

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**  
Sotsiaalteaduskond  
Tööstuspsühholoogia instituut

Kadri Sild  
**TÖÖÕHKKOND AVALIKU SEKTORI ORGANISATSIOONIS**  
**ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE KONTEKSTIS**  
Bakalaureusetöö

Juhendaja: MSc Velli Parts

Tallinn 2016

Deeklareerin, et käesolev bakalaureusetöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
bakalaureusekraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Kadri Sild  
“ ..... “ ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja MSc Velli Parts  
“ ..... “ ..... 2016

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2016  
Halduskorralduse bakalaureusetööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

# LÜHIKOKKUVÕTE

## TÖÖÕHKKOND AVALIKU SEKTORI ORGANISATSIOONIS

### ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE KONTEKSTIS

Kadri Sild

Tänapäeval peavad organisatsioonid toime tulema pidevate muutustega kohanemaks järjest keerukamas maailmas. Organisatsiooniliste muutuste protsessi on erasektori organisatsioonides palju uuritud, kuid avaliku sektori organisatsioonides on seda vähe käsitletud (Kuipers *et al.*, 2014).

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on kaardistada tööõhkkond avaliku sektori organisatsioonis Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kantseleis (edaspidi kantselei) organisatsiooniliste muutuste kontekstis (juhi vahetumine). Eesmärgi saavutamiseks viis töö autor nimetatud organisatsiooni töötajate seas läbi küsitlusuuringu, et välja selgitada, milline on olnud organisatsiooniliste muutuste mõju kantselei tööõhkkonnale asutuse juhi vahetumisel.

Küsitlusuuringu tulemustest selgub, et küsimustiku esimeses ehk tööõhkkonna küsimustiku osas hindasid kantselei töötajad kõige kõrgemalt organisatsiooni standardeid ja kõige madalamalt tunnustamist. Küsitlusuuringu teises ehk juhi tööd käsitlevas osas hindasid kantselei töötajad kõige kõrgemalt vastustust, eelkõige seda, et juht innustab neid olema uuendusmeelsed. Madalad olid tulemused nii struktuuri, toetuse kui ka tunnustamise osas.

Uuringu tulemustest selgub, et kuigi töötajatel on kõrged standardid ja juht innustab neid olema uuendusmeelsed, siis tekitavad neile seatud ülesanded ja eesmärgid segadust, kuna need pole piisavalt arusaadavalt ja selgelt sõnastatud või on liialt üldised. Samuti tunnevad töötajad puudust juhipoolest toetusest oma igapäevatoos. Lisaks vajaks välja töötamist õiglane ja selge tasustamissüsteem.

Töö tulemuste põhjal võib järeldada, et muutmist vajaks juhtimisstiil, mis on otseselt seotud tööõhkkonna ja muutuste protsessi eduka juhtimisega ning töötajate motivatsiooniga muutustega kaasa minna. Viimane tagab omakorda muutuste tulemuslikkuse.

Võtmesõnad: juhtimisstiil, organisatsioonilised muutused, tööõhkkond.

# ABSTRACT

## TÖÖÕHKKOND AVALIKU SEKTORI ORGANISATSIOONIS ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTE KONTEKSTIS

Kadri Sild

Title: Work Climate of Public Sector Organization in the Context of Organizational Changes

These days organizations must manage with constant changes to be able to adapt to an increasingly complex world. Organizational changes has been studied extensively in private sector, but it has received less attention in the public sector organizations (Kuipers *et al.*, 2014).

The aim of the thesis is to map the work climate of a public sector organization, the Gender Equality and Equal Treatment Commissioner's Office, in the context of organizational changes when the leadership changes. With the effort to find out how organizational changes has impacted the work climate at the office when the leader changed, the author conducted a survey among the employees.

The results of the empirical analysis indicate that in the first part of the questionnaire, which studied the work climate, the highest results occurred in the standards dimension and the lowest result in the recognition dimension. In the second part of the questionnaire, which studied management practices, the employees valued most the dimension of responsibility, in particular, that the leader encourages them to be innovative. However, the results were low in the structure dimension, as well as in the support and in the recognition dimension.

The results of the survey show that although the employees have high standards concerned their work and the leader encourage them to be innovative, employees are confused about their job tasks and objectives, because they are too vaguely explained or too general. The results of the survey revealed the lack of support given by the leader to the employees in their daily work as well as the need to develop a clear and fair recognition system.

The results lead to the conclusion that there is a need to change the management style which is directly related to the work climate, the process of successful change management and the employees' motivation. As such, motivation ensures the effectiveness of changes.

Key words: management style, organizational changes, work climate

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	2
ABSTRACT .....	3
SISUKORD .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	7
1.1. Organisatsiooniliste muutuste protsess ja seda mõjutavad tegurid.....	7
1.2. Organisatsiooniliste muutuste protsess avaliku sektori organisatsioonides .....	9
1.3. Tööõhkkond organisatsioonis .....	11
1.4. Tööõhkkonna kujunemine organisatsiooniliste muutuste käigus .....	14
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	16
2.1. Eesmärk .....	16
2.2. Organisatsioon .....	16
2.3. Meetod .....	17
2.4. Tulemused.....	19
2.4.1. Tööõhkkond.....	20
2.4.2. Juhtimine .....	25
JÄRELDUSED JA ARUTELU.....	30
KOKKUVÕTE.....	33
RESUME.....	35
VIIDATUD KIRJANDUS .....	37
Lisa 1. Ankeet.....	39

## SISSEJUHATUS

Vajadus toime tulla pidevate muutustega tänapäeva järjest keerukamas maailmas nõuab organisatsioonidelt suutlikkust muutustega võimalikult vähese jõupingutusega kohaneda. Lisaks pidevasse muutuste keerisesse haaratud organisatsioonidele, on sellesse protsessi kaasatud ka inimesed, kes nendes organisatsioonides töötavad.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on kaardistada tööõhkkond Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kantseleis (edaspidi kantselei) organisatsiooniliste muutuste kontekstis (juhi vahetumine). Autor otsib töö kaudu lahendust praktilisele probleemile. Nimelt 2015. aasta sügisel alustas kantseleis seoses asutuse juhi tähtajalise ametiaja lõppemisega uus juht. Sellega seoses on kantselei töötajad viimase poole aasta jooksul silmitsi seisnud mitmete organisatsiooniliste muutustega, mis on autori hinnangul mõjutanud kõiki kantselei töötajaid ja kogu kantselei tööõhkkonda.

Igal juhil on organisatsioonist oma nägemus ja oma eesmärgid ning on ootuspärane, et uue juhiga kohanemine võtab aega. Samas leiab töö autor, et arvestades juhi ametikoha viieaastast tähtaega on kuue kuu pikkune periood piisav, et juht jõuaks viia end kurssi asutuse töökorraldusega, üldiste suundade ja eesmärkidega ning et töötajad harjuksid uue juhi ja tema juhtimisstiiliga. Autori hinnangul ei pruugi eelneva kantselei juhi (perioodil 2010-2015) poolt kokku pandud meeskond väga kiiresti uut juhti omaks võtta.

Bakalaureusetöö kaudu soovib autor leida vastust järgmistele küsimustele: millised on organisatsiooniliste muutuste protsessi mõjutavad tegurid ning kuidas on juhi vahetumine mõjutanud kantselei tööõhkkonda. Neile küsimustele vastuste leidmine on ka laiemal kandepinnal ja annab informatsiooni samalaadses situatsioonis olevatele organisatsioonidele selle kohta, millistele aspektidele muutuste protsessis tähelepanu pöörata, et head tööõhkkonda säilitada.

Bakalaureusetöö on empiiriline uurimus ja töö koosneb teoreetilisest osast ning empiirilisest uuringust. Eesmärgi saavutamiseks annab autor esmalt ülevaate organisatsiooniliste muutuste protsessist, muutuste juhtimise põhimõtetest ning muutuste juhtimist mõjutavatest teguritest. Seejärel analüüsib autor organisatsiooniliste muutuste mõju organisatsiooni

tööõhkkonnale. Töö teise osa moodustab empiiriline uuring kantselei töötajate hulgas, mille raames kaardistati tööõhkkond kantseleis organisatsiooniliste muutuste kontekstis.

Bakalaureusetöö hüpoteesiks on, et organisatsiooniliste muutuste protsess mõjutab organisatsiooni tööõhkkonda ja organisatsioonilisi muutusi toetavate teguritega arvestamine vähendab muutuste negatiivset mõju tööõhkkonnale ning aitab seeläbi organisatsioonilisi muutusi efektiivsemalt ja eesmärgipärasemalt ellu viia.

Bakalaureusetöö tulemused on eelkõige väärtuslikud kantselei juhile ja kõigile kantselei töötajatele, et paremini mõista organisatsiooniliste muutuste protsessi ja seda mõjutavaid tegureid, et vähendada nende negatiivset mõju kantselei tööõhkkonnale ja tagada muutuste efektiivne ja eesmärgipärane elluviimine.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1. Organisatsiooniliste muutuste protsess ja seda mõjutavad tegurid

Muutust võib defineerida kui pidevat ja lõputut protsessi – üks muutus viib teise muutuseni, see protsess ei jõua kunagi lõpule, sest alati ilmnevad uued tegurid, mis mõjutavad organisatsiooni uuel moel (Paton & McCalman, 2000). Organisatsiooniliste muutuste protsessi võib kõige laiemalt defineerida kui planeeritud või planeerimata vastust mingite jõudude survele (Alas & Übius, 2010). Muutus on organisatsiooni elutsükli loomulik osa (Valk, 2003).

Muutustel on erinevaid vorme ja muutust võivad põhjustada erinevad tegurid. Muutus on peaaegu alati häiriv ja vahel ka traumeeriv (Hill, 2010). Mõnele töötajale võib see kaasa tuua rohkem tööd ja rohkem vastutust, kuid väiksema tasu ning kindlasti ei ole asjakohane väita, et muutus teenib kõigi huve (Hughes, 2006). Uuringud on näidanud, et muutustega kaasnevad probleemid, kaos ja algatuste üleküllus (Abrahamson, 2008). Samas on muutus organisatsiooni elu osa ja annab võimaluse organisatsiooni arendada ja paremaks muuta (Hill, 2010). Muutus esitab väljakutseid ja avab uusi võimalusi – annab võimaluse läheneda asjadele uutest vaatenurkadest, mille kaudu on võimalik õppida uusi asju, mis annab võimaluse edasi arenemiseks (Paton & McCalman, 2000).

Muutus iseenesest ei pruugi sageli olla probleemiks, vaid hoopis võimetus muutust efektiivselt juhtida (Valk, 2003). Ka võimekas meeskond ei pruugi head tulemust saavutada, kui neid oskuslikult ei juhita (Hitt & Duane, 2002). Muutuste juhtimist käsitlev kirjandus toob esile juhtimisstiili kui võtmeteguri muutuste protsessis (Kuipers *et al.*, 2014). Tänapäeval hinnatakse juhte suuresti selle järgi, kui efektiivselt ja tõhusalt nad suudavad muutusi juhtida. Efektiivne ja edule suunatud muutuste juhtimine aitab kujundada tulevikku, mis on paremini kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. (Paton & McCalman, 2000)

Muutuste efektiivse juhtimise all mõeldakse sageli strateegilist juhtimist ehk juhtimisstiili, mis suudab prognoosida vajadust muutusteks ja valmistab organisatsiooni ette muutustega edukaks toimetulekuks (Botezat, 2012). Strateegilise juhtimise all mõistetakse juhi võimet sündmusi ette näha, olla paindlik, mõelda strateegiliselt, algatada muutusi, mis tagavad organisatsiooni elujõulisuse. Strateegilise juhtimise puhul on tähtsal kohal vajadus arendada

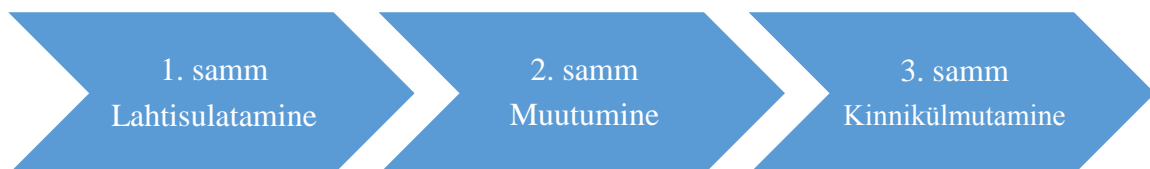


ja mobiliseerida inimressurssi, luua häid meeskondi ning head tööõhkkonda organisatsioonis. Inimressurss on organisatsioonis väga oluline, võib öelda, et isegi kõige olulisem. Kasutades meeskondi ülesannete saavutamiseks ning panustades hea tööõhkkonna loomisele organisatsioonis, panustatakse asutuse jätkusuutlikusse arengusse. (Hitt & Duane, 2002)

