

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kätlin Anepaio

**JUHTIDE KOMPETENTSID: KAASNENUD HOIAKUTE
MUUTUSED COVID-19 PANDEEMIA JÄRGSE KAUGTÖÖ
KONTEKSTIS**

Magistritöö

Õppekava HAPM, personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 10 482 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kätlin Anepaio 09.05.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1 Kaugtöö mõiste ja uute töövormide levik	7
1.2 Uute töövormide levikut mõjutavad tegurid	8
1.3 Kaasaegsed juhtimisoskused kaugtöö kontekstis	10
1.4 Kaasaegsete juhtimisstiilide teoreetiline ülevaade	12
2. EMPIIRILINE UURING	19
2.1 Uurimismeetodi kirjeldus	19
2.2 Valimi kirjeldus	23
2.3 Andmeanalüüs ja tulemused	26
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED	45
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	58
LISAD	69
Lisa 1. Uuringu Ankeetküsimustik	69
Lisa 2. Korrelatsiooni analüüside tulemused	74
Lisa 3. t-testi tulemused	78
Lisa 4. ANOVA analüüside tulemused	79
Lisa 5. Korrelatsiooni analüüside tulemused kaasaegse juhtide kompetentside ning juhtide iseendale antud hinnangute vahel	91
Lisa 6. Lihtlitsents	93

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja tuua, mil määral on Covid-19 pandeemia levikust tingitud kaugtöö kasv mõjutanud juhtide kompetentse ning hoiakute muutusi oma meeskondades. Antud töö fookus on leida seoseid kaasaegsetele juhtimisstiilidele omaste kompetentside ning juhtimise väljundite vahel ja saada teada, kuidas hindavad juhid ise oma kompetentse.

Magistritöö raames otsitakse vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millist töövormi eelistatakse ja mis põhjustel ning milline mõju oli Covid-19 pandeemial töövormi muutustele?
2. Kuidas mõjutab kaugtöö töövorm juhtide juhtimishoiakuid?
3. Millised on kaugtöö rakendamise põhilised kitsaskohad?
4. Milliseid kompetentse peavad juhid oluliseks kaasaegsete juhtimisstiilide juures ning millise hinnangu nad annavad iseendale kui juhile mainitud kompetentsides?

Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetilised lähtekohad, empiiriline uurimus ning arutelu ja järeldused. Lõputöö empiirilise osa aluseks on kvantitatiivne uurimus, mis tehti struktureeritud küsimustiku põhjal Google Drive keskkonnas.

Uuringu tulemusena selgub, et kaugtöö muutub järjest enam loomulikuks töökorralduse osaks ning töökoha paindlikkus ei ole tänasel päeval enam üksikute privileeg, töötajale vastutulek ega konkurentsieelis, vaid uus normaalsus ehk osa tavalisest ja sageli ootuspärasest töökultuurist. Ent samas esitab paindlik töökorraldus väljakutse meeskonna juhtidele, kes peavad vastavat töökultuuri üles ehitama ja looma keskkonna, kus tööajad tunnevad ennast kaasatult ja teavad, et juht on tema jaoks olemas olenemata valitud töövormist.

Võtmesõnad: kaugtöö, juhtimisstiilid, juhi-alluva suhte kvaliteet, juhtimistrendide tajumine, kaugjuhtimine

SISSEJUHATUS

Juhtimise roll organisatsiooni kõikide tahkude juures on määravalt suure tähtsusega. Elu meie ümber, sealhulgas juhtimine, on pidevas muutumises. Ükski teema juhtimises ei ole viimastel aastatel läbi teinud nii palju muudatusi, kui organiseerimine ja organisatsioonistruktuuri keskmes olevad juhtimisstiilid, mis on ajas muutunud paindlikumaks. Muutuvas ühiskonnas ootavad ka töötajad, et ettevõtted sealhulgas juhtimine, muutuksid koos ühiskonnaga paindlikumaks. Aastakümnetega on muutunud inimeste motivatsioon tööd teha ja töö tähendus, juhid on kohanenud vastavalt inimestele ja nende mõttemaailmale. Paindlik töökorraldus ja era- ning tööelu tasakaal on töökoha valikul järjest suurema tähtsusega. Küsimus, kuidas efektiivselt ja edukalt juhtida meeskonda, kellega juhil puudub igapäevane vahetu kontakt, on väga aktuaalne. Juhtide kui indiviidide võimekus tajuda ning tõlgendada keskkonnas toimuvat on kriitilise tähtsusega, mõistmaks kuidas organisatsioonid pidevalt muutuvates oludes toime tulevad. Alates 2020. aasta kevadest, eeskätt Covid-19 pandeemiast tingituna, on kaugtöö kujunenud väga levinud töövormiks ja uueks normaalsuseks.

Käesoleva uurimistöö probleemi aluseks on asjaolu, et kaugtöö on olulisel määral muutnud tavapärast töökorraldust, muutunud on tööalased suhted nii juhtide kui töökaaslastega, aga ka töö tegemise viisid. Samuti on suurenenud töötaja vastutus oma töö organiseerimisel. Eestis on uuritud kaugtööd varemgi, kuid pigem töötajate perspektiivist, autor lähtub käesolevas magistritöös juhtide vaatenurgast. Juhtide perspektiivist lähtumine on oluline, sest organisatsioonide töökorralduse määravad enamasti juhid ning seoses kaugtöö laialdasema levikuga sõltub virtuaalsete meeskondade kvaliteet juhi teadmisest, oskustest ja kogemustest.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on kaardistada, mil määral on Covid-19 pandeemia levikust tingitud kaugtöö populaarsuse kasv mõjutanud juhtide kompetentse ning hoiakute muutusi oma meeskondades. Antud töö fookus on leida seoseid kaasaegsetele juhtimisstiilidele omaste

kompetentside ning juhtimise väljundite vahel. Kuna juhtide käitumine mõjutab nii ettevõtte arengut, alluvaid kui ka kogu organisatsiooni tervikult siis on provokatiivne uurida, kuidas juhid ennast ise hindavad ning mis omadusi oluliseks peavad.

Magistritöö raames otsitakse vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millist töövormi eelistatakse ja mis põhjustel ning milline mõju oli Covid-19 pandeemiaal töövormi muutustele?
2. Kuidas mõjutab kaugtöö töövorm juhtide juhtimishoiakuid?
3. Millised on kaugtöö rakendamise põhilised kitsaskohad?
4. Milliseid kompetentse peavad juhid oluliseks kaasaegsete juhtimisstiilide juures ning millise hinnangu nad annavad iseendale kui juhile mainitud kompetentsides?

Töö kirjutamisel keskendutakse teemakohasele teaduskirjandusele ning eelnevatele uuringutele ja andmestikule.

Käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks valis töö autor ankeetküsitlusel põhineva kvantitatiivse uuringu. Uurimismeetod võimaldas autoril teha uuringu tulemustele ja teoreetilistele allikatele tuginevaid järeldusi ning parendusettepanekuid. Andmeid koguti struktureeritud veebipõhise ankeetküsitlusega *Google Forms* keskkonnas.

Töö esimeses ehk teoreetilises osas loob autor raamistiku uuringu läbiviimiseks, tutvustades teaduskirjanduse põhjal töös kasutatavaid mõisteid ja nende olemust ning toob välja töös kirjeldatavate nähtuste omavahelised seosed ja mõjud.

Töö empiirilises osas kirjeldatakse valitud uurimismeetodit, valimit, metodoloogiat, uuringu läbiviimise protsessi ning uuringu tulemusi, millele järgneb arutelu, järeldused ning autoripoolsed ettepanekud.

Lisana on töö lõppu lisatud tabelid, millest on töös juttu ning uurimisküsimustik, millega viidi läbi küsitlus.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Kaugtöö mõiste ja uute töövormide levik

Akadeemiliste terminite andmebaasi järgi on kaugtöö töötamise viis, kus asendatakse tavapärane töö koduse tööga või tehakse tööd mõnes teises ettevõtte tavakohast erinevas asutuses ning informatsiooni jagatakse elektroonsel teel.

Inglise keeles on kaugtööl mitu nimetust- *telecommuting, virtual working, homeworking, remote working, mobile working, teleworking*, mille sisu on sarnane ning mida eesti keeles kasutatakse sünonüümidena.

Mõistet defineerides tuleks üldiselt arvesse võtta järgmisi elemente: tehnoloogia, asukoht, kokkulepped ja aeg (Haddon & Brynin, 2005). Soroui (2021) on öelnud, et kaugtöö on töö, mida tehakse kodust või mistahes asukohast, mis ei ole ametlikult tööandja ruumides.

Töölepingu seadus sätestab, et kaugtöö on tavapärane tööandja ettevõttes tehtava töö tegemine väljaspool tööandja asukohta ning samast paragrahvist leiab viite kaugtöö tegemisele töötaja elukohas (TLS § 6 lg 4).

Isegi kui kaugtöö definitsioonid võivad erineda, siis tähendus on siiski sama. Kõige olulisem sarnasus definitsioonides on, et kaugtöö on töö, mille tegemiseks kasutatakse info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat ja seda tehakse eraldi ettevõtte tegutsemiskohast. (WORK, 2018).

Käesolevas magistritöös kasutatakse kaugtöö mõistet järgmises tähenduses: võimalust töötada kontorist väljaspool, saab nimetada kaugtööks. Kaugtöö sisuks on töötamine asukohast sõltumatult. Autor ei sea kindlat ajalist määratlust ehk ajalist alampiiri, mis on minimaalne töökohast eemal töötamise aeg, et tegevust saaks nimetada kaugtööks.

Kaugtöö hakkas populaarsust koguma 1970. aastate naftakriisi ajal, kui Ameerika Ühendriikides mõisteti, et kui üks seitsmest töötajast töötaks kodust ning ei tarbiks nii palju transpordile kuluvat

kütust, poleks riigil vajadust naftat importida. Selle tulemusena hakati mõtlema paindlikele töövõimalustele, mis toovad kasu nii organisatsioonile kui ka töötajale (Tavares, 2017).

Kaugtöö tähendus muutus 21. sajandi alguses, kui Tsugio Makimoto ja David Manners (1997) ennustasid, et tulevikus ei sõltu töötamine ainult ühest kohast, vaid see on pidevas liikumises. Traditsiooniliselt seostati kaugtööd pigem privilegieeritud inimestega, kellel oli teadmispõhine töö, kõrge haridustase ning kõrged palgad. Tänapäeval aga levib kaugtöö võimalus laialdaselt ka selliste töölisgruppide seas, kellel on rutiinsed ning tavapärased tööülesanded (Thulin *et al.* 2019).

Kuigi varasemalt on mainitud, et tehnoloogiline areng on viinud meid lähemale kaugtööle üleminekule, siis enne koroonaviiruse Covid-19 levikut läbi viidud Future Workforce (2019) küsitlusest selgus, et kaugtöö osakaal kontoris töötavate inimeste seas on siiski väike. Uuringust selgus, et 46%-s uuritud ettevõtetes ei tee ükski töötaja märkimisväärset osa oma tööst kaugtöö vormis. Ligi 2,3% uuringus osalenud juhtidest omasid täielikult kaugtöö vormis töötavat meeskonda ning 13,2% uuringus osalenud töötajatest töötasid täielikult kaugtöö vormis.

1.2 Uute töövormide levikut mõjutavad tegurid

Maailma Tervise Organisatsioon (inglise k. *World Health Organisation* ehk WHO) soovitas pandeemia alguses märtsis 2020 aastal, et kõik organisatsioonid, kus on kaugtöö tegemine võimalik, suunaks enda töötajad kodukontoritesse (Siqueira *et al.* 2020).

12. märtsi õhtul 2020 jõustus Eestis eriolukord, mis oli tingitud COVID-19 levikust ja tõi kaugtööle suurema tähelepanu ning andis sellele uue perspektiivi. Eriolukorra meetmed muutsid aga suure osa Eesti inimeste elukorraldust ja organisatsioonide tööd. Eriolukorra ajal suundusid kaugtööle ka niisuguste ametikohtade töötajad, mille osas varem peeti kaugtööd välistatuks, mis omakorda tähendab, et uue olukorraga edenes ka asutuste paindlikkus ja kogu töökultuur. Kui varasemalt leidis kaugtöö aset töötaja ja tööandja kokkuleppel ning tegemist oli pigem alternatiivse töövormiga, siis Covid-19 ajal muutus kaugtöö ettevõtete päästerõngaks äri jätkumisel, sest võimaldas ettevõtte protsessidel jätkuda ka tervishoiukriisi kestel.

Covid-19 viirusest tingitud kriis on mõjutanud paljude asutuste töökorraldust ning tõstatanud töötajate oskuste kaasajastamise ning harjumuste muutmise olulisuse. Teatud mõttes avas ja avab

see kaugtöö periood nii töötajatele kui ka ettevõtetele arenguvõimalusi. Covid-19 pandeemia tagajärjed toovad kaasa nii mikro- kui ka makromuutused töömaailmas (Kramer & Kramer 2020).

Eriolukorra ajal kogutud Statistikaameti tööjõu-uuringu andmetest selgus, et kõige rohkem kasutasid kaugtöö võimalust tippspetsialistid (67,9%) ja juhid (57,2%). Tegevusalade lõikes olid kõige aktiivsemad kaugtöö tegijad info ja side (82,4%) ja finants- ja kindlustustegevuse (75,5%) valdkonnas töötavad inimesed (Statistikaamet, 2020).

Pandeemiaeelset digiteerumise protsessi võib pidada justkui ettevalmistuseks ülemaailmsele kaugtööle lülitumisele, kuna ilma tehnoloogiliste lahendusteta ei oleks tänane ulatuslik kaugtöö olnud võimalik (Evangelakos, 2020).

Ettevõtete sisekeskkond on muutunud aegadea tolereerivamaks, seega uudsed lahendused teha tööd mujal, kui kontoris, on aja möödudes läinud aktsepteeritavamaks (Soroui 2021). Populaarsuse suurenedes allkirjastasid ka Eesti Tööandjate Keskliit ja Eesti Ametiühingute Keskliit kaugtöö raamlepp, millega sätestati kaugtöö tegemise soovituslikud põhimõtted (Tööelu, 2020). Nii saavad ettevõtjad pakkuda töötajatele paindlikkust, sätestades sealjuures ka vajalikud reeglid. Kaugtööd ei peeta enam niivõrd trendiks kui varem, vaid järgmiseks etapiks tavapärase töökoha kujunemisprotsessis (Brumma, 2016).

Eestis CV.ee poolt 2021. aasta veebruaris läbiviidud uuringust selgus, et 55% töötajatest eelistaks töökorraldust, mis võimaldaks neil osaliselt tööd teha kodukontoris ja osaliselt töökoha kontoris, veerand vastajatest eelistaks teha tööd ainult kodukontorist. (Kaugtöö... 2021)

Kaugtöö osas on vajalik mitmekülgne lähenemine: tähelepanu pööramine kvaliteetsele tehnoloogiale, sotsiaalse eraldatuse vähendamisele (sh ka sotsiaalse rikkuse lisamine tehnoloogiasse), juhtide toele, koolitustele, kaugtöökohtade ergonoomikale, tervisele, töö- ja eraelu tasakaalustamisele (Allen, 2015). Oluline on kaugtöö kasutuselevõtu puhul pöörata tähelepanu asjaolule, et töötajad suudaksid kohaneda nii iseenda kui ka töökaaslaste muutunud töötingimustega.

Paindlik töö annab tavapäraselt rohkem autonoomiat oma töö tegemiseks, näiteks aja planeerimisel ja otsuste tegemisel ja paindlikke töötingimusi kasutav töötaja on võimeline ise välja töötama oma eesmärgid ja ajakava ning on teadlik, mis rolli ta mängib teiste töötajate tegemistes ning ettevõtte käekäigus (Renard, Snelgar 2016).

Kui tööjõud on hajutatud, siis on meeskonna kooshoidmine, sh tugevate sotsiaalsete sidemete loomine ja hoidmine, keerulisem kui kunagi varem. Käesoleva töö autor arvab, et kaugtööd tehes on oluline juhi juhtimisstiil, sest viimane määrab meeskonna olemuse, efektiivsuse ning grupitunnetuse.

1.3 Kaasaegsed juhtimisoskused kaugtöö kontekstis

Kaugtöö populaarsus ning kaugtööd tegevate meeskondade arvukus on loonud vajaduse uuteks juhtimisoskusteks. Tavapärased traditsioonilised juhtimisvõtted, mis rõhutavad füüsilise suhtluse olulisust, takistavad kaugtöö kavandamist ning rakendamist. Tehnoloogilised vahendid on kaugtöö võimaldamisel teinud suuri edusamme, kuid juhtimise mentaliteet, praktikad ning lähenemisviisid vajavad rohkem tähelepanu, et luua psühhosotsiaalselt ohutu töökeskkond ka kaugtöö meeskondadele (Offstein, Morwick, & Koskinen, 2010).

Eristatakse kuut olulist oskust, mis viivad tõhusa virtuaalse juhtimiseni: virtuaalse suhtlemise oskus, sotsiaalsed oskused virtuaalkeskkonnas, muudatuste elluviimise oskused virtuaalkeskkonnas, meeskonnatöö oskus virtuaalkeskkonnas, tehnoloogiline taibukus virtuaalkeskkonnades, usaldusväärsus virtuaalkeskkonnas (Roman, 2018).

Edukas kaugtöö eeldab usaldust juhi ja alluva ning kolleegide vahel ning juhid, kes usaldavad alluvaid, arendavad produktiivseid, heatahtlikke ja lojaalseid töötajaid (Brown, 2016).

Painter (2019) kirjeldas juhtimiskultuuri kui missiooni, väärtuste, tegevuste, struktuuri ja vastutuse koosmõju, mille hoolikal sünkroniseerimisel on tulemuseks töötajate kõrge kaasatus ja organisatsiooni tulemuslikkus. Ta rõhutas, et juhid on oluliseks eeskujuks selle osas, millist käitumist ja tegevusi tunnustatakse või karistatakse.

Kaugtöötajate juhtimisel ei tuleks keskenduda niivõrd kontrollimisele ehk sellele mida, kuidas ja kui kaua töötaja teeb (Mihhailova, 2009), vaid hoopis usalduslike suhete olemasolule (Handy, 1995) ning töötajate tulemuslikkusele. Üheks heaks võimaluseks on seda teha eesmärkide seadmise ja nende täitmise hindamise kaudu. Juhid peavad olema paindlikud ja valmis muutuma nii nagu tänane tööturg nõuab (Golden, 2009). Töötajate suurema lõimimise eelduseks on juhtide ja töötajate vahelise ühise arusaama loomine vastutusest (Abulibdeh, 2020). Nimelt peaksid osapooled kokku leppima töö eesmärgid ja nende täitmise tingimused, et vähendada vajadust töötajat kontrollida (Agba, 2020). Sellise ühise mõistmise saavutamine võimaldab ettevõtte juhtimisstruktuuri muuta vähem hierarhiliseks ning nii töötajate lojaalsus kui ka usaldus mõlema osapole vahel suureneb. Töötajale vastutuse andmine parandab enesejuhtimist, mis omakorda tõstab töötaja kompetentsi ja rahulolu ning vähendab töökoha vahetamise mõtteid (Contreras, 2020).

Virtuaalse juhi ülesandeks on luua selgus ja struktuur, mis on vajalik kaugtöötaja vastutuse võtmisel ülesannete täitmisel ning eesmärkide poole püüdlisel. Erinevates füüsilistes kohtades paikneva meeskonna puhul on tähtis informatsiooni liikumine ning edukas meeskonnasisene suhtlus. Info liikumine ning kommunikatsioon on meeskonna südameks, et saavutada usaldus, motivatsioon, paindlikkus, efektiivsus ja sünergia eesmärkide täitmisel (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014).

Kurkland ja Bailey (1999) on välja toonud raskustena kaugtöö juures veel tööviljakuse jälgimise ja mõõtmise, kadunud kolleegid, kehva meeskonna sünergia, mitteametliku suhtluse, organisatsioonikultuuri väärtuse kadu, virtuaalkultuuri, organisatsiooni lojaalsuse vähenemise, hea suhtlemisoscuse puudumise, informatsiooni kättesaadavuse halvenemise, ajakavast kinni pidamise, töökoordineerimise, ettevõtte kommunikatsiooni halvenemise, suuniste andmine virtuaalsel teel ja tehnoloogia kasutamisega kaasnevad keerukused.

Kuna meeskonnad ei leia kaugtööd tehes võrdväärset asendust ühtekuuluvustunnet tekitavale kergele suhtlusele (Miller, 2021), on juhtide ülesandeks korraldada meeskonna kommunikatsiooni nii sotsiaalse barjääri murdmiseks kui ka isoleerituse ennetamiseks (Contreras, 2020).

Tihti on kaugtöö puhul muutunud töö intensiivsemaks, tööaeg korrapäratuks ning sellest tulenevalt tunnevad töötajad, et pidev valmidus olla kättesaadav ja ka info üleküllus tekitab kurnatust

(Caprile, 2021). Juhid peavad mõistma kaugtöö puhul eetilist piiri ning tegema kokkuleppeid, mis perioodil on võimalik töötajalt nõuda tööks kättesaadavust ning millisest hetkest tuleb austada töötaja eraelu (Contreras, 2020).

Julianne Mahler (2012) uuring kinnitab seisukohta, et kaugtöö pole lihtsalt uus viis töö määramiseks. See loob uue organisatsioonilise vormi, millel on erinevad viisid ülesannete määratlemiseks, keerukamad integratsiooniprobleemid ja erinevad juhtimiskohustused.

Erinevate uuringute ja intervjuude peamine järeldus on, et kaugtöö edukuse määramisel on harva põhiliseks eelduseks tehnoloogia, vaid eranditult eestvedamine (*leadership*) ja igapäevane juhtimine.

1.4 Kaasaegsete juhtimisstiilide teoreetiline ülevaade

Mõistete „juht” ning „juhtimine” (*leadership*) teadaolev esmakordne kasutus sõnade tänapäevases mõistes viib aastasse 1821, kus sõna „liider” (*leader*) ühendati liitega „laev” (*ship*), mis pidi näitama juhi positsiooni (Kelly, 2014).

