

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Riina Kask

**AUTENTSE JUHTIMISSTIILI MÕJU MEESKONNA
TOIMIMISE KVALITEEDILE HÜBRIIDTÖÖ TINGIMUSTES**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

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

Töö pikkuseks on 11 091 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Riina Kask,

(allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
ABSTRACT	7
LÜHENDITE JA MÕISTETE LOETELU	9
SISSEJUHATUS	10
1 TEOREETILINE TAUST	13
1.1 Autentse juhtimisstiili olemus ning areng	13
1.2 Autentse juhtimisstiili neli komponenti	15
1.3 Autentse juhtimisstiili moodsikud.....	18
1.4 Autentse juhtimisstiili mõju meeskonna toimimise kvaliteedile	20
2 EMPIIRILINE UURING	24
2.1 Uuringu aktuaalsus ja uurimisobjekt	24
2.2 Uuringu eesmärk.....	25
2.3 Metoodika ja andmetöötuse alused.....	26
2.4 Valimi kirjeldus	29
2.5 Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika.....	30
2.6 Uuringu teemaplokkide omavaheliste seoste ja vastastikuse mõju korrelatsioonianalüüs.....	34
2.7 Uuringu alamkonstruktsioonide omavahelise mõju analüüs.....	36
2.8 Uuringu alamkonstruktsioonide omavaheliste seoste klasteranalüüs	37
3 ARUTELU JA JÄRELDUSED.....	40
3.1 Uuringu tulemuste arutelu	40
3.2 Vastused püstitatud küsimustele.....	43
3.3 Uurimistöö piirangud, ettepanekud ja tulemuste rakendusvõimalused	47
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	55

LISAD	62
Lisa 1 - Küsimustik.....	62
Lisa 2 – Demograafilised andmed	66
Lisa 3 – Hinnangud uuringu teemaplokkidele meeskondade lõikes.....	67
Lisa 4 – Uuringu alamkonstruktsioonide omavahelised seosed.....	70
Lisa 5 – Meeskonnaliikmete ja juhtide hinnangute võrdlustabel autentsele juhtimisstiilile keskväärtusete (m) hinnangute erinevuse põhjal.....	71
Lisa 6 – Dispersioonianalüüs <i>Post-Hoc</i> -testiga Tamhane´i meetodil.....	72
Lisa 7 – Autentse juhtimisstiili mõju meeskonna kvaliteedile, efektiivsusele ja meeskonna liikme rahuolule.....	73
Lisa 8 - Lihtlitsents	75

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeva töökohal esindatud suurim põlvkondade mitmekesisus esitab juhtidele väljakutseid meeskondade motiveerimiseks ja juhtimiseks. Kuna organisatsiooni edukuse aluseks on efektiivsetest ja pingutusvõimelistest töötajatest koosnevad meeskonnad, siis tulenevalt erinevate põlvkondade arusaamadest tööst, elust ja suhetest on oluline teada, millised seosed on autentse juhtimisstiili ja efektiivselt koostoitava ehk kvaliteetse meeskonna vahel ning autentse juhtimisstiili ja meeskonnaliikmete töömotivatsiooni ning tajutava töö tulemuslikkuse vahel. Meeskonnatöö kvaliteeti (*TWQ - Teamwork Quality*) saab hinnata püstitatud eesmärkide, omavahelise toetuse määra ja toimiva kommunikatsiooni kaudu. Oluline aspekt seejuures on meeskonna ühtsena tunnetamine nii meeskonnaliikmete kui juhi poolt.

Käesolev uurimistöö keskendub autentse juhtimisstiili mõju hindamisele, lähtudes meeskonna kvaliteedist. Meeskonna toimimise kvaliteedi mõõtmiseks kasutas töö autor *Teamwork Quality (TWQ)* konstruktsiooni. See põhineb Hackmani (1987) sisend-protsess-väljund mudelil ning mõõdab grupi käitumist ja efektiivsust (Hoegl & Gemuenden, 2001). Juhi autentsuse mõõtmiseks kasutas töö autor „Autentse eestvedamise küsimustikku“ (Authentic Leadership Questionnaire, ALQ) (Walumbwa *et al.*, 2008).

Andmete kogumiseks kasutas töö autor kvantitatiivset uurimismeetodit, viies läbi ankeetküsimustikul põhineva veebiküsitluse. Uuringu valimi moodustasid Eesti ehitusettevõtete 15 meeskonda riigi erinevatest regioonidest.

Uuringu tulemustest selgus, et autentne juhtimisstiil toetab meeskonna toimimise kvaliteeti ning mõjutab ühtlasi meeskonnaliikmete töömotivatsiooni ja töö tajutavat tulemuslikkust. Samuti selgus uuringu tulemustest, et meeskonnaliikmed tajuvad autentse juhtimisstiili neljast komponendist enim suhete läbipaistvust, eetilisust ja info tasakaalustatud töötlemist, vähem juhi eneseteadvus. Samas on juhi eneseteadvus oluline komponent meeskonna tulemuslikumaks muutmisel.

Võtmesõnad: autentne juhtimisstiil, autentne eestvedamisstiil, meeskonna efektiivsus, meeskonna kvaliteet, meeskonna tulemuslikkus, töömotivatsioon, töö tajutav tulemuslikkus, hübriid töö, kaugtöö.

ABSTRACT

The greatest diversity of generations in today's workplace presents challenges for managers to motivate and lead teams. The success of the organization based on teams consisting of efficient and hard-working employees, and due to different generations' understanding of work, life and relationship. Because of this is important to know what are the connections between an authentic leadership and an effectively cooperating team i.e. quality of the team, and what are the connections between an authentic leadership and team members work motivation and perceived work performance. The quality of teamwork (TWQ - Teamwork Quality) is possible to evaluate through the goals set, the degree of mutual support and effective communication. An important aspect in this regard is the feeling of the team unity by both the team members and the manager.

This research is to focus on evaluating the impact of authentic leadership style on team quality. To measure the quality of the team the author of the paper used the Teamwork Quality (TWQ) construct, which based on Hackman's (1987) input-process-output model, and which measures behaviour and efficiency of group (Hoegl & Gemuenden, 2001). To measure the authenticity of the leader, the author used the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Walumbwa et al., 2008).

To collect the data, the author of the paper used a quantitative research method by conducting an online survey based on a questionnaire. The study sample consisted of fifteen teams of Estonian construction companies from different regions of the country.

The results of the study revealed that that an authentic leadership style supports the achievement of an effectively cooperating, i.e., high-quality team members' work motivation and perceived work performance. The results of the study also revealed that that the team members feel the transparency of relationships, ethics and balanced processing of information the most out of the four components of an authentic leadership style, less the leader's self-awareness. However, the leader's self-awareness is an important component in making the team more effectiveness.

Keywords: authentic management style, authentic leadership style, team effectiveness, team quality, team performance, work motivation, perceived job performance, hybrid work, remote work.

LÜHENDITE JA MÕISTETE LOETELU

Autentne juhtimisstiil / autentne eestvedamisstiil (*authentic leadership*) – juhtimistegevus, mis tagab eestvedaja ehk liidri vabatahtliku järgimise töötajate (järgijate) poolt. Eestvedamine põhineb mõjutamisel veenmisprotsessi kaudu (EMS - Eesti märksõnastik).

Hübriid töö (*hybrid work*) – kombinatsioon traditsioonilisest kohapealsest kontoritööst ning kaugtöö võimalusest teistes asukohtades. Võimaldab töötajatel oma elu paindlikumalt elada (Microsoft).

Kaasav juhtimine (*art of participatory leadership*) – Inimeste võimetele toetuv muutuste ellukutsumine ja ühise heaolu loomine (EMS - Eesti märksõnastik).

Kaugtöö (*telework*) – kodus või mujal asutusest väljaspool töötamine andmeside vahendusel (EMS - Eesti märksõnastik).

Meeskond (*team*) – grupp inimesi, kes töötavad koos ühise eesmärgi nimel (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Meeskonna efektiivsus (*team effectiveness*) – tulemuslikkus, edukus (EMS - Eesti märksõnastik).

Meeskonna tulemuslikkus (*team performance*) – edukus; edukus ja saavutused (EMS - Eesti märksõnastik).

Töö tajutav tulemuslikkus (*perceived job performance*), ka efektiivsus – tulemus (töö tulemus), töötaja isiklik tunnetuslik panus soovitud (töö)tulemuse või väljundi saavutamisse.

(Töö) motivatsioon (*work motivation*) – motiivide (põhjus või ajend) kogum, mis ajendab inimest mingil kindlal viisil toimima (Eesti Entsüklopeedia, lk 429).

TWQ – Teamwork quality (meeskonna kvaliteet) – meeskonna efektiivne koostöömimine.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva töökohal esindatud suurim põlvkondade mitmekesisus esitab juhtimisele uued väljakutsed. Iga põlvkonna unikaalsed omadused, mis on tingitud indiviidide erinevast taustast ja elukogemusest, mõjutavad nii tööeetikat ja suhteid kui muutuste juhtimist ja organisatsiooni tajumist (Glass, 2007). Tööturu pidevast muutumisest tingituna peab arvestama uute töövormidega, eelkõige lisandunud paindlikkusega tööajas ja töökohas ning töötajate ja tööandjate vajadustega.

Paindlikud töötingimused esitavad juhtidele väljakutseid meeskondade komplekteerimiseks, kooshoidmiseks ja motiveerimiseks, samuti toimivate juhtimisstiilide valikule juhtimiseks, tulemuslikult koostöövõimiva ja motiveeritud meeskonna saavutamiseks ning töökorralduseks. Seetõttu on oluline teada, millised juhtimisstiilid annavad töökorralduses parimad tulemused kaugtööd tegeva hajusa meeskonna korral.

Microsofti aastaaruande (2021) andmetel, muutis aasta 2020 alaliseks töökorraldust, mõjutades igat inimest ja organisatsiooni üle kogu maailma. Töökorralduses toimus üleminek hübriid töömodelile ehk kombineeritud mudelile, kus pärast järsku üleminekut kaugtööle naasid mõned töötajad töökohale, kuid mõned jätkasid töötamist kodus. (Microsoft. 2021) Uuringu tulemusest selgus, et 73% küsitletutest soovis jätkata töötamist kaugtööna, samal ajal 67% küsitletutest soovis rohkem olla koos oma meeskonnaga. Järelikult soovivad töötajad oma aega enam ise kontrollida ja otsustada, millal ja kuidas nad töötavad, samal ajal oodates, et ettevõtte pakuksid valikuvõimalusi paindlikuks töökorralduseks. Seega, paindlik töö on tulnud, et jääda, ning esitanud tööandjatele uued väljakutsed töökorralduse muutmisel (Microsoft, 2021; Ceurstemont, 2020).

Hoolimata kaugtöö rakendamise võimalusest, ei rakendu kaugtöö siiski kõikidele töötajatele. Tööportaali *cv.ee* 2021. aasta I kvartali uuring näitas, et 67% Eesti töötajaskonnast oli suunatud osaliselt või täielikult kaugtööle, millest 55% vastanutest eelistas töötada hübriid töö vormis ja ainult veerand vastanutest täielikult kodukontoris.

Statistikaameti juhtivanalüütikute Kaja Sõstra ja Eveli Voolensi (2020) sõnul on viimase viie aasta jooksul Eestis kaugtöötajate arv kasvanud üle kahe korra, vaatamata sellele, et kaugtöö võimalused sõltuvad ametist ja tegevusalast. Protsentuaalselt on kaugtööd teinud 42% juhtidest, 35% tippspetsialistidest, 27% keskastme spetsialistidest ja ainult 15% kontoritöötajatest. Lihttöötajate võimalused kaugtöökaks on piiratud ja nad moodustavad alla 10% kaugtöötajatest. Kõige suurem kaugtöötamise kasvutrend on olnud keskastme spetsialistide ja tippspetsialistide hulgas (Sõstra & Voolens, 2020). Statistikaameti andmetel oli Eestis kaugtöötajaid 2021. aastal 28%. Võrreldes kümne aasta taguse näitajaga, mis oli kõigest 7,3%, on kaugtöötajate arv kasvanud neli korda. Kõige suurem on kaugtöötajate osakaal harjumaalaste seas (35%) ning väikseim ida-virumaalaste ja võrumaalaste seas (11-13%) (Statistikaamet, 2022).

Tulenevalt tööturul esindatud põlvkondade mitmekesisusest, muutunud töövormidest ja töötajate ootustest juhile, on oluline teada, mis tagab hübriidses töövormis hajusalt töötava meeskonna toimimise kvaliteedi (efektiivse koostoimimise), mis omakorda on seotud nii meeskonnaliikmete töömotivatsiooni kui töö tajutava tulemuslikkusega. Uuringute tulemusena (nt Natale *et al.*, 2004; Shawn Burke *et al.*, 2006; Tonkin, 2013; Duncan *et al.*, 2017; Begerowski *et al.*, 2021) teame, et meeskonna kvaliteeti mõjutab suuresti juhtimine. Kuna töökeskkond on muutunud, tekib küsimus, kas juhid peavad muutma juhtimisstiili, et katta ära muutunud töövormis töötava meeskonna vajadused, mis tagavad meeskonna toimimise kvaliteedi. Kui tänases töötamise töövormis peetakse autentset juhtimisstiili kaasaegsemaks (Ibarra, 2015; Van Droffelaar & Jacobs, 2018) ja meeskonna juhtimisel sobivamaks juhtimisstiiliks, on vaja uurida, kuidas tagab autentne juhtimisstiil kvaliteetse (efektiivse) meeskonna ning kuidas tagab autentne meeskonna liikmed oma juhti.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, mil määral mõjutab autentne juhtimisstiil hübriid töö töövormis hajusalt töötava meeskonna kvaliteeti ehk meeskonna efektiivset koostoimimist ja mil määral mõjutab autentne juhtimisstiil meeskonnaliikme töömotivatsiooni (meeskonnaliikme edu ja rahulolu) ja töö tajutavat tulemuslikkust (meeskonna efektiivsus).

Tulenevalt magistritöö eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Mil määral mõjutab autentne juhtimisstiil hübriid töö töövormis hajusalt töötava meeskonna kvaliteeti ehk meeskonna efektiivset koostoimimist?
2. Kuidas hindab juht meeskonna kvaliteeti ehk meeskonna koostoimimise efektiivsust?

3. Millised seosed on autentse juhtimisstiili ja meeskonna töömotivatsiooni ning autentse juhtimisstiili ja töö tajutava tulemuslikkuse vahel?
4. Kuivõrd autentsena tunnetavad juhti meeskonna liikmed ja kuivõrd autentseks hindab ennast juht ise?

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks teostas töö autor kvantitatiivse küsitlusuuringu Eesti ehitusettevõtete keskastmejuhtide ja nende meeskonna liikmete seas. Küsimustiku koostamisel kasutas töö autor meeskonna kvaliteedi mõõtmiseks Hoegli ja Gemuendeni (2001) väljatöötatud küsimustikku, mis põhineb Hackmani sisend-protsess-väljund mudelil grupi käitumise ja efektiivsuse kohta (Hoegl & Gemuenden, 2001, viidatud Hackman, 1987). Juhi autentsuse hindamiseks kasutas töö autor „Autentse eestvedamise küsimustikku“ („Authentic Leadership Questionnaire“, ALQ) (Walumbwa *et al.*, 2008).

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimene osa annab ülevaate varasema akadeemilise kirjanduse põhjal autentse juhtimisstiili olemusest ja selle arengust ning autentse juhtimisstiili neljast komponendist, mõõdikust ja mõjust meeskonna kvaliteedile. Töö teine osa keskendub empiirilisele uuringule, mis kirjeldab uuringu aktuaalsust ja uurimisobjekti, valimit ning uuringu meetodeid ja läbiviimise protseduuri. Töö kolmandas osas analüüsib töö autor uuringutulemusi, vastab püstitatud uurimisküsimustele, toob välja uuringu käigus selgunud võimalikud piirangud ning teeb ettepanekud uuringutulemuste edaspidiseks kasutamiseks.

Töö autor tänab magistritöö juhendajat, Liina Randmanni, kasulike nõuannete ja õpetussõnade eest ning igakülgse toetuse eest.

1 TEOREETILINE TAUST

Eurofondi läbiviidud veebiuuringud „Elu, töötamine ja Covid-19“ aastatel 2020 ja 2021 näitasid, et pandeemia ajal valmistas kaugtöö nii tööandjatele kui töötajatele palju väljakutseid, seda peamiselt seoses tööaja korraldusega. Tuleviku vaates on kaugtööst saamas digitaaltehnoloogia edasise arengu tõukejõud, mis eeldab üha enam digiseadmete, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamist (Predotova & Vargas, 2021). Muutunud töövormid ja töötajatest tingitud vajadused, sealhulgas soov töötada paindlikult, nõuavad juhtidelt keskendumist suuremale hulgale isikutele ning kaasaegsematele juhtimisstiilidele, et saavutada efektiivselt koostöövõime meeskond.

Kuigi virtuaalmeeskonnad on eksisteerinud enam kui kaks aastakümnet (Jarvenpaa & Leidner, 1999), tõi koroonaviirushaigus Covid-19 kaasa laialdase ülemineku virtuaalsele meeskonnatöele, mida nimetatakse kaug- või hajutatud tööks (Venkatesh, 2020). Vaatamata asjaolule, et meeskondade tunnused pandeemia ajal ei ole muutunud, on pandeemia tulemusena uued, pealesunnitud töövormid nõudnud uute juhtimisstiilide kasutamist (Feitosa & Salas, 2020).

Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade autentse juhtimisstiili (*authentic leadership*) olemusest ja arengust, selle neljast komponendist (*components of an authentic leadership style*), mõõdikust ja autentse juhtimisstiili mõjust meeskonnale. Tuginedes asjaolule, et juhtimise ja eestvedamise erinevusi on raske määratleda (Kotter, 2013), käsitleb töö autor autentset juhtimis- ja eestvedamisstiili kui ühtset tegevussüsteemi organisatsioonis, ei erista juhtimist eestvedamisest ega juhti liidrist.

1.1 Autentse juhtimisstiili olemus ning areng

Juhtimine on üks keerukamaid ja mitmemõõtmelisemaid nähtusi, mida on aastate jooksul põhjalikult uuritud, ning mis on üha enam globaliseerunud maailmas omandanud suurema tähtsuse

kui kunagi varem. Juhtimist on defineeritud kui mõjutamisprotsessi, mille tulemuseks on eesmärgi saavutamine inimrühma mõjutamise teel, samuti kui mobiliseerimise kunsti, kus töötajad tahavad saavutada ühiste eesmärkide täitmist, või lihtsalt kui inimeste mõjutamist. Kokkuvõttes on tõhus juhtimine inimeste mõjutamine ja iga organisatsiooni edu võti (Benmira & Agboola, 2021).

Juhtimise ja eestvedamise erinevuse üle vaieldakse pidevalt, ning kuigi juhtimine ja eestvedamine kattuvad, ei ole need siiski sünonüümid (Lunenburg, 2011). Kotter (2013) on seisukohal, et juhtimine ja eestvedamine on kaks radikaalselt erinevat asja, kuid teineteist täiendavat tegevussüsteemi organisatsioonis, kus eestvedamise protsess hõlmab visiooni väljatöötamist ja inimeste viimist vastavusse suhtluse kaudu, aga juhtimine tagab organisatsiooni kindluse ja viib läbi vajalikud strateegilised muudatused. Sellegipoolest on Kotteri käsitluse kohaselt juhtimise ja eestvedamise erinevusi raske määratleda, sest praktikas kasutatakse neid vaheldumisi (Kotter, 2013).

Juhtimist ja eestvedamist kui tegevusi üksikisikute või meeskonna eesmärkide saavutamiseks on rakendatud aastatuhandeid, mis sajandite jooksul on arenenud ja muutunud. Eestvedamise esimesed teooriad, nagu isiksuseomaduste ja oskuste teooriad, juhtimisstiili ja käitumise teooriad, situatiivsed ehk olukorra teooriad ja postmodernistlikud eestvedamise käsitlused hakkasid levima 20. sajandi esimesel poolel (Türk, 2001) ning neist on aastakümnete vältel välja arenenud tänapäeval rakendatavad kaasaegsed juhtimisstiilid.

Juba teadlased (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005) on leidnud, et autentsed juhid on muutumas asjakohaseks ja hädavajalikuks soovitud tulemuste saavutamisel. Tänapäeval on kasvav trend kasutada juhtimisel kaasaegsemaid lähenemisviise, kus ei keskenduta enam juhi eestvedamise võimele, vaid lähtutakse pigem arusaamast, kuidas situatsioonist lähtuvalt kasutada käitumuslikke ja kognitiivseid sisendeid töötajate motiveerimiseks, et töötajate pingutustahte kaudu saavutada rohkem, kui neilt oodatakse.

Saeed *et al.* (2014) väidavad, et eestvedamisteooriaid saab liigitada käitumuslikuks, iseloomuomadustel põhinevaks, situatsioonist lähtuvaks ja ümberkujundavaks. Nad leiavad, et kui varasemate käitumuslike teooriate kohaselt olid liidrite isikuomadused peamised eestvedamise tõhustajad, siis hilisemad teooriad (sh liider-töötaja, ümberkujundav, autentne) selgitavad välja, kuidas töötajad reageerivad emotsionaalselt ja käitumuslikult juhi tegevusele. Kuna juhi dominantne juhtimisstiil põhineb tema arusaamadel tööst, elust ja suhetest, ei kasuta juhid

juhtimisel puhtaid juhtimisstiile, vaid lähtuvad üksikisikust ja situatsioonist (Uverskaja & Papp, 2012). Seega on kvaliteetse meeskonna saavutamisel oluline roll juhil ja juhtimisstiilil.