Võib püüda prognoosida tulevikku, kuid see on kõigest oletus, mitte valmis kavand sündmustest ja asjaoludest (Paton & McCalman, 2000). Organisatsiooni juhtimine eeldab tegelemist kahe olulise teemaga, milleks on keerukus ja muutused. Enamus organisatsioone on keerukad. Kogu organisatsiooni keerukusega toime tulemine on see, millega juhtimine tegeleb. Süsteemi loomine, inimeste ja töö juhtimine ning muutustega tegelemine on eestvedamine. (Stringer, 2002) Tänapäeval läheb vaja uusi oskusi, mis aitavad muutustega edukalt toime tulla. Muutustesse tuleb suhtuda teadlikult ja vastutustundlikult. Juhi jaoks on muutuste efektiivseks juhtimiseks olulised teadmine ja arusaamine järgmistest asjaoludest:

- 1) teadmine, mis on muutuste põhjuseks;
- 2) arusaamine, kuhu soovitakse jõuda ehk mida soovitakse saavutada;
- 3) teadmine, kuidas soovituni jõuda. (Alas & Rees, 2015)

Kõige laialdasemalt tuntud organisatsiooniliste muutuste läbiviimise protsessina tuntakse Kurt Lewini kolme sammu teooriat, mis eristab lahtisulatamise, muutumise ja kinnikülmutamise etappi, mida illustreerib joonis 1 (Alas & Übius, 2010). Uurijad on leidnud, et kõik teised muutuste juhtimise teooriad taanduvad Lewini poolt loodud kolme sammu teooriale. Praktikud toovad välja, et Lewini teooria on nende kõige mõjusam töövahend muutuste juhtimisel. (Cummings *et al.*, 2016)



**Joonis 1.** Lewini muudatuste protsessi mudel (Alas & Übius, 2010).

Lahtisulatamise käigus valmistatakse töötajad muutusteks ette ja neid motiveeritakse muutustes osalema. Muutumise käigus võtavad töötajad omaks uued hoiakud ja käitumisviisid ning õpivad uusi oskusi, mille käigus toimub muutuste ellurakendamine.

Kinnikülmutamise käigus hinnatakse uusi hoiakuid ja käitumisviise ning sobivad muutused formaliseeritakse protseduuridena. (Alas & Übius, 2010)

Enamiku muutuste puhul on tegemist inimeste mõttemaailma muutmisega ja on oluline, et juht oleks valmis looma tingimusi eesmärgi saavutamiseks (Valk, 2003; Kotter & Cohen, 2004). Organisatsiooni moodustavad inimesed ja kui inimesed ei muutu, siis ei muutu ka organisatsioon (Hughes, 2006). Seega on muutuste juhtimise protsessi keskmes inimesed. Muutuste protsess on kas edukas või nurjub tänu inimestele, kes selles protsessis osalevad. Suurt osa mängib selles protsessis juhi ja töötajate vaheline suhtlus. (Alas & Rees, 2015) Siin on märksõnaks koostöö. Edu saavutamiseks vajatakse meeskonda, kellele toetuda ja selleks tuleb teada, kuidas teiste inimestega koostööd teha. Koostöö on edasiminemise alus, mis loob hea tööõhkkonna ja avab inimesed uutele ideedele ning seeläbi ka muutustele. (Valk, 2003)

## **1.2. Organisatsiooniliste muutuste protsess avaliku sektori organisatsioonides**

Avaliku sektori organisatsioonid erinevad erasektori organisatsioonidest selle poolest, et avaliku sektori organisatsioonide peamiseks eesmärgiks on elanikkonnale selliste teenuste osutamine, mida riik on enda kohuseks võtnud, kuid erasektoris on peamiseks eesmärgiks kasumi teenimine (Alas *et al.*, 2006). Avaliku sektori organisatsioonid on loodud riigi ja valitsuse erinevate ülesannete täitmiseks ja neid iseloomustab tihtipeale ülereguleeritus. Avaliku sektori tegevus peab olema läbipaistev, mis sageli aeglustab tegevusprotsesse ja vähendab efektiivsust. Avaliku sektori organisatsioonid sõltuvad suuresti riigi poolt eraldatavatest finantsidest, mis ei pruugi olla aastate lõikes kindlad, kuna prioriteedid on erinevad. (Valk, 2003)

Avaliku sektori organisatsioonidele on iseloomulikud muutused, mis on tingitud valitsusreformidest ja avaliku sektori muutustest, mida võib kirjeldada kui väljastpoolt tulevaid muutusi organisatsioonile, mitte kui muutusi, mis tulevad organisatsiooni enda poolt. Enamasti saavad muutused alguse mõnest poliitilisest otsusest, mis asetab muutumisvajaduse organisatsioonist väljapoole. Mida suuremahulisem on muutus ja mida rohkem on see seotud poliitiliste otsuste ja reformidega, seda suuremat vastuseisu see tekitab. (Kuipers *et al.*, 2014)

Kuipers *et al.* (2014) toovad välja, et kuna poliitilistest jõududest tingitud vajadus muutuda ei võimalda enamasti määratleda muutuste tulemusi, siis kannatab selle all ka muutuste elluviimise edukus, sest puudub kindel siht, mille poole püüelda. Lisaks raskendab avaliku sektori organisatsioonide puhul muutuste efektiivsuse mõõtmist sageli eesmärkide dubleeritus ja vastuolulisus. Tihti on tähtsam küsimus, kas uus poliitika on edukas, tagaplaanile jääb küsimus, kas muutuseid viiakse edukalt ellu. (Kuipers *et al.*, 2014)

Samad autorid toovad välja, et muutuste juhtimise alane kirjandus keskendub küllaltki vähe muutuste kontekstile, mis puudutab avaliku sektori organisatsioone, kuna avalikus sektoris toimuvad muutused on tavaliselt väga suuremahulised ja mõjutavad paljusid organisatsioone korraga. Enamasti keskendutakse muutuste juhtimise teoreetilistes käsitlustes ühe konkreetse organisatsiooni kontekstile. (*Ibid.*)

Muutuste juhtimist käsitlev kirjandus toob esile juhtimisstiili kui võtmeteguri muutuste protsessis. Sama kehtib ka muutuste juhtimise kohta avalikus sektoris. Selleks, et saavutada efektiivseid muutusi, on vaja efektiivset juhtimist. Avaliku sektori puhul saab eristada poliitilist juhtimist, mis on vajalik otsuste tegemise protsessis ja administratiivset juhtimist, mis on vajalik muutuste elluviimise protsessis. (*Ibid.*) Avalikus sektoris on oluline, et juht oleks oma juhtimisstiili suhtes paindlik ja arendaks ennast järjepidevalt, et vastata keskkonna vajadustele (Valk, 2003). Poliitilisuse tõttu on muutuste juhtimine avalikus sektoris seotud tihti juhi ja tema juhtimisstiili usaldusväärsusega, mis on poliitiliste mõjutuste tõttu sageli esinevaks probleemiks (Kuipers *et al.*, 2014).

Avalikus sektoris on raske teha pikaajalisi plaane, kuna sellele seavad piirangu juhtide lühikesed ametiajad. Isegi kui tehakse pikaajalisi plaane, siis pärast järgmisi valimisi lükatakse need sageli ümber. Tihti asub tegelik võim hoopis väljaspool organisatsiooni, poliitiliste jõudude käes ja avaliku sektori organisatsioonide juhtide lühike ametiaeg, regulatsioonide rohkus ning ressursside piiratus seavad piirangud organisatsiooni arendamisel. See omakorda mõjutab töötajate hinnanguid juhi tööle. (Alas *et al.*, 2006)

Tänapäeval on avaliku sektori organisatsioonide puhul võtmesõnaks uus lähenemine avalikule haldusele (*New Public Management*), mis on suunatud erasektori juhtimisteooriate rakendamisele avaliku sektori organisatsioonides, et tõsta avaliku sektori organisatsioonide

tulemuslikkust ja efektiivsust. Väljakutseid esitavateks teemadeks on selles valdkonnas selgete eesmärkide seadmine ja muutuste efektiivsuse mõõtmise küsimus. (Kuipers *et al.*, 2014)

Kui organisatsioonis toimuvad muutused, mis mõjutavad inimesi nende igapäevases töös, siis aitab keskendumine sellise tööõhkkonna loomisele, mis aitab saavutada seatud sihte ja eesmärke (Schneider *et al.*, 2013). Töötajate motivatsioon muutustega kaasa minna on seotud organisatsiooni juhtimisstiiliga. Juhi üks eesmärke võiks olla organisatsioonis sellise tööõhkkonna kujundamine, mis tagaks töötajate kõrge motiveerituse taseme. Tulevikus on kõrgelt motiveeritud töötajad üheks faktoriks, mis näitab organisatsiooni edukust. Juht peaks tähelepanu pöörama töötajate teadlikule motiveerimisele, kuna see tagab suurema rahulolu tööga ja õnnelik töötaja on produktiivne töötaja. (Latham & Ernst, 2006)

### **1.3. Tööõhkkond organisatsioonis**

Organisatsiooni tööõhkkonda võib lühidalt defineerida kui omavahel seotud tähendusi, mis inimesed on omistanud tööle ja mis põhinevad nende tööga seotud kogemustel (Schneider *et al.*, 2013). Organisatsiooni tööõhkkonna mõistet aetakse tihti segamini organisatsioonikultuuri mõistega. Need kaks mõistet on väga erinevad. Organisatsioonikultuuri puhul on rõhuasetus väljaütlemata eeldustel, mis on organisatsiooni aluseks. Organisatsiooni tööõhkkonna puhul on tegemist ligipääsetavamale tajule organisatsioonist, kuidas see kutsub esile motivatsiooni ja mõjutab töötulemusi. Organisatsiooni tööõhkkond on seega paremini juhitav kui organisatsioonikultuur. Tööõhkkonda saab muuta ja juhtida palju kergemini kui organisatsioonikultuuri, mis teeb tööõhkkonnast juhtidele hea vahendi, mille läbi inimeste käitumist mõjutada. (Stringer, 2002)

Tööõhkkond on termin, mille kaudu kirjeldatakse, kuidas töökeskkond mõjutab inimeste motiveeritud käitumist ja nende töötulemusi. Erinevatel tööõhkkondadel on inimestele erinev mõju. Lihtsustatult saab seda hästi võrrelda erinevate ilmaoludega - näiteks ei meeldi suurele osale inimestest pilvine ja vihmane ilm, kuid mõned leiavad, et selline ilm on suurepärane siseruumides sportimiseks. Viis, kuidas inimesed mõtlevad oma töökohast, mõjutab oluliselt seda, kuidas ja kui palju nad töötavad. Tööõhkkond määrab ära

organisatsiooni töötulemuslikkuse, sest on otseselt seotud motivatsiooniga ehk energiaga, millega inimesed panustavad enda töösse. (Stringer, 2002)

Organisatsiooni tööõhkkond mõjutab selle liikmete käitumist (*Ibid.*). Uuringud on järjepidevalt näidanud, et kõige olulisem on juhtimisstiili osatähtsus tööõhkkonna kujundamisel (Stringer, 2002; Schneider *et al.*, 2013). Juhil on tugev mõju organisatsiooni töötajatele. Sageli on juhtimisstiili muutmine kiireim viis tööõhkkonna muutmiseks organisatsioonis. (Stringer, 2002)

Organisatsiooni juhi juhtimisstiil loob ja kujundab tööõhkkonda, mis tekitab töötajates motivatsiooni või pärsib seda, mis omakorda väljendub töötulemustes. Stringer (2002) väitel on juhtimine tööõhkkonna kõige tähtsam mõjutegur kolmel järgmisel põhjusel:

- 1) juhtimine on organisatsiooni läbiv tegevus;
- 2) uuringud on näidanud, et juhtimisstiilil on kõige suurem mõju tööõhkkonnale;
- 3) juhtimisstiil on tööõhkkonna mõjutegur, mida on kõige lihtsam muuta. (*Ibid.*)

