

**Triin Sepp**

# **VIRTUAALNE TÖÖKORRALDUS EESTI RIIGIASUTUSTE JA ERAETTEVÕTETE VÕRDLUSES**

**LÕPUTÖÖ**

Teenusmajanduse instituut  
Kaubandusökonomika õppekava  
Juhendaja: Heli Freienthal

Mõdriku 2021

Mina, **Triin Sepp**, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teoste, on viidatud õiguspäraselt.

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

Juhendaja **Heli Freienthal** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/59

kuupäev 07.05.2021.

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

Mina, **Triin Sepp** sünnikuupäev: **16.07.1981** annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Virtuaalne töökorraldus Eesti riigiasutuste ja eraettevõtete võrdluses**.

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

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

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

Mõdrikul, 26.05.2021, /allkirjastatud digitaalselt/

# SISUKORD

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SISSEJUHATUS.....                                                                  | 4  |
| 1 VIRTUAALSE TÖÖKORRALDUSE TEOREETILISED ALUSED .....                              | 6  |
| 1.1 Virtuaalse töökorralduse juhtimine ja rahulolu virtuaalse töökorraldusega..... | 10 |
| 1.2 Kiirsõnumite kasutamine virtuaalses töökorralduses .....                       | 13 |
| 1.3 Emotsionaalne side ja motiveerimine virtuaalses töökorralduses .....           | 15 |
| 1.4 Tagasiside andmine virtuaalses töökorralduses.....                             | 17 |
| 1.5 Virtuaalne töökorraldus COVID-19 pandeemiacolukorras .....                     | 18 |
| 2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....                                               | 21 |
| 3 UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS .....                                                  | 23 |
| 3.1 Üldised andmed virtuaalse töökorralduse kohta organisatsioonis.....            | 25 |
| 3.2 Virtuaalse töökorralduse alused organisatsioonis.....                          | 28 |
| 3.3 Rahulolu virtuaalse töökorralduse ja sisekommunikatsiooniga ettevõttes .....   | 31 |
| 3.4 Tagasiside ja motiveerimine virtuaalses töökorralduses .....                   | 40 |
| 3.5 Virtuaalne töökorraldus COVID-19 kriisis .....                                 | 42 |
| 3.6 Ettepanekud virtuaalse töökorralduse parendamiseks .....                       | 45 |
| KOKKUVÕTE.....                                                                     | 48 |
| SUMMARY .....                                                                      | 51 |
| VIIDATUD ALLIKAD.....                                                              | 53 |
| LISAD .....                                                                        | 57 |
| Lisa 1. Virtuaalse töökorralduse küsimustik                                        |    |

## SISSEJUHATUS

Meie tööelu on muutunud üha rohkem virtuaalseks, näiteks 2017. aastal läbi viidud uuringust, mis hõlmas 30 Euroopa riiki, selgus, et 23% taanlastest, 21% hollandlastest, 18% rootslastest töötas virtuaalsel teel kodus vähemalt mõned korrad kuus (Ojala & Pyöriä, 2017). Ameerika Ühendriikides 2019. aastal tehtud uuringust selgus, et hinnanguliselt 9,8 miljonil inimesel riigi 140 miljonilisest tööjõust nii avalikus kui ka erasektoris on paindlik töökoht, mis võimaldab töötada virtuaalsete kanalite vahendusel kodust (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2020). Eestis püsis Statistikaameti andmetel virtuaalsel teel kaugtööd tegevate hõivatute osakaal aastatel 2016-2019 stabiilselt 5-7% juures (Sõstra & Voolens, 2020). Hüppeliselt suurenes veebipõhiselt tehtava töö hulk üle maailma, sh Eestis, seoses aastal 2020 alanud COVID-19 puhanguga, mil paljud ettevõtted pidid oma tegevust jätkama interneti vahendusel. Pandeemia tekitas massiivse ülemaailmse hädaolukorra, mis paiskas majanduse segi isegi kõige stabiilsemates riikides. Sellega seoses on töö kodust saanud uueks normaalsuseks ning toimub veebipõhise elektroonilise meedia kaudu (Dhar, Jee, & Pethusamy, 2020).

Saab eristada kaugtöö korraldust, kus ongi ette nähtud, et töötamise koht asub kodus ja tööandjaga tihe ühendus puudub ning töökorraldust, kus tööd tehakse (ajutiselt) tööandja ruumidest väljas, kuid tööandjaga ollakse tihedas virtuaalses ühenduses (Sõstra & Voolens, 2020). Käesolev lõputöö käsitleb tihedat virtuaalset kontakti omavate organisatsioonide virtuaalset töökorraldust. Viiruse levik on olnud aktiivne nüüdseks aasta aega ja seetõttu on virtuaalse töökorralduse uurimine üha enam aktuaalne. Statistikaameti andmetel tegi 2020. aasta teises kvartalis, st pandeemia esimestel kuudel, Eestis vähemalt osaliselt virtuaalsete vahendite abil kaugtööd 198 700 inimest, mis on ligi 40% tööga hõivatutest. 2020. aasta kolmandas kvartalis see arv taas langes, ulatudes siis 135 500 töötajani (Sõstra & Voolens, 2020). Suurim virtuaalsete vahendite abil kaugtöö tegijate arvukuse kasv oli haridusalal, haarates kevadel 2020 juba 56% töötajaid (Voolens & Sõstra, 2020).

Seoses virtuaalses töökorralduses hõivatute arvukuse järsu tõusuga kerkib esile virtuaalse töökorralduse juhtimise probleem, sest paljud organisatsioonid on täna virtuaalsele töökorraldusele üle läinud olukorrast tingitult ja kiirustades. Sellest tulenevalt vajavad juhid tuge virtuaalse töökorralduse organiseerimisel. Toe vajadusest annavad märku ajakirjanduses ilmuvad arvukad artiklid (nt koolitaja Indrek Maripuu artikkel 14. augustist 2020 "6 soovitus juhile: kaugtöömeeskonna juhtimine visiooni ja tulemuste kaudu" ja koolitaja Alar Ojastu artikkel "Kaugtöö – mõeldes paindlikult paindlikust töökorraldusest" jt), samuti teemal korraldatavad

koolitused ja seminarid (nt Marketingi Instituudi koolitus "Kaugtöö tulemuslik juhtimine", koolitusfirma Sunergos OÜ veebiseminar "Kaugtöö juhtimine").

Lõputöö eesmärk on kaardistada veebiküsitlusega virtuaalse töökorralduse hetkeolukord Eesti era- ja riigiasutustes ning teha organisatsioonide juhtidele ettepanekuid virtuaalse töökorralduse parendamiseks. Lõputöö annab ka lisaks lühikestele artiklitele ja tasulistele koolitustele põhjaliku teoreetilise ülevaade virtuaalse töökorralduse olemusest.

Eesmärgist lähtuvalt on lõputöö uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade virtuaalse töökorralduse kohta erialaste artiklite põhjal;
- tuua erialaste artiklite põhjal välja virtuaalse töökorralduse võimalused ja ohud;
- kaardistada uuringuga virtuaalse töökorralduse hetkeolukord Eesti era- ja riigiasutuste võrdluses;
- analüüsida uuringust saadud tulemusi ja teha ettepanekuid virtuaalse töökorralduse juhtimise parendamiseks Eesti era- ja riigiasutustes ning saata kokkuvõtte tulemustest uuringus osalenud huvilistele oma organisatsioonis kasutamiseks.

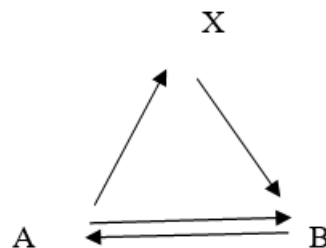
Kaks esimest ülesannet täidetakse lõputöö teooria osas. Kolmanda ja neljanda uurimisülesande tulemused saavutatakse empiirilise uuringu kaudu.

Virtuaalses töökorralduses on varasemalt uuritud kui sageli ja kui tõhusalt kasutatakse kiirsuhtlust tööks vajaliku teabe hankimise sujuvamaks muutmiseks ning kuidas individuaalsed ja organisatsiooni omadused mõjutavad virtuaalse kommunikatsiooni kasutamist (Danziger & Garrett, 2007). Põhjamaades tehtud uuringus vaadeldi tööalastes e-kirjades kasutatavaid emotikone ja määratleti emotikonide kommunikatiivsed funktsioonid (Skovholt, Grønning, & Kankaanranta, 2014). On uuritud ka juhtimist digitaalmajanduses „Juhid 2020: milline juhtimine tasub end digitaalmajanduses ära.” (Abel-Hunt, 2017). Eestis on näiteks Maire Forsel 2011. aastal tehtud bakalaureusetöös "Kommunikatsioon ja motivatsioon kaugtöös Eesti kaugtöötajate näitel" uurinud kaugtöötajate kommunikatsiooniprobleeme ning hoiakuid ja ootusi töö suhtes. Piret Miller on teinud 2018. aastal magistritöö teemal "Kaugtöö rakendamine ja hoiakud kaugtöö suhtes Välisministeeriumis".

Käesoleva lõputöö uudsuseks on, et virtuaalset töökorraldust analüüsitakse suuremas osas läbi virtuaalset töökorraldust ja mitte traditsioonist töökorraldust käsitlevate materjalide. Lõputöös kasutatud artiklid pärinevad aastaist 2007-2020. Allikatest kasutatakse peamiselt akadeemilistest andmebaasidest (ebSCOhost, semanticscholar, researchgate) leitud ingliskeelseid allikaid.

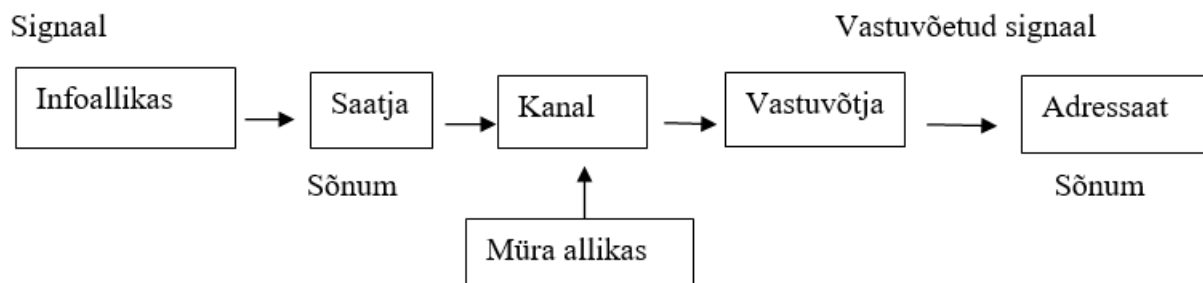
# 1VIRTUAALSE TÖÖKORRALDUSE TEOREETILISED ALUSED

Kommunikatsioon on pidevas muutumises olev dünaamiline suhtlusprotsess ning ühiskond eksisteerib tänu liikmete suhtlusprotsessides osalemisele (Iosim & Orboi, 2015). Kõik organismid, alates väikseimast elusüksusest, rakust, kuni kõige keerukama elusorganismini (inimeseni), võtavad pidevalt vastu signaale ja töötlevad neid. Mis tahes elusorganismi ellujäämine sõltub signaalide sobivast töötlemisest. Kõik, mis kannab sõnumit (teave, andmed) on signaal (Al-Fedaghi, 2012). Theodore Newcomb vaatles kommunikatsiooni rolli sotsiaalsetes suhetes ja ühiskonnas ning väitis, et kommunikatsioon hoiab kogu sotsiaalset süsteemi tasakaalus (Al-Fedaghi, 2012).



Joonis 1. Theodore Newcomb'i mudel

Joonisel (Joonis 1) on A ja B sõnumi saatja ja vastuvõtja ehk suhtlejad, X on A ja B sotsiaalse keskkonna osa, ABX süsteem sõltub üksteisest, muutus ühes põhjustab muutusi ka mujal. Tehnoloogia abil suheldes on mudel keerulisem. Shannon-Weaveri andmeedastusmudelil põhinev kommunikatsioonimudel (Joonis 2) on üks kõige sagedamini kasutatavaid tehnoloogilisi kommunikatsioonimudeleid (Al-Fedaghi, 2012).



Joonis 2. Shannon-Weaveri andmeedastusmudel

Mudel (Joonis 2) koosneb järgistest osadest (Al-Fedaghi, 2012):

- 1) informatsiooni allikas, mis loob sõnumi;
- 2) saatja, kes läkitab teele signaalideks kodeeritud sõnumi;
- 3) kanal, mis võimaldab sõnumi vahendamist;
- 4) vastuvõtja, mis võtab vastu signaalidest koosneva sõnumi;
- 5) adressaat, kes saab sõnumi.

Tehnoloogia abil suheldes on sõnumi adressaadini jõudmise teekond pikem ning selle teekonnal esineb varasemast rohkem müra (tehnoloogia võib teksti muuta, sõnum võib poolikuna kohale jõuda või üleüldse kaduma minna). Sõnum on seega suurema võimalusega moonutatud kui otsesuhtluses. Niisiis tuleb tehnoloogia vahendusel toimuval suhtlusel arvestada, et suhtluskanali valik mõjutab vastuvõtjani jõudvat sõnumit (Al-Fedaghi, 2012). Kuigi Shannon-Weaveri andmeedastusmudel on koostatud enne interneti levikut, saab selle lõputöö autori arvates üle kanda virtuaalsesse suhtlusesse. Virtuaalse kommunikatsiooni puhul tuleb suhtluskanali valik hoolega läbi mõelda ja valida kanal vastavalt soovitavale eesmärgile.

Mobiilse interneti-tehnoloogia - traadita sidusühenduste ja kaasaskantavate seadmete, näiteks nutitelefonide, mida saab kasutada ka kõigeks muuks peale helistamise, – lai levik põhjustab kogu maailmas põhimõttelisi muutusi inimeste vaadetes oma igapäevasele suhtlusele (Reinecke, Klimmt, & Meier, 2018). Digiseadmed on muutnud meid ööpäevaringselt kättesaadavaks, omavaheline suhtlemine on kiirem ja paindlikum (Al-Fedaghi, 2012). Tehnoloogia ja interneti võimaluste areng pakub mitmeid uudseid võimalusi tööalaseks suhtlemiseks, sealhulgas kiirsõnumid, sotsiaalmeedia (nt Facebook), e-post (Kang & Munoz, 2014), mis tähistavad virtuaalses töökorralduses neid meediavorme, mis võimaldavad erinevas füüsilises ruumis asuvatel kasutajatel reaalses osaleda teabe ja arvamuste vahetamises (Iosim & Orboi, 2015). Online suhtlus laiendab kommunikatsioonivõimalusi töötajate vahel, võimaldades väiksemate kuludega suhelda laiemas suhtlusvõrgustikus (Zhang & Venkatesh, 2013).

Kommunikatsiooni organisatsioonis saab jagada kaheks: sise- ja väliskommunikatsiooniks (Bucata & Rzesescu, 2017). Väliskommunikatsiooni eesmärk on äritegevuse kaudu seotus tarnijate, levitajate, tarbijate ja avaliku arvamusega, ning nendega sidemete edendamine. Sisekommunikatsiooni eesmärk on saata töötajale sobivaid sõnumeid selle kohta, mida organisatsioon soovib ühiskonnas teostada. Tõhusa sisekommunikatsiooni tulemuseks on töötajate ja tööandja vahelise harmoonilistes suhetes töötava meeskonna loomine. Sisekommunikatsioon pakub kõigile võimaluse üksteisega tuttavaks saada, osaleda aktiivselt kõikides organisatsiooni

tegevustes, olla motiveeritumad (Bucata & Rizescu, 2017). Organisatsioonis saab eristada üles- ja allapoole suunatud sisekommunikatsiooni. Ülespoole suunatud sisekommunikatsiooniprotsess on teabe edastamine organisatsiooni madalamatelt tasemetelt kõrgematele tasanditele, allapoole suunatud sisekommunikatsioon on teabe edastamine organisatsiooni kõrgematelt tasemetelt madalamatele. Ülespoole suunatud sisekommunikatsioon annab töötajatele võimaluse sõna võtta ja anda konstruktiivset tagasisidet organisatsiooni tegevuste kohta (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016). Uurides vertikaalset ja horisontaalset suhtlemist kohustuslikel ametlikel töökohtumisel Euroopa tervishoiu organisatsioonis, tõdeti, et kommunikatsiooniprotsess on midagi enamat kui lihtsalt teabe edastamine (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016). See on loominguliste tegevuste jada, mis loob ja vormib inimestevahelist interaktsiooni töökohal. Tõeliselt avatud suhtlus on piiranguteta, aus ja vastastikune ning võimaldab inimestel üksteist paremini mõista. Saavutamaks paremat töökeskkonda, on avatud sisekommunikatsiooni tagamine juhi esmane ülesanne (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016).

Käesolev ajastu nõuab juhtimist kahel tasandil - reaalsel ja virtuaalsel (Dimitrov, 2018), sest kommunikatsiooniprotsessides (sh sisekommunikatsioonis) on toimunud silmapaistvad muutused seoses interneti massilise levikuga. Virtuaalses kommunikatsioonis on juhil oluline jälgida, et edastatav sõnum oleks lühike ja täpse sõnastusega, et seda oleks lihtne täielikult mõista, teade tuleb edastada kiiresti, suhtlus peab olema ladus ja vastastikune, saatja ja vastuvõtja peavad kasutama ühist keelt ning suhtluskanalid peavad olema valitud vastavalt meeskonna oskustele (Bucata & Rizescu, 2017). Kui töötaja vajab tööprobleemide lahendamiseks teadmisi, on oluline teadmiste täpsus. Kui teadmisi moonutatakse nende ülekande ajal, ei pruugi see olla probleemide lahendamisel enam kasulik, mõjutades seega kasutaja töötulemusi negatiivselt (Zhang & Venkatesh, 2013). Organisatsiooni juht peab panema töötajad end mõistma ja andma infot õigeaegselt, vastasel juhul ei saa teavet töödelda ja tekib kommunikatsioonitõrge organisatsiooni sisemisel tasandil (Bucata & Rizescu, 2017).

Digitaliseerimise oluliseks tagajärjeks on järjest paindlikumaks muutuvate töömudelite uued vormid (Kieslinger, Tschank, Schäfer, & Fabian, 2018). Tänapäevases tööelus saab eristada puhtalt veebipõhiseid, näost näkku kohtuvaid ja mõlemat meetodit kombineerivaid tööalaseid meeskondi (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017). Veebipõhised meeskonnaliikmed asuvad üksteisest kaugel ja kohtuvad eranditult teksti- ja/või videokonverentside tarkvara kaudu. Näost näkku suhtleva meeskonna liikmed kohtuvad füüsilises ruumis, kuid võivad oma töö korraldamiseks siiski kasutada veebipõhiseid koostöövahendeid, näiteks Google Meet. Vahepealsed hübriidmeeskonnad võivad esmalt paar korda kohtuda näost näkku ja tegutseda edasipidi virtuaalselt (Endersby, Phelps, &

Jenkins, 2017). Uute tööviiside boonuseks on, et nad võivad tuua eeliseid nii tööandjatele kui ka töötajatele nt parema töö- ja pereelu ühendamise näol. Suurem paindlikkus võib aga tulevikus põhjustada ka kõrgemat sissetulekute ebakindlust, suuremat vastutust enda eest hariduslikus võtmes ja riskide (õigeaegselt makstud maksud, ravikindlustuse olemasolu) üleandmist riigilt ning tööandjalt töötajale (Kieslinger, Tschank, Schäfer, & Fabian, 2018). Leidub ka küllalt kõrgelt haritud ja tehnoloogiliselt teadlikke inimesi, kes keelduvad teadlikult (teatud väärtuste, kultuuri või usutunnistuse tõttu) tehnoloogia kasutamisest. Tuleviku juht peab ühitama tehnoloogia ja virtuaalsusega hüperkohanenud ning tehnoloogilisest ühiskonnast teadlikult eemaldunud inimesed (Dimitrov, 2018).

Töölases suhtluses on mitmeid põhjusi virtuaalse kommunikatsiooni üha massilisemaks kasutamiseks: näiteks on näost näkku kohtumised seotud ajaliste ja ruumiliste piirangutega, virtuaalne suhtlus mitte. Lisaks, mida rohkem vahendajaid suhtluspartnerite vahel on, seda rohkem näost näkku kohtumisi on teabe üleandmiseks vaja, mis loob kokkuvõttes veelgi rohkem ajalisi ja ruumilisi piiranguid. Samuti ei saa töötajad näost näkku suhtluse ajal teha täielikke märkmeid ega jätta kogu infot meelde. Teisisõnu - mida rohkem näost näkku kohtumisi teabe vahetamiseks vaja läheb, seda tõenäolisemalt kaob andmete edastamisel suur osa infost (Zhang & Venkatesh, 2013). Online suhtlus on näost näkku suhtlemisest vähem pealetükkiv ja võimaldab teha mitut (töö)asja korraga. Ka on virtuaalsetel suhtlussüsteemidel tohtu hulk kasutajaid, mis teeb oamavahelise kontakteerumise lihtsaks (Maina, 2013).

Virtuaalse töökorralduse negatiivseks näiteks on, et paljud organisatsioonid pakuvad oma töötajatele virtuaaltöö võimalusi, ilma et ettevõtetel oleks välja töötatud ametlikke virtuaalse töökorralduse ja selle sisekommunikatsiooni põhimõtteid või juhiseid ning kasutajatele veebis turvaliselt liikumise koolitust ei pakuta (Maina, 2013). Minimaalne kokkupuude arvutiga, arvuti kasutamise ebapiisav väljaõpe, erinev arvutioskuste tase ja tehnofobia on kõik tegurid, mis võivad takistada täielikku kaasalöömist virtuaalses tööelus (Basu, Parvizi, & Chin, 2013; Lüders & Gjevjon, 2017). Meeskonnatöö hõlbustamiseks kasutatavad jälgimistehnoloogiad võivad seostada kvantiteedi kvaliteediga ja eelistada kvantitatiivset tüüpi töös osalemist muude, vähem jälgitavate panuste ees (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017).

Selleks, et ettevõtte suurendaks tootlikkust virtuaalse töökorralduse abil, on hädavajalik, et organisatsioonide juhid määratleksid ja teeksid töötajale teatavaks organisatsioonis kehtivad virtuaalse töökorralduse põhimõtted ja juhised. Töötajaid tuleb virtuaalse kommunikatsiooni alal koolitada, samuti tuleks ettevõtteis juurutada poliitikat, et ettevõtte virtuaaltöö infrastruktuuri tuleb kasutada vaid tööalaseks suhtluseks, vähendades nii võimalikke turvariske (Maina, 2013). Ilma

kooskõlastatud juhiste ja kasutajate tugeva eneseregulatsioonita kaotavad virtuaalse kommunikatsiooni vahendid osa oma väärtusest, vabadustest ja avatusest (Robinson, 2017).

Eelnevast järeldub, et organisatsiooni kommunikatsioonis on virtuaalsed vahendid ülivõimas tööriist meeskonna ühendamiseks, sest võimalusi suhtlusprogrammide valikuks on palju ja suhtlust ei takista erinev asukoht ega ajalised piirangud. Üks töötaja võib teisele jätta infot või teavet, mida too omakorda saab töödelda talle sobival ajal ning jäetud teavet saab sobival hetkel uuesti üle lugeda. Virtuaalsete vahendite kasutuselevõtt ettevõtteis nõuab töötajate koolitamist, sest kui meeskonna tehnoloogilised oskused on eri tasemeil, ei ole sujuv koostöö võimalik.

## **1.1 Virtuaalse töökorralduse juhtimine ja rahulolu virtuaalse töökorraldusega**

Williams (2002) defineerib virtuaalset juhtimist kui juhtimist keskkonnas, mis pole füüsiline (Kerfoot, 2010). Hertel, Geister ja Konrad (2005) kirjeldavad virtuaalset juhtimist kui töö juhtimist läbi hajutatud meeskondade, kelle liikmed valdavalt suhtlevad elektrooniliste meediumite kaudu (Kerfoot, 2010). Juhtimise efektiivsust mõõdetakse digitaalajastul juhi võimega viia virtuaalselt tehtud plaanid aktiivsete toiminguteni reaalsuses ning juhi virtuaalse mõjutamisvõime suurusega (Dimitrov, 2018).

