

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Margit Tohver-Aints

**JUHTIMISKÄITUMISE SEOSED HÜBRIIDTÖÖ TÖÖTAJATE
PSÜHHOLOOGILISE TURVALISUSE JA SÕNAJULGUSEGA**

Magistritöö

HAPM10/18 Personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, *PhD*

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 10 718 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Margit Tohver-Aints, 08.05.2023

(allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE TAUST	9
1.1. Juhtimiskäsitlused	9
1.2. Juhtimine hübriid- ja kaugtöö kontekstis	12
1.3. Psühholoogiline turvalisus töösuhetes	13
1.4. Sõnajulgus organisatsioonis	15
1.5. Juhtimiskäitumise, psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse seos	17
2. EMPIIRILINE UURING	20
2.1. Eesmärk ja uurimisküsimused	20
2.2. Meetod	20
2.3. Uuringu sihtrühm ja valim	21
2.4. Andmeanalüüsi meetodid	24
2.5. Uuringu tulemused	25
2.5.1. Skaalade reliaablus	25
2.5.2. Kirjeldav statistika	25
2.5.3. Töökorralduslikud tausttunnused	28
2.5.4. Tunnuste võrdlev statistika	29
2.5.5. Tunnuste omavahelised seosed	31
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	36
3.1. Vastused uurimisküsimustele	36
3.2. Järeldused	40
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	49
LISAD	53
Lisa 1. Küsitlusankeet	53
Lisa 2. Kirjeldav statistika skaalade ja alaskaalade kaupa	57
Lisa 3. Mann-Whitney U testi tulemused	61
Lisa 4. Skaalade \bar{x} , sd , Me ja s võrdlus avalikus ja erasektoris	62
Lisa 5. Kirjeldav ja võrdlev statistika kodukontoris töötatud päevade arvu alusel	63
Lisa 6. Psühholoogilise turvalisuse ja juhtimiskäitumise korrelatsioonid	64
Lisa 7. Sõnajulguse ja juhtimiskäitumise korrelatsioonid	65

Lisa 8. Regressioonanalüüs Baron ja Kenny meetodil	66
Lisa 9. Lihtlitsents.....	68

LÜHIKOKKUVÕTE

Nüüdisaegses ühiskonnas on organisatsioonid pidevas muudatuste juhtimise protsessis ja selle tegevuse edukuse määrab oskus kasutada kõigile kättesaadavat rohket informatsiooni. Juhtimise olulisimaks ülesandeks on organisatsiooni koondunud inimeste intellektuaalse kapitali meisterlik rakendamine. Esile on kerkinud mõisted psühholoogiline turvalisus ja sõnajulgus. Esimene kirjeldab keskkonda, kus töötajad soovivad ennast väljendada ning teine töötajate proaktiivset ideede pakkumist ja tähelepanu juhtimist töötulemust kahjustavatele meetoditele. Muutumises on ka töökorraldus. Tehnoloogia areng võimaldab tööd ajas ja ruumis laiali paigutada, samas võib laialt kasutatav hübriid töö takistada sujuvat mõttevahetust ning killustada koostööd.

Käesolev magistritöö seab endale eesmärgiks selgitada, milline seos on juhtimiskäitumisel hübriid töö töötajate psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulgusega. Juhtimiskäitumise uurimisel lähtutakse selle liigitamisest kolme kategooriasse: ülesandele, suhetele või muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine. Sõnajulgust vaadeldakse kahes kategoorias: edendav ja keelav sõnajulgus. Autor kasutab kvantitatiivset uurimismeetodit ja *online*-küsitlusankeeti. Uuringu sihtrühm on hübriid tööd tegevad töötajad Eestis ja valim on mugavusvalim.

Uuringu tulemustes avaldub tugev positiivne seos juhtimiskategooriate vahel – kui vastaja hindab oma juhi juhtimiskäitumist kõrgelt ühes, siis teeb ta seda ka teistes kategooriates. Uuring kinnitab, et psühholoogiline turvalisus on täielik mediaator juhtimiskäitumise ja sõnajulguse seostes. Valimi puhul avaldub, et kodus töötamine ei takista psühholoogilise turvalisuse arendamist organisatsioonis – kodukontori päevade arvu suurenedes on vastaja andnud ka kõrgema hinnangu juhi juhtimiskäitumisele ning seda just suhetele ja muutustele orienteeritud kategooriates. Mida kõrgem on töötajate psühholoogilise turvalisuse tase, seda enam juhitakse tähelepanu töö tulemuslikkust kahjustavatele faktoritele ning kasutatakse keelavat sõnajulgust. Edendav sõnajulgus näitas seost suhetele orienteeritud käitumisega, aga nähtuse seosed nii juhtimiskäitumise kui ka psühholoogilise turvalisusega jäävad keelavaga võrreldes nõrgemaks.

Võtmesõnad: juhtimiskäitumine, hübriid töö, psühholoogiline turvalisus, edendav sõnajulgus, keelav sõnajulgus.

SISSEJUHATUS

Elame turbulentses ja kiiresti muutavas maailmas, kus eilne teadmine on täna juba aegunud. Samal ajal on infot ja erinevaid tõdesid meie ümber väga palju ning see on pidevalt kasvav tendents. Tänu tehnoloogia arengule on informatsioon ka massidele laialt kättesaadav, soodustades omakorda uue teadmise tekkimist. Me eksisteerime justkui suures informatsiooni ookeanis, kus inimeste võimalus õppida ja teada saada uut on võrreldes varasemate põlvkondadega drastiliselt kasvanud. Eesti Teaduste Akadeemia president Tarmo Soomere (2023) on öelnud: „Me elame maailmas, mida kujundab järjest kiiremini laekuvate uute teadmiste laviin. Ainuüksi teadusartiklites esitatud ning seega rangelt põhjendatud faktide hulk kahekordistub ligikaudu üheksa aastaga.“

Selline olukord paneb mõtlema juhi rolli ja otsustusprotsesside olemuse üle organisatsioonis. Tavapäraselt mõeldakse juhust kui keskmisest võimekamast isikust, kes teab teistest rohkem ja kelle olulisim ülesanne on anda teiste tegevusele suund. Mitmekesisel maailmas eeldab teadlik eesmärkide valik rohkem infot, erinevate alternatiivide kaalumist ja oskust arvestada teostajate käitumisega. Otsustamine on sotsiaalne protsess. Kahekümne esimesel sajandil on juhtimise eesmärk sujuv partnerlus kliendi, töötaja ja organisatsiooni eesmärkide vahel, kus teadvustades isiklike piiranguid ollakse avatud uutele võimalustele (Nirenberg, 2001, lk 11–13). Juhil edukus ei sõltu mitte ainult võimest organiseerida teisi tegutsema, vaid oskusest maksimaalselt rakendada organisatsiooni koondunud inimeste intellektuaalne kapital.

Teine eesti suurmees, president Lennart Meri on öelnud, et õigete otsuste langetamisel ei ole määrav informatsiooni hulk, vaid selle kvaliteet (Soomere, 2021). Koondades organisatsioonis olevaid ideid ja ettepanekuid, tuleb teha valik, sest kõike ei saa ja ei ole mõistlik teostada. Seega ei pea juht püüdlema mitte ainult sellise keskkonna poole, kus avaldatakse julgelt oma mõtteid, vaid toetama ka konstruktiivset dialoogi ja valikuprotsessi kõige sobivamate lahenduste leidmiseks. Võtmeküsimuseks muutub, kuidas luua keskkond, milles inimesed tunnevad ennast turvaliselt, avaldavad julgelt mõtteid ja ei pelga ideevahetuse käigus tekkivat vastasseisu. Organisatsioonipsühholoogias kasutatakse mõistet psühholoogiline turvalisus, mis laialt defineerituna on keskkond, kus inimesed väljendavad ennast vabalt ja saavad olla nemad ise. (Edmondson, 2019, lk xvi). Grupitöö analüüsimisel kasutas esimesena psühholoogilise turvalisuse mõistet Amy Edmondson, defineerides selle kui kindlustunde, et meeskond ei häbista, karista ega lükka liikmeid tehtud ettepanekute pärast kõrvale (Grosse & Loftesness, 2017, lk 187).

Mitmed uuringud tõendavad, et psühholoogiline turvalisus loob töötaja sõnajulguseks vajalikud eeldused. Sõnajulge ei ole kritiseerimine, pigem väljendab see konstruktiivset soovi parandada ja teha uuenduslikke muudatusettepanekuid isegi siis, kui teised nendega ei nõustu (Van Dyne & LePine, 1998, lk 109). Edendav sõnajulge on soovitude tegemine praeguste tavade parandamiseks ja keelav sõnajulge väljendab muret käitumise pärast, millel võib olla kahjulik mõju (Sijbom & Koen, 2021, lk 1). Töötaja sõnajulge sihtmärgiks on juht, sest viimane saab otsustada ideede teostuse üle ja eraldada ressursse muudatuste elluviimiseks. Sõnajulge on kasuliku teabe andmine juhile, ilma et too peaks seda otsima, tegevuse eesmärk on aidata nii juhti kui ka üksust (Detert *et al.*, 2013, lk 626). Praegu kehtivate põhimõtete, töökorralduse või -protsesside vaidlustaja vajab kindlust, et tema positsioon professionaali ja kolleegina ei saa kannatada. Sõnajulge on kõneleja jaoks riskantne – probleemidele osutamisel ja muudatuste soovimisel võivad olla tagajärjed nii karjääri kui ka sotsiaalsete suhete vaates (*Ibid.*, lk 628).

COVID-19 pandeemia sundis ettevõtteid tegema muudatusi töökorralduses ja kasutama varasemast oluliselt suuremas mahus kaugtööd. Eesti Statistikaameti andmetel kasutas 2015. aastal kaugtööd 17,8% Eesti ettevõtetest, 2021. aastal juba 41,8% (Eesti Statistikaamet, tabel TKU72). Tänapäevaks on muutunud töökorraldusest saanud uus normaalsus, millest töötajad loobuda ei taha. Väga levinud on hübriid töö, mis võimaldab osa ajast töötada kontoris ja osa ajast kodus. Virtuaalse kommunikatsiooni väljakutseteks on raskendatud mitteverbaalsete vihjete saamine ja väiksem võimalus üksteist kommunikatsiooniprotsessis jälgida. Seetõttu on häiritud suhtlemise nii olulised aspektid nagu adekvaatne vastaspoole reageeringute mõistmine ja psühholoogiliselt turvalise keskkonna loomine. Microsofti uuring näitas, et kaugtöö takistab koostööd ja innovatsiooni, sest suhtlusvõrgustikud nõrgenevad ja organisatsiooni osad kaugenevad üksteisest (Chafi *et al.*, 2021, lk 2). Organisatsiooni eduks on vajalik liikmetevaheline sünergia, mis vallandab probleemide lahendamise potentsiaali ja üheskoos saavutatakse rohkem kui üksi.

Seega on oluline uurida, kas ja kuidas mõjutab muutunud töökorraldus töötajate psühholoogilist turvalisust ja sõnajulget ning kas juhtimine peab keskenduma ülesandele, suhetele või muutustele. Magistritöö autor seadis endale eesmärgiks selgitada, milline seos on juhtimiskäitumise ja hübriid töö töötajate psühholoogilise turvalisuse ning sõnajulge vahel.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused.

1. Missugune seos on ülesandele, suhetele või muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ja hübriid töö töötajate psühholoogilise turvalisuse vahel?

2. Missugune seos on ülesandele, suhetele või muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ning hübriid töötajate edendava ja keelava sõnajulguse vahel?
3. Missugune seos on juhtimiskäitumise, psühholoogilise turvalisuse ning edendava ja keelava sõnajulguse vahel?
4. Kas ja missugused seosed on hübriid töötajate tausttunnuste (sugu, sünniaasta, sektor, töölepingu tingimused, organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses töötatud aeg, üksuse suurus) ning psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse vahel?
5. Kas ja missugused seosed on hübriid töötajate kodus töötamise päevade arvu, juhtimiskäitumise, psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse vahel?

Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuse leidmiseks teostas autor kvantitatiivse uuringu, kasutades uurimisinstrumendina *online*-küsitlusankeeti. Uuringu sihtrühm oli hübriid tööd tegevad töötajad Eestis ja valim oli mugavusvalim.

Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade erinevatest juhtimiskäsitlustest, sealhulgas käitumispõhisest lähenemisest, millele tugineb magistritöö empiiriline uuring. Tutvustatakse varasemaid hübriid- ja kaugtöö alaseid uuringuid, mis käsitlevad ka uue töökorralduse juhtimisalaseid väljakutseid. Alapeatükid annavad ülevaate psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse olemusest ning kahe nähtuse seostest juhtimiskäitumisega. Magistritöö teine peatükk tutvustab empiirilise uuringu meetodit, valimit ja annab ülevaate andmeanalüüsi tulemustest: kirjeldav ja võrdlev statistika ning tunnuste seoste analüüs. Kolmandas peatükis vastab autor püstitatud uurimisküsimustele, esitleb vastuste põhjal tehtud järeldusi ja teeb ettepanekuid.

Autor tänab magistritöö juhendajat Tiiu Kamdroni asjakohaste nõuannete ja igakülgse abi eest.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Juhtimiskäsitlused

Juhtimisteooriate ja -uuringute maht on ulatuslik nii Eestis kui ka mujal maailmas ning kuigi eduka juhtimise valemit on otsitud erinevate konstruktsioonide kaudu, ei ole ühte ja valdavalt aktsepteeritud vaatekohta leitud. Juhtimise täpne olemus jääb sageli tabamatuks ja valdkonnas jagatakse arusaama, et kõigis situatsioonides kehtivat ühest määratlust ei ole (Bass, 2018, viidatud Day, 2014, lk 4). Juhtimisel on sadu definitsioone ja puudub kokkulepe, kas juhtimine tähendab positsiooni, isikut, käitumisakti, stiili või suhet (Nirenberg, 2001, lk 3). Magistritöö autori hinnangul võib arusaamades juhtimise kohta eristada siiski kahte skaalat – mõjutamine ja korraldamine. Juhtimine on protsess, kus üksikisik mõjutab olukordade tõlgendamist, eesmärkide ja strateegiade valikut, töökorraldust, inimeste motivatsiooni, koostöövalmidust, oskuste arendamist ning taotleb grupivälise sihtrühmade toetust ja koostööd (Yukl, 1997, lk 5).

Juhtimine ei ole üksiktegevus, see koosneb mõtteviisist, käitumisest ja tegudest – nii suurtest kui väikestest (Mukherjee, 2020, lk 11). Juhi mõttelaadist lähtudes võime eristada liidrit, kes on visionäär ja suudab meeskonnaliikmeid uuendustele motiveerida, ning mänedžeri, kes töötab eesmärkide saavutamise nimel ja korraldab igapäevategevusi (Peltier, 2010, viidatud DiGirolamo & Tkach, 2019, lk 196). Liider (*leader*) saavutab järgijate pühendumuse ja teatud olukordades inspireerib teisi, aga mänedžer (*manager*) saavutab alluvatelt eeskätt vajalike ülesannete täitmise (Jex, 2002, lk 268). Traditsiooniliselt keskendub juhtimine planeerimisele, organiseerimisele, personali komplekteerimisele ja kontrollimisele. Liidripositsioonil on aga olulisim mõjutusprotsess ja edasiviivate muutuste esilekutsumine. (Northouse, 2007, lk 13)

Juhtimisuuringuid saab liigendada isiksuseomadustele (*trait*), juhtimiskäitumisele (*behaviour*) või situatsioonile (*contingency*) suunatuks (Jex, 2002, lk 271). Isiksuseomadustel põhinev lähenemine keskendub eranditult juhile, mitte järgijatele või situatsioonile, soovitades organisatsioonidel profileerida juhipositsioonid, sest sobiva juhi omamine on tõhusa juhtimise seisukohalt ülioluline (Northouse, 2007, lk 23). Indiviid, kes soovib, et teised tajuksid teda juhina, vajab ja peab arendama selliseid isiksuseomadusi nagu intelligentsus, enesekindlus, sihikindlus, ausus ja sotsiaalsus (*Ibid.*, lk 18).

Käitumisuuringuid on ülekaalukalt mõjutanud 1950ndatel Ohio osariigi ülikoolis alguse saanud teadustööd, mille tulemused näitavad, et alluvad tajuvad juhikäitumist peamiselt kahes kategoorias – arvestamine (*consideration*) ja struktuuride loomine (*initiating structure*) (Yukl, 1997, lk 46). Struktuuri mõõde hõlmab alluvate töö korraldamist, eesmärgistamist, ootuste sõnastamist ja ülesannete täitmise tagamist. Arvestav mõõde sisaldab käitumisviise, mis väljendavad alluvatele, et neid hinnatakse ja et juht hoolib neist kui inimestest. (Jex, 2002, lk 272)

Umbes samaaegselt Ohio uuringutega toimusid ka Michigani ülikoolis juhtimiskäitumise uuringud, mille põhjal Rensis Likert sõnastas kolm juhtimiskäitumise liiki: ülesandele (*task*), suhetele (*relations*) ja osalemisele (*participative*) orienteeritud juhtimine. Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine omab sarnasust struktuuri loova ja suhetele orienteeritud käitumine arvestava käitumisega, osalemisele orienteeritud käitumise hõlbustamiseks on vaja, et juht keskenduks grupitegevustele, parandaks suhtlust, konfliktide lahendamist ja koostööd ning julgustaks töötajaid osalema otsuste tegemisel. (Likert, 1961, 1967, viidatud Yukl, 1997, lk 52–53) Teadlased ei ole siiski tuvastanud universaalset juhtimiskäitumist, mis oleks püsivas seoses efektiivsusega, pigem peetakse juhi käitumist sõltuvaks situatsioonist (Jex, 2002, lk 273).

Yukl *et al.* (2002) uurisid üle poole sajandi tehtud juhtimiskäitumise uuringuid ja töid välja, et alates 1990ndatest hakkasid teadlased huvi tundma selle vastu, kuidas juhid muutusi algatavad ja ellu viivad. Uuringu eesmärk oli rühmitada juhtimiskäitumine kolme üksteisest eristuvasse juhtimiskäitumise kategooriasse, kusjuures eristamise teoreetiline alus oli juhi poolt valitud käitumisviisi eesmärk. Selle tulemusena loodi juhtimiskäitumise hierarhiline taksonoomia (Yukl *et al.*, 2002, lk 17–18):

- ülesandekeskne käitumine – planeerib lühiajalisi tegevusi, selgitab ülesande eesmärgid ja rolliootusi, teostab järelevalvet tegevustele ja tulemustele;
- suhetele orienteeritud käitumine – toetab ja julgustab, tunnustab saavutuste ja panuse eest, arendab liikmete oskusi ja eneseoskusi, kaasab liikmeid otsuste tegemisse ja võimaldab iseseisvust probleemide lahendamisel;
- muutustele orienteeritud käitumine – analüüsib väliskeskkonda, pakub uuenduslikke strateegiaid või visioone, julgustab innovatsiooni, võtab vajalike muutuste teostamiseks riske.

Käitumispõhist käsitlust on nimetatud ka stiilipõhiseks, seda ei peeta viimistletud teooriaks, vaid pigem raamistikuks, mis kirjeldab juhtimiskäitumise põhikomponente, kuid ei anna konkreetseid käitumisjuhiseid (Northouse, 2007, lk 13). Juhtimiskäitumine ei ole samastatav oskuste, väärtuste,

isiksuseomaduste või rollidega, see on üks võimalikest konstruktsioonidest, kuidas selgitada juhi mõju tulemustele (Yukl, 2012, lk 80). Magistritöö empiiriline uurimus tugineb käitumispõhisele lähenemisele ja kategoriseerib juhtimiskäitumise ülesandele, suhetele või muutustele orienteerituks.

1960ndate lõpus arenema hakanud situatsiooniline lähenemine rõhutab, et juhtimine koosneb nii juhendavast (*directive*) kui ka toetavast (*supportive*) mõõtmest ja seda tuleb rakendada konkreetse olukorra põhiselt, sest töötajate oskused ja motivatsioon muutuvad ajas (Northouse, 2007, lk 91). Kõige mõjukamad selle lähenemisviisi teooriad on Fiedleri situatsiooniteooria, raja- ja eesmärgiteooria (*Path-Goal theory*) ning juhi ja töötaja vahetussuhte teooria (*Leader-Member Exchange Theory*). Fiedleri sõnul sõltub olukord kolmest tegurist: juhi ja liikme suhetest; ülesande struktuurist (kas ülesanne on hästi struktureeritud või pigem ebamäärane ja struktureerimata); juhi formaalse võimu suurusel. (Jex, 2002, lk 274) Raja- ja eesmärgiteooria lisab kontekstile keerukust – juhi ülesanne on ühendada alluvate jõupingutused ja soovid organisatsiooni vajadustega ning tegeleda töötajate ja nõuete vahelise vastuolu lahendamiseks (Osborn *et al.*, 2014, lk 594). Juht peab kohandama oma juhtimisstiili töötajatele ja olukorrale sobivaks ning näitama teed eesmärgi saavutamisele (Jex, 2002, lk 279). Juhi ja töötaja vahetussuhte teooria tugineb juhi ja töötaja kahepoolsetele suhetele. Reaalses elus on suhte areng usalduse loomise protsess, kus töötajatel on erinev kompetents, motivatsioon ja valmisolek panustada tulemustesse ning suhetesse, seega on juhi ja töötajate vahelised suhted erineva kvaliteediga. (Erdogan & Bauer, 2014, lk 408)

Viimase 40 aasta juhtimisuuringute kõige domineerivam paradigma on ümberkujundav (*transformational*) juhtimine (Bass & Riggio, 2006, viidatud Tourish, 2019, lk 366). Teooriale pani aluse Burns (1978), kui ta võrdles tehingulist (*transactional*) ja ümberkujundavat juhtimist. Tehinguline juhtimine põhineb vastastikusel kasul, aga ümberkujundav tõstab juhi ja järgijate moraalsel tasandil ning julgustab püüdlema kõrgete eetiliste standardite poole. (Mhatre & Riggio, 2014, lk 230) Ümberkujundavat juhtimist iseloomustavad neli tegurit: idealiseeritud mõju, inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne stimulatsioon ja individuaalsusega arvestamine. Bass (1985) pakkus välja kõikehõlmava juhtimisteooria mudeli (*Full Range of Leadership*), kus erinevad juhtimisstiilid paiknevad skaalal, mille ühes äärmuses on ümberkujundav, teises äärmuses passiivne ehk *laissez-faire* juhtimine ja nende vahel tehinguline juhtimine. (*Ibid.*, 2014, lk 231) Juhtimisuuringuid kritiseerides tuuakse välja, et erinevate teooriate vahel puudub integratsioon ja uusi käsitlusi luuakse sageli olemasolevaid adekvaatselt hindamata (Avolio, 2007, viidatud Borgmann *et al.*, 2015, lk 1340). Borgmann *et al.* (2015) tegid metaanalüüsi allikatele,

mis uurisid ümberkujundavat, tehingulist, *laissez-faire*, arvestavat ja struktuuri loovat juhtimisstiili ning juhi ja töötaja vahetussuhte teooriat. Uuringus vaadeldi nimetatud juhtimiskonstruktsioonide võimalikku kattuvust Yukl *et al.* (2002) juhtimiskäitumise hierarhilise taksonoomiaga. Tulemustes võeti kokku viie aastakümne pikkune uurimistöo ja kinnitati kolme metakategooria (ülesanne, suhted ja muutused) asjakohasust. (*Ibid.*, lk 1351)

1.2. Juhtimine hübriid- ja kaugtöö kontekstis

Hübriiditöö on paindlik töökorraldus, kus töötajad töötavad osaliselt tööandja poolt võimaldatud füüsilisel töökohal ja osaliselt kaugtööna kodus või mõnes teises asukohas (Qualtrics, 2023). Uuring kaheksa riigi 8000 hübriiditöötajaga tõi välja, et kõik töötajad eelistavad tulevikus teha tänasest suuremal määral kaugtööd ja rahulolu tööandja kaugtööpoliitikaga suurenes märgatavalt paindlikkuse kasvuga (Kantar, 2022). Lähtudes eelpool toodust, võib magistristöo autori arvates järeldada, et tööandja pakutavad kaugtöö tingimused on töötajate jaoks üks töökoha valikukriteeriumitest ja tööandjad peavad muutunud töökorraldusega kaasa tulema, kui soovivad olla tööandjana atraktiivsed.

Kodukontoris töötamist käsitlevaid artikleid uurinud Kaiser *et al.* (2022) nendivad, et kodus töötamise suurenemise tõttu toimuvad ulatuslikud muutused – nihe hõlmab palju enam kui töötamise asukoha muutus – ning seda tuleb täiendavate inimressursi ja organisatsiooniliste uuringute käigus arvesse võtta. 2020. aasta ülemaailmne pandeemia tõi kaasa suure paradigma muutuse, mis kiirendas üleminekut digitaalsetele töömeetoditele, tõenäoliselt ei minda enam tagasi vanade töömudelite juurde ja kontorid ei mängi tööruumina enam endisel viisil suurt rolli (Young, 2022, lk 14–15). Infotehnoloogia kiire areng ja uute töömeetodite kasutuselevõtt toovad organisatsioonidesse põhimõttelised muutused, uuenevatele turutingimustele reageerimiseks on vaja teha juhtimises pingutusi (Nirenberg, 2001, lk 1). Suhtlus virtuaalses keskkonnas ei ole autoriteedi näitamine, vaid pigem meeskonna vastutuse ja üksmeele saavutamine, võime delegerida ja olla avatud väljakutsetele (Kingl, 2020, lk 88).

Viie organisatsiooni 30 hübriiditöötajaga tehtud uuring näitab, et sotsiaalsete suhete loomine ja hoidmine on kaugtöö tingimustes keerulisem ning puudused tulenevad virtuaaltöö vähenenud sotsiaalsest kontaktist ja suhtlusest (Beno, 2021, lk 336). Arukad juhid on aastaid teadnud, et oluline osa koordineerimis- ja teabejagamisest toimub mitteametlikult koridorides, puhkeruumides

ja parklates (Fisher, 2000, lk 299). 2020. aasta novembrist kuni 2021. aasta maini kolme Rootsi avaliku sektori organisatsiooniga teostatud uuring tõi välja, et kaugtöö nõuab rohkem planeeritud koosolekuid, sest ära jääb kontoris toimuv spontaanne reageerimine. Mõningatel juhtudel tajutakse kaugtööd monotoonsemana, sest puudub kollegiaalne stimulatsioon ja sisend. Videokoosolekul või kirjalikus suhtluses on mitmeid grupitöö loovust raskendavaid tegureid: raskem on väljendada oma tundeid, valida õiget tooni või mõista mitteverbaalseid signaale, et saada aimu, mida osalejad mõtlevad. Uuring tõi välja ka juhtide arvamuse, et hübriid töökorralduses tuleb käsitleda pettumusi, kui kolleegid jätavad kontorisse tulemata, ja vaja on organisatsioonipoliitikat, mis reguleerib töötajate individuaalseid eelistusi kontoris viibimise aja osas. Juhtide vaates oli kõige tähtsam töötajatele kaasatuse ja võrdsuse tagamine, olenemata nende asukohast, ning ebakindla töötajate arvuga kontorikoosolekute haldamine. (Chafi *et al.*, 2022, lk 6–14)

Üldised põhimõtted virtuaalsete meeskondade juhtimisel on (Hertel *et al.*, 2005, lk 88–89):

- vaja on selgeid meeskonnaeesmärke ja rollijaotust;
- isoleerituse tunde vältimiseks tuleb ülesannete kavandamisel tekitada tajutav vastastikune sõltuvus;
- vähenenud vihjete tõttu suhtluses tuleb koostööprotsesse hoolikalt planeerida, et vältida arusaamatuste ja konfliktide eskaleerumist;
- meeskonna teadlikkust tuleb toetada tagasiside ja sotsiaal-emotsionaalsete suunistega.

Magistritöö autori hinnangul on loetus nii ülesandekeskse kui ka suhetele orienteeritud juhtimise omadusi ja esialgu võib tekkida arusaam, et juht peab uues töökorralduses varasemast suuremas mahus teostama nii suhete arendamiseks kui ka ülesande saavutamiseks vajalikke tegevusi. Seega soovib magistritöö empiiriline uuring selgitada, kas selline lisakoormus juhile on vajalik ning milline peab olema hübriid töökorralduses juhtimiskäitumise peamine orientatsioon. Juhtimise käitumispõhise uurimise keskseks ülesandeks on teha kindlaks, kuidas juht konkreetsest situatsioonist lähtuvalt kombineerib ülesandekeskset ja suhetele orienteeritud käitumisstiili (Northouse, 2007, lk 71).

1.3. Psühholoogiline turvalisus töösuhetes

Ärimaailmas võeti 21. sajandi alguses geopoliitiliste ja sotsiaalsete muutuste kirjeldamiseks kasutusele akronüüm VUCA: V – volatiilsus (*volatility*), U – määramatus (*uncertainty*), C – keerukus (*complexity*) ja A – mitmetähenduslikkus (*ambiguity*) (Mukherjee, 2020, lk 34–36).

VUCA keskkonnas peab ettevõtte kasutama kõiki oma teadmisi, et leida kiiresti uuenduslikke ideid (Chawla & Lenka, 2018, viidatud Khan *et al.*, 2021, lk 2), nõudmiste ja kontrollimise asemel peavad aga juhid olema hõlbustaja rollis (Dess & Picken, 2000, viidatud Khan *et al.*, 2021, lk 1). Juht peab olema sotsiaalselt ja emotsionaalselt intelligentne, inspireerima ja kaasama inimesi koostööle ning asetama innovatsiooni keskmesse inimesed (Young, 2022, lk 28).

Juba 1965. aastal kirjutasid professorid Edgar Schein ja Warren Bennis, et psühholoogiline turvalisus (*psychological safety*) aitab inimestel toime tulla organisatsiooni muutustest tuleneva määramatuse ja ärevusega (Edmondson, 2019, lk 12). Grupitöö analüüsimisel kasutas esimesena psühholoogilise turvalisuse mõistet Amy Edmondson, defineerides selle kui kindlustunde, et meeskond ei häbista, karista ega lükka liikmeid tehtud ettepanekute pärast kõrvale (Grosse & Loftesness, 2017, lk 187). Psühholoogiline turvalisus on veendumus ja tunnetus, et on ohutu võtta inimestevahelisi riske, see tuleneb vastastikusest lugupidamisest ja usaldusest meeskonnaliikmete vahel (Edmondson, 1999, lk 354). Kui grupiliikmed tunnevad ennast psühholoogiliselt turvaliselt, siis avaldatakse arvamust, tehakse ettepanekuid, teadmine kasvab eksponentsiaalselt ja luuakse ühiselt uut väärtust (Edmondson, 2019, lk 106). Magistritöö autori arvates võib järeltada, et parimad strateegiad, tegevuskavad ja lahendused sünnivad avatud mõttevahetusest, kus argumenteeritakse, oponeeritakse ja julgetakse katsetada. Katse-eksituse meetod on innovatsiooniprotsessis paratamatu ning uurimise ja õppimisega käib alati kaasas ebaõnnestumine (*Ibid.*, lk 108).

Innovatsiooni saab kirjeldada kui uudsete lahenduste loomist keerulistele ja halvasti määratletud probleemidele (Ford, 2000, viidatud Rekonen & Björklund, 2016, lk 112), see hõlmab ideede genereerimist, hindamist ja elluviimist (Mumford *et al.*, 2002, viidatud *ibid.*, 2016, lk 112). Saksamaa tööstus- ja teenusettevõtetes teostatud uuringu tulemustest selgub, et psühholoogiline turvalisus organisatsiooni tasandil on positiivses seoses ettevõtte kasumlikkuse ja innovatiivsusega (Baer & Frese, 2003, lk 57). Töötaja ja juhi vahetussuhte teooriale tuginedes uuriti tervishoiu, infotehnoloogia ja kõrghariduse valdkonda (Khan *et al.*, 2021, lk 5) ning uuring kinnitas, et positiivsed suhted juhi ja töötaja vahel soodustavad töötajate innovaatilist käitumist (*Ibid.*, 9). Edmondson & Lei (2014) uurisid psühholoogilise turvalisuse teoreetilisi ja empiirilisi käsitlusi ning tõid välja, et nähtust vaadeldakse nii üksikisiku, organisatsiooni kui ka grupi tasandil. Psühholoogilise turvalisuse uuringud saab jagada viide kategooriasse (Edmondson, 2019, lk 29–30):

- tulemustes tuuakse välja nähtuse puudumise määr ettevõtetes;

- uuritakse seoseid õppimisega ning tõendatakse, kuidas nähtus soodustab loovust, vigadest teada andmist, teadmiste jagamist ja muutuste elluviimist;
- tulemused tõendavad nähtuse positiivset seost tulemuslikkusega;
- tulemused tõendavad nähtuse positiivset seost töötajate kaasatusega;
- nähtus modereerib mingi tunnuse, näiteks grupiliikmete paiknemine geograafiliselt erinevates asukohtades, ja tulemuslikkuse vahelist seost. Psühholoogiline turvalisus aitab ületada paiknemisest tulenevaid väljakutseid, sest julgetakse küsida küsimusi ja paluda üksteiselt abi.

Hollandi avatud ülikooli teadlased Wouters-Soomers *et al.* (2022) uurisid psühholoogilist turvalisust indiviidi vaatenurgast ja tõid välja, et kvaliteetsete suhete loomiseks teistega peavad olema rahuldatud enesekaastunne ja üksikisiku põhivajadused – autonoomia, seotus kolleegidega ja enese kompetentsena tundmine. Enesekaastunnet defineeritakse kui endasse lahkusega suhtumist pärast negatiivseid elukogemusi (Neff, 2003, viidatud Wouters-Soomers *et al.*, 2022, lk 3). Uuringud tõendavad, et psühholoogilise turvalisuse võtmetegurid on ka suhtevõrgustike kvaliteet ja sotsiaalne tugi meeskonnas (Newman *et al.*, 2017, lk 525). Uuring kolmes Soome ülikoolis käsitles COVID-19 pandeemia ajal kaugtööd teinud meeskondade psühholoogilise turvalisuse teemat (Sjöblom *et al.*, 2022, lk 1). Uurijad märgivad, et juhtimispraktikate valik sõltub organisatsiooni eripäradest (*Ibid.*, lk 2) ja toovad välja, et psühholoogilise turvalisuse tekkimiseks kaugtööl on vaja rohkem aega ja jõupingutusi (*Ibid.*, lk 23). Rõhutatakse psühholoogilise turvalisuse olulisust tänapäeva tööelus, kus kõige suuremad väärtused on inimeste oskusteave, üksteiselt õppimine ning individuaalsete ja meeskonnaoskuste arendamine (*Ibid.*, lk 24).

1.4. Sõnajulgus organisatsioonis

Sõnajulgus (*voice*) oli esmalt defineeritud kui organisatsiooni liikmete peamine töötingimuste parandamise vahend, rääkimaks võimu omavate autoriteetidega, selle asemel, et lahkuda või taluda ebasoodsaid tingimusi (Hirschman, 1970, viidatud Satterstrom *et al.*, 2021, lk 383). Sõnajulgus ei ole vastuolu organisatsiooni moraalsete põhimõtetega või kaebamine, see on uuenduslike ettepanekute tegemine, et muuta tööprotsesse ja protseduure, isegi kui see mõjub teistele häirivalt (LePine & Van Dyne, 1998, lk 854). Sõnajulgust on kahte tüüpi: edendav (*promotive*) väljendab võimalusi, kuidas tuua organisatsioonile kasu tööpraktikaid ja protseduure parandades (Van Dyne & LePine 1998, viidatud Liang *et al.*, 2012, lk 74), ning keelav (*prohibitive*) väljendab töötajate

muret töömeetodite või töötajate käitumise pärast, mis võivad organisatsiooni kahjustada (Liang *et al.*, 2012, lk 75). Liang *et al.* poolt kahe sõnajulguse väljendusvormi eristamine on kokkuvõtvalt välja toodud tabelis nr 1.

Tabel 1. Edendava ja keelava sõnajulguse võrdlus

	Edendav sõnajulgus	Keelav sõnajulgus
Käitumuslik sisu	Väljendab uusi ideid või lahendusi <i>status quo</i> muutmiseks.	Väljendab muret riskide pärast, mis võivad organisatsiooni kahjustada.
	Tulevikku suunatud; viitab võimalustele, kuidas teha tulevikus asju paremini.	Minevikku või tulevikku suunatud; juhib tähelepanu negatiivsetele teguritele, mis on <i>status quo</i> 'd mõjutanud või võivad seda tulevikus teha.
Funktsioon	Pakub võimalusi, kuidas organisatsioon saab olla parem.	Viitab olukordadele, mis kahjustavad organisatsiooni.
Mõju teistele	Pakub uuendusi, mis võivad lähiperspektiivis tekitada teistele ebamugavusi, aga lõpuks võivad muudatustest kõik.	Juhib tähelepanu kahjulikele teguritele, sealhulgas olukorra eest vastutajatele.
	Tehtud soovitude taga on püüd väljendada head tahet ja positiivset suhtumist.	Tehtud soovitude taga hea tahte nägemine võib osutuda keeruliseks, sest teistes võivad tekkida negatiivsed emotsioonid ja kaitsereaktsioonid.

Allikas: Liang *et al.* (2012, lk 75)

Kahe sõnajulguse avaldusvormi eristamine on oluline, sest parendusettepanekud on organisatsiooni jaoks sama olulised kui vigade ja probleemide tuvastamine ning neist teavitamine. Samuti tõendavad empiiriliste uuringute tulemused, et edendava ja keelava hääle eristamine on suure teoreetilise väärtusega. (Sijbom & Koen, 2021, lk 1–2) Nähtuse tekkimiseks vajalikke eeldusi käsitlevates sõnajulguse uuringutes on nii individuaalseid kui situatsioonilisi lähenemisi ja vajalikud eeldused võivad olla näiteks saavutusvajadus, keskkonna dünaamilisus või õigluse tajutaj (LePine & Van Dyne, 1998, lk 865). Edendaval ja keelaval sõnajulgusel on nii ühiseid (nt isiklik initsiatiiv) kui ka erinevaid eeldusi, näiteks võivad organisatsioonid toetada edendava sõnajulguse soodustamiseks proaktiivsust, samas kui on põhjust eeldada riskide realiseerumist, siis stimuleerida keelavat sõnajulgust (Sijbom & Koen, 2021, lk 9).

Planeeritud muutused toetuvad ja on põhjustatud kommunikatsioonist (Ford & Ford, 1995, lk 560). Innovatsioon algab varasemate praktikate kahtluse alla seadmisest ja uute ideede genereerimisest

(Scott & Bruce, 1994, viidatud LePine & Van Dyne, 1998, lk 865), aga kui inimesed ei jaga uusi lahendusi teistega, siis innovatsiooniprotsess peatub (*Ibid.*, lk 865–866). Juhtide ja kõikide jaoks, kellel on organisatsioonis mandaat muutusi ellu kutsuda, on sõnajulgus suure potentsiaaliga – see annab võimaluse märgata probleeme varem, saada kasu kollektiivsetest teadmistest ja juht saab oma vastutusvaldkonnas teha parandusi (Detert *et al.*, 2013, lk 628). Sõnajulguse analüüsimine mulje juhtimise (*impression management*) vaatenurgast toob välja, et mõnes olukorras võib inimene olla sõnajulge soovist parandada oma mainet (luua mulje pädevusest, hoolivusest või juhtimisvõimest) või sõnajulgusest hoiduda, sest ei soovi oma mainet kahjustada (öeldut võidakse tõlgendada kaebuse või isikliku kriitikana) (Fuller *et al.*, 2007, lk 136). Erinevalt mõnest muust mulje juhtimise vormist on organisatsioonil sõnajulgusest kasu, sõltumata selle motiivist. Kui töötajad eelistavad sõnajulgusega seotud riskide tõttu vaikida, peavad juhid võtma kasutusele meetodid, mis tajutud riske vähendaks. (*Ibid.*, lk 147)

1.5. Juhtimiskäitumise, psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse seos

Psühholoogiline turvalisus on töökeskkonna tunnusjoon, mitte isiksuse eripära või tabamatu suhtekeemia, ning ka tugeva organisatsioonikultuuri tingimustes leidub üksusi, kus juht on suutnud luua psühholoogilist turvalisust ja üksusi, kus juht on selles ebaõnnestunud (Edmondson, 2019, lk 13). Newman *et al.* (2017) tegid psühholoogilise turvalisuse uuringutest ülevaate ja tõid välja, et:

- analüüsitud 78st viimase 25 aasta jooksul teostatud empiirilisesest uuringust 42 mõõtsid nähtust meeskonnas, kasutades Edmondsoni (1999) psühholoogilise turvalisuse seitsmepunktilist skaalat või selle lühendatud versiooni (Newman *et al.*, 2017, lk 523). Ka käesoleva magistritöö empiiriline uuring kasutab nimetatud skaalat;
- 38 uuringut käsitlesid psühholoogilist turvalisust mediaatorina ja selgitasid, kuidas nähtuse arendamine koos toetava juhtimiskäitumise, suhtevõrgustike, individuaalsete ja meeskonna omadustega mõjutavad tulemuslikkust nii üksikisiku, meeskonna kui ka organisatsiooni tasandil (*Ibid.*, lk 524–525). Uuringud muutustele orienteeritud juhtimisega näitasid positiivset ja tugevat seost sõnajulguse, meeskonna- ja individuaalõppega, kus psühholoogiline turvalisus on seoste mediaatoriks (Ortega *et al.*, 2014, viidatud *ibid.*, lk 525);

- individuaalsel ja grupitasandil seostatakse psühholoogilist turvalisust toimiva kommunikatsiooni ja vigadest teatamisega (Leroy *et al.*, 2012; Peltokorpi, 2004, viidatud *ibid.*, lk 526).

Edmondsoni pakutud terviklik juhtimiskontseptsioon psühholoogilise turvalisuse arendamisel on toodud tabelis nr 2.

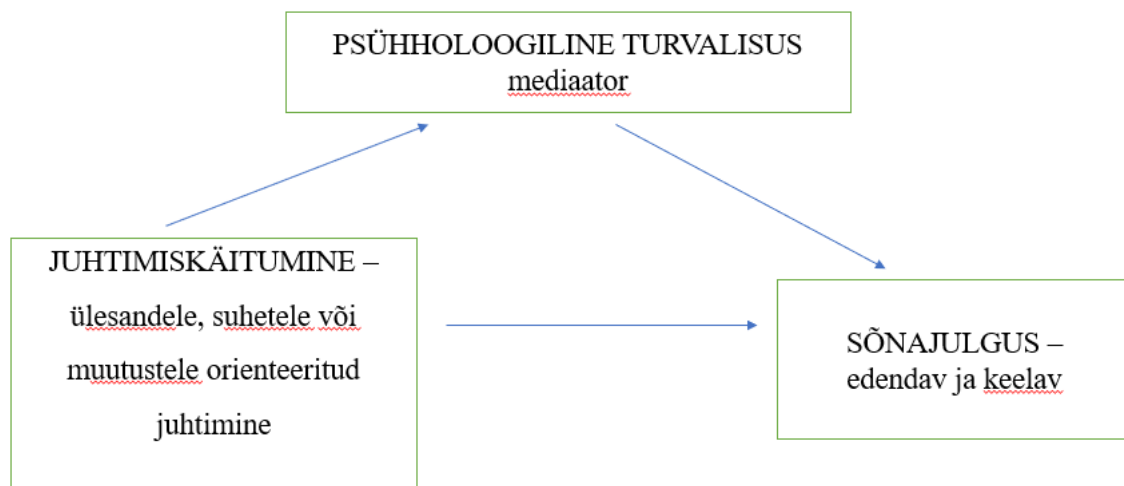
Tabel 2. Juhi tööriistad psühholoogilise turvalisuse arendamiseks

Kategooria	Keskkonna loomine	Osalema kutsumine	Tulemuslik tagasisidestamine
Juhtimise ülesanne	<p>Tööülesannete kujundamine: sõnajulguse vajalikkuse, ebaõnnestumiste sisu ja ametikohtade vastastikuse sõltuvuse selgitamine.</p> <p>Eesmärgi rõhutamine: mis on kaalul, miks ja kellele see on oluline.</p>	<p>Oma haavatavuse näitamine: juhi tunnustamine, et tema teadmised ei ole täielikud.</p> <p>Uurimine: oskuslik küsimine ja kuulamine.</p> <p>Struktuuride ja protsesside loomine: sisendi saamiseks mõttevahetuse arendamine ja korraldamine.</p>	<p>Tänu väljendamine: kuulamine, tunnustamine ja tänamine.</p> <p>Ebaõnnestumiste häbimärgistamise lõpetamine: abistamine, ühine ja tulevikku suunatud järgmiste tegevuste arutamine ning kaalutlemine.</p> <p>Taotluslikele reeglite rikkumistele reageerimine.</p>
Tulemused	Jagatud ootused ja arusaamad.	Enesekindluse andmine, et sõnajulgeus on oodatud.	Orienteeritus pidevale õppimisele.

Allikas: Edmondson (2019, lk 159)

Üha enam peavad organisatsiooniteadlased ja juhid psühholoogilist turvalisust teguriks, mis mõjutab sõnajulgeust. Paljud juhid siiski ei pinguta avameelsete vestluste toimumise nimel, sest psühholoogilise turvalisuse olemasolu võib vallandada lõputu jutuaajamise, kulutada väärtuslikku aega või tekitada segadust. Inimesed võivad sõna võtta ebaproduktiivsel viisil, näiteks kaevata lõputult või loota, et keegi teine lahendab nende tõstatatud probleemid. (Edmondson & Besieux, 2021, lk 271) Ebaproduktiivne sõnajulgeus on nii rääkimine nendega, kes nõustuvad, aga ei oma volitusi muutuste läbiviimiseks, kui ka koosolekul ebaoluliste kommentaaridega segamine või isiklikult solvamise (*Ibid.*, lk 278). Juhi peamine ülesanne on kaasata talente ja juhtida vestlust, kas siis kerge mõjutamise või selge suuna määramisega, et saavutada mitmekülgsete kogemuste ja teadmiste tõhus integratsioon. (*Ibid.*, lk 273)

Rekoneni & Björklundi (2016) uuring kuue tootearenduse projektijuhiga näitas, et juhid toetasid loomingulisi pingutusi pigem ülesande kui inimesekeskse juhtimisega – juhid kirjeldasid kokku 382 ülesandele ja ainult 146 suhetele orienteeritud tegevust. Enamik uuringus osalenud juhte siiski rõhutas vajadust luua projekti alguses avatud ja usalduslik õhkkond koos edukat meeskonnatööd toetavate tavadega (Rekonen & Björklund, 2016, lk 116–119). Sõnajulguse eesmärk on teha soovitusi teisiti tegutsemiseks, see vajab juhivoolset muutustele orienteeritud käitumist ja viitamist, et juht kuulab ja arvestab pakutud ideedega ning võtab kasutusele meetmeid tõstatatud probleemide lahendamiseks (Detert & Burris, 2007, lk 871). Uuring restoraniketi 3149 töötaja ja 223 juhiga näitas, et kõige püsivamas seoses töötajate sõnajulgusega on juhi avatus muutustele ja valmisolek tegutseda altpoolt tulevast sisendist lähtudes ning psühholoogiline turvalisus on mediaator juhi käitumise ja sõnajulguse seoses. Lähtudes alapeatükis nimetatud uuringutest on magistriltöö empiirilise uuringu aluseks teoreetiline mudel, mis on esitletud joonisel 1 ja käsitleb psühholoogilist turvalisust mediaatorina juhtimiskäitumise ja sõnajulguse vahel. (*Ibid.*, lk 880)



Joonis 1. Psühholoogiline turvalisus kui mediaator juhtimiskäitumise ja sõnajulguse vahel
Allikas: autori koostatud Detert & Burris (2007) uuringu tulemustele tuginedes

Juhtimiskäitumine mõjutab sõnajulgust kahel põhjusel. Definitsiooni järgi on sõnajulgus oma ideede jagamine võimuesindajaga, kes saab tõstatatud probleemile pühendada organisatsiooni tähelepanu või ressursse (French & Raven, 1959, viidatud Detert & Burris 2007, lk 870), seega on just juhid sõnajulguse sihtmärgid (*Ibid.*, lk 870). Teiseks muudab juhtide võimupositsioon preemiade ja karistuste rakendamisel ning palga, edutamise ja tööülesannete jagamisel juhi tehtud viited väga oluliseks (Depret & Fiske, 1993, viidatud *ibid.*, lk 870) – alluvate motivatsiooni sõna võtta mõjutab juhtide valmisolek tehtud ettepanekuid ka arvestada (*Ibid.*, lk 870).

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Eesmärk ja uurimisküsimused

Uuringu eesmärk oli selgitada, milline seos on juhtimiskäitumisel hübriid töö tötajate psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulgusega. Uuritavad tunnused olid psühholoogiline turvalisus, edendav ja keelav sõnajulgus ning ülesandele, suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine. Uuringu tausttunnused olid valimi sugu, sünniaasta, sektor, töölepingu tingimused, organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses töötatud aeg, üksuse suurus ja kodukontoris töötatud päevade arv nädalas.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused.

1. Missugune seos on ülesandele, suhetele või muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ja hübriid töö tötajate psühholoogilise turvalisuse vahel?
2. Missugune seos on ülesandele, suhetele või muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ning hübriid töö tötajate edendava ja keelava sõnajulguse vahel?
3. Missugune seos on juhtimiskäitumise, psühholoogilise turvalisuse ning edendava ja keelava sõnajulguse vahel?
4. Kas ja missugused seosed on hübriid töö tötajate tausttunnuste (sugu, sünniaasta, sektor, töölepingu tingimused, organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses töötatud aeg, üksuse suurus) ning psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse vahel?
5. Kas ja missugused seosed on hübriid töö tötajate kodus töötamise päevade arvu, juhtimiskäitumise, psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse vahel?

2.2. Meetod

Empiirilises uuringus kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Vastajad täitsid ankeetküsitluse *online*-küsitluskeskkonnas eFormular, vastamine oli anonüümne. Küsitlemisperiood oli algselt planeeritud 10.–25. veebruarini 2023, aga periood pikenes 1. märtsini 2023, sest uuringusse lisandus teistest hiljem veel üks organisatsioon. Ankeet on toodud lisa 1 ja see koosneb neljast osast. I osas on kümme väidet, millest esimesed viis mõõdavad vastaja psühholoogilist turvalisust struktuuriüksuses ja ülejäänud turvalisust kahepoolses suhtluses oma otsese juhiga. Autor kasutas skaala koostamiseks Amy Edmondsoni psühholoogilise turvalisuse

mõõdikut. Originaalskaala sisaldab seitset väidet ja uurib psühholoogilist turvalisust grupitasandil (Edmondson, 2019, lk 20). Magistritöö autor kohandas väiteid nii, et viis väidet mõõdavad psühholoogilist turvalisust üksuses ja viis väidet turvalisust suhetes oma otsese juhiga. Vastamiseks kasutati viiepallist Likert-tüüpi nõustumisskaalat (5 = nõustun täielikult, 1 = üldse ei nõustu).

Ankeedi II osas on seitse väidet, mille abil vastaja hindas oma sõnajulgust organisatsioonis: väited 11–13 hindavad edendavat ja väited 14–17 keelavat sõnajulgust. Autor kasutas ankeedi seitsme väite koostamiseks Hollandi edendava ja keelava sõnajulguse skaalat. Originaalis on viis väidet edendava ja viis keelava sõnajulguse mõõtmiseks (Sijbom & Koen, 2021, lk 5). II osas toimub vastamine samuti viiepallisel Likert-tüüpi nõustumisskaalal.

Ankeedi III osas on 19 väidet, mille abil vastaja hindas oma otsese juhi juhtimiskäitumist. Väited 18–23 mõõdavad juhi ülesandele orienteeritud käitumist, väited 24–30 suhetele orienteeritud käitumist ja väited 31–36 muutustele orienteeritud käitumist. Väidete koostamise aluseks oli juhtimiskäitumise hierarhiline taksonoomia (Yukl *et al.*, 2002, lk 18) ja Gary Yukli välja töötatud küsimustik (Yukl, 1999, lk 42). Vastamiseks kasutati Likert-tüüpi sagedusskaalat (5 = alati, 4 = sageli, 3 = mõnikord, 2 = harva, 1 = mitte kunagi). IV osas on taustaküsimused vastaja ja organisatsiooni kohta ning kõige lõpus üks avatud küsimus, kuhu vastaja sai soovi korral temaga seonduvaid kommentaare lisada.

Kasutatud skaaladel vähendas töö autor väiteid kahel põhjusel. Esiteks tõlkides väiteid inglise keelest eesti keelde, ei olnud väite sisu alati selgelt arusaadav ning soov oli vältida väidete mitmeti mõistetavust. Teiseks oli autori soov, et küsimustiku täitmine ei võtaks liialt aega, mis omakorda põhjustaks vähest osalemist uuringus. Ankeedi arusaadavuse ja küsitluskeskkonna eFormular testimiseks teostas autor ka pilootuuringu, milles osalesid kaks avaliku ja kaks erasektori töötajat, kelle tagasiside põhjal sai küsimustik lõpliku ülesehituse ja sõnastuse.

2.3. Uuringu sihtrühm ja valim

Uuringu sihtrühm oli hübriidtööd tegevad töötajad Eestis. Valim kujunes mugavusvalimina ja moodustus 145 vastajast ($n = 145$), kes kõik täitsid ankeedi täielikult. Valimi sooline jaotus oli ebaproportsionaalne, sest küsitlusele vastas 118 naist (81,4%) ja 27 meest (18,6%). 83 vastajat

(57,2%) töötas erasektoris ja 62 vastajat (42,8%) avalikus sektoris. Vastuse variandina oli pakutud ka kolmas sektor, aga seda ei märkinud ükski vastaja. 135 vastajat (93%) töötas tähtajatu ja 10 vastajat tähtajalise (7%) töölepinguga. Sugude, sektorite ja töölepingu tingimuste sagedusjaotus on toodud tabelis 3.

Tabel 3. Valimi jaotus soo, sektorite ja töölepingu tingimuste alusel

	n	Suhteline sagedus (%)
Sugu		
Mees	27	18,6
Naine	118	81,4
KOKKU	145	100
Sektor		
Avalik sektor	62	42,8
Erasektor	83	57,2
KOKKU	145	100
Töölepingu tingimused		
Tähtajatu lepinguga töötaja	135	93
Tähtajalise lepinguga töötaja	10	7
KOKKU	145	100

Allikas: autori arvutused

Vanim küsitlusele vastaja oli sündinud 1954. ja noorim 2001. aastal. Keskmine sünniaasta oli 1982. Andmete analüüsimisel grupeeriti vastajad sünniaasta alusel kolme rühma. Grupeerimisel arvestas autor rühmade proportsioone valimis, samuti generatsioonide kujunemist. Väärtuste ja eelistuste profiili alusel võib Eesti elanikud jagada kolme rühma: 1) 1930ndatel, 1940ndatel ja 1950ndatel sündinud; 2) 1960ndatel ja 1970ndatel sündinud ning 3) 1980ndatel ja 1990ndatel sündinud (Lilleoja & Raudsepp, 2016, lk 63). Autor paigutas 1950ndatel, 1960ndatel ja 1970ndatel sündinud vastajad ühte rühma, sest eraldi rühm 1950ndatel sündinutega sisaldas ainult kolme vastajat (2,1%) ja oleks jäänud statistilise analüüsi seisukohalt ebaoluliseks. 1980ndatel ja 1990ndatel sündinud vastajatest tehti kaks eraldi rühma, sest uuritava teema kontekstis oli asjakohane teada, kas taasiseseisvunud Eestis sündinud töötajad on sõnajulgemad. Vastajate grupeerimine sünniaastate alusel on toodud tabelis 4.

Tabel 4. Valimi koosseis sünniaasta alusel

Sünniaasta	Vastajate arv	Suhteline sagedus (%)	Kumulatiivne suhteline sagedus (%)
1954–1979	59	40,7	40,7
1980–1990	60	41,4	82,1

1991–2001	26	17,9	100
KOKKU	145	100	

Allikas: autori arvutused

Vastajad grupeeriti ka praeguses organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses töötatud aastate alusel. Küsitletute hulgas oli pikim aega samas organisatsioonis 32 aastat ja lühim alla aasta. Pikim aeg praeguse juhi alluvuses oli 13 aastat ja lühim alla aasta. Keskmise organisatsioonis töötatud aastate arv oli kuus ja mediaan töötatud aastate arv neli. Keskmise praeguse juhi alluvuses töötatud aastate arv oli 2,6 ja mediaan töötatud aastate arv praeguse juhi alluvuses oli kaks. Mõlema tausttunnuse alusel grupeeriti vastajad kolme gruppi, mis on esitletud tabelis 5.

Tabel 5. Valimi koosseis organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses töötatud aastate alusel

Aastate arv	Vastajate arv	Suhteline sagedus (%)	Kumulatiivne suhteline sagedus (%)
I Organisatsioonis			
0–2 aastat	55	37,9	37,9
3–7 aastat	43	29,7	67,6
8–32 aastat	47	32,4	100
KOKKU	145	100	
II Praeguse juhi alluvuses			
0–1 aastat	63	43,5	43,5
1,5–3 aastat	47	32,4	75,9
3,5–13 aastat	35	24,1	100
KOKKU	145	100	

Allikas: autori arvutused

Vastajaga koos tema otsese juhi alluvuses töötas erinev arv kolleege – keskmine üksuse suurus oli 13 inimest ja mediaansuurus kaheksa inimest. Üksuse suuruse alusel grupeerimine on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Valimi koosseis üksuse suuruse alusel

Üksuse suurus	Vastajate arv	Suhteline sagedus (%)	Kumulatiivne suhteline sagedus (%)
kuni 5 töötajat	50	34,5	34,5
6–11 töötajat	46	31,7	66,2
12–80 töötajat	49	33,8	100
KOKKU	145	100	

Allikas: autori arvutused

Vastajateni jõudmiseks postitas töö autor üleskutse osaleda uuringus sotsiaalmeedia platvormidel Facebook ja LinkedIn. Autor kasutas ka oma professionaalset võrgustikku, mille vahendusel

pöördus 13 organisatsiooni poole palvega levitada uuringut asutuse töötajate hulgas. Lisaks pöördus autor personaalse palvega küsimustikule vastata oma 140 LinkedIni kontakti ning isiklikus võrgustikus hübriidtööd tegevate sõprade, tuttavate ja sugulaste poole. Mugavusvalim kujunes vastajatest, kes olid nõus koostööd tegema ja organisatsioonidest, kellele autoril oli ligipääs. Eesmärk oli saada vastajateks nii avaliku kui ka erasektori töötajaid, aga tausttunnusena ei küsitud organisatsiooni tegevusvaldkonda, sest oli alust eeldada, et tekkivad valdkonnapõhised grupid ei ole järelduste tegemiseks piisavad.

