

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marilin Ojang

KAUGJUHTIMISE MÕJU TÖÖTAJA JA JUHI SUHTELE

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7242 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marilyn Ojang

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 180633HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: marilin.ojang@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	7
1.1 Kaugtöö ja kaugjuhtimise kujunemine	7
1.1.1. Kaugtöö eelised ja võimalikud riskid	8
1.2 Kaugjuhtimine	9
1.3 Kommunikatsioon	11
1.3.1 Kommunikatsioonikanalid kaugjuhtimisel	13
2. EMPIIRILINE UURING	15
2.1 Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused	15
2.2 Uurimismeetod ja andmete kogumine	15
2.3 Valim	17
2.4 Analüüsimeetod	18
2.5 Tulemused	18
2.5.1 Töötajate hinnangud suhetele oma juhiga	18
2.5.2 Töötajate hinnangud info piisavusest ja kättesaadavusest	19
2.5.3 Kommunikatsioonikanalite kasutus	20
2.5.4 Kaugjuhtimise mõju töötaja ja juhi suhetele	23
2.5.5 Juhtide kogemus kaugjuhtimisega	26
3. ANALÜÜS JA JÄRELDUSED	28
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	37
LISAD	41
Lisa 1. Küsimustik töötajale	41
Lisa 2. Küsimustik juhtidele	46
Lisa 3. ANOVA testi tulemused info piisavuse võrdluses	51
Lisa 4. Lihtlitsents	52

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk on uurida, kuidas toimub organisatsioonis juhi ja töötajate vaheline suhtlemine distantsilt, milliseid kommunikatsioonivõimalusi kasutatakse kaugjuhtimisel ja kuidas mõjub kaugjuhtimine töötaja ja juhi suhtele. Viimaste aastate jooksul on oluliselt muutunud organisatsioonide töökultuur ja töötamise viisid. Seoses inimeste suurema liikuvusega ja tehnoloogiliste arengutega on kaugtöö ja juhtimine distantsilt saanud osaks tänapäevasest töökorraldusest.

Uurimisprobleemina nägi töö autor, et töötajate vähene kokkupuude juhiga võib tekitada info puudust, konflikte ja teisiti mõistmist, vastupidiselt töötaja ja juhi igapäevasele võimalusele silmast silma kohtumistele.

Eesmärgi saavutamiseks tegi autor algselt teoreetilise ülevaate kaugtöö olemusest, juhtimisest, juhi ja töötaja rollist ning erinevatest kommunikatsioonivõimalustest. Empiiriline osa koosneb uuringu meetoodilisest kirjeldusest, uuringu tulemustest ja analüüsist. Töö lõpus teeb autor järeldused saadud tulemusest ning esitab omapoolsed ettepanekud kaugjuhtimise parendamiseks organisatsioonis.

Uuring viidi läbi ühes avaliku sektori asutuse töötajate hulgas kasutades kahte kvantitatiivset ankeetküsitlust. Küsimustik koostati kahele erinevale sihtrühmale, mistõttu oli valimi suurus 43 töötajat ja 5 juhti. Saadud empiiriliste tulemuste põhjal selgub, et töötajad hindavad kaugtööl info kättesaadavust ja liikuvust heaks. Peamise kommunikatsioonivahendina kasutatakse e-posti ja telefoni, kuid hinnatakse väga ka silmast silma kohtumisi ja ühiseid üritusi. Viimasele andsid kõrgemad hinnangud juhid. Uuringus osalenud töötajad hindasid oma suhteid juhtidega heaks, tuntakse juhi toetust ja konflikte on töötajate hinnangul väga harva. Sellest võib järeldada, et juhid tulevad väga hästi toime töötajatele juhiste andmisega, tööprotsesside korraldamise, usalduse ja meeskonna ühtsustunde hoidmisega kaugtöötamise tingimustes.

Võtmesõnad: kaugtöö, kaugjuhtimine, virtuaalne meeskond, kommunikatsioon, kommunikatsioonikanalid.

SISSEJUHATUS

Inimeste suurem liikuvus, viimaste aastate tehnoloogia areng ning ülemaailmne tervisekriis on üha tähtsamaks muutnud töötamise võimalikkuse mujalt kui kontorist. Traditsiooniline üheksast viieni tööpäev kontoris on asendumas töötajate jaoks pandlikuma vormiga - kaugtööga. Kaugtöö tegemisel on töötajal suurem vabadus valida, kuidas ja kus ta tööd teeb, kuid peab endiselt täitma tööandja poolt antud tööülesandeid. Selliste tingimuste loomine hajutab asutuste erinevate töövaldkondadega seotud töötajad laiali erinevatesse piirkondadesse, mitte ei koonda meeskondasid ühte kindlasse asukohta. See seab aga uut moodi väljakutse juhtidele, kes peavad meeskondi juhtima kaugjuhtimise teel. Vähem silmast silma kohtumisi ja reaalselt ühes paigas töötamist mõjutab ka töötaja ja juhi omavahelist suhet, meeskonnatööd ja võimalusi juhuslikeks aruteludeks.

Ehkki kaugtöö võimaldab töötajal pandlikult korraldada oma tööaega ja tööülesandeid, siis toob see tööandjale vajaduse seada töötaja tööle senisest erinevad reeglid, kontrolli ja järelvalve. Kaugtöö muudab ka tööiseloomu, töökultuuri ja meeskonna toimimist ning juhtimist. Sellest tulenevalt on käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks välja selgitada kaugtööl olevate juhtide ja töötajate hinnangud info kättesaadavusele ja piisavusele, nende kommunikatsioonikanalite kasutamise kogemused ja eelistused kaugtöös ning see, kuidas mõjub kaugjuhtimine töötaja ja juhi suhtele. Kaugtöö kohta on uuringuid Eestis ka varem läbi viidud (Kuuler, 2020; Hazak, 2017; Kallaste & Jaakson, 2009; Põllumäe, 2003), kuid autori andmetel ei ole uuritud kaugjuhtimise mõju töötaja ja juhi vahelisele kommunikatsioonile.

Töö eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud kolm uurimisküsimust:

1. Millised on töötajate ja juhtide hinnangud info kättesaadavusele ja piisavusele kaugtöötamise tingimustes?
2. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutatakse igapäevaseks tööalaseks kommunikatsiooniks?
3. Kuidas mõjub kaugjuhtimine töötaja ja juhi omavahelisele suhtele?

Käesolev bakalaureusetöö on jaotatud kolmeks peatükiks, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis annab autor teoreetilise ülevaate kaugtöö olemusest, kaugjuhtimiest, juhi ja töötaja rollidest. Lisaks käsitletakse teoreetilises osas kaugjuhtimisega

seotud kommunikatsioonivõimalusi juhi ja töötaja vahel ning milline mõju on kaugtööl töötajale. Teoreetilise osa koostamisel on kasutatud mitmeid erinevaid eesti- ja inglisekeelseid kirjandus- ning internetiallikaid. Teises peatükis esitatakse empiirilise uuringu ülevaade, kirjeldatakse metoodikat, valimit, uuringu läbi viimist ja tulemusi. Uuringu läbiviimiseks koostas autor ankeetküsitluse ning viis uuringu läbi ühes avaliku sektori organisatsioonis, mille töötajad asuvad ja töötavad kõikides Eesti maakondades. Küsitluses osales 43 töötajat ja 5 juhti. Tulemusi analüüsiti Microsoft Exceli ja andmeanalüüsi programmi SPSS abil. Seejärel autor analüüsib saadud tulemusi ning teeb analüüsi põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud kaugjuhtimise parendamiseks.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Kaugtöö ja kaugjuhtimise kujunemine

Töömaailm on muutumas kiiremini kui kunagi varem. Seda mõjutab nii uute tehnoloogiate areng, üleilmastumine, tööturu demograafilised muutused seoses naiste suurema tööhõive ja tööturul osalejate vanuselise jaotusega kui ka töötajate nõudmised oma töötingimuste osas (Chung, 2018). Töökultuuri, -vormide ja väärtustega seoses tuleb kõige enam esile ka töötajate soov paindliku tööaja ja töökorralduse järele (Krusell, et al., 2020). Kellast kellani kontorilaua taga töötamine on muutunud üheks paljudest töötamise võimalustest. Töötajad soovivad üha enam valida, kus ja millal nad tööd teevad ning tööandjad on pidanud nende muutustega kohanema, sh oma töötajaid kaugelt juhtides.

Paljud era- ja riigisektorid ei värba enam töötajaid kindlasse linna või piirkonda, vaid lubavad töötajatel tööd teha endale sobivas kohas, nt kodus. Seeläbi võimaldavad tööandjad töötajatel teha tööd rohkem kaugtöö vormis, olles füüsiliselt eemal oma kolleegidest ja juhust, kuid ühendudes läbi IT vahendite (Roop, 2019). Aastatega on arvutite tehnoloogiline areng aidanud kaasa töötajate tööalasele liikumisele, mis on toonud lisaks kodusele kaugtööle kaasa hulga muid alternatiivseid töövorme, sealhulgas satelliitbüroosid, kohalikke kaugtöökeskuseid ja liikuvaid töökohti (Kurland & Bailey, 1999). Eelnimetatud 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).

Kaugtöö nimetuse alla saab koondada mitmeid erinevaid töövorme, kus töötajate juhtimine toimub distantiselt. Selliseks töötamise vormiks võivad olla kodus ehk kodukontoris töötamine, satelliitbürood ehk ühe organisatsiooni töötajate eri piirkondades loodud töötamise võimalus, kaugtöökeskused ehk mitme organisatsiooni kaugtöötajate töötamiseks loodud keskus või mobiilne töökoht ehk võimalus tööd teha liikvel olles nii kodus, tööandja juures, kohvikus, rongis, raamatukogus jne (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016). Põhiline töö tegemise aeg

on tavaliselt täiskoormusega tööl käies 40 tundi nädalas ja peamiselt organisatsiooni asukohas. Kaugtöö võimaluse puhul toimub töötamine osaliselt või täielikult eemal oma organisatsiooni asukohast (Mihhailova, Õun, & Türk, 2011; Golden, 2012).

Kaugtöötamise kasutamise võimalusel on suur roll just kommunikatsiooni ja infotehnoloogia arengul, luues võimaluse töötada ükskõik kus, igal ajal ja igal pool. Kommunikatsiooni- ja infotehnoloogia arenguga on loodud võimalus töötada mõnedel päevadel töönädalast, kuust või siis kogu tööajast kontorist eemal (Bentley & Yoong, 2000) ning juhi ja töötaja vaheline kommunikatsioon toimub läbi e-kirjade, telefoni, Skype või mõne muu infovahetamise kanali kaudu. Sellistel tingimustel saab kaugtööd pidada üheks paindlikumaks töötegemise vormiks, mis võimaldab valida paindlikumalt tööaega või ka lühemaid töönädalaid (Böll, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2014). Muutunud on ka töö sisu. Suurem osa näiteks riigiasutuste tööst peidab endas informatsiooni töötlemist ning üha suurem osa töötajatest teeb infotööd, mis ei ole seotud vältimatult aja ja kohaga (Kurki, Rantala, & Rauhala, 2003).

Uuringud näitavad, et Eestis võimaldavad paindlikku tööd 65% tööandjatest (Chung, 2018). Aastate jooksul on tööandjate osakaal, kes pakuvad kaugtöö võimalust, kasvanud ja tõenäoliselt kasvab jõudsalt seoses ülemaailmse tervisekriisiga. Samas, on teada, et isegi ühe organisatsiooni sees sõltub kaugtöötamise võimaldamine juhi hoiakust (Roop, 2019). Kõige enam pakuvad kaugtöö võimalust organisatsioonid, kus on oskustöölised ning organisatsioonid, kus on rohkem naisi (Chung, 2018). Viimast võib seostada sellega, et naistel on endiselt rohkem kohustusi kodus, nt hoolduskoormus laste ja vanemate eest hoolitsemisel, ning kaugtöö võimaldab edukamalt töö- ja pereelu ühildada. Chung (2018) uuringust selgub veel, et Eestis pakuvad kaugtööd pigem suuremad organisatsioonid (töötajaid 250+), kuid vähem võimaldavad paindlikku tööaega riigiasutused.

1.1.1. Kaugtöö eelised ja võimalikud riskid

Kaugtöö võib ühelt poolt olla nii võimaluseks kui teisalt riskiks töö efektiivsusele ja kvaliteedile. Peamiseks eeliseks traditsioonilise kontoritöö kõrval on peetud töö- ja pereelu ühitamise võimalikkust (Ernst Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006). Kuid uuemate 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. Samas, on need

positiivsed näitajad seotud otseselt juhi, kolleegide ning tehnoloogilise toega (Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

Olulisim töö- ja pereelu tasakaalustaja on töötaja võimalus oma tööaegade üle otsustada (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016). Just seetõttu on kaugtöötamise võimalus oluline naistele ja erivajadustega inimestele, sest traditsiooniliselt on need grupid ebavõrdsemas positsioonis tööturul (Morgan, 2004). Gajendran ja Harrison (2007) viisid läbi 46 uuringu põhjal metaanalüüsi kaugtöötamise kohta ning leidsid, et töötajad, kes töötavad kaugtöö vormis, tunnevad vähem stressi, sest puudub juhivoolne pidev järelevalve ning töökeskkond on mitteformaalne. Kaugtöötamisel on positiivne efekt ka tööga rahulolule, töö kvaliteedile ja töötaja rolliga seotud stressile (Gajendran & Harrison, 2007). Need positiivsed tegurid olid korrelatsioonis töötajate autonoomsustunde kasvuga (*Ibid.*, 1524).

Samas on kaugtööl ka negatiivseid aspekte. Nimelt, näitavad uuringud, et intensiivne kaugtöö (rohkem kui 2,5 päeva nädalas kaugtöötamine) võib kahjustada suhteid töökaaslastega ning viia madalama töökvaliteedi ning pikemas perspektiivis töötaja motivatsiooni languseni (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016). Lisaks, nähakse kaugtööl negatiivset mõju töötaja karjääri edenemisele (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, & Weytjens, 2020). Olgugi, et kaugtööl on positiivne mõju töötaja iseseisvusele, siis osade inimeste puhul võib traditsiooniliste tööraamide puudumine (aja ja koha kontroll) viia ületöötamise ja ülekoormuseni (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Ülemaailmse tervisekriisi tingimustes on uuringud näidanud, et töötajatel, kes peavad olema kaugtööl koos laste või teiste pereliikmetega, kahaneb tööga rahulolu märkimisväärselt (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, & Weytjens, 2020). Seega kaugtööl on igale individuaalsele töötajale erinev mõju, mis sõltub paljudest erinevatest aspektides, sh töötaja juhtimisest.

1.2 Kaugjuhtimine

Selleks, et mõista kaugjuhtimise eripärasid, peab esmalt kirjeldama juhtimisteooriaid. Kõige sagedamini kirjeldatakse juhtimist kui protsessi, mille eesmärgiks on läbi inimestele antud ülesannete saavutamine või mõjutamine ja suunamine kavanadatud eesmärgini või tulemuseni (Siimon & Türk, 2003). Selle kõige juures on oluline, et juht peab olema valmis oma kohalolekuks nii füüsiliselt kui ka vaimselt, nende jaoks keda juhitakse (Türk & Siimon, 2004). Tõhus juhtimine

viib tulemuseni, kus töötajad täidavad entusiastlikult ja rahulolevalt tööandja poolt neile pandud ootusi (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016).

Türk ja Siimon (2004) on kujundanud juhtimisfunktsioonide ühtse süsteemi, milles on kajastatud kogu juhtimisprotsess. Esimesena on välja toodud juhtimise klassikalised funktsioonid, milleks on planeerimine, organiseerimine ja kontroll ning juurde on lisatud personalijuhtimine ja eestvedamine, mis on seotud inimeste juhtimise funktsiooniga (*Ibid.*). Need juhtimise viis funktsiooni iseloomustavad liikumist eesmärkide püstitamisel nende täitmisele ning nende viie juhtimise funktsiooni seostavateks funktsioonideks on Türk ja Siimon (2004) arvates eelkõige otsustamine ja kommunikatsioon. Otsustamine on seotud vahetult kolme klassikalise funktsiooniga, st planeerimise, organiseerimise ja kontrolliga. Ilma kommunikatsioonita pole võimalik juhtida. (Türk & Siimon, 2004) Türk ja Siimon (2004) arvates on kommunikatsioon seotud kõigi klassikaliste juhtimisfunktsioonidega, sest kõigi nende täitmisega on vajalik informatsiooni koguda, töödelda ja edastada ning eestvedamisel on väga suur seos sotsiaalse kommunikatsiooniga.

Juhtimine toimub läbi mitmete protsesside ja funktsioonide, mis on vajalikud organisatsiooni toimimiseks. Selleks, et kedagi juhtida, peab juhi alluvuses töötama vähemalt üks isik (Kidron, 2006). Eesmärkide ja tulemuste saavutamiseks on oluline juhtimisel mõista, millised on töötajate jaoks õiged ja vajalikud protsessid ning vahendid.

Organisatsioonid, kes võimaldavad oma töötajatele ühel või teisel moel kaugtöötamist, peavad toime tulema ka töötajate distantsilt juhtimisega. Kaugjuhtimine aga seab väljakutseid nii töötajatele kui juhtidele. Seoses kaugtöötamise laialdasema levikuga, peavad ka tööandjad õppima uusi juhtimise praktikaid, et tagada efektiivne ja jätkusuutlik jõudlus (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Geograafiliselt erinevates kohtades paiknevate töötajate väljakutseks on saavutada meeskonnaga kontakt, mis omakorda sõltub arvutitest ja muudest töötajal olemaolevatest info- ja kommunikatsioonitehnoloogia vahenditest (Green & Roberts, 2010). Kaugjuhtimise puhul on võrreldes traditsiooniliste juhtimisstrateegiatega oluline erinevus juhi e-oskuste vajalikkuses. Nimelt, juhtidel lasub kaugjuhtimise tingimustes kohustus, lisaks enda e-oskuste arendamisele, toetada ja arendada ka alluvate e-oskusi (Van Wart, Roman, Wang, & Liu, 2017).

Üksteisest eemal asuvate meeskonna liikmete ehk virtuaalsete meeskondade erinevus koos töötavatest meeskondadest on omavaheline suhtlus ja selle kvaliteet (Nydegger & Nydegger, 2010). Kaugtöö võib viia sotsiaalse või professionaalse isolatsioonini, sest töötajatel puudub kohene võimalus jagada mure kolleegidega või arutleda probleeme juhiga, mis omakorda võib tugevalt mõjutada töötaja töö kvaliteeti (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Virtuaalsete meeskondade kvaliteet sõltub juhi teadmistest, oskustest ja kogemustest (Masaldzhiyska, 2020). Kaugjuhi roll on toetada töötajaid läbi virtuaalse töökeskkonna kujundamise ja püsivalt tugevat motivatsiooni hoides (Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

Virtuaalsetes meeskondades pole võimalik tajuda, ega kasutada emotsioone ja teiste meeskonna liikmete tunnetust nii tõhusalt, kui seda tehakse silmast silma suhtlemise puhul (Nydegger & Nydegger, 2010). Kuna virtuaalsete meeskondade ja silmast silma suhtlevate meeskondade suhtlustiigid ja –mustrid on erinevad, siis võib arvata, et ka inimestevaheline dünaamika ja usaldus on erinev (Nydegger & Nydegger, 2010). Seetõttu oodatakse juhtidelt häid oskusi konflikte ja probleemide lahendamise oskusi digitaalses maailmas (Van Wart, Roman, Wang, & Liu, 2017). Samas on kriitiliselt suhtunud sellesse, et kaugjuhtidelt oodatakse samasuguseid kompetentse ja oskusi nagu traditsioonilistelt meeskonnajuhtidelt (Trivedi & Desai, 2012). Juhtimisega seotud ootused nagu näiteks visioneerimine, juhiste andmine, motiveerimine, inspireerimine, usalduse tekitamine jne on ka kaugjuhtidele seatud, ehkki meediumid, mida kasutatakse, on teised (Trivedi & Desai, 2012).

Kokkuvõtlikult, kaugjuhtimine peidab endas palju võimalusi nii juhi arenguks kui uute olukordadega kohanemiseks. Väljakutsed seisnevad tehnoloogiliste võimalustega kaasaminemises, töötajate rahulolu ja efektiivsuse säilitamises või tõstmises ning juhi enesearengulistes aspektides. Kõiges selle mängib olulist rolli kahesuunaline kommunikatsioon, mis toimub töötajate ja juhtide vahel.

1.3 Kommunikatsioon

Nagu eelpool mainitud, on kaugjuhtimise võtmeteguriks kommunikatsioon. Suhtlus ja selle kvaliteet mängib juhtide ja töötajate suhte loomisel olulist rolli. Tehnoloogia arenguga on muutunud ka juhtide ja töötajate vaheline kommunikatsioon, seda nii traditsioonilises kontori keskkonnas kui ka kaugtöö võimalustes. Informatsiooni paljusid ilma aja ja ruumi piiranguteta on

muutnud väga palju tööalaseid suhteid, sh juhi ja töötaja vahelist suhet (Torre & Sarti, 2020). See on eelkõige muutunud, sest 1) suhtlemiseks kasutatakse üha rohkem tehnoloogilisi vahendeid; 2) informatsiooni jagatakse läbi uute platvormide, mis võimaldavad informatsiooni koguda, analüüsida, arhiveerida, tõlgendada ja levitada; 3) tehnoloogia võimaldab luua võrgustikke, mis ületavad traditsioonilisi organisatsiooni piire ning läbi mille luuakse uusi ja ootamatuid töösuhteid (Torre & Sarti, 2020).

Kaugjuhtimise tingimustes luuakse töökeskkond ja inimsuhted läbi tehnoloogiliste vahendite ning projekte ja protesse juhitakse läbi virtuaalse maailma (Snellman, 2014). Tööjuhised, protsesside juhtimine, tagasiside ja koolitused toimuvad kaugtööl olevate inimeste jaoks läbi kommunikatsioonivahendite (Savolainen, 2014). Kaugjuht võib juhtida oma meeskonda ka ilma silamst silma kohtumata (Snellman, 2014). Kaugjuhtimise puhul räägitaksegi peamiselt kommunikatsioonist, kus hoiakute, käitumiste, tunnete, mõtete vahetamine käib tehnoloogia vahendusel (Savolainen, 2014). Virtuaalse meeskonna kommunikatsiooni teeb eripäraseks ka see, et vestlused ja kommunikatsioon võib toimuda mitmes meediumis samaaegselt (Berry, 2011). Samas, toimub virtuaalses maailmas suhtlus sageli ilma võimaluseta lugeda inimese kehakeelt, näoilmeid, kuulda inimese häält või näha tema žeste, mis võib olla paljude kaugjuhtide jaoks väljakutseks, sest mitteverbaalsest suhtlusest saadakse palju informatsiooni, mis võimaldab luua inimestevahelist usaldust (Snellman, 2014). Virtuaalses meeskonnas kasutatakse palju tekstilist sõnumit, milles pealtnäha puuduvad mitteverbaalsed (kehakeel jne) vihjed, kuid uuringud on näidanud, et inimestele on võimalik läbi tekstilise sõnumi samuti saata osaliselt mitteverbaalseid sõnumeid, näiteks kasutades emotikone või suuri ja väikeseid algutähti (Darics, 2017).

Kommunikatsioon on usalduse alustalaks (Torre & Sarti, 2020). Virtuaalse meeskonna vahendid kommuniqueerimiseks erinevad traditsioonilistest, mistõttu on usalduse tekkimine ja saavutamine väljakutseks kõikidele kaugjuhtidele (Snellman, 2014). Usaldus, teadmiste juhtimine ja ühine arusaam eesmärgist koos tõhusate otsustega viib virtuaalse meeskonna soovitud eesmärgini (Raisinghani, et al., 2010). Samas, on esile toodud, et virtuaalsetes kollektiivides on keerulisem hoida meeskonnavaimu kui traditsioonilistes töökollektiivides (Snellman, 2014). Seetõttu peetakse kaugjuhtide olulisemaks ülesandeks motiveerida ja inspireerida oma meeskonda läbi sotsialiseerumise ka virtuaales keskkonnas, et virtuaalses meeskonnas tekiks ühtsus- ja ühtekuuluvustunne (Snellman, 2014).

Kaugjuhtimise puhul tõusetub efektiivne kommunikatsioon esikohale, et saavutada meeskonnale pandud eesmärk. Läbi kommunikatsiooni luuakse suhted ja omavaheline usaldus, mis omakorda mängivad olulist rolli töö efektiivsuses ja motivatsioonis.

1.3.1 Kommunikatsioonikanalid kaugjuhtimisel

Lähtuvalt eelnevalt käsitletud teoreetilisest materjalist, on teada, et kaugjuhtimisel mängivad võtmerolli nii töötaja kui juhi tehnoloogiline võimekus. Enamikes organisatsioonides üle maailma, on üha enam hakatud toetuma elektroonilistele kommunikatsioonivahenditele (nt e-post, videokonverentsid, ühiskettad) ning vähem kasutatakse silmast silma kohtumisi (Olson-Buchanan, Rechner, Sanchez, & Schmidtke, 2007). Virtuaalsed meeskonnad on ka palju avatumad uuele teadmisele ja uutele kommunikatsioonivõimalustele, mis võimaldavad teha tööd kiiremini ja tõhusamalt (Snellman, 2014).

Seetõttu on uuringud näidanud, et mida kehvemini tuleb juht toime erinevate tehnoloogiliste kanalitega, seda ebaefektiivsem on tema meeskond (Van Wart, 2015). Kommunikatsioonivahendid arenevad ja uuenevad pidevalt, et muuta kaugtöö organiseeritumaks ja koordineeritumaks, luues uusi koostöövorme, tööpraktikaid ja organisatsiooni mudeleid (Snellman, 2014). Kaugjuhtimise tingimustes räägitakse eelkõige järgnevatest tehnoloogilistest võimalustest: internet, intranet, e-post, sõnumid, videokonverentsisüsteemid, „pilve“ süsteemid, blogid, dokumendi jagamise süsteemid, erinevad äpid ja sotsiaalmeedia (Torre & Sarti, 2020). Samas on kaugjuhtide jaoks ka oluline ära kasutada sotsiaalmeedia võimalusi meeskonna siseseks kommunikatsiooniks (Kraft, 2019). Kommunikatsioonivahendi valik peab sõltuma kommunikatsiooni eesmärgist – olukordades, kus on vaja jagada palju informatsiooni, on sobilik kasutada vähem personaalseid kommunikatsioonikanaleid nagu e-mail või ühiskettad ning olukordades, kus on vaja saavutada ühine arusaam, on oluline kasutada kanalit, milles on võimalik arutada nagu nt telefon või videokonverents (Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann, & Van Dick, 2015).

Ehkki uuringud näitavad, et silmast silma suhtlemine on kõige populaarsem töötamise meetod, siis üle 75% tööga seotud kommunikatsioonist tehakse läbi kommunikatsioonivahendite nagu näiteks telefonikõne ja e-maili saatmine (Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann, & Van Dick,

2015). Silmast silma suhtlemist peetakse töötajate poolt ka efektiivsemaks (Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann, & Van Dick, 2015).

Virtuaalse meeskonna juhtimisel on kommunikatsioonikanalite valik äärmiselt oluline eesmärgi saavutamiseks. Kommunikatsioonikanalite valimisel tuleb arvestada, millist sõnumit saadetakse ja mida sellega soovitakse saavutada. Samas, on ka virtuaalses meeskonnas töötavate inimeste jaoks oluline silmast silma suhtlemine.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1 Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Kaugjuhtimine ja kaugtöö on saanud paljude organisatsioonid peamiseks töötamise viisiks. Inimeste kaugelt juhtimisel on aga mõju meeskonnas olevatele suhetele, suhete alluvatega ja töötaja ja vormi paindlikkusele. Samuti on teoorias leitud seoseid juhtimise funktsioonidega juhtide ja töötajate suhete kujunemisele ning hea kommunikatsiooni olulisusele. Sellest tulenevalt on käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks välja selgitada kaugtööl olevate juhtide ja töötajate hinnangud info kättesaadavusele ja piisavusele, nende kommunikatsioonikanalite kasutamise kogemused ja eelistused kaugtöös ning see, kuidas mõjub kaugjuhtimine töötaja ja juhi suhetele.

Seatud eesmärgi saavutamiseks on lõputöö autor püstitanud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on töötajate ja juhtide hinnangud info kättesaadavusele ja piisavusele kaugtöötamise tingimustes?
2. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutatakse igapäevaseks tööalaseks kommunikatsiooniks?
3. Kuidas mõjub kaugjuhtimine töötaja ja juhi omavahelisele suhetele?

2.2 Uurimismeetod ja andmete kogumine

Käesolevas lõputöös kasutati uuringu läbiviimiseks kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivse suundumusega uurimustes on valim ette kindlaksmääratud populatsiooni väiksemaks hulgaks taandamise (reduktseerimine) tulem (Õunapuu, 2014). Töötatakse välja valimi koostamise ranged eeskirjad, mida järgides püüeldakse selle poole, et valimil oleksid kõik populatsiooni tunnused. Valim peab populatsiooni kõigis selle osades esindama. Piltlikult öeldes, valim peab olema populatsiooni minimudel (Õunapuu, 2014).

Küsimustiku koostamiseks kasutati *Google Form* keskkonda. Küsimustikud on välja toodud lisas 1 ja lisas 2. Ankeetküsitlused olid vastajatele avatud vahemikus 15.02.2021-12.03.2021. Ankeetküsitluse alguses oli vastajatele antud ülevaade uuringu eesmärgist. Küsitluse täitmine oli vastajatele anonüümne ning saadud andmeid kasutati ainult käesoleva uurimistöo raames. Küsimustik on koostatud lähtuvalt teoriast ning töö autori poolt tõstatatud uurimisküsimustele. Küsimuste koostamisel tugines lõputöö autor osaliselt Eesti Statistikaameti Tööelu uuringus (Statistikaamet, 2015) kasutatud töötajatele koostatud küsimustele, milles ühe osana koguti teavet töösuhete kohta ning Kurkina (Kurkina, 2017) bakalaureusetöö „Sisekommunikatsiooni probleemid ettevõttes X“ uuringu jaoks koostatud küsimusi.

Lõputöö autor koostas kaks küsimustikku – üks töötajatele, kes on kogenud kaugjuhtimist ja teine juhtidele, kes on meeskonda kaugelt juhtinud. Pilootuuringuna katsetas autor ka ühist küsimustikku töötajatele ja juhtidele, millele vastas 24 inimest. Vastustest aga selgus, et küsimustik sellisel kujul ei andnud oodatud tulemust ning tuli välja töötada kaks erinevat küsimustikku, mille küsimused on esitatud arvestades vastaja töösuhet kaugjuhtimisega. Töötajate küsimustikus oli 14 küsimust ja 13 küsimust juhtidele mõeldud küsimustikus. Küsimustikud on jaotatud osadeks. Küsimustiku alguses küsitakse vastajate tööstaaži ja töösuhete kohta. Kahe küsimustiku erinevus seisneb selles, et juhile esitatud küsimustes on küsitud tema hinnanguid alluvatega suhetele ja sellele, milline on nende hinnangud vastastikusele kommunikatsioonile (vt Lisa 2). Töötajate küsimustikus on üks lisaküsimus seoses infokättesaadavusega, mida ei ole juhtide küsimustikus. Töötajate küsimustikus on küsitud nende hinnanguid kaugjuhtimise mõjust suhete ülemusega, kommunikatsioonile ja informatsiooni kättesaadavusele (vt Lisa 1). Mõlemas küsimustikus on küsitud, millised on olnud peamisteks takistusteks info liikumisel ja kommunikatsioonihäiretel. Viimane osa aitab välja selgitada töötajate ja nende otsuste juhtide omavahelised suhted. Osadele küsimustele on jäetud võimalus kommenteerimiseks. Vastajad pidid ankeetküsimuse läbimiseks vastama kõikidele küsimustele, st kõik küsimused olid tähistatud kohustusliku vastuse tärniga.

Küsimustikule vastajad andsid hinnanguid väidetele 6 ja 7-pallilisel Likerti-tüüpi skaalal, kus 1 tähendab ei nõustu üldse või üldse mitte ja 6- nõustun täielikult, 7- kogu aeg. Kommunikatsioonikanalite kasutamise rahulolu puhul paluti vastajatel anda hinnang skaala vahemikus -3 kuni 3, kus -3 tähendas üldse mitte ja 3 tähendas väga rahul.

2.3 Valim

Töötaja küsimustikule vastas 43 töötajat. Juhtide küsimustikule vastas 5 juhti. Küsitluses osalejad olid Eesti ühe avaliku sektori organisatsiooni töötajad. Küsitlusse sai valitud just see organisatsioon, sest autor ise on kaugjuhtimisega selles organisatsioonis kokku puutunud ning teadis, et organisatsioon on aastate jooksul püüdnud üha enam väärtustada ja toetada kaugjuhtimist. Seda enam, et selle organisatsiooni töötajad asuvad kõikides maakondades üle Eesti. Organisatsioonis on palju erinevate tööliinidega tegelevaid töötajaid – klienditeenindaja kontorites, telefoniteenuse nõustajad (ööpäevaringselt kättesaadavad), nõ tavalised kontoritöötajad ja mobiilsed töötajad (töö eeldab pidevat liikumist linnade, teiste asutuste ja sama organisatsiooni erinevate kontorite vahelt). Organisatsioonis on kokku 9 osakonda ja 18 klienditeeninduspunkti. Organisatsioonis on kokku 700 töötajat, neist 34 mehed. Kuna organisatsiooni töötajatest on suures enamuses naised, otsustati küsimustikust demograafilised küsimused välja jätta. Valimi kitsendamiseks saadeti küsimustik vaid nõ tavalistele kontoritöötajatele ja mobiilsete töötajatele, et vastuseid ei hakkaks liialt mõjutama tööspetsiifikast tulenevad probleemid. Otseses kliendikontaktis olevad töötajad ja telefoniteenindajad jäeti välja. Sellest tulenevalt saadeti küsimustik 100-le töötajale, sh juhtidele. Link küsimustikule saadeti kõikidele töötajatele e-posti kaudu. Küsimustiku lingiga oli lisatud juurde kaaskiri, milles teavitati vastajaid sellest, et antud lõputöö küsimustega seotud vastused on anonüümsed ja saadud andmeid kasutatakse ainult bakalaureusetöö kirjutamiseks.

Küsimustiku üldosas küsiti kõigilt vastajatelt nende tööstaaži selles organisatsioonis, et leida seoseid kaugjuhtimise ja vastajate tööstaaži osas. Vastajate tööstaažid on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Küsitluses osalejate tööstaažid

Tööstaaž organisatsioonis (aastates)	Vastajate arv	Osakaal (%)
Kuni 1	9	21
1-5	26	60
6-10	2	5
Üle 10	6	14
Kokku	43	100

Allikas: Autori koostatud

2.4 Analüüsimeetod

Uuringu tulemusi analüüsiti Microsoft Excel kaudu ja statistilist andmeanalüüsi viidi läbi tarkvaras SPSS. Autor kasutab andmete esitlemisel kirjeldavat statistikat (miinimum, maksimum, keskmised, sagedus) ja korrelatsioonanalüüsi. Kuna kõik vaadeldavad tunnused on ordinaaltunnused, siis kasutati korrelatsioonide arvutamiseks Spearmani korrelatsioonikordajat (ρ), mille väärtus võib jääda vahemikku -1 kuni +1. Korrelatsioonikordaja väärtus: seos puudub (0-0,29), nõrk seos (0,3-0,49), keskmise tugevusega seos (0,5-0,69), tugev seos (0,7-1,0). Kahe andmegrupi vaheliste erinevuste leidmiseks kasutati Student t-testi. Enam kui kahe andmegrupi vaheliste erinevuste statistiliste olulisuse kontrollimiseks viidi läbi dispersioonanalüüs One-Way-ANOVA Post Hoc test Tamhane meetodiga. Tulemuste kirjeldava statistika esitamiseks kasutatakse valimi suurust (n), aritmeetilist keskmist (\bar{x}), dispersiooniindeksit (t ; F), standardhälvet (SD) ja sageduse osakaalu (%). Analüüsist saadud tulemused esitatakse tulemuste peatükis.

