

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kamila Kislatš

**JUHI ISIKSUSE OMADUSED JA NENDE MÕJU
ORGANISATSIOONI JUHTIMISELE ARVATO SERVICES
ESTONIA OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava ÄRINDUS, peaeriala juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6813 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kamila Kislats

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164180TABB

Üliõpilase e-posti aadress: kamila.kislats@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. JUHI ISIKSUSE OMADUSTE MÕJU JUHTIMISELE: TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Juhi tähtsus organisatsioonis	7
1.2. Juhi isiksuseomadused	8
1.2.1. Suure Viisiku isiksuseomaduste kirjeldus	11
1.2.2. Adizes'e PAEI mudel	14
1.3. Juhi isiksuse omaduste ja juhtimisstiilide seosed	16
1.4. Juhi isiksuste omaduste mõju juhtimisele	19
2. UURINGU METOODIKA	22
2.1. Arvato Services OÜ lühitutvustus	22
2.2. Uuringu eesmärk, valimi kirjeldus	23
2.3. Uurimismeetodid ja uurimisprotsessi kirjeldus	24
3. LÄBIVIIDUD UURINGU ANALÜÜS, ARUTELU JA JÄRELDUSED	26
3.1. Cross-Case analüüs	26
3.2. Arutelu ja järeldused	28
KOKKUVÕTE	30
SUMMARY	32
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	34
LISAD	37
Lisa 1. Intervjuu küsimused eesti keeles	37
Lisa 2. Intervjuu küsimused vene keeles	38
Lisa 3. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ 1. juhiga	39
Lisa 4. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ 2. juhiga	42
Lisa 5. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ 3. juhiga	46
Lisa 6. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ 4. juhiga	49
Lisa 7. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ uuringutulemuste Cross-case analüüs	52

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada juhi isiksuseomaduste mõju organisatsiooni juhtimisele Arvato Services Estonia OÜ juhtide seas.

Tulenevalt eesmärgist on uurimisküsimused järgmised: millised omadused on kõige olulisemad juhiks saamisel, millised omadused mõjutavad kõige enam juhtimistegevust ning millist juhtimisstiili tuleks valida vastavalt juhi omadustele? Uuringu läbiviimisel kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuringus osalejate seas viiakse läbi intervjuu. Intervjuu vastuseid analüüsitakse Cross-case analüüsi abil. Uurimisobjektiks on Arvato Services Estonia OÜ juhid.

Teooria väidab, et juht on valitud eesmärkide saavutamiseks ja töötajate motiveerimiseks ning selleks peab ta omama sobivaid isiksuseomadusi, et formuleerida sobivat juhtimistiili. Uurimusest selgus, et isikuomadused mängivad suurt rolli juhi ametikoha valikul. Kõige olulisemad ja mõjukamad omadused on ausus, järjekindlus, heatahtlikkus, abivalmidus, positiivsus, organiseeritus, vastutustundlikkus ja osavõtlikus. Lisaks omadused, mida juhid peab arendama on algatusvõimelisus, ratsionaalsus, juhtimis oskused, oskus kuulata teisi, konfliktide eemaldamise ja lahendamise oskused, oskus ühendada kollektiiv, vajalike teadmiste valdamine ja kasutamine. Need omadused kirjeldavad demokraatliku ja mittesekkuva/kõikelubava juhtimisstiilid.

Õigete omaduste omamine, aitab juhile vähendada alluvatega seotud probleeme ja tekkinud riske. Juht suudab positiivselt mõjutada oma alluvaid, suurendab enesekindlust töös ja tuleviku suhtes, suurendab üldist moraalsel seisundit organisatsioonis, mille tulemusel suureneb eesmärkide saavutamine.

Võtmesõnad: isiksuseomadused, organisatsioon, juhtimisstiilid, Suure Viisiku mudel, Adizes'e teooria, kvalitatiivne analüüs.

SISSEJUHATUS

Juhid on isikud, kes vastutavad organisatsiooni eesmärkide saavutamise eest, tegelevad vajalike ressursside jaotustega, ratsionaalse planeerimisega ning juhivad ja kontrollivad organisatsiooni tegevust. Erilist tähelepanu pööratakse efektiivse juhtkonna ja tema alluvate vahelise suhtlemisteede küsimustele. Juht peab teadma vaba turumajanduse, juhtimise, standardprotseduuride ja kontrollimehhanismide põhimõtteid ning samas meeles pidama, et iga organisatsiooni tegevusvaldkond vajab oma juhtimisstiili ja lähenemist. Juhid on organisatsioonis töötajate motiveerijad. Selleks, et alluvaid mõjutada, vajab kaasaegne juht sügavamat juhtimisest arusaamist ning peab omama sobivaid isiksuseomadusi, et saada organisatsioonis parimaid tulemusi. See on keeruline ülesanne, mis nõuab nii teadmisi kui ka kogemusi. Vajalike omaduste puudumine võib oluliselt mõjutada ettevõtte personali juhtimist ning mõjutada ettevõtte tegevust üldiselt. Seega antud teema näitab oma olulisust ja ka ajakohasust. (Kužev, Lesnjak, 2007)

Uurimisprobleemiks on see, et Arvato Services Estonia OÜ juhid ei mõista oma isikuomaduste mõju organisatsiooni juhtimisel.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada juhi isiksuseomaduste mõju organisatsiooni juhtimisele Arvato Services Estonia OÜ juhtide seas.

Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

- 1) Millised omadused on kõige olulisemad juhiks saamiseks?
- 2) Millised omadused mõjutavad kõige enam juhtimise tegevust?
- 3) Milline juhtimisstiil tuleks valida vastavalt juhi omadustele?

Uurimistöö eesmärgist ja küsimustest lähtuvalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Anda juhi isiksuseomaduste kirjeldus kirjanduse allikate põhjal.

- 2) Määrata juhi isiksuse omadused ning nende mõju organisatsiooni juhtimisele.
- 3) Viia läbi ja analüüsida intervjuud Arvato Services Estonia OÜ juhidega.
- 4) Analüüsida uuringu tulemusi ning tulenevalt tulemustest teha järeldusi kuidas juhi isiksuse omadused mõjuvad organisatsiooni juhtimist.

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viib autor Arvato Services Estonia OÜ nelja juhi seas läbi kvalitatiivse uuringu kasutades poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu vastuseid analüüsitakse Cross-case analüüsi abil.

Bakalaureusetöö objekt on müügiteenuste ettevõtte Arvato Services Estonia OÜ, mis Eesti piirkonnas tegutseb juba 13 aastat. Ettevõtte kavandab ja rakendab uuenduslikke lahendusi klientidele üle kogu maailma.

Bakalaureusetöö esimeses peatükis käsitleb autor erinevaid teoreetilisi seisukohti juhi omadustest ja nende mõjust organisatsioonile.

Bakalaureusetöö teises peatükis annab autor ülevaate ettevõtte Arvato Services Estonia OÜ kohta. Lisaks kirjeldab uuringu metoodikat ja läbiviimise protsessi.

Bakalaureusetöö kolmandas peatükis analüüsib autor erinevaid seoseid teooria ja läbiviidud nelja intervjuu tulemuste vahel, tehes järeldusi ning vastates püstitatud uurimisküsimustele.

1. JUHI ISIKSUSE OMADUSTE MÕJU JUHTIMISELE: TEOREETILISED ALUSED

1.1. Juhhi tähtsus organisatsioonis

Vajadus juhtide järele tekkis siis, kui ilmusid ülesanded, mille jaoks oli vaja rohkem kui ühe isiku jõupingutus. Siis, kui ilmus ülesanne, millega üks inimene enam ei suutnud toime tulla, püüdsid nad seda teha mitme inimese jõupingutusega. Koheselt selgus, et kõik inimesed on erinevad ja iga ühine ülesanne toimib omal moel. Tekkis vajadus koordineerida ja korraldada oma tegevust. See, kes hakkas seda tegema, oli esimene juht.

Organisatsioonides hea töö algab hoolika korraldusega. Selleks, et töö oleks kvaliteetne ja õigeaegne, tuleb tähelepanu pöörata selle protsessi korraldamisele. Kui nõutavad kohustused on esitatud nimekirja kujul, siis sisaldab see järgmisi ülesandeid: ülesande seadmine ja rakendamise korraldamine, vastutuse määramine ja suhtluse tagamine, suhete loomine, tulemuste analüüsimine, protsessi tõhususe kontrollimine jne. (Armstrong, 2012)

Juhhi peamine ülesanne on korraldada teiste inimeste tõhusat tööd ühe konkreetse eesmärgi saavutamiseks. Kõik tegevused, mida juht peab võtma on selleks, et töötajad saaksid vajaliku töö kogumi õigesti täita. Teine ülesanne on äriühinguga suhtlemine ehk kohtumised, koosolekud, nõupidamised ja kirjavahetus kolleegide ja järelevalveasutustega. Juhhi ülesanded on ka tulemuste töötlemine ja esitamine ehk kõik juhi tegevused, mis ei ole seotud alluvate juhtimisega või suhtlemine ettevõttega, kui ta töötab spetsialisti juhina, isegi kui see on kõrgelt kvalifitseeritud. Ning arusaamine, see tähendab informatsiooni analüüs ja sünteesimine, mis on vajalik tõhusa juhtimisotsuse väljatöötamiseks. See on peamine järeldus juhi pea töö kohta. Kui korraldada inimesi teisiti, siis töö jääb seisma ja juhi peamine ülesanne ei ole täidetud. (Brooks, 2008)

Ettevõtte on organisatsioon, mis koosneb inimestest ja selle haldamiseks on vaja juhti. Seetõttu peab ettevõtte omanik olema juht ise või tal peab olema partnerijuht. Viimase abinõuna võib ta õppida eristada head juhi halba vahel ning valida juhi, kes saaks ettevõtte organisatsiooni edukalt juhtida. Kõigepealt pööratakse tähelepanu liidri looduslikele omadustele, teine on tema käitumise tüüpide peale, kolmas - idee peale, et ükskõik kui edukas on liider, see sõltub väliste tegurite massist, millele tuleb kohandada. Juba nendest teguritest on võimalik teha järeldusi selle kohta, kuidas inimene suudab täita ettevõtte poolt määratud ülesandeid. (Brooks, 2008)

Liidreid vajavad igasugused organisatsioonid: äri- ja mittekaubanduslikud, heategevuslikud, usulised, valitsusasutused ja üldjuhul igäiks. Ükski organisatsioon, kus on rühm inimesi, ei saa edukalt töötada ilma juhita. Nende töö tõhusus sõltub sellest, kui tõhusalt korraldab juht teiste inimeste tööd. Seetõttu võime kindlalt öelda, et organisatsiooni efektiivsust määrab selle juhi tõhusus. (Armstrong, 2012)

Iga organisatsiooni olemus on teatud ressursside töötlemine ja nende lõpptoodanguks muutmine tarbijale. Kui juhtimise kvaliteet on halb, kulutatakse ressursse palju rohkem kui vaja ja halvimal juhul ei saavutata eesmärki üldse. Kui juhtimise kvaliteet on hea, saab isegi väikeste ressurssidega organisatsioon oma eesmärgid saavutada. Mida vähem ressursse ja aega otsuste tegemiseks on, seda olulisem on juhi roll, sest tekkinud vigade parandamiseks on üha vähem võimalusi. (Ibid.)

1.2. Juhi isiksuseomadused

Põhimõtteliselt tähendab juhtimisprotsess üksikisiku või isiku rühma õigeid ja kaasaegseid otsuseid ning samal ajal nende otsuste eest vastutamist. Ühiskonnas selliseid inimesi nimetatakse juhtideks. Juht võib olla igäiks, kes omab õigeid teadmisi ja tal on vastavad omadused, sest juht on inimene, kes töötab ja vastutab inimeste meeskonna eest, et tulevikus saavutada ettevõtte eesmärgid ja teenida kasumi.

