

# Kuidas hoida üleväl virtuaalsete tiimide moraali?



2020

Raamat on valminud ühisloome dokumendina, mille loomisesse on panustanud erinevad Eesti eksperdid. Raamatu loomises kaasalõõnud ekspertide tutvustused on välja toodud lk 23-26. Raamatu idee autor ja peatoimetaja on Helo Tamme. Raamatu kujunduse on loonud värbamisagentuur Level up.



# Sisukord

Kuidas hoida üleval virtuaalsete tiimide moraali?	1
Stiili ja teemapäevad	3
Mängud ja väljakutsed	4
Kommunikatsioon	8
10 nõuannet juhtidele kaugtöö tõhusaks korraldamiseks	10
Vaimse tervise toetamine	12
Vaimse tervise hoidmine virtuaalses töökeskkonnas – tööpsühholoogi vaade	14
Muud teemad	17
Erinevad tegevused, millega Salv-is meeskonna moraali üleval hoitakse	20
Ühisloome dokumendi koostajate tutvustus	23



## Kuidas hoida üleval virtuaalsete tiimide moraali?



2020. aasta märtsikuu pani globaalses mõistes enamuse tööandjaid praktiliselt üle öö ootamatusse olukorda – riiklikud karantiinid, liikumispiirangud jmt taoline, mis sundis otsima uusi töötamise ja töö tegemise viise. Kus võimalik, suunati inimesed kodukontoritesse tööle. Kus see võimalik ei olnud, jätkati aga töötamist peaaegu nii nagu seni. Kodukontoritesse tööle asumine pani aga nii töötajaid kui tööandjaid uudsesse olukorda ja tegeleda tuli uudsete väljakutsetega. Alates sellest, kuidas lahendada tehnoloogilisi väljakutseid ja sättida töökoht reeglitekohaselt üles kodukontorites lõpetades sellega, kuidas juhtida virtuaalseid tiime.

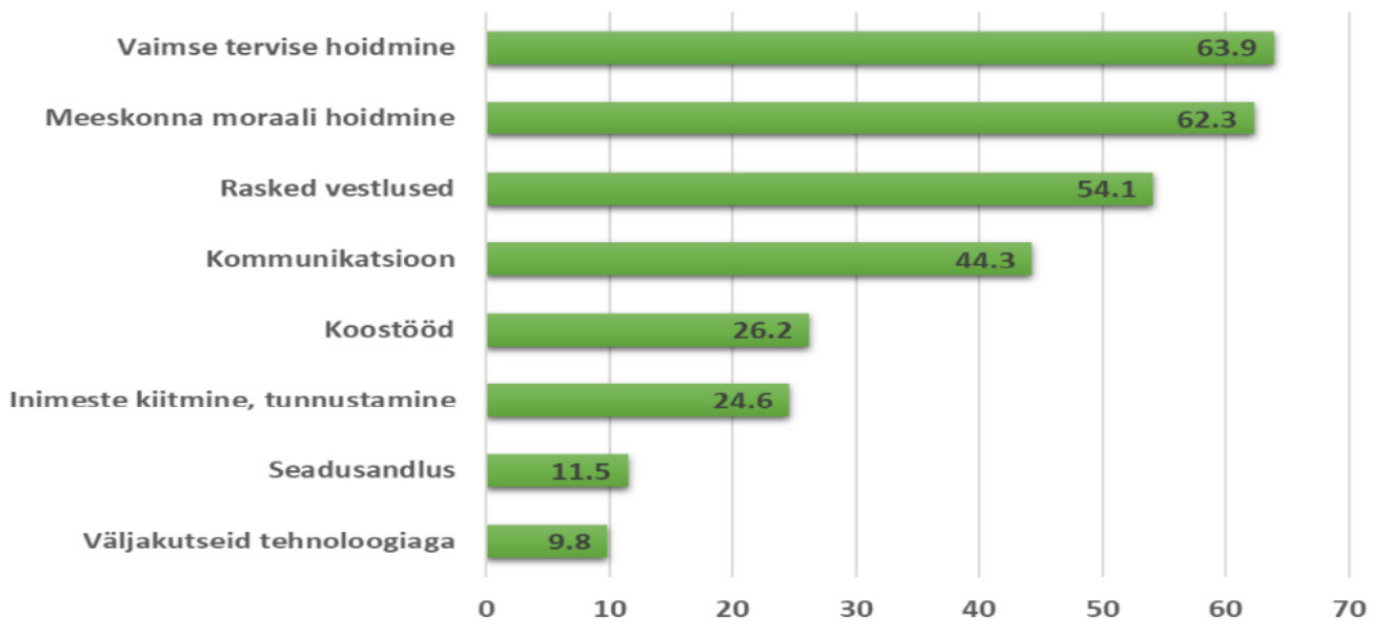
Erinevates riikides läbiviidud uuringud toovad välja erinevaid kitsaskohti, millele tööandjad pandeemiaolukorras ja peale seda peaksid suuremat tähelepanu pöörama.

Virtuaalsete tiimide puhul peetakse suurimateks väljakutseteks just üksindust, kommunikatsiooni ja omavahelist koostööd [allikas: [Buffer, State of Remote Work Report 2020](#)]. Ka Remote-how uuring kinnitab, et just kommunikatsioon on virtuaalsete tiimide puhul suurimaks miinuseks. Lisaks toob antud uuring välja ka teise miinuse - tiimiliikmete omavaheliste suhete puudumine [Allikas: [Remote-how](#)]. 2/3 tööandjate hinnangul on pandeemia perioodil olnud suurimaks väljakutseks meeskonna moraali hoidmine [allikas: [SHRM](#)].

Sarnased tulemused selgusid ka 2020. aasta juulikuus Helo Tamme Virtuaalkohviku “Virtuaalsete meeskondade juhtimine” jaoks läbiviidud uuringus, millele vastas 61 personalivaldkonna töötajat (vt diagrammi lehel 2). Antud uuringu puhul said vastajad valikvastuste hulgast valida kuni kolm teemat, mida nemad virtuaalsete tiimide juhtimisel suurimaks väljakutseks peavad (sh muu vastus, kus sai omalt poolt väljakutseid nimetada). 61 vastaja hinnangul peeti kõige suuremateks väljakutseteks just töötajate vaimse tervise ja meeskonna moraali hoidmist.

## Suurimad väljakutsed virtuaalsete tiimide juhtimisel

61 vastajat



Mida siis saaksid tööandjad omalt poolt teha, toetamaks vaimse tervise teemasid ja hoidmaks üleval (eelkõige) virtuaalsete tiimide moraali? Et teemale võimalikult palju erinevaid arvamusi- ja kogemuslugusid saada loodi 2020. aasta juunikuus ühisloome (i.k. crowdsourcing) dokument, mille koostamisse oli võimalik igal huvilisel panustada. Suured tänud kõigile, kes oma panuse andsid! Koostajate info on välja toodud lk 23-26.



## > Stiili- ja teemapäevad

Üheks võimaluseks kuidas kriisi perioodil meeskondade moraali toetada on mõtted ja tegevused suunata rohkem meeleolukatele tegevustele ehk näiteks tähistada erinevaid stiili- ja teemapäevi.

Selleks võib nädalapäevadele panna erinevad fookused, millele siis erinevatel päevadel keskendutakse. Kusjuures saab valida, kas selliseid üritusi korraldada igapäevaselt või valida välja üks või paar päeva nädalas - kogus sõltub organisatsiooni suurusel, võimalustest ja muidugi ka kultuurist:

**Esmaspäev** - energia esmaspäev, eneseabi esmaspäev (inglisekeelne võimalus *Motivational Mondays*)

**Teisipäev** - tantsu teisipäev, treeningu teisipäev, taimne teisipäev (inglisekeelne võimalus *Training Tuesdays*)

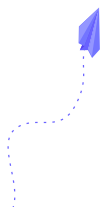
**Kolmapäev** - koolituste kolmapäev, kokkamise kolmapäev, köögivilja kolmapäev (inglisekeelne võimalus *Wellness Wednesdays*)

**Neljapäev** - nalja neljapäev, neljapäev on kalapäev (inglisekeelne võimalus *Thoughtful Thursdays*)

**Reede** - ringutuste reede, rahutu reede (inglisekeelne võimalus *Friends & Family Fridays*)

**Laupäev** - lemmiklooma laupäev. Lemmiklooma omanikud tutvustavad oma lemmikuid ja nende oskuseid. Saab jalutada ja näiteks koerte mänguväljakult "live"-na üle kanda.

Tiimidega saab virtuaalselt tähistada ka erinevaid pühi näiteks munadepüha, halloweeni, mardipäeva, kadripäeva, jõule jne - inimesed saavad vastavas stiilis riietuda, tavasid ja kombeid jagada aga ka traditsioonilist toitu üheskoos virtuaalselt valmistada.



## > Mängud ja väljakutsed

Lisaks stiili- ja teemapäevadele võib üheskoos mängida erinevaid mängu või esitada teineteisele erinevaid väljakutseid. Näiteks on võimalik siinkohal teha järgmisi tegevusi:

**1. Ühine kaalujälgimise väljakutse**, mille jooksul üheskoos kaalu langetada, hoida või tõsta.

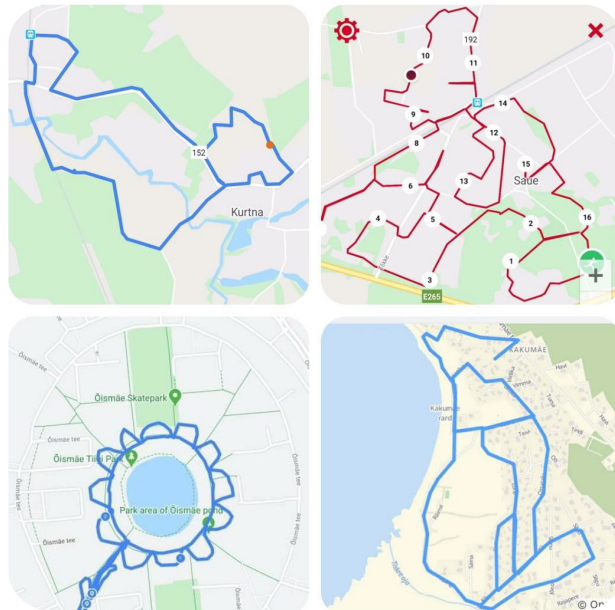
**2. Sammulumismise väljakutse** (mis võib olla nii individuaalne kui ka tiimidevaheline) ehk kes saab kokkulepitud ajal jooksul kõige enam samme.

**3. Fitness väljakutse**, kes liigub ja teeb sporti rohkem. Selleks võimalik kasutada sellist äppi nagu: <https://www.strava.com>



Grant Thorntonis korraldati erinevaid sportlikke väljakutseid:

1. Endomondos võistlesid omavahel paari kuu vältel nii jalgratturid kui ka kõndijad/jooksjad. Kokku oli läbitud kilomeetrite arv kahe kuu jooksul meeskonna peale kokku näiteks 11500 km
2. GPS art - kõnni või jooksudistantsil moodustati erinevaid kujundeid, mida sai jagada töötajate kinnises FB grupis



Pildi autor: Marge Litvinova

3. Sisekaitseakadeemia nimetrenn ehk #suveksvormichallenge mille algatas ettevõtte auditiosakond. Nimetrenn tähendab seda, et iga täht võrdub mingi treeningtegevusega (näiteks A = 1 minut planku, B = 20 kükki, C = 10 istessetõusu jne). Kuna ettevõttes on raamatupidamis-tarkvaras kõikidel 4-st tähest koosnevad kombinatsioonid, siis olid tingimused võrdsed. Oma nimetrennist tuli teha lühike videoklipp ning postitada see töötajate FB gruppi ja esitada samal ajal väljakutse järgmistele vapratele.

4. **Bingo mäng** (edasi saab selle kohta infot Salvi kogemusloost lk 20)
5. **Lapsepõlvefotode järgi kolleegide äraarvamine.**
6. **Ühine online-mängud mängimine (näiteks Kuldvillak)**
7. **Tuntud kunstiteose väljakutse**, kus inimene saab taaslavastada maalil oleva stseeni ja sellest foto teha, mida kolleegidega (või ka miks mitte sotsiaalmeedias sõpradega) jagada.



**8. Ühine heategevusprojekt.** Näiteks on DPD korraldanud Baltikumi-ülest kilomeetrite kogumise võistlust, kus kuu aja jooksul võisteldakse viieliikmelistes tiimides, kes kõige rohkem km kogub: arvesse lähevad kõnnitud, joostud, rulluisutatud ja rattaga sõidetud kilomeetrid. Lõpus teisendatakse kogutud kilomeetrid eurodesse ning annetakse liikumispuudega lastele.

**9. Virtuaalsete viktoriinide läbiviimine,** kus meeskonnaliikmete kohta küsitakse küsimusi (nt kahootis valmisolevad viktoriinid või valmistada ette viktoriin töötajate LinkedIni põhjal).

**10. “Aaretejahi mäng”,** kus üks meeskond peidab ‘aardeid’, teeb vihjete kaardi ja teised meeskonnad otsivad. Võidab siis see, kes kõik aarded esimesena üles leiab. Antud mängu saab viia ka virtuaalseks ja kasutada näiteks Goose Chase platvormi, kus väiksemale tiimile saab mängu tasuta ise luua, valmis mängude hinnad algavad alates 299 USD mängu kohta.



**11. Sotsiaalmeedia väljakutsed.** Aprangas viidi läbi kord nädalas toimuvaid erinevaid sotsiaalmeedia väljakutseid uute oskuste õppimisel, näiteks kokkamises, treeningutes, lugemises jne.

**12. Virtuaalne tervisenädal/kuu,** erinevate rahvaspordialade tutvustamine koos sõbraliku võistlusega. Tulemuste igapäevane ühine ülevaatamine.

**13. Koosolekute mängustamine.** Näiteks kord nädalas selgitatakse Level up’is välja parim töötaja, keda premeeritakse teiste tiimi liikmete ees. **Juhitakse digitoote arendamist** – palkamistoru arendamist mängude abil. Lepitakse kokku uued nädala eesmärgid ja mängitakse koos programmeerijatega erinevaid mängu, et üksteise töötegemistest paremini aru saada.

**14. Brainstorming kui ettevõtte mängustatud juhtimisvõtte.** Level up kasutab näiteks läbi mängustatud brainstormingut tööprobleemide lahendamisel. See on hea viis töökaaslaste kaasamiseks, vestluste arendamiseks ja väljakutsete lahendamiseks.



15. Meeskonnad saavad istutada oma kontorites seemnetest lilli, aedvilju ja miks ka mitte puu (selle saab hiljem nt oma ettevõtte territooriumile kuusepuuks panna kasvama edasi). Väljakutse võidab see meeskond, kellel esimesena lill hakkab õitsema, hernes saab valmis või kuusepuu on jõuluks kõige pikemaks kasvanud.

16. Kasutada jaburate küsimuste jaoks <https://www.mentimeter.com/> -lihtne kasutada ja interaktiivne lahendus, mis loob muheda kollektiivse itsitamise. Näiteks saab küsida: mis on CEO jalanumber, mis on keskmine tarbitud kohviubade kogus kontoris? Jne.

17. Suvine (aga võib ka aastaringne) algatus **Taimne Teisipäev\***. Näiteks korraldas sellist väljakutset 2020. aasta juunist augustini DPD Eesti oma tiimiliikmete hulgas. \*Tervise Arengu Instituudi 2014. aasta Eesti rahvastiku toitumise uuringust selgus, et eestlased tarbivad kaks korda rohkem lihatooteid, kui tervisele kasulik oleks. Samas tarbib vaid 2,2% Eesti elanikest piisavas koguses puu- ja köögivilju. Teaduslikud uuringud annavad põhjust uskuda, et lihatoodete tarbimise vähendamisega kaasneb südame- ja veresoonkonna haiguste, insuldi ja isegi vähi tekke riski vähenemine.

**18. Virtuaalne viktoriini õhtu.**

**19. Virtuaalne kontsert**, kus töötajad saavad ühiselt mõnda toredat esinejat nautida

**20. Virtuaalne championship üle riikide**

**21. Püstjala koomiku esinemine**

**22. Enesearendamise väljakutse:** korra nädalas jagada teistega, milliseid samme oled oma arendamiseks ette võtnud, nt erinevad webinarid, arendavad raamatud jms.

**23. Virtuaalne Alias** (eeldab mängu olemasolu kodudes)

**24. Tunne oma kolleegi kodukontorit väljakutse.** Töötajad saavad edastada fotosid oma kodukontoritest, mis võib postitada töötajate kinnisesse FB gruppi ning kolleegid saavad arvata kelle kodukontoriga on tegemist.

## > Kommunikatsioon

1. **Igareedesed meeskonnakoosolekud** (nt *all hands meetings*)
2. **Regulaarse sagedusega üle-ettevõttelised infojagamise üritused** (näiteks *virtual town hall meeting*)
3. **Meeskonna vestlusgrupp Slackis, WhatsAppis vmt platvormil**
4. **Alati kasutada oma videopildi jagamist virtuaalse koosoleku või foorumi aja.**
5. **Infojagamise üritustel**, foorumitel jms üleskutse kõikidel osalejatele kutsuda järgnevatel kordadel teisi sarnase ala (või ka erineva ala) esindajaid ka liituma, Teams, Skype, Zoomi vms lingi jagamine.
6. **Regulaarne infokiri** (nt ettevõtte tegevjuhilt), mis aitaks vältida liigset infomüra. Infokirjas saab kajastada nii infot COVID-19 kohta kui ka muud jooksvat infot, sh uue nädala töökorraldus jne. Infokirja võivad ja võiksid panustada ka kõik teiste valdkondade juhid lisades info erinevate uudiste ja uuenduste osas teenuste lõikes, milliseid töövõite on saadud aga ka töökorraldust ja kaugtööd puudutab info.
7. **Lühikesed temperatuuriuringud** iga kahe nädala tagant päevakajalistel teemadel ja tulemuste jagamine meeskonnaga.
8. **Küsimused-vastused infotund virtuaalses keskkonnas**, kus juht või juhid saavad vastata tekkinud küsimustele.
9. **Kodukontoris töötamise hea tava kokkulepe**, mille kohaselt kokku leppida, mis aegadel inimesed peaksid olema aktiivselt kättesaadavad (nt ajavahemikus 10:00 - 16:00), outlooki kalendris märkimine kui olid hõivatud, eemal vmt.
10. **Anonüümse digitaalse tagasiside keskkonna kasutamine**, näiteks on selline kasutuses Level up'is. Taolise keskkonna mõte on märgata probleemi enne kui need lõppevad töötaja lahkumise või mõne muu problemaatilise situatsiooniga.
11. **Scrum jmt põhise projektijuhtimise tööriistade kasutamine** (kuna see sobib eriti projektidele, mida on pikas perspektiivis raske ette planeerida)

**12. Luua “virtuaalne” kohvinurk** ehk kord nädalas või iga päev üks kindel aeg (ca 15-20 minutit) videokanal kuhu saab liituda ja lihtsalt lobiseda, näiteks lõuna aeg.

**13. Korra nädalas meeskonna videochat**, kus töötajad võiksid lisaks muule vastata ka etteantud küsimustele stiilis “mis oli hästi”, “mis oleks võinud paremini olla” ja “mille tegemist kindlasti jätkame”

**14. Virtuaalsed “tere tulemast meie tiimi”** või “hüvasti jätmise ja head soovid kaasa” teemalised virtuaalsed olengud.

**15. Slack keskkonnas lisaks töökanalitele lisada #officelife kanali**, kus kõik saaks vabalt jagada lõbusaid hetki nii kodukontorist kui ka lihtsalt internetist leitud huvitavaid või naljakaid leide.



# 10 nõuannet juhtidele kaugtöö tõhusaks korraldamiseks

Evelin Andrespok

- 1. Juhina pead kaugtööd 100% toetama.** Selleks, et teisi motiveerida, peab ise uskuma, usaldama ja eeskuju näitama. Juhi negatiivne meelestatus kaugtöö suhtes viib kõigi motivatsiooni alla.
- 2. Töö peab olema huvitav.** Pole paremat motivaatorit kui huvitav töö ja tiimiga koos saavutatud võidud. Asukohast sõltumata peab pakkuma inimestele võimalusi eksperimenteerida, ise otsustada ja areneda.
- 3. Pane kirja kaugtöö juhend.** Sõnasta ootused töötajatele ja juhtidele igapäevase suhtluse ja tööaja osas. See annab kõigile ühtse arusaama, mida üksteiselt oodata. Hea on selle juhendi kirjutamisse kaasata ka töötajad.
- 4. Loo kõigile võrdne mänguruum.** Kui osad töötajad on kodus ja osad kontoris, siis peab kogu suhtlus toimuma kaugtöö reeglite järgi. Ainult nii tunnevad kõik ennast võrdväärsete tiimi liikmetena, kellega arvestatakse ja kelle panust hinnatakse.
- 5. Juuruta asünkroonse suhtluse põhimõtted.** See tähendab, et inimestel on vabadus tegeleda erinevate teemadega endale sobival ajal, mis ei sõida sisse teistesse ülesannetesse. Nii ei pea olema kogu aeg kättesaadav ja vastused on läbimõeldumad.
- 6. Mõõda töö tulemusi, mitte tööaega.** Ärilise edu ja usalduslike suhete seisukohast on tähtsam, kas töö on produktiivne, mitte tagumikutundide hulk. Lepi iga töötajaga kokku selged kriteeriumid edu hindamiseks. Ainult tööajale keskendumine on mikromanageerimine mitte juhtimine.
- 7. Vähenda mõttetute koosolekute arvu.** Koosolekud, eriti virtuaalsel kujul, on väsitavad ja ülimalt ebaefektiivne meedium info vahetamiseks. Enamiku infot saab edasi anda kirjalikult ning koosolekud peaks jääma eelkõige kriitiliste otsuste tegemiseks.

**8. Väärtusta inimlikke suhteid kolleegide vahel.** Kaugtöö tiimid ei ole arvutiga tekitatud kooslused, vaid koosnevad päris inimestest, kellele on olulised päriselulised kontaktid. Juhi ülesanne on regulaarselt korraldada lõbusaid koosviibimisi ja üritusi üksildustundega võitlemiseks.

**9. Leia sobivad tööriistad.** Kaugtöö tähendab paratamatult tehnoloogia kasutamist info vahetamiseks. Tuvasta pudelikaelad, kuhu info kinni jääb, ja uuri, kas need saaks avada mõne lihtsa äpi abil. Ära unusta töötajaid toetada ja juhendada valitud tööriista kasutamise osas.

**10. Koolita töötajaid kaugtöö teemal.** Kaugtöö on õpitav nagu iga teine tööoskus. Vaatle oma tiimi ja küsi, millega töötajatel raskusi on, ning koolita neid. Eelkõige tasub tähelepanu pöörata kommunikatsiooni- oskuste ning eesmärkide seadmise teadmistele.



## > Vaimse tervise toetamine

Lisaks sellele, et virtuaalsete tiimide liikmetel puhul on suurimaks väljakutseks üksildustunne, tuleb arvestada ka pandeemiast tuleneva ärevusega, mis puudutab erinevaid hirme alates töökaotusest lõpetades ohust enda või ka lähedaste elule ja tervisele. Tööandjatel on virtuaalsete tiimide vaimse tervise toetamiseks mitmeid erinevaid võimalusi, järgnevalt ongi välja toodud erinevaid võimalusi, kuidas töötajaid siinkohal toetada.

1. Vaimset tervist toetavate **podcastide jagamine** meeskonnaliikmetele  
2. Regulaarne podcasti kuulamine koos tiimiga, mille abil saab lõpus teha tiimiga **kokkuvõtte ja analüüsi mängu**.

3. Vaimset tervist **toetavate** ja und **soodustavaid äppide jagamine meeskonnaliikmetele**.

4. **Teemakohaste (e)raamatute jagamine** meeskonnaliikmetele

5. **Vaimsete tervist puudutavate uudiskirjade saatmine**

6. **Psühholoogilise nõustamise pakkumine**

7. **Pandeemia ja tervisega seotud koolituse pakkumine**

8. **Juhendatud virtuaalne meditatsioon**

9. **Juhendatud virtuaalne jooga sessioon**

10. **Regulaarse sagedusega töötajate nõustamine tervise ja COVID-19 teemadel** (nt vastajaks personalitöötaja, töötervishoiu spetsialist, arst vm nõustaja)

11. **Majavälise psühholoogi külastamise võimaluse pakkumine**

12. **Majasiseste virtuaalsete kovisioonide läbiviimine stressi, läbi põlemise vms teemadel**

13. **Regulaarsed grupiarutelud**. Aprangas on läbi viidud regulaarseid grupiarutelud Zoomi keskkonnas teemadel - enesejuhtimine, motivatsioon, ajaplaneerimine, minapilt jpm. Osalejad vaatsid eelnevalt läbi teemaga seotud videod ja grupiaruteludes jagati kogemust. Arutelud toimusid kõikides tiimides ja osalejaid kokku oli ca 300.

**14. Virtuaalsed koolitused “pehmetel” teemadel** karjäär, tööõnn jne. Ehk kõik need teemad kus inimene saab ise enda elu paremaks teha.

**15. Artiklid lähtuvalt erinevatest vaimsetest probleemidest ja raskustest**, mis on kerkinud kodukontorist ja Covid-19 tulenevast (oma töötajate näited, intervjuud jne)

\* NB! Psühholoogi teenuse pakkumise juures tuleb jälgida, et töötajal oleks võimalik see abi ka vastu võtta. Jätkuvalt on seoses psühholoogilise abiga palju eelarvamusi ning on oluline pakkuda turvalist moodust teenusele minekuks, tagades näiteks vajadusel anonüümsuse ja julgustades töötajat pöörduma mitte ainult tööga seotud murede korral. Sageli mõjub hästi kui organisatsiooni liidrid (mitte juhid) näitavad eeskujuga ja räägivad avalikult, et käisid abi saamas ning ka said abi, see normaliseerib abi otsimist ning sellest rääkimist ja julgustab töötajat pakutud vaimse tervise toe võimalusi kasutama.





# Vaimse tervise hoidmine virtuaalses töökeskkonnas – tööpsühholoogi vaade

Ave-Gail Kaskla-Kuprys

Kui me räägime kuidas hoida vaimset tervist virtuaalses töökeskkonnas, siis esmalt peaks mõtlema sellele, kuidas me täna tegeleme vaimse tervise hoidmisega töökeskkonnas üldiselt ning siis vaatlema, millised on erisused virtuaalse ja tavapärase (füüsiliselt tööruumides viibiva) töökeskkonna vahel. Kui selline analüüs on töökohal tehtud, siis on võimalik leida üles kitsaskohad, kus senised strateegiad ei tööta ning on tekkinud vajadus leida uusi lähenemisi, et vaimne tervis ei kahjustuks ka kaugtööd tehes. Kindlasti tasub sellisesse analüüsi kaasata nii palju töötajaid kui võimalik, sest sageli on töötajatel olemas ideed mida teha, enamasti aga need ideed ei pruugi jõuda otsustajateni ning nii tekivadki kunstlikud lahendused, mis tegelikku olukorda oluliselt või vahel ka üldse ei leevenda.

Vaimse tervise hoidmisel on oluline esmalt tagada töötajatele elementaarne psühholoogiline turvalisus ehk siis töötajal peab olema turvaline arutleda, teha ettepanekuid või isegi vigu ilma, et see tooks kaasa kolleegide, juhtide või alluvate poolse alavääristamise, naeruvääristamise või karistamise. Psühholoogiline turvalisus aitab kasvatada töötaja enesekindlust ning loob kiusamisvaba ja turvalise töökeskkonna, kus inimesed julgevad kasutada oma potentsiaali ning õppida nii enda kui teiste vigadest. Sellistes tingimustes on palju lihtsam üle minna ka kaugtööle, kuna töötajal on vajadusel julgus rääkida oma tööga või ka isikliku eluga seotud muredest ja kitsaskohtadest ning on võimalus neile muredele lahendused leida. Juba väljakujunenud töökultuuriga kollektiivides võib olla keeruline tagada heal tasemel psühholoogilist turvalisust kuna teatud suhted ja suhtumised on juba väljakujunenud ning neid kiiresti muuta ei ole võimalik (küll aga tuleks selle nimel siiski igapäevaselt vaeva näha!). Sellisel juhul on oluline, et töötajal oleks turvaline eneseanalüüsi ja oma mõtete, tunnete ja vajaduste ventileerimise koht väljaspool enda meeskonda või isegi väljaspool ettevõtet. Kui ettevõtte poolt on tagatud meetmed psühholoogilise turvalisuse tagamiseks ja hoidmiseks, saab hakata mõtlema, mida saab teha virtuaalses tiimis, et sama hakkaks toimima ka kaugtööd tehes.



Kaugtööl olles on töötaja enamuse ajast üksinda (kuigi läheduses võivad olla pereliikmed, siis siin on mõeldud, et kolleege ei ole ümber) ning see hakkab tihti mõjutama töötaja enesekindlust, kuna puudub kiire tagasiside saamise võimalus ning rohkem otsuseid tuleb teha iseseisvalt (sh. tööde prioritiseerimine ja töö tulemuslikkuse hindamine). Kuidas tõsta kaugtööd tegeva töötaja enesekindlust?

> Tagada õigeaegne ja õiglase tagasiside, oluline on mitte ainult anda teada, mis on valesti või halvasti vaid rõhutada toiminguid, mida töötaja on teinud hästi. Tuua eeskujusid, kui keegi meeskonnast on raske ülesandega hakkama saanud. Tagasisidestada ka protsessi, mitte ainult lõpptulemust!

> Koos otsese juhiga tuleb paikka panna tööalased prioriteedid, et ootamatuste juhtudes teaks töötaja, mis on oluline just täna siiski lõpuni teha ja mis võib veidi oodata.

> Töötada välja personaalne hindamissüsteem, mille alusel töötaja saab ise hinnata, et tema päev oli edukas.

> Meeles tuleb pidada, et kui töötajale pannakse vastutus siis tuleb talle anda ka otsustusõigus!

**Üheks ettevõtteväliseks võimaluseks töötajale igapäeva stressoritega hakkama saamiseks ning oma mõtete, tunnete ja vajaduste ventileerimiseks on Võõras Sõber nõustamisformaad.**

Võõras Sõber on auhinnatud kui Ajujaht 2019 TOP10 äriidee, 2019 parim sotsiaalne ettevõtte ja Eesti Töötajate Keskliidu lemmik töövõime languse ennetamisel. Võõras Sõber on ainulaadne tööstressi ja läbipõlemist ennetav nõustamisformaad. Lahenduse muudab unikaalseks koodisüsteemi, mis võimaldab töötajal jääda anonüümseks, kuid tööandjal tasuta siiski ainult realselt toimunud sessioonide eest. Tööandjal on võimalus saada isikustamata tagasisidet ettevõtte töötajate poolt nimetatud põhiliste stressorite ja psühhosotsiaalsete ohutegurite kohta. Ennetav nõustamine võib aidata vähendada haiguspäevade arvu kuni 50%!





## > Muud teemad

Lisaks kõigele eeltoodule on mitmeid erinevaid võimalusi, kuidas virtuaalsete tiimide moraali üleval hoida. Alljärgnevas loetelus on välja toodud erinevad tegevused, mida tööandjad on ette võtnud. Ilmselgelt kõik tegevused kõigile töötajaskondadele ei sobi ja kõike teha ei jõua. Seepärast on mõistlik seda loetelu kasutada ideedepangana ja oma organisatsioonile kõige sobilikumad tegevused välja valida ning juurutada. Kusjuures, tark tööandja ei jää ühe tegevuse juurde kuudeks kinni ja hindab jooksvalt tegevuse vajadust ja töötajaskonna nõudlust erinevate tegevuste hoidmise ja arendamise osas.

- 1. Regulaarsed virtuaalsed kohvihommikud**
- 2. Virtuaalne üleettevõteline tantsupidu**
- 3. Virtuaalne ühislõuna**
- 4. Virtuaalne karaoke**
- 5. Virtuaalne raamatuklubi**
- 6. Virtuaalne filmiõhtu**
- 7. Virtuaalselt parimate kolleegide valimine** (sõltuvalt tiimi suuruselt saab sageduse valida ja olla loov tunnustuste/trofeede/aukirjade koostamisel ning jagamisel)
- 8. Virtuaalsed kokanduskursused** (kas eksperdi poolt või meeskonnaliikmete endi poolt läbi viiduna)
- 9. Ühine virtuaalne veini või õlle degusteerimine** (kokkulepitud joogid võib näiteks töötajatele koju saata ja eksperdi juhendamise üritust läbi viia)
- 10. Virtuaalsed kolleegide kodude tuurid huvilistele**, kus tutvustada kodu, kodukontorit, pereliikmeid (sh lemmikloomi)
- 11. Virtuaalsetel koosolekutel koduloomade tutvustamine.**
- 12. Naljade** (sh lood, meemid jne) **jagamine vestlusnurgas** ehk chatis nagu näiteks WhatsApp või Messenger
- 13. Ühine maailmakuulsate parkide, linnade või muuseumite virtuaalne külastamine** (näiteks Louvre)

**14. Ühine virtuaalreaalsuse maailma külastamine, näiteks Disneylandi külastus** (YouTube otsing: “VR 360”). Meeskonnaliikmetele saab koju VR prillid saata, et üheskoos kogemust läbi elada.

**15. Koos tiimiliikmetega Netflixi vaatamine** - Google Chrom’il on selleks olemas eraldi lahendus, mis võimaldab sünkroonis Netflixi vaadata ja keskkonnas ka chattida.

**16. Ühismaalimine, võimalik kasutada välist abi või omal käel üritus läbi viia.**

**17. Jätkata virtuaalselt ka muid tööalaseid üritusi**, sh ülikooli/kooli lõpetajate tunnustamine virtuaalsel kuisel infotunnil; kingituse saab saata e-mailile (nt kinkekaart) või smartpostiga.

**18. Virtuaalsed õnnitluskaardid sünnipäeva, tööjuubeli vmt sündmuste puhul.**

**19. Sünnipäevade tähistamine ühislaulmisega** Zoomis, MS Teamsis vmt.

**20. Sünnipäevade vm muude tähtpäevade tähistamine ka füüsiliselt**, sõites autodega päevakangelasele ukse taha koju / saates kingituse pakiautomaati.

**21. Lisaks sünnipäevadele tähistada ka töötajate projekti- ja töötähtpäevi.**

**22. Virtuaalsed tänukaardid**, nt lisakilomeetri astujatele, kastist väljaspool mõtlejatele, toetavatele kolleegilde jne.

**23. Uute kolleegide virtuaalne tutvustamise üritus.** Näiteks, kui on Slack, saab kasutada Slackboti - kui uus töötaja liitub nt põhilise Slacki kanaliga töö, siis Slackbot saadab automaatse teate ja küsimused (“Tere! Palun tutvusta ennast” vmt).

**24. Virtuaalsed tegevused lastele**, kui lapsed lasteaias/koolis ei saa käia ja peavad töötava vanemaga kodus olema.

**25. Üritused ja diskussioonid praktikantidele**, nt videokõned teiste töötajatega, et kogemusi jagada. Videokõned juhtkonnaga, et inspiratsiooni jagada. Videokõned personalijuhtidega, et intervjuu ja CV nippe jagada praktikumi lõppedes, jne.

## 26. Virtuaalselt mõne muusikariista õpingud või laulutunnid.

“Vaprusehilmeste” meisterdamine vähihaigete laste vähiravi protsessi jaoks (laste vähiravi kirjeldav kett, kus iga protseduuri märgib nn helmes)  
<https://www.facebook.com/vaprusehelmed>

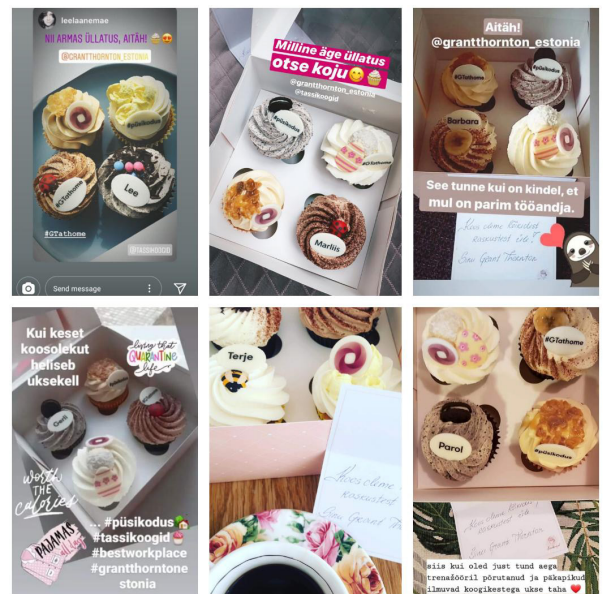
## 27. Virtuaalsed töötoad: seepide valmistamine, meisterdamine, leibade küpsetamine jne

28. Kui olemas intranet ja töötajate profiilid, luua saavutuste (achievements) süsteemi ja jagada töötajatele saavutustele vastavad kleebised.

29. Virtuaalsed töötoad: Seepide valmistamine, meisterdamine, leibade küpsetamine jne. Kui olemas intranet ja töötajate profiilid, luua saavutuste (achievements) süsteemi ja jagada töötajatele saavutustele vastavad kleebised.

### Kolleegide üllatamine.

Näiteks eriolukorra esimese kuu lõppedes üllatas Grant Thornton oma kodukontoris olevaid inimesi nimeliste tassikookidega. Neljast tassikoogist koosnevad pakikesed kandsid lisaks töötaja nimele sõnumeid #püskodus ja #GTatHome. Koogikesed viis igale töötajale koju kuller ning need emotsioonid olid ikka vägevad! Antud aktsiooniga toetati ka Eesti väikeettevõtlust.



Pildi autor: Marge Litvinova



# Erinevad tegevused, millega Salv'is meeskonna moraali üleval hoitakse

Kairi Pauskar

Tugev organisatsiooni kultuur, selge fookus, aus ning tihe kommunikatsioon ja head juhtimispraktikad on tähtsad igal ajal, aga eriti olulised on need kriisi ajal. Toon välja milliseid praktikaid meie kasutame, et tagada tugev meeskonna moraal ja efektiivne töökorraldus.

**Iganädalased üks ühele vestlused.** 1:1-le vestlus on juhi kõige olulisem tööriist, et aidata töötajal saavutada edu. Pole väga oluline, et see oleks alati pikk, tähtis, et see on regulaarne. Meil toimuvad need iganädalaselt ja kestavad 25-45 minutit. See EI ole koht kus juht kontrollib meida inimene on nädala jooksul ära teinud. See on inimese aeg, et rääkida tema jaoks olulistel teemadel, panna paika fookus, küsida abi, põrgatada ideid, rääkida isiklikel teemadel, küsida ning anda tagasiside. Juhi jaoks on see parim võimalus luua inimesega usalduslik suhe ja hoida kätt pulsil kas inimene teeb oma tööd säravate silmadega, või on ta näiteks läbi põlemise äärel. Oluline on õppida oma inimesi tundma, teada mis neid motiveerib ja kuidas saab juht aidata neil realiseerida oma potentsiaali. Ben Horowitz on kirjutanud ka väga hea artikli 1:1le vestluste olulisusest.

**Suuline rahulolu-uuring.** Meie juhid kasutasid pandeemia ajal ühte 1:1 vestlust selleks, et viia iga oma inimesega läbi rahulolu-uuring ja küsisid neid 8 küsimust. Iga inimene andis ka 1-5 sklaalal hinde, mis jõudis ka minuni ja sain teha kokkuvõtteid, aga kõige olulisem oli ikka sügavam arutelu ja oma inimese mõtete kuulamine. Nende vestluste pikkus oli keskmiselt 1 tund ja kui ma pärast juhtidelt ning inimestelt uurisin, et kas nad oleks eelistanud teha seda tüüpilise kirjaliku anonüümse uuringuna või avatult juhiga nendel teemadel vesteldes, siis kõigilt tuli vastus, et eelistasid just sellist formaati. Oleme muidugi ka algusest peale pingutanud selle nimel, et luua kultuur, kus igaüks saab tuua välja kitsaskohti ja ideid kuidas neid paremaks muuta. Kõik juhid ütlesid, et õppisid oma inimeste kohta midagi uut.

**Reedeseid tiimikõned.** Kasutame reedeseid tiimikõnesid selleks, et anda ülevaadet kuidas meil organisatsioonis läheb, tähistada nii suuremaid kui väiksemaid võite ning tutvustada plaane ning rääkida läbi õppetunnid mida oleme kusagil saanud. Samuti on see hea koht, kus kõik saavad asutajatelt küsida mis iganes nad tahavad. Tiimikõnedel ei räägi ainult juhid vaid alati on mingi teema ettevalmistanud inimene, kes sellest kõige rohkem teab. Reedeseid tiimikõned koos nädala kirjaliku ülevaatega aitavad meil teha organisatsioonina maksimumi, et kõik inimesed oleksid ühel lehel, teksid mis on meil prioriteedid ja kuidas me oma eesmärkide suunal edeneme ning millised on peamised probleemid.

**Tugev kirjalik kommunikatsioon.** Kui inimesed töötavad eri kohtadest ja ka eri aegadel siis on eriti oluline, et kõik teaksid kus on õige info. Meie jaoks 2 kõige olulisemat töövahendit on Slack jooksva suhtluse jaoks ning Notion mis on meie intranet. Näiteks on meil Notionis kõikide tiimikõnede videosalvestused, nädala kirjalikud kokkuvõtted, tiimide koosolekute memod ja muu oluline info.

**Kirjalikud päeva(de) kokkuvõtted.** Alustasime selle praktikaga juba jaanuari kuus, et inimesed teaksid mis teemadega keegi tegeleb, milline on progress ja mis on plaanis. Selle eesmärk EI ole kontrollida, et inimesed ikka tööd teeksid. See kanal Slackis on aidanud inimestel hoida järge, kuidas meil mingite teemadega läheb, kas keegi saab kõrvalt aidata. See kanal aitab meil hoida ära palju ebavajalikke koosolekuid kuna paljud mõtted ja kokkulepped saab teha kohe selles vestlusel on kõigile nähtavad. Eriti suur kasu on sellest kanalist siis kui tuled puhkuselt tagasi ja tahad kiiret ülevaadet mis vahepeal toimunud on.

**Virtuaalsed lõunad.** Nendega alustasime just ajal kui pandeemia algas ja antud ajal olid need üliolulised. Inimesed said videokõnes kokku (paljud olidki veel erinevates riikides) ja arutasidki tihti peale arutasime pandeemia teemal. Tegime esialgu esmaspäeviti ja reedeti. Mingil hetkel liitus inimesi kõnega vähem ning seepärast jätsime esmalt ära esmaspäevase ja hiljem ka reedese virtuaallõuna.



Õppisime, et ei tohi ühtegi praktikasse kinni jääda ja kasutada ainult siis kui see loob tiimile väärtust. Virtuaallõunatell oli oma hetk kui nad olid väga olulised ja oma lõpp.

**Hommikukohvid.** Hommikukohvid on 20-25 minutilised virtuaalsed kõned 3 inimese vahel, kus räägitakse suvalistel teemadel. Väikeses grupis on kõik inimesed rohkem aktiivselt kaasatud ja oleme õppinud üksteist väga palju paremini tundma. Kuna töötame ka nüüd enamjaolt oma kodudest siis kasutame seda praktikat ka nüüd.

**Koostööpäevad.** Oleme kasutanud virtuaalseid koostööpäevi selleks, et mingi teema saaks kiiremi paremasse seisu. Virtuaalne koostööpäev eeldab, et keegi mõtleb välja päeva eesmärgi ja suure plaani ning juhib selle päeva kulgu. Mingi osa veedetakse koos arutades või ettekandeid tehes ja kindlasti on ka individuaalse töö aeg. Oleme ka teinud nii, et kõik tellivad omale lõunasöögi ja tehakse söömine samal ajal.

**Salv akadeemiad.** Kriisi alguses lõime koolituste formaadi, mis tooks inimesi kokku ja mis oleks nii huvitav kui ka kasulik. Teeme nii erialaselt harivaud kui muudel huvitavatel teemadel koolitusi. Vahest viivad akadeemiaid läbi meie enda inimesed ning tihtipeale on esinejad väljaspoolt ettevõtet. Kuna meie inimestele need väga meeldivad, siis toimuvad akadeemiad edasi ka kriisijärgselt



## Ühisloome dokumendi koostajate tutvustus



**Helo Tamme** on ühisloome dokumendi algataja, millest sai alguse e-raamat „Kuidas hoida üleval virtuaalsete tiimide moraali“. Helo omab pikaaegset kogemust personalijuhina olles alate 2008.aastast töötanud ISSi kontsernis, olles algselt vasutav Eesti personalijuhtimise eest, seejärel aga kogu Baltikumi ja Venemaa ees. 2018. aasta oktoobrist elab ja töötab Helo Uus-Meremaal olles sealse ISSi personalijuhiks.



**Epp Sillaste** on personalijuhina toimetanud pea 10. aastat, hetkel töötab ta KPMG Baltics OÜ personalijuhina. Epp ütleb ise, et töö personalivaldkonnas on kindlasti tema kutsumus, millega saab aina enam süvitsi minna ja mida ta enam ei vahetaks millegi vastu, kuigi jah, ära iial ütle iial :) Eraelus rõõmustavad Eppu tema armas perekond- mees, kaks poega ja väike tütar.



**Helena Laus** on töötanud personalivaldkonnas ca 20 aastat, ta on SEK Veritas õigusteaduskonna ja omandamas teist magistrikraadi Tallinna Tehnikaülikoolis personalijuhtimise erialal. Helena omab kogemust erinevates tuntud organisatsioonides nagu näiteks Novoloto, R-Kiosk Eesti, Lido Eesti ja Eesti Meedia. Alates 2019.aasta suvest töötab Helen Apranga Eesti personalijuhi ametikohal. Oma vaba aega veedab Helena kas talvel mägedes suusatades või suvel wakepargis ning rulluisutades.



**Katrin Charles** töötab personalijuhina Eugesta Eestis ja tema elumotoks on "Be the change you wish to see in the world".



**Aleksander Daniel Matikainen** on tegelenud personalitöoga juba üle 15 aasta ning töötab hetkel personalidirektorina maailma parimas mängustuudios CM Games — kohas, kus tehakse maagiat — mängu, mis pakuvad inimestele rõõmu, ükskõik kus nad ka ei asuks.



**Marge Litvinova** on töötanud personalijuhtimise valdkonnas pea 20 aastat, millest suurema osa on toimetanud generalistina. Täna juhib ühelt poolt personalijuhina ettevõttesiseseid inimeste ja ettevõtte kultuuriga seotud strateegilisi projekte ja protsesse. Teiselt poolt nõustab erinevaid ettevõtteid eelkõige muudatuste juhtimise ja inimestega seotud teemade osas.



**Kairi Pauskari** suureks kireks on ehitada tugeva kultuuriga ettevõtteid, kus talendid tahavad tööle tulla ja kus nad saavad arendeda nii inimestena kui oma valdkonna professionaalidena. Kairi on IT taustaga personalijuht. Just tänu oma IT haridusele ja paariaastasele kogemusele tarkvara arendus tiimides on ta tundnud end koduselt aidates 12 aasta vältel ehitada ägedaid tehnoloogia ettevõtteid. Kairi on aidanud kujundada organisatsiooni kultuuri Webmedias (tänapäeval Nortal), kasvatada TransferWise tiimi 4,5 aasta jooksul 60lt 1260le ja hetkel aitab koos endiste töökaaslastega ehitada järgmist Eesti edulugu Salvis, mis keskendub rahapesu tõkestamise tehnoloogia ehitamisele.



**Tuuli Veetamm** on personalivaldkonnast töötanud alates 2017. aastast ja on käe soojaks saanud tootmisettevõttes, kus tööpõld on lai ja huvitav. Personalitöö juures armastab kõige enam selle mitmekesisust ning inimlikkust.



**Evelin Andrespok.** Evelin töötas üle 5 aasta Eesti ettevõttes Toggl personalijuhina. Selle aja jooksul muutsid nad Toggli tavalisest Tallinnas asuvast start-up'ist rahvusvaheliseks 100% kaugtööd tegevaks kasvuettevõtteks, kus kõik töötajad rohkem kui 30 riigis töötasid igapäevaselt oma kodudest. Täna on Evelin personalijuht firmas Ampler Bikes ning koolitab ka Eesti ettevõtteid ja juhte kaugtöö teemadel. Ta kirjutab kaugtöö teemadel oma blogis [andrespok.com](http://andrespok.com).



**Ave-Gail Kaskla-Kuprys** on töötavale inimesele mõeldud stressi ja läbipõlemise ennetusele suunatud nõustamisformaadi Võõras Sõber autor ja eestvedaja. Igapäevaselt tegeleb Ave-Gail psühholoogilise nõustamisega (nii töötajad kui ka tööandjad), ettevõtetele riskianalüüside koostamisega (sh. psühhosotsiaalsed ohutegurid) ja koolitustega. Ave-Gaili südameasjaks on just stressi ja läbipõlemise ennetus, kuna läbi selle saab ennetada paljusid vaimse tervise probleeme, tõsta tulemuslikkust ning üldist elukvaliteeti. Sest õnnelikkus on terve olemise kõrgeim tase!



**Marta Kütti** huvitab firmade kultuur ja mugava töökeskonna loomine. Tal on projekti ja kontorijuhtimise taust ning hetkel tegeleb ta tööd paremaks muutvas idufirmas Qatalog operatiivsete ja äriliste teemadega.



**Merite Liidemaa-Pärn** on personalitööga seotud ligi 15 aastat, mh omandanud MA (cum laude) Tallinna Tehnikaülikoolis personalitöö- ja arenduse erialal- Praegusel hetkel töötab Merite Metsä Wood Eesti AS personalijuhina. Merite ise ütleb järgmist: „Maailm on kiiretes ja olulistes muutustes, seega usun, et paindlikud lähenemised, uued lahendused ja võimalused (näiteks virtuaalmaailm) on ka personalitöös edasiviiv tarkus.“



**Kristian Eding** on värbamisagentuuri Level up kaasasutaja, digiturundaja. Lisaks värbamisagentuuri juhtimisele on töötanud 5 aastat turudusjuhina.

Ülejäänud koostajad: Annika Oruaas, Rena Tauk, Liina Lind, Signe Virolanien, Katre Trei

level up 

Raamatut aitas kujundaja ja turundada värbamisagentuur Level up.

# Täname kõiki lugejaid ja koostajaid!

– Helo Tamme

