

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kerttu-Liis Klaar

**TÖÖTAJATE TUNNUSTAMINE EESTI  
TEHNOLOOGIAETTEVÕTETES: SEOSSED JUHTIMISSTIILI JA  
ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMISEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2023

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

Töö pikkuseks on 9417 sõna sissejuhatuses kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kerttu-Liis Klaar 09.05.2023

# SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE .....  | 5  |
| SISSEJUHATUS.....  | 7  |
| 1. TEOREETILINE OSA .....  | 10 |
| 1.1. Tunnustamine .....  | 10 |
| 1.2. Organisatsioonile pühendumine .....   | 11 |
| 1.3. Juhtide juhtimisstiil .....   | 12 |
| 1.3.1. B.Bassi juhtimisteooria .....   | 12 |
| 1.4. Seosed tunnustamise ja organisatsioonile pühendumise vahel .....  | 17 |
| 1.5. Seosed tunnustamise ja juhtimisstiilide vahel .....   | 19 |
| 1.6. Seosed organisatsioonile pühendumise ja juhtimisstiili vahel .....  | 21 |
| 1.7. Tunnustamise, organisatsioonile pühendumise ja juhi juhtimisstiili omavahelised seosed .....  | 22 |
| 2. EMPIIRILINE UURING .....  | 25 |
| 2.1. Uuringu meetodika ja läbiviimine.....   | 25 |
| 2.2. Uuringu valim .....   | 27 |
| 2.3. Uuringu tulemused .....   | 29 |
| 2.3.1. Teemaplokkide kirjeldav statistika .....  | 31 |
| 2.3.2. Võrdlev statistika ehk dispersioonanalüüsid teemaplokkide ja demograafiliste tunnuste vahel .....   | 33 |
| 2.3.3. Tunnuste omavaheliste seoste korrelatsioonanalüüs.....  | 37 |
| 3. PEAMISED JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....  | 38 |
| KOKKUVÕTE.....   | 44 |
| SUMMARY .....  | 46 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....  | 48 |
| LISAD .....  | 53 |
| Lisa 1. Ankeetküsitlus .....   | 53 |
| Lisa 2. Tunnustamise, organisatsioonile pühendumise ning juhtide juhtimisstiilide väidetele vastajate arv, keskmised, miinimum- ja maksimumväärtused ja standardhälbed ..... | 58 |
| Lisa 3. Tunnuste vahelised korrelatsioonid (Spearmani korrelatsioonikordajaga) .....   | 61 |

Lisa 4. Lihtlitsents .....63

# LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas on Eesti tehnoloogiaettevõtetes seotud tunnustamine, organisatsioonile pühendumine ja otsese juhi juhtimisstiil.

Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uuring ning järeldused ja ettepanekud. Esimeses osas antakse ülevaade töötajate tunnustamise, organisatsioonile pühendumise ja juhtimisstiilide teoreetilistest mõistetest ja nende omavahelistest seostest. Töö empiirilises osas tutvustatakse uuringu meetodikat, andmeid ja tulemusi. Uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset meetodit ning andmete kogumiseks veebipõhist küsitlust. Valim koosnes 135 inimesest, kes töötavad Eesti tehnoloogiaettevõtetes. Andmete analüüsimiseks kasutas töö autor IBM SSPS Statistics 29 programmi. Töö viimases osas antakse vastused uurimisküsimustele, tehakse tulemustest lähtuvad järeldused ning ettepanekud.

Magistritöö tulemused näitasid, et Eesti tehnoloogiaettevõtetes on töötajate tunnustamine, ümberkujundav juhtimisstiil ja organisatsioonile pühendumine omavahel tihedalt seotud. Tulemused näitasid, et tunnustamise ja juhtimisstiilide vahel on seos ning ümberkujundav juhtimisstiil on tunnustamisega tugevamalt seotud kui pragmaatiline juhtimisstiil. Uuringu kohaselt on tunnustamine korrelatsioonis emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega, kuid seost normatiivse ja alalhoidliku pühendumisega antud uuringu kontekstis välja ei tulnud.

Magistritöö uuringu piiranguks võib pidada, et antud vastused peegeldasid kõige rohkem Eesti tehnoloogiaesektoris töötavate spetsialistide arvamusi, kes on töötanud üle 500 liikmelise meeskonnaga organisatsioonis alla 3 aasta. Seetõttu ei saa teha üldistusi kogu Eesti tehnoloogiaesektorile. Tulevased uuringud võiksid keskenduda töötajatele, kes on töötanud organisatsioonis kolm aastat või enam ja/või töötavad erineva suurusega ettevõtetes. Magistritöö tulemused pakuvad praktilist väärtust uuringus osalenud Eesti tehnoloogiaettevõtetele, aidates neil

mõista töötajate tunnustamise ja juhtimisstiili olulisust organisatsioonile pühendumise suurendamisel.

Märksõnad: ümberkujundav juhtimisstiil, pragmaatiline juhtimisstiil, töötajate tunnustamine, organisatsioonile pühendumine

# SISSEJUHATUS

Eesti jaoks on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektor järjest olulisem, olles viimase kümnendi jooksul Eesti majanduskasvu peamine vedaja. (Väikese ..., 2021, lk 7). Töötajad on ettevõtte kõige olulisem vara. Nad tegelevad klientidega, määravad ettevõtte kultuuri ja viivad ellu ettevõtte äristrateegiat, mõjutades sellega otseselt ettevõtte tulemuslikkust. Seetõttu pööravad ka Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori ettevõtted üha rohkem tähelepanu sellele, kuidas värvata ja hoida oma töötajaid. Selles mängib olulist rolli motiveeriv tasusüsteem.

Tasustamine on tipptalentide ligimeelitamiseks võtmetähtsusega, kuid sageli pole see ainus tingimus, mis neid organisatsioonis hoiab, sest enamikul juhtudel on konkurentidel samad palgatingimused. Töökoha valimise, töökohal püsimise ja sealt lahkumise põhjused on sageli seotud ettevõtte pakutavate hüvitistega. Palk on ainult üks osa tasusüsteemist ning tänapäeval leiab aina laiemat rakendust kogutasu (*total rewards*) kontseptsioon, mis koosneb rahalistest ja mitterahalistest hüvitistest. (Tamkõrv, 2020) Kõrge motivatsiooni ja efektiivsusega töötajate leidmine nõuab rohkem kui stabiilset töökeskkonda ja kõrget palka.