Kuigi juhtimisstiili otsest mõju tööõhkkonnale on võrdlemisi lihtne selgitada, on tööõhkkonna uuringud näidanud, et juhtimisstiili kaudne mõju on veelgi tugevam ja kestvam. Juhtimisstiil sõna otseses mõttes loob edasiviivat energiat, mis püsib ka siis, kui juht on organisatsioonist lahkunud. (*Ibid.*)

Samas on juhid ise tänapäeva kiirete muutuste keerises väga vastuvõtlikud tööstressile. Kasvanud surve juhtidele võib mõjutada ka tööõhkkonda. Pinge tõttu võivad osad juhid üle minna negatiivselt mõjuvatele juhtimisstiilidele, mille tõttu töötajad tunnevad survet. (Sparks *et al.*, 2001) Koostöö arengul võib esineda takistusi, mis pärsivad selle sujumist. Sellisteks takistusteks võivad olla nõrk eesmärgi tunnetus, puudulik või ebavõrdne panus meeskonna töö tulemusse, puudulikud oskused, liigne sekkumine, liigne kriitika või hoopis ükskõiksus. Kõige suurema takistusena koostöö ja hea meeskonnatöö arengul on välja toodud kehtiv töökorraldus, mis on rangelt struktureeritud ja individuaalsele tööle suunatud. (Castka *et al.*, 2001)

Töötajate heaolu on suurem demokraatliku juhtimisstiiliga organisatsioonides, kus töötajad tunnevad juhi toetust, tagatud on infovahetus ja tagasiside andmine. Oluline on arendada töötajate kindlustunnet ja usaldust, et nad oleksid valmis katsetama uusi töötamise

meetodeid. Juhtide ja töötajate omavaheline hea suhtlus ja infovahetus tagab hea tööõhkkonna ning organisatsiooni efektiivsuse. (Sparks *et al.*, 2001)

Hea koostöö arendamiseks on vaja luua usaldusel põhinev tööõhkkond, mis tähendab nii juhi kui ka töötajate kaasamist (Hitt & Duane, 2002). Uuenduslikkusele ja muutustega kaasa minemisele julgustava käitumise juures on oluline viis, kuidas organisatsioonis eksimustesse suhtutakse. Kui töötajate vigadesse suhtutakse kui õppetundi, siis on inimesed altimad katsetama uusi ideid ja olema muutustele avatud. Kui juhtkond suhtub töötajate eksimustesse halvaksapanuga ja karistab neid, siis pärsitakse sellega loomingu- ja innovaatsiooni arengut ning muutusi organisatsioonis. Avatud ja läbipaistev suhtlus, mis põhineb usaldusel, on oluline loomingu- ja innovaatsiooni organisatsioonikultuuri kujundamisel. Töötajatele tuleb mõista anda, et ka eriarvamusi aktsepteeritakse, kuna need annavad võimaluse pöörata tähelepanu konfliktsetele situatsioonidele ja kitsaskohtadele organisatsioonis. Nii tunnevad töötajad ennast kindlalt ega karda kriitikat. (Martins & Terblanche, 2003)

Samuti mõjutab töötajaid kontroll oma töö üle (Sparks *et al.*, 2001). Tark juht ei sunni töötajatele muutusi peale, vaid kuulab ära, mida on töötajatel öelda ja seob selle muutuste elluviimise plaaniga (Miricescu, 2015). Töötajale on tähtis, et tal oleks võimalik ise otsustada, kuidas saavutada seatud ülesandeid ja eesmärgid. Enda töö üle suurema kontrolli tunnetamisel ja autonoomia tajumisel on positiivne mõju töö tulemuslikkusele. Samas ei sobi see väide kõigi töötajate kohta, kuna inimesed on erinevad ja kõigile ei sobi töötada iseseisvalt ning otsuseid vastu võtta. Seega peavad juhid olema piisavalt targad, et teha otsuseid lähtuvalt konkreetsest inimesest. (Sparks *et al.*, 2001)

Oluline on luua seos organisatsiooni tulevikunägemuse ja eesmärkide vahel, kuna sel viisil on tagatud töötajate suurem pühendumine (Hitt & Duane, 2002). Ühiste sihtide kujundamiseks tuleks kaasata kogu organisatsiooni töötajad ning juhtida neid sihikindlalt eesmärgi poole, mida saavutada soovitakse. Kindel eesmärk ja inimeste kaasatus eesmärgi saavutamisse on olulise tähtsusega edu saavutamisel. Töötajate kaasamine on tark strateegiline käik, mille positiivsed tulemused ei pruugi ennast kaua oodata lasta. (Fisher, 2000)

Hea tööõhkkond tagab tugeva seotuse grupiga. Selle tulemusena tajuvad meeskonna liikmed paremini eesmärgid, neil on kõrgemad sihid, terviklikum lähenemine, vastastikune

mõistmine ja üksteist täiendavad oskused (Castka *et al.*, 2001), mis aitavad tagada muutuste eduka elluviimise ja eesmärkide saavutamise.

#### **1.4. Tööõhkkonna kujunemine organisatsiooniliste muutuste käigus**

Muutuste juhtimiseks ei ole ühte kindlat töötavat meetodit – lähenemine, mis töötab ühe muutuse puhul ei pruugi töötada teise muutuse puhul (Paton & McCalman, 2000). Rääkides edukast muutuste juhtimisest toob John P. Kotter välja saksa filosoofi Albert Schwitzeri tsitaadi, kes on öelnud: „Eeskuju pole teiste mõjutamisel mitte peamine, vaid ainus asi.“ (Kotter & Cohen, 2004). Muutuste tulemuslik juhtimine algab meeskonna muutusteks ettevalmistamisest. Meeskonna valmisolek muutusteks ei teki üleöö, juht peab sellele kaasa aitama. Selleks on vaja mõista inimesi, kes organisatsioonis töötavad. (Hill, 2010) Kõik, kes on muutuste protsessist mõjutatud peavad tundma, et nad on vastutavad muutuse eduka elluviimise eest (Paton & McCalman, 2000).

Selleks, et suurendada tõenäosust muutuste edukaks elluviimiseks ja saavutada eesmärgid, on oluline pidevalt ja jõuliselt edendada positiivset tööõhkkonda. Organisatsiooni tööõhkkond on reaalseks vahendiks, mille läbi juht saab kujundada inimestes selliseid käitumisviise, mis on vajalikud efektiivseks muutuste juhtimiseks ja eesmärkide saavutamiseks. Uuringud on näidanud, et kui juht annab töötajatele rohkem infot, on sirgjooneline ja ei kasuta erinevaid käitumismustreid, jagab selgeid strateegilisi sihte ja on erinevates olukordades kohanemisvõimeline, siis on tööõhkkond parem. (Schneider *et al.*, 2013) Inimeste eest hoolitsemine ja nende kaasamine loob soodsad tingimused muutuste ja inimressursi juhtimiseks. Kuigi organisatsiooni juht on see, kes otsustab, milliseid muutusi teha, on organisatsiooni töötajad need, kes aitavad teha valikut oluliste ja ebaoluliste muutuste vahel. (Alas & Rees, 2015)

Eriti oluline on positiivse tööõhkkonna loomine uute juhtide puhul, kes tihti kipuvad inimesi nägema kui probleemi. Sageli tuleb uus juht organisatsiooni ja hakkab seda lammutama ning tehtut kritiseerima, mürgitades nii töökeskkonda ja tekitades konflikte, seejärel aga imestades, miks keegi ei taha temaga koostööd teha. (Valk, 2013) Oleviku minemapühkimine ja uue väljamõtlemine on muutmisviis, mis kõige tõenäolisemalt toob kaasa segadust ja vastuseisu muutustele ning põhjustab lõppkokkuvõttes kaose ja võib tekkida olukord, kus organisatsioon on nii otseses kui kaudses mõttes juhitamatu

(Abrahamson, 2008). Muutuste juhtimise edukaks elluviimiseks on oluline viia autoritaarne juhtimisstiil võimalikult madalale tasemele ja keskenduda infovahetuse ja motivatsiooni parandamisele töötajatega, kes peavad panustama muutuste elluviimisse (Botezat, 2012).

Valutumaks muutuste juhtimise võimaluseks on olemasoleva kombineerimine uuega, mille peamiseks ülesandeks on olemasolevate võimaluste kaardistamine. Üldjuhul ei tekita sellised muutmisalgatused, mis näevad ette organisatsiooni olemasolevate osade kombineerimist uuega nii suurt vastuseisu ja nii on ka juhul vähem vajadust ettevõtte sees ennast kaitsta ja õigustada. Sellisel juhul häirivad muutused töötajaid palju vähem, sest ei teki algatuste üleküllust ja muutustega kaasneb väiksem kaos. Muutused nõuavad kombineerimise korral üldjuhul vähem tööd, mis ennetab töötajate läbipõlemise ohtu. (Abrahamson, 2008)

Muutusi juhtides tuleks silmas pidada, et inimeste tegevus on üldjoontes suunatud ebamugavuste vältimisele (Valk, 2003). Inimesed on tundlikud muudatust soodustavate ja ka muudatust kahjustavate emotsioonide suhtes. Muudatust soodustavad emotsioonid hõlmavad usku, usaldust, optimismi, kirge, põnevust lootust ja indu. Muutust kahjustavad emotsioonid hõlmavad viha, pessimismi, ülbust, küünilisust, kurnatust, ebakindlust ja murelikkust. (Kotter & Cohen, 2004) Vastuseisu muutustele tekitavad ja muutusi pärsivad järgmised tegurid: muutuse eesmärgid pole selged; hüvitised pole tasakaalus pingutustega, mida on vaja teha muutuste elluviimiseks; muutused tekitavad hirmu ebaõnnestumise ees; muutused on kehtestatud läbi sunni; muutused nõuavad töötajatel lisapingutust ja pühendumust olukorras, kus töötajad on niigi ülekoormatud. (Botezat, 2012)

Edu saavutamiseks peavad organisatsioonid kõige rohkem väärtustama oma töötajaid. Töötajaid tuleks muutustega kaasnevast valust säästa nii palju kui võimalik. Vahel ongi muutused valusad, kuid mõnikord välistab liigne valu igasugused muutused. Kui võimalik, tuleks säilitada stabiilsus ja teha muutusi vaid vajaduse korral. (Abrahamson, 2008) Tähtis on siinkohal juhi võime märgata, millal organisatsioon ja selle töötajad vajavad stabiilsust või millal on vaja muutust. Tulevikus ei pruugi muutuste juhtimine seisneda edukas muutustega toimetulekus, vaid hoopis stabiilsuse säilitamise oskuses. Pidevalt muutuv maailmas võib stabiilsus hoopis saada strateegiliseks eeliseks nii organisatsioonile kui selle töötajatele. (Alas & Rees, 2015)



## **2. EMPIIRILINE UURIMUS**

### **2.1. Eesmärk**

Organisatsiooniuringute eesmärgiks on saada juhtimisotsuste tegemiseks vajalik info organisatsiooni töötajatelt eesmärgiga aidata organisatsioonil saavutada paremaid töötulemusi. Organisatsiooniuringute tulemusi kasutatakse ka juhtide hindamiseks ja organisatsioonis levinud hoiakute kaardistamiseks. Organisatsiooniuringutega kaetavateks tüüpilisteks valdkondadeks on töö sisu, töökorraldus ja juhtimine, koostöö, töötasu ja motivatsioonisüsteem, arengu- ja karjäärivõimalused ning organisatsiooni maine tööandjana. (Eensalu *et al.*, 2012)

Käesolevas töös analüüsib autor muutusi tööõhkkonnas avaliku sektori organisatsioonis organisatsiooniliste muutuste kontekstis Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kantseleis asutuse juhi tähtajalise ametiaja lõppemisega ja uue juhi ametisse asumisega seoses perioodil 1. oktoober 2015 kuni 31. märts 2016.

Antud uuringu ülesandeks on kaardistada tööõhkkond kantseleis organisatsiooniliste muutuste kontekstis (asutuse juhi vahetumine). Kuna tegu on väga väikese asutusega, kus vaadeldava perioodi jooksul töötas koos asutuse juhiga kokku kümme inimest, on uuringu usaldusväarsuse tagamisel eriti oluline konfidentsiaalsuse tagamine. Selleks, et saada töötajatelt võimalikult ausad hinnangud organisatsiooni tööõhkkonna ja juhi töö kohta, püüti tagada vastuste anonüümsus ja ankeedis ei olnud ühtegi küsimust vastaja isiku kohta.

