15+	25	4,12	0,971			15+	24	4,50	0,659	
V4	0-1	43	3,95	1,214	0,185	V14	0-1	42	4,29	0,708	0,850	V14	0-1	42	4,29	0,708	0,850	V21	0-1	41	3,88	1,029	0,212
	1-3 a	65	4,37	0,821			1-3 a	63	4,21	0,765			1-3 a	63	4,21	0,765			1-3 a	61	3,49	1,312	
	4-10 a	70	4,03	0,947			4-10 a	69	4,13	0,765			4-10 a	69	4,13	0,765			4-10 a	67	3,60	1,169	
	11-15a	24	4,00	0,933			11-15a	24	4,17	1,049			11-15a	24	4,17	1,049			11-15a	24	4,04	1,197	
	15+	26	4,08	1,164			15+	25	4,08	1,077			15+	25	4,08	1,077			15+	24	3,46	1,215	
V5	0-1	43	4,63	0,578	0,392	V15	0-1	42	3,05	1,081	0,719	V15	0-1	42	3,05	1,081	0,719	V22	0-1	41	3,95	0,921	0,063
	1-3 a	65	4,82	0,429			1-3 a	63	3,17	1,199			1-3 a	63	3,17	1,199			1-3 a	61	3,62	1,199	
	4-10 a	70	4,67	0,675			4-10 a	69	3,25	1,156			4-10 a	69	3,25	1,156			4-10 a	67	3,76	1,129	
	11-15a	24	4,83	0,381			11-15a	24	2,92	1,316			11-15a	24	2,92	1,316			11-15a	24	4,33	0,702	
	15+	26	4,69	0,838			15+	25	3,00	1,118			15+	25	3,00	1,118			15+	24	4,00	1,022	
V6	0-1	43	3,12	1,219	0,008	V16	0-1	42	4,26	0,587	0,450	V16	0-1	42	4,26	0,587	0,450	V23	0-1	41	3,73	0,949	0,245
	1-3 a	65	3,37	1,282			1-3 a	63	4,33	0,718			1-3 a	63	4,33	0,718			1-3 a	61	3,48	1,246	
	4-10 a	70	3,79	1,020			4-10 a	69	4,38	0,666			4-10 a	69	4,38	0,666			4-10 a	67	3,54	1,146	
	11-15a	24	3,92	1,060			11-15a	24	4,38	0,824			11-15a	24	4,38	0,824			11-15a	24	4,00	1,022	
	15+	26	3,81	1,167			15+	25	4,08	0,862			15+	25	4,08	0,862			15+	24	3,83	0,917	
V7	0-1	43	2,26	1,177	0,965	V17	0-1	42	4,00	0,855	0,955	V17	0-1	42	4,00	0,855	0,955	V24	0-1	41	4,20	0,715	0,092
	1-3 a	65	2,29	1,221			1-3 a	63	4,08	0,972			1-3 a	63	4,08	0,972			1-3 a	61	3,93	1,014	
	4-10 a	70	2,34	1,034			4-10 a	69	4,12	0,814			4-10 a	69	4,12	0,814			4-10 a	67	4,19	0,839	
	11-15a	24	2,29	1,083			11-15a	24	4,00	0,978			11-15a	24	4,00	0,978			11-15a	24	4,46	0,658	
	15+	26	2,15	0,925			15+	25	4,00	1,118			15+	25	4,00	1,118			15+	24	4,29	0,751	