Viimase paarikümne aasta jooksul on maailmas uuritud ja analüüsitud hulgaliselt mitterahalise hüvitamise erinevaid võimalusi ning üheks selliseks aspektiks on töötajate tunnustamine. Varasemad uuringud on käsitlenud palju töötajate tunnustamise tähtsust organisatsioonidele ja toonud välja erinevaid teooriaid, mis selgitavad, kuidas tunnustamine mõjutab töötaja käitumist ning kuidas saab rakendada tunnustamist kui personalijuhtimise vahendit. Üheks olulisemaks teemat tutvustavaks analüüsiks on Ameerika Psühholoogide Assotsiatsiooni teadlaste Montani, Boudrias ja Pigeoni (2017) artikkel, mis andis ülevaade, kuidas on juhtide tunnustamise praktikad seotud töötajate töötulemuste ja käitumisega. Jõuti järeldusele, et juhivoolne tunnustamine on töötajate jaoks hinnatud faktor, mis mõjutab tööviljakust, kasvatab motivatsiooni ning töötajad tunnevad end tööandja jaoks olulisena. (Montani, Boudrias & Pigeon, 2017) Selles, et töötajad tunneksid ennast väärtustatult, mängivad olulist rolli juhtide suhtumine töötajatesse ning mitterahaline tunnustamine

(Abdullah & Wan, 2013). Töötajate tunnustamine on vahend, mille kaudu juhid saavad suunata töötajate sooritust, suurendada nende töörahulolu (Tessema *et al.*, 2013), motivatsiooni, pühendumust organisatsioonile (Mone *et al.*, 2011) ning vältida nende töölt lahkumist (Ird & Viru, 2019).

Ka Eestis läbi viidud uuringud on tõestanud, et töötajate tunnustamine on efektiivne mittemateriaalne hüve, mida organisatsioonid saavad kasutada. 2021. aastal CV-Online Estonia läbi viidud tööturu uuringust, millele vastas 1469 inimest, selgus, et 70% tööotsijate sõnul on tööandjapoolne tunnustamine tegur, mida töökoha valikul arvesse võetakse.

Magistritöö teema on oluline mitmes aspektis. Tunnustamise vajadust tunneb märkimisväärne osa tööjõust, sõltumata töötajate staatusest või elukutsest (Saunderson, 2004). Suur osa tunnustamist käsitlevaid uuringuid on siiani keskendunud sellele, mis mõju on tunnustamisel töötajatele ja organisatsioonile. Väga vähesed uuringud on keskendunud seoste leidmisele juhipoelse töötajate tunnustamise ja töötaja organisatsioonile pühendumise vahel. Vahetu juhi käitumine mõjutab otseselt töötaja töötulemusi ja tööga rahulolu, seetõttu saab siinses töös antud ülevaade juhtimisstiilide ja tunnustamise seostest olla kasulik vahend tööandjatele juhtimisstiili kujundamisel. Kuigi uuringud on tõestanud, et töötajate tunnustamine on efektiivne hüve, mida kasutada, siis küsitlused näitavad, et 32% tehnoloogiaettevõtetes töötavate töötajate töölt lahkumise põhjuseks on töötajate tunne, et nad ei ole piisavalt tunnustatud. (LinkedIn, 2015).

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektoris tegutsevad ettevõtted moodustavad suure osa Eesti majandusest. 2021. aasta seisuga töötab Eesti selles sektoris ligikaudu 1% kogu töötajaskonnast, mis on ligikaudu 2–3% Eesti majandusest. Prognoositakse, et trendi jätkudes töötab tehnoloogiasektoris kümne aasta pärast enam kui 50 000 inimest, mis oleks ligikaudu 10% kõikidest töötavatest inimestest aastal 2030. (Eesti ..., 2021, lk 7) Konkurents Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektoris on väga suur, mistõttu sektoris tegutsevad organisatsioonid keskenduvad töötajate väärtustamisele ja hoidmisele. Kui riigi tehnoloogiaettevõtete majandusnäitajad on head, aitab see kaasa mitte ainult töökohtade loomisele, vaid soodustab ka üldist majanduskasvu läbi tootmissüsteemide arendamise ning tarbimiskäitumise mõjutamisega. Antud sektori varjuküljeks on suur personali voolavus – töötajad on liikuvad, konkurents on tihe ning ettevõtted mõtlevad välja uusi viise talentide ülemeelitamiseks. Seetõttu on töötajate hoidmine ettevõttes üha aktuaalsem teema.



Töö fookuseks on Eesti erasektoris olevate tehnoloogiaettevõtete töötajate tunnustamise uurimine, kuivõrd erasektoris pingutavad sageli ettevõtjad ja idufirmade juhid suurema sotsiaalse mõjukuse tõttu ning kalduvad vähem kartma rahalisi kahjusid. Teiseks on tehnoloogiaettevõtete eripära, et vähesed, aga väga targad töötajad suudavad luua palju väärtust.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas on Eesti tehnoloogiaettevõtetes seotud tunnustamine, organisatsioonile pühendumine ja otsese juhi juhtimisstiil.

Lõputöös püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas on tunnustamine seotud organisatsioonile pühendumisega?
2. Kuidas on tunnustamine seotud juhtimisstiiliga Eesti tehnoloogiaettevõtetes?
3. Kuidas on organisatsioonile pühendumine seotud juhtide juhtimisstiiliga?
4. Kuidas mõjutavad tunnustamisega rahulolu töötajate sotsiaal-demograafilised tegurid?

Töö on jagatud kolmeks põhipeatükiks, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis antakse ülevaade töötajate tunnustamise, organisatsioonile pühendumise ja juhtimisstiilide mõistetest ja nende omavahelistest seostest. Alapeatükid annavad ülevaate tunnustamisest, organisatsioonile pühendumisest ja juhtimisstiilidest ning käsitlevad varasemaid uuringuid tunnustamise ja organisatsioonile pühendumise seostest. Töö teises peatükis kirjeldab autor valimit, läbiviidud uuringu meetodikat ja uuringu tulemusi. Eesmärgi saavutamiseks valis autor kvantitatiivse uuringu, mis viidi läbi Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia erasektoris tegutsevate ettevõtete töötajate seas. Viimane, kolmas peatükk käsitleb tulemuste analüüsi ja järeldusi ning autori ettepanekuid edasisteks uurimusteks. Magistritöö tulemusel tehtud järeldused annavad ülevaate tunnustamisest ning selle seosest organisatsioonile pühendumise ja juhtide juhtimisstiiliga Eesti tehnoloogiaettevõtetes.