Cambridge sõnaraamatus defineeritakse juhti kui inimest, kes juhhib või kontrollib teisi inimesi tema võimete või positsiooni tõttu (Cambridge University, 2021). Malik ja Azmat (2019) on oma uuringus öelnud juhi kohta järgnevat: „Juht peab olema motivaator mitte diktaator”.

Juhid vastutavad organisatsiooni väärtuste loomise, konkurentsivõime eesmärgide saavutamise ja jätkusuutliku edendamise eest, sest konkurentsivõimelises maailma majanduslikus olukorras määrab organisatsiooni edu suuresti just organisatsiooni juhtimise kvaliteet (Huynh 2020).

Uuringud juhtide, juhtimisstiilide ning juhtimisteooriate kohta on maailmas laialt levinud, kuid veel tänini leitakse alati uusi nüansse antud teemade kohta. Juhid, teoreetikud ja teadlased loovad siiani uusi teooriaid juhirollist ning juhtimisoskustest, mis on pidevas muutumises.

Käitumuslikud teooriad viisid tähelepanu liidri eestvedamisele kui juhtimisstiilile. Michigani ja Ohio Ülikooli uurimisgrupid määratlesid 1940–1950-ndatel aastatel juhtimisstiilid teljel autokraatne – demokraatlik, kus keskel paikneb passiivne, vähesekkuv juht, hoolivuse ja algatuse struktuuri kaudu (Vadi, 2004). Uhl-Bien, Marion ja McKelvey (2007) märgivad, et ajaloolised juhtimismudelid (eriti need, mis on kujundatud ülalt alla ja bürookraatlikud) on sobilikumad 20. sajandi majandusse, kus füüsiline toodang oli olulisem, kuid sobimatud 21. sajandi töökohtadesse, mida kõige paremini iseloomustab teadmiste orienteeritus. Samuti leiavad nad, et üks olulisemaid 21. sajandi organisatsiooni omadusi on vajadus kohaneda ja õppida. Seega tõhusad juhtimisteooriad peavad sisaldama selliseid väljundeid nagu organisatsiooniline õppimine, innovatsioon ja kohanemisvõime, selle asemel, et keskenduda juhtide bürookraatlikele ja administratiivsetele oskustele.

Kaasaegsed lähenemised juhtimisele liiguvad suunas, kus töötajale delegeeritakse üha enam otsustus- ja valikuvõimalust ning antakse vastutus enda motivatsiooni, pühendumuse ning tulemuslikkuse eest. Lisaks traditsioonilisele ülevalt-alla lähenemisele on lisandunud alt-üles juhtimismeetodid.

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.“

Muutuvas ja arenevas töökeskkonnas ei piisa ainult sellest, kui pööratakse tähelepanu töö produktiivsusele, vaid oluline on luua ka töökeskkond, mis tagaks kõrgetasemelise töösoorituse. Sellise keskkonna rajamisel on oluline roll juhtidel, kes vahetult mõjutavad töötajate heaolu ja loovad neile võimalusi kõrgetasemega tööks. Juhi ja töötaja vaheliste suhete kvaliteet mõjutab otseselt töötajate pühendumist, tööga seotust ning tahet organisatsioonile oma panust anda (Truckenbrodt, 2000).

Kaugtöötamine nõuab juhtidelt muutuseid juhtimisstiilis, uusi oskusi ning paindlikkust, et tulla toime tööturu ja töötajate ootustega. Tähtis on kohelda võrdselt ja tähelepanu pöörata nii kaugtöötajatele kui ka mittekaugtöötajatele. Seeläbi on võimalik luua usalduslikke ja tõhusaid töösuhteid, mis aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele (Golden, 2009). Kaugtöö

vormidel on ühine üleminek isikuliselt kontrollilt kaugjuhtimisele, silmast silma suhtlemiselt telekommunikatsiooni vahendusel suhtlusele, tööandja asukohas töötamiselt väljapoole töökohta töötamisele ning gruppide puhul kõrvuti töötamiselt virtuaalse meeskonnatööni (Kurland & Bailey, 1999).

Inimkeskne juhtimine leiab tänapäeva juhtimispraktikas üha laialdasemat kasutust ning pigem lähtutakse selle keskmes tulemustele suunamisest, kui millegi tegema sundimisest ja korralduste jagamisest. Inimkeskse juhtimise peamisteks võtmesõnadeks on oskus panna inimesed endale järgnema ning oskus inimesi mõjutada. Selle keskmes on väga oluline mõista, millised on erinevad juhtimisstiilid ja milliseid oskusi ning kompetentse see juhilt nõuab (Alas, 2008).

Gandolfi ja Stone (2017) on defineerinud mõiste juhtimisstiil järgnevalt: „Teadlikud vahendid millega juht mõjutab inimrühma organisatsioonis laialdaselt mõistetavasse tuleviku olukorda, mis erineb hetkeolukorrast.“ Juhtimisstiil on juhi (liidri) situatsioonist tulenev käitumisviis kaastöötajate suhtes. Ükski juht ei kasuta selgelt vaid üht konkreetset stiili, iga situatsioon nõuab erineval viisil lähenemist. Juhtimisstiilid on erinevad ning samamoodi ka töötajate eelistused oma juhi käitumisele ning seetõttu ei ole ühtset juhtimisstiili, mis sobiks kõikidele töötajatele ega igasse töökonteksti.

Erinevate juhtimisstiilide piirid on hägused ja kattuvad ning konkreetsete juhtimismeetodite rakendamine võib tihti sõltuda ka olukorrast või organisatsioonikultuurist. Juhtimiskultuur võib aja jooksul muutuda sõltuvalt juhi arengust, elukogemusest ja küpsusest ning ettevõtte elutsükli etapist.

Erinevaid juhtimisstiile ning kirjeldusi on palju, lähtudes antud uurimustöö vaatenurgast, on töö autor tähelepanu pööranud juhtimisstiilidele, mis on orienteeritud inimestele ning nende vahelistele suhetele. Statistika kohaselt on kaugtöö puhul ümberkujundava juhtimisstiili kasutamisel positiivne mõju töösooritusele ning hoiakutele (Kelloway, 2003). Lähtuvalt sellest on vaatluse alla võetud transformaalne ehk ümberkujundav juhtimisstiil ja selle erinevad variatsioonid.

Transformaalne ehk ümberkujundav juhtimisstiil on määratletud kui juhtimisviis, mis loob muutusi üksikisikutes ja ühiskondlikes süsteemides. Transformaalne juhtimisstiil hõlmab alluvate väärtuste, eesmärkide ja püüdluste muutmist nii, et nad teeksid oma tööd, kuna see on kooskõlas

nende väärtustega ja ootustega ning tasu saamine on vaid boonuseks või preemiaks nende pingutuste tegemise eest (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001). Transformaalse juhtimisstiiliga ettevõtetes on töötajad ning nende rahulolu esikohal, juht arvestab töötajate ettepanekute ja ideedega ning töötaja tunneb end väärtustatuna. Ühised eesmärgid ning koostöö tõstavad sisemist motivatsiooni, mis loob pikaajalised ja usaldusel põhinevad töösuhted.

Ümberkujundaval juhtimisstiilil on mitmeid vorme, mis kõik püüdleval inspireerivat juhtimist ja motiveeritult ühise eesmärgi poole liikumist, kuid mida eristavad teatud eripärad. Ümberkujundava stiiliga juht tõstab grupi huvid enda omadest kõrgemale, loob hooliva ja austava õhkkonna, räägib tulevikust ja soovitud saavutustest optimistlikult, väljendab enesekindlust eesmärkide saavutamise osas, otsib pidevalt erinevaid vaatenurki ja läheneb probleemidele uuendusmeelselt, võtab aega õpetamisele, arvestab töötajate individuaalsete vajaduste ja võimekusega, aitab töötajatel arendada nende tugevusi (Nazarian et al. 2021).

Northouse (2013) selgitas ümberkujundava juhtimise nelja komponenti järgnevalt:

Esiteks, karisma (idealiseeritud mõju), kus järgijaid samastuvad liidriga ja jäljendavad neid. Teiseks, inspireeriv motivatsioon on juhi võime motivatsiooni kaudu panna järgijaid pühendumise ja osalema organisatsiooni visioonis. Kolmandaks, intellektuaalne stimulatsioon tekib siis, kui juht annab järgijatele uusi väljakutseid, mis peaksid stimuleerima vanaviisi tehtavate asjade ümbermõtestamist. Neljandaks, individualiseeritud lähenemine, kui juht kasutab coachingut ja mentorlust, püüdes aidata igal järgijal saavutada tema enda võimalikku potentsiaali (Northouse, 2013).

Ümberkujundavat juhtimist peetakse staatuseks, milles juhid julgustavad, inspireerivad ja motiveerivad töötajaid uuendusi tegema ja looma muutusi eesmärgil, mis soodustab organisatsioonide arengut (Huynh, 2020). Ümberkujundavad juhid on töötajatele inspiratsiooniallikaks ja motiveerivad neid ületama oma rollide ootusi. Nad motiveerivad teisi tegema rohkem, kui nad algselt kavatsesid ja sageli isegi rohkem, kui nad pidasid võimalikuks. Sellised juhid seavad väljakutsuvamaid ootusi ja saavutavad tavaliselt kõrgemaid tulemusi (Alblooshi, 2020).

Kaasav juhtimisstiil kui üks ümberkujundava juhtimise vorm toob esile juhi võime näha meeskonnaliikmetes ainulaadseid isiksusi, tugevdada meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunnet, näidata üles tänulikkust ning toetada organisatsioonilisi püüdlusi avatuse ja kaasatuse suurendamisel (Korkmaz et al. 2022).

Agiilne juhtimine hägustab piire formaalse ja mitteformaalse juhtimise vahel, kus tavapärase juhipositsiooni asemel on eestvedaja rollis kas coach või scrum master, kelle ülesandeks on tagada meeskonna sujuv koostöö, kiire kohanemine muutustele ja nõudmistele, teiste juhtide toetamine ning konstruktiivse dialoogi tekitamine (Bäcklander 2019).

Tarken (2020) iseloomustas agiilset juhtimisstiili seitsme omaduse kaudu:

- täiuslikkusele püüdlamise asemel on olulisem eksperimenteerida ja erinevaid lahendusi leida;
- suured probleemid ja projektid jagatakse väiksemateks osadeks, mida on lihtsam juhtida ja ellu viia;
- täiendusi tehakse väikeste korduvate tsüklite kaupa;
- tööd on jaotatud lühemate perioodide peale;
- meeskonnad on iseseisvad ja isejuhtivad, kus igal liikmel on oma oluline roll;
- arendatakse teeniva juhtimise põhimõtteid – meeskonnas on jagatud vastutus ja juhi roll on eelkõige takistuste eemaldamine ning ressursside jagamine, mitte kontrollimine ega käskimine;
- kommunikatsioon on võtmetähtsusega nii meeskonnaliikmete kui tellijate ehk klientidega, et saada jooksvat tagasisidet ja kiiresti kohaneda muutunud nõudmistega.

Autentset juhtimist kirjeldatakse kui stiili, kuhu on sisse kodeeritud juhi eneseteadlikkus, läbipaistvus ostuste tegemisel ning väärtustest lähtuv käitumine. Taolised juhivad on ehedad, peavad oluliseks suhete ja usalduse hoidmist oma tiimides. Neid juhivad teadlikult või alateadlikult eetilisest filtrist läbikumavad uskumused ja väärtused. Oma kolleegidelt ootavad nad sama – et nood oleks ehedad. Eneseteadlikkus tähendab võimet märgata ja mõista iseenda mõtteid, tundeid ja käitumist. Samuti seda, kuidas sinu mõtted, tunded ja käitumine teisi mõjutavad.

Walumbwa (2008) mudelis selgitatakse autentset juhtimisstiili läbi nelja omaduse: eneseteadlikkus, läbipaistvus (otsustes, tegudes ja suhetes), sisemine moraalne kompass, tasakaalustatud tegevus.

Autentne juht:

- teab täpselt oma tugevusi ja nõrkusi;
- saab aru, mille põhjal ta otsuseid langetab;
- tunnistab oma vigu ja otsib tagasisidet, et saada paremaks juhiks;
- lähtub oma tegudes tugevast sisemisest moraalist;
- ütleb alati seda, mida mõtleb;
- tegutseb lähtuvalt oma väärtustest ja tõekspidamistest, mida ta ka avalikult kommunikeerib ja välja näitab;
- kuulab hoolega erinevaid vaatenurki enne otsuste tegemist.

Võimestav juhtimisstiil on rajatud suuresti demokraatiale, kus igal töötajal on õigus kaasa rääkida tegevusplaanis. Selle tulemusena töötajate motivatsioon ja rahulolu on kõrged, kuid kõikide otsuste tegemine võib mitte konsensuse puhul kaasa tuua viivituse. Samuti on see töötajatele julgustav olla loov ning võimestav juhtimisstiil aitab kaasa tugeva meeskonna loomisele. Juhid seevastu võivad töötajate ees olla liiga vabandavad ja näida nõrgemana (IMD, 2021).

Inspireerivat juhtimisstiili iseloomustab hästi tugev juhi visioon. Juht on väga inspireeriv ja suudab oma visiooni anda edasi ka teistele. Antud juhtimisstiil toob kaasa töötajate kõrge motivatsiooni ja inspiratsiooni ning see omakorda madala tööjõu voolavuse. Töötajate omavahelisi suhteid väärtustatakse kõrgelt ning kedagi ei sunnita midagi tegema. Teisalt aga juhid, kes inspireerivad oma töötajaid, võivad oma alluvaid petta. Samuti selline stiil vajab järjepidevat motiveerimist ja töötajate tagasisidet. Samuti ei saa tööülesandeid läbi viia või korraldada ilma töötajate nõusolekuta (IMD, 2021).

Eetiline juhtimine on defineeritud kui eetilise käitumise rakendamine isikliku tegevuse ja teistega suhtlemise kaudu. Samuti hõlmab see eetilise käitumise propageerimist jälgijatele läbi kahepoolse suhtluse, eetilise käitumise julgustamise ja eetiliste otsuste langetamise kaudu (Brown, 2005). Trevino ja Nelson on seisukohal, et eetiline juhtimine saab toimuda ainult siis, kui juht on ise moraalne inimene (Trevino, Nelson, 2017). Eetiline juhtimine on sotsiaalse õppimise protsess. Eetilise juhtimise tulemusel on suurenenud rahulolu enda juhtidega, juhtimise tajutud efektiivsus, töötajate pühendumus ja valmisolek raporteerida juhtkonnale probleemidest (Brown, 2005). Eetilisi juhte kirjeldatakse omadussõnadega nagu aus, hooliv, enda põhimõtetele kindlaks jääv individ, kes langetab õiglaseid ja tasakaalukaid otsuseid. Eetiline juhtimine on pidevalt tähelepanu vajav ning ajas muutuv, arenev protsess, mis nõuab juhilt julgust ja põhimõttekindlust, et olla moraalne inimene ja juht, kuna eetilised kaasused on sageli kompleksed ning hõlmavad tihti mitmeid riske.

Iga põlvkond on natuke erinev ja nende motiivid töös on erinevad. Selleks, et neid õigesti juhtida peab mõistma, mis stiili nad ootavad ja millise töötajaga on tegu. Efektive juht ongi see, kes teab, millal ja millist juhtimisstiili kasutada. Liider häälestab kogu meeskonna ning muutes oma juhtimisstiili võib juht avastada, et meeskond suudab kohaneda ning areneda ka täiesti loomulikult viisil (Callejas, 2016).

2. EMPIIRILINE UURING

Pärast teoreetilise materjali läbi töötamist ja analüüsimist viis töö autor läbi empiirilise uuringu Eestis töötavate juhtide seas. Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate uuringu metoodikast, valimist ja kirjeldab uurimise läbiviimise protsessi. Seejärel analüüsitakse saadud tulemusi ning tehakse nende põhjal järeldused.

Empiirilise uuringu eesmärk on mõista, kuidas mõjutab kaugtöö ettevõtete juhte ning nende juhitavaid meeskondi, millised on kaasnevad positiivsed ning negatiivsed mõjud. Lisaks soovitakse välja selgitada, milliseid kaasaegseid juhtimis oskusi ning omadusi juhid oluliseks peavad ning millise hinnangu nad avavad endale kui juhile samade oskuste ning omaduste osas.

2.1 Uurimismeetodi kirjeldus

Käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja püsitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks valis töö autor ankeetküsitlusel põhineva kvantitatiivse uuringu.

Kvantitatiivse uurimismeetodi kaudu oli võimalik koguda ja analüüsida suure hulga inimeste arvamust ning hinnanguid hetkeolukorrale, samuti teha rohkete vastuste põhjal üldistusi ja järeldusi ning luua seoseid teooriaga (Bryman, 2001). Uurimismeetod võimaldas autoril teha uuringu tulemustele ja teoreetilistele allikatele tuginevaid järeldusi ning parendusettepanekuid.

Andmeid koguti struktureeritud veebipõhise ankeetküsitlusega (Lisa 1) *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. Loetletud põhjustele tuginedes lootis töö autor, et vastajad on rohkem motiveeritud küsimustikule vastama ja andma läbimõeldumaid vastuseid. Isikuid, kes osalesid uuringus, ei ole võimalik esitatud andmete põhjal tuvastada. Küsitlustele vastamine oli anonüümne, lisaks vastustele salvestati vastuste juurde vaid nende esitamise ajatempel.

Kaaskirjas selgitati uuringu eesmärki, kuidas andmeid töödeldakse ning kui kaua ankeedi täitmiseks aega kulub, uuringus osalemine oli vabatahtlik.

Magistritöö küsitluses hindavad vastajad kaugtöö rakendamise mõjude, kaasaegsele juhile oluliste kompetentside ning samas ka enda kui juhi oskuste ning omaduste kohta käivaid väiteid iseenda tajutud kogemuse põhjal, kuigi nende vastuste faktiline kontrollimine on keeruline, kui mitte võimatu. Samas lähtub magistritöö autor positivistlikust paradigmast, mis leiab, et reaalsust saab peegeldada objektiivsete faktide kaudu ning vaadeldavate nähtuste kohta saab teha üldistusi seoste leidmise ja selgituste otsimise kaudu (Della Porta, Keating 2008).

Kuna kõike antud töös kirjeldatud teooriainformatsiooni käsitlevat küsimustikku ei ole, koostas lõputöö autor koostöös juhendajaga kaugtöö olemust ja rakendamist käsitlevatest teooriaallikatest leitud informatsiooni põhjal küsitluse, tuginedes läbitöötatud teoreetilisele materjalile, millest lähtuti eelnevates alapeatükkides ning töö autori poolt tõstatatud uurimisküsimustes.

Küsimustikus olid etteantud vastusevariantidega küsimused ehk suletud küsimused. Suletud küsimustega saadakse informatsiooni vastusevariantide piires, mistõttu püsib võimalus, et mingi oluline uuritava nähtuse aspekt jääb kahe silma vahele. Küsimuste plussiks on analüüsimise lühem aeg ning küsimustele vastamise kiirus (Õunapuu, 2014).

Koondvaade uuringus kogutavate andmete tunnuste tüüpidest on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Uuringus kogutavate andmete tunnuste tüübid ja skaalad

Nr	Küsimuse sisu	Vastuse valik	Tunnuse tüüp
1	Sugu	2 kategooriat	nominaaltunnus
2	Vanus	6 kategooriat	järjestustunnus
3	Tööstaaž	5 kategooriat	järjestustunnus
4	Ettevõtte suurus	4 kategooriat	järjestustunnus
5	Alluvate arv	4 kategooriat	järjestustunnus
6	Töökoha paindlikkus	7 kategooriat	järjestustunnus
7	Suhtumine kaugtöösse	3 kategooriat	nominaaltunnus
8	Kaugtöö rakendamine tulevikus	5 kategooriat	nominaaltunnus
9	Kaugtöö põhjused	6 kategooriat	nominaaltunnus
10	Kaugtöö tulemuslikkuse väited	5-palline Likert skaala	arvtunnused
11-12	Kaugtöö mõjude väited	5-palline Likert skaala	arvtunnused
13-14	Juhi oskuste/omaduste väited	5-palline Likert skaala	arvtunnused

Allikas: autori koostatud lisa 1 toodud andmete alusel

Ankeetküsimustik (Lisa 1) koosnes kokku 14 küsimusest, kus küsimused 10-14 koosnesid omakorda kokku 69 väitest, ning oli jagatud neljaks erinevaks osaks.

Uuringu esimeses osas (küsimused 1-5) koguti taustainfot ja demograafilisi andmeid vastajate kohta. Küsimuste valikul on autor lähtunud varasematest sarnastest uuringutest ning magistr töö teemapüstitusest. Demograafiliste andmete põhjal oli võimalik teha üldistusi vastavalt soole ja vanusegrupile, töölased küsimused puudutasid tööstaaži, ettevõtte suurust ja alluvate arvu.

Uuringu teises osas (küsimused 6-9) koguti infot kaugtöö rakendamise kohta ettevõtetes, kus küsitlusele vastavad juhid töötavad.

Uuringu kolmandas osas (küsimused 10-12, mis koosnevad 25 väitest) koguti infot kaugtöö rakendamise mõjude kohta läbi uuringule vastava juhi intuitsiooni.

Uuringu neljandas osas (küsimused 12-14, mis koosnevad 44 kompetentsist) koguti infot juhtide oskuste ning omaduste kohta.

Uuringu kolmandas ja neljandas osas kasutati mõõtmiskaalana 5-pallist Likerti skaalat, mida kasutatakse suletud küsimuste puhul ning mis on sotsiaalteadustes enamlevinud. Likerti skaala on mittevõrdlev, mis määrab ära, kuidas vastaja nõus etteantud väitega. Likerti hinnanguskaala on olemuselt järjestusskaala, kus vastuseid saab järjekorda seada, samas kui erinevate hinnangupunktide kaugus üksteisest võib olla erinev, kuid vähemalt viie hinnangupunkti olemasolul võib seda analüüsis kasutada pideva vahemikskaalana ehk sel juhul on tegu arvtunnusega (Sullivan, Artino Jr. 2013).

Küsitluse tulemused kodeeriti tabelarvutusprogrammis MS Excel ja statistiline andmeanalüüs teostati, kasutades kirjeldavat statistikat, t-testi ja dispersioonanalüüsi ning korrelatsioonanalüüsi.