Virtuaalse juhtimise väljakutsed kattuvad mitmeti traditsioonilise juhtimisega, kuid erinevad seal, kus otsene järelevalve ja suhtlemine näost näkku on võimatud (Kerfoot, 2010). Mõnel juhul on keeruline liikuda traditsioonilistelt juhtimisviisidelt üle virtuaalsel juhtimisel vajalike oskusteni. Traditsioonilised oskused nagu ühise visiooni loomine, eesmärkide ja visiooni selgeks tegemine, koostöö korraldamine meeskonnas – need kõik kehtivad edasi, kuid vajalikud on ka uued oskused, näiteks digitaalne pädevus ja töötajate kuulamine töötajate jälgimise asemel (Kerfoot, 2010). Digitaalajastu töötajad ootavad koostööaldist, paindlikku, energilist, sihikindlat ja kaasavat juhtimist. SAP Success Factors ja Oxford Economics küsitlesid 2016. aastal 4100 ülemaailmset juhti ja töötajat uuringus pealkirjaga „Juhid 2020: milline juhtimine tasub end digitaalmajanduses ära.” (Abel-Hunt, 2017). Sellest uuringust selgus, et äritegevuse mõjutamiseks digitaalses keskkonnas tuleb juhtidel suurendada omavahelist usaldust meeskonnas, kaasata töötajaid rohkem otsustamisse, anda neile senisest enam vastutust. Samuti tuleb soodustada üksteiselt õppimist, juhendamist ning tagasiside andmist meeskondade sees, seda lisaks formaalsele, juhendaja juhitud või virtuaalsele õppele (Abel-Hunt, 2017).

Virtuaalses töökorralduses on juhi ülesandeks luua meeskonna liikmete vahel ühtekuuluvustunne, mis toetab suhtlemist, ideede ja võimaluste jagamist (Kerfoot, 2010). Samas on töömudelite

muutumise tagajärg hajali asetsevate töötajate suurenev sotsiaalne eraldatus. Virtuaalsed meeskonnaliikmed ei pruugi muutuda mitte ainult oma meeskonnakaaslaste jaoks vähem nähtavaks, vaid muutuvad vähem nähtavaks ka juhtide jaoks ning võivad seejärel kaotada läbirääkimisvõime näiteks palgas, töötingimustes ja kogeda füüsilise, vaimse ja sotsiaalse eraldatuse tundeid (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017; Kieslinger, Tschank, Schäfer, & Fabian, 2018). Ilma sidet tundmata on kaastöötajatel väga raske püsida samal lainel (Champion, 2015).

Virtuaalsel juhtimisel tuleb peamine tähelepanu pöörata struktuurilt ja ressurssidelt organisatsioonis töötavatele inimestele (Baradello & Dibble, 2020). Töötajad on organisatsiooni kõige olulisem ressurss ja erinevaid väärtusi omavate liikmetega meeskondade efektiivne virtuaalne juhtimine on organisatsiooniline väljakutse. Erinevused väärtustes võivad sama teabe omastamisel viia erinevate tõlgendusteni, isiklike väärtuste põhiste otsuste tegemiseni ja mõne grupi(liikme) arutus osalemise piiramiseni (Baradello & Dibble, 2020). Kaasaegne töökoht peaks olema olemuselt koostööaldis ja põhinema tõhusal sisekommunikatsioonil (Maina, 2013).

Tõhusa virtuaalse juhtimise viis on inspireeriv olemine ja kogukonna tunde loomine ilma sagedase näost näkku kontaktita (Kerfoot, 2010). Juhid peavad kasutama sotsiaalmeedia tehnoloogiat, et luua organisatsioonis suure jõudlusega virtuaalne kogukond. Virtuaalses töökorralduses vajalikud juhtimisoskused on meeskonna kaasamine, elevuse tekitamine eesootava ülesande suhtes, kõrge osalusprotsendi saavutamine ühistes aruteludes, tagamine, et kõik soovijad saavad panustada, samuti rühma emotsionaalse seotuse loomine (Kerfoot, 2010). Virtuaalsete suhtlusvahendite funktsioonid võimaldavad juhil meeskondi jagada väiksematesse rühmadesse konkreetse väljakutse või probleemi lahendamiseks, samuti kasutada ära meeskonnaliikmete mitmekesiseid oskusi ja kogemusi (Baradello & Dibble, 2020). Võrgusuhtlus juba iseenesest lahendab paljud ajalised ja ruumilised suhtluspiirangud teabe paralleelsel edastamisel, dokumenteerimisel ning hankimisel (Zhang & Venkatesh, 2013).

Üldistades eelnevat, on virtuaalse juhi töö veebipõhiselt välja öeldud tööalased plaanid ja kavatsused oma töötajate abil reaalsuses ellu viia. Selleks tuleb juhil omada laialdasi teadmisi, et valida sobivad tehnoloogilised vahendid, samuti taktikad töötajate tõhusaks kaasamiseks tippjuhtkonna poolt oodatavate strateegiliste eesmärkide saavutamisse (Bucata & Rizescu, 2017). Enne kui virtualne grupp asub probleemi lahendama, peab meeskond esiteks juhi suunamisel otsustama, millised on sobivad info- ja kommunikatsioonitehnoloogiad (IKT) ülesande täitmiseks või probleemi lahendamiseks (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017). Tõhususe saavutamiseks peab see otsustusprotsess arvestama mitmete mõõdetega: a) liikmete tehnoloogiale juurdepääsu ja tehnoloogia võimsuse mõõde, b) kaasnevate sotsiaalsete ja tehniliste protsesside mõõde, c) rühma

liikmete kaasamise mõõde, d) rühma kohanemisvõime ja e) kogu protsessi tõrgeteta sujumise mõõde (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017). Lisaks sellele tuleb arvestada, mis mõjuga on iga tehnoloogiline otsus grupiliikmete privaatsusele, turvalisusele, kaasamisele ja liikmete panuse jäädvustamisele (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017). Õige digitaalse meedia valik aitab võrdsustada osalemist aruteludes ja leevendada mõne meeskonnaliikme liigset domineerimist (Baradello & Dibble, 2020).

Virtuaalse juhi neli peamist tehnoloogilist pädevust on eelnevast lähtuvalt: a) töös kasutava tehnoloogia põhjalik tundmine ja mõistmine, b) tehnoloogiliste ohtude mõistmine, sh kasutajate privaatsuse tagamine, c) oskus leida lisainfot, mitte piirduda väikese grupi piiratud teabega, ja d) turul olemasoleva tehnoloogiaga kursis olemine tasemel, mis võimaldab valida igaks konkreetseks ülesandeks sobiva tarkvara, kaaludes selle eeliseid ja puudusi (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017).

Kui sobivad tehnoloogilised vahendid on valitud, saab edasi minna tööalaste ülesannete juurde. Virtuaalsel juhtimise edukuse võti on mitmekesiste oskustega ja iseseiseva töövõimega meeskond, keda juht saab täielikult usaldada (Baradello & Dibble, 2020). Juhil tuleb meeles pidada, et virtuaalsed meeskonnad vajavad selgeid juhiseid, st ootused tulemustele ja koosolekutele tuleb eelnevalt täpsustada. Välja tuleb töötada koosolekute päevakorrad ja tegevuste loendid, määratleda avatud ja suletud otsused ning jõuda juba eelnevalt kokkuleppele kasutatavate tehnoloogiate osas (Baradello & Dibble, 2020). Kuna virtuaaltöö piirab ettevõtte töötajate omavahelisi sotsialiseerumise võimalusi, siis tuleb juhil neid juurde tekitada, tähistades näiteks meeskonna ühiseid saavutusi. Juht peaks hoidma meeskonna töömotivatsiooni kõrgel, andes võimalusel positiivseid hinnanguid, tõstma esile hästi tehtud tööd, sealhulgas võimaldades meeskondade vastastikuseid hinnanguid (Baradello & Dibble, 2020).

Kokkuvõtlikult öeldes, on digitaliseerunud maailmas uuendused paratamatud ning organisatsioonidel tuleb nendega kaasa minna. Töötajale tähendab see osaliselt vabaduse kasvu, sest tööaeg ei ole enam rangelt piiritletud aja ja kohaga, kuid samas on uue ajastu töötajail vaja arendada tugevat enesedistsipliini ja iseseisvust. Selle kõige juures peab juht töötajale toeks olema. Meeskondade loomisel ja reaalsete tulemuste saavutamisel on edukas sisekommunikatsioon üks ettevõtte olulisemaid juhtimisvahendeid. Kui töötajad ei tunne end mõistetuna, ilmnevad suhtlusprotsessis emotsionaalsed tõkked. Virtuaalse meeskonna juhi olulisim pädevus on töötaja (ära)kuulamise oskus. Kuna tehnoloogia abil edastatud sõnum võib olla moonutatud või valesti mõistetud, on oluline, et juht suudaks töötajalt saadud teavet kiiresti töödelda ning oma sõnumeid töötajale täpselt ja asjakohaselt väljendada. Virtuaalne juht ei saa pidevalt kohal viibida, vaid peab oma töötajale organisatsiooni strateegiat ja eesmärgi senisest enam selgitama ja andma töötajale

rohkem vabadust iseseisvalt tööalaseid otsuseid teha. Virtuaalse töökorralduse puhul on ülioluline kasutatava tehnoloogia valik, selle tundmine ja tehnoloogia töökindlus. Virtuaalsel juhil tuleb oma meeskond koostada erinevate oskustega liikmetest, usaldada neid, võimaldada neile piisavalt tähelepanu ja anda juhiseid eesmärgi saavutamiseks vajalike tegevuste kohta. Meeskonna omavahelise emotsionaalse sideme tugevdamiseks tuleb juhil oskuslikult kasutada virtuaalseid vahendeid.

## **1.2 Kiirsõnumite kasutamine virtuaalses töökorralduses**

Kiirsõnumid (lühendina KS), on laialt levinud tekstipõhise reaalaajalise suhtluse vorm, mis toimub kahe või enama inimese vahel digitaalse võrgu kaudu (Maina, 2013). Kiirsõnumid töötati 1990-ndatel välja isiklikuks vestluseks ja meelelahutuseks, kuid on kiiresti muutunud töökohal toimuva vahetu suhtluse meetmeks (Maina, 2013). Kiirsõnumid on põhimõtteliselt võrreldavad vestlussaaliga kahele ja vestlused kulgevad telefonivestlustele sarnaselt, kusjuures isegi interneti kasutamise tipptaseme ajal on teabe edastamise aja viivitus harva suurem kui üks või kaks sekundit. Lisaks sellele, et kasutajatel on võimalik saata kas tekst- või kõnesõnumeid, võimaldavad paljud kiirsõnumiteenused jagada ka linke, pilte, helisid, voogesituse sisu ja faile (Maina, 2013). Näiteks Windows Live Messenger (MSN), Viber on sellised kiirsuhtlusprogrammid.

Kiirsõnumid erinevad tavalistest e-kirjadest sõnumivahetuse kiiruse poolest ja muudavad ka sõnumite vahetamise lihtsamaks kui seda on e-kirjade edasi-tagasi saatmine (Maina, 2013). Kiirsuhtlus on multifunktsionaalne, mitme ülesande üheaegse täitmise tööriist, sest enamik kiirsõnumite kaudu vesteldavaid inimesi teeb samal ajal mitut asja korraga. Kiirsõnumite kasutamine töökohal on vähem häiriv kui telefoni kasutamine (võimalik teha hääletult) ja vahetum kui e-kiri. Kiirsõnumisuhtlus võimaldab säästa näiteks reisikulusid ja kohtumistele minekuks kuluvat aega (Maina, 2013).

Organisatsioonid peaksid soodustama kiirsõnumite vahetamist lisaks eelmainitule ka seetõttu, et need on infovahetuses tavakohtumistest tõhusamad ja kalduvad teemast vähem kõrvale. Kirjutamine võrreldes rääkimisega suhteliselt aegavõttev, seega asjasse puutumatut juttu tuuakse kirjalikku suhtlusesse vähem sisse kui otseses suulises suhtluses (Maina, 2013). Samuti pole otsese suhtluse puhul sageli dokumenteerimiseks ja hilisemaks korrektseks teabe taasesitamiseks piisavalt võimalust (tekivad valesi üles tähendatud märkmed, mida aja möödudes ei osata õigesti tõlgendada, märkmed kaotatakse jne) (Zhang & Venkatesh, 2013). Kiirsuhtluse täielikuks rakendamiseks on oluline olla sõnumites lühike, asjakohane ja arusaadav (Maina, 2013). Kiirsõnumite töökohal kasutamise eeliseks on ka võimalus oma kohalolekust teada anda. Kasutajad

saavad seada olekusõnumid, öeldes teistele, kas nad on hetkel saadaval või mitte, mis lisab kiirsuhtlusele väärtust paindliku suhtlusvahendina (Maina, 2013). Kiirsõnumisuhtlus pakub niisiis viisi, kuidas tekkivaid tööküsimusi ja probleeme kiiresti lahendada.

Kiirsuhtlusel on muidugi ka miinuseid. Näiteks on ettevõtte keskkonnas võimalik kiirsuhtlust väärkasutada. Kiirsõnumisuhtlus on lihtsalt algatatav ja osaletav, mistõttu see võib põhjustada töö tegemises katkestusi, kui töötajad kasutavad töö ajal kiirsuhtlust, et vestelda sõpradega või halvemal juhul tuua võimaliku viiruse tööarvutisse (Danziger & Garrett, 2007). Teisalt väidetakse, et kiirsõnumitega suhtlemine on võimalik mitmete tegevuste vahepeal, nii et töökatkestusi esineb hoopis senisest vähem. Uuringu, kus andmeid koguti regulaarselt arvutit kasutavate USA täistööajaga töötajate riikliku telefoniküsitluse kaudu (N=912), andmete analüüs näitas, et kiirsuhtluse kasutamine ei suurenda oluliselt töökatkestusi (Danziger & Garrett, 2007). Samast uuringust selgus, et kiirsuhtluse teel pere ja sõprade suhtlemine segab tööd vähem kui telefonisuhtlus lähedastega. Telefonivestlused võtavad rohkem aega ja neis esitatatud sõnum ei salvestu. Kiirsõnumite abil saavad töötajad suhelda perega lühemalt ja sagedamini, samuti saada kiiresti vastuseid tööga seotud küsimustele, teha kaugemal viibivate kolleegidega koostööd ja ajastada suhtlemist vastavalt oma ajakavale, et säästa aega hetkel vajalike tegevuste jaoks (Danziger & Garrett, 2007).

Kiirsuhtluse negatiivseteks külgedeks on ka võimalikud sõnumite valesti mõistmised, vahetatud info otsimine põhjatust postkastist, mitmetesse eri keskkondadesse jäetud teated ja rahvusvahelises suhtluses ka osalejate erinevad ajavööndid (Walsh & Brinker, 2016). Lisaks on meil palju keerulisem edastada e-kirjaga seda, mida me öelda tahame, võrreldes sellega, kui räägime näost näkku. Ometi usume siiski, et oleme e-kirjas täiesti mõistetavad, seega inimesed ülehindavad oma võimet võrgus selgesti suhelda (Ho, 2015). Kui teave peab liikuma vahendajate kaudu, väheneb sõnumi väärtus, sest mida rohkem vastuvõtjaid sõnum enne sihtmärgini jõudmist läbib, seda rohkem müra ja häireid lisandub ning järelikult võib saadud sõnum algsest sõnumist tuntavalt erineda (Zhang & Venkatesh, 2013).

Hedland (2011) tõdeb, et paljud juhid on kiirsõnumite vastu, sest neid kasutades suureneb risk ettevõtte konfidentsiaalse teabe lekkimiseks, tuues halvimal juhul kaasa võimalikud juriidilised nõuded, regulatiivsed trahvid ja turvarikkumised (Maina, 2013). Lisaks on turvariskideks näiteks kiirsõnumite sisu pealtnägemine või korraka mitut vestlust pidades teabe kogemata valele inimesele saatmine (Maina, 2013). Nii võidakse internetis avaldada tundlikke andmeid nagu klientide nimekiri, müügiaruanded, jm.

Eelkirjutatu põhjal saab teha järelduse, et kiirsõnumite tööalasel kasutamisel on mitmeid plusse, näiteks suure osa ajast ja asukohast tulenevate piirangute kadumine suhtluspartnerite vahelt, sõnumite vahetamise kiirus ja info taasesitamise võimalus. Samas tekivad uued probleemid, nagu võimalik teabe lekkimine organisatsioonist väljapoole ja nn müra suhtluskanalis, mis takistab sõnumist arusaamist. Turvariskide maandamiseks on juhtidel oluline töötajate virtuaalalast riskiteadlikkust tõsta ja töötada välja organisatsioonisisesed virtuaalsuhtluse reeglid.

### **1.3 Emotsionaalne side ja motiveerimine virtuaalses töökorralduses**

Ideaalsel juhul täiendavad otsesene suhtlus ja online suhtlus virtuaalses töökorralduses üksteist. Ainuüksi sotsiaalmeedia, e-mailide ja kiirsõnumite kaudu on raske luua kellegagi väga head emotsionaalset sidet või teda motiveerida. Veebipõhiste sidemete tugevuseks on küll otsesidemete piirangute puudumine (nt vajadus kohalolekuks samal ajal samas kohas), kuid samas on veebipõhised otsesidemed kontekstuaalse teabe edastamisel madala võimekusega, st kui töötajad ei suhtle näost näkku, väheneb ka nende omavaheline side (Zhang & Venkatesh, 2013). Oxfordi Ülikooli tudengite hulgas tehtud uuringust tuli välja, et näost näkku suhtluse kestus mõjutas olulisel määral suhtleja õnnetunnet, viidates sellele, et näost näkku suhtluse kestusel on ülioluline roll emotsionaalselt intensiivsete suhete loomisel ja hoidmisel (Vlahovic, Dunbar, & Roberts, 2012). Seetõttu tuleks juhtidel töötajate motiveerimisel või nende emotsionaalseks sidumiseks ettevõttega, kasutada võimalusel näost näkku suhtlust või suhtlust nt videosilla abil, kuna see on tõhusam motiveerimiskanal kui läbi kirjalike virtuaalsete kanalite motiveerimine (nt e-mail, kiirsõnum).

Suhtlemine, sh mõjutamine ja motiveerimine on virtuaalses töökorralduses raskem, sest kehakeel ja hääletoon puuduvad. Virtuaalses meeskonnas, mille juht on kauge ja tundmatu, on töötajate ärevuse tase tihti kõrge ning selle tulemusena soovivad meeskonnaliikmed pidevalt suuniseid, mida juhid tunnevad ja mõtlevad (Champion, 2015). Sotsiaaltöötajate hulgas läbi viidud uuring (Kim & Lee, 2009) näitas, et toetavad ja avatud suhted juhtidega panevad töötajad uskuma, et nad on hinnatud ning toetava juhendaja olemasolu on oluliseks tingimuseks töömotivatsiooni ja organisatsiooniga emotsionaalse seotuse taseme tõstmisel, st ülespoole suunatud avatud suhtlemise võimalus vähendas töötajate stressi ja läbipõlemist. Mitmed USA personalispetsialistid väidavad, et parim lahendus töötajate stressi vähendamiseks on pakkuda kõigile töötajatele võimalust küsimuste esitamiseks ja oma ideede, murede, viha või pettumuste väljendamiseks. Kuniks töötajad ei tunne, et neid kuulatakse, seni on nende motivatsioon tõenäoliselt madal (Patton, 2019).

Suur vahe näost näkku suhtluse ja virtuaalse suhtluse vahel on, et e-post ja kiirsõnumid ei võimalda kehakeele ja näoilme edastamist, mis on töötajate motiveerimisel ja ettevõttega emotsionaalse

sideme tekitamisel eriti oluline (Zhang & Venkatesh, 2013). Kirjutatud sõnade pehmendamine on võtmetähtsusega, sest kipume veebisõnumitest halvimat välja lugema, kuna need pakuvad nii vähe emotsionaalseid juhiseid (Ho, 2015). New Yorgi Syracuse ülikooli teadlase Kristin Byroni uuringud näitavad, et see negatiivne mõju võimendub, kui loeme sõnumeid kõrgema staatusega inimestelt, näiteks meie ülemuselt (Ho, 2015).

Asendamaks näoilmeid, kasutatakse online suhtluses emotikone ehk emotsioone väljendavaid näomärke. Emotikonid on näoilmete markerid ning uuringutest selgub, et emotikonid ei väljenda tihti kirjutaja isiklike emotsioone, vaid pigem korrastavad ja täpsustavad eelnevaid lauseid (Skovholt, Grønning, & Kankaanranta, 2014). Kolmes Põhjamaade ettevõttes, kus töötajad kasutavad suhtlemisel peamiselt e-posti ja kiirsõnumeid, läbi viidud uuringus (Skovholt, Grønning, & Kankaanranta, 2014) vaadeldi tööpõhistes e-kirjades kasutatavaid emotikone ja määratleti emotikonide kommunikatiivsed funktsioonid. Uuringus küsiti, millistes olukordades emotikone kasutatakse, millist tüüpi emotikone kasutatakse, samuti seda, mis tüüpi kommunikatsioonifunktsioone emotikonid teenivad. Selgus, et tööpõhistes e-kirjades ei tähenda emotikonid kirjutajate isiklike emotsioone, vaid pigem korraldavad need inimestevahelisi suhteid kirjalikus suhtluses, täites kolme kommunikatiivset funktsiooni: emotikonid aitavad väljendada positiivset suhtumist, st nalja või irooniat, lisaks toimivad emotikonid tugevdajatena (näiteks tänusõnade, heade soovide, tervituste, hinnangute jms) ning pehmendajatena (nt töökäskud, parandused, tagasilükkamised ja kaebused jne). Taotluste, paranduste ja tagasilükkamiste otsese esitamise asemel saab kirjutatut emotikonide abil muuta nii, et väljendatu tundub vähem järsk, nõudlik ja autoriteetne. Emotikonid toimivad seega positiivse viisakuse väljendajatena ja nii isiklikes kui ka ametlikes sõnumites ja e-kirjades võivad emotikonid aidata vähendada kolleegide vahelist sotsiaalset kaugust (Skovholt, Grønning, & Kankaanranta, 2014). Seega võivad emotikonid aidata kaasa inimestevaheliste suhete loomisele ja motivatsiooni tugevdamisele töökeskkonnas, kus kommunikatsioon toimub üha enam e-posti ja sõnumite teel.

Oluline on ka välja tuua, et mitteverbaalsete märkide jälgimise vajalikkuse vähenemise tõttu on sotsiaalne veebipõhine suhtlus introvertsete inimeste jaoks lihtsam kui näost näkku suhtlus ning need töötajad eelistavad virtuaalset suhtlemist reaalsele (Kang & Munoz, 2014).

Kirjeldatu põhjal saab kokkuvõttes öelda, et ideaalsel juhul võiks juht eelistada motiveerimisel näost näkku suhtlust virtuaalsele suhtlusele. Enamiku töötajate jaoks on töökohaga emotsionaalse sideme säilimiseks oluline olla juhi ja kolleegidega otseses kontaktis. Eriti just kaugeks jääv juht põhjustab teooria kohaselt töötajais kõrgemat ärevust kui juht, kellega saab otsekontaktis olla, kelle kehakeelt ja emotsioone saab otse tõlgendada. Virtuaalsel suhtlemisel saab emotsioonide

edastamiseks kasutada nn näomärke ehk emotikone, mis aitavad (vastavalt vajadusele) kirjutatud sõnumit pehmemdada või tugevdada.

#### **1.4 Tagasiside andmine virtuaalses töökorralduses**

Gallupi teadlased (Crabtree, 2011) viisid aastal 2010 läbi kogu maailmas töötajate kaasamise hindamise, kasutades kaheteistkümne väitega Q12 hinnangumeetodit. Vastas enam kui 47 000 töötajat 116 riigist - Kanadast Katarini – ning enamikus piirkondades hinnati kõige madalamalt kahte väidet: "Viimase seitsme päeva jooksul on mind tunnustatud või kiidetud hea töö eest" ja "Viimase kuue kuu jooksul on keegi tööl käinud minuga rääkimas minu arengust." See madal tulemus näitab, et tööandjad ja juhid ei anna töötajatele regulaarset individuaalset tagasisidet. Asjaolu põhjuseks võib olla see, et organisatsioonides puuduvad tagasiside protsessid, mis annaksid töötajatele töötulemuste parandamiseks vajaliku sisendi (Crabtree, 2011). Virtuaalsel suhtlemisel on need protsessid veelgi keerukamad ja edukad virtuaalsed juhid õpivad ära, kuidas ületada aja, ruumi- ja kultuuritõkkeid parenduste tegemiseks, kontrollimiseks ja tagasiside andmiseks organisatsioonis (Kerfoot, 2010).

Uuringutes on leitud, et virtuaalsel suhtlemisel ollakse tagasisidestamisel otsekohesemad ja karmimad ja see kehtib nii üles- kui allapoole tagasisidestamisel (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016). Varasemad uuringud on lisaks näidanud, et positiivne tagasiside jõuab tõenäolisemalt ülespoole kui negatiivne tagasiside, mis võib põhjustada potentsiaalseid probleeme organisatsiooni madalamatel tasanditel, sest kui negatiivne teave ei jõua tippjuhtideni, mõjutab see negatiivselt otsustusprotsesse (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016).

Tagasiside andmisel virtuaalselt on peaaegu võimatu teada, kuidas vastuvõtja saab tagasidest aru (Basu, Parvizi, & Chin, 2013). Näost näkku kohtumistel saab negatiivset tagasisidet väljendada peale sõnade ka kehakeele ja hääletooniga, st kasutamata otseselt negatiivseid väljendeid (Vossen, Koutamanis, & Walther, 2017). Võrgusuhtluse puhul on negatiivsust väljendada ohutum, kuna ei viibita füüsiliselt ühes ruumis ja sellest tulenevalt reageerivad inimesed virtuaalsel tagasisidestamisel tõenäolisemalt kui näost näkku suhtluses vastastikuse negatiivse tagasiside andmisega (Vossen, Koutamanis, & Walther, 2017). Kui aga tagasiside pole konkreetne, motiveeriv ja ei sisalda parandamist vajavate aspektide loetelu, ei saa seda kasutada (Petty, 2018). Ebamäärane tagasiside tekitab vastuvõtjas pettumust. Kui vastuvõtjal pole aimugi, kuidas tööd muuta või parendada, tekib töös paigalseis, sest pole teada, kuhu edasi liikuda. Ebamäärane tagasiside tekitab suhtlemis- ja suhtepingeid mõlemale poolele. Vastuvõtja ei saa aru, mida muuta ja tagasiside andja tunneb end mittemõistetuna (Petty, 2018).

Virtuaalne tagasiside tööle peab niisiis olema spetsiifiline ja näitama, kus täpselt muutusi on vaja. Interaktiivsete funktsioonidega programmid võimaldavad tagasisidet anda videosilla vahendusel ja kaasata tagasiside protsessi töötajaid (Vaughan & Uribe, 2018). Viivitus virtuaalsel tagasisidestamisel võib kergesti muuta individuaalse, kohandatud ja abistava tagasiside liiga üldiseks ja kasutuks. Online-tagasiside tuleks seetõttu läbi viia võimalikult kiiresti peale hindamisprotsessi, st ajal kui mälestused on värsked. Tagasisides tuleks keskenduda valdkondadele, mida hinnatav võiks edasi arendada (Basu, Parvizi, & Chin, 2013).

Uuringust, kus osales 29 koolitajat, kes olid jaotatud juhuslikult kahe grupi peale ning viisid läbi viie sessiooniga juhendamisprogrammi, selgus, et motivatsioon tõusis enam pärast tagasisidet, milles mainiti töötaja isiklike eesmärke võrreldes tagasisidega, mis sisaldas üldiste grupieesmärkide mainimist (Van de Berg, Palermo, & Jarzebowski, 2012). Seda leidu saab kasutada igapäevases tööpraktikas: tagasiside tõhusust saab suurendada tagasiside fookuseerimisel üksikisikute töö- ja karjäärialastele eesmärkidele.

Lõpetuseks saab teooria põhjal tagasisidestamise kohta väita, et tõhus virtuaalne tagasiside on konkreetne, asjakohane, sisaldab töötulemuse parandamist vajavate asjaolude loetelu, toimub võimalikult kiiresti peale hindamist ja rõhub töötaja isiklike eesmärkide saavutamisele üldiste asemel. Just niisugune juhi poolt antav tagasiside aitab enim kaasa töötajate töömotivatsiooni tõstmisele. Tagasisidet on parem esitada videosilla kaudu kui kiirsõnumi või e-maili kaudu, et võimaldada paremat emotsionaalset sidet tagasiside protsessis osalejate vahel.

## **1.5 Virtuaalne töökorraldus COVID-19 pandeemiacolukorras**

Valides ettevõttele virtuaalse töökorralduse strateegiat, tuleb arvesse võtta lühiajalise ja pikaajalise virtuaaltöö erinevusi ning nende mõju töötajate töömotivatsioonile. Praegusel COVID-19 pandeemia ajastul kogetakse midagi muud kui lühiajalise kaugtöö motiveerivat mõju (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020). Kodus töötamine pole enam privileeg ega ettevõtte pakutav hüve – paljude töötajate jaoks on see ainsaks võimaluseks tööd teha ja kodus tuleb olla koos kõigi pereliikmetega, mistõttu kodus töötamine nõuab tõelist organiseerimist (Baradello & Dibble, 2020). Kodus töötamine hägustab piire kodu ja töö vahel, millel on nii positiivseid kui ka negatiivseid tagajärgi. Osalemine korraga kahes keskkonnas võib tähendada, et tegelikult ei olda täielikult kohal kummaski neist (Koslowski, Linehan, & Tietze, 2019).

Juhid peavad seega arvestama, et praeguses olukorras ei saa eeldada töötajailt sadat protsenti nende tavapärasest võimekusest. Kuigi virtuaalset tööd võib teha igal ajal ja igal pool ja näib, et see ei

sõltu konkreetsest asukohast, vajame virtuaalseks tööks konkreetseid materiaalseid vahendeid, mis töö tegemist toetavad ja soodustavad (Koslowski, Linehan, & Tietze, 2019). Kodused tingimused ja seadmed pole enamasti tööks ideaalsed ning ressursid ja interneti kiirus ei ole võrdne kontoris olevaga, seega paljud töötajad on stressis (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020). Pikaajalise virtuaalse töökorralduse puhul on seega oluline, et töökoht abistab töötajaid tööks vajalike seadmete ja internetiühenduse hankimisel.

Idealis tuleks töötajal pikaajalise virtuaalse töökorralduse puhulkodus tööle pühendada kindel ruum ja õhtul lahkuda nn kontorist, et säilitada füüsiline lahusus professionaalse maailma ja pereelu vahel (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020). See ruum ja kasutatavad tehnoloogilised vahendid (nt sülearvuti ja muud seadmed) on koduse töötaja väravateks töömaailma ning ühendavad töötajaid töökohaga füüsilisest eemalolekust hoolimata (Koslowski, Linehan, & Tietze, 2019). Need vahendid võimaldavad maalida töökeskkonnast pildi, mida reaalselt ei eksisteeri, näiteks saab virtuaalsete vahendite abil kliendile luua kujuteldava füüsilise kontori ja professionaalsuse tunde (Koslowski, Linehan, & Tietze, 2019). See on vajalik, sest kui kodus olemine on liiga nähtav, tekib risk, et töötajat (või kogu ettevõtet) peetakse ebaprofessionaalseks. Professionaalse identiteedi loomiseks tuleb nii kodu ruumide kui ka pereliikmete olemasolu muuta nähtamatuks (Koslowski, Linehan, & Tietze, 2019). Nii tekib oht koduste pingete tekkeks, sest teisi kodus olevaid inimesi tajub kodus töötaja segajatena, kellelt nõutakse, et nende tegevus ei mõjutaks töö tegemist (Koslowski, Linehan, & Tietze, 2019).

Pikaajalise virtuaalse töökorralduse puhul aitab töötajaid koduse ja tööelu ühendamisel töökorralduse ajakava koostamine ja piisava paindlikkuse võimaldamine juhtide poolt töötajaile selle järgimisel (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020). Töötajail tuleks soovitada sisse seada regulaarne ajagraafik, koos kindlate kellaaegadega pauside pidamiseks ja sellest rutiinist tuleks ka kinni pidada (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020). Väljaspool kokku lepitud tööaega on töötajail täiesti normaalne mitte reageerida tööalastele kõnede või meilidele. See on ülitähtis, et vältida riski töötada kogu aeg ja mitte puhata (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020).

Pikaajalised kaugtöötajad seisavad lisaks silmitsi kahe suure väljakutsega: üksindus ja emotsionaalse sideme kadumine ettevõttega. Igapäevane vahemaa läbimine kodu ja töökoha vahel on lisaks füüsilisele teekonnale ka vaimne rännak, mis ühendab meid meie tööga (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020). Virtuaalsed kontaktid ei saa täielikult asendada otsekontakte inimestega, on paljudel kaugtöötajatel raskusi, mis väljendavad selget mõju nende meeleolule ja töömotivatsioonile (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020).

Eelneva valguses võib välja tuua, et virtuaalselt tehtav töö ei ole COVID-19 ajastul päris sarnane tavalisele olukorrale – kodus ei viibi vaid tööd tegev isik, vaid paljudel juhtudel terve tema perekond. See lööb töötaja päevarutiini segamini ning on lisapingete allikaks, mis mõjutavad ka tehtavat tööd. Virtuaalset tööd korraldav juht peab selles olukorras varuma kannatlikkust ja võimaldama töötajaile senisest rohkem paindlikkust, toetust ja iseseisvat tööalast otsustamist. Juhil tuleb ka senisest enam pingutada loomaks emotsionaalset sidet ettevõtte ja töötaja vahel.

Kokkuvõttes saab öelda, et virtuaalne töökorraldus on tulnud selleks, et jääda. Lähiaastatel näeme ilmselt plahvatuslikku virtuaalse töökorralduse alaste uuringute kasvu ja lisaks paljudele virtuaalse töökorralduse hüvedele ka mitmete puuduste lahkamist. Töötajate esialgne rõõm kodus olemisest võib mõnevõrra kahaneda olukorras, kus enda töö virtuaalselt nähtavaks tegemiseks tuleb senisest palju iseseisvam olla. Organisatsioonide juhtidel tuleb senisest palju enam tegeleda töötajate ja töökoha vahelise emotsionaalse sideme tugevdamisega, sest nõrga emotsionaalse sideme korral on raske töötajate iseseisvusel põhinevat virtuaalse töökorralduse taset kõrgel hoida.

## 2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Uuringu eesmärk on kaardistada Eesti riigiasutuste ja eraettevõtete virtuaalse töökorralduse hetkeolukord võrreldes neid omavahel ning uuringu analüüsi tulemustest lähtuvalt teha organisatsioonide juhtidele ettepanekuid virtuaalse töökorralduse parendamiseks. Uuringu tulemuste kokkuvõte ja ettepanekud saadetakse huvitatud organisatsioonidele (huvist on märku andnud kolm organisatsiooni), et neil oleks võimalik tulemusi virtuaalse töökorralduse parendamisel kasutada.

Uuringus kasutati kvantitatiivset uuringumeetodit, mille kohta oma raamatus „Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes” on Lembit Õunapuu öelnud, et kvantitatiivse meetodi tunnuseks on kontrollida hüpoteese ja tuvastada seaduspärasusi (Õunapuu, 2014, lk 54). Kvantitatiivne meetod sobib käesolevasse lõputöösse, kuna uuringus esitatavad küsimused (va statistiline osa ja I teemaplokk) on lõputöö teooria osal põhinevad väited ja empiirilise uuringuga kontrollitakse nende paikapidavuse määra vastajate seas. Meetodi puuduseks on, et erinevad vastajad võivad küsimusi erinevalt mõista ja seetõttu tähenduslikult erinevaid vastuseid anda. Uuringu meetod on deduktiivne, liigutakse üldiselt üksikule. Tartu Ülikooli veebiteavik „Deduktiivne strateegia ja lineaarne uuringuprotsess” ütleb, et deduktiivne strateegia sobib uuringute puhul, mille küsimused lähtuvad kogutud teooriast (Tartu Ülikool, 2020). Uuring viidi läbi veebiküsitlusena kasutades Google Forms keskkonda, mis valiti vastuste kogumiseks ja tulemuste analüüsimiseks, sest keskkond on lihtsalt kasutatav ja sobib hästi kvantitatiivseks andmeanalüüsiks, sest vastused saab üle kanda MS Excel tabelisse edasiseks analüüsimiseks.

Uuringus kasutati lumepallivalimit, mida Lembit Õunapuu 2012. aastal koostatud veebiteatmikus „Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes” nimetab üheks populaarseimaks meetodiks populatsioonide uurimisel, sest võimaldab ära kasutada inimeste omavahelisi sidemeid (Õunapuu, 2012). Lõputöö autor pöördus vastuste saamiseks oma virtuaalsel teel töötavate tuttavate poole ja tuttavad värbasid omakorda lisaks küsitlusele vastajaid oma töökaaslaste ja teiste tuttavate hulgast. Palveid vastamiseks levitati e-maili ja Facebook Messenger programmi kaudu. See valim võimaldas vastuseid saada nii riigi- kui ka eraettevõtete töötajatelt suhteliselt võrdselt, sest autorile oli üldjoontes teada, milliste ettevõtete töötajad vastavad. Uuringus osalejate tööandjad on näiteks Luua Metsanduskool, Keskkonnaministeerium, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Tallinna Teeninduskool, Sihtasutus Innove, Würth AS, Tehnikasalong OÜ, AT Sport OÜ, Telia AS, Orkla Eesti AS, Velillo OÜ jt. Samuti paluti uuringus osalema Tallinna Tehnikakõrgkooli üliõpilased, õppejõud ja muu personal. Eesmärgiks seati vähemalt saja vastuse saamine, et vastuseid oleks võimalik grupeerida. See eesmärk täideti, vastuseid kogunes 108. Statistikaameti andmetel

töötas Eestis aastal 2020 virtuaalsete vahendite kaudu üle 130 000 inimese (Sõstra & Voolens, 2020), seega saadud vastustest ei piisa esindamiseks kogu populatsiooni. Vastajate leidmise tegi raskemaks, et küsitlusele ei saanud vastata kõik, kes uuringus osalemisest huvitatud olid, vaid ainult vähemalt mõned korrad kuus virtuaalselt tööd tegevad inimesed.

Uurimistöö küsimustik on esitatud käesoleva lõputöö lisana (Lisa 1). Anonüümsuse tagamiseks vastaja nime vastustega ei seostatud, andmeid kasutati vaid statistilisel eesmärgil. Uuring viidi läbi perioodil 25.03.-01.04.2021. Küsimustikus olnud väited (va statistilised küsimused ja I osa, kus sai valida sobiva vastusevariandi) olid koostatud Likerti skaalal vastamiseks. Väidetega sai nõustuda skaalal 1-5, kus vastus „1“ tähendas, et vastaja ei ole väitega nõus ja „5“ tähendas, et vastaja on väitega nõus. Küsimused, millele sai vastata Likerti skaalal, olid koostatud põhimõttel, et mida suurem oli vastaja väitega nõustumise hinnang numbriliselt, seda suuremal määral väites esitatu vastaja ettevõtte virtuaalses töökorralduses aset leidis.

Küsimustik koosnes statistika osast jäsellele järgnevast viiest teemaplokist

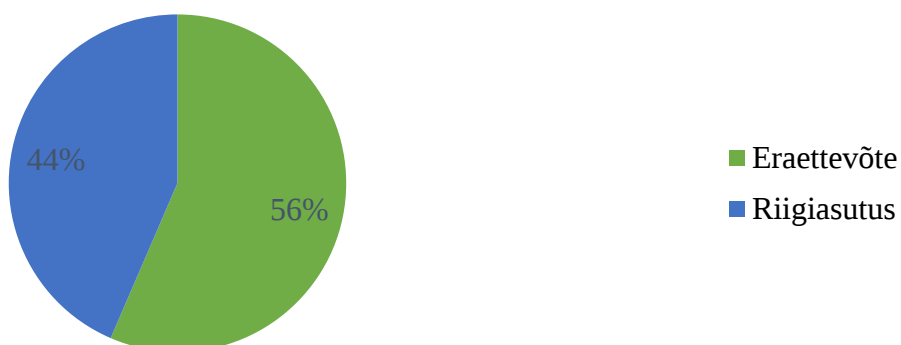
- I. Üldised andmed virtuaalse töökorralduse kohta organisatsioonis
- II. Virtuaalse töökorralduse alused organisatsioonis
- III. Rahulolu virtuaalse töökorralduse ja sisekommunikatsiooniga ettevõttes
- IV. Tagasiside ja motiveerimine virtuaalses töökorralduses
- V. Virtuaalne töökorraldus COVID-19 pandeemia ajal

Veebiuuringu raames küsiti esmalt statistilisi näitajaid, sugu ja vanust, seejärel töötamise tegevusala, ametiastet. Edasised küsimused keskendusid virtuaalse töökorralduse uurimisele vastaja ettevõttes. Iga küsimuste plokki lõppu lisandus avatud küsimus, kuhu vastaja sai oma kommentaari jätta. Andmeid töödeldi MS Excel programmis, arvutati keskväärtused ja standardhälbed nii üldiselt kõigi vastajate kohta kui ka riigiasutuste ja eraettevõtete kohta eraldi. Lisaks vaadeldi väidetega nõustumise ja mittenõustumise protsente. Tulemused esitletakse graafikute ja kirjeldustena.

Uuringu tulemused võimaldavad kaardistada Eesti eraettevõtete ja riigiasutuste virtuaalse töökorralduse tänase olukorra. Tehtud uuringu ja kogutud teoreetilise materjali põhjal teeb autor ettepanekuid virtuaalse töökorralduse parendamiseks eraettevõtetes ja riigiasutustes.

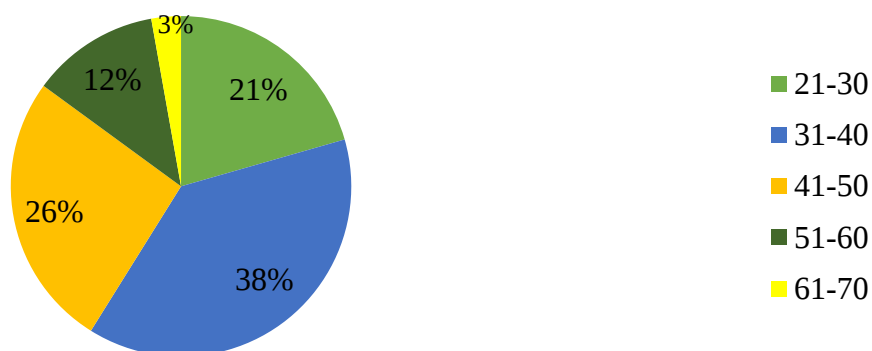
### 3 UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS

Uuringule vastajaid oli kokku 108, neist 10 meest ja 98 naist, seega valdav osa vastajaid olid naised, meeste osakaal jäi minimaalseks. Eraettevõtetes töötas vastajaist 7 meest ja 54 naist, st 56% vastajaist, riigiasutustes 3 meest ja 44 naist, st 44% vastajaist (Joonis 3). Eestis töötab Statistikaameti andmetel riigiasutustes ligi 25% tööhõives osalejaist (Hõivatud ja palgatöötajad tegevusala järgi, 2021), kuid käesolevas uuringus vastajad on võrdsemalt jagunenud riigiasutuste ja eraettevõtete vahel.



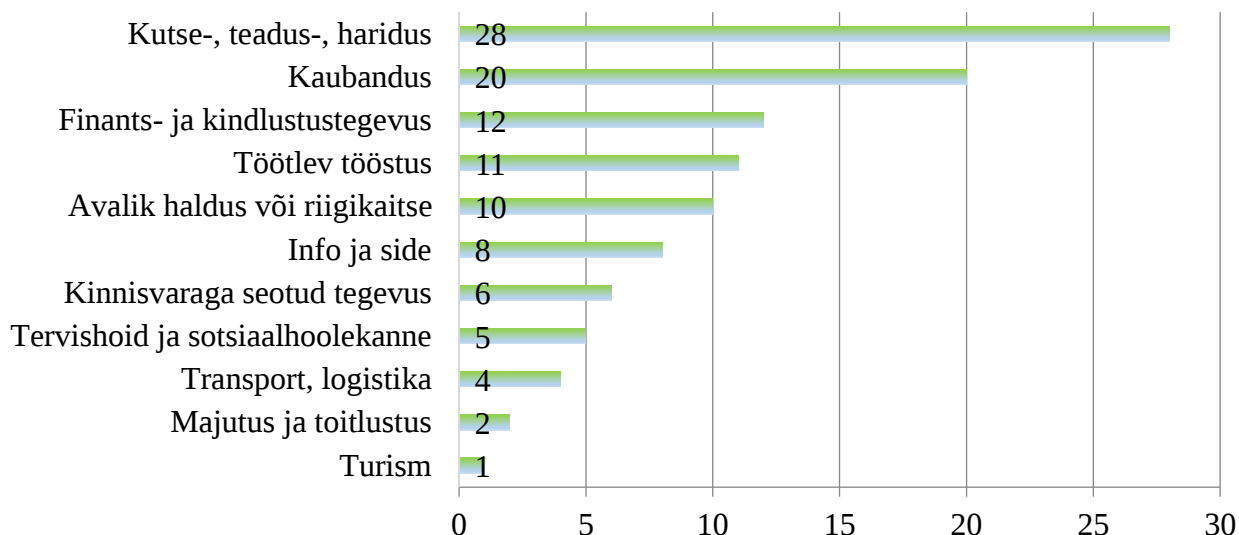
Joonis 3. Vastajate jagunemine eraettevõtete ja riigiasutuste vahel

Vastajate keskmine vanus oli 39,3 eluaastat (riigiasutustes 43,5; eraettevõtetes 36 eluaastat). Vastajate vanusevahemik oli 21-65 eluaastat riigiasutustes ja 24-58 eluaastat eraettevõtetes. Vanuseline koosseis katab pea kogu tööealise elanikkonna (Eestis 15-64, Euroopas 20-64 eluaastat). Kõige enam vastajaid (Joonis 4) oli vanusegrupis 31-40 eluaastat (41 vastajat) ja vanusegrupis 41-50 eluaastat (28 vastajat).



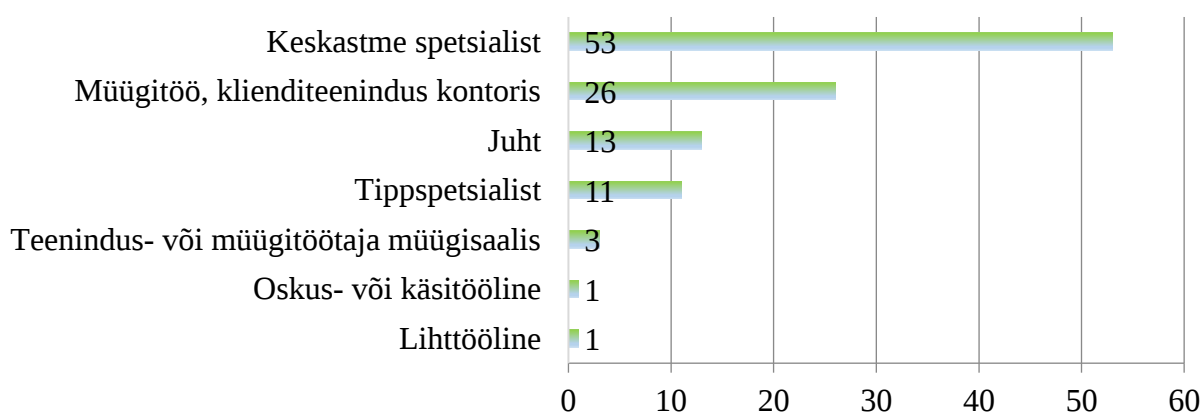
Joonis 4. Vastajate vanuseline jagunemine

Tegevusaladest (Joonis 5) olid vastajate hulgas esindatud kõige suurema osakaaluga kutse-, teadus-, haridus (28 vastajat), kaubandus (20) ja finants-ja kindlustustegevus (12 vastajat). Üks vastaja ei avaldanud oma tegevusala.



Joonis 5. Tegevusala ja vastajate arv

Ametiastetest (Joonis 6) oli ülekaalus keskastme spetsialistid, keda oli pea pool uuringus osalejaist (53 vastajat), seejärel kontoritöötajad ehk müügitöö-klienditeenindus kontoris (26) ning juht (13 vastajat), tippspetsialist (11 vastajat). Selline ametiastete jagunemine oli ootuspärane, sest virtuaalselt saavad tööd teha töötajad, kelle põhitöö toimub suuremas osas siseruumis ja arvuti taga.

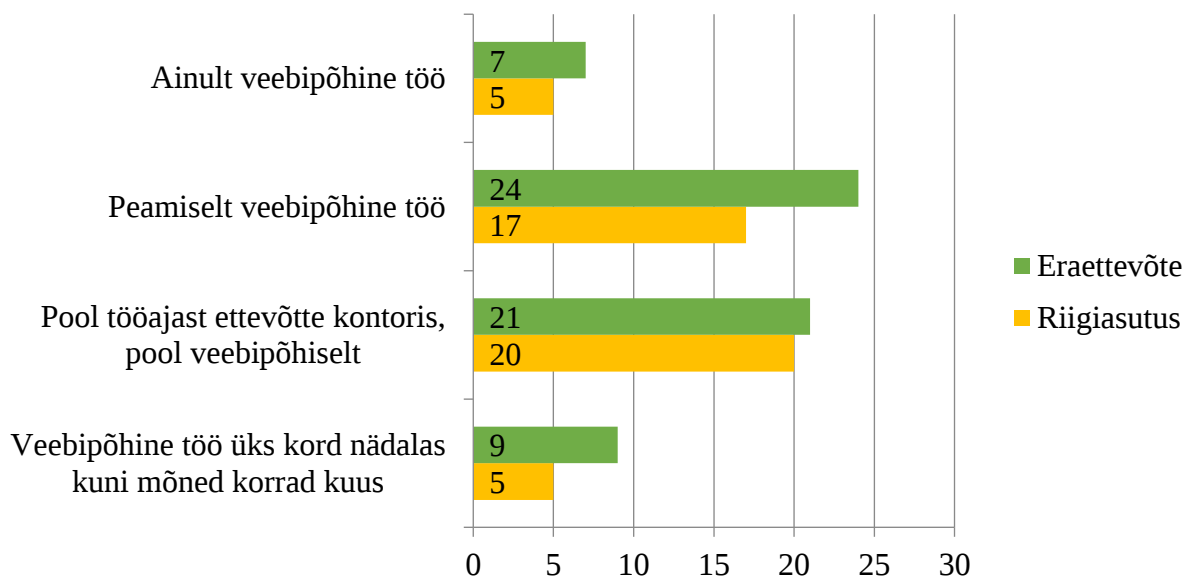


Joonis 6. Ametiaste ja vastajate arv

Vaadeldes vastajate ametiastete jagunemist riigiasutuste ja eraettevõtete vahel, siis riigiasutustes vastasid enam keskastme spetsialistid (30 vastajat), tippspetsialistid (10) ja kontoritöötajad (6). Eraettevõtetes keskastme spetsialistid (23 vastajat), kontoritöötajad (20) ja juhid (12).

### 3.1 Üldised andmed virtuaalse töökorralduse kohta organisatsioonis

Esimene teemaplokk uuris virtuaalse töökorralduse üldisi andmeid organisatsioonis. Esitatud küsimusele, „Millist virtuaalse töökorralduse meetodit kasutatakse Teie töökohas?“, vastas 41 vastajat (38% küsitletutest), et tehakse peamiselt veebipõhist tööd ja samuti vastas 41 vastajat, et pool tööajast töötatakse ettevõtte kontoris, pool tööd tehakse veebipõhiselt (Joonis 7). Ainult veebipõhist tööd tegi 12 inimest (11%) ja veebipõhist tööd üks kord nädalas kuni mõned korrad kuus tegi 14 vastajat (13%).



Joonis 7. Kasutatav töökorralduse meetod ja vastajate arv

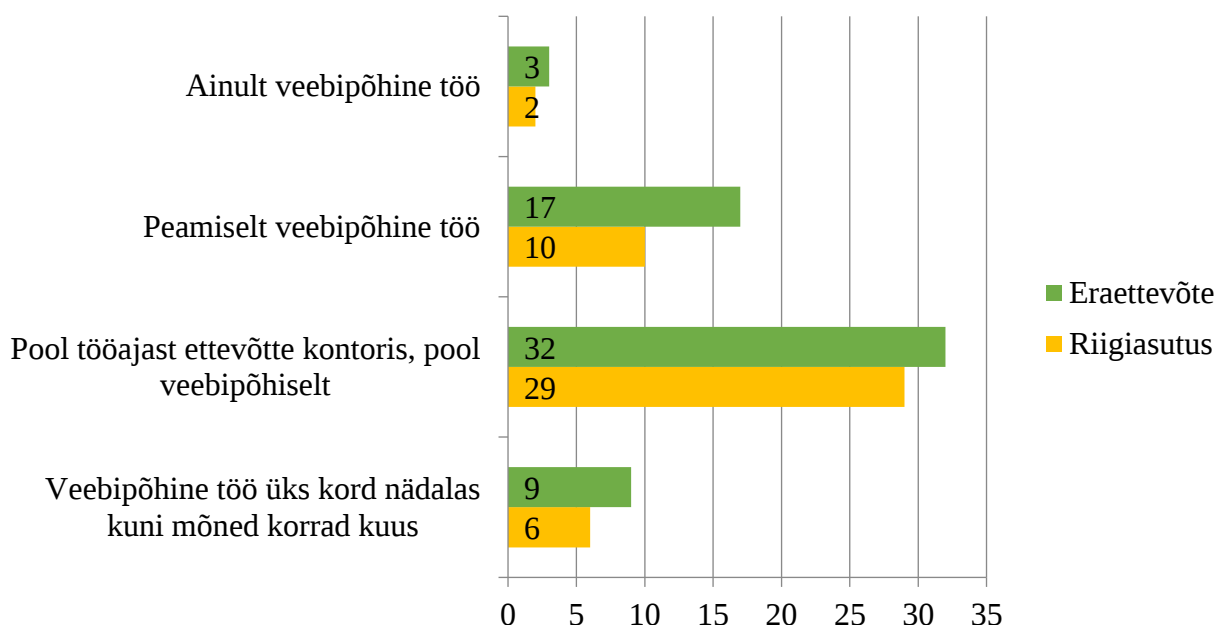
Vaadeldes vanuselist jaotust, siis tegid ainult veebipõhist tööd keskmiselt kõige nooremad inimesed (38,1 vs keskmine vastajate vanus 39,2 eluaastat), vanuseliselt kõige vanemad omasid pigem töökorraldust pool tööajast veebis, pool kontoris (39,8 vs keskmine vanus 39,2 eluaastat).

Eraettevõtetes tegi kõige suurem arv inimesi peamiselt veebipõhist tööd (24 vastajat, keskmine vanus 36,1 eluaastat) või siis veetis pool tööajast kontoris, pool veebis (21 vastajat, keskmine vanus 36,1 eluaastat), riigiasutuste puhul kõige suurem arv vastajaid töötas pool tööajast kontoris, pool veebis (20 vastajat, keskmine vanus 43,7 eluaastat) ja seejärel tehti peamiselt veebipõhist tööd (17 vastajat, keskmine vanus 44,1 eluaastat). Riigiasutustes tegi ainult veebipõhist tööd keskmisest vanemad töötajad (43,8 vs keskmine vastajate vanus 43,5 eluaastat), eraettevõtetes keskmiselt nooremad inimesed (34 vs 36 eluaastat).

Kuna nii suur osa tööst tehakse virtuaalset töökorraldust kasutades, siis saab öelda, et virtuaalsed võimalused pakuvad töötajatele väärtuslikke kanaleid tööks vajalikele ressursidele juurdepääsuks

(Zhang & Venkatesh, 2013). Kommentaaridest tuli ka täpsustus esimesele küsimusele: „Minu ettevõttes pole nii karmilt ette antud, et pool peab olema kontoris, pool kodus. Ma saan ise valida, millal olen kontoris ja millal kodus, muidugi tuleb see eelnevalt tiimiliikmetega kokku leppida ja kooskõlastada. Mul on paar kolleegi, kes käivad kontoris 1-3 korda aastas.”.

Teisele küsimusele plokis, „Milline meetod mainitutest sobiks Teie arvates Teie organisatsiooni töökorraldusega kõige enam?”, vastas 61 küsitletut (56%), et nende organisatsioonile sobiks kõige enam kui teha pool ajast tööd ettevõtte kontoris, pool kodus (Joonis 8). Peamiselt veebipõhist tööd eelistas 27 vastajat (25%) ja töökorraldust veebipõhine töö üks kord nädalas kuni mõned korrad kuus 15 vastajat (14%). Vaid viis vastajat (5%) pooldas ainult veebipõhist töökorraldust. Vanuseliselt võrreldes sooviks ainult veebipõhist tööd teha keskmisest tunduvalt nooremad inimesed (keskmine siin 31 eluaastat vs keskmine vastajate vanus 39,2 eluaastat), keskmisest vanemad sooviks teha pool ajast tööd kontoris, pool kodus (keskmine siin 40,2 eluaastat vs keskmine vastajate vanus 39,2 eluaastat).



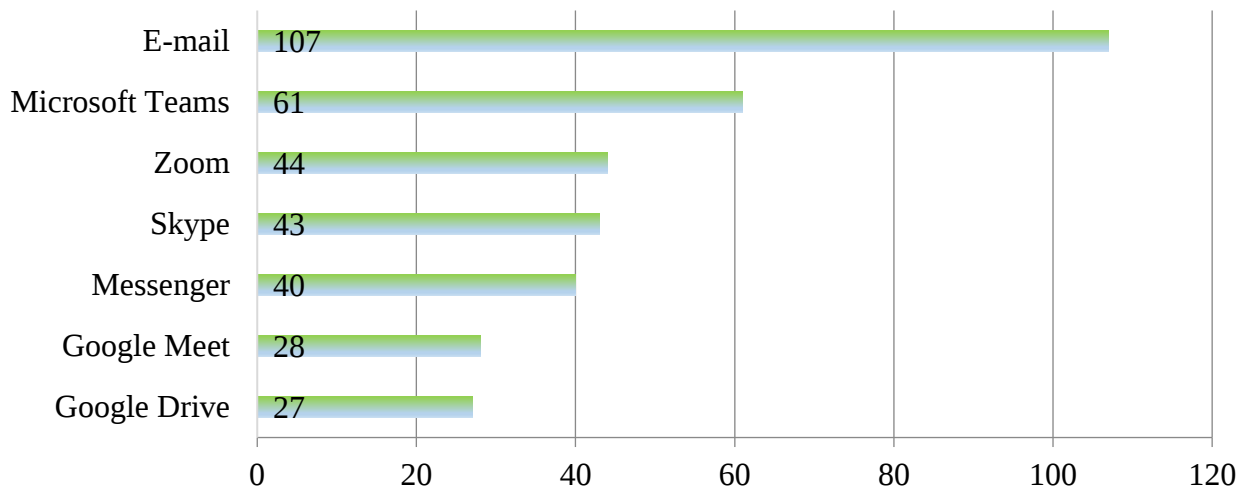
Joonis 8. Eelistatud töökorralduse meetod

Võrreldes pakutud sobivat töökorralduse meetodit vastanute ametiastete kaupa, ei pakkunud ükski juht (kokku 13), et sobiks ainult veebipõhine töö, küll aga leidsid juhid, et asutusele sobiks peamiselt veebipõhine töö (5 vastajat) või siis pool tööajast veebis, pool kontoris (5 vastajat). Tippspetsialistid (kokku 11) eelistasid samuti peamiselt veebipõhist tööd (5 vastajat) või siis töökorraldust pool tööajast veebis, pool kontoris (4 vastajat). Valdav osa keskastme spetsialiste (kokku 53 vastajat) ja kontoris müügitööd tegevad inimesed (kokku 26 vastajat) eelistasid

ülekaalukalt pool veebis ja pool kontoris töökorraldust (keskastme spetsialistidest 38, kontoris müügitööd tegevatest vastajatest 13 töötajat).

Riigiasutuste ja eraettevõtete võrdluses arvas mõlema puhul kõige suurem arv vastajaid, et töökorraldusena sobiks pool aega kontoris, pool veebis (riigiasutustes 29 vastust ehk 61%, eraettevõtetes 32 vastust ehk 52% vastajatest). Viis ainult veebipõhist tööd teha soovivat inimest eraettevõtetes olid peamiselt noored inimesed (keskmine selle vastuse andnute vanus 27 eluaastat vs keskmine eraettevõtete vastajate vanus 36 eluaastat), veebipõhine töö üks kord nädalas kuni mõned korrad kuus oli eelistuseks üheksale keskmisest vanemale vastajale (keskmine selle vastuse andnute vanus 38,2 eluaastat vs keskmine eraettevõtete vastajate vanus 36 eluaastat). Riigiasutustes soovisid samuti ainult veebipõhist tööd teha kaks keskmisest tunduvalt nooremast vastajast (keskmine vanus 37 eluaastat vs keskmine eraettevõtete vastajate vanus 43,5 eluaastat), aga siin soovisid kümme keskmisest kõrgema vanusega inimest teha peamiselt veebipõhist tööd (keskmine vanus 45,6 eluaastat vs keskmine eraettevõtete vastajate vanus 43,5 eluaastat). Teise küsimuse juurde lisati kommentaarides, et *”Tööaasta lõikes ei ole tööülesanded ühtlaselt jaotunud. Jaanuarist juunini on võimalust olla kodukontoris rohkem kui septembrist detsembrini.”*

Kolmandaks sooviti leida vastust küsimusele, *”Milliseid virtuaalse suhtluse vahendeid kasutatakse Teie organisatsioonis virtuaalseks tööks? Märkige sobivad.”* (Joonis 9). Teooria põhjal teame, et suhtluskanali (suhtlusvahendi) valik mõjutab vastuvõtjani jõudvat sõnumit (Al-Fedaghi, 2012), seega virtuaalse töökorralduse puhul tuleb suhtlusvahendi valik hoolega läbi mõelda ja valida see vastavalt soovitavale eesmärgile ja töötajate oskustele. Uuringust selgus, et virtuaalses töökorralduses kasutati suhtluseks kõige rohkem e-maili (107 vastust), programme Microsoft Teams (61 vastust), Zoom (44 vastust), Skype (43 vastust), Messenger (40 vastust), järgnesid Google Meet (28) ja Google Drive (27 vastust). Suhtlusvahenditest mainiti veel ära Facetime, WhatsApp (kumbagi 4 vastajat), Viber, Slack (3 vastajat), Moodle BBB (2 vastajat) ja lisaks nimetati ära kaugserver, siseveeb, Yammer, Dropbox, kõiki üks kord. Suhtlusvahenditest ei olnud küsimustikus etteantud variantidena kirjas telefoni(kõnesid), kuid nende kasutamine on eeldatavalt sama tihe kui e-maili kasutamine (107 vastust 108st), sest telefonisuhtlus on e-mailiga võrreldavas või suuremal määral levinud.



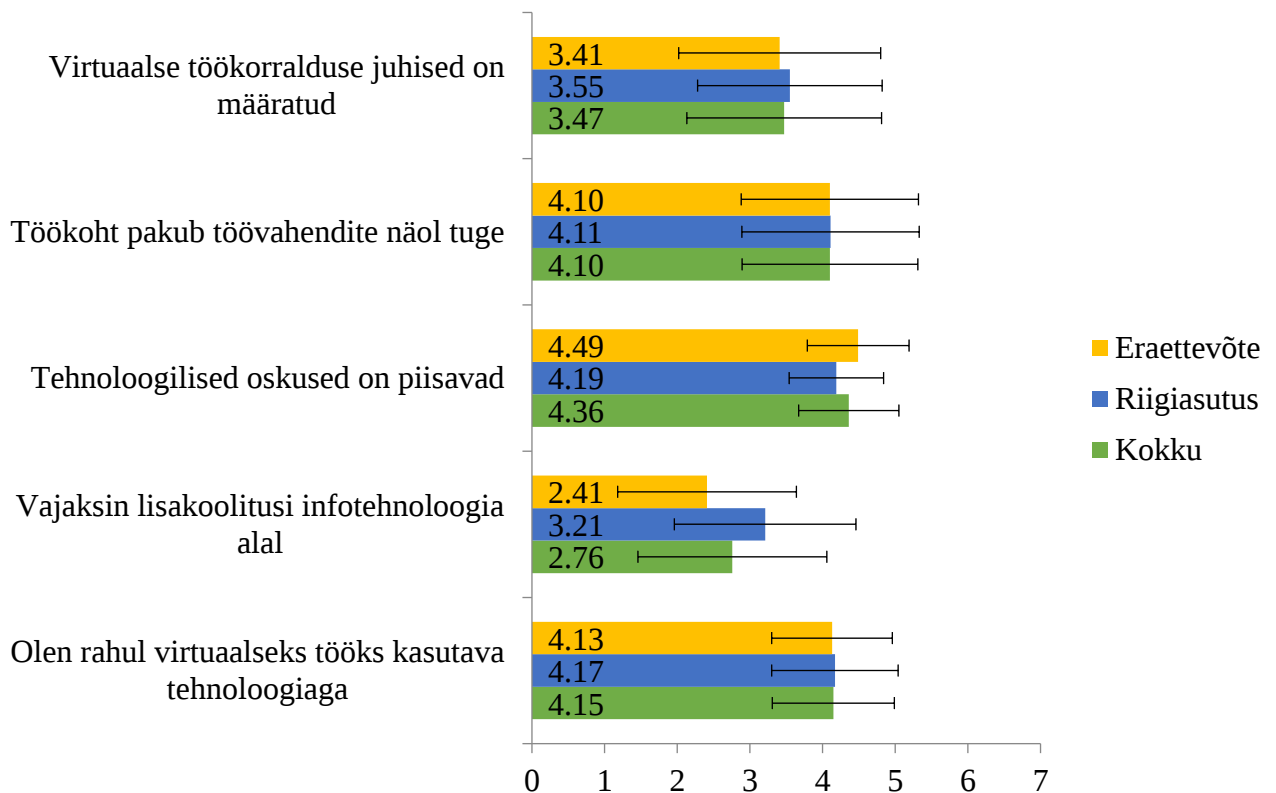
Joonis 9. Programm ja selle kasutajate arv

Lõpetuseks said vastajad lisada teemaplokis käsitletu kohta oma kommentaare, näiteks lisada suhtlusvahendeid. Kommentaarides mainiti ära telefoni kasutamine 7 korda: *”Telefon; Lihtsalt telefon on ikka ka jätkuvalt kasutuses :); Põhiliselt kasutame telefoni suhtlemiseks; Palju mobiilikõnesid; Kanalite loetelust puudub telefonikõnede kasutamine, aga just seda kasutame kiirete probleemide korral; Telefoniga helistamine; Mobiili kõned.”*. Lisaks lisas avaliku halduse/riigikaitse alal tegutsev juht täpsustamiseks infot: *”AK andmeid (asutusesiseseks kasutamiseks mõeldud andmed) ei tohi töödelda väliste pilveteenuste osutajate juures, vaid töös tuleb kasutada on premise lahendusi. Näiteks MS Teams, tava Skype ei sobi AK töötlemiseks. Samas Skype for Business (S4B) sobib AK andmete töötlemiseks.”*

Kokkuvõtteks saab öelda, et nii riigiasutustes kui ka eraettevõtetes eelistavad keskmisest nooremad vastajad võrreldes keskmisest vanemate vastajatega rohkem puhtalt virtuaalselt tööd teha, kuid osaline virtuaalne töökorraldus oma mugavuses ja paindlikkuses sobib kõigile vanusegruppidele. Pakkudes senisest enam veebipõhist töökorraldust kombineerituna traditsioonilise töökorraldusega, võib organisatsioon seega saada eelise töötaja palkamisel võrreldes organisatsiooniga, kus veebipõhise töö võimalust pakutakse vähem. Kõige laiemalt levinud töövahendiks virtuaalses töökorralduses on nii riigiasutustes kui ka eraettevõtetes e-mail ja telefon ja kiirsõnumid.

### 3.2 Virtuaalse töökorralduse alused organisatsioonis

Peatükis analüüsitakse keskväärtust ja standardhälvet väidete kohta teemaplokis virtuaalse töökorralduse alused organisatsioonis, seda nii üldistatult kogu uuringu kohta, kui ka eraldi eraettevõtete ja riigiasutuste kohta (Joonis 10).



Joonis 10. Virtuaalse töökorralduse alused, keskvärtus/standardhälve

Uuringust selgus, et poolte vastajate töökohtades on kindlaks määratud virtuaalse töökorralduse põhimõtted ja juhised ( $m=3,47$ ;  $SD=1,34$ ), eraettevõtetes veidi vähem ( $m=3,41$ ;  $SD=1,39$ ), riigiasutustes rohkem ( $m=3,55$ ;  $SD=1,27$ ). Vaadeldes nõustumise määra protsentides, siis 48,1% on vastanud, et reegleid ei ole, pigem ei ole või nii ja naa, mis tähendab, et teemaga tuleb tegeleda, sest reeglistik on nõrk. Virtuaalse töökorralduse puhul on oluline, et organisatsioonid töötaks välja ametlikud virtuaalse kommunikatsiooni põhimõtteid või juhiseid ning pakuks kasutajatele veebis turvaliselt liikumise koolitusi (Maina, 2013). Sellisel juhul töötajal on, millest virtuaalse töökorralduse puhul juhendada ja millele tugineda. Ilma regulatsioonita kaotavad virtuaalse kommunikatsiooni vahendid osa oma väärtusest, vabadustest ja avatusest (Robinson, 2017). Vastajate kommentaaridest saab teavet kasutatavate virtuaalse töökorralduse põhimõtete ja juhiste kohta, näiteks kirjutab üks vastaja, et *”Meie organiatsiooni jaoks on oluline infoturve, seega tuleks kasutada turvalisi lahendusi: VPN, mitmefaktoriline autentimine (2MFA), rakendatud peab olema seadmete keskhaldus.”*. Teine vastaja tõdes, et *”Meil ei ole eraldi virtuaalse töökorralduse põhimõtteid, aga see on üks osa töökorralduse reeglitest.”*.

Teemaploki väitele, „Minu töökoht pakub töövahendite (arvuti, internet) näol tuge, et töötaja saaks efektiivsemalt virtuaalsetes kanalites tööd teha“, vastati, et nii see pigem on ( $m=4,10$ ;  $SD=1,21$ ).

Väitega nõustusid üsna võrdselt nii eraettevõtete ( $m=4,09$ ;  $SD=1,22$ ), kui riigiasutuste töötajad ( $m=4,11$ ;  $SD=1,22$ ). Selline tulemus näitab, et tööandjad üldiselt varustavad omalt poolt töövahenditega virtuaalsetes kanalites töötavad alluvad, näiteks kommenteeris, üks vastaja, et „*Ma teen tööd oma koduarvutiga ning ettevõtte IT mees tegi mulle ligipääsu töökoha serverile.*”. Samas oli töötajaid, kes vastasid väitele vastusega ei ole nõus, pigem ei ole nõus või nii ja naa, 24,1%, mis tähendab, et ligi veerandil töötajaist on töövahendite koduseks kasutamiseks saamisel probleeme. Teooria ütleb, et töötaja vajab virtuaalse töö tegemiseks konkreetseid, töö tegemist toetavaid ja soodustavaid materiaalseid vahendeid (Koslowski, Linehan, & Tietze, 2019) ning et kuna tingimused ja seadmed kodus pole enamasti tööks ideaalsed, siis tekitab see paljudele töötajatele stressi (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020). Kommentaarides toodigi välja mure: „*Mul on kodus parem kasutatav tehnoloogia kui kontoris. Mis on tegelikult kurb. Tegemist on muidugi ka suure korporatsiooniga, sellised väikesed asjad Eestis nagu ajale jalgu jäänud monitor või halb hiir ei huvita peastaabis kedagi.*”. Kommenteeriti veel probleemide kohta töövahenditega varustatuses, et „*Kuna süleril on väike ekraan ja ilma numbripadita klaviatuur, siis vajan töötamiseks lisakuvarit ja klaviatuuri. Need on kontoris mul olemas, aga kui mul on kohustus kodus töötada, siis pean need alati endaga kaasa kolima. Tööandja võiks need mulle topelt soetada, siis oleks vajadus vaid süler kaasa kolida. Hetkel on üle nädala kolimine kogu varustusega ... see on tüütu.*”.

Väga kõrge nõustumise tase oli vastajatel väitega, et nende tehnoloogilised oskused on piisavad töö tegemiseks virtuaalselt ( $m=4,36$ ;  $SD=0,69$ ), kusjuures eraettevõtetes oli nõustumise aste kõrgem ( $m=4,49$ ;  $SD=0,70$ ) kui riigiasutustes ( $m=4,19$ ;  $SD=0,65$ ). Protsentuaalselt vastas 89,8% vastajaist, et on pigem nõus või nõus, et nende tehnoloogilised oskused on tööks piisavad. Teooria kohaselt on tegu väga hea tulemusega, sest minimaalne kokkupuude arvutiga, arvuti kasutamise ebapiisav väljaõpe, erinev arvutioskuste tase ja tehnofobia on kõik tegurid, mis võivad takistada täielikku kaasalöömist virtuaalses tööelus (Basu, Parvizi, & Chin, 2013; Lüders & Gjevjon, 2017). Uuringu vastused näitavad, et suurel osal töötajatel ei ole üldiselt tehnoloogiliste oskustega virtuaalselt tööd tehes probleeme. Selle väite tõepärasust kinnitavad ka vastused väitele, vajaksin lisakoolitusi infotehnoloogia alal, millele vastati, et pigem ei olda selle väitega nõus ( $m=2,76$ ;  $SD=1,30$ ). Protsentuaalselt pigem ei vajanud või üldse ei vajanud 70,4% vastajaid enda arvates lisakoolitusi, kuid 29,6% siiski leidis, et vajaks. Tuli välja ka tuntav erinevus eraettevõtete ja riigiasutuste töötajate vahel - eraettevõtetes töötavad vastajad vajasid enda väitel lisakoolitusi tunduvalt vähem ( $m=2,41$ ;  $SD=1,23$ ) kui riigiasutuste töötajad ( $m=3,21$ ;  $SD=1,25$ ). Seda võib selgitada uuringus osalenud suure arvu kutse-, teadus-, haridusala (28 vastajat) töötajatega, kes on seoses COVID-19

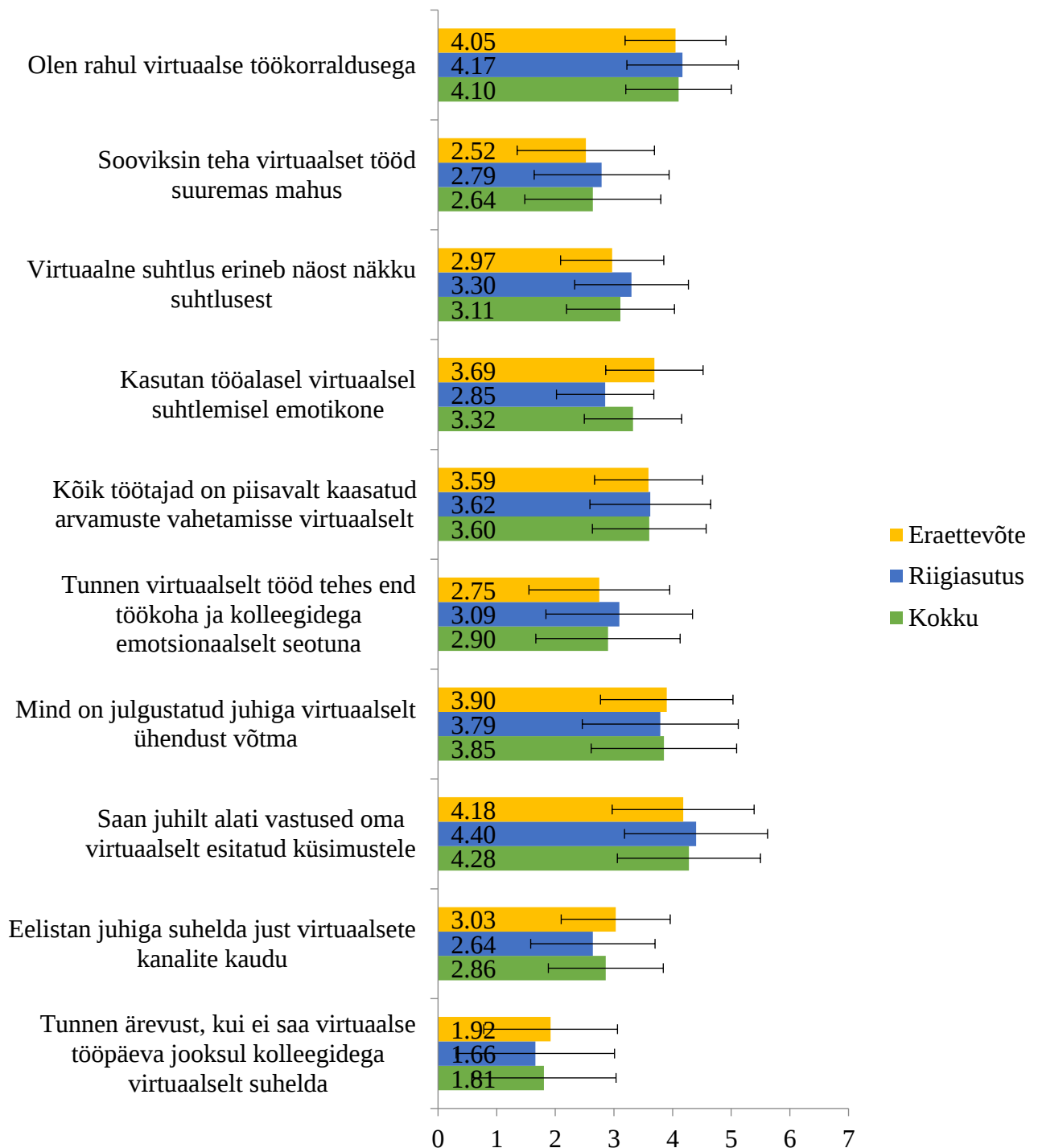
pandeemiaga olnud sunnitud oma tegevuse järsult veebi kolima ja vajavad kohanemiseks lisakoolitusi.

Vastustest väitele, kuivõrd on töötajad rahul virtuaalseks tööks kasutava tehnoloogiaga omaorganisatsioonis, selgus, et vastajad on kasutatava tehnoloogiga üsna rahul ( $m=4,15$ ;  $SD=0,84$ ), eraettevõtetes veidi vähem ( $m=4,13$ ;  $SD=0,83$ ), kui riigiasutustes ( $m=4,17$ ;  $SD=0,87$ ). Protsentuaalselt teeb see kokku 82,5% pigem rahul või täiesti rahuolevaid töötajaid. Järelikult vastab kasutatav tehnoloogia töötajate vajadustele. Tehnoloogia valik on virtuaalsele juhi jaoks oluline otsus. Tal tuleb arvestada, mis mõjuga on iga tehnoloogiline otsus grupiliikmete privaatsusele, nende kaasamisele ja liikmete tööpanuse jäädvustamisele (Endersby, 2017). Õige vahendi valik aitab võrdsustada osalemist aruteludes ja leevendada mõne meeskonnaliikme liigset domineerimist (Baradello & Dibble, 2020). Kommentaarina lisati, et tehnoloogia puhul on „*Põhiline küsimus, et võrguühendus töötaks laitmatult.*”.

Teema lõpetuseks oli vastajail võimalik tuua näiteid oma tööelust seoses plokis uuritud küsimustega. Näiteid kogunes 11 ning võimalusel on need lisatud küsimuste analüüsi juurde. Lisaks tõid kolm vastajat virtuaalse töökorralduse juures välja veebikoosolekud: „*Meil asutuses on iga päev 3x erinevate tasandite välkkoosolekud veebis.*”; „*Lisaks koosolekutele on meil iganädalased virtuaalsed kohivpausid ja igapäevased virtuaalsed virgutusvõimlemise pausid.*”; „*Koguneme 10 minutiks veebikoosolekule, et õnnitleda ühiselt kolleegi sünnipäeva puhul.*”. Üks vastaja kirjutas huvitava näitena, et eelsalvestab videoloengus kasutatava video: „*Videoloengu läbiviimiseks tarviliku video (eelnev) salvestamine (kõlab naljakalt, aga detailset live pilti ei saa veebikaameraga videoloengu kanalisse lasta, pigem jagan ekraani, millel liigub eelsalvestatud kõrgterav video).*”.

### **3.3 Rahulolu virtuaalse töökorralduse ja sisekommunikatsiooniga ettevõttes**

Peatükis analüüsitakse rahulolu virtuaalse töökorraldusega organisatsioonis, nii üldistatult kogu uuringu kohta, kui ka eraldi eraettevõtete ja riigiasutuste kohta. Esitatud joonistel (Joonis 11; Joonis 12) saab näha vastuste keskvaartust ja standardhälvet väidetele.



Joonis 11. Rahulolu virtuaalse töökorraldusega I, keskväärtus/standardhälve väidetele

Uuringust selgus, et suurem osa vastajaid on peaaegu täiesti rahul virtuaalse töökorraldusega oma organisatsioonis ( $m=4,10$ ;  $SD=0,97$ ), eraettevõtetes veidi vähem ( $m=4,05$ ;  $SD=1,02$ ) kui riigiasutustes ( $m=4,17$ ;  $SD=0,89$ ). Protsentides väljendatuna on 80,5% vastanuist nõus või pigem nõus väitega, et töökorraldusega ollakse rahul. Sellest järeldub, et virtuaalne töökorraldus on suudetud töötajale juhtkonna poolt arusaadavaks teha ja vastab valdava osa töötajate vajadustele.

Kommentaaries lisati töökorralduse puudusena, et „*Kuna ettevõttes ei ole kindlaks määratud suhtuskanaleid, siis tekib palju segadust kui suhtlus toimub kasutades pidevalt erinevaid kanaleid. Peaks hakkama mõtlema selle peale, et suheldakse kindlates kanalites.*“. See tõdemus on väga oluline ka teooria osas esitatud materjali põhjal, kus väidetakse, et kanalite paljusus tekitab töötajais stressi ja segadust (Walsh & Brinker, 2016).

Küsimusele, kas töötajad sooviksid virtuaalset tööd teha suuremas mahus kui praegu, jäi vastuste keskmine „pigem mitte“ või „nii ja naa“ vahele ( $m=2,64$ ;  $SD=1,28$ ), sealjuures eraettevõtetes ( $m=2,52$ ;  $SD=1,27$ ) sooviti veebis tehtava töö mahtu suurendada vähem kui riigiasutustes ( $m=2,79$ ;  $SD=1,28$ ). Vastustest järeldub, et virtuaalse töö osakaaluga üldjoontes ollakse rahul, kuid 26% ehk üle veerandi vastajaid sooviks teha virtuaalset tööd senisest suuremas mahus. Siinkohal tuleb meelde tuletada küsimust „Millist virtuaalse töökorralduse meetodit kasutatakse Teie töökohas?“, millele vastas 41 vastajat, et teeb peamiselt veebipõhist tööd ja ainult veebipõhist tööd tegi 12 inimest, seega 53 inimest 108st küsitlusest tegutseb juba üsna maksimaalsel määral virtuaalsel teel.

Väitele, „Virtuaalne suhtlus meie organisatsioonis erineb näost näkku suhtlusest meie organisatsioonis“, antud vastustest selgus, et erinevusi mõnevõrra on ( $m=3,11$ ;  $SD=1,11$ ) ja erinevused on tunduvalt suuremad eraettevõtetes ( $m=3,30$ ;  $SD=1,18$ ) võrreldes riigiasutustega ( $m=2,97$ ;  $SD=1,03$ ). Võib järeldada, et vastajate jaoks ei ole virtuaalne suhtlus ja näost näkku suhtlus samastatud (38% leiab, et erinevusi on või pigem on), kuid nad sarnanevad piisavalt, et suuremaid probleeme vältida. Kommentaaries lisati, et „*Häälkoosolekutel pole tavapärastega (näost näkku koosolekutega) vahet: algab ikka small shat'i ja uudiste vahetamisega. Kõik osalevad aktiivselt ka sisulises osas.*“. Veel toodi välja kirjaliku ja näost näkku suhtluse erinevusena, et „*Kirjalikul suhtlemisel peab arvestama, et kõik, mis seal kirjas on jääb igavasti alles, seda enam tagasi võtta ei saa.*“. Info talletumine on teooria kohaselt üks kirjaliku suhtluse kasulik omadus – nimelt saavad töötajad üksteisele jätta infot või teavet sobival ajal töötlemiseks ja üle lugemiseks. Suulises suhtluses vahetatud info enamjaolt haihtub - mida rohkem näost näkku kohtumisi teabe vahetamiseks vaja läheb, seda tõenäolisemalt kaob andmete edastamisel suur osa infost (Zhang & Venkatesh, 2013).

Uuriti ka emotikonide kasutamist. Kuna kiirsõnumisuhtlusest puuduvad näoilme, hääletoon, siis emotikonid aitavad soovitud sõnumit paremini edastada (Linkov, Šmerk, Li, & Šmahel, 2014) ning sõnumit vajadusel pehmendada ja/või tugevdada (Skovholt, Grønning, & Kankaanranta, 2014). Uuringust selgus, et emotikone kasutatakse sõnumite pehmendamiseks või tugevdamiseks keskmisest kõrgemal määral ( $m=3,32$ ;  $SD=1,34$ ). Vastajaist 48,1% vastajaid oli väitega pigem nõus või nõus ja veel 23,1% vastas, et oleneb olukorrast. Kirjutatud sõnade pehmendamine on

võtmetähtsusega, sest kipume veebisõnumitest halvimat välja lugema, kuna need pakuvad nii vähe emotsionaalseid juhiseid (Ho, 2015). Uuringule vastanud eraettevõtete töötajad kasutavad emotikone tunduvalt rohkem ( $m=3,69$ ;  $SD=1,19$ ) kui riigiasutuse töötajad ( $m=2,85$ ;  $SD=1,38$ ). Seda erinevust võib seletada riigiasutuste ametlikuma olemusega, mistõttu emotikone kasutatakse sealses virtuaalses kommunikatsioonis vähem.

Väitega, „Kõik organisatsiooni töötajad on piisavalt kaasatud arvamuste vahetamisse virtuaalsel teel“, kaldusid vastajad pigem nõus olema ( $m=3,60$ ;  $SD=1,02$ ) ja seda peaaegu võrdselt nii eraettevõtetes ( $m=3,59$ ;  $SD=1,01$ ) kui ka riigiasutustes ( $m=3,62$ ;  $SD=1,05$ ). Protsendid näitavad, et 57,4% töötajaid tunneb end kuulda võetuna ja saab oma arvamust avaldada. Teooria ütleb, et kuna üha laialdasem virtuaalsuhtluse kasutamine vähendab ilmselt edaspidi näost näkku isiklikke kohtumisi juhtide ja töötajate vahel veelgi, siis on oluline, et juhid suudaksid töötajad panna virtuaalses kommunikatsioonis efektiivselt osalema (Maina, 2013). Lisaks on üks tugeva virtuaalses töökorralduses tegutseva juhi vajalik omadus, et ta peab muutuma töötaja kontrollijast töötaja kuulajaks (Kerfoot, 2010). Uuringu põhjal võib väita, et veidi üle poolte vastajate organisatsioonides tegutsevad juhid selles vallas asjatundlikult.

Uuringu väitele, „Tunnen end virtuaalselt tööd tehes oma töökoha ja kolleegidega emotsionaalselt seotuna“, tuli keskmiseks vastuseks „pigem mitte“ või „nii ja naa“ ( $m=2,90$ ;  $SD=1,08$ ). Vastuse, et „pole väitega nõus“, „pigem ei ole nõus“ ja „nii ja naa“, andis kokku 72,3% vastanuist. Teooria osas leitu kinnitab seda tulemust, öeldes, et kui töötajad ei suhtle näost näkku, väheneb ka nende omavaheline side (Zhang & Venkatesh, 2013) ning et ilma sidet tundmata on kaastöötajatel väga raske püsida samal lainel (Champion, 2015). Üks virtuaalse töökorralduse tingimustes töötava juhi oluline oskus ongi aidata luua töötajatel paremat emotsionaalset seotust oma töökohaga (Kerfoot, 2010). Uuringust selgus, et eraettevõtetes oli emotsionaalse seotuse tunne virtuaalse töökorralduse puhul madalam ( $m=2,75$ ;  $SD=1,04$ ) kui riigiasutustes ( $m=3,09$ ;  $SD=1,10$ ). Sellest tulemusest võime järeldada, et riigiasutustes tehakse emotsionaalse seotuse tagamiseks ilmselt rohkem pingutusi kui eraettevõtetes.

Otsese juhiga on julgustatud vajadusel ise virtuaalselt ühendust võtma suurem osa töötajaid ( $m=3,85$ ;  $SD=1,29$ ), eraettevõtetes veidi rohkem ( $m=3,90$ ;  $SD=1,31$ ) kui riigiasutustes ( $m=3,79$ ;  $SD=1,27$ ). Seda võib seletada sellega, et enamik eraettevõtteid, kus vastajad töötavad, on väiksemad kui küsitletud riigiasutuste töötajate organisatsioonid ja seega eraettevõtete struktuur on vähem bürokraatlik ning võimaldab juhiga vahetumalt suhelda. Samas vastas 34,2% töötajaid väitega, pole nõus, pigem ei ole nõus või nii ja naa, ehk siis juhtidel oleks vaja töötajaid enam julgustada vajadusel enda poole pöörduma. Teooriapõhiselt on ülespoole suunatud sisekommunikatsioon väga

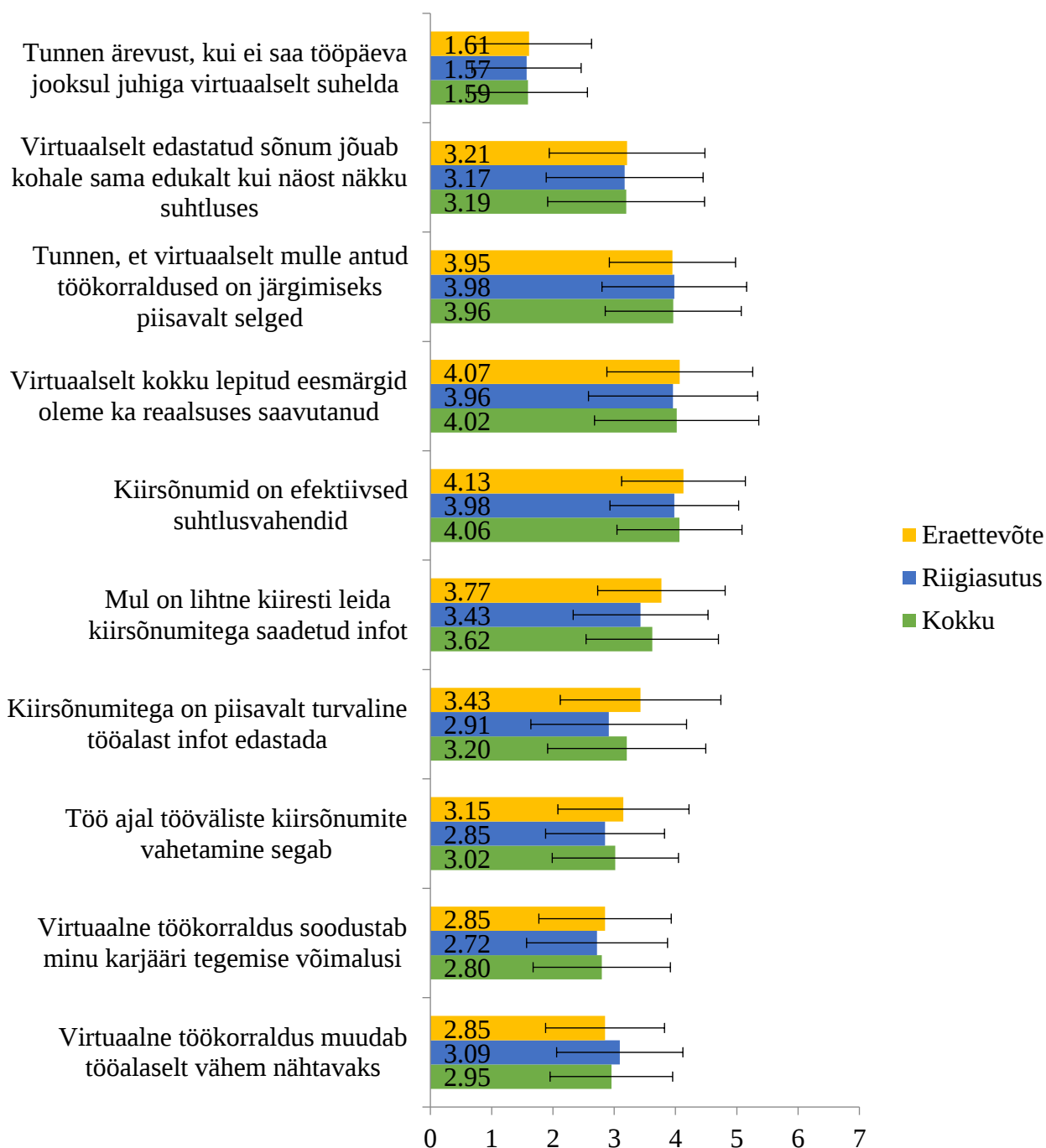
oluline märkamaks varakult organisatsioonis esinevaid probleeme (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016).

Juhilt saab alati vastused oma virtuaalsel teel esitatud küsimustele väga suur osa vastajaist ( $m=4,28$ ;  $SD=1,03$ ). 81,5% vastajaist on väitega nõus või pigem nõus, sealjuures eraettevõtetes ( $m=4,18$ ;  $SD=1,07$ ) veidi vähem kui riigiasutustes ( $m=4,40$ ;  $SD=0,97$ ). Vastustest järeldub, et virtuaalselt esitatud küsimused on juhtidele prioriteediks ja virtuaalsed kanalid on hea moodus juhilt vastuseid saada. See tulemus on väga hea, sest juht peab andma infot ja vastuseid õigeaegselt, vastasel juhul ei saa töötaja teavet töödelda ja organisatsiooni kommunikatsioonis tekib tõrge (Bucata & Rizescu, 2017).