# 1. TEOREETILINE OSA

## 1.1. Tunnustamine

Töötajate tunnustamine (*employee recognition*) on protsess, mille käigus antakse töötajate tegevusele tagasisidet ja hinnangut, kas suuliselt või kirjalikult, avalikult või privaatseks, üksikisikule või meeskondadele (Brun ja Dugas, 2008). Töötajate tunnustamine on organisatsioonile täienduseks töötajate rahalisele tasustamisele (Aguinis *et al.* 2013), mistõttu personali hüvitamise kontekstis saab töötajate tunnustamise paigutada mittemateriaalse hüvitamise alla (Morrell, 2011).

Brun ja Dugas (2002) töötasid välja viietasandilise tunnustamise skaala, mille järgi saab tunnustamine olla horisontaalne (kolleegidevaheline), vertikaalne (ülemuse ja töötaja vaheline), institutsiooniline (organisatsiooni ja töötajate vaheline), väline (kliendi/tarbija ja ettevõtte/töötaja vaheline) ning sotsiaalne (ühiskonna ja ettevõtte vaheline).

Tunnustamine mõjub ettevõtte töötajale motiveerivalt ning kasvatab organisatsioonile pühendumist (Mone *et al.*, 2011), toetab üksikisikute identiteedi säilitamist ja ülesehitamist, arengut, töö tähenduslikkust ja heaolu (Grawitch *et al.*, 2006). See kujutab endast ka konstruktiivset alternatiivi kontrollile ja jälgimisele orienteeritud juhtimisstiilidele (Dandeker, 1990), soodustades seeläbi organisatsioonide kasvu, ümberkujundamist ja tulemuslikkust (Brun & Dugas, 2008).

Üldine arusaam on, et juhi tunnustamine soodustab nii otseselt kui ka kaudselt käitumuslikku kaasatust (Montani, Boudrias ja Pigeon, 2017), tõhustab suhtlust juhi ja töötajate vahel, aidates seega töötajatel oma ülesandeid ja rolle paremini mõista, parandab usaldust ja inimsuhete kvaliteeti (Yang *et al.*, 2022). Juhipoolne tunnustamine on oluline psühholoogiline mehhanism, mis suurendab töötajate eduelamust ja tööviljakust. (Montani, Boudrias & Pigeon, 2017). Abdullah & Wan (2013) tõid välja, et efektiivseks tunnustamiseks on töötajaid vaja tunnustada sageli, kindla asja eest ning

lühikest aega pärast töötaja väärtuslikku sooritust.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et töötajate tunnustamine on üks viis, kuidas ettevõtte saavad näidata, et nad hindavad ja väärtustavad oma töötajaid ning soovivad neid hoida ja arendada, ning läbi töötajate tunnustamise saab suurendada töötajate motivatsiooni ja pühendumist ettevõttele.

## **1.2. Organisatsioonile pühendumine**

Organisatsioonile pühendumist on erinevad autorid defineeritud mitmeti (Yahaya & Ebrahim, 2015), kuid märkimisväärselt on kasutust leidnud Meyer ja Alleni (1991) pühendumise määratlus, mistõttu töös kasutab autor organisatsioonile pühendumise hindamiseks ja defineerimiseks Meyeri ja Alleni organisatsioonile pühendumise küsimustikku ja definitsiooni. Meyer ja Allen (1991) defineerivad organisatsioonilist pühendumust kui psühholoogilist seisundit, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni vahelist sidet, mis mõjutab indiviidi otsuse langetamist organisatsioonis jätkamise või lahkumise osas.

Meyer ja Allen (1991) leidsid, et organisatsiooniline pühendumine on kolmemõõtmeline mõtteviis, mis kätkeb endas emotsionaalset, normatiivset ja alalhoidlikku ja pühendumist.

- 1) Emotsionaalne pühendumine peegeldab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mille tulemusena töötaja samastab enda eesmärgid ja väärtused organisatsiooni omadega ning soovib jääda selle liikmeks. Uuringud väidavad, et tugeva emotsionaalse pühendumisega töötajad jäävad organisatsiooni, sest nad ise soovivad seda. (Aarna, 2016)
- 2) Normatiivne pühendumine annab tunnistust töötaja organisatsiooni liikmeks jäämisest kohusetundest, lojaalsusest või moraalse vastutuse tunnetamise tõttu. Kõrge kohusetundel põhineva pühendumise tasemega töötajad tunnevad, et nad peaksid jääma sellesse organisatsiooni. (Aarna, 2016)
- 3) Alalhoidlik pühendumine viitab teadlikkusele sellest, kui suured kulud kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooni, kuna nad on töökohast otseselt sõltuvad (majanduslikud põhjused, sotsiaalsed tagatised). Siia kuuluvad nii materiaalsed kui ka sotsiaalsed kulud, lisaks võimalike alternatiivide vähesus või nende puudumine. (Aarna, 2016)

Organisatsioonile pühendumist peetakse väga oluliseks teguriks töötajate käitumise mõistmisel. Uuringute kohaselt mõjutab organisatsioonile pühendumine töötaja tööviljakust ja tööga rahulolu. Pühendunud töötajatega organisatsioonid hoiavad kokku kulusid, mis on seotud suure tööjõu voolavuse ning töölt puudumisega. Lisaks on pühendunud töötajatel tõenäolisemalt kõrgem motivatsioon ja parem tulemuslikkus. (Yahaya & Ebrahim, 2015; Meyer, *et al.*, 2002; Anitha, 2014).