2.5 Tulemused

Selles peatükis esitatakse empiirilise uuringu tulemused. Need põhinevad bakalaureusetöö eesmärgist lähtuvalt püstitatud uurimisküsimustele ning esitatakse autori poolt koostatud tabelites. Autor koostas kaks küsimustikku, mistõttu esitatakse tulemusi samuti kahes erinevas osas – töötajate küsimustiku tulemused ja juhtide küsimustiku tulemused.

2.5.1 Töötajate hinnangud suhetele oma juhiga

Küsitluse esimeses osas paluti hinnata inimestel, kuidas on nende suhted oma otsese ülemusega. Vastajatele esitati erinevaid väiteid, millele saadi anda hinnang Likerti-tüüpi 6-palli skaalal, kus 1 tähendab ei nõustu üldse ning 6 tähendab nõustun täielikult. Vastused on esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Töötajate hinnangud suhetele oma juhiga

	m	SD
Tunnen, et mul on head suhted minu otsese juhiga	5,28	0,908
Saan oma otseselt juhilt piisavalt juhiseid tööga seotud probleemide lahendamiseks	4,88	1,074
Tunnen, et minu otsene juht arvestab minu arvamusega	5,16	0,949
Tunnen, et mul on otsese juhiga head suhted ja kontakt	5,23	0,947
Saan oma otseselt juhilt piisavalt infot tehtud tööde kohta	4,63	1,092

Allikas: Autori koostatud

Enamik vastajatest hindavad oma suhteid otsese juhiga headeks ning tunnevad, et juht arvestab nende arvamusega. Kõrgete hinnangute poolest paistis silma ka väide, et inimesed tunnevad head kontakti oma juhiga.

Mõneti madalamad hinnangud on väidete osas, kus küsitakse töötajatelt hinnanguid juhilt probleemide lahendamiseks saadud juhiste osas. Suurem osa küsitlusele vastanud töötajatest (34,9% nõustub täielikult ja 32,6% pigem nõustub) küll arvavad, et saavad oma tööga seotud probleemide lahendamiseks juhilt piisavalt juhiseid, kuid keskmine arvamus on madalam võrreldes suhetega seotud väidetega. Küsimustikule vastanud töötajad, keda juhatakse kaugjuhtimise teel, hindasid juhilt saadavat tagasisidet oma tehtud töö kohta võrreldes eelmiste väidetega veelgi madalamalt. Üle kolmandiku (34,9%) vastajatest nõustus väitega osaliselt, mis näitab, et töötajad sooviksid saada juhilt enam informatsiooni enda tehtud töö osas.

Kõikide esitatud väidete osas on omavaheline korrelatsioon tugev või keskmise tugevusega jäädes vahemikku (0,657 - 0,947). Kõige nõrgem korrelatsioon oli väidete tunnen, et mu juht arvestab minu arvamusega ja piisava tagasiside vahel.

2.5.2 Töötajate hinnangud info piisavusest ja kättesaadavusest

Küsimustiku järgmises osas paluti vastajatel hinnata vajaliku info piisavust ja kättesaadavust (tabel 3). Väited olid esitatud samamoodi nagu küsimustiku esimeses osas, 6-punkti skaalal, kus 6 tähendab täielikku nõustumist ja 1 mittenõustumist.

Tabel 3. Töötajate hinnangud info piisavusest ja kättesaadavusest

	m	SD
Vajalik info on kiiresti ja lihtsasti kättesaadav	4,47	0,984
Tööjuhendid on minu jaoks selged	4,63	1,092
Olen piisavalt varustatud töö sooritamiseks vajaliku infoga	4,65	0,897
Saan piisavalt infot oma töötulemuste ja tööalase arengu kohta	4,44	1,161
Mulle ei edastata ebaolulist informatsiooni	4,19	1,385

Allikas: Autori koostatud

Selles küsimuste blokis on samuti näha, et töötajad annavad info piisavusele ja kättesaadavusele pigem ($m=4,47$) positiivseid hinnanguid. Töötajad tunnevad, et info on kiiresti ja lihtsasti kättesaadav, neile antakse selgeid juhiseid ($m=4,63$) ning neil on oma töö tegemisest vajalik info olemas ($m=4,65$). Lisaks saavad nad infot oma töötulemuste ja tööalase arengu kohta ($m=4,44$), ehkki selle küsimuse vastuste hulgas oli kõige enam vastajaid, kes nõustuvad osaliselt (32,6%). Paljud töötajad ka tunnevad, et neile edastatakse ebaolulist informatsiooni – keskmine hinnang $m=4,19$.

Vaadates küsimuste omavahelist korrelatsiooni, siis töötajad, kes hindasid kõrgelt info kättesaadavust, hindasid ka kõrgelt juhendite selgust ($\rho=0,807$) ja töötulemuste ja tööalase arengu kohta infot ($\rho=0,608$). Samas puuduvad seosed ebaolulise info edastamise ja teiste selles küsimuste blokis olnud väidete osas (0,092 - 0,252).

2.5.3 Kommunikatsioonikanalite kasutus

Küsimustiku kolmandas osas uuriti töötajate kommunikatsioonivahendite ja kanalite kasutamise sagedust erinevates tööga seotud olukordades. Tabelis 4 antakse ülevaade kolmele kommunikatsioonikanalite kasutust hindavatele küsimustele:

1. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate igapäevaselt tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks?
2. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks kiiretes olukordades?
3. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate kui tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks on vaja kasutada pikemat perioodi?

Vastajad said kõigi küsimuste puhul valida rohkem kui ühe vastuse. Tabelis on näidatud kasutuse sageduse protsent.

Tabel 4. Kommunikatsioonikanalite kasutus

Kommunikatsioonikanalid	Igapäevased töös kasutatavad kommunikatsioonikanalid (%)	Kiiretes olukordades kasutatavad kommunikatsioonikanalid (%)	Mitte kiireloomuliste ülesannete täitmisel kasutatavad kommunikatsioonikanalid (%)
Telefon	95,3	100,0	32,6
E-kiri	100,0	60,5	83,7
Skype	88,4	74,4	48,8
Videokonverents	62,8	23,3	37,2
Koosolekud	69,8	18,6	69,8
Nõupidamised	32,6	14,0	37,2
Silmast silma suhtlemine	51,2	34,9	39,5
Intranet	37,2	7,0	16,3
Ühised võrgukettad	83,7	20,9	60,5
Iganädalane infokiri	60,5	7,0	27,9
Ühised üritused	34,9	4,7	14,0
Muu (messenger ja messengeri grupivestlused)	4,6	4,6	0,0

Allikas: Autori koostatud

Kõige enam kasutatakse igapäevaseks informatsiooni vahetamiseks e-kirju ja telefoni. Enamik vastajatest kasutab ka Skype võimalusi ja ühiseid võrgukettaid. Natuke rohkem kui pooled vastajatest vahetavad igapäevast informatsiooni läbi videokonverentside ja koosolekute. Kõige vähem vahetatakse igapäevast informatsiooni ühisüritustel, nõupidamistel ja läbi intraneti. Kaks vastajat on avatud vastusena toonud kanalitest esile ka Messengeri ja selle grupivestlused.

Kiireks informatsiooni vahetamiseks eelistavad kõik vastajad telefoni. Suur osa vastajatest vahetab kiiretes olukordades infot ka Skype teel ning 60,5% vastajatest ka e-kirju saates. Kiireid küsimusi ei arutata ühistel üritustel ega läbi intraneti.

Kui vajalikku informatsiooni on vaja vahetada pikema aja jooksul, eelistavad vastajad e-kirju (83,7%) ja koosolekuid (69,8%). Oluliseks suhtluskanaliks peetakse ka ühiste võrguketaste võimalust.

Järgmisena uuriti töötajate üldiseid kommunikatsioonikanalite harjumusi tööl. Vastuseid küsiti 7-palli skaalal, kus 1 tähendas, et ei kasuta üldse ja 7 tähendas kogu aeg. Töötajate vastused on esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Kommunikatsioonikanalite kasutamise sagedus (%)

	1 – üldse mitte	2 – väga harva	3 – harva	4 – mõni- kord	5 – sageli	6 – iga päev	7 – kogu aeg
Telefon	0,0	2,3	4,7	4,7	18,6	34,9	34,9
E-kiri	0,0	0,0	2,3	0,0	7,0	30,2	50,5
Skype	2,3	4,7	2,3	4,7	27,9	20,9	37,2
Videokonverents	9,3	14,0	16,3	9,3	39,5	4,7	7,0
Koosolekud	0,0	11,6	4,7	16,3	53,5	7,0	7,0
Nõupidamised	2,3	25,6	7,0	18,6	34,9	4,7	7,0
Silmast silma suhtlemine	4,7	16,3	18,6	25,6	11,6	14,0	9,3
Intranet	18,6	16,3	7,0	25,6	18,6	11,6	2,3
Ühised võrgukettad	0,0	2,3	2,3	11,6	23,3	30,2	30,2
Iganädalane infokiri	4,7	9,3	9,3	20,9	37,2	7,0	11,6
Ühised üritused	4,7	25,6	30,2	27,9	7,0	4,7	0,0

Allikas: Autori koostatud

Kaugtööl olevad töötajad kasutavad kommunikatsiooni vahetamiseks kõige enam e-kirju, telefoni ja ühiseid võrgukettaid. Sageli kasutatakse ka videokonverentse, koosolekuid ja nõupidamisi ning Skype. Pigem harva või mõnikord silmast silma suhtlemist, ühisüritusi ja intraneti. Pea viiendik vastajatest (18,6%) ei kasuta üldse intraneti.

Vastajatel paluti ka hinnata skaala, kas ja kui rahul on nad nimetatud kommunikatsioonikanalitega. Skaala vahemik oli -3 kuni 3, kus -3 tähendas ei ole üldse rahul ning 3 väga rahul. Vastused on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Kommunikatsioonikanalitega rahulolu (%)

Skaala vahemik	-3	-2	-1	0	1	2	3
Telefon	–	–	–	4,7	49,3	34,9	51,2
E-kiri	–	–	–	2,5	7,0	39,5	51,2
Skype	–	2,3	2,3	2,3	9,3	25,6	58,1
Videokonverents	2,3	–	–	11,6	18,3	25,6	41,9
Koosolekud	–	2,3	4,7	11,6	11,6	34,9	34,9
Nõupidamised	–	2,3	–	20,9	20,9	30,2	25,6
Silmast silma suhtlemine	2,3	–	–	11,6	7,0	25,6	53,5
Intranet	2,3	9,3	7,0	32,6	9,3	20,9	18,6
Ühised võrgukettad	4,7	4,7	2,3	9,3	11,3	32,6	34,9
Iganädalane infokiri	4,7	2,3	7,0	16,3	18,6	18,6	32,6
Ühised üritused	4,7	4,7	4,7	20,9	23,3	14,0	27,9

Allikas: Autori koostatud

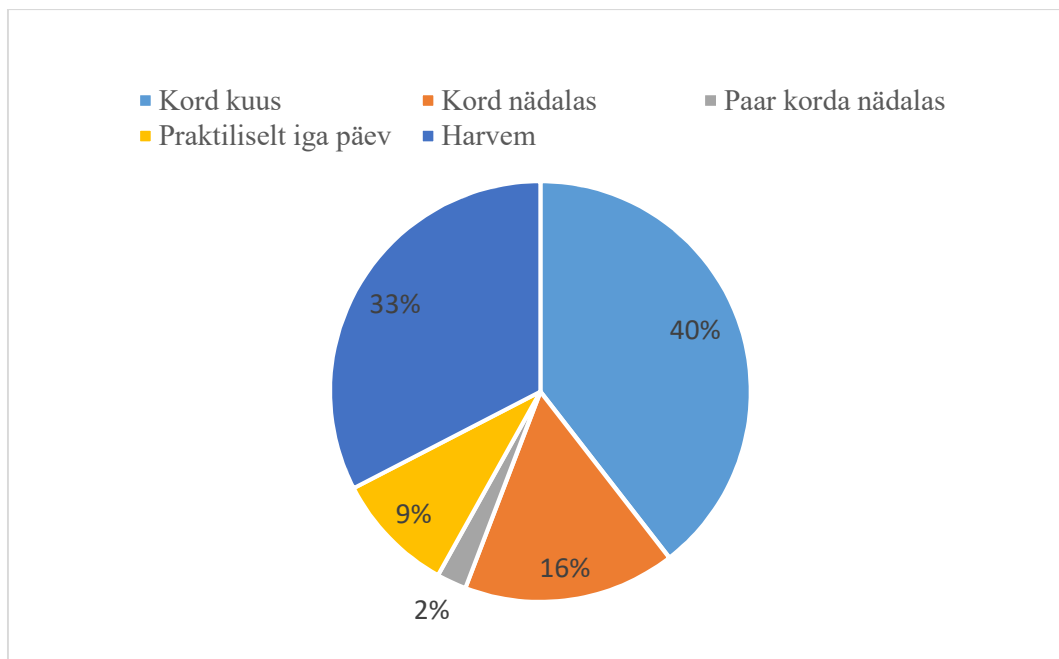
Vastustest nähtub et enamik töötajatest on kasutusel olevate kommunikatsioonivahenditega väga rahul või rahul. Kõige enam ollakse rahul Skype rakendusega (58,1% väga rahul). Väga positiivne hinnang on antud ka silmast silma suhtlemisele (53,5%). Kõige madalamad hinded anti intranetile ja ühistele võrguketastele.

Kahe tabeli võrdluses selgub, et ehkki kaugtööl olijad kasutavad kõige enam telefoni ja e-kirju suhtlemiseks, siis suurimat rahulolu pakub neile Skype teel ja silmast silma suhtlemine. Telefoni ja e-kirjadega suhtlemine on kõige sagedasem ning kõik vastajad on hinnanud nendega rahulolu positiivselt.

2.5.4 Kaugjuhtimise mõju töötaja ja juhi suhtele

Järgmisena esitatakse töötajate hinnangud sellele, kui sageli nähakse silmast silma oma juhiga, kas see on nende jaoks piisav ning, kui tihti on tulnud ette konflikte.

Töötajatelt küsiti, kui sageli nad kohtuvad silmast silma oma otsese juhiga (joonis 1). Kõige sagedamini vastasid töötajad, et näevad oma otsest juhti kord kuus või harvem.



Joonis 1. Juhiga kohtumise sagedus

Allikas: Autori koostatud

Seejärel paluti vastajatel hinnata, kas see kohtumise sagedus on nende hinnangul piisav. 79,1% hindas kohtumise sagedust piisavaks, kuid viiendik vastajates (20,9%) vastas eitavalt. Nende

vastajate puhul, kes tundsid, et juhiga kohtumise sagedus on piisav, nähtusid ka kõrgemad hinnangud juhi toetusele ja info kättesaadavusele (tabel 7).

Tabel 7. Kohtumise sageduse piisavuse seosed toetuse ja info kättesaadavusega

		N	m	SD
Juhi toetus	1 (ei ole piisav)	9	4,64	1,199
	2 (on piisav)	34	5,14	0,779
Info kättesaadavus	1 (ei ole piisav)	9	4,11	0,975
	2 (on piisav)	34	4,57	0,782

Allikas: Autori koostatud

Järgmised küsimused puudutasid töötajate ja juhtide vahelisi konflikte ning töötamiseks vajaliku informatsiooni tõrkeid (tabel 8):

1. Kui sageli on Teil viimase 12 kuu jooksul olnud otsese juhiga konflikte, mille tõttu on suhted ja töötamine olnud häiritud?
2. Kui sageli on Teil viimase 12 kuu jooksul olnud olukordi, et tööks vajalik informatsioon ei ole jõudnud Teieni või jõudis hilinemisega, mille tõttu on töötamine olnud häiritud?

Tabel 8. Tööalaste suhete tõrked

	N	m	SD
Viimase 12 kuu jooksul olnud konfliktid juhiga, mille tõttu on suhted ja töötamine olnud häiritud	43	3,77	0,571
Viimase 12 kuu jooksul olnud olukorrad, kus tööks vajalik informatsioon ei jõua töötajani või on hilinevad ja mille tõttu on töötamine olnud häiritud	43	3,09	0,684

Allikas: Autori koostatud

Enamikel vastajatest (81,4%) ei ole viimase 12 kuu jooksul olnud oma otsese juhiga konflikte. 16,3% vastas, et konflikte on ette tulnud harva ning üks vastaja ütles, et konfliktid juhiga on pidevad. Küsimustikus paluti nendel vastajatel, kes vastasid, et konflikte on ette tulnud, täpsustada põhjuseid. Nimetatud põhjustena toodi esile halba info liikumist ja info kättesaadavust, juhi kättesaamatust, halba töökorraldust ja vähest suhtlemist.

Järgmisena paluti vastajatel hinnata, kui sageli on viimase 12 kuu jooksul olnud tõrkeid informatsiooni õigeaegsel jõudmisel moel, et see on häirinud nende tööd. Võrreldes eelmise küsimusega jaotusid vastused rohkem laiali, kui olid siiski valdavalt positiivsed – 60,5% vastajate hinnangul oli selline olukord toimunud harva ning 25,6% vastajatest ütles, et informatsioon on

alati õigeaegselt nendeni jõudnud. Ka selle küsimuse puhul hindasid vastajad, et peamiseks põhjuseks oli halb info liikumine ning 23,3% vastajatest nimetas põhjusena veel, et vastuvõetud otsused ei jõua nendeni.

Seega pigem hindasid vastajad oma suhet juhiga positiivselt. Kohtumised juhiga on nende jaoks piisavad, konflikte ja informatsiooni puudust tuleb ette pigem harva või üldse mitte.

Autor kontrollis Student t-testi abil, kas kahe grupi – töötajad, kellel on konflikte ning töötajad, kes vastasid, et neil pole konflikte – vahel on statistiliselt olulisi erinevusi (tabel 9).

Tabel 9. Juhi toetus ja info kättesaadavus gruppide lõikes

T-test konfliktid						
	Vastajate grupid	N	m	SD	t	p
Juhi toetus	on konfliktid	8	3,85	0,930	-5,404	0,001
	pole konflikte	35	5,31	0,627	-4,220	0,003
Info kättesaadavus	on konfliktid	8	3,78	0,904	-2,838	0,007
	pole konflikte	35	4,63	0,743	-2,503	0,033

Allikas: Autori koostatud

Analüüsi tulemusel selgus, et need inimesed, kellel on juhi toetus, siis neil oli vähem konflikte ning piisavalt infot ning töötajad, kellel polnud tugevat juhi toetust, neil esines enam konfliktseid olukordi ning info polnud piisavalt kättesaadav.

Edasi jaotati töötajad kolme kodeeritud gruppi: 1) töötajad, kelle hinnangul on info liikumine väga halb ja töökorraldus kehv; 2) töötajad, kelle hinnangul kehv info liikumine osaliselt häirib nende tööd; 3) töötajad, kelle hinnangul on info liikumine hea. Autor kontrollis, kas töötajate hinnangud juhi toetuse ja info kättesaadavuse osas on seotud töötajate hinnangute info liikumise osas. Seda kontrolliti One-Way-ANOVA Post Hoc testi Tamhane meetodiga (lisa 3). Selgus, et grupi 1 (info liikumine väga halb) ja grupi 3 (info liikumine hea) on erinevus keskmistes hinnangutes (vastavalt $m=4,27$ ja $m=5,51$; $F= 4,42$; $p= 0,1$) juhi toetusele. Statistiliselt oluline erinevus ilmnes lisaks info kättesaadavuse skaalal antud hinnangutes grupi 1 ja grupi 3 vahel (vastavalt $m=3,40$ ja $m=4,98$; $F= 10,04$; $p= 0$). Siit järeldub, et töötajad, kes tunnevad juhi toetust ning seda, et info on nende jaoks kättesaadav, andsid ka paremaid hinnanguid info liikumise kohta.

2.5.5 Juhtide kogemus kaugjuhtimisega

Järgnevalt kirjeldatakse juhtide küsimustikust saadud tulemusi. Juhi küsimustikule vastas viis inimest, kes tegelevad kaugjuhtimisega. Juhtide vastustest selgus, et neist enamik tunnevad, et saavad oma alluvatele piisavalt infot ja tagasisidet ning töötajad on vastuvõtlikud nende ettepanekutele, kriitikale ja tagasisidele. Kõik viis vastajat on hinnanud oma suhteid alluvatega headeks või väga headeks. Üks juht näeb oma alluvaid kord kuus, kaks juhti kord nädalas ja kaks juhti harvem kui kord kuus. Samas, vastustest selgus, et neli juhti viiest ei pea kohtumiste sagedust piisavaks. Kui vaadata töötajate puhul sama küsimust, siis neist 79,1% pidas juhiga kohtumise sagedust piisavaks, millest võib järeldada, et juhtide jaoks on kohtumised olulisemad.

Juhtidelt küsiti ka nende kommunikatsioonikanalite kasutuse kohta (tabel 10). Sarnaselt alluvatele, kasutavad juhid igapäevatoos kõige rohkem e-kirju. Samas on võrreldes alluvatega (95,3% vastajatest) kasutavad juhid vähem telefoni (60%) ning rohkem Skype (vastavalt 88,4% ja 100%). Juhtide igapäevases toos kasutatavatest kommunikatsioonikanalitest paistab silma ka rohkem nõupidamisi, koosolekuid, silmast silma kohtumisi ja ühiseid üritusi. Kiiretes olukordades kasutavad juhid kõige enam Skype, mis on erinev alluvatest, kes eelistavad kiireks kommunikatsiooniks telefoni (100%). Kuivõrd juhtide küsimustikule vastas ainult viis inimest, siis statistiliselt olulisi järeldusi pole võimalik teha.

Tabel 10. Juhtide kommunikatsioonikanalite kasutus

Kommunikatsioonikanalid	Igapäevased töös kasutatavad kommunikatsioonikanalid (%)	Kiiretes olukordades kasutatavad kommunikatsioonikanalid (%)	Mitte kiireloomuliste ülesannete täitmisel kasutatavad kommunikatsioonikanalid (%)
Telefon	60	80	0
E-kiri	100	80	40
Skype	100	100	40
Videokonverents	80	40	80
Koosolekud	60	20	80
Nõupidamised	60	20	60
Silmast silma suhtlemine	60	40	40
Intranet	0	0	40
Ühised võrgukettad	80	0	80
Iganädalane infokiri	40	0	40
Ühised üritused	60	0	60
Muu	0	0	0

Allikas: Autori koostatud

Vastajatel paluti ka hinnata skaalal, kas ja kui rahul on nad nimetatud kommunikatsioonikanalitega. Skaala vahemik oli -3 kuni 3, kus -3 tähendas ei ole üldse rahul ning 3 väga rahul. Vastused on esitatud tabelis 11. Tabelist nähtub, et kõige rohkem ollakse rahul silmast silma suhtlemisega ja ühiste üritustega. Rahul ollakse ka e-kirjade, telefoni ja Skype kasutamisega. Pisut madalamad hinnangud on antud koosolekutele ja nõupidamistele, mida võrreldes töötajatega kasutavad juhid sagedamini. Kõige madalamad hinnangud on antud intranetile kasutamisele, mis võib olla seotud konkreetse asutuse intraneti võimalustega. Võrreldes töötajatega on juhid andnud kõrgemad hinnangud silmas silma suhtlemisele ja ühiste üritustele.

Tabel 11. Juhtide kommunikatsioonikanalitega rahulolu (%)

Skaala vahemik	-3	-2	-1	0	1	2	3
Telefon	–	–	–	–	20	40	40
E-kiri	–	–	–	–	–	80	20
Skype	–	–	–	–	20	20	60
Videokonverents	–	–	–	20	20	20	40
Koosolekud	–	–	–	–	40	20	40
Nõupidamised	–	–	–	–	60	–	40
Silmast silma suhtlemine	–	–	–	–	–	20	80
Intranet	–	20	–	40	20	–	20
Ühised võrgukettad	–	–	–	20	40	20	20
Iganädalane infokiri	–	–	–	40	20	–	40
Ühised üritused	–	–	–	–	20	–	80

Allikas: Autori koostatud

Autor uuris ka juhtide hinnanguid konflikte ja infokättesaadavuse osas alluvatelt. Neli juhti ütlesid, et neil pole viimase 12 kuu jooksul olnud ühtegi konflikti alluvatega ning üks vastaja ütles, et harva. Konfliktide põhjustena toodi esile halba töökorraldust, alluv ei ole olnud kättesaadav, vähest suhtlust ja info kättesaadavus on olnud halb. Tööks vajalik info jõuab juhtideni nende hinnangul hästi ning olukordi, kus tööks vajalik informatsioon ei ole jõudnud nendeni on olnud harva (60%) või üldse mitte (40%). Ka nendes olukordades on juhid toonud esile põhjustena halva infoliikumise, vähese suhtluse ja alluv ei ole olnud kättesaadav. Kuid lisaks on veel nimetatud koosolekute puudumist ja töötajate ülekoormatust.

Autor koostas juhtide küsimustele ka korrelatsioonitabelid, kuid väikese valimi tõttu oli tegemist statistiliselt ebaoluliste näitajatega.

3. ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

Tuginedes teoreetilise ning empiirilisele kirjandusele ning käesoleva bakalaureusetöö raames läbi viidud uuringule, arutletakse järgnevalt olulisemate selgunud tulemuste üle. Uuringu tulemusi analüüsides on oluline silmas pidada, et uuring viidi läbi ülemaailmse tervisekriisi ajal, kus enamik inimesi on suunatud kaugtööd tegema ning ka antud uuringu raames vastuseid andes, võis vastuseid mõjutada inimese subjektiivne hinnang kriisi tõttu kodus töötamisele ja tema toimetulek kriisi oludes.

Esmalt püüdis autor välja selgitada, millised on töötajate hinnangud oma suhetele juhiga ning sellega seotult info kättesaadavusele ja piisavusele kaugtöötamisel. Selgus, et enamik töötajaid hindab oma suhet ülemusega heaks või väga heaks. Tuntakse juhi toetust ning info on nende jaoks kättesaadav. Mõneti madalamad hinnangud, kuid sellegipoolest positiivsed hinnangud, anti juhilt saadud juhiste ja tagasiside osas. Teoreetilistes materjalides on samuti viidatud, et hea kaugjuhtimise võtmeteguriks on suuta läbi kommunikatsioonikanali viia inimesteni tööjuhised ja tagasiside (Snellman, 2014). Seega antud uuringus osalenud organisatsioonis tulevad juhid kaugjuhtimise ülesandega hästi toime. Seda väidet kinnitab veel see, et nii suhetele juhiga kui info kättesaadavusele ja piisavusele anti keskmisest kõrgemad hinnangud. Samas, enamik töötajaid tunneb, et neile edastatakse ka ebaolulist informatsiooni. Informatsiooni paljus, sh ebaolulise informatsiooni, on üks kaugtöötamise eripärasid, mida kinnitavad ka uuringud (Torre & Sarti, 2020). See aga võib omakorda kaugtööl olijate jaoks olulise ja ebaolulise informatsiooni eristamise pikas perspektiivis teha keerulisemaks ning väsitavaks.

Kõrgeid hinnanguid juhi toetusele, suhetele ja kontaktile juhiga võib seostada ka kaugtöö eelistega traditsioonilise kontoritöö ees. Peamiseks eeliseks on peetud töö- ja pereelu ühitamise võimalikkust, mis omakorda tekitab suurema rahulolu oma eluga, kasvatab produktiivsust ja vähendab stressi (Kazekami, 2020). Neid tegureid seostatakse just toetuse olulisuse ja tehnoloogiliste vahenditega rahuloluga, mida ka autori poolt läbi viidud uuring kinnitas. Neid eeliseid on seostatud eelkõige naistega, sest just neil on traditsiooniliselt rohkem kohustusi kodus ning nad on ebavõrdses olukorras tööturul. Autori poolt läbi viidud uuringule vastasid peamiselt

naised, mistõttu võisid olla ka hinnangud juhi toetusele kõrgemad. Lisaks võib seostada kõrgeid hinnanguid juhtidele töötajate autonoomsuse suurenemisega, sest puudub juhivõime pidev järelvalve. Samale järeldusele on jõudnud ka Gajendran ja Harrison (2007), kes viisid läbi metaanalüüsi ning leidsid, et kaugtööl olevad töötajad tunnevad vähem stressi ja tööga suuremat rahuolu, sest töökeskkond on mitteformaalne ning puudub juhi järelvalve.

Autori poolt läbi viidud uuringust selgus, et info vahetamiseks ja tööks vajalike eesmärkide saavutamiseks kasutatakse igapäevases töös kõige sagedamini e-kirju ja telefoni. Esile toodi veel Skype'i, ühiseid võrgukettaid ja videokonverentse. Torre ja Sarti (2020) on oma uuringus nimetanud samu kommunikatsioonivahendeid, kui peamisi kanaleid kaugtöö tingimustes info vahetamiseks. Uuringust selgus, et kaugtööl olevad inimesed käivad väga harva või harva töökaaslastega ühistel üritustel ning ka kohtumised silmast silma on harvad. Samas hinnatakse kõrgelt silmast silma suhtlust. Seda viimast kinnitavad ka varasemad uuringud (Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann, & Van Dick, 2015), mille järgi on kõige populaarsemaks töötamise meetodiks silmast silma suhtlemine. See aga omakorda seab suurema ootuse juhtidele, kes peavad suutma inspireerida ja motiveerida oma meeskonda peamiselt läbi virtuaalse keskkonna (Snellman, 2014). See viitab sellele, et töötajatele on oluline lisaks virtuaalsele suhtlusele ka inimestega füüsiliselt kohtumine. Varasemad uuringud (Contreras, Baykal, & Abid, 2020) on näidanud, et kaugtöö võib viia sotsiaalse või professionaalse isolatsioonini, sest puudub kohene võimalus muret jagada või probleeme läbi arutada. Seetõttu võib pikaajaliselt kaugtööd tehes töötaja motivatsioon ja töö kvaliteet langeda. Autori poolt läbi viidud uuringu raames ei küsitud töötajatelt, kui kaua on nad kaugtööd teinud, kuid kaugtöö ja inimese tunnetus sotsiaalsest isolatsioonist ning selle mõjust motivatsioonile võiks olla edasiseks uurimiseks huvitav teema püstitus.

Uuringust selgus, et vastajad andsid enamikele kommunikatsioonikanalitele kõrged hinnangud. Teadusallikates (Braun, Hernandez Bark, Kirchner, Stegmann, & Van Dick, 2015) on kirjeldatud, et kommunikatsioonivahend peab sõltuma kommunikatsiooni eesmärgist. Seega võib järeldada, et nii töötajad kui juhid oskavad valida lähtuvalt ülesandest sobivaid vahendeid. See aga omakorda tähendab, et nii juhid kui töötajad tunnevad end virtuaalses keskkonnas mugavalt ja oskavad orienteeruda tehnoloogilistes kommunikatsioonivahendites. Snellman (2014) uuringust selgus, et virtuaalsed meeskonnad on ka palju avatumad uutele teadmistele ja uutele kommunikatsioonivahenditele, et teha tööd kiiremini ja tõhusamalt. Teoreetilises materjalides on

toodud esile ka juhi tehnoloogiliste oskuste vajalikkus edukaks meeskonna juhtimiseks kaugtöö tingimustes. Autori poolt läbi viidud uuringus osalenud organisatsioonis on juhtidel head e- oskused ning oskus arendada ja teetada ka alluvate e-oskusi.

Kaugtööl olevad inimesed kohtuvad oma juhiga peamiselt kord kuus või harvem selgus uuringust. Kuid ligi viiendiku vastajate hinnangul ei ole see nende jaoks piisav. Samas need, kes tundsid, et juhiga kohtumise sagedus on piisav, andsid ka kõrgemad hinnangud juhi toetusele ja tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavusele. Teoreetiliste materjalide põhjal võib öelda, et juhi toetus on seotud töötaja produktiivsuse, rahulolu ja väiksema stressiga (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Juhiga kohtumise küsimus võis olla mõjutatud koroonakriisist, sest küsitlus viidi läbi ajal, mil riigis kehtis hädaolukord ning töötajad olid kohustatud viibima kodudes.

Uuringu põhjal selgus, et enamikel vastajatest ei ole oma juhiga konflikte või neid on ette tulnud väga harva. Selles võib järeldada, et juhid tulevad hästi toime oma alluvatega suhtlemisel, tajudes nende ootusi ja säilitades meeskonnas usalduse ka läbi virtuaalse maailma. Usaldus, teadmiste juhtimine ja ühise arusaamise tekitamine on kaugjuhtimise üheks suurimaks väljakutseks (Raisinghani, et al., 2010). Seda saavutatakse läbi efektiivse kommunikatsiooni, mis omakorda mängib rolli töötajate motivatsiooni säilitamisel ja töö produktiivsuses. Vastajad, kes ütlesid, et neil on olnud juhiga konflikte nimetasid peamise põhjusena halva info liikumise ning vähese suhtlemise, mis omakorda kinnitab suhtlemise olulisust kaugtöös.

Uuringus küsitleti eraldi ka juhte, samas statistiliselt olulisi järeldusi polnud võimalik selle põhjal teha, sest juhtide küsimustikule vastas vaid viis inimest. Tulemustest selgus, et kõik juhid peavad suhteid oma alluvatega headeks või väga headeks, kuid sooviksid alluvatega kohtuda sagedamini. Lisaks andsid juhid ka kõrgemad hinnangud silmast silma suhtlemisele ja ühistele üritustele. Autor seostab seda sellega, et juhtidele on seoses kaugjuhtimisega seatud kõrgemad ootused täita traditsioonilisi juhtimisprotsesse lisaks kaugjuhtimisega seotud eripäradele (nt e-oskuste arendamine), kuid vähete kohtumiste tõttu võivad nad töötajatelt saada vähem tagasisidet. Lisaks võib teadusallikate põhjal olla kaugtööl ja kaugjuhtimisel ka negatiivne mõju, sest see võib viia ületöötamise ja ülekoormuseni (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Kahjuks uuringu piiratud mahu tõttu polnud võimalik autoril uurida juhtide hinnanguid oma töökoormusele ja töötajate poolt saadud tagasisidele, kuid see võiks olla edasisteks uurimusteks huvitav lähtekoht.

Saadud tulemust põhjal soovitab autor pakkuda ka edaspidi töötajatele kaugtöö võimalusi, sest töötajad on sellega rahul, neil esineb juhtidega väga vähe konflikte ning nad tunnevad oma juhivoolset toetust. Samas tuleb arvestada, et füüsiliste kohtumiste soov on paljudele töötajatele ja juhtidele oluline ning seetõttu ei saa organisatsioon toimida ainult kaugtöö vormis. On tähtis, et meeskondadel oleks võimalik ka silmast silma kohtumisi korraldada. Samas, kui kohtumine pole võimalik (nt kriisi tõttu), siis peaks soodustama selliste kommunikatsioonivahendite kasutamist, mis on kõige sarnasemad füüsilise kohtumisega, näiteks videokonverentsid ja videokõned kasutades kaamerat.

Kaugjuhtimise oluliseks võtmekohaks on õige kommunikatsioonikanali kasutamine, et töötaja ei oleks ülekoormatud ebaolulise infomatsiooniga ning, et info liiguks õigeaegselt ja täpselt töötajani. Seetõttu on oluline arendada juhtides ja töötajates tehnoloogia kasutamise oskusi ning pakkuda võimalusel uusi ja efektiivsemaid meetodeid kaugtööks.

Rohkem tähelepanu tuleks pöörata juhtide heaolule ja toimetulekule, kelle meeskond töötab distantisilt, sest neile on pandud kõrgendatud ootused. Samas tulevad juhid oma ülesannetega kaugtööl väga hästi toime, sest töötajate hinnangud nende toele ja nendepoolsele info liikumisele on väga kõrged. Tihedamad füüsilised kohtumised ja meeskonna üritused võiksid neid hinnanguid parandada veelgi.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärk oli välja selgitada kaugtööl olevate juhtide ja töötajate hinnangud info kättesaadavusele ja piisavusele, nende kommunikatsioonikanalite kasutamise kogemused ja eelistused kaugtöös ning see, kuidas mõjub kaugjuhtimine töötaja ja juhi suhtele. Teooriale tuginedes püstitas autor kolm uurimisküsimust:

1. Millised on töötajate ja juhtide hinnangud info kättesaadavusele ja piisavusele kaugtöötamise tingimustes?
2. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutatakse igapäevaseks tööalaseks kommunikatsiooniks?
3. Kuidas mõjub kaugjuhtimine töötaja ja juhi omavahelisele suhtele?

Teema on oluline, sest organisatsioonid üle maailma on üha rohkem hakanud kasutama kaugtöö võimalusi, et inimesed saaksid töötada endale sobivas kohas ja ajal. Seda enam, et aina rohkem omavahelist suhtlemist nii tööalast kui väljaspool seda on liikunud virtuaalmaailma. Tehnoloogia areng on muutnud distantsilt töötamise võimalikuks ning inimeste oskused kommunikatsioonivahendites orienteeruda ja neid efektiivselt kasutada üha paremaks. Ülemaailmse tervisekriisi tõttu on suur osa töötajatest pidanud töötama kaugtööl ja see on normaliseerinud veelgi enam kaugtöötamist.

Autori poolt läbi viidud uuringu tulemuste analüüsist selgus, et kaugtööl olevad töötajad tunnevad, et info on neile kättesaadav ja neil on töö tegemiseks piisavalt vajalikku informatsiooni. Juhid saavad töötajate toetamise, tööd soosiva keskkonna loomisel, informatsiooni liigutamise ja töötajatega suhtlemisega väga hästi hakkama kaugjuhtides oma meeskonda. Kõige rohkem kasutatakse omavaheliseks kommunikatsiooniks kaugtööl e-kirju, telefoni, videokonverentse ja Skype'i. Samas hinnatakse kõrgelt füüsilisi kohtumisi ja ühiseid üritusi, seda eriti juhtide poolt. Töötajad hindavad oma juhtide toetust kõrgelt ning tunnevad, et neil on juhiga hea kontakt. Konflikte tuleb juhtidel ja töötajatel ette harva või üldse mitte. Probleeme tekitab eelkõige suhtlemise vähesus ja halb info liikumine.

Läbiviidud uuringu tulemustele tuginedes soovib autor jätkata töötajatele kaugtöö võimaldamisega, kuid on oluline säilitada võimalus füüsilisteks kohtumisteks. Tuleb soodustada tehnoloogia kasutamist ja uute lahenduste õpetamist, et tõhustada info liikumist ja vähendada ebaolulise infomatsiooni jagamist. Rohkem tähelepanu tuleb pöörata juhtidele heaolule, kes juhivad oma meeskonda distantsilt.

Autor leiab, et käesolev teema on huvitav ning pakub küllaldaselt väljakutseid edaspidisteks uuringutest. Eraldi uuring tasuks teha juhtide hinnangutest ja kogemustest kaugjuhtimisega ning kaugtöö pikaajalistest mõjudest töötaja rahulolule tööga.

SUMMARY

THE IMPACT OF DISTANT MANAGEMENT ON RELATIONS BETWEEN EMPLOYEES AND MANAGERS

Marilyn Ojang

The aim of the Bachelor's thesis is to find out how distant management in an organisation works, which means of communication are used for distant management and the impact distant management has on relations between employees and managers. In recent years company culture and ways of working have changed significantly. As a result of people's greater mobility and technological advancement, distant working and distant management have become a part of today's job management.

The topic is important as organisations all over the world have started to use teleworking more and enable employees to work where and when it is more suitable for them. Especially, as an increasing extent of communication, both work-related and personal, has moved into virtual environment. Technological advancement has enabled teleworking and distant management, while people's ability to embrace technology and use it effectively has improved also. Due to the worldwide health crisis, a large proportion of employees have had to switch to distant working. This has normalized remote working even more.

The author's hypothesis was that less personal contact with one's manager could cause lack of information, misunderstanding and conflicts, all of which would not be experienced when the manager and employees met face to face every day.

The author aimed to find out managers' and employees' assessment of the accessibility and sufficiency of information, their experience and preferences on using different means of communication for distant working and how distant working influences the relations between employees and managers. Based on the theory, the author put three questions to be researched:

1. What is the employees' and managers' evaluation of the accessibility and sufficiency of information in the conditions of distant working?
2. Which means of communication are used for everyday work-related communication?
3. What is the impact of distant management on relations between employees and managers?

The thesis is separated into three chapters, which in turn are divided into subchapters. In the first chapter the author gives a theoretical overview of the essence of distant working, management, the roles of managers and employees and different possibilities of communicating. The theoretical part of the thesis is based on a variety of Estonian and English literature and internet sources. In the second chapter, the author presents an overview of the empirical survey, the methodical description of the research, the results of the survey and the analysis. The survey was carried out among the employees and managers of an institution of the public sector by using two quantitative questionnaires. Both target groups were given separate questionnaires. This is why the sample consisted of 43 employees and 5 managers. The results were analysed using Microsoft Excel and the data analysis program SPSS. In the final part the author draws conclusions based on the results of the research and puts forward proposals to enhance distant management in an organisation.

The survey carried out by the author indicates that in the conditions of distant working, employees assess the information they need for doing their work as accessible and sufficient, managers support their employees efficiently, create favourable working conditions, forward information and communicate with their employees. In terms of means of communication, e-letters, the telephone, video conferences and the Skype are the ones which are used most often. In addition, meeting one's manager face to face and social events are also considered important, especially by managers. Employees value the support they get from their manager and feel that the contact between them and their manager is good. Conflicts are very rare or do not occur at all. Problems are caused mainly because of too little communication and insufficiency in forwarding information.

The main proposal which the author puts forward is that enabling employees to do distant working should be continued, but it is important to retain the possibility of meeting the manager face to face. Usage of technology and teaching new solutions should be encouraged in order to enhance

forwarding information and reduce distributing irrelevant information. More attention should be paid to the well-being of managers who work in the conditions of distant management.

The author finds that the topic of distant working is interesting and challenging enough for further research. A special survey on managers' assessment and experience in distant management and the long-term impacts of distant working on employees' job satisfaction should be carried out.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). *The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes*. Essen: Global Labor Organization (GLO).
- Bentley, K., & Yoong, P. (10. 01 2000. a.). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 1k 346-356.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficien. *Journal of Business Communication*, 48, 186-206. doi:http://dx.doi.org/10.1177/0021943610397270
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2015). Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50-81.
- Böll, S., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2014). *Telework and the Nature of Work: An Assessment of Different Aspects of Work and The Role of Technology*. Tel Aviv: Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL).
- Chung, H. (2018). *Future of work and flexible working in Estonia: the case of employee-friendly flexibility*. Reader in Sociology and Social Policy, University of Kent. Tallinn: Arenguseire Keskus.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11.
- Darics, E. (2017). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. doi:https://doi.org/10.1177/2329488416685068
- Ernst Kossek, E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family eVectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347–367.

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524 –1541. Allikas: <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>
- Golden, T. D. (18. 07 2012. a.). Applying technology to work: toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 241-250.
- Green, D. D., & Roberts, G. E. (2010). Personnel Implications of Public Sector Virtual Organizations. *Public Personnel Management*, 47-57.
- Hazak, A. (2017). Better not to ask your employees to come to work? Issues in R&D work efficiency. *TUTECON Research BriefNo.RB-2017/10*, 2-6.
- Kallaste, E., & Jaakson, K. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides*. Centar, Eesti Rakendusuringute Keskus.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2).
- Kidron, A. (2006). *Ärijuhtimise psühholoogia*. Mondo.
- Kraft, M. H. (2019). How to lead with digital media effectively? A literature-based analysis of media in an E-leadership context. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(4).
- Krusell, S., Rosenblad, Y., Michelson, L., Kutsekoda, S., Lambing, M., & Kommunikatsiooniministeerium, M.-j. (2020). *Eesti tööturg täna ja homme 2019-2027. Uuringu lühiaruanne*. SA Kutsekoda.
- Kurki, M., Rantala, S., & Rauhala, T. (2003). *Tietoyhteiskunnassa yhä suurempi osa työn tekijöistä tekee tietotyötä, i.e. työtä, joka ei välttämättä ole aikaan ja paikkaan sidottua*. Etätyötutkimus Pirkanmaalla 2003. eGap -projektin osaraportti.
- Kurkina, A. (2017). *Sisekommunikatsiooni probleemid ettevõttes X (Bakalaureusetöö)*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. lk 53-67.
- Kuuler, H. (2020). *Kaugtöö kui motivaator tööandja valimisel. (Magistritöö)*. Tartu: Eesti Maaülikool.
- 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.

- Mihhailova, G., Öun, K., & Türk, K. (13. September 2011. a.). Virtual work usage and challenges in different service sector branches. *Baltic Journal of Management*, lk 342-356.
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357. doi:<https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Nydegger, R., & Nydegger, L. (2010). Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal of Business & Economics Research*, 69-82.
- Olson-Buchanan, J., Rechner, P. L., Sanchez, R. J., & Schmidtke, J. M. (July 2007. a.). Utilizing virtual teams in a management principles course. *Education and Training*, 49(5), 408-423. doi:10.1108/00400910710762968
- Pöllumäe, S. (2003). *Kaugtöö rakendamine riigi ja kohaliku omavalitsuse asutustes. (Magistritöö)*. Tallinn: Tallina Tehnikaülikool.
- Raisinghani, M., Arora, A., Baylor, E., Brown-Philips, S., Coleman, C., & Craig, K. (2010). Virtual Project Management of Globally Outsourced IT Projects. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 1-7.
- Roop, R. (01. 02 2019. a.). Ka riigitööd saab teha kaugtööna.
- Savolainen, T. (2014). Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *Journal of Global Business Issues*, 45-46.
- Siimon, A., & Türk, K. (2003). *Juhtimine. Põhimõisted ja seosed*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Snellman, C. L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
- Statistikaamet. (2015). *Statistikaamet*. Allikas: Statistikaamet: <https://vana.stat.ee/30708>
- Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*, 11, 2753. doi:10.3389/fpsyg.2020.554253
- Trivedi, A., & Desai, D. (2012). *A Review of Literature on E-Leadership*. Shri Chimanbhai Patel Institutes, Ahmedabad. Working Paper No. CPI/MBA/2012/0004.
- Türk, K., & Siimon, A. (2004). *Juhtimine. Teoreetilised alused*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Van Wart, M. (2015). Evaluating Transformational Leaders: The Challenging Case of Eric Shinseki and the U.S. Department of Veterans Affairs. *Public Administration Review*, 75(5), 760-769. doi:<https://doi.org/10.1111/puar.12393>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>

Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik töötajale

Hea vastaja.

Minu nimi on Marilin Ojang, olen Tallinna Tehnikaülikooli halduskorralduse eriala bakalaureuseõppe üliõpilane, oma lõputöös uurin töötajate koemusi ja hoiakuid, mis on seotud kaugjuhtimisega.

Palun Teil vastata lühikesele küsimustikule, milleks kulub Teil umbes 10 minutit. Palun andke oma hinnang küsimustikus esitatud väidetele antud skaala järgi, vastavalt Teie arvamusele ja seisukohale. Kõik vastused on anonüümsed ja saadud andmeid kasutatakse ainult bakalaureusetöö kirjutamise jaoks.

Suur tänu.

Palun vastake järgmistele küsimustele:

1. Küsimus üldise info kohta

Teie tööstaaž organisatsioonis:
• kuni 1 aasta
• 1-5 aastat
• 6-10 aastat
• üle 10 aasta

2. Suhtlemine otsese juhiga

Palun anna oma hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus:

1 – ei nõustu üldse	2 – pigem ei nõustu	3 – ei nõustu osaliselt
4 – nõustun osaliselt	5 – pigem nõustun	6 – nõustun täielikult

2.1. Tunnen, et mul on head suhted minu otsese juhiga	1	2	3	4	5	6
2.2. Saan oma otseselt juhilt piisavalt juhiseid tööga seotud probleemide lahendamiseks	1	2	3	4	5	6
2.3. Tunnen, et minu otsene juht arvestab minu arvamusega	1	2	3	4	5	6
2.4. Tunnen, et mul on otsese juhiga head suhted ja kontakt	1	2	3	4	5	6
2.5. Saan oma otseselt juhilt piisavalt infot tehtud töö kohta	1	2	3	4	5	6

3. Töö sooritamiseks vajaliku info kättesaadavus

Palun anna oma hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus:

1 – ei nõustu üldse	2 – pigem ei nõustu	3 – ei nõustu osaliselt
4 – nõustun osaliselt	5 – pigem nõustun	6 – nõustun täielikult

3.1. Vajalik info on kiiresti ja lihtsasti kättesaadav	1	2	3	4	5	6
3.2. Tööjuhendid on minu jaoks selged	1	2	3	4	5	6
3.3. Olen piisavalt varustatud töö sooritamiseks vajaliku infoga	1	2	3	4	5	6
3.4. Saan piisavalt infot oma töötulemuste ja tööalase arengu kohta	1	2	3	4	5	6
3.5. Mulle ei edastata ebaolulist informatsiooni	1	2	3	4	5	6

4. Kommunikatsioonikanalite kasutus

Palun vastake järgmistele küsimustele

4.1. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate igapäevaselt tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks? (Võib olla rohkem, kui üks vastus):

- Telefon
- E-kiri
- Skype
- Videokonverents
- Koosolekud
- Nõupidamised
- Silmast silma suhtlemine
- Intranet
- Ühised võrgukettad
- Iganädalane infokiri
- Ühised üritused
- Muu _____

4.2. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks kiiretes olukordades? (Võib olla rohkem, kui üks vastus):

- Telefon
- E-kiri

- Skype
- Videokonverents
- Koosolekud
- Nõupidamised
- Silmast silma suhtlemine
- Intranet
- Ühised võrgukettad
- Iganädalane infokiri
- Ühised üritused
- Muu _____

4.3. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate kui tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks on vaja kasutada pikemat perioodi? (Võib olla rohkem, kui üks vastus):

- Telefon
- E-kiri
- Skype
- Videokonverents
- Koosolekud
- Nõupidamised
- Silmast silma suhtlemine
- Intranet
- Ühised võrgukettad
- Iganädalane infokiri
- Ühised üritused
- Muu _____

4.4. Palun anna enda hinnang järgnevatele kommunikatsioonikanalite kasutamise sagedustele.

Palun märki 7-punkti skaalal, milline on kasutamise sagedus, kus:

1 – üldse mitte	2 – väga harva	3 – harva	4 – mõnikord
5 – sageli	6 – iga päev	7 – kogu aeg	

Telefon	1	2	3	4	5	6	7
E-kiri	1	2	3	4	5	6	7
Skype	1	2	3	4	5	6	7
Videokonverents	1	2	3	4	5	6	7
Koosolek	1	2	3	4	5	6	7
Nõupidamised	1	2	3	4	5	6	7
Silmast silma suhtlemine	1	2	3	4	5	6	7
Intranet	1	2	3	4	5	6	7
Ühised võrgukettad	1	2	3	4	5	6	7
Iganädalane infokiri	1	2	3	4	5	6	7
Ühised üritused	1	2	3	4	5	6	7

4.5. Palun hinda, kui rahul oled järgnevate kommunikatsioonikanalite kasutamisega skaalal.

Kus -3 tähendab „üldse mitte“ ja +3 tähendab „väga rahul“

	ÜLDSE MITTE				VÄGA RAHUL		
Telefon	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
E-kiri	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Skype	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Videokonverents	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Koosolek	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Nõupidamised	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Silamst silma suhtlemine	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Intranet	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Ühised võrgukettad	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Iganädalane infokiri	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Ühised üritused	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

4.6. Kui tihti kohtute silmast silma oma otsese juhiga?

- Kord kuu jooksul
- Kord nädalas
- Paar korda nädalas
- Praktiliselt iga päev
- Harvem

4.7. Kas see on Teie jaoks piisav?

- Jah
- Ei

5. Töösuhted

Järgmised küsimused puudutavad Teie töösuhteid.

5.1. Kui sageli on Teil viimase 12 kuu jooksul olnud otsese juhiga konflikte, mille tõttu on suhted ja töötamine olnud häiritud?

- Pidevalt
- Sageli
- Harva
- Üldse mitte

5.2. Mis on olnud konfliktide põhjuseks?

- Halb info liikumine
- Halb info kättesaadavus
- Vastuvõetud otsused ei jõua minuni

- Juht ei ole kättesaadav
- Vähene suhtlemine
- Halb töökorraldus
- Koosolekute puudumine
- Nõupidamiste puudmine
- Halvad suhted
- Muu _____

5.3. Kui sageli on Teil viimase 12 kuu jooksul olnud olukordi, et tööks vajalik informatsioon ei ole jõudnud Teieni või jõudis hiline misega, mille tõttu on töötamine olnud häiritud?

- Pidevalt
- Sageli
- Harva
- Üldse mitte

5.4. Mis on olnud nende olukordade peamiseks põhjuseks?

- Halb info liikumine
- Halb info kättesaadavus
- Vastuvõetud otsused ei jõua minuni
- Juht ei ole kättesaadav
- Vähene suhtlemine
- Halb töökorraldus
- Koosolekute puudumine
- Nõupidamiste puudmine
- Halvad suhted
- Muu _____

Lisa 2. Küsimustik juhtidele

Hea vastaja.

Minu nimi on Marilin Ojang, olen Tallinna Tehnikaülikooli halduskorralduse eriala bakalaureuseõppe üliõpilane, oma lõputöös uurin töötajate koemusi ja hoiakuid, mis on seotud kaugjuhtimisega.

Palun Teil vastata lühikesele küsimustikule, milleks kulub Teil umbes 10 minutit. Palun andke oma hinnang küsimustikus esitatud väidetele antud skaala järgi, vastavalt Teie arvamusele ja seisukohale. Kõik vastused on anonüümsed ja saadud andmeid kasutatakse ainult bakalaureusetöö kirjutamise jaoks.

Suur tänu.

Palun vastake järgmistele küsimustele:

1. Küsimus üldise info kohta

Teie tööstaaž organisatsioonis:
• kuni 1 aasta
• 1-5 aastat
• 6-10 aastat
• üle 10 aasta

2. Suhtlemine alluvatega

Palun anna oma hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus:

1 – ei nõustu üldse	2 – pigem ei nõustu	3 – ei nõustu osaliselt
4 – nõustun osaliselt	5 – pigem nõustun	6 – nõustun täielikult

2.1. Tunnen, et alluvad on vastuvõtlikud minu ettepanekutele, kriitikale ja tagasisidele	1	2	3	4	5	6
2.2. Saan oma allumatelt tagasisidet neile saadetud informatsiooni kohta	1	2	3	4	5	6
2.3. Saan oma allumatelt alati vajaliku info, mida nendelt vajan	1	2	3	4	5	6
2.4. Tunnen, et mul on alluvatega head suhted ja kontakt	1	2	3	4	5	6
2.5. Usaldan oma hajusmeeskonna liikmeid täielikult	1	2	3	4	5	6

3. Kommunikatsioonikanalite kasutus

Palun vastake järgmistele küsimustele

3.1. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate igapäevaselt tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks? (Võib olla rohkem, kui üks vastus):

- Telefon
- E-kiri
- Skype
- Videokonverents
- Koosolekud
- Nõupidamised
- Silmast silma suhtlemine
- Intranet
- Ühised võrgukettad
- Iganädalane infokiri
- Ühised üritused
- Muu _____

3.2. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks kiiretes olukordades? (Võib olla rohkem, kui üks vastus):

- Telefon
- E-kiri
- Skype
- Videokonverents
- Koosolekud
- Nõupidamised
- Silmast silma suhtlemine
- Intranet
- Ühised võrgukettad
- Iganädalane infokiri
- Ühised üritused
- Muu _____

3.3. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate kui tööga seotud informatsiooni saamiseks ja edastamiseks on vaja kasutada pikemat perioodi? (Võib olla rohkem, kui üks vastus):

- Telefon
- E-kiri
- Skype
- Videokonverents
- Koosolekud
- Nõupidamised

- Silmast silma suhtlemine
- Intranet
- Ühised võrgukettad
- Iganädalane infokiri
- Ühised üritused
- Muu _____

3.4. Palun anna enda hinnang järgnevatele kommunikatsioonikanalite kasutamise sagedustele.

Palun märgi 7-punkti skaalal, milline on kasutamise sagedus, kus:

1 – üldse mitte	2 – väga harva	3 – harva	4 – mõnikord
5 – sageli	6 – iga päev	7 – kogu aeg	

Telefon	1	2	3	4	5	6	7
E-kiri	1	2	3	4	5	6	7
Skype	1	2	3	4	5	6	7
Videokonverents	1	2	3	4	5	6	7
Koosolek	1	2	3	4	5	6	7
Nõupidamised	1	2	3	4	5	6	7
Silmast silma suhtlemine	1	2	3	4	5	6	7
Intranet	1	2	3	4	5	6	7
Ühised võrgukettad	1	2	3	4	5	6	7
Iganädalane infokiri	1	2	3	4	5	6	7
Ühised üritused	1	2	3	4	5	6	7

3.5. Palun hinda, kui rahul oled järgnevate kommunikatsioonikanalite kasutamisega skaalal.

Kus -3 tähendab „üldse mitte“ ja +3 tähendab „väga rahul“

	ÜLDSE MITTE				VÄGA RAHUL		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Telefon	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
E-kiri	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Skype	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Videokonverents	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Koosolek	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Nõupidamised	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Silmast silma suhtlemine	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Intranet	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Ühised võrgukettad	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Iganädalane infokiri	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Ühised üritused	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

3.6. Kui tihti kohtute silmast silma oma alluvaga?

- Kord kuu jooksul

- Kord nädalas
- Paar korda nädalas
- Praktiliselt iga päev
- Harvem

3.7. Kas see on Teie jaoks piisav?

- Jah
- Ei

4. Töösuhted

Järgmised küsimused puudutavad Teie töösuhteid.

4.1. Kui sageli on Teil viimase 12 kuu jooksul olnud alluvaga konflikte, mille tõttu on suhted ja töötamine olnud häiritud?

- Pidevalt
- Sageli
- Harva
- Üldse mitte

4.2. Mis on olnud konfliktide põhjuseks?

- Halb info liikumine
- Halb info kättesaadavaus
- Vastuvõetud otsused ei jõua minuni
- Alluv ei ole kättesaadav
- Vähene suhtlemine
- Halb töökorraldus
- Koosolekute puudumine
- Nõupidamiste puudmine
- Halvad suhted
- Muu _____

4.3. Kui sageli on Teil viimase 12 kuu jooksul olnud olukordi, et tööks vajalik informatsioon ei ole jõudnud Teieni või jõudis hilinemisega, mille tõttu on töötamine olnud häiritud?

- Pidevalt
- Sageli
- Harva
- Üldse mitte

4.4. Mis on olnud nende olukordade peamiseks põhjuseks?

- Halb info liikumine
- Halb info kättesaadavaus

- Vastuvõetud otsused ei jõua minuni
- Alluv ei ole kättesaadav
- Vähene suhtlemine
- Halb töökorraldus
- Koosolekute puudumine
- Nõupidamiste puudmine
- Halvad suhted
- Muu _____

Lisa 3. ANOVA testi tulemused info piisavuse võrdluses

Skaalad	Informatsiooni puudus grupid	p	m	F	
Juhi toetus	1	2	0,59	4,27	4,42
		3	0,23		
	2	1	0,59	5,02	
		3	0,13		
	3	1	0,23	5,51	
		2	0,13		
Info kättesaadavus	1	2	0,17	3,40	10,04
		3	0,05		
	2	1	0,17	4,51	
		3	0,26		
	3	1	0,05	4,98	
		2	0,26		

Olulisus $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

* Paksendatult on esile toodud tulemused, mis vastavad $p < 0,05$ väärtustele.

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina _____ Marilin Ojang _____ (autori nimi)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
_____ Kaugjuhtimise mõju töötaja ja juhi suhtele _____,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Liina Randmann _____,
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.