Ettevõtetes, eriti suurtes, juhid võtavad endale liidri rolli. Juhid on inimesed, kelle peamine ülesanne on juhtimine, ja üldiselt arvatakse, et nad saavutavad soovitud eesmärgid, probleemide lahendusi ja kontrolli organisatsioonis, kasutades peamisi juhtimis funktsioone. Teisest küljest, määravad juhid suuna, ühendavad inimesi, motiveerivad ja inspireerivad. (Kotter, 2001)

Isiksuse omaduste kirjeldamisel peaks alustama erinevatest psühholoogilistest teooriatest, kuna igal inimesel on oma isiksus, mis teeb teda eriliseks: tunded, mõtted, käitumisviis, mis on omased ainult ühele isikule ning psühholoogiliste omaduste summa, mis iseloomustab ja eristab inimese ja isiksuse kirjeldamiseks ei saa olla psühholoogias ühtset definitsiooni. (Brooks, 2008)

Isiksusepsühholoogia uurimisel on tekkinud mitmeid erinevaid lähenemisi, näiteks psühhoanalüütilised, isiksuse omaduste ja bioloogiline, fenomenoloogiline, käitumuslik, sotsiaal, kongitiivne ja psühhodünaamilised lähenemised. (Järnlström, 2002)

Kui isiksust on raske defineerida ja mõista, siis isiksuseomadustest pole nii raske aru saad. Inimese isiksuseomaduste väljaselgitamisel tuleb käsitleda päris palju omadusi – huvid ja motiivid, kalduvused ja võimed, iseloom ja temperament, ideaalid, väärtushinnangud, tahtlikud, emotsionaalsed ja intellektuaalsed omadused, teadvuslik ja loomusunniline (alateadvuslik) suhe ja palju muud. Kõik need mainitud omadused moodustavad isikut. Kuna isiksuse all mõistakse temperamenti, harjumusi, hoiakuid, väärtusi, tüüpilisi käitumisviise jne, saab öelda, et inimeste omadused on suures osas kaassündinud ning arendakse neid nooruses kasvatusel ja elutingimuste mõjude abil. Ennekõike väljenduvad inimeste isiksuseomadused suhtlemisstiilis ning igapäevakäitumises ning suurt rolli mängib ka keskkond. Isiksuseomadused lubavad meil teha ka ennustusi inimese käitumise kohta tulevikus, kuna kirjeldavad käitumislade, mis ei ole ühekordsed. Samuti isiksuseomadused viivad sellele, et inimese käitumine ei sõltu olukorrast, vaid ainult tema enda eripärest, oma isiksuseomadustest. (Pervin, 2001)

Oma isiksuse tõttu inimesed tajuvad elusituatsioone erinevalt. Nende taluvus sõltub sellest, millise isiksusetüüpi kuulub inimene. Teada on päris palju isiksusetüüpe, mida kirjeldas Katharine Cook Briggs, kes sai siiani kasutatava isiksuse indikaatori looja. Tema teooria väidab isiksusetüüpidest, et inimesed jagunevad 16 isiksuse tüübi järgi “The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)”. (Heather E.P. Cattell and Alan D. Mead)

Enamik kaasaegseid juhte kõikidel tasanditel on rõhutatud üksikisikuid, see tähendab inimesi, kes oma vaimsete omaduste tõttu hõivavad vaimse puudega inimeste ja keskmise inimese vahepealset positsiooni. Iga isiksuse tüübi ja iga kutseala puhul on nende rõhutamise kombinatsioon individuaalne. Juhtimisoskuste koosseis on väga lai. Need ei ole mitte ainult omadused, millel on erialane eripära, vaid ka paljud teised - nimelt juhtkonna isiklikud omadused. Samal ajal on

võimete kontseptsioon tuvastatud juhtkonna isiklike omadustega, mille mõju majandustegevuse edukusele ja selle rakendamise võimalusele on äärmiselt hea. (Konjuhov, Niesov, 2004)

Praegu puudub ühine arusaam sellest, mis on isiksus, kuid samal ajal on piisavalt palju uurimusi, mis on pühendatud juhi isikliku omadustele. Antud bakalaureusetöös pööratakse tähelepanu ühele neist. Ameerika psühholoog M. Shaw pakkus välja järgmise juhi isiksuse omaduste liigitamise. Tema arvates juhi isiksust võib jaotada kolmeks tunnusrühmaks: biograafilised omadused, võimed (sh juhtimisalased), isiksuseomadused. (Ibid.)

Kõige olulisemad on juhtimiskvaliteeti mõjutavad isiksuseomadused, mis mõjuvad organisatsiooni juhtimisele. Need on: valitsev seisund, enesekindlus, emotsionaalne tasakaal, stressitaluvus, loovus, saavutuste soov, ettevõtlus, vastutus, ülesande täitmise usaldusväärsus, iseseisvus ja ühiskondlikkus. Kõiki neid omadusi ühendavad midagi ühist, nimelt et igauks neist saab välja töötada. (Bundugova, 2012)

Suurt rolli mängivad isiksusetüübid. Igal inimesel ja ka juhil on oma isiksusetüüp, mille kaudu tajuvad elusituatsioone erinevalt. Tänapäeval on päris palju isiksusetüüpe ning selleks, et inimesed saaksid rohkem ennast teada on tehtud palju vastavaid teste, kus määratakse sinu isiklik isiksusetüüp. Tänapäeval, sõltuvalt ühe või teise tunnuse domineerimisest, määratakse 4 põhilist isiksusetüüpi: ekstravert, introvert, emotsionaalselt ebastabiilne ning emotsionaalselt stabiilne inimene. Ekstraverdid vajavad alati mingit ergutust ehk „toitvust“ väliskeskkonnast. Nad on seltskondlikud, innustavad uusi kogemusi, on riskantsed ning armastavad muutusi. Neid iseloomustab pingevaba käitumine, rõõmsameelsus ja kiire ärrituvus. Introvertid on ekstravertide vastand. Nemad elavad peamiselt enda oma sisemaailmas ning on sulgunud ja aeglased inimesed. Nad ei ole üldse seltsivad ning neil on vähe sõpru. Lisaks sellele armastavad nad, kui kõik on korras. Emotsionaalselt ebastabiilseid inimesi iseloomustab pidev emotsionaalne pingeline ning kõrge tundlikkus ebaõnnestumiste ja vigade suhtes. Selle tüübi vastane tüüp on emotsionaalselt stabiilsed inimesed, kellel on sisemuses emotsionaalne tasakaal, nad on harmoonias iseendaga. Samuti ei ole nad suutelised mõista teiste tundeid. (Charles R. Martin, 1997)

Suurt rolli isikuomaduste moodustamisel on temperament ehk käitumise vormi määrava inimese vaimsete omaduste kogumik, mille kohaselt eksisteerib neli fundamentaalset isiksusetüüpi: sangviinik, mille kirjeldamiseks on entusiastlik, aktiivne ja sotsiaalne, koleerik – kergesti ärrituv ja kiire, melanhoolik – analüütiline, tark ja vaikne, flegmaatik – pingevaba ja rahulik.

Temperament mõjutab inimese iseloomu, suhtumist. Juhi juhtimisstiilide valikud sõltuvad temperamendist, kuna see formuleerib osaliselt isiklike omadusi, mis juhendavad juhi teha seda mida ta teeb ning kuidas kuidas ta tegutseb ja reageerib olukordadele, mis asuvad väliskeskkonnas - organisatsiooni ümber. (M. Devereaux, 2009)

1.2.1. Suure Viisiku isiksuseomaduste kirjeldus

Isiksust võib kirjeldada kui süsteemi moodustavate komponentide kogumit. 1930-d aastal on aeg, millal tekkis isiksusjoonte teooria ja alustades sellest ajast psühholoogid olid mures kuidas lahendada isiksuseomaduste klassifitseerimise probleemi. Esimene, kes püüdis koostada laiaulatuslikku isiksusjoonte taksonoomiat, oli R. Cattell 1943-datel, kes alustas semantilise ja empiirilise klassifikatsiooni protseduuridele stabiilse isiksuse tunnuste tähistamise sõnastikku. Seega vähendas sõnavara nimekirja 4500-st 35-le iseloomustamisele. Selle nimekirja alusel sai ta 12-tegurilise mudelit, mis hiljem moodustas 1949. aastal avaldatud kuulsa 16-tegurilise küsimustiku aluse. Tuleb märkida, et teadlased seadsid kahtluse alla R. Cattelli poolt teiste meetodite abil saadud tegurite reprodutseeritavuse ning teiste autorite katsed teiste autorite poolt saadud korrelatsioonimaatriksite analüüsimiseks viisid teistesse mudelitesse, mis võimaldas mõnedel autoritel rääkida Cattelli vigadest, seotud metoodika ebatäiuslikkusega. (John & Srivastava, 1998)

Esimest viisiku tegurite mudelit sai D. Fiske, kes töötas Cattelli nimekirjaga 22 isikliku iseloomuga ja näitas, et nende isiklike omaduste hinnangud on võetud kolmest allikast (enesehindamine, sõprade ja professionaalsete psühholoogide hinnang), mis on faktorite struktuuriga sarnane. Hiljem analüüsisid Tupes ja Chrystal 8 erineva uuringu korrelatsioonimaatriksit, mis sisaldasid nii enesehindamise kui ka isiksuseomaduste eksperthinnangu andmeid, ning jõudsid järeldusele, et on olemas viis võimas ja järjekindlalt reprodutseeritavat tegurit. (Ernest C. Tupes & Raymond E. Christal, 1992)

1960-1970. aastatel neid tulemusi kontrolliti mitmete teadlastega, kes töötasid 35 Cattelli iseloomustamisega. Veidi hiljem suure viisiku reprodutseeris L. Goldberg, kasutades 1710 omadussõna inglise keele tesaurust, mis tähistasid iseseisvaid kui ka teiste inimeste hinnanguid. See võimaldas kaaluda viie teguri mudelit nn "Big Five" kui uut universaalset isiksuse mudelit. (Digman, 1990)

Kõige tavalisemas versioonis on Costa & McCrae viie teguriga mudel, mis kirjeldab inimese iseloomu viie erineva dimensiooni või faktori abil: avatus kogemusele, meelegiindlus, ekstravertsus, koostöövalmidus ja neurootilisus. Metoodika raamides, mis on ettevõtluskeskkonnas praktiliseks kasutamiseks mõeldud, tegurite nimed kõigepealt muutuda, eesmärgiga saavutada mitte spetsialistide parem kättesaadavus tulemuste olemuse mõistmiseks. (Digman, 1990)

Iga Suure viisiku tunnusjoon koosneb erinevatest erilistest iseloomujoontest. Näiteks ekstravertsus e. tendents positiivsele suhtumisele elule, koosneb sellistest spetsiifilistest tunnustest nagu positiivne emotsionaalne meeleolu, seltskondlikkus ja hingelikus. Allpool esitatud hierarhias paiknevate "Big Five" ja spetsiifiliste tunnuste tunnused on universaalsed. Neid saab kasutada isiku isiksuse kirjeldamiseks olenemata nende vanusest, soost, rassist, etnilisest kuuluvusest, usutunnistusest, sotsiaalmajanduslikust tasemest või elukohariigist. Et paremini mõista, mida Big Five mudel tähendab, kirjeldab autor iga isiksuse tunnus joonele omaseid äärmusi. Ekstraversioon või positiivne emotsionaalne suhtumine on iseloomujoon, mis teeb inimesele positiivseid emotsioone, tunneb ühiskonnas head ja mõtleb teistest positiivses valguses. Ekstraverdid - inimesed, kellel on kõrge ekstraversiooniga, tavaliselt nad on seltskondlikud, õrnad ja sõbralikud. Introvertid- madala ekstraversioonimääraga inimesed, on vähem positiivsed, emotsioonid ja suhtlevad vähem teiste inimestega. Töö käigus kogevad, ekstraverdid sagedamini kui introvertid, positiivseid emotsioone, tunnevad rahulolu oma tööst ja üldiselt võib nende arvamust organisatsiooni ja nende ümber asuvate inimeste kohta pidada positiivseks. Ekstraverdid lähevad töökaaslastega kiiremini kokku. Nad võivad töötada hästi seal, kus sageli vajatakse inimestega ühendust, näiteks müügi või klienditeeninduse valdkonnas. (Laak, Brugman, 2003)

Erinevalt ekstravertsuses, neurootilisus või negatiivne emotsionaalne seisund, ütleb sellest, et inimene on kalduvus negatiivsetele emotsioonidele, depressioonile ja üldiselt tajuma ennast ja neid ümbritsevaid inimesi negatiivselt. Negatiivse emotsionaalse suhtumisega inimesed tunnevad ärevust ja üldjuhul suhtuvad negatiivselt endasse ja teistesse, kogevad stressi sagedamini ja üldiselt on nad negatiivselt seotud nende organisatsiooni olukorraga. See on iseloomu tunnus, mis on omane ühele või teisele normaalsetele ja vaimselt tervetele inimestele. Inimesed, kellel on kõrge neurootilisus, on sageli kriitilisemad enda ja oma töö suhtes kui madalama määraga töötajad. Kuis see omadus võimaldab inimestele paremini töötada kui teised ja seetõttu suudavad nad end tõestada kvaliteedikontrolli valdkondades, kus on vaja kriitilist mõtlemist ja kriitilise hinnangu

andmise võimet. Koostöövalmidus on omadus, mis seab inimese nende vahel, kes hästi teiste inimestega ja nendega toime tulevad, kes inimestega hästi hakkavad. Suure sallivusega inimestele on iseloomulik meeldiv suhtlus tervikuna ja võime mõelda teistele. Inimesed, kellel on madal seltsivus, on keerulised, ebakindlad, sageli ebaviisakad, nad ei tea, kuidas tunnustada ja ei taha olla meeskonnas. Kuid inimesed suure seltsivusega on lihtsam leida ühist keelt, nad on „meeskonna mängijad”. Seltsivus võib olla väärtuslik kvaliteet valdkondades, kus on vaja luua häid suhteid inimestega. (Laak, Brugman, 2003)

Meelekindlus — on kuivõrd hoolikas ja püsiv on inimene. Inimesed kõrge meelekindlusega on organiseeritud ja väga distsiplineeritud. Inimestel, kellel on väike meelekindlus, ei pruugi olla otstarbekust ja enesedistsipliini. Meelekindlus on paljudes tegevusvaldkondades oluline ja seda peetakse paljudes tegevusvaldkondades kvaliteetse töö hea ennustajaks. Roger Salquist on ettevõtja ja eduka Calgene Incorporated'i juht, on tuntud oma meelekindluse poolest. Näiteks, üritades saada USA Toidu- ja Raviameti nõusolekut oma geneetiliselt muundatud tomatite jaoks, tegi Sulquist rohkem kui kaksikümme viis reisi Washingtoni DC-sse, andes juhtkonnale ja teistele asutustele väsimatult kõikvõimalikke teaduslikke materjale, mida ta sai, et toetada nende tomatite ohutust. Salquisti meelekindlus maksis täies mahus, kuna juhtkond oli kindlaks teinud, et selliste geneetiliselt muundatud toodete puhul ei olnud vaja erimärgiseid ega testkatseid. Viimane isiksuse tunnusjoon on avatus kogemusele, mis näitab, kuivõrd on inimene avatud igasugustele stiimulitele, kui suur on tema huvide ulatus ja kuidas on ta valmis riskima. Kogemustele avatud inimesed võivad saada eelise piirkondades, kus on kiiresti muutunud keskkond, kus on vaja uuendusi või on vaja võtta olulisi riske. Uuringud näitavad, et Suure viisiku isiksuseomadused on olulised töösuhete ja käitumise määratlemiseks ning seega organisatsiooni käitumise üldiseks mõistmiseks. Teadlased on avastanud, et tugeva negatiivse emotsionaalse suhtumisega inimesed kogevad töökeskkonnas suuremat tõenäosust. Uuringud on näidanud ka seda, et positiivse emotsionaalse suhtumisega inimesed tunnevad end hästi tööl, tunnevad end rahulikult ja töötavad sageli edukalt seal, kus vajatakse suhtlemist teiste inimestega, näiteks juhtimises ja müügis. (Ibid.)