### 1.3. Juhtide juhtimisstiil

Juhtimisstiil on juhi käitumine oma alluvate suhtes organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Carton, 2022). Tänapäeval on äris kasutusel mitmesuguseid juhtimisstiile, mis põhinevad kahe Ameerika psühholoogi, organisatsiooniteoreetiku ja professori Robert R. Blake ja Jane Moutoni (1964) välja töötatud viiel juhtimisstiilil demokraatlikest autoritaarsete juhtimisviisideni (Blake & Mouton, 1964):

- Autokraatne stiil: direktiivne, juht delegerib ja on tulemusele orienteeritud. Võim on juhi käes ja juhtimisküsimused lahendab ta ainuisikuliselt. Koostöö alluvatega minimaalne.
- Kaasav ehk sotsiaalne stiil: töötajaid kuulatakse, juhtimine keskendub meeskonnale ja tööheaolule, iga inimese eneseteostusele. Ettevõtte kasumlikkus võib jääda tagaplaanile.
- Kesktsee stiil: esindab täiuslikku tasakaalu kõigi töötajate vajadustega arvestamise ja kasumlikkuse vahel. Balansseerimise ja kompromisside leidmise tõttu võivad tulemused olla väga keskmised ja töötajad oma tipp-produktiivsusest kaugel.
- Demokraatlik stiil: juht eeldab, et töötajad on aktiivsed ning motiveeritud. Oluliseks peetakse töötajate suunamist, mitte käskimist.
- Mittesekkuv (*Laissez-faire*) stiil: juht ei teosta peaaegu üldse oma liidrifunktsioone, minimaalne pingutus töötajate juhtimisel. Organisatsiooni liikmed arendavad end ise ja hoolitsevad motivatsiooni eest.

#### 1.3.1. B.Bassi juhtimisteooria

Olenemata sellest, kas juht on demokraatlike või autoritaarsete meetodite järgija, on tema juhtimisstiil üles ehitatud nii tema isiksusele kui ka ettevõtte identiteedile. Tänapäevase juhtimise paradigma toetub paljuski 1985. aastal Ameerika juhtimisuuringute ja organisatsioonikäitumise teadlase Bernard Bassi välja töötatud juhtimisteooriale, mis põhineb juhtide käitumuslikel aspektidel

ning selle mõjul alluvate ja ettevõtte edule. Bernard Bass leidis, et kuivõrd juhtimisstiili peetakse üheks oluliseks teguriks, mis mõjutab seda, kuidas organisatsiooni liikmed tegutsevad, siis juhtimisstiiliga saab hinnata organisatsiooni sooritust. (Wu, 2009; Bass, *et al.*, 2003)

Bassi mudel pärineb 1970. aastatest, kuid see on endiselt tõhus ja laialt levinud teooria: meetod ei muutu, varieerub vaid kontekst, milles seda teostatakse. Seetõttu saab seda rakendada kõigis tegevusvaldkondades, kuid see on eriti oluline tehnoloogiavaldkonnas, kus innovatsioon ja paindlikkus võivad ettevõtte kas tippu viia või purustada. Bass jagas juhtimisteooriad kolmeks: transaktsionaalseks ehk pragmaatiliseks, transformatiivseks ehk ümberkujundavaks juhtimisstiiliks ja laissez-faire ehk passiivseks juhtimisstiiliks. (Bass & Avolio, 2002) Kõik aspektid on kokku võetud allpool olevas tabelis (vt Tabel 1).

Tabel 1. Ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimise mudel

| Ümberkujundav juhtimine                           | Pragmaatiline juhtimine                             | Passiivne juhtimine              |
|---|---|----------------------------------|
| <b>Faktor 1</b><br>idealiseeritud mõju            | <b>Faktor 5</b><br>tasustamine                      | <b>Faktor 8</b><br>laissez-faire |
| karisma   | <b>Faktor 6</b>                                     |                                  |
| <b>Faktor 2</b><br>inspireeriv motiveerimine      | aktiivne juhtimine erandi kaudu                     |                                  |
| <b>Faktor 3</b><br>intellektuaalne stimuleerimine | <b>Faktor 7</b><br>passiivne juhtimine erandi kaudu |                                  |
| <b>Faktor 4</b><br>individuaalne lähenemine       |   |                                  |
|   |   |                                  |
|   |   |                                  |
|   |   |                                  |

Allikas: Northouse (2007)

Suur osa uurimistöö kirjandusest on võõrkeelne ning eestikeelsetes teadustöodes on kasutusel mitmeid eri termineid. Selleks, et vältida segadust, kasutab autor viimastes teadustöodes kasutatud termineid pragmaatiline ehk transaktsionaalne ning ümberkujundav ehk transformatiivne juhtimisstiil.

Kirjanduses on välja toodud mitmesuguseid ümberkujundava juhtimise komponente. Esiteks karisma, mis tähendab, et järgijad samastuvad oma liidriga ja jäljendavad teda. Teiseks inspireeriv motivatsioon, mis on juhi võime panna järgijaid motivatsiooni kaudu pühendumata ja osalema organisatsiooni visioonis. Kolmandaks intellektuaalne stimulatsioon, mis tekib siis, kui juht pakub järgijatele uusi väljakutseid, mis peaksid stimuleerima vanaviisi tehtavate asjade ümbermõtestamist. Neljandaks individualiseeritud lähenemine, kui juht kasutab *coaching*'ut ja mentorlust, püüdes aidata igal järgijal saavutada tema võimalik potentsiaal. (Burns, 1978; Northouse, 2007)

Järgijate huvide ja vajaduste tunnustamisega motiveerib ümberkujundava juhi tegevus töötajaid tegema oodatust palju rohkem (Bass, 1985). Enamgi veel, see julgustab neid ületama iseennast ja tegema rohkem, kui neilt oodatakse (Bass & Avolio, 1994). Samuti on oluline mainida, et töötajad nõustuvad järgijatena juhti vabatahtlikult järgima. Kuigi alluvusside selles suhtes eksisteerib, siis töötajaid ei kohelda alluvatena, kes kuuletuvad, vaid pigem kaastöötajatena. Bass (1990) näitas, et ülemusi, kelle juhtimisstiilis esineb sagedamini ümberkujundava juhtimisstiili elemente, näevad alluvad suurema tõenäosusega kui tõhusaid ning nende vajadustele vastavaid juhte. Ümberkujundav juhtimine hõlmab muuhulgas ka individuaalset arvestamist, tunnustamist ja motivatsiooni. (Hasija, Hyde & Kushwaha, 2019)

Pragmatilise juhtimisstiili eelduseks on ülema ja alluva vaheline tasu eest tehtav tehing. Pragmatilisel juhtimisel on kolm alaskaalat: süsteemne tingimuslik tasu, aktiivne juhtimine erandi kaudu ja passiivne juhtimine erandi kaudu. (Bass, 1999; Hasija, Hyde & Kushwaha, 2019) Aktiivse ja passiivse juhtimise käigus sekkuvad juhid kas probleemi vältimiseks või probleemi ilmnemisel, mitte niisama. (Boerner *et al.*, 2007) Tingimuslik tasu seisneb raha ja töösoorituse vahetusprotsessis. Juht tasub töötajatele tehtud töö eest vastavalt töötaja panusele ja jõupingutustele ning konkreetsetele tulemustele. Passiivse erandi kaudu juhtimisel tegeletakse eelkõige vigade parandamisega ning juht sekkub alles siis, kui töötaja töösooritus langeb ja probleemid muutuvad tõsiseks (Kirs, 2022).