### **2.2. Organisatsioon**

Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kantselei puhul on tegemist Sotsiaalministeeriumi valitsemisalasse kuuluva avaliku sektori organisatsiooniga, mille tegevust rahastatakse riigieelarvest. Organisatsiooni tegevust reguleerivad Soolise võrdõiguslikkuse seadus, Võrdse kohtlemise seadus ning Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku ning kantselei põhimäärus. Kantselei ülesandeks on jälgida Soolise võrdõiguslikkuse seaduse ja Võrdse kohtlemise seaduse nõuete täitmist ning teostada järelevalvet nii avalikus kui ka erasektoris. Organisatsiooni ülesandeks on poliitikakujundajate, tööandjate ja haridusasutuste nõustamine võrdõiguslikkuse ja võrdse

kohtlemise edendamise küsimustes. Üks organisatsiooni olulisemaid ülesandeid on nõustada ja aidata inimesi, kes kahtlustavad, et neid on diskrimineeritud. (Võrdõigusvolinik, *n.d.c*)

Organisatsioon loodi 2004. aastal Soolise võrdõiguslikkuse seaduse jõustumisega. Kantseleis on kolm ametikohta, organisatsiooni juht on soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise volinik ning teda abistab kaks nõuniku.

2013. aastal alustas kantselei Norra toetusest rahastatava projektiga „Soolõime ja õiguskaitsuga sugude võrdsuseni“ (edaspidi projekt), mis lõppes 30. aprillil 2016. Projekti raames töötas viis inimest: projekti koordinaator, meedianõunik, jurist, soolise võrdõiguslikkuse spetsialist ja sekretär. Projekti eesmärgiks oli suurendada inimeste, õigusprofessionaalide ja tööandjate teadlikkust võrdse kohtlemise põhimõttest (Võrdõigusvolinik, *n.d.b*).

2015. aastal alustas kantselei juures tööd Euroopa Liidu ühtekuuluvuspoliitika fondide võrdõiguslikkuse kompetentsikeskus (edaspidi kompetentsikeskus), mille tööd rahastatakse Euroopa Liidu struktuurifondide vahenditest kuni 2020. aasta lõpuni. Kompetentsikeskuses on kaks ametikohta, kompetentsikeskuse juhi ja nõuniku ametikoht. Kompetentsikeskuse ülesandeks on nõustada ministereid ja koolitada ametnikke, kes töötavad välja toetuse andmise tingimusi ja rakendusüksustele, kes korraldavad toetuste taotlemist ja suhtlevad otse toetuse saajatega (Võrdõigusvolinik, *n.d.a*).

### **2.3. Meetod**

Uuringu usaldusväärsus on tagatud kõikse valimiga (küsitluses osalesid kõik asutuse üheksa töötajat, juht välja arvatud), mis võimaldab saada suurima täpsusastmega tulemusi.

Andmete kogumiseks kasutab autor Robert Stringeri (2002) poolt välja töötatud tööõhkkonna uurimise küsimustikku, mida on paljudes erinevates organisatsioonides ja riikides kasutatud üle 15 aasta. Küsimustiku tõlkis eesti keelde töö autor, kellele teadaolevalt kasutatakse seda mõõtevahendit Eestis esmakordselt. Stringeri (2002) väitel saab tööõhkkonda ja juhtimist organisatsioonis kirjeldada ja mõõta kuue eraldiseisva kategooria abil:

- 1) Struktuuri kategooria tulemus annab tagasisidet, kas töötajad tajuvad, et nende töö on hästi organiseeritud ja kas nende tööülesanded ja vastutus on selgelt paigas. Struktuuri kategooria tulemus on kõrge, kui töötajad tunnevad, et kõigi tööülesanded on hästi ja arusaadavalt määratletud. Tulemus on madal, kui töötajad on segaduses, kes milliseid ülesandeid täidab ja kellel on tegelik otsustamisõigus. (Stringer, 2002)
- 2) Standardite kategooria mõõdab, kas töötajad tajuvad survet parandada enda töötulemusi ja kas töötajad tunnevad uhkust heade töötulemuste üle. Kõrgete standardite kategooria tulemus tähendab, et inimesed otsivad pidevalt võimalusi oma töötulemuste parandamiseks. Madal tulemus peegeldab madalamaid ootusi töötulemustele. (*Ibid.*)
- 3) Vastutuse kategooria tulemus näitab, kas töötajad tajuvad, et neil on individuaalset otsustusõigust või tuleb kõik otsused ja tegevused kooskõlastada. Kõrge vastutuse määra tajumine näitab, et töötajad tunnevad ennast probleemide lahendamisel kindlalt. Madal vastutuse määr näitab, et töötajaid ei julgustata võtma kaalutletud riske ja otsima uusi lähenemisviise. (*Ibid.*)
- 4) Tunnustuse kategooria tulemus näitab, kas töötajad tajuvad, et neid tasustatakse heade töötulemuste eest. See mõõdab, kuidas töötajad tajuvad hüvitiste ja kriitika ning karistuste vahet. Kõrgete tulemustega organisatsioone iseloomustab sobiv tasakaal hüvitiste ja kriitika vahel. Madal tulemus tähendab, et hüvitised ei ole kooskõlas heade töötulemustega. (*Ibid.*)
- 5) Toetuse kategooria tulemus kajastab töötajate arvamust sellest, kui usalduslikud ja vastastikku toetavad on suhted töötajate vahel. Toetuse kategooria tulemus on kõrge, kui töötajad tunnevad ennast osana hästi toimivast meeskonnast ja nad tunnevad, et saavad abi (eriti juhilt), kui nad seda vajavad. Kui toetuse tulemus on madal, siis tunnevad töötajad ennast isoleerituna ja üksinda. See tööõhkkonna kategooria on tänapäeval muutunud järjest olulisemaks seoses kommunikatsioonitehnoloogia arengu ja kaugtöö võimaluste paljususega. (*Ibid.*)
- 6) Pühendumuse kategooria tulemus näitab, kas töötajad tunnevad uhkust sellesse organisatsiooni kuulumise üle ja kui pühendunud nad on organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Kõrge tulemus näitab töötajate kõrget personaalset lojaalsust. Madal tulemus näitab töötajate osavõtmatust organisatsiooni ja selle eesmärkide suhtes. (*Ibid.*)

Küsimustik on jaotatud kaheks osaks. Küsimustiku esimese osa eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas töötajad tajuvad tööõhkkonda kantseleis viimase kuu jooksul (1. oktoober 2015 kuni 31. märts 2016). Selleks paluti vastajail hinnata 24 väidet, mis on jaotatud ülal nimetatud kuude kategooriasse kasutades nelja palli skaalat: 1 – üldse ei nõustu, 2 – pigem ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4 – nõustun täielikult.

Küsimustiku teise osa eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas kantselei töötajad tajuvad oma juhi tööd viimase kuue kuu jooksul (1. oktoober 2015 kuni 31. märts 2016). Selleks paluti vastajail hinnata organisatsiooni juhti 18 väite kaudu (mis on samuti jaotatud ülal nimetatud kuude kategooriasse) kasutades viie palli skaalat: 1 – üldse ei nõustu, 2 – pigem ei nõustu, 3 – ei oska öelda, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult.

Küsimustiku mõlema osa lõpus on avatud küsimus, mille eesmärgiks oli võimaluse andmine vastajatele oma vastuseid täpsemalt selgitada, et antud hinnanguid paremini mõista.

Kogutud andmete analüüsiks kasutas autor küsimustiku vastuste tunnuste sagedusjaotuse võrdlemist teisendades vastuste keskmised punktisummad protsendiliseks arvnäitajaks, mis on esitatud joonise ja tabelitena ning mida autor lisaks põhjalikumalt analüüsib tulemuste osas. Küsimustiku teise osa ehk juhi tööd kaardistavate vastuste analüüsimisel on kirjeldatud ka, kui võrd erinevad või sarnased on vastanute vastused omavahel. Selleks on võrreldud konkreetse väite vastuste suurimat ja vähimat väärtust. Mida suurem on nende väärtuste vahe, seda laiem on ulatus ehk seda erinevamad on vastanute seisukohad. Mida väiksem on nende väärtuste vahe, seda kitsam on ulatus ehk seda üksmeelsemad on vastanute seisukohad.

Uuringu andmete kogumiseks saadeti kõigile üheksale töötajale 13. aprillil 2016. a e-kirja teel küsimustik, millele neil paluti vastata kolme tööpäeva jooksul. Vastused tagastati nii paber kandjal kui ka e-kirjaga.

## **2.4. Tulemused**

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate organisatsiooni tööõhkkonna küsimustiku tulemustest, kus analüüsib nii kantselei tööõhkkonda kui ka kantselei juhi tööd. Esmalt annab autor ülevaate küsimustiku esimese osa tulemustest, mis näitavad, kuidas töötajad

tajuvad kantselei tööõhkkonda. Seejärel annab autor ülevaate küsimustiku teise osa tulemustest, mis näitavad, kuidas töötajad näevad kantselei juhi tööd.

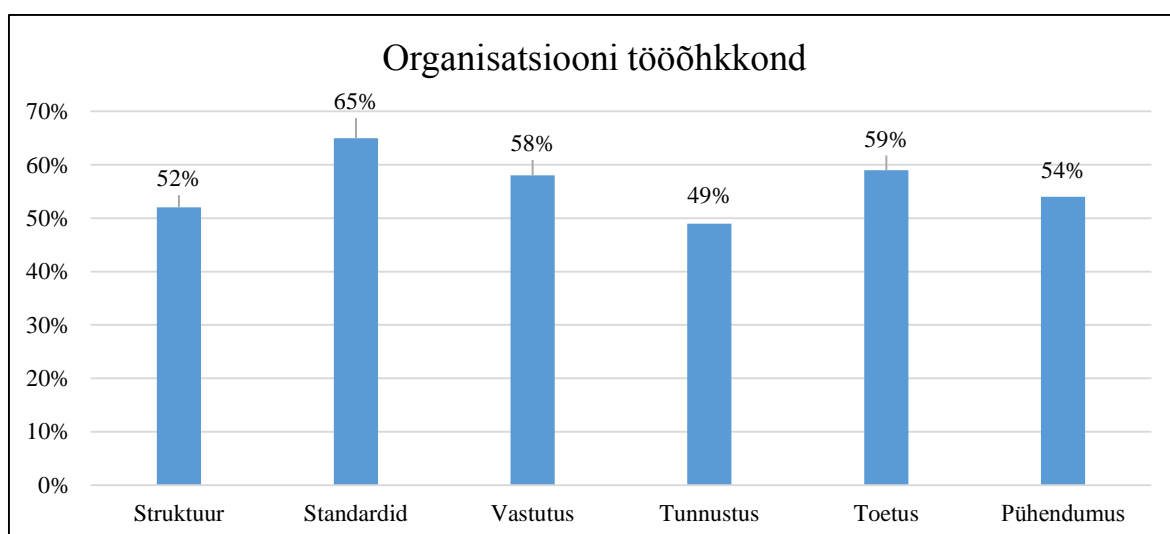
### 2.4.1. Tööõhkkond

Tööõhkkonna küsimustiku esimese osa üldiseid tulemusi illustreerib joonis 2, kus igat kategooriat iseloomustab protsendiline näitaja, mis on saadud kõigi küsimustikule vastanute antud kategooria väidete vastuste keskmise punktisumma alusel. Iga kategooria tulemus on saadud kokku nelja väite vastustest. Mida kõrgem on protsendiline näitaja, seda parem on tulemus ja mida madalam on protsendiline näitaja, seda halvem on tulemus.

Protsendilise näitaja tähendus kuue kategooria lõikes on järgmine:

- Struktuur – 70% ja rohkem – kõrge, 40% - 60% – keskmine, 35% ja vähem – madal.
- Standardid – 75% ja rohkem – kõrge, 45% - 60% – keskmine, 35% ja vähem – madal.
- Vastutus – 70% ja rohkem – kõrge, 50% - 65% – keskmine, 35% ja vähem – madal.
- Tunnustus – 65% ja rohkem – kõrge, 50% - 65% – keskmine, 40% ja vähem – madal.
- Toetus – 70% ja rohkem – kõrge, 45% - 60% – keskmine, 35% ja vähem – madal.
- Pühendumus – 70% ja rohkem – kõrge, 50% - 60% – keskmine, 35% ja vähem – madal. (Stringer, 2002)

Tulemused, mis jäid väljatoodud keskmisest näitajast madalamale, tõlgendas autor madalaks ja tulemused, mis olid väljatoodud keskmisest kõrgemad, tõlgendas töö autor kõrgeks.