Lisa 12. Laste arvu põhine võrdlev statistika

Rahulolu kaugtööga						Rahulolu kaugtööga (järg)						Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga						Töö- ja pereelu toetav juhtimine					
Väide	Laste arv	n	m	SD	p	Väide	Laste arv	n	m	SD	p	Väide	Laste arv	n	m	SD	p	Väide	Laste arv	n	m	SD	p
V1	0	82	4,38	0,826	0,937	V8	0	82	3,56	1,228	0,274	V11	0	80	3,83	1,077	0,615	V18	0	75	3,87	1,004	0,169
	1	64	4,42	0,851			1	64	3,94	1,153			1	62	3,77	0,948			1	61	4,13	0,957	
	2	57	4,46	0,758			2	57	3,81	1,109			2	56	3,88	1,046			2	56	4,20	0,961	
	3+	25	4,36	0,810			3+	25	3,76	1,165			3+	25	4,08	0,572			3+	25	4,20	0,764	
V2	0	82	4,23	1,034	0,770	V9	0	82	3,07	1,205	0,481	V12	0	80	3,90	0,922	0,845	V19	0	75	4,20	0,854	0,050
	1	64	4,20	0,995			1	64	2,78	1,291			1	62	3,85	0,956			1	61	4,44	0,646	
	2	57	4,23	1,018			2	57	3,09	1,366			2	56	4,00	0,915			2	56	4,52	0,687	
	3+	25	4,44	0,651			3+	25	3,04	1,136			3+	25	3,96	0,841			3+	25	4,52	0,586	
V3	0	82	3,79	1,074	0,502	V10	0	82	4,24	0,924	0,044	V13	0	80	3,78	1,067	0,842	V20	0	75	4,25	0,840	0,067
	1	64	4,00	0,943			1	64	4,45	0,688			1	62	3,85	0,921			1	61	4,56	0,592	
	2	57	3,98	0,896			2	57	4,47	0,758			2	56	3,93	1,042			2	56	4,50	0,688	
	3+	25	4,04	1,020			3+	25	4,72	0,458			3+	25	3,88	0,781			3+	25	4,48	0,586	
V4	0	82	4,02	1,054	0,691	V14	0	80	4,16	0,849	0,886	V21	0	75	3,56	1,222	0,809						
	1	64	4,14	1,096			1	62	4,24	0,761			1	61	3,66	1,277							
	2	57	4,23	0,846			2	56	4,13	0,935			2	56	3,77	1,175							
	3+	25	4,08	0,909			3+	25	4,20	0,645			3+	25	3,68	1,030							
V5	0	82	4,71	0,618	0,087	V15	0	80	3,20	1,118	0,351	V22	0	75	3,64	1,170	0,200						
	1	64	4,59	0,729			1	62	3,26	1,130			1	61	3,98	0,975							
	2	57	4,82	0,428			2	56	3,00	1,221			2	56	3,98	1,000							
	3+	25	4,88	0,332			3+	25	2,84	1,248			3+	25	3,84	1,143							
V6	0	82	3,15	1,334	0,001	V16	0	80	4,19	0,828	0,202	V23	0	75	3,44	1,165	0,233						
	1	64	3,73	1,102			1	62	4,44	0,590			1	61	3,82	1,057							
	2	57	3,74	0,973			2	56	4,36	0,672			2	56	3,71	1,039							
	3+	25	4,04	0,935			3+	25	4,28	0,614			3+	25	3,64	1,186							
V7	0	82	2,30	1,096	0,349	V17	0	80	3,94	0,959	0,384	V24	0	75	4,00	0,930	0,230						
	1	64	2,45	1,140			1	62	4,08	0,874			1	61	4,23	0,844							
	2	57	2,18	1,054			2	56	4,21	0,929			2	56	4,23	0,786							
	3+	25	2,04	1,136			3+	25	4,04	0,841			3+	25	4,32	0,748							