Pragmatilise juhtimisstiili kasutamine tähendab, et alluvad nõustuvad, aktsepteerivad ning kuuletuvad ülemuse käskudele, mille vastutasuks on sõnaline või kirjalik kiitus, töö tasustamine palgatõusu või muu motivaatori näol, või vastupidi – mingis vormis karistuse vältimine. (Bass, *et al.*, 2003) Selle juhtimisstiiliga juhi töötajad täidavad juhi käske, et saada vastutasuks kas tunnustust või preemiat ja vältida karistust nõude mittetäitmise eest (Bass, *et al.*, 2003). Pragmatiline

juhtimisstiil on realistlik, sest see on sihitud spetsiifilise eesmärgi saavutamisele (Aarons, 2006). Pragmatilised juhid seletavad oma alluvatele, mida on vaja teha, et saavutada eesmärk, mistõttu seda on hea kasutada eesmärkide saavutamiseks ja töötajate julgustamiseks standardite praktiseerimisel (Bass, *et al.*, 2003; Aarons, 2006). See juhtimisstiil ei tekita tõenäoliselt töötajate seas kirge ja pühendumust. (Yulk, 2020) Tavaliselt ei tekita see töötajates ka lisamotivatsiooni teha oma rolli väliseid tööülesandeid ega vajadust püüelda kõrgema eesmärgi poole. (Erhart & Nauman, 2004; Burns, 1978).

Pragmatiline juhtimisstiil tugineb töötajate motiveerimisele preemiate ja karistuste kaudu. See nõuab järelevalvet, kontrolli, organiseerimist ja tulemuslikkuse jälgimist. See mudel ei ole seotud innovatsiooniga. Vastupidi, see keskendub sellele, et tööülesanded ja selle eest saadavad hüved oleksid järjepidevad ja etteaimatavad. Vigu ja tõrkeid uuritakse hoolikalt ning üldine eesmärk on luua tõhusad ja rutiinsed protseduurid. See stiil sobib kõige paremini osakondade või organisatsioonide jaoks, mis vajavad rutiini ja struktuuri – valdkonnad, kus ettevõtted soovivad segadust ja ebatõhusust vähendada. Tõenäoliselt ei võimalda see stiil teha uuendusi ega valmistada tulevikuks nii, nagu teeks ümberkujundav juhtimine.

Bass (1990) toob välja, et ümberkujundav juht erineb pragmatilisest juhust selle poolest, et ümberkujundavat juhtimisstiili rakendaval juhil on paremad suhted oma alluvatega ning ta mitte ainult ei tunne ära kaastöötajate vajadusi, vaid püüab neid vajadusi arendada madalamalt küpsusastmelt kõrgemale (Bass *et al.*, 1990). Ümberkujundaval juhtimisstiilil on oluline positiivne seos uuendusliku kultuuriga. (Hoi & Chan, 2022; Lei, *et al.*, 2019)

Bassi jaoks peab juhi fookus olema suunatud organisatsiooni kasvule, et tema käitumine soodustaks töötajate pühendumist organisatsiooni eesmärkide saavutamisele võimestamise kaudu (Yukl, 1998). Algselt jagas Bass pragmatilise ja ümberkujundava juhtimise alla seitse juhtimist puudutavat faktorit, mida ta nimetas karismaks, inspiratsiooniliseks juhtimisstiiliks, intellektuaalseks stimulatsiooniks, individualiseeritud lähenemiseks, tööst sõltuvaks tasustamiseks, tingimuslikuks tasuks, aktiivseks juhtimiseks erandi kaudu ja passiivseks juhtimiseks erandi kaudu. (Bass, 1985; Hasija, Hyde & Kushwaha, 2019) Ümberkujundav juht motiveerib töötajaid saavutama organisatsiooni hüvanguks suuremat tulemuslikkust ja seadma organisatsiooni pikaajalisi huve oma lühiajalistest huvidest ettepoole (Burns, 1998; Yukl, 1998). Selle tulemuseks on töötajate paremad tulemused (Burns, 1998; Yukl, 1998). Seega on organisatsiooni ja töötajate arengu vahel seos. See

võimaldab organisatsioonil areneda samal ajal töötajaga. Bass (1985) kinnitas, et ümberkujundavad juhid saavad organisatsioonides kaasa tuua suuri muutusi.

Positiivset seost ümberkujundava juhtimisstiiliga juhi ning tema töötajate käitumise vahel on kirjanduses palju uuritud (Yahaya & Ebrahim, 2015). Burns (1978) leidis, et ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid on need, kes inspireerivad oma töötajaid, rõhudes nende väärtustele, mistõttu töötajad viivad ellu suuremaid muutusi. Efektiivsed juhid kasutavad ümberkujundavat juhtimisstiili, et parandada nii töötaja individuaalset tulemuslikkust kui ka kogu meeskonna tulemuslikkust. (Wang & Howell, 2010)

Oma uurimistöodes jõudis Bernard Bass arusaamale, et kaks juhtimisstiili (ümberkujundav *versus* pragmaatiline) ei välista üksteist, kuid juhtimise efektiivsus on maksimaalne, kui ümberkujundava juhtimisstiili elemendid, nagu usaldus ja austus, toimivad koos tehinguliste teguritega, nagu eesmärkide selgitamine ja motiveerivad tegurid. Sellist juhtimisstiili saab rakendada kõikides tegevusvaldkondades – sealhulgas tervishoid, haridus ja avalik teenistus –, kuid see muutub üha olulisemaks IT-valdkonnas, kus paljud ettevõtted on peaaegu täielikult digitaliseerunud. Kiiresti muutuva tehnoloogiaga kohanemine nõuab innovatsiooni ja tugevat juhtimist, et olla austatud ja toetatud juht ning püsida ettevõtte konkurentsis.