**Joonis 2** Organisatsiooni tööõhkkonna küsimustiku esimese osa vastuste tulemused.

Tabelis 1 on välja toodud tööõhkkonna küsimustiku esimese osa tulemused kategooriate kaupa koos protsendilise näitaja ja lühikese kommentaariga tulemuste tõlgendamiseks.

**Tabel 1** Organisatsiooni tööõhkkonna küsimustiku esimese osa vastuste tulemused koos kommentaariga.

KATEGOORIA	TULEMUS	KOMMENTAAR
Struktuur	52%	KESKMINE - töötajad üldiselt teavad oma tööülesandeid ja vastutustasandeid kantseleis, kuid tunnetavad, et nende töötulemused kannatavad mõnikord puuduliku planeerimise ja organiseerimise tõttu.
Standardid	65%	KÕRGE - töötajatel on kõrged nõudmised, mis puudutab nende töötulemusi ja nad tajuvad survet ka juhi poolt enda töötulemuste tõstmiseks.
Vastutus	58%	KESKMINE - töötajad tunnevad ennast vastutavatena enda töötulemuste eest, kuid tunnevad, et individuaalset otsustusõigust neil väga palju pole ja enamasti tuleb kõik tegevused ja otsused kooskõlastada.
Tunnustus	49%	MADAL - töötajad leiavad, et häid töötulemusi küll tasustatakse, kuid puudub selge hüvitiste süsteem ja üldjuhul ei kaalu hüvitised üles neile eksimuste korral osaks langevat kriitikat.
Toetus	59%	KESKMINE - töötajad üldiselt usaldavad üksteist ja saavad loota vastastikusele abile, kui neil on lahendada raske või keeruline tööülesanne.
Pühendumus	54%	KESKMINE - töötajad on kantseleile väga lojaalsed ja pühendunud kantselei eesmärkide saavutamisele, kuid ei tunne uhkust oma organisatsiooni üle.

Alljärgnevalt annab autor põhjalikuma ülevaate tööõhkkonna esimese osa tulemustest, mille põhjal analüüsib kantselei tööõhkkonda.

Struktuuri kategooria tulemus kajastab seda, millisena kantselei töötajad tajuvad kantselei töö organiseeritust, ametikohtade, ülesannete ja vastutuse jaotust. Struktuuri kategooria tulemus on saadud vastustest järgmistele väidetele:

- Osade ülesannete (projektide) puhul pole ma täpselt aru saanud, kes konkreetselt on minu ülemus.
- Ametikohtade ülesanded ja vastutus on kantseleis selgelt paigas.
- Vahel jääb kantseleis arusaamatuks, kellel on tegelik otsustamisõigus.

- Meie töötulemused kannatavad mõnikord puuduliku organiseerimise ja planeerimise tõttu.

Struktuuri kategooria tulemus kantselei töötajate vastuste põhjal on 52% ehk keskmine (keskmine 40% kuni 60%). See on antud kategooria puhul tavapärane ja näitab, et tööülesanded ning vastutusala on kantseleis küllaltki paindlikud. Samas võib see töötajates tekitada ebakindlust ja põhjustada segadust. Seda kinnitavad ka kantselei töötajate vastused, mis suures osas nõustuvad väitega, et nende töötulemused kannatavad mõnikord puuduliku organiseerimise ja planeerimise tõttu. Struktuuri kategooria tulemuste tõstmiseks peaks juht seadma konkreetsemad eesmärgid ja ülesandeid andes põhjalikumalt selgitama oma ootusi ning hoiduma dubleerivatest ülesannetest. Seda kinnitavad nii Botezat (2012) kui ka Schneider *et al.* (2013), kes toovad välja selgete eesmärkide ja strateegiliste sihtide seadmise olulisuse efektiivses muutuste juhtimise protsessis.

Standardite kategooria tulemused näitavad, kas töötajad tajuvad survet töötulemuste tõstmiseks ja kas nad tunnevad uhkust enda heade töötulemuste üle. Standardite kategooria tulemus on saadud vastustest järgmistele väidetele:

- Kantselei töötajatel on kõrged nõudmised, mis puudutab nende töötulemusi.
- Juhi meelest ei ole ükski tööülesanne täidetud nii hästi, et paremini ei saakski.
- Kantseleis on tajuda survet, et nii individuaalselt kui meeskondlikult peaks töötajad püüdma oma tööd parendada.
- Kantselei töötajad ei tunne uhkust oma töö üle.

Standardite kategooria tulemus kantselei töötajate vastuste põhjal on 65% ehk kõrge (keskmine 45% kuni 60%). Sellisel juhul on enamasti tagatud head töötulemused, kuid pidev surve võib hakata töötajatele lõppkokkuvõttes muserdavalt mõjuma, kuna inimesed tunnevad pidevalt vajadust enda töötulemuste parandamiseks. Viimast eriti olukorras, kus küsimustiku vastustest selgub, et kantselei töötajad on ise endale esitanud tööülesannetes kõrged nõudmised. Kõrgete standarditega tööõhkkond viib paljud inimesed läbipõlemiseni. Kuna struktuuri kategoorias tuli ilmsiks ülesannete ebaselgus, võib see tekitada töötajates lisapinget, et aru saada, mida neilt oodatakse ja millal on töö hästi tehtud. Seega peaks juht andma töötulemuste kohta rohkem tagasisidet, mis aitaks töötajatel paremini aru saada, mida neilt oodatakse, mis omakorda aitaks saavutada paremaid töötulemusi. Ka Alas ja Rees (2015) juhivad tähelepanu juhi ja töötajate vahelise suhtluse tähtsusele, mis loob aluse heaks meeskonnatööks, mis omakorda loob hea tööõhkkonna (Valk, 2003).

Vastutuse kategooria tulemused näitavad, kui palju on töötajatel õigus ise otsuseid langetada, ilma et nad peaksid kõike juhiga kooskõlastama. Vastutuse kategooria tulemus on saadud vastustest järgmistele väidetele:

- Kantselei juht paneb pahaks, kui temaga igat küsimust läbi arutada soovin. Töötajalt oodatakse, et ta mõtleks ja otsustaks ise ja teeks nii nagu tema meelest on õige.
- Individuaalset otsustusõigust kantselei töötajatel väga palju pole; praktiliselt kõik (tegevused/otsused) tuleb kooskõlastada.
- Kantseleis eeldatakse, et inimesed peaksid oma probleemidega ise hakkama saama.
- Kantseleis jõuab tööalaselt edasi ainult riskides ja asju omal käel proovides.

Vastutuse kategooria tulemus kantselei töötajate vastuste põhjal on 58% ehk keskmine (keskmine 50% kuni 65%). Selline näitaja iseloomustab organisatsioone, kus tegevused on väga reguleeritud või kus riskist hoidumine on olulisem kui riski võtmine ja seeläbi edu saavutamine, mis on omane avaliku sektori organisatsioonidele. Kantselei töötajate vastused kajastavad, et neil on vähe individuaalset vastutust ja praktiliselt kõik otsused tuleb kooskõlastada. Vastutuse kategoorias tuleks igal organisatsioonil püüelda kõrgema tulemuse poole, kuna see parandab tööõhkkonda. Madalad tulemused näitavad vähest individuaalset vastutust, mis pärsib inimeste teovõimet, uuenduslikkust ja loomingulisust. Vaadates struktuuri ja standardite kategooria tulemusi, siis võib oletada, et vastutuse kategooria tulemus oleks kõrgem, kui poleks ebaselgust tööülesannete ja vastutusalaade osas. Kuna vastutusalaad pole selged ja ülesandeid dubleeritakse, siis hajub töötajate individuaalse vastutuse tase. Seega on ka siin kategoorias märksõnaks selgus ja seejärel töötajatele suurema otsustus- ning tegevusõiguse andmine. Kui ülesanded, vastutus ja eesmärgid on selged, saavad töötajad endale ka ise rohkem vastutust võtta.

Tunnustuse kategooria tulemused näitavad, kas kantselei töötajad tunnevad, et neid tasustatakse piisavalt heade töötulemuste eest ja kas hüvitised on piisavad, et üles kaaluda neile osaks langev kriitika. Tunnustuse kategooria tulemus on saadud vastustest järgmistele väidetele:

- Kantselei poolt töötajatele pakutavad hüvitised ja motivatsioonipakett kaaluvad enamasti üles võimalikud eksimused ja kriitika.
- Töötajate premeerimisel lähtutakse kantseleis töötaja töötulemustest.
- Kantseleis ei premeerita ega tunnustata heade töötulemuste eest piisavalt.



- Kantseleis on edutamise süsteem, mis aitab parimatel ametiredelil kõrgemale tõusta. Tunnustuse kategooria tulemus kantselei töötajate vastuste põhjal on 49% ehk madal (keskmine 50% kuni 65%). Antud tulemus väljendab, et töötajad tunnevad, et neid ei premeerita ega tunnustata heade töötulemuste eest piisavalt. Sellise tulemuse puhul on hüvitiste süsteem paigast ära ja vajab üle vaatamist ning muutmist. Soovituslik tunnustuse kategooria tulemus võiks olla vähemalt 50% ja kõrgem (Stringer, 2002). Tulemuste põhjal võib välja tuua, et juht peaks oma töötajaid heade töötulemuste eest sagedamini kiitma, kui kesiseid töötulemusi kritiseerima. Üle tuleks vaadata tasustamise süsteem, kaaludes kõiki võimalikke asjaolusid, mis tagaksid õiglase tasustamise. Tuleks tagada, et tasustamine oleks seotud eelkõige heade töötulemustega, mitte staaži, isiklike suhete või muu sarnasega.

Toetuse kategooria tulemused näitavad, kui usaldusliku ja toetavana kantselei töötajad tajuvad enda organisatsiooni tööõhkkonda. Toetuse kategooria tulemus on saadud vastustest järgmistele väidetele:

- Kantseleis tunnen ma end hästi toimiva meeskonna osana.
- Kantselei töötajad tegelikult ei usalda väga üksteist.
- Töölalasesse eksimusse ei suhtu kantselei juht ülemäära leebelt.
- Enamasti saan loota juhi ja kolleegide abile, kui pean tegelema raske või keerulise tööülesandega.

Toetuse kategooria tulemus kantselei töötajate vastuste põhjal on 59%, mis on keskmine (keskmine 45% kuni 60%), kuid väga lähedal kõrgele näitajale. Antud tulemus on omane väga heade töötulemustega organisatsioonidele. See näitab, et kantselei töötaja usaldavad üksteist piisavalt, et lahendada üheskoos probleeme ja oskavad teha head meeskonnatööd. Kõrgele näitajale lähedal olev tulemus annab aimu sellest, et kantselei puhul on tegemist organisatsiooniga, kus meeskonnatöö on heade töötulemuste eelduseks. Samuti on see seotud asjaoluga, et kantselei jõudlus oleneb suurel määral koostööst, kuna tegu on väikese kollektiiviga ja ühine panustamine tagab paremad tulemused.

Pühendumuse kategooria tulemused näitavad, kas töötajad on pühendunud kantselei eesmärkide saavutamisele ja kas nad tunnevad uhkust kantselei kollektiivi kuulumise üle. Pühendumuse kategooria tulemus on saadud vastustest järgmistele väidetele:

- Üldiselt olen ma väga pühendunud kantselei eesmärkide saavutamisele.
- Kantselei töötajad on oma organisatsiooni üle uhked.

- Tegelikult mind väga ei huvita, mis kantseleis toimub.
- Minu arvates ei ole kantselei töötajad organisatsioonile väga lojaalsed.

Pühendumuse kategooria tulemus kantselei töötajate vastuste põhjal on 54% ehk keskmine (50% kuni 65%). Selline tulemus iseloomustab väga heade töötulemustega organisatsioone, kus töötajad on pühendunud ja töötavad organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel. Tulemus näitab, et töötajad on kantseleile lojaalsed. Kantselei töötajate vastustest selgub aga negatiivse asjaoluna, et kantselei töötajad ei tunne oma organisatsiooni üle uhkust, mille põhjuseks võib olla töötajate rahulolematuse kantselei positsiooniga avalikus sektoris ja ühiskonna negatiivne hoiak teemadesse, millele kantselei tegeleb.

#### **2.4.2. Juhtimine**

Organisatsiooni tööõhkkonna küsimustiku teise osa eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas kantselei töötajad tajusid oma juhi tööd viimase kuue kuu jooksul ehk uuritava perioodil 2015. aasta 1. oktoobrist kuni 2016. aasta 31. märtsini.