Lisa 13. Perekonnaseisu põhine võrdlev statistika

Rahulolu kaugtööga					Rahulolu kaugtööga (järg)					Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga					Töö- ja pereelu toetav juhtimine								
Väide	Perekonnaseis	n	m	SD	p	Väide	Perekonnaseis	n	m	SD	p	Väide	Perekonnaseis	n	m	SD	p	Väide	Perekonnaseis	n	m	SD	p
V1	Vallaline	37	4,22	0,976	0,067	V8	Vallaline	37	3,38	1,255	0,074	V11	Vallaline	36	3,94	1,068	0,944	V18	Vallaline	33	3,82	1,158	0,059
	Kooselu	89	4,44	0,738			Kooselu	89	3,75	1,170			Kooselu	88	3,83	0,874			Kooselu	86	4,17	0,829	
	Abielu	87	4,38	0,839			Abielu	87	3,82	1,177			Abielu	85	3,84	1,010			Abielu	84	4,13	0,902	
	Lahutatud	15	4,87	0,352			Lahutatud	15	4,27	0,704			Lahutatud	14	3,86	1,351			Lahutatud	14	3,57	1,342	
V2	Vallaline	37	3,81	1,266	0,009	V9	Vallaline	37	2,89	1,350	0,144	V12	Vallaline	36	3,94	0,984	0,997	V19	Vallaline	33	4,18	0,769	0,002
	Kooselu	89	4,29	0,842			Kooselu	89	3,22	1,222			Kooselu	88	3,92	0,731			Kooselu	86	4,45	0,714	
	Abielu	87	4,30	0,990			Abielu	87	2,79	1,268			Abielu	85	3,91	1,007			Abielu	84	4,50	0,611	
	Lahutatud	15	4,73	0,458			Lahutatud	15	3,00	1,134			Lahutatud	14	3,93	1,269			Lahutatud	14	3,79	1,122	
V3	Vallaline	37	3,78	1,205	0,418	V10	Vallaline	37	4,11	1,048	0,032	V13	Vallaline	36	3,97	1,055	0,720	V20	Vallaline	33	4,24	0,708	0,001
	Kooselu	89	3,92	0,815			Kooselu	89	4,48	0,725			Kooselu	88	3,76	0,844			Kooselu	86	4,50	0,699	
	Abielu	87	4,03	1,050			Abielu	87	4,41	0,740			Abielu	85	3,88	1,040			Abielu	84	4,54	0,590	
	Lahutatud	15	3,67	0,976			Lahutatud	15	4,73	0,458			Lahutatud	14	3,86	1,351			Lahutatud	14	3,79	1,122	
V4	Vallaline	37	3,97	1,093	0,196	V14	Vallaline	36	4,22	0,929	0,902	V14	Vallaline	36	4,22	0,929	0,902	V21	Vallaline	33	3,45	1,252	0,101
	Kooselu	89	4,02	0,953			Kooselu	88	4,14	0,761			Kooselu	88	4,14	0,761			Kooselu	86	3,78	1,142	
	Abielu	87	4,20	1,032			Abielu	85	4,19	0,852			Abielu	85	4,19	0,852			Abielu	84	3,71	1,208	
	Lahutatud	15	4,53	0,743			Lahutatud	14	4,29	0,825			Lahutatud	14	4,29	0,825			Lahutatud	14	3,00	1,240	
V5	Vallaline	37	4,59	0,832	0,244	V15	Vallaline	36	3,06	1,351	0,702	V15	Vallaline	36	3,06	1,351	0,702	V22	Vallaline	33	3,64	1,113	0,030
	Kooselu	89	4,76	0,427			Kooselu	88	3,08	1,053			Kooselu	88	3,08	1,053			Kooselu	86	3,92	0,997	
	Abielu	87	4,70	0,649			Abielu	85	3,24	1,212			Abielu	85	3,24	1,212			Abielu	84	3,98	1,041	
	Lahutatud	15	4,93	0,258			Lahutatud	14	2,93	1,072			Lahutatud	14	2,93	1,072			Lahutatud	14	3,14	1,406	
V6	Vallaline	37	3,54	1,169	0,610	V16	Vallaline	36	3,97	0,845	0,010	V16	Vallaline	36	3,97	0,845	0,010	V23	Vallaline	33	3,36	1,113	0,033
	Kooselu	89	3,44	1,177			Kooselu	88	4,33	0,723			Kooselu	88	4,33	0,723			Kooselu	86	3,70	1,096	
	Abielu	87	3,68	1,176			Abielu	85	4,39	0,619			Abielu	85	4,39	0,619			Abielu	84	3,80	1,062	
	Lahutatud	15	3,60	1,352			Lahutatud	14	4,57	0,514			Lahutatud	14	4,57	0,514			Lahutatud	14	3,00	1,240	
V7	Vallaline	37	2,38	1,139	0,610	V17	Vallaline	36	3,83	1,056	0,150	V17	Vallaline	36	3,83	1,056	0,150	V24	Vallaline	33	4,06	0,933	0,082
	Kooselu	89	2,28	1,097			Kooselu	88	4,14	0,790			Kooselu	88	4,14	0,790			Kooselu	86	4,20	0,852	
	Abielu	87	2,31	1,103			Abielu	85	4,01	0,994			Abielu	85	4,01	0,994			Abielu	84	4,25	0,758	
	Lahutatud	15	1,93	1,100			Lahutatud	14	4,43	0,646			Lahutatud	14	4,43	0,646			Lahutatud	14	3,64	1,082	