Bassi läbi viidud bibliomeetrilise uuringu järgi kinnitas enamik 200 uurimusest, et ümberkujundava juhtimise faktorid on palju rohkem korrelatsioonis efektiivsete tulemustega ja töötaja rahuloluga kui tasustamise juhtimisstiili puhul. Tasustamise juhtimisstiil on tulemustega rohkem korrelatsioonis kui direktiivne stiil. *Laissez-faire* juhtimisstiil on aga tulemustega negatiivses korrelatsioonis. (Bass, 1999)

Ozaralli (2003) uuringust selgus, et töötajad, kelle juhid kasutasid ümberkujundavat juhtimisstiili, väljendasid suurt innovaativsust, suhtlesid efektiivselt teiste tiimiliikmetega ning neil oli parem sooritusvõime. Harvard Business Review (HBR) vaatas üle S&P ja Fortune Global 500 nimekirjas olevad ettevõtted, et tuua välja parimad näited ümberkujundavast juhtimisest. Neid ettevõtteid hinnati uute toodete ja teenuste turule toomise, uute ärimudelite loomise, põhitegevuse ümberpositsioneerimise ja finantstulemuste põhjal. HBR nimetas tuntuimate transformatsioonijuhtidena näiteks Amazoni tegevjuhti Jeff Bezost, Netflixi kaasasutajat Reed Hastingsit ja Apple'i asutajat Steve Jobsi.



#### **1.4. Seosed tunnustamise ja organisatsioonile pühendumise vahel**

Mone'i ja Londoni (2009) uuringud näitavad, et tunnustus ja tasu on töötajate pühendumise seisukohast kriitilise tähtsusega ning need suurendavad rahulolu, motivatsiooni ja moraali. Töösoorituse kohta konstruktiivse tagasiside saamine on üldiselt töötajate jaoks positiivne kogemus (London, 2003; Mone *et al.* 2011). Bruni ja Dugas' (2008) uuringutest on selgunud, et tunnustamine ei edasta ainult positiivset sõnumit, läbi mille töötaja väärtushinnang tõuseb, vaid tunnustamine on seotud töötajate tulemuslikkuse ja ettevõtte eduga. Kui töötajaid nende pingutuste eest ei tunnustata, võivad nad kogeda vaimset ja emotsionaalset stressi ning läbipõlemist. (Maslach & Leiter, 1997; Mone *et al.*, 2011)

Motivatsiooni ja töösoorituse kõrval võib tunnustamine olla suunatud ka töötajate pühendumise suurendamisele (Mone *et al.*, 2011). Pühendumisega seonduvad nii töötaja psühholoogiline side organisatsiooniga kui ka käitumise proaktiivsus ning vajaduse korral tegutsemine väljaspool tavapäraseid tööülesandeid (Macey & Schneider, 2008). Autor tõi eelnevalt välja, et emotsionaalne organisatsioonile pühendumine on seotud töötajate tugeva emotsionaalse sidemega, mis tuleneb nende usaldusest organisatsiooni vastu, rahulolust oma tööga ja tugevast soovist organisatsiooni edu saavutamisele kaasa aidata (Aarna, 2016). Sellest järeldab autor, et kui organisatsioon tunnustab oma liikmete saavutusi ja panustamist, siis võib see suurendada töötajate rahulolu ja soovi organisatsiooni heaks panustada, mis omakorda võib tugevdada nende emotsionaalset organisatsioonile pühendumist.

On leitud, et töötajate pühendumise suurenemine tunnustuse mõjul võib toimuda läbi motivatsiooni, kuid tunnustamine võib pühendumist ka iseseisvalt suurendada (Mone *et al.*, 2011). Tunnustamise seost pühendumisega selgitab Frey (2007) asjaoluga, et pühendumine suurendab töötaja jaoks tunnustuse väärtust. Kui töötajad tunnetavad, et töö, mida nad teevad, on väärtustatud ning teenib kodanike huve, toob see endaga kaasa suurema pühendumise (Romzek, 1990)

Tunnustamine saab olla oluline vahend, mida organisatsioonides kasutada töötajate pühendumise suurendamiseks (Abdullah & Wan, 2013). Organisatsioonile pühendumist peetakse väga oluliseks

teguriks töötajate käitumise mõistmisel, see annab tööandjatele vahendi oma vertikaalse tunnustamise viisi välja töötamisel. Töötajate tagasisidest lähtuvad uuringud on leidnud, et kui töötajad saavad vahetutelt juhtidelt siirast tunnustust, suurendab see töötajate jaoks ka organisatsiooni väärtust. (Montani, Boudrias & Pigeon, 2017) Töötajad lähtuvad organisatsioonile pühendumisel sageli sellest, kui palju nad tajuvad, et viimane on neile pühendunud (Eisenberger *et al.*, 1986; Stajkovic & Luthans, 1997). Preemiad ja tunnustused on organisatsioonidele vahendid, mis näitavad, kui väärtuslikud töötajad neile on (De Lacy, 2009). Olukorras, kus töötajat tunnustatakse, võib ta tajuda soovi rohkem oma organisatsioonile pühenduda. Kõik see annab tulemuseks organisatsiooni üldise tõhususe ja edukuse suurenemise.

Ghosh *et al.* (2016) uurisid India erapanganduse sektoris töötajate kaasamise rolli tunnustamise ning normatiivse pühendumise vahel. Leiti, et tasu ja tunnustus kui konstruktsioon ennustavad tugevalt töötajate kaasamist, kuigi veel tugevamalt ennustab see töötaja normatiivset pühendumust. Normatiivne pühendumus kujuneb välja kultuurilise ja organisatsioonilise sotsialiseerumise funktsioonina, mistõttu organisatsioonilt saadav kasu aktiveerib vastutasu vajaduse (Scholl, 1981; Wiener, 1982). Nagu on öelnud Meyer *et al.* (2004), tajuvad töötajad tugevat normatiivset pühendumist, kui tunnevad, et nad on töökohas tasustamise kaudu väärtustatud. Organisatsioonid võivad seega kujundada oma preemiasüsteemid ja tunnustusskeemid selliselt, et töötajad tunneksid end väärtustatuna ja seeläbi tajuksid moraalselt kohustust jääda oma tööandja juurde ja saavutada parimaid tulemusi. Ghosh, *et al.* (2016) leidsid, et tunnustamine on olulises korrelatsioonis nii töötajate kaasamise kui ka normatiivse pühendumisega.