Tabelis 2 on välja toodud tulemused, mis on saadud küsimustiku teise osa vastuste põhjal. Väited on jaotatud samuti kuude kategooriasse, kuid igat väidet iseloomustab eraldi välja toodud protsendiline tulemus, mis põhineb kõigi küsimustikule vastanute vastuste keskmisel punktisummal. Mida kõrgem on protsent, seda parem on tulemus ja mida madalam on protsent, seda halvem on tulemus. Ulatuse veerg annab ülevaate vastuste hajuvuse tasemest, kus kitsas ulatus märgib enamuse nõustumist tulemusega (vastanud on enamasti kõik arvanud, et tulemus on kas siis halb või hea) ja lai ulatus vastanute üksteisest oluliselt erinevaid arvamusi (osad vastanud leiavad, et tulemus on halb, kuid osad, et tulemus on hea).

Väited on jaotatud sarnaselt küsimustiku esimesele osale kuude kategooriasse, et anda üldpilt kategooria tulemustest. Iga väidet iseloomustab eraldi välja toodud protsendiline näitaja, et juhil oleks võimalik keskenduda konkreetsetele nendele juhi tööd puudutavatele aspektidele, mille tulemused on kõige madalamad, et vajalikud meetmed kasutusele võtta ja olukorda võimalikult kiiresti parandada.

**Tabel 2** Organisatsiooni tööõhkkonna küsimustiku teise osa vastuste tulemused.

KATEGOORIA	JUHI KÄITUMINE	TULEMUS	ULATUS
Struktuur	Püstitab selged ja arusaadavad tööülesanded ja eesmärgid.	38%	Keskmine
	Paneb selgelt paika, kes mille eest kantseleis vastutab.	29%	Kitsas
	Tööülesandeid andes veendub, et töötaja saab neist ühemõtteliselt aru (st selgitab ülesandeid põhjalikult ja arusaadavalt).	51%	Kitsas
Standardid	Esitab töötajatele väljakutseid esitavaid tööülesandeid ja nõudmisi.	60%	Kitsas
	On väga pühendunud kantselei eesmärkide saavutamisele.	53%	Keskmine
	Annab töötajatele tööülesannete täitmise kohta tagasisidet.	51%	Keskmine
Vastutus	Julgustab töötajaid alkatama tööalaseid projekte või tegevusi, mis on töötajate hinnangul olulised.	58%	Keskmine
	Julgustab töötajaid olema uuendusmeelsed.	73%	Keskmine
	Ootab, et töötajad avastaksid ja parandaksid vead ise, mitte ei tee seda nende eest.	67%	Lai
Tunnustus	Tunnustab töötajaid heade töötulemuste eest sagedamini kui kritiseerib.	49%	Keskmine
	Seob hüvitiste süsteemi (töötasu, tunnustamine, edutamine) heade töötulemuste saavutamise, mitte staaži, isiklike suhete vmt-ga.	47%	Lai
	Tunnustab ja kiidab töötajaid suurepärase töötulemuste korral.	53%	Keskmine
Toetus	Toetab ja abistab töötajaid nende igapäevatöös.	49%	Keskmine
	Juhib koosolekuid viisil, mis loob usaldust ja vastastikust austust.	33%	Keskmine
	Kaitseb töötajaid ka väljaspool kantseleid (oma ülemuste ees), kui tunneb, et neil on õigus.	42%	Keskmine
Pühendumus	Räägib eelvuse ja vaimustusega meie tööst.	53%	Keskmine
	Julgustab töötajaid osalema tähtsate otsuste tegemisel.	47%	Keskmine
	Kaasab inimesi eesmärkide püstitamisse.	51%	Keskmine

Struktuuri kategooria väidete tulemused juhi käitumise kohta näitavad, et kantselei töötajad tunnevad, et juhi püstitatud tööülesanded ja eesmärgid ei ole piisavalt selged ning arusaadavad (tulemus 38%, ulatus keskmine), mis kattub ka tööõhkkonna osa vastustega. Töötajatele on segane, kes mille eest kantseleis vastutab (tulemus 29%, ulatus kitsas). Ka avatud küsimuste vastustes toovad töötajad välja, et inimressursi kasutamine on ebamõistlik, sest igat küsimust peavad lahendama ja iga küsimuse kohta arvamust avaldama kõik kantselei töötajad. Kuigi tööülesandeid andes selgitab juht ülesandeid (tulemus 51%, ulatus kitsas), võib tulemus olla mõõdukas, kuna sama ülesanne antakse lahendamiseks mitmele inimesele, mis võib põhjustada arusaamatust, kes täpselt mida teeb. Avatud küsimuste vastustest selgub, et juht jagab tihti selliseid tööülesandeid, mida on kohe vaja täita. Kui juht annab töötajale ülesande, siis peaks ta määrama ka tähtaja ning töötajat mitte segama enne tähtaja saabumist.

Standardite kategooria tulemused on kõrgemad. Kantselei töötajad tunnevad, et juht esitab neile väljakutseid esitavaid ülesandeid ja nõudmisi (tulemus 60%, ulatus kitsas), kuid tööülesannete täitmise kohta tagasiside andmisele võiks juht rohkem tähelepanu pöörata (tulemus 51%, ulatus keskmine), mis kattub tööõhkkonna tulemustega. Tööülesannete täitmise tagasiside mõõdukas tulemus võib olla tingitud sellest, et tagasiside on liiga üldine või on tagasiside segane ja töötajad ei saa aru, mida juht tegelikult tunneb või arvab nende töötulemuste osas. Viimast kajastasid ka töötajate vastused avatud küsimustele, milles töötajad toovad välja, et juht ei aruta konkreetse töötajaga seonduvaid probleeme mitte töötaja endaga, vaid hoopiski teiste töötajatega, mis tekitab usaldamatust ja pingeid, sest näiliselt ollakse tööga rahul. Lisaks tajuvad kantselei töötajad, et juht ise pole piisavalt pühendunud kantselei eesmärkide saavutamisele (tulemus 53%, ulatus keskmine).

Avatud küsimustele antud vastustes mainisid kantselei töötajad, et nad tajuvad juhi poolt survet, et töö saaks tehtud viisil, mis juhile meeldiks, mille all kipub kannatama valdkonda puudutav teemakäsitus ning see asjaolu võib kajastuda ka viimase väite tulemuses. Selleks, et tulemust parandada võiks juht planeerida enda ajakavas rohkem aega sagedasema ja täpsema tagasiside andmiseks, mis aitaks töötajatel kiiremini edasi liikuda ja paremaid töötulemusi saavutada ja ühtlasi tekitaks juhi vastu suuremat usaldust. Et tõsta juhi kantselei eesmärkidele pühendumise tulemust peaks juht teadlikult näitama ise rohkem eeskuju oma töötajatele nii tegudes kui sõnades, mida rõhutab ka Kotter ja Cohen (2004) ning kasutama

võimalust avalikult rõhutada oma pühendumust organisatsiooni eesmärkidele ja tegutsema sellele vastavalt.

Vastutuse kategooria tulemused on kõrged, kuid nendest järeldeb siiski tähelepanuväärne vastuolu. Kuigi juht julgustab kantselei töötajaid olema uuendusmeelsed (tulemus 73%, ulatus keskmine), mis on iseenesest positiivne, siis ei pööra ta piisavalt tähelepanu nendele projektidele ja tegevustele, mida töötajad oluliseks peavad (tulemus 58%, ulatus keskmine). Antud väite mõõdukas tulemus võib viidata sellele, et juht ei usalda ega hinda töötajate arvamust piisavalt. Samas saab tulemuste põhjal järeldada, et juht ootab kantselei töötajatelt, et nad avastaksid ja parandaksid oma vead ise, mitte ei tee seda nende eest (tulemus 67%, ulatus lai), mis üldjuhul motiveerib kõrge saavutusvajadusega inimesi, kuid tulemustest nähtub asjaolu, et selle väite puhul ei ole kantselei töötajad ühel meelel ja esineb üksteisest oluliselt erinevaid vastuseid.

Tunnustuse kategooria väidete puhul on tulemused madalad. Kantselei töötajad leiavad, et juht küll tunnustab ja kiidab töötajaid suurepärase töötulemuste korral (tulemus 53%, ulatus keskmine), kuid see ei kaalu üles kriitikat, mis neile osaks langeb seoses nende tööülesannete ja –tulemustega (tulemus 49%, ulatus keskmine). Tulemus viitab juhi liigsele kriitilisusele. Selline tulemus näitab, et juht ei teadvusta, kui palju töötajad heade töötulemuste nimel pingutavad, mis tekitab töötajates tunde, et nende tööd ei väärtustata. Tulemuse tõstmiseks antud väidete osas peaks juht vältima pidevalt avalike negatiivsete kommentaaride tegemist kellegi individuaalse töötulemuse suunal. Lisaks näitavad töötajate vastused tasustamise kategoorias, et neile pole selge, millega on seotud hüvitiste süsteemi - kas heade töötulemuste või staaži, isiklike suhete või muu taolisega (tulemus 47%, ulatus lai). Tulemus näitab ka seda, et töötajate arvamused antud tulemuse osas lahknevad oluliselt. Sellisel juhul võiks juht kaaluda töötajate ideede ära kuulamist, millisena nemad hüvitiste süsteemi näevad ja lasta töötajatel proovida osaleda hüvitiste jagamisel.

Toetuse kategooria väidete tulemused on madalad. Need annavad aimu sellest, et kantselei töötajad ei tunne oma igapäevatöös juhi toetust (tulemus 49%, ulatus keskmine). Vastustest järeldeb, et töötajad ei tunne koosolekutel juhi poolt suhtumist, mis looks vastastikust usaldust ja austust (tulemus 33%, ulatus keskmine). Lisaks ei ole töötajad kindlad, kas juht kaitseks neid ka väljaspool kantseleid (oma ülemuste ees), kui tunneb, et neil on õigus (tulemus 42%, ulatus keskmine). Sellest võib välja lugeda juhi liigset poliitilisust, mis võib

avalikus sektoris juhtidele iseloomulik olla. Juht hülgab ebapopulaarsed seisukohad ja läheb kergesti kaasa populaarsete seisukohtadega. Madal tulemus toetuse kategoorias viitab sellele, et juht kulutab liiga palju energiat töötajate kritiseerimisele ja oma eesmärkide kaitsmisele või teiste eesmärkide mahategemisele. Töötajad ei usu, et juht astuks nende või nende huvide eest võitlusse. Tulemust aitab tõsta erinevate arvamuste aktsepteerimine, mitte nende üle vaidlemine ja nende ümberlökkamine. Juht peaks proovima seada kõrgemaid eesmärke, mis ületavad individuaalsed sihid ja oskama panna rõhku meeskonnatööle, mitte konkureerimisele.

Pühendumuse kategooria väidete tulemused on keskmised. Töötajad tunnetavad, et juht räägib tööst kantsleis elevuse ja vaimustusega (tulemus 53%, ulatus keskmine). Töötajad on kaasatud eesmärkide püstitamisse (tulemus 51%, ulatus keskmine), kuid nagu juba eelpool välja toodud, siis ei ole eesmärgid piisavalt selged ja arusaadavad. Juht peaks eesmärke püstitades proovima neid põhjalikumalt ja arusaadavamalt väljendada ja veenduma, et töötajad neist üheselt aru saaks ja ülesandeid mitte dubleerima. Samas leiavad kantsleil töötajad, et juht ei julgusta neid piisavalt osalema tähtsate otsuste tegemisel (tulemus 47%, ulatus keskmine), mis võib tuleneda sellest, et töötajad tajuvad juhi tegutsemist nende seljataga. Avatud vastustest võis välja lugeda, et paljude otsuste puhul on töötajaid teavitatud alles hiljem. Et olukorda parandada peaks juht oluliste otsuste tegemisel võimalikult varakult kaasama õige inimese oma töötajate seast, kes oskab antud küsimuses kaasa rääkida. Juht peaks koos oma töötajatega selgitama, millised otsused on olulised ja millised vähem olulised.

## JÄRELDUSED JA ARUTELU

Tööõhkkonna küsimustiku tulemuste põhjal võib järeldada, et kantselei tööõhkkonda iseloomustab headele töötulemustele orienteeritus, kõrged standardid, mis puudutab töötajate endi ootusi oma töötulemuste suhtes ning juht julgustab neid innovaativsusele, kantselei töötajad toetavad üksteist ja on organisatsioonile väga lojaalsed. Teisisõnu, tulemuste põhjal võib väita, et kantseleis valitseb tööõhkkond, mis soosib seatud eesmärkide ja heade töötulemuste saavutamist.