2.4. Andmeanalüüsi meetodid

Andmete analüüsimiseks kasutati *IBM SPSS Statistics 29.0* analüüsiprogrammi. Andmete esitlemisel kasutatakse aritmeetilist keskmist (\bar{x}), mediaani (*Me*), moodi (*Mo*), miinimumväärtust (*min*), maksimumväärtust (*max*), standardhälvet (*sd*), standardviga (*s*), Cronbachi alfa sisereliaabluse koefitsienti (α), statistilist olulisust väljendavat väärtust (*p*), Spearmani korrelatsioonikordajat (ρ) ja regressioonikordajat (β).

Võrdleva statistika meetodi valimiseks teostas autor Shapiro-Wilk testi ja uuris tunnuste normaaljaotust. Test andis tulemuseks, et valimi puhul ei ole tegemist tunnuste normaaljaotusega ja autor kasutas tausttunnuste alusel grupeeritud kahe grupi võrdlemiseks Mann-Whitney U testi. Kolme ja enama grupi korral kasutas autor ühesuunalist dispersioonanalüüsi ANOVA.

Uuritavate tunnuste omavaheliste seoste ja vastasmõjude uurimiseks tausttunnustega viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Termin tuleb ladinakeelsest sõnast *correlatio* ja tähendab vastastikust seotust (Sauga, 2017, lk 389). Uuritavad tunnused ei olnud normaaljaotusega ja seetõttu kasutati Spearmani astakorrelatsiooni ning arvutati korrelatsioonikordaja ρ väärtused. Kokkuleppeliselt hinnatakse seoseid, mille väärtus on $\leq 0,3$ nõrgaks, seoseid vahemikus $0,3 < \rho < 0,7$ mõõdukaks ehk keskmise tugevusega ja seoseid $\rho \geq 0,7$ tugevaks (*Ibid.*, lk 398). Kõige viimasena teostas autor regressioonanalüüsi kasutades Baron ja Kenny hierarhilise regressiooni lähenemist.

2.5. Uuringu tulemused

2.5.1. Skaalade reliaablus

Ankeedi skaalade sisereliaabluse mõõtmiseks kasutas autor Cronbachi alfat (α), mille teoreetiline vahemik on 0–1 ja soovituslikud tõlgendusjuhised: < 0,60 mitteaktsepteeritav, 0,60–0,65 ebasoovitav, 0,65–0,70 vähesel määral aktsepteeritav, 0,70–0,80 kvaliteetne, 0,80–0,90 väga hea ja > 0,90 võimaldab vähendada skaala väidete arvu (Dunn, 1989, viidatud Everitt, 2002, lk 101). Tabelis 7 on näha, et kasutatud skaalade usaldusväärsus on valdavalt väga hea ja alfad jäävad vahemikku 0,766–0,907.

Tabel 7. Skaalade sisereliaabluse koefitsiendid

	α
Psühholoogilise turvalisuse skaala	0,893
Psühholoogiline turvalisus üksuses (alaskaala)	0,766
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga (alaskaala)	0,861
Sõnajulguse skaala	0,863
Edendav sõnajulgus (alaskaala)	0,830
Keelav sõnajulgus (alaskaala)	0,824
Ülesandele orienteeritud juhtimise skaala	0,869
Suhetele orienteeritud juhtimise skaala	0,899
Muutustele orienteeritud juhtimise skaala	0,907

Allikas: autori arvutused

Magistritöö autor kohandas uurijate poolt varem kasutatud skaalasisid ning võrdles sisereliaablust muudetud skaalade ja originaalskaalade vahel. Varasemad uuringud on andnud Edmondsoni seitsmest väitest koosneva psühholoogilise turvalisuse grupitasandi mõõdiku sisereliaabluse koefitsiendiks 0,82 (Valentine *et al.*, 2015, lk 22). Hollandi sõnajulguse skaala edendava sõnajulguse alaskaala α on olnud 0,86 ja keelava sõnajulguse alaskaala α 0,74 (Sijbom & Koen, 2021, lk 4). Juhikäitumise hierarhilise taksonoomia kõikide käitumiskategooriate mõõtmiskaala madalaim alfa on olnud 0,77 ja enamik väärtusi suuremad kui 0,80 (Yukl *et al.*, 2002, lk 25). Teostatud võrdlus andis tulemuseks, et skaalade kohandamine ei ole kvaliteeti vähendanud.

2.5.2. Kirjeldav statistika

Uuringus osalenud vastajad hindasid oma otsese juhi juhtimiskäitumist üsna sarnaselt kõigis kolmes käitumiskategoorias. Siiski saab täheldada, et juhi suhetele orienteeritud käitumine avaldus enim ja selle kategooria koondkeskmise oli 3,96, ülesandele orienteeritud \bar{x} oli 3,67 ja muutustele

orienteeritud \bar{x} oli 3,66. Suhetele orienteeritud kategoorial oli puudu koondkeskmise miinimumväärtus 1, mis kahel teisel kategoorial oli olemas. Uuringus avaldus ka, et enamikul vastajatel oli keskmisest kõrgem psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse tase. Likert-tüüpi viiepallisel skaalal, mis sisaldas keskmise väärtusena ka neutraalset vastusevarianti, antud hinnangute koondkeskmised olid kõikidel uuritavatel tunnustel üle keskväärtuse ehk kolme. Skaalade ja alaskaalade \bar{x} , Me , Mo , min , max , sd ja s on toodud tabelis 8.

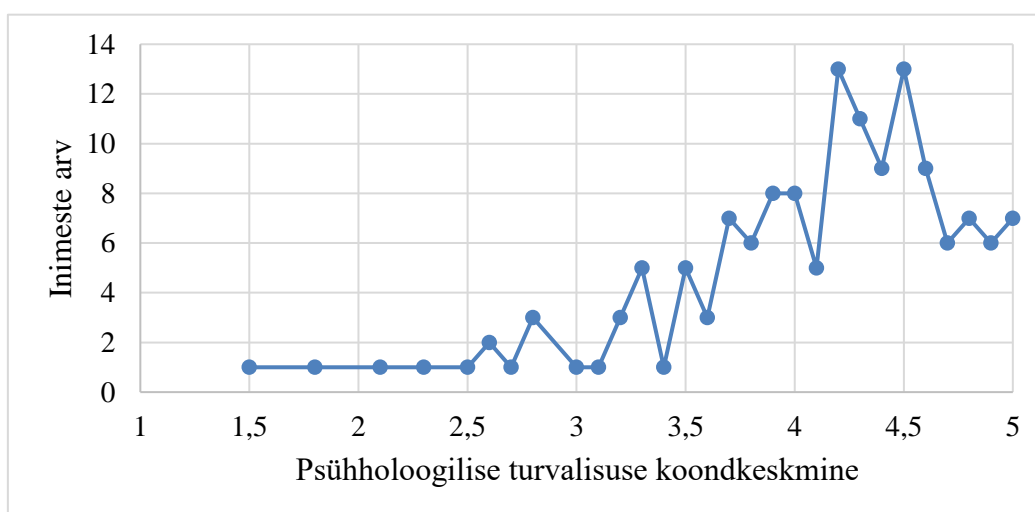
Tabel 8. Küsimustiku skaalade ja alaskaalade kirjeldav statistika

	\bar{x}	Me	Mo	max	min	sd	s
Psühholoogiline turvalisus	4,07	4,20	4,20*	5,00	1,50	0,682	0,057
Psühholoogiline turvalisus üksuses (alaskaala)	4,08	4,20	4,20	5,00	1,60	0,685	0,057
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga (alaskaala)	4,06	4,20	5,00	5,00	1,20	0,768	0,064
Sõnajulgu	3,97	4,00	4,00	5,00	1,86	0,626	0,052
Edendav sõnajulgu (alaskaala)	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	0,731	0,061
Keelav sõnajulgu (alaskaala)	3,93	4,00	3,75	5,00	1,50	0,683	0,057
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	3,67	3,67	4,50	5,00	1,00	0,781	0,065
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	3,96	4,00	4,00*	5,00	1,43	0,778	0,065
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine	3,66	3,83	4,00	5,00	1,00	0,877	0,073

*Eksisteerib mitu moodi, näidatud väiksem

Allikas: autori arvutused

94 vastajat (64,8%) said viiepallisel skaalal psühholoogilise turvalisuse väidete koondkeskmiseks 4 ja enam. 40 vastaja (27,5%) koondkeskmised jäid vahemikku 3–3,9 ja väärtus alla kolme hinnati 11 vastajal (7,7%). Skaala koondkeskmised on toodud joonisel 2.

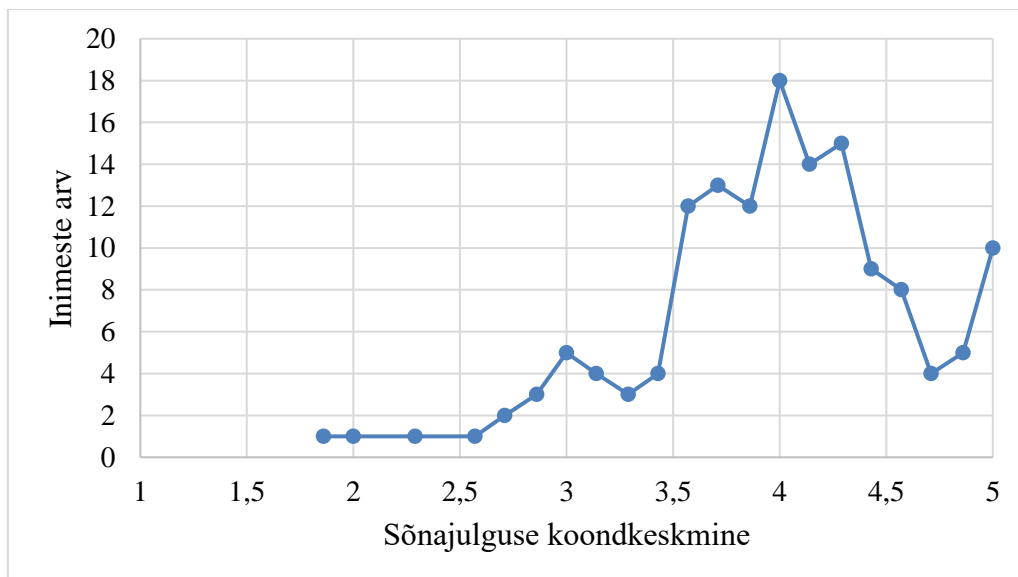


Joonis 2. Psühholoogilise turvalisuse skaala koondkeskmised

Allikas: autori koostatud

97 vastajat (66,9%) said alaskaalal, mis mõõtis psühholoogilist turvalisust üksuses, koondkeskmise väärtuseks 4 või rohkem. 94 vastajat (64,8%) said alaskaalal, mis mõõtis psühholoogilist turvalisust suhetes juhiga, koondkeskmise väärtuseks 4 või rohkem. Psühholoogilist turvalisust üksuses mõõtvatest väidetest hinnati kõige kõrgemalt võimalust kolleegidelt abi paluda. Maksimaalse positiivse hinnangu andis sellele 82 vastajat, mis tegi väite mediaaniks ja moodiks 5, keskmiseks 4,37 ja ka standardhälve oli selle alaskaala väikseim 0,881. Ülejäänud nelja väite \bar{x} jäi vahemikku 3,89–4,18 ja sd vahemikku 0,929–1,012. Alaskaalal, mis mõõtis psühholoogilist turvalisust suhetes otsese juhiga, hinnati kõige kõrgemalt väidet „Suudan rääkida oma juhiga probleemidest ja keerulistest küsimustest“. Selle väite \bar{x} oli 4,22, $Mo = 5$ ja $sd = 0,939$. Kõikide väidete mediaanid olid 4 ja ülejäänud nelja väite \bar{x} vahemikus 3,90–4,14 ja sd vahemikus 0,878–1,023. Psühholoogilise turvalisuse alaskaalade väidete \bar{x} , Me , Mo , min , max , sd ja s on toodud lisas 2.

83 vastajat (57,2%) said sõnajulguse skaalal koondkeskmiseks 4 ja enam, 53 vastajat (36,6%) said koondkeskmise väärtuseks 3–3,9 ja üheksa vastajat (6,2%) väärtuse alla kolme. Sõnajulguse skaala koondkeskmised on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Sõnajulguse skaala koondkeskmised

Allikas: autori arvutused

94 vastajat (64,8%) said edendava sõnajulguse koondkeskmiseks ning 79 vastajat (54,6%) keelava sõnajulguse koondkeskmiseks 4 ja rohkem. Edendava sõnajulguse alaskaala kolmest väitest kõige kõrgem \bar{x} mõõdeti väitel „Teen oma otsesele juhile ettepanekuid tööprotsesside täiustamiseks“.

Väite \bar{x} oli 4,1, $sd = 0,872$, väitel puudus *min* ehk keegi ei vastanud „üldse ei nõustu“ ja 54 vastajat (37,2%) nõustusid täielikult. Keelava sõnajulguse kõigi nelja väite mood oli 4, aga keskmiste võrdluses olid eelpool nimetatud skaaladega võrreldes kõige suuremad erinevused. Kõige madalam \bar{x} oli 3,48 ja suurim sd 0,936 oli väitel „Julgen oma üksuses probleeme esile tuua isegi siis, kui see kahjustab suhteid kolleegidega“. Kõige kõrgem \bar{x} 4,28 oli väitel „Informeerin oma juhti töökorraldusega seotud probleemidest“, mille sd oli 0,788, kusjuures mitte keegi ei vastanud „üldse ei nõustu“ ja suurim arv vastajaid 65 (44,8%) nõustus täielikult. Lisas 2 on toodud edendava ja keelava sõnajulguse alaskaalade \bar{x} , *Me*, *Mo*, *min*, *max*, sd ja s väidete lõikes.

Juhtimiskäitumist hinnati kolmes kategoorias – ülesandele, suhetele ja muutustele orienteeritud käitumine, neist kõrgeima koondkeskmise pälvis suhetele orienteeritud käitumine. Kõige enam varieerusid vastused hinnangutes oma otsese juhi muutustele orienteeritud käitumisele, seal on ka kõige suurem sd . Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumise puhul hinnati kõige kõrgemalt väidet „Minu otsene juht võimaldab projekti elluviimiseks vajalikud ressursid“, mille puhul \bar{x} oli 3,96 ja sd selle skaala väikseim ehk 0,849. Ülejäänud viie väite \bar{x} jäi vahemikku 3,41–3,77 ja sd vahemikku 0,987–1,103. Suhetele orienteeritud käitumise väiteid hinnati kõrgemalt: \bar{x} jäi vahemikku 3,73–4,32 ja sd vahemikku 0,814–1,105. Kõrgeim \bar{x} oli väitel „Minu otsene juht võimaldab alluvatele iseseisvust tööülesannete täitmisel, probleemide lahendamisel ja otsuste tegemisel“, kus 129 vastajat (89%) vastas, et juht võimaldab seda sageli või alati. Madalaim \bar{x} väärtus oli väitel „Minu otsene juht rakendab töötajate ideid ja ettepanekuid“, kuigi 80 vastajat (55,2%) vastas, et juht teeb seda sageli ning 19 vastajat (13,1%), et juht teeb seda alati. Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise väidete \bar{x} jäi vahemikku 3,20–3,90 ja sd vahemikku 0,974–1,141. Muutuste kategooria väidete grupist tuli ka madalaim mediaan ja mood, milleks oli 3 ja see oli väitele „Minu otsene juht ärgitab tavapäraseid töötegemise viise kahtluse alla seadma ja otsima paremaid meetodeid“. Kõige kõrgem \bar{x} oli väitel „Minu otsene juht on veenev läbirääkija väljaspool meie üksust ning saavutab oluliste muutuste elluviimiseks vajalikud kokkulepped ja kooskõlastused“. Lisas 2 on toodud ülesandele, suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise \bar{x} , *Me*, *Mo*, *min*, *max*, sd ja s väidete lõikes.

2.5.3. Töökorralduslikud tausttunnused

Uuringu töökorralduslikud tausttunnused olid kodukontoris töötatud päevade arv, kas kodukontoris töötamisel on kindel kellaaeg, mil töötaja peab olema kättesaadav ja kas ettevõttes on olemas netikett ehk võrguetikett.

76 vastajat (52,4%) märkis, et kindlalt määratud kellaaega kodukontoris töötades kättesaadavuse osas ei ole ja 69 vastajat (47,6%) kirjutas, et on. 97 vastajat (66,9%) ütles, et organisatsioonis puudub netikett ehk võrguetikett ja 48 vastajat (33,1%) vastas, et see on olemas. Kodukontoris töötatud päevade arvu jaotus valimi lõikes on üsna ühtlane ja on toodud tabelis nr 9.

Tabel 9. Kodukontoris töötatud päevade arv nädalas

Kodukontoris töötatud päevade arv	Vastajate arv	Suhteline sagedus (%)	Kumulatiivne suhteline sagedus (%)
1	29	20	20
2	39	26,9	46,9
3	41	28,3	75,2
4	36	24,8	100
KOKKU	145	100	

Allikas: autori arvutused

Ankeedi lõpus olnud võimalust lisada teemaga seonduvalt oma mõtteid kasutas 11 vastajat (7,6%).

Töökorralduslike kommentaaridena märgiti:

- kui töötamise asukoha osas on vaba valik, siis suureneb võimalus planeerida oma aega;
- aega tuleb planeerida viisil, mis on kasulik nii töötajale kui ettevõttele;
- kodus töötades ollakse enamasti kättesaadavad 8h ehk tööpäeva kestvuse jooksul ja kui see ei ole võimalik, siis teavitatakse kolleege;
- töö algusaeg kodukontoris on libisev ja tööaeg tegelikkuses üpris paindlik;
- paljud kokkulepped ei ole organisatsiooniülesed, vaid lepitakse kokku meeskonnasiseselt vastavalt valdkonnale ja võimalustele;
- probleemina toodi välja ka juhi ebasõbralikkus ning paindumatus era- ja tööelu tasakaalustamise küsimustes ning mõistmatus väikeste laste vanemate suhtes.

Juhi käitumist kommenteeris kaks vastajat, mainides, et juht võib olla avatud ja töötajate ideed ära kuulata, aga kui tegemist on keskastme juhiga, siis tal puuduvad sageli volitused muudatuste teostamiseks.

2.5.4. Tunnuste võrdlev statistika

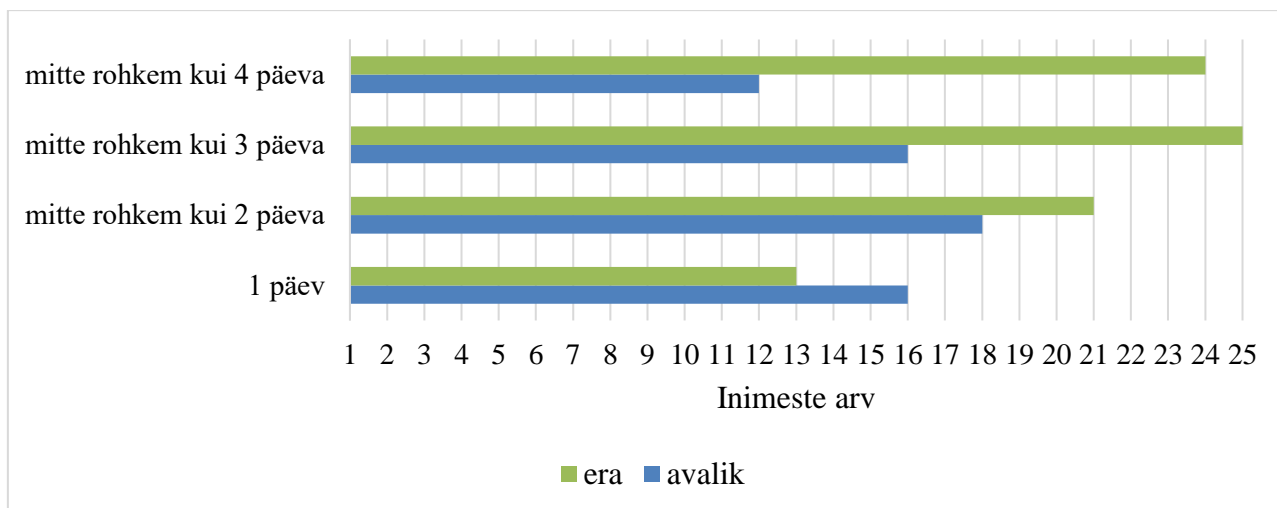
Shapiro-Wilk test andis tulemuseks, et uuritavad tunnused ei ole normaaljaotusega. Psühholoogilise turvalisuse skaala ja alaskaalade, edendava ja keelava sõnajulguse, suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise p-väärtused olid väiksemad kui 0,001. Ülesandele orienteeritud $p = 0,003$. Lähtudes Shapiro-Wilk testi tulemustest, kasutas autor võrdlevas

statistikas kahe grupi võrdlemisel Mann-Whitney U testi, rohkem kui kahe grupi võrdlemisel ühesuunalist dispersioonanalüüsi ANOVA *post-hoc* testi LSD ja Scheffe meetoditel.

Psühholoogilise turvalisuse, edendava ja keelava sõnajulguse määral puudus statistiliselt oluline erinevus sugude ja töölepingu tingimuste jaotuses. Kaheks grupeeritavate tausttunnuste vaates ilmnes erinevus sektorite lõikes. Mann-Whitney U testi p-väärtused on esitletud lisas 3. Avaliku sektori psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse skaalade keskmised ning mediaanid olid madalamad kui erasektoris. Erasektoris olid ka väiksemad standardhälbed ja -vead, mis näitab, et erasektoris oli psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse tase organisatsioonides ühtlaselt positiivsem. Skaalade \bar{x} , sd , Me ja s avalikus ja erasektoris on esitletud lisas 4. Juhtimiskäitumise kolmes kategoorias sugude, sektorite ja töölepingu tingimuste võrdluses statistiliselt olulisi erinevusi ei avaldunud.

Psühholoogilise turvalisuse, edendava ja keelava sõnajulguse määral statistiliselt olulist erinevust selliste tausttunnuste nagu sünniaasta, üksuse suurus ning aastate arv praeguses organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses ei ilmnenud. Erinevus ilmnes gruppide vahel, mis olid jaotatud kodukontoris töötamise päevade arvu alusel. Statistiliselt oluline erinevus gruppide vahel oli psühholoogilisel turvalisusel tervikuna ($F = 8,096$, $p = < 0,001$), üksuses ($F = 6,453$, $p = < 0,001$), suhetes juhiga ($F = 7,708$, $p = < 0,001$), sõnajulgusel tervikuna ($F = 3,884$, $p = 0,011$) ja keelaval sõnajulgusel ($F = 4,630$, $p = 0,004$). Valimi puhul kehtis, et mida suurem oli kodukontoris töötatud päevade arv nädalas, seda kõrgem oli uuritavate tunnuste tase. Kõige suuremad erinevused olid äärmiste gruppide vahel – ühe päeva nädalas kodukontoris töötavate töötajate grupis psühholoogilise turvalisuse $\bar{x} = 3,597$, sõnajulguse $\bar{x} = 3,640$ ja keelava sõnajulguse $\bar{x} = 3,586$, samas kui neli päeva kodukontoris töötavate töötajate grupis psühholoogilise turvalisuse $\bar{x} = 4,331$, sõnajulguse $\bar{x} = 4,135$ ja keelava sõnajulguse $\bar{x} = 4,174$. Lisas 5 on toodud tunnuste kirjeldav ja võrdlev statistika kodukontoris töötamise päevade arvu alusel.

Mann-Whitney U test andis tulemuseks, et erasektoris oli võrreldes avaliku sektoriga kõrgem psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse tase. ANOVA dispersioonanalüüsi tulemustes avaldus, et mida suurem oli kodukontoris töötatud päevade arv nädalas, seda suurem oli töötaja psühholoogilise turvalisuse tase, sõnajulgus tervikuna ja keelav sõnajulgus. Need kaks tulemust viitavad, et uuringu valimi lõikes, kuhu kuulus 62 avaliku sektori ja 83 erasektori töötajat, kasutati erasektoris suuremal määrala kodus töötamise võimalust. Erinevust kirjeldab joonis 4.



Joonis 4. Inimeste arv sektorite ja kodukontoris töötatud päevade arvu lõikes
Allikas: autori koostatud

Võrdelises kasvavas seoses oli ka kodukontoris töötatud päevade arv ja hinnatud juhtimiskäitumisele – mida suurem oli kodukontori päevade arv, seda suurem oli vastaja antud hinne oma otsese juhi suhetele ja muutustele orienteeritud käitumisele. Gruppide võrdluses ilmneb, et suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise $F = 5,309$, muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise $F = 5,374$, p väärtus oli mõlemal juhul $0,002$. Nelja erineva grupi võrdluses avaldus, et kõige madalam suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise $\bar{x} = 3,586$ ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise $\bar{x} = 3,236$ oli töötajatel, kes töötasid ühe päeva nädalas kodukontoris. Kõige kõrgem suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise $\bar{x} = 4,198$ ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise $\bar{x} = 3,931$ oli töötajatel, kes töötasid neli päeva nädalas kodukontoris. Lisas 5 on toodud juhtimiskäitumise kategooriate kirjeldav ja võrdlev statistika kodukontoris töötamise päevade arvu alusel.

2.5.5. Tunnuste omavahelised seosed

Uuritavate tunnuste korrelatsioonanalüüs näitas, et tugev positiivne korrelatsioon oli erinevate juhtimiskäitumise kategooriate vahel. Kui vastaja hindas oma juhi juhtimiskäitumist kõrgelt ühes väidete rühmas, siis tegi ta seda ka teistes kategooriates. Kõige suurem positiivne korrelatsioon ($\rho = 0,836$) oli suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise vahel. Juhtimiskategooriate vahelised korrelatsioonikordaja (ρ) väärtused on toodud lisas 6. Juhtimiskäitumise erinevate kategooriate tugev positiivne seos, sh ρ väärtus rohkem kui $0,7$, ilmnes kolme väite vahel: muutustele orienteeritud kategooria väide nr 35 „Minu otsene juht on eeskujuks vajalike muutuste edendamisel“ korrelatsioon ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumise väitega nr 22 ($\rho = 0,705$)

„Minu otsene juht koordineerib tööülesandeid nii, et välditakse viivitusi, dubleerimist ja ressursside raiskamist“ ja suhetele orienteeritud juhtimise väitega nr 24 ($\rho = 0,753$) „Minu otsene juht annab keerulises olukorras nõu“. Väidete 22 ja 24 vaheline $\rho = 0,629$.

Töötaja psühholoogilisel turvalisusel oli mõõdukas positiivne seos kõikide juhtimiskäitumise kategooriatega: ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumise $\rho = 0,515$, suhetele orienteeritud $\rho = 0,667$ ja muutustele orienteeritud $\rho = 0,565$. Suhetele orienteeritud käitumise ρ väärtus oli suurim ja seda ka alaskaalade vaates – psühholoogiline turvalisus üksuses ja suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise $\rho = 0,569$ ning psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga ja suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise $\rho = 0,679$. Juhi käitumine avaldas mõju nii kahepoolsetele juhitöötaja suhetele kui ka üksuse psühholoogilise turvalisuse tasemele tervikuna. Psühholoogilise turvalisuse skaalal oli võrdselt tugev positiivne korrelatsioon mõlema alaskaalaga – psühholoogiline turvalisus üksuses $\rho = 0,904$ ja psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga $\rho = 0,925$. Uurides psühholoogilist turvalisust suhetes juhiga, avaldus suurim erinevus korrelatsioonikordaja väärtustes ülesandele ($\rho = 0,493$) ja suhetele ($\rho = 0,679$) orienteeritud juhtimiskäitumise võrdlemisel. Spearmani ρ väärtused on toodud lisas 6. Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise ja psühholoogilise turvalisuse väidete kõrgeim korrelatsioonikordaja ($\rho = 0,616$) oli väidete nr 27 „Minu otsene juht väljendab usku minu suutlikkusse saada hakkama raske ülesandega“ ja nr 10 „Minu juht väärtustab minu ainulaadseid oskusi ja andeid“ vahel.

Töötaja sõnajulguse ja suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise vahel oli positiivne mõõdukas korrelatsioon ($\rho = 0,329$). Töötaja sõnajulgusel oli positiivne nõrk korrelatsioon ülesandele ($\rho = 0,186$) ja muutustele ($\rho = 0,251$) orienteeritud juhtimiskäitumisega. Edendava sõnajulguse suurim korrelatsioon oli suhetele orienteeritud juhtimiskäitumisega ($\rho = 0,211$). Keelaval sõnajulgusel oli positiivne mõõdukas korrelatsioon suhetele orienteeritud juhtimiskäitumisega ($\rho = 0,378$) ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumisega ($\rho = 0,308$). Keelava sõnajulguse ja ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumise vahel oli positiivne nõrk korrelatsioon ($\rho = 0,258$). Spearmani ρ väärtused on toodud lisas 7.

Töötaja sõnajulgusel ning psühholoogilise turvalisuse skaaladel oli positiivne mõõdukas korrelatsioon. Keelava sõnajulguse ρ väärtused olid suuremad kui edendava sõnajulguse omad ja psühholoogilise turvalisuse taset suhetes juhiga mõõtval alaskaalal, oli pisut suurem tendents korreleeruda sõnajulgusega, ρ väärtused on toodud tabelis nr 10.

Tabel 10. Psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse seosed

	Sõnajulgus	Edendav sõnajulgus	Keelav sõnajulgus
Psühholoogiline turvalisus	0,556**	0,441**	0,541**
Psühholoogiline turvalisus üksuses	0,465**	0,374**	0,454**
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga	0,550**	0,432**	0,535**

** seos on oluline 0,01 tasemel ($p < 0,01$)

Allikas: autori arvutused

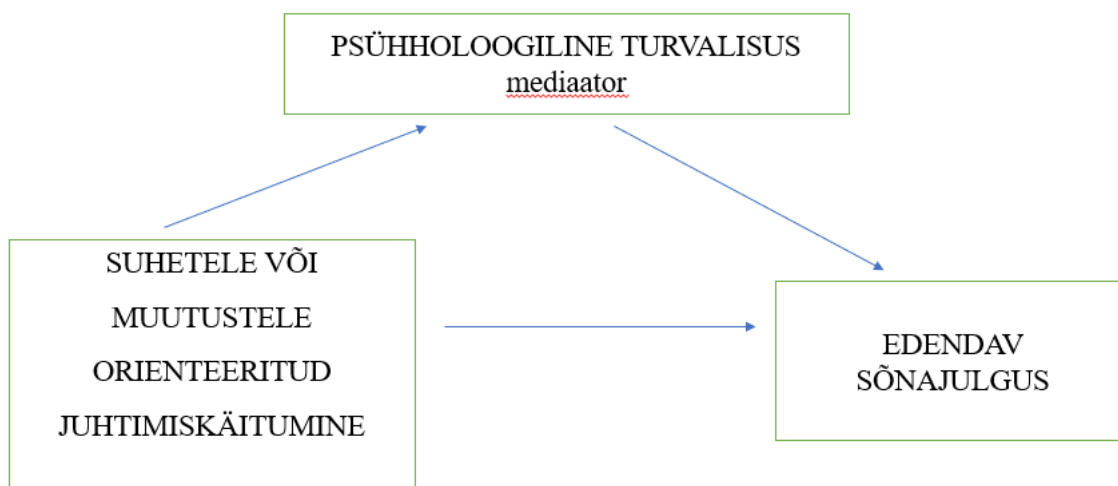
Keelava sõnajulguse väide „Julgen oma üksuses välja öelda töö tulemuslikkust mõjutavaid seisukohti, isegi kui see tekitab teistes ebamugavust“ vajas suuremat psühholoogilise turvalisuse taset, sest näitas väidete võrdluses suuremat korrelatsiooni psühholoogilise turvalisusega. Kõige suuremad väidetevahelised korrelatsioonikordajad olid keelava sõnajulguse väite nr 14 „Isegi kui jääme eriarvamusele, räägin oma juhile ausalt tööalastest probleemidest, mis võivad töö tulemuslikkust vähendada“ ja turvalisuse väidete vahel, mis kirjeldasid võimalust küsida juhilt abi (väide nr 9, $\rho = 0,541$) ja juhipoolset töötaja ainulaadsete oskuste ja annete väärtustamist (väide nr 10, $\rho = 0,501$).

Tausttunnustel – sugu, sünniaasta, töölepingu tingimused, aastate arv organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses ning üksuse suurus – statistiliselt olulist korrelatsiooni psühholoogilise turvalisuse ning edendava ja keelava sõnajulgusega ei olnud. Nõrk positiivne korrelatsioon oli psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse ning sektorite vahel, see toetas varasemaid võrdlusi, mille järgi erasektoris oli mõlema uuritava tunnuse tase kõrgem. Samuti toetas korrelatsioonanalüüs varasemaid leide, et mõõdukas positiivne korrelatsioon on suureneva kodukontoris töötatud päevade arvu, psühholoogilise turvalisuse ($\rho = 0,325$) ja psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga ($\rho = 0,333$) vahel. Nõrk positiivne korrelatsioon oli tunnuste psühholoogiline turvalisus üksuses ja kodukontoris töötatud päevade arvu kasv ($\rho = 0,281$) vahel. Edendaval sõnajulgusel puudus statistiliselt oluline seos kodukontoris töötatud päevade arvu kasvuga, aga keelaval oli nõrk korrelatsioon olemas ($\rho = 0,285$).

Autor teostas regressioonanalüüsid, et kontrollida, kas magistritöö empiirilise uuringu aluseks olev teoreetiline mudel, kus psühholoogiline turvalisus on mediaator juhtimiskäitumise ja sõnajulguse vahel (Detert & Burris, 2007, lk 880) kehtib ka antud uuringu valimi puhul. Esmalt kontrollis autor, kas psühholoogiline turvalisus võib olla moderaator juhtimiskäitumise ja sõnajulguse

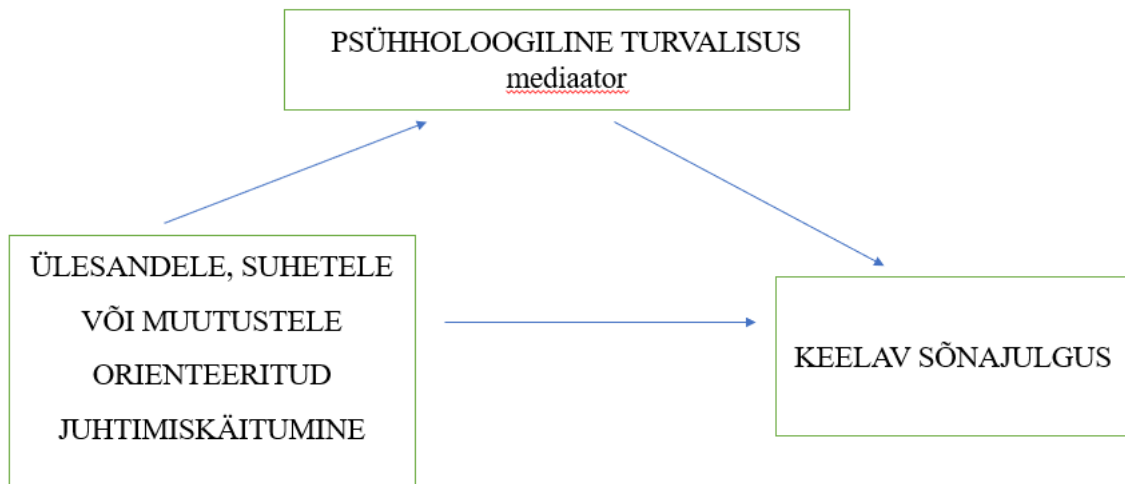
vahelistes seostes. Moderaator seost ei avaldunud. Mediaator seos tuvastati kasutades Baron ja Kenny (1986) hierarhilise regressiooni lähenemist. Baron ja Kenny tehnika järgi on mediaator suhe olemas, kui (1) sõltumatu muutuja on seotud sõltuva muutujaga, (2) sõltumatu muutuja on seotud vahendava muutujaga ja vahendav muutuja on seotud sõltuva muutujaga ning (3) sõltumatu muutuja seos sõltuva muutujaga on oluliselt vähenenud (osaline mediaator suhe) või ei jää enam oluliseks (täielik mediaator suhe), kui vahendaja kaasatakse analüüsi (Dedahanov, 2022, lk 8).

Regressioonanalüüs lineaarsel meetodil andis tulemuseks, et psühholoogiline turvalisus (vahendav muutuja) oli täielik mediaator suhetele orienteeritud käitumise (sõltumatu muutuja) ja muutustele orienteeritud käitumise (sõltumatu muutuja) ja edendava sõnajulguse (sõltuv muutuja) vahel. Tulemused on esitletud joonisel 5. β , t ja p – väärtused on esitatud lisas 8.



Joonis 5. Psühholoogiline turvalisus kui mediaator suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ning edendava sõnajulguse vahel
Allikas: autori koostatud

Psühholoogiline turvalisus oli täielik mediaator ülesandele, suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ning keelava sõnajulguse vahel. Tulemused on esitletud joonisel 6. β , t ja p – väärtused on esitatud lisas 8.



Joonis 6. Psühholoogiline turvalisus kui mediaator ülesandele, suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ning keelava sõnajulguse vahel

Allikas: autori koostatud

Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumise ja edendava sõnajulguse vahel puudus seos ning seal ei ole psühholoogiline turvalisus ka mediaatoriks.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1. Vastused uurimisküsimustele

Uuringu eesmärk oli selgitada, milline seos on juhtimiskäitumisel hübriid töö tötajate psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulgusega. Eesmärgi saavutamiseks püstitati uurimisküsimused, millele andis vastused empiiriline uuring hübriid töö tötajatega Eestis.

Esimene küsimus selgitas ülesandele, suhetele või muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ja hübriid töö tötajate psühholoogilise turvalisuse vahelisi seoseid.

Psühholoogilisel turvalisusel on mõõdukas positiivne seos kõigi juhtimiskäitumise kategooriatega. Enim mõjutab nähtuse olemasolu juhi suhetele orienteeritud käitumine, kus seose Spearmani korrelatsioonikordaja väärtus oli skaala suurim ($\rho = 0,667$). Alaskaalade kõrgeim ρ väärtus 0,679 oli psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga ja suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise vahel. Nõrgim seos psühholoogilise turvalisuse skaala ja alaskaaladega oli juhi ülesandele orienteeritud käitumisel. Kõrgeimad ρ väärtused avaldusid psühholoogilise turvalisuse ja järgnevate käitumiste vahel: juht annab keerulises olukorras nõu ($\rho = 0,578$, väide nr 24), juht võimaldab iseseisvust tööülesannete täitmisel, probleemide lahendamisel ja otsuste tegemisel ($\rho = 0,568$, väide nr 30), juht väljendab usku, et töötaja saab keerulise ülesandega hakkama ($\rho = 0,567$, väide nr 27). Kõik kolm väidet on suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise kategooriast. Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise väidete ja psühholoogilise turvalisuse suurimad korrelatsioonid avaldusid kirjeldustes, kus juht on eeskujuks muutuste edendamisel ($\rho = 0,552$, väide nr 35), juht on veenev läbirääkija ($\rho = 0,542$, väide nr 34) ning selgitab arusaadavalt organisatsiooni visiooni ja eesmärke ($\rho = 0,537$, väide nr 33).

Juhtimiskäitumise olulisust psühholoogilise turvalisuse arendamisel kinnitavad ka aastate vältel erinevates ettevõtetes, haiglates ja riigiametites tehtud uuringute tulemused, sest nähtuse tase on olnud erinev ja suurel määral mõjutatud vahetutest juhtidest (Edmondson, 2019, lk 11–12). Käesoleva empiirilise uuringu tulemuste olulisus ja panus teemaga seotud uuringutesse väljendub selles, et selgitati välja psühholoogilise turvalisuse arendamiseks vajalik juhtimiskäitumise orientatsioon. Juht ei pea teostama võrdse intensiivsusega kõiki kolme juhtimiskäitumise kategooriat, vaid keskenduma eelkõige suhete arendamisele.

Teine küsimus selgitas ülesandele, suhetele või muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ning hübriid töö tötötajate edendava ja keelava sõnajulguse vahelisi seoseid.

Tugevaimad seosed sõnajulguse ja juhtimiskäitumise vahel olid positiivsed mõõdukad seosed sõnajulguse ja suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise vahel ($\rho = 0,329$). Positiivsed mõõdukad seosed olid ka keelava sõnajulguse ja suhetele orienteeritud ($\rho = 0,378$) ning muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ($\rho = 0,308$) vahel. Edendava sõnajulguse suurim korrelatsioon oli suhetele orienteeritud juhtimiskäitumisega ($\rho = 0,211$). Teoreetilises osas tutvustatud restoraniketi uuring näitas, et sõnajulguse edendamiseks on vaja juhi muutustele orienteeritud käitumist (Detert & Burris, 2007, lk 881). Ka mitmed varasemad uuringud näitasid sõnajulguse positiivset ja tugevat seost muutustele orienteeritud juhtimisega (Ortega *et al.*, 2014, viidatud Newman *et al.*, 2017, lk 525). Käesoleva empiirilise uuringu tulemused tõendasid muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ja keelava sõnajulguse seost, aga uuritud valimi põhjal ilmnis, et sellest tugevam oli seos sõnajulguse ja juhi suhetele orienteeritud käitumise vahel.

Tulemustes avaldub, et suurimat juhivoolset toetust vajavad töötajad keelava sõnajulguse kasutamiseks. Olemasolevate praktikate küsimuse alla seadmine kätkeb inimese jaoks riski, et kolleegidel või juhil tekib kaitsereaktsioon ja infot võetakse isikliku kriitikana. Probleemidele keskenduv keelav sõnajulgus võib ohustada isiklike suhteid (Sijbom & Koen, 2021, lk 3). Suurim korrelatsioon ($\rho = 0,416$) avaldus suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise ja keelava sõnajulguse väite vahel, mis kirjeldas juhi informeerimist töökorraldusega seotud probleemidest (väide nr 17).

Kolmas küsimus selgitas seoseid juhtimiskäitumise, psühholoogilise turvalisuse ning edendava ja keelava sõnajulguse vahel.

Töötajate sõnajulguse ja psühholoogilise turvalisuse skaalade vahel oli positiivne mõõdukas korrelatsioon, ρ väärtused jäid vahemikku 0,374–0,556. Nimetatud seosed ning seosed juhtimiskäitumise ja psühholoogilise turvalisuse (ρ väärtuste vahemik 0,470–0,679) vahel olid tugevamad kui juhtimiskäitumise ja sõnajulguse vahel (ρ väärtuste vahemik 0,094–0,378). Leidu kinnitas ka teostatud regressioonanalüüs. Magistr töö empiirilise uuringu aluseks olnud teoreetiline mudel leidis kinnitust – psühholoogiline turvalisus, mis oli varasemates uuringutes tõendatud kui mediaator juhtimiskäitumise ja sõnajulguse vahel (Detert & Burris, 2007, lk 880), oli seda ka antud uuringu tulemusi analüüsid. Oluline on rõhutada, et ülesandele orienteeritud

käitumise ja edendava sõnajulguse vahel puudus statistiliselt oluline seos ja nii ei saa psühholoogiline turvalisus selles seoses olla ka mediaatoriks.

Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga oli sõnajulguse skaaladega tugevamas seoses kui psühholoogiline turvalisus üksuses. Käesoleva uuringu üks väärtusi seisneb sõnajulguse eristamises kahes kategoorias. Kuigi edendaval ja keelaval sõnajulgusel avaldus mõlemal mõõdukas positiivne seos psühholoogilise turvalisusega, näitas keelav suuremat korrelatsiooni. Tugevaimad seosed psühholoogilise turvalisuse skaala ja keelava sõnajulguse vahel avaldusid väidetes, mis kirjeldasid juhile ausalt töö tulemuslikkust vähendavatest probleemidest rääkimist, isegi kui jäädakse eriarvamusele ($\rho = 0,542$, väide nr 14) ning julgust oma üksuses välja öelda töö tulemuslikkust mõjutavaid seisukohti, isegi kui see tekitab teistes ebamugavust ($\rho = 0,491$, väide nr 15). Mõlemas väites avaldub sõnajulgusega kaasnev risk kahjustada oma sotsiaalseid suhteid ja positsiooni organisatsioonis. Olukordades, kus on mõistlik olla sõnajulge, läbime me kõik otsustusprotsessi ning kaalume kõnelemisega seonduvaid eeliseid ja riske, keeruliseks muudab otsustamise see, et sõnajulgusest tekivad kasu on sageli ebaselge ja hilineb, samas kui riskid on käegakatsutavad ja kohesed (Edmondson, 2019, lk 82). Organisatsioonile võib vaikimise tõttu saamata jäänud oluline info põhjustada pikaajalisi ja kahjustavaid tagajärgi. Psühholoogilise turvalisuse arendamine organisatsioonis peab aitama töötajate võimalikke hirme vähendada.

Neljas küsimus selgitas seoseid hübriid töö töötajate tausttunnuste (sugu, sünniaasta, sektor, töölepingu tingimused, organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses töötatud aeg, üksuse suurus) ning psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse vahel.

Psühholoogilise turvalisuse ning edendava ja keelava sõnajulguse määral puudus statistiliselt oluline erinevus gruppides, mis käsitlesid töötajaid sugude, töölepingu tingimuste, sünniaasta, üksuse suuruse, aastate arve praeguses organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses järgi. Märkatav erinevus oli aga sektorite vaates – erasektoris oli uuritavate tunnuste tasemed kõrgemad kui avalikus sektoris. Samal ajal puudus statistiliselt oluline erinevus juhtimiskategooriate võrdluses – erasektori koondkeskmised olid ainult natuke kõrgemad avaliku sektori omadest, aga ei väljendanud statistilist olulisust. Saadud tulemuste põhjal avaldus, et juhtimiskäitumine ei ole ainus muutuja, mis mõjutab töötaja psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse taset.

Magistritöö teoreetilises osas tutvustati mitmeid uuringuid, kus oli selgitatud erinevaid psühholoogilise turvalisuse eeldusi. Näiteks isiku võime olla enese suhtes kaastundlik, tunda

ennast kompetentsena ja tema hinnang, et olemas on tööülesannete lahendamiseks piisav autonoomia ja seotus kolleegidega (Wouters-Soomers *et al.*, 2022, lk 8). Frazier *et al.* (2017) metaanalüüs allikatele tõi välja, et hästi kujundatud ametikohad on psühholoogilise turvalisuse eeltingimus (*Ibid.*, lk 8). Sõnajulge käitumise eeldused on näiteks saavutusvajadus, keskkonna dünaamilisus, õigluse tajus (LePine & Van Dyne, 1998, lk 865) või initsiatiivikus (Sijbom & Koen, 2021, lk 9).

Viies küsimus selgitas seoseid hübriid töö ajajate kodu töötamise päevade arvu, juhtimiskäitumise, psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse vahel.

Uuringu valimi põhjal avaldus, et mida suurem oli kodukontoris töötatud päevade arv nädalas, seda suurem oli töötajate psühholoogilise turvalisuse tase, sõnajulge tervikuna ja keelav sõnajulge. Võrdelises kasvavas seoses oli ka kodukontoris töötatud päevade arv ja hinnangud juhtimiskäitumisele – kodukontori päevade arvu kasvades suurenesid ka vastaja antud hinded oma otsese juhi juhtimiskäitumisele ning seda eriti suhetele ja muutustele orienteeritud kategooriates. Nelja erineva grupi võrdluses oli kõige madalam suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise \bar{x} 3,586 ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise \bar{x} 3,236 töötajatel, kes töötasid ühe päeva nädalas kodukontoris. Kõige kõrgem suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise \bar{x} 4,198 ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise \bar{x} 3,931 oli töötajatel, kes töötasid neli päev nädalas kodukontoris.

Uuringu tulemustest ilmnes, et kui juht muutunud töökorraldusele asjakohaselt reageerib, siis hübriid töö vorm ei takista organisatsioonides sellise psühholoogiliselt turvalise keskkonna arendamist, kus töötajad on sõnajulged. Kodukontori päevade arvu suurenedes kasvasid psühholoogilise turvalisuse, sõnajulguse ning suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise koondkeskmised. Käesoleva magistr töö empiirilise uuringu tulemused kattuvad kolmes Soome ülikoolis teostatud uuringuga, mille tulemused näitasid, et juhi panus psühholoogilise turvalisuse tekkimisse kaugtöö tingimustes nõuab rohkem aega ja tahtlikku pingutust kui füüsiliselt koos töötades (Sjöblom *et al.*, 2022, lk 23). Käesoleva uuringu tulemuste olulisus väljendub selles, et selgus psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulge käitumise arendamiseks vajalik juhtimiskäitumise orientatsioon hübriid töö tingimustes. Juht ei pea muutunud töökorralduses varasemast suuremas mahus teostama kõiki kolme juhtimiskäitumise kategooriat, mis suurendaks oluliselt tema töökoormust. Psühholoogiliselt turvalise keskkonna arendamisel on vaja keskenduda pigem suhete arendamisele ja muutuste juhtimisele.

3.2. Järeldused

Määramatust täis maailmas on psühholoogiliselt turvaline keskkond ja sõnajulged töötajad organisatsioonidele oluline konkurentsieelis. Võimaluste paljusus ning tundmatute muutujate suur osakaal otsustamisprotsessis vajab kriitilist lähenemist, erinevate käsitluste kaalumist ja positiivsetes konfliktides osalemise julgust. Psühholoogiline turvalisus seisneb avameelsuses ja valmisolekus osaleda konstruktiivsetes konfliktides, kus õpitakse lähtuvalt erinevatest vaatenurkadest (Edmondson, 2019, lk 12). Juhi roll nähtuste arendamisel on oluline ja käesoleva uuringu tulemused viitavad, et töötaja tajub juhi panust kui tervikut, seda tõestab selgelt esile tulev käitumiskategooriate vaheline tugev seos. Juhtimine hõlmab ülesande täitmise tagamist koos inimeste ja nendevaheliste suhetega, seega on need kõik omavahelistes sõltuvussuhetes, neid ei saa eraldada või analüüsida seda arvestamata (Blake & Mouton, 1982, lk 24).

Samas näitavad magistritöö uuringu tulemused, et ülesandele orienteeritud käitumine on psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse seisukohalt vähem oluline. Töötajad ei väärtusta niivõrd juhivoolset detailset ülesannete planeerimist ja järelevalvet, vaid suhetele orienteeritud käitumise ilminguid – iseseisvuse andmist tööülesannete lahendamisel ja juhi usku töötaja võimetusse. Tänapäeval toimub üleminek vertikaalselt võimult lateraalsele võimule ning edukad juhid jagavad juhtimist ja otsustusõigust nii laialdaselt kui võimalik (Western, 2018, lk 198–199). Ühtlasi näitavad tulemused, et psühholoogilise turvalisuse tagamiseks ei vaja töötajad ainult iseseisvust, vaid soovivad keerulistes olukordades juhilt nõuandeid. Juht on kui hõlbustaja ja takistuste eemaldaja, kes peab oskuslikult balansseerima autonoomia võimaldamise ja vajalikul hetkel kohaloleku vahel.

Muutustele orienteeritud käitumise väljendusena oodatakse juhilt eeskujuks olemist ning selget organisatsiooni visiooni ja eesmärkide väljendamist. Seega ei saa juhi isiku inspireerivat mõju edukas muudatuste juhtimise protsessis alahinnata. Juhtimise keskne ülesanne on kaasata teisi ühisele inspireerivale missioonile, et saavutada seda, mida üksi ei ole võimalik (Edmondson, 2019, lk 188–189). Juhtimisteooriates on olulisel kohal juhi isiksuse mõju töötajatele ning selles protsessis on olulisel kohal visuaalne ja mitteverbaalne osa. Suheldes tehnoloogia vahendusel, suhtluse visuaalne osa teiseneb või puudub üldse. Seega peab juhil olema võimekus distantsilt juhtides sõnastada arusaadavaid ja selgeid eesmärke ning olla jätkuvalt inspireeriv eeskuju. Seda tõendasid ka tulemused – kui kasvas kodukontoris töötatud päevade arv, siis mõõdeti valimi lõikes

kõrgemad koondkeskmised psühholoogilisel turvalisusel ja juhi muutustele orienteeritud käitumisel.

Uuring kinnitas, et psühholoogiline turvalisus on täielik mediaator juhtimiskäitumise ja sõnajulguse seostes, välja arvatud ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine ja edendav sõnajulgus. Olulise leiuna saab välja tuua, et juhtimiskäitumine mõjutab nii töötaja psühholoogilist turvalisust suhetes juhiga kui ka psühholoogilist turvalisust üksuses tervikuna ehk suhetes kolleegidega. Kui organisatsioonid soovivad sõnajulgeid töötajaid, peavad nad eelkõige arendama juhtide oskust saavutada oma üksustes psühholoogiline turvalisus. Käesoleva valimi puhul ei leidnud kinnitust asjaolu, et töötajad tahaksid ebaproduktiivselt sõna võtta ja põhjendamatult kolleege kritiseerida. Pigem avaldus, et enim takistas kahjulikele töömeetoditele osutamist just soovimatus sotsiaalseid suhteid rikkuda ning hirm kaastöötajates ebamugavust tekitada. Tõenäoliselt aitab seda mõttelaadi ületada juhivoolne organisatsioonikultuuri arendamine, kus ebaõnnestumisi käsitletakse kui tavapärast tegutsemisega seonduvat ja seda ei mõisteta hukka. Sellises keskkonnas on ka ebasoodsatest käitumisviisidest lihtsam teavitada, kuna see ei mõju kedagi kompromiteerivalt. Psühholoogilise turvalisuse eesmärk on organisatsiooniliikmete usk, et ebaõnnestumised on õppimise osa ning sõnajulgus ja küsimuste esitamine ei tekita ütlejale ebasoodsaid tagajärgi (Walumbwa *et al.*, 2011 viidatud Xue *et al.*, 2020, lk 2).

Hübriiditöö korralduses, kus organisatsioonid on ajas ja ruumis laiali paigutatud ning töötajad soovivad ise valida, millal ja mis mahus nad kontoris töötavad, muutub olulisimaks ressursiks suhete ja strateegilise kommunikatsiooni kvaliteet. Juht peab olema sotsiaalselt võimekas, inspireerima ja julgustama töötajaid, et iseseisvalt riskida on turvaline. Organisatsioon ei seostu enam niivõrd füüsilise ruumi kui sotsiaalse võrgustikuga ning teadmine ei liigu hierarhiliselt ülalt alla, vaid horisontaalselt, suurenedes tänu töötajate võimele teha koostööd. Uuringu tulemustele tuginedes võib oletada, et kui töötajal on võimalik suuremas mahus teha tööd kodukontoris või muus enda poolt valitud asukohas, siis töötaja tajub seda kui juhivoolset suhetele orienteeritud käitumist – juhil on usk töötaja võimetesse ja sellesse, et töötaja saab ülesannetega iseseisvalt hakkama. See omakorda mõjutab positiivselt töötaja psühholoogilise turvalisuse taset.

Mõneti üllatav oli asjaolu, et uuritud valimi puhul ei ilmnenu seost psühholoogilise turvalisuse, sõnajulguse ning selliste tausttunnuste nagu aastate arv praeguses organisatsioonis ja praeguse juhi alluvuses vahel. Võiks eeldada, et koos töötamise aja pikenedes suureneb ka psühholoogilise turvalisuse tase, mis omakorda soodustab sõnajulget käitumist. Antud valimi puhul see aga

kinnitust ei leidnud. Aastate arv organisatsioonis ja psühholoogilise turvalisuse Spearmani ρ väärtus = $-0,024$ ning sõnajulguse $\rho = -0,026$. Aastate arv praeguse juhi alluvuses ja psühholoogilise turvalisuse $\rho = 0,052$ ning sõnajulguse $\rho = 0,007$.

Uuringu tulemuste puhul peab arvestama, et uuringu sihtrühm oli hübriidtööd tegevad töötajad Eestis ja valimi suuruseks sai 145 vastajat. Statistikaameti andmetel oli Eestis 2021. aastal 15 700 vähemalt viie töötajaga organisatsiooni. Nendest kaugtööd kasutas 5 400 äriühingut, 600 avaliku sektori ja 500 kolmanda sektori organisatsiooni. (Eesti Statistikaamet, tabel TKU72) Uurides teisi valimeid, jäävad 95% tõenäosusega tegelikud mõõdetud väärtused 8% veapiiridesse ja kuna tegemist oli mugavusvalimiga, siis võib viga olla ka suurem. Seega, kui soovitakse laiendada uuringu tulemusi kogu populatsioonile, siis peab eelnevat arvestama.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli selgitada, milline seos on juhtimiskäitumise ja hübriid töö taja te psühholoogilise turvalisuse ning edendava ja keelava sõnajulguse vahel. Juhtimiskäitumine oli eristatud kolmes kategoorias – ülesandele, suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine – ning jaotuse teoreetiline alus oli juhi poolt valitud käitumisviisi eesmärk.

Üha rohkem organisatsioone kujundab paindlikke töökohti ja rakendab kaugtöö poliitikat, mis võimaldab töötajatel valida nii töötamise aega kui ka kohta. Tööandja pakutud kontorite olulisus töökeskkonna loomisel väheneb ja asutuse edu määrab töötajate vahelise koostöö võrgustiku kvaliteet ning tahe oma teadmisi vastastikku jagada. Juhi roll on muutunud töökorralduses säilitada oma üksuses koostöö võime, realiseerida organisatsiooni kogunenud inimeste intellektuaalne kapital, luues psühholoogiliselt turvaline keskkond ning soodustades sõnajulget käitumist.

Empiirilise uuringu aluseks olnud teoreetiline mudel leidis kinnitust – psühholoogiline turvalisus on mediaator suhetele ja muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise ning keelava ja edendava sõnajulguse vahel. Samuti on psühholoogiline turvalisus mediaator ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumise ja keelava sõnajulguse vahel. Edendava sõnajulguse ja ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumise vahel puudub statistiliselt oluline seos. Tugevaimad seosed avaldusid suhetele orienteeritud käitumise ja psühholoogilise turvalisuse ning suhetele orienteeritud käitumise ja sõnajulguse kahe erineva liigi vahel. Hübriid töö puhul avaldus nähtuste arendamise eeldusena ka juhi muutustele orienteeritud käitumise olulisus. Kokkuvõtvalt saab nentida, et kui juht muutunud töökorraldusele asjakohaselt reageerib ning tegeleb suhete arendamise ja muutuste juhtimisega, ei ole hübriid töö vorm organisatsioonides psühholoogiliselt turvalise keskkonna ja sõnajulguse arendamisel takistuseks.

Juhid ja personalitöötajad peavad mõistma, et käitumismustrid, mis olid sobilikud 100% kontoris töötamise ajastul, ei ole seda enam hübriid töö maailmas. Psühholoogilise turvalisuse arendamine organisatsioonis on oluline ning loob eeldused töötajate sõnajulgeks käitumiseks. Juht peab ka distantsilt tekitama töötajate vahel tajutud vastastikust sõltuvust, toetama tööprotsesse ja ehitama organisatsioonikultuuri, kus jagatakse ühiseid arusaamu. Samuti peab ta isiklikku eeskujut kasutades viima iga töötajani organisatsiooni eesmärgid, olema veenev läbirääkija ning selgitama sõnajulguse vajalikkust. Personalitöötajatele on uuringu tulemused abiks juhtide toetamisel ja

organisatsioonikultuuri arendamisel, sest ühine arutelu tagab kvaliteetsed otsused. Juhid ei pea püüdma olla eksimatud, vaid pigem näitama eeskujuna, kuidas läbi ebaõnnestumiste õppida, ja toetama mõtteviisi, et parimad lahendused sünnivad läbi katse-eksituse meetodi, kus ollakse avatud konstruktiivsele tagasisidele ja diskussioonile.

Edasisteks uuringuteks teeb magistr töö autor ettepaneku selgitada, kas Eesti avalikus sektoris on psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulguse tase madalam kui erasektoris, sest sellise indikatsiooni annavad uuringu tulemused. Samas ei näidanud hinnangud juhtimiskäitumisele statistiliselt olulist erinevust. Avalik sektor peab lahendama kompleksseid ja mitmetahulisi probleeme Eesti ühiskonnas ning vajadus on uute lähenemis- ja mõtteviiside järele. Seega on oluline välja selgitada, mis lisaks juhtimiskäitumisele võib mõjutada nähtuste erinevat taset sektorite lõikes.

Sõnajulguse edasistes uuringutes on oluline selle kahe liigi, edendava ja keelava sõnajulguse eristamine, seda eriti edendava sõnajulguse vaates. Viimane näitas nõrgemat seost nii juhtimiskäitumise kui ka psühholoogilise turvalisusega. Edendaval sõnajulgusel on organisatsioonides suur väärtus, sest tegemist on tulevikku suunatud ja uusi võimalusi pakkuva käitumisviisiga. Tulevased uuringud võiksid selgitada, millised eeldused peale suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise ja psühholoogilise turvalisuse peavad olema täidetud, et töötajad kasutaksid edendavat sõnajulgust.

SUMMARY

RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIOUR AND THE PSYCHOLOGICAL SAFETY AND VOICE BEHAVIOUR OF HYBRID WORKERS

Margit Tohver-Aints

In modern society, organisations are in a constant process of change management, and their ability to make use of the vast amount of freely available information determines their success in this activity. In this context, the masterful application of the intellectual capital of the people involved in the organisation has become the key task of leadership. Concepts such as psychological safety have emerged, referring to a belief in the acceptability and perceived safety of taking interpersonal risks, and resting on mutual respect and trust among team members (Edmondson, 1999, 354). Other related concepts include promotive voice, which refers to making recommendations to improve work practices, and prohibitive voice, which refers to expressing concern about behaviour that may be detrimental to organisational performance (Sijbom & Koen, 2021, 1).

The organisation of work is also changing, with technological development making it possible to distribute work across time and space. Communicating through technology has made it harder to pick up non-verbal cues. This makes it challenging to understand the reactions of the other party and difficult to create synergy between organisational members and unleash the potential for solving problems.

This master's thesis aims to determine the relationships between leadership behaviour and the psychological safety and the promotive and prohibitive voice of hybrid workers. The theoretical basis for the study is based on the work of Yukl *et al.* (2002), who distinguished between three distinct orientations of leadership behaviour. The following questions were asked to achieve the research aim:

1. What are the relationships between task-, relations-, or change-oriented leadership behaviours and the psychological safety of hybrid workers?
2. What are the relationships between task-, relations-, or change-oriented leadership behaviours and the promotive and prohibitive voice of hybrid workers?
3. What are the relationships between leadership behaviour, psychological safety, and promotive and prohibitive voice?

4. What, if any, are the relationships between the psychological safety and voice behaviour of hybrid workers and their background characteristics (sex, year of birth, sector, employment contract terms, time employed in the organisation and under the current leader, unit size)?
5. What, if any, are the relationships between the number of days employees work from home each week, leadership behaviour, and the psychological safety and voice behaviour of hybrid workers?

The author used a quantitative research method in the empirical study. The respondents filled out an anonymous survey in the eFormular online survey environment. The author used Amy Edmondson's psychological safety scale (Edmondson, 2019, 20) and the Dutch version of the promotive and prohibitive voice scale (Sijbom & Koen, 2021, 5) to prepare the questionnaire and the hierarchical taxonomy of leadership behaviour (Yukl *et al.*, 2002, 18), and the questionnaire developed by Gary Yukl (Yukl, 1999, 42) to create statements about leadership behaviour. The target group for the study was employees engaged in hybrid work in Estonia, the sample was a convenience sample and consisted of 145 respondents.

The results confirmed the theoretical model that formed the basis for the empirical study of the master's thesis – an analysis of the results showed that psychological safety, which previous studies had proven to act as a mediator between leadership behaviour and voice behaviour (Detert & Burris, 2007, 880), also acted as a mediator in this case. Psychological safety was found to be a mediator between relations-oriented leadership behaviour and prohibitive and promotive voice as well as between change-oriented leadership behaviour and prohibitive and promotive voice. It was also found to be a mediator between task-oriented leadership behaviour and prohibitive voice. As no statistically significant relationship was found between task-oriented behaviour and promotive voice, psychological safety cannot act as a mediator between the two.

The results of the study confirmed the importance of the leader's role in fostering psychological safety and engagement in voice. Moreover, it was found that respondents perceived their leader's behaviour in its totality – if a respondent rated their leader's leadership behaviour highly in one group of statements, they also did so in other categories. The highest positive correlation was found between relations- and change-oriented leadership behaviours. At the same time, task-oriented behaviour was found to be more weakly associated with psychological safety and voice behaviour. Employees placed less value on detailed task planning and supervision on behalf of the leader and more on indications of their relations-oriented behaviour, such as letting employees solve work

tasks independently and having faith in their abilities. The results also showed that independence is not enough to ensure psychological safety, as employees also require advice from the leader in difficult situations. The leader is like a facilitator and a remover of obstacles who must skilfully balance between enabling autonomy and being there when they are needed.

The strongest relationships were found between relations-oriented leadership behaviour and psychological safety, and between relations-oriented leadership behaviour and the two different types of voice behaviour. In the case of hybrid work, in addition to the leader's relations-oriented behaviour, their change-oriented behaviour was identified as an important prerequisite for developing psychological safety and voice behaviour in the organisation. Examples of change-oriented behaviour contributing to psychological safety that employees most expect from leaders are being a role model and clearly expressing the vision and goals of the organisation. This suggests that the inspirational influence of the leader's personality in a successful change management process should not be underestimated. The influence of the leader's personality on employees is an important component of leadership theories, and visual and non-verbal cues form an integral part of this influence. When communicating through technology, the visual part of communication is altered or altogether lost. Therefore, leaders must have the ability to formulate clear and understandable goals while leading from a distance. This was also confirmed by the results – the more time employees spent working in the home office and the higher the aggregate averages were for the psychological safety of such respondents, the higher they rated their leader's change-oriented behaviour.

The results of the study suggest that if leaders can respond appropriately to the changing organisation of work and focus on developing relations and managing change, the hybrid work format is not an obstacle to fostering a psychologically safe environment and engagement in voice behaviour in organisations. As another important aspect, it was found that leadership behaviour not only affects the employee's psychological safety in their relations with the leader, but also their psychological safety in the unit as a whole; that is, in their relations with colleagues.

If organisations want employees that engage in voice behaviour, they must first develop the ability of leaders to achieve psychological safety in their units. In the case of the present sample, it was found that the biggest obstacle to using prohibitive voice and pointing out harmful working methods was the unwillingness to harm social relations and the fear of causing discomfort to co-workers. This kind of thinking is likely to be overcome by leaders fostering an organisational

culture where failures are treated as a normal part of the working process and not as something shameful. This kind of environment also makes it easier to report unfavourable behaviour, which does not then have a compromising effect.

Compared to prohibitive voice, promotive voice was found to be more weakly associated with both leadership behaviour and psychological safety. As a forward-looking behaviour that offers new opportunities, promotive voice is of great value to organisations. Because of this, future research could clarify which prerequisites, other than relations-oriented leadership behaviour and psychological safety, must be met for employees to use promotive voice.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Beno, M. (2021). On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–339.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1982). A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle. *Organizational Dynamics*. Spring, 20–43.
- Borgmann, L., Rowold, J. & Bormann, K. C. (2015). Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. Center of Continuing Education, TU Dortmund University, Germany, 1340–1366.
- Chafi, M. B., Hultberg, A. & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. Kasutatud 3. detsember 2022 <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Day, D. V. (2014). Introduction: Leadership and Organizations. In Day, D. V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, pp 3–12. Oxford Library of Psychology.
- Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K., Abdurazzakov, O. S., Rakhmonov, D. A. & Zakirova, O. Paternalistic Leadership Styles and Employee Voice: The Roles of Trust in Supervisors and Self-Efficacy, MDPI. <https://doi.org/10.3390/su141912805>
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Detert, J. R. & Burris, E. R., Harrison, D. A. & Martin, S. R. (2013). Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice, *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624–668.
- DiGirolamo, J. A. & Tkach, J. T. (2019). An Exploration of Managers and Leaders using Coaching Skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195–218.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:23–43. Kasutatud 9. jaanuar 2023 <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc.

- Edmondson, A. C. & Besieux, T. (2021). Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations. *Journal of Change Management*, 21(3), 269–286. Kasutatud 3. detsember 2022 <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910>
- Eesti Statistikaamet (2022). TKU72: Ettevõtted ettevõtete rühma ja kaugtööd tegevate töötajate olemasolu järgi. Kasutatud 7. oktoober 2022 <https://andmed.stat.ee>
- Erdogan, B. & Bauer T. N. (2014). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. In Day, D. V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, pp 407–433. Oxford Library of Psychology.
- Everitt, B. S. (Ed.). (2002). *The Cambridge Dictionary of Statistics* (2nd ed). Cambridge University Press.
- Fisher, K. (2000). *Leading Selfdirected Work Teams. A Guide to Developing New Team Leadership Skills*. McGraw-Hill, pp 295–303.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541–570. <https://doi.org/10.2307/258787>
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. & Frey, L. (2007). An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 134–151.
- Grosse, A. & Loftesness, D. (2017). *Scaling Teams. Strategies for Building Successful Teams & Organizations*. USA: O'Reilly Media, Inc.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69–95.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons. New York, pp 267–296.
- Kaiser, S., Suess, S., Cohen, R., Mikkelsen, E. N. & Reff Pedersen, A. (2022). Working from home: Findings and prospects for further research. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 205–212. Kasutatud 2. detsember 2022 <https://uk.sagepub.com/en-gb/journals-permissions>
- Kantar. (2022). Töötamise tulevik: töötajate arusaam paindlikkusest. Kasutatud 21. veebruar 2023 <https://www.kantaremor.ee/blogi/tootamise-tulevik-tootajate-arusaam-paindlikkusest/>
- Khan, M. M., Ahmed, S. S. & Khan, E. (2021). The Emerging Paradigm of Leadership for Future: The Use of Authentic Leadership to Lead Innovation in VUCA Environment. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13. [doi: 10.3389/fpsyg.2021.759241](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.759241)
- Kingl, A. (2020). *Next Generation Leadership*. HarperCollins Leadership, pp 85–98.

- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Lilleoja, L. & Raudsepp, M. (2016). Cohort-specific value patterns in the new millennium. In Nugin, R., Kannike, A. & Raudsepp (Eds.), *Generations in Estonia: Contemporary Perspectives on Turbulent Times*, pp 36–69. University of Tartu Press.
- Mhatre, K. H. & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present, and Future. In Day, D. V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, pp 221–240. Oxford Library of Psychology.
- Mukherjee, A. S. (2020). *Leading in the Digital World. How to Foster Creativity, Collaboration and Inclusivity*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- Newman, A., Donohue, R., Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 521–535.
- Nirenberg, John. (2001). Leadership: A Practitioner's Perspective on the Literature. *Singapore management review*, 23(1), 1–34.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and Practice* (4th ed). Sage Publications, pp 1–101.
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. & Milosevic, I. (2014). The Context and Leadership. In Day, D. V. (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, pp 589–612. Oxford Library of Psychology.
- Qualtrics (2023). *Hybrid work: definition, tips and strategies*. Kasutatud 22. aprill 2023
<https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/hybrid-work/>
- Rekonen, S. & Björklund, T. A. (2016). Adapting to the changing needs of managing innovative projects. *European Journal of Innovation Management*, 19 (1), 111–132.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2014-0103>
- Sauga, A. (2017). *Statistika*. TTÜ Kirjastus.
- Satterstrom, P., Kerrissey, M. & DiBenigno, J. (2021). The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 380–425.
- Sijbom, R. B. L. & Koen, J. (2021). Psychometric Validation of the Dutch Version of the Promotive and Prohibitive Voice Scale. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–12.
- Sjöblom, K., Mäkinen J. P. & Mäkikangas, A. (2022). “I Was Given Three Marks and Told to Buy a Porsche”—Supervisors’ Experiences of Leading Psychosocial Safety Climate and Team Psychological Safety in a Remote Academic Setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1–28.

- Soomere, T. (2021). Täpselt sihitud haridus kui kogukonna tugevuse alus. *Õpetajate Leht*, 19. november.
- Soomere, T. (2023). Hiiglaste õlgadelt näeb kaugemale. *Postimees*, 3. veebruar.
- Tourish, D. (2019). Making a difference: Doing leadership research that matters. *Journal of Management & Organization*, 25(3), 364–369. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2019.6>.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Valentine, M. A., Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2015). Measuring Teamwork in Health Care Settings. A Review of Survey Instruments. *Medical Care*, 53(4), e16–e30.
- Western, S. (2018). The Four Discourses of Leadership. In Western, S. & Garcia, É. (Eds.), *Global Leadership Perspectives*, pp 189–203. Sage Publications Ltd.
- Wouters-Soomers, L., Van Ruysseveldt, J., Bos, A. E. R. & Jacobs, N. (2022). An individual perspective on psychological safety: The role of basic need satisfaction and self-compassion. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920908>
- Xue, Y., Li, X., Liang, H. & Li, Y. (2020). How Does Paradoxical Leadership Affect Employees' Voice Behaviors in Workplace? A Leader-Member Exchange Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (1162), 2–24. [doi:10.3390/ijerph17041162](https://doi.org/10.3390/ijerph17041162)
- Young, J. (2022). *Leadership Resilience in a Digital Age*. Routledge, pp 1–41.
- Yukl, G. (1997). *Leadership in Organizations* (4th ed). Prentice Hall, pp 1–121, pp 234–260.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33–48.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior; Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15–33.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, November. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

LISAD

Lisa 1. Küsitlusankeet

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõppe tudeng. Palun Sul osaleda uuringus, mille eesmärk on selgitada juhtimiskäitumise seosed hübriid töötajate psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulgusega. Sõnajulgus tähendab uute ideede esitlemist ja ettepanekute tegemist organisatsiooni arendamiseks ning juhib tähelepanu töömeetoditele, mis ei ole tulemuslikud.

Küsimustik koosneb IV osast. I osas on kümme väidet ja Sa hindad psühholoogilist turvalisust oma struktuuriüksuses ja suhetes oma otsese juhiga. II osas on seitse väidet ja Sa hindad oma sõnajulgust organisatsioonis. III osas on 19 väidet ja Sa annad hinnangu oma otsesele juhile. IV osas on üldised küsimused vastaja ja organisatsiooni kohta.

Küsimustiku täitmine võtab aega 10 minutit ja vastamise tähtaeg on 1.03.2023. Uuring on anonüümne ja tulemusi kasutatakse üldistatud kujul. Soovi korral on võimalik uuringu tulemustega tutvuda.

Olen väga tänulik, kui leiad aega küsimustikule vastamiseks ja aitad edendada juhtimiskultuuri Eestis. Küsimuste või probleemide korral võta palun ühendust matohv@taltech.ee

Head vastamist soovides,

Margit Tohver-Aints

I osa. Palun hinda järgnevaid väiteid viiepunktisel skaalal

5 = nõustun täielikult; 4 = pigem nõustun; 3 = nii ja naa; 2 = pigem ei nõustu; 1 = üldse ei nõustu

1. Kui ma teen meie struktuuriüksuses töölase vea, mõeldakse minust sageli halvasti.
2. Meie struktuuriüksuses julgetakse tõstatada probleeme ja keerulisi küsimusi.
3. Meie struktuuriüksuses välditakse inimesi, kes on millegi poolest erinevad.

Lisa 1 järg

4. Meie struktuuriüksuses on raske kolleegidelt abi paluda.
5. Meie struktuuriüksuses on minu ainulaadsed oskused ja anded väärtustatud.
6. Kui ma teen tööalase vea, mõtleb minu juht minust sageli halvasti.
7. Suudan rääkida oma juhiga probleemidest ja keerulistest küsimustest.
8. Mul on suhtluses juhiga turvaline riskida.
9. Mul on raske oma juhilt abi paluda.
10. Minu juht väärtustab minu ainulaadseid oskusi ja andeid.

II osa. Palun hinda oma tegevust iseloomustavaid väiteid viiepallisel skaalal

5 = nõustun täielikult; 4 = pigem nõustun; 3 = nii ja naa; 2 = pigem ei nõustu; 1 = üldse ei nõustu

11. Olen proaktiivne ja pakun oma struktuuriüksusele kasulikke uuendusi.
12. Teen oma otsesele juhile ettepanekuid tööprotsesside täiustamiseks.
13. Teen oma otsesele juhile ettepanekuid töötulemuste parandamiseks.
14. Isegi kui jääme eriarvamusele, räägin oma juhile ausalt tööalastest probleemidest, mis võivad töö tulemuslikkust vähendada.
15. Julgen oma üksuses välja öelda töö tulemuslikkust mõjutavaid seisukohti, isegi kui see tekitab teistes ebamugavust.
16. Julgen oma üksuses probleeme esile tuua isegi siis, kui see kahjustab suhteid kolleegidega.
17. Informeerin oma juhti töökorraldusega seotud probleemidest.

III osa. Palun hinda oma otsese juhi juhtimiskäitumist viiepallisel skaalal

5 = alati; 4 = sageli; 3 = mõnikord; 2 = harva; 1 = mitte kunagi

18. Minu otsene juht planeerib detailselt, kuidas olulisi ülesandeid või projekte teostada.
19. Minu otsene juht selgitab arusaadavalt minu kohustusi seoses ülesande või projektiga.
20. Minu otsene juht ütleb konkreetselt, milliseid tulemusi ülesande või projekti puhul oodatakse.
21. Minu otsene juht võimaldab projekti elluviimiseks vajalikud ressursid.
22. Minu otsene juht koordineerib tööülesandeid nii, et välditakse viivitusi, dubleerimist ja ressursside raiskamist.
23. Minu otsene juht jälgib minu töö edenemist ja tulemusi.

Lisa 1 järg

24. Minu otsene juht annab keerulises olukorras nõu.
25. Enne mind puudutavate otsuste langetamist arutab minu otsene juht need minuga läbi.
26. Minu otsene juht loob võimalused töötajate oskuste arendamiseks ja rakendamiseks.
27. Minu otsene juht väljendab usku minu suutlikkusse saada hakkama raske ülesandega.
28. Minu otsene juht rakendab töötajate ideid ja ettepanekuid.
29. Minu otsene juht tunnustab oluliste saavutuste ja erilise panuse eest.
30. Minu otsene juht võimaldab alluvatele iseseisvust tööülesannete täitmisel, probleemide lahendamisel ja otsuste tegemisel.
31. Minu otsene juht pakub välja uusi ideid toodete, teenuste või protsesside täiustamiseks.
32. Minu otsene juht teavitab töötajaid organisatsiooni ees seisvatest võimalustest ja probleemidest.
33. Minu otsene juht kirjeldab arusaadavalt organisatsiooni visiooni ja eesmärke.
34. Minu otsene juht on veenev läbirääkija väljaspool meie üksust ning saavutab oluliste muutuste elluviimiseks vajalikud kokkulepped ja kooskõlastused.
35. Minu otsene juht on eeskujuks vajalike muutuste edendamisel.
36. Minu otsene juht ärgitab tavapäraseid töötegemise viise kahtluse alla seadma ja otsima paremaid meetodeid.

IV osa. Taustaküsimused

37. Sugu: 1. Mees; 2. Naine
38. Sünniaasta:
39. Sektor: 1. avalik 2. erasektor 3. kolmas sektor
40. Mitu aastat Sa oled praeguses organisatsioonis töötanud?
41. Mitu aastat Sa oled töötanud oma praeguse otsese juhi alluvuses?
42. Mitu inimest töötab Sinu struktuuriüksuses Sinu otsese juhi alluvuses?
43. Kas Sinu tööleping on: 1. tähtajatu; 2. tähtajaline
44. Mitu päeva nädalas Sa tavaliselt kodukontoris töötad?
1 päev; mitte rohkem kui 2 päeva; mitte rohkem kui 3 päeva; mitte rohkem kui 4 päeva
45. Kui töötad kodukontoris, kas on kokku lepitud kindel kellaeg, mil pead olema kättesaadav?
1. Jah; 2. Ei

Lisa 1 järg

46. Kas Sinu ettevõttes on kokku lepitud netikett ehk võrguetikett (näiteks mis on maksimaalne aeg e-kirjale/sõnumile vastamiseks; koosolekul on kaamera sisse lülitatud jne)?

1. Jah ; 2. Ei

47. Kui soovid midagi lisada, siis palun kirjuta oma mõtted siia

Lisa 2. Kirjeldav statistika skaalade ja alaskaalade kaupa

Psühholoogiline turvalisus üksuses (alaskaala) väidete kirjeldav statistika

	R1.* Kui ma teen meie struktuuriüksuses tööalase vea, mõeldakse minust sageli halvasti.	2. Meie struktuuriüksuses julgetakse tõstatada probleeme ja keerulisi küsimusi.	R3.* Meie struktuuriüksuses välditakse inimesi, kes on millegi poolest erinevad.	R4.* Meie struktuuriüksuses on raske kolleegidelt abi paluda.	5. Meie struktuuriüksuses on minu ainulaadsed oskused ja anded väärtustatud.
\bar{x}	3.89	4.08	4.18	4.37	3.90
s	0.081	0.077	0.084	0.073	0.080
Me	4	4	4	5	4
Mo	4	4	5	5	4
sd	0.980	0.929	1.012	0.881	0.960
min	1	1	1	1	1
max	5	5	5	5	5

* 1, 3 ja 4 on pööratud väited (R – reversed).

Allikas: autori arvutused

Psühholoogiline turvalisus suhetes otsese juhiga (alaskaala) väidete kirjeldav statistika

	R6.* Kui ma teen tööalase vea, mõtleb minu otsene juht minust sageli halvasti.	7. Suudan rääkida oma otsese juhiga probleemidest ja keerulistest küsimustest.	8. Mul on suhtluses oma otsese juhiga turvaline riskida.	R9.* Mul on raske oma otseselt juhilt abi paluda.	10. Minu otsene juht väärtustab minu ainulaadseid oskusi ja andeid.
\bar{x}	4.12	4.22	3.91	4.14	3.90
s	0.073	0.078	0.080	0.081	0.085
Me	4	4	4	4	4
Mo	4	5	4	5	4
sd	0.878	0.939	0.964	0.979	1.023
min	1	1	1	1	1
max	5	5	5	5	5

* 6 ja 9 on pööratud väited (R – reversed).

Allikas: autori arvutused

Lisa 2 järg

Edendava sõnajulguse (alaskaala) väidete kirjeldav statistika

	11. Olen proaktiivne ja pakun oma struktuuriüksusele kasulikke uuendusi.	12. Teen oma otsesele juhile ettepanekuid tööprotsesside täiustamiseks.	13. Teen oma otsesele juhile ettepanekuid töötulemuste parandamiseks.
\bar{x}	4.02	4.10	3.90
s	0.064	0.072	0.074
Me	4	4	4
Mo	4	4	4
sd	0.768	0.872	0.892
min	1	2	1
max	5	5	5

Allikas: autori arvutused

Keelava sõnajulguse (alaskaala) väidete kirjeldav statistika

	14. Isegi kui jääme eriarvamusele, räägin oma juhile ausalt tööalastest probleemidest, mis võivad töö tulemuslikkust vähendada.	15. Julgen oma üksuses välja öelda töö tulemuslikkust mõjutavaid seisukohti, isegi kui see tekitab teistes ebamugavust.	16. Julgen oma üksuses probleeme esile tuua isegi siis, kui see kahjustab suhteid kolleegidega.	17. Informeerin oma juhti töökorraldusega seotud probleemidest.
\bar{x}	4.10	3.88	3.48	4.28
s	0.062	0.074	0.078	0.065
Me	4	4	4	4
Mo	4	4	4	5
sd	0.743	0.897	0.936	0.788
min	2	1	1	2
max	5	5	5	5

Allikas: autori arvutused

Lisa 2 järg

Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumise väidete kirjeldav statistika

	18. Minu otsene juht planeerib detailselt, kuidas olulisi ülesandeid või projekte teostada.	19. Minu otsene juht selgitab arusaadavalt minu kohustusi seoses ülesande või projektiga.	20. Minu otsene juht ütleb konkreetselt, milliseid tulemusi ülesande või projekti puhul oodatakse.	21. Minu otsene juht võimaldab projekti elluviimiseks vajalikud ressursid.	22. Minu otsene juht koordineerib tööülesandeid nii, et välditakse viivitusi, dubleerimist ja ressursside raiskamist.	23. Minu otsene juht jälgib minu töö edenemist ja tulemusi.
\bar{x}	3.41	3.77	3.77	3.96	3.50	3.59
s	0.092	0.084	0.086	0.070	0.082	0.084
Me	4	4	4	4	4	4
Mo	4	4	4	4	4	4
sd	1.103	1.012	1.041	0.849	0.987	1.017
min	1	1	1	1	1	1
max	5	5	5	5	5	5

Allikas: autori arvutused

Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumise väidete kirjeldav statistika

	24. Minu otsene juht annab keerulises olukorras nõu.	25. Enne mind puudutatavate otsuste langetamist arutab minu otsene juht minuga läbi.	26. Minu otsene juht loob võimalused töötajate oskuste arendamiseks ja rakendamiseks.	27. Minu otsene juht väljendab usku minu suutlikkuses saada hakkama raske ülesandega.	28. Minu otsene juht rakendab töötajate ideid ja ettepanekuid.	29. Minu otsene juht tunnustab oluliste saavutuste ja erilise panuse eest.	30. Minu otsene juht võimaldab alluvatele iseseisvust tööülesannete täitmisel, probleemide lahendamisel ja otsuste tegemisel.
\bar{x}	4.05	3.82	3.85	4.07	3.73	3.86	4.32
s	0.091	0.085	0.083	0.083	0.068	0.092	0.068
Me	4	4	4	4	4	4	4
Mo	5	4	4	5	4	5	5
sd	1.095	1.025	1.002	0.998	0.819	1.105	0.814
min	1	1	1	1	1	1	1
max	5	5	5	5	5	5	5

Allikas: autori arvutused

Lisa 2 järg

Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumise väidete kirjeldav statistika

	31. Minu otsene juht pakub välja uusi ideid toodete, teenuste või protsesside täiustamiseks.	32. Minu otsene juht teavitab töötajaid organisatsiooni ees seisvatest võimalustest ja probleemidest.	33. Minu otsene juht kirjeldab arusaadavalt organisatsiooni visiooni ja eesmäärke.	34. Minu otsene juht on veenev läbirääkija väljaspool meie üksust ning saavutab oluliste muutuste elluviimiseks vajalikud kokkulepped ja kooskõlastused.	35. Minu otsene juht on eeskujuks vajalike muutuste edendamisel.	36. Minu otsene juht ärgitab tavapäraseid töötegemise viise kahtluse alla seadma ja otsima paremaid meetodeid.
\bar{x}	3.53	3.87	3.72	3.90	3.72	3.20
s	0.083	0.081	0.093	0.082	0.095	0.095
<i>Me</i>	4	4	4	4	4	3
<i>Mo</i>	4	4	4	4	4	3
sd	1.000	0.974	1.116	0.984	1.141	1.140
<i>min</i>	1	1	1	1	1	1
<i>max</i>	5	5	5	5	5	5

Allikas: autori arvutused

Lisa 3. Mann-Whitney U testi tulemused

Sugu	p-väärtus
Psühholoogiline turvalisus	0,204
Psühholoogiline turvalisus üksuses (alaskaala)	0,154
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga (alaskaala)	0,300
Sõnajulgu	0,498
Edendav sõnajulgu (alaskaala)	0,914
Keelav sõnajulgu (alaskaala)	0,378
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,387
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,485
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,206
Töölepingu tingimused	
Psühholoogiline turvalisus	0,511
Psühholoogiline turvalisus üksuses (alaskaala)	0,851
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga (alaskaala)	0,212
Sõnajulgu	0,787
Edendav sõnajulgu (alaskaala)	0,931
Keelav sõnajulgu (alaskaala)	0,475
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,614
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,573
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,900
Sektor	
Psühholoogiline turvalisus	0,005
Psühholoogiline turvalisus üksuses (alaskaala)	0,001
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga (alaskaala)	0,048
Sõnajulgu	0,005
Edendav sõnajulgu (alaskaala)	0,007
Keelav sõnajulgu (alaskaala)	0,015
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,943
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,055
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine	0,071

Allikas: autori arvutused

Lisa 4. Skaalade \bar{x} , sd , Me ja s võrdlus avalikus ja erasektoris

	sektor	\bar{x}	sd	Me	s
Psühholoogiline turvalisus	avalik	3,898	0,714	4,050	0,091
	era	4,201	0,631	4,300	0,069
Psühholoogiline turvalisus üksuses (alaskaala)	avalik	3,890	0,699	4,000	0,089
	era	4,229	0,642	4,400	0,070
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga (alaskaala)	avalik	3,907	0,825	4,000	0,105
	era	4,174	0,707	4,200	0,078
Sõnajulgus	avalik	3,781	0,711	3,857	0,090
	era	4,105	0,516	4,143	0,057
Edendav sõnajulgus (alaskaala)	avalik	3,801	0,829	3,833	0,105
	era	4,165	0,608	4,000	0,067
Keelav sõnajulgus (alaskaala)	avalik	3,766	0,768	3,750	0,098
	era	4,060	0,586	4,000	0,064
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	avalik	3,653	0,815	3,667	0,104
	era	3,677	0,760	3,833	0,834
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	avalik	3,841	0,748	3,929	0,950
	era	4,041	0,794	4,286	0,872
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine	avalik	3,538	0,819	3,667	0,104
	era	3,743	0,913	4,000	0,100

Allikas: autori arvutused

Lisa 5. Kirjeldav ja võrdlev statistika kodukontoris töötatud päevade arvu alusel

	F	p	Kodukontori päevade arv nädalas	\bar{x}	sd	Me	s
Psühholoogiline turvalisus	8,096	< 0,001	1 päev	3,597	0,806	3,800	0,150
			kuni 2 päeva	4,036	0,776	4,200	0,124
			kuni 3 päeva	4,215	0,443	4,200	0,069
			kuni 4 päeva	4,331	0,487	4,450	0,811
Psühholoogiline turvalisus üksuses (alaskaala)	6,453	< 0,001	1 päev	3,641	0,822	3,800	0,153
			kuni 2 päeva	4,092	0,792	4,200	0,127
			kuni 3 päeva	4,176	0,467	4,200	0,730
			kuni 4 päeva	4,328	0,478	4,400	0,797
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga (alaskaala)	7,708	< 0,001	1 päev	3,552	0,871	3,600	0,162
			kuni 2 päeva	3,980	0,846	4,000	0,135
			kuni 3 päeva	4,254	0,527	4,400	0,082
			kuni 4 päeva	4,333	0,620	4,400	0,103
Sõnajulgus	3,884	0,011	1 päev	3,640	0,531	3,571	0,099
			kuni 2 päeva	3,982	0,742	4,143	0,119
			kuni 3 päeva	4,035	0,582	4,143	0,091
			kuni 4 päeva	4,135	0,528	4,143	0,088
Edendav sõnajulgus (alaskaala)	2,100	0,103	1 päev	3,713	0,635	4,000	0,118
			kuni 2 päeva	4,120	0,822	4,333	0,132
			kuni 3 päeva	4,049	0,740	4,000	0,116
			kuni 4 päeva	4,083	0,649	4,000	0,108
Keelav sõnajulgus (alaskaala)	4,630	0,004	1 päev	3,586	0,652	3,500	0,121
			kuni 2 päeva	3,878	0,776	4,000	0,124
			kuni 3 päeva	4,024	0,617	4,000	0,096
			kuni 4 päeva	4,174	0,566	4,250	0,094
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	1,858	0,140	1 päev	3,500	0,751	3,500	0,139
			kuni 2 päeva	3,526	0,872	3,667	0,140
			kuni 3 päeva	3,736	0,740	3,833	0,116
			kuni 4 päeva	3,875	0,715	4,000	0,119
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	5,309	0,002	1 päev	3,586	0,775	3,714	0,144
			kuni 2 päeva	3,791	0,878	4,000	0,141
			kuni 3 päeva	4,160	0,584	4,143	0,091
			kuni 4 päeva	4,198	0,729	4,500	0,121
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine	5,374	0,002	1 päev	3,236	0,879	3,500	0,163
			kuni 2 päeva	3,470	1,005	3,667	0,161
			kuni 3 päeva	3,886	0,635	3,833	0,099
			kuni 4 päeva	3,931	0,814	4,167	0,136

Allikas: autori arvutused

Lisa 6. Psühholoogilise turvalisuse ja juhtimiskäitumise korrelatsioonid

	Psühholoogiline turvalisus	Psühholoogiline turvalisus üksuses	Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga	Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine
Psühholoogiline turvalisus	1.000	0.904**	0.925**	0.515**	0.667**	0.565**
Psühholoogiline turvalisus üksuses	0.904**	1.000	0.685**	0.470**	0.569**	0.539**
Psühholoogiline turvalisus suhetes juhiga	0.925**	0.685**	1.000	0.493**	0.679**	0.530**
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	0.515**	0.470**	0.493**	1.000	0.747**	0.755**
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	0.667**	0.569**	0.679**	0.747**	1.000	0.836**
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine	0.565**	0.539**	0.530**	0.755**	0.836**	1.000

** seos on oluline 0,01 tasemel ($p < 0,01$)

Allikas: autori arvutused

Lisa 7. Sõnajulguse ja juhtimiskäitumise korrelatsioonid

	Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine	Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine	Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine
Töötaja sõnajulgu	0.186*	0.329**	0.251**
Edendav sõnajulgu	0.094	0.211*	0.147
Keelav sõnajulgu	0.258**	0.378**	0.308**

* seos on oluline 0,05 tasemel ($p < 0,05$)

** seos on oluline 0,01 tasemel ($p < 0,01$)

Allikas: autori arvutused

Lisa 8. Regressioonanalüüs Baron ja Kenny meetodil

Seos	β (standardiseeritud)	t	p
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus	0,547	7,823	< 0,001
Psühholoogiline turvalisus → edendav sõnajulgu	0,500	5,563	< 0,001
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine → edendav sõnajulgu	0,141	1,707	0,090
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus → edendav sõnajulgu	-0,133	-1,474	0,143
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus	0,729	12,744	< 0,001
Psühholoogiline turvalisus → edendav sõnajulgu	0,532	4,828	< 0,001
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine → edendav sõnajulgu	0,245	3,022	0,003
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus → edendav sõnajulgu	-0,143	-1,298	0,196
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus	0,594	8,827	< 0,001
Psühholoogiline turvalisus → edendav sõnajulgu	0,479	5,101	< 0,001
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine → edendav sõnajulgu	0,198	2,412	0,017
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus → edendav sõnajulgu	-0,087	-0,926	0,356
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus	0,547	7,823	< 0,001
Psühholoogiline turvalisus → keelav sõnajulgu	0,552	6,762	< 0,001
Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine → keelav sõnajulgu	0,351	4,479	< 0,001

Ülesandele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus → keelav sõnajulgu	0,048	0,593	0,554
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus	0,729	12,744	< 0,001
Psühholoogiline turvalisus → keelav sõnajulgu	0,571	5,714	< 0,001
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine → keelav sõnajulgu	0,427	5,644	< 0,001
Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus → keelav sõnajulgu	0,010	0,101	0,920
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus	0,594	8,827	< 0,001
Psühholoogiline turvalisus → keelav sõnajulgu	0,544	6,406	< 0,001
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine → keelav sõnajulgu	0,382	4,938	< 0,001
Muutustele orienteeritud juhtimiskäitumine → psühholoogiline turvalisus → keelav sõnajulgu	0,059	0,690	0,491

Allikas: autori arvutused

Lisa 9. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Margit Tohver-Aints (sünnikuupäev: 03.03.1976)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhtimiskäitumise seosed hübriid tööajate psühholoogilise turvalisuse ja sõnajulgusega“,

mille juhendaja on Tiiu Kamdron, *PhD*,

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

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

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

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

_____ (*allkiri*)

8. mai. 2023