Andmeanalüüsis kasutatud olulisusnivoo on $p < 0,05$. Käesoleva magistr töö küsimustik koosneb mitmetest erinevatest teooriatest ning seetõttu kasutati küsimustiku skaalade usaldusvärsuse hindamiseks Cronbachi alfa (α) reliaabluse koefitsienti. Selleks, et tõlgendada Alfa tulemuste usaldusvärsust, tugineti sellisele jaotusele: $\alpha \geq 0,9$ – suurepärase; $0,9 > \alpha \geq 0,8$ – hea; $0,8 > \alpha \geq 0,7$ – rahuldav; $0,7 > \alpha \geq 0,6$ – küsitav; $0,6 > \alpha \geq 0,5$ – nõrk ja $0,5 > \alpha$ – vastuvõetamatu (Cripps 2017, 108-109).

Usaldusväärseks loetakse tulemust, kui $\alpha > 0,7$.

Peamiselt lähtuti kirjeldavas statistikas peamiste aritmeetiliste keskmiste ja standardhälvete võrdlusele. Uuringu käigus vaadeldi võrdlusgruppide hinnangute keskvaartusi ning leiti nende omavahelisi statistiliselt olulised erinevused.

Kahe grupi keskmiste tulemuste väärtuste võrdlemiseks kasutas töö autor t-testi, mis võimaldab võrrelda kahe grupi hinnanguid ning mis põhineb t-statistikul ja mille väärtuse arvutamiseks kasutatakse gruppide keskmisi ja standardhälbeid ning vastajate arvu grupis. Väärtused võivad olla nii positiivsed kui negatiivsed. Grupi keskmiste erinevust näitavad väärtused, mis on absoluutväärtuselt suuremad kui 2 või 3 ning väärtused, mis on 0 lähedal, viitavad sarnastele gruppide keskmistele (Rootalu 2014).

Võrdlusgrupi hinnangute vaheliste oluliste hinnangute statistiliseks kontrollimiseks teostati dispersioonanalüüs One-Way ANOVA Post Hoc test Tamhane meetodiga. Dispersioon näitab, kui palju uuritav suurus varieerub ehk kui palju tulemused erinevad keskmisest. Mida suurem on dispersioon, seda enam erinevad vaadeldava arvurea väärtused üksteisest (Ruus, 2011).

Korrelatsioonianalüüsi abil leiti ka tunnuste vahelised seosed, kus kasutati korrelatsioonikordajat ρ . Korrelatsiooni tulemusi tõlgendati järgmiselt: $0,30 \leq \rho \leq 0,49$ – nõrk seos; $0,50 \leq \rho \leq 0,69$ – mõõdukas seos; $0,70 \leq \rho \leq 0,89$ – tugev seos; $\rho \geq 0,9$ – väga tugev seos (Dancey, Reidy 2004). Järeldused on tehtud statistiliselt olulisuse tõenäosusega $p < 0,05$.

Analüüsid andmeid kasutati järgnevaid lühendeid: α – Cronbachi alfa, m – aritmeetiline keskmine, M – mediaan, sd – standardhälve, F – dispersiooniindeks, p – olulisuse tõenäosus, n – valimi suurus, ρ – korrelatsioonikordaja.

2.2 Valimi kirjeldus

Antud magistritöös uurib autor, kuidas mõjutab kaugtöö ettevõtete juhte ning nende juhitavaid meeskondi, millised on kaasnevad positiivsed ning negatiivsed mõjud. Lisaks soovitakse välja selgitada, milliseid kaasaegseid juhtimis oskusi ning omadusi juhid oluliseks peavad ning millise hinnangu nad avavad endale kui juhile samade oskuste ning omaduste osas.

Valimi moodustasid erinevad Eesti ettevõtted ja asutused, sihtgrupiks ettevõtte erineva taseme juhid, erinevast soost ja erineva tööstaaziga.

Uuringu valimiks oli mugavusvalim, mis koosnes autori tutvusringkonnast lähtudes lihtsama kättesaadavuse ning koostöövalmiduse põhimõttest, võimalikult paljude vastajateni jõudmiseks kasutati lumepallimeetodit (Õunapuu 2014).

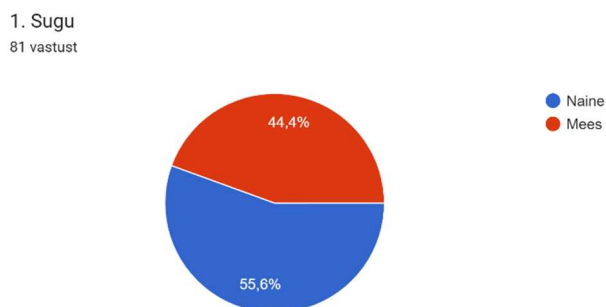
Töö autor saatis kutse uuringus osalemiseks koos lingiga e-maili kaudu ning sotsiaalmeediakanaleid kasutades. Uuringus oli võimalik osaleda kõigil, kel on kaugtöö kogemus ning vähemalt üks otsene alluv. Kaaskirjas selgitati uuringu eesmärki, kuidas andmeid töödeldakse ning kui kaua ankeedi täitmiseks aega kulub, uuringus osalemine oli vabatahtlik.

Autor avaldas ankeetküsitluse 13.märtsil 2023 ning andmeid koguti 26.märtsini 2023.

Magistritöö lõpliku valimi moodustasid 81 vastajat.

Uuringus osales 45 naist (55.6%) ja 36 meest (44.4%).

Vastajate jaotus soo järgi on toodud välja joonisel 1.

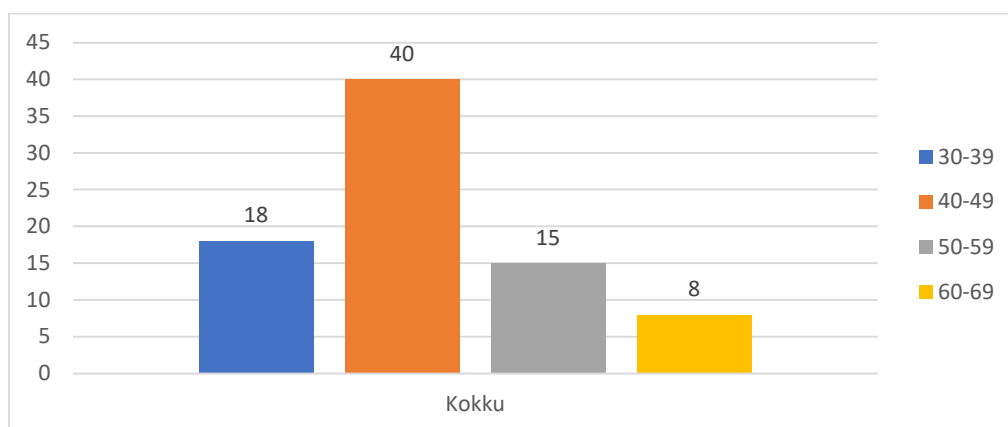


Joonis 1. Uuringu vastajate sooline jaotus

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Peaaegu pooled vastajatest (49,4%, n=40) olid vanuses 40-49, 22,2% (n=18) vastajatest olid vanuses 30-39, 18,5 % (n=15) vastajatest olid vanuses 50-59 ning kõige väiksem vastajate hulk olid vanuses 60-69 (9,9%, n=8). Valimisse ei sattunud ühtegi juhti, kelle vanus oleks alla 30 aasta ning üle 70 aasta.

Vastajate jaotus vanuse järgi on toodud välja joonisel 2.

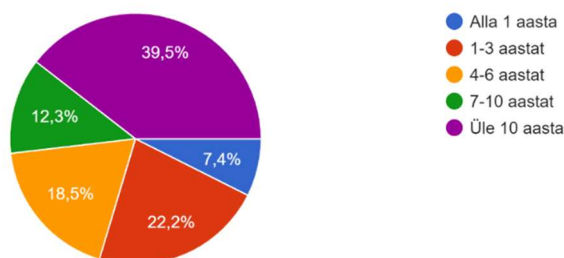


Joonis 2. Uuringu vastajate vanuseline jaotus.

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Vastajate jaotust tööstaaži järgi illustreerib joonis 3. Kõige enam vastajaid ehk 39,5% ($n=32$) oli neid, kes on ettevõttes töötanud üle 10 aasta. 7- kuni 10-aastase staažiga töötajaid oli 12,3% ($n = 10$), 4- kuni 6-aastase staažiga töötajaid oli 18,5% ($n = 15$), 1- kuni 3-aastase staažiga töötajaid oli 22,2% ($n = 18$) ja vähem kui 1-aastase staažiga töötajaid oli 7,4% ($n = 6$).

3. Tööstaaž praegusel ametikohal
81 vastust

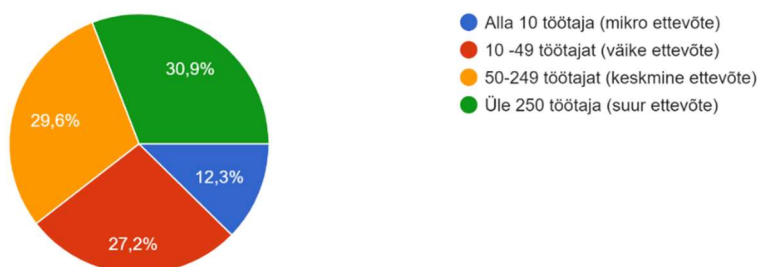


Joonis 3. Uuringu vastajate jaotus tööstaaži alusel

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Ettevõtte suuruse järgi vastajate jaotus on toodud joonisel 4, millel on näha, et väikseim osa vastajaid (12,3%, $n=10$) töötab mikro ettevõttes, kus on alla 10 töötaja. Ülejäänud vastajad jaotusid ühtlaselt üle 10 töötajaga ettevõtete vahel. Väike ettevõtetes, töötajaid 10-49, töötas 27,2% ($n=22$) vastanutest. Keskmises ettevõttes, töötajaid 50-249, töötas 29,6% ($n=24$) vastanutest. Suur ettevõttes, töötajaid üle 250, töötas suurim valim vastajaid (30,9%, $n=25$).

4. Ettevõtte suurus
81 vastust

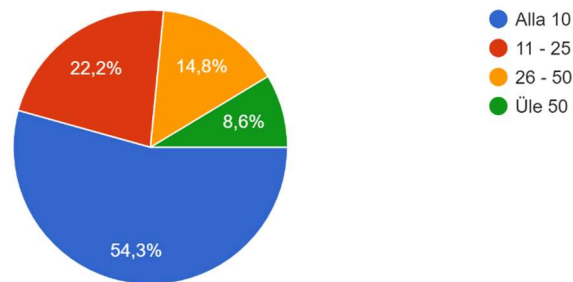


Joonis 4. Uuringu vastajate jaotus ettevõtte suuruse alusel

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Joonisel 5 on näha vastajate jaotus vastavalt alluvate arvule. Kõige rohkem vastajaid (24,3%, n=44) oli neid, kellel on alla 10 alluva. 22,2% (n=18) vastajatest on alluvaid 11-25, 14,8% (n=12) vastajatest on alluvaid 26-50 ning 8,6% (n=7) vastajatest on rohkem kui 50 alluvat.

5. Alluvate arv
81 vastust



Joonis 5. Uuringu vastajate jaotus alluvate arvu alusel

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

2.3 Andmeanalüüs ja tulemused

Antud peatükis viib magistritöö autor kogutud andmete põhjal läbi statistilised analüüsid, arutleb andmeanalüüsi tulemuste üle. Analüüsi eesmärgiks on välja selgitada, kuidas ja kas on Covid-19 pandeemia järgne kaugtöö populaarsuse kasv mõjutanud juhtide oskusi ja hoiakuid ning milliseid kompetentse juhid tänapäeva kaasaegses juhtimises oluliseks peavad ja seejuures millise hinnangu nad endale kui juhile mainirud kompetentsides annavad.

Uuringu veebiküsitluse vastused laadis autor Google Forms platvormilt andmeanalüüsi jaoks alla 26.märtsil 2023 XLSX formaadis. Seejärel teostas autor andmete kodeerimise tabelarvutusprogrammis Microsoft Excel.

Uuringu komponentide usaldatavuse hindamiseks arvutas autor esmalt Cronbachi α koefitsiendid. Erinevate uurimustöö osade Cronbachi α väärtused on toodud tabelis 2. Selleks, et tõlgendada Alfa

tulemuste usaldusväärsust, tugineti sellisele jaotusele: $\alpha \geq 0,9$ – suurepärane; $0,9 > \alpha \geq 0,8$ – hea; $0,8 > \alpha \geq 0,7$ – rahuldav; $0,7 > \alpha \geq 0,6$ – küsitav; $0,6 > \alpha \geq 0,5$ – nõrk ja $0,5 > \alpha$ – vastuvõetamatu (Cripps 2017, 108-109).

Tabel 2. Cronbachi α koefitsiendid

Uurimustöö osa	Väidete arv	Cronbachi α
Kaugtöö mõju meeskondade igapäeva töösse	8	0.638
Kaugtöö mõju juhtide juhitud meeskondades	7	0.873
Kaugtöö mõju kitsaskohad	10	0.841
Kaasaegses töökeskkonnas vajalikud juhi kompetentsid	22	0.967
Juhi hinnang enda kompetentsidele	22	0.965

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Ülaltoodud tabelist on näha, et uurimustöö osade Cronbachi α väärtused, mis puudutavad kaasaegsete juhtide vajalikke kompetentse ning hinnanguid juhtide enda kompetentsidele, on mõlemal osal üle 0,9, mida peetakse suurepäraseks. Uurimustöö osade, mis puudutavad kaugtöö mõju juhitud meeskondades ja kaugtöö mõju kitsaskohti, Cronbachi α väärtused on mõlemal osal üle 0,8, mida peetakse heaks koefitsiendiks. Kõige madalama usaldatavuse väärtusega on uurimustöö osa, mis puudutab erinevaid kaugtöö mõju kohta käivaid väiteid igapäeva töös, antud osa Cronbachi α väärtuseks on 0.638, antud väärtust peetakse küsitavaks, aga väärtus on piisavalt kõrge, et mitte kvalifitseeruda nõrgaks või vastuvõetamatuks.

Autor viis lisaks läbi korrelatsioonanalüüsi Spearmani ρ seosekordaja leidmiseks antud uurimustöö erinevate töö osade vahel. Korrelatsiooni tulemusi tõlgendati järgmiselt: $0,30 \leq \rho \leq 0,49$ – nõrk seos; $0,50 \leq \rho \leq 0,69$ – mõõdukas seos; $0,70 \leq \rho \leq 0,89$ – tugev seos; $\rho \geq 0,9$ – väga tugev seos (Dancey, Reidy 2004). Järeldused on tehtud statistiliselt olulisuse tõenäosusega $p < 0,05$.

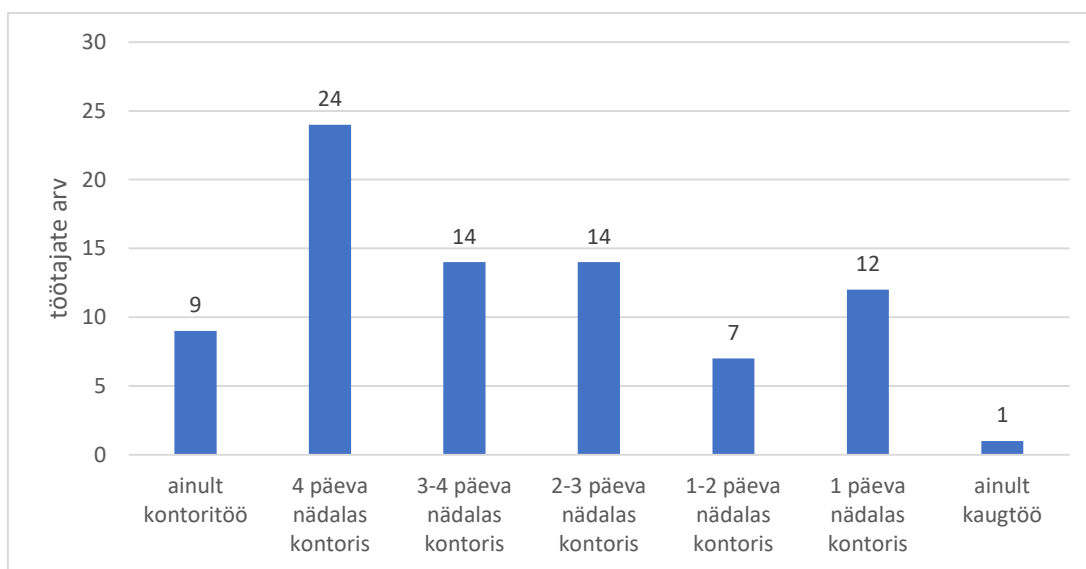
Korrelatsioonanalüüside tulemused uurimustöö erinevate osade vahel on välja toodud lisa 2.

Ankeetküsimustik (Lisa 1) koosnes kokku 14 küsimusest, kus küsimused 10-14 koosnesid omakorda kokku 69 väitest, ning oli jagatud neljaks erinevaks osaks.

Uuringu esimeses osas (küsimused 1-5) koguti taustainfot ja demograafilisi andmeid vastajate kohta. Antud tulemused ja jaotus on autori poolt välja toodud magistritöö peatükis 2.2.

Uuringu teises osas (küsimused 6-9) koguti infot kaugtöö rakendamise kohta ettevõtetes, kus küsitlusele vastavad juhid töötavad.

Küsimuses 6 sooviti saada infot uuringule vastanud juhtide töökoha paindlikkuse kohta. Jooniselt 6 on näha, et kõige laialdasemalt on levinud töövorm, kus ollakse 4 päeva nädalas kontoris (29,3%, n=24). Populaarsuse osas järgnesid variandid 3-4 päeva nädalas kontoris (17,1%, n=14) ning 2-3 päeva nädalas kontoris (17,1%, n=14). Järgnes lähedase jaotusega variant 1 päev nädalas kontoris (15,9%, n=12). Varianti töötada 1-2 päeva nädalas kontoris kasutab 7 vastajat (8,5%). Üheksa vastajat (15,9%) kasutavad ainult kontoritöö vormi ning üks vastaja (1,2%) teeb ainult kaugtööd.



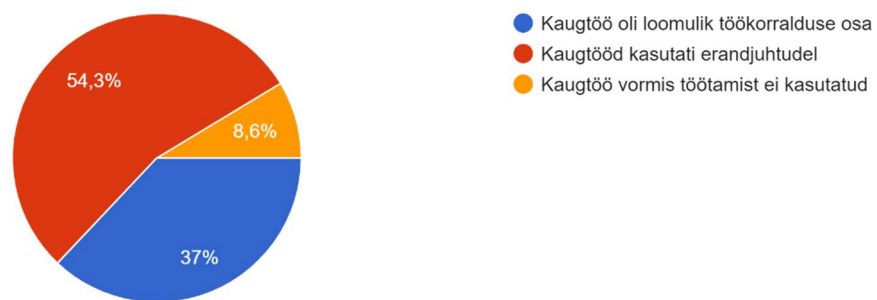
Joonis 6. Uuringu vastajate töökoha paindlikkus

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Seitsmendas küsimuses sooviti teada, kuidas uuringus osalenud juhid suhtusid kaugtöö tegemisse enne Covid-19 pandeemia põhjustatud eriolukorda. Vastustest, mida kirjeldab joonis 7, on näha, et üle poolte vastajate (54,3%, n=44) töökohtadel kasutati kaugtööd erandjuhtudel. Kaugtöö oli loomulik töökorralduse osa 30 (37%) vastajale. Kõige madalama hulga vastajate (8,6%, n=7) töökohtadel ei kasutatud kaugtöö vormis töötamist üldse.

7. Kuidas suhtusite kaugtöö tegemisse enne Covid-19 pandeemia põhjustatud eriolukorda ?

81 vastust



Joonis 7. Uuringu vastajate suhtumine kaugtöösse enne Covid-19 pandeemiat

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

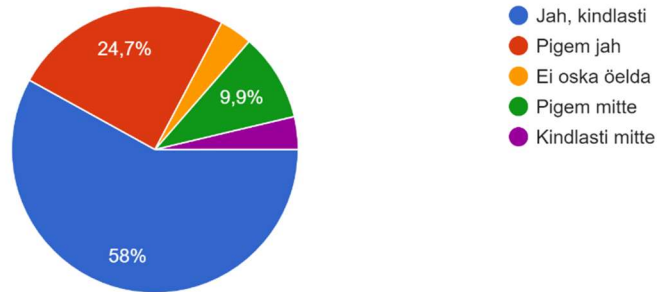
Järgmise, kaheksanda küsimusega, sooviti saada infot, kas uuringule vastanud juhtide ettevõttes jätkatakse ka tulevikus kaugtöö vormis töötamist.

Vastates sai valida variantide vahel: 1-jah kindlasti, 2-pigem jah, 3-ei oska öelda, 4-pigem mitte, 5-kindlasti mitte.

Üle poolte vastanutest (58%, n=47) vastasid, et nende ettevõttes jätkatakse kindlasti tulevikus kaugtöö vormis töötamist. 24.7% (n=20) juhtidest olid arvamusel, et pigem jätkatakse nende ettevõttes kaugtöö vormis töötamist. Seega väga suur osa vastanud juhtidest (83%, n=67) olid positiivselt meelestatud kaugtöö vormis töötamise jätkamises. 9,9% (n=8) vastajatest arvasid, et pigem ei jätkata tulevikus kaugtöö vormis töötamist ning 3 (3.7%) vastanud juhti olid arvamusel, et nende ettevõttes kindlasti ei jätkata tulevikus kaugtöö vormis töötamist. Kolm vastanud juhti (3.7%) ei osanud öelda, mis töövormis nende ettevõttes tulevikus töötamist jätkatakse.

8. Kas Teie ettevõttes jätkatakse ka tulevikus kaugtöö vormis töötamist?

81 vastust



Joonis 8. Kaugtöö jätkamine tulevikus

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Uuringus osalenud juhi soo ja kaugtöö vormis töö jätkamise seose leidmiseks kasutas töö autor t-testi, mis võimaldab võrrelda kahe grupi hinnanguid ning mis põhineb t-statistikul. Analüüsisel selgus küll, et naiste hinnang ($m=1,62$) oli pooldavam kodukontori kindla jätkamise suunas kui meeste hinnang ($m=1,92$), aga t-testi tulemusele osutades statistiliselt olulist seost ei tekkinud ($p=0,1061$)

Antud uurimistöö raames läbi viidud Anova testide tulemused on tabelitena eraldi välja toodud uurimustöö lisas 4.