Lisa 13 järg

Töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur						Rollikonfliktid						Stress ja läbipõlemine						Stress ja läbipõlemine (järg)					
Väide	Perekonna- seis	n	m	SD	p	Väide	Perekonna- seis	n	m	SD	p	Väide	Perekonna- seis	n	m	SD	p	Väide	Perekonna- seis	n	m	SD	p
V25	Vallaline	32	3,75	0,950	0,657	V31	Vallaline	30	2,37	0,850	0,224	V37	Vallaline	28	2,43	0,920	0,875	V43	Vallaline	28	2,68	1,188	0,981
	Kooselu	82	3,90	0,883			Kooselu	81	2,59	1,010			Kooselu	80	2,36	0,903			Kooselu	80	2,75	1,037	
	Abielu	82	3,80	0,744			Abielu	80	2,81	1,137			Abielu	78	2,41	0,859			Abielu	78	2,73	1,065	
	Lahutatud	14	3,64	1,008			Lahutatud	14	2,57	1,158			Lahutatud	14	2,57	0,938			Lahutatud	14	2,64	1,082	
V26	Vallaline	32	3,38	1,100	0,507	V32	Vallaline	30	1,80	0,805	0,729	V38	Vallaline	28	2,71	0,937	0,635	V44	Vallaline	28	2,14	0,756	0,261
	Kooselu	82	3,66	0,997			Kooselu	81	2,00	0,791			Kooselu	80	2,49	0,900			Kooselu	80	2,44	1,077	
	Abielu	82	3,68	1,005			Abielu	80	1,98	0,914			Abielu	78	2,49	0,849			Abielu	78	2,21	0,972	
	Lahutatud	14	3,71	1,204			Lahutatud	14	2,00	0,877			Lahutatud	14	2,64	1,216			Lahutatud	14	2,57	0,852	
V27	Vallaline	32	3,22	0,792	0,124	V33	Vallaline	30	2,87	1,137	0,984	V39	Vallaline	28	2,89	0,875	0,513	V45	Vallaline	28	3,79	0,876	0,479
	Kooselu	82	3,59	0,753			Kooselu	81	2,85	1,085			Kooselu	80	2,81	0,915			Kooselu	80	3,71	0,903	
	Abielu	82	3,45	0,819			Abielu	80	2,90	1,154			Abielu	78	3,01	0,933			Abielu	78	3,76	0,914	
	Lahutatud	14	3,29	0,726			Lahutatud	14	2,79	1,188			Lahutatud	14	3,07	0,917			Lahutatud	14	3,36	1,008	
V28	Vallaline	32	3,44	0,948	0,061	V34	Vallaline	30	1,70	0,750	0,669	V40	Vallaline	28	2,39	0,832	0,638	V46	Vallaline	28	3,86	0,803	0,156
	Kooselu	82	3,88	0,948			Kooselu	81	1,77	0,729			Kooselu	80	2,59	1,087			Kooselu	80	3,59	0,822	
	Abielu	82	3,73	0,903			Abielu	80	1,71	0,783			Abielu	78	2,46	0,921			Abielu	78	3,46	0,963	
	Lahutatud	14	3,36	0,929			Lahutatud	14	1,50	0,519			Lahutatud	14	2,71	0,825			Lahutatud	14	3,29	1,204	
V29	Vallaline	32	3,38	1,129	0,221	V35	Vallaline	30	2,47	0,860	0,451	V41	Vallaline	28	2,39	0,875	0,547	V47	Vallaline	28	2,04	0,838	0,776
	Kooselu	82	3,76	0,869			Kooselu	81	2,56	0,962			Kooselu	80	2,33	1,088			Kooselu	80	2,14	1,040	
	Abielu	82	3,63	0,962			Abielu	80	2,74	1,052			Abielu	78	2,14	1,053			Abielu	78	2,09	0,983	
	Lahutatud	14	3,86	0,770			Lahutatud	14	2,43	1,089			Lahutatud	14	2,43	1,016			Lahutatud	14	2,36	1,008	
V30	Vallaline	32	2,94	0,982	0,232	V36	Vallaline	30	2,53	0,860	0,433	V42	Vallaline	28	2,57	0,836	0,644						
	Kooselu	82	3,26	1,040			Kooselu	81	2,54	1,013			Kooselu	80	2,83	1,065							
	Abielu	82	3,38	1,014			Abielu	80	2,78	1,031			Abielu	78	2,71	0,982							
	Lahutatud	14	3,29	0,994			Lahutatud	14	2,50	1,160			Lahutatud	14	2,86	0,949							

Lisa 14. Kaugtöö viljelemise sageduse põhine võrdlev statistika

Rahulolu kaugtööga						Rahulolu kaugtööga (järg)						Rahulolu töö- ja pereelu tasakaaluga						Töö- ja pereelu toetav juhtimine					
Väide	Sagedus	n	m	SD	p	Väide	Sagedus	n	m	SD	p	Väide	Sagedus	n	m	SD	p	Väide	Sagedus	n	m	SD	p
V1	0p	26	3,69	0,928	0,000	V8	0p	26	2,27	0,827	0,000	V11	0p	25	3,68	0,900	0,337	V18	0p	23	4,17	0,717	0,636
	1p	50	4,14	0,857			1p	50	3,06	1,077			1p	50	3,72	0,927			1p	50	4,12	0,982	
	2p	41	4,54	0,711			2p	41	3,85	0,937			2p	39	4,00	0,973			2p	37	4,05	0,911	
	3p	36	4,50	0,910			3p	36	4,08	1,052			3p	35	3,71	0,987			3p	34	4,15	0,892	
	4p	39	4,72	0,456			4p	39	4,49	0,683			4p	38	3,87	1,018			4p	38	4,11	1,034	
5p	36	4,72	0,513	5p	36	4,53	0,736	5p	36	4,11	1,090	5p	35	3,80	1,106								
V2	0p	26	3,31	1,050	0,000	V9	0p	26	2,46	1,272	0,045	V12	0p	25	3,56	0,821	0,192	V19	0p	23	4,30	0,559	0,599
	1p	50	3,94	1,132			1p	50	3,02	1,286			1p	50	3,82	0,748			1p	50	4,54	0,646	
	2p	41	4,49	0,746			2p	41	3,20	1,100			2p	39	4,08	0,807			2p	37	4,32	0,784	
	3p	36	4,47	0,878			3p	36	2,69	1,283			3p	35	3,86	1,004			3p	34	4,44	0,786	
	4p	39	4,51	0,756			4p	39	3,00	1,076			4p	38	4,08	1,024			4p	38	4,34	0,847	
5p	36	4,56	0,735	5p	36	3,39	1,440	5p	36	4,03	1,055	5p	35	4,29	0,750								
V3	0p	26	3,81	1,096	0,902	V10	0p	26	3,85	0,784	0,002	V13	0p	25	3,44	0,821	0,132	V20	0p	23	4,48	0,593	0,563
	1p	50	4,02	1,059			1p	50	4,44	0,705			1p	50	3,68	0,913			1p	50	4,58	0,575	
	2p	41	3,90	0,944			2p	41	4,46	0,636			2p	39	4,03	0,932			2p	37	4,35	0,789	
	3p	36	3,94	1,040			3p	36	4,39	0,994			3p	35	3,97	1,014			3p	34	4,44	0,786	
	4p	39	4,00	0,827			4p	39	4,46	0,913			4p	38	3,89	1,034			4p	38	4,37	0,751	
5p	36	3,81	1,009	5p	36	4,69	0,467	5p	36	4,00	1,121	5p	35	4,31	0,796								
V4	0p	26	3,08	1,055	0,000	V14	0p	25	4,28	0,792	0,375	V21	0p	23	3,52	1,163	0,807						
	1p	50	3,84	0,997			1p	50	4,24	0,657			1p	50	3,78	1,217							
	2p	41	4,20	0,843			2p	39	4,18	0,790			2p	37	3,49	1,346							
	3p	36	4,36	0,961			3p	35	4,03	0,954			3p	34	3,76	1,075							
	4p	39	4,62	0,673			4p	38	4,00	0,930			4p	38	3,74	1,155							
5p	36	4,36	0,867	5p	36	4,36	0,833	5p	35	3,54	1,245												
V5	0p	26	4,08	0,891	0,000	V15	0p	25	3,12	0,971	0,521	V22	0p	23	3,87	1,058	0,902						
	1p	50	4,70	0,544			1p	50	3,06	1,268			1p	50	3,90	1,165							
	2p	41	4,83	0,381			2p	39	3,33	0,982			2p	37	3,97	1,040							
	3p	36	4,81	0,710			3p	35	3,34	1,282			3p	34	3,88	0,977							
	4p	39	4,87	0,339			4p	38	3,00	1,162			4p	38	3,71	1,011							
5p	36	4,86	0,351	5p	36	2,92	1,204	5p	35	3,74	1,197												
V6	0p	26	3,58	1,102	0,471	V16	0p	25	4,20	0,645	0,796	V23	0p	23	3,52	1,082	0,781						
	1p	50	3,50	1,182			1p	50	4,36	0,631			1p	50	3,62	1,067							
	2p	41	3,24	1,261			2p	39	4,23	0,777			2p	37	3,76	1,065							
	3p	36	3,72	1,301			3p	35	4,34	0,838			3p	34	3,74	1,163							
	4p	39	3,64	1,112			4p	38	4,26	0,685			4p	38	3,74	1,155							
5p	36	3,72	1,111	5p	36	4,42	0,692	5p	35	3,43	1,170												
V7	0p	26	2,77	1,032	0,184	V17	0p	25	4,04	0,790	0,216	V24	0p	23	3,96	1,022	0,605						
	1p	50	2,38	1,176			1p	50	4,28	0,834			1p	50	4,20	0,782							
	2p	41	2,20	1,188			2p	39	3,90	1,046			2p	37	4,24	0,760							
	3p	36	2,06	1,013			3p	35	3,94	1,083			3p	34	4,21	0,880							
	4p	39	2,21	1,031			4p	38	3,89	0,764			4p	38	4,26	0,828							
5p	36	2,22	1,072	5p	36	4,22	0,898	5p	35	4,00	0,939												

Lisa 14 järg

Töö- ja pereelu toetav organisatsioonikultuur						Rollikonfliktid						Stress ja läbipõlemine						Stress ja läbipõlemine (järg)							
Väide	Sagedus	n	m	SD	p	Väide	Sagedus	n	m	SD	p	Väide	Sagedus	n	m	SD	p	Väide	Sagedus	n	m	SD	p		
V25	0p	22	3,77	0,813	0,710	V31	0p	21	2,71	0,956	0,470	V37	0p	20	2,35	0,813	0,957	V43	0p	20	2,75	0,851	0,984		
	1p	48	3,69	1,014			1p	46	2,76	0,874			1p	46	2,39	0,829			1p	46	2,83	1,018			
	2p	37	3,89	0,774			2p	37	2,51	0,961			2p	35	2,34	0,938			2p	35	2,69	1,157			
	3p	34	3,76	0,855			3p	33	2,73	1,257			3p	32	2,53	0,983			3p	32	2,69	1,120			
	4p	36	3,97	0,810			4p	36	2,78	1,124			4p	36	2,44	0,939			4p	36	2,72	1,085			
5p	33	3,88	0,740	5p	32	2,34	1,153	5p	31	2,35	0,839	5p	31	2,65	1,142										
V26	0p	22	3,82	0,958	0,664	V32	0p	21	2,05	0,921	0,701	V38	0p	20	2,70	0,979	0,865	V44	0p	20	2,20	1,005	0,697		
	1p	48	3,71	1,051			1p	46	2,09	0,865			1p	46	2,57	0,860			1p	46	2,30	1,072			
	2p	37	3,57	1,214			2p	37	1,86	0,713			2p	35	2,57	1,037			2p	35	2,46	1,010			
	3p	34	3,38	1,074			3p	33	1,82	0,727			3p	32	2,56	0,759			3p	32	2,09	0,777			
	4p	36	3,64	0,833			4p	36	2,03	0,845			4p	36	2,42	0,874			4p	36	2,36	0,961			
5p	33	3,70	0,984	5p	32	1,91	1,027	5p	31	2,42	0,992	5p	31	2,42	1,057										
V27	0p	22	3,64	0,581	0,393	V33	0p	21	3,00	0,894	0,539	V39	0p	20	2,80	0,768	0,982	V45	0p	20	3,55	0,887	0,394		
	1p	48	3,38	0,866			1p	46	3,04	1,134			1p	46	2,91	0,915			1p	46	3,76	0,899			
	2p	37	3,38	0,794			2p	37	2,89	1,048			2p	35	2,89	0,932			2p	35	3,91	0,887			
	3p	34	3,29	0,871			3p	33	2,91	1,156			3p	32	3,00	0,950			3p	32	3,47	0,983			
	4p	36	3,56	0,773			4p	36	2,78	1,222			4p	36	2,92	0,967			4p	36	3,81	0,920			
5p	33	3,61	0,704	5p	32	2,56	1,162	5p	31	2,97	0,948	5p	31	3,68	0,871										
V28	0p	22	3,59	0,854	0,106	V34	0p	21	1,86	0,727	0,728	V40	0p	20	2,55	0,887	0,732	V46	0p	20	3,40	0,883	0,741		
	1p	48	3,85	1,052			1p	46	1,63	0,711			1p	46	2,59	1,045			1p	46	3,54	0,836			
	2p	37	3,57	0,835			2p	37	1,78	0,821			2p	35	2,51	0,981			2p	35	3,57	0,979			
	3p	34	3,94	0,886			3p	33	1,67	0,777			3p	32	2,41	0,875			3p	32	3,72	0,772			
	4p	36	3,86	0,867			4p	36	1,81	0,786			4p	36	2,36	0,867			4p	36	3,42	0,996			
5p	33	3,39	0,998	5p	32	1,63	0,609	5p	31	2,71	1,131	5p	31	3,65	1,018										
V29	0p	22	3,73	0,703	0,603	V35	0p	21	2,52	1,078	0,331	V41	0p	20	2,35	1,268	0,876	V47	0p	20	2,20	1,005	0,822		
	1p	48	3,65	0,887			1p	46	2,67	0,967			1p	46	2,35	1,079			1p	46	2,07	0,998			
	2p	37	3,59	0,956			2p	37	2,65	0,949			2p	35	2,29	1,100			2p	35	2,23	0,808			
	3p	34	3,91	0,793			3p	33	2,58	1,226			3p	32	2,22	1,039			3p	32	1,97	0,933			
	4p	36	3,53	1,055			4p	36	2,83	0,845			4p	36	2,08	0,874			4p	36	2,06	1,068			
5p	33	3,58	1,173	5p	32	2,28	0,888	5p	31	2,35	0,985	5p	31	2,26	1,125										
V30	0p	22	3,41	0,796	0,958	V36	0p	21	2,62	0,921	0,455	V42	0p	20	2,70	0,801	0,608								
	1p	48	3,17	1,078			1p	46	2,63	1,040			1p	46	2,59	1,066									
	2p	37	3,32	1,082			2p	37	2,62	0,982			2p	35	2,80	1,023									
	3p	34	3,26	0,898			3p	33	2,55	1,227			3p	32	2,63	0,907									
	4p	36	3,22	0,989			4p	36	2,92	0,906			4p	36	2,83	0,941									
5p	33	3,24	1,200	5p	32	2,41	0,911	5p	31	2,97	1,110														

SUMMARY

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF BALANCING WORK AND FAMILY LIFE IN TERMS OF TELEWORK ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN BUSINESS AND INNOVATION AGENCY

Anari Lilleoja

Prevalence of telework have received widespread attention in the scientific literature in the context of employees' mental health and well-being. There are many advantages of teleworking, such as increased flexibility and better reconciliation of work and family life due to the opportunity to take care of children, family, and household. However, due to disappearance of physical barriers between work and home, telework is often associated with blurred boundaries between work and family.

The challenges of home-based telework are exacerbated by the multiplicity of roles in the home environment and the resulting conflicts because of need to simultaneously devote time and energy between work, partner, and children. This can cause problems in employees' mental health and may occur in increased stress, isolation, or burnout. Therefore, telework contains challenges, the mitigation of which is important to avoid a decrease in employee well-being and job satisfaction. This has led to the practical need to study more thoroughly how telework affects the balance of work and family life.

This master thesis focuses on balancing work and family life in terms of telework in Estonian Business and Innovation Agency, the biggest public institution promoting business and economic environment. The objective of the master's thesis is to find out how telework affects the balance between work and family life in Estonian Business and Innovation Agency and make suggestions to its management board how to better support reconciling work and family life. The research problem is thus stated as "How does remote work affect the work and family balance of employees in the Estonian Business and Innovation Agency?".

The author established the following research questions:

- What is the satisfaction with telework and the balance between work and family life of the employees in Estonian Business and Innovation Agency?
- To what extent has telework caused role conflicts, stress, and burnout for employees?
- In what ways do the organisation and its managers support work and family balance?
- How to organise telework that would ensure a better reconciliation of work and family life in the organisation and thereby prevent employees' stress and burnout?

To answer these research questions, the author conducted a case study, which enables in-depth analysis of research topics within one organization. The study consisted of a quantitative survey, which results were interpreted via semi-structured and focus group interviews with employees and managers. The survey examined respondents' assessments in six main categories: satisfaction with telework, satisfaction with work and family balance, work and family supportive leadership, work and family supportive organisational culture, role conflicts, and perceived stress and burnout. An empirical study was conducted in online survey tool LimeSurvey from 6th to the 20th of February 2023. The questionnaire was sent to all 380 employees of the organization, the answers were received from 254 respondents. The complete answers were received by 197 employees, which formed the final sample for the survey.

The results indicated that the employees are generally satisfied with the telework as well as balancing their work and family life. Employees highly value the possibility of working remotely, and similarly to scientific literature perceive positive aspects in telework, such as flexibility, independence, high responsibility, and more time spent with family. However, employees also perceive its negative aspects, which are isolation, loss of focus and tension due to high workload.

Problematically, employees tend to overwork and set weak timely boundaries while teleworking, which means that work is also done in the evenings and weekends at the expense of family time. This reduces control over working hours, which has a negative impact on work-family balance as less time is spent on family roles. However, employees consider their work as diverse and autonomous, but stressful, which is aggravated by the constant worry about the timely completion of upcoming tasks.

Contrary to what has been stated in the literature, parents of small children have adapted well

to telework and are mostly satisfied with both telework and work-family balance. As an unexpected finding, daily routines regarding small children help them to set boundaries between work and family, hence the work-related stress does not much impact their family life. Also, employees with small children were more satisfied with managers and organisation because of the opportunity to participate in work life and enabling flexible work arrangements that are occasionally needed.

The most problematic target group is employees with children who are older and more independent, i.e., age group 13–17 and older. The time freed from childcare responsibilities is thus spent on working and, which has reduced satisfaction with telework and the work-family balance. Also, this target group had lower assessments of managers and organisational culture due to lack of recognition and feedback. This has caused increased level of stress and burnout; therefore, these employees need more attention and intervention from the managers.

Facilitating the time limits while teleworking, the author made suggestions based on theory to both the managers and employees. To do this, the organization must centrally communicate the importance of balancing work and family life and setting boundaries to avoid a decrease in employee job satisfaction and commitment. Also, employees themselves must increase self-discipline and set more time, physical and psychological boundaries between work and family life. The management style must be hereafter oriented to relationships, to better understand the needs of employees, notice potential problems, and solve them promptly. For this purpose, developing teleworking skills of both managers and employees is needed, which helps to better reconcile work and family life through the role enrichment. Such trainings should include telework, time and self-management, and mental health. That would help to raise awareness of work-family balance and to set better boundaries between work and private life. As of the managers, listening and feedback skills should be improved to find ways of giving more proactive and supportive feedback.

To summarize, the objective set for the master's thesis was achieved and the research questions were answered. The conclusions made by the author have been well received by the management of the Estonian Business and Innovation Agency and are ready to be implemented to better reconcile work and family life in the future.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anari Lilleoja,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töö- ja pereelu tasakaalustamise väljakutsed ja võimalused kaugtöö tingimustes Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse näitel“, mille juhendaja on Gerda Mihhailova, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Anari Lilleoja

18.05.2023