Samas näitavad tulemused, et tööõhkkonnale avaldavad negatiivset mõju tööülesannete ebaselgus ja puudulik planeerimine, hüvitiste süsteemi läbipaistmatus ja juhi vähene toetus töötajatele nende igapäevatoos. Üllatav oli asjaolu, et kuigi kantselei töötajad on asutusele väga lojaalsed, siis ei tunne nad uhkust oma organisatsiooni üle.

Struktuuri kategooria tulemused olid küsimustiku tööõhkkonna osas keskmised ja juhi tööd käsitlevas osas madalad. Töötajate vastused näitavad, et neile jääb tihti arusaamatuks, kes milliste ülesannete täitmise eest vastutab ja mis on ülesannete eesmärk. Seda kinnitab kantselei töötajate üksmeelne nõustumine väitega, et nende töötulemused kannatavad mõnikord puuduliku organiseerimise ja planeerimise tõttu. Avatud küsimustes tõid töötajad välja, et uue juhi tulek on tekitanud töötajates pideva ärevustunde uute ülesannete ees, mis sõltuvad tihti hetke ajel sündinud ideedest ja mida on kohe vaja täita. Olukorda aitaks parandada, kui juht püstitaks konkreetsemad eesmärgid ja ülesandeid andes selgitaks põhjalikumalt oma ootusi, mida rõhutavad ka Schneider *et al.* (2013). Hoiduda tuleks dubleerivatest ülesannetest. Juht võiks töötajatega läbi arutada ülesanded, mis on rohkem ja mis vähem olulised ning laskma töötajatel mõnda aeg rahulikult tööd teha ilma pidevalt sekkumata ja töötajaid aina uute ideedega ülekoormates, mis võib lõppkokkuvõttes põhjustada kaose ja töötajate läbipõlemise (Abrahamson, 2008).

Standardite kategooria tulemused olid küsimustiku tööõhkkonna osas kõrged ja juhi tööd käsitlevas osas keskmised. See näitab, et kantseleitöötajatel on kõrged nõudmised, mis puudutab nende töötulemusi ja nad tajuvad survet ka juhi poolt enda töötulemuste tõstmiseks. Seega ollakse kantseleis orienteeritud headele töötulemustele.

Vastutuse kategooria tulemused olid küsimustiku tööõhkkonna osas keskmised ja juhi tööd käsitlevas osas kõrged. Antud tulemus näitab, et töötajad ei tunne ennast probleemide lahendamisel piisavalt kindlalt, mis vastuolus juhi tööd käsitleva osa tulemustega, mille põhjal ootab juht töötajatelt innovaativsus ja probleemide iseseisvat lahendamist. On väga tervitatav ja positiivne, kui kantselei juht julgustab töötajaid olema uuendusmeelsed ja seab töötajatele väljakutseid esitavaid tööülesandeid ja nõudmisi, kuid see ei vii tulemuseni, kui kantselei töötajad ei tunne ennast piisavalt kindlalt. Siin oleks kasu Martinsi ja Terblanche (2003) lähenemisest, et juht peaks töötajatele selgelt mõista andma eriarvamusi aktsepteeritakse, kuna nii tunnevad töötajad ennast kindlalt ega karda kriitikat.

Tunnustuse kategooria tulemused olid nii küsimustiku tööõhkkonna osas kui ka juhi tööd käsitlevas osas madalad. See näitab, et hüvitised ei ole kooskõlas heade töötulemustega. Vastused näitavad, et töötajad tunnevad, et neid ei tunnustata heade töötulemuste eest piisavalt. Sellest võib järeldada, et juht võiks rohkem tähelepanu suunata töötajate kiitmisele heade töötulemuste eest, et neid tunnustada. Vastustest selgub, et hüvitiste süsteem ei ole üheselt arusaadav ja vajab ülevaatamist. Kantseleis tuleks välja töötada selge ja arusaadav hüvitiste süsteem, mida kõik kantselei töötajad üheselt mõistaksid. Selleks võiks juht kaaluda töötajate ideede ärakuulamist, millisena nemad hüvitiste süsteemi näevad. See pakub head võimalust töötajaid kaasata ja sel viisil panustada juhi ja töötajate koostöösse ning omavaheliste usalduslike suhete loomisesse, mis on hea tööõhkkonna seisukohalt olulise tähtsusega (Hitt & Duane, 2002). Hea koostöö ja juhi ning töötajate omavaheline suhtlus tagavad omakorda hea tööõhkkonna ning organisatsiooni efektiivsuse ja muutuste eduka elluviimise (Alas & Rees, 2015; Sparks *et al.*, 2001).

Toetuse kategooria tulemused olid küsimustiku tööõhkkonna osas keskmised ja juhi tööd käsitlevas osas madalad. Tulemustest selgub, et kuigi kantselei töötajad tajuvad tööõhkkonda üldiselt toetavana ja teevad eesmärkide saavutamiseks omavahel koostööd, siis tunnevad nad puudust juhipoolest toetusest. Põhjus võib olla selles, et kantselei töötajatel pole veel uue juhiga usalduslikud suhted välja kujunenud. Samuti vajab uus juht aega, et kantselei töötajaid paremini tundma õppida. Ka sell puhul on võtmesõnaks juhi ja töötajate vahelise koostöö edendamine ning juhi eeskuju, mille osatähtsust töötajatele on rõhutanud ka Kotter ja Cohen (2004).



Pühendumuse kategooria tulemused olid nii küsimustiku tööõhkkonna osas kui ka juhi tööd käsitlevas osas keskmised. Selle kategooria tulemused olid üllatavad, kuna selgus, et kuigi töötajad on kantseleile väga lojaalsed ja pühendunud kantselei eesmärkide saavutamisele, siis ei tunne nad oma organisatsiooni üle uhkust. Töötajate vastused näitavad, et töötajad tajuvad, et juht ei kaasa neid piisavalt tähtsate otsuste tegemisel. Alas ja Rees (2015) on välja rõhutanud, et kuigi organisatsiooni juht on see, kes otsustab, on organisatsiooni töötajad need, kes aitavad teha valikut oluliste ja ebaolulise otsuste vahel. Kindlasti tuleks sellele aspektile pöörata erilist tähelepanu asutuse juhi vahetumise kontekstis.

Avatud küsimustes tõid töötajad välja, et tööõhkkond on paljuski muutunud seoses juhi vahetumisega, sest uue juhi tööstiil on erinev, mis on iseenesest täiesti loomulik. Siiski toovad kantselei töötajad välja, et tööõhkkond oli enne juhi vahetumist väga hea, kuid on nüüd muutunud haavatavamaks ja seeläbi on kannatada saanud töötajate vahelised usalduslikud suhted, mis on eduka muutuste protsessi üks aluseid.

Bakalaureusetöö tulemuste põhjal võib järeldada, et muutusi tuleks teha juhtimisstiilis, sest praegusel viisil jätkates on oht, et see võib tööõhkkonnale negatiivset mõju avaldama hakata. Tööõhkkond mõjutab selle liikmete käitumist ja juhil on tugev mõju organisatsiooni töötajatele ning sageli on juhtimisstiili muutmine kiireim viis tööõhkkonna muutmiseks organisatsioonis (Stringer, 2002). Juhtimisstiil on otseselt seotud muutuste protsessi eduka juhtimisega, mille läbi muutusteks sobivat tööõhkkonda luua ja mõjutada töötajate motivatsiooni muutustega kaasa minna, mis omakorda tagab muutuste tulemuslikkuse. Eelnevast tulenevalt peaks antud töö tulemuste põhjal suuremat rõhku pöörama juhi ja töötajate vaheliste usalduslike suhete loomisele ja koostöö edendamisele.

Töö autor leiab, et oleks asjakohane mõne aja pärast viia läbi kordusuuring, et kontrollida uurimistulemuste korratavust, saada informatsiooni organisatsiooni tööõhkkonna kohta ja pakkuda võrdlusmomenti kahe uuringu tulemuste põhjal.

## KOKKUVÕTE

Tänapäeval peavad organisatsioonid toime tulema pidevate muutustega, seda eriti avalikus sektoris, kus pikaajaliste plaanide seadmine ei ole tugevate poliitiliste mõjude toimele võimalik. Eduka muutustega toimetuleku teeb keerukaks ka asjaolu, et ei ole olemas ühte kindlat meetodit, kuidas muutusi edukalt ellu viia ja saavutada seejuures häid tulemusi. Ometi on muutused igas organisatsioonis loomulikuks nähtuseks.

Muutustega toimetuleku edukuse võtmeteguritena käsitles antud töö juhtimisstiili ja tööõhkkonda. Juhtimisstiil on organisatsiooni kõiki tasandeid läbiv faktor, mille kaudu on võimalik mõjutada tööõhkkonda. Tööõhkkond omakorda kujundab organisatsiooni töötajates valmisolekut muutustega kohanemiseks. Läbi nende kahe teguri on autor kaardistanud ka tööõhkkonda uuritavas organisatsioonis.

Juhtimisstiili kaudu saab juht edendada positiivse tööõhkkonna kujundamist, mis aitab muutusi edukamalt ellu viia ja seeläbi seatud eesmärkideni jõuda. Juhi ülesandeks on juhtimisstiili kaudu luua organisatsioonis usalduslikud suhted kaasates töötajaid ja jagades nendega olulist informatsiooni, mis motiveerib töötajaid. Muutusi ei tohiks alustada kõike olemasolevat kõrvale jättes, vaid võimalusel tuleks leida viise olemasoleva kombineerimiseks uuega, mis tekitab muutustele vähem vastuseisu. Muutusi ei tohiks kehtestada läbi sunni, mis tekitab töötajates negatiivseid emotsioone ja seega pärsib muutusi.

Bakalaureusetöö raames läbi viidud uurimisküsitluse tulemusena leidis kinnitust, et organisatsioonilised muutused mõjutavad organisatsiooni tööõhkkonda ja organisatsioonilisi muutusi mõjutavate teguritega arvestamine vähendab muutuste negatiivset mõju tööõhkkonnale ning aitab seeläbi organisatsioonilisi muutusi efektiivsemalt ja eesmärgipärasemalt ellu viia.

Küsitlusuuringu tulemustest selgus, et küsimustiku esimeses osas ehk tööõhkkonda käsitlevas osas hindasid kantselei töötajad kõige kõrgemalt organisatsiooni standardite kategooriat ja kõige madalamalt tunnustamise kategooriat. Küsitlusuuringu teises ehk juhi tööd käsitlevas osas hindasid kantselei töötajad kõige kõrgemalt vastutuse kategooriat, eelkõige seda, et juht innustab neid olema uuendusmeelsed, kuid madalad olid tulemused nii struktuuri, toetuse kui ka tasustamise kategoorias.

Uuringu tulemuste põhjal on kantselei töötajatel kõrged standardid, mis puudutab nende töötulemusi ja juht innustab neid olema uuendusmeelsed. Tööõhkkonda võib aga negatiivselt hakata mõjutama see, et töötajad tajuvad, et nende töötulemused kannatavad mõnikord puuduliku planeerimise all. Samuti tunnevad töötajad puudust juhipoolest toetusest oma igapäevatoos. Lisaks vajaks välja töötamist õiglane ja selge tasustamissüsteem.

Töö tulemuste põhjal võib järeldada, et muutmist vajaks juhtimisstiil, mis on otseselt seotud tööõhkkonna ja muutuste protsessi eduka juhtimisega ning töötajate motivatsiooniga muutustega kaasa minna. Viimane tagab omakorda muutustega toimetuleku edukuse. Seega tuleks rohkem tähelepanu pöörata juhi ja töötajate vahelise koostöö edendamisele ja usalduslike suhete loomisele, mis aitavad luua head tööõhkkonda.

Käesolev uuring annabki võimaluse põhjalikumalt tutvuda organisatsiooni töötajatelt saadud informatsiooniga organisatsiooni tööõhkkonna ja juhi töö kohta. Bakalaureusetöö on kasulikuks töövahendiks asutuse juhile juhtimisotsuste tegemisel, töö tulemusi saab kasutada organisatsioonis parema tööõhkkonna ja paremate töötulemuste saavutamiseks. Tööl on ka laiem kandepind andes informatsiooni samalaadses situatsioonis olevatele organisatsioonidele selle kohta, millistele teguritele organisatsiooniliste muutuste kontekstis tähelepanu pöörata, et head tööõhkkonda säilitada.