Varasemad uuringud (Stajkovic ja Luthans, 2003) on välja toonud, et motivatsiooniprogrammid tegelevad preemiatega, mille eesmärk on suurendada konkreetset käitumist. Tunnustus seevastu on oluline käitumise motivaator, mis ei ole seotud tasuga (Wilches-Alzate, 2009). Tunnustus ei ole aga iseenesest piisav ja see peab kaasnema tasudega; samamoodi küllastavad tunnustusega auhinnad töötajaid füüsiliste asjadega, mis järk-järgult kaotavad tähtsuse (De Lacy, 2009).

Maslach ja Leiter (2008) on läbipõlemist ja kaasatust seostavas töös juhtinud tähelepanu sellele, et ebapiisavad hüved (olgu need rahalised, institutsionaalsed või sotsiaalsed) suurendavad inimeste haavatavust läbipõlemise suhtes. Lisaks pisendab teenusesaajate, kolleegide, juhtide ja väliste sidusrühmade tunnustuse puudumine nii töötajaid kui ka nende tööd ning on tihedalt seotud ebatõhususe tundega (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach *et al.*, 2001).

Kokkuvõtvalt võib väita, et tunnustamine ja organisatsioonile pühendumine on omavahel seotud. Töötajate tunnustamine on üks viis, läbi mille organisatsioon saab tõsta nende enesehinnangut ja motiveeritust ning suurendada nende pühendumist organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Lisaks saab organisatsioon tunnustamisega näidata oma töötajatele, et nende panus on oluline, ja sellega suurendada nende lojaalsust organisatsioonile. Seega võib öelda, et tunnustamine on üks võimalus suurendada organisatsioonile pühendumist. Eelnevate uuringute põhjal arvab autor, et tunnustamine on olulises korrelatsioonis nii normatiivse kui ka emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega.

### **1.5. Seosed tunnustamise ja juhtimisstiilide vahel**

Tunnustamine ja juhtide juhtimisstiil on tihedalt seotud, kuna juhtimisstiil mõjutab, kuidas ja millal tunnustamine toimub. Tunnustamine võib tulla nii otseselt juhilt, kolleegidelt kui ka juhtkonnalt (Brun & Dugas, 2008). Varasemad uuringud on leidnud, et otsese juhi tunnustamisel on töötaja käitumisele suurem mõju kui ainult kolleegide tunnustusel, kuid kolleegidelt tulenev tunnustamine suurendab juhi tunnustuse mõju (Montani, Boudrias & Pigeon, 2017). Seetõttu keskendutakse ka siinses töös juhipoelsele tunnustamisele.

Varasemad uuringud on leidnud seoseid ümberkujundava juhtimisstiili ja töötajate heaolu vahel (Kelloway & Barling, 2010). Ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid saavad tunnustamist kasutada vahendina, et suurendada töötaja pühendumist. Ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid võivad pakkuda töötajatele väga autentset, täpset, usaldusväärset ja toetavat tunnustust. (Gilbert & Kelloway, 2018)

Bassi (1999) mudeli kohaselt ei kirjeldata tunnustamist ümberkujundava juhtimise põhikomponendina, vaid pigem on see ümberkujundava juhtimisstiili puhul tulemus. Tunnustamine võib aga siiski olla osa ümberkujundava juhtimise põhikomponentidest. (Bass 1999, Burns 1978) Tunnustamine võib olla seotud nii individuaalse lähenemise kui ka inspireeriva motiveerimise komponentidega, kuid tõenäolisemalt on see seotud individuaalse lähenemise komponendiga, kuna

see hõlmab individuaalset tähelepanu ja toetust järgijatele. Inspireeriva motiveerimise komponent hõlmab pigem juhi võimet järgijaid inspireerida ja motiveerida.

Pragmaatilise juhtimisstiiliga juht suunab oma töötajate tegevust ja pakub vastutasuks kas tunnustust, autasu, ressursse või distsiplinaarmeetmete vältimist (Bass *et al.*, 2003). Bassi (1999) mudelis olid tasu ja tunnustamine kesksed pragmaatilise juhtimisstiili komponendid. Pragmaatilise juhtimisstiiliga juhid seletavad oma alluvatele, mida on vaja teha, et saavutada eesmärk, mistõttu seda juhtimisstiili on hea kasutada eesmärkide saavutamiseks ja töötajate julgustamiseks standardite praktiseerimisel (Bass, *et al.*, 2003; Gilbert & Kelloway, 2018). Pragmaatilise juhtimisstiiliga juhid võivad jagada tunnustust oma töötajatele vastavalt nende saavutustele ja eesmärkide täitmisele. Seetõttu võib tunnustamine olla selle juhtimisstiili jaoks oluline töötajate motiveerimise viis. (Gilbert & Kelloway, 2018)

Gilbert & Kelloway (2018) leidsid, et tunnustust ei pea kasutama ainult tingimusliku tasuna, nagu teevad pragmaatilised juhid, vaid sellel saab olla palju suurem väärtus töötaja heaolule, nagu näiteks tagasiside andmine pingutusele või õppimisele, positiivsete suhete loomine või lihtsalt töötaja toetamine ja julgustamine. Nad toovad välja, et ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid pakuvad tõenäolisemalt sotsiaalset tunnustust, et edendada töötajate heaolu ning töötajad tajuvad nende antud tunnustust pigem julgustavana kui kontrollivana (Gilbert & Kelloway, 2018). Lisaks leidsid Gilbert & Kelloway, et ümberkujundav juhtimine tekitab tunnustust, mis omakorda suurendas töötajate heaolu.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et pragmaatilise juhtimisstiiliga juht kasutab tunnustamist peamiselt töötajate motiveerimiseks ja saavutuste premeerimiseks, samas kui ümberkujundava juhtimisstiiliga juht kasutab tunnustamist töötajate arendamise ja motiveerimise vahendina. Autor arwab, et tunnustamine on mõlema juhtimisstiiliga seotud, kuid selle eesmärk ja roll võivad olla erinevad ning autor oletab eelnevate uuringute põhjal, et ümberkujundav juhtimisstiil on tunnustamisega tugevamalt seotud kui pragmaatiline.