1.2 Autentse juhtimisstiili neli komponenti

Autentne juhtimine kui üks uuemaid juhtimisteooriaid on leidnud laialdast huvi (Duncan *et al.*, 2017), mida enim on uurinud teadlased Avolio ja Gardner (2005), Walumbwa *et al.* (2008) ning Avolio *et al.* (2009). Gardner *et al.* (2005) leiavad, et autentse eestvedamise teooria sõltub suuresti juhi isiksuseomadustest, nagu eneseteadlikkus, läbipaistvus ja eetika. Seega peavad juhid inimeste mõjutamiseks omama lisaks teadmistele ja sobilikele iseloomuomadustele ka sisemisi väärtusi.

Juhi eneseteadlikkuse, enesearendamise ja positiivse suhtumise kaudu soodustavad autentsed juhid meeskonna liikmete autentsuse arengut, mis omakorda aitab kaasa meeskonnaliikmete heaolu ning jätkusuutlikkuse ja efektiivsuse saavutamisele (Avolio & Gardner, 2005). Michie ja Gooty (2005) väidavad, et universaalsed väärtused nagu sotsiaalne õiglus, võrdsus ja laiaulatuslikkus ning heatahtlikud väärtused nagu ausus, lojaalsus ja vastutus ning positiivsed endast väljapoole suunatud emotsioonid nagu tänulikkus, hea tahe, tunnustus ja teistest hoolimine mängivad olulist rolli autentse juhtimise tekkimises ja arengus. Samuti on teadlased Michie ja Gooty (2005) seisukohal, et väljapoole suunatud positiivsed emotsioonid nagu tänulikkus ja tunnustus, motiveerivad autentsid juhte käituma viisil, mis peegeldab ausust, lojaalsust ja võrdsust. Seega on uuringute tulemused tõestanud, et juhi moraalsed väärtused on olulisel kohal meeskonna juhtimisel.

Iliese *et al.* (2005) uuring edendas varasemat juhi ja meeskonna arengu mudelit ning keskendus autentsuse komponentidele, mille kaudu autentse juhtimisega saavutatakse edu ja heaolu. Kuigi varasemad mudelid lähtuvad Kernise (2003) uuringutest, erinevad teadlaste (Hoegl & Gemunden, 2001; Avolio & Gardner, 2005) kohandatud autentsuse mudelid Kernise mudelist. Kui Kernis (2003) identifitseerib nelja autentsuse põhielementi - eneseteadvus, info erapooletu töötlemine, eetiline käitumine ja suhete autentsus -, siis Avolio ja Gardner (2005) kasutavad termini „info erapooletu töötlemine“ asemel terminit „info tasakaalustatud töötlemine“.

Teadlased Shamir ja Eilam (2005) hoiavad autentse juhi nelja tunnuse kirjeldamisel lahus mõisted „autentne juhtimisstiil“ ja „autentne juht“, kus ühel juhul on tegemist tegevusega, teisel juhul isiksuseomadusega. Autentne juht ei teeskle juhtimist, vaid on truu iseendale, teda motiveerivad

pigem isiklikud veendumused kui staatuse ja isiklike hüvede saavutamine, autentne juht on originaalne ja juhib oma isiklikust vaatenurgast lähtuvalt ning autentse juhi tegevus põhineb tema isiklikel väärtustel ja veendumustel (Shamir & Eilam, 2005). Vaatamata erinevatele selgitustele autentse juhtimise nelja komponendi osas, on teadlased ühel meelel nende tegurite osas, mis hõlmavad autentse juhtimise komponente nagu suhete läbipaistvus, sisemine moraal, eneseteadlikkus ja info tasakaalustatud töötlemine.

Teadlased May *et al.* (2003) leiavad, et sisemine moraal kui inimese loomuomane eetiline komponent aitab juhil rakendada moraalse suutlikkuse, efektiivsuse, julguse ja vastupidavuse elemente, et tegeleda eetiliste küsimuste lahendamise ja saavutada autentseid ja eetilisi tegevusi. Teadlased Avolio *et al.* (2009) ja Walumbwa *et al.* (2008) mõtestavad sisemist moraali kui juhi sisemist moraalistandardit, mis on seotud moraalsete väärtuste ja tõekspidamisega ning mis sobib kokku juhi käitumisega, mida ta kasutab käitumise enesereguleerimiseks. Tuginedes teadlaste seisukohtadele, on ausus juhi oluline isiksuseomadus ja omab olulist tähtsust juhtimisprotsessis.

Teadlaste Gardner *et al.* (2005) arvates on eneseteadlikkuse elemendid nagu väärtused, identiteedi tunnetused, emotsioonid ja motiivid, autentse juhtimise arendamiseks eriti olulised, kuna eneseteadvus on protsess, mille käigus hakatakse mõistma enda andeid, tugevusi, põhiväärtusi, uskumusi ja soove. Teadlased Avolio *et al.* (2009) leiavad, et eneseteadvus on arusaamine oma tugevatest ja nõrkadest külgedest ning sellest, kuidas isik mõtestab maailma. Klenke (2007) väidab, et autentsus on hingelikus ja vaimus, Covelli ja Mason (2017) peavad eestvedamise puhul olulisteks aspektideks eneseteadlikkust, enesereguleerimist ja autentsust. Kernis (2003) väidab, et eneseteadvus näitab juhi teadlikkust enda tugevustest ja nõrkustest (Kernis, 2003) ning väärtustest ja tõekspidamisest (Avolio & Gardner 2005). Simons (2002) väidab, et juhid, kelle sõnad ja teod ei ole kooskõlas, kaotavad järgijate usalduse (Walumbwa *et al.*, 2008; Simons 2002). Eespool toodud väidete põhjal saame järeldada, et teadlased peavad oluliseks iseenda tundmist ja tõeliseks minaks olemist ning eneseteadvuse elemendid on isiku elementaarsed fundamentaalse teadlikkuse osad.

Teadlaste Avolio *et al.* (2009) sõnastuses on info tasakaalustatud töötlemine andmete asjakohane ja objektiivne analüüs enne otsuse tegemist. Samal arvamusel on ka teadlased Leroy *et al.* (2012), leides, et info tasakaalustatud töötlemine tähendab olla erapooletu kogu asjakohase teabe kaalumisel enne otsuste tegemist.

Suhete läbipaistvus kui oma mina autentne esitlemine on teabe ja tunnete jagamine vastavalt olukorrale, sealjuures vältides sobimatute emotsioonide väljanäitamist (Avolio *et al.* 2009). Newman (2019) järgi on autentsusel kolm kategooriat: ajalooline ehk originaalsuse järgi hindamine (originaal vs koopia); kategooriline ehk tundmuslik, mil määral objekt vastab isiku olemasolevatele tõekspidamistele teatud kategooria või tüübi kohta; väärtuste autentsus ehk kuidas inimesed autentsust hindavad. Samas väidab teadlane, et on raske kindlaks teha kas inimene hindab enda autentsust või iseenda autentsust objekti suhtes (Newman, 2019).

Londoni Ärikooli organisatsioonikäitumise professor Herminia Ibarra sõnul on autentsus juhtimise kullastandard, mis tähendab uskuda läbipaistvasse ja koostööl põhinevasse juhtimisse. Juhina kasvamise oluline osa seisneb asjaolus, et autentsus ei ole sisemine seisund, vaid võime võtta teistest juhtimisstiilidest ja käitumisest elemente ning muuta need enda omaks (Ibarra, 2015). Suhete läbipaistvus aitab juhil näidata oma tõelist olemust, mis aitab kaasa koostööle, usalduse loomisele ja meeskonnatöö edendamisele meeskonnaliikmete vahel (Gardner *et al.*, 2005).

Harvard Business Review ülevaadete arutelud autentsuse ja juhtimise teemal, on toonud esile paljud ja sageli tähelepanuta jäetud väljakutsed autentse juhtimisstiilile üleminekul, kuna autentseks juhiks olemisega kaasnevad omad riskid ja väljakutsed. Ka Eestis on viimase paari aastakümne jooksul enam tähelepanu pööratud kaasaegsetele juhtimisstiilidele ning püstitatud küsimus, kas inimeste juhtimise tulevik on autentsus, eneseareng, sisemine motivatsioon või väärtuspõhisus (PARE, 2021).

Ehkki autentset juhtimist peetakse tänapäeval parimaks juhtimisstiiliks, leiab professor Herminia Ibarra, et autentsus kui isiku loomupärane isiksuseomadus või isikupära võib tekitada raskusi uute väljakutsete ja suuremate rollide vastuvõtmisel. Lahenduseks võib olla erinevate juhtimisstiilide ja käitumisviiside proovimine (Ibarra, 2015).

Marylandi ülikooli ärijuhtimise dotsent Diana Watts'i (2015) ülevaade Bill George'i raamatust „True North: Becoming an Authentic Leader“ viitab autori seisukohtadele autentseks juhiks olemisel, mis tähendab isiklikku kasvu ja rõhu asetamist individuaalsele arengule, ning tähendab sisekaemusel põhinevat autentsete võimete ja väärtuste individuaalset segu. Just see ainulaadsus on organisatsioonide kaasaegse juhtimise ja edu alus (Watts, 2015). Järelikult võib autentsuseks pidada indiviidi intelligentsust, mis on tasakaalus emotsionaalse intelligentsusega.

Eesti tööjõuturgu on juba aastaid iseloomustanud kvalifitseeritud tööjõu puudus. Vaatamata asjaolule, et tehnoloogia areng ja inimeste pikem eluiga võimaldavad kauem tööjõuturul püsida,

näitavad demograafilised trendid, et majandus on jätkusuutlik ja organisatsioonid saavad olla edukad, kui neis töötavad haritud ja terved inimesed. Meeskonnaliikmete tervise hoidmisel on tähtis roll juhil, kes autentse juhtimise kaudu suudab hoida meeskonna töömotivatsiooni, head sisekliimat ja usaldust. Usaldus meeskonnas mõjutab tulemuslikkust nii üksikisiku kui ka meeskonna tasandil. Usaldus meeskonnas on eriti oluline, kui domineerivad vastastikune sõltuvus, tihe koostöö ning nõuded paindlikule meeskonnatööle (Costa *et al.*, 2017). Seega on usaldus efektiivse meeskonna üheks oluliseks komponendiks.

Meeskonna uuendusmeelsust ja saavutatavat tulemuslikkust võib soodustada või takistada meeskonnas valitsev kliima. (Strating & Nieboer, 2009) Uuringud on näidanud, et kui meeskonnaliikmed tunnevad, et saavad osaleda otsustusprotsessis, jagada teavet ja tunda end uute ideede esitamisel turvaliselt, tajuvad nad oma meeskonna suuremat efektiivsust. Järelikult on meeskonna eesmärkide saavutamiseks oluline iga meeskonnaliikme panus ning olulisel kohal on suhted juhi ja meeskonnaliikmete vahel.

Teadlased Natale *et al.* (2004) leiavad, et meeskonna efektiivsus on iga organisatsiooni jaoks kesksel kohal ning tõeliselt tõhusat ja sünergilist meeskonnatööd peetakse harulduseks, kuna ebaefektiivsuse üheks põhjuseks võivad olla konkureerivad käitumismudelid. Lisaks on teadlased arvamusel, et isegi kui organisatsioonide eesmärgid, standardid ja missioonipõhised tegevused on paigas, leidub nendes organisatsioonides väga tõhusalt toimivate meeskondade kõrval meeskondi, kes on täis häid kavatsusi, kuid ei toimi siiski tõhusalt (*Ibid*).

1.3 Autentse juhtimisstiili mõõdikud

Ettevõtte edukuse aluseks on tema töötajad, mistõttu on oluline hoida olemasolevaid talente ja vähendada töajavoolavust, et tagada ettevõtte tootlikkus ja tulemuslikkus. Teadlased Ayodele *et al.* (2020) liigitavad töajavoolavusele kaasa aitavad tegurid nelja kategooriasse, nimelt: töö iseloomuga seotud tegurid, väliskeskonnaga seotud tegurid, ettevõtte endaga seotud tegurid ja töajavooluga seotud tegurid. Uuringud on näidanud, et olulisemat rolli töötajate lahkumiskavatsustes mängivad töösuhted juhi ja kolleegidega (Ayodele *et al.*, 2020) ehk töajavooluga seotud tegurid. Järelikult on hästi toimivas ja efektiivses meeskonnas olulisel kohal usaldus ja suhted. Kuna kõiki meeskonnanahtusi iseloomustab meeskondi ümbritsev aja dünaamika (Bell & Kozlowski, 2012),

on oluline dünaamilise meeskonna säilitamiseks tagada vastastikune tugi ja kuuluvustunne, usaldus, kaasatus, toetav kultuur ning õige juhtimisstiil.

Teadlased Bell ja Kozlowski (2012) kirjeldavad organisatsiooni, meeskondade ja üksikisikute omavahelist seost kui mitmetasandilist süsteemi, kus üksikisikud on pesastunud meeskondadesse ja meeskonnad omakorda organisatsioonidesse. Seesuguse pesastumise tulemusena on meeskonnanähtused mitmetasandiliste mõjutuste tulemus nii ülalt alla kui ka alt üles ning paljud meeskondlikud nähtused saavad alguse üksikutest liikmetest, arenedes suhtlemise kaudu ja ilmnedes meeskonna tasandil (Bell & Kozlowski, 2012). Seega eeldab toimiv koostöö juhi toetust meeskonna liikmetele õigesti valitud juhtimisstiili kaudu.

Juhi tõhususe mõõtmise aluseks on tema panus grupiprotsesside kvaliteeti, mida meeskond tajub, ning oskus suurendada grupi sidusust, meeskonnaliikmete koostööd ja pühendumust, samuti kindlustunnet meeskonna eesmärkide saavutamisel (Biplab, 2015). Märgatava mõju motivatsioonile, efektiivsusele ja tulemuste saavutamise võimele tagavad koordineerimise kvaliteet ja inimestevahelised suhted (Natale *et al.*, 2004). Seevastu meeskonna tulemuslikkuse hindamise aluseks on meeskonna tulemuste kvaliteet ja kvantiteet, meeskonnaliikmete rahulolu või meeskonna elujõulisus ajas (Kozlowski & Ilgen 2006). Kuigi meeskonna tulemuslikkuse mõõtmiseks on saadaval erinevaid meetodeid, ei ole ükski mõõtmise meetod täiuslik (Wiese *et al.*, 2015). Teisisõnu, kui puudub mõõtmisvahend autentsuse mõõtmiseks, ei saa eeldada autentsete juhtide olemasolu. Samas me teame, et meeskonna efektiivsus sõltub suuresti juhist ja tema juhtimisstiilist.

Autentse juhtimise mõõtmiseks mõeldud mudeli väljatöötamise põhjuseks oli, et populaarseim juhtimismudel ja selle instrument, „Mutifactor Leadership Questionnaire“ (MQL), välja töötatud 1985. aastal teadlaste Bassi ja Avolio poolt, ei mõõda piisavalt juhi emotsionaalsuse aspekte nagu eneseteadlikkust (Duncan *et al.*, 2017). Teadlaste Avolio ja Gardneri (2005) mudel pöörab suuremat tähelepanu juhi erinevatele tahkudele, sealjuures eneseteadvusele (väärtused, identiteet, emotsioonid, eesmärgid, motiivid). „Autentse juhtimisstiili küsimustik“ („Authentic Leadership Questionnaire“, ALQ) (Walumbwa *et al.*, 2008) mõõdab juhtimise nelja dimensiooni: suhete läbipaistvust, sisemist moraalselt perspektiivi, info tasakaalustatud töötlemist ja eneseteadlikkust (Duncan *et al.*, 2017), mis on autentse juhtimise olulised komponendid.

Teadlased Avolio *et al.* (2007) rakendasid „Autentse juhtimise küsimustikku“ töötajate arusaamade hindamiseks oma vahetust juhist lähtuvalt. Küsimustik koosnes 16 väitest ja

hindamise aluseks võeti neli dimensiooni: suhete läbipaistvus (viis väidet), sisemine moraalne vaatenurk (neli väidet), info tasakaalustatud töötlemine (kolm väidet) ja eneseteadlikkus (neli väidet) (Avolio *et al.*, 2007). Teadlased Clapp-Smith *et al.* (2009) on tõendanud konstruktsiooni sobivust nii uurimusliku kui faktoranalüüsi abil. Järelikult on tegemist sobiva mõõtmisvahendiga, mida üha enam juhi autentsuse mõõtmiseks kasutatakse.

1.4 Autentse juhtimisstiili mõju meeskonna toimimise kvaliteedile

Hübriiditööd tegevate hajasate meeskondade koostoimimist mõjutab töökorraldusest tulenev faktor nagu geograafiline eraldatus, soodustab meeskonna liikmete sidususe puudumist. Meeskonnasiseste sotsiaal-emotsionaalsete protsesside oluliseks komponendiks peavad teadlased (sh Powell *et al.*, 2004; Dixon & Panteli, 2010;) ühtekuuluvust, mis on meeskonna sidususe suurendamiseks tekitanud vajaduse rakendada nii uusi juhtimisstiile kui personalipoliitikat.

Üheks oluliseks meeskonna efektiivsuse kasvu ja kvaliteedi tõstmise aluseks on meeskonna pidev koolitamine ja arendamine. Meeskonnaliikmete võimed igapäeva ülesannete täitmiseks või koostööks teiste meeskonnaliikmetega on üldjuhul erinevad, mistõttu on oluline iga meeskonnaliikme võimeid arendada või suunata meeskonna liikmeid oma võimeid arendama.

Meeskonnaliikmete arendamist ja motiveerimist peavad ka teadlased efektiivse meeskonna edu aluseks, mistõttu on hakatud palju tähelepanu pöörama juhtide juhendamiskäitumisele seoses meeskonna tulemuslikkusega. Aastakümnete jooksul on teadlased uurinud võimalusi, kuidas saavad juhid kaasa aidata meeskonna efektiivsuse kasvule juhendamise, meeskonna õppimise ja kohanemise kaudu (Manz & Sims, 1987; Kozlowski *et al.*, 1996b; Edmonson, 1999; Wageman, 2001; Morgenson *et al.*, 2010) või kuidas erinevad juhtimisteooriad meeskonna kontekstis toimivad (Morgenson *et al.*, 2010).

Mitmed teadlased, nagu Kozlowski *et al.* (1996a) ning Kozlowski *et al.* (1996b) väidavad, et meeskonna juhid arenevad rollidega – mentor, treener ja juhendaja. Juhi ülesanne on tagada, et meeskonnastruktuur ja asjatundlik juhendamine abistaks meeskonnaliikmete pidevat arendamist. Meeskonnaõpe aitab parandada meeskonnatööd ja juhtimissuutlikkust (Day *et al.*, 2004). Teadlased Metha ja Metha (2017) on seisukohal, et teadmiste integreerimine meeskonna objektiiivsete ja subjektiivsete eesmärkide saavutamisel on ülioluline ja väljakutseid pakkuv tegevus meeskondade jaoks. Teadlaste läbiviidud uuringu tulemused kinnitasid, et õppimisele ja

tulemuslikkusele suunatud eesmärgid mõjutavad positiivselt meeskonna teadmiste lõimumist (Metha & Metha, 2017). Ka varasemate uuringute tulemused on näidanud, et õppimist soodustav meeskonnakliima on oluliseks töörühma tulemuslikkuse ennustajaks, innovatsiooni ja meeskonna efektiivsuse toetamiseks (Ramirez Heller *et al.*, 2013). Sama on kinnitanud teadlaste Kozlowski ja Belli (2008) uuring, et kvaliteetsete tulemuste saavutamiseks ja ellujäämiseks ning pidevalt muutuv asümboolses meeskondade edukaks toimimiseks on ülioluline tagada soodsad tingimused tõhusaks õppimiseks ja teadmiste jagamiseks. Järelikult, kui juht lähtuvalt oma sisemisest moraalist ja eneseteadlikkusest on valmis meeskonda pidevalt arendama, tagab ta seeläbi tulemuslikuma meeskonna.

Van Droffelaari ja Jacobsi (2018) looduskeskkonnas läbiviidud juhtimiskoolituse uuringu tulemused kinnitasid, et koolitusprotsessil on suurem mõju juhtimisomadustele kui isiksuseomadustele. Hoolimata sellest, on teadlased arvanud, et juhtide eetilised ja suhete läbipaistvus võivad soodustada usalduse loomist meeskonnas (Van Droffelaar & Jacobs, 2018).

Mitmed teadlased (sh Kernis, 2003; Gardner *et al.*, 2005; Ilies *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008) on uuringutega leidnud kinnitust, et autentset juhtimist iseloomustab suhete läbipaistvus, sisemine moraal (enda väärtused ja uskumused), eneseteadlikkus ja info tasakaalustatud töötlemine, ehk teisisõnu põhineb autentne juhtimine juhi käitumismustril ja suhetel meeskonnaliikmetega, millest tulenevalt võib järeldada, et autentne juhtimine soodustab positiivset eetilist kliimat meeskonnas ja soodustab meeskonnaliikmete võimete arenemist (Walumbwa *et al.*, 2008). Meeskonnaliikmete võimete arendamine on omakorda kasulik nii meeskonnale kui organisatsioonile. Seega võib järeldada, et mida kõrgem on tajutava autentsuse tase, seda pühendunumalt keskenduvad meeskonnaliikmed eesmärkide saavutamisele (Kernis, 2003).

Usaldust kui grupidünaamika olulist komponenti peavad teadlased sotsiaalse rühma ellujäämisel, kohanemisel ja efektiivsuse tagamisel oluliseks (Blais & Thompson, 2009; viidatud Rotter, 1967, lk 651). Usaldust iseloomustavad tunnused, nagu vastastikune sõltuvus, tajutav risk, ebakindlus ja haavatavus (Rousseau *et al.*, 1998; Costa *et al.*, 2001), võib pidada eriti olulisteks komponentideks meeskonna toimimisel.

Üldjuhul on teada, et meeskonnatöö aluseks on tegevused, mis sõltuvad teiste meeskonnaliikmete eesmärgistatud tegevustest, et saavutada meeskonna parim kvaliteet ehk meeskond peab tagama nii kvaliteedi kui kvantiteedi oma tegevuses. Teadlaste arvates saab eesmärgistatud tegevused jagada kaheks faasiks: üleminekufaas ehk eesmärgi saavutamiseks mõeldud hindamise ja

planeerimistegevuse saavutamine ning tegevusfaas ehk tegevused, mis aitavad otseselt kaasa eesmärgi saavutamisele (Morgenson *et al.*, 2010).

Teadlased Hassan *et al.* (2016) leiavad, et liider-töötaja (*Leader-Member*) juht on suhetele orienteeritud, aus ja hooliv meeskonna suhtes, väljendab tunnustust, on sõbralik ja õiglane, kuid samas tagasihoidlik, tugeva töötahtega ja motiveeriv. Teadlased Rafferty ja Griffin (2004) leiavad, et juhid, kes kasutavad juhtimisel ümberkujundavat juhtimisstiili, saavutavad alluvate motiveerimisega häid tulemusi, muutes seejuures järgijate hoiakuid, väärtusi ja uskumusi. Kui liider-töötaja vastastikuse mudeli (*Leader-Member-Exchange Model, LMX Model*) eesmärk on selgitada juhtimise mõju meeskonnale ja mudelikohaselt on juhtidel mõne meeskonnaliikmega tugevad usaldusel, emotsionaalsel ja austusel põhinevad suhted, aga teistega mitte ning ümberkujundava eestvedamisteooria (*Transformational leadership*) kohaselt inspireerib juhi käitumine järgijaid tegutsema väljaspool oma tajutavaid võimeid, saavutama ootamatuid või tähelepanuväärseid tulemusi, mis annavad töötajale autonoomia konkreetsete tööde üle ja volitused teha otsuseid, siis autentne juhtimine põhineb juhi neljal komponendil (eetilisus, suhete läbipaistvus, info tasakaalustatud töötlemine ja eneseteadvus), mis tagavad meeskonna efektiivsuse ja kvaliteedi ning meeskonnaliikmete võrdsuse juhi jaoks.

Teadlaste Banks *et al.* (2016, lk 639) läbiviidud metaanalüüsi tulemused näitasid, et autentne juhtimisstiil on tugevas korrelatsioonis näiteks tööga rahuloluga, meeskonnaliikmete rahuloluga juhiga, meeskonna tulemuslikkusega ja juhi hinnangulise efektiivsusega, mis kinnitab, et autentne juhtimine on seotud nii oluliste hoiakute kui käitumuslike tulemustega (Tabel 1).

Tabel 1. Banks *et al.* (2016). Autentse juhtimisstiili korrelatsioon oluliste hoiakute ja käitumisega.

	Autentne juhtimisstiil
Autentne juhtimisstiil	1
Juhi hinnang meeskonna efektiivsusele	0,53
Tööga rahulolu	0,53
Meeskonna tulemuslikkus	0,40
Meeskonnaliikmete rahulolu juhiga	0,66

Allikas: töö autor

Meeskonna tulemuslikkuse korrelatsioonikordaja (Tabel 1) on mõnevõrra madalal teistest väljatoodud näitajatest, mis näitab, et autentne juhtimisstiil ei mõjuta meeskonna tulemuslikkust konkreetselt selles uuringus osalenud valimit.

Samuti leidsid teadlased (Banks *et al.*, 2016), et autentne juhtimisstiilil on tugev positiivne seos liider-töötaja (*Leader-Member*) juhtimisstiiliga ($b_p=0,65$) ja transformatiivse juhtimisstiiliga ($b_p=0,72$). Tähis b_p tähistab keskmise tõese skoori korrelatsiooni. Teadlaste Banks *et al.* (2016) uuringu tulemustest selgus, et autentse ja transformatiivse (ümberkujundava) juhtimise vaheline tugev kattumus on aluseks, et mõelda, tegemist ei ole eraldiseisvate konstruktsioonidega. Kuid sellisel juhul on uuringu tulemus vastuolus teiste mastaapsete uuringutega, mis väidavad, et autentne ja transformatiivne juhtimine on erinevad konstruktsioonid (Walumbwa *et al.*, 2008; Neider & Schriesheim, 2011; Banks *et al.*, 2016). Kuna teadlaste poolt läbiviidud uuringus osales 25 452 isikut, võib uuringu tulemusi pidada reliaabseks. Samale järeldusele jõudsid ka teadlased Hoch *et al.* (2016). Uuringute tulemusena ei leitud seost emotsionaalse intelligentsuse ja autentse juhtimise vahel, kuid aastal 2010 jõudsid teadlased Harms ja Crede (2010) siiski järeldusele, et emotsionaalse intelligentsuse ja transformatiivse juhtimise enesehinnangud on tugevas korrelatsioonis.

Varasemate uuringute põhjal saame järeldada, et autentse juhtimise positiivne mõju meeskonnale avaldub juhi selliste isiksuseomaduste nagu tema eeskuju ja emotsionaalne intelligentsus kaudu. Kokkuvõtteks saame öelda, et ei ole olemas puhast juhtimisstiili, vaid juhtimisel lähtuvad juhid üksikisikust ja situatsioonist.

2 EMPIIRILINE UURING

2.1 Uuringu aktuaalsus ja uurimisobjekt

Tänapäeva töökohal esindatud suurim põlvkondade mitmekesisus esitab juhtimisele uued väljakutsed. Iga põlvkonna unikaalsed omadused, mis on tingitud isikute erinevast taustast ja elukogemusest, mõjutavad töötajate tööetikat ja suhteid, ootusi ja juurdunud hoiakuid, vaatenurki ja motivaatoreid ning muutuste juhtimist ja organisatsiooni hierarhia tajumist (Glass, 2007). Püsivad muutused turukäitumises, tootemadustes ja tehnoloogiates on märksõnad, mis iseloomustavad e-ajastu dünaamikat ja esitavad väljakutseid juhile, omamaks põhjalikku teadmiste baasi ja vajalikke oskusi meeskonna juhtimiseks (Natale *et al.*, 2004). Sageli puuduvad alustavatel juhtidel vajalikud teadmised ja oskused meeskonna juhtimiseks, mistõttu lähtutakse varasemast töökogemusest ja isiklikust tunnetuslikust lähenemisest meeskonna liikmetele.

Kvaliteetne suhe juhi ja meeskonnaliikmete vahel põhineb usaldusel ja austusel, on eeliseks kiiresti muutuvus töömaailmas, konkurentsipüsimiseks ja tööga rahuloluks. Head suhted tagavad õnnelikud ja motiveeritud meeskonnaliikmed ning koostöömiva meeskonna ja selle kvaliteedi. Oluline on meeles pidada, et erinevate generatsioonide ootused juhtimisele on erinevad. Nooremad, Y ja Z põlvkonnad, hindavad juhi juures avatust, eetilist ja inimlikku lähenemist, samuti tasakaalukust ja eneseteadlikkust.

Muutunud töövormid ja erinevad põlvkonnad esitavad juhtimisele kaasaegsed väljakutsed ning nõuavad juhtidelt uute juhtimisvõtete kasutamist, mistõttu on oluline teada, mis tagab hübriidses töövormis hajusalt töötava meeskonna toimimise kvaliteedi, töömotivatsiooni ja töö tulemuslikkuse.

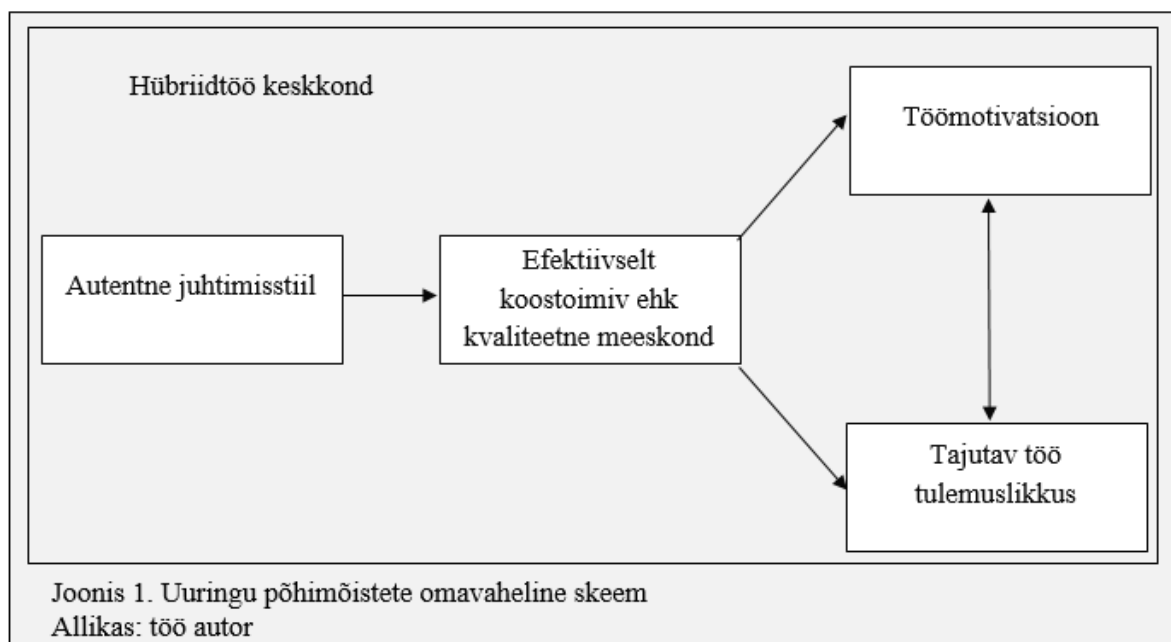
Uuringute tulemusena teame, et meeskonna toimimise kvaliteeti mõjutab suuresti juhtimisstiil. Kuna töökeskkond on muutunud, tekib küsimus, kas juhid peavad muutma juhtimisstiili, et katta ära tänases muutunud töövormis töötava meeskonna vajadused, mis tagaksid efektiivselt

koostoitava meeskonna. Kui tänases töötamise töövormis peetakse autentset juhtimisstiili kaasaegsemaks ja meeskonna juhtimisel sobivamaks juhtimisstiiliks, on vaja uurida, kuidas autentne juhtimisstiil tagab kvaliteetse ehk efektiivselt koostoitava meeskonna. Kui juhid ei lähe kaasa toimivate muudatustega ega kasuta kaasaegset juhtimisstiili, puudub juhtimisel positiivne mõju, mille tõttu ei saavutata kvaliteetset meeskonda ja töö kvaliteeti, mida vajatakse. Seega nõuavad muutunud töövormid kvaliteetse meeskonna saavutamiseks kaasaegsete juhtimisstiilide rakendamist.

2.2 Uuringu eesmärk

Uuringu eesmärk oli välja selgitada, mil määral mõjutab autentne juhtimisstiil hübriid töö töövormis hajusalt töötava meeskonna toimimise kvaliteeti ning mil määral mõjutab autentne juhtimisstiil meeskonnaliikme töömotivatsiooni (meeskonnaliikme edu, rahulolu) ja meeskonna töö tajutavat tulemuslikkust (meeskonna efektiivsus). Samuti leida uuringu raames seoseid meeskonna kvaliteedi ja autentse juhtimisstiili vahel. Lisaks eelnevale, tuli selgitada välja, kuidas hindab juht oma meeskonna kvaliteeti ehk efektiivset koostoitimist ning kuidas autentsetena tunnetavad juhti meeskonna liikmed ja kuidas autentsetena hindab ennast juht ise.

Uuringu põhimõistete omavahelistest seostest annab ülevaate joonis 1.



Tulenevalt magistritöö eesmärgist püstitas töö autor järgnevad uurimisküsimused:

1. Mil määral mõjutab autentne juhtimisstiil hübriid töö vormis hajusalt töötava meeskonna kvaliteeti ehk meeskonna efektiivset koostoimimist?
2. Kuidas hindab juht meeskonna kvaliteeti ehk meeskonna koostoimimise efektiivsust?
3. Millised seosed on autentse juhtimisstiili ja meeskonna töömotivatsiooni ning autentse juhtimisstiili ja tajutava töö tulemuslikkuse vahel?
4. Kuivõrd autentsena tunnetavad juhti meeskonna liikmed ja kuivõrd autentseks hindab ennast juht ise?

Uuringu eesmärgi saavutamist toetas Eesti ehitusettevõtete hajusalt töötavate meeskondade seas läbiviidud kvantitatiivne küsitlusuuring.

2.3 Metoodika ja andmetöötamise alused

Uuringu raames hinnati autentse juhtimisstiili mõju meeskonna toimimise kvaliteedile nii meeskonna kui juhi positsioonilt. Samuti hinnati mõlemalt positsioonilt vaadatuna juhi autentsuse (autentne juhtimisstiil) tajumist. Demograafilistest muutujatest oli uuringusse kaasatud vanusegrupp ja liikmelisus meeskonnas. Osalemine uuringus oli anonüümne ja vabatahtlik.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor kvantitatiivset uurimismeetodit, viies läbi veebipõhise ankeetküsitluse *Connect.ee* keskkonnas (Lisa 1). Üldkogumi poole pöördumiseks küsis töö autor ettevõtete juhtide nõusolekut, et viia ettevõtetes läbi autentse juhtimisstiili mõju uuring meeskonna toimimise kvaliteedile. Uuringule paluti vastata meeskondadel, mis töötavad hajusalt ja hübriid töö vormis. Kuna eesmärk oli välja selgitada üldisi seoseid, ei olnud üldkogumi valim seotud ühe organisatsiooniga, vaid kolme erinevaga. Küsimustik oli vabatahtlik ja anonüümne, ehk isikuid uuringu raames ei tuvastatud. Ankeetküsimustik oli vastamiseks avatud 10.-23. veebruarini 2023.

Magistritöö püstitatud eesmärgi saavutamiseks teostas töö autor kvantitatiivse küsitlusuuringu hübriid töö vormis hajusalt töötavate ehitusettevõtete keskastmejuhtide ja nende meeskonnaliikmete seas. Kvantitatiivse küsitluse koostamisel võttis töö autor aluseks varasemalt väljatöötatud küsimustikud, mis eelnevate uuringute tulemustes on näidanud usaldusväärset ja kehtivust. Meeskonna kvaliteedi mõõtmiseks kasutas töö autor teadlaste Hoegli ja Gemuendeni

(2001) väljatöötatud küsimustikku, mis põhineb Hackmani sisend-protsess-väljund mudelil grupi käitumise ja efektiivsuse kohta ja mis omakorda on tuletatud McGrathi teooriast. Juhi autentsuse hindamiseks kasutas töö autor „Autentse eestvedamise küsimustikku“ („Authentic Leadership Questionnaire“, ALQ) (Walumbwa *et al.*, 2008). Mõlemad uuringu küsimustikud tõlkis töö autor eesti keelde, jättes välja väited, mis olid raskesti mõistetavad või ei olnud olulise tähtsusega käesoleva uuringu raames. Lisaks korrigeeris töö autor meeskonna kvaliteedi mõõtmise originaalküsimustikku määral, et muuta selle pikkus optimaalseks ja ajaliselt vastajatele mugavamaks. Küsimustiku optimeerimise eesmärk oli tagada valimi aktiivsem osavõtt uuringust. Autentse eestvedamise küsimustikku töö autor ei optimeerinud.

Küsimustiku sissejuhatavas osas koguti demograafilistest andmetest informatsiooni vastaja vanusegrupi ja liikmelisuse kohta praeguses meeskonnas. Anonüümsust vähendavaid andmeid, mille põhjal saaks vastaja tuvastada, uuringu raames ei kogutud.

Uuringu küsimustik koosnes kahest osast, millest esimene osa - meeskonna kvaliteet - jagunes kolmeks küsimuste ploki: meeskonna kvaliteet (efektiivne koostöö), meeskonna efektiivsus ja meeskonnaliikmete rahulolu. Küsimustiku esimene osa koosnes kokku 43 küsimusest. Meeskonna kvaliteeti (efektiivset koostööd) mõõdeti 25 küsimusega, mis sisaldasid suhtlemise, töö koordineerimise, liikmete panuse, vastastikuse toe, tööalase pingutuse ja ühtekuuluvustunde faktoreid. Meeskonna efektiivsust mõõdeti kümne küsimusega, mis sisaldasid meeskonna efektiivsuse ja kasuteguri faktoreid, ning meeskonna rahulolu mõõdeti kaheksa küsimusega, mis sisaldasid tööga rahulolu ja meeskondliku õppimise faktoreid.

Küsimustiku teine osa keskendus juhi autentsuse hindamisele, mis koosnes neljast küsimuste ploki: suhete läbipaistvus, eetilisus, info tasakaalustatud töötlemine ja eneseteadvus. Küsimustiku teine osa koosnes 16 küsimusest.

Uuringu küsimustik koosnes suletud ehk etteantud vastusevariantidega küsimustest, mida hinnati kuuepallisel Likerti skaala tüüpi skaalal. Valikvastustena oli võimalus valida: üldse ei nõustu, ei nõustu, pigem ei nõustu, pigem nõustun, nõustun, kindlasti nõustun. Vastamine kõikidele küsimustele oli kohustuslik.

Küsitluse vastused salvestati *Connect.ee* keskkonnas failina, mille sai eksportida tabelarvutusprogrammi *MS Excel*. Küsitluse käigus kogutud andmete puhastamine ja vastuste kodeerimine viidi läbi tabelarvutusprogrammis *MS Excel*. Esmalt kodeeriti meeskondade liikmed ühise numbritunnusega, seejärel eemaldati andmetest vastajad, kelle meeskonna suurus andmete

põhjal oli väiksem kui kolm liiget. Uuringu valimisse jäid meeskonnad, millesse kuulus kolm ja enam liiget.

Edasiseks analüüsiks eksporditi andmed tabelarvutusprogrammist *MS Excel* andmetöötlusprogrammi *IBM SPSS Statistics* versiooni 29.0.0.0 (*Statistical Package for Social Sciences 29.0.0.0 version*). Andmetöötlusprogrammis *IBM SPSS Statistics* teisendati uuringu kodeeritud küsimuste vastused väiksemateks alamkonstruktsioonideks ja seejärel teemaplokkideks ning anti uus meeskonna tähis analüüsist välja jäetavatele meeskondadele. Kuna andmeanalüüsiprogramm *IBM SPSS Statistics* ei analüüsi meeskondasid, mille suurus on väiksem kui neli liiget, jäeti uuringu analüüsivalimisse meeskonnad, mille suurus oli alates neljast liikmest.

Andmete analüüsimiseks kasutati kõigepealt kirjeldatavat ja võrdlevat statistikat, võrreldes miinimum- ja maksimumväärtusi, keskvärtusi (m), standardhälvet (sd) ja reliaabluskoeffitsienti Cronbachi alfati (α). Kuna aritmeetilise keskmise (m) väärtuste kasutamine võib teatud olukordades moonutada uuringu tulemusi, näiteks kui vastajate seas on erandeid või erandigruppe ehk vastuste jaotus ei pruugi olla sümmeetriline, kasutati andmete võrdlemisel ka mediaani. Nominaaltunnuste sagedusjaotused esitati täis- või suhtarvudena. Ordinaaltunnuste puhul arvutati keskvärtused (m) ja standardhälbed (sd). Sisemise reliaabluse hindamiseks kasutati reliaabluskoeffitsiendi alfa (α) väärtusi, mille usaldusväärsuse vahemikuks määrati 0,60-0,94. Kirjeldavas statistikas kontrolliti esmalt vastuste usalduspiire, mille laiuseks määrati 95%, meeskondade lõikes. Faktoritevaheliste seoste uurimiseks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat (Spearman's ρ). Enne andmete ühendamist testiti proove võimalike keskmiste erinevuste suhtes.

Meeskonna kvaliteedi (*TWQ - Teamwork Quality*) alamkonstruktsioonide küsimustikud koosnesid kolmest kuni kümne küsimuseni. Meeskonna kvaliteedi kui kõrgema järgu konstruktsiooni kontrollimiseks viidi läbi faktoranalüüs, et hinnata, kas kõik kuus täpsustatud meeskonna kvaliteedi tahku (alamkonstruktsiooni) on seotud sama varjatud konstruktsiooniga.

Kahe grupi võrdlemiseks kasutati T-testi ja rohkem kui kahe grupi võrdlemiseks kasutati ühefaktorilise dispersioonianalüüsi *post-hoc*-testi *Tamhane $\hat{\epsilon}$* meetodil, et selgitada välja kuivõrd erinevad on meeskonnad. Dispersioonianalüüsiga leiti kõikide meeskondade hinnangud, et võrrelda erinevuste esinemist meeskondade vahel. Üldiselt näitasid proovid tugevat homogeensust nii keskmiste kui ka dispersioonide osas kõigi selles uuringus uuritud muutujatele.

ANOVA tulemused näitasid erinevusi kõikides meeskonna kvaliteedi alamkonstruktsioonides, olulist erinevust ei esinenud koordineerimises ja kasuteguris. Hoolimata erinevustest, olid kõik vastused positiivse poole peal ja statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Autentse juhtimisstiili ja meeskonna kvaliteedi alamkonstruktsioonide ning teemaplokkide omavaheliste seoste leidmiseks viidi läbi korrelatsioonianalüüs, milleks kasutas töö autor Spearmani korrelatsioonikordajat ρ , statistilise olulisuse tõenäosusega $p < 0,05$.

Klasteranalüüsiga hinnati autentse juhtimisstiili ja meeskonna kvaliteedi alamkonstruktsioonide omavahelisi seoseid ja olulisust ning meeskondade klasterdumist.

2.4 Valimi kirjeldus

Uuringu üldkogumi moodustasid Eesti ehitussektori kolme ettevõtte hajusalt töötavad meeskonnad, kus viimase paari aasta jooksul on hakatud üha enam rakendama hübriidtood, sealhulgas kaugtööd. Uuringusse kutsuti osalema 19 meeskonda, üldkogumi mahuga 139 töötajat ($n=139$). Meeskondade suurus varieerus kolmest kuni 13 töötajani. Esialgse plaani kohaselt oli uuringusse kaasata vähemalt 15 meeskonda, minimaalse üldkogumi mahuga 75 isikut ($n=75$) ja maksimaalse üldkogumi mahuga 195 isikut ($n=195$).