Töö autor viis läbi Anova testi selgitamaks, kas on seos uuringus osalenud juhi vanuse ning kaugtöö vormis töö jätkamise osas tulevikus. Tulemusest selgus, et seos on statistiliselt oluline ($p=0,0103$). Tulemustest saab ka välja lugeda, et vanusegrupp 30-39 näeb enim, et jätkata kaugtööd ka tulevikus. Vanusegrupi 50-69 keskmine tulemus näitab ka küll arvamust, et pigem jätkatakse, aga nad ei ole selles osas nii positiivsel arvamusel kui nooremad juhid.

Analüüsisel seost tulevikus kaugtöö vormis töö jätkamise ja kaugtöösse suhtumise vahel enne Covid-19 põhjustatud eriolukorda, oli seos statistiliselt oluline ($p=0,0008$). Selgelt tuli välja, et juhid, kelle jaoks kaugtöö oli eelnevalt loomulik töökorralduse osa on ka kindlad, et jätkavad

kaugtööd tulevikus ning need juhid, kes eelnevalt kaugtöö vormis töötamist ei kasutanud, peavad ka märgatavalt väiksemaks võimalust, et nad jätkavad kaugtööga tulevikus.

Analüüsidest seost tulevikus kaugtöö vormis töö jätkamise ja praeguse tööpaindlikkuse vahel ($p=0.0000$) on eriti selgelt näha, kuidas juhid, kes hetkel kasutavad pigem kaugtöö võimalust, näevad ka tulevikus ennast kaugtöö vormis töötamas ja juhid, kes viibivad hetkel kontoris, on ka tulevikus ebakindlamad kaugtöö jätkamise osas.

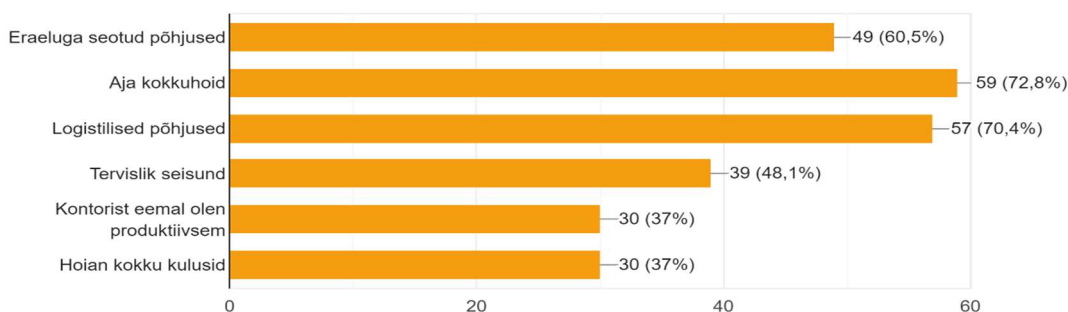
Uuringus osalenud juhi tööstaaži ja kaugtöö vormis töö jätkamist analüüsidest olulist seost ei tekkinud ($p=0,2627$), samamoodi ei selgunud olulist seost ettevõtte suuruse ja kaugtöö vormis töö jätkamise vahel ($p=0,8421$) ja ka seos alluvate arvu ning kaugtöö vormis töö jätkamise vahel ei oma olulist seost ($p=0,2484$)

Küsimustiku teise osa viimane küsimus soovis teada kaugtöö rakendamise põhilisi põhjusi uurimuses osalevate juhtide meeskondades. Vastajatel paluti märkida kõik neile sobivad variandid.

Kõige rohkem vastajaid (72,8%, $n=59$) töid põhjusena välja aja kokkuhoiu. Peaaegu samaväärseks (70,4%, $n=57$) põhjuseks olid logistilised põhjused. Uurimuses osalenud 49 vastaja (60,5%) jaoks olid määravaks eraeluga seotud põhjused. Tervisliku seisundi töid põhjusena välja 39 (48,1%) vastajat. Kõige vähem ning võrdselt tõsteti esile põhjuseid, kontorist eemal olen produktiivsem ja hoian kokku kulused (37%, $n=30$)

9. Põhilised põhjused, miks teie meeskonnas kaugtööd tehakse? (märgi palun kõik Sinu meelest sobivad variandid)

81 vastust



Joonis 9. Kaugtöö põhjused

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Leidmaks seoseid kaugtöö põhjuste ning uurimuses osalenud juhtide taustaandmete vahel, viis töö autor läbi korrelatsiooni analüüsi, mis on tabelina lisatud antud töö lisa 2.

Korrelatsiooni tabelist on näha, et nõrgad seosed on vanuse ja eraeluga seotud põhjuste ($\rho=-0.3113$), tööstaaži ja aja kokkuhoiu ($\rho=-0.3409$), soo ja kontorist eemal olles olen produktiivsem ($\rho=-0.3258$), soo ja kulude kokkuhoiu ($\rho=-0.3773$) ning vanuse ja kulude kokkuhoiu vahel ($\rho=-0.3137$).

Uuringu kolmandas osas (küsimused 10-12, mis koosnevad 25 väitest) koguti infot kaugtöö rakendamise mõjude kohta läbi uuringule vastava juhi intuitsiooni.

Antud uuringu osas kasutati mõõtmiskaalana 5-pallist Likerti skaalat, mida kasutatakse suletud küsimuste puhul ning mis on sotsiaalteadustes enamlevinud. Likerti skaala on mittevõrdlev, mis määrab ära, kui võrd on vastaja nõus etteantud väitega. Likerti hinnanguskaala on olemuselt järjestusskaala, kus vastuseid saab järjekorda seada, samas kui erinevate hinnangupunktide kaugus üksteisest võib olla erinev, kuid vähemalt viie hinnangupunkti olemasolul võib seda analüüsis kasutada pideva vahemikskaalana ehk sel juhul on tegu arvtunnusega (Sullivan, Artino Jr. 2013).

Kümnenda küsimuse juures paluti uuringus osalenud juhtidel anda hinnang 8 väitele, mis puudutasid kaugtöö mõju meeskondade igapäeva töösse. Hinnangu sai anda skaalal: 1 – üldse ei nõustu, 2 - pigem ei nõustu, 3 – raske öelda, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult

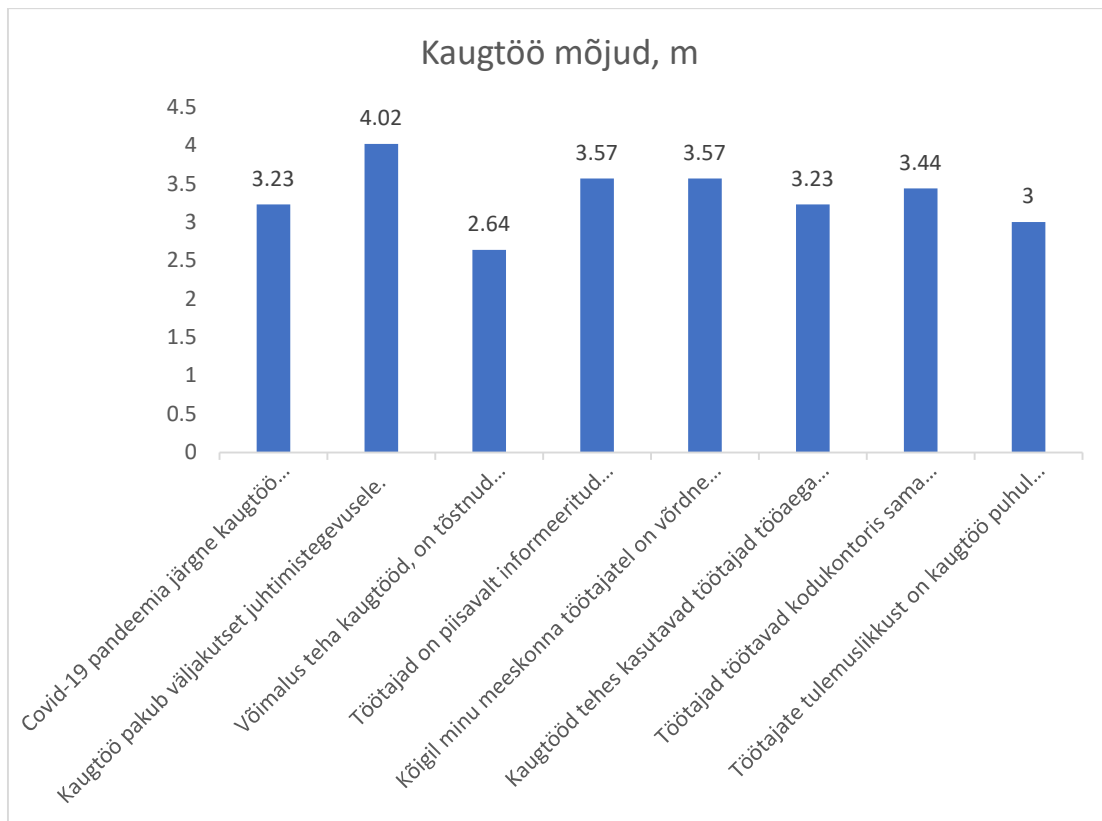
Magistritöö autor koondas uuringus osalejatelt saadud vastused ning arvutas iga väite kohta aritmeetilise keskmise (m), mediaani (M) ning standard hälbe (sd).

Tabel 3. Kaugtöö mõju ettevõtte igapäeva töösse

	m	M	sd
Covid-19 pandeemia järgne kaugtöö populaarsuse tõus on muutnud minu juhtimishoiakuid.	3,23	4	1,26
Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele.	4,02	4	0,90
Võimalus teha kaugtööd, on tõstnud meeskonna koostöö ja ühtehoidmise tunnet.	2,64	2	1,05
Töötajad on piisavalt informeeritud olenemata töövormist.	3,57	4	1,05
Kõigil minu meeskonna töötajatel on võrdne võimalus kaugtööd teha.	3,57	4	1,58
Kaugtööd tehes kasutavad töötajad tööaega efektiivsemalt.	3,23	3	1,04
Töötajad töötavad kodukontoris sama produktiivselt kui kontoris.	3,44	4	1,03
Töötajate tulemuslikkust on kaugtöö puhul raskem hinnata.	3,00	3	1,27

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Allolevalt jooniselt 10 on näha, et uuringus osalenud juhid andsid kõrgeima hinde väitele, et kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele, ka selle väite varieeruvus oli väikseim ($m=4,02$; $M=4$; $sd=0,90$) Järgnesid väited, et kõigil minu meeskonna töötajatel on võrdne võimalus kaugtöö teha ($m=3,57$; $M=4$; $sd=1,58$) ja töötajad on piisavalt informeeritud olenemata töövormist ($m=3,57$; $M=4$; $sd=1,05$). Samas väite, Kõigil minu meeskonna töötajatel on võrdne võimalus kaugtööd teha, varieeruvus oli kõige kõrgem antud väidete hulgas. Kõige madalama hinnangu, ehk millega juhid pigem ei nõustunud, sai väide, et võimalus teha kaugtööd, on tõstnud meeskonna koostöö ja ühtehoidmise tunnet ($m=2,64$; $M=2$; $sd=1,05$).



Joonis 10. Kaugtöö mõjud

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Leidmaks seoseid kaugtöö mõjude ning uurimuses osalenud juhtide taustaandmete vahel, viis töö autor läbi korrelatsiooni analüüsi, mis on tabelina lisatud antud töö lisa 2.

Tabelist on näha, et seosed mainitud kaugtöö mõjude ning demograafiliste andmete (sugu, vanus, tööstaaž, ettevõtte suurus, alluvate arv) vahel on väga nõrgad. Kõige tugevam on seos väite „Kõigil minu meeskonna töötajatel on võrdne võimalus kaugtööd teha“ ja Alluvate arvu vahel ($\rho=-0.3051$).

Lisaks viis magistritöö autor läbi Anova analüüsi kõrgeima hinde saanud väite „Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele“ ja demograafiliste andmete vahel. Antud tulemused on välja toodud lisa 4.

Järgmine küsimus pööras tähelepanu kaugtöö rakendamise mõjudele uuringule vastanud juhtide juhitavates meeskondades. Paluti anda hinnang 7 väitele, mis puudutasid kaugtöö mõju juhtide juhitavates meeskondades. Hinnangu sai anda skaalal: 1 – oluliselt halvenenud, 2 – halvenenud, 3 – jäänud samaks, 4 – paranenud, 5 – oluliselt paranenud.

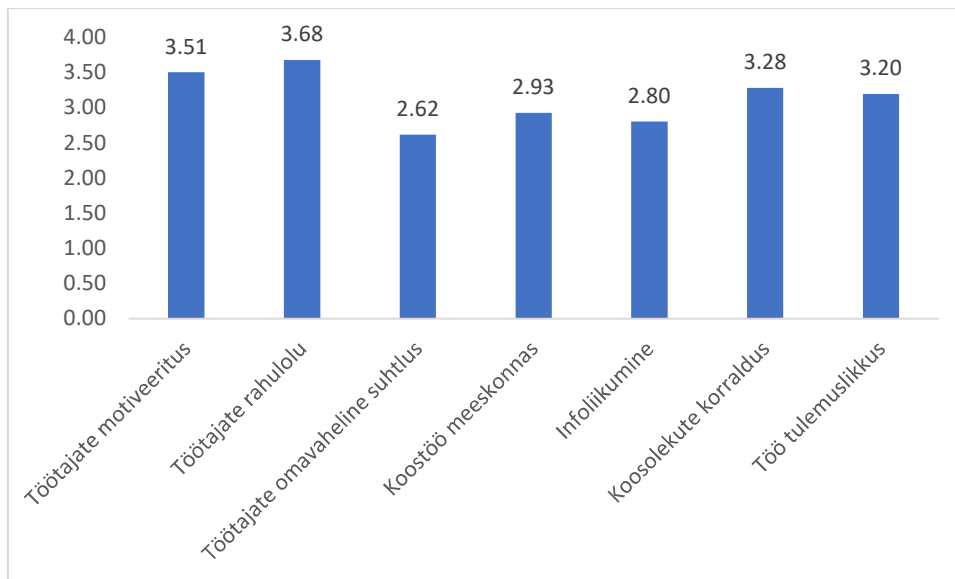
Magistritöö autor koondas uuringus osalejatelt saadud vastused ning arvutas iga väite kohta aritmeetilise keskmise, mediaani ning standard hälbe.

Tabel 4. Kaugtöö mõju juhitavates meeskondades

	m	M	sd
Töötajate motiveeritus	3.51	3	0.85
Töötajate rahulolu	3.68	4	0.95
Töötajate omavaheline suhtlus	2.62	3	0.78
Koostöö meeskonnas	2.93	3	0.68
Infoliikumine	2.80	3	0.85
Koosolekute korraldus	3.28	3	0.88
Töö tulemuslikkus	3.20	3	0.76

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Jooniselt 11 on näha, et kõikide väljatoodud mõjude keskmised hinnangud on võrdlemisi samaväärsed ning ka varieeruvused ei erine suures mahus. Uuringus osalenud juhtide arvamusel on kaugtöö rakendamisel töötajate rahulolu pigem paranenud ($m=3,68$; $M=4$; $sd=0,95$), pigem paranemise tendentsi nähakse ka töötajate motiveerituses ($m=3,51$; $M=3$; $sd=0,85$). Koosolekute korraldust ($m=3,28$; $M=3$; $sd=0,88$), töö tulemuslikkust ($m=3,20$; $M=3$; $sd=0,76$) ning koostööd meeskonnas ($m=2,93$; $M=3$; $sd=0,68$) ei ole kaugtöö rakendamine uuringus osalenud juhtide arvamusel pigem mõjutanud. Tuginedes antud hinnangutele, on pigem halvenenud infoliikumine ($m=2,80$; $M=3$; $sd=0,85$) ja töötaate omavaheline suhtlus ($m=2,62$; $M=3$; $sd=0,78$)



Joonis 11. Kaugtöö mõjud

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Leidmaks seoseid kaugtöö mõjude ning uurimuses osalenud juhtide taustaandmete vahel, viis töö autor läbi korrelatsiooni analüüsi, mis on tabelina lisatud antud töö lisa 2.

Tabelist on näha, et seosed mainitud kaugtöö mõjudele meeskondades ning demograafiliste andmete (sugu, vanus, tööstaaž, ettevõtte suurus, alluvate arv) vahel on väga nõrgad. Kõige tugevamad on seosed väite koostöö meeskonnas ja alluvate arvu vahel ($\rho=-0.3162$) ning väite infoliikumine ja alluvate arv vahel ($\rho=-0.3142$).

Lisaks viis magistritöö autor läbi Anova analüüsi kõige suuremaks murekohaks peetud töötajate omavahelist suhtluse puudumise väite tulemuste ja demograafiliste andmete vahel. Antud tulemused on välja toodud lisa 4.

Antud küsimustiku osa viimane küsimus tõi välja kaugtöö rakendamise seotud kitsaskohad ning uurimuses osalenud juhtidel paluti anda hinnang kuivõrd nad on oma töös kokku puutunud välja toodud 10 väitega. Hinnangu sai anda skaalal: 1 – mitte kunagi, 2 – harva, 3 – mõnikord, 4 – tihti, 5 – alati

Magistritöö autor koondas uuringus osalejatelt saadud vastused ning arvutas iga väite kohta aritmeetilise keskmise, mediaani ning standard hälbe.

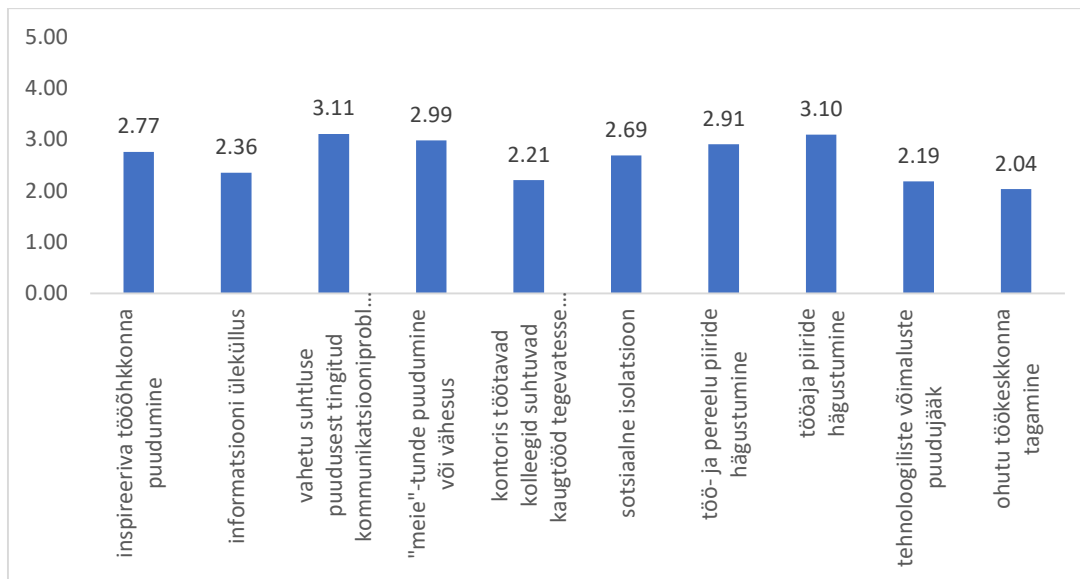
Tabel 5. Kaugtöö rakendamisega seotud kitsaskohad

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

	m	M	sd
inspireeriva tööõhkkonna puudumine	2.77	3	0.85
informatsiooni üleküllus	2.36	2	0.91
vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleemid	3.11	3	0.92
"meie"-tunde puudumine või vähesus	2.99	3	1.00
kontoris töötavad kolleegid suhtuvad kaugtööd tegevatesse kolleegidesse eelarvamustega	2.21	2	1.14
sotsiaalne isolatsioon	2.69	3	1.01
töö- ja pereelu piiride hägustumine	2.91	3	1.02
tööaja piiride hägustumine	3.10	3	1.04
tehnoloogiliste võimaluste puudujääk	2.19	2	1.00
ohutu töökeskkonna tagamine	2.04	2	1.00

Jooniselt 12 saame välja lugeda, et suurimaks kitsaskohaks pidasid uuringus osalenud juhid vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleeme ($m=3,11$; $M=3$; $sd=0,92$) ning tööaja piiride hägustumist ($m=3,10$; $M=3$; $sd=1,04$). Järgnesid "meie"-tunde puudumine või vähesus ($m=2,99$; $M=3$; $sd=1,00$), töö- ja pereelu piiride hägustumine ($m=2,91$; $M=3$; $sd=1,02$), inspireeriva tööõhkkonna puudumine ($m=2,77$; $M=3$; $sd=0,85$), sotsiaalne isolatsioon ($m=2,69$; $M=3$; $sd=1,01$).

Vähim esinevate kitsaskohtadena toodi välja informatsiooni üleküllus ($m=2,36$; $M=2$; $sd=0,91$), kontoris töötavate kolleegide eelarvamustega suhtumine kaugtööd tegevatesse kolleegidesse ($m=2,21$; $M=2$; $sd=1,14$) ning tehnoloogiliste võimaluste puudujääk ($m=2,19$; $M=2$; $sd=1,00$). Kõige madalam hinnang anti ohutu töökeskkonna tagamisele ($m=2,04$; $M=2$; $sd=1,00$).



Joonis 12. Kaugtöö rakendamise seotud kitsaskohad

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Leidmaks seoseid kaugtöö rakendamise seotud kitsaskohtade ning uurimuses osalenud juhtide taustandmete vahel, viis töö autor läbi korrelatsiooni analüüsi, mis on tabelina lisatud antud töö lisa 2.

Tabelist on näha, et seosed mainitud kaugtöö rakendamise seotud kitsaskohtade ning demograafiliste andmete (sugu, vanus, tööstaaž, ettevõtte suurus, alluvate arv) vahel on väga nõrgad. Kõige tugevam on seos informatsiooni ülekülluse ja töötajate vanuse vahel ($\rho=-0.3499$).

Lisaks viis magistr töö autor läbi Anova analüüsi kõige suuremaks murekohaks peetud töötajate omavahelist suhtluse puudumise väite tulemuste ja demograafiliste andmete vahel. Antud tulemused on välja toodud lisa 4.

Uuringu viimases (küsimused 13-14, mis koosnevad 44 kompetentsist), neljandas osas, koguti infot juhtide oskuste ning omaduste kohta.

Ka antud uuringu osas kasutati mõõtmisskaalana 5-pallist Likerti skaalat.

Esimeses küsimuses paluti uuringus osalenud juhtidel anda hinnang kaasaegses töökeskkonnas vajalikele juhi oskustele/omadustele, hinnangu sai anda skaalal 1 – ei ole üldse oluline, 2 – pigem ei ole oluline, 3 – ei seda ega teist, 4 – pigem oluline, 5 – väga oluline.

Magistritöö autor koondas uuringus osalejatelt saadud vastused ning arvutas iga väite kohta aritmeetilise keskmise, mediaani ning standard hälbe.

Tabel 6. Juhile vajalikud oskused/omadused

	m	M	sd
Kohanemisevõime	4.53	5	0.70
Õppimisevõime	4.41	5	0.77
Koostööoskus	4.59	5	0.72
Suhtlemisoskus	4.64	5	0.71
Empaatiavõime	4.49	5	0.79
Kuulamisoskus	4.53	5	0.74
Projektijuhtimisoskus	4.32	5	0.87
Kaasamisoskus	4.54	5	0.75
Digipädevus	4.33	5	0.87
Vastutuse võtmine	4.46	5	0.79
Teadvustamine	4.54	5	0.75
Agiilsus	4.33	4	0.80
Kreatiivsus	4.17	4	0.87
Eneseteadlikkus	4.23	4	0.89
Eetilisus	4.40	5	0.86
Läbipaistvus	4.47	5	0.79
Coaching	4.15	4	0.97
Eneseteostus	3.84	4	1.02
Usaldusväarsus	4.46	5	0.83
Tunnustusoskus	4.42	5	0.81
Veenmisoskus	4.21	4	0.87
Positiivsus	4.44	5	0.80

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

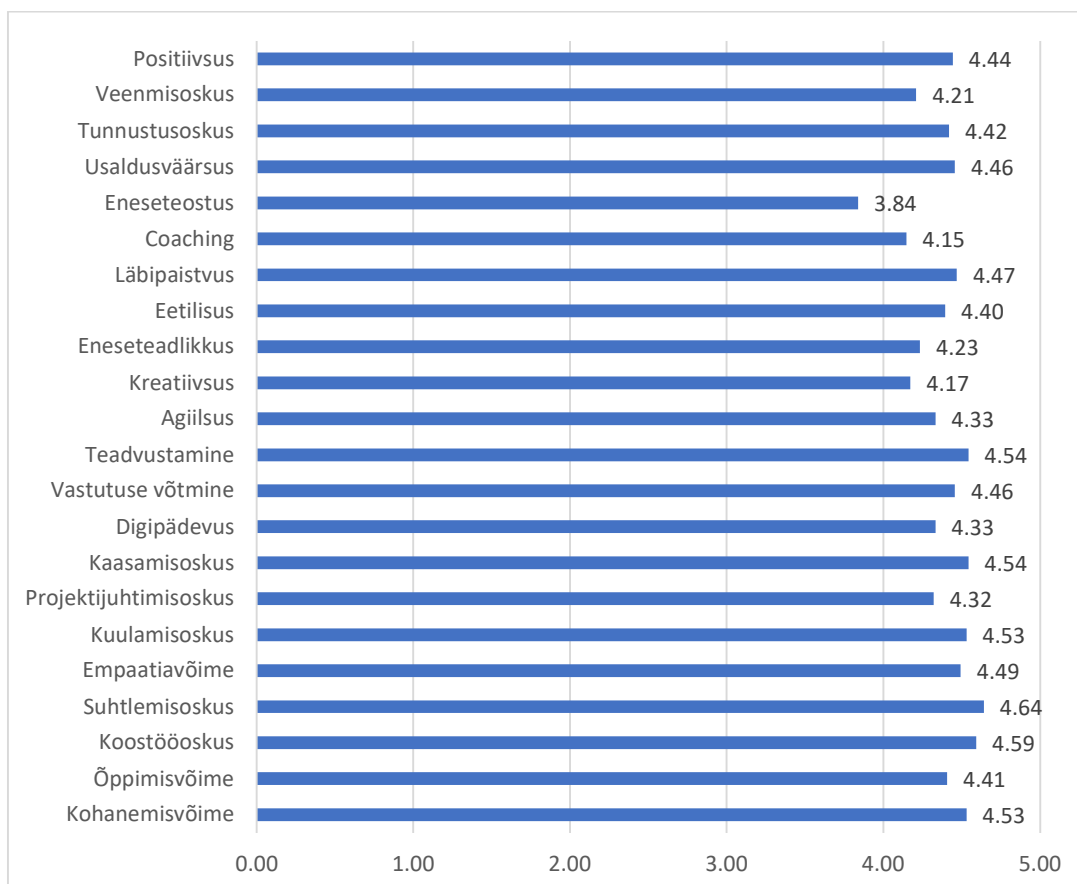
Tuginedes saadud andmetele, peavad uuringus osalenud juhid viieks kõige olulisemaks kaasaegse juhi oskuseks/omaduseks kaugtöö populaarsuse kontekstis järgmisi kompetentse:

1. Suhtlemisoskus (m=4,64; M=5; sd=0,71)
2. Koostööoskus (m=4,59; M=5; sd=0,72)
3. Kaasamisoskus (m=4,54; M=5; sd=0,75)
- Teadvustamine (m=4,54; M=5; sd=0,75)

4. Kohanemisvõime (m=4,53; M=5; sd=0,70)
 Kuulamisoskus (m=4,53; M=5; sd=0,74)

Uuringus osalenud juhid pidasid kõiki loetletud kompetentse pigem oluliseks, kuid kõige madalamad aritmeetilised keskmised said järgnevad oskused/omadused:

1. Eneseteostus (m=3,84; M=4; sd=1,02)
 2. Coaching (m=4,15; M=4; sd=0,97)
 3. Kreatiivsus (m=4,17; M=4; sd=0,87)
 4. Veenmisoskus (m=4,21; M=4; sd=0,87)
 5. Eneseteadlikkus (m=4,23; M=4; sd=0,89)



Joonis 13. Juhile vajalikud oskused/omadused

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Leidmaks seoseid kaasaegsele juhile vajalike kompetentside ning uurimuses osalenud juhtide taustaandmete vahel, viis töö autor läbi korrelatsiooni analüüsi, mis on tabelina lisatud antud töö lisa 2.

Tabelist on näha, et seosed kaasaegsele juhile vajalike kompetentside ning demograafiliste andmete (sugu, vanus, tööstaaz, ettevõtte suurus, alluvate arv) vahel on väga nõrgad. Kõige tugevamalt tulevad välja seosed kompetentside ning alluvate arvu vahel.

Tabelis 7 on magistritöö autor välja toonud kaasaegse juhi kompetentside väärtused lähtuvalt uuringule vastanud juhi vanusest, punasega on märgitud igas vanusegrupis kõrgeima hinnangu saanud väärtused. Tabelist on näha, et suhtlemisoskust, mis oli ka üldise kesmise hinnangu poolest kõige olulisem kompetents, peavad ühtemoodi oluliseks kõik vanusegrupid.

Tabel 7. Kaasaegse juhi kompetentside olulise jaotus vastavalt juhi vanusele

Kaasaegse juhi kompetentsid	Vanus			
	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69
Kohanemisevõime	4.50	4.60	4.47	4.38
Õppimisevõime	4.44	4.45	4.40	4.13
Koostööoskus	4.67	4.53	4.73	4.50
Suhtlemisoskus	4.72	4.60	4.73	4.50
Empaatiavõime	4.50	4.45	4.60	4.50
Kuulamisoskus	4.56	4.58	4.47	4.38
Projektijuhtimisoskus	4.56	4.20	4.27	4.50
Kaasamisoskus	4.67	4.50	4.60	4.38
Digipädevus	4.39	4.25	4.40	4.50
Vastutusevõtmine	4.67	4.43	4.40	4.25
Agiilsus	4.39	4.38	4.27	4.13
Kreatiivsus	4.50	4.05	4.07	4.25
Eneseteadlikkus	4.44	4.20	4.20	4.00
Eetilisus	4.50	4.33	4.40	4.50
Läbipaistvus	4.67	4.33	4.60	4.50
Coaching	4.28	4.23	3.67	4.38
Eneseteostus	4.11	3.73	3.80	3.88
Usaldusväärsus	4.67	4.35	4.47	4.50
Tunnustusoskus	4.56	4.40	4.40	4.25
Veenmisoskus	4.39	4.20	4.13	4.00
Positiivsus	4.44	4.45	4.60	4.13

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Uuringu viimases küsimuses paluti uuringus osalevatel juhtidel anda samades oskustes/omadustes, mida hinnati eelmises küsimuses, hinnang endale kui juhile. Hinnangu sai anda skaalal 1 – nõrk, 2 – pigem nõrk, 3 – keskpärane, 4 – tugev, 5 – väga tugev.

Magistritöö autor koondas uuringus osalejatelt saadud vastused ning arvutas iga väite kohta aritmeetilise keskmise, mediaani ning standard hälbe.

Tabel 8. Hinnangud endale kui juhile

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

	m	M	sd
Kohanemisevõime	4.05	4	0.86
Õppimisevõime	4.15	4	0.85
Koostööoskus	4.04	4	0.82
Suhtlemisoskus	4.09	4	0.86
Empaatiavõime	4.01	4	1.02
Kuulamisoskus	3.80	4	0.94
Projektijuhtimisoskus	3.68	4	0.98
Kaasamisoskus	3.74	4	0.93
Digipädevus	3.75	4	1.04
Vastutuse võtmine	4.35	5	0.89
Teadvustamine	4.09	4	0.85
Agiilsus	3.95	4	0.82
Kreatiivsus	3.88	4	0.93
Eneseteadlikkus	4.00	4	0.90
Eetilisus	4.32	4	0.84
Läbipaistvus	4.07	4	0.87
Coaching	3.53	4	0.94
Eneseteostus	3.77	4	0.95
Usaldusväärsus	4.30	4	0.79
Tunnustusoskus	3.69	4	0.98
Veenmisoskus	3.74	4	0.95
Positiivsus	4.14	4	0.93

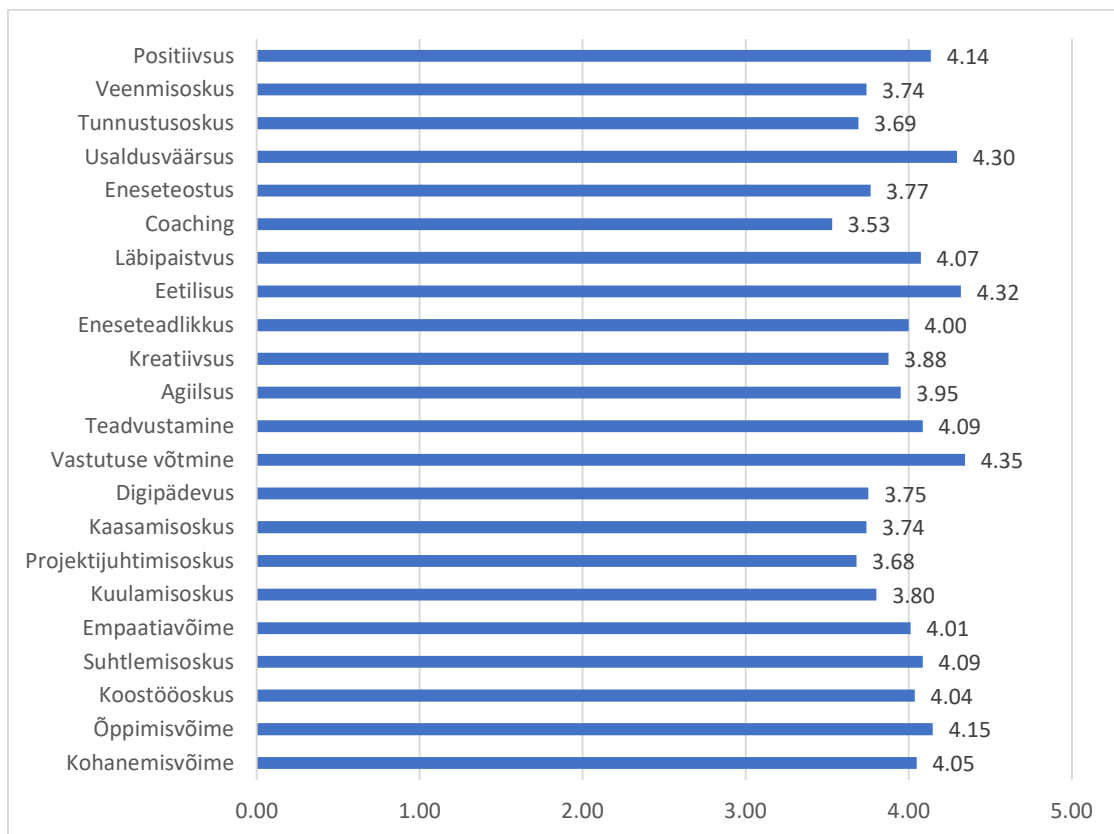
Tuginedes saadud andmetele, peavad uuringus osalenud juhid enda juures viieks kõige tugevamaks oskuseks/omaduseks kaugtöö populaarsuse kontekstis järgmisi kompetentse:

1. Vastutuse võtmine (m=4,35; M=5; sd=0,89)
2. Eetilisus (m=4,32; M=4; sd=0,84)
3. Usaldusväärsus (m=4,30; M=4; sd=0,79)

- 4. Õppimisvõime (m=4,15; M=4; sd=0,85)
- 5. Positiivsus (m=4,14; M=4; sd=0,93)

Kõige madalama hinnangu oma oskustele/omadustele andsid uuringus osalenud juhid järgmistele kompetentsidele:

- 1. Coaching (m=3,53; M=4; sd=0,94)
- 2. Projektijuhtimisoskus(m=3,68; M=4; sd=0,98)
- 3. Tunnustusoskus (m=3,69; M=4; sd=0,98)
- 4. Veenmisoskus (m=3,74; M=4; sd=0,95)
- Kaasamisoskus (m=3,74; M=4; sd=0,93)



Joonis 14. Hinnangud endale kui juhile

Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Leidmaks seoseid juhtide endale antud hinnangute ning uurimuses osalenud juhtide taustaandmete vahel, viis töö autor läbi korrelatsiooni analüüsi, mis on tabelina lisatud antud töö lisa 2.

Lisas 2 välja toodud tabelist „Juhtide hinnangud iseendale seos juhtide taustaandmetega“ on näha, et seosed juhtide iseendale antud hinnangute ning vanuse, tööstaaži, ettevõtte suuruse ja alluvate arvu vahel on nõrgad. Tugevamalt tulevad välja seoses soo ja iseendale antud hinnangute vahel. Analüüsist võib välja lugeda, et naissoost juhid on endale hinnangute andmisel kriitilisemad meessoost juhtidega võrreldes.

Kuigi mõlema viimase küsimuse keskmised hinnangud on kõrged, nii ootused kaasaegse juhi kompetentsile kui ka hinnangud endale kui juhile, saab järeldada, et uuringus osalenud vastajad olid enda kui juhi hindamisel kriitilisemad kui andes üldisi hinnanguid kaasaegse juhi vajalikele kompetentsidele. Arvestades kõiki uurimustöös loetletud kompetentse, andsid juhid kaasaegse juhi vajalikele kompetentsidele aritmeetiliseks keskmiseks väärtuseks 4,39 punkti. Samas hinnates ennast kui juhti, anti samades kompetentsides enda kompetentsidele aritmeetiliseks keskmiseks väärtuseks 3,96 punkti, ehk kahe aritmeetilise keskmise väärtuste vahe on 0,4 punkti.

Leidmaks seoseid kaasaegsele juhile vajalike kompetentside ning uurimuses osalenud juhtide hinnangutel enda kompetentsidele, viis töö autor läbi korrelatsiooni analüüsi, mis on tabelina lisatud antud töö lisa 5.

Lisas 5 välja toodud tabelist on näha, et *Coachingul* kui juhtidele olulisel kompetentsil, on märgatav seos enamuste juhtide enesehinnangu omadustega. Samamoodi on näha märgatavat seost juhtidele olulistel kompetentsidel vastutusevõtmisel, suhtlemisoskusel ja õppimisvõimel juhtide enesehinnangu omadustega.

Vaadates uurimuses osalenud juhtide hinnanguid iseendale, tulevad välja märgatavad seosed empaatiavõime, vastusevõtmise ja eetilise ning juhtide oluliste kompetentside vahel.

3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Antud uurimustöös uuriti, milline mõju oli Covid-19 pandeemial töövormi muutustele, kuidas mõjutab kaugtöö juhtide juhtimishoiakuid, millised on kaugtöö rakendamise kitsaskohad ning milliseid kompetentse peavad juhid oluliseks kaasaegsete juhtimisstiilide juures ja millise hinnangu nad annavad endale kui juhile mainitud kompetentsides.

Käesolevas peatükis pani autor kõrvuti uuringu tulemused teoreetilise osaga ning andis omapoolse hinnangu.

Järgnevalt analüüsitakse tulemusi uurimisküsimuste lõikes.

1. Millist töövormi eelistatakse ja mis põhjustel ning milline mõju oli Covid-19 pandeemial töövormi muutustele?

Uurimustöö tulemustest tuli välja, et kõige laialdasemalt on levinud töövorm, kus ollakse 4 päeva nädalas kontoris ja ühe päeva nädalas tehakse kaugtööd, seda töövormi kasutas 29,3 % uurimustöös osalenutest. Populaarsuse osas järgnesid variandid 3-4 päeva nädalas kontoris ning 2-3 päeva nädalas kontoris, mõlema variandi oli valinud 14 (17,1 %) uurimustöös osalenud juhti. Ainult kontoris töötab 9 vastanut (15,9%) ja ainult kaugtööd kasutab ainult 1 uuringus osalenu. Åborg (2002) uuringus osalejad väljendasid sarnaselt arvamust, et töönädalas 1-2 korda maksimaalselt kodus töötada on optimaalne. Töötades kodus rohkem, hakkavad sarnaselt Kłopotek (2017) ja Raišienė (2020) uuringute tulemustega suhted kolleegidega kaugenema ja omavaheline koostöö võib muutuda halvemaks.

Põhilise põhjusena, miks kaugtöö võimalust eelistatakse, toodi välja aja kokkuhoid, seda pidasid oluliseks 72,8% vastajates. Peaaegu samaväärseks peeti ka logistilisi põhjuseid, mille tõid välja

70,4% osalenud juhtidest. Tulemustest selgus, et vanuse suurenedes väheneb eraeluliste põhjuste osakaal.

Uuringute (Kazekami, 2020) pinnalt on võimalik järeldada, et lisaks töö- ja pereelu ühitamisele, loob kaugtöö võimaluse produktiivsuse kasvuks, oma eluga suuremaks rahuloluks ja stressi vähenemiseks.

Kui Covid-19 pandeemia eelselt kasutati kaugtööd tegemise võimalust enamasti erandjuhtudel, nii vastas 54,3% uurimustöös osalenud juhtidest, ja loomulik töökeskkonna osa oli kaugtöö 37% osalenud juhtidele ning 8,9% vastanutest kaugtöö vormis töötamist ei kasutanud, siis pandeemia järgselt olid 58% vastanutest kindlad, et ettevõttes jätkatakse kaugtöö vormis töötamist ja 24,7% olid arvamusel, et pigem jätkatakse kaugtöö vormis töötamist. Ehk väga suur osa, ligi 83% , vastanud juhtidest soosis tulevikus kaugtöö jätkamist. Ainult 3 vastanud juhti olid arvamusel, et nende ettevõttes tulevikus kaugtööd ei jätkata.

Tulemustest selgus, et naissoost juhtide hinnang kaugtöö jätkamise suhtes oli mõnevõrra pooldavam kui meessoost juhtidel. Meestele väiksemat kaugtöö sobivust võib näidata ka see, et mehed hindavad kaugtööd negatiivsemalt kui naised (Raišiene, 2020) ning naised on tõenäolisemad vahetama tavatöö kaugtöö vastu (Brynjolfsson, 2020). Samuti tunnevad mehed end üldiselt vähem edukana, kui nad peavad sobitama töö- ja pereelu kohustusi ning sellele vastavalt aega planeerima, mis tihtipeale kaasneb kaugtööga (Raišienė, 2020).

Lähtudes juhtide vanusest, ilmnes, et vanusegrupp 30-39 näeb enim kaugtöö jätkumist tulevikus. Vanusegrupp 50-69 andis küll ka positiivse sisendi kaugtöö jätkamise suunas, aga nad ei ole antud küsimus nii positiivselt meelestatud kui nooremad kolleegid. Nooremad inimesed on tõenäolisemad üle minema kaugtöö vormis töötamisele, kuid vanemad inimesed on peale vahetamist tõenäolisemad jääma töötama kaugtöö vormis.

Tulemustest selgus, et mikro ettevõtetes, kus on töötajaid alla 10, oli enne Covid-19 pandeemiat kaugtöö loomulik töökorralduse osa suurema osakaaluga kui suuremates ettevõtetes.

Selgelt tuli ka välja, et juhtide jaoks, kellele kaugtöö oli juba eelnevalt loomulik töövormi versioon, jätkavad seda ka tulevikus suurema tõenäosusega ning juhtide jaoks, kes eelnevalt kaugtöö vormi ei kasutanud, on ka kahtlevamad tulevikus sellele töövormile üle minemise suhtes.

2. Kuidas mõjutab kaugtöö töövorm juhtide juhtimishoiakuid?

Uhl-Bien, Marion ja McKelvey (2007) leiavad, et üks olulisemaid 21. sajandi organisatsiooni omadusi on vajadus kohaneda ja õppida. Seega tõhusad juhtimisteooriad peavad sisaldama selliseid väljundeid nagu organisatsiooniline õppimine, innovatsioon ja kohanemisvõime, selle asemel, et keskenduda juhtide bürookraatlikele ja administratiivsetele omadustele.

Uurimustöös osalenud juhtide vastustest selgus, et kaugtöö töövorm pakub väljakutset nende juhtimistegevusele ning nad nõustuvad, et töötajate tulemuslikkust on kaugtöö puhul raskem hinnata.

Samas andsid vastajad kõrge hinnangu väidetele, et nende töötajad on piisavalt informeeritud tööalase infoga, olenemata töötaja valitud töövormist ning kõigil uuringus osalenud juhtide alluvatel on võrdne võimalus kaugtööd teha, viimase väite varieeruvus oli küll kõrgem. Tulemustest tuli välja seos, et mida rohkem töötajad on ettevõttes, seda vähem pidas paika väide, et kõigil alluvatel on võrdne võimalus kaugtööd teha.

Juhtide keskmine hinnang väitele, et töötajad töötavad kodukontoris sama produktiivselt kui kontoris oli 3,44, ehk nad pigem nõustusid selle väitega ega pidanud seda takistuseks.

Osalenud juhtide hinnangu on nende töötajate rahuolu pigem paranenud, paranemise tendentsi nähakse ka töötajate motiveeritusel. Suurem otsustusõigus vähendab töötaja tööstressi ja kurnatust ning suurem heaolu muudab töötajad lojaalsemaks, kiirendab nende arengut ja tõstab tööviljakust (Contreras, 2020). Kaasaegsed lähenemised juhtimisele liiguvad suunas, kus töötajale delegeeritakse üha enam otsustus- ja valikuvõimalust ning antakse vastutus enda motivatsiooni, pühendumuse ning tulemuslikkuse eest.

Kui juht normaliseerib stressi ja vähendab abitust, tunnevad töötajad kindlustunnet. Kui töötajad saavad kinnitust, et nende juht usub neisse, nende tiimitöösse ja toetab neid, siis on nad eesmärgikindlamad ja fokuseeritud (Larson, 2020).

Koosolekute korraldust, töö tulemuslikkust ning koostööd meeskonnas ei ole kaugtöö rakendamine uuringus osalenud juhtide arvamusel pigem mõjutanud. Sarnasele tulemusele jõudis Kirchner (2021) tööandjatega läbiviidud uuringus, et alates COVID-19 algusest ja massiliselt kodukontoritesse suundumisest, on koosolekud muutunud formaalsemaks, kuid seeläbi efektiivsemaks. Muuhulgas on koosolekud ajaliselt muutunud 20% lühemaks võrreldes

tavapärasega Lühemad koosolekud tähendavad aga võimalust oma aega kasutada efektiivsemalt nii teiste tööülesannete täitmiseks kui ka kolleegidega suhtlemiseks.

Kitsaskohana tõid juhid välja kaugtöö puhul meeskonna koostöö ja ühtehoidmise tunde vähenemise. Halfordi (2005) leidis uuringus, et kaugtöö ei mõjutanud oluliselt kaugtöötajate ja nende kontoripõhiste kolleegide vahelist suhet, kui inimestel oli enne kodus töötamist tugev sõprussuhe ning nad suutsid selle suhte viia üle virtuaalsesse ruumi.

Toimivaks kaugtööks on põhilised eeldused olemas juhul, kui nii töötaja kui tööandja teavad, millele taolise töövormi puhul tähelepanu pöörata ning oluline on valmisolek ja teadlikkus probleemsete situatsioonidega tegelemiseks (Pyöriä, 2011).

3. Millised on kaugtöö rakendamise põhilised kitsaskohad?

Suurimaks kaugtöö rakendamisega seotud kitsaskohana tõid uurimustöös osalenud juhid välja vahetu suhtluse puudumisest tingitud kommunikatsiooniprobleemid. Oluliseks kitsaskohaks peeti ka töötaja piiride hägustumist. Uuringus osalenud juhtide avamusel on kaugtöö rakendamine ettevõttes halvendanud infoliikumist ning töötajate omavahelist suhtlust. Enim nägid seda murekohana juhid, kelle alluvuses on üle 50 töötaja.

Kaugtööle on omane juhi väiksem kontrollivajadus juhul kui töötajale on antud suurem otsustusõigus ja on enesejuhtimises tõhus (Contreras, 2020). Sel juhul tunnevad töötajad, et nende ja juhtide vahel on suurem usaldus ning vastastikune mõistmine kui kontoris töötades (Kuruzovich, 2021).

Järgnesid meie-tunde puudumine, töö- ja pereelu piiride hägustumine, inspireeriva tööühkkonna puudumine ning sotsiaalne isolatsioon. Spontaanse suhtluse lakkamine ja füüsiline distants pidurdab varjatud teadmise (nt kogemused, lahendused ja spetsiifilised oskused) ülekannet, mistõttu võib kollektiivi areng pikas perspektiivis kannatada.

Kaugtöö üheks ohuks ongi, et puuduvad tavapärasel traditsioonilistes tööruumides olemasolevad füüsilised ja ajalised piirangud töötamisele (Basile, Beauregard 2016), mistõttu tegelik tööaeg võib olla oluliselt pikem kui nt kontoris töötades. Olgugi, et kaugtööl on positiivne mõju töötaja

iseseisvusele, siis osade inimeste puhul võib traditsiooniliste tööraamade puudumine (aja ja koha kontroll) viia ületöötamise ja ülekoormuseni (Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

Orhan (2016) täheldas 33 erineva riigi põhjal läbiviidud uuringu tulemustes, et mida rohkem on töötajal võimalik viibida kaugtööl (ja sooritada tööülesandeid interneti vahendusel), seda tõenäolisemalt tajub inimene ka informatsioonist ilmajäämist. Seega, mida rohkem on inimene füüsiliselt kaastöötajatest eemal ning kolleegidega suhtlus ei toimi ja informatsioon ei liigu, seda enam võib töötaja tunda end informatsioonisulus. Seetõttu võib isoleerituse tajumine tingitud olla näiteks isikuomadustest ning isiksuse tüübist (nt ekstravertidel võib kodus olla keerulisem), kuid ka tööstaažist ja kollektiiviga harjumisest.

Kommunikatsiooni ja juhtimise ekspert dr Michelle Rozen on välja toonud, et efektiivse kommunikatsiooni mustrid edukates organisatsioonides on selgus, viisakus ja proaktiivsus.

Vähem olulisteks kitsaskohtadeks peeti informatsiooni üleküllust, kontoris töötavate kolleegide eelarvamustega suhtumist kaugtööd tegevatesse kolleegidesse ja tehnoloogiliste võimaluste puudujääke. Andmeid analüüsidest sai järeldada, et vanuse kasvades muutus juht informatsiooni ülekülluse suhtes tundlikumaks.

Kõige vähem määravamaks kitsaskohaks peeti ohutut töökeskkonna tagamist.

Kaugtööle omistatakse küll hulganisti positiivseid omadusi, mis panevad inimesi ning organisatsioone kaugtööd eelistama ja rakendama, ent kui kaugtöö vormile üle minek ei tule niivõrd töötaja valikust, vaid pigem ühiskondlikul surveel aidata kaasa viiruse leviku tõkestamisele või organisatsioonipoolsete muutuste tõttu, võivad domineerima hakata kaugtööga kaasnevad puudused.

Julianne Mahler (2012) uuring kinnitab seisukohta, et kaugtöö pole lihtsalt uus viis töö määramiseks. See loob uue organisatsioonilise vormi, millel on erinevad viisid ülesannete määratlemiseks, keerukamad integratsiooniprobleemid ja erinevad juhtimiskohustused.

4. Milliseid kompetentse peavad juhid oluliseks kaasaegsete juhtimisstiilide juures ning millise hinnangu nad annavad iseendale kui juhile mainitud kompetentsides?

Uurimustöös osalenud juhid pidasid kaasaegsete juhtimisstiilide juures kõige olulistemaks kompetentsideks suhtlemisoskust, koostööoskust, kaasamisoskust, kohanemisvõimet ning kuulamisoskust. Uuringud on näidanud, et liidrid, kes saavutavad parimaid tulemusi ei pühendu vaid ühele juhtimisstiilile, nad kasutavad enamusi neist pidevalt, sõltuvalt olukorrast, millise jaoks igäüks neist kasulik on.

Juhtide jaoks on väljakutse kontoris ja kodus töötavate inimeste vahel sünergia loomine (Kurland, Bailey 1999) ning koostöö koordineerimine, mille alla kuulub ka näiteks tööülesannete jagamine. Sarnaselt eelpoolnimetatud probleemile, et töötajatel ei ole võimalik näha kolleegide emotsioone ja suhelda näost-näku, väljendab see samamoodi probleemi juhtidele (Kirchner, 2021). Seetõttu ei ole juhtidel võimalik ka alati operatiivselt tajuda, kui töötajad on hädas tööülesannete täitmisega, puudu on vajalikku informatsiooni või töötaja tunneb end kodus kõrvalejäetuna. Põhjuseks võivad olla nii töötajate erinevad iseloomuomadused kui ka oskus ja vajadus abi küsida.

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. Kaugtöö tegemiseks on olulised tehnoloogilised oskused, samas on tähtsad ka pehmed oskused nagu näiteks empaatia, koostööoskus, emotsionaalne intelligentsus ning loovus.

Tulemused tõid välja, et suhtlemisoskust pidasid väga oluliseks kõikides vanusegruppides osalenud juhid, sama väide käib ka koostööoskuse kohta. Kohanemisvõimet pidasid kõige olulisemaks juhid vanuses 40-49 aastat, see eest kuulamisoskus oli kõige olulisem juhtidele vanuses 30-49 aastat. Samas empaatiavõimet pidasid olulisemaks vastajad vanuses 50-69 aastat.

Kõiki loetletud kompetentse peeti pigem oluliseks, kuid kõige madalamad hinnangud said eneseteostus, coaching ja kreatiivsus.

Enda juures, tuginedes saadud andmetele, peavad juhid kõige tugevamateks omadusteks vastutuse võtmist, eetilist, usaldusväärset, õppimisvõimet ning positiivsust.

Kaugtööl juhi ja töötaja vahelise usalduse suurenemine ja vastastikkuse mõistmise tekkimine suurendab kokkuvõttes tööviljakust (Contreras, 2020), kuid eeldab juhilt avatud hoiakut muutuste suhtes.

Kõige madalama hinnangu oma oskustele andsid juhid järgmistele kompetentsidele: *coaching*, projektijuhtimisoskus, tunnustusoskus, veenmisoskus ja kaasamisoskus.

Andmeid analüüsidest tuli välja, et naissoost juhid on endale hinnangute andmisel kriitilisemad võrreldes meessoost juhtidega.

Tulemuste analüüsist võib järeldada, et uuringus osalenud vastajad olid enda kui juhi hindamisel kriitilisemad kui andes üldisi hinnanguid kaasaegse juhi vajalikele kompetentsidele.

Käesoleva uurimustöö tulemustest lähtuvalt annab töö autor kaugtöövormi rakendavatele ettevõtetele soovitused:

- panna paika ettevõttesisesed kommunikatsioonireeglid, arusaamaks, milliste tööde ja ülesannete jaoks on vajalik kontoris kohal olla ning milliste jaoks on kaugtöö sobilik.
- kehtestada ettevõttesisene kaugtööpoliitika, et nii juhtidel kui tööajatel oleks selge arusaam, mis aitavad kindlustada turvalise töökeskkonna, hoida tööheaolu ning tõsta produktiivsust
- varustada töötajat vajalike ressurssidega olenemata tema valitud töövormist ning võimaldada kaugtöötajale ligipääs vajalikele andmetele
- juht peab teadlikult ja süstemaatiliselt töötajatega eesmärgi seadistama ning tunnustama eesmärkide saavutamise korral.
- Korraldada regulaarselt meeskonnaüritusi, mis tugevdavad suhteid nii meeskonnasiseselt kui juhi ning meeskonnaliikmete vahel.

KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärgiks oli selgitada, milline mõju oli Covid-19 pandeemial töövormi muutustele, kuidas mõjutab kaugtöö juhtide juhtimishoiakuid, millised on kaugtöö rakendamise kitsaskohad ning milliseid kompetentse peavad juhid oluliseks kaasaegsete juhtimisstiilide juures ja millise hinnangu nad annavad endale kui juhile mainitud kompetentsides.

Maailm meie ümber on tänu globaliseerumisele ja tehnoloogia hüppelisele arengule viimaste aastakümnete jooksul muutunud meeletu kiirusega. Kiired ettevõtluskeskkonna muutused esitavad ettevõtetele tõsiseid väljakutseid ning sunnivad ettevõtteid üha enam pöörama tähelepanu oma struktuursele ülesehitusele ja juhtimismudelile. Juhtimine ei tugine enam ainult klassikalistele juhtimisoskustele, vaid millelegi, mis on seotud ehedusega, inimese sügavama olemusega.

Maailmas on lugematu arv erinevaid ameteid ja olemas on ka palju erinevaid töötegemise viise. Näiteks ehitajad saavad teha oma tööd vaid füüsiliselt ehitusplatsil olles, samamoodi saavad kirurgid patsiente opereerida vaid määratud kohtades. Seevastu on ka hulgaliselt ameteid, mille tööiseloos ei nõua konkreetses kohas viibimist ning võimaldab töötada paindlikult. Tööandjad on aru saanud, et uute töövormide võimaldamine on oluline tulevikutrend. Tasakaalu leidmine töö ja isikliku elu vahel on muutumas inimeste jaoks üha olulisemaks, tööle kuluvat tööaega ja isiklikku aega ei ole võimalik hoida täiesti lahus. Paindlikud tööviisid aitavad paremini nende vahel tasakaalu leida. Ei ole olemas ühte kindlat kaugtöö korraldust, mis sobiks kõigile ettevõtetele ühtemoodi. Erineva tüübi ja organisatsioonikultuuriga organisatsioonidele sobib erinev kaugtöö töökorraldus. Seoses tekkinud COVID-19 pandeemia eriolukorraga, on kaugtööga seonduvad kogemused väikese aja jooksul teinud läbi kiiremad muutused, antud periood näitas seetõttu paljudele organisatsioonidele kaugtöö potentsiaali ja võimalusi.

Traditsiooniline väline motivatsioon, nõ piits ja präänik meetod, asendub üha rohkem inimeste sisemiste motivaatoritega. Inimeste juhtimise tulevik – autentsus, eneseareng, sisemine motivatsioon, väärtuspõhisus. Vaja on paindlikkust, et töötajad oleksid motiveeritud, kuid ei tohi unustada, et inimestel on individuaalsed eripärad, tõekspidamised ning ka generatsioonide vahelised erinevused. Kuna kõigile ei sobi sama süsteemi järgi töötamine, on oluline pakkuda töötajale just temale sobivat tööviisi ning valikuvabadust, et tagada maksimaalne töörahulolu.

Juhtimine tähendab mõju inimeste üle. Tõelised juhid ei ürita kedagi kunagi sundida. Nad püüavad inimesi inspireerida. Nad ei suru teistele oma tahet peale, vaid elavad selliste tõekspidamiste ja põhimõtete järgi, mis teisi kaasa haaravad. Nad algatavad muutusi, sest näevad asjade tegemiseks paremat teed, ja teised järgnevad sellistele juhtidele, sest usuvad, et nende tee ongi parem.

Käesoleva töö autor usub, et töötajatele osalise või täieliku kaugtöö võimaluse andmine on oluline, sest sellega kaasneb rahaline sääst ettevõttele ning töötajate tulemislikkuse ja pühendumuslikkuse tõus. Töötajate pühendumine sõltub suhete tugevusest. Kui inimesed tunnevad emotsionaalset sidet oma ülemuse ja organisatsiooniga, siis teevad nad ka paremat tööd. Paindliku töökorralduse puhul on suunatud töötaja energia töö tegemisele, mitte aga töö käimisele. Nad on produktiivsemad, nad pakuvad heal meelel välja oma ideid, nad on valmis enam oma kolleege abistama ja nad aitavad iga päev oma organisatsioonil edukamaks kasvada.

Magistritöö uurimusest selgus, et kaugtööd tehes on oluline juhi juhtimisstiil ning selle kattumine ettevõtte üldiste juhtimispõhimõtetega, sest see määrab meeskonna olemuse, efektiivsuse ning grupitunnetuse. Selleks, et kaugtöö tegemine toimiks, on oluline juhi poolne toetus ning abi. Juhi poolne toetus eksisteerib, kui töötajad tajuvad enda otseselt ülemust kui eeskujut, kes pakub neile töö tegemiseks vajalikku tuge.

Kaugtöö puhul on oluline kompetents juhtimine tulemuste põhjal, mitte kohaloleku põhjal. Juhtidel tuleb osata seada selgeid eesmärke, mõõta tulemusi ja hinnata töötajate panust vastavalt saavutatud tulemustele, seega ei pea tööandjad igat töötaja sammu ning tegevust kontrollima, kui palju aega töötaja kontoris viibib, vaid usaldama oma alluvaid ning mõõtma eesmärkide saavutamist tähtajal.

Kokkuvõttes nõuab kaugtöö kontekst juhtidelt uusi kompetentse, nagu tõhus suhtlemine, juhtimine tulemuste põhjal, paindlikkus ja oskus toetada töötajate heaolu. Juhtidele, kes suudavad neid kompetentse edukalt rakendada, on suuremad võimalused saavutada meeskonna tõhus juhtimine ja edu kaugtöö tingimustes.

SUMMARY

ASSOCIATED ATTITUDE CHANGES IN THE CONTEXT OF REMOTE WORK POST COVID-19 PANDEMIC.

Kätlin Anepaio

The aim of this master's thesis was to examine the impact of the Covid-19 pandemic on changes in work patterns, how remote work affects leadership attitudes, what the obstacles to remote work implementation are, which competencies leaders consider important in modern leadership styles, and what rating they give themselves as leaders in these competencies.

As part of the Master's thesis, answers were sought to the following research questions:

1. What type of work format is preferred and for what reasons, and what impact did the Covid-19 pandemic have on changes in work format?
2. How does remote work affect leadership attitudes?
3. What are the main challenges in implementing remote work?
4. What competencies do leaders consider important in modern leadership styles, and what assessment do they give themselves as leaders in these competencies?

The world around us has changed at an incredible pace in recent decades due to globalization and rapid technological advancement. Rapid changes in the business environment pose serious challenges to companies and require them to pay increasing attention to their structural composition and management model. Management no longer relies solely on classical management skills, but on something related to authenticity and the deeper nature of human beings.

There are countless different professions in the world, and there are also many different ways of working. For example, construction workers can only do their work physically on the construction site, and similarly, surgeons can only operate on patients in designated locations. On the other hand, there are many professions whose nature of work does not require being in a specific location and allows for flexible work. Employers have realized that enabling new forms of work is an important future trend. Finding a balance between work and personal life is becoming increasingly important for people, and it is not possible to keep working time and personal time completely separate. Flexible work methods help to find a better balance between them. There is no one remote work arrangement that would fit all companies equally. Different types of organizations with different organizational cultures require different remote work arrangements. Due to the special situation caused by the COVID-19 pandemic, experiences related to remote work have undergone rapid changes in a short period of time, and this period has shown many organizations the potential and possibilities of remote work.

Traditional external motivation, the so-called carrot and stick method, is increasingly being replaced by people's internal motivators. The future of people management is authenticity, self-development, internal motivation, and value-based thinking. Flexibility is needed to motivate employees, but it should not be forgotten that people have individual characteristics, beliefs, and differences between generations. Since the same system of work does not suit everyone, it is important to offer the employee a work method that suits them and freedom of choice to ensure maximum job satisfaction.

Leadership means influencing people. True leaders never try to force anyone. They try to inspire people. They do not impose their will on others but live by beliefs and principles that involve others. They initiate change because they see a better way of doing things, and others follow such leaders because they believe that their way is better.

The author of this paper believes that providing employees with the opportunity for partial or full remote work is important because it results in financial savings for the company and an increase in employee commitment and dedication. Employee dedication depends on the strength of

relationships. When people feel an emotional connection to their boss and organization, they also do better work. With flexible work arrangements, employee energy is focused on doing the work, not just going to work. They are more productive, willing to share their ideas, ready to help their colleagues more, and help their organization grow more successfully every day.

The study in this master's thesis found that the leadership style of the manager is important when doing remote work, and it overlaps with the company's overall management principles, as it determines the nature, effectiveness, and group sense of the team. To make remote work successful, it is important to have support and assistance from the manager. Managerial support exists when employees perceive their immediate supervisor as a role model who provides them with the necessary support to do their job.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Åborg, C., Fernström, E., Ericson, M. (2002). Telework – Work Environment and Well Being. A Longitudinal Study. *Uppsala University, Department of Information Technology, Technical report*, 1–21

Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Journal of Labor and Society*, 23(4), 551–576.

Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. (5. tr). Tallinn: Külim. 240 lk.

Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 8-44.

Allen, T. D., Golden, T. D, Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.

Bacon, T. R. (2013). *Mõju elemendid: [oskus teisi kaasa haarata]*. Tallinn: Äripäev. 335 lk.

Baird, L. (2010). *Inimeste juhtimine*. Tallinn: Äripäev. 93 lk.

Basile, K. A., Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. - *Strategic HR Review*, 15(3), 106-111.

Bass, B. M. (1996). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. California: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership: Second edition*. London: Psychology Press

Belyh, A. (2020). Laissez-faire leadership- definition, qualities, pros&cons, examples. Cleverism.

Biron, M., Veldhoven, M. V. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior, Volume 37*(8), 1327, 1330.

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing, 15*, 458–476.

Brown, C., Smith, P. R., Arduengo, N., Taylor, M. (2016). Trusting Telework in Federal Government. *The Qualitative Report, 21* (1), 87-101.

Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 97*, 117-134.

Brumma, F. (2016). Telework is Work: Navigating the New Normal. *Cornell HR Review*

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H.-Y. (2020). *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data* (No. w27344). National Bureau of Economic Research. Kättesaadav: <https://doi.org/10.3386/w27344> 23.11.2022

Bushuyeva, N., Bushuiev, D., Bushuieva, V. (2019). Agile leadership of managing innovation projects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, 4* (10), 77-84

Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity & Innovation Management, 28* (1), 42-60.

Callejas, R. (2016). 3 common leadership styles. Kättesaadav: <https://www.salesforce.com/blog/2016/07/3-common-leadership-styles.html> 20.10.2022

Caprile, M., Arasanz, J., Sanz (Notus), P., Iudicone, E, Turlaniga, F., Masso, M. (2021).

Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications. Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cambridge University. (2021). Cambridge Dictionary.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/leader> 10.10.2022

Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M., Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (8), 975-994.

Choudhury, P., Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M. S., & Raghuram, S. (2020). GitLab: Work where you want, when you want. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1–17. doi: 10.1186/s41469-020-00087-8

Cleverism. (2020). Laissez-faire leadership- definition, qualities, pros&cons, examples.
<https://www.cleverism.com/laissez-faire-leadership-guide/>

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*, Kättesaadav: 10.3389/fpsyg.2020.590271 05.11.2022

Cripps, B. (2017) *Psychometric Testing: Critical perspectives*. John Wiley & Sons Ltd., 108-109

Gerdeman, D. (2020). *The New Rules for Remote Work: Pandemic Edition*. Harvard Business School. Kättesaadav, 14.11.2022: <https://hbswk.hbs.edu/item/the-new-rules-for-remote-work-pandemic-edition>

Evangelakos, G. (2020). Keeping critical assets safe when teleworking is the new norm. *Network Security*, 2020(6), 11–14. Kättesaadav, 05.12.2022: 10.1016/S1353-4858(20)30067-2

Executive Solutions Training Ltd. (2016). Empowering managers to confident and effective leadership. Kättesaadav, 22.10.2022: <http://www.changeboard.com/content/3822/empowering-managers-to-confident-andeffective-leadership/>

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.

Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, 12. Kättesaadav, 28.10.2022: 10.3389/fpsyg.2021.624637

Gauthier, H. (2015). A multi-dimensional model for positive leadership. *Strategic Leadership Review*, 5(1), 6-16.

Gerdeman, D. (2020, March 30). *The New Rules for Remote Work: Pandemic Edition*. Harvard Business School. Harvard Business School. Kättesaadav, 15.11.2022: <https://hbswk.hbs.edu/item/the-new-rules-for-remote-work-pandemic-edition>

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5): 1313–1337.

Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: toward a better understanding of telework. - *Organization Management Journal (Palgrave Macmillan Ltd.)*, Vol. 6, Iss. 4, 241-250.

Green, N., Tappin, D. and Bentley, T., (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2).

Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 34-46.

Handy, C. B. (1995). Trust and the Virtual Organization. - *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 3, 40-50.

Huynh, T., T., S. (2021). A study on the effect of transformational leadership on work motivation: A case of employees at small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 11, 41–48.

IMD (2021) The 5 leadership styles you can use: IMD - International Institute for Management Development. Kättesaadav, 25.09.2022: <https://www.imd.org/imd-reflections/reflection-page/leadership-styles/>

Iqbal, N., Anwar, S., Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (5), 1-6.

Jaakson, K., Kallaste, E., (2009). Kaugtöö Eesti organisatsioonides. *Juhtumiuuringud. Eesti Kaugtöö Ühing*, 26-131.

Kaart, T. (2018). Matemaatiline statistika ja modelleerimine. Kahe arvutunnuse ühine käitumine, korrelatsioon- ja regressioonanalüüs. Kättesaadav, 05.01.2023: http://ph.emu.ee/~ktanel/DK_0007/DK_loeng31.pdf

Kaptein, M. (2019). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 156, 1135-1150

Karu, M. (2007). Paindlikud töövormid töö- ja pereelu ühitamisel. Vaher, B., Seeder, K., *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive* (5-12). Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2)

Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3), 163-171

Kelly, R. (21. 09 2014. a.). The root of leadership- the etymological root of leadership, lead and leader. Kättesaadav, 12.10.2022: <https://www.leadershipissues.org/the-root-of-leadership/>

Kets de Vries, M. (2002). *Juhtimise müstika*. Tallinn: Pegasus.

Khajeh E. H. A. (2018) Impact of Leadership Styles on Organizational Performance: Journal of Human Resources Management Research. Kättesaadav, 05.10.2022:
<https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>

Kirchner, K., Ipsen, C., Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–21. Kättesaadav, 02.10.2022:
<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>

Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Scientific Quarterly „Organization and Management“*, 4(40), 39–49. DOI: 10.29119/1899-6116.2017.40.3

Knippenberg, D. van, Giessner, S. R., Sleebos, E., & Ginkel, W. P. van. (2021). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 79–89. Kättesaadav, 11.12.2022: 10.1111/jasp.12718

Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*. In Press, Corrected Proof.

Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*. Advance online publication.

Kurkland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. lk 53-67.

Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020, March 18). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*. Kättesaadav, 17.10.2022:
<https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>

Lopez Gomez, A. (2021). What are the pros and cons of servant leadership? Kättesaadav, 30.10.2022:
<https://www.betterup.com/blog/servant-leadership-what-makes-it-different>

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 115-134

Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework, 32(4) 407–418.

Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). Leader and leadership: historical development of the terms and critical review of literature. Pakistan: Virtual University of Pakistan

Masaldzhyska, S. (2020). Challenges in Managing Virtual Teams. *Economic Science, Education and the Real Economy: Development and Interactions in the Digital Age*. Volume III, 640-647.

Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P., Gabriel, A. S. (2020). Office Chit-Chat as a Social Ritual: The Uplifting Yet Distracting Effects of Daily Small Talk at Work. *Academy of Management Journal*, 1-55. Kättesaadav, 01.12.2022:
<https://doi.org/10.5465/amj.2018.1474>

Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. - *Baltic Journal of Management*, Vol. 4, Iss. 1, 80-93. (Pinsonneault 1999, 4)

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.

Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., Soares, A. (2021). Working together: Factors affecting the relationship between leadership and job satisfact

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed). Thousand Oaks: Sage Publications.

Northouse, P. G. (2007) *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32–37

Orhan, M. A., Rijsman, J. B., van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(2), 109–122. Kättesaadav, 08.10.2022: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.002>

Painter, M. J. (2019). Leadership culture by design. *Organization Development Review*, 51 (2), 60-62.

Peretz, H., Fried, Y., Levi, A. (2017). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal*, 28 (1), 182-200. Kättesaadav, 15.09.2022: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12172> Siqueira *et al.* 2020

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 386-399.

Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332. Kättesaadav, 19.10.2022: <https://doi.org/10.3390/su12135332>

Renard, M., Snelgar, R.J. (2016). How can work be designed to be intrinsically rewarding? Qualitative insights from South African non-profit employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42, 1-12.

Roman, V., A., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., McCarthy, A. (2018). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79 (6), 853-866.

Roy, S. R. (2012). Digital mastery: The skills needed for effective virtual leadership. *International Journal of e-Collaboration*, 8 (3), 56-66.

- Ruus, R. (2011). Mõõtmistulemus ja selle täpsushinnang. (Tallinna Tehnikakõrgkool) Kasutamise kuupäev: 20. 11 2020. a., allikas Dispersioon ja standardhälve. Kättesaadav, 15.01.2023: https://eprints.tktk.ee/id/eprint/152/2/dispersioon_ja_standardhlve.html
- Rämmer, A. (2014). Valiidsus ja reliaablus. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, & T. Vihalemm, Toimetajad) Allikas: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kättesaadav, 20.01.2023: <http://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>
- Seeder, K. (2008). Paindlik kaugtöö. Kaugtöö kojutulek. T. Heldema „toim“. Kärdla: Folgert Art AS, 28-39
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics*, 156 (3), 941-956.
- Siilbek, M. (2017). Juhtimisstiilid. Kättesaadav, 20.11.2022: http://www.erekoolitus.ee/webmain/it_juht.php?article=53
- Silva-C, A., Montoya R, I. A., & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133. Kättesaadav, 10.10.2022: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Statistikaamet. Kättesaadav, 22.10.2022: <https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisi-tulemus-200-000-kaugtoo-tegijad>
- Statistikaamet (2021). Kättesaadav, 22.10.2022: <https://www.stat.ee/et/uudised/aastaga-lisandus-ule-40-000-kaugtoo-tegija>
- Sullivan, G. M., Artino Jr., A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5 (4), 541-542.
- Söstra, K. (2020, märts 13). Kellel on suuremad võimalused kaugtöök? | Statistikaamet. Kättesaadav, 22.10.2022: <https://www.stat.ee/et/uudised/2020/03/19/kellel-on-suuremad-voimalused-kaugtooks>
- Tavares, A., I. (2017). Telework and Health effects review. *International Journal of Healthcare*, Vol. 3, No. 2, 30-36

Tarken, W. (2020). Agile leadership in action during a crisis – Top 7 practices to build organizational resilience and develop HR leaders. *Workforce Solutions Review*, 11 (3), 19-22.

Thulin, E., Vilhelmson, B., Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11 (11), . Kättesaadav, 20.11.2022: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/11/3067/htm>

Tiiman, T. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. Teine täiendatud trükk.

TLS § 6 lg 4 <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146>

Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*, 11, 2753. Kättesaadav, 22.10.2022: doi:10.3389/fpsyg.2020.554253

Trevino, L. K., Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics- Straight talk about how to do it right* (7th ed). EMEA Edition. USA: John Wiley and Sons, Inc.

Truckenbrodt, J. B. (2000). The relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly—Summer 2000*, 233-244.

Tööandjate Keskliit, Eesti Ametiühingute Keskliit. (2017). *Kaugtöö kokkulepe*. Kättesaadav, 22.10.2022: <https://www.eakl.ee/kokkulepped/kaugtöö-kokkulepe>

Tööelu. (2020, 3. juuli). *Kaugtöö*. Kättesaadav, 22.10.2022: <https://www.tooelu.ee/et/Tooandjale/Tookeskkond/Tookeskkonna-korraldus/Kaugtöö>

Uhl-Bien, Marion, ja McKelvey (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18: 298-318.

Vadi, M. (2004) *Organisatsioonikäitumine*. 5. täiend. tr. Tartu: TÜ Kirjastus.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the Work–Family Interface During the COVID-19 Pandemic: Examining Predictors and Implications Using Latent Transition Analysis

Voolens, E., & Sõstra, K. (2020, detsember 16). Koroonakriisi tulemus: 200 000 kaugtöö tegijat | Statistikaamet. Kättesaadav, 22.10.2022: <https://www.stat.ee/et/uudised/koroonakriisi-tulemus-200-000-kaugtoo-tegijat>

Walentek, D. (2020). *Determinants of the Attractiveness of Telework Before the Outbreak of the Covid-19 Pandemic*. 1(55), 80. doi: 10.15611/ie.2020.1.06

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

Winsborough, D., Chamorro-Premuzic, T. (2017). *Great Teams Are About Personalities, Not Just Skills*. *Harvard Business Review*. Kättesaadav, 20.11.2022
<https://hbr.org/2017/01/great-teams-are-about-personalities-not-just-skills>

WORK, P. P. O. R. (2018). Remote work definitions overview. *Research for Rural Development*, 2, 174.

Workplaceless. (2019). The Remote Work Competency Model - Creating Success at Every Stage of Remote Work. Kättesaadav, 03.12.2022: <https://www.workplaceless.com/blog/remote-workcompetency->

Yukl, A. (2010) *Leadership in Organizations*, 4nd Ed. Prentice-Hall International Editions

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. Kättesaadav, 20.01.2023:
http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf

LISAD

Lisa 1. Uuringu Ankeetküsimustik

1. Sugu:

Naine

Mees

2. Vanus (aastates):

... -29

30-39

40-49

50-59

60-69

70-...

3. Tööstaaž praegusel ametikohal:

Alla 1 aasta

1-3 aastat

4-6 aastat

7-10 aastat

Üle 10 aasta

4. Ettevõtte suurus:

Alla 10 töötaja

10 -49 töötajat

50-249 töötajat

Üle 250 töötaja

5. Alluvate arv:

Alla 10

11 - 25

26 - 50

Üle 50

6. Töökoha paindlikkus:

100% kontor	(ainult kontoritöö)
81-99% kontor	(4 päeva nädalas kontor)
61-80% kontor	(3-4 päeva nädalas kontor)
41-60% kontor	(2-3 päeva nädalas kontor)
21-40% kontor	(1-2 päeva nädalas kontor)
1-20% kontor	(1 päeva nädalas kontor)
0 % kontor	(ainult kaugtöö)

7. Kuidas suhtusite kaugtöö tegemisse enne Covid-19 pandeemia põhjustatud eriolukorda ?

Kaugtöö oli loomulik töökorralduse osa

Kaugtööd kasutati erandjuhtudel

Kaugtöö vormis töötamist ei kasutatud

8. Kas Teie organisatsioonis jätkatakse ka tulevikus kaugtöö vormis töötamist?

Jah, kindlasti

Pigem jah

Ei oska öelda

Pigem mitte

Kindlasti mitte

9. Põhilised põhjused, miks teie meeskonnas kaugtööd tehakse?

(märgi palun kõik Sinu meelest sobivad variandid)

Eraeluga seotud põhjused

Aja kokkuvõid

Logistilised põhjused

Tervislik seisund

Kontorist eemal olen produktiivsem

Hoian kokku kulusid

10. Palun andke oma hinnang järgnevatele väidetele:

1 – üldse ei nõustu, 2 - pigem ei nõustu, 3 – raske öelda, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult

- Covid-19 pandeemia järgne kaugtöö populaarsuse tõus on muutnud minu juhtimishoiakuid.
- Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele.
- Võimalus teha kaugtööd, on tõstnud meeskonna koostöö ja ühtehoidmise tunnet.
- Töötajad on piisavalt informeeritud olenemata töövormist.
- Kõigil minu meeskonna töötajatel on võrdne võimalus kaugtööd teha.
- Kaugtööd tehes kasutavad töötajad tööaega efektiivsemalt.
- Töötajad töötavad kodukontoris sama produktiivselt kui kontoris.
- Töötajate tulemuslikkust on kaugtöö puhul raskem hinnata.

11. Kuidas Te hindate kaugtöö rakendamise mõjusid oma alluvate hulgas?

1 – oluliselt halvenenud, 2 – halvenenud, 3 – Jäänud samaks, 4 – paranenud, 5 – oluliselt paranenud

- Töötajate motiveeritus
- Töötajate rahulolu
- Töötajate omavaheline suhtlus
- Koostöö meeskonnas
- Infoliikumine
- Koosolekute korraldus
- Töö tulemuslikkus

12. Kuivõrd olete kaugtööd tehes oma meeskonnas kokku puutunud järgnevaga?

1 – mitte kunagi, 2 – harva, 3 – mõnikord, 4 – tihti, 5 – alati

- inspireeriva tööõhkkonna puudumine
- informatsiooni üleküllus
- vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleemid
- “meie”- tunde puudumine või vähesus
- kontoris töötavad kolleegid suhtuvad kaugtööd tegevatesse kolleegidesse eelarvamustega
- sotsiaalne isolatsioon
- töö- ja pereelu piiride hägustumine
- tööaja piiride hägustumine
- tehnoloogiliste võimaluste puudujääk

- ohutu töökeskkonna tagamine

13. Palun hinnake alljärgnevate juhi oskuste/omaduste olulisust tänapäeva hübriid töö populaarsuse kontekstis:

1 – ei ole üldse oluline, 2 – pigem ei ole oluline, 3 – ei seda ega teist, 4 – pigem oluline, 5 – väga oluline

- Kohanemisvõime
- Õppimisvõime
- Koostööoskus
- Suhtlemisoskus
- Empaatiavõime
- Kuulamisoskus
- Projektijuhtimisoskus
- Kaasamisoskus
- Digipädevus
- Vastutuse võtmine
- Teadvustamine
- Agiilsus
- Kreatiivsus
- Eneseteadlikkus
- Eetilisus
- Läbipaistvus
- Coaching
- Eneseteostus
- Usaldusväärsus
- Tunnustusoskus
- Veenmisoskus
- Positiivsus

14. Palun anna endale kui juhile hinnang järgmistes oskustes/omadustes:

1 – nõrk, 2 – pigem nõrk, 3 – keskpärane, 4 – tugev, 5 – väga tugev

- Kohanemisvõime
- Õppimisvõime
- Koostööoskus
- Suhtlemisoskus
- Empaatiavõime
- Kuulamisoskus

- Projektijuhtimisoskus
- Kaasamisoskus
- Digipädevus
- Vastutuse võtmine
- Teadvustamine
- Agiilsus
- Kreatiivsus
- Eneseteadlikkus
- Eetilisus
- Läbipaistvus
- Coaching
- Eneseteostus
- Usaldusväärsus
- Tunnustusoskus
- Veenmisoskus
- Positiivsus

Lisa 2. Korrelatsiooni analüüside tulemused

Kaugtöö põhjuste seos juhtide taustaandmetega

	<i>Eraeluga seotud põhjused</i>	<i>Aja kokkuvõid</i>	<i>Logistilised põhjused</i>	<i>Tervislik seisund</i>	<i>Kontorist eemal olen produktiivsem</i>	<i>Hoian kokku kulusid</i>
Sugu	-0.1920	-0.1800	-0.1270	0.0331	-0.3258	-0.3773
Vanus	-0.3113	-0.2352	-0.1886	0.0208	-0.0817	-0.3137
Tööstaaž	-0.0476	-0.3409	-0.1161	0.0857	-0.1712	-0.2817
Ettevõtte suurus	0.1812	0.0652	0.1322	0.1262	0.0327	0.2594
Alluvate arv	-0.1045	-0.1645	0.0453	0.0166	-0.1886	-0.0086

Kaugtöö mõjude seos juhtide taustaandmetega

	<i>Sugu</i>	<i>Vanus</i>	<i>Tööstaaž</i>	<i>Ettevõtte suurus</i>	<i>Alluvate arv</i>
Covid-19 pandeemia järgne kaugtöö populaarsuse tõus on muutnud minu juhtimishoiakuid	-0.1468	-0.1562	-0.0234	0.1351	0.2093
Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele	0.0306	-0.0671	-0.2078	-0.0483	-0.0627
Võimalus teha kaugtööd, on tõstnud meeskonna koostöö ja ühtehoidmise tunnet	-0.0739	-0.0180	-0.0106	-0.1057	-0.0765
Töötajad on piisavalt informeeritud olenemata töövormist	-0.1284	-0.0982	-0.0843	-0.1079	-0.1153
Kõigil minu meeskonna töötajatel on võrdne võimalus kaugtööd teha	-0.1486	-0.1809	-0.2703	0.0821	-0.3051
Kaugtööd tehes kasutavad töötajad tööaega efektiivsemalt	-0.2244	-0.1480	-0.1133	0.0813	-0.1281
Töötajad töötavad kodukontoris sama produktiivselt kui kontoris	-0.2411	-0.0785	-0.0911	-0.0171	-0.0844
Töötajate tulemuslikkust on kaugtöö puhul raskem hinnata	0.0981	0.1659	0.1755	0.1152	-0.0392

Kaugtöö mõju juhitavates meeskondades seos juhtide taustaandmetega

	<i>Sugu</i>	<i>Vanus</i>	<i>Tööstaaž</i>	<i>Ettevõtte suurus</i>	<i>Alluvate arv</i>
Töötajate motiveeritus	-0.0651	-0.2409	-0.1811	-0.0630	-0.1302
Töötajate rahulolu	-0.0897	-0.1297	-0.1014	-0.0441	-0.2186
Töötajate omavaheline suhtlus	-0.1347	-0.0184	-0.1160	-0.1797	-0.2694
Koostöö meeskonnas	-0.0487	-0.0213	0.0034	-0.1297	-0.3162
Infoliikumine	-0.1717	-0.2372	-0.1180	-0.0051	-0.3142
Koosolekute korraldus	-0.0346	-0.0589	0.1266	-0.1686	-0.1965
Töö tulemuslikkus	-0.1997	-0.1210	-0.1367	0.0377	-0.2360

Kaugtöö rakendamise kitsaskohtade seos juhtide taustaandmetega

	<i>Sugu</i>	<i>Vanus</i>	<i>Tööstaaž</i>	<i>Ettevõtte suurus</i>	<i>Alluvate arv</i>
Informatsiooni üleküllus	-0.2709	-0.3499	-0.1937	0.2963	-0.1720
Vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleemid	-0.0271	-0.1903	0.0108	0.1047	-0.0407
"Meie"- tunde puudumine või vähesus	-0.0883	0.0303	0.0315	0.1556	0.0221
Kontoris töötavad kolleegid suhtuvad kaugtööd tegevatesse kolleegidesse eelarvamustega	0.1839	0.1384	0.0995	0.1660	0.1827
Sotsiaalne isolatsioon	0.0517	-0.0136	0.1717	0.0690	0.0422
Töö- ja pereelu piiride hägustumine	-0.0460	0.0154	0.0070	-0.0413	-0.1650
Töötaja piiride hägustumine	-0.0133	-0.0173	0.0570	-0.1327	-0.0984
Tehnoloogiliste võimaluste puudujääk	0.1581	0.1632	0.1238	-0.0226	-0.0583
Ohutu töökeskkonna tagamine	-0.2072	0.1054	0.0389	0.0807	-0.1409

Kaasaegsele juhile vajalikud kompetentsid seos juhtide taustaandmetega

	<i>Sugu</i>	<i>Vanus</i>	<i>Tööstaaž</i>	<i>Ettevõtte suurus</i>	<i>Alluvate arv</i>
Kohanemisevõime	-0.1098	-0.0577	-0.0550	0.1041	-0.2372
Õppimisevõime	-0.1189	-0.0968	-0.0224	-0.0488	-0.2378
Koostööoskus	-0.0809	-0.0138	-0.0133	0.0013	-0.1098
Suhtlemiseoskus	-0.1442	-0.0464	0.0471	0.0329	-0.2183
Empaatiavõime	-0.1823	0.0281	0.0821	-0.0402	-0.1910
Kuulamiseoskus	-0.2056	-0.0740	0.0318	0.0004	-0.2766
Projektijuhtimiseoskus	-0.0443	-0.0349	0.0191	-0.0355	-0.1028
Kaasamiseoskus	-0.1830	-0.0754	-0.0931	0.1005	-0.1189
Digipädevus	-0.1704	0.0427	0.0440	0.0649	-0.0426
Vastutusevõtmine	-0.2036	-0.1414	-0.0803	0.0428	-0.2334
Agiilsus	-0.2481	-0.0932	-0.1739	0.0253	-0.1705
Kreatiivsus	-0.1488	-0.1004	0.0040	-0.0148	-0.2264
Eneseteadlikkus	-0.1515	-0.1263	-0.0331	-0.0138	-0.2335
Eetilisuus	-0.1516	-0.0022	-0.0248	0.0102	-0.2161
Läbipaistvus	-0.2490	-0.0196	0.0266	-0.0467	-0.1824
Coaching	-0.1878	-0.0856	-0.0414	-0.1189	-0.2476
Eneseteostus	-0.1753	-0.0672	0.1569	-0.1156	-0.2656
Usaldusväarsus	-0.0730	-0.0495	0.0524	-0.0473	-0.2206
Tunnustusoskus	-0.1254	-0.0939	0.0386	-0.0577	-0.2661
Veenmiseoskus	-0.1585	-0.1243	0.0691	-0.0898	-0.2029
Positiivsus	-0.0930	-0.0486	0.1270	-0.1434	-0.0930