1.2.2. Adizes'e PAEI mudel

Adizese on organisatsiooni elutsükli teooria ja juhtide tüpoloogiate lähenemise autor. Adizese arvates, hästi juhitud organisatsiooniks võib nimetada organisatsiooni, mis toob tõhususe ja tulemuslikkuse nii lühi- kui ka pikemas perspektiivis. Organisatsiooni edu sõltub juhtide isiklike omadustest ja nende omaduste juhtimise täieslikkusest. Kahjuks ei võeta juhtimise kujundamisel neid omadusi tihti arvesse. See tekitab riske ja viib tihti ebaõnnestumiseni. Käesolevas osas käsitletakse Adize'i juhtide tüpoloogiat ja nende tüüpide vastavust Scrumi erinevatele rollidele.

Adize'i mudeli ehk PAEI mudeli põhiolemus on see, et organisatsiooni konkurentsivõime tagatakse nelja rolli õige ja õigeaegse täitmisega: (Adizes 2004)

- Producing results (P) — tulemuste esitamine, tegelikult organisatsiooni huvides (lühiajaline perspektiiv);
- Administering (A) — tõhususe tagamiseks vajalik haldus (lühiajaline perspektiiv);
- Entrepreneurship (E) — ettevõtte, mis on määratletud muutuste juhtimisele (pikaajaline perspektiiv);
- Integrating (I) — integratsioon, mis on vajalik organisatsiooni elujõulisuse tagamiseks pikas perspektiivis, selle elementide ühendamise abil (pikaajaline perspektiiv).

Eksperdi arvates, juhil, kellel oleks kõik need funktsioonid (PAEI) üheaegselt ja kõrgelt arenenud pole, olemas. Tavaliselt, edukatel juhtidel osa funktsioonid on arenenud hästi ja teised suurepäraselt (PaEi, Paei, paEi jne). Samas on organisatsiooni eduka eksisteerimise jaoks vajalik, et juhtimises esitataks kõik need funktsioonid suurepärasel tasemel. Lisaks sellele on vajalik, et iga juhi omadused vastaksid tema tegevusele. Seega peab tootmisosakonna juhataja olema vähemalt Paei ning HR vastutaks ettevõtte kultuuri ja atmosfääri eest ehk paeI. Juhtub ka see, et juhil puuduvad 3 (P---, -A--, --E-, ---I) või isegi kõik 4 (----) funktsiooni. Adizes'i arvates see on väga ohtlik organisatsiooni jaoks. Juhtimisstiilid, mida Adizes nimetab on järgmised: üksik hunt, bürookraat, süütaja ja super järgija. (Adizes 2004, 87-88)

P--- ehk üksik hunt on lojaalne ja pühendunud, saavutaja ja tegija, kes saab üksi tööülesannetega suurepäraselt hakkama. Vaatamata sellele, ei usu, etteantud tööülesandeid, meeskonna liikmetele. Isikul puudub juhendamise-, organiseerimise-, koordineerimise-, ja delegeerimisoskus. Puudub loovus

ning ei tule uute ideede peale. Eelistab vältida riske ning tal puuduvad oskused ühtse tiimi loomiseks. (Adizes 2004, 88-94)

-A--- on bürokratuur. Bürokratuurid on liiga tugevalt reeglites kinni. Bürokratuurile ei meeldi võtta riske, kuna vältib piinlikku tundeid vale otsuse tegemisel. Tal on ükskõik mida teha, kuid tähtis on see kuidas ta seda teeb. Ta pöörab maksimaalset tähelepanu aruannete koostamisele ja ei võta arvesse ettevõtte üldist olukorda. Bürokratuur ei soovi otsuses muudatusi teha, ei mõtle globaalselt, samuti püüab vältida riski. Ta kardab teadmatus ja ebakindlust. Isik on perfektsionist, kes venib usaldusväärset, järjestust ja enesekindlust. (Adizes 2004, 95-101)

--E- ehk õhutamaja või süütaja. Isik on loominguiline, aktiivne ja väljendusrikas. Temaga on huvitav suhelda. Isik on karismaatiline, avatud ja võluv. Samal ajal võib see põhjustada teistes vaenulikkust. Ta on rõõmus, et ta lõi pälvit tähelepanu. Aga kui ta millegiga masendatud, siis hakkab ta liiga tegema. Ta lõpetab oma emotsioonide kontrolli: ta väljendab ennast teravalt, ebaõiglaselt solvab, ebaviisakas ja isegi alandlik või solvav. Täiuslikkuse huvides unustab ta täielikult kuludest. Ta kulutab palju aega ja ressursse, unustades, et ülemäärane aeglus on reeglina väga kallis. Ta ei saavuta tulemusi, ei tea, kuidas korraldada tööprotsessi, ei delegeeri, ei tee inimestega koostööd, ei moodusta meeskonda - ta on oma ideedega liiga hõivatud. Isik loob ammendamatu arvu uuenduslikke ideid ja võib neid vaevast rakendada. Otsustamisprotsess võtab teda kinni, kuid selle rakendamisel puudub tal kannatlikkust ja vastupidavust, et viia see lõpuni. Samal ajal on ta võimeline kuulama kellegi teise arvamust ja oskama neid üksikasju tähele panna. (Adizes 2004, 101-108)

---I ehk super järgija. Ta ei täida juhi funktsioone kuna pigem eelistab küsida teiste käest, millised on eesmärgid ning seejärel aitab neid eesmärke täita. Ta ise ei juhi, vaid valib alati plaani, millega nõustub enamik kaastöötajaid. Tema valikud sõltuvad teistest. Super järgija väldib otsuste langetamist nii kaua, kuni see vähegi võimalik on. Ta ei ütle kunagi välja seda, mida ta tegelikult arvab, vaid küsib esmalt teiste arvamust ning kohaldab oma mõtteid vastavalt nendele on tundlikud inimesed. Nad on empaatilised ja omavad deduktiivset mõtlemist. Teisisõnu, nad mõistavad hästi, milline on erinevus selle vahel, mida inimene ütles ja tahtis öelda. Kuid kõige olulisem erinevus on see, et nad mäletavad mitte ainult oma huve vaid ka alati võimelised end teise jalatsite juurde panema. Sel põhjusel see tüüpi saab headeks juhtideks. (Adizes 2004, 108-112)

Adizes arvates, et organisatsiooni juhtimine peab olema tulemustele orienteeritud, hästi kohanev, paindlik ning uuendustele avatud, kuid samas ka läbimõeldud kuna peamine juhtimise eesmärk on kõikide ülesannete täitmine ning juhtimisstiile saab määrata ainult isiku oskuste ja tema ülesannete täitmiseks omadusi. Vaatamata sellele, et ideaalne juhtimisstiil on määratletud, on mudeli autor on kindlal seisukohal, et ideaalset juhti ei ole. Suurt mõju mängib Adizes`i arvamusel pidevalt muutuv keskkond meie ümber ja fakt, et tulevikus ei ole võimalik ette valmistada. Uusi olukordi tekib pidevalt ning alles tagantjärele on võimalik hinnata tehtud valikute ja töö edu. (Adizes 2004).

1.3. Juhhi isiksuse omaduste ja juhtimisstiilide seosed

Juhtimisstiil on viis, kuidas juht juhhib talle alluvaid töötajaid, samuti juhi käitumise valim, mis ei sõltu juhtimise konkreetsest olukorrast. Väljakujunenud juhtimisstiiliga on võimalik saavutada tööga rahulolu ja julgustada töötajate tootlikkust. (Türk, Siimon 2004)

Juhtimisstiil eristatakse individuaalset ja üldist juhtimisstiili. Stiili kontseptsiooni rakendatakse juhi isiksusele ja individuaalne stiil on eriline vorm, mis ühendab juhi tootmisfunktsiooni tema funktsiooniga reguleerida isiklike suhteid allutatud meeskonna liikmete vahel. (Türk, Siimon 2004)

Igal organisatsiooni juhil on oma esimese kolme aasta jooksul välja töötatud juhtimisstiil. Stiil võib moodustuda spontaanselt, eriteadmiste ja oskusteta aga faktoriteks, mis mõjutavad juhi stiili tekkimist: isiklikud omadused, hariduse ja hariduse üldine tase, teise liidri näide, isiklikud omaduste tunnused.

Juhtimisprotsessi juhid täidavad oma ülesandeid just neile omase stiili järgi. Juhtimisstiil väljendub selles, kuidas juht innustab meeskonda initsiatiivi võtma ja loovat lähenemist oma kohustuste täitmisele, kuidas ta kontrollib tegevuste tulemusi. Vastuvõetud juhtimisstiil võib olla juhi tegevuse kvaliteedi tunnusjoonteks, tema suutlikkus pakkuda efektiivseid juhtimistegevusi ning luua meeskonnas erilise atmosfääri, mis soodustab soodsate suhete ja käitumise arengut. Tase, mil määral haldaja delegeerib oma volitusi, tema kasutatavad võimud ja tema mure, ennekõike inimeste suhted või eelkõige ülesanne - kõik peegeldavad selle liidri juhtimisstiili. (Ogarkov, 2006)

Juhtimisstiili moodustumine on keeruline protsess, mis sõltub nii juhi isiksusest kui ka paljudest teguritest, mida nimetatakse subjektiivseteks teguriteks: (Ogarkov, 2006)

1. Põhimõtted ja hoiakud, mis määravad oskus kasutada võimu;
2. Juhi vaimne eripära (temperament, iseloom);
3. Iga konkreetse olukorra, alluvate suhtes, mõju vormide ja -meetodite valik. Stereotüüpsete, rutiinsete, korduvate ülesannete puhul on autoritaarsed juhtimisvormid lubatud, kuid tingimusel, et nõutakse ainult juhi ja tema alluvate vahelist pealiskaudset suhtlemist;
4. Ainulaadsed isikuomadused;
5. Juhi sotsiaalsete rollide individuaalsed tunnused;
6. Ametialaste teadmiste, intellekti ja kultuuri tase, mis määrab käitumise olemust.

On ka objektiivseid tegureid, mis moodustuvad keskkonna mõjul. Juhi objektiivset stiili määrab juhi teadlik eesmärk, mis seaduses määrab tema tegevuse meetodi ja olemuse ning millega peab allutada teisi oma tahtele. (Ogarkov, 2006)

1939. aastal tegi Kurt Lewini esimene juhtiv stiilialane uurimus, kes juhtis teadlaste gruppi erinevate juhtimisstiilide väljaselgitamiseks (Lewin, Lippit, White, 1939). See varajane uuring on jäänud suhteliselt mõjukaks, kuna see tõi välja kolm peamist juhtimisstiili: autokraarne, demokraatlik (kollegiaalne), mittesekkuva/kõikelubava (lubav, neutraalne, paindlik). (Miner, 2005)

Autoritaarse juhtimisstiili iseloomustab ühe liidri võimude tsentraliseerimine ja koondamine. Ainult üksi lahendab kõik küsimused, määrab alluvate tegevuse, mitte andes neile võimaluse algatamiseks. Psühholoogilisest vaatenurgast on autoritaarne juhtimisstiil ebasoodne. Autokraarse juht ei ole huvitatud töötajana kui üksikisikust. Töötajad on oma algatuste ja loominguliste avaldumiste allasurumise tõttu passiivsed. Ja see on ka psüühilise stressi suurenemise põhjus, mis kahjustab inimeste vaimset ja füüsilist tervist. (Türk, Siimon 2004)

Demokraatliku juhtimisstiili iseloomustab võimu detsentraliseerimine. Psühholoogilisest seisukohast on kõige soodsam demokraatlik juhtimisstiil. Demokraadi liider on huvitatud ja töötajatele heas usus, võtab arvesse nende huve, vajadusi ja tunnuseid. See avaldab positiivset mõju töö tulemustele, algatusel, töötajate aktiivsusele, rahulolule nende töö ja positsiooniga meeskonnas. (Miner, 2005)

Mittesekkuva või kõikelubava juhtimisstiili iseloomustab liidri minimaalne sekkumine grupi tegevuses. Kõikelubav liider ei osale aktiivselt allüksuste tootmistegevuses. Ta määrab neile ülesanded, määratleb peamised töövaldkonnad, annab vajalikud vahendid ja annab töötajatele sõltumatuse lõplike tulemuste saavutamisel. Psühholoogilisest vaatenurgast annab kõikelubav juhtimisstiil positiivseid tulemusi, kui meeskond koosneb kõrgelt kvalifitseeritud spetsialist, kellel on suurepärased loominguilised iseseisvad oskused, distsiplineeritud ja vastutustundlik. Seda saab rakendada ka kui individuaalset lähenemist töötaja jaoks. Kuid selline juhtimisstiil võib tekitada probleeme juhtimises. Mõned töötajad ei pea vajalikuks juhiga tehtud otsuseid täita, kui juhtkonna poolt läbi viidav kontrolli puudumine võimaldab alluvate töös "triivida", vähendades seeläbi töö tulemusi kontrolli puudumise ja selle süstemaatilise hindamise tõttu. (Miner, 2005)

Populaarne ja efektiivne on uuenduslik-analüütiline stiil, mis suudab tagada organisatsiooni püsivuse konkurentsi intensiivse konkurentsi korral. See on omane: suure hulga ideede loomine, võime loogiliselt analüüsida nende ideede realismi ja perspektiivi, energia, tundlikkus uute ideede ja teabe vastu, võime töötada inimestega. (Kisikel, 2002)

Tõhus juhtimisstiil on osaluspõhine juhtimisstiil, mida iseloomustavad juhtide korrapärased kohtumised koos alluvatega, juhatuse ja allüksuste vaheline avatus, organisatsiooniliste allüksuste väljatöötamise ja vastuvõtmise otsuste kaasamine, mitmete volituste ja allüksuste õiguste juhi delegeerimine (ülekanndmine), sõltumatute otsuste tegemise õigusega rühmad (näiteks "kvaliteedikontrolli rühmad"). Arvestades juhtimisstiilide kogumit, võib järeldada, et nad toimivad vastandina: autokraarse - demokraatlik, osalusdemokraatia; innovatiivne ja analüütiline - kõikelubav. Juhtimisstiilide antud omadus ei välju kõiki liidri juhtimise erinevaid vorme. Lisaks sellele valivad juhid ise juhtimisstiilid, lähtudes oma isiklikest omadustest. Juhtimisstiil sõltub loominguilisusest, haridusest, oskusest kuulata inimesi, hinnata töötajate tööd, liidri enesekindlust ennast ja tema tegevustes, eesmärgipärasust ning paljusid muid võimalikke inimlikke omadustest. (Ibid.)

Stiili valiku edu määrab see, mil määral juhataja arvestab alluvate võimet ja tahet oma otsuseid täita, meeskonna traditsioone ja hinnata ka nende võimeid, nagu haridus, töökogemus, psühholoogilised omadused. Kuid stiili valik suuresti sõltub ka alluvate koolitamisest ja käitumisest.

Juht, kes soovib töötada, peaks õppima, kuidas kasutada kõiki konkreetse olukorra jaoks kõige sobivamaid stiile, meetodeid ja liike, mitte kasutada, oma karjääri jooksul, ainult üht juhtimisstiili.

1.4. Juhi isiksuste omaduste mõju juhtimisele

Juhid on organisatsiooni selgroog, kuna nendest sõltub allüksuste vaheline suhtumine ja töö. Nende juhtimisvõimet mõjutavad mitmed tegurid, nii välis- kui ka sisemised- isiksus ja selle omadused. Juhtkonna erinevate isiklike tunnuste kohta on olemas üsna ulatuslik nimekiri, mis aitab kaasa nende töö efektiivsusele. 1.2. juhi isiksuse omadused, esimene omadus oli domineerimise tunne. See on isiksuse tunnus, mis koosneb võimest ja vajadusest mõjutada teisi inimesi ja allutada neid oma tahtmisele. On raske ette kujutada, kuidas inimesi saab tõhusalt juhtida, ilma nende mõjutamist.

Juhi oluline isiklik omadus on usaldustunne. See vara avaldab positiivset mõju organisatsiooni juhtimisele kahes põhivaldkonnas. Esiteks see on isiklike jõupingutuste stabilisaator - juhataja iseseisev tegevus, mis annab talle mingi tuuma ja takistab välist häirivat mõju. Siiski tuleb märkida, et on olemas erinevus enesekindluse nagu iseenesest, oma tegevustest ja enesekindluse vahel. See eristamine on kergesti tundlik, kuid raske ületada. Enesekindel juhataja lähtub realistlikest ideedest, tema võimetele, tugevate ja nõrkade külgedele. See tähendab, et tal on tõeline, mitte kujutletav, usalduse alus. (Drucker, 2002)

Teiseks, allüksuste töötajad tunnevad liidri seisundit väga hästi ja juhi usaldusväarsuse korral tunnevad nad rahu, toetust, kaitset, usaldusväarsust ja usku tulevikku. A. Maslowi vajaduste püramiidil on üks julgeoleku vajadus üks põhivajadusi. Tema pidev äravõtmine põhjustab ärevuse tundmist, ebakindlust tuleviku suhtes, vähendab üldist moraalsel seisundit ja selle tulemusel langetab tulemusi. Enesekindlus aitab kindlatele läbirääkimistele teiste juhtidega, samuti võrgustike loomisega. Kõhklev ja enesekindel juht ei suuda usaldust omalt poolt inspireerida. (Ibid.)

Juhi emotsionaalne tasakaal peaks avalduma emotsionaalses ilmingutele käitumises. Juhtkonna ja alluvate vaheline suhe peab olema sujuv, ettevõtlik ja mitte sõltuma isiklikust sümpaatiast ja isiklikust meeleolust. Emotsionaalne tasakaal mõjutab alluvate perekonnaliikmete emotsionaalsel

seisundit. Juhtkonna negatiivne emotsioonide vallandamine võib vähendada organisatsiooni alluvate usaldusväarsust, mille tulemuseks on nende äritegevuse vähenemine. Töötajad on sunnitud tegelema oma tundega, mitte tööga seotud probleemidega. Emotsionaalne tasakaalutus võib kahjustada juhtkonna mainet äripartnerite silmis. Kuid negatiivsete emotsionaalsete reaktsioonide pidev supresseerimine, mis neid piirab, võib inimestele olla ebameeldivate tagajärgedega. Seetõttu peaks juht pöörama erilist tähelepanu emotsionaalsele täitmisele. (David 1994)

Järgmine omadus on eriti oluline juhi enda jaoks. Antistressi võimekus on omadus mis nähtub harva. Stress on pinge (füüsiline, füsioloogiline ja emotsionaalne-psühholoogiline), mis aktiveerib inimese jõupingutusi eesmärkide saavutamiseks. Distress- see on stressi ületootmine, mis vähendab elutähtsat aktiivsust, häirib inimest. Stress on vajalik, see on "seotud mis tahes tegevusega, vältida seda võivad ainult need, kes midagi ei tee" (G. Sel'e). Mis puudutab stressi, siis selle oluline põhjus on kutsealane tegevus. Ähvardavate juhtide põhjused on järgmised: hirm tööga mitte toimetulekuks, vea tegemise hirm, hirm, et teised võtavad üle, hirm töökoha kaotamise vastu, hirm enda enda kaotamise pärast. (David 1994)

Loovust saab määratleda kui oskust probleeme loovalt lahendada, see on juhi jaoks väga oluline tunnusjoon ning see on innovatsioonile eriti oluline. Juht tihti satub olukordadesse, kus on vaja muuta harjumuspärase käitumismustri ebatavaliseks ehk olukorra lahendamiseks juht peab näitama oma originaalsust ja mittestandardset mõtlemist. Loovus võimaldab otsida ja leida originaalseid lahendusi, kus esmapilgul oleks vaja pikaajalist tööd. Mis puudutab juhimist, siis loovust võib vaadelda ka juhtkonna suutlikkuse järgi näha uudsuse elemente, loovust alluvate tegevuses ja neid toetada. (Ibid.)

Tegevuste saavutamine ja ettevõtmine on omavahel tihedalt seotud ja on põhjusliku tagajärje seos. Ilma nendeta on võimatu ette kujutada edukat juhti. Inimese saavutuste poole püüdlisel peegeldab see eneseteostuse vajadust. Esiteks eelistavad nad olukordi, kus võite probleemi lahendada. Teiseks ei soovi nad end liigselt riskida ja seada mõõdukaid eesmärke, püüdes tagada, et risk on ennustatav ja arvatud. Kolmandaks, inimesed, kes püüavad saavutada saavutusi, on alati huvitatud tagasiside andmisest - teave selle kohta, kui edukalt nende töö on täidetud. Selle omadusega juht ei peatu poole võrra, on ta võimeline võtma riske ja arvutama oma riski. Selline juht tegeleb juhtimisega mitte ainult raha teenimiseks (see on tema jaoks edu näitaja, mitte

rikastamise viis), vaid pigem pideva vajaduse tõttu koondada kõik vaimsed võimed lahendada lõpmatu hulga erinevaid probleeme. (David 2004)

Sellised omadused nagu vastutus ja usaldusväärus ülesannete täitmisel mõjutavad oluliselt töö juhtimist. Usaldusväärus on suuresti identne võimega "hoida sõna", saavutada sellised tegevuse tulemused ja ehitada see, et tagada võetud kohustuste täitmine. Ilma selleta on muidugi juhtimisalane tegevus võimatu. Tänapäevases juhtimises on need isiksuseomadused nii ettevõttele kui ka juhile olulised. Organisatsioonil on oluline, et kohustused täidetakse, isegi kui see toob ettevõttele kahjumit. Praegu on sellised omadused nagu vastutus ja usaldusväärus suur puudujääk. (L.Hjelle, D.Ziegler, 1992)

Oluline isiksuse omadus on iseseisvus. See omadus tagab tegevuse juhtimise edukuse erinevates organisatsiooni valdkondades. Otsuse haldamise protsessis peab juht ise tegema. Kuid samuti ei tohiks unustada, et mida sõltumatum juht on, seda, seda väärtuslikum ja kasulikum on see, kui ta kuulab töötajate arvamust. Kõigi varem loetletud juhi omadused võib arendada, kuid ühiskondlikkuse ja suhtlemise oskused sõltuvad juhi isikust. Seltsivus on võime ehitada inimestevahelised suhted, samuti vajadust luua lai sotsiaalsed kontaktid. Ilma seltsivuseta, juht ei saa ehitada suhteid inimestega. Seetõttu juhil suhtlusoskused peavad olema piisavalt kõrgel tasemel. (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004)

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Arvato Services OÜ lühituvustus

Arvato on rahvusvaheline teenindusettevõte, kus on umbes 70 000 töötajat rohkem kui 40 riigis. Arvato kavandab ja rakendab uuenduslikke lahendusi klientidele üle kogu maailma. Nende hulka kuuluvad näiteks professionaalsed klienditeeninduse pakkumised CRM-sektori kõigi kontakti e-kanalite kaudu, lõpptarbijale suunatud e-kaubanduse teenused jaemüüjate ja kaubamärkide valdkonnas, pettuste ennetamise ja makseteenused finantsteenuste sektoris ja IT teenused valdkonnas. Firma uuenduslike lahenduste väljatöötamisel keskendub automatiseerimisele ja andmetele / analüüsile. Eesti piirkonnal on asutatud 2006 aastal ja tegutseb juba 13 aastat ning töötajate arv varieerub 251 - 500 vahel. Rohkem kui 40 riigis ja igal kontinendil: Euroopas, Aasias, Aafrikas, Austraalias, Põhja- ja Lõuna-Ameerikas pakuvad optimeeritud protsesse, toetab lõpptarbijaid ja pakub uuenduslikke lahendusi. Ettevõtte erinevate kohtade teenindajad saavad kasu Arvato kogemustest rahvusvahelistel turgudel. Ja omakorda integreerivad oma kohalikud teadmised ettevõtte globaalsesse tegevusse. Arvato loosung on „ mõtlema globaalselt ja tegutsedes lokaalselt”. (Arvato Service OÜ koduleht)

Paljude tööstusharude kliendid tuginevad Arvato lahenduste portfelliga, telekommunikatsiooniteenuste pakkujatele ja kommunikatsiooniettevõtetele pankade ja kindlustusseltside kaudu e-kaubanduse, infotehnoloogia ja Interneti-pakkujate jaoks. Samas, ettevõtte on pühendunud keskkonna ja ressursside kaitsmisele. Keskkonnakaitse ja energia säästev kasutamine mängivad ettevõttes võtmerolli. Kõigis äriüksustes püüab oma ressursse hoolikalt käsitleda ja energiat tõhusalt kasutada. Samuti peab oluliseks edendada organisatsiooni töötajate teadlikkust keskkonna ja ressursside säilitamise tähtsusest, pakkudes neile asjakohast koolitust selles valdkonnas.

Arvato Services OÜ tippjuhtkond vastutab ligi 30 000 töötaja eest peaaegu 30 riigis üle maailma. See määratleb antud ettevõtte pikaajalise strateegia. Selleks, et pakkuda ülemaailmsetele klientidele uuenduslikke lahendusi kiiresti ja paindlikult, ettevõtte on korraldanud Arvato neljaks äriüksuseks: Arvato SCM Solutions, Arvato Financial Solutions ja Arvato Systems.

Arvato ajalugu algas üle 175 aasta tagasi, mil Carl Bertelsmann avas Ithäästu-Fääri linnas Güterslohis litograafilise trükipanga. See oli esimene samm ettevõtte jagunemise arendamisel, mis täna moodustab Bertelsmanni töötajaid rohkem kui ükski teine. Äri alustati Bertelsmanni kirjastamisettevõtete trükkimise ja saatmise raamatute ja muude trükistega ning seejärel laiendati teenuste pakkumist välisklientidele. See tähistas Arvato sündi, mis hiljem suurenes, sai uuteks tööstusharudeks, arendas uuenduslikke tooteid ja laienes teistesse riikidesse ja kontinentidele - seni, kuni see sai tänapäevani: ainulaadne rahvusvaheline ühine teenusepakkuja, kes on paljudes juhtivates kohtades turusegmentides ja töötab üle 66 400 inimese kogu maailmas. (Arvato Service OÜ koduleht)

2.2. Uuringu eesmärk, valimi kirjeldus

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada juhi isiksuseomaduste mõju organisatsiooni juhtimisele Arvato Services Estonia OÜ juhtide seas. Selleks töö autor viis uuringut läbi neljas etapis: tausta uuring; intervjuu küsimuste ettevalmistamine; intervjuueerimine ja andmete analüüs.

Uuringu läbiviimiseks valis töö autor kvalitatiivse uurimismeetodi, kasutades poolstruktureeritud intervjuud, mis annab võimaluse saada süvendatud informatsiooni. Kuna bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada juhi isiksuseomaduste mõju organisatsiooni juhtimisele, siis oli tähtis individuaalne lähenemine. Kvalitatiivne meetod annab parema võimaluse saada vastuseid küsimustele “miks?” ja “kuidas?”, millest kujuneb arusaam juhi isiksuseomaduste mõju organisatsiooni juhtimisele.

Töö autor viis intervjuud läbi nelja juhiga 2019.a aprillist ja mais. Arvato Services Estonia OÜ läbi viidud intervjuude transkriptsioonid on toodud lisades 3., 4. 5. ja 6. Vastajate emakeel oli vene keel ja eesti keel, mis tõttu intervjuud olid läbiviidud vene keeles kui ka eesti keeles. Lisas 1 on

toodud intervjuude küsimused eesti keeles, lisas 2 on toodud intervjuude küsimused vene keeles. Kõik intervjuu küsimused on koostatud tuginedes töös kirjeldatud teooriatele ja uuringutele.

Uuringu läbiviimiseks valiti neli meeskonnatöö juhti. Arvato Services Estonia OÜ esimene intervjuueeritav oli 34-aastane naine, kes on töötanud ettevõttes poolteist aastat. Teine intervjuueeritav oli 28-aastane noormees, kes on töötanud umbes kaks aastat, kolmas intervjuueeritav oli 32-aastane mees, kes on töötanud üks aasta ning neljas intervjuueeritav oli 26-aastane noormees, kes on töötanud pool aastat. Kõik intervjuueeritavad õpisid erinevates ülikoolides, mõned ka välismaal, näiteks vastaja 1 õpis Lithuania Business University of Applied Sciences. Kõigil juhtidel on võrdsed tööülesanded, kohustused ja õigused, sest kõik töötavad samal ametikohal.

Nende alluvuses on 25 kuni 30 töötajat. Nemad on organisatsiooni juhtkonna ja töötajate lüli, klientide esindaja ja kliendisoovide täitja. Tegevuse käigus loob ta kontakti kõigi oma alluvate vahel, analüüsib nende isiklike omadusi, tuvastades tugevaid ja nõrku külgi, mis võimaldab parandada töö efektiivsust, sealhulgas ettevõtte teenuste näitajaid. Kohustuste hulka kuuluvad töötajate värbamine ja planeeritavatele eesmärkidele ja projektidele vastavate esinejate rühma moodustamine, ülesannete täitmise süstemaatiline jälgimine, ülesannete kvaliteedi kontrollimine, registreeritud ettevõtte vormide arvestamine ja alluvate konfliktide lahendamine, nende pädevusse kuuluvate küsimuste lahendamine.

Oluliseks teguriks on fakt, et juhide omadused on otseselt seotud juhtimisstiili valikuga ning see omakorda mõjutab alluvate tööd ja rahuolu meeskonnatöös. Meeskonna õige juhtimine on aluseks ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Juhid peavad oluliseks isikuomaduste mõju meeskonna juhtimisel.

2.3. Uurimismeetodid ja uurimisprotsessi kirjeldus

Uuringumeetodiks valis töö autor kvalitatiivse uurimismeetodi, kus viidi läbi neli poolstruktureeritud intervjuud, mis koosnesid 15 põhiküsimusest eesti keeles (vt Lisa 1) ja vene keeles. (vt. Lisa 2). Põhiküsimused olid eelnevalt autori poolt koostatud tuginedes Türk K. ja Siimon A. nimetatud juhtimisstiile teooriad. Küsimused on seotud vastajate isiklike omaduste, tööstiilide valimisega ja kirjeldusega. Intervjuueeriti Arvato Services Estonia OÜ ettevõtte neli

erinevat meeskonna juhti. Intervjueeritavate juhtide valikul lähtus autor sellest, et juhid tegeleks võimalikult sarnaste tegevustega ning omaksid sarnaseid kompetentse, mida juhtide roll nõuab.

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks autor kasutas kvalitatiivset meetodit, kusjuures viis autor Arvato Services Estonia OÜ nelja juhi seas läbi kvalitatiivse uuringu kasutades poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu vastuseid analüüsitakse Cross-case analüüsi abil. Intervjueeriti Arvato Services Estonia OÜ nelja juhti, kellel on sama ametikoht. Sellist valimi põhjustas samataseliste juhide isikuomaduste uurimuses, määratleda juhtide juhtimisstiili nende isiklike omaduste põhjal.

Kolme intervjueeritavatega võeti ühendust Skype'i ja Viberi kaudu ja ühe juhiga toimus intervjuu juhi töökohal. Intervjuude kestvus varieerus 21-40 mituti vahel. Intervjuu viidi läbi osapoolte jaoks sobuval päeval ja ajal.

Esimene intervjuu viidi läbi 29.04.2019 ja kestis 34,11 minutit Skype'i teel.

Teine intervjuu viidi läbi 09.05.2019 ja kestis 28,15 minutit Viberi teel.

Kolmas intervjuu viidi läbi 24.04.2019 ja kestis 40,32 minutit töötaja töökohal.

Neljas intervjuu viidi läbi 13.05.2019 ja kestis 21 minutit Viberi teel.

Kõik intervjuud olid fikseeritud paber kandjal võimalikult põhjalikult, kuna Skype'i ja Viberi kaudu helisalvestus pole võimalik. Kolm intervjuud viidi läbi vene keeles ja üks eesti keeles. Sisuanalüüsi läbiviimiseks autor transkribeeris intervjuu vastuseid käsitsi.

Et võrrelda nelja intervjueeritava juhi vastuseid ning leida võimalikke sarnasusi, kõigipealt autor alustas Cross-Case analüüsiga (vt Lisa 7). Antud meetod aitab intervjueerivate juhtide sarnasusi ja erinevusi põhjalikult uurida ning illustreerida vastuseid tabelis (vt Lisa 7), et otsida juhtumite tulemuste sarnasusi, erinevusi ja seoseid. Seejärel autor moodustab üldisi selgitusi, mida cross-case tabelis esitati. Selleks loodi tabel, kus on kõrvutatud kõik intervjueeritavate vastused küsimuste kaupa, kuid vastused toodi välja vaid olulisimate märksõnadena.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU ANALÜÜS, ARUTELU JA JÄRELDUSED

Esimeses ja teises alapeatükis toob autor välja Arvato Services Estonia OÜ ettevõtte läbiviidud kvalitatiivse uuringu tulemused ning analüüsib neid cross-case jabil. Kolmandas alapeatükis võrdleb autor saadud tulemusi.

3.1. Cross-Case analüüs

Uuritavatega läbiviidud intervjuude põhjal koostati cross-case analüüs, kus peegeldati juhide isiksuseomadused ja kompetentsid, mis mõjutavad organisatsiooni juhtimisel. Analüüsi käigus leiti intervjuueeritavate vastuste vahel nii sarnasusi kui ka erinevusi (vt Lisa 7).

Intervjuueeritavate vastused näitasid, et mõlemal vastajatajal on erinev arusaam millised isiklikud omadused sobivad edukale juhtimisele. Erinevused ilmnisid juhtimisstiilide valikul ning kuidas nad tegelikult, oma omadusi hindavad.

Intervjuueeritavate vastused esimesele küsimusele: "Mis kõige rohkem mõjutab juhtide töökoha valikut?" kinnitavad seda, et igal juhil olid oma põhjused ja vaade. Näiteks kõlas selline vastus: "*Esiteks haridus ja loomulikult korralik palk...*" (Vastaja 1) või „ *Muidugi palk...Ja ka soov saavutada parimat.*" (Vastaja 2). Kui vaadata kolme vastajate vastuseid, siis võib näha, et peamine põhjus oli palk, uued teadmised ja oskused, isiklikud huvid ja meeskonnatöö eelistused mida võib viia nagu areng. Seega võib öelda, et kõik antud juhid alustasid oma teed ühe eesmärgiga ning isikuomadused mängisid töökoha valikul suurt rolli. Ainult üks juhdest vastas, et ei mänginud. Kuid seal, kus küsitatakse isiksuseomadustest, on näha, et juhid on täiesti erinevad ja see oli etteaimatav. Iga juht omab täiesti erinevaid omadused, näiteks ausus, järjekindlus, heatahtlikkus, abivalmidus, positiivsus, organiseeritus. Olid ka sarnasused, kus kõik juhid märkisid, et nende arvates on tähtsamad omadused vastutustundlikkus ja osavõtlikkus. Mis puudutab juhtimisstiili, siis

vastused näitasid, et kõik juhid tegutsevad ja töötavad täiesti erineval viisil. Analüüs näitas, et juht, kes eelistab autoritaarset stiili, mis iseloomustab liidrit nagu korraldajat ja juhiste andjat, ei arvesta oma töötajate arvamust. Ta üksi lahendab kõik küsimused, määrab alluvate tegevuse. Juht pole huvitatud töötajast kui üksikisikust. Kuid samas on ta hea töö tegija. Analüüs näitab, et autoritaarse juhtimisstiiliga juht teab täpselt mida ta soovib ning on suunatud eesmärgi saavutamisele, on kiire otsuse tegija, praktiline, sihiteadlik, vastutustundlik, töö tegija ja korraldaja. Autoritaarse stiiliga juhi arvates isikuomadused, mis sobivad organisatsiooni juhtimisel ning mida juhid peavad arendama on konfliktide ärahoidmise/lahendamise oskused, oskus oma omadusi esitada ehk näidata ennast ning oskus kuulata teisi, mis on vastuolus autoritaarse stiili juhi väärtustega. Juhi arvates, omadus, mida peaks ta endal arendama, on paindlikkus. Võib teha järeldusi, et autoritaarse juhtimisstiiliga juht on produktiivne töös ja eesmärkide saavutamisel, kuid pole võimekas leida ühiskeelt oma alluvatega. Seda näitab ka teoreetilises osas alapeatükis 1.3. esitatud teoreetilised seisundid.

Teine juht eelistab ja tegutseb demokraatliku juhtimisstiiliga. Analüüsi käigus oli kohe näha, et antud juht oli lojaalsem ja paindlikum oma töötajatega. Demokraatliku juhtimisstiiliga juht on huvitatud, võtab arvesse töötajate huve, vajadusi ja tundeid. See avaldab positiivset mõju töö tulemustele, algatustele, töötajate aktiivsusele, rahulolule nende töö ja positsiooniga meeskonnas. Analüüs näitas, et juht on rohkem meeskonnatöö korraldaja ja vastutab töökorralduse eest. Juht teeb tööd ja samas austab oma alluvaid. Juhi arvates, isikuomadused, mis sobivad organisatsiooni juhtimisele ning mida juhid peavad arendama, on vastutuse võtmine oma töötajate aga sammuti töötajate usaldamine. Antud analüüsi tulemus langeb kokku Kurt Lewini teooriaga, mida selgitati alapeatükis 1.3.