Uuringust võttis osa 19 meeskonda, koguarvuga 116 isikut ($n=116$), mis moodustab 83,45% uuringusse kutsutud üldkogumist. Seitse meeskonda, mis moodustab 36,84% uuringu üldkogumist, osales uuringus 100%-liselt. Uuringu esialgse valimi moodustasid meeskonnad, mille suurus oli kolm ja enam liiget. Kuna andmeanalüüsiprogramm *IBM SPSS Statistics* ei analüüsi meeskondasid, mille suurus on väiksem kui neli liiget, jäeti uuringu analüüsivalimisse meeskonnad, mille suurus oli neli ja enam liiget. Seega moodustas uuringu analüüsivalimi 107 ($n=107$) isikut, mis moodustab 76,98% üldkogumist ja 92,24% uuringus osalenutest.

Uuringus osalenud meeskonnad töötavad igapäevaselt üle-eestiliselt erinevates piirkondades ja saavad üksteisega kokku periooditi. Mõned meeskonnad kohtuvad kord kuus või harvemini, mõned regulaarselt kord nädalas.

Analüüsivalm jagunes liikmelisuse järgi järgmiselt: 14,02% juhte ($n=15$) ja 85,98% meeskonnaliikmeid ($n=92$). Suurim vastanute osakaal oli vanusegrupis 30-39 eluaastat, moodustades 31,77% analüüsivalimist. Märkimisväärselt palju vastajaid vanusegrupis 50-59

eluaastat, moodustades analüüsivalimist 25,23%. Demograafiliste andmete (vanusegrupp ja liikmelisus) jaotust iseloomustab tabel 2.

Kuna tööstaaž ja vastaja sugu käesolevale uuringule lisaväärtust ei anna, siis vastavaid andmeid uuringu raames ei kogutud.

Tabel 2. Vastajate sagedustabel lähtuvalt meeskonna liikmelisusest ja vanusegrupist.

Vanusegrupp	Meeskondade juhid	Meeskondade liikmed
20-29	1	11
30-39	5	29
40-49	4	14
50-59	3	24
60 ja üle	2	14
Kokku	15	92

Allikas: autori koostatud

Tabeli kaks andmed näitavad, et uuringu valimis on esindatud juhid kolmest erinevast generatsioonist, mis näitab, et organisatsioonid annavad võimaluse nooremate generatsioonide esindajatele areneda, rakendada töö juures ülikoolides omandatud teadmisi ja juhtida meeskondi, kasutades seejuures kaasaegsemaid juhtimisstiile.

2.5 Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika

Magistritöö uurimisküsimustele vastuste leidmiseks tuli esmalt paluda uuringus osalejatel vastata kvantitatiivse uuringu küsimustikule, et välja selgitada meeskonnaliikmete ja juhi hinnang meeskonna toimimise kvaliteedile ehk efektiivsele koostoimimisele, meeskonna efektiivsusele ehk tulemuslikkusele ja meeskonna rahulolule ning autentse juhtimisstiili tajumisele. Erinevate uuritavate faktorite analüüsimist alustas töö autor kirjeldavast ja võrdlevast statistikast. Vastuste analüüsimiseks kasutas töö autor miinimum- ja maksimumväärtusi, keskvärtusi (m), standardhälbeid (sd) ja reliaabluskoeffitsienti α .

Usaldusväarsuse mõõtmiseks kasutas töö autor Cronbachi α , mis näitab väärtuse statistilise variatiivsuse ja mõõdiku kaudu leitud väärtuse statistilist suhet. Reliaabluskoeffitsiendi alfa vastuvõetav usaldusväarsuse tase on 0,6-0,7 punkti. (Ursachi *et al.*, 2015) Tulemus, mis on suurem kui 0,8 punkti, näitab väga head taset, kuid väärtused, mis on suuremad kui 0,95 punkti, ei ole

tingimata head ning võivad viidata liialdamisele. Samas, mida lähemal on saadud tulemus arvule üks, seda töökindlam on mõõdik (Tooding, 2020).

Käesoleva uuringu tulemused näitasid, et teemaplokkide („Meeskonna efektiivsus“, „Meeskonna kvaliteet“, Meeskonnaliikme rahulolu“, Autentne juhtimisstiil“) reliaabluskoeffitsient alfa jääb vahemikku 0,84–0,94 (Tabel 3), mis näitab, et kasutatud mõõdiku reliaabluskordaja on kõrge ja mõõdikut võib pidada usaldusväärseks. Uuringus kogutud vastuseid mõõdeti kuuepallilisel Likerti skaala tüüpi skaalal. Vastuste usalduspiire kontrolliti meeskondade kaupa, usaldusvahemikuks määrati 95%.

Andmete analüüsimist alustas töö autor meeskonna kvaliteedi ja autentse juhtimisstiili skaalade kontrollimisest. Mõnevõrra madalama Cronbachi alfa tulemuse andsid meeskonna kvaliteedi alamkonstruktsioonid suhtlemine ($\alpha=0,68$), koordineerimine ($\alpha=0,79$) ja vastastikune tugi ($\alpha=0,78$). Kuna alfa vastuvõetav usaldusväärseuse tase on 0,6-0,7 punkti, ei ole alust kahelda meeskonna kvaliteedi skaalade usaldusvääruses. Vastuvõetava usaldusväärseuse tasemest ($\alpha=0,6$) madalamaks jäi meeskonna kvaliteedi alamkonstruktsioon meeskonnaliikme panus ($\alpha=0,58$), mistõttu on soovitus järgmiste uuringute puhul üle vaadata küsimustik ning vajadusel küsimustikku korrigeerida. Samas saab antud uuringu raames väita, et hindamisskaalad töötavad. Ülejäänud meeskonna kvaliteedi alamkonstruktsioonide alfa koeffitsiendid jäid punktivahemikku 0,81-0,90, mis näitavad skaalade tugevat usaldusväärust.

Autentse juhtimisstiili küsimustiku alamkonstruktsioonide reliaabluskoeffitsient alfa jäi punktivahemikku 0,83-0,88, mis kinnitab skaalade usaldusväärust ja on edaspidi uuringutes julgesti kasutatav.

Vastuste hajuvuse kontrollimiseks kasutas töö autor standardhälbe kordajat (sd), mis iseloomustab vastuste hajuvust keskmise ümber ehk näitab tüüpilist erinevust üldisest keskmisest (Rootalu, 2014) ehk mida madalam on standardhälve, seda üksmeelsemad on vastajad. Uuringu tulemused näitasid suurt standardhälvet, mis tähendab, et vastajate vastused on keskmisest kaugel ja on varieeruvad. Standardhälbe tulemused võivad viidata vastuste varieeruvusele nii meeskondade vahel kui üksikute meeskondade sees, mistõttu tuleb iga meeskonda eraldi analüüsida (Lisa 3).

Suurim vahe standardhälbe (sd) kordajas on teemaplokkis „Meeskonna efektiivsus“ (meeskonna töö tulemuslikkus), mida juhid on hinnanud väärtusega 0,70 ja meeskonnaliikmed väärtusega 0,56 (Tabel 3). Standardhälbe kordaja näitab, et juhid ja meeskonnaliikmed on meeskonna töö efektiivsuse hindamisel erineval arvamusel. Meeskonnaliikmed tajuvad, et meeskond töötab

efektiivselt, kuid juhid seevastu näevad oma meeskonna töö efektiivsuses kasvupotentsiaali. Kui miinimum- ja maksimumväärtused meeskonnaliikmete vastustes näitavad väikest variatiivsust, siis juhtide hinnangud meeskonna töö efektiivsusele on suuresti erinevad, millest tulenevalt on kõrge ka standardhälbe kordaja. Seetõttu tuleb iga meeskonda eraldi analüüsida ja leida põhjused, mis mõjutavad juhi hinnangut meeskonna efektiivsusele.

Teemaplokki „Meeskonna kvaliteet“ (Tabel 3) on hinnanud nii meeskonnaliikmed kui juhid üsna sarnaselt, mida näitavad uuringutulemused (tuginedes m ; sd .; mediaan). Sellegipoolest tuleb meeskondi eraldi analüüsida, et saada teada, millised meeskonnad vajavad muutusi, sh motiveerimist, koolitamist või mentorlust. Uuringu andmed (Lisa 3) näitavad, et kõikide meeskondade miinimumhinnangud on üle väärtuse kolm, mis tähendab, et meeskonnaliikmed peavad meeskonda pigem kvaliteetseks. Viie meeskonna (Lisa 3; meeskond 111, 112, 113, 114 ja 116) miinimumhinnangud oma meeskonna kvaliteedile on suuremad kui neli. Standardhälve näitab, et ka vastuste variatiivsus on väike, v.a meeskonnal 116. Kuid kuna meeskonna 116 keskvärtus on üsna kõrge, võib järeldada, et tegemist on meeskonnaliikmete arvates kvaliteetse meeskonnaga. Samas näeme, et meeskondade 111, 112, 113 ja 117 juhid on hinnanud meeskonna kvaliteeti madalamaks kui meeskonnaliikmed ja seda enam kui 0,5 punkti võrra. Kõige madalamalt on hinnanud meeskonna kvaliteeti meeskondade 111, 113 ja 117 juhid, kelle hinnang meeskonna kvaliteedile on „pigem kvaliteetne“. Samas on meeskondade 114 ja 116 juhid hinnanud meeskonna kvaliteeti kõrgemalt kui meeskonnaliikmed. Kõige ühtlasemad hinnangud meeskonna kvaliteedile on andnud meeskondade 102, 111, 112 ja 117 liikmed ($sd=0,19-0,25$).

Teemaploki „Autentne juhtimisstiil“ suhteliselt madal standardhälbe kordaja (Tabel 3; $sd=0,47$) näitab, et juhid on üksmeelsemad enda autentsuse määramisel ehk autentse juhtimisstiili kasutamisel. Tuginedes standardhälbe kordaja näitajale (Tabel 3; $sd=0,60$), ei ole meeskondade liikmed siiski juhi autentsuse hindamisel üksmeelel, mida kinnitavad miinimum- ja maksimumväärtused ning keskvärtused (m). Kõrge standardhälve (sd) võib olla tingitud asjaolust, et hajusalt töötavad meeskonnad ei oma juhiga piisavalt otsekontakti või kasutavad juhid paralleelselt mitut juhtimisstiili. Keskvärtuse näitajate põhjal (Lisa 3; $m=4,11-5,57$) saab siiski väita, et juhti tajutakse autentsena. Samas näitavad standardhälbe kordajad (Lisa 3; $sd=0,12-0,96$) suuri varieeruvusi vastustes, mis annab edaspidiseks sisendi meeskondade sisekliima uuringu läbiviimiseks. Standardhälbe näitaja (Lisa 3; $sd=0,08-0,29$) näitab, et nelja meeskonna liikmed (Lisa 3; meeskond 102, 112, 114 ja 117) on autentse juhtimisstiili tajumisel üsna ühel meelel. Viie meeskonna liikmed (Lisa 3; meeskond 101, 103, 108, 113 ja 115) tajuvad autentse juhtimisstiili

mõju erinevalt ($sd=0,59-0,96$). Ülejäänud kuue meeskonna liikmed (Lisa 3; meeskond 104, 106, 109, 110, 111 ja 116) tajuvad autentse juhtimisstiili mõju keskmiselt, mida kinnitab ka standardhälbe kordaja ($sd=0,31-0,42$). Samas tuleb reliaabsema tulemuse saamiseks analüüsida meeskondi eraldi, et elimineerida juhtide poolne liialdamine hinnangute andmises iseenda autentseks olemisele.

Huvitav on asjaolu, et meeskonna 103 juht on hinnanud ennast autentseks juhiks maksimaalse hindega, kuid meeskonnaliikmed tajuvad juhi autentsust nõrgemalt. Kõrge standardhälbe kordaja ($sd=0,72$) näitab vastustes suurt varieeruvust, mis näitab, et suhted juhi ja meeskonna üksikliikmete vahel on suuresti erinevad ehk mitte kõik meeskonnaliikmed ei ole juhi poolt ühtemoodi väärtustatud ning omavahelised suhted ei ole võib-olla kõige paremad.

Teemaploki „Meeskonnaliikme rahulolu“ (Tabel 3) keskvaärtused (m) näitavad, et meeskonnaliikmed on üldiselt rahulolevad, kuid keskvaärtuste näitajaid ei toeta standardhälve, mille statistiline väärtuspunkt on üle 0,6. Üksikmeeskondade vaates (Lisa 3) on meeskonnaliikme rahulolu keskvaärtuse madalaim näitaja $m=4,13$ ja kõrgeim näitaja $m=5,60$ ning standardhälbe punktivahemik $sd=0,19-1,04$. Standardhälbe kordaja näitab, et kolmes meeskonnas (Lisa 3; meeskond 103, 115, 116) võib esineda rahulolematust, kuna meeskonnaliikmete hinnangud rahulolule, on suurel määral erinevad. Kuna reliaabluskoeffitsient alfa ($\alpha=0,84$) näitab mõõdiku usaldusväarsuse väga head taset, ei ole alust kahelda mõõdiku usaldusväarsuses. Kõige rahulolevamad töötajad miinimum- ja maksimumväärtuste põhjal töötavad meeskonnas 112.

Tabel 3. Meeskonnaliikmete ja juhtide hinnang meeskonna kvaliteedile, efektiivsusele ja rahulolule ning autentsele juhtimisstiilile.

	Meeskonna kvaliteet		Meeskonna efektiivsus		Meeskonnaliikme rahulolu		Autentne juhtimisstiil	
	liikmed	juht	liikmed	juht	liikmed	juht	liikmed	juht
Vastajate arv	92	15	92	15	92	15	92	15
Väidete arv	25		10		8		16	
min	3,40	3,56	5,50	3,80	2,38	3,50	3,19	4,25
max	5,88	5,56	5,90	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
m^*	4,54	4,50	4,57	4,63	4,66	4,87	4,72	5,12
median	4,48	4,56	4,70	4,70	4,63	4,88	4,81	5,25
$Sd.^{**}$	0,55	0,59	0,56	0,70	0,63	0,64	0,60	0,47
α^{***}	0,91	0,92	0,84	0,95	0,84	0,90	0,94	0,88
m^* (<i>Mean</i>) – keskvaärtus $Sd.^{**}$ (<i>Std. Deviation</i>) – standardhälve α^{***} (Cronbachi alfa) - reliaabluskordaja								

Allikas: autori koostatud

Juhtide hinnang meeskonnaliikmete rahulolule keskväärtuse (m) põhjal on üldjuhul hea; kuid miinimumhinnangud (Lisa 3; 3,50 ja 3,88) näitavad, et juhid tajuvad meeskonnas rahulolematust või pingeid. Miinimumväärtus 2,38 (Tabel 3) näitab ühe meeskonnaliikme rahulolematust, mis võib olla tingitud tööruutiini saavutamisest või meeskonda mittesulandumisest, aga ka rahulolematusest tööga või juhiga. Samas on meeskonna juht hinnanud meeskonnaliikmete rahulolu hindegaga 4,63. Seega, tuleb meeskonna sisekliima parandamiseks välja selgitada töötaja rahulolematuse põhjus.

Kuna teooriast teame, et ei ole olemas puhtaid juhtimisstiile (Uverskaja & Papp, 2012), siis ei saa uuringu tulemuste põhjal teha järeldusi juhi autentsuse kohta, vaid saame anda hinnangu kuivõrd tajuvad meeskonnaliikmed autentse juhtimisstiili rakendamist. Meeskonnaliikmete ja juhtide hinnangute võrdlustabel autentsele juhtimisstiilile (Lisa 5) toob välja keskväärtuste (m) põhjal kolm erinevat meeskondade gruppi. Autentse juhtimisstiili hinnangute vahe näitab meeskonnaliikmete ja juhi vastuste sarnasust. Tulemused näitavad, et enamus juhte on hinnanud iseennast autentsemaks kui tegelikult meeskonnaliikmed teda tajuvad. Ainult nelja meeskonna liikmed on hinnanud juhi autentseks olemist ehk autentse juhtimisstiili tajumist kõrgemalt kui juht ise. Vaatamata sellele tunnetavad siiski kõikide meeskondade liikmed oma juhti pigem autentsena.

2.6 Uuringu teemaplokkide omavaheliste seoste ja vastastikuse mõju korrelatsioonianalüüs

Käesoleva magistritöö uuringu teemaplokkide („Meeskonna kvaliteet“, „Meeskonna efektiivsus“, Meeskonnaliikme rahulolu“, „Autentne juhtimisstiil“) omavaheliste seoste leidmiseks viis töö autor läbi korrelatsioonianalüüsi nii meeskonnaliikmete kui juhtide hinnangute põhjal, kasutades Spearmani korrelatsioonikordajat (Spearman's *rho* - ρ), mille tulemused on välja toodud tabelites neli ja viis. Spearmani korrelatsioonikordajat kasutas töö autor seoste leidmiseks arvuliste tunnuste vahel. Järeldused on tehtud statistilise olulisuse tõenäosusega $p < 0,05$. Korrelatsioonikordajate väärtused asuvad vahemikus +1 (positiivne seos) kuni -1 (negatiivne seos). Nõrgaks seoseks loetakse seost kui korrelatsioonikordaja $p < 0,3$. Keskmiseks seoseks loetakse seost kui korrelatsioonikordaja $p = 0,3-0,7$ ja tugevaks seoseks kui korrelatsioonikordaja $p > 0,7$ (Mukaka, 2012).

Uuringu tulemused meeskonnaliikmete vastuste põhjal (Tabel 4) näitavad tugevaid omavahelisi seoseid kõikide teemaplokkide vahel. Autentse juhtimisstiili ja meeskonna kvaliteedi vahelist seost on meeskonnaliikmed hinnanud kõige kõrgemalt. Samuti on tugev seos autentse juhtimisstiili ja meeskonnaliikmete rahulolu vahel. Mõnevõrra nõrgem seos on autentse juhtimisstiili ja meeskonna efektiivsuse vahel, mida võib mõjutada meeskonnaliikmete seas antud vastuste suurem varieeruvus. Tuginedes standardhälbe kordajale (Lisa 3), ei ole meeskondade 103 (sd=0,70), 113 (sd=0,62), 115 (sd=0,73) ja 116 (sd=0,88) liikmed hinnangute andmises üksmeelel, mis võib selgitada mõnevõrra nõrgemat seost autentse juhtimisstiili ja meeskonna efektiivsuse vahel.

Tabel 4. Teemaplokkide omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs, kasutades Spearmani korrelatsioonikordajat (Spearman's ρ - ρ), meeskonnaliikmete hinnangul ja individuaalsete tulemuste põhjal.

Meeskonnaliikmed		Autentne juhtimisstiil	Meeskonna kvaliteet	Meeskonna efektiivsus	Meeskonnaliikme rahulolu
ρ	Autentne juhtimisstiil	1,000			
	Meeskonna kvaliteet	0,642**	1,000		
	Meeskonna efektiivsus	0,435**	0,632**	1,000	
	Meeskonna liikme rahulolu	0,535**	0,675**	0,626**	1,000
**. Seos on oluline tasemel 0,01 level ($p < 0,01$).					

Allikas: autori koostatud

Tabel 5. Teemaplokkide omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs, kasutades Spearmani korrelatsioonikordajat (Spearman's ρ - ρ), juhtide hinnangul ja individuaalsete tulemuste põhjal.

Juhid		Autentne juhtimisstiil	Meeskonna kvaliteet	Meeskonna efektiivsus	Meeskonnaliikme rahulolu
ρ	Autentne juhtimisstiil	1,000			
	Meeskonna kvaliteet	0,634*	1,000		
	Meeskonna efektiivsus	0,793**	0,790**	1,000	
	Meeskonna liikme rahulolu	0,691**	0,671**	0,775**	1,000
*. Seos on oluline tasemel 0,05 level ($p < 0,05$).					
**. Seos on oluline tasemel 0,01 level ($p < 0,01$).					

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonianalüüsi tulemused juhtide vastuste põhjal näitavad tugevaid seoseid käesoleva uuringu kõikide teemaplokkide vahel, mis näitab autentse juhtimisstiili olulisust nii meeskonna kvaliteedile, efektiivsusele kui meeskonnaliikme rahulolule.

2.7 Uuringu alamkonstruktsioonide omavahelise mõju analüüs

Uuringu alamkonstruktsioonide omavahelise mõju seoste leidmiseks viis töö autor läbi regressioonianalüüsi kasutades Somers´D väärtust, et selgitada välja alamkonstruktsiooni paaride sees tugevam väärtus ehk kumma alamkonstruktsiooni muutumine kutsub esile teises alamkonstruktsioonis veidi tugevamat muutumist.

Teemaplokkide „Meeskonna kvaliteet“ ja „Autentne juhtimisstiil“ analüüs näitas statistiliselt madalat viga ja korralikku seost. Suurema panuse seosesse lisas meeskonna kvaliteet, mis tähendab, et kui parandada autentset juhtimisstiili, paraneb natukene paremini ka meeskonna kvaliteet. Ehk meeskonna kvaliteet on autentsest juhtimisest rohkem mõjutatud kui autentne juhtimine meeskonna kvaliteedist.

Tabel 6. Teemaplokkide omavahelise mõju analüüs, kasutades Somers´d.

Somers´d		Value	Asymptotic Standardized Error ^a	Approximate T ^b
1	Meeskonna kvaliteet	,472	,058	8,137
	Autentne juhtimine	,467	,057	8,137
2	Meeskonna efektiivsus	,352	,064	5,487
	Autentne juhtimine	,363	,065	5,487
3	Meeskonna liikme rahulolu	,420	,060	6,925
	Autentne juhtimine	,434	,062	6,925
a. Ei eelda nullhüpoteesi.				
b. Kasutades asümptootilist standardviga, eeldades nullhüpoteesi.				

Allikas: töö autor

„Meeskonna efektiivsus“ ja „Autentne juhtimisstiil“ analüüs näitas, et mida efektiivsemana meeskond ennast tunneb, seda autentsemana tajuvad nad ka juhtimist. „Meeskonnaliikme rahulolu“ ja „Autentne juhtimisstiil“ analüüs näitas, et mida rahulolevamad on meeskonnaliikmed, seda autentsemana tunnetavad nad juhti. Seega saab analüüsi tulemuste põhjal väita, et juhtide eneseteadvuse tõstmisega paranevad meeskonna tulemused.

Kuna autentne juhtimisstiil on tajutav juhi nelja erineva komponendi (eetilisus, suhete läbipaistvus, info tasakaalustatud töötlemine ja eneseteadvus) kaudu, kontrollis töö autor kõikide alamkonstruktsioonide omavahelisi seoseid. Analüüsi tulemustest selgus, et autentse juhtimise juures on oluline roll eneseteadvuse tõstmisel ja selle välja näitamisel.

2.8 Uuringu alamkonstruktsioonide omavaheliste seoste klasteranalüüs

Uuringu alamkonstruktsioonide omavaheliste seoste ja olulisuse leidmiseks viis töö autor läbi klasteranalüüsi. Samuti selgitati välja meeskondade jaotumine klastritesse lähtuvalt hinnangutest meeskonna ja juhi tegevusele (Tabel 7).

Tabel 7. Meeskondade grupid klastritesse jagunemise alusel.

Klaster	Tulemus
Klaster 1	Meeskonna tegevus kõrge, juhi tegevus madal.
Klaster 2	Juhi tegevus kõrge, meeskonna tegevus kõrge.
Klaster 3	Juhi tegevus kõrge, meeskonna tegevus madal.

Allikas: töö autor

Klasteranalüüs tõi välja ühtlased vastused meeskonna kvaliteedi alamkonstruktsioonidele suhtlemine ja koordineerimine, mis näitab organisatsiooni tegevuste head ja tsentraalset korraldatust. Klasteranalüüs meeskonna kvaliteedile näitas tugevalt eristuvaid grupe. Tulemustes esines erinevusi, kuid kõik tulemused olid positiivsel poolel (Tabel 8).

Tabel 8. Hinnangud uuringu alamkonstruktsioonidele keskmiste alusel.

	Mõõdukas, klaster 1, n=63	Madal, klaster 2, n=28	Kõrge, klaster 3, n=22
Meeskonna kvaliteet - suhtlemine	4,44	3,74	5,02
Meeskonna kvaliteet - koordineerimine	4,52	3,74	5,14
Meeskonna kvaliteet - liikme panus	4,58	3,79	5,35
Meeskonna kvaliteet - vastastikune tugi	4,76	4,13	5,56
Meeskonna kvaliteet - pingutamine	4,56	3,91	5,48
Meeskonna kvaliteet - ühtekuuluvus	4,59	3,99	5,55
Meeskonna kvaliteet - efektiivsus	4,54	4,19	5,41
Meeskonna kvaliteet - kasutegur	4,53	4,06	5,32
Meeskonna kvaliteet - rahulolu	4,65	4,02	5,50
Meeskonna kvaliteet - õppimine	4,76	4,19	5,64

Allikas: töö autor

Klasteranalüüs käesoleva uuringu autentse juhtimisstiili alamkonstruktsioonidele ja teemaplokile „Autentne juhtimine“ (Tabel 9) näitab, et kõige madalamalt hinnatakse juhi eneseteadvust. Samas on eneseteadvus autentse juhi komponent, mis mõjutab nii meeskonna kvaliteeti kui meeskonnaliikme rahulolu.

Töö autor on seisukohal, et kui autentne juhtimisstiil on tänapäeval meeskondade juhtimiseks parim juhtimisstiil ning autentse juhi üheks oluliseks komponendiks on eneseteadvus, on oluline

juhtide koolitamisel pöörata suuremat tähelepanu juhi eneseteadvuse tõstmisele, mis tagab juhi suurema eneseteadlikkuse. Uuringu tulemused näitavad, et juhi eneseteadvus on autentse juhtimisstiili neljast komponendist ainuke, mis olulisel määral mõjutab nii meeskonna kvaliteeti kui tulemuslikkust.

Tabel 9. Klasteranalüüs autentse juhtimisstiili alamkonstruktsioonidele ja teemaplokkile „Autentne juhtimine“.

Alamkonstruktsioonid ja teemaplokk	Klaster	n	m	Sd.	Min	Max
Autentne juhtimine - suhete läbipaistvus	1	63	4,85	0,42	3,60	5,80
	2	28	4,31	0,58	3,20	5,60
	3	22	5,30	0,72	2,40	6,00
Autentne juhtimine - eetilisus	1	63	4,76	0,51	3,50	5,75
	2	28	4,29	0,67	3,25	5,75
	3	22	5,25	0,75	2,50	6,00
Autentne juhtimine - info tasakaalustatud töötlemine	1	63	4,95	0,52	3,67	6,00
	2	28	4,39	0,70	2,67	5,67
	3	22	5,44	0,51	4,33	6,00
Autentne juhtimine - eneseteadvus	1	63	3,58	0,38	2,50	4,50
	2	28	3,13	0,44	2,00	3,75
	3	22	4,08	0,40	3,00	4,50
AUTENTNE JUHTIMINE	1	63	4,82	0,41	3,69	5,69
	2	28	4,29	0,56	3,31	5,44
	3	22	5,35	0,59	3,19	6,00

Allikas: töö autor

Klasteranalüüs kahe grupi põhjal näitas, et meeskonnaliikmed, kes on hinnanud meeskonna kvaliteeti madalamalt, on hinnanud madalamalt ka juhi eneseteadlikkust. Samuti näitab dendogramm (Lisa 4), et autentse juhtimisstiili kolm komponenti – suhete läbipaistvus, eetilisus ja info tasakaalustatud töötlemine – on omavahel tugevalt seotud juba esimesel tasandil ning alles 25 tasandil lisandub autentse juhtimisstiili neljas komponent ehk juhi eneseteadvus. Seega näitab klasteranalüüs, et juhi eneseteadlikkust meeskonnaliikmed ei tunneta, kuid peavad seda oluliseks meeskonna toimimise kvaliteedi juures.

Tugevas omavahelises seoses on meeskonnaliikmete vastastikune tugi ja ühtekuuluvus, millest võib järeldada, et meeskonnaliikmete omavaheline toetus aitab tunnetada meeskonda ühtsena.

Klasteranalüüsi tulemused näitavad, et meeskonna kvaliteedi (*TWQ - Teamwork Quality*) alamkonstruktsioonid – vastastikune tugi, ühtekuuluvus, meeskonna liikme panus, efektiivsus,

kasutegur ja meeskonnaliikme rahulolu – hõlmavad meeskonnasisese suhtluse ja tulemuslikkusega seotud meetmeid meeskonna toimimise kvaliteedi hoidmisel. Samuti saame klasteranalüüsi tulemuste põhjal järeldada, et eneseteadlikkuse tõstmisega on võimalik oluliselt parandada meeskonna kvaliteeti ehk meeskonna efektiivset koostoimimist.

3 ARUTELU JA JÄRELDUSED

3.1 Uuringu tulemuste arutelu

Kuna tänapäeva tööturg on suuresti muutunud, sest tööturul on esindatud suurim põlvkondade mitmekesisus ning uued töövormid ja töötajate nõuded paindlikumale tööajale esitavad juhtidele väljakutseid meeskondade juhtimisel, on oluline uurida millised kaasaegsed juhtimisstiilid tagavad efektiivselt koostoitmiva ja tulemusliku meeskonna. On oluline teada, kas autentne juhtimisstiil kui kaasaegne juhtimisstiil, koos nelja komponendiga (suhete läbipaistvus, eetilisus, info tasakaalustatud töötlemine, eneseteadvus), tagab kvaliteetselt toimiva meeskonna.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada autentse juhtimisstiili mõju meeskonna toimimise kvaliteedile, töömotivatsioonile ja töö tajutavale tulemuslikkusele. Oluline oli leida ka seoseid autentse juhtimisstiili ja meeskonna toimimise kvaliteedi vahel, töömotivatsiooni ja tajutava töö tulemuslikkuse vahel ning otsida vastus küsimustele, kuivõrd autentsena tajuvad oma juhti meeskonnaliikmed ja kuivõrd autentseks hindab ennast juht.

Magistritöö autor on seisukohal, et personalijuhtimises on oluline mõista, millised kaasaegsed juhtimisstiilid toetavad enim meeskondade efektiivset toimimist, millised tingimused tagavad meeskonna eesmärkide saavutamise ning toetavad omakorda organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Kuna organisatsiooni suurim vara on tema töötajad, on oluline tagada meeskonnaliikmete heaolu ja turvaline töökeskkond, et töötajad oleksid valmis maksimaalselt pingutama ja panustama organisatsiooni edusse. Oluline faktor seejuures on meeskonna juht.

Organisatsiooni juhtkonnal on oluline mõista, et meeskonna edukus sõltub juhist. Juht, kes tunneb kaasaegseid juhtimisvõtteid, suudab kiiremini meeskonna efektiivselt toimima panna, meeskonda motiveerida ja saavutada oluliselt paremad tulemused kui vajalike juhtimisoskusteta ja koolitamata juht. Seega on olulise tähtsusega juhtide koolitamine.

Juht kui meeskonna vedur, peab mõistma millised tegurid meeskonna efektiivsust positiivselt mõjutavad. Kas nendeks teguriteks on meeskonnaliikmete oskused, meeskonnaliikmete rollid, positsioneerimine meeskonnas, visioon ja missioon, meeskonna otsustusvõime, kohesiivsus, juhi tööstiil või hoopis meeskonna homogeensus, heterogeensus. Kindlasti ei aita meeskonna eesmärgi saavutada meeskonnaliikmete eelarvamused ja sotsiaalne looderdamine. Juhid saavutavad meeskonnaliikmetele püstitatud eesmärgid mitte ainult inimese tugevuste esile kutsumise kaudu, vaid muutes oma järgijate hoiakuid ja käitumist.

Selleks, et saada vastus kas autentne juhtimisstiil, mida tänapäeval peetakse üheks kaasaegsemaks ja efektiivsemaks juhtimisstiiliks, parandab meeskonna toimimise kvaliteeti, küsitles töö autor Eesti ehitusettevõtete meeskondade liikmeid, et välja selgitada mil määral tajuvad meeskonnaliikmed autentse juhtimisstiili kasutamist ja kuivõrd aitab autentne juhtimisstiil parandada meeskonna kvaliteeti.

Kuigi uuringu valimi moodustasid kolme erineva ehitusettevõtte töötajad, ei saa valimi väiksuse tõttu tulemusi üldistada kogu populatsioonile. Samas on võimalik saadud tulemusi kasutada valdkonna personalijuhtimises.

Walumbwa *et al.* (2008) on sõnastanud autentset juhtimist kui juhi käitumise mustrit, mis edendab eneseteadlikkust psühholoogiliste võimete ja positiivse eetilise käitumise kaudu. Avolio ja Gardner (2005) kinnitavad, et autentse juhi kogatud positiivsed emotsioonid levivad läbi sotsiaalse protsessi ning soodustavad meeskonnaliikmete emotsionaalset ja kognitiivset arengut.

Üldiselt on teada, et suure kohesiivsusega meeskonnad on vastuvõtlikumad nii positiivsetele kui negatiivsetele mõjutustele. Meeskonnaliikmetega, kellega on varasemalt koos töötatud, laabub töö paremini kuna teatakse üksteist ning tunnetatakse omavahelist sidet. Kuna juhi eesmärgid on seotud ka suhetega, mis on suunatud meeskonna kooshoidmisele, on eesmärkide seadmisel oluline lähtuda meeskonnaliikmete võimetest ehk lähtuvalt SMART reeglist (konkreetsed, mõõdetavad, vastavad võimetele, realistlikud ja ajagraafikus püsivad). Samas ei tohi unustada, et meeskonna eesmärgid peavad teatud osas ühtima meeskonnaliikmete isiklike eesmärkidega. Parimate suhete loomiseks meeskonnaliikmetega, tuleb juhil olla eetiline, aus ja eneseteadlik.

Käesoleva uuringu tulemused näitasid sarnasust töös kasutatud kirjanduse leidudega, mis tähendab, et autentne juhtimisstiil avaldab positiivset mõju meeskonna toimimise kvaliteedile. Ka käesolev uuring andis tõendeid selle kohta, et juhtide koolitamine, eelkõige eneseteadvuse tõstmine, võib soodustada muutusi autentsema juhtimisstiili suunas. Siiski võib eeldada, et

tõenäoliselt juhib autentne juht meeskonda viisil, mis vastab kaasaegsetele juhtimisväljakutsetele. Seetõttu saab autentseid juhte nimetada paremateks juhtideks kui teiste juhtimisstiilide esindajaid.

Uuringu tulemustest selgus, et enamus uuringus osalenud juhte on teadlikud oma autentsusest, kuid mitte kõik meeskonnaliikmed ei tunnetajuhi autentsust. Siinkohal tekivad küsimused, kas juhid käesoleva uuringu raames läbiviidud küsitluses on vastustega liialdanud ja iseenda autentsust kõrgemalt hinnanud või on suhtlemine meeskonnaliikmetega sedavõrd vähene, et juhi ja meeskonnaliikmete vahelistel suhetel ei ole piisavalt aega areneda.

Kuna käesolevas uuringus ei uuritud juhi inimtüüpi (ekstravert või introvert) ega temperamenditüüpi (sangviinik, koleerik, flegmaatik või koleerik), ei saa teha järeldusi, kas autentse juhtimisstiili juures mängib olulist rolli ka juhi inimtüüp või temperamenditüüp, ning kas need tüübid avaldavad mõju meeskonna toimimise kvaliteedile. Samuti ei saa teha üldistusi kas meeskonnad, mille liikmed üksmeelselt tunnetavad oma juhti autentsena, on samaaegselt efektiivselt koostööv meeskond või inim- ja temperamenditüübilt sarnased juhiga. Samuti ei ole teada, millist mõju avaldab juhi autentsuse avaldumisele töökeskkond ja tema otsene juht.

Autentse juhtimisstiili mõjususe hindamise täpsemate tulemuste saamiseks meeskonna toimimise kvaliteedile, tuleb laiendada uuringu valimit ja viia läbi kompleksne uuring, mis keskendub samaaegselt meeskonna toimimise kvaliteedile, autentsele juhtimisstiilile ning meeskonnaliikmete ja juhi inim- ja temperamenditüübi uurimisele, samuti töökeskkonnale, milles meeskond töötab.

Käesoleva uurimuse järeldused tõstatavad küsimuse: millised tegevused soodustavad autentse juhtimisstiili kasvu. On nendeks tegevusteks juhtide koolitamine ja arendamine või töövälised koostevõtted meeskonnaga. Nii nagu varasemad uuringud on näidanud ja ka käesolev uuring kinnitab, on autentsel juhtimisstiilil positiivne mõju meeskonna toimimise kvaliteedile. Juhtide eneseteadvuse tõstmine koolituste ja juhendamiste kaudu, tõstab oluliselt meeskonna kvaliteeti.

Töö autor nõustub teadlaste Van Doffelaari ja Jacobsi (2018) mõttega, et muutused autentse juhtimise suunas saavad toimuda põlvkondade kaupa ning seda põhjusel, et nooremad juhid on autentsemad juba seetõttu, et õppekavad koolides aastate jooksul muutuvad ja annavad eelise eelmiste põlvkondade juhtide ees. Hoolimata asjaolust, et nooremate juhtide saavutused on võib-olla kiiremad vanemate juhtide saavutustest, võib juhtide põlvkondade vahetus olla siiski aeglane, kuigi interpersonaalne muutus autentse juhi suunas oleks kiirem ja tõhusam ning lahendaks tänapäevased juhtimisprobleemid (Van Doffelaar & Jacobs, 2018).

3.2 Vastused püstitatud küsimustele

Magistritöös oli püstitatud neli uurimisküsimust, mille eesmärk oli välja selgitada autentse juhtimisstiili mõju hübriid töö vormis hajusalt töötava meeskonna toimimise kvaliteedile, meeskonna liikmete töömotivatsioonile ja töö tajutavale tulemuslikkusele. Samuti oli eesmärk välja selgitada, kuivõrd autentsena tajuvad juhti meeskonnaliikmed ja kuivõrd autentseks juhiks hindab ennast juht. Uuringuga kogus töö autor andmeid, et leida vastused püstitatud küsimustele.

Esimese uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, mil määral mõjutab autentne juhtimisstiil hübriid töö vormis hajusalt töötava meeskonna toimimise kvaliteeti.

Töötajate motiveerimine on juhi töö. Motivatsioon kui indiviidi psühholoogiline seisund kutsub esile teatud käitumismustrid. Teadlased Farid *et al.* (2020) väidavad, et töötajad, kes tunnetavad juhi austust ja hoolitsust, näitavad üles enam soovitud käitumist ja emotsionaalset seotust meeskonnaga. Kuidas tagada hübriid töö vormis hajutatud meeskonna liikmete töömotivatsioon, on küsimus, millele vastuse leidmine on saanud tänapäeval juhtidele uueks väljakutseks. Teadlased Chamakiotis *et al.* (2021) leiavad, et hajusalt töötavate meeskondade töömotivatsioonile mõjuvad pärssivalt väsimus, tehnostress, kiire ja usaldusväärse internetiühenduse puudumine. (Chamakiotis *et al.*, 2021) Töömotivatsiooni pärssivaks aspektiks peetakse ka vähest kaasatust, mis on tingitud virtuaalsest töötamisest. Seega on juhi ülesanne leida lahendus, kuidas hoida meeskonnaliikmed motiveeritud, et kõik liikmed pingutaks maksimaalselt eesmärkide saavutamise nimel.

Teadlased De Cooman *et al.* (2009) leiavad, et tööga seotud pingutus on käitumine, mis on kasulik organisatsioonile, tuleneb indiviidi töökohustustest ja on vabatahtlik. Tööpingutust, mis paikneb isiku tegeliku motivatsiooni ja tulemuslikkuse vahel saab mõõta tegevuse järgi ehk mida inimene teeb, intensiivsuse järgi ehk kui palju inimene töötab ja tegevuse ajalise kestvuse järgi (*Ibid*). Seega peavad efektiivselt koostöövõimiva meeskonna liikmed olema rahulolevad ja motiveeritud, et saavutada maksimaalse pingutuse kaudu nõutaval tasemel kvaliteetne tulemus. Kuid, kas meeskonnaliikmed tajuvad oma juhti autentsemana kui meeskonna kvaliteet on kõrge.

Magistritöö uuringu tulemustest selgus, et nii meeskonnaliikmed kui juhid hindasid meeskonna kvaliteeti sarnaselt heaks ($\alpha=0,58$). Vaatamata asjaolule, et üksikud meeskonnaliikmed andsid meeskonna kvaliteedi teemaplokkidele keskmisest madalamaid hinnanguid, on üldkokkuvõttes meeskonna kvaliteeti hinnatud hinnanguskaala positiivsel poolel.

Madal standardhälbe kordaja näitas hinnangute madalat varieeruvust, mis tähendab, et meeskonna liikmed tunnetavad juhi autentsust ja autentset juhtimisstiili üsna sarnaselt. Meeskondades, kus tajuti autentset juhtimisstiili tugevamalt hinnati ka meeskonna kvaliteeti kõrgemalt. Tegemist võib olla meeskondadega, kes lävivad tihedamalt või töötab enamik meeskonnaliikmetest lähestikku.

Samuti näitasid struktuurvõrrandi mudelite hinnangulised tulemused, et meeskonna kvaliteet (*TWQ - Teamwork Quality*) meeskonnaliikmete hinnangul, oli oluliselt seotud meeskonna tulemuslikkusega. Kuid meeskonna kvaliteedi ja meeskonna tulemuslikkuse vahelise seose ulatus varieerus, sõltuvalt tulemuslikkuse vaatenurgast juht vs meeskonnaliikmed. Lisaks näitas meeskonna kvaliteet tugevat seost meeskonnaliikmete isikliku eduga, st. rahulolu tööga ja õppimisega. Kõige rahulolevamad töötajad on meeskonnas 112, mida tõestavad uuringu tulemused (min=5,10, max=5,88). Samuti on hinnanud meeskond 112 oma juhti autentsemaks kui juht ise, meeskonnaliikmete vastused on ühtlasemad kui teistel meeskondadel, hinnang meeskonna kvaliteedile on üle nelja ja vastuste varieeruvus madal.

Teise uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, kuidas hindab juht meeskonna koostoimimise efektiivsust ehk meeskonna kvaliteeti.

Meeskonna koostoimimise komponendid (sh. omavaheline kommunikatsioon, vastastikune tugi, ühtekuuluvustunne) peavad tagama meeskonna koostöötamise. Meeskonna koostoimimist mõjutab kindlasti meeskonna heterogeensus või homogeensus ning asjaolu kui kohesiivne on meeskond.

Kuna uuringu tulemustest selgus, et autentne juhtimisstiil mõjutab meeskonna kvaliteeti ehk meeskonna efektiivset koostoimimist, võiksid juhid pöörata suuremat tähelepanu koostoimimise komponentidele. Hajusalt ja kaugtöötavad meeskonnad peavad tegema omavahel koostööd, et saavutada meeskonna ja organisatsiooni eesmärgid. Tulemuslikuma meeskonna saavutamiseks on juhil oluline teada, millisena tajuvad meeskonna liikmed meeskonna koostööd, kuivõrd motiveeritud on meeskonna liikmed, kui palju meeskonna liikmed panustavad eesmärkide saavutamisse ning kas meeskonna sisekliima on positiivne ja toetav. Teades meeskonnasiseseid hoiakuid ja arusaamu, on agiilsel juhil meeskonna koostoimimise komponentide võimendamise kaudu võimalik saavutada kvaliteetne ehk efektiivselt koostööv meeskond ning ühtlasi saada teada, kuivõrd tema autentne juhtimine mõjutab meeskonna efektiivsust.

Juhtide hinnangud meeskonna kvaliteedi teemaplokkide osas olid varieeruvad. Kuigi hinnangud olid positiivsed, oli miinimum- ja maksimumväärtuste vahemik suur. Meeskonna toimimise

kvaliteedile antud hinnangute punktivahemik jäi vahemikku 3,56-5,56. Meeskonna efektiivsusele antud hinnangute punktivahemik oli 3,80-6,00 ja meeskonnaliikme rahulolule antud hinnangu punktivahemik oli 3,50-6,00. Keskväertuste näitajad (meeskonna kvaliteet $m=4,50$; meeskonna efektiivsus $m=4,63$; meeskonnaliikme rahulolu $m=4,87$) näitavad juhtide hinnangul kasvupotentsiaali nii meeskonna kvaliteedi, efektiivsuse kui rahulolu osas.

Korrelatsioonianalüüsi tulemused kinnitasid, et juhid hindavad tugevat seost autentse juhtimisstiili ning meeskonna kvaliteedi ($\rho=0,634$), meeskonna efektiivsuse ($\rho=0,793$) ja meeskonnaliikme rahulolu ($\rho=0,691$) vahel. Uuringu tulemustest selgus, et üksikud juhid näevad meeskonna kvaliteedi kasvatamises kasvupotentsiaali. Enamus juhtidest hindas meeskonna kvaliteedi heaks.

Millised seosed on autentse juhtimisstiili ja meeskonna töömotivatsiooni, ning autentse juhtimisstiili ja töö tajutava tulemuslikkuse vahel?

Teadlaste Leroy *et al.* (2015) läbi viidud uuringu tulemused näitasid positiivset seost autentse juhtimise ja järgijate põhivajaduste rahuldamise vahel. Kui juht mõistab järgijate põhivajadusi, on suurem tõenäosus järgijate tulemuslikumale käitumisele. (Leroy *et al.*, 2015) Samuti näitas uuring positiivset seost autentse juhtimise ja autentse järgimise vahel ehk järgijate autentne käitumine on tõenäolisemalt seotud põhivajaduste rahuldamisega kui seda toetab juhi autentne käitumine.

Käesoleva uuringu teemaploki „Meeskonna kvaliteet“ (*TWQ - Teamwork Quality*) kuus alamkonstruktsiooni – vastastikune tugi, ühtekuuluvus, meeskonna liikme panus, efektiivsus, kasutegur ja meeskonnaliikme rahulolu – hõlmavad meeskonnasisese suhtluse ja tulemuslikkusega seotud meetmeid meeskonna kvaliteedi hoidmisel. Lisaks tulemuslikkuse eesmärkidele peavad meeskonnad töötama viisil, mis tõstab meeskonna liikmete töömotivatsiooni ja nende võimet osaleda meeskonnatöös. Meeskonnaliikme rahulolu (meeskonnaliikme sisemine seisund või õnnetunne) ning õppimisvalmidus (ka õppimistahe) on meeskonnaliikmete isikliku edu aluseks, mida toetavad rahulolu töö ja töökeskkonnaga, teised meeskonnaliikmed ja juht. Meeskonnatöoga rahulolu suurendab omakorda töömotivatsiooni tulevastes meeskonna projektides osalemiseks.

Üldiselt on teada, kui inimene on motiveeritud, pingutab ta eesmärkide saavutamiseks. Autentne juht soodustab oma eeskujuga arendama järgijates autentsust, positiivsust ja saavutama isiklikku tasakaalu. Kui inimene tunneb tööga rahulolu, on motiveeritud ja teda toetatakse nii juhi kui töökaaslaste poolt, on tagatud töömotivatsioon ja tulemuslik töö.

Neljanda uurimisküsimusega sooviti saada vastus, kuivõrd autentsena tunnetavad juhti meeskonnaliikmed ja kuivõrd autentseks hindab ennast juht ise.

Uuringu tulemustest selgus, et autentset juhtimisstiili tajusid kümne meeskonna liikmed eriti tugevalt, mida kinnitasid keskväärtused ($m=4,11-5,52$) ja standardhälbe kordaja ($sd=0,12-0,42$). Viie meeskonna liikmete hinnangul ei taju nad autentset juhtimisstiili piisavalt tugevalt, vastajate vastuste keskväärtused varieerusid vahemikus $m=4,3-4,77$. Vaatamata sellele võib öelda, et meeskondade liikmed hindavad juhte pigem autentseteks ($m=4,72$).

Standardhälbe kordaja varieeruvus võib olla tingitud asjaolust, et hajusalt töötavad meeskonnad ei oma juhiga piisavalt otsekontakti või kasutavad juhid paralleelselt mitut juhtimisstiili. Samuti võivad autentsuse tajumisel rolli mängida isikutevahelised sümpaatiad või varasemad konfliktid.

Uuringu tulemustest selgus, et üksikud juhid hindavad enda autentsust madalamalt kui meeskonnaliikmed seda tajuvad. Kolme meeskonna liikmed tunnetavad juhi autentsust üsna sarnaselt ($sd=0,08-0,29$), viie meeskonna liikmed tunnetavad juhi autentsust väga erinevalt ($sd=0,59-0,96$) ja seitsme meeskonna liikmed tajuvad juhi autentsust keskmiselt ($sd=0,31-0,42$).

Kui autentsed juhid on teadlikud oma nõrkadest ja tugevatest külgedest (Leroy *et al.* 2015), ning hindavad enda autentseks olemist kõrgelt, kuid meeskonnaliikmed mitte, siis tõusetub küsimus, mida muuta juhi käitumises, et tema autentne olemus jõuaks meeskonna liikmeteni. Töö autor on veendunud, et ei saa eeldada autentsuse automaatset olemasolu kui juht on eneseteadlik ja moraalse käitumisega. Samas näitasid uuringu tulemused, et mida autentsemalt juhti hinnati, seda kõrgemad olid hinnad ka meeskonna kvaliteedile.

Klasteranalüüsi tulemused näitasid, et autentse juhtimisstiili juures hinnatakse eelkõige suhete läbipaistvust, eetilisust ja info tasakaalustatud töötlemist. Autentse juhtimisstiili neljandat komponenti – eneseteadvust - meeskonnaliikmed tugevalt ei tunneta, ehkki tuginedes uuringu tulemustele, on just eneseteadvus autentse juhi neljast komponendist olulisem. Ehk kui arendada juhi autentsust, muutub ka meeskonna kvaliteet oluliselt paremaks. Seega on meeskonnaliikmete poolt hinnatud eelkõige need juhi isikuomadused, mis on otseselt seotud meeskonnaliikmetega.

Keskväärtuste näitajate alusel tunnetavad nelja meeskonna liikmed oma juhti isegi autentsemana kui juht ise ja nelja meeskonna liikmed tunnetavad juhti pigem autentsena. Tähelepanu peab pöörama, et kõikide meeskondade hinnangud autentsusele olid positiivsed, mis näitab, et juhid on

suuremal või vähemal määral autentset. Kõige ühtlasemad vastused ja tugevat autentset juhtimisstiili tajub meeskond 112.

3.3 Uurimistöö piirangud, ettepanekud ja tulemuste rakendusvõimalused

Magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemused aitavad mõista autentse juhtimisstiili mõju tõhusust hübriidses töövormis hajusalt töötavate meeskondade toimimise kvaliteedile, seoseid autentse juhtimisstiili ja meeskonna töömotivatsiooni ning töö tajutava tulemuslikkuse vahel. Uuringu tulemused on kasulikud valdkonna personalijuhtidele, kuid tuleb arvestada teatud piirangutega uuringus.

Uuringu tugevuseks on valimi ulatus, kuid kuna uuringu valimi moodustasid kontserni ettevõtete hübriid töö vormis hajusalt töötavad 15 meeskonda, tuleb siiski arvestada, et uuringus osalenud meeskondade põhjal ei saa teha üldistusi kogu Eesti ehitussektorile. Täpsete andmete puudumise tõttu ei ole võimalik Eesti ehitussektori populatsiooni suurust määrata, kuid arvestades Eesti Ehitusettevõtjate Liidu andmeid, oli hõivatute arv 2019. aastal 58 400 töötajat. Seega uuringu valimi väiksuse tõttu ei ole võimalik uuringu tulemusi laiendada kogu ehitussektori populatsioonile, vaid ainult uuringus osalenud organisatsioonidele. Samuti ei ole võimalik üldistavaid ja tõenduspõhiseid järeldusi teha ehitussektori kõigi meeskondade kohta.

Uuringu aluseks olevad küsimustikud on varasemalt välja töötatud ning näidanud varasemate uuringute tulemustes usaldusväärset ja kehtivust. Meeskonna kvaliteedi mõõtmise aluseks oli Hoegli ja Gemuendeni (2001) väljatöötatud küsimustik ning juhi autentsuse hindamise aluseks oli Walumbwa et al. (2008) väljatöötatud „Autentse eestvedamise küsimustik“.

Vaatamata piirangutele, saab ehitusvaldkonna personalijuhtidele anda esmase ülevaate autentse juhtimisstiili mõjususest meeskonna toimimise kvaliteedile ja olulistest aspektidest, millele peaks organisatsioonis tähelepanu pöörama. Uuringu tulemused näitasid, et autentne juhtimisstiil toetab meeskonnaliikmete tööga rahulolu saavutamist ja aitab kaasa meeskonna efektiivsuse kasvule. Samuti näitasid uuringu tulemused, et meeskondade liikmed hindasid kõrgelt meeskonna efektiivsust. Korrelatsioonianalüüsi tulemused näitasid tugevat seost autentse juhtimisstiili ja meeskonna kvaliteedi vahel, autentse juhtimisstiili ja meeskonna efektiivsuse ning autentse juhtimisstiili ja meeskonnaliikmete rahulolu vahel, seda nii meeskonnaliikmete kui juhtide

seisukohalt. Samas tuleb tähelepanu pöörata uuringu tulemustest selgunud asjaolule, et kui juhid muutuksid autentsemaks paraneb ka meeskonna kvaliteet ja efektiivsus.

Ka teadlased Avolio ja Gardner (2005) usuvad, et autentne juhtimine võib oluliselt muuta organisatsioone, aidates inimestel suurema eneseteadlikkuse kaudu leida töö tähendust ning taastada enesekindlust ja lootust, edendada läbipaistvaid suhteid ja positiivset eetilist kliimat. Töö autor nõustub teadlaste uskumusega ja leiab, et autentne juhtimisstiil soodustab koostööd, aitab saavutada püstitatud eesmärke ja tagab meeskonna positiivse sisekliima. Kuna juht on eeskujuks meeskonnaliikmetele, siis autentsete juhite soodustavad autentsuse arengut ka oma järgijates.

Uuringu tulemustest lähtuvalt soovib töö autor organisatsioonis arendada autentse juhtimisstiili kasutamist, kasvatada juhtide ja meeskonnaliikmete vahelist suhtlust ja usaldust, toetada meeskondlikku õppimist ja koostööd. Strateegiliselt oluliste töötajate autentne toetamine suurendab usalduskliimat ja võimaldab töötajatel teha tööd nii, et kasu saavad nii töötaja kui organisatsioon. Soodne usalduskliima soodustab organisatsioonis autentse juhtimisstiili arenemist, üksteise usaldamist ja head omavahelist läbisaamist. Tuginedes uuringu tulemustele, võib autentse juhtimisstiili positiivset mõju käsitleda kui juhtide täiendavat tööriista meeskonnaliikmete arendamiseks ja meeskonna töö tulemuslikumaks saavutamiseks.

Samas tuleb meeles pidada, et meeskondlikus koostöös on oluline roll juhil ja tema autentsuse neljal komponendil: suhete läbipaistvus, sisemine moraal, eneseteadvus ja info tasakaalustatud töötlemine. Autentne juht peab lähtuma otsuste tegemisel neljast komponendist ja vajab samamoodi koolitamist, et osata oma meeskonda toetada. Kuigi töötajate töömotivatsioon on seotud meeskonnaliikme isikliku sisemise rahuloluga ning töömotivatsiooni ei saa hinnata meeskondlikult, saab autentne juht töömotivatsioonile oma autentsusega kaasa aidata, olles ise meeskonnaliikmetele eeskujuks.

Meeskonna eesmärgiteadlikkus ehk ülesandele orienteeritus on meeskonna kvaliteedi näitaja. Mida kõrgema kvaliteediga on meeskond, seda efektiivsem on ta oma eesmärkide saavutamisel. Püstitatud eesmärkide saavutamist toetab meeskondlik omavaheline läbisaamine, mis omakorda kasvatab töömotivatsiooni.

Kuigi käesolevas uuringus osalesid ehitussektori ettevõtted, võib uuringuga saadud tulemusi aluseks võtta ka teiste valdkondade organisatsioonides. Uuringus on kasutatud meeskonna kvaliteedi ja autentse juhtimisstiili küsimustikke, mida on varasemalt kasutatud mitmes teises uuringus ning mis on leidnud usaldusväärset kinnitust. Mõlemad küsimustikud, nii meeskondade

kvaliteedi hindamise küsimustik kui autentse juhtimisstiili küsimustik, on kasutatavad organisatsioonis ja võimaldavad hinnata meeskonna kvaliteeti ning autentse juhtimisstiili tajumist.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, mil määral mõjutab autentne juhtimisstiil meeskonna kvaliteeti ning millised seosed on autentse juhtimisstiili, töemotivatsiooni ja töö tajutava tulemuslikkuse vahel. Uuringu objektideks olid Eesti ehitussektori kolme organisatsiooni meeskonnad. Uurimuse põhiohk oli autentse juhtimisstiili mõjul meeskonna kvaliteedile, töemotivatsioonile ja töö tajutavale tulemuslikkusele. Lisaks uuriti, mil määral tajuvad meeskonnaliikmed juhi autentsust ja kuivõrd autentseks hindab ennast juht. Demograafilistest tunnustest toodi välja töötaja vanusegrupp ja liikmelisus meeskonnas.

Ehitussektori meeskondade kvaliteet on strateegilise tähtsusega, seda eriti olukorras, kui töötatakse hajusalt ja hübriid töö vormis. Kvaliteetne meeskond on organisatsiooni edu aluseks püstitatud eesmärkide saavutamisel. Meeskonnaliikmete tööpanus ja pingutus sõltub otseselt juhi oskustest oma meeskonda juhtida viisil, mis toob edu meeskonnale ja organisatsioonile. Edu saavutamiseks on vajalik organisatsiooni personalijuhtimises mõista meeskondade ja juhtide vajalike toetusmehhanisme, mis toetavad juhi ja meeskonnaliikmete arengut ning meeskondade koostöömist. Juhtil tuleb tagada, et strateegiliselt olulised töötajad ehk võtmetöötajad sooviksid võimalikult palju läbi pingutuse organisatsiooni panustada, oleksid valmis arenema ning oma oskusi ja teadmisi meeskonnaliikmetele edasi andma.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi empiiriline uuring, kus küsitleti ehitusettevõtete meeskondi ja nende juhte, kes igapäevaselt töötavad hajusalt ja hübriid töö vormis. Uuringusse kutsuti osalema 139 isikut, kokku 19 meeskonnast. Meeskondade liikmete arv varieerus kolmest liikmest kuni 11 liikmeni. Küsimustikule vastas 116 indiviidi ehk 83,45% uuringu üldkogumist. Uuringu valimi moodustas 15 meeskonda, kokku 107 isikut.

Vaatamata eeldusele, et autentne juhtimisstiil ei ole laialt levinud, selgus uuringu tulemustest, et mõned uuringus osalenud meeskonnad tajusid tugevalt autentse juhtimisstiili mõju. Samas oli meeskondi, kes autentset juhtimisstiili väga tugevalt ei tajunud. Vaatamata sellele hindasid kõik meeskonnad autentse juhtimisstiili tajumist ja meeskonna kvaliteeti positiivselt.

Uuringu tulemus näitab, et nii autentset juhtimisstiili kui meeskonna kvaliteeti on hinnatud enam-vähem sarnaselt, mis viitab sellele, et autentsel juhtimisstiilil on positiivne mõju meeskonna kvaliteedile. Samas tuleb meeles pidada, et ettepanekute tegemiseks uuringus osalenud üksikmeeskondadele, tuleb igat meeskonda eraldi täiendavalt uurida ja analüüsida.

Kõrged positiivsed hinnangud meeskonna efektiivsusele näitasid, et uuringus osalenud meeskondade liikmete hulgas on suure pingutusvõimega töötajad, kellel on suur saavutusvajadus ja kes soovivad organisatsiooni eesmärkidesse oluliselt panustada.

Juhi toetus meeskonnaliikmetele aitab töötajatel oma isiklike tugevusi töös kasutada ja arendada. Meeskondade kõrge tunnetus sisemisest usalduskliimast näitab juhtide ja töötajate vahelist usaldust.

Seoste uurimisel selgus, et autentse juhtimisstiili rakendamine meeskonna juhtimisel toetab meeskonnaliikmete suuremat tööalast pingutust. Seega, kui juht arvestab töötaja isiklike tugevustega ja töötaja seda tunnetab, kasvab temas soov oma tööalast pingutust kasvatada ja enam organisatsiooni eesmärkidesse panustada. Kui kõik meeskonnaliikmed panustavad eesmärkide saavutamisse ja teevad head koostööd, toetavad ja arvestavad üksteisega, on meeskonna kvaliteet tagatud. Meeskonna kvaliteeti tõstab oluliselt ka juhi eneseteadvuse kasvatamine.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal teeb autor ettepaneku uurida tulevikus meeskondliku õppimise mõju meeskonna toimimise kvaliteedile ja meeskonna tulemuslikkusele ning juhi eneseteadvuse arendamise mõju meeskonna kvaliteedile.

Usaldava keskkonna loomine meeskonnas ja suurema autonoomsuse andmine töötajatele tekitab nii töötajates kui juhis kindlustunnet ning võimaldab oma erialaseid teadmisi, oskusi ja tugevusi kasutada tööalaseks pingutuseks.

Kuna tänapäeva töökohal esindatud suurim põlvkondade mitmekesisus on juhtidele esitanud väljakutsed meeskondade motiveerimiseks ja juhtimiseks, oli vaja uurida mil määral mõjutab autentne kui kaasaegne juhtimisstiil meeskonna efektiivset koostoimimist. Kuna põlvkondade vahetumine juhtimises ei toimu kiiresti, on vaja luua tingimused olemasolevate juhtide koolitamiseks ja arendamiseks, et tagada meeskondade efektiivne koostoimimine ja püstitatud eesmärkide täitmine. Nii varasemad uuringud kui käesolev uuring kinnitas, et autentne juhtimisstiil toetab meeskondade efektiivset koostoimimist. Veelgi enam, juhtides autentsuse arendamine kasvatab olulisel määral meeskonna kvaliteeti.

SUMMARY

THE EFFECTIVENESS OF AUTHENTIC LEADERSHIP STYLE TO THE QUALITY OF TEAM PERFORMANCE IN HYBRID WORK CONDITIONS

Riina Kask

In this master's thesis, it was found out to what extent the authentic leadership style affects the quality of the team and what kind of connections are between the authentic leadership style, work motivation and perceived work performance. The subject of the study were the teams of three organizations in the Estonian construction sector. The emphasis of the research was on the influence of authentic leadership style on team quality, work motivation and perceived work performance. In addition, it was investigated to what extent the team members perceive the leader's authenticity and to what extent the leader evaluates himself as authentic leader. From the demographic characteristics were extracted the employee's age and team membership.

The quality of teams in the construction sector is of strategic importance, especially in situations where work is dispersing and in the form of hybrid work. A high-quality team is the basis of the organization's success in achieving the set goals. The team members' contribution and work effort directly depends on the manager's skills to manage his team in a way that which brings success to the team and the organization. To achieve success, it is necessary to understand in organization's HR management, what support mechanism are needed for teams and managers to support the development of the manager and team members and the cooperation of teams. It must be ensured that strategically important employees, i.e. key employees, would like to contribute to the organization as much as possible through effort and would be ready to develop and pass their skills and knowledge to team members.

To achieve the goal of the Master's thesis an empirical study was constructed, where construction company teams and their managers, who work in a dispersed and hybrid form of work on daily basis, answered a questionnaire. Nineteen teams was invited to participate in the study, total of

139 persons. The 116 persons responded to the questionnaire, that is 83.45% of the total population of the study. The study sample consisted of 17 teams, total of 113 persons.

Despite the assumption that the authentic leadership style is not widespread, the results of the study revealed that within the sample that participated in the study, some teams strongly perceived the influence of the authentic leadership style. At the same time, there were teams that did not perceive the authentic leadership style very strongly. Despite this, all teams rated the perception of the authentic leadership style positively, with a mean value of $m=4.72$. The respondents rated the quality of the team with an average value of $m=4.54$. The result of the study shows that both authentic leadership style and team quality have been evaluated more or less equally, which indicates that authentic leadership style has a positive effect on team quality. At the same time, it must be remembered that in order to make suggestions to the teams that participated in the study, each team must be analysed separately.

The efficiency of the team was rated significantly high by the respondents, which shows that among the members of the teams that participated in the study there are employees with high effort, who have a high need for achievement and who want to contribute significantly to the achievement of the organization's goals.

The manager's support for team members helps employees to use and develop their personal strengths. Teams' high perception of an internal trust climate indicates trust between managers and team members.

When examining the relationship, it was revealing that the application of an authentic leadership style in team management supports greater professional effort of team members. Therefore, if the manager consider the employee's personal strengths and the employee feels this, the employee's desire to increase his professional effort and contribute more to the organization's goals grows. If all team members contribute to the achievement of goals and work well together, including supporting and considering each other, is the quality of the team secured. The quality of the team is significantly increasing by raising the manager's self-awareness.

Based on the results of the analysis, the author proposes to investigate in the future the impact of team learning on the quality of the team and team performance and to the impact of the development of leader self-awareness on team quality.

Creating a trusting environment in the team and giving to employee's more autonomy creates confidence in both, employees and leader, and enables their knowledge, skills and strengths to use for professional effort.

Since the greatest diversity of generations represented in today's workplace has presented challenges to leaders to motivate and manage teams, it was necessary to investigate to what extent an authentic rather than a modern leadership style affects the effective teamwork of the team. Since the change of generations in management does not happen quickly, it is necessary to create conditions for the training and development of existing leaders in order to ensure the effective cooperation of teams and the fulfilment of set goals. The previous studies and this study confirmed that an authentic leadership style supports the effective cooperation of teams. Moreover, developing authenticity in leaders significantly increases the quality of the team.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L., (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O., (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. New York, USA: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J., (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421-449, doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Aydogdu, B., & Palalar Alkan, D., (2019). The Effect of Authentic Leadership on Intrinsic Motivation of Millennial Engineers Working in Information Technology (IT) Sector. *Journal of Business Research-Turk*, 11(3), 1503-1517. (Kasutatud Lisa 1 koostamisel) <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.686>
- Ayodele, O. A., Chang-Richards, Y., & Gonzales, V. A., (2020). Factors Affecting Workforce Turnover in the Construction Sector: A Systematic Review. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(2). doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001725
- Banks, G. C., Davis McCauley, K., Gardner, W. L., & Guler, C. E., (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly* 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Begerowski, S. R., Traylor, A. M., Shuffler, M. L., & Salas, E., (2021). An integrative review and practical guide to team development interventions for translational science teams: One size does not fit all. *Journal of Clinical and Translation Science*, 5(1), 1-31. <https://doi.org/10.1017/cts.2021.832>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J., (2012). Three Conceptual Themes for Future Research on Teams. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(1), 45-48. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01403.x>
- Benmira, S., & Agboola, M., (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, 5, 3-5. <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Biplab, D., (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1). <https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/2-IJLS.pdf>

- Blais, A.-R., & Thompson, M., (2009). The Trust in Teams and Trust in Leaders Scale: A Review of their Psychometric Properties and Item Selection. *Technical Memorandum DRDC Toronto*. <https://www.researchgate.net/publication/235066155>
- Ceurstemont, S., (2020). Teleworking is here to stay – here’s what it means for the future of work. *Horizon: The EU Research & Innovation Magazine*, 01.09.2020. <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/horizon-magazine/teleworking-here-stay-heres-what-it-means-future-work>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davidson, R. M., (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B., (2009). Authentic Leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Tailleur, T., (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244. doi:10.1080/13594320143000654
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R., (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *The job annual review. Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169-184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>
- Covelli, B., & Mason, I., (2017). Linking theory to practice: Authentic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-10. <https://www.abacademies.org/articles/Linking-theory-to-practice-authentic-leadership-1939-6104-16-3-124.pdf>
- CV.ee tööportaal. Uuring: kaugtööl on inimesi enam kui kunagi varem. Loetud 12.04.2023. <https://tooeelublogi.ee/2021/03/03/uuring-kaugtool-on-enam-inimesi-kui-kunagi-varem/>
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E., (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.001
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M., & Van Acker, F., (2009). Development and validation of the work effort scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(4), 266-273. doi:10.1027/1015-5759.25.4.266
- Dixon, K. R., & Panteli, N., (2010) From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations*, 63(8), 1177-1197. doi:10.1177/0018726709354784
- Duncan, P., Green, M., Gergen, E., Ecung, W., (2017). Authentic leadership – is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 7(2), 11-22. doi:10.5929/2017.7.2.2
- Edmonson, A., (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383. <https://www.researchgate.net/publication/313250589>
- Eesti Entsüklopeedia, (1992). 2. trükk, VI köide. Tallinna Raamatutrükikoda.

- Eesti märksõnastik (EMS). Loetud 01.10.2022 kuni 31.01.2023 <https://ems.elnet.ee/>
- Euroopa Elu- ja Tööttingimuste Parandamise Fond (Eurofond). <https://www.eurofond.europa.ee>
Loetud 03.05.2023
- Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M., (2020). The impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective- and Cognitive-Based Trust. *Frontiers in Psychology*, 11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01975>
- Feitosa, J., & Salas, E., (2020). Today's virtual teams adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 50(1). doi:10.106/j.orgdyn.2020.100777
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F. M., Douglas, R., & Walumbwa, F. O., (2005). „Can you see the real me?“ A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Glass, A., (2007). „Understanding generational differences for competitive success“. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. doi:10.1108/00197850710732424
- Harms, P. D., & Crede, M., (2010). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
doi:10.1177/1548051809350894
- Hassan, H., Asad, S., & Hoshino, Y., (2016). Determinates of Leadership Styles in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management* 4(4), 161-179.
doi:10.13189/ujm.2016.040402
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Dongyuan Wu, (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? *Journal of Management*, 20(10). doi:10.1177/0149206316665461
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G., (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. doi: 10.1287/orsc.12.4.435.10635
- Ibarra, H., (2015). The Authenticity Paradox. <https://hbr.org/2015/01/the-authenticity-paradox>
Video: <https://hbr.org/video/5760615517001/the-authenticity-paradox>
- Ilies, R., Morgenson, F. P., & Nahrgang, J., (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E., (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Kernis, M. H., (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Klenke, K., (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3 (1), 68-97.

https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol3iss1/klenke/Klenke_IJLS_V3Is1.pdf

- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A., (1996a). A dynamic theory of leadership and teams effectiveness: Development and task contingent leader roles. In Ferris, G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 14, 253-305.
https://www.researchgate.net/publication/261170963_A_dynamic_theory_of_leadership_and_team_effectiveness_Developmental_and_task_contingent_leader_roles
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Canon-Bowers, J. A., (1996b). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*, 3, 253-291.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R., (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest* 2006; 7(3), 77-124.
<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S., (2008). *Team Learning, Development, and Adaption*. Cornell University IRL School. <https://core.ac.uk/download/pdf/5130676.pdf>
- Kotter, J., (2013). Management Is (Still) Not leadership. *Harvard Business Review Blog*, January. Loetud 29.03.2023 <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T., (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255-264. doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., Sels, L., (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
<https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Lunenburg, F. C., (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction –At Least in Theory. *International Journal of Management, business and administration*. 14(1). doi:10.24234/miopap.v3i3.15
- Luthans, F., & Avolio, B. J., (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Manz, C. C., Sims, & H. P., (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-129. doi:10.2307/2392745
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J., (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)

- Metha, A., & Metha, N., (2017). Knowledge Integration and Team Effectiveness: A Team Goal Orientation Approach. *A Journal of the Decision Sciences Institute. Decision Sciences*, 49(3), 445-486, June 2018. <https://doi.org/10.1111/deci.12280>
- Michie, S., & Gooty, J., (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>
- Microsoft, (2021). Work Trend Index: Annual report. The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready? (26.05.2021) Loetud 07.01.2023 [https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021 Microsoft WTI Report March.pdf](https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021%20Microsoft%20WTI%20Report%20March.pdf)
- Microsoft. Mis on hübriid töö? Loetud 07.01.2023 <https://www.microsoft.com/et-ee/microsoft-teams/hybrid-work-from-home>
- Morgenson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P., (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Mukaka, M. M., (2012). Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24(3), 69-71. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23638278/>
- Natale, S. M., Sora, S. A., & Kavalipurapu, S. B., (2004). Leadership in teams: managerial responses. *Team Performance Management*, 10(3/4), 45-52. doi:10.1108/13527590410545036
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A., (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Newman, G. E., (2019). The Psychology of Authenticity. *Review of General Psychology*, 23 (1), 3-154. <https://doi.org/10.1037/gpr0000158>
- PARE (2021). JuhtimisProdcast „Juhtimiskvaliteet on konkurentsieelis“: Inimeste juhtimise tulevik – autentsus, eneseareng, sisemine motivatsioon, väärtuspõhisus. <https://www.linkedin.com/pulse/inimeste-juhtimise-tulevik-autentsus-eneseareng-veikovalkiainen>
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B., (2004). Virtual teams a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database*, 35(1), 6-36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>
- Predotova, K., & Vargas, L. O., (2021). Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A., (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>

- Ramirez Heller, B., Berger, R., & Brodbeck, F. C., (2013). Does an adequate team climate for learning predict team effectiveness and innovation potential? A psychometric validation of the Team Climate questionnaire for Learning in an organizational context. *Procedia – Social and Behavioral Science*, 114, 543-550. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.744
- Rootalu, K., (2014). Kirjeldav statistika. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Loetud 26.03.2023. <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>
- Rosseau, M., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C., (1998). Not so different after all a crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. doi:10.5465/amr.1998.926617
- Saeed, T., Shazia Almas, S., & Anis-ul-Hag GSK Niazi, (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCM-12-2012-0091>
- Shamir, B., & Eilam, G., (2005). „What’s your story?“. A life stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shawn Burke, C., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M., (2006). What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Simons, T., (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers’ words and deeds as a research focus. *Organizational Sciences*, 13(1), 18-35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>
- Statistikaamet, (2022). Kaugtööd teeb üle veerandi Eesti töötajaskonnast. Loetud 29.03.2023 <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtood-teeb-ule-veerandi-eesti-tootajaskonnast-0>
- Strating, M. M. H., & Nieboer, A. P., (2009). Psychometric test of the Team Climate Inventory – short version investigated in Dutch quality improvement teams. *BMC Health Services Research*, 9:126. doi:10.1186/1472-6963-9-126
- Sõstra, K., & Voolens, K., (2020). Kaugtöö võimalused ja arengud Eestis. Loetud 29.03.2023 <https://www.stat.ee/et/uudised/kaugtoo-voimalused-ja-arengud-eestis>
- Tonkin, T. H., (2013). Authentic versus transformational leadership: Assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers. *International Journal of Business and Public Administration*, 10 (1). <https://www.lindenwood.edu/files/resources/authentic-versus-transformational-leadership-asses.pdf>
- Tooding, L.-M., (2020). Cronbachi kordaja . Sotsiaalse analüüsimeetodite ja metodoloogia õpibaas. Loetud 26.03.2023 <https://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja>
- Türk, K., (2001). *Eestvedamine*. Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda.

- Ursachi, G., Horodnic, & I. A., Zait, A., (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- Uverskaja, E., & Papp, Ü.-M., (2012). Organisatsiooni alusuuring infoauditi läbiviimiseks. Loetud 29.01.2023. <https://www.tlu.ee/opmat/in/Organisatsiooni%20alusuuring/index.html>
- Van Droffelaar, B., Jacobs, M., (2018). Nature-Based Training Program Fosters Authentic Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12 (3), 7-18. doi:10.1002/jls.21569
- Venkatesh, V., (2020). Impacts of Covid-19: a research agenda to support people in their flight. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197>
- Wageman, R., (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organizational Science*, 12(5), 559-577. doi:10.1287/orsc.12.5.559.10094
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J., (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 88-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Watts, D., (2015). „True North: Becoming an Authentic Leader by Bill George.“ *Organization Management Journal*, 12, 251-252. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1112582>
- Wiese, C. W., Shuffler, M. L., & Salas, E., (2015). Teamwork and team performance measurement. In: Wright JD, ed. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Oxford: Elsevier, 2015, 96-103. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22017-5>

LISAD

Lisa 1 - Küsimustik

Tere

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistrant. Magistritöö raames küsitlen Eesti ehitusettevõtete meeskondade liikmeid, kes töötavad hajusalt ja hübriidses töövormis. Olen väga tänulik, kui leiad aega 15-20 minutit küsimustiku täitmiseks.

Uuringu eesmärk on selgitada seoseid autentse juhtimisstiili mõju meeskonna kvaliteedile ning meeskonna töömotivatsioonile ja tajutavale töö tulemuslikkusele. Küsimustiku täitmine on anonüümne ja andmeid analüüsitakse üldistaval kujul. Soovi korral on võimalik saada kokkuvõtte uuringust alates 01. juunist 2023, esitades oma soov aadressile riina.kask@mail.ee

Ette tänades ja soovides head vastamist.

Riina Kask

riina.kask@mail.ee

Demograafilised näitajad:

Vanusegrupp

20 – 29 aastat

30 – 39 aastat

40 – 49 aastat

50 – 59 aastat

60 ja rohkem aastat

Liikmelisus praeguses meeskonnas (juht, meeskonnaliige)

Meeskonna tähis (osakonna kood)

Lisa 1 järg

1. Meie meeskonnaliikmed suhtlevad omavahel tihedalt.
2. Meie meeskonnaliikmed suhtlevad omavahel enamasti vahetult ja tihedalt.
3. Kõik meie meeskonnaliikmed jagavad tööga seotud infot teiste meeskonnaliikmetega.
4. Teatud olukordades olulist infot teiste meeskonnaliikmetega ei jagata. R
5. Infovoo jagamise osas esineb meie meeskonnas puudujääke. R
6. Meie meeskonnaliikmete individuaalsed (ametijuhendist tulenevalt) tööülesanded on hästi koordineeritud ja meeskonna eesmärgiga hästi seotud.
7. Meie meeskonna liikmete individuaalsed (ametijuhendist tulenevalt) tööülesannete eesmärgid on teiste meeskonnaliikmete jaoks selgesti ja täielikult mõistetavad.
8. Meeskonnaliikmete individuaalsete tööülesannete (ametijuhendist tulenevad) eesmäärke aktsepteerivad kõik meeskonnaliikmed.
9. Meie meeskonnas esineb vastuolusid seoses individuaalsete tööülesannetega. R
10. Meeskond tunneb ära teiste meeskonnaliikmete erialased potentsiaalid (tugevused ja nõrkused).
11. Meie meeskonna liikmed panustavad meeskonna eesmärkide saavutamisse vastavalt oma isiklikule potentsiaalile.
12. Meie meeskonna liikmete tasakaalustamata tööülesanded põhjustasid meeskonnas konflikte. R
13. Meie meeskonna liikmed aitavad ja toetavad üksteist nii hästi kui osakavad.
14. Kui tekivad konfliktid, lahendatakse need lihtsalt ja kiiresti.
15. Meie meeskonnaliikmete ettepanekuid ja panuseid arvestatakse.
16. Meie meeskond suudab jõuda olulistest küsimustest konsensusele.
17. Iga meie meeskonna liige näeb meeskonna ülesannete täitmisel palju vaeva.
18. Iga meie meeskonna liige seab töö kvaliteedi oma kõrgeimaks prioriteediks.
19. Meie meeskond pingutab tulemuste saavutamise nimel.
20. Meie meeskonna liikmete erinev suhtumine töösse (pingutamine) põhjustab meeskonnas konflikte. R
21. Kõik meie meeskonna liikmed on meie meeskonda täielikult integreeritud.
22. Meie meeskonnas on palju isiklike konflikte. R
23. Meie meeskond on väga kokkuhoidev.
24. Meie meeskonna liikmed on uhked selle üle, et kuuluvad sellesse meeskonda.

25. Iga meeskonnaliige tunneb vastutust meeskonna hoidmise ja kaitsmise eest.
26. Tulemuste põhjal võib meie meeskonnatööd pidada edukaks.
27. Kõik klientide nõudmised on rahuldatud.
28. Ettevõtte vaatenurgast on kõik meeskonna eesmärgid saavutatud.
29. Meie meeskonna töötulemused on kvaliteetsed.
30. Meie meeskond on rahul meeskonna töötulemustega.
31. Ettevõtte on rahul meie meeskonna töö edenemisega.
32. Üldiselt töötab meie meeskond kuluefektiivselt.
33. Üldiselt töötab meie meeskond ajasäästlikult.
34. Meie meeskond püsib tavaliselt oma tööga ajagraafikus.
35. Meie meeskond püsib tavaliselt etteantud eelarve piirides.
36. Seni võib meeskond oma tööga rahule jääda.
37. Meie meeskonna liikmed saavad kasu meeskonnatööst.
38. Meie meeskonna liikmetele meeldib alati teha koostööd.
39. Meie meeskond on võimeline omandama olulist oskusteavet meeskonnatöö kaudu.
40. Meie meeskonna liikmed käsitlevad õppimist kui meeskonna tehnilist õnnestumist.
41. Meie meeskond õpib meeskonnatööst.
42. Meeskonnatöö soodustab isiklikku arengut.
43. Meeskonnatöö soodustab professionaalset arengut.
44. Meie juht ütleb, mida mõtleb. / Juhina ütlen mida mõtlen.
45. Meie juht tunnistab oma vigu. / Juhina tunnistan oma vigu.
46. Meie juht julgustab kõiki meeskonna liikmeid avaldama oma arvamust. / Juhina julgustan kõiki meeskonnaliikmeid avaldama oma arvamust.
47. Meie juht julgeb välja öelda ka karmi tõe. / Juhina julgen välja öelda ka karmi tõe.
48. Meie juhi emotsioonid on kooskõlas tunnetega. / Juhina on minu emotsioonid kooskõlas tunnetega.
49. Meie juhi tegevused on kooskõlas tema uskumustega. / Juhina on minu tegevused kooskõlas minu tegevustega.
50. Meie juht lähtub otsuste langetamisel oma põhiväärtustest. / Juhina langetan otsuseid, mis on kooskõlas minu põhiväärtustega.
51. Meie juht jagab meeskonna liikmetele tööülesandeid, mis toetavad liikmete põhiväärtusi. / Juhina jagan meeskonna liikmetele tööülesandeid, mis toetavad nende põhiväärtusi.
52. Meie juht langetab raskeid otsuseid kõrgete eetilise käitumise standardite alusel. / Juhina lähtun raskete otsuste langetamisel kõrgetest eetiliste käitumise standarditest.

53. Meie juht küsib meeskonnaliikmete arvamust, kui tema põhimõttelised seisukohad on seatud kahtluse alla. / Juhina küsin meeskonnaliikmete arvamust, kui minu põhimõttelised seisukohad on seatud kahtluse alla.
54. Meie juht analüüsib asjakohaseid andmeid enne kui otsustab. / Juhina analüüsin asjakohaseid andmeid enne kui otsustan.
55. Meie juht kuulab enne järelduste tegemist erinevaid seisukohti. / Juhina, enne järelduste tegemist kuulan erinevaid seisukohti.
56. Meie juht otsib võimalusi, et parandada suhtlemist meeskonna liikmetega. / Juhina otsin võimalusi, et parandada suhtlemist meeskonna liikmetega.
57. Meie juht teab, kuidas teised tema võimeid näevad. / Juhina tean, kuidas teised minu võimeid näevad.
58. Meie juht teab, millal on õige aeg oma seisukoht olulistes küsimustes ümber hinnata. / Juhina tean, millal on õige aeg oma seisukoht olulistes küsimustes ümber hinnata.
59. Meie juht näitab, et ta mõistab, kuidas konkreetsed tegevused teisi mõjutavad. / Juhina tean, kuidas konkreetsed tegevused teisi mõjutavad.

Lisa 2 – Demograafilised andmed

Uuringus osalenud meeskonnad, Σ15.

Meeskond	Liikmete arv	Osakaal %	Kumulatiivne %
101	8	7,48	7,48
102	8	7,48	14,95
103	4	3,74	18,69
104	10	9,35	28,04
106	5	4,67	32,71
108	9	8,41	41,12
109	6	5,61	46,73
110	8	7,48	54,21
111	6	5,61	59,81
112	6	5,61	65,42
113	5	4,67	70,09
114	6	5,61	75,70
115	10	9,35	85,05
116	6	5,61	90,65
117	10	9,35	100,00
Kokku	107	100,00	

Allikas: autori koostatud

Liikmelisus meeskonnas

Liikmelisus	Kogus	Osakaal %	Kumulatiivne %
juht	15	14,02	14,02
liige	92	85,98	100,00
Kokku	107	100,00	

Allikas: autori koostatud

Jaotus vanusegruppide lõikes

Vanusegrupp	Kogus	Osakaal %	Kumulatiivne %
20-29	12	11,21	11,21
30-39	34	31,78	42,99
40-49	18	16,82	59,81
50-59	27	25,23	85,05
60 ja üle	16	14,95	100,00
Kokku	107	100,00	

Allikas: autori koostatud

Lisa 3 – Hinnangud uuringu teemaplokkidele meeskondade lõikes

	Meeskonna liikmed				Meeskonna juht			
	autentne juhtimine	meeskonna kvaliteet	meeskonna efektiivsus	meeskonna liikme rahulolu	autentne juhtimine	meeskonna kvaliteet	meeskonna efektiivsus	meeskonna liikme rahulolu
101	n=7				n=1			
m*	4,32	4,49	4,39	4,71	5,31	4,16	4,70	4,88
Median	4,25	4,32	4,20	4,63	5,31	4,16	4,70	4,88
Sd.**	0,85	0,56	0,43	0,53	0	0	0	0
Min	3,31	3,92	4,00	4,25	5,31	4,16	4,70	4,88
Max	5,81	5,48	4,90	5,75	5,31	4,16	4,70	4,88
102	n=7				n=1			
m*	4,11	4,17	4,33	4,13	5,25	4,08	4,30	4,63
Median	4,13	4,16	4,10	4,00	5,25	4,08	4,30	4,63
Sd.**	0,12	0,20	0,46	0,20	0	0	0	0
Min	4,00	3,88	3,80	3,75	5,25	4,08	4,30	4,63
Max	4,31	4,48	5,00	4,63	5,25	4,08	4,30	4,63
103	n=3				n=1			
m*	4,77	4,48	4,50	4,71	6,00	5,56	6,00	6,00
Median	5,13	5,00	4,90	4,38	6,00	5,56	6,00	6,00
Sd.**	0,72	0,94	0,70	0,92	0	0	0	0
Min	3,94	3,40	3,70	4,00	6,00	5,56	6,00	6,00
Max	5,25	5,04	4,90	5,75	6,00	5,56	6,00	6,00
104	n=9				n=1			
m*	4,76	4,39	4,17	4,72	4,88	4,20	4,00	4,88
Median	4,81	4,40	4,10	4,75	4,88	4,20	4,00	4,88
Sd.**	0,37	0,40	0,37	0,42	0	0	0	0
Min	4,13	3,84	3,50	3,88	4,88	4,20	4,00	4,88
Max	5,19	5,04	4,70	5,38	4,88	4,20	4,00	4,88
106	n=4				n=1			
m*	5,19	4,44	4,60	4,75	5,31	4,80	4,30	4,38
Median	5,16	4,66	4,50	4,94	5,31	4,80	4,30	4,38
Sd.**	0,31	0,65	0,27	0,42	0	0	0	0
Min	4,88	3,52	4,40	4,13	5,31	4,80	4,30	4,38
Max	5,56	4,92	5,00	5,00	5,31	4,80	4,30	4,38
*m (Mean) – Keskväärtus								
**Sd. (Std. Deviation) – Standardhälve								

Allikas: autori koostatud

Lisa 3 järg – Hinnangud uuringu teemaplokkidele meeskondade lõikes

	Meeskonna liikmed				Meeskonna juht			
	autentne juhtimine	meeskonna kvaliteet	meeskonna efektiivsus	meeskonna liikme rahulolu	autentne juhtimine	meeskonna kvaliteet	meeskonna efektiivsus	meeskonna liikme rahulolu
108	n=8				n=1			
m*	4,54	4,56	4,55	4,56	5,00	4,84	4,70	5,13
Median	4,72	4,66	4,70	4,50	5,00	4,84	4,70	5,13
Sd.**	0,59	0,53	0,54	0,67	0	0	0	0
Min	3,50	3,84	3,80	3,63	5,00	4,84	4,70	5,13
Max	5,19	5,28	5,20	5,63	5,00	4,84	4,70	5,13
109	n=5				n=1			
m*	4,54	4,32	4,46	4,60	4,69	4,44	4,20	5,13
Median	4,50	4,48	4,50	4,50	4,69	4,44	4,20	5,13
Sd.**	0,41	0,35	0,44	0,45	0	0	0	0
Min	3,94	3,72	3,80	4,00	4,69	4,44	4,20	5,13
Max	5,00	4,56	4,90	5,25	4,69	4,44	4,20	5,13
110	n=7				n=1			
m*	4,74	4,63	4,93	4,95	5,38	5,20	5,70	5,50
Median	4,81	4,68	4,90	5,00	5,38	5,20	5,70	5,50
Sd.**	0,35	0,53	0,47	0,40	0	0	0	0
Min	4,31	3,84	4,10	4,38	5,38	5,20	5,70	5,50
Max	5,19	5,36	5,70	5,50	5,38	5,20	5,70	5,50
111	n=5				n=1			
m*	4,96	4,26	4,30	4,43	4,44	3,56	3,80	3,88
Median	5,06	4,24	4,30	4,50	4,44	3,56	3,80	3,88
Sd.**	0,40	0,19	0,34	0,19	0	0	0	0
Min	4,44	4,00	3,90	4,13	4,44	3,56	3,80	3,88
Max	5,44	4,44	4,80	4,63	4,44	3,56	3,80	3,88
112	n=5				n=1			
m*	5,51	5,37	5,28	5,60	5,38	4,56	5,10	5,75
Median	5,50	5,36	5,20	5,75	5,38	4,56	5,10	5,75
Sd.**	0,29	0,24	0,19	0,30	0	0	0	0
Min	5,06	5,16	5,10	5,13	5,38	4,56	5,10	5,75
Max	5,88	5,76	5,60	5,88	5,38	4,56	5,10	5,75
*m (Mean) – Keskväärtus								
**Sd. (Std. Deviation) – Standardhälve								

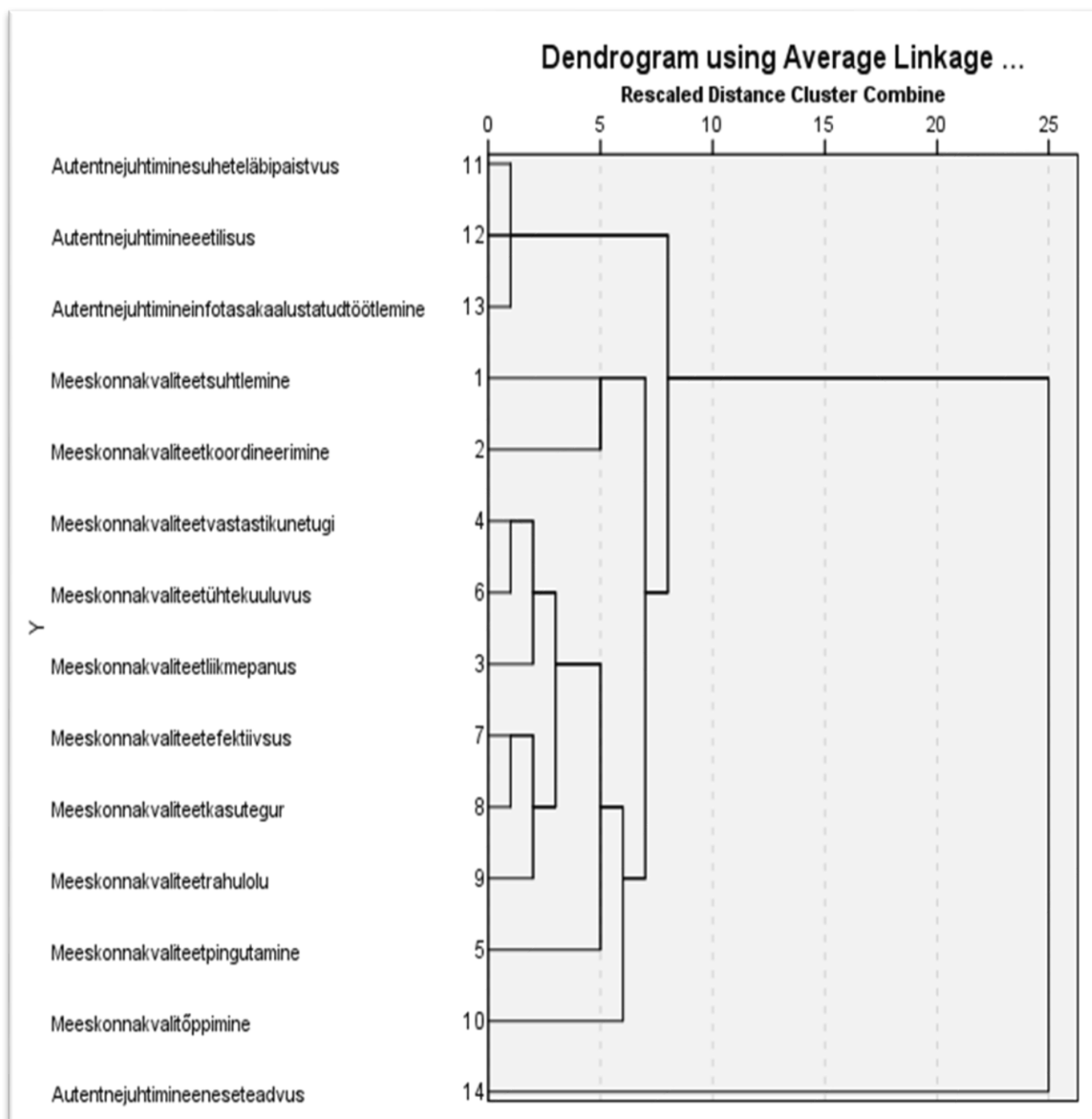
Allikas: autori koostatud

Lisa 3 järg – Hinnangud uuringu teemaplokkidele meeskondade lõikes

	Meeskonna liikmed				Meeskonna juht			
	autentne juhtimine	meeskonna kvaliteet	meeskonna efektiivsus	meeskonna liikme rahulolu	autentne juhtimine	meeskonna kvaliteet	meeskonna efektiivsus	meeskonna liikme rahulolu
113	n=4				n=1			
m*	4,30	4,71	5,13	4,69	4,25	3,92	3,80	3,50
Median	4,44	4,84	5,20	4,88	4,25	3,92	3,80	3,50
Sd.**	0,96	0,35	0,62	0,59	0	0	0	0
Min	3,19	4,20	4,30	3,88	4,25	3,92	3,80	3,50
Max	5,13	4,96	5,80	5,13	4,25	3,92	3,80	3,50
114	n=5				n=1			
m*	4,88	4,62	4,62	4,30	5,69	4,72	5,40	5,13
Median	4,88	4,68	4,70	4,50	5,69	4,72	5,40	5,13
Sd.**	0,08	0,38	0,43	0,67	0	0	0	0
Min	4,81	4,04	3,90	3,25	5,69	4,72	5,40	5,13
Max	5,00	5,00	5,00	5,00	5,69	4,72	5,40	5,13
115	n=9				n=1			
m*	4,56	4,52	4,59	4,42	4,69	4,60	5,00	4,63
Median	4,56	4,52	4,90	4,50	4,69	4,60	5,00	4,63
Sd.**	0,79	0,75	0,73	0,97	0	0	0	0
Min	3,38	3,44	3,50	2,38	4,69	4,60	5,00	4,63
Max	5,75	5,88	5,90	6,00	4,69	4,60	5,00	4,63
116	n=5				n=1			
m*	5,46	5,31	4,84	5,08	5,31	5,28	4,70	5,00
Median	5,56	5,60	4,70	5,75	5,31	5,28	4,70	5,00
Sd.**	0,42	0,60	0,88	1,04	0	0	0	0
Min	4,88	4,48	4,00	3,88	5,31	5,28	4,70	5,00
Max	6,00	5,84	5,80	6,00	5,31	5,28	4,70	5,00
117	n=9				n=1			
m*	4,79	4,27	4,46	4,65	5,19	3,64	3,80	4,63
Median	4,81	4,32	4,70	4,63	5,19	3,64	3,80	4,63
Sd.**	0,29	0,25	0,50	0,26	0	0	0	0
Min	4,25	3,88	3,80	4,25	5,19	3,64	3,80	4,63
Max	5,25	4,64	5,00	5,13	5,19	3,64	3,80	4,63
*m (Mean) – Keskväärtus								
**Sd. (Std. Deviation) – Standardhälve								

Allikas: autori koostatud

Lisa 4 – Uuringu alamkonstruktsioonide omavahelised seosed



Allikas: autori koostatud

Lisa 5 – Meeskonnaliikmete ja juhtide hinnangute võrdlustabel autentsele juhtimisstiilile keskväärtusete (m) hinnangute erinevuse põhjal

Meeskond	Meeskonna liige				Meeskonna juht			
	N	Min	Max	m	N	Min	Max	m
101	7	3,31	5,81	4,32	1	5,31	5,31	5,31
102	7	4,00	4,31	4,11	1	5,25	5,25	5,25
103	3	3,94	5,25	4,77	1	6,00	6,00	6,00
104	9	4,13	5,19	4,76	1	4,88	4,88	4,88
106	4	4,88	5,56	5,19	1	5,31	5,31	5,31
108	8	3,50	5,19	4,54	1	5,00	5,00	5,00
109	5	3,94	5,00	4,54	1	4,69	4,69	4,69
110	7	4,31	5,19	4,74	1	5,38	5,38	5,38
111	5	4,44	5,44	4,96	1	4,44	4,44	4,44
112	5	5,06	5,88	5,51	1	5,38	5,38	5,38
113	4	3,19	5,13	4,30	1	4,25	4,25	4,25
114	5	4,81	5,00	4,88	1	5,69	5,69	5,69
115	9	3,38	5,75	4,56	1	4,69	4,69	4,69
116	5	4,88	6,00	5,46	1	5,31	5,31	5,31
117	9	4,25	5,25	4,79	1	5,19	5,19	5,19

Allikas: autori koostatud

Lisa 6 – Dispersioonianalüüs *Post-Hoc*-testiga Tamhane'i meetodil

ANOVA					
Teemaplokid		<i>Sum of Squares*</i>	<i>df**</i>	<i>Mean Square**</i>	<i>Sig.****</i>
Autentne juhtimisstiil	gruppide vahel	12,39	14	.885	<,001
	gruppide sisene	20,77	77	.270	
Meeskonna kvaliteet	gruppide vahel	9,13	14	.652	,002
	gruppide sisene	18,24	77	.237	
Meeskonna efektiivsus	gruppide vahel	7,71	14	.550	,024
	gruppide sisene	20,64	77	.268	
Meeskonna liikme rahulolu	gruppide vahel	9,51	14	.679	,031
	gruppide sisene	26,52	77	.344	

**Sum of Squares* -
***df* – vabadusastmete arv
****Mean Square* – keskruut e. üldkogumi dispersiooni hinnang
*****Sig.* – olulisuse tõenäosus (p)

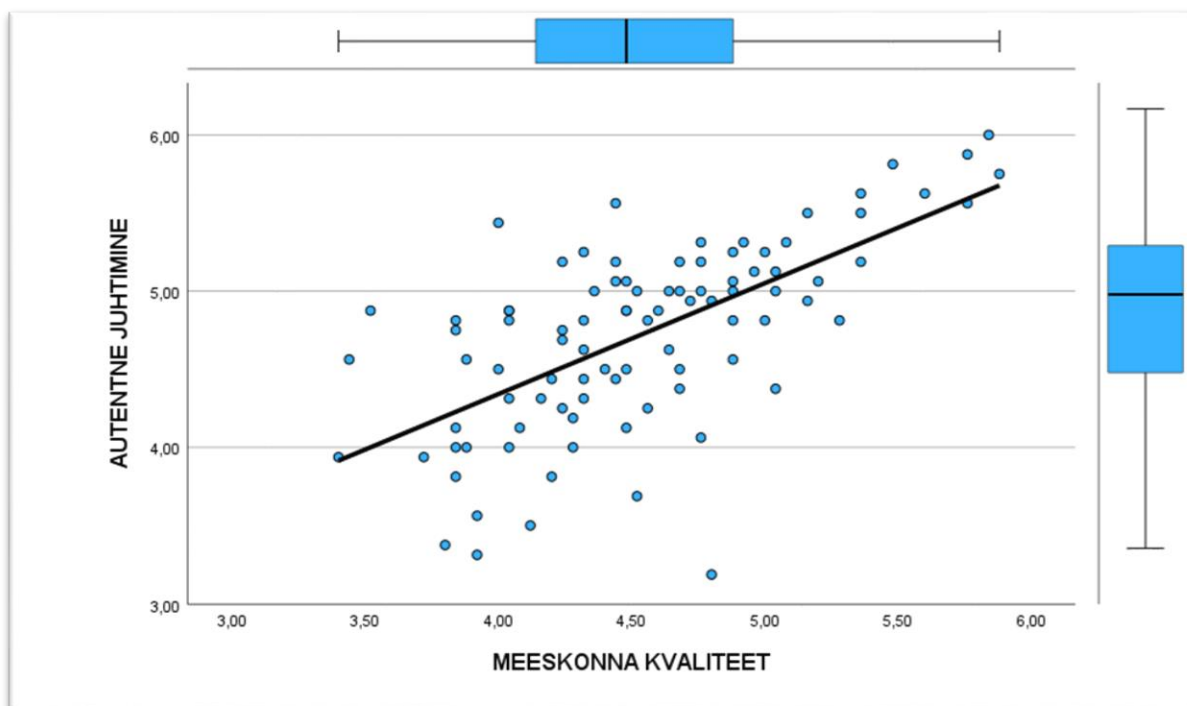
Allikas: autori koostatud

ANOVA					
Teemaplokid		<i>Sum of Squares*</i>	<i>df**</i>	<i>Mean Square***</i>	<i>Sig.*****</i>
Autentne juhtimisstiil	gruppide vahel	12,73	14	.909	0,000
	gruppide sisene	25,46	92	.277	
Meeskonna kvaliteet	gruppide vahel	10,67	14	.762	0,000
	gruppide sisene	21,56	92	.234	
Meeskonna efektiivsus	gruppide vahel	9,44	14	.674	0,007
	gruppide sisene	25,81	92	.281	
Meeskonna liikme rahulolu	gruppide vahel	11,58	14	.827	0,005
	gruppide sisene	30,93	92	.336	

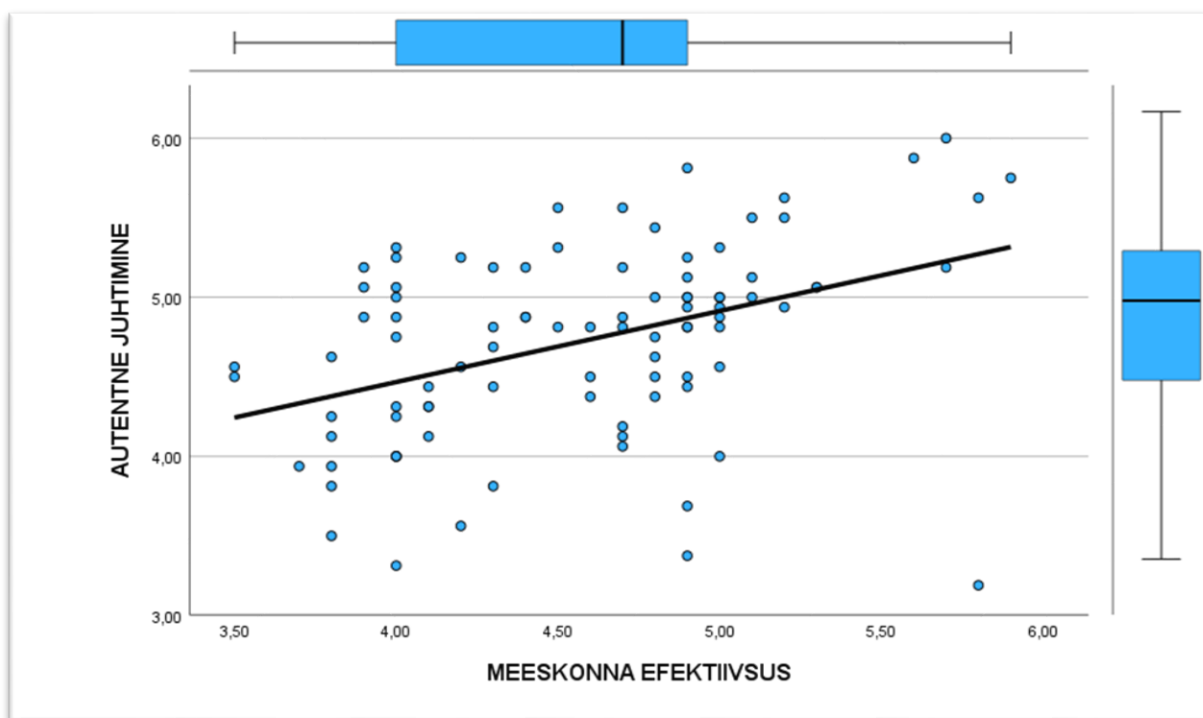
**Sum of Squares* -
***df* – vabadusastmete arv
****Mean Square* – keskruut e. üldkogumi dispersiooni hinnang
*****Sig.* – olulisuse tõenäosus (p)

Allikas: autori koostatud

Lisa 7 – Autentse juhtimisstiili mõju meeskonna kvaliteedile, efektiivsusele ja meeskonna liikme rahuolule.

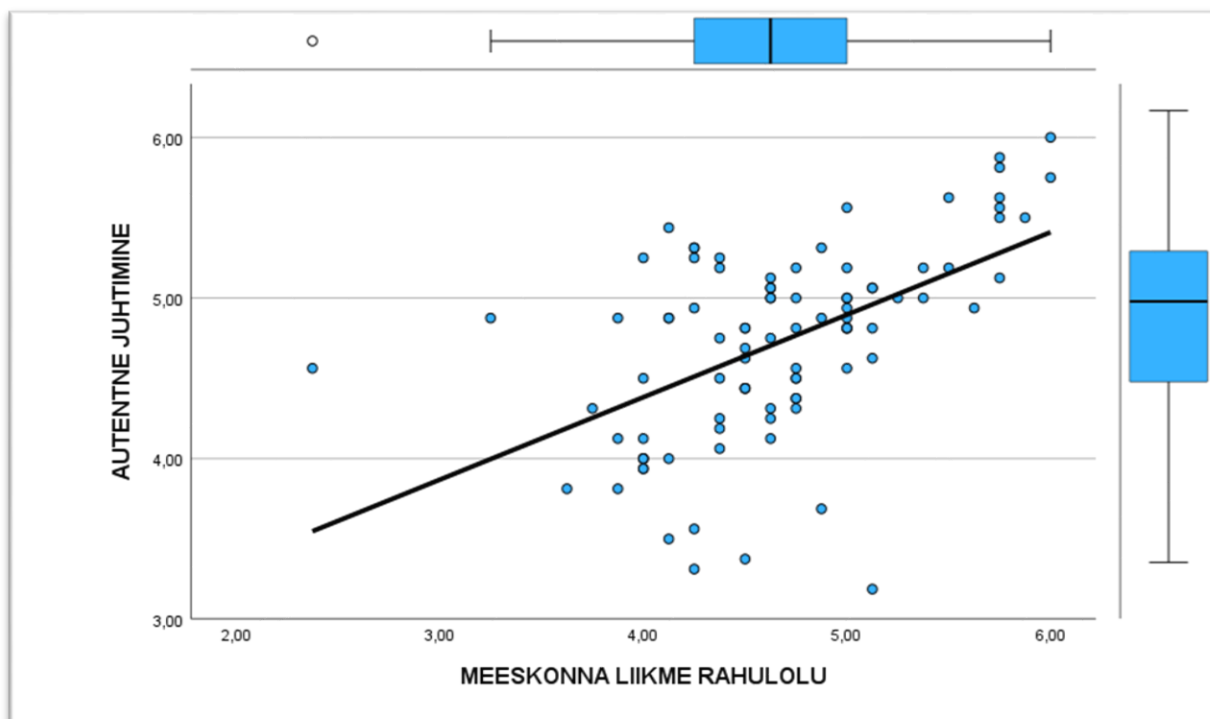


Allikas: autori koostatud



Allikas: autori koostatud

Lisa 7 järg - Autentse juhtimisstiili mõju meeskonna kvaliteedile, efektiivsusele ja meeskonna liikme rahulolule.



Allikas: autori koostatud

Lisa 8 - Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Riina Kask,

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

**„AUTENTSE JUHTIMISSTILI MÕJU MEESKONNA TOIMIMISE KVALITEEDILE
HÜBRIIDTÖÖ TINGIMUSTES“**,

mille juhendaja on Liina Randmann, PhD,

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

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

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

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

_____ (kuupäev)

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