Juhtide hinnangud iseendale seos juhtide taustaandmetega

	<i>Sugu</i>	<i>Vanus</i>	<i>Tööstaaž</i>	<i>Ettevõtte suurus</i>	<i>Alluvate arv</i>
Kohanemisevõime	-0.3116	-0.1735	-0.2398	0.1959	0.0273
Õppimisevõime	-0.2442	-0.1310	-0.0998	0.0505	0.0830
Koostööoskus	-0.2817	-0.2124	-0.1905	0.1571	-0.0201
Suhtlemisoskus	-0.2909	-0.2453	-0.1422	0.2038	0.0512
Empaatiavõime	-0.4231	-0.2620	-0.1870	0.0856	-0.0822
Kuulamisoskus	-0.1033	-0.1862	-0.1266	-0.0957	-0.2731
Projektijuhtimisoskus	-0.2650	-0.1978	-0.1624	0.0440	0.0155
Kaasamisoskus	-0.3128	-0.1758	0.0039	0.0865	0.0179
Digipädevus	-0.0266	-0.2134	-0.1727	0.0094	0.1025
Vastutusevõtmise	-0.2912	-0.0864	-0.0121	0.1075	0.0170
Agiilsus	-0.2202	-0.0405	-0.2273	-0.0872	-0.0440
Kreatiivsus	-0.1743	-0.0509	-0.1005	-0.0013	-0.1359
Eneseteadlikkus	-0.2477	-0.2017	-0.0985	0.1887	-0.0550
Eetilisus	-0.1931	-0.1025	-0.0751	0.0354	-0.1211
Läbipaistvus	-0.2470	-0.0315	-0.0843	0.1711	0.0048
Coaching	-0.1345	-0.0282	-0.0693	0.0648	-0.1111
Eneseteostus	-0.3296	-0.1177	0.0124	0.1930	-0.0817
Usaldusväarsus	-0.2090	-0.0857	-0.1014	0.1387	0.1306
Tunnustusoskus	-0.2515	-0.0572	-0.0858	0.1464	-0.1978
Veenmisoskus	-0.0695	-0.1122	-0.1362	0.0459	0.0043
Positiivsus	-0.2920	-0.1628	-0.1342	0.2142	0.0060

Lisa 3. t-testi tulemused

t-Test: töökohta paindlikkuse seos sooga

	<i>Naine</i>	<i>Mees</i>
Mean	3.5778	3.0000
Variance	2.7040	2.6286
Observations	45.0000	36.0000
Hypothesized Mean Difference	0.0000	
df	76.0000	
t Stat	1.5837	
P(T<=t) one-tail	0.0587	
t Critical one-tail	1.6652	
P(T<=t) two-tail	0.1174	
t Critical two-tail	1.9917	

t-Test: kaugtöösse suhtumine enne Covid-19 pandeemiat seos sooga

	<i>naine</i>	<i>mees</i>
Mean	1.7333	1.6944
Variance	0.3364	0.4468
Observations	45.0000	36.0000
Hypothesized Mean Difference	0.0000	
df	70.0000	
t Stat	0.2758	
P(T<=t) one-tail	0.3918	
t Critical one-tail	1.6669	
P(T<=t) two-tail	0.7835	
t Critical two-tail	1.9944	

t-Test: suhtumine kaugtöösse tulevikus seos sooga

	<i>naine</i>	<i>mees</i>
Mean	1.622222	1.944444
Variance	1.240404	1.368254
Observations	45	36
Hypothesized Mean Difference	0	
df	73	
t Stat	-1.25834	
P(T<=t) one-tail	0.106139	
t Critical one-tail	1.665996	
P(T<=t) two-tail	0.212279	
t Critical two-tail	1.992997	

Lisa 4. ANOVA analüüside tulemused

ANOVA: töökoha paindlikkuse seos vanusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
30 - 39	18	66	3.666667	2
40 - 49	40	133	3.325	2.635256
50 - 59	15	46	3.066667	4.209524
60 - 69	8	24	3	2.571429

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	3.945988	3	1.315329	0.473919	0.70135	2.723343
Within Groups	213.7083	77	2.775433			
Total	217.6543	80				

ANOVA: töökoha paindlikkuse seos tööstaažiga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 1 aasta	6	23	3.833333	4.166667
1-3 aastat	18	61	3.388889	3.19281
4-6 aastat	15	56	3.733333	2.495238
7-10 aastat	10	43	4.3	1.566667
Üle 10 aasta	32	86	2.6875	2.157258

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	26.63488	4	6.658719	2.649273	0.03961	2.492049
Within Groups	191.0194	76	2.513414			
Total	217.6543	80				

ANOVA: töökoha paindlikkuse seos ettevõtte suurusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10 töötaja (mikro ettevõtte)	10	42	4.2	3.288889
10 -49 töötajat (väike ettevõtte)	22	67	3.045455	2.807359
50-249 töötajat (keskmine ettevõtte)	24	77	3.208333	3.128623
Üle 250 töötaja (suur ettevõtte)	25	83	3.32	1.976667

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	9.701442	3	3.233814	1.197404	0.31644	2.723343
Within Groups	207.9529	77	2.700687			
Total	217.6543	80				

ANOVA: töökoha paindlikkuse seos alluvate arvuga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10	44	160	3.636364	2.655391
11 - 25	18	56	3.111111	2.457516
26 - 50	12	29	2.416667	1.719697
Üle 50	7	24	3.428571	4.619048

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	15.06377	3	5.021258	1.908464	0.13521	2.723343
Within Groups	202.5905	77	2.631046			
Total	217.6543	80				

ANOVA: kaugtöösse suhtumine enne Covidit seos vanusega**SUMMARY**

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
30 - 39	18	31	1.722222	0.447712
40 - 49	40	67	1.675	0.327564
50 - 59	15	27	1.8	0.457143
60 - 69	8	14	1.75	0.5

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	0.183025	3	0.061008	0.155109	0.9261	2.723343
Within Groups	30.28611	77	0.393326			
Total	30.46914	80				

ANOVA: kaugtöösse suhtumine enne Covidit seos tööstaažiga**SUMMARY**

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 1 aasta	6	12	2	0.8
1-3 aastat	18	28	1.555556	0.261438
4-6 aastat	15	23	1.533333	0.409524
7-10 aastat	10	16	1.6	0.266667
Üle 10 aasta	42	76	1.809524	0.353078

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.935043	4	0.483761	1.339713	0.2618	2.47774
Within Groups	31.05397	86	0.361093			
Total	32.98901	90				

ANOVA: kaugtöösse suhtumine enne Covidit seos ettevõtte suurusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10 töötaja (mikro ettevõte)	10	12	1.2	0.177778
10 -49 töötajat (väike ettevõte)	22	38	1.727273	0.493506
50-249 töötajat (keskmine ettevõte)	24	44	1.833333	0.231884
Üle 250 töötaja (suur ettevõte)	25	45	1.8	0.416667

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	3.172166	3	1.057389	2.982709	0.03641	2.723343
Within Groups	27.29697	77	0.354506			
Total	30.46914	80				

ANOVA: kaugtöösse suhtumine enne Covidit seos alluvate arvuga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10	44	73	1.659091	0.36945
11 - 25	18	31	1.722222	0.212418
26 - 50	12	24	2	0.545455
Üle 50	7	11	1.571429	0.619048

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.257375	3	0.419125	1.104782	0.35242	2.723343
Within Groups	29.21176	77	0.379374			
Total	30.46914	80				

ANOVA: suhtumine kaugtöösse tulevikus seos vanusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
30-39	18	23	1.277778	0.330065
40-49	40	65	1.625	1.009615
50-59	15	36	2.4	2.257143
60-69	8	19	2.375	1.982143

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	14.0821	3	4.694033	3.995535	0.010636	2.723343
Within Groups	90.46111	77	1.17482			
Total	104.5432	80				

ANOVA: suhtumine kaugtöösse tulevikus seos suhtumisega enne Covid-19 pandeemiat

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Kaugtöö oli loomulik töökorralduse osa	30	42	1.4	0.524138
Kaugtööd kasutati erandjuhtudel	44	79	1.795455	1.189746
Kaugtöö vormis töötamist ei kasutatud	7	22	3.142857	3.47619

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	17.32698	2	8.663488	7.748008	0.000853	3.113792
Within Groups	87.21623	78	1.118157			
Total	104.5432	80				

ANOVA: suhtumine kaugtöösse tulevikus seos töökoha paindlikkusega**SUMMARY**

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
100% kontoris (ainult kontoritöö)	9	32	3.555556	1.277778
81-99% kontoris (4 päeva nädalas kontoris)	24	45	1.875	1.418478
61-80% kontoris (3-4 päeva nädalas kontoris)	14	26	1.857143	1.054945
41-60% kontoris (2-3 päeva nädalas kontoris)	14	17	1.214286	0.181319
21-40% kontoris (1-2 päeva nädalas kontoris)	7	7	1	0
1-20% kontoris (1 päeva nädalas kontoris)	12	15	1.25	0.386364
0 % kontoris (ainult kaugtöö)	1	1	1	#DIV/0!

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	41.37456	6	6.89576	8.078156	1.01E-06	2.223826
Within Groups	63.16865	74	0.85363			
Total	104.5432	80				

ANOVA: suhtumine kaugtöösse tulevikus seos tööstaažiga**SUMMARY**

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 1 aasta	6	11	1.833333	2.566667
1-3 aastat	18	26	1.444444	0.614379
4-6 aastat	15	27	1.8	1.6
7-10 aastat	10	13	1.3	0.233333
Üle 10 aasta	32	66	2.0625	1.608871

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	6.890432	4	1.722608	1.34065	0.262669	2.492049
Within Groups	97.65278	76	1.284905			
Total	104.5432	80				

ANOVA: suhtumine kaugtöösse tulevikus seos ettevõtte suurusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10 töötaja (mikro ettevõtte)	10	17	1.7	1.122222
10 -49 töötajat (väike ettevõtte)	22	39	1.772727	1.136364
50-249 töötajat (keskmine ettevõtte)	24	39	1.625	1.11413
Üle 250 töötaja (suur ettevõtte)	25	48	1.92	1.826667

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.114574	3	0.371525	0.276591	0.842121	2.723343
Within Groups	103.4286	77	1.343229			
Total	104.5432	80				

ANOVA: suhtumine kaugtöösse tulevikus seos alluvate arvuga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10	44	72	1.636364	1.167019
11 - 25	18	29	1.611111	0.722222
26 - 50	12	28	2.333333	1.69697
Üle 50	7	14	2	3

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	5.416947	3	1.805649	1.402605	0.248463	2.723343
Within Groups	99.12626	77	1.287354			
Total	104.5432	80				

ANOVA: väite "Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele" seos juhi sooga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
naine	45	180	4	0.727273
mees	36	146	4.055556	0.968254

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	0.061728	1	0.061728	0.074012	0.78629	3.961892
Within Groups	65.88889	79	0.834037			
Total	65.95062	80				

ANOVA: väite "Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele" seos juhi vanusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
30 - 39	18	72	4	0.941176
40 - 49	40	165	4.125	0.778846
50 - 59	15	58	3.866667	0.695238
60 - 69	8	31	3.875	1.267857

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	0.967284	3	0.322428	0.382051	0.76621	2.723343
Within Groups	64.98333	77	0.843939			
Total	65.95062	80				

ANOVA: väite "Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele" seos tööstaažiga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 1 aasta	6	25	4.166667	0.166667
1-3 aastat	18	80	4.444444	0.379085
4-6 aastat	15	58	3.866667	1.552381
7-10 aastat	10	40	4	0.888889
Üle 10 aasta	32	123	3.84375	0.78125

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	4.720756	4	1.180189	1.464879	0.22123	2.492049
Within Groups	61.22986	76	0.805656			
Total	65.95062	80				

ANOVA: väite "Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele" seos ettevõtte suurusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10 töötaja (mikro ettevõte)	10	37	3.7	1.788889
10 -49 töötajat (väike ettevõte)	22	94	4.272727	0.398268
50-249 töötajat (keskmise ettevõte)	24	99	4.125	0.722826
Üle 250 töötaja (suur ettevõte)	25	96	3.84	0.89

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	3.501981	3	1.167327	1.43933	0.23785	2.723343
Within Groups	62.44864	77	0.811021			
Total	65.95062	80				

ANOVA: väite "Kaugtöö pakub väljakutset juhtimistegevusele" seos alluvate arvuga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10	44	176	4	0.976744
11 - 25	18	76	4.222222	0.300654
26 - 50	12	49	4.083333	0.44697
Üle 50	7	25	3.571429	1.952381

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	2.208554	3	0.736185	0.889306	0.45058	2.723343
Within Groups	63.74206	77	0.827819			
Total	65.95062	80				

ANOVA: vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleemide seos sooga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
naine	45	141	3.133333	0.709091
mees	36	111	3.083333	1.05

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	0.05	1	0.05	0.058131	0.8101	3.961892
Within Groups	67.95	79	0.860127			
Total	68	80				

ANOVA: vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleemide seos vanusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
30 - 39	18	57	3.166667	0.735294
40 - 49	40	131	3.275	0.614744
50 - 59	15	43	2.866667	1.409524
60 - 69	8	21	2.625	1.125

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	3.916667	3	1.305556	1.568704	0.20378	2.723343
Within Groups	64.08333	77	0.832251			
Total		68	80			

ANOVA: vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleemide seos tööstaažiga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 1 aasta	6	18	3	2
1-3 aastat	18	59	3.277778	0.447712
4-6 aastat	15	43	2.866667	1.409524
7-10 aastat	10	31	3.1	0.544444
Üle 10 aasta	32	101	3.15625	0.78125

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.536806	4	0.384201	0.43933	0.7798	2.492049
Within Groups	66.46319	76	0.874516			
Total		68	80			

ANOVA: vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleemide seos ettevõtte suurusega

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10 töötaja (mikro ettevõte)	10	25	2.5	0.944444
10 -49 töötajat (väike ettevõte)	22	72	3.272727	0.588745
50-249 töötajat (keskmine ettevõte)	24	78	3.25	0.717391
Üle 250 töötaja (suur ettevõte)	25	77	3.08	1.076667

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	4.796364	3	1.598788	1.947778	0.12891	2.723343
Within Groups	63.20364	77	0.820826			
Total		68	80			

ANOVA: vahetu suhtluse puudusest tingitud kommunikatsiooniprobleemide seos alluvate arvuga

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Alla 10	44	137	3.113636	0.847252
11 - 25	18	56	3.111111	0.810458
26 - 50	12	40	3.333333	0.969697
Üle 50	7	19	2.714286	0.904762

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.695166	3	0.565055	0.6562	0.58151	2.723343
Within Groups	66.30483	77	0.861102			
Total		68	80			

Lisa 5. Korrelatsiooni analüüside tulemused kaasaegse juhtide kompetentside ning juhtide iseendale antud hinnangute vahel

	<i>Juhile olulised kompetentsid</i>																				
<i>Juhtide hinnang iseendale</i>	Kohanem isvõime	Õppimi svõime	Koostö öoskus	Suhtlem isoskus	Empaati avõime	Kuulami soskus	Projektijuht imisoskus	Kaasami soskus	Digipä devus	Vastutuse võtmine	Agii lsus	Kreati ivsus	Enesetea dlikkus	Eetil isus	Läbipa istvus	Coac hing	Eneset eostus	Usaldus väärsus	Tunnust usoskus	Veenmi soskus	Positi ivsus
Kohanemis võime	0.3851	0.3632	0.3336	0.3740	0.4018	0.3284	0.2588	0.4348	0.3394	0.3868	0.4603	0.3676	0.3551	0.3259	0.3126	0.4208	0.1774	0.2620	0.3409	0.2666	0.3268
Õppimisvõime	0.4059	0.4962	0.4450	0.3762	0.3711	0.3279	0.2695	0.4146	0.3995	0.3614	0.3817	0.3161	0.3619	0.3446	0.3954	0.4236	0.2265	0.2715	0.3033	0.2421	0.3756
Koostööoskus	0.4346	0.4067	0.3606	0.3828	0.3336	0.3738	0.2757	0.3652	0.4114	0.4697	0.3931	0.3351	0.3242	0.3647	0.3924	0.4415	0.2707	0.2997	0.3635	0.3164	0.2932
Suhtlemisoskus	0.4118	0.3200	0.2965	0.3938	0.2640	0.3346	0.2418	0.2880	0.3050	0.3964	0.3509	0.2588	0.2620	0.3380	0.3218	0.4121	0.2531	0.2715	0.3697	0.2878	0.3014
Empaatiavõime	0.3845	0.4969	0.3602	0.4316	0.4974	0.4320	0.3133	0.4387	0.3398	0.4528	0.5064	0.4814	0.4829	0.4309	0.3910	0.5076	0.2726	0.3554	0.4525	0.3016	0.3543
Kuulamisoskus	0.3654	0.3880	0.2853	0.3779	0.3168	0.4021	0.3047	0.3796	0.3672	0.4920	0.4009	0.2841	0.3217	0.3134	0.4111	0.5086	0.3537	0.4491	0.5141	0.4602	0.4302
Projektijuhtimisoskus	0.2650	0.2401	0.2184	0.1726	0.2536	0.2186	0.2796	0.3196	0.3267	0.2706	0.2938	0.3108	0.2556	0.2397	0.1794	0.3100	0.1456	0.1345	0.2154	0.1659	0.2133
Kaasamisoskus	0.3433	0.2879	0.2315	0.1972	0.2262	0.2372	0.1487	0.2898	0.3959	0.3319	0.2660	0.2847	0.1780	0.2225	0.2006	0.4273	0.3205	0.2656	0.3241	0.2816	0.3048
Digipädevus	0.2133	0.1733	0.1804	0.1318	0.1493	0.1873	0.1286	0.2820	0.4310	0.2292	0.2923	0.2248	0.1293	0.1099	0.1420	0.3555	0.1720	0.2309	0.2982	0.2762	0.3105
Vastutusevõtmine	0.4158	0.3904	0.4528	0.5092	0.3548	0.3965	0.3019	0.4736	0.4223	0.4793	0.3919	0.2727	0.3326	0.4360	0.4729	0.4835	0.2232	0.4197	0.4295	0.2883	0.3900
Agii lsus	0.4113	0.4671	0.3674	0.3758	0.3649	0.3923	0.2827	0.4251	0.3521	0.4397	0.4979	0.3247	0.3553	0.3642	0.4403	0.4933	0.2568	0.2881	0.2730	0.3103	0.3550
Kreatiivsus	0.3059	0.4150	0.3306	0.4555	0.3679	0.3275	0.2000	0.3227	0.2617	0.4462	0.3846	0.3594	0.3898	0.4776	0.3976	0.4831	0.2631	0.3741	0.3762	0.2442	0.3041
Eneseteadlikkus	0.5049	0.4641	0.4201	0.4829	0.4168	0.3889	0.2822	0.3263	0.2658	0.3652	0.3243	0.2980	0.4443	0.4314	0.2954	0.4089	0.3072	0.3123	0.3023	0.3455	0.3073
Eetilisus	0.5236	0.5807	0.4207	0.5023	0.4117	0.4993	0.4135	0.4437	0.3903	0.4861	0.3714	0.3442	0.4082	0.4398	0.4240	0.4397	0.3312	0.3538	0.4328	0.3452	0.3916
Läbipaistvus	0.3582	0.3614	0.3054	0.3429	0.3243	0.3800	0.1473	0.3330	0.3237	0.4188	0.3535	0.2918	0.3584	0.2917	0.3272	0.4104	0.2623	0.2086	0.2344	0.3373	0.3064
Coaching	0.3375	0.2984	0.1738	0.2659	0.2286	0.2156	0.2728	0.2538	0.3837	0.4217	0.3047	0.2635	0.2625	0.3210	0.2464	0.4130	0.2414	0.4142	0.4328	0.2700	0.2594

Eneseteostus	0.3906	0.4383	0.3508	0.4274	0.3542	0.3725	0.2706	0.4379	0.3777	0.4591	0.3962	0.3633	0.3428	0.3735	0.4130	0.4682	0.4581	0.3555	0.3520	0.2395	0.2515
Usaldusväärsus	0.4260	0.4314	0.3866	0.4309	0.2996	0.4062	0.2731	0.4122	0.4095	0.4364	0.3694	0.3010	0.3729	0.3551	0.3709	0.3443	0.1194	0.3001	0.3428	0.2676	0.3370
Tunnustuskus	0.2920	0.3659	0.2791	0.3757	0.2784	0.3298	0.3046	0.3113	0.3660	0.3764	0.3681	0.4105	0.3237	0.3525	0.3008	0.3610	0.2714	0.2342	0.3336	0.2503	0.2226
Veenmisoskus	0.2419	0.3645	0.1708	0.2649	0.2693	0.2482	0.1595	0.1787	0.2369	0.2404	0.2587	0.3362	0.2747	0.3374	0.1951	0.4422	0.2484	0.2894	0.2675	0.2738	0.2641
Positiivsus	0.3248	0.2699	0.3067	0.3752	0.2804	0.3097	0.2669	0.3714	0.4468	0.3724	0.3715	0.2766	0.2601	0.3683	0.3360	0.3623	0.1141	0.2719	0.3826	0.2401	0.3179

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina , Kätlin Anepaio (sünnikuupäev: 04.07.1980)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

JUHTIDE KOMPETENTSID: KAASNENUD HOIAKUTE MUUTUSED COVID-19 PANDEEMIA JÄRGSE KAUGTÖÖ KONTEKSTIS,

mille juhendaja on Liina Randmann,

1.1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna 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.

Kätlin Anepaio

09.05.2023