Analüüsi tulemusel selgus, juhtimisstiilid võivad olla ka segatud. leiti, et võivad olla ka segatud. Näiteks, üks juhtidest kasutab nii demokraatliku kui ka kõikelubava juhtimisstiili. Seda võib juhtuda, sest juhtimisstiilid sõltuvad isiku omadustest. See tähendab, et juht osaliselt tegutseb demokraatliku ja osaliselt kõikelubava juhtimisstiiliga. Antud juhul, juht kui meeskonnatööjuht on seltsiv, probleemidele ja konfliktidele lahenduste otsija, informatsiooni koguja ja jagaja, täpne.

Puhast mittesekkuva/kõikelubava juhtimisstiili on näha ühe intervjuu käigus, kus juht määras oma stiili kui mittesekkuva stiili. Alapeatükis 1.3. mittesekkuva/kõikelubava juhtimisstiil, on iseloomustatud liidri minimaalset sekkumist grupi tegevuses ehk liider ei osale aktiivselt allüksuste tootmistegevuses. Ta määrab neile ülesanded, määratleb peamised töövaldkonnad,

annab vajalikud vahendid ja annab töötajatele sõltumatusel lõplike tulemuste saavutamisel. Kuid selline juhtimisstiil võib tekitada probleeme juhtimises. Cross-Case analüüs näitab, et juht on osavõtlik, positiivne ja südamlis. Mittesekkuva või kõikelubava juhtimisstiili juhi arvates, isikuomadused, mis sobivad organisatsiooni juhtimisel, ning mida juhid peavad arendama, on oskus ühendada kollektiiv, vajalike teadmiste valdamine ja nende õigesti kasutamine ning oskus arendada kollektiivi oskuseid. Omadusi mida ta sooviks arendada on stressiga toimetuleku oskust, aga samuti empaatiasuurendamis oskust.

3.2. Arutelu ja järeldused

Analüüsides uuringu tulemusi, on leitud vastused uurimisküsimustele: millised omadused on kõige olulisemad juhiks saamisel, millised omadused mõjutavad kõige enam juhtimise tegevust ning milline juhtimisstiil tuleks valida vastavalt juhi omadustele. Uurimisküsimustele vastuste saamiseks oli läbi viidud Arvato Services Estonia OÜ nelja juhi seas kvalitatiivne uuring, kasutades poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu vastuseid analüüsitakse Cross-case analüüsi abil.

Kõik intervjuud juhtidega on andnud intervjuu küsimustele põhjalikud vastused, mille kaudu oli võimalik intervjuueeritavate juhtide sarnasusi ja erinevusi põhjalikult uurida, et otsida juhtumite tulemuste sarnasusi, erinevusi ja seoseid. Arvato Services Estonia OÜ juhid mõistavad oma isikuomaduste mõju organisatsiooni juhtimisel. Intervjuu analüüsi käigus selgus, et isikuomadused mängivad rolli töökoha valikul ning juht peab omama esiteks professionaalsed omadusi nagu haridus, keelte oskused, kompetentsus ning sobivaid ja tööd mõjutavaid omadusi nagu ausus vastutustundlikkus, osavõtlikus, praktilisus, sihiteadlikkus, positiivsus, abivalmidus, osavõtlikus. Meeskonnatöö osalemisel juht peab olema seltsiv, et sekkuda grupi tegevusse ning alluvaid aidata, korraldada ja töötajate eest vastutust võtma. Peab olema täpne ja teadlik. On oluline, et juhi omadused vastaksid tema tegevusele. Tavaliselt, edukatel juhtidel osa funktsioonid on arenenud hästi ja teised suurepäraselt (PaEi, Paei, paEi jne), ehk Adizes'e väidab, et edukad juhid on lojaalsed ja pühendunud, austad, järgivad organisatsiooni reegleid, pööravad maksimaalselt töö ja aruannete koostamisel ning samas alluvate motiveerija, kes on loominguiline, aktiivne ja võluv. Meeskonna töös peab olema töötajate eestvedaja, see, kes valib plaani millega nõustuks enamik kaastöötajaid, küsib ja kuulab teiste arvamusi ning kohaldab oma mõtteid vastavalt nendele. Ka

lisaks “Big Five” teooria väidab, et ekstravertsed isikud suhtuvad positiivselt elule ja on seltskondlikud. Juht seab inimese nende vahel, kes hästi teiste inimestega ja nendega toime tulevad, kes inimestega hästi hakkavad. Suure sallivusega inimestele on iseloomulik meeldiv suhtlus tervikuna ja võime mõelda teistele. Teoorias on näha, et edukateks juhtimisstiilideks peetakse demokraatliku stiil, autoritaarne ja mittesekkuv/kõikelubav. Seda ka näitas analüüs.

Bakalaureusetöö autor järeldab, et isiksuseomadused on otseselt seotud juhtimisstiili valimisega. Seda tõestas cross-case analüüs. Analüüsi alusel võib teha järeldusi, et isiksuseomaduste mõju organisatsiooni juhtimisele Arvato Services Estonia OÜ töötavate juhtide seas on suur ja ettevõtte juhtide juhtimistegevused on võimelised saavutama soovitud eesmäärke. Samas juhid mõistavad, et omadused on kõige olulisemad organisatsiooni juhiks saamisel ja need mõjutavad juhtimise tegevust.

KOKKUVÕTE

Juhid on isikud, kes vastutavad ettevõtte tulemuste ja alluvate eest. Nende ülesanneteks on organisatsiooni eesmärkide saavutamine, ressursside jaotus, ratsionaalne planeerimine ja organisatsiooni tegevuse kontroll. Kaasaegne juht peab omama sügavamat juhtimisest arusaamist ning sobivaid isiksuseomadusi.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada juhi isiksuseomaduste mõju organisatsiooni juhtimisele Arvato Services Estonia OÜ juhtide seas.

Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused: millised omadused on kõige olulisemad organisatsiooni juhiks saamisel, millised omadused mõjutavad kõige enam juhtimise tegevust, milline juhtimisstiil tuleks valida vastavalt juhi omadustele?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viis autor Arvato Services Estonia OÜ nelja juhi seas läbi kvalitatiivse uuringu kasutades poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu vastuseid analüüsiti Cross-case analüüsi abil.

Esimeses peatükis käsitles autor erinevaid teoreetilisi seisukohti juhi omadustest ja nende mõjust organisatsioonile. Bakalaureusetöö teises peatükis andis autor ülevaate ettevõtte Arvato Services Estonia OÜ kohta. Lisaks kirjeldas uuringu metoodikat ja läbiviimise protsessi. Töö kolmandas peatükis analüüsib autor erinevaid seoseid teooria ja läbiviidud nelja intervjuu tulemuste vahel. Peale seda autor tegi järeldusi ning vastas peamisele uuringu küsimusele: millised isiksuseomadused mõjutavad organisatsiooni juhtimist ja kuidas.

Töö tulemuste põhjal saab teha järelduse, et Arvato Services Estonia OÜ juhide juhtimisstiilid, isiksuseomadused ja seosed juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahel sõltuvad valitud töö valdkondkondadest. Juhidel olid enim omased nii demokraatlik kui ka mittesekkuv/kõikelubav

juhtimisstiil, mida näitasid intervjuu tulemused. Kuid oli ka erand, kus juhi isiksuse omadused põhjustasid autoritaarse juhtimisstiili.

Cross-case analüüs aitas teha selgeks, millised omadused on kõige olulisemad organisatsiooni juhiks saamisel, need on ausus, järjekindlus, heatahtlikkus, abivalmis, positiivsus, organiseeritus. Kuid, juhtide arvates olid kõige tähtsamad vastutustundlikkus ja osavõtlikus. Isikuomadused, mis sobivad organisatsiooni juhtimisel, ning mida juhid peavad arendama on algatusvõimelisus, ratsionaalsus, juhtimisoskused, oskus kuulata teisi, konfliktide ärahoiduse/lahendamise oskused ja oskus ühendada kollektiiv.

Läbiviidud uuring andis bakalaureusetöö autorile põhjaliku ülevaate isiksuseomaduste teoreetilistest alustest ning nende mõjust organisatsiooni juhtimisele. Töö edasise arenguna pakub autor välja uurida põhjalikumalt ka teisi ametikohti, kus tööd tegevate inimeste isikuomadused mängivad suurt rolli töötulemuste saavutamisel

SUMMARY

CHARACTERISTICS OF THE MANAGER'S PERSONALITY AND THEIR EFFECT ON ORGANIZATION MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF ARVATO SERVICES ESTONIA OÜ

Kamila Kislatš

Managers are the persons who are responsible for the results and subordinates of the company. Their tasks are to achieve the goals of the organization, the distribution of resources, rational planning and the control of the organization's activities. A modern leader must have a deeper understanding of leadership and appropriate personality traits.

The aim of this Bachelor's thesis was to find out the impact of the manager's personality characteristics on the management of the organization among the managers of Arvato Services Estonia OÜ.

In order to achieve this goal, the author set the following research questions: What are the most important features of becoming an organization leader, which features most influence the management activity, which management style should be chosen according to the characteristics of the driver?

To get answers to research questions, the author conducted semi-structured interviews with four managers of Arvato Services Estonia OÜ using qualitative research. Interview responses were analyzed using Cross-case analysis.

In the first chapter, the author dealt with different theoretical views of the manager's qualities and their impact on the organization. In the second chapter of the bachelor thesis the author gave an overview of Arvato Services Estonia OÜ. In addition, the methodology and the process of conducting the study were described. In the third chapter, the author analyzes different links between theory and the results of the four interviews conducted. After that, the author drew conclusions and answered the main question of the study: what personality traits affect organizational management and how.

Based on the results of the work, it can be concluded that the leadership styles, personality traits and relationships between the management styles and personality characteristics of Arvato Services Estonia OÜ managers depend on the fields of the chosen work. Leaders had the most characteristic democratic and non-interventional / all-round leadership style, as shown by the results of the interview. But there was also an exception where the qualities of the manager's personality led to authoritarian leadership.

Cross-case analysis helped to make clear what are the most important qualities of becoming an organization leader: honesty, consistency, goodwill, helpful, positive, organized. But, managers thought that responsibility was most important and attentive. Personal qualities that are suitable for managing an organization, and what leaders need to develop are initiative, rationality, leadership skills, the ability to listen to others, conflict prevention / resolution skills, and the ability to unite.

The study carried out gave the author of the Bachelor's thesis a thorough overview of the theoretical foundations of personality traits and their impact on organizational management. As a further development of the work, the author also offers a more in-depth study of other occupations where the personal qualities of the people in the work play a major role in achieving results.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adizes, I. K. (2004) *The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about it*. Santa Barbara: Adizes Institute Publishing.
- Armstrong, M. (2012) *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing effective people skills for better leadership and management*. 3rd ed. London: Kogan Page Limited.
- Bundugova, T.V. (2012) Juhi isiksus: Üliõpilaste õppimisjuhend erialal ja suunal "Personalijuhtimine". Kättesaadav: <https://books.google.ee/books?id=A9MvBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> (11.04.2019)
- Brooks, I. (2008) *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. 3. tr. Kättesaadav: https://www.ester.ee/record=b2347158*est (12.03.2019)
- Charles, R. Martin. (1997) *Extraversion or Introversion*. Kättesaadav: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/extraversion-or-introversion.htm> (27.03.2019)
- David, E. (1994) *Human Resource Management and Organizational Psychology*. Kättesaadav: <https://www.kantakji.com/media/165459/file3294.pdf> (11.04.2019)
- Devereaux, M. (2009) *Temperament*. Kättesaadav: <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Temperament> (29.03.2019)
- Drucker, P. (2002) *Effective Manager*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/256033828_Management_Philosophy_of_Peter_F_Drucker_A_Critique (23.04.2019)
- Digman, J.M. (1990) *Personality structure: Emergence of the five-factor model*". *Annual Review of Psychology* 41: 417–440.
- Heather E.P. Cattell and Alan D. Mead. (2008) *The Sixteen Personality Factor Questionnaire 16PF*. Kättesaadav: https://pdfs.semanticscholar.org/3ce1/2d90634b385bb0dfb25bdf0f4d192231e83a.pdf?_ga=2.194537390.244420274.1558286792-1630899753.1558286792 (13.04.2019)

- Hjelle, L., Ziegler, D. (1992) Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed.
- John, O., P., Srivastava, S. (1999) The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. Kättesaadav:
<http://pages.uoregon.edu/sanjay/pubs/bigfive.pdf> (25.04.2019)
- Järnlström, M. (2002) Personality and career orientation of business students. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Kidron, A. (2005) Isiksus: Isiksuse käsitlusi läänes ja idas. Tallinn: Mondo
- Kiškel, E.N. (2002) Upravlencheskaya psihologiya. Kättesaadav:
<http://padaread.com/?book=33337> (15.04.2019)
- Kotter, J. P. (2001) “What leaders really do?”, Harvard Business Review, Vol. 79
- Konjuhov, H. I., Niesov, I.V. (2013) Sovremennye kontsepty psihologicheskyyh podhodov k izutseniju lichnosty menedzera. Kättesaadav:
<https://psycho.ru/library/84> (20.03.2019)
- Kužev, S. N, Lesnjak, A. V. (2007) Rol lichnosty menedzera v effektivnom upravleny. Kättesaadav:
<https://cyberleninka.ru/article/v/rol-lichnosti-menedzhera-v-effektivnom-upravlenii>
 (25.02.2019)
- Laak, J., Bugman, G. (2003) BIG 5. Kak izmenits tselovetseskiju individualnost. Kättesaadav:
<http://psichologia.ru/books/156-laak-ya-brugman-g-big-5-kak-izmerit-chelovecheskuyu-individualnost-ocenki-i-opisaniya.html> (14.03.2019)
- Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology. Kättesaadav:
https://tudresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en
- Miner, J. B. (2005). Organizational Behavior: Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Kättesaadav:

https://www.academia.edu/36099421/Miner_J.B._-_Organizational_Behavior_I_Essential_Theories_Of_Motivation_And_Leadership_2005_M.E._Sharpe_.PDF

Ogarkov, A. A. (2006) Upravlenye organyzatsiey, uchebnyk. Kättesaadav:
<https://studopedia.org/1-44050.html>

Pervin, L. A., John, O. P. (2001) Personality: Theory and research. 8th ed.
New York: Wiley publishers.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. The nature of leadership. Kättesaadav:
https://www.academia.edu/11725934/Zaccaro_et_al_-_2004_Leader_traits_and_attributes (28.04.2019)

Türk, K., Siimon, A. (2004) Juhtimine. 2. tr. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Kättesaadav:
https://www.researchgate.net/profile/Kulno_Tuerk/publication/50380149_Juhtimine_pohimoisted_ja_seosed/links/5844034708a696816ea72/Juhtimine-pohimoisted-ja-seosed.pdf

Tupes, E. C., & Christal, R. C. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. USAF ASD Tech. Rep. No. 61-97, Lackland Airforce Base, TX: U. S. Air Force.)

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused eesti keeles

1. Mis kõige rohkem mõjutas Teie töökoha valikut?
2. Kas Teie enda isikuomadused mängisid rolli Teie töökoha valikul?
3. Proovige ennast iseloomustada.
4. Miks Te arvate, et sobite kõige rohkem olla kollektiivi juhatajaks, millega Te saate hakkama kõige paremini?
5. Palun, rääkige oma meeskonnatöö oskustest?
6. Mis arvate, kuidas töökaaslased hindavad Teid?
7. Millised isiklikud omadused kõige enam mõjutasid Teie saavutusi ja ebaõnnestusi?
8. Millist juhtimisstiili Te eelistate ja miks? Kas see on seotud Teie isiklike omadustega?
9. Kuidas Te arvate, millised isikuomadustega kõige rohkem sobivad organisatsiooni juhtimisel?
10. Kuidas Te arvate millised omadusi juhtimiseks peab arendama?
11. Millised enda omadusi Te arendaks ja milliseid soovite veel arendada?
12. Kui Te saaksite oma töötajatelt teada saada, millised on nende juhtimistiili eelistus, mida Te teeksite?
13. Teie arvates, kuidas algaja spetsialist peaks aru saama, et ta sobib juhi rolliks? Kas isiksus mängib selles suurt rolli ja millist?
14. Karjääri redeli ülesse liikudes, kuidas Te hinnate oma juhte, kogemusi ja saavutusi? Kas nemad olid Teie jaoks õpetajad? Millist kogemuse Te võtsite üle?
15. Kirjeldage milliste omaduste peale Te tähelepanu pöörate, kui valiksite endale järglast? Miks?

Lisa 2. Intervjuu küsimused vene keeles

1. Что повлияло на Ваш выбор работы больше всего?
2. Личные качества сыграли свою роль в выборе?
3. Как Вы можете охарактеризовать себя?
4. Почему Вы подходите быть управляющим коллектива, с чем вы справляетесь лучше всего?
5. Пожалуйста, расскажите о своих навыках командной работы?
6. Как вы думаете, что ваша организация оценит вас, как они вас видят?
7. Какие личные качества больше всего повлияли на ваши достижения и неудачи?
8. Какой стиль управления Вы предпочитают и почему (ссылаясь на личные качества)
9. Как Вы считаете, какие личные качества лучше всего подходят для управления организацией?
10. Какие качества должны быть развиты?
11. Какие из Ваших качеств Вы усилили бы, а какие навыки Вы приобрели бы.
12. Если бы Вы могли узнать предпочтения в руководстве у ваших подчиненных, что бы Вы сделали?
13. Как, по Вашему, начинающий специалист должен осознать, что он подходит на роль руководителя?
14. Продвигаясь по карьерной лестнице как Вы оценивали опыт и достижения ваших руководителей?
15. По каким критериям Вы выбирали бы себе преемника?

Lisa 3. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ 1. juhiga

К: Что повлияло на ваш выбор работы больше всего?

В 1: В первую очередь полученное образование и конечно же достойная зарплата *улыбается*. Но с точки зрения внутренних желаний то... *думает* я всегда стремилась к чему то, что может развить меня как личность *думает* кругозор, получить опыт, новые знания и приносить пользу...А также я очень рада работая с различными людьми, заводите новые знакомства. Наверное поэтому я здесь.

К: Личные качества сыграли свою роль в выборе?

В 1: Да, конечно! Иначе бы я здесь не было.

К: Как вы можете охарактеризовать себя?

В 1: Если брать с точки зрения профессиональных качеств то это, опять же образование, опыт который я ранее получала, компетентность, знания своей и смежных сфер деятельности. Также знания языков. Если брать личные качество то это честность, ответственность..хмм *думает* отзывчивость и благожелательное отношение к окружающим. А ещё моя настойчивость в получении желаемого от человека. Я действительно не отступаю если мне, что- то от кого -то нужно *улыбается*.

К: Почему вы подходите быть управляющим коллектива, с чем вы справляетесь лучше всего?

В 1: Ну, повторюсь, я апеллирую фактами, моя задача как руководителя направить человека на результат, но это не значит, что я должна водить его на поводке. Если они оказались на своей должности, то явно уже имеют сами “ходить”. Поэтому я пытаюсь убрать все лишнее и ложное внутри коллективной работы, другими словами - избавить свою команду от додумывающий и дать им возможность действовать без каких-либо помех.

Lisa 3 järg

К: Пожалуйста, расскажите о своих навыках командной работы?

V 1: Ой, если честно.... скажу прямо я очень общительная и дотошная до результата *улыбается*, я смогла находить тот самый корень проблемы, который мешает команде работать в нужном направлении. И я бы не сказала, что я детектив, нет, я просто пытаюсь собрать максимум информации, и я ненавижу додумывать, наверное допрос с пристрастием мой конек.

К: Как вы думаете, что ваша организация оценит вас, как они вас видят?

V 1: Мое руководство, в свою очередь, видит во мне источник информации, помимо руководства нужно уметь еще много разных вещей, но быть слишком многогранной просто непростительно, поэтому помимо прочего я та самая часть механизма дающая самую трезвую оценку.

К: Какие личные качества больше всего повлияли на ваши достижения и неудачи?

V 1: *Думает* К примеру, моя настырность, но не наглость, она приносила мне как и успех – к примеру моя должность, и в некотором смысле неудачи. Иногда я кажусь даже слишком общительной и многих людей это отталкивает.

К: Какой стиль управления Вы предпочитаете и почему (ссылаясь на личные качества)?

V 1: Я полностью доверяю своим подчинённым. Они имеют свободу принимать собственные решения. Я предоставляю им почти полную свободу в определении своих целей и в контроле за своей работой. Но всё равно я контролирую их действия. Это моя работа. Поэтому, мнекажется это что-то между либеральным и демокративным стилями.

К: Как вы считаете, какие личные качества лучше всего подходят для управления организацией?

У 1: Мне кажется, в первую очередь, это всегда инициативность, поддерживаемая желанием к познанию, затем это рациональность в мышлении и наконец это непосредственно умение управления людьми.

К: Какие качества должны быть развиты?

У 1: В моем случае это общительность и логика. Я никогда не даю указаний в том для чего то конкретно, моя задача получить информацию и принять нужное решение с конкретным человеком или командой в целом. «Как лучше?» и «С чего начать?» сотрудники знают сами.

К: Какие из ваших качеств вы усилили бы, а какие навыки вы приобрели бы.

У 1: Не знаю, я бы хотела стать экстрасенсом и сразу получать из головы человека желаемую информацию о положении дел в команде *улыбается*, остальное не так важно.

К: Если бы вы могли узнать предпочтения в руководстве у ваших подчиненных, что бы вы сделали?

У 1: Я знаю, что команде не нравятся приватные совещания со мной, которые я провожу, немногие из моих коллег так делают. Я всегда пытаюсь копать как можно глубже, а человека, увлеченного одним конкретным процессом сложно вовлечь в размышления о положении дел в целом. Поэтому наверное я бы ничего не изменила, а вот моим подчиненным лучше стать более открытыми.

К: Как, по вашему, начинающий специалист должен осознать, что он подходит на роль руководителя?

У 1: Если такой специалист видит путь по которому пойти может он и провести за собой команду, то он руководитель. Ну а каждый идет к этому по-своему. Я представляю маяком в во тьме, который указывает кораблям направление. И этот пучок света, это именно то важное, стоящее внимание каждого члена команды для выполнения поставленных задач, другими словами, я придаю контрастности. Таков был мой путь становления.

Lisa 3 järg

К: Продвигаясь по карьерной лестнице как вы оценивали опыт и достижения ваших руководителей?

В 1: Я шла по пути оптимизации, мне важно было избавиться себя, как будущего руководителя, от лишних действий. Я видела, как мое тогдашнее управление зачастую делает очень много лишних движений по отношению к своей команде, иногда просто не понимая сути проблемы, и естественно не видя самых оптимальных путей решения. Я видела, как люди ошибаются, не сделав неверный поворот, а изначально управляя неисправным автомобилем, если вы понимаете, о чем я.

К: По каким критериям вы выбирали бы себе приемника?

В 1: Я люблю утверждать, что не задумываюсь об этом, все же настоящие, куда важнее, чем грядущее, а моя задача это управление а не стратегическое планирование, поэтому меня абсолютно не интересует мой приемник.

Lisa 4. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ 2. juhiga

К: Что повлияло на ваш выбор работы больше всего?

В 2: *Думает* Зарплата разумеется. Как и для любого другого человека я думаю. А также стремление к лучшему.

К: Личные качества сыграли свою роль в выборе?

В 2: Несомненно, люди часто оказываются на тех местах, где их быть не должно, умение и способность руководить даны не каждому. Однако занявшись самоанализом это легко определить. Вкратце могу сказать, что если вы, к примеру, целеустремленный человек, то

с точки зрения руководства это ничто, пока вы не научитесь передавать свои стремления подчиненным.

К: Как вы можете охарактеризовать себя?

В 2: Не думаю, что могу назвать себя особенным * улыбается*, никак коллега, сотрудник или даже руководитель. Ответственным должен быть каждый, стрессоустойчивость присуща всем, способность быстро принимать решения – то почему мы здесь. *Думает* Правда если вам интересно, чем таким особенным может похвастаться руководитель, так это, пожалуй, готовностью к тому, что кто-то может тебя просто ненавидеть. Решения приходится принимать самые разные.

К: Почему вы подходите быть управляющим коллектива, с чем вы справляетесь лучше всего?

В 2: Я знаю как заставить коллектив трудиться, однако заставляя их я не делаю их обязанными выполнять работу, я даю им понимание, что сделать это необходимо, и никто не справится с этим лучше.

К: Пожалуйста, расскажите о своих навыках командной работы?

В 2: Вообще, основным является понять кто где и когда должен выполнять свою работу, это самое важное, с этого все начинается, идеально отточенный механизм, если можешь собрать такой, ты – лидер.

К: Как вы думаете, что ваша организация оценит вас, как они вас видят?

В 2: Всё равно какой управляющий, он своего рода, удобрение, да дико звучит, но послушайте.... Когда все плохо, я должен избежать краха, когда все стабильно, я должен дать рост, когда идет рост, я должен его ускорить.

К: Какие личные качества больше всего повлияли на ваши достижения и неудачи?

Lisa 4 järg

V 2: Нет ни достижений ни удачи, все лишь нулевая действительность, любое принятое мной решение не может быть правильным или ложным, оно может быть лишь принятым, и будет глупо жалеть или хвалить себя в итоге. Вся моя задача состоит в движении вперед и вверх, если это движение происходит, значит я справляюсь.

К: Какой стиль управления Вы предпочитают и почему (ссылаясь на личные качества) ?

V 2: Только авторитарный стиль, если я буду позволять сотрудникам делать что им вздумается или просить у них совета, в общем, я этого не понимаю. У меня весьма демонстративный характер, я легко манипулирую людьми, конечно только в профессиональных целях. Ну то, что я холерик явно определяет такой выбор руководства.

К: Как вы считаете, какие личные качества лучше всего подходят для управления организацией?

V 2: *Думает* Сложно сказать, важно, к примеру, умение слушать, но способность к соперничеству уже лишняя. И таких примеров великое множество. Бесспорно умение избегать или решать конфликты. И для того ваши качества имели вес, нужно умело их преподнести, а точнее самого себя, я уже говорил об этом раньше.

К: Какие качества должны быть развиты?

V 2: Все, что помогают вам, но не те, что создают барьеры.

К: Какие из ваших качеств вы усилили бы, а какие навыки вы приобрели бы.

V 2: Я думаю мои качества и так на достаточном уровне, но я хотел бы научиться время от времени быть мягким.

К: Если бы вы могли узнать предпочтения в руководстве у ваших подчиненных, что бы вы сделали?

Lisa 4 järg

V 2: Я не думаю, что я придаю бы этому значение, все же я руководитель и понимаю что меня могут недолюбливать. Всегда есть такие... кому то нравишься, кому то нет и это нормально, всем не угодить. Но главное прислушиваться и быть гибким.

К: Как, по вашему, начинающий специалист должен осознать, что он подходит на роль руководителя?

V 2: Подобному не обучают в школах и в институтах, как мне кажется единственное что может сделать человек в такой ситуации, это развивать свои природные лидерские качества. *Думает* Они, конечно, могут быть и природными, все зависит от объема ответственности, который они на себе несут. В общем все зависит от условий, в которых индивид развивается. Ну и в конце концов – не узнаешь пока не попробуешь. Главное понять, что ты можешь руководить и вести людей, любые ошибки в процессе ведения дел скорее будут связаны с неопытностью, но если вам дается управление – вы лидер.

К: Продвигаясь по карьерной лестнице как вы оценивали опыт и достижения ваших руководителей?

V 2: Я бы не сказала, что я перенимал что то. Для меня как раз был важен опыт участия непосредственно в той отрасли, в которой развивалась я, и такой опыт был у моего руководителя. Но какие либо манеры управления я перенимал по минимуму, придерживаясь своего взгляда на вещи.

К: По каким критериям вы выбирали бы себе приемника?

V 2: Хмм... *Думает* Если бы он смог в чем то меня превзойти. У меня есть мнение, скорее неверное, что если человек имеет преимущество над другим хоть в чем то, и не важно, что проигрывает в остальном, то рано или поздно он сможет его превзойти.

Lisa 5. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ 3. juhiga

К: Что повлияло на ваш выбор работы больше всего?

В 3: Я люблю командную работу и близок со своей командой.

К: Личные качества сыграли свою роль в выборе?

В 3: Мне кажется, если бы личные качества человека не играли какую либо роль то врядли он бы стал тем кем является. Тоже могу сказать и про себя.

К: Как вы можете охарактеризовать себя?

В 3: *Думает* Я ответственный, отзывчивый, позитивный, организованный, быстро приспосабливающийся к ситуации, человек, который уважает других.

К: Почему вы подходите быть управляющим коллектива, с чем вы справляетесь лучше всего?

В 3: У меня достаточно знаний, чтобы помочь подчиненным в их работе и быть готовым к различным изменениям. Я принимаю во внимание мысли других.

К: Пожалуйста, расскажите о своих навыках командной работы?

В 3: Я могу рассчитывать на каждого и быть хорошим организатором, подчиненным их работе. Я отношусь к подчиненным больше друзей, чем просто к коллегам. Я хороший коммуникатор.

К: Как вы думаете, что ваша организация оценит вас, как они вас видят?

В 3: У организации все хорошо, а это значит, что я буду работать правильно со своей стороны. Организация считает меня ценным человеком, которому вы можете доверять.

Lisa 5 järg

К: Какие личные качества больше всего повлияли на ваши достижения и неудачи?

У 3: Хмм...*думает*. На достижения больше всего повлияла хорошая командная работа, организация, четкое видение и работа. Неудача была... она была вызвана чрезмерной уверенностью в себе, а иногда и не самой тщательной подготовкой.

К: Какой стиль управления они предпочитают и почему (ссылаясь на личные качества) ?

У 3: Я люблю своих подчиненных поэтому и предлагаю зачастую выбор делать им самим, возможно это может повлиять на возникновение проблем, связанных с моей мягкостью, но думаю мне повезло с командой. Ведь это хорошо, я не сторонник принуждать людей к работе, это их осознанный выбор, моя задача лишь сделать так, чтобы этот просчет проходил гладко.

К: Как вы считаете, какие личные качества лучше всего подходят для управления организацией?

У 3: Наверное это умение объединять, находить для каждого пути сближения. Необходимы знания и умение их передать. Важно умение развивать навыки участников коллектива.

К: Какие качества должны быть развиты?

У 3: Руководитель должен быть в состоянии мотивировать подчиненных, быть уверенным в их решениях прислушиваться к мнению других, быть в курсе работы, быть справедливым, поддерживать и узнавать подчиненных, работать усердно и дружелюбно, иметь возможность делегировать. Я должен развить немного больше признания других.

К: Какие из ваших качеств вы усилили бы, а какие навыки вы приобрели бы.

Lisa 5 järg

V 3: Я бы ослабил свою излишнюю эмпатию и нервность взамен на хладнокровие, не то чтобы это как то мешало моей работе, но я бы чувствовал себя намного комфортнее и спокойнее.

К: Если бы вы могли узнать предпочтения в руководстве у ваших подчиненных, что бы вы сделали?

V 3: Я прекрасно замечаю некоторые намеки своих подчиненных, и действительно стараюсь их слушать и делать какие то выводы. Однако это опасный путь, всем никогда не угодишь, поэтому в таком деле важно знать меру.

К: Как, по вашему, начинающий специалист должен осознать, что он подходит на роль руководителя?

V 3: Наверное я придерживаюсь мнения, что главная задача руководителя не направлять, а повышать потенциал, многие скажут, что это одно и то же, но я не соглашусь. Я могу сказать - что нужно делать, но, кроме этого, я должен создать максимально благоприятные условия для этого, тем самым улучшить соотношения результата к потраченным силам.

К: Продвигаясь по карьерной лестнице, как вы оценивали опыт и достижения ваших руководителей?

V 3: Ничего такого сказать я не могу, разве что - наблюдая за работой своего руководителя я абстрактно вставал на его место и думал, как бы поступил я. Может быть из за того что мой руководитель имел такой авторитарный стиль я и стал, тем, кем сейчас являюсь.

К: По каким критериям вы выбирали бы себе приемника?

V 3: Сложно сказать, это зависело бы от состояния моих подчиненных и курса нашей компании, может быть он бы соответствовал моему пониманию о руководстве а может

перечил бы, все зависело бы от ситуации в будущем. Другими словами, я бы сделал все, что принесло бы положительный зультат для моей компании.

Lisa 6. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ 4. juhiga

K: Mis kõige rohkem mõjutas Teie töökoha valikut?

V 4: Kõigepealt võimalus tegeleda sellega, mis mulle rohkem meeldib. Lisaks oli väga oluline edasi areneda.

K: Kas Teie enda isikuomadused mängisid rolli Teie töökoha valikul?

V 4: Pigem mitte.

K: Proovige ennast iseloomustada.

V 4: Ma ei tea miks aga ennast on mul kõige raskem iseloomustada... Aga olen vastutustundlik, abivalmis, osavõtlik.

K: Miks Te arvate, et sobite kõige rohkem olla kollektiivi juhatajaks, millega Te saate hakkama kõige paremini?

V 4: Ma olen valmis enda peale vastutust võtma. See on oluline ja peamine juhataja omadus. Kõige rohkem mul tuleb välja...meeskonna töökorraldus.

K: Palun, rääkige oma meeskonnatöö oskustest?

V 4: Olin mitu korda erinevates projektides juhatajaks. Selleks, et projekt saaks edukalt realiseerida pidin ma kontrollima oma meeskonda, iga ahela ning vastutasin töökorralduse eest.

K: Mis arvate, kuidas töökaaslased hindavad Teid?

V 4: Nagu iga meeskonnajuht, püüan olla paindlik ja optimistlik. Kui midagi ei meeldi, me kohe ütleme milles viga on ja proovime seda võimalikult kiiresti lahendada. Loodan, et keegi ei teritab hambaid.

K: Millised isiklikud omadused kõige enam mõjutasid Teie saavutusi ja ebaõnnestusi?

V 4: Töö saavutusi mõjutavad vastutus ja professionaalsed omadused.

K: Millist juhtimisstiili Te eelistate ja miks? Kas see on seotud Teie isiklike omadustega?

V 4: Ma usaldan oma töötajaid, aga ikka kontrollin nende tööd. Jah, et olla kindel, et kõik on korras.

K: Kuidas Te arvate, millised isikuomadustega kõige rohkem sobivad organisatsiooni juhtimisel?

V 4: Võta vastutus erinevates olukordades ja usalda inimesi.

K: Kuidas Te arvate millised omadusi juhtimiseks peab arendama?

V 4: Enesekindlus ning on vaja kuulata teisi inimesi, aga samal ajal kaitsta oma arvamust.

K: Millised enda omadusi Te arendaks ja milliseid soovite veel arendada?

V 4: Hmm..*mõtleb* need võiks olla enesekindlus ja hoida ennast käes stressi korral.

K: Kui Te saaksite oma töötajatelt teada saada, millised on nende juhtimistiili eelistus, mida Te teeksite?

V 4: Tuleb mõelda miks just sellist juhtimist soovivad töötajad. Kas selline stiil annab rohkem kasu ettevõttele või vastupidi. Lisaks on vaja võta töötajate arvamusi kuulda.

K: Teie arvates, kuidas algaja spetsialist peaks aru saama, et ta sobib juhi rolliks? Kas isiksus mängib selles suurt rolli ja millist?

V 4: Muidugi mängib. Tuleb proovida, mitte keegi ei oska öelda mida ta on võimeline teha kuni ei proovi seda.

K: Karjääri redeli ülesse liikudes, kuidas Te hinnate oma juhte, kogemusi ja saavutusi? Kas nemad olid Teie jaoks õpetajad? Millist kogemuse Te võtsite üle?

V 4: Igal juhatajal saab palju lisaks õppida ning edasi areneda. Mõned juhatajad näitavad kuidas peab olema töökorraldus. Aga samal ajal olid need, kellelt saab vaadata kuidas ei tohi juhatada.

K: Kirjeldage milliste omaduste peale Te tähelepanu pöörate, kui valiksite endale järglast? Miks?

V 4: Ma pean olema kindel, et see mis oli juba tehtud, tulevikus muutub veel paremaks.

Lisa 7. Intervjuu Arvato Services Estonia OÜ uuringutulemuste Cross-case analüüs

Intervjuu küsimused	Vastaja 1	Vastaja 2	Vastaja 3	Vastaja 4
Töö valdkond	Meeskonna juht	Meeskonna juht	Meeskonna juht	Meeskonna juht
Töökoha valiku mõjutavad tegurid	- palk - haridus - uued teadmised ja oskused - isiklikud huvid - meeskonnatöö eelistaja	- palk - areng	- meeskonnatöö eelistaja	- isiklikud huvid - uued teadmised ja oskused
Isikuomadute mõju töökoha valikul	- jah	- jah	- jah	- ei
Proovige ennast iseloomustada	- professionaalsed omadused - ausus - vastutustundlik - osavõtlikus - heatahtlik - järjekindlus	- vastutustundlik - kiire otsuse tegija - praktiline - sihiteadlik	- vastutustundlik - osavõtlik - positiivne - heameelne - organiseeritud - kiire kohanemine - austaja	- vastutustundlik - abivalmis - osavõtlik
Meeskonnatöö oskused	- seltsivus - täpsust tagaajav - probleemide uurija - lahenduste otsimise oskused - informatsiooni koguja/jagaja - täpsus	- lahenduse oskused - töö tegija - töö korraldaja	- teadlikus - alluvate abistaja - hea töötajate/töö organiseerija - kommunikaator - töötajate austaja	- vastutuse võtja - meeskonnatöö korraldaja - meeskonna kontrollija - töökorralduse vastutus

	- meeskonnatöö oskuse			
Isiklikud omadused, mis mõjutavad ebaõnnestusi	- järjekindlus - liigne seltsivus	- puudub	- liigne enesekindlus - ebapiisav ettevalmistus	- puudub
Juhtimisstiil	- demokraatlik/ kõikelubava	- autokraatlik	- kõikelubav	- demokraatlik
Isikuomadused, mis sobivad organisatsiooni juhtimisel ning, mida juhid peab arendama	- algatusvõimelisus - soov saada sügavaid teadmisi - ratsionaalsus - juhtimis oskused	- oskus kuulata teisi - konfliktide eemaldamise/lahendamise oskused - oskus oma omadusi esitada	- oskus ühendada kollektiiv - vajalike teadmiste valdamine/kasutamine - oskus arendada kollektiivi oskuseid	- vastutuse võtmine - usaldada oma töötajaid
Omadused mida juhid arendaks ennas	- ettenägemis oskused	- paindlikust	- empaatia vähenemine - stressi vastupanu oskust	- enesekindlust - stressi vastupanu oskust

Allikas: autori koostatud