

V/BEs

VIRTUAALSE MEESKONNATÖÖ PÄDEVUSTE MUDEL

2021



Erasmus+

Projekt on saanud rahastust Euroopa Komisjoni Erasmus+ programmist. Publikatsiooni sisu kajastab autori seisukohti ja Euroopa Komisjon ei vastuta selles sisalduva teabe kasutamise eest.

SISUKORD

3	0. SISSEJUHATUS
4	1. UURIMISMEETODID
5	2. TULEMUSED
5	2.1. JUHTIMINE
7	2.2. KOMMUNIKATSIOON
9	2.3. TEHNOLOOGIA
10	2.4. ENESEJUHTIMINE
12	2.5. KOOSTÖÖ
14	3. KOKKUVÕTE PEAMISTEST LEIDUDEST
16	4. KASUTATUD KIRJANDUS



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU
I POSLOVNU EKONOMIJU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK
DEPARTMENT OF ECONOMICS
AND BUSINESS



Institut de Haute Formation aux Politiques Communautaires



0. Sissejuhatus

"VIBES" projekti eesmärk: arendada virtuaalse meeskonnatöö pädevusi, et toetada organisatsioone muutuvus töömaailmas.

Virtuaalse meeskonnatöö pädevused on saamaks nn. hügieenifaktoriks tänapäevases töömaailmas. Virtuaalsetes ja hübriidvormis töötavates meeskondades esinevad erinevad väljakutsed, ning nende lahendamiseks ei piisa enam tavapäraestest meeskonnatöö pädevustest.

Käesoleva projekti lõppeesmärk on luua virtuaalse meeskonnatöö kursus, mida saavad kasutada haridusasutused ja organisatsioonid oma töötajate pädevuste tõstmiseks. Projekti teises faasis tuvastati virtuaalse meeskonnatöö pädevused, mille alusel kursust luua. Käesolev raport esitab saadud tulemusi virtuaalse meeskonnatöö pädevuste osas.



UURINGU EESMÄRK

Tuvastada virtuaalse meeskonnatöö pädevused



UURINGU MEETOD

33 süvaintervjuud kogunud virtuaalmeeskondade juhtidega seitsmest Euroopa riigist: Horvaatia, Eesti, Soome, Itaalia, Hispaania, Saksamaa ja Šveits.



PEAMISED TULEMUSED

Andmete analüüsi käigus tuvastati viis peamist väljakutset virtuaalses meeskonnatöös, ning nendega seotud pädevused: koostöö, kommunikatsioon, tehnoloogia, enesejuhtimine, meeskonna juhtimine.



PARTNERID

University of Dubrovnik, Estonian Business School, LAB University of Applied Sciences, Targa Töö Ühing, Ekonomiska I Trgovačka Škola, IHF, Faculty of Applied Sciences of Grissons

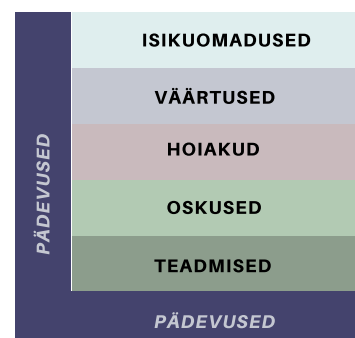
1. Uurimismeetodid

1.1. UURIMISKÜSIMUSED JA DEFINITSIOONID

Peamised uurimisküsimused:

- 1) Millised väljakutsed esinevad virtuaalses meeskonnatöös?
- 2) Millised pädevused aitavad eelmainitud väljakutseid ületada?

Pädevused on antud uuringus käsitletud kui kogum isikuomadustest, väärtustest, hoiakutest, teadmistest ja oskustest.



Pädevuste defineerimisel tuginesime Delamare'i ja kolleegide definitsioonile, mis kirjeldab pädevusi kui: "rida omavahel setud teadmisi, oskusi, ja hoiakuid". Andmete analüüsi käigus selgus vajadus lisada antud definitsioonis välja toodud omadustele (teadmised, oskused ja hoiakud) ka väärtused ja isikuomadused, kuna nendest rääkisid mitmed intervjueritavad.

Virtuaalsed meeskonnad defineerisime antud uuringus, kui meeskonnad, kes oma igapäevatöös tuginevad IKT-le, et viia ellu organisatsiooni eesmärgid (Hertel, Geister, & Konradt, 2005; Berry, 2011; Krumm et al., 2016). Siinkohal on oluline välja tuua, et ainuüksi IKT kasutus ei tee meeskonda virtuaalseks, kuna IKT on osa kõigi teadmistöötajate igapäevatööst. Meeskonnad on virtuaalsed juhul, kui nende sõltuvus IKT-st tõuseb, kuna neil ei ole võimalik enam nii tihti näost-näku kohtuda.

1.2. Andmete kogumine ja valimi moodustamise põhimõtted

Uurimus viidi läbi kasutades kvalitatiivseid uurimismeetodeid, ehk viies läbi poolstruktureeritud süvaintervjuusid. Intervjuud viidi läbi seitsmes Euroopa riigis: Horvaatia, Eesti, Soome, Itaalia, Hispaania, Saksamaa, Šveits.

Intervjuud viidi läbi perioodil Juuni - August 2021 kasutades poolstruktureeritud intervjuu kava (vt. lisa 1)

Valim koosnes 33-st individist, kes oma igapäevatöös puutuvad kokku virtuaalsete meeskondade juhtimise või mehitemisega. Mõningad näited vastajate rollidest: HR juht, nõukogu liige, CEO, juhtimise arengutreener, osakonnajuhataja, jne.

Virtuaalne meeskonnatöö mängis olulist rolli vastanute igapäevatöös. Me valisime vastajaid hoolikalt, jälgides, et tegu oleks selliste organisatsioonide esindajatega, kus virtuaalne meeskonnatöö on igapäevatöö oluline osa - mitte ei koosne aeg-ajal tehtavatest kodukontori päevadest.