## 1.6. Seosed organisatsioonile pühendumise ja juhtimisstiili vahel

Varasemates uuringutes on leitud, et juhtimisstiilid mõjutavad, kui tugevalt on töötaja oma organisatsioonile pühendunud. (Chen, 2004; Dale & Fox, 2008; Rowden, 2000; Yousef, 2000) Sheridan (2011) suutis näidata, et 56% juhtudel mõjutasid erinevad tunnustamise praktikad ettevõtte töötajate pühendumist tööl. Vastavalt Harvard Business Review avaldatud aruandele (2013) on tegur, mis võib ettevõtte töötajate pühendumist kõige enam mõjutada, just tunnustus töökohal.

Ümberkujundav juhtimisstiil keskendub rohkem töötajate arendamisele ja eesmärgi saavutamisele. Ümberkujundava juhtimisstiiliga juht suudab edastada vastastikku sobivat ja inspireerivat tulevikunägemust ning luua organisatsiooni eesmärkidele pühendumise ja lojaalsuse tunde (Baker, 2013; Bass, 1985) Ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid suudavad luua töötajatega tugevaid suhteid, aidates neil oma isiklike eesmärgi ja püüdlusi saavutada ning edendades neid organisatsioonis. Selline juhtimisstiil võib suurendada töötajate rahulolu ja organisatsioonile pühendumist pikaajaliselt. Varasemates uuringutes on välja tulnud positiivne seos ümberkujundava juhtimisstiili ning emotsionaalse pühendumise vahel (Silva & Mendis, 2017; Lee, 2005). Silva ja Mendis (2017) viisid läbi uuringu Sri Lanka kindlustussektori töötajate seas, kust tuli välja tugev positiivne seos ümberkujundava juhtimisstiili ning organisatsioonile pühendumise vahel, nõrk positiivne seos pragmaatilise juhtimisstiili ja pühendumise vahel ning nõrk, kuid oluline negatiivne seos pühendumise ja *laissez-faire* juhtimisstiili vahel. Lee (2005) uuringu tulemused näitasid, et ümberkujundaval juhtimisstiilil on positiivne seos emotsionaalse ja normatiivse pühendumisega ning pragmaatilisel juhtimisstiilil on suurem mõju emotsionaalse pühendumisele kui normatiivsele.

Võttes arvesse ümberkujundava juhtimisstiili kõiki dimensioone, on autonoomia ja otsustusprotsessis osalemine positiivselt seotud organisatsioonilise emotsionaalse pühendumisega, suurendades esilekutsutavat tajutavat kontrolli (Che^nevert *et al.*, 2007). Varasemad uuringud on näidanud ka seda, kuidas töötajate usaldus tööandja vastu tugevdab nende organisatsioonilist pühendumist (Campoy & Neveu, 2007).

Chen (2002) viis läbi uuringu Taiwani terase ettevõtetes, kus selgus, et juhtimisstiilidel on nõrk positiivne korrelatsioon organisatsioonile pühendumisega. Järgmise uuringu viis Chen (2004) läbi tootmis- ja teenindussektori organisatsioonides, kust selgus, et ümberkujundava juhtimisstiili ning organisatsioonile pühendumise vahel on väga tugev positiivne korrelatsioon.

Limsila & Orgunlana (2008) viisid Tais ehitussektoris läbi sarnase uuringu, kust selgus, et ümberkujundaval juhtimisstiilil on positiivne mõju töötulemustele ning organisatsioonile pühendumisele. Lisaks leiti, et ümberkujundaval juhtimisstiilil on märkimisväärne mõju juhtimistulemustele (efektiivsusele, rahuolule ja lisapingutusele). Ka Ismaili *et al.*, (2011) Malaisias läbi viidud uuringust selgus, et ümberkujundav juhtimisstiil on positiivselt seotud organisatsioonile pühendumisega.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ümberkujundav juhtimisstiil soodustab organisatsioonile pühendumist suuremal määral kui pragmaatiline juhtimisstiil. Ümberkujundav juhtimine suudab luua positiivse ja toetava töökeskkonna, mis soodustab töötajate arengut ja suuremat pühendumist organisatsioonile. Pragmaatiline juhtimine võib motiveerida töötajaid lühiajaliselt, kuid see ei pruugi olla piisav pikaajaliseks pühendumiseks ja rahuloluks organisatsioonis. Eelnevate uuringute põhjal eeldab töö autor, et ümberkujundav juhtimisstiil on positiivses seoses emotsionaalse ja normatiivse pühendumisega.

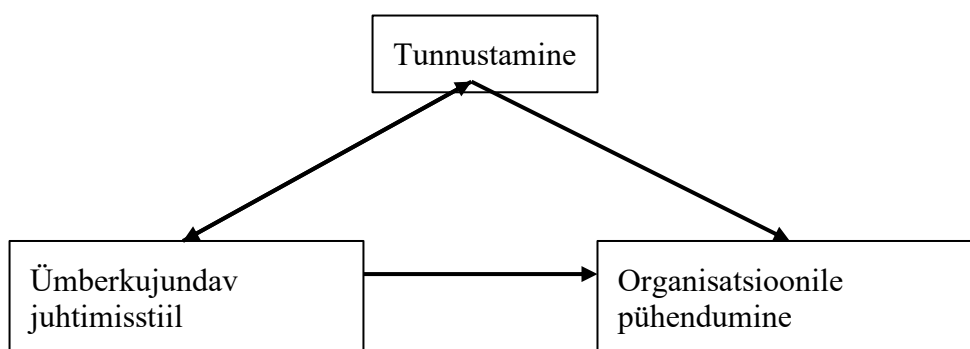
## **1.7. Tunnustamise, organisatsioonile pühendumise ja juhi juhtimisstiili omavahelised seosed**

Nagu eespool välja toodud, siis kirjeldavad senised uuringud, et töötajate tunnustamine, juhtimisstiil ja organisatsioonile pühendumine on omavahel tihedalt seotud. Varasemad uuringud on näidanud ka, et juhi juhtimisstiilil on oluline mõju töötajate organisatsioonile pühendumisele ning see omakorda võib mõjutada töötajate tulemuslikkust ja organisatsiooni edu. Ümberkujundav juhtimisstiil, kus juht inspireerib ja toetab oma meeskonda ning loob tugeva organisatsioonikultuuri, võib suurendada töötajate organisatsioonile pühendumist ning vähendada tööjõu volavust. Samuti on tunnustamisel oluline roll töötajate pühendumise kujunemisel. Kui töötajad tunnevad, et nende

panust ja saavutusi hinnatakse ning neile antakse tagasisidet, võib see parandada nende enesetunnet ja motivatsiooni ning tