

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Helen Kiivramees

**KAUGTÖÖ JUHTIMINE: SEOS TUNNETATUD TÖÖSTRESSIGA
PANDEEMIA KONTEKSTIS**

Magistritöö

Õppekava HAPM, Personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 014 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Helen Kiivramees

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191868HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: helenkiivramees@gmail.com

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|---|----|
| SISUKORD | 3 |
| LÜHIKOKKUVÕTE | 5 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE | 8 |
| 1.1 Kaugtöö | 8 |
| 1.2 Juhtimise olemus ning erinevad käsitlused | 12 |
| 1.2.1 Juht-alluv suhte kvaliteet (LMX) | 13 |
| 1.2.2 Positiivne eestvedamine | 15 |
| 1.2.3 E-juhtimine | 17 |
| 1.3 Tööstress | 20 |
| 2. EMPIIRILINE UURING..... | 23 |
| 2.1. Eesmärk | 23 |
| 2.2. Uuringu meetod ja valim | 23 |
| 2.3. Andmete analüüs | 24 |
| 2.4. Tulemused | 25 |
| 2.4.1. Tööstress ja kaugtöö korraldus | 25 |
| 2.4.2. Juht-alluv suhte, eestvedamiskäitumise ja e-juhtimise kompetentside seos tajutud tööstressiga | 30 |
| 3. JÄRELDUSED..... | 34 |
| KOKKUVÕTE | 41 |
| SUMMARY | 44 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 47 |
| LISAD | 52 |

Lisa 1. Lihtlitsents 52

LÜHIKOKKUVÕTE

2020. aastal seisid COVID-19 pandeemia tõttu nii töötajad kui tööandjad uute väljakutsete ees. Ootamatult pidid juhid nakkava ning kiiresti leviva viiruse tõttu suunama alluvad võimaluse korral kaugtööle. Lisaks tehnoloogilise võimekuse leidmisele, pidid juhid kiirkorras ümber lülituma virtuaalsete meeskondade juhtimisele ning selline tööpraktika oli paljude jaoks uus. Samuti tuli virtuaalselt suunata ning motiveerida töötajaid, kes kannatasid sotsiaalse distantseeritusse all ning kelle töö- ning eraelu tasakaal paigast nihkus.

Käesoleva lõputöö fookuses on juhtimine COVID-19 pandeemia tõttu tekkinud kaugtöö situatsioonis. Niivõrd mastaapse ja ootamatu kriisi taustal on oluline kaardistada, kuidas töötajad tunnetasid juhtide kaugtöö juhtimist ning eestvedamiskäitumist üleüldiselt ning kas on võimalik leida seost töötajate tunnetatud tööstressi ning eestvedamiskäitumise vahel.

Lõputöö raames viiakse läbi uuring, mille eesmärk on välja selgitada, kui rahul olid töötajad oma otsese juhi kaugtöö juhtimise ning tööandja kaugtöö korraldusega. Samuti on uuringu fookuses e-juhtimise kompetentside, positiivse eestvedamise ning juht-alluva suhte kvaliteedi (LMX) seos tunnetatud tööstressiga. Eestvedamiskäitumise seost töötajate üleüldise rahulolu ning stressiga on eelnevalt korduvalt uuritud, kuid pandeemia situatsioonis ei ole seoseid veel piisavalt kaardistatud.

Tulemustest ilmneb, et töötajate rahulolu vahetu juhi kaugtöö juhtimisega ja rahulolu tööandja kaugtöö korraldusega, pandeemia tingitud kaugtöö situatsioonis, on vastajate seas võrdlemisi kõrge. Samuti on töötajate tööstressitunnetus oodatust madalam. Uuringu analüüsist tuleb välja selge seos tööstressi tunnetuse ning vahetu juhi kaugtöö juhtimisega rahulolu ning tööandja kaugtöö korraldusega. Esmakordselt uuritakse Eestis juhi e-kompetentside seost töötajate tööstressiga. Analüüsi tulemusena selgub järjestus, milline on e-juhtimise kompetentside seos tööstressi tajumisega.

Märksõnad: kaugtöö, tööstress, juhtimine, juht-alluva suhte kvaliteet (LMX), positiivne eestvedamisstiil, e-juhtimine, e-juhtimise kompetentsid, COVID-19.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti arenevas majandussituatsioonis, millele annab hoogu nii globaliseerumine kui tehnoloogia kiire areng, seisavad tööandjad silmitsi uute väljakutsetega. Kvalifitseeritud tööjõupuuduse tõttu otsitakse mooduseid kuidas talente ettevõttesse värvata ning neid seal hoida. Järjest enam kogub töövormina populaarsust kaugtöö, mis suurendab töötajate autonoomsust teha otsuseid enda tööaja ning asukoha üle. Samuti on tööandjad hakanud panustama juhtide arendamisse ning koolitamiselle. Töötajate võimustamine ning kootsing koguvad järjest populaarsust ning juhtide juhtimisoskust peetakse tööandja mainet tõstvaks teguriks.

Aasta 2020 esitas nii juhtidele kui töötajatele uusi ootamatuid väljakutseid mille põhjustas 2019. aastal Hiinast alguse saanud ning üle maailma levinud COVID-19 pandeemia. COVID-19 on haigus mille põhjustab uus koroonaviirus nimega SARS-CoV-2. Maailma Tervishoiuorganisatsioon sai sellest uuest viirusest esimest korda teada 31. detsembril 2019, sellele järgnes sari juhtumeid viirusliku kopsupõletiku kohta Hiina Rahvavabariigis Wuhanist (WHO 2020). COVID-19 ei ole jätnud puutumata ühtki eluvaldkonda ning mõjutab nii majandust, sotsiaalset suhtlust kui tervist. (Antonakis 2021, 210)

Kõrge COVID-19 viiruse nakkusohtlikkuse tõttu suunasid ettevõtted, mille töövorm seda võimaldas, oma töötajad kiirkorras kaugtööle, et takistada haiguse levikut. Teadmatus tuleviku ees ning sotsiaalne distantseeritus muutsid uue olukorraga harjumise keeruliseks nii juhtide kui töötajate jaoks. Töökorraldus kandus üle virtuaalsesse keskkonda ning tekkisid virtuaalsed meeskonnad, mille haldamiseks puudusid osadel juhtidel vajalikud kompetentsid ning kogemus. Samuti ei olnud ettevõtetes, kus puudus eelnev kaugtöö tegemise harjumus, välja kujunenud töö protsesse ning töö hindamise mõõdikuid. Probleeme võis tekitada ka mittepiisav tehnoloogiline valmisolek: ebapiisav töövahendite olemasolu, andmetega seotud turvariskid ning kokkulepped info liikumise osas.

Uue situatsiooniga kohanemisel ning muutuste juhtimisel oli juhtidel oluline roll. Kriisisituatsioonis on oluline, et juhid võtaksid avalikult vastutuse ning jagaksid riske ka alluvatega, et tekiks jagatud solidaarsuse tunne. (Ahern, Loh 2020, 2). Nõrgad muutuste juhtimise tehnikad võivad takistada muutuste rakendamist ning põhjustada töötajates usaldusekaotust organisatsiooni vastu (Bordia, Restubog, Jimmieson, Irmer 2011, 193-194). Samuti võib uuest situatsioonist tingitud teadmatus, harjumatu töökorraldus ning distantseeritus tekitada stressi. Stressis töötajad on tõenäoliselt

haigemad, madalama motivatsiooniga ning seetõttu langeb ka nende produktiivsus, mis võib tööandjale osutada probleemiks tiheda konkurentsiga turusituatsioonis. Samuti võib tööstress olla riiklikule majandusele haiguspäevade, haigusrahade ning võimalike õigusprobleemide lahendamise näol kulukas. (Palmer et al 2004 viidatud Salem 2015). Sellest lähtuvalt väidab Antonakis (2021) Covid-19 pandeemia valguses, et juhtimine on oluline ning karismaatilised juhid peaksid olema üheks relvaks võitluses pandeemia vastu.

Korduvalt on uuritud juhtide eestvedamisstiilide seost töötajate tajutud tööstressi ning üleüldise rahuloluga. Enamus neist uuringutest ei ole läbi viidud kriisisituatsioonis. Seetõttu on oluline kaardistada, kuidas töötajad hindavad oma juhtide kaugtöö korraldamise oskust ülemaailmse kriisi taustal. Käesoleva lõputöö fookuses on juht-alluv suhte kvaliteedi (LMX), positiivse eestvedamise ning e-juhtimise kompetentside seos tunnetatud tööstressiga kaugtöö situatsioonis, mille on põhjustanud COVID-19 pandeemia. Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas on töötajate kogemus kaugtööga COVID-19 pandeemia ajal seotud kaugtöö juhtimise ning tööstressi tajumisega.

Empiirilise uuringuga soovib autor leida vastuseid järgnevatele küsimustele:

1. Mil määral olid töötajad rahul vahetu juhi kaugtöö juhtimisega ning ettevõtte/organisatsiooni kaugtöö korraldusega pandeemia situatsioonis?
2. Mil määral tunnetasid töötajad tööstressi ning kas sellel oli seos vahetu juhi kaugtöö juhtimise ning ettevõtte/organisatsiooni kaugtöö korraldusega pandeemia situatsioonis?
3. Mil määral oli kaugtöö tegemise kestvus seotud töötajate tunnetatud tööstressiga?
4. Mil määral mõjutas vahetu juhi eestvedamisstiil kaugtöö situatsioonis töötajate tunnetatud tööstressi COVID-19 pandeemia ajal?

Uurimistöö koosneb kolmest osast. Esimeses ehk teoreetilises osas avatakse kaugtöö ning juhtimise mõiste ning uuringusuunad läbi ajaloo. Järgnevates peatükkides tutvustatakse hetkel rohkem populaarsemaid eestvedamisstiile ning nende toimimist virtuaalses keskkonnas või kriisikontekstis.

Töö teises ehk meetodilises osas tutvustatakse läbi viidud empiirilise uuringu meetodikat, valimit, uurimustulemusi.

Kolmandas osas esitleb töö autor empiirilise uuringule tuginedes järeldusi, esitab ettepanekuid ning soovitusi tulevasteks uuringuteks.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Kaugtöö

Kaugtöö, kui paindliku töökorralduse üks vormidest, hakkas populaarsust koguma 1990ndatel kui tehnoloogia areng muutis telekommunikatsioonitarkvara kasutamise igapäevaseks (Tavares 2017, 30). Kaugtöö populaarseks saamise põhjustena võib välja tuua ka linnastumise, teadmuspõhiste töökohtade kasvu ning kvalifitseeritud tööjõu puuduse tõttu vajaduse pandlikuma töökorralduse järgi (Shin, El Sawy, Sheng, Higa 2000, 86). Nilles (1975) sõnastas juba 1970ndatel, et kaugtöö (*telecommuting*) pakub tänu linnastumisele ning tehnoloogia arengule alternatiivi traditsioonilisele organisatsiooni töökorraldusele ning selle töövormi regulatsioonile peaks tähelepanu pöörama. Praeguseks on selgunud, et kaugtöö ei ole lühiajaline trend ning selline töökorraldus jääb püsima. (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, Polakova 2016, 41)

Ingliskeelsest kirjandusest võib leida erinevaid termineid kaugtöö kohta ning nende terminite taga on ka tihtipeale osalt kattuv kuid siiski ka erinev kontseptsioon. Kasutatud on mõisteid: *telecommuting*, *telework*, *remote work*, *distributed work*, *virtual work*, *flexible work*, *flexplace*, *distance work*. (Allen et al 2015, 42). Shin et al (2000) on sõnastanud kaugtöö kui kodus või satelliitkontoris tehtavat tööd. Kirk ja Belovic (2006) määratlevad kaugtööd läbi suhtluskanalite, ehk kaugtöö on töö kus on vähe näost-näku suhtlemist ning mida tehakse erinevaid elektroonilisi andmekandjaid kasutades, nagu internet, ettevõtte sisevõrgud, elektronpost. Erinevaid kontseptsioone analüüsid on sõnastatud kaugtöö definitsioon: „Kaugtöö on tööpraktika, mis hõlmab organisatsiooni liikmeid, kes asendavad osa oma tööajast (alates mõnest tunnist nädalas kuni peaaegu täistööajani) töötamiseks keskest töökohast eemal (töötades peamiselt kodust), kasutades tehnoloogiat, et suhelda teistega vastavalt vajadusele tööülesannete täitmiseks.“ (Allen, Golden, Shockley 2015, 44)

Wojcak et al (2016) märgivad, et töötajad näevad kaugtööd kui eelist, kuid sellel on ka probleemkohad nii töötajatele kui ka organisatsioonile tervikuna. Eelisenähtena võib välja tuua, et kaugtööst on saanud töötajatele vahend, millega saadi õigus otsustada oma töö- ning puhkeaja piiride üle ning seeläbi võimalus tasakaalustada paremini oma pere-, töö ning sotsiaalset elu. Töö- ning puhkeaja vahelisi piire on võimalik kohandada endale sobilikumaks, st kaugtöö on tööriist millega reguleerida tööaega

töötaja vajadustele ning tööandja nõudmistele vastavaks. (Tavares 2017, 30). Samas võib sellest eelisest saada ka negatiivne aspekt, kus paindlik töökorraldus võib viia hoopis töö intensiivistumiseni ning töö- ja puhkeaeg kaldub balansist välja. Kaugtööl võib olla ka negatiivne mõju töötajate tervisele. Rohke info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamine tõstab riski stressi tajumisele, läbipõlemisele, peavaludele ning samuti nägemisele. Langeda võib ka töötajate tulemuslikkus läbi presenteeismi, kus töötaja on küll töö ajal tööl, kuid ei tegele tööga. (Popovici, Popovici 2020, 471). Samuti tunnevad kodust töötajad eelkõige puudust silmast silma suhtlusest, mille kaudu on parem mõista mitteverbaalseid märke nagu näoilmed ja žestid. Nende kaudu on sõnumi ning ka tööülesande konteksti tabamine lihtsam ja efektiivsem. Kodust töötamisel võib osutada problemaatiliseks ka ebaefektiivne infoliiklus ning organisatsiooni kultuuri mõistmine. (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, Polakova 2016, 35)

Kaugtöö olulisust tööandjale võib läheneda läbi mitme aspekti. Wojcak et al (2016) väidab, et töötajate kaugtööl viibimine on tööandjale kuluefektiivsem, kuna jäävad ära kulud ruumirendile, parkimisele jne. Offstein et al (2010) leiavad vastupidiselt, et kulude vähendamine on kaugtöö puhul tööandjale marginaalse tähtsusega ning olulisim kasutegur on konkurentsivõime parandamine, kuna palgata saab talente üle maailma ja erinevates ajavööndites.

Ka Eestis on läbi viidud kaugtööga seotud uuringuid. Miller (2018) viis Eesti Vabariigi Välisministeeriumis läbi uuringu kaardistamiseks teenistujate hoiakuid kaugtöö suhtes. Uuringust selgus, et põhilise kaugtöö kasuna näevad teenistujad töö- ja pereelu tasakaalu ning tööandja paremat mainet. Miinustena mainiti kaugtööst tingitud ebavõrdsust töötajate vahel ning probleeme juhtimise ning tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavusega. Töö raames valmis ka teemaanalüüsi kokkuvõtteks põhjalik tabel kaugtöö erinevatest aspektidest (vt tabel 1). Ka Saar (2019) läbi viidud uuringu fookuses oli riigiasutuse teenistujate hoiakud kaugtöö suhtes ning põhilisena joonistus analüüsist välja vahetu suhtluse puudumisest tingitud eelarvamused ning probleemid.

Eraettevõtluses on lähemalt uuritud kaugtööd infotehnoloogia ettevõtetes, kus Arula (2018) analüüsib kaugtöö erinevaid eeliseid ning puudusi ning jõuab järeldusele, et kaugtöö töövormina saab olla efektiivne vaid siis kui juhtimistasemel suudetakse loobuda hierarhisest juhtimisstiilist, rõhutades sellega juhtide tähtsust kaugtöö juurutamisel. Palm (2019) suunab oma uuringu fookuse kaugtöö seaduslikule regulatsioonile ning uuringu tulemusena leiab, et kehtiv töösuhete regulatsioon, ei võimalda kaugtööd probleemideta rakendada ning seetõttu vajab muudatusi ning erisusi.

Tabel. 1. Kaugtöö rakendamise põhjused ja positiivsed tagajärjed ning ohud ja negatiivsed tagajärjed

| | Kaugtöö rakendamise põhjused ja positiivsed tagajärjed | Kaugtöö rakendamise ohud ja negatiivsed tagajärjed |
|-------------------|--|---|
| töötaja jaoks | <ul style="list-style-type: none"> • perekondlikud asjaolud • töö- ja pereelu parem tasakaal • mugavus • soov hoida kokku aega ja raha • enesejuhtimise soov • häiriv töökeskkond tööruumides • soov vähendada õhusaastet • inimeste erivajadused • üldine töörahulolu kasv • stressitaseme langus • produktiivsuse tõus • suurem autonoomia • töö ja ühiskondliku elu parem tasakaal • paremad võimalused töötegemiseks väikeste laste vanematele, vanemaealistele ja vähenenud töövõimega inimestele • võimalus töötada ka töövõimetuslehel olles • paremad võimalused töötegemiseks maapiirkondades | <ul style="list-style-type: none"> • pikaleveninud tööpäevad • töö ja pereelu piiride hägustumine • perekondlike kohustuste osakaalu suurenemine • halb mõju töökeskkonnale, sh suhetele kolleegidega • halb mõju inspireerivale töökeskkonnale • sotsiaalsusprobleemide ilmumine ja suhete halvenemine kolleegidega • isolatsiooniprobleemid • edutamise vähenemine • karjääri võimaluste vähenemine • tunnustuse vähenemine • kommunikatsiooniprobleemid • töötaja väärtuslikkuse langus tööandja silmis • tööalaste ja isiklike andmete lekkimine |
| tööandja jaoks | <ul style="list-style-type: none"> • kontorikulude vähendamise võimalus • kulude kokkuhoid töäjõu pealt • soov olla atraktiivsem uutele töötajatele • soov motiveerida olemasolevaid töötajaid • võimalus pakkuda tööd ka erivajadustega inimestele • võimalus sõlmida võlaõiguslikke lepinguid, mis tooksid tööandjale kaasa väiksemad kulud • töötajate poolt tehtava töö tulemuslikkuse kasv • konkurentsieelise saamine teiste tööandjate ees • vähenenud töäjõuvoolavus • vähenenud puudumine • parem moraal • kõrgem töötajate töörahulolu ja töösooritus • organisatsiooni tulemuslikkuse tõus • kiirem töötajatepoolne reageerimisvõime • töötajate pühendumise suurenemine • võimalus pakkuda tööd maapiirkondades elavatele inimestele • võimalus moderniseerida töökorraldust • paremad võimalused paindlikkuse pakkumiseks • töötaja tervisliku seisundi võimaldades saab töötaja teha tööd ka töövõimetuslehel olles • Võimalus näidata organisatsiooni kui oma töötajate heaolust hoolivat tööandjat | <ul style="list-style-type: none"> • koordineerimis- ja juhtimisprobleemid, sh oht hinnata valesti kaugtöötajate töö tulemuslikkust • kommunikatsiooniprobleemid • tekkiv kahetasandiline vastandunud töäjõud, kellest osa kaugtöötab ja osa mitte • halb mõju meeskonnatööle, sh ühiste koosolekute pidamine kui ka meeskonna sünergia • usalduse kuritarvitamine • mittekaugtöötajate töökoormuse suurenemine • kulude kasv (kommunikatsioonivahendid, töökoha sisustus) • organisatsiooni andmete lekkimine • võib nõuda uusi mooduseid töötajate tulemuslikkuse hindamiseks ja tagasiside andmiseks • tuleb hakata rohkem lähtuma eesmärkide seadmisest ja vähem otsesest järelevalvest |

Allikas: Miller 2018, 20

Viimastest välismaistest kaugtööga seotud uuringutest võiks esile tõsta Vyas ja Butakhieo (2020) Hong Kongis läbi viidud uuringut, kus kaardistati töötajate suhtumist kaugtööle üleminekusse COVID-19 pandeemia ajal. Kuigi esmane tagasiside oli pigem positiivne, ilmnes siiski et kaugtöö polnud enamuse töötajate seas eelistatuim töötamise vorm. Miinustena toodi antud uuringus välja ebapiisav infotehnoloogiliste töövahendite olemasolu ning piiratud ligipääs tööks vajalike dokumentidele, samuti puudusid selged suunised kuidas tööd korraldada kui kolleegide vahelised isiklikud kokkusaamised ei ole lubatud. Ka Tokarchuk et al (2021) nendivad, et COVID-19 pandeemia situatsioonis efektiivselt kaugtööle üleminekul mängib rolli organisatsiooni varasem arusaam IT-infrastruktuuri tähtsusest, nagu näiteks virtuaalsete platvormide olemasolu ning kaugtöö regulatsioon.

Dolce et al (2020) rõhutavad juhtide rolli tähtsust kriisisituatsioonis kaugtööle üleminekul. Töötajatele on toeks juhid, kes hindavad töö efektiivsust läbi tulemuste, mitte ei jälgi täpselt töötaja töötunde. Ka Offstein et al (2010, 34) tulevad samale järeldusele, et edukamad on tööandjad, kelle juhid on suunanud fookuse tulemustele ning kõige suurem kaugtöö algatuste pärssija on mure protsesside pärast. Selleks, et töötajad oleksid oma töös edukad, tuleb tulemuskriteeriumid ümber hinnata ning selgelt kommunikeerida, milliste kriteeriumite alusel tööd hinnatakse. Samuti mängivad efektiivsel kaugtöö tegemisel rolli ka töötaja ning juhi isikuomadused. Kaugtööd eelistavad töövormina tihtipeale töötajad, kes teevad pigem tehnilist tööd ning on introvertsed ja seeläbi võivad osutada meeskonnas tõrjutuks. Offstein et al (2010, 35) nendivad, et kaugtöös edukamad ettevõtted kulutavad rohkem ressursse juhtide värbamisel, et leida kaugtööle töötajaid, kes on loomult pigem ekstravertsed ning sõltumatud, sest oma loomuga suudavad nad ka virtuaalselt ennast nn nähtavaks teha ja teisi motiveerida. Samuti on kaugtööd tehes edukamad juhid, kes on võimelised ka virtuaalses keskkonnas looma meeskondi ning ühtekuuluvustunnet. (ibid). Ka Contreras et al (2020) peavad kaugtöö situatsioonis edukamaks juhte, kel on oskus luua usaldusväärseid suhteid meeskonnas ning hoolivad oma alluvate heaolust.

Enamus kaugtöö kohta läbi viidud uuringuid ei ole tehtud kriisisituatsiooni silmas pidades, nagu seda oli COVID-19 pandeemia tekkinud olukord 2020 a kevadel. Kaugtöö vorm on olnud kuni pandeemiani töötaja ning tööandja ühine otsus, mis on reguleeritud konsensuslike kokkulepetega. Mõlemal osapoollele on olnud õigus igal ajal kaugtöö vormis töötamine lõpetada. Pandeemia pani nii töötajad kui tööandjad aasta tagasi kaugtöö nn sundolukorda, kus viiruse kõrge nakkusohklikkuse tõttu

pidid ka traditsioonilist töövormi eelistavad töötajad kiirkorras ümber lülituma kaugtööle. Sellest tulenevalt ei saa laiendada seniseid kaugtööga seotud uuringute tulemusi COVID-19 kriisiaegsesse situatsiooni.

1.2 Juhtimise olemus ning erinevad käsitlused

Vaatamata aastate jooksul läbi viidud tuhandetele empiirilistele uuringutele ei ole endiselt arusaama sellest, mis on juhtimine. McCleskey (2014, 117) väidab, et eksisteerib üle kaheksa erineva idee ning teooria juhtimise kontseptsioonidest ning definitsioonidest. Palju on teooriaid mis tegelevad juhtimise erinevate aspektidega, kuid nende vahel puudub sidusus (Graef, Uhl-Bien 1995, 220). Hernandez et al. (2011, 1165) sekundeerivad sellele arvamusele ning väidavad, et ka teaduskirjanduses on palju infot juhtimise erinevate määratluste kohta, mille tulemuseks on erinevad lähenemisviisid, mis puudutab juhtimise uurimist ja mõõtmist. Juhtimine on organisatsiooniteaduste kõigis valdkondades üks enim uuritud ning arutatud teemasid, sest ilma selleta midagi organisatsioonis ei saavutata. (Yammarino 2013, 149)

House ja Aditya (1997) väidavad, et uuringuid juhtimisest viidi läbi juba 1920ndatel, kuid ühiskonnateaduslikku vaadet juhtimise uurimisele hakati kasutama 1930ndatest. Algsetes uuringutes süveneti juhi individuaalsetesse omadustesse juhi edukust tagava tegurina. Buchanan (2013) on kirjeldanud kokkuvõtvalt juhtimise erinevaid faase alates 1980ndatest kui valitses arusaam „anna ülesanne ning kontrolli“, millele järgnes 2000-ndate keskpaigani idee „võimesta töötajat ning jälgi“. Kaasaegne lähenemisviis (21 saj. alguses) on aga „ühenda ning hoia.“ (Buchanan 2013 viidatud Gandolfi, Stone 2017, 21)

Juhte leidub igal elualal ning seetõttu on ka erinevaid arusaamu juhi olemusest ja tekkest. Osad usuvad, et juhid sünnivad juhtima. Teised pakuvad, et juhiks saadakse läbi kogemuse. Endiselt ka pakutakse, et juhte kui selliseid ei eksisteeri ja juht on ilukirjanduslik mõiste (Hunt, LaVonne 2019, 21). Paljudes teadusartiklites tsiteeritud juhi definitsiooni on sõnastanud Winston ja Patterson (2006). „Juht on üks või mitu inimest, kes valivad, varustavad, koolitavad ja mõjutavad ühte või mitut jälgijat, kellel on erinevaid andeid, võimeid, oskusi suunata järgijate tähelepanu organisatsiooni missioonile ja eesmärkidele põhjustades järgijaid vabatahtlikult ning entusiastlikult kulutama enda vaimset,

emotsionaalset ja füüsilist energiat kontsentreeritud ning koordineeritud kujul organisatsiooni eesmärkide ning missiooni täitmiseks.“ (Winston, Patterson 2006, 7)

Juhtimise ning juhiks olemisega seotud definitsioone võib kirjandusest leida mitmeid, kuid juhtimisstiili nii mitmekülgsest defineeritud ei ole. Gandolfi ja Stone (2017, 22) on defineerinud mõiste juhtimisstiil järgnevalt: „Teadlikud vahendid millega juht mõjutab inimrühma organisatsioonis laialdaselt mõistetavasse tuleviku olukorda, mis erineb hetkeolukorrast.“

Juhtimine on oluline kõikides ettevõtetes ning organisatsioonides. Day et al (2014) on täheldanud, tööandjad ei keskendu igapäevaselt juhtimisstiili või mudeli defineerimisele vaid proovivad arendada juhte ning juhtimist, et see tõstaks ettevõtte/organisatsiooni efektiivsust. Kaasaegsemates juhtimiskäsitlustes on jõutud arusaamani, et tihtipeale on juhtimist uurides jäänud tähelepanuta oluline aspekt, ehk kontekst, milles juhtimine toimub. Juhtimine ja selle efektiivsus sõltub laias pildis kontekstist. Konteksti muutudes muutub ka juhtimine ise, selle eesmärk ning efektiivsuse mõõdikud. (Osborn, Hunt, Jauch, 2002)

2020. aastal levinud ülemaailmne COVID-19 pandeemia muutis konteksti, milles juhtimine toimus kui ettevõtte suunasid kiirkorras oma töötajad võimaluse korral kaugtööle. Pandeemia olukorras oli eestvedamisel oluline roll ning selgusid juhtide olemasolevad ning puuduvad juhtimisega seotud kompetentsid. Suures plaanis siiski ei muutunud probleemid millega tegelevad juhid läbi aegade: kuidas luua töökeskkond mis oleks eetiline, efektiivne ning produktiivsusele suunav ning kuidas töötada koostöös gruppide ning üksikisikutega nii, et tagada töötajatele toetus, kaasatus ning õiglus. (Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim, McCarthy, 2019)

1.2.1 Juht-alluv suhte kvaliteet (LMX)

Nagu eelmises peatükis selgus, olid esmased juhtimisalased uurimused seotud juhi isiku ning psühholoogiliste omaduste uurimisega. 1970ndtel leidsid Dansereau, Graen ning Haga (1975, 74), et peale pikki aastaid juhtimisalaste mudelite uuringuid ei ole valdkond oluliselt edasi arenenud ning keskenduda tuleks juht-alluv suhte uurimisele. Sellisest lähenemisest arenes välja *Leader-Member Exchange* e. *LMX* teooria. Schriesheim et al. (2001) selgitavad, et sellest teooriast lähtuvalt võib alluvad jagada kaheks: need kellel on kõrge- või madala kvaliteediga suhe juhiga (varasemates LMX teooriaga seotud uuringutes nimetati neid vastavalt sisegrupp e. *in-grupp* ning välisgrupp ehk *out-grupp*). Alluvad, kellel on lähedasem suhe juhiga (kõrgem juht-alluv suhte kvaliteet), panustavad

rohkem ning on lojaalsemad ning juhilt saavad nad sellise käitumise eest suuremat toetust, hüvesid ning ressursse. Madala LMX suhtega piirduvad tavapärase tööga seotud ootuste täitmisega, mistõttu juhid pakuvad neile vastutasuks vähem ressursse või hüvesid. (Schriesheim, Castro, Zhou, Yammarino, 2001, 524-525)

Schyns ja Day (2020) toovad välja, et LMX suhe baseerub vahetusprotsessil, kus mõlemad pooled aitavad kaasa suhte kvaliteedile ning on esimene juhtimisteooria, mis kaasab ka alluva juhtimisprotsessi. Hollander (1980) nimetabki LMX teooriat protsessiliseks ning muutuvaks lähenemiseks kuna nii juht kui alluv on protsessis aktiivsed osapooled. (Hollander 1980 viidatud Breukelen, Schyns, Le Blanc, 2006, 296)

Xie, Wu, Yue jt (2020) väidavad, et kõrge kvaliteediga juht-alluv vahetussuhtes annavad juhid alluvatele nii reaalselt ehk käegakatsutavat kui ka psühholoogilist tuge, pakkudes täiendavat tööga seotud infot, tagasisidet. Psühholoogilise toetuse näol pakuvad juhid usaldust, austust ning autonoomiat ning sel põhjusel kõrge LMX kvaliteediga töötajad võtavad ka suurema vastutuse ning pingutavad rohkem.

Uuemates LMX teooria käsitlustes ei keskenduta vaid diaadilisele vahetussuhtele mis toimub juhi ning indiviidi vahel vaid rõhutatakse terve töögrupi suhte tähtsust juhiga. Juhtidel on erineva kvaliteediga suhteid meeskonna liikmetega ning seetõttu LMX suhte mõju töökvaliteedile ei sõltu vaid vastavussuhtest juhiga vaid ka sellest, millised on juhi suhted teiste meeskonna liikmetega. Iga alluva fookus ei peaks olema vaid enda suhtel juhiga vaid ka sellel, millise kvaliteediga suhe on juhil teiste meeskonnaliikmetega. (Martin, Thomas, Legood, Russo, 2018)

Schyns ning Day (2010, 6) väidavad, et LMX suhte kõrge kvaliteet koosneb kolmest osast, mille poole peaks töörühma juhid püüdlema: kõrge-kvaliteediga vahetussuhe, juhi ning järgija kokkulepe selle suhte osas ning üksmeelest töörühmas, mis puudutab nende suhet juhiga.

LMX suhte kvaliteedi mõjude kohta töötajatele on läbi viidud mitmeid uuringuid. Xie et al. (2020) leidsid Hiinas läbi viidud uuringus, et kõrge kvaliteediga LMX suhe juhiga tõstab töötajate loovust ning tõstab töötajate sisemist motivatsiooni. Sellest lähtuvalt peaksid ettevõtted koolitama enda juhte kõrgemat LMX suhet pakkuma, et töötajate loovus tõuseks.

Samuti on Abrahamsson ja Axelsson (2020, 72) uurinud COVID-19 pandeemia ajal kuidas muutub juhi-alluva suhe kui tavameeskonnad viia kiiresti üle virtuaalsesse keskkonda. Selgus, et esialgu juhi-

alluva suhe muutub, kuna juhtimine muutub rohkem ülesandekeskseks, kuid hiljem juht taastab rohkem toetava hoiaku. Siiski muutub juhtide jaoks virtuaalses keskkonnas keerulisemaks motiveerimine ning inspireerimine, kuigi selline käitumismudel on kriisisituatsioonis vajalik, et ärevust mida tekitab teadmatus, leevendada. Seepärast peaksid alluvad võtma proaktiivsema hoiaku, et juhtidele teada anda, mis aitaks neil kriisisituatsiooni paremini üle elada.

Golden ja Veiga (2008, 85) viisid kõrgtehnoloogia ettevõtetes läbi uuringu, mille eesmärk oli välja selgitada, kuidas virtuaalne töökeskkond muudab juhi-alluva suhte mõju töötaja tööga rahulolule ning organisatsioonile pühendumisele. Selgus, et töötajad kes peamiselt töötavad virtuaalselt ning kellel on juhiga kõrge kvaliteediga LMX suhe, on organisatsioonile ka rohkem pühendunud. Madala kvaliteediga juhi-alluva LMX suhte puhul langeb virtuaalset tööd tehes organisatsioonile pühendumus hüppeliselt. Golden ja Veiga (2008) uuringus leiti, et juhi-järgija kõrge kvaliteediga suhtel on tugev seos töötaja töörahuloluga vaatamata sellele, kas töö toimub kontaktelt või virtuaalselt; samas madala kvaliteediga LMX suhe virtuaalses keskkonnas mõjutab negatiivselt töötaja tööga rahulolu.

COVID-19 kriisi valguses on Moura, Furtado, Sobral (2020) läbi viinud uuringu Brasiilia meditsiinitöötajate seas. Nende uuring tõestas, et kriisisituatsioonis kõrgema kvaliteediga juht-alluv vahetussuhe vähendab töötajate läbipõlemist, eriti eesliini töötajate seas. Samuti leiti, et positiivne töökeskkond, vastastikune usaldus ning austus vähendavad negatiivseid emotsioone töötajatel.

Käesoleva lõputöö raames läbi viidud empiirilises uuringus hindavad vastajad juht-alluva suhte kvaliteeti (LMX) kaugtöö situatsioonis.

1.2.2 Positiivne eestvedamine

Positiivse eestvedamisstiili idee sai alguse Seligmanilt (1998) kes tõi välja, et psühholoogia on keskendunud liialt vaimuhaiguste ravimisele kuigi võiks olla rohkem suunatud inimeste elu täisväärtuslikumaks muutmisele. Sellest ideest tulenevalt hakati uurima kuidas positiivne psühholoogia võiks mõjutada indiviide ning gruppe. (Seligman 1998 viidatud Gauthier 2015, 6)

Positiivseks eestvedamiseks võib pidada mitmeid kaasaegsemaid käitumismustreid ja juhtimisstiile, mis aitavad järgijatel organisatsioonis ennast arendada. Monzani ja Dick (2020, 2) järgi klassifitseeruvad positiivseks eestvedamiseks autentne (*authentic*), ümberkujundav (*transformational*), teeniv (*servant*) ja eetiline (*ethical*) juhtimisstiil, samuti juht-alluv vahetussuhe

ning juhiliku iseloomu mudel (*leader character model*). Gauthier (2015) väidab, et positiivne eestvedamisstiil on juhtide positiivne mõtteviis - st positiivsed suhted töökeskkonnas loovad hea keskkonna milles töötajad on rohkem motiveeritud pakkudes kõrge kvaliteediga teenuseid ning tooteid. Gauthier (2015) koostas Gladise (2013) ning Cameroni (2012) töödele tuginedes Positiivse eestvedamisstiili mudeli, mis koosneb viiest dimensioonist: (a) positiivse organisatsioonistruktuuri ehitamine, (b) positiivse eesmärgi nimel tegutsemine, (c) positiivse töökeskkonna loomine (d) positiivsete suhete loomine ja (e) positiivne suhtlus. (Gladis 2013, Cameron 2015 viidatud Gauthier 2015, 9)

Hannah, Woolfolk ja Lord (2009) tõstavad positiivse juhtimisstiili käsitluses esile juhi enda omadused ja mõtteviisi väites, et erinevate väärtushinnangute, väärtuste, tunnetuse aktiveerumine võimaldab juhil efektiivselt käituda, st. juhi positiivsus on aluseks ka alluvate positiivsele käitumisele. Juhid, kes on orienteerunud enda kasvule ning potentsiaali täitumisele, suudavad seda ka teistes esile tuua. (*ibid.*). Ka Monzani ja Dick (2020) rõhutavad juhi eeskujuks olemise tähtsust, tänu millele järgijad võtavad üle nende käitumismudeli. Meeskonna tasandil kujundavad positiivsed juhid ühtekuuluvustunnet ning organisatsiooni tasandil eetilist organisatsioonikultuuri mida saab kinnistada sotsiaalselt vastutustundliku käitumisega.

Hannah et al. (2009, 270-271) toovad välja viis positiivset tulemust organisatsioonile, mida mõjutab juhtide mitmekülgne positiivne minapilt: „(1) edendab heaolu ning positiivsust töökohal, suhtumist juhi rollidesse ja juhi oskuste arendamisse; (2) suurendab juhtimisoskuste sobivust rollinõuetega; (3) pakub organiseerituma ülevaate juhtimisoskuste juurutamiseks; (4) loob enesekontrollil ja järjepidevusel põhineva käitumise; (5) edendab positiivset organisatsiooni käitumist ning töötajate arengut ning töösooritust (töösse kaasatus, pühendumus, organisatsiooniline käitumine).”

Malinga, Stander ja Nell (2019, 214) on teemaanalüüsi tulemusena sõnastanud positiivse eestvedamise definitsiooni: „Positiivse eestvedamise omadused sisaldavad optimismi, „suudan ära teha” mõtteviisi, altruismi, eetilist orientatsiooni ning motiveerivaid omadusi, samuti ka eestvedamiskäitumisviise, mis hõlmavad positiivse töökeskkonna loomist, positiivsete suhete arendamist, tulemustele orienteeritust ning positiivset suhtlusvormi alluvatega.” Uuringud näitavad, et positiivne juhtimine ja positiivsus võrdub rahuolevate töötajate, parema klienditeeninduse, suurenenud produktiivsuse, parema soorituse ja suurema kasumlikkusega. (Gauthier 2015, 15)

Wijewardena, Samaratunge ja Härtel (2014) uurisid avalikus sektoris juhi käitumise mõju alluvate tunnete ning toimimisele. Töö tulemusena selgus, et positiivne juhtimine on ülioluline töötajate emotsioonide ning käitumise mõjutamise vahend; juhtide positiivne käitumine tõstab töötajate töötulemusi, organisatsioonile pühendumist ning isiklikku heaolu. Kelloway, Weigand, Mckee ja Das (2013) viisid Kanadas läbi kaks uuringut sooviga leida seoseid ümberkujundava ja positiivse eestvedamise ning töötajate heaolu vahel. Tulemustest selgus, et positiivne eestvedamine on eraldiseisev ümberkujundavast juhtimisstiilist. Kui juhid kasutasid ümberkujundavat juhtimisstiili vähesel määral, oli positiivse eestvedamise mõju töötajate heaolule suur. Samas peamiselt ümberkujundavat juhtimisstiili kasutades ei andnud positiivne eestvedamine töötajate heaolusse enam suurt panust. Leiti, et positiivne eestvedamine võib osaliselt asendada ümberkujundavat juhtimisstiili töötajate heaolu tõstmisel.

Zhao et al (2020) uurisid kaasava eestvedamisstiili, mida peetakse üheks positiivse eestvedamisstiili alaliigiks, ning psühholoogilise stressi tajumise seost haiglaõdede seas. Uuring viidi läbi Wuhanis, kohas kus COVID-19 pandeemia alguse sai. Uuringust selgus, et kaasaval eestvedamisstiil loob turvalise töökeskkonna ning see aitab juhtidel vähendada töötajate psühholoogilise stressi tajumist. Uurimuse tulemusena tuli välja selge seos kaasava eestvedamisstiili ning tajutud psühholoogilise stressi vahel.

Käeoleva lõputöö empiirilise uuringu raames uuritakse kuidas töötajad tajusid positiivset eestvedamisstiili pandeemia situatsioonis. Selleks kasutatakse Kelloway et al (2013) koostatud 5-väitelist küsimustikku.

1.2.3 E-juhtimine

E-juhtimine on viimase paarikümne aasta jooksul järjest enam kogunud populaarsust. Põhjuseks on kiire tehnoloogia areng ning globaliseerumine mis on viinud töö tegemise virtuaalsesse keskkonda. E-juhtimine ei tähenda konkreetseid vahendeid, vaid on Roman, Van Wart, Wang et al (2019, 854) järgi digitaalse keskkonna loomine, mille eesmärgiks on kõrge efektiivsus ning mille tulemuslikkuse mõõdikud võivad olla erinevad, kas siis kõrge tootlikkus või moraal ning madalad kulud. Avolio, Kahai ja Dodge (2001, 617) väitel, on e-juhtimist defineeritud kui kõrgtehnoloogia poolt vahendatud sotsiaalse mõju protsessi eesmärgiga muuta alluvate suhtumist, tundeid mõtlemist, käitumist ja /või tulemuslikkust üksikisiku, rühma ja /või organisatsiooni tasandil.

Teadlased on proovinud tõlgendada, milline peaks olema juhtimine ning juhtide kompetentsid uues virtuaalses kontekstis. Osad neist väidavad, et juhtimine uues kontekstis ei muuda juhtimise olemust ning teised, et muutus toimub. Kahai, Avolio ja Sosik (2017, 289) arvates ei ole vajadus juhtide järgi, kes on kompetentsed, hoolivad ja suudavad hoida kõrge kvaliteediga juht-alluva suhet, muutunud, kuid protsessid, mis selleni viivad on tänu infotehnoloogia kasutamisele muutumises ning et uues kontekstis ei saa jääda ka juhtimine muutusteta. Samuti on nad välja toonud, et e-juhtimine võib toimuda organisatsiooni kõikides üksustes, hõlmates nii üks-ühele suhtlust kui üks-mitmele suhtlust nii organisatsiooni sees kui ka erinevate organisatsioonide vahel. (*Ibid*)

Zaccaro ja Bader (2003, 377) väidavad, et e-juhid on juhid, kes viivad juhtimisega seotud protsessid üle elektroonilistesse kanalitesse ning virtuaalsed meeskonnad (*virtual teams*) on sarnaste ülesannete ning väljakutsetega nagu traditsioonilised meeskonnad, erinedes selle poolest, et teevad tööd erinevates geograafilistes kohtades või siis samas kohas aga erineval ajal. Byrd (2019) väidab, et e-juhtimine eeldab juhilt spetsiifilist oskuste kogumit - st juhtimine on erinev traditsioonilises meeskonnas ning meeskonnas, kus liikmed ei asu ühes asukohas. (Byrd 2019 viidatud Abrahamsson, Ollander, Axelsson, 2020). Ka Offstein et al (2010, 35) peavad edukate e-juhtide eeliseks head suhtlemisoskust ning oskust meeskonnas tekitada ühtekuuluvustunnet ka virtuaalses keskkonnas. Oluline oskus on ka aega planeerida, kuna tihtipeale töötavad kaugtöö tegijad erinevates ajavööndites. Samuti on erinevaid arvamusi, millised on e-juhi eesmärgid ning rollid uues juhtimiskontekstis. Mysirlaki ja Paraskeva (2019) väitel on virtuaalse meeskonna juhi eesmärk kaugjuhtimise teel aidata produktiivselt tööd teha ning tõsta meeskonna efektiivsust. Seevastu Avolio et al. (2001) peavad e-juhtide põhiliseks väljakutseks seda, kuidas organisatsioonis integreerida inimesi tehnoloogiaga nii, et infotehnoloogia võimalused oleksid võimalikult optimaalselt kasutatud.

Zaccaro ja Bader esitlevad e-juhi kolme olulist rolli (2003, 381):

1. meeskonna vahendaja (*Team liaison*), mille raames juht organiseerib suhtlust meeskonna liikmete vahel, tõlgendab meeskonnale ülesandeid ka üldist keskkonda silmas pidades;
2. meeskonna suuna seadja (*Team direction setter*), mille raames juht tagab, et meeskonna ülesanded oleksid eesmärgistatud ning mõtestatud võttes arvesse ümbritseva keskkonna mõju;
3. meeskonna protsesside koordinaator (*Team operational coordinator*), mille raames juht töötab välja protsessid probleemide lahendamiseks, võimestab ning motiveerib.

Virtuaalne keskkond on Van Wart, Roman ja Pierce (2016, 103) väitel toonud juhtide töös esile mitmeid muutusi nagu näiteks erinevate suhtluskanalite paljususes navigeerimine, alluvate emotsioonide haldamine virtuaalses keskkonnas, suhtlust on rohkem ning see on kiire. Seetõttu on virtuaalses juhtimises ka uusi väljakutseid, et selles juhina edu saavutada.

Eduka E-juhtimise kompetentside kaardistamiseks viisid Van Wart et al läbi üliõpilaste seas uuringu, mille tulemusena sõnastati e-juhtimise 6 võtmekompetentsi milleks on: e-kommunikatsioon, e-sotsiaalsed oskused, e-meeskonna loomine, e-muudatuste juhtimine, e-tehnoloogia oskused, e-usaldusväärus. (Van Wart, Roman, Wang, Liu, 2019, 81)

Tabel 2. E-juhtimise kompetentside definitsioonid

| | |
|------------------------|--|
| E-kommunikatsioon | Juhil on oskus suhelda tehnoloogivahendite kaudu moel mis on selge ning organiseeritud, väldib vigu ning väärti mõistmist ja ei ole kahjulik jõudlusele. |
| E-sotsiaalsed oskused | Juhil on võime luua positiivne töökeskkond ning parandada teabevahetust ja koostööd erinevate virtuaalsete kommunikatsioonimeetodite vahendusel. |
| E-muudatuste juhtimine | Juhil on oskus edukalt juhtida muutusi läbi info- ja kommunikatsioonitehnoloogia. |
| E-meeskonna loomine | Juhil on oskus moodustada, motiveerida, tunnustada ning hoida vastutavana meeskondi virtuaalses keskkonnas. |
| E-tehnoloogia oskused | Juht on tehnoloogia alal taiplik ning kursis info-ja kommunikatsioonitehnoloogiaga ning sellega seotud turvaküsimustega. |
| E-usaldusväärus | Juhil on oskus info- ja kõrgtehnoloogiat kasutades luua usaldustunne mõjudes ausa, järjepideva ning õiglasena. |

Allikas: Roman et al (2019)

Roman et al (2019) viisid läbi uuringu et Van Wart et al (2019) poolt esitatud kompetentside tõepärasust kontrollida ning leidsid, et kompetentside mudel on piisavalt valiidne e-juhtimise hindamiseks. Sellele tuginedes formuleerisid nad e-juhtimise definitsiooni. „E-juhtimine on tehnoloogiapõhiste sotsiaalsete mõjutusprotsesside kogum, mille eesmärk on muuta suhtumist, tundeid, mõtlemist, käitumist ja tulemuslikkust, mis tuleneb oskusest selgelt ning asjakohaselt suhelda, tagada piisav sotsiaalne suhtlus, inspireerida ja juhtida muutusi, luua ning hoida meeskondi,

demonstreerida kõrgtehnoloogiaga seotud oskusteavet ning luua usaldust virtuaalses keskkonnas.“ (Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim, McCarthy, 2019, 862)

Murashkin ja Tyrväinen (2020, 47) viisid juhtide seas läbi uuringu, kuidas kriisi poolt peale surutud kiire töö virtuaalseks muutmine mõjutab digitaalset juhtimist. Empiirilisest uuringust selgus, et virtuaalsete meeskondade juhtimiseks on vajalikud teatud sotsiaalsed oskused kriisiaegseks meeskonnaga suhtlemiseks. Digitaalne suhtlus on piiranguks just kriisiaegsel suhtlusel: kui juhi roll on anda meeskondadele kindlustunnet ja lohutada siis virtuaalselt ei ole võimalik edastada piisavat tundlikkust ja emotsioone.

Käesoleva lõputöö empiirilise uuringu raames on tõlgitud Roman et al (2019) koostatud e-juhtimise kompetentse hindav küsimustik, et hinnata, kuidas töötajad tajusid juhtide e-kompetentse pandeemiast tingitud kaugtöö kontekstis.

1.3 Tööstress

Tööstress on Michie (2002) väitel nähtus, millega tänapäeva kiires maailmas on vähemal või rohkemal määral kokku puutunud kõik. Tööstress võib olla nii psühholoogiline kui ka füüsiline seisund, mis võib tekkida olukorras, kus inimese enda ressursid ei ole piisavad välise stiimulitega toimetulekuks. Maailma Tervishoiuorganisatsioon on defineerinud tööstressi kui inimese reaktsiooni olukorras, kus talle antakse ülesanne mis ei vasta inimese teadmistele või võimetele ning seab seetõttu ohtu inimese suutlikkuse olukorraga toime tulla. (WHO 2020). Ganster ja Rosen (2013, 1088) on teemakohase kirjanduse ülevaatenä defineerinud tööstressi kui protsessi, kus töökoha psühholoogilised nõudmised ehk stressorid toovad kaasa nii lühiajalisi pingeid kui ka pikaajalisi muutuseni vaimses ja füüsilises tervises. Ajas on muutunud ka arusaam tööstressi põhjustest. Esialgelt nähti tööstressi põhjusena väliskeskkonna survet töötajale. Sellele järgnes arusaam, et tööstress tuleneb töötaja enda emotsioonist ning kaasaegsemates käsitlustes nähakse tööstressi kui situatsiooni ja töötaja reaktsiooni suhet. (Harshana 2018, 1-2)

Michie (2002) on jaotanud töökohal stressi põhjustavad faktorid kahte kategooriasse: töö iseloomuga seotud faktorid ning sotsiaalse ja organisatsioonilise kontekstiga seotud faktorid.

Tööstressi põhjused Michie (2002, 68) järgi on:

1. tööga seotud faktorid: halvad töötingimused, oht tervisele, ülekoormus ning ajasurve;
2. töörolli täitmisega seotud tegurid: rollikonflikt, teiste eest vastutamine;
3. takistused karjääri arengus: ambitsioonide mittetäitumine, kvalifikatsioonile mittevastav ametikoht;
4. suhted töö: halvad suhted alluvate, juhi, kolleegidega;
5. organisatsiooni struktuur ning kliima: vähene autonoomia otsustamisel, rahalised probleemid, vähene nõustamine ning halb tööõhkkond.

Tööga seotud stress ei pruugi mõjutada vaid üksikisikut vaid sellel võib olla ka laiem mõju. Stress võib mõjutada organisatsiooni heaolu, töötaja kui ka juhi käitumist ning sellel võib olla organisatsioonile ka majanduslik mõju (Bucurean, Costin 2011). Tööstress võib langetada ka töötajate töömoraali mistõttu langeb töötajate töö efektiivsus (Harshana 2018, 4). Samuti põhjustab tööstress töötajal terviseprobleeme, milleks on peavalud, infarkt, ärevus, depressioon. Tööstress võib olla ka tööga rahulolematuse põhjuseks, millega seoses langeb töötaja pühendumus, tulemused ning kokkuvõttes ka organisatsiooni produktiivsus (Gill, Flaschner, Shachar, 2006, 470). Kuigi mõõdukas stress on elu normaalne osa, ei tohi emotsioonide üle kontrolli kaotada, kuna ilma selleta ei võeta vastutust ning tööga rahulolu langeb. Seetõttu langevad töö tulemused mis omakorda seab ohtu organisatsiooni. (Bucurean, Costin 2011)

Mitmed uuringud on näidanud, et juhtidel on roll tööstressi ennetamisel. (Harshana 2018, 2) väidab, et juhtide ning töökeskkonna tugi aitab töötajatel tööstressiga paremini toime tulla. Ka Yao et al. (2014) leidsid Hiinas läbi viidud uuringus, et juhtimine on moderaatoriks tööstressi ning töötajate negatiivse käitumise vahel. Analüüsi tulemusena esitati uus juhtimismudel, mille märksõnadeks on töötajate motiveerimine, mure alluvate heaolu pärast ning moraalse käitumise ja õigluse rõhutamine, olles ise eeskujuks karisma ning õppimishimuga. Sellest mudelist võib leida positiivse eestvedamisstiili tunnuseid. Ka Pakistanis, Indias, Nepalis ning Sri Lankal läbi viidud uuringus keskenduti töötajate rahuloluga seotud nähtustele ning leiti, et kõrge kvaliteediga juht-alluva suhte puhul on tajutud tööstressi tase madalam. (Malik et al 2015)

COVID-19 pandeemia kontekstis on aktuaalne Giorgi et al. (2015) Itaalias läbi viidud uuring kus leiti, et sotsiaalne toetus töökohal alandab töötajate hirmu kriisi ees. Koostati mudel millest selgus, et ebastabiilses kriisiolukorras on juhtide toetusel väga suur roll alluvate hirmu alandamisel ning just

reaalses kriisisituatsioonis peaksid juhid tegelema oma juht-alluva suhte parandamisega. Samas ei ole selle uuringu puhul tegemist kaugtöö situatsiooniga ning käesoleva lõputöö üheks eesmärgiks on uurida tööstressi tajumist, pandeemia tekitatud kaugtöö situatsioonis.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Eesmärk

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas tajusid töötajad kaugtöö juhtimist COVID-19 pandeemia situatsioonis ning kas sellel oli seos tööstressi tunnetamisega.

Empiirilise uuringuga soovib autor leida vastuseid järgnevatele küsimustele:

1. Mil määral olid töötajad rahul vahetu juhi kaugtöö juhtimisega ning ettevõtte/organisatsiooni kaugtöö korraldusega pandeemia situatsioonis?
2. Mil määral tunnetasid töötajad tööstressi ning kas sellel oli seos vahetu juhi kaugtöö juhtimise ning ettevõtte/organisatsiooni kaugtöö korraldusega pandeemia situatsioonis?
3. Mil määral oli kaugtöö tegemise kestvus seotud töötajate tunnetatud tööstressiga?
4. Mil määral mõjutas vahetu juhi eestvedamisstiil kaugtöö situatsioonis töötajate tunnetatud tööstressi COVID-19 pandeemia ajal?

2.2. Uuringu meetod ja valim

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit mis esitleb andmeid arvulisel kujul. (Õunapuu 2014, 51). Andmeid koguti struktureeritud veebipõhise ankeetküsitlusega *Google Forms* keskkonnas. Selline küsitluse vorm võimaldab jõuda rohkemate vastajateni ning hiljem andmeid transportida teistesse programmidesse statistiliseks analüüsiks. Samuti on veebipõhine küsitlus vastajatele mugav kasutada kuna nad võivad iseseisvalt valida täitmiseks aja ning koha ja veebiküsitluse kujul tagatakse ka vastajatele anonüümsus. Andmeid koguti ajavahemikul 12.03.2021-21.03.2021 ning küsimustiku täitmine võttis aega kuni 10 minutit.

Küsimustiku koostas autor koostöös juhendajaga. Esimene küsimuste plokk puudutas kaugtöö läbiviimise pikkust ning rahulolu. Töötajate tunnetatud tööstressi hinnati kahe väitega: 1) Minu tööstressi tase on viimase 12 kuu jooksul olnud kõrge ja 2) Mul on viimase 12 kuu jooksul olnud töö

tõttu probleeme tervisega (vastusskaala: üldse ei nõustu-1, pigem ei nõustu-2, nii ja naa-3, pigem nõustun-4, nõustun-5, see on absoluutselt nii-6), mille vastused summeeriti.

Juhi-alluva vahetussuhet mõõdeti kasutades Graen ja Uhl-Bien'i (1995) poolt koostatud LMX-7 küsimustikku, sõnastades küsimused ümber väideteks Liden, Wayne ja Stilwell'i (1993) eeskujul nagu seda tegi Triin Hartikainen (2017) oma magistritöös. Väiteid tuli hinnata 5-pallisel Likert tüüpi skaalal, kus 1 tähistab „mitte nõustumist“ ning 5 „täielikku nõustumist“.

Juhi positiivset käitumist mõõdeti Kelloway, Weigang, McKee ja Das (2013) loodud viieväitelise küsimustikuga kasutades 5 pallist fikseeritud otspunktidega vastusskaalat (1-mitte kunagi ja 5-rohkem kui 5 korda). Vastajatel paluti hinnata, kui sageli on viimase paari kuu jooksul vahetu juht neid tänanud, teinud neile komplimendi, neid kiitnud jms.

Roman et al. (2019) juhtide e-kompetentse hindav küsimustik tõlgiti eesti keelde esmakordselt ja 14 väidet, millele oli võimalik anda hinnang Likert-tüüpi 5-pallisel skaalal (1-ei nõustu üldse, 5-nõustun täielikult) kaardistavad kuut kompetentsi: e-kommunikatsioon, e-sotsiaalsed oskused, e- muudatuste juhtimine, e-meeskonna loomine, e-tehnoloogia tundmine, e-usaldusväärsus. Küsitluse tarbeks on ankeeti kärbitud ning välja on jäänud e-muudatuste juhtimise küsimused, mis ei tundunud peale tõlget käesolevat lõputööd silmas pidades relevantseteks.

Uuringu valimiks oli mugavusvalim mis koosnes autori tutvusringkonnast lähtudes lihtsama kättesaadavuse ning koostöövalmiduse põhimõttest (Õunapuu 2014, 142). Võimalikult paljude vastajateni jõudmiseks kasutati lumepallimeetodit. Töö autor saatis kutse uuringus osalemiseks koos lingiga e-maili kaudu ning sotsiaalmeediakanaleid kasutades. Uuringus oli võimalik osaleda kõigil, kel on kaugtöö kogemus ning vähemalt üks otsene juht. Küsimustiku täitsid 259 inimest, kuid 7 vastaja ankeet osutus kasutuskõlbmatuks. Analüüsis arvestati 252 vastaja ankeeti, kellest 61% olid naised (n=153) ning 39 % olid mehed (n=99).

2.3. Andmete analüüs

Andmete töötlemiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat ning leiti aritmeetiline keskmine (m) ja standardhälve (SD). Andmeanalüüs viidi läbi andmetöötlusprogrammidega MS Excel ning IBM SSPS

Statistics. Statistiliselt oluliste erinevuste välja toomiseks kasutati Studenti t-testi, dispersioonanalüüsi (ANOVA) ja hii-ruut-statistikut. Andmeanalüüsis kasutatud olulisusnivoo on $p < 0,05$.

Küsimustiku eri plokkide usaldusväärseuse hindamiseks kasutati Cronbachi alpha (α) reliaabluse koefitsenti, mille puhul usaldusväärseks peetakse väärtust $\alpha > 0,7$.

2.4. Tulemused

2.4.1. Tööstress ja kaugtöö korraldus

Vastajatelt küsiti nende kaugtöö kogemuse pikkuse kohta ning vastajatele anti ette vahemikud: kuni 6 kuud, 6 kuud kuni aasta, aasta ja kauem. Enim vastajaid olid kaugtööd teinud vahemikus 6-kuud kuni 1 aasta. Sellele järgnes vahemik kuni 6 kuud ning viimaseks vahemik kus kaugtöö tegemise kogemus oli üle aasta.

Tabel 3. Vastajate jaotus kaugtöö kogemuse järgi

| Kaugtöö kogemus | N | Osakaal, % |
|------------------|-----|------------|
| Kuni 6 kuud | 73 | 29 |
| 6 kuu kuni aasta | 126 | 50 |
| Aasta ja kauem | 53 | 21 |

Allikas: autori koostatud

Vastajate tööstressi tunnetust hinnati kahe väitega. Esimeseks väiteks oli: Mul on viimase 12 kuu jooksul olnud töö tõttu probleeme tervisega (vt tabel 4). 68,3% vastajaist ($n=172$) ei nõustunud üldse või pigem ei nõustunud sellega, et neil on viimase 12 kuu jooksul olnud töö tõttu probleeme tervisega, 11,9% ($n=30$) valisid vastusevariandi „nii ja naa“ ning 19,8% ($n=50$) pigem või suurel määral nõustusid antud väitega.

Teiseks väiteks tööstressi hindamiseks oli: Minu tööstressi tase on viimase 12 kuu jooksul olnud kõrge (vt tabel 5). 42,9 % vastajaist ($n=108$), ei hinnanud oma tööstressi taset viimase 12 kuu jooksul kõrgeks, 19% ($n=48$), valis vastusevariandi „nii ja naa“ ning 38,1% ($n=96$) pigem või suurel määral nõustusid väitega, et nende tööstressi tase on viimase 12 kuu jooksul olnud kõrge.

Tabel 4. Vastused tööstressi hindamise esimesele väitele

| Viimase 12 kuu jooksul on esinenud töötõttu probleeme tervisega. | N | Osakaal, % |
|--|-----|------------|
| Ei nõustu või pigem ei nõustu | 172 | 68,3 |
| Nii ja naa | 30 | 11,9 |
| Pigem nõustun või nõustun suurel määral | 50 | 19,8 |

Allikas: autori koostatud

Tabel 5. Vastused tööstressi hindamise teisele väitele

| Tööstressi tase on viimase 12 kuu jooksul olnud kõrge | N | Osakaal, % |
|---|-----|------------|
| Pigem või üldse ei nõustu | 108 | 42,9 |
| Nii ja naa | 48 | 19 |
| Pigem või suurel määral nõustun | 96 | 38,1 |

Allikas: autori koostatud

Rahulolu tööandja kaugtöö korraldusega sai hinnata väitega: meie ettevõttes/organisatsioonis on kaugtöö hästi korraldatud (vt tabel 6). 5,9% vastajaist (n=15) ei olnud rahul sellega, kuidas on kaugtöö nende ettevõttes/organisatsioonis korraldatud, 14,3% (n= 36), olid osaliselt rahul ja osaliselt mitte ning 79,8% (n=201), hindasid kaugtöö korraldust ettevõttes pigem või väga heaks.

Tabel 6. Vastajate hinnang tööandja kaugtöö juhtimisele

| Meie ettevõttes on kaugtöö hästi korraldatud | N | Osakaal, % |
|--|-----|------------|
| Pigem või üldse mitte ei nõustu | 15 | 5,9 |
| Nii ja naa | 36 | 14,3 |
| Pigem või suurel määral nõustun | 201 | 79,8 |

Allikas: autori koostatud

Hinnang kaugtöö juhtimise kohta anti vastates küsimusele: Kui rahul olete sellega, kuidas Teie vahetu juht kaugtöö tegemist suunab ning kontrollib? (vt tabel 7) 9,9% vastajaist (n=25), pigem või üldse ei

olnud rahul sellega, kuidas vahetu juht kaugtöö tegemist suunab ja kontrollib, viiendik 21 % (n=53), ei osanud seda hinnata ning 69% (n=174), olid kaugtöö juhtimisega kas pigem või väga rahul.

Tabel 7. Vastajate hinnang vahetu juhi kaugtöö juhtimisele

| Kui rahul olete sellega kuidas vahetu juht kaugtöö tegemist suunab? | N | Osakaal, % |
|---|-----|------------|
| Pigem või üldse ei ole rahul | 25 | 9,9 |
| Ei oska hinnata | 53 | 21 |
| Pigem või väga rahul | 174 | 69 |

Allikas: autori koostatud

Väitele: kõike kokku võttes olen kaugtöö vormis töötamisega rahul, vastas eitavalt marginaalne vähemus 5,6% (n=14), (vt tabel 8). 9,5% vastajatest (n=24) valis vastusevariandi “nii ja naa” ning 84,9 % (n=214), oli kas pigem või väga rahul.

Tabel 8. Vastajate hinnang kaugtööga rahulolule

| Kõike kokku võttes olen kaugtöö vormis töötamisega rahul | N | Osakaal, % |
|--|-----|------------|
| Pigem või üldse ei nõustu | 14 | 5,6 |
| Nii ja naa | 24 | 9,5 |
| Pigem või suurel määral nõustun | 214 | 84,9 |

Allikas: autori koostatud

Tööstressi ning tööst tingitud terviseprobleemide esinemise seoste analüüsimiseks kaugtöö korralduse ning juhtimise rahuloluga jaotati vastajad kahte gruppi tajutud tööstressi taseme alusel (madal: vastusevariandid üldse ei nõustu, pigem ei nõustu, nii ja naa; kõrge: pigem nõustun, nõustun, see on absoluutselt nii) ja kui rahul ollakse sellega, kuidas vahetu juht kaugtööd suunab ja korraldab (madal: ei ole üldse rahul, pigem ei ole rahul, ei oska hinnata; kõrge: pigem või väga rahul). Illustreerimaks seost tajutud tööstressi ja kaugtöö juhtimisega rahulolu vahel kasutati risttabelit (vt tabel 9). Veidi alla poole küsitletutest on madala tööstressi tasemega ning rahul sellega, kuidas vahetu juht kaugtööd suunab ja korraldab, ca viiendiku vastajate, 21,2 %, tööstressi tase on pigem kõrge või kõrge, kuid

vahetu juhiga ollakse kaugtöö juhtimise osas rahul. Ca 1/6 on neid, kes pole kaugtöö juhtimisega rahul, kuid on vastavalt hinnanud tööstressi taset viimase 12 kuu jooksul pigem madalaks või pigem kõrgeks. Seos on statistiliselt oluline ($\chi = 10,134$, $p=0.001$).

Tabel 9. Vahetu juhi kaugtöö juhtimisega seotud rahulolu seos tööstressiga

| | | Tööstress | | kokku |
|---|-------|-----------|-------|--------|
| | | madal | kõrge | |
| Rahulolu kaugtöö juhtimisega: vahetu juht | madal | 15,4% | 16,6% | 32,0% |
| | kõrge | 46,7% | 21,2% | 68,0% |
| Kokku | | 62,2% | 37,8% | 100,0% |

Allikas: autori koostatud

Ka t-testi analüüsist selgus, et seos kaugtöö juhtimisega rahulolu ning tööstressi vahel on olemas ($t=-3,422$, $p=0,001$), kus madalama tööstressi tasemega vastajate keskmine hinnang rahulolule sellega, kuidas vahetu juht kaugtööd suunab, oli $m=4,02$ (SD 0,93) ning kõrgema tööstressi tasemega grupi keskmine hinnang oli $m=3,53$ (SD 1,07). (vt tabel 10).

Teiseks paluti hinnata kaugtöö korraldust organisatsioonis/ettevõttes ning ka sellest analüüsist võib leida seose tööstressiga ($t=-2,955$, $p=0,004$), kus kõrgema tööstressi tasemega grupi vastajate keskmine hinnang kaugtöö korraldusega rahulolule ettevõttes oli $m=4,20$ (SD 1,35) ja madalama tööstressiga grupi keskmine hinnang $m=4,72$ (SD 1,15). (vt tabel 10).

Tabel 10. Kaugtööga rahulolu dispersioonanalüüs

| | Stress | Keskmine | SD | T-statistik | p |
|--|--------|----------|------|-------------|-------|
| Kui rahul olete sellega, kuidas Teie vahetu juht kaugtöö tegemist suunab ning kontrollib | Kõrge | 3,53 | 1,07 | -3,422 | 0,001 |
| | Madal | 4,02 | 0,93 | | |
| Meie organisatsioonis/ettevõttes on kaugtöö hästi korraldatud | Kõrge | 4,20 | 1,35 | -2,955 | 0,004 |
| | Madal | 4,72 | 1,15 | | |

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt analüüsiti kaugtöö kestvuse seost tööstressiga ANOVA dispersioonanalüüsi mudeliga, mille $p < 0,05$ (vt tabel 11). Selleks jaotati vastajad kolme gruppi. Esimene grupp, kes on kaugtöö vormis töötanud kuni 6 kuud ning kuhu kuulus 73 vastajat. Teises grupis on vastajad 126 ning nende kaugtöö kogemus on 6 kuud kuni 1 aasta. Kolmandas grupis on vastajaid 53 ning nende kaugtöö kogemus on üle aasta.

Analüüsist selgus, et vastajad, kes on kaugtööd teinud 6 kuud kuni 1 aasta, hindavad oma tööstressi taset teiste gruppidega võrreldes kõrgemaks keskmisega $m=2,86$ (SD 1,322) ($F=3,114$, $p=0.046$). Selle põhjuseks võib tuua asjaolu, et nende kaugtöö kogemuse aeg langeb kokku COVID-19 pandeemia algusega ning tegemist võib olla sundkaugtöö olukorraga. Nii vastajad, kellel on kaugtöö kogemust kuni 6 kuud ning keskmine hinnang stressile on $m=2,52$ (SD 1,022) kui need, kellel on kaugtöö kogemust üle aasta, on keskmiselt andnud madalama hinnangu tööstressile ehk $m=2,43$ (SD 1,127). Tõenäoliselt on selle põhjuseks asjaolu, et neil oli kaugtöö kogemus enne pandeemiaaegset olukorda ning seoses sellega ei olnud kaugtöö situatsioon neile ning nende juhtidele uus.

Tabel 11. Hinnang tööstressi kogemisele sõltuvalt kaugtöökogemuse staažist

| Kaugtöö kestvus | N | Tööstressi keskmine | Standardhälve |
|---------------------|-----|---------------------|---------------|
| Kuni 6 kuud | 73 | 2,52 | 1,022 |
| 6 kuud kuni 1 aasta | 126 | 2,86 | 1,322 |
| Üle aasta | 53 | 2,43 | 1,127 |
| Kokku | 252 | 2,67 | 1,212 |

Allikas: autori koostatud

Analüüsiti ka ettevõttes/organisatsioonis kaugtöö korraldusega rahulolu (vt tabel 12) ning töö tõttu terviseprobleemide esinemise seost ($\chi^2 = 3,24$, $p=0.061$), mis $p < 0,05$ künnist ei ületa ja näitab, et enam vähem võrdselt on neid, kes töö tõttu terviseprobleeme kurdavad, gruppides kus ollakse rahul või ei olda rahul kaugtöö korraldamisega ettevõttes.

Tabel 12. Kaugtöö korraldusega rahulolu seos terviseprobleemidega

| | | TÖÖ TÕTTU TERVISEPROBLEEME viimase 12 kuu jooksul | | Kokku |
|--|-------|---|--------|--------|
| | | ei ole | esineb | |
| Rahulolu kaugtöö korraldusega ettevõttes | madal | 14,7% | 5,8% | 20,5% |
| | kõrge | 65,6% | 13,9% | 79,5% |
| Kokku | | 80,3% | 19,7% | 100,0% |

Allikas: autori koostatud

2.4.2. Juht-alluv suhte, eestvedamiskäitumise ja e-juhtimise kompetentside seos tajutud tööstressiga

Küsimustiku teemaplokkide usaldusvärsuse hindamiseks on kasutatud Cronbachi alpha (α) koefitsienti. Tabelis (vt tabel 13) on teemaplokkide kaupa välja toodud skaalade usaldusvärsus. Väärtust $\alpha > 0,7$ peetakse usaldusväärseks. Küsimustiku plokkide kirjeldav statistika on samuti esitatud tabelis 13.

Tabel 13. Cronbachi alphas ja kirjeldav statistika küsimuste plokkide lõikes

| Küsimuste plokk | Cronbachi α | Miinumum | Maksimum | Keskmine | Standardhälve |
|-----------------------------------|--------------------|----------|----------|----------|---------------|
| E-kommunikatsioon | 0,639 | 1 | 5 | 3,86 | 0,73 |
| E-sotsiaalsed oskused | 0,821 | 1 | 5 | 3,67 | 0,89 |
| E-meeskonnaloomine | 0,809 | 1 | 5 | 3,46 | 0,84 |
| E-tehnoloogia | 0,861 | 1 | 5 | 3,67 | 0,88 |
| E-usaldusvärsus | 0,799 | 1 | 5 | 3,88 | 0,83 |
| Tööstress ja terviseprobleemid | 0,691 | 1 | 6 | 2,66 | 1,21 |
| Positiivne eestvedamiskäitumine | 0,909 | 1 | 5 | 3,25 | 0,99 |
| Juht-alluva suhte kvaliteet (LMX) | 0,774 | 1,71 | 5 | 3,75 | 0,72 |

Allikas: Autori koostatud

Eestvedamisstiilide ja tööstressi seoste uurimiseks viidi läbi dispersioonanalüüs, milleks kasutati T-testi. Vastajad jaotati kahte gruppi võttes arvesse tööstressi ja terviseprobleemide mõõtmiseks esitatud küsimuste vastuseid, mida anti 6 palli skaalal. Vastused summeeriti ning tulemus üle 6 palli iseloomustas vastajate gruppi kellel oli viimase 12 kuu jooksul tööstressi ja tööga seotud terviseprobleeme ning alla 6 palli iseloomustas madalama töö ning terviseprobleemidega gruppi.

Esimesena uuriti tööstressi seost juht-alluva suhte kvaliteediga (LMX). T-testi tulemused näitasid, et madala kvaliteediga juhi-alluva suhtega töötajad tunnetasid tööstressi kõrgemalt. Töötajad, kes hindasid juhi-alluva suhet kõrgekvaliteediliseks, hindasid enda tööstressitaset ka kaugtöö situatsioonis madalamaks. Andmetest tuli välja statistiliselt oluline seos juht-alluva suhtekvaliteedi ning tööstressi tajumise vahel ($t=-2,317$, $p=0,022$). Kõrgema tööstressitasemega grupi juht-alluva suhte keskmine hinnang oli $m=3,58$ (SD 0,81) ja madalama tööstressi tasemega grupil $m=3,82$ (SD 0,67).

Tabel 14. Juht-alluva suhte kvaliteedi (LMX) suhte dispersioonanalüüs

| | Stress | Keskmine | SD | T-statistik | p |
|-----------------------------------|--------|----------|------|-------------|-------|
| Juht-alluva suhte kvaliteet (LMX) | Kõrge | 3,58 | 0,81 | -2,317 | 0,022 |
| | Madal | 3,82 | 0,67 | | |

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt uuriti juhi e-juhtimise kompetentside seost tööstressiga. Küsitluses paluti vastajatel hinnata juhtide viite e-juhtimise kompetentsi: e-kommunikatsioon, e-usaldusväärsus, e-meeskonna loomine, e-sotsiaalsed oskused ja e-tehnoloogia.

T-testi analüüs (vt tabel 15) tõi välja seose et töötajad, kelle juhil on kõrgemad e-kompetentsid, hindasid ka enda tööstressi taset madalamaks. Töötajad kelle juhi e-kompetentsid on madalamad, hindasid enda tööstressi taset kõrgemaks. Kõige tugevam seoseks osutus e-kommunikatsiooni kompetents, kus ($t=-4,007$, $p=0,001$). Selle kompetentsi Cronbachi alpha (α) oli veidi alla usaldusväärseuse piiri. Kõrgema stressitasemega grupi keskmine hinnang kompetentsile oli $m=3,59$ (SD 0,72) ning madalama stressitasemega keskmine hinnang kompetentsile $m=3,98$ (SD 0,70).

Järgmiseks seoseks võib tugevuselt lugeda e-usaldusväärseuse kompetentsi, kus ($t=-3,343$, $p=0,001$). Kõrgema stressitasemega grupi keskmine hinnang sellele kompetentsile oli $m=3,60$ (SD 0,89) ning madalama stressitasemega grupi hinnang $m=3,99$ (SD 0,78). Kolmandaks võib tugevuselt lugeda e-

meeskonna loomise kompetentsi seost tööstressiga kus ($t=-2,749$, $p=0,007$). Kõrgema stressitasemega grupi e-meeskonnaloomise keskmine hinnang oli $m=3,22$ (SD 0,94) ning madalama stressitasemega grupi keskmine hinnang $m=3,56$ (SD 0,78). Neljandana võib andmetest välja lugeda e-sotsiaalsete oskuste seose tööstressiga ($t=-2,113$, $p=0,036$). Kõrgema stressitasemega grupi e-sotsiaalsete oskuste keskmine hinnang oli $m=3,49$ (SD 0,96) ning madalama stressitasemega grupi keskmine hinnang oli $m=3,75$ (SD 0,85). Viieandana uuritud e-tehnoloogiaga seotud kompetentsidel puudus seos tööstressi tunnetusega töötajatel ($t=-0,721$, $p=0,472$), kus kõrgema stressitasemega grupi e-tehnoloogia kompetentsile antud keskmine hinnang oli $m=3,60$ (SD 0,92) ning madalama stressitasemega grupi keskmine hinnang oli 3,69 (SD 0,86).

Tabel 15. E-juhtimise kompetentside dispersioonanalüüs

| E-juhtimise kompetentsid | Stress | Keskmine | SD | T-statistik | p |
|--------------------------|--------|----------|------|-------------|-------|
| E-sotsiaalsed oskused | kõrge | 3,49 | 0,96 | -2,113 | 0,036 |
| | madal | 3,75 | 0,85 | | |
| E-meeskonna loomine | kõrge | 3,22 | 0,94 | -2,749 | 0,007 |
| | madal | 3,56 | 0,78 | | |
| E-usaldusväärsus | kõrge | 3,60 | 0,89 | -3,343 | 0,001 |
| | madal | 3,99 | 0,78 | | |
| E-kommunikatsioon | kõrge | 3,59 | 0,72 | -4,007 | 0,001 |
| | madal | 3,98 | 0,70 | | |
| E-tehnoloogia | kõrge | 3,60 | 0,92 | -0,721 | 0,472 |
| | madal | 3,69 | 0,86 | | |

Allikas: Autori koostatud

Kolmandana uuriti positiivse eestvedamise seost tööstressiga (vt tabel nr 16).

Tabel 16. Positiivse juhtimisstiili dispersioonanalüüs

| | Stress | Keskmine | T-statistik | p |
|--------------------------|--------|----------|-------------|-------|
| Positiivne juhtimisstiil | Kõrge | 3,17 | -0,898 | 0,371 |
| | Madal | 3,29 | | |

Allikas: Autori koostatud

T-testi analüüsist selgus, et positiivsel eestvedamiskäitumisel puudus seos tööstressi tunnetusega ($t=-0,898$, $p=0,371$) ehk nii madalama kui kõrgema tajutud tööstressi tasemega vastajad ei eristu, mis puudutab vahetu juhi positiivsete eestvedamiskäitumiste nagu tunnustamine ja tähelepanu, kogemist.

3. JÄRELDUSED

Käesolevas peatükis analüüsitakse empiirilise uuringu tulemusi. Uurimistöö eesmärk, milleks oli välja selgitada, kuidas töötajad tajusid kaugtöö juhtimist pandeemia ajal ning kas see on seotud tööstressi tajumisega, sai täidetud. Järgnevalt analüüsitakse tulemusi uurimisküsimuste lõikes.

Mil määral olid töötajad rahul vahetu juhi kaugtöö juhtimisega ning ettevõtte/organisatsiooni kaugtöö korraldusega pandeemia situatsioonis?

COVID-19 pandeemiaga kaasnev kriisiolukord ei jätnud puutumata ühtki eluvaldkonda. Kõrge nakkusohtlikkuse tõttu suunati töötajad kodukontoritesse ning juhid seisid silmitsi uute väljakutsetega, kuna sellistes tingimustes on eestvedamine väga oluline. (Antonakis 2021, 211). Just sellise koduse töökogemuse ajal mängisid juhid olulist rolli, et tõhustada virtuaalset juhtimist ning täiustada erinevaid efektiivsusindikaatoreid. (Dolce et al 2020, 2). Kõikides ettevõtlussektorites puutusid juhid kokku kriisi otseste ning kaudsete mõjudega ning pidid pidevalt muutuvast olukorras ning vähese ettevalmistusajaga neile reageerima. (Ahern, Loh 2020, 1). Antonakis ja Atwater (2002) väidavad, et juhi füüsiline distantseeritus töötajatest võib teatud olukordades mõjutada negatiivselt juhtimisega seotud tulemusi ning seetõttu võib olla rahustav teada, et kuigi kriis sundis miljoneid töötajaid kodukontoritesse, on efektiivne eestvedamine ka distantsilt võimalik. (Kniffin et al 2021)

Lõputöö raames läbi viidud uuringus hinnati juhi kaugtöö juhtimisega seotud rahulolu küsimusega: Kui rahul olete sellega, kuidas Teie vahetu juht kaugtöö tegemist suunab ning kontrollib? Selgus, et enamasti, ehk 68% on oma vahetu juhi kaugtöö korraldusega pigem rahul või väga rahul, 22,2 % ei osanud seda hinnata 9,7% ei olnud rahul. Samuti oli suur vastajate rahulolu organisatsiooni/ettevõtte kaugtöö korraldusega, ehk 79,5 % hindasid kaugtöö korraldust pigem heaks või väga heaks. 14,3 % vastajatest olid osaliselt rahul ning vaid 6,2 % ei olnud enda tööandja kaugtöö korraldusega rahul. Niivõrd kõrge rahulolu vahetu juhi kaugtöö juhtimise ning rahulolu organisatsiooni/ettevõtte kaugtöö korraldusega on mõnevõrra üllatuslik, kuna enamasti vastajaist olid kaugtööga alustanud COVID-19 kriisisituatsioonis: 29 % vastajatest viimase 6 kuu jooksul ning 50 protsenti viimase 6 kuu kuni aasta jooksul ning eeldatavasti on tegemist pigem kriisist tulenevalt sundaugtöö situatsiooniga. Sellest tulenevalt võib eeldada, et vastajate tööandjad suutsid uues situatsiooniga kiirelt adapteeruda ning vastajate ettevõtetes oli pigem hea infotehnoloogiline valmisolek, mis võib samuti osutada

probleemiks nagu selgus Vyas ja Butakheio (2020) COVID-19 kriisiaegses kaugtöö rahulolu uuringus.

Vaid 21 % vastajates omasid kaugtöö kogemust varasemast perioodist. Varasemalt kaugtööd teinud töötajatel on juba välja kujunenud kaugtöö rutiinid ning arusaam juhi juhtimisoskustest ja tööandja kaugtööga seotud praktikatest ning hoiakutest. Seetõttu ei olnud neile situatsioon niivõrd ootamatu ning üleminek kaugtööle terve kollektiiviga sujus ladiusamalt (Belzunegui-Eraso, Erro-Garcés 2020, 10). Rahulolu kaugtöö korraldusega võis olla sellistes ettevõtetes/organisatsioonides pigem etteaimatav.

Vastajate üldist rahulolu kaugtöö vormis töötamisega, hinnati väitega: kõike kokku võttes olen kaugtöö vormis töötamisega rahul. Valdav enamus, 84,9 % vastajatest olid kaugtöö vormis töötamisega kas pigem või väga rahul. 9,5 % töötajatest vastas vastusevariandiga „nii ja naa“ ning vaid 5,6 % vastajatest ei olnud kaugtöö vormis töötamisega rahul.

Töötajate pigem kõrge rahulolu vahetu juhi kaugtöö juhtimisega ning tööandja kaugtöö korraldusega ei olnud ootuspärane tulemus. Tulemusi võis mõjutada uuringu läbiviimise aeg. Autor otsustas uuringut planeerides ja küsitlust koostades mitte paluda vastajatel meenutada aasta tagust pandeemia algusaega, vaid anda vastused juhi kaugtöö juhtimise oskustele ja ettevõtte/organisatsiooni kaugtöö korraldusele hetkesituatsiooni silmas pidades. Otsuse tegi autor põhjusel, et vastajad ei pruugi enam aastatagusele situatsioonile anda adekvaatset hinnangut. See võib olla ka põhjuseks, miks vastajate hinnang oli pigem kõrge mõlemas aspektis ning aastatagune hinnang oleks võinud olla madalam. Kuigi küsitluse läbiviimise aeg langes kokku pandeemia teise lainega, oli sundkaugtöö algusest möödunud aasta ning see on võrdlemisi pikk periood, et vahetu juht ning ettevõtte/organisatsioon on välja töötanud kaugtöö tegemise praktikad ning harjumused.

Kaugtööga kõrgema rahulolu põhjus võib olla ka selles, et kuigi vastajate kaugtöö tegemise algus jäi pigem viimase aasta sisse, siis vahetul juhil ja ettevõttel/organisatsioonil võis olla ka eelnev kaugtöö korraldamise kogemus varasemast perioodist ning seda küsitlus ei kajastanud.

Tokarchuk et al (2021, 9) leidsid, et pandeemiast tingitud kaugtöö korraldusega tulid paremini toime suurettevõtted, kellel oli parem tehnoloogiline valmisolek. Belzunegui-Eraso ja Erro-Garcés (2020, 10) tõid välja, et kaugtööd kasutati ka pandeemia situatsioonis rohkem panganduses, telekommunikatsiooni-, kindlustus- ning tehnoloogiaettevõtetes, kus selline töövorm oli ka eelnevalt

harjumuspärane. Kuna uuring oli anonüümne, ei olnud võimalik tõmmata kindlaid paralleele ettevõtlussektoriga ning ettevõtte/organisatsiooni suurusega, kus vastajad töötasid.

Mil määral tunnetasid töötajad tööstressi ning kas sellel oli seos vahetu juhi kaugtöö juhtimise ning ettevõtte/organisatsiooni kaugtöö korraldusega pandeemia situatsioonis?

Juhi juhtimisoskusel on oluline roll tööstressi ennetamisel, nagu selgus Yao et al (2014) läbi viidud uuringus. Giorgi et al (2015) väidavad, et kriisisituatsioonis on juhil keskne roll töötajate heaolu tagamisel. Tööandja ülesanne just pandeemiaga seotud ebakindlatel aegadel peaks olema töötajate heaolule ning tervisele tähelepanu pööramine kuna pandeemia on tõstnud läbipõlemise ning kroonilise stressi riski (Kniffin et. al 2021, 68). Töötajate tööstressi tajumisel võivad olla tagajärjed nii töötajatele endile terviseprobleemide näol, kui ka organisatsioonile tervikuna. (Bucurean, Costin 2011). Tuleb meeles pidada, et ka töötajate kaugtööle jäämise võimaldamine tööandja poolt on töötajate tervise eest hoolitsemine pandeemia situatsioonis. (Belzunegui-Eraso, Erro-Garcés 2020, 11)

Lõputöö raames läbi viidud uuringus hinnati töötajate tajutud tööstressi kahe väitega: 1) Minu tööstressi tase on viimase 12 kuu jooksul olnud kõrge ja 2) Mul on viimase 12 kuu jooksul olnud töö tõttu probleeme terviseiga. Vastustest selgus, et 68,7% vastajaist ei nõustunud et neil on viimase aasta jooksul olnud töö tõttu probleeme terviseiga, 11,6 % vastasid nii ja naa ning 19,4% olid nõus, et neil on töö tõttu esinenud viimase aasta jooksul terviseprobleeme. Viimase 12 kuu tööstressi taset hindas kõrgeks 38%, nii ja naa vastas 19 % ning 43,2 % ei hinnanud oma tööstressi taset kõrgeks. Kokkuvõtvalt võib öelda, et uuringu raames tööstressi ning terviseprobleemidega seotud andmeid võib pidada pigem heaks. Selline tulemus ei olnud ootuspärane, kuna ootamatu ja harjumatu töökorraldus, samuti ka sotsiaalne distantseeritus võis eeldatavalt tõsta tööstressi tajumise sagedust.

Uuringu tulemuste dispersioonanalüüsist tuli välja selge seos tajutud tööstressi ning vahetu juhi kaugtöö juhtimisega rahulolu vahel. Vastajad, kes hindasid rahulolu vahetu juhi kaugtöö juhtimisega kõrgemaks, tajusid vähem tööstressi ning vastajad, kelle rahulolu kaugtöö juhtimisega oli madal, tajusid tööstressi rohkem. Sama muster kordus ka rahuloluga ettevõtte/organisatsiooni kaugtöö korralduse ning tööstressi vahel. Kõrgema rahuloluga vastajad tajusid tööstressi vähemal määral kui madalama rahuloluga töötajad. Vastajate terviseprobleemide seost tööandja kaugtöö korralduse rahuloluga ei olnud võimalik tuvastada.

Tulemustest järeldub, juhi kaugtöö juhtimisoskus ja tööandja kaugtöö korraldus mõjutasid töötajate tunnetatud tööstressi. Kuna vastajad olid juhi kaugtöö juhtimise ning tööandja kaugtöö korraldusega pigem rahul, tunnetasid vastajad tööstressi ka vähemal määral.

Mil määral oli kaugtöö tegemise kestvus seotud töötajate tunnetatud tööstressiga?

Kaugtöö on viimisel aastakümnel populaarsust kogunud. Põhjustena võib välja tuua globaliseerumise, linnastumise, tehnoloogia arengu ning tööandjate konkurentsieelise kõrgelt kvalifitseeritud talentidele. (Tavares 2017, 30, Shin, El Sawy, Sheng, Higa 2000, 86). Enamikes ettevõtetes, kus kaugtööd on praktiseeritud baseerub see kokkulepetel, mis sisaldavad enamasti arusaama, et kaugtöö on vabatahtlik ning igal ajal tühistatav nii tööandja kui ka töötaja poolt. COVID-19 pandeemia tõttu tekkinud olukorras ei ole töötajal õigust kaugtööd lõpetada, kuna ettevõtte on töötaja seadnud justkui kaugtöö sundolukorda, et oleks võimalik töösuhet jätkata. (Belzunegui-Eraso, Erro Garcés 2020, 12). Kuigi pandeemia kiirendas virtuaalse töö tegemise trende, mis on juba aktuaalsed mitme aastakümne jooksul ning pigem töötajate enda eelistus, oli COVID-19 pandeemia ajal kaugtöö situatsioon peale surutud ning seetõttu ei saa selles situatsioonis üldistavalt kasutada eelnevalt läbi viidud uuringute andmeid. (Kniffin et. al 2021, 65)

Lõputöö raames läbi viidud küsitluses paluti vastajatel määratleda enda kaugtöö kogemuse pikkus. Ette antud vahemikud olid kuni 6 kuud, 6 kuud kuni 1 aasta ning üle 1 aasta. Uuringust selgus, et 29 % alustasid kaugtööga viimase 6 kuu jooksul. 50 % vastajatest 6 kuu kuni 1 aasta jooksul ning 21 % vastajatest on kaugtöö kogemust üle aasta. Kõige kõrgemaks hindasid stressitaset vastajad, kellel on kogemust kaugtööga 6 kuud kuni 1 aasta. Järgneb grupp vastajaid, kelle kaugtöö kogemus piirdub kuni 6 kuuga, mida võib samuti seostada pandeemiast tuleneva kaugtöö situatsiooniga. Kõige madalamalt hindasid tööstressitaset vastajad, kel on kogemust kaugtööga üle aasta.

Uuringu tulemustest võib järeldada, et enamuse vastajate kaugtöö kogemus sai alguse pandeemia tõttu tekkinud sundkaugtöö olukorraga. Kõrgemat tööstressi taset tunnetasid töötajad, kelle puudus eelnev kaugtöö kogemus. Töötajad pidid töötama karantiin nõude tõttu isiklikes kodudes, perekonna juuresolekul. (Dolce et al 2020, 2). Paljudel ettevõtetel/organisatsioonidel puudusid sellisteks situatsioonideks vajalikud tavad ning juhtimispoliitika: kuidas suurendada töötajate autonoomiat, edendada usaldussuhet, hinnata töötulemusi. (Dolce et al 2020, 17). Samuti võis rolli mängida juhtide vähene kokkupuude kaugtöö ning virtuaalsete meeskondade juhtimisega.

Vastajad, kellel oli kaugtööga kogemust üle aasta hindasid stressitaset madalamaks. Põhjuseks võivad olla tööandjate eelnevad välja kujunenud hoiakud kaugtöö suhtes samuti selgelt sõnastatud kaugtöö kriteeriumid. Siiski ei ole ka selles segmendis hinnang stressile oluliselt madalam vastajatest, kelle kaugtöö sai alguse pandeemia situatsioonis. Selle põhjusena võib välja tuua karantiini tõttu kaugtöö sundsituatsiooni, kus töötaja ei saa teha ise otsust enda töökoha osas. Samuti võisid rolli mängida üleüldise karantiini tõttu tekkinud probleemid töö- ja eraelu hägustumise vahel ja sotsiaalne distantseeritus.

Mil määral mõjutab vahetu juhi eestvedamisstiil kaugtöö situatsioonis töötajate tunnetatud tööstressi COVID-19 pandeemia ajal?

Korduvalt on uuritud eestvedamisstiilide seost töötajate tunnetatud tööstressi ning üleüldise rahuloluga. 2020. aastal alguse saanud ülemaailmne pandeemia on andnud eestvedamisstiilide uurimiseks uue konteksti, mille raames on oluline kaardistada millisena tajusid töötajad juhi eestvedamiskäitumist ning kas sellel oli seos tööstressi tajumisega. Lõputöö raames uuritud eestvedamisstiilid olid juht-alluva suhte kvaliteet (LMX), positiivne juhtimine ning e-juhtimise kompetentsid.

Esmalt uuriti juht-alluva suhte (LMX) kvaliteedi seost tööstressiga. Tulemustest tuli välja selge seos tööstressi tajumise ning juht-alluva suhte kvaliteedi vahel. Töötajad, kes tunnetasid tööstressi kõrgemalt, hindasid ka kaugtöö situatsioonis enda juht-alluva suhet madalamaks. Töötajad, kes hindasid oma stressitunnetust madalamalt, hindasid juht-alluva suhte kvaliteeti kõrgemaks. Uuringust selgunud seos leiab kinnitust ka Malin et al (2015) pandeemiaeelses uuringus ning Moura et al (2020) Pakistanis, Indias, Nepaalis ning Sri Lankal läbi viidud pandeemiaaegses uuringus. Sellest lähtuvalt võib väita, et juht-alluva suhte kvaliteedil on tööstressi tunnetusega selge seos ka pandeemia tõttu tingitud kaugtöö situatsioonis.

Järgmisena analüüsiti juhi e-juhtimise kompetentside seost töötaja tunnetatud tööstressiga. Selleks kasutati Van Wart et al (2019) koostatud e-juhtimise kompetentside mudelit, mille valiidsust tõestas Roman et al (2019) pandeemiaeelne uuring. Eestis ei ole Van Warti koostatud küsimustikku eelnevates uuringutes kasutatud.

Analüüsi tulemusena tuli välja selge seos juhi e-kompetentside ning töötajate tunnetatud tööstressi vahel. Töötajad, kes hindasid enda tööstressi taset kõrgemaks, andsid juhi e-kompetentsidele

madalama hinnangu ning töötajad kes hindasid enda tööstressi taset madalamaks, andsid juhi e-kompetentsidele kõrgema hinnangu. Selgelt joonistus välja järjestus, millisel e-juhtimise kompetentsil on tugevam seos tajutud tööstressiga. Kõige tugevam seos tööstressi tajumise ning e-juhtimise kompetentsi vahel oli e-kommunikatsiooni kompetentsil, mis väljendab juhi oskust suhelda infotehnoloogiavahendite kaudu. Järgmiseks hindasid vastajad olulisuselt e-usaldusvääruse kompetentsi. See väljendub juhi oskuses läbi info- ja kõrgtehnoloogiavahendite luua usaldustunne ja mõjuda töötajatele ausa ning õiglasena. Kolmandaks hinnati e-meeskonna loomise kompetentsi, mis seisneb juhi oskuses ka virtuaalses keskkonnas luua meeskondi ning hoida neid motiveeritud ning tunnustatuna. Olulisuselt neljandaks e-kompetentsiks tööstressi tajumisel hinnati e-sotsiaalsete oskuste kompetentsi, mis seisneb virtuaalses keskkonnas positiivse töökeskkonna ning sujuva infovahetuse loomises. Viidendana uuriti e-tehnoloogia kompetentsi, mis seisneb juhi teadmistest infotehnoloogia arengusuundadest ja turvalisusest. Seda kompetentsi ei pidanud vastajad tööstressi tajumisel oluliseks.

Kolmanda uuriti positiivse eestvedamiskäitumise seost tööstressi tunnetamisega. Positiivne eestvedamiskäitumine väljendub autentses, lugupidavas ning kaasavas juhtimises. Vastuste analüüsi tulemusena ei olnud võimalik tuvastada seost positiivse eestvedamiskäitumise ning tajutud tööstressi vahel.

Uuringu tulemusena võib järeldada, et juhi-alluva suhte kvaliteedil (LMX) on selge seos töötajate tööstressi tunnetusega ka pandeemiast tingitud kaugtöö situatsioonis. Samuti on uuringu tulemusena välja joonistunud e-juhtimise kompetentside järjestus, millistel e-kompetentsidel on suurem seos tööstressi tajumisega. Neid andmeid saab tulevikus kasutada juhtide e-kompetentside arendamise prioritseerimisel.

Käesoleva lõputöö valimi suurus ei ole piisavalt suur, et järeldusi laiendada üldvalimile, kuid siiski on võimalik kaardistada statistiliselt olulisi seoseid erinevate uuritud nähtuste vahel. Kuna küsimustikule vastati anonüümselt, ei ole võimalik eristada vastajate tööandjate tegevusalasid. Tuleviku uuringud võiksid keskenduda tööandjate kaugtöö juhtimise korraldusele ettevõtete/organisatsioonide tegevusalade lõikes ning era- ja riigisektori lõikes. Samuti võiks läbi viia pikaajalise uuringu selgitamaks kas juhtide e-kompetentside tase ajas tõuseb. Huvitav oleks ka jälgida, mil määral töötajad, kes suundusid kaugtööle pandeemia situatsioonis nn sundkaugtöö tõttu, jätkavad seda ka tavaolukorras. Uurida võiks ka kas on ettevõtlussektoreid kes innustatuna positiivsest kaugtöö

kogemusest jätkavad ka peale pandeemiat töötamist kaugtöö vormis. Samuti võiksid tulevased uuringud kaardistada juhtide vaatenurka pandeemia kontekstis. Kuidas juhid tajusid tööstressi pandeemia situatsioonis ning millised aspektid osutusid virtuaalse juhtimise raames keeruliseks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärk oli välja selgitada kuidas töötajad tunnetasid vahetu juhi kaugtöö juhtimist ning tööandja kaugtöö korraldust COVID-19 pandeemia situatsioonis ning kas sellel on seos töötajate tunnetatud tööstressiga. Samuti uuriti juhi eestvedamiskäitumise seost töötajate tunnetatud tööstressiga. Kuigi mõlemaid aspekte on ka eelnevalt uuritud, andis COVID-19 pandeemia uuringu tarbeks uue konteksti. Niivõrd mastaapse kriisi valguses on oluline kaardistada seoseid eestvedamiskäitumise ning tööstressi tunnetuse vahel.

Eesmärgi täitmiseks avas autor teoreetilises osas teema tausta. Esmalt tutvustati kaugtöö olemust läbi ajaloo. Avati kaugtöö negatiivseid ja positiivseid aspekte ning seejärel tutvustati kaugtöö teemalisi uuemaid uuringutulemusi. Järgnevalt keskendus autor juhtimisteemalistesse käsitlustesse. Esmalt avati juhtimise ajalugu ning käsitleti juhtimisega seotud erinevaid definitsioone. Järgnevalt oli fookuses kolm erinevat eestvedamiskäitumist: juht-alluva suhte kvaliteet (LMX), positiivne eestvedamine, e-juhtimine ning e-juhtimise kompetentsid. Avati kõikide eelpoolmainitud eestvedamiskäitumiste taust ning tutvustati uuemaid teemakohaseid uuringute tulemusi. Teooria viimaseks teemakäsitluseks oli tööstress, milles tutvustati tööstressi põhjuseid, tagajärgi ning uuemate uuringute tulemusi.

Teooriale tuginedes koostas autor küsimustiku kvantitatiivse uuringu läbi viimiseks. Uuring viidi läbi *Google Forms* keskkonnas. Valimiks oli mugavusvalim, mis koosnes autori tutvusringkonnast. Võimalikult paljude vastajateni jõudmiseks kasutati lumepallimeetodit. Analüüsis kasutati 252 vastaja ankeeti, kellest 61% olid naised ning 39 % mehed. Uuring viidi läbi ajavahemikul 12.03.2021-21.03.2021. ning see kattus Eestis COVID-19 pandeemia teise laine haripunktiga, kui suleti kaubanduskeskused, samuti ka haridus- ja meelelahutusasutused. Andmeid kogudes ei palutud vastajatel meenutada pandeemia esimest lainet, mis toimus 2020. aasta märtsis, vaid paluti anda hinnang hetkesituatsioonile.

Analüüsi tulemusena selgus, et töötajad andsid oma vahetu juhi kaugtöö juhtimisele pigem kõrge hinnangu. Samuti oli pigem kõrge rahulolu tööandja kaugtöö korraldusega. Vastajad andsid ka hinnangu viimase 12 kuu tööstressi tunnetusele. Dispersioonanalüüsi tulemusena ilmnis selge seos töötajate tunnetatud tööstressi taseme ning juhi kaugtöö juhtimisega rahulolu vahel. Töötajad, kes hindasid juhi kaugtöö juhtimise oskust kõrgeks, hindasid enda tööstressi taset madalaks ning töötajad,

kes hindasid enda tööstressi taset kõrgeks, hindasid rahulolu vahetu juhi kaugtöö juhtimisega madalamalt. Sama seos joonistus välja ka dispersioonanalüüsist, kus võrreldi töötajate tööstressi tunnetust tööandja kaugtöö korralduse rahuloluga. Töötajad, kes hindasid stressitaset madalaks, andsid tööandja kaugtöö korraldusele pigem kõrge hinnangu ning töötajad, kes hindasid enda stressitaset kõrgeks, andsid tööandja kaugtöö korraldusega rahulolule madalama hinnangu. Sellest järeldus, et vahetul juhil ning tööandjal on väga suur roll töötaja tööstressi tajumisel. Selgus, et uuringul osalenute seas on pandeemia situatsioonis rahulolu tööandja kaugtöö juhtimisega ning vahetu juhi kaugtöö juhtimisega pigem kõrge ning vastajate stressitase viimase 12 kuu jooksul on olnud pigem madal. Kõrge oli ka vastajate üleüldine rahulolu kaugtööga. Valdav enamus vastajaist leidis, et oli kaugtööga kas pigem rahul või väga rahul.

Järgnevalt analüüsiti töötajate kaugtöö tegemise pikkuse ning tööstressi tunnetamise vahelist seost. Vastustest selgus, et enamus vastajaid olid kaugtöö tegemist alustanud viimase 6 kuu või 6 kuu kuni aasta jooksul. Sellest võis järeldada, et kaugtöö sai alguse pandeemia situatsiooni tõttu ning tegemist oli nn sundkaugtööga. Vaid alla veerandil vastajatest oli eelnev kaugtöö kogemus. ANOVA dispersioonanalüüsist selgus, et kõige enam tunnetasid tööstressi vastajad, kellel oli kaugtöö kogemust 6 kuud kuni 1 aasta, sellele järgnes vastajate rühm kellel kaugtööga kogemust 6 kuud ning kõige vähem tunnetasid tööstressi vastajad, kelle on kaugtöö kogemust üle aasta. Sellest võib järeldada, et töötajad, kel oli juba eelnev kaugtöö kogemus ei tundnud ennast ka sundkaugtöö situatsioonis ebamugavalt. Rolli võis mängida ka tööandjapoolne parem ettevalmistus. Kaugtööga seotud tööandjapoolsed regulatsioonid võisid olla selgemad, tehnoloogiline võimekus parem ning hoiakud kinnistunud ning seetõttu võisid töötajad ka vähem tööstressi tunnetada.

Analüüsi järgnevas osas keskenduti juhi eestvedamiskäitumisele. Analüüsi tulemusena tuli välja selge seos juht-alluva suhte kvaliteedi (LMX) ning tunnetatud tööstressi vahel. Vastajad, kes hindasid juht-alluva suhte kvaliteeti kõrgeks, andsid tööstressi tunnetamisele madalama hinnangu. Töötajad, kes andsid juht-alluva suhte kvaliteedile (LMX) madalama hinnangu, hindasid enda tööstressi tunnetust kõrgemaks. Sellest võib järeldada, et ka pandeemia situatsioonis ning virtuaalses keskkonnas on juht-alluva suhte kvaliteedil tugev seos töötajate tööstressi tunnetamisega.

Järgnevalt analüüsiti e-juhtimise kompetentside seost töötajate tunnetatud tööstressiga. Analüüsi tulemusena selgus, et juhi e-kompetentsidel on selge seos töötajate tööstressi tunnetusega. Vastajad, kes hindasid e-juhtimise kompetentse kõrgemalt, andsid tööstressi tunnetusele madalama hinnangu

ning töötajad, kes hindasid juhi e-juhtimise kompetentse madalamalt, andsid tööstressi tunnetusele kõrgema hinnangu. Vastuste analüüsi tulemusena selgus ka järjestus, millisel e-kompetentsil on kõige tugevam seos tööstressi tajumisega. Kõige tugevam seos tööstressi tajumise ning e-juhtimise kompetentsi vahel oli e-kommunikatsiooni kompetentsil, ehk oskusel efektiivselt suhelda ka virtuaalses keskkonnas. Tugevuselt teiseks seoseks osutus e-usaldusvääruse kompetents, mis seisneb juhi oskuses mõjuda õiglasena infotehnoloogia vahendeid kasutades. Sellele järgnes e-meeskonna loomise kompetents, ehk oskus virtuaalses kontekstil luua meeskondi ning neid motiveerida. Olulisuselt neljandaks kompetentsiks tööstressi tajumisel hinnati e-sotsiaalsete oskuste kompetentsi, mis aitab luua virtuaalses keskkonnas positiivset töökeskkonda. Viiesimaks uuritud e-tehnoloogia kompetentsi seost tööstressi tunnetusega ei olnud võimalik tuvastada. Samuti ei olnud võimalik analüüsi tulemusena leida seost positiivse juhtimise ning tööstressi tunnetuse vahel.

Uuringu tulemusena selgus, et pandeemia situatsioonis on vahetu juhi kaugtöö juhtimisel ning eestvedamiskäitumisel selge seos töötajate tööstressi tajumisega. Samuti tuvastati seos tööandja kaugtöö korraldusega rahulolu ning tööstressi vahel. Uuringu analüüsi tulemusena selgus järjestus, millisel e-juhtimise kompetentsil on kõige olulisem seos tööstressi tunnetusega. Seda infot on võimalik kasutada juhtide e-juhtimise kompetentside parandamise eesmärgil.

SUMMARY

MANAGEMENT OF TELEWORKING: CONNECTION WITH PERCEIVED WORK STRESS IN PANDEMIC CONTEXT

Helen Kiivramees

The aim of this master's thesis was to find out how employees felt about the management of telework in the COVID-19 pandemic situation and whether it is related to perceived work stress of the employees. The relationship between leadership styles and perceived work stress was also examined. Although both aspects have been researched before, COVID-19 pandemic provided a new context. It is important to map the links between leadership and work stress due to the vast scale of the crisis.

The author started compiling the study with an introduction to the theory. First, the negative and positive aspects of teleworking and more recent research on the topic were introduced. It was followed by a section introducing management theory and three leadership styles: leader-member exchange theory (LMX), positive leadership and e-leadership. The theoretical part was summed up with the introduction of causes and consequences of work-related stress.

An empirical study was conducted in Google Forms online environment to achieve the goal of this master's thesis. The survey used the convenience sampling method and the participants consisted of the author's circle of acquaintances. There was a total of 252 respondents, of whom 61 % were women and 39 % men. The study was conducted from 12th to the 21st of March 2021 and it coincided with the peak of the second wave of the COVID-19 pandemic in Estonia.

The analysis of the empirical study revealed that the employees gave their leader's telework management skills a rather high rating while the satisfaction with their companies/organizations (hereinafter employers) telework management process was quite high as well. The respondents also assessed the perception of work stress in the last 12 months. Surprisingly, the results showed that the respondents work stress levels had not increased significantly in that period. The analysis revealed a clear relationship between the level of work stress experienced by the employees and the level of satisfaction with their leader's telework management. The employees who rated the leader's telework management skills high, had low work stress level rating, and vice versa, the employees who rated their work stress levels high, had low satisfaction with the leaders telework management skills. A

similar conclusion was also reached in the analysis which compared the employee's work stress level to the level of satisfaction with the employer's telework management. Employees, who assessed their stress level low, had high satisfaction with their employer's telework management process, and employees who rated their stress level high, had low satisfaction with their employer's management of telework. It was concluded that the leader and the employer together have a very strong influence on the employee's work stress perception. The results of the analysis showed that the participant's satisfaction with the employer's teleworking management and the leader's teleworking management in the pandemic situation has been rather good. Also, the respondents' work stress level during the last 12 months in the pandemic situation, has been rather low.

The study also analyzed the relationship between the duration of telework and work stress. The answers revealed that most respondents had been working remotely for last 6 months or a period of 6 months to a year. Therefore, it was concluded that teleworking started due to the pandemic situation and was so-called forced teleworking. Only less than a quarter of the respondents had previous teleworking experience. The analysis showed that respondents with telework experience between 6 months to 1 year felt most stress at work. Second was a group of respondents with up to 6 months of telework experience while respondents with more than a year of telework experience felt the least stressed. It can be concluded that employees who already had previous telework experience did not feel uncomfortable in a situation of forced telework. This may have been due to the employer's previous internal regulation about teleworking, better technological readiness, leader's e-leading skills and entrenched attitudes towards teleworking.

The next part of the analysis focused on the leader's leadership behavior. The analysis revealed a clear relationship between the quality of the leader-member exchange relationship (hereinafter LMX) and the perceived work stress. Respondents, who rated the LMX high, had a low work stress rating. Employees, who rated LMX low, rated their perception of work stress high. It can be concluded that the quality of LMX has a strong relationship with the employees' perception of work stress even in a pandemic situation and virtual environment.

Thereafter, leader's e-leadership competencies were analyzed. The results indicated that the leader's e-competencies have a clear connection with employees' perception of work stress. Respondents who rated their leader's e-leadership competencies high, had low work stress rating and employees who rated leader's e-leadership competencies low, rated work stress perceptions high. The analysis of the

answers also revealed the ranking of which e-competence has the strongest relation with the perception of work stress. The most important e-competence influencing the perception of work stress was e-communication skills, which demonstrate the ability to communicate clearly in a virtual environment. The second strongest link turned out to be e-reliability competence, which is the leader's ability to appear equitable using information technology tools. This was followed by the competence to create an e-team, which shows the ability to create and motivate teams in a virtual context. The fourth most important competence in perceiving work stress was the competence of e-social skills, which help to create a positive work environment in the virtual environment. Fifth competence studied was e-technology skills, however it was not possible to establish a relationship between this competence and the perception of work stress.

The third leadership style studied was positive leadership. However, the results did not show a relationship between positive leadership behavior and work stress in a teleworking situation caused by the pandemic.

The study revealed that leaders telework management and leadership behavior have a connection to employees' perception of work stress in a pandemic situation. The relationship between the employee's satisfaction with the employer's telework management and work stress were also identified. The study also ranked e-leadership competencies with regards to their effect on the perception of work stress. This information can be used to improve leaders' e-leadership competencies.

Keywords: teleworking, remote work, work stress, leadership, leader-member exchange (LMX), positive leadership, e-leadership, e-leadership competence, COVID-19.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abrahamsson, E., Axelsson, J. O. (2020). *Virtual leadership: Moving teams online during the covid-19 crisis*. (Magistritöö) Linnæus University, Kalmar.
- Ahern, S., Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: Building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ leader*. Kättesaadav: <https://bmjleader.bmj.com/content/leader/early/2020/09/29/leader-2020-000271.full.pdf>, 10. Mai 2021.
- Allem, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol 16(2), 40-68.
- Antonakis, J. (2021). Leadership to defeat COVID-19. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol 24(2), 210-215.
- Antonakis, J. Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and proposed theory. *The Leadership Quarterly*, Vol 13, 673-704.
- Arula, K. (2018). *Kaugtöö kasutamise laiendamise võimalused Eesti Infotehnoloogia ettevõtetes*. (Magistritöö). Tartu Ülikool, Tartu.
- Avolio, B., J. Kahai., S., Dodge, G. E. (2001). E-Leadership: Implications for the Theory, Research and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12, 3662. Kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662>, 29. aprill 2021.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L. Irmer, B. E. (2011). Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management*, Vol 36(2), 191-222.
- Breukelen, W., Schyns, B., Le Blank, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, Vol 2(3), 295-316.
- Bucurean, M., Costin, M., A. (2011). Organizational stress and its impact on work performance. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*. Vol 1, 333-337.
- Contreras, F., Baykal, E., Abid, G. (2020). E-leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, Vol 11 article 590271. Kättesaadav: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>, 10. mai 2021.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W., J. (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational behavior and Human Performance*, Vol 13, 46-78.

- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., Ghislieri C. (2020). Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands-Resources and Recovery Model in Emergency Telework. *Social Sciences*, 9, 196. Kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2076-0760/9/11/196>, 21. aprill 2021.
- Gandolfi, F., Stone, S. (2017). The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, Vol 18 (1), 18-30.
- Ganster, D. C., Rosen, C. C. (2013). Work stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol 39 (5), 1085-1122.
- Gauthier, H. (2015). A multi-dimensional model for positive leadership. *Strategic Leadership Review*, 5(1), 6-16.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., Cupelli, V. (2015). The impact of fear of the crisis on mental health. *Work*, Vol. 51(1), 135-142.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18 (6), 469-481.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. (2008). The impact of superioe-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, Vol 19, 77-88.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leadership-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6:2, 219-247.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., Lord, R.,G. (2009). Leader self-structure: a framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 30, 269-290.
- Harshana, S. (2018). Work Related Stress: A Literature Review. *Annals of Social Sciences&Management Studies*, Vol 2(3), 1-7.
- Hartikainen, T. (2017). *Juhtide sagedase vahetumise mõju töötajatele ja organisatsioonile.* (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikool, Tallinn.
- House, R. J., Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, Vol 23, 409-473.
- Hunt, T., LaVonne, C. F. (2019). Leadership: Past, Present and Future: An Evolution on an Idea. *Journal of Arts & Humanities*, Vol 8(2), 20-26.
- Hernandez, M., Eberly, M. G., Avolio, B. J., Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanism of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, Vol 22(6), 1165-1185.
- Kahai, S., Avolio, B. J., Sosik J. J. (2017). E-Leadership. Hertel, G., Stone, D., L., Johnson, R., D., Passmore, D. (toim), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work* (285-314). Hoboken: John Wiley & Sons Ltd.

- Kelloway, E. K., Weigand, H., Mckee, M. C., Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 20(1), 107-117.
- Kirk, J., Belovics, R. (2006). Making e-working work. *Journal of Employment Counseling*, Vol 43(1), 39-46.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Frederik, A., Antonakis, J., Ashfold, S. P., Bakker, A., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V.K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, K. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S., Hakan, O., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insight for Future Research and Action. *American Psychologist*, Vol 76 (1), 63-77.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 662-674.
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., Rehman, R. U. (2015). The Role of LMX In Employee's Job Motivation, Satisfaction, Empowerment, Stress and Turnover: Cross Country Analysis. *The Journal of Applied Business Research*, Vol 31(5), 1987-2000.
- Malinga, K. S., Stander, M., Nell, W. (2019). *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Psychological Interventions. Positive Leadership: moving Towards an Intergrated Definition and Interventions*. Springer Nature Switzerland AG
- Martin, R., Thomas, G., Legood A., Russo, S. D. (2018). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 39 (2), 151-168.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transitional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol 5(4), 117-130.
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational & Environmental Medicine*, 59, 67-72.
- Miller, P. (2018). *Kaugtöö rakendamise ja hoiakud kaugtöö suhtes Välisministeeriumis*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikool, Tallinn.
- Moura, E. C., Furtadeo, L., Sobral, F. (2020). The Burnout Epidemic during the COVID-19 Pandemic: The Role of LMX in Alleviating Physicians Burnout. *Journal volume & issue*, Vol 60, 426-436.
- Monzani, L., Dick, R., V. (2020). *The Oxford Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Positive leadership in organizations: A systematic review and integrative multi-level model*. Oxford University Press.
- Mysirlaki, S., Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organizational Development Journal*, 41(4), 551-556.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunication and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, Vol. COM-23, NO. 10, 1142-1147.

- Offstein, E. H., Morwick, J. M., Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR review*. Vol 9 (2), 32-37.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Palm, P. (2019). *IKT-põhise mobiilse töö reguleerimise erisused*. (Magistritöö) Tartu Ülikool, Tartu.
- Popovici, V. Popovici A. L. (2020) Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. „Ovidius“ *University Annals, Economic Sciences Series*, Vol XX, Issue 1.
- Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations Veronica Popovici Alina - Lavinia Popovici
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, Vol 79(6), 853-866.
- Saar, S. (2019). *Kaugtööga seotud hoiakute ning tajutud meeskonnatöö efektiivsuse ja meeskonnaliikmete vaheliste suhete seosed*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikool, Tallinn.
- Salem, I., E. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five.star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240-253.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., T, Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing „A“ but testing „B“ A selective level-of analysis review of the field and a detailed Leader-Member Exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, Vol 12, 515-551.
- Schyns, B., Day, D.V. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 1-29.
- Shin, B., El Sawy, O.,A., Sheng, O. R. L., Higa, K. (2000). Telework: Existing Research and Future Directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol 10(2), 85-101.
- Tavares, A., I. (2017). Telework and Health effects review. *International Journal of Healthcare*, Vol. 3, No. 2, 30-36.
- Tokarchuk, O., Gabriele, R., Neglia, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. *Sustainability*, 13, 2147. Kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2147>, 21. aprill 2021.
- Zaccaro, S. J., Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- Van Wart, M., Roman, A., Pierce, S. (2016). The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: Tracing conceptual boundaries along the E-mangement and e-leadership. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 102-122.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, Vol 85(1), 80-97.

- Vyas, L., Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy design and practice*, Vol. 4, No. 1, 59-76.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., Härtel, C. (2014). Creating Better Employees through Positive Leadership Behaviour in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, Vol 37, 288-298.
- Winston, B. E., Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol 1(2), 6-66.
- WHO (2020). *What is COVID-19*. Kättesaadav: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/questions-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>, 18. november 2020.
- WHO (2020). *Occupational Health: Stress at the workplace*. Kättesaadav: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/ccupational-health-stress-at-the-workplace>, 02. aprill 2021.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikovic, H., Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol 229, 33-41.
- Xie, Z., Wu, N., Yue, T., Jie, J., Hou, G., Fu, A. (2020). How Leader-Member Exchange Affects Creative Performance: An Examination From the Perspective of Self-Determination Theory. *Frontiers in Psychology*. Vol 11. Kättesaadav: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.573793/full>, 02. aprill 2021.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 20(2), 149-155.
- Yao, Y. H., Fan, Y. Y., Guo, Y. F., Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, Vol 8 (1), 109-126.

LISAD

Lisa 1. Lihtlitsents

Mina, Helen Kiivramees

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Kaugtöö juhtimine: seos tunnetatud tööstressiga pandeemia kontekstis“, mille juhendaja on Velli Parts, MSc
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. Üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonnas kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.