## **RESUME**

Title: Work Climate of Public Sector Organization in the Context of Organizational Changes

Nowadays, organizations have to manage with constant changes, particularly in the public sector, where long-term goals are almost impossible to set, because of strong political influences. Successful change management is complicated by the fact that there is no one particular method how to implement changes, thereby achieving good performance. However, changes are the everyday part of the organization.

The aim of the thesis was to map the work climate of public sector organization at the Gender Equality and Equal Treatment Commissioner's Office in the context of organizational changes when the leader changes. Regarding to the change of the leader, employees had to manage with several changes. Additionally, the author conducted a survey among the employees to analyze how organizational changes have impacted the work climate at the office after the leader changed.

The thesis described two key factors of the successful change management - management style and work climate. Management style is a pervasive factor in the organization at all levels, through which it is possible to influence the work climate. Positive work climate forms the employees willingness to adapt to changes.

The results of the survey confirmed that the organizational changes affected the work climate in the organization and when the factors of organizational changes are taken into account, it reduces the negative impact of the changes on the work climate, thus making the organizational changes more effectively and more purposefully implemented.

Through the management style, leader can develop positive work climate, which will help to implement the changes successfully and, thereby, establish the set work objectives. The leader is mainly responsible for creating trustful relations by involving employees in the decision making process and sharing important information, which will motivate employees.

The results of the survey indicate that in the first part of the questionnaire, which studied the work climate, the highest scores occurred in the standards dimension and the lowest in the

recognition dimension. In the second part of the questionnaire, which studied management practices, the employees valued most the dimension of responsibility, in particular, that the leader encourages them to be innovative. However, the scores were low in the structure dimension, as well as in the support and in the recognition dimension.

The results of the survey showed that the employees have high standards concerning their work and the leader encourages them to be innovative. But there is a risk that work climate may be negatively affected by employees perception, that their work performance sometimes suffer because the tasks and objectives are too vaguely explained or too general. Results revealed that employees perceive the lack of support given by the leader in their daily work as well as the need to develop a clear and fair recognition system.

The results lead to the conclusion that there is a need to change the management style which is directly related to the work climate, the process of successful change management and the employees' motivation to go ahead with the changes. As such, motivation ensures the effectiveness of changes. Therefore, it is important to foster cooperation and to create trustful relationship between the leader and the employees, which will help to create a positive work climate.

The study gives the opportunity to learn from the information, which comes directly from employees, concerned about the work climate in the organization and management practices. This study is a useful tool for the leader to make more effective management decisions. The results of the study can be used by an organization to achieve a better work climate and better work performance. Also, the thesis provides a wider look on the organizations in a similar situation about the factors affecting organizational changes to maintain a good work climate.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Abrahamson, E. (c2008). *Valutud muutused. Kuidas saada juhina üle algatuste üleküllusest, kaosest organisatsioonis ja töötajate läbipõlemisest*. Tartu: Hermes.
- Alas, R., Rees, C. (2015). Editors. Dievernich, F.E.P., Tokarski, K.O., Gong, J. *Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. Springer. (Online). [https://books.google.ee/books?id=7Bu4BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=et&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ee/books?id=7Bu4BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=et&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (15.03.2016)
- Alas, R., Übius, Ü. (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Külim.
- Botezat, E. (2012). Managing Change: Some Theoretical and Applicative Aspects. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21 (1).
- Castka, P., Bamber, C. J., Sharp, J. M., Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 7 (7/8).
- Cummings, S., Bridgman, T., Brown, G. K. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69 (1).
- Eensalu, M-L., Kadakas, M., Kaurson, S., jt. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. Tallinna Raamatutrükikoda: Tallinn.
- Fisher, Caroline J. (2000). Like It or Not ... Culture Matters. *Employment Relations Today*, 27 (2).
- Hill, L. A. (2010). *Muutuste juhtimine*. Tallinn: Äripäev.
- Hitt, M. A., Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1).
- Huges, M. (2006). *Change Management. A Critical Perspective*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Kotter, P. J., Cohen, D. S. (c2004). *Muudatuste keskmes. Tõsielulood organisatsioonide muutumisest*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92 (1).
- Latham, G. P., Ernst, C. T. (2006). Keys to Motivating Tomorrow's Workforce. *Human Resource Management Review*, 16 (2).

- Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1).
- Miricescu, D. (2015). Follower – Leader Relation and Its Influence on Teams' Efficiency. *Review of Management & Economic Engineering*, 14 (1).
- Paton, R. A., McCalman, J. (2000). *Change Management. A Guide to Effective Implementation*. London: SAGE Publications.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64.
- Sparks, K., Faragher, B., Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Prentice Hall Series in Organizational Development. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., Mihalace, O. R. (2014) Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35 (9).
- Võrdõigusvolinik. (n.d.a). Kompetentsikeskus. (Online). <http://www.vordoigusvolinik.ee/kompetentsikeskus/> (20.04.2016)
- Võrdõigusvolinik. (n.d.b). Soolõime ja õiguskaitsega sugude võrdsuseni. (Online). <http://www.vordoigusvolinik.ee/norra-projekt/> (20.04.2016)
- Võrdõigusvolinik. (n.d.c). Voliniku töö. (Online). <http://www.vordoigusvolinik.ee/voliniku-too/> (20.04.2016)

# Lisa 1. Ankeet

## Tööõhkkond organisatsioonis

Hea töökaaslane!

Pöördun Sinu poole seoses oma bakalaureusetööga, mille teemaks on organisatsiooniliste muutuste protsess Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kantseleis.

Palun Sul täita käesolev küsimustik, mis võtab aega umbes 20 minutit. Küsitluse eesmärgiks on selgitada välja, kuidas töötajad tajuvad tööõhkkonda ja juhtimist meie organisatsioonis. Küsitluse tulemused on abiks organisatsiooni juhile probleemide lahendamisel ja organisatsiooni arendustegevuste kavandamisel. Et küsitlus täidaks oma eesmärgi, on oluline, et Sa hindaksid iga väidet ja avaldaksid ausalt oma arvamust.

Küsitluse läbiviija tagab, et kogutud andmeid käsitletakse konfidentsiaalsena. Üldistatud kujul kasutatakse kogutud informatsiooni minu bakalaureusetöös.

Täna Sind vastamise eest!

Kadri Sild

Tallinna Tehnikaülikooli halduskorralduse eriala 3. kursuse üliõpilane

### I OSA: Tööõhkkond organisatsioonis

Küsimustiku esimese osa eesmärgiks on välja selgitada, kuidas Sina tajud töökeskkonda Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise voliniku kantseleis (edaspidi kantselei). Vastamisel lähtu palun sellest, kuidas oled end tundnud viimase kuue kuu jooksul (oktoober 2015 kuni märts 2016). Märghista vastusevariant, mis kajastab Sinu seisukohta kõige tõesemalt.

	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Kantselei poolt töötajatele pakutavad hüvitised ja motivatsioonipakett kaaluvad enamasti üles võimalikud eksimused ja kriitika.	1	2	3	4
2. Kantseleis tunnen ma end hästi toimiva meeskonna osana.	1	2	3	4
3. Osade ülesannete (projektide) puhul pole ma täpselt aru saanud, kes konkreetselt on minu ülemus.	1	2	3	4
4. Kantselei juht paneb pahaks, kui temaga igat küsimust läbi arutada soovin. Töötajalt oodatakse, et ta mõtleks ja otsustaks ise ja teeks nii nagu tema meelest on õige.	1	2	3	4
5. Töötajate premeerimisel lähtutakse kantseleis töötaja töötulemustest.	1	2	3	4



6. Ametikohtade ülesanded ja vastutus on kantseleis selgelt paigas.	1	2	3	4
7. Kantselei töötajatel on kõrged nõudmised, mis puudutab nende töötulemusi.	1	2	3	4
8. Kantselei töötajad tegelikult ei usalda väga üksteist.	1	2	3	4
9. Vahel jääb kantseleis arusaamatuks, kellel on tegelik otsustamisõigus.	1	2	3	4
10. Juhhi meelest ei ole ükski tööülesanne täidetud nii hästi, et paremini ei saakski.	1	2	3	4
11. Üldiselt olen ma väga pühendunud kantselei eesmärkide saavutamisele.	1	2	3	4
12. Kantseleis on tajuda survet, et nii individuaalselt kui meeskondlikult peaks töötajad püüdma oma tööd parendada.	1	2	3	4
13. Individuaalset otsustusõigust kantselei töötajatel väga palju pole; praktiliselt kõik (tegevused/otsused) tuleb kooskõlastada.	1	2	3	4
14. Töölasesse eksimusse ei suhtu kantselei juht ülemäära leebelt.	1	2	3	4
15. Kantselei töötajad on oma organisatsiooni üle uhked.	1	2	3	4
16. Enamasti saan loota juhi ja kolleegide abile, kui pean tegelema raske või keerulise tööülesandega.	1	2	3	4
17. Kantseleis ei premeerita ega tunnustata heade töötulemuste eest piisavalt.	1	2	3	4
18. Kantseleis eeldatakse, et inimesed peaksid oma probleemidega ise hakkama saama.	1	2	3	4
19. Kantseleis on edutamise süsteem, mis aitab parimatel ametiredelil kõrgemale tõusta.	1	2	3	4
20. Meie töötulemused kannatavad mõnikord puuduliku organiseerimise ja planeerimise tõttu.	1	2	3	4
21. Tegelikult mind väga ei huvita, mis kantseleis toimub.	1	2	3	4
22. Kantseleis jõuab tööalaselt edasi ainult riskides ja asju omal käel proovides.	1	2	3	4
23. Minu arvates ei ole kantselei töötajad organisatsioonile väga lojaalsed.	1	2	3	4
24. Kantselei töötajad ei tunne uhkust oma töö üle.	1	2	3	4

Kui soovid midagi lisada või selgitada, siis saad seda teha siin:

.....

.....

.....

.....

## II OSA: Juhtimine

Selles küsimustiku osas palutakse Sul hinnata organisatsiooni praegust juhti. Palun hinda, mil määral nõustud allolevate väidetega kantselei juhi töö kohta ja märgista vastusevariant, mis Sinu arvamust kõige paremini kajastab.

Kantselei juht...	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. püstitab selged ja arusaadavad tööülesanded ja eesmärgid.	1	2	3	4	5
2. toetab ja abistab töotajaid nende igapäevatoos.	1	2	3	4	5
3. esitab töotajatele väljakutseid esitavaid tööülesandeid ja nõudmisi.	1	2	3	4	5
4. julgustab töotajaid alkatama tööalaseid projekte või tegevusi, mis on töotajate hinnangul olulised.	1	2	3	4	5
5. räägib elevuse ja vaimustusega meie tööst.	1	2	3	4	5
6. juhhib koosolekuid viisil, mis loob usaldust ja vastastikust austust.	1	2	3	4	5
7. tunnustab töotajaid heade töötulemuste eest sagedamini kui kritiseerib.	1	2	3	4	5
8. paneb selgelt paika, kes mille eest kantseleis vastutab.	1	2	3	4	5
9. julgustab töotajaid olema uuendusmeelsed.	1	2	3	4	5
10. seob hüvitiste süsteemi (töötasu, tunnustamine, edutamine) heade töötulemuste saavutamise, mitte staaži, isiklike suhete vmt-ga.	1	2	3	4	5
11. on väga pühendunud kantselei eesmärkide saavutamisele.	1	2	3	4	5
12. julgustab töotajaid osalema tähtsate otsuste tegemisel.	1	2	3	4	5
13. tunnustab ja kiidab töotajaid suurepärase töötulemuste korral.	1	2	3	4	5

14. tööülesandeid andes veendub, et töötaja saab neist ühemõtteliselt aru (st selgitab ülesandeid põhjalikult ja arusaadavalt).	1	2	3	4	5
15. kaasab inimesi eesmärkide püstitamisse.	1	2	3	4	5
16. annab töötajatele tööülesannete täitmise kohta tagasisidet.	1	2	3	4	5
17. ootab, et töötajad avastaksid ja parandaksid vead ise, mitte ei tee seda nende eest.	1	2	3	4	5
18. kaitseb töötajaid ka väljaspool kantseleid (oma ülemuste ees), kui tunneb, et neil on õigus.	1	2	3	4	5

Kui soovid midagi lisada või selgitada, siis saad seda teha siin:

.....

.....

.....

.....

.....