1.3. ANDMETE ANALÜÜS

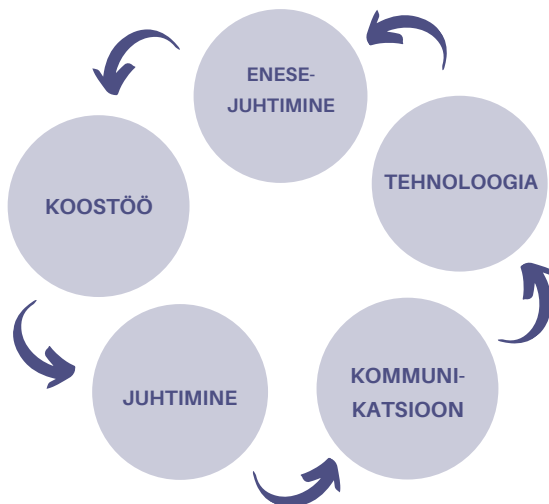
Andmed analüüsiti kasutades temaatilist analüüsi meetodit. Selle käigus tuvastati kõigepealt suuremad teemakategooriad, ning järgmises etapis vaadati detailsemalt, millised punktid antud kategooriate alla sobivad. Esimese sammuna tuvastasime väljakutsed, ning seejärel pädevused, mis aitavad antud väljakutseid ületada.

Analüüsi protseesis lähtusime Brown and Clarke (2006) soovituslikest sammudest:

- admetega tutvumine
- andmete lugemine ja esialgsete koodide loomine
- teemade kaardistamine
- teemade ülevaatus ja vajadusel lisa-teemade lisamine
- teemade nimetamine
- raporti koostamine

2. Tulemused

Andmete analüüs tõi välja mitmeid erinevaid väljakutseid, mis on seotud virtuaalse meeskonnatööga, näiteks: meeskonnatunde loomine ja hoidmine, hea tööõhkkonna loomine, efektiivne infovahetus, töö-ja eraelu tasakaalu hoidmine, jpt. Peale hoolikat analüüsi jagati väljakutsed viide kategooriasse: koostöö, juhtimine, enesejuhtimine, tehnoloogia ja kommunikatsioon (vt joonis 1 allpool).



Joonis 1 - Viis peamist väljakutset, mis seotud virtuaalse meeskonnatööga

Järgnevas osas vaatlemegi lähemalt antud väljakutseid ja nendega seotud pädevusi.

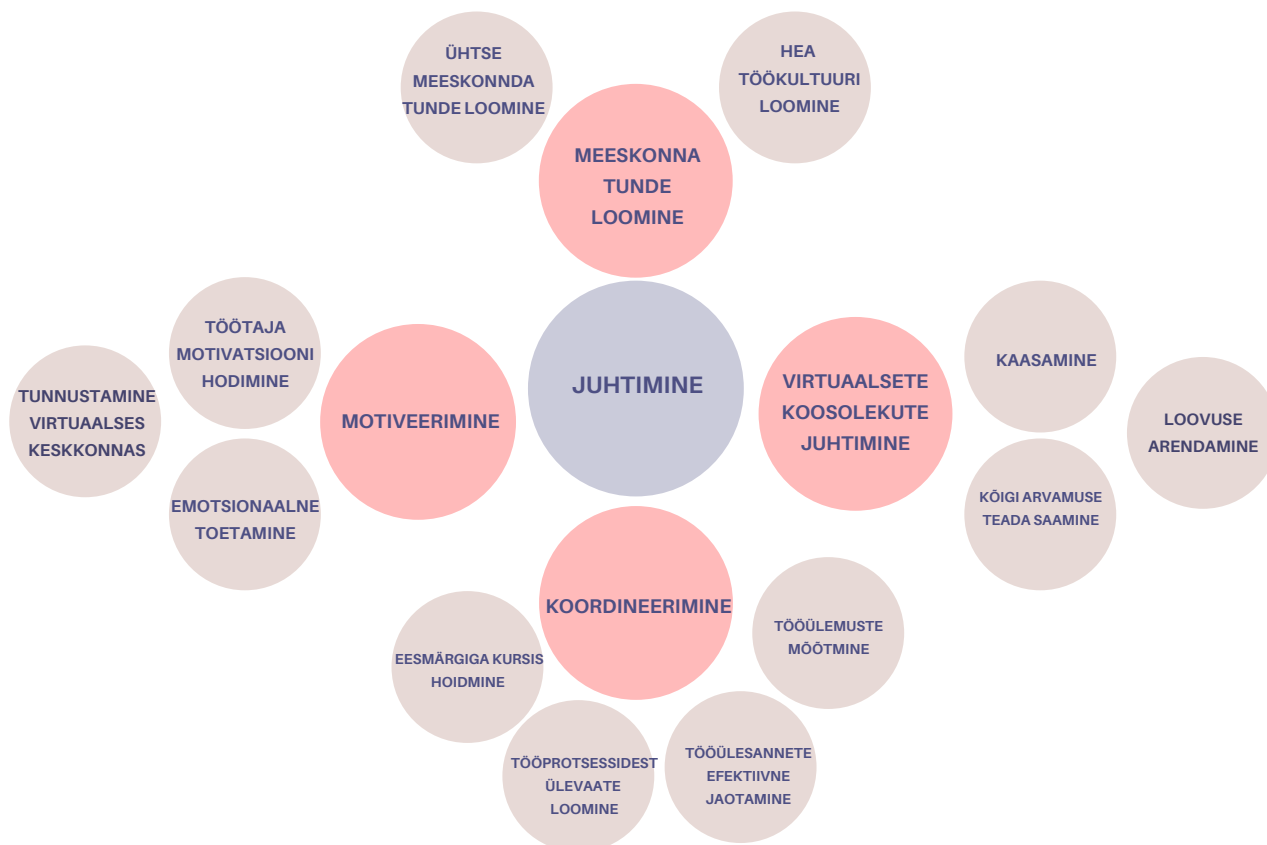
2.1. Juhtimine

2.1.1. VÄLJAKUTSED, MIS SEOTUD JUHTIMISEGA

Juhtimisega seotud väljakutsed saab uuringutulemuste alusel jagada nelja gruppi:

- **Koordineerimine**- Igapäevase töö reguleerimine on virtuaalmeeskondades keerukam. Väljakutseteks on eesmärkide seadmine, mõõdetavate ülesannete andmine, rollide jagamine ja vastutuste jagamine nii, et kõik sellest ühtemoodi aru saaks. Ühtlasi on keeruline luua ja hoida ülevaadet sellest, kui kaugel keegi oma tööjärjega on.
- **Motiveerimine**- Virtuaalmeeskondade juhid töid välja, et keeruline on omada samaaegset ülevaadet nii sellest, kuidas nende meeskonnaliikmetel tööalaselt läheb, kui ka sellest, kuidas neil läheb emotsionaalselt. „Punaste lipukeste“ tabamine on keeruline, kui töötajaid ei näe. Samuti on keerulisem pakkuda töötajatele vajalikku vaimset tuge. Keerukas on ka märgata töötajate pingutusi ning head tööd ja neid selle eest esile tõsta.
- **Virtuaalkoosolekute juhtimine**- Kuna virtuaalkeskonnas on erinevaid tähelepanu häirivaid tegureid rohkem, siis on keerukam lugeda meeskonnakaaslaste kehakeelt ja tagada, et kõik oleksid kaasatud. Samuti leiti, et virtuaalkeskonnas on keerulisem läbi viia loovülesandeid ja ajurünnakuid, ning jälgida, et kõigi arvamus oleks kuulnud.
- **Meeskondade loomine**- Meeskonnatunde loomine ja toetava ning hea koostööga töökultuuri loomine on ilma näost-näku kohtumisteta keeruline.

Järgnev joonis (2) võtab ülevaatlilikult kokku juhtimisega seotud väljakutsed



Joonis 2 - väljakutsed, mis seotud juhtimisega

2.1.2. VIRTUAALSE MEESKONNA JUHTIMISPÄDEVUSED

Uuringutulemused näitasid, et efektiivse enesejuhtimisega virtuaalmeeskondadel on mitmeid ühiseid isikuomadusi, väärtusi, hoiakuid, teadmisi ning oskusi.

Virtuaalmeeskondade juhid peavad olema tõeliselt huvitatud sellest, kuidas nende töötajatel läheb. Tähelepanelikkus ja empaatilisus aitavad ületada füüsilist distantsi ning luua usalduslikku suhet meeskonnaliikmetega.

Tabel 1- virtuaalse meeskonnatööga seotud juhtimispädevused

Pädevused	Virtuaalse meeskonna juht
Isikuomadused On...	tähelepanelik ja empaatiline.
Väärtused Väärtustab...	(tehnoloogilist) innovatsiooni, meeskonnatööd, paindlikkust, töötajate heaolu.
Hoiakud Meeldib...	kaasata töötajaid, anda tagasisidet, toetada teisi, jaga isiklike kogemusi (ka ebaõnnestumisi), katsetada ja proovide uusi töötamise viise.
Oskused Suudab...	tuvastada ohukohad koostöös, juhtida virtuaalseid koosolekuid (sh ette valmistada, modereerida, ja teostada jätkutegevused), kasutada mentorluse ja kootsimise tööriistu, luua koostöise töökeskkonna, luua infrastruktuuri, mis toetab virtuaalset koostööd, viia läbi virtuaalseid ajurünnakuid/loovat tööd.
Teadmised Teab...	mis on virtuaalse meeskonnatöö väljakutsed ja parimad praktikad, kuidas luua virtuaalmeeskonna koostöö kokkuleppeid, kuidas jagada rolle ja seada selgelt mõõdetavaid eesmärgi, parimaid praktikaid juhtimisteooriatest ja tööriistadest; kuidas organiseerida efektiivselt teadmuse jagamist virtuaalmeeskonnas, kuidas ära tunda erinevad inimtüübid ja osata neid virtuaalselt juhtida, mis on organisatsiooni/meeskonnakultuuri arendamise „ehituskiivid“.

Uuringutulemuste põhjal saab anda soovitusi virtuaalmeeskondade juhtidele:

- Väärtustada töötajate heaolu ning vajadusel pakkuda tuge.
- Tõhusate virtuaalsete meeskondade loomiseks peaksid juhid ise eelkõige väärtustama meeskonnatööd, paindlikkust ning töötajate autonoomsust.
- Kaasata meeskonnaliikmeid arutlustesse ja otsustusprotsessidesse (näiteks eesmärgistamise).
- Vana kooli juhtimistehnikad kipuvad virtuaalses keskkonnas ebaõnnestuma. Üliolulised on mõõdetavad eesmärgid ning alt üles lähenemine. Alt üles juhtimise praktikad suurendavad töötajate motivatsiooni ja tahet end ise juhtida.
- Virtuaalses meeskonnatöös tuleb anda töötajatele rohkem vabadust.
- Oluline on juhi oskus ning valmisolek anda ja vastu võtta konstruktiivset tagasisidet. Kasuks tuleb mentorluse ja kootsimise tööriistade kasutamise oskus.
- Oluline on koostöö ja infovahendamise infrastruktuuri loomine, ning õigete tööriistade valimine kommunikatsiooniks, info vahetuseks ja loominguks ülesanneteks (näiteks ajurünnakuteks ja koosolekuteks).

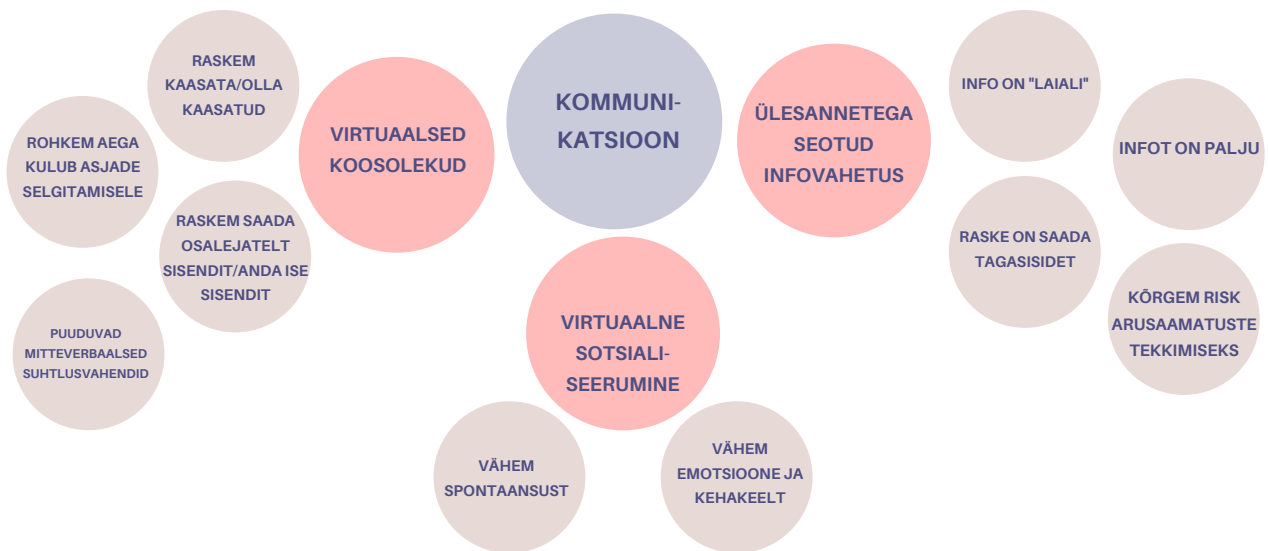


2.2. Kommunikatsioon

2.2.1. VÄLJAKUTSED, MIS SEOTUD KOMMUNIKATSIOONIGA

Kuigi kommunikatsioon on osa koostööst, tulid kommunikatsiooniga seotud väljakutsed nii tugevalt esile, et tekkis vajadus käsitleda antud teemat eraldi. Kommunikatsiooniga seotud väljakutsed saab jagada kolme kategooriasse:

- **Ülesannetega seotud kommunikatsiooni ja info vahetamist** peeti uuringutulemuste kohaselt virtuaalmeeskondades keeruliseks. Suhtlemise teevad keeruliseks info paljusus ning kiirete küsimuste küsimise piiratus. See omakorda võib põhjustada arusaamatusi ja tootlikkuse langust, ning halvimal juhul viia konfliktideni.
- **Virtuaalsetel meeskonna koosolekutel osalemine** on vastajate hinnangul palju keerukam võrreldes traditsiooniliste koosolekutega. Esiteks puuduvad sellistel koosolekutel mitteverbaalsed vihjed ning rääkida tuleb vaheldumisi, mis muudavad koosolekud pikemaks ja raskemini mõistetavaks. Samuti on keerulisem kaasata teisi meeskonna liikmeid arutellu ning jälgida, et kõik saaksid koosolekul sõna. Tihti juhtub nii, et mõned meeskonnaliikmed ei ütle koosoleku vältel sõnagi, ning teised (jutukamad) räägivad kogu aja täis. Lisaks on keeruline hoida fookust, kuna samal ajal on lahti e-mailid, muud projektid, jne.
- **Sotsialiseerumine** - intervjuud näitasid, et virtuaalne kommunikatsioon kipub olema palju rohkem ülesannetele suunatud ja sotsialiseerumiseks on vähem aega ning võimalusi. Suhtlemiseks tuleb eelnevalt aeg kokku leppida, see vähendab omakorda suhtluse spontaansust.



Joonis 3- kommunikatsiooniga seotud väljakutsed

2.2.2. VIRTUAALSE KOMMUNIKATSIOONIGA SEOTUD PÄDEVUSED

Andmete analüüs tõi välja järgmised virtuaalse meeskonnatöoga seotud pädevused kommunikatsiooni vallas (vt tabel 2).

Tabel 2 - pädevused, mis seotud virtuaalse kommunikatsiooniga

Pädevused	Virtuaalne suhtleja
Isikuomadused On...	avatud ja proaktiivne, paindlik, tolerantne, omab sotsiaalset intelligentsi.
Väärtused Väärtustab...	selget ja avatud suhtlust, teiste inimeste aega, eesmärke, võimalusi, jne
Hoiakud Meeldib....	jagada infot avatult, võtta initsiatiivi, jagada oma mõtteid teistele, kuulata teiste inimeste mõtteid, kasuta koosolekute ajal videot.
Oskused Suudab...	ette valmistada, modereerida ja dokumenteerida virtuaalseid koosolekuid, rääkida kordamööda, kasutada IKT vahendeid, küsida peegeldavaid ja täpsustavaid küsimusi, argumenteerida selgelt, kuulata tähelepanelikult, analüüsida infot kriitiliselt.
Teadmised Teab....	mis on plussid ja miinused erinevatel suhtlemise meetoditel (sünkroonne versus asünkroonne, kirjalik versus suuline) ja kanalitel (e-mail, versus Slack), virtuaalsete kohtumiste parimaid praktikaid (video kasutamise olulisus, jne), erinevate IKT vahendite baasfunktsioone.

Tulemuste põhjal võib anda virtuaalse meeskonna liikmetele ja juhtidele järgmisi soovitusi, et edendada virtuaalset kommunikatsiooni:

- Ole avatud, paindlik ja tolerantne erinevate inimeste, ideede kui ka IKT vahendite ja ette tulevate olukordade osas.
- Ole valmis jagama ausalt ja avatult oma mõtteid (ka murekohti), sest virtuaalses keskkonnas on teistel praktiliselt võimatu märgata, kui sul on elus keeruline hetk, oled magamata/väsinud või sul on kuhjunud liiga palju tööd.
- Ole valmis kuulama teiste inimeste kogemusi, mõtteid, ideid.
- Küsi julgelt täpsustavaid küsimusi, et vältida topelt-tööd.
- Ole uudishimulik proovimaks järgi uusi kommunikatsiooni meetodeid ja tööriistu.
- Kasuta alati võimalused koosolekul videot, see on võimas tööriist, mis aitab sind teistele mõistetavaks teha, kui ka sul endal teisi paremini mõista.



2.3. Tehnoloogia

2.3.1. TEHNOLOOGIAGA SEOTUD VÄLJAKUTSED

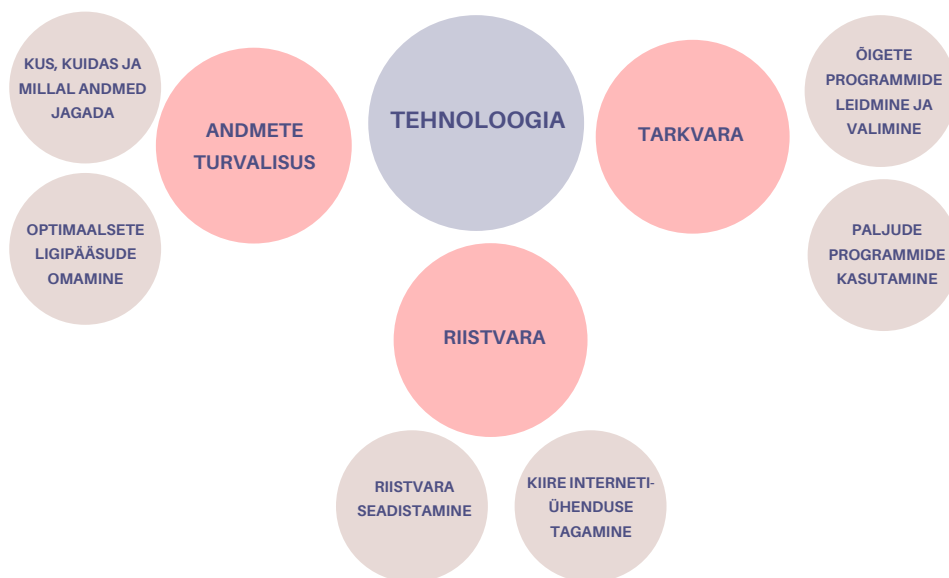
Andmete analüüs töö välja kolm peamist tehnoloogiaga seotud väljakutset:

Turvalisus: WIFI kasutamine avalikes kohtades on potentsiaalne turvarisk, samuti võib virtuaalsetel koosolekutel osalemine avalikes kohtades tuua kaasa andmete lekkimise. Teisalt võivad liiga ranged turvameetmed hakata pidurdama töö efektiivsust - näiteks, kui kliendiga kohtumisel kontorist väljas ei ole võimalik ligi pääseda vajalikele andmetele.

Riistvara: virtuaalsed meeskonnaliikmed töötavad tihti omaette, mis jätab nad ilma võimalusest kiiresti kolleegidelt küsida, kuidas üht või teist töövahendit kasutada - näiteks kuidas ühendada juhtmevabasid kõrvaklappe arvutiga. Lisaks võib olla väljakutse leida sobivaid töökohti (piisavalt vaiksed, kiire internetiühendusega, jne).

Tarkvara: Ülsannete täitmiseks sobilike programmide leidmine võib olla keeruline, kuna võimalusi on väga palju. Samuti toob virtuaalne meeskonnatöö kaasa vajaduse ennast rohkemate programmidega kurssi viia.

Nii riistvara kui tarkvaraga võib ette tulla igasugu ootamatuid tõrkeid ja olukordi, mis võivad seotud plaanid riski alla seada. Ja seda ka hoolimata põhjalikust ettevalmistusest.



Joonis 4 - väljakutsed, mis on seotud tehnoloogiaga

2.3.2. TEHNOLOOGIAGA SEOTUD PÄDEVUSED

Andmete analüüsi põhjal selgusid järgnevad pädevused, mis seotud virtuaalse meeskonnatöoga.

Tabel 3- tehnoloogiaga seotud pädevused

Pädevused	Tehniliselt pädev virtuaalne meeskonnatöötaja
Isikuomadused On...	loominguline, uudishimulik, ei pelga ootamatuid väljakutseid.
Väärtused Väärtustab...	tehnoloogilist innovatsiooni.
Hoiakud Meeldib...	katsetada uusi tehnoloogiaid (nii riistvara, kui tarkvara) ja uusi lahendusi erinevatele probleemidele.
Oskused Suudab...	kasutada igapäevaseid meeskonnatöoga seotud tarkvaralisi lahendusi (Slack, MS Teams, Zoom, Miro jne), kasutada riistvara (Bluetoothiga ühenduvad vahendid jms) ja esitlusrakendusi (PowerPoint, video ja audio), lahendada probleeme loovalt.
Teadmised Teab...	e-etiketti, digitaalse hügieeni põhimõtteid, küberturvalisusega seotud parimaid praktikaid ning organisatsiooni reegleid andmete turvalisuse tagamiseks.

Virtuaalmeeskondade liikmed peavad olema eelkõige avatud uutele tehnoloogiatele, väärtustama (tehnoloogilist) innovatsiooni ning olema huvitatud uute (IKT) lahenduste kasutamisest.

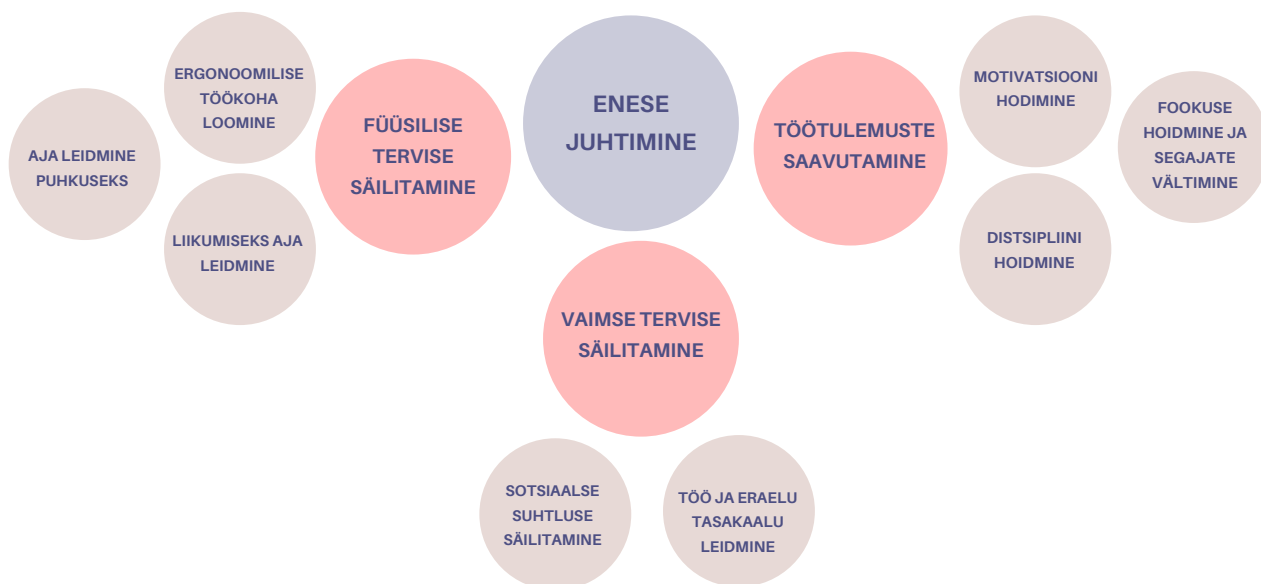
2.4. Enesejuhtimine

2.4.1. ENESEJUHTIMISEGA SEOTUD VÄLJAKUTSED

Enesejuhtimisega seotud väljakutsed saab jagada kolmeks:

- Füüsilise tervisega seotud riskid - kodukontor ei pruugi olla ergonoomiline. Suurenenud töökoormuse tõttu võib töötja viibida liialt palju ekraani taga ning liikuda vähem füüsiliselt.

- Vaimse tervisega seotud väljakutsed – Läbipõlemise riski suurendavad nii töö- ja vabaaja vaheliste piiride hägustumine virtuaalmeeskondades kui ka töötamine isolatsioonis. Samuti on juhtidel kehvem ülevaade töötajate töökoormusest ning seetõttu võivad nad töötaja üle koormata. Kaug-koostöö nõuab rohkem koosolekuid ning ka see võib viia ülekoormuseni ja ületunnitööni.
- Motivatsiooni, distsipliini ja keskendumise säilitamine on virtuaalmeeskondades keerulisem, sest segavaid tegureid ning konkureerivaid tegevusi rohkem.



Joonis 5 - väljakutsed, mis seotud enesejuhtimisega

2.4.2. ENESEJUHTIMISEGA SEOTUD PÄDEVUSED

Enesejuhtimisega seotud pädevused on koondatud järgnevasse tabelisse:

Tabel 4- pädevused, mis seotud enesejuhtimisega

Pädevused	Efektivselt ennast juhtiv virtuaalse meeskonna liige
Isikuomadused On...	vastutustundlik, sihikindel, distsiplineeritud, organiseeritud, enesekindel, avatud uuele, loominguline, hakkaja, tolerantne.
Väärtused Väärtustab...	paindlikkust, autonoomiat, elukestvat õpet.
Hoiakud Meeldib...	võtta initsiatiivi ja vastutust, vastu võtta otsuseid, testida ja proovida uusi tööviise, tehnoloogiaid, kombineerida paindlikult too- ja eraelu (nt kodukontoris video kasutamine), olla osa muutustest.
Oskused Suudab...	lahendada loovalt probleeme, õppida iseseisvalt, prioriteete seada, kohaneda muutustega, juhtida aega efektiivselt, planeerida ja sealhulgas seada mõõdetavaid ja saavutatavaid eesmärke, analüüsida kriitiliselt infot, hoida fookust.
Teadmised Teab...	mis on peamised väljakutsed virtuaalses meeskonnatöös, miks on oluline hoolitseda oma vaimse ja füüsilise tervise eest.

Virtuaalse meeskonnatöö puhul on suurimaks pähkliks hea töö-eraelu tasakaalu ledmine. Ligne kohusetundlikkus töö võib viia läbipõlemiseni. Seega on oluline olla vastutustundlik ka oma tervise osas.

Kokkuvõtlikult võib anda virtuaalse meeskonna liikmetele ja juhtidele järgmisi soovitusi:

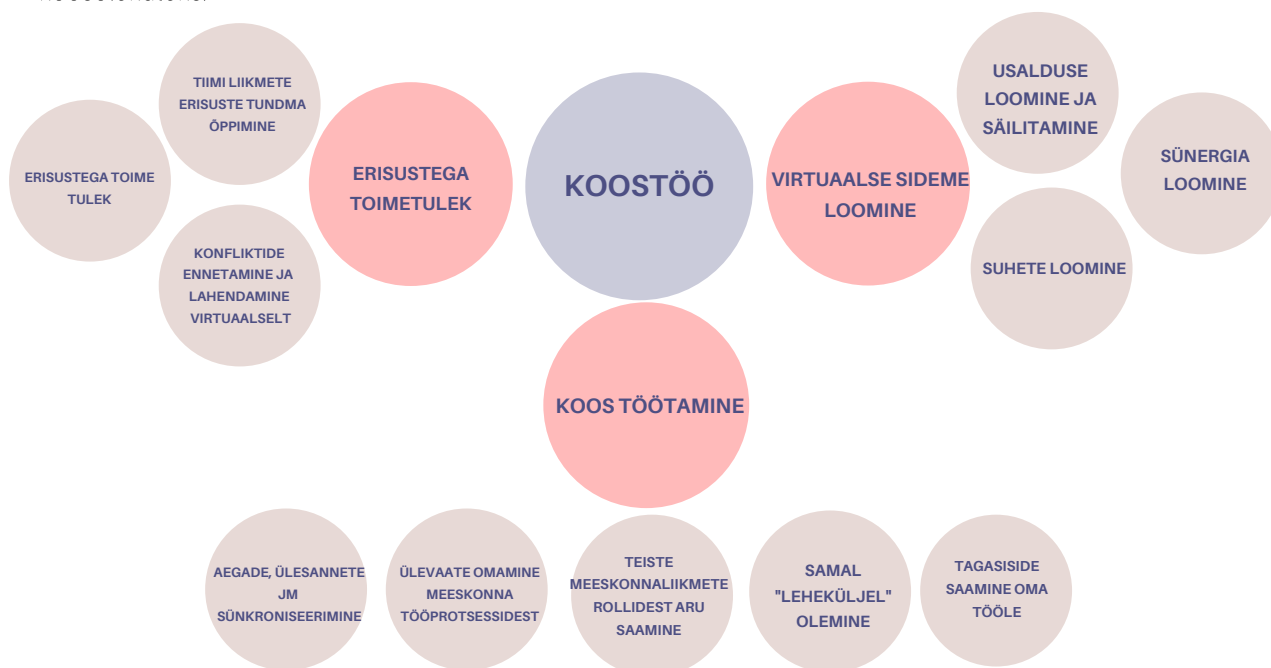
- Virtuaalses meeskonnatöös tuleb kasuks olla distsiplineeritud, sihikindel ning järjekindel nii töö, kui ka terviseiga seotdu teemade lõikes.
- Stressi aitab vältida mõtteviis, et kõike õpitakse üks kord. Ehk, kui kohe esimesel korral välja ei tule, siis see on täiesti okei.
- Kui endal saab taip otsa, siis küsi teistelt abi. Virtuaalses keskkonnas ei näe teised, et sul on raske/keeruline ja seega ei tea kolleegid sulle abi pakkuda.
- Uuri kolleegidelt millised (ajajuhtimise) praktikad on neile kõige rohkem kasuks tulnud kaugtööl.

2.5 Koostöö

2.5.1. KOOSTÖÖGA SEOTUD VÄLJAKUTSED

Koostööga seotud väljakutsed saab jagada kolmeks:

- **Toimetulek mitmekesisusega**- Virtuaalmeeskonnad on sageli palju mitmekesisemad ja rahvusvahelisemad kui traditsioonilised meeskonnad. Kuid isegi sama kultuurilise koosseisuga meeskondades on sageli meeskonnaliikmete tööstiilid väga erinevad ja see võib muuta teineteise mõistmise ja üksteisega kohanemise keeruliseks. Samuti on virtuaalmeeskondades mitmekesisusega toimetulek keerulisem, sest kontaktid meeskonnakaaslastega on palju lühemad ja tööülesannetele suunatumad. Erinevused tööstiilides, kultuurides jne võivad põhjustada arusaamatusi ja viia lausa konfliktideni, mida on virtuaalses keskkonnas palju raskem lahendada.
- **Virtuaalsete sidemete loomine**- Virtuaalkeskkonnas on meeskonda kuulumine abstraktsem kui traditsioonilistes. Seetõttu võivad inimesed tunda vähem kuuluvust ning kergemini kaotada oma motivatsiooni ja entusiasmi meeskonnatöösse panustamiseks.
- **Virtuaalselt koos töötamine**- Virtuaalkeskkond toetab paremini individuaalsete ühesannete kallal töötamist. Koos töötamise korral on selline töökorraldus keerulisem ja toob kaasa rohkelt väljakutseid. Näiteks on raskem omada ülevaadet, mida teised inimesed teevad. Ülevaate puudumine võib viia selleni, et tehakse topelt-tööd. Samuti on keeruline luua ja säilitada usaldust. Samuti on keeruline jagada infot - tihti on info laiali mitmes kohas, esineb liiga palju või liiga vähe infot. Lisaks on keerukam mõista enda ja teiste rolli meeskonnas ning saada aru, kas inimesed on „samal lainel“. Ka kiire tagasiside saamine on virtuaalkeskkonnas keerulisem, nagu ka tööürituste sünkroniseerimine, leidmaks ühiseid aegu näiteks koosolekuteks.



Joonis 6 - virtuaalse meeskonnatöoga seotud väljakutsed

2.5.2. VIRTUAALSE KOOSTÖÖGA SEOTUD PÄDEVUSED

Virtuaalse meeskonnatöö pädevused võib jagada kahte alamgruppi: a) koostööga seotud pädevused ning b) mitmekesisusega seotud pädevused. Kokkuvõtte pädevustest mõlemas alamkategorias leiab allolevast tabelist.

Tabel 5 - virtuaalse koostööga seotud pädevused

Pädevused	Koostöine virtuaalse meeskonna liige...	Mitmekesisusega hakkama saav virtuaalse meeskonna liige...
Isikuomadused On...	avatud ja väljapoole suhtleja.	tolerantne.
Väärtused Väärtustab...	meeskonnatööd, struktureeritust, tagasiside andmist ja saamist, eetilist käitumisviisi.	kultuuride erinevusi, erinevaid arvamusi ja kogemusi.
Hoiakud Meeldib...	luua uusi suhteid, katsetada uusi koostöö viise, aidata kolleege, kasutada IKT vahendeid koostöö sujuvamaks muutmiseks, luua uusi suhteid ja olla osa meeskonnast.	õppida tundma uusi kultuure ja inimesi.
Oskused Suudab...	kasutada IKT vahendeid virtuaalseks koostööks, suhete loomiseks, ajurünnakuteks, koostöö koordineerimiseks ja info haldamiseks, anda ja vastu võtta tagasisidet.	suhelda ja teha koostööd rahvusvahelises/mitmekesisises meeskonnas, küsida täpsustavaid küsimusi.
Teadmised Teab...	kuidas me töötame meeskonnana (meeskonna koostöö kokkulepped), kuidas agiilsed protsessid toimivad, kuidas luua ja toetada loovaid protsesse.	peamiseid väljakutseid, mis mitmekesine töökeskkond kaasa toob, kultuuridevahelise kommunikatsiooni praimaid praktikaid.

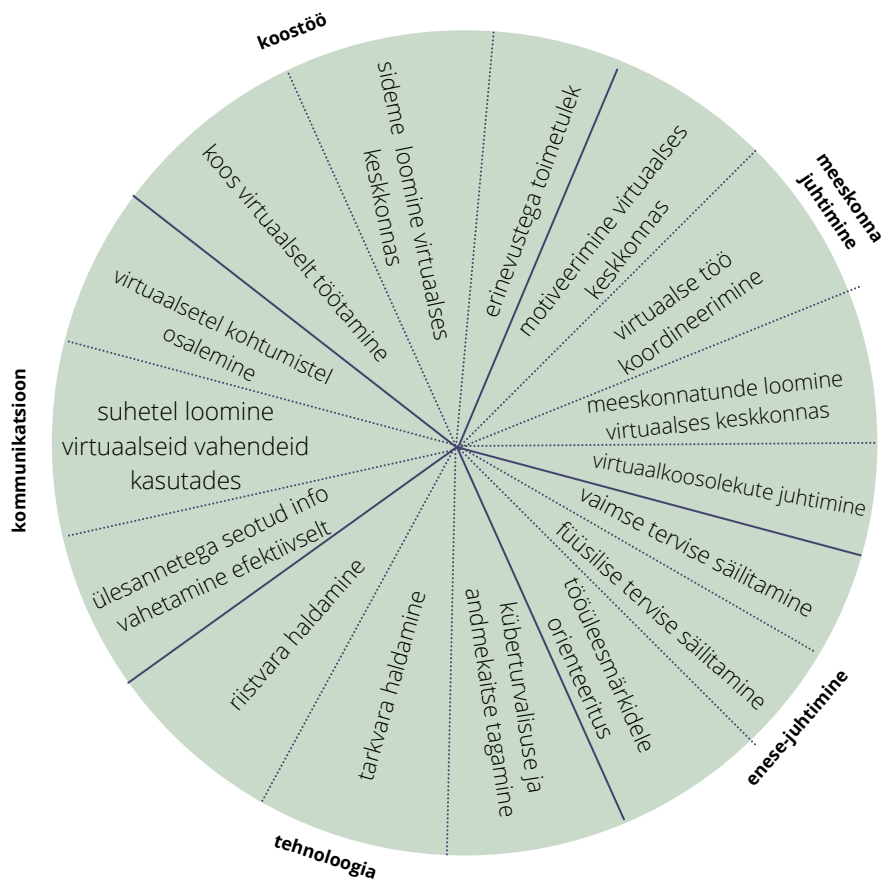
Ennekõike peaksid virtuaalse meeskonna liikmed olema tolerantset ja avatud uute ideede, väärtuste ja tööstiilide suhtes, ning väärtustama meeskonnatööd. Teadmiste poolelt on abiks, kui virtuaalmeeskonna liikmetel on baasteadmised tänapäevastest agiilsetest tööprotsessidest ja mitmekesisest meeskonnatöö peamistest väljakutsetest. Ühtlasi on abiks, kui virtuaalse meeskonna liikmetele meeldib struktuurselt ja korrastatult infot vahetada ja talletada - et ka teised vajaliku info kiirelt üles leiaks. Samuti tuleb kasuks avatud suhtlemisviis, kus julgelt jagatakse oma ideid, kõhklusi ja kahtlusi ja küsitakse vajadusel täpsustavaid küsimusi.

3. Tulemuste kokkuvõte

Kokkuvõttelikult võib öelda, et virtuaalne meeskonnatöö eeldab selle liikmetelt palju kõrgemat juhtimisoskust, sest sellises keskkonnas on vaja olla endale juht. Enesejuhtimine hõlmab lisaks enesedistsipliinile ka seda, et tuleb ise tagada, et oleksid olemas vajalikud töövahendid, internetiühendus, jm. Samuti tuleb hoida fookuses puhkamist ja piisavat kehalist aktiivsust. Lisaks tuleb virtuaalses meeskonnas senisest enam ja teadlikult pöörata tähelepanu suhete loomisele. Seega on oluline leida tasakaal iseseisvuse (võtan ise vastu ostuseid) ja meeskonnale orienteerituse vahel (küsin abi, pean nõu, jne). Kokkuvõtte virtuaalse meeskonnatöö pädevustest leiab jooniselt 7 ja tabelist 6 lk 15-16.

Tabel 6 - kokkuvõttev tabel virtuaalse meeskonnatöö pädevustest

EFEKTIIVNE VIRTUAALSE MEESKONNA LIIGE	
ON...	tähelepanelik, empaatiline, väljapoole suhtleja, proaktiivne, paindlik, sotsiaalselt intelligentne, loominguiline, vastutustundlik, uudishimulik, sihikindel, avatud meelega, organiseeritud, distsiplineeritud, enesekindel, hakkaja, tolerantne.
VÄÄRTUSTAB ...	tehnoloogilist innovatsiooni, meeskonnatööd, paindlikust, töötaja k.a. enda heaolu ja tervist, avatud ja selget kommunikatsiooni, teiste inimeste aega ja arvamusi, elukestvat õpet, paindlikkust, autonoomiat, struktuurset lähenemist, tagasiside andmist ja saamist, eetikat, kultuuride jm. vahelisi erinevusi.
MEELDIB...	kaasata kolleege arutellu ja otsustusprotsessidesse, anda ja vastu võtta tagasisidet, jagada isiklikke kogemusi, katsetada ja proovida uusi asju, jagada avatult informatsiooni ja oma mõtteid/ideid, kuulda teiste inimeste mõtteid, olla kaasatud tegevustesse, kasutada videot, proovida uusi tehnoloogiaid, võtta initsiatiivi ja vastutust, teha iseseisvalt otsuseid, kombineerida töö- ja eraelu, olla osa muutustest, õppida tundma uusi inimesi/kultuure, avastada uusi koos töötamise viise,
SUUDAB...	tuvastada ja märgata ohukohti koostöös, juhtida virtuaalseid koosolekuid (ettevalmistamine, modereerimine ja jätkutegevused), oskavad anda ja vastu võtta tagasisidet, kasutada mentorluse ja kootsimise tööriistu, luua koostöist õhkkonda, luua efektiivset infovahetuse starteegiat, rääkida korda-mööda, küsida täpsustavaid küsimusi, argumenteerida, kuulata tähelepanelikult, analüüsida infot kriitiliselt, kasutada IKT vahendeid koostöök, suhete loomiseks, ajurünnakuteks, jne., märgata ohukohti koostöös, lahendada probleeme loovalt, õppida iseseisvalt, prioriteete seada, juhtida oma aega efektiivselt, kohaneda muutustega, kasutada presentatsiooni tööriistu (powerpoint, video, audio, jne), planeerida sh. seada mõõdetavaid ja saavutatavaid eesmärke, hoida fookust, suhelda efektiivselt rahvuvahelises/mitmekesisises seltskonnas (näiteks küsida täpsustavaid küsimusi).
TEAB...	mis on peamised väljakutsed ja parimad praktikad virtuaalses meeskonnatöös, kuidas luua ja järgida virtuaalse koostöö kokkuleppeid, kuidas jagada rolle ja vastutusalasid selgelt (kasutades alt-ülles meetodit), muutuste juhtimise põhilisi teooriaid ja tööriistu; kuidas luua efektiivne infovahetuse strateegia virtuaalses meeskonnas, kuidas toetada uusi meeskonnaliikmeid virtuaalses keskkonnas, mis on psühholoogiline turvalisus ja kuidas seda saavutada/hoida, millised on erinevad inimtüübid ja kuidas nendega arvestada/toime tulla, mis on hea koostöökultuuri peamise alustalad, erinevate suhtlusviiside plussid ja miinused (sünkroniseeritud versus asünkroniseeritud, e-mail versus Slack), virtuaalsete kohtumiste parimaid praktikaid, erinevate IKT vahendite baasfunktsioone, e-etiketti, organisatsiooni andmekaitse reegleid, baastedmisi küberturvalisusest, mentaalse ja füüsilise tervise olulisust, kaugtöö väljakutseid ja parimaid praktikaid, koostöö kokkuleppeid (antud meeskonnas), agiilse tööprotsessi alustalasid, kuidas luua ja toetada loovaid protsesse virtuaalses keskkonnas, erisustega toimetuleku peamised väljakutsed ja praktikad.



Joonis 7 - Tulemuslikuks meeskondlikuks virtuaaltöökohast vajalikud pädevused ja alapädevused.

4. Kasutatud kirjandus

Delamare, F., Deist, L., & Stringfellow, E. (2005). Typology of knowledge, skills, and competences: clarification of the concept and prototype. Jonathan Winterton Research Report Elaborated on Behalf of Cedefop / Thessaloniki, January.

Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness in virtual teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. Journal of Business Communication.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. Managing virtual teams: A review of current empirical research. February 2016.

Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. Human Performance, 29 (2), 123-142.



Rohkem infot projekti kohta:

<https://www.virtualskills.eu/>

**või võttes ühendust projekti Eesti poolse
esindajaga: info@smartwork.ee.**