Väide, eelistan juhiga suhelda just virtuaalsete kanalite kaudu, sai kõhkleva hinnangu ( $m=2,86$ ;  $SD=1,12$ ), eraettevõtetes on tulemus kõrgem ( $m=3,03$ ;  $SD=1,08$ ) kui riigiasutustes ( $m=2,64$ ;  $SD=1,15$ ). Lähemalt uurides näeme, et 33,3% töötajaist ei ole väitega nõus või pigem ei ole nõus. Siit saame järeldada, et otsene suhtlus juhiga on vastajaile tähtis ja seda täiel määral virtuaalse suhtlusega asendada ei soovita. Ka on siin ilmselt seos teooria osas välja tooduga, kus öeldakse, et virtuaalses suhtluses kipume olema karmimad (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016) ja seega on võimalik, et vastajad soovivad juhiga otse suhelda, et lisaks vastusele näha ka juhi kehakeelt ja kuulda kõnetooni. Kommentaarides lisati, et „*See, millist kanalit ma juhiga suhtlemiseks kasutan sõltub sõnumi sisust (nt tihti on vaja sõnumile lisada mingeid faile) ja kui tean, et juht on hõivatud, siis ma ju ei helista talle sel ajal, vaid pigem kirjutan.*“. Vastaja ütleb, et juht on hõivatud inimene ja ta ei soovi teda asjatult segada. Teooria kohaselt on samuti kirjutamine vähem häirivam kui helistamine (Danziger & Garrett, 2007). Oluline on ka mainida, et virtuaalne kommunikatsioon on näiteks introvertide jaoks lihtsam kui näost näkku suhtlus ning need töötajad eelistavadki virtuaalset suhtlemist otsesele (Kang & Munoz, 2014).

Väitega, „Tunnen ärevust, kui ei saa virtuaalse tööpäeva jooksul kolleegidega virtuaalselt suhelda“, ei olnud suurem osa vastajaist nõus ( $m=1,81$ ;  $SD=1,00$ ), so 74,1% ei tunne pigem või üldse ärevust, eraettevõtteis vähem ( $m=1,92$ ;  $SD=0,97$ ), riigiasutustes rohkem ( $m=1,66$ ;  $SD=1,03$ ). Uuringust selgus ka, et osalenud töötajad ei tunne üldiselt ärevust ka siis, kui ei saa virtuaalse tööpäeva jooksul juhiga virtuaalselt suhelda ( $m=1,59$ ;  $SD=0,90$ ), so 84,2% vastasid, et ei tunne kas üldse või pigem ei tunne ärevust (Joonis 12). Eraettevõtteis oldi väitega veidi vähem nõus ( $m=1,61$ ;  $SD=0,86$ ) kui riigiasutustes ( $m=1,57$ ;  $SD=0,95$ ). Teooria ütleb, et virtuaalses meeskonnas, mille juht on kaugel ja kättesaamatu, on töötajate ärevuse tase kõrge (Champion, 2015). Uuringu tulemustest saab järeldada, et virtuaalse tööpäeva jooksul ei ole uuringus osalejail ilmtingimata vaja

kolleegide või juhiga ühendust hoida, töötajad tunnevad end ka iseseisvalt töötades kindlalt. Iseseisvus on teooria kohaselt virtuaaltöös töötaja olulisim omadus (Dimitrov, 2018).



Joonis 12. Rahulolu virtuaalse töökorraldusega organisatsioonis II, keskväärtus/standardhälve

Virtuaalses kanalis edastatud sõnum jõuab uuringule vastajate arvates ühelt töötajalt teiseni sama edukalt kui näost näkku suhtluses keskmisest rohkemal tasemel ( $m=3,19$ ;  $SD=1,16$ ; eraettevõtteis  $m=3,21$ ;  $SD=1,17$ , riigiasutustes  $m=3,17$ ;  $SD=1,15$ ). Vastustest järeldub, et teatud juhtudel siiski ei toimi virtuaalne suhtlus nii edukalt kui näost näkku suhtlus, sest 28,7% vastajaist ehk peaaegu

kolmandik pigem pole või üldse pole väitega nõus. Teooria ütleb, et meil on palju keerulisem edastada öeldavat e-kirja või kiirsõnumiga, võrreldes sellega, kui räägime näost näkku, kuid ometi usume siiski, et oleme e-kirjas või sõnumis täiesti mõistetavad (Ho, 2015). Teooriast niisiis järeldub, et enda oskust kirjalikult mõtteid edasi anda osaliselt ülehinnatakse. Siiski näitavad vastused järgmisele uuringus esitatud väitele, et suur osa vastajaist tunneb, et virtuaalsel teel talle antud töökorraldused on järgimiseks piisavalt selged ( $m=3,96$ ;  $SD=0,92$ ), protsentuaalselt nõustus või pigem nõustus väitega 73,2% vastanutest, veidi madalam oli tulemus eraettevõttele ( $m=3,95$ ;  $SD=0,88$ ) võrreldes riigiasutustega ( $m=3,98$ ;  $SD=0,97$ ). Võib väita, et virtuaalsed vahendid ja kanalid sobivad olenemata mõningatest puudustest töökorralduste andmiseks ja mõistmiseks.

Uuriti ka, kas meeskonnas virtuaalselt kokku lepitud tööalased eesmärgid on ka reaalsuses saavutatud ning sellega nõustus enamik vastajaist ( $m=4,02$ ;  $SD=0,83$ ), eriti kõrge nõustumise aste oli eraettevõttele ( $m=4,07$ ;  $SD=0,83$ ), kuid ka riigiasutustes ( $m=3,96$ ;  $SD=0,83$ ). Need vastused näitavad taaskord virtuaalsete kanalite töötõhusust, sest 76% töötajaid on väitega täiesti või pigem nõus. Teooria põhjal teame, et meeskondades reaalsete tulemuste saavutamisel on kommunikatsioon üks ettevõtte olulisemaid juhtimisvahendeid. Virtuaalset suhtlust piiravad ajalised ja ruumilised piirangud vähe, seega kasutavad tänapäevased töötajad virtuaalseid suhtlusvahendeid töö tegemiseks tulemuslikult ära (Zhang & Venkatesh, 2013).

Minnes kiirsõnumite (nt Skype, Messenger) juurde, uuriti, kuivõrd vastajad peavad neid virtuaalses kommunikatsioonis efektiivseteks suhtlusvahenditeks. Teooria ütleb kiirsõnumite kiituseks, et kiirsuhtlusprogrammide kasutamisel virtuaalses kommunikatsiooniprotsessis on palju eeliseid, sest need ühendavad inimesi sõltumata asukohast (Maina, 2013). Kiirsõnumitega suhtlemist kasutades valivad töötajad ise suhtluse intensiivsuse ja toimumise aja. Online suhtlus on näost näkku suhtlemisest vähem pealetükkiv ja laseb teha mitut (töö)asja korraga. Lisaks on virtuaalsetel suhtlussüsteemidel tohtu hulk kasutajaid, võimaldades kiirsõnumite kasutajatel töökaaslastega tihedamas ühenduses olla kui mittekasutajad (Danziger & Garrett, 2007; Maina, 2013). Väga suur osa lõputöö uuringus osalenutest pidas samuti kiirsõnumite kasutamist kommunikatsioonis efektiivseks ( $m=4,06$ ;  $SD=0,97$ ), eraettevõtetes rohkem ( $m=4,13$ ;  $SD=0,92$ ) kui riigiasutustes ( $m=3,98$ ;  $SD=1,03$ ). Väitega oli nõus või pigem nõus 77,8% vastanutest, seega saame järeldada, et kiirsõnumite kasutamine on kasutajate arvates efektiivse virtuaalse tööelu lahutamatu osa. Siiski lisati kommentaarides, et *”Kiirsõnumite osas: me ei kasuta neid tööalasel suhtlemisel. Kui on kiire, siis helistatakse, sest ma ei pruugi sõnumit märgata. Meil ei ole nõuet, et töötaja peab kogu aeg olema kodukontori ajal ettevõtte e-kanalites. Meil on nõue, et töötaja peab olema tööajal*

*kättesaadav, st vastama telefonile. Klientide e-kirjadele peame vastama kolme tööpäeva jooksul. Paljud tööülesanded täidan kasutatades lokaalset arvutit.”.*

Kuna kiirsõnumisuhtluse negatiivse poolena toodi teoorias välja vahetatud info otsimine põhjatust postkastist, samuti mitmetesse eri keskkondadesse jäetud teated (Walsh & Brinker, 2016), siis otsiti uuringus sellele küsimusele vastust. Kiirsõnumitega saadetud tööalast infot on uuringus küsitletud töötajatel vajadusel pigem lihtne kiiresti leida ( $m=3,62$ ;  $SD=1,23$ ). Protsentides nõustus väitega 57,5% vastanutest, kuid probleeme oli 19,5%-l vastanutest, kes ei olnud väitega info leidmise lihtsuse kohta üldse või pigem mitte nõus. Eraettevõteteis oli info leidmine veidi lihtsam ( $m=3,77$ ;  $SD=1,20$ ) kui riigiasutustes ( $m=3,43$ ;  $SD=1,25$ ). Seda võib selgitada eraettevõtete võimaliku väiksema bürokraatia hulgaga, samuti sellega, et eraettevõteteis võib olla vähem pika kestvusega projekte kui riigiasutustes ja infot ei tule nii pikalt ajas tagasi otsida. Kommentaarina lisati, et *”Ja veel märkuseks, et e-posti saates võiks ikka kirjutada vähemalt märksõna, millest hakkab nüüd juttu tulema, see aitaks hiljem sama meili lihtsamalt ülesse leida. Kahjuks paljud seda ei tee ja nii kaotatakse hiljem väärtuslikku tööaega otsides kindlat kirja.”.*

Väitele, *”Leian, et kiirsõnumitega on piisavalt turvaline tööalast infot edastada”*, vastati keskmiselt vastusega *”nii ja naa”* ( $m=3,20$ ;  $SD=1,24$ ), eraettevõtete töötajad usaldasid kiirsõnumeid märksa rohkem ( $m=3,43$ ;  $SD=1,13$ ) kui riigiasutuste töötajad ( $m=2,91$ ;  $SD=1,33$ ). Pigem nõustus või nõustus väitega 42,6% vastanutest, kuid väitega ei olnud üldse või pigem mitte nõus 28,7% vastanutest, mis on pea kolmandik töötajaist. Kommenteeriti juurde, et *”Leian, et kiirsõnumitega on piisavalt turvaline tööalast infot edastada. - sõltub edastatavast infost. Näiteks - edastan meeldetuletuse ”täna kell 16 broneering”.* Selle küsimuse juures tuleb välja tuua, et arvamused sõnumite vahetamise turvalisuse kohta ilmselt erineb tööandja ja töövõtja vaates. Teooria osas on välja toodud virtuaalse töökorralduse reeglite koostamise olulisus ja kindlasti tuleb töötajaid turvalisuse osas koolitada, vastasel juhul võib tähtis siseinfo lekkima minna. Turvariskideks on näiteks kasvõi kiirsõnumite sisu pealtnägemine konkurendi poolt või korraga mitut vestlust pidades info kogemata valele inimesele saatmine (Maina, 2013).

Küsitlusega uuriti ka, kas töö ajal tööväliste kiirsõnumite vahetamine segab tööd ja sellele väitele vastati *”nii ja naa”* ( $m=3,02$ ;  $SD=1,22$ ), eraettevõtete töötajaid segas tööväliste kiirsõnumite vahetamine rohkem ( $m=3,15$ ;  $SD=1,21$ ) kui riigiasutuste töötajaid ( $m=2,85$ ;  $SD=1,22$ ). Protsentides väljendudes arvas 34,2% vastanuid, et töövälised kiirsõnumid ei sega neid üldse või pigem ei sega ja sama protsent vastanuid leidis ka, et segavad või pigem segavad. Teooria osas saab välja tuua, et kuigi kiirsõnumid võivad küll kohati takistada tööd, siis teevad nad seda vähem kui näiteks telefonikõned (Danziger & Garrett, 2007). Kommentaarina lisati, et *”Töö ajal tööväliste*

*kiirsõnumite vahetamine - meie asutuses pole see tavaks ja isegi kui saadetakse, siis kohustust vastata pole.*”. On ilmselge, et vastaja asutuses on vastav reegel paika pandud ja ta järgib seda.

Karjääri tegemise võimalusi organisatsioonis virtuaalne töökorraldus vastajate arvates pigem ei soodustanud või soodustas vähe ( $m=2,80$ ;  $SD=0,98$ ), eraettevõtete töötajate arvates soodustab virtuaalne töökorraldus karjääri rohkem ( $m=2,85$ ;  $SD=0,93$ ) kui riigiasutuste töötajate arvates ( $m=2,72$ ;  $SD=1,06$ ). Seda, et virtuaalne töö pigem soodustab või soodustab täielikult tööalast karjääri, arvas 17,6% vastanutest, aga üldse või pigem mitte ei nõustunud väitega 38% töötajaid. Ka teooria kohaselt on virtuaalse töökorralduse puhul riskiks see, et töötajad, kes on rohkem kaugtööl, jäävad karjäärivõimalustest ilma, kuna nad ei ole nõ pildil (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017).

Järgmine väide oli, et virtuaalne töökorraldus muudab töötaja organisatsioonis tööalaselt vähem nähtavaks, milles ei osatud kindlat seisukohta võtta ( $m=2,95$ ;  $SD=1,23$ ), protsentuaalselt vastas 39,8%, et pigem nõustub või nõustub täielikult väitega, 36,1% ei nõustunud väitega üldse või pigem mitte. Eraettevõtteis olid väitega väiksemal määral päri ( $m=2,85$ ;  $SD=1,14$ ) kui riigiettevõtteis ( $m=3,09$ ;  $SD=1,35$ ). Järelikult on riigiasutustes tööalaselt vähem nähtavaks muutumine virtuaalse töökorralduse puhul tajutavam. Selle väite tulemus läheb kokku eelmise väite tulemusega, kus leiti, et virtuaalne töökorraldus karjääri tegemise võimalusi pigem ei suurenda. Teooria kinnitab seda - virtuaalsed meeskonnaliikmed võivad teooria põhjal muutuda vähem nähtavaks nii töökaaslaste kui ka juhtide jaoks ning võivad seeläbi kaotada tööalase läbirääkimisvõime (näiteks palgas, töötingimustes) ja kogeda vaimse, füüsilise ja sotsiaalse eraldatuse tundeid (Endersby, Phelps, & Jenkins, 2017; Kieslinger, Tschank, Schäfer, & Fabian, 2018).

Viimases, teemaploki lahtises küsimuses oli võimalik tuua näiteid oma tööelust seoses eelmiste küsimustega. Lisati üheksa kommentaari, mis on võimalusel paigutatud sobivate küsimuste juurde. Siinkohal jääb välja tuua kaks kommentaari:

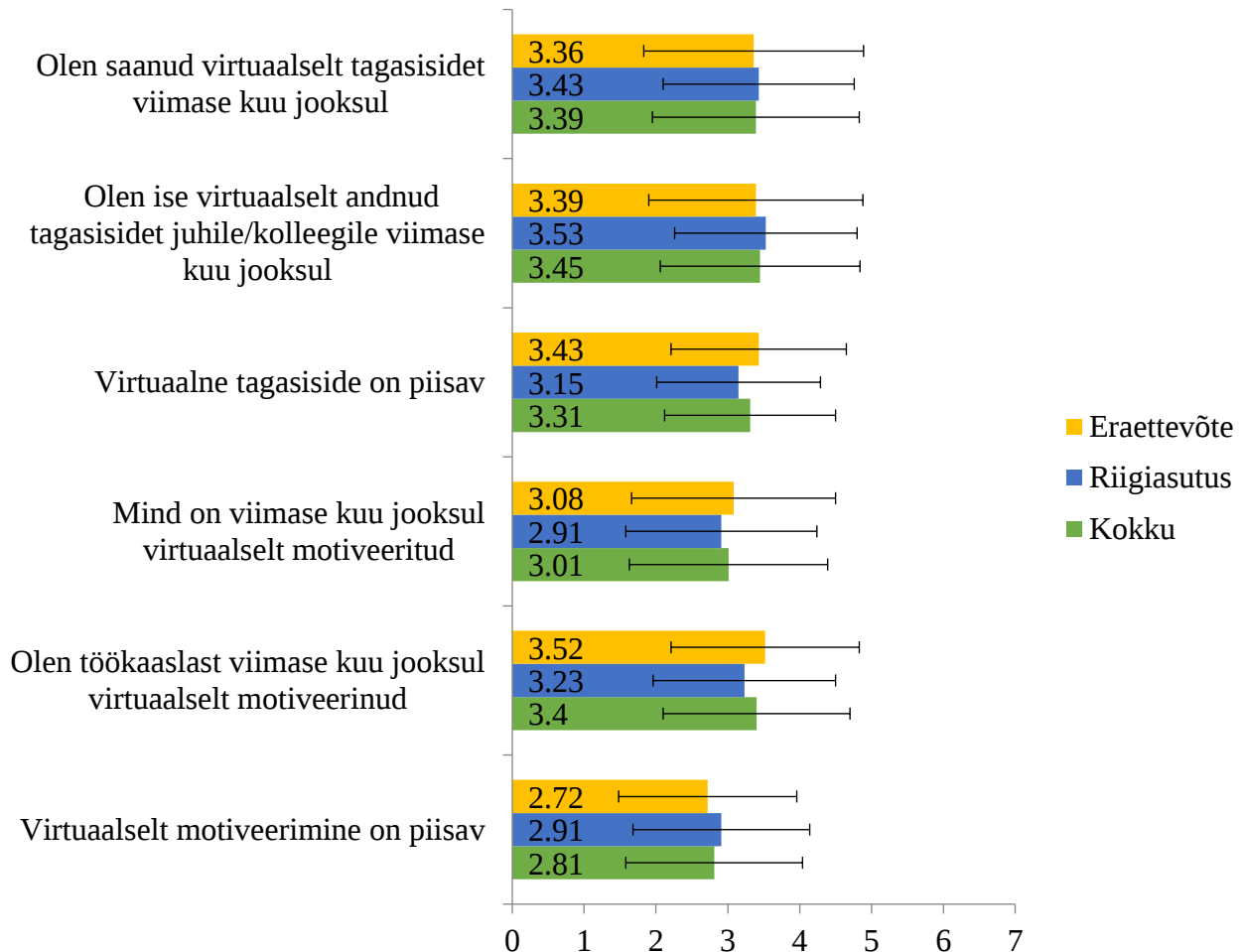
*”Pikalt ainult kodukontoris viibimine nüristab vaimu ja aeg ajalt on väga vajalik kolleege näha.”.*

*”Olin oma uue kliendiga korra varasemalt kohtunud tööalaselt teises firmas tööl olles. Reageerisin tema tööotsija kuulutusele ja sõlmisime virtuaalse koostöö lepingu aastal 2003. Korra kohtusime alles aastal 2016 ja teiste juhtidega sealt suurest firmast ei füüsiliselt kunagi kohtunud. Koostöö on kestnud 18 aastat...”.*

Probleemseteks kohtadeks selles teemaploki, millega juhtidel tuleks enam tegeleda, on virtuaalset tööd tegeva töötaja emotsionaalse seotuse säilitamine töökoha ja kolleegidega, samuti töötaja vähesema nähtvuse probleem organisatsioonis ja tema karjääri tegemise võimaluste soodustamine, samuti tööalase info virtuaalsel teel vahetamise turvalisuse teemad.

### 3.4 Tagasiside ja motiveerimine virtuaalses töökorralduses

Peatükis analüüsitakse vastuseid väidetele tagasiside ja motiveerimise kohta virtuaalses töökorralduses. Esitatud joonisel (Joonis 13) on näha keskväärts ja standardhälve üldistatult kogu uuringu kohta ja eraldi eraettevõtete ja riigiasutuste kohta.



Joonis 13. Keskväärts/standardhälve väidetele tagasiside ja motiveerimise kohta

Virtuaalne tagasiside tuleks teooria kohaselt läbi viia võimalikult kiiresti peale ülesande täitmist, st ajal kui mälestused on värsked, sest viivitus virtuaalsel tagasisidestamisel võib kergesti muuta ka individuaalse, kohandatud ja abistava tagasiside liiga üldiseks ja kasutuks (Basu, Parvizi, & Chin, 2013). Uuringust selgus, et ise andis kolleegile või juhile virtuaalsel teel tagasisidet viimase kuu aja jooksul veidi rohkem inimesi ( $m=3,45$ ;  $SD=1,39$ ), kui oli neid, kes ise virtuaalselt tagasisidet said ( $m=3,39$ ;  $SD=1,44$ ), eraettevõtetes saadi tagasisidet viimase kuu jooksul vähem ( $m=3,36$ ;  $SD=1,53$ ) kui riigiasutustes ( $m=3,43$ ;  $SD=1,33$ ). Protsentuaalselt oli ise tagasisidet andnud 56,5% vastajaid, tagasisidet saanud oli 54,7% vastanuid. On hea, kui sisekommunikatsioon ettevõttes on

kahesuunaline, ülespoole suunatud sisekommunikatsioon annab töötajatele võimaluse sõna võtta ja anda konstruktiivset tagasisidet organisatsiooni tegevuste kohta (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016). Samuti tuleb soodustada tagasiside andmist meeskondade sees, et töötajad saaksid üksteise kogemustest õppida (Abel-Hunt, 2017). Uuringust selgus, et eraettevõtete töötajad olid tagasiside andmises veidi vähem agarad ( $m=3,39$ ;  $SD=1,49$ ), riigiasutuste töötajad veidi usinamad ( $m=3,53$ ;  $SD=1,27$ ).

Kommentaariks ütles üks vastaja, et *"Rohkem on hakatud kasutama sõnu: aitäh, tubli, väga hea."* Varasemates uuringutes on leitud, et virtuaalsel suhtlemisel ollakse tagasisidestamisel otsekohesemad ja karmimad ning see kehtib nii üles- kui allapoole tagasisidestamisel (Bergman, Dellve, & Skagert, 2016). Lisati ka, et tagasisidestamisel kasutatakse *"kovisiooni veebis"*. Teooria kohaselt on virtuaalses töös tagasisidestamine väga oluline, sest võimaldab kontrollida, kas probleemidest ja nende lahendustest on üheselt aru saadud ja kuhu lahendustega jõutud on (Basu, Parvizi, & Chin, 2013).

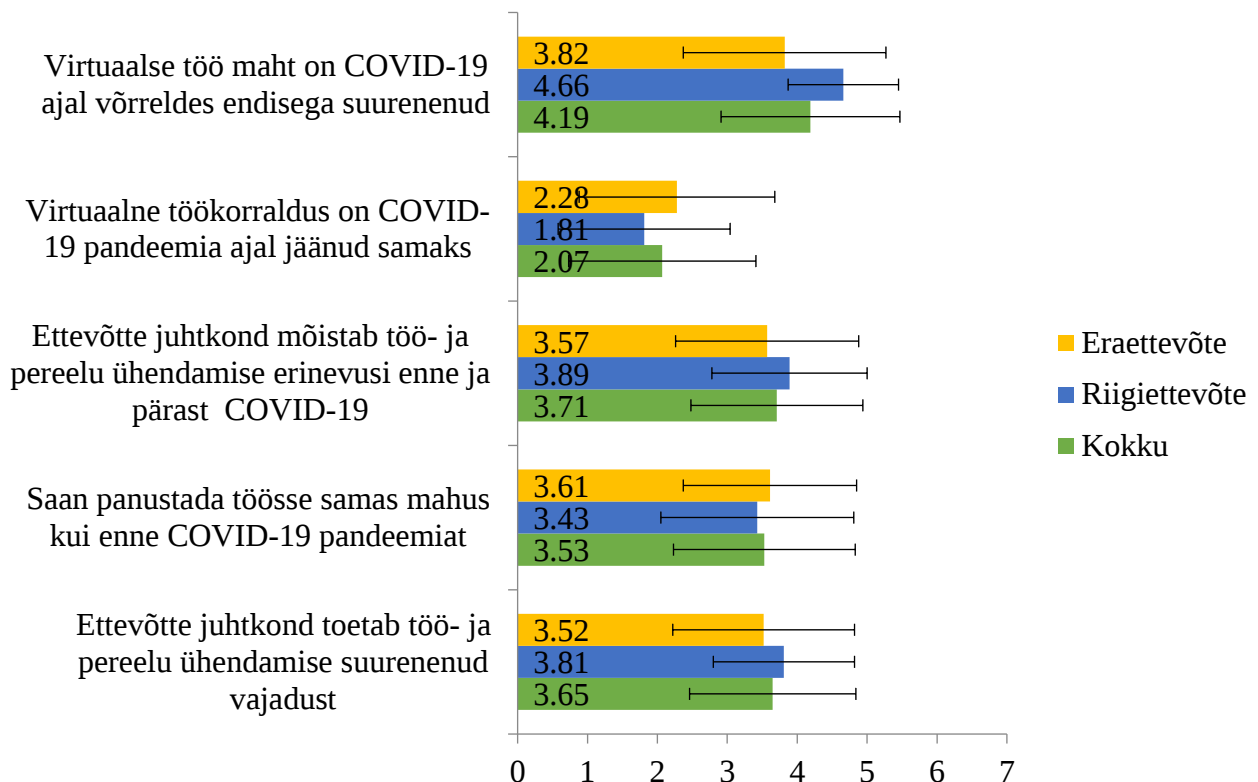
Väitega, et virtuaalsel teel antud tagasiside on tööalaselt piisav ja näost näkku tagasisidet ta ei vaja ( $m=3,31$ ;  $SD=1,19$ ), nõustus täiesti või pigem 46,3% vastanutest, kuid pigem või üldse polnud nõus üle kolmandiku ehk 37,4%. Eraettevõtete töötajad olid rohkem päri ( $m=3,43$ ;  $SD=1,22$ ) kui riigiasutuste töötajad ( $m=3,15$ ;  $SD=1,14$ ). Teooria kohaselt soovitakse siiski tagasisidet anda lisaks näost näkku, sest tagasiside andmisel virtuaalselt on peaaegu võimatu teada, kuidas vastuvõtja saab tagasidest aru, samas kui näost näkku kohtumistel saab tagasisidet väljendada peale sõnade ka kehakeele ja hääletooniga (Basu, Parvizi, & Chin, 2013). Kommentaaridest sai lugeda, et *"Virtuaalne suhtlemine ei asenda näost näkku suhtlemist. Neljasilmajutud tuleks päriselus ära pidada, eriti kui see puudutab kellegi personaalküsimust."*

Väitega, et oldi ise virtuaalsel teel motiveerinud töökaaslast viimase kuu aja jooksul, nõustuti üle keskmise määra ( $m=3,40$ ;  $SD=1,30$ ), so 52,8% oli ise motiveerinud teisi. Eraettevõtete töötajate hulgas on omavahelist motiveerimist rohkem ( $m=3,52$ ;  $SD=1,31$ ) kui riigiasutuste töötajate hulgas ( $m=3,23$ ;  $SD=1,27$ ). Väitega, mind on viimase kuu aja jooksul virtuaalsel teel tööalaselt motiveeritud, vastati nii ja naa ( $m=3,01$ ;  $SD=1,38$ ), väitega oli pigem või täiesti nõus 41,7% vastajaid, kuid 40,7% ei nõustunud pigem või üldse mitte. Keskmist tõi üles eraettevõtete töötajad ( $m=3,08$ ;  $SD=1,42$ ) ja langetasid riigiasutuste töötajate vastused ( $m=2,91$ ;  $SD=1,33$ ). Kommentaariks lisas üks vastaja, et *"Enamasti pannakse Like hästi tehtud töö ees ja see ongi motiveerimine. Samas tundes oma juhti, ega ta reaalselt rohkem ei kiidaks."* Teine vastaja tõdes, *"Ma vist olen liiga vähe, tööd teinud selles ettevõttes veel. Mind ei olegi motiveeritud veel :D"*. Kolmas vastaja tõi huvitava näite ettevõttesisest motiveerimisest, kirjutades, et *"Meeskolleegid*

*tegid naistepäeva auks väga uhke virtuaalse etenduse:!)”*. Seda, et et virtuaalsel teel motiveerimine on tööalaselt piisav ja ta ei vaja näost näkku tunnustamist arvab alla poole vastajatest ( $m=2,81$ ;  $SD=1,23$ ), protsentuaalselt on väitega nõus või pigem nõus vaid 25,9% vastajaist, ülejäänute seisukoht on eitav või kõhklev. Sealjuures nõustuvad väitega vähem eraettevõtete töötajad ( $m=2,72$ ;  $SD=1,24$ ) kui riigiasutuste töötajad ( $m=2,91$ ;  $SD=1,23$ ). Huvitav on, et vaid virtuaalse tagasisidega on nõus leppima peaaegu pool vastanud töötajaist, kuid vaid virtuaalse motiveerimisega tuntuvalt alla poole. See tähendab, et suuremat rahulolu tuntakse motiveerimisest kui see toimub näost näkku, otseses suhtluses. Seda toetab ka teooria, selgitades, et suur vahe näost näkku suhtluse ja virtuaalse suhtluse vahel on, et e-post ja kiirsõnumid ei võimalda kehakeele ja näoilme edastamist, mis on töötajate motiveerimisel eriti oluline (Zhang & Venkatesh, 2013). Seega ollakse pigem nõus tagasisidet virtuaalselt saama, kuid motiveerimist eelistatakse kogeda näost näkku. Tulemuste valguses tuleks juhtidel nii virtuaalset tööalast tagasisidestamist kui motiveerimist tõsta, sealjuures motiveerida pigem näost näkku.

### **3.5 Virtuaalne töökorraldus COVID-19 kriisis**

Peatükis mõtestatakse lahti saadud vastused väidetele virtuaalse töökorralduse kohta COVID-19 pandeemia kontekstis. Joonisel (Joonis 14) tuuakse välja vastuste keskväärtus ja standardhälve nii kogu uuringu kohta kui ka eraettevõtete ja riigiasutuste kohta eraldi.



Joonis 14. Virtuaalne töökorraldus COVID-19 kriisis, keskväärtus/standardhälve

Väitele, „Virtuaalselt tehtava töö maht meie organisatsioonis on COVID-19 pandeemia ajal võrreldes endisega suurenenud“, vastas valdav osa vastajaid pigem nõustuvalt ( $m=4,19$ ;  $SD=1,28$ ). Protsentuaalselt oli väitega täiesti nõus või pigem nõus 76% vastanutest. Töö maht on eriti suures mahus tõusnud riigiasutuste töötajail ( $m=4,66$ ;  $SD=0,79$ ), eraettevõtete töötajail veidi vähem ( $m=3,82$ ;  $SD=1,45$ ). Siinkohal tuleb meenutada suurt hulka küsitlusele vastanud kutse-, teadus- ja haridustöötajaid (28 vastajat), kelle töökoormuse tõus on olnud seoses COVID-19 pandeemiaga hüppeline. Kommentaariks väidetele lisati, et *”Tellimusi on rohkem, seega aega nendega tegeleda on vähem. Juht päris täpselt ei mõista, et ei saa enam klientidele nii personaalselt läheneda.”* ning toodi välja ka, et *”COVID-19 ajal on töö maht kindlasti kasvanud, sest raske on teha kellajaliselt vahet era-ja tööelu vahel.”*. Ilmselt raamatupidajana töötav vastaja kirjutas, et *”Covid tõi ise väga palju tööd juurde, tohutult suur haiguslehtede kasv, palgatoetused (ühele inimesele sai 3 korda palka arvestatud ja sisestatud), ettevõtete toetused, paljudes firmades töölepingute muudatused seoses töömahu vähenemisega jne.”*.

Eelnevaga seoses pole vastajad väitega, *”Virtuaalne töökorraldus meie organisatsioonis on COVID-19 pandeemia ajal jäänud samaks kui enne pandeemiat”*, pigem nõus ( $m=2,07$ ;  $SD=1,34$ ), kusjuures riigitöötajad nõustuvad vähem ( $m=2,28$ ;  $SD=1,40$ ) kui eraettevõtete töötajad ( $m=1,81$ ;  $SD=1,23$ ).

Protsentides tähendab see, et väitega ei olnud üldse või pigem nõus (ehk siis töökorraldus muutus) 71,2%-l vastanuist, samaks jäi töökorraldus aga 18,6%-l töötajast.

Otsides vastust väitele "Organisatsiooni juhtkond mõistab töö- ja pereelu ühendamise erinevusi enne ja pärast COVID-19 pandeemiat", saime uuringust teada, et üldiselt juhtkond pigem mõistab töötajate arvates olukordade erinevust ( $m=3,71$ ;  $SD=1,23$ ), 60,2% vastajast oli väitega nõus või pigem nõus, eriti hästi mõistetakse olukorda riigiasutustes ( $m=3,89$ ;  $SD=1,11$ ), vähem eraettevõtetes ( $m=3,57$ ;  $SD=1,31$ ). Siiski on 15,7% töötajaid, kes leiavad, et nende ettevõtte pigem ei mõista töö- ja eraelu erinevusi COVID-19 kontekstis. Eduka sisekommunikatsiooni võti aga on teooria kohaselt eeskätt inimeste väärtustamises ja nende tunnete aktsepteerimises (Bucata & Rizescu, 2017).

Uuringust tuleb ka välja, et suur osa küsitletuid kalduvad pigem saama töösse panustada võrreldes eraeluga samas mahus kui enne COVID-19 pandeemiat ( $m=3,53$ ;  $SD=1,30$ ), protsentuaalselt on väitega nõus või pigem nõus 53,7% vastanuist. Väitega ei nõustunud üldse või pigem mitte 27,3% töötajaid, kes ei saa panustada töösse endisel määral. Veidi rohkem nõustuvad väitega eraettevõtete töötajad ( $m=3,61$ ;  $SD=1,24$ ), võrreldes riigiasutuste töötajatega ( $m=3,43$ ;  $SD=1,38$ ). Kommentaariks lisas üks vastaja, et *"Ma tean, et väikeste laste ja koolilaste vanemad on hädas, kuid mul ei ole kodus väikesi lapsi. Mulle meeldib, et saan rohkem kodus töötada, aga mõned kolleegid ootavad pikisilmi silmast-silma suhtlemist."* Teine vastaja kirjeldas valitsevat olukorda nii: *"Reaalne olukord: olen mõttega süvenenud sisulisse (Teams) koosolekusse, kolleegid vaidlevad tuliselt, esialgu olen vait. Aga samal ajal käin kingsepa juures, teen Maximas sisseoste ja kaklen Maxima mobiiliäpiga. Tunne on sürreaalne - peas toimub üks maailm, milles olen mõttega kinni, aga füüsiline keha teeb hoopis muid toiminguid. Edukalt."* See vastus näitab et virtuaalne töökorraldus hägustab piire kodu ja töö vahel, millel on nii positiivseid kui ka negatiivseid tagajärgi. Osalemine korraga kahes keskkonnas võib ka tähendada, et tegelikult ei olda täielikult kohal kummaski neist (Koslowski, Linehan, & Tietze, 2019).

Teooria ütleb, et pikaajalise virtuaalse töökorralduse puhul aitab töötajaid koduse ja tööelu ühendamisel töökorralduse ajakava koostamine ja piisava paindlikkuse võimaldamine juhtide poolt selle järgimisel (Birchmeier, Dyck, Baker, Buhler, & Lebert, 2020). Uuringu järgi organisatsiooni juhtkonna poolt tulev toetus töö- ja pereelu ühendamise suurenenud vajadusele COVID-19 pandeemia ajal on hea, väitega ollakse keskmiselt pigem nõus ( $m=3,65$ ;  $SD=1,19$ ). Protsentuaalselt oli väitega nõus või pigem nõus 56,5% vastanuist. Siiski jääb 16,7% ehk üle veerandi töötajaid toetuseta, sest nemad väitega pigem või üldse ei nõustunud. Juhtkonna toetus on kõrgem

riigiasutustes ( $m=3,81$ ;  $SD=1,01$ ), eraettevõtted võiksid toetust suurendada ( $m=3,52$ ;  $SD=1,30$ ). Tööandjate suuremad pingutused on parim viis töötajate omapoolse pingutuse tagamiseks. Teemaploki lõpetuseks sai tuua huvitavaid näiteid oma tööelust COVID-19 kriisis. Kokku anti viis vastust. Kommentaarid paigutati võimalusel sobivate küsimuste juurde. Liigitamata jäi üks vastus, mis tuuakse ära siin: *”Ülemused on abikaasad ning nad istusid terve perega ja põdesid koroonat. Tööd tehti kordamööda. Kui üks oli siruli maas, siis teine töötas ja vastupidi. Tööd pausile keegi ei pannud.”*

### **3.6 Ettepanekud virtuaalse töökorralduse parendamiseks**

Esmalt esitatakse üldised ettepanekud virtuaalse töökorralduse parendamiseks nii eraettevõtetele kui riigiasutustele teooria, uuringu tulemuste ning analüüsi põhjal, seejärel tehakse ettepanekuid riigiasutustele ja eraettevõtetele eraldi.

#### **Ettepanekud kõikidele organisatsioonidele:**

Ettepanek 1. Uuringu tulemused näitavad, et sõltumata vanusest eelistavad töötajad töökorraldust, kus nad saaksid teha osaliselt virtuaalset tööd lisaks kontoris tehtavale tööle (Joonis 8). Sellest tulenevalt on ettepanek organisatsiooni juhtidele kohaldada senisest enam paindlikku, töötaja soovide ja vajadustest lähtuvat töökorraldust ning arvestada seda tulemust töötajate värbamisel, et meelitada ligi parimaid töötajaid pakkudes neile kombinatsiooni virtuaalsest ja kontoris tehtavast tööst.

Ettepanek 2. Uuringust selgus, et pea pooltes ettevõttes ei ole selgelt määratletud virtuaalse töökorralduse juhiseid (Joonis 10), kuid samas leidis ülekaalukas osa töötajaist, et kiirsõnumitega on piisavalt turvaline tööalast infot edastada (Joonis 12), mistõttu töötajate hinnang turvalisusele ei pruugi kattuda tööandja arvamusega. Organisatsioonide juhtidel tuleb siseinfo kaitseks täpselt paika panna, milliseid andmeid töötajad virtuaalseis kanalites, sh kiirsõnumitega vahetada võivad, milliseid mitte. Autori ettepanek on juhtidele, kelle organisatsioonides virtuaalse töökorralduse juhiseid veel ei ole paika pandud, need selgelt määratleda ja töötajatele teatavaks teha.

Ettepanek 3. Uuringu tulemused näitasid, et peaaegu veerand vastajaid on jäänud töökoha piisava toetuseta töövahendite hankimisel (Joonis 10). Võimalik, et töötajad ei ole ise oma soove piisavalt selgelt väljendanud. Ettepanek organisatsioonide juhtidele on töötajailt küsida, millistest töövahenditest nad puudust tunnevad ja leida võimalused toetada töötajaid töövahendite näol.

Ettepanek 4. Uuringust selgus, et pea kolmveerand töötajaist tunneb end virtuaalselt tööd tehes keskmiselt või vähem oma töökoha ja kolleegidega emotsionaalselt seotuna (Joonis 11). Ettepanek organisatsioonide juhtidele on suurendada emotsionaalset seotust läbi avatuma ja sõbralikuma suhtluse virtuaalsetes kanalites. Emotsionaalse sideme tugevdamisele töökohaga aitab kaasa ka juba mainitud vajalike töövahendite pakkumine, sest see näitab tööandja hoolimist töötajast.

Ettepanek 5. Pea kolmandik uuringus osalejaist avaldas kahtlust, kas virtuaalses kanalis edastatud sõnum jõuab ühelt töötajalt teiseni sama edukalt kui näost näkku suhtluses (Joonis 12). Probleem võib tuleneda nii vigadest sõnumi mõistmisel kui ka vigadest tehnoloogia valikul. Autori ettepanek juhtidele on organisatsioonides üle vaadata virtuaalsete kanalite valik, et need ei dubleeriks üksteist, sest muidu tekib olukord, kus sõnumit peab mitmes erinevas kanalis taga otsima või jääb oluline sõnum üldse lugemata.

Ettepanek 6. Uuringu tulemused näitasid, et töötajate arvates virtuaalne töökorraldus pigem ei soodusta nende karjääri tegemise võimalusi (Joonis 12) ja et virtuaalne töökorraldus arvatavasti muudab nad organisatsioonis tööalaselt vähem nähtavaks (Joonis 12), seega ettepanek juhtidele töötajate töömotivatsiooni hoidmiseks on virtuaalselt tööd tegevaid töötajaid teadlikult senisest rohkem märgata ja tunnustada.

Ettepanek 7. Pea pool uuringule vastanutest märgib, et pole viimase kuu aja jooksul saanud virtuaalsel teel tagasisidet oma tööle ja üle kolmandiku vastanutest on arvamusel, et virtuaalsel teel antud tagasiside pole tööalaselt piisav, vajades ka näost näkku tagasisidet (Joonis 13). Veidi suuremas mahus kehtib sama ka motiveerimise kohta (Joonis 13), seega ettepanek juhtidele on edaspidi töötajaile tagasisidet anda rohkem ja tihedamini ning kombineerida virtuaalselt antavat tagasisidet näost näkku antava tagasisidega. Motiveerimise taset tuleb samuti organisatsioonides parandada. Juhid peavad motiveerimisel arvesse võtma, et seda tuleb pigem teha näost näkku, sest virtuaalne motiveerimine ei ole enamiku töötajate jaoks piisav (Joonis 13).

### **Ettepanekud riigiasutustele:**

Ettepanek 1. Riigiasutuste töötajad tõid uuringus rohkem välja oma infotehnoloogia alast koolitusvajadust (Joonis 10), seetõttu ettepanek riigiasutustele on enam tähelepanu suunata töötajate koolitusvajaduse välja selgitamisele ja täitmisele.

Ettepanek 2. Riigiasutuste töötajad on vähem nõus väitega, et kiirsõnumid on tööalaselt efektiivsed suhtlusvahendid (Joonis 13) ja uuringust selgus, et riigiasutuste töötajail on enam probleeme kiirsõnumite leidmisega e-postkastist (Joonis 13), mistõttu ettepanek on kohaldada vahetatud

sõnumite hilisemaks paremaks leidmiseks korrektset e-mailide pealkirjastamist, samuti mitte kasutada tööks erinevaid kanaleid läbisegi.

Ettepanek 3. Uuringu tulemused näitavad, et riigiasutuste töötajate töökoormus seoses COVID-19 pandeemiaga tõusis märgatavalt (Joonis 14) ja nad olid vähem kindlad, et saavad panustada töösse võrreldes eraeluga samas mahu kui enne COVID-19 pandeemiat (Joonis 14). Olukord võib tekitada töötajais stressi, seega riigiasutuste juhid peaksid autori ettepanekul tegema suuremaid pingutusi töötajate töömahu leevendamiseks. Tuleb läbi mõelda, missuguseid töökorralduslikke reegleid saaks leevendada - töötajaile saab ehk näiteks pakkuda paindlikumaid graafikuid, pikemaid tähtaegu, töö jagamist vähemhõivatud kolleegide vahel jm.

### **Ettepanekud eraettevõtetele:**

Ettepanek 1. Uuringu tulemused näitavad ka, et eraettevõtete töötajate emotsionaalne seotus ettevõttega on virtuaalset tööd tehes madalam kui riigiasutustes (Joonis 11), seega on ettepanek eraettevõtete juhtidele on töötajate emotsionaalse sideme tugevdamiseks ettevõttega tõsta ühisürituste arvu veebis.

Ettepanek 2. Eraettevõtete töötajad peavad kiirsõnumite tööalast vahetamist turvalisemaks kui riigiasutuste töötajad (Joonis 12), samas on eraettevõtetes vähemas mahu määratletud virtuaalse töökorralduse juhised (Joonis 10). Ettepanek juhtidele on selgitada töötajaile virtuaalse kommunikatsiooni turvalisuse põhimõtteid ja määrata kindlaks virtuaalse töökorralduse juhised, vastasel juhul on suur oht ettevõtte siseteabe lekkimiseks.

Ettepanek 3. Uuringu tulemuste järgi on eraettevõtetes juhtkonna toetus ja mõistmine eraelu ja tööelu ühildamisel seoses COVID-19 olukorraga tekkivatele probleemidele väiksem kui riigiasutustes (Joonis 14). Eraettevõtete juhid peavad mõistma, et muutunud olukorras ei pruugi olla võimalik töötajaile esitada endisi nõudeid, seega ettepanek juhtidele on olla paindlikum ja kohandada töökorraldust vastavalt töötajate muutunud vajadustele.

## KOKKUVÕTE

Üha enam virtuaalsemaks muutuv maailm muudab meie töökorralduse olemust tugevalt. Nüüdisaja töötaja ootab, et talle pakutaks võimalust lisaks tööle kontoris ka virtuaalsete kanalite kaudu tööd teha, seda eriti pärast COVID-19 pandeemiat. Organisatsioonide juhtidel tuleb enda peale võtta keerukas ülesanne, koordineerimaks iseseisvate ja organisatsiooniga vähem emotsionaalselt seotud alluvate tööd. Juhtidele toeks olles pakub lõputöö teooriat virtuaalse töökorralduse olemuse kohta ning virtuaalse töökorralduse veebiuuringuga, kus vastajaid kokku 108, kaardistati Eesti riigiasutuste ja eraettevõtete võrdluses organisatsioonide virtuaalse töökorralduse hetkeolukord. Uuringu põhjal tehti ettepanekuid virtuaalse töökorralduse parendamiseks ning kolm organisatsiooni on huvitatud tulemustega tutvumisest ja nende kasutamisest oma virtuaaltöö korraldamisel.

Virtuaalne töökorraldus ei tähenda lihtsalt tööelu kolimist veebi, vaid nõuab ka teadlike muutuste tegemist organisatsiooni töökorraldusse. Teooria ütleb, et virtuaalne töökorraldus sõltub suures osas kasutajate oskustega sobiva tehnoloogia ja suhtluskanali valikust ning juhi virtuaaltöö organiseerimise oskustest. Virtuaaltööd edukalt korraldava juhi olulisimad oskused on usaldusväärse meeskonna loomine, tööülesannete edastamine töötajale läbi virtuaalsete kanalite piisavalt selgelt, et organisatsiooni eesmärgid saaks täidetud.

Uuringu järeldusena selgus, et osaliselt virtuaalne töökorraldus sobib igas vanuses töötajatele nii Eesti riigiasutustes kui eraettevõtetes. Uuring kinnitas, et suurem osa vastajaid on pigem rahul virtuaalse töökorralduse kasutatava tehnoloogiaga oma organisatsioonis. Oma virtuaaltöös vajalikke tehnoloogilisi oskusi peavad töötajad nii eraettevõtetes kui riigiasutustes piisavaks, lisakoolituste vajadust tõstsid uuringus rohkem esile riigiasutuste töötajad. Organisatsioonis oluline määrata kindlaks virtuaaltöö põhimõtted ja juhised, seda nii ettevõttes jagatava info turvalisuse tõttu kui ka töötajatele tegutsemiseks raamistiku määramiseks. Uuringust järeldus, et riigiettevõtetes on tõenäolisemalt virtuaalse töökorralduse põhimõtted ja juhised kindlaks määratud.

Levinuimad virtuaaltöös kasutatavad suhtluskanalid on e-post ja kiirsõnumid, lisaks telefonikõned. Kiirsõnumite suhtes olid uuringu järgi eraettevõtete töötajad üldiselt positiivsemalt meelestatud. Uuringuga leiti, et väga suur osa eraettevõtetes töötavaist vastajaist pidas kiirsõnumeid efektiivseiks töövahenditeks, samas kui riigiasutuste töötajad ei nõustunud selle väitega nii entusiastlikult. Riigiasutuste töötajad nõustusid ka tunduvalt vähem enesekindlalt väitega, et kiirsõnumitega on piisavalt turvaline tööalast infot edastada.

Eraettevõtete töötajail on oma sõnul kiirsõnumitega saadetud tööalast infot vajadusel lihtsam postkastist kiiresti üles leida kui riigiasutuste töötajail. Suur erinevus oli ka emotikonide kasutamises. Tööalaste sõnumite pehmendamiseks või tugevdamiseks kasutatakse eraettevõtetes palju rohkem emotikonide abi kui riigiasutustes.

Virtuaalse töökorralduse puhul on teooria kohaselt ülioluline töötajate iseseisvus. Uuringust selgus, et Eesti organisatsioonide töötajad on võimelised omapäi töötama, sest vastustest väitele, tunnen ärevust kui virtuaalse tööpäeva jooksul ei õnnestu kolleegi või juhiga virtuaalselt suhelda, järeldub, et riigiasutuste ega ka eraettevõtete töötajais see ärevust pigem ei tekita. Iseseisvalt töötamise oskust näitab ka suure osa vastajate nõustumine väitega, et virtuaalselt kokku lepitud eesmärgid on organisatsioonides ka reaalselt täidetud.

Virtuaalses töökorralduses on tähtis juhi oskus hoida töötajate emotsionaalse sidet töökohaga, vastasel juhul kannatab alluvate töömotivatsioon. Uuringust selgus, et eraettevõtete töötajad leidsid, et on virtuaalselt tööd tehes vähem oma töökoha ja kolleegidega emotsionaalselt seotud kui seda arvasid riigiasutuste töötajad. Riigiasutuste töötajate meelest muudab samas virtuaalne töökorraldus tõenäolisemalt töötaja organisatsioonis tööalaselt vähem nähtavaks ja nad nõustuvad ka enam, et karjääri tegemise võimalusi organisatsioonis virtuaalne töökorraldus pigem ei soodusta.

Tagasiside ja motiveerimine Eesti organisatsioonide virtuaalses töökorralduses vajab parandamist, sest vaid ligi pool töötajatest kinnitas, et teda oli viimase kuu aja jooksul virtuaalselt motiveeritud või tagasisidestatud. Riigiasutuste töötajad said viimase kuu aja jooksul virtuaalsel teel rohkem oma tööle tagasisidet. Nii teooriast kui ka uuringu tulemustest järeldub, et tagasiside ja motiveerimise puhul tuleb kombineerida näost näkku ja virtuaalset kommunikatsiooni.

Uuringust selgunud suurim erinevus riigiasutuste ja eraettevõtete vahel oli hinnangutes väitele virtuaalselt tehtava töö mahu kasvus COVID-19 ajal võrreldes endisega, sest riigiasutuste töötajate koormus kasvas tunduvalt rohkem kui eraettevõtete töötajail. Sellega seonduvalt nõustusid riigiasutuste töötajad vähem väitega, et saavad panustada töösse võrreldes eraeluga samas mahu kui enne COVID-19 pandeemiat. Eraettevõtetes samas toetab ja mõistab organisatsiooni juhtkond vähem töö- ja pereelu ühendamise suurenenud vajadust COVID-19 pandeemia ajal kui riigiasutustes.

Lõputöö täitis oma eesmärgid. Puudusena saab välja tuua uuringule vastajate vähesa arvu võrreldes populatsiooniga, seega ei saa uuringu tulemusi üldistada kõigile virtuaalset töökorraldust kasutatavatele Eesti organisatsioonidele.

Kogutud teooria ja uuringu põhjal saab järeldada, et virtuaalne töökorraldus on uuritud Eesti organisatsioonides muutumise protsessis. Eeldused virtuaalse töökorralduse edukaks toimimiseks Eesti organisatsioonides on olemas. Esmased ülesanded, milleta ei õnnestu virtuaalselt tööd teha, on paljudes organisatsioonides juba täidetud, sest virtuaalse töökorralduse ja organisatsioonis kasutava virtuaaltöö tehnoloogiaga on töötajad üldiselt rahul. Suureks puuduseks on, et virtuaalse töökorralduse põhimõtted ja juhised on olemas napilt pooltes ettevõtetes. Edasist lahendamist vajavadki mitmed süvitsi minevad teemad, nt virtuaalse töökorralduse toimiva reeglistiku loomine - organisatsioonidel tuleks kiiresti üle vaadata reeglid, millist tööalast infot võib ja millist mitte, virtuaalselt edastada. Samuti ootab juhte ees töötajate ja töökoha vahelise emotsionaalse sideme tugevdamine ja motiveerimise-tagasisidestamise mitmekesisem korraldamine. Juhtidel tuleks virtuaalse töökorralduse parendamisel enam tegeleda ka virtuaalsete kanalite vahendusel tööd tegeva töötaja nähtavuse ja karjääris edenemise probleemidega.

## SUMMARY

The following thesis, *Virtual work organization in comparison of Estonian private and state institutions*, is compiled as a thesis for trade economics curriculum. The length of the work with appendices is 63 pages including 14 graphs. The articles used date from 2007-2020 and were found from academic databases (ebSCOhost, semanticscholar, researchgate).

Our working life has become more and more virtual and the amount of work done online has increased exponentially around the world, due to the COVID-19 virus outbreak since 2020, when many companies had to continue operating via the Internet. Due to the situation, the goal of this thesis is to provide a theoretical overview of the nature of virtual work organization in Estonia and to map the current situation of virtual work organization in Estonian private and state institutions with an online survey.

Based on the goal, the research tasks are:

- to give a theoretical overview of virtual work organization on the basis of professional articles;
- highlight the opportunities and threats of virtual work organization on the basis of professional articles;
- to map the current situation of virtual work organization in Estonian private and state institutions with an empirical study;
- to analyze the results obtained from the research and make proposals for the improvement of virtual work organization management in Estonian private and state institutions.

The empirical study used a quantitative deductive research method and was conducted as a web survey using the Google Forms. The study used snowball sampling method with 108 respondents. The statements in the questionnaire (excluding statistical questions and Part I) were designed for answering on a Likert scale. The answers could be given on a scale of 1-5, where the answer "1" meant that the respondent did not agree with the statement and "5" meant that the respondent agreed with the statement. Data were processed in MS Excel, average values and standard deviations were calculated for all respondents in general as well as for state institutions and private companies separately. The results of the survey show that employees want to continue to combine virtual work with a work in a office, which employers should take into account in their hiring process and work organization. The survey revealed that almost half of the companies do not have clearly defined virtual work organization guidelines, but at the same time many employees found that instant messaging is safe enough to transmit work information, so the employees' assessment about

security may be different from employer's assessment. The survey found that almost three-quarters of employees feel moderately or less emotionally connected to their workplace and colleagues when they work virtually. Employees also find that virtual work do not enhance their career prospects and that virtual work makes them less visible in the organization. Managers need to consciously notice and recognize more their employees who work via virtual channels to keep employees motivated. Almost half of the respondents to the survey state that they have not received virtual feedback on their work in the last month and many of them were also on the opinion that the feedback given through the virtual channel is not enough, they also need face-to-face feedback. Almost the same is true about motivating, so managers need to provide more feedback and motivation to employees and combine face-to-face feedback and motivation with virtual. Almost 30% of the respondents were not sure that they are able to contribute to work today to the same extent as before the COVID-19 pandemic because of their family issues. The situation can be very stressful for employees, so managers need to make greater efforts to alleviate employee stress. It is necessary to think about what kind of work organization rules could be relaxed - perhaps employees can be offered more flexible schedules, longer deadlines, division of labor between less busy colleagues, etc.

Finally, it can be said that virtual work organization today is in the process of change in Estonia. The priorities have already been met in many companies (eg supporting employees with tools needed for virtual work), but a number of deeper issues need to be further developed, such as creating effective rules and guidelines for virtual work organization and also motivation and feedback need better organization.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Abel-Hunt, J. (2017). 7 Ways to Boost Employee Engagement in the Digital Era. *Chief Learning Officer*, 16 (2), 58-61.
- Al-Fedaghi, S. (2012). A Conceptual Foundation for the Shannon-Weaver Model of Communication. *International Journal of Soft Computing*, 7(1), 12-19.
- Baradello, C., & Dibble, R. (2020). Diverse and Dispersed: Accessing the Hidden Benefits of Your Virtual Team. *Organization Development Review*, 52(4), 69-71.
- Basu, I., Parvizi, S., & Chin, K. (2013). The perception of online work-based assessments. *The clinical teacher*, 10 (2), 73-77.
- Bergman, C., Dellve, L., & Skagert, K. (2016). Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization. *Work*, 54 (3), 533-541.
- Birchmeier, B., Dyck, E., Baker, K., Buhler, S., & Lebert, O. (2020). A Compilation of Short Takes on Working from Home. *Journal of Scholarly Publishing*, 51 (4), 246-262.
- Bucata, G., & Rizescu, A. M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 22 (1), 49-57.
- Champion, D. (22. 06 2015. a.). The Leadership Behaviors That Make or Break a Global Team. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Crabtree, S. (2011). What Your Employees Need to Know. *Gallup Management Journal Online*, 1-2.
- Danziger, J. N., & Garrett, K. (2007). Im = Interruption Management? Instant Messaging and Disruption in the Workplace. 13 (1), 23-42.
- Dhar, R., Jee, B., & Pethusamy, K. (2020). The scars of COVID19: Preparing for the collateral damages. *Asian Journal of Sciences*, 11 (6), 16-23.
- Dimitrov, A. (2018). The Digital Age Leadership: A Transhumanistic Perspective. *Journal of Leadership Studies*, 12 (3), 79-81.

- Endersby, L., Phelps, K., & Jenkins, D. (2017). The Virtual Table: A Framework for Online Teamwork, Collaboration, and Communication. *New directions for student leadership*, 153, 75-88.
- Ho, T. (2015). It's good to talk. *New Scientist*, 226 (3023), 38-41.
- Iosim, I., & Orboi, M. D. (2015). The Impact Of Online Communication in Agrotourism. *Research Journal of Agricultural Science*, 47 (4), 91-94.
- Kang, S.-M., & Munoz, M. J. (2014). Preference for Online Communication and Its Association with Perceived Social Skills. *Individual Differences Research*, 12 (4B), 198-208.
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to See: The Key to Virtual Leadership. *Nursing Economic\$, 28* (2), 114-116.
- Kieslinger, B., Tschank, J., Schäfer, T., & Fabian, C. M. (2018). Working in Increasing Isolation? How an International MOOC for Career Professionals Supports Peer Learning across Distance. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 11 (1), 23-30.
- Kim, H., & Lee, S. Y. (2009). Supervisory Communication, Burnout, and Turnover Intention Among Social Workers in Health Care Settings. *48* (4), 364-385.
- Koslowski, N. C., Linehan, C., & Tietze, S. (2019). When is a bed not a bed? Exploring the interplay of the material and virtual in negotiating home-work boundaries. *Culture & Organization*, 25 (3), 159-177.
- Linkov, V., Šmerk, P., Li, B., & Šmahel, D. (2014). Personality Perception in Instant Messenger Communication in the Czech Republic and People's Republic of China. *Studia Psychologica*, 56 (4), 287-299.
- Lüders, M., & Gjevjon, E. R. (2017). Being old in an always-on culture: Older people's perceptions and experiences of online communication. *Information Society*, 33 (2), 64-75.
- Maina, T. M. (2013). Instant messaging an effective way of communication in workplace. *Computer Science Online*. Kasutamise kuupäev: 20.03.2020.a., allikas: <https://www.semanticscholar.org>.
- Ojala, S., & Pyöriä, P. (2017). Mobile knowledge workers and traditional mobile workers: Assessing the prevalence of multi-locational work in Europe. *Acta Sociologica*, 61 (4), 402-418.

- Patton, C. (2019). Transforming negative workers into helpful employees. *University Business*, 22 (2), 13-14.
- Petty, A. (2018). *Why Vague Feedback is So Destructive and What to Do About It*. Kasutamise kuupäev: 30.03.2020.a., allikas Government Executive: <https://www.govexec.com/management/2018/10/why-vague-feedback-so-destructive-and-what-do-about-it/151974/>
- Reinecke, L., Klimmt, C., & Meier, A. (2018). Permanently online and permanently connected: Development and validation of the Online Vigilance Scale. *PLoS ONE*, 13 (10), 1-31.
- Robinson, S. C. (2017). Self-Disclosure and Managing Privacy: Implications for Interpersonal and Online Communication for Consumers and Marketers. *Journal of Internet Commerce*, 16 (4), 385-404.
- Skovholt, K., Grønning, A., & Kankaanranta, A. (2014). The Communicative Functions of Emoticons in Workplace E-Mails: : -). *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19 (4), 1-18.
- Statistikaamet. (2021). Kasutamise kuupäev: 02.04.2021.a., allikas Hõivatud ja palgatöötajad tegevusala järgi: [https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu\\_\\_tooturg\\_\\_heivatud\\_\\_aastastatistika](https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__tooturg__heivatud__aastastatistika)
- Sõstra, K., & Voolens, E. (2020). *Kaugtöö võimalused ja arengud Eestis*. Kasutamise kuupäev: 03.03.2021.a., allikas Statistikaamet: <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtoo-voimalused-ja-arengud-eestis>
- Tartell, R. (2015). Virtual Leadership--Closing the Distance. *Training*, 52 (3), 10-11.
- Tartu Ülikool. (2020). *Deduktiivne strateegia ja lineaarne uuringuprotsess*. (Tartu Ülikool) Kasutamise kuupäev: 27.03.2021.a., allikas Teadustöö alused: [https://sisu.ut.ee/teadustoo\\_alused/deduktiivne-strateegia-ja-lineaarne-uuringuprotsess](https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/deduktiivne-strateegia-ja-lineaarne-uuringuprotsess)
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2020). Kasutamise kuupäev: 06.03.2021.a., allikas U.S. Department of Labor: National Compensation Survey: Employee Benefits in the United States, March 2020: <https://www.bls.gov/ncs/ebs/benefits/2020/employee-benefits-in-the-united-states-march-2020.pdf>
- Van de Berg, R., Palermo, J., & Jarzebowski, A. (2012). When feedback is not enough: The impact of regulatory fit on motivation after positive feedback. *International Coaching Psychology Review*, 7 (1), 14-32.

- Vaughan, M., & Uribe, S. N. (2018). Giving Them What They Want: Online Feedback That Works. *College Teaching*, 66 (1), 13-14.
- Vlahovic, T. A., Dunbar, R., & Roberts, S. G. (2012). Effects of Duration and Laughter on Subjective Happiness Within Different Modes of Communication. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17 (4), 436-450.
- Voolens, E., & Sõstra, K. (16. 12 2020. a.). *Koroonakriisi tulemus: 200 000 kaugtöö tegijat*. Kasutamise kuupäev: 10.03.2021.a., allikas Statistikaamet: <https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisi-tulemus-200-000-kaugtoo-tegijat>
- Vossen, H. G., Koutamanis, M., & Walther, J. B. (2017). An experimental test of the effects of online and face-to-face feedback on self-esteem. *Cyberpsychology*, 11 (4), 1-17.
- Õunapuu, L. (2012). *Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes*. Kasutamise kuupäev: 02.04.2021.a., allikas Valimi koostamise meetodid: <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/27764/index.html>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvantitatiivse uurimistöö olemus*. Tartu Ülikool: Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimismeetod sotsiaalteadustes, 54-61.
- Walsh, E., & Brinker, K. J. (2016). Short and Sweet? Length and Informative Content of Open-Ended Responses Using SMS as a Research Mode. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21 (1).
- Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining Employee Job Performance: The Role of Online and Offline Workplace Communication Networks. 37 (3), 695-726.

**LISAD**

## Lisa 2. Virtuaalse töökorralduse küsimustik

Lugupeetud uuringus osaleja!

Käesoleva küsimustikuga uuritakse Tallinna Tehnikakõrgkooli Kaubandusökonoomika eriala lõputöö jaoks virtuaalset töökorraldust. Küsimustikule on oodatud vastama kaugtööd (töökorraldus, kus kolleegide ja juhtidega suhtlemiseks kasutatakse virtuaalseid kanaleid ja töö toimub ettevõtte ruumidest väljas) rohkem või vähem tegevad töötajad. Iga küsimuse juures on ära toodud vastamise juhend. Palun valige vastus, mis ühildub Teie seisukohaga kõige enam. Andmeid kasutatakse statistiliseks analüüsiks ega seota vastaja isikuga.

Suur tänu uuringus osalemise eest!

Triin Sepp

Virtuaalse töökorralduse ja sisekommunikatsiooni uuring:

| Küsimus:  | Võimalikud vastused:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Olen      | <ul style="list-style-type: none"><li>• mees</li><li>• naine</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Vanus     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Töötan    | <ul style="list-style-type: none"><li>• eraettevõttes</li><li>• riigiasutuses</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ametiaste | <ul style="list-style-type: none"><li>• juht</li><li>• tippspetsialist</li><li>• keskastme spetsialist</li><li>• kontoritöötaja (müügitöö, klienditeenindus kontoris)</li><li>• teenindus- või müügitöötaja müügisaalis</li><li>• põllumajanduse, metsanduse, kalanduse või jahinduse oskustööline</li><li>• oskus- või käsitööline</li><li>• seadme- ja/või masinaoperaator</li><li>• lihttööline</li></ul> |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Töötan tegevusalal | <ul style="list-style-type: none"> <li>• info ja side</li> <li>• kaubandus</li> <li>• transport, logistika</li> <li>• kutse-, teadus-, haridus</li> <li>• finants- ja kindlustustegevus</li> <li>• avalik haldus või riigikaitse</li> <li>• kinnisvaraga seotud tegevus</li> <li>• töötlev tööstus</li> <li>• majutus ja toitlustus</li> <li>• tervishoid ja sotsiaalhoolekanne</li> <li>• õigus</li> <li>• turism</li> </ul> |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### I. Üldised andmed virtuaalse töökorralduse kohta organisatsioonis

| Küsimus:                                                                                                       | Võimalikud vastused:                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Millist virtuaalse töökorralduse meetodit kasutatakse Teie töökohas?                                           | 1. ainult veebipõhine töö<br>2. peamiselt veebipõhine töö<br>3. pool tööajast ettevõtte kontoris, pool veebipõhiselt<br>4. veebipõhine töö üks kord nädalas kuni mõned korrad kuus |
| Milline meetod mainitutest sobiks Teie arvates Teie organisatsiooni töökorraldusega kõige enam?                | 1. ainult veebipõhine töö<br>2. peamiselt veebipõhine töö<br>3. pool tööajast ettevõtte kontoris, pool veebipõhiselt<br>4. veebipõhine töö üks kord nädalas kuni mõned korrad kuus |
| Milliseid virtuaalse suhtluse vahendeid kasutatakse Teie organisatsioonis virtuaalseks tööks? Märkige sobivad. | 1. e-mail<br>2. Messenger<br>3. Skype<br>4. Google Meet                                                                                                                            |

|                                                                                            |                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            | 5. Viber<br>6. Facetime<br>7. Zoom<br>8. Microsoft Teams<br>9. Google Drive<br>10. Trello<br>11. Join.me |
| Soovin lisada eelmiste küsimuste täiendamiseks (näiteks lisan töös kasutatavaid kanaleid). |                                                                                                          |

## II. Virtuaalse töökorralduse alused organisatsioonis

| Väide:                                                                                                                        | Võimalikud vastused:                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Minu töökohas on kindlaks määratud virtuaalse töökorralduse põhimõtted ja juhised.                                            | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Minu töökoht pakub töövahendite (nt arvuti, internet) näol tuge, et saaksin efektiivsemalt virtuaalsetes kanalites tööd teha. | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Minu tehnoloogilised oskused on piisavad töö tegemiseks virtuaalselt.                                                         | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Vajaksin lisakoolitusi infotehnoloogia alal, et töötada virtuaalselt efektiivsemalt.                                          | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Olen rahul virtuaalseks tööks kasutava tehnoloogiaga oma organisatsioonis.                                                    | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Näiteid tööelust seoses eelmiste küsimustega.                                                                                 |                                                                                   |

## III. Rahulolu virtuaalse töökorralduse ja sisekommunikatsiooniga organisatsioonis

| Väide:                                                      | Võimalikud vastused:                                                              |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Olen rahul virtuaalse töökorraldusega oma organisatsioonis. | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |

|                                                                                                                        |                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Sooviksin teha virtuaalset tööd suuremas mahus kui praegu.                                                             | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Virtuaalne suhtlus meie organisatsioonis erineb näost näkku suhtlusest meie organisatsioonis.                          | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Kasutan tööalasel virtuaalsel suhtlemisel emotikone, et pehmemdada või tugevdada kirjutatud sõnumit.                   | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Kõik organisatsiooni töötajad on piisavalt kaasatud arvamuste vahetamise virtuaalsel teel.                             | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Tunnen virtuaalselt tööd tehes ennast oma töökoha ja kolleegidega emotsionaalselt seotuna.                             | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Mind on julgustatud vajadusel ise otsese juhiga virtuaalselt ühendust võtma.                                           | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Saan juhilt alati vastused oma virtuaalsel teel esitatud küsimustele.                                                  | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Eelistan juhiga suhelda just virtuaalsete kanalite kaudu.                                                              | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Tunnen ärevust, kui ei saa virtuaalse tööpäeva jooksul kolleegidega virtuaalselt suhelda.                              | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Tunnen ärevust, kui ei saa virtuaalse tööpäeva jooksul juhiga virtuaalselt suhelda.                                    | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Virtuaalses kanalis edastatud sõnum jõuab minu arvates ühelt töötajalt teiseni sama edukalt kui näost näkku suhtluses. | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Tunnen, et virtuaalsel teel mulle antud töökorraldused on järgimiseks piisavalt selged.                                | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Leian, et meeskonnas virtuaalselt kokku lepitud tööalased eesmärgid oleme ka reaalsuses                                | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |

|                                                                                                  |                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| saavutanud.                                                                                      |                                                                                   |
| Kiirsõnumid (Skype, Messenger) on virtuaalses sisekommunikatsioonis efektiivsed suhtlusvahendid. | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Mul on lihtne vajadusel kiiresti leida kiirsõnumitega mulle saadetud tööalast infot.             | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Leian, et kiirsõnumitega on piisavalt turvaline tööalast infot edastada.                         | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Töö ajal tööväliste kiirsõnumite vahetamine segab minu tööd.                                     | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Tunnen, et virtuaalne töökorraldus soodustab minu karjääri tegemise võimalusi organisatsioonis.  | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Tunnen, et virtuaalne töökorraldus muudab mind organisatsioonis tööalaselt vähem nähtavaks.      | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Näiteid tööelust seoses eelmiste küsimustega.                                                    |                                                                                   |

#### IV. Tagasiside ja motiveerimine virtuaalses töökorralduses

| Väide:                                                                                                | Võimalikud vastused:                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Olen saanud virtuaalsel teel tagasisidet oma tööle viimase kuu aja jooksul.                           | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Olen ise virtuaalsel teel andnud tagasisidet juhi või kolleegi tööle viimase kuu jooksul.             | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Leian, et virtuaalsel teel antud tagasiside on tööalaselt piisav, ma ei vaja näost näkku tagasisidet. | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Mind on viimase kuu aja jooksul virtuaalsel teel tööalaselt motiveeritud.                             | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Olen ise töökaaslast viimase kuu aja jooksul virtuaalsel teel motiveerinud.                           | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |

|                                                                                                     |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Leian, et virtuaalsel teel motiveerimine on tööalaselt piisav, ma ei vaja näost näkku tunnustamist. | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Näiteid tööelust seoses virtuaalse motiveerimise või tagasisidega.                                  |                                                                                   |

#### V. Virtuaalne töökorraldus COVID-19 pandeemia ajal

| Väide:                                                                                                        | Võimalikud vastused:                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Virtuaalselt tehtava töö maht meie organisatsioonis on COVID-19 pandeemia ajal võrreldes endisega suurenenud. | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Virtuaalne töökorraldus meie organisatsioonis on COVID-19 pandeemia ajal jäänud samaks kui enne pandeemiat.   | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Organisatsiooni juhtkond mõistab töö- ja pereelu ühendamise erinevusi enne ja pärast COVID-19 pandeemiat.     | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Saan panustada töösse võrreldes eraeluga samas mahus kui enne COVID-19 pandeemiat.                            | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Organisatsiooni juhtkond toetab töö- ja pereelu ühendamise suurenenud vajadust COVID-19 pandeemia ajal.       | 1 - ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõus; 5 – nõus. |
| Näiteid tööelust COVID-19 kriisis.                                                                            |                                                                                   |

Aitäh uuringus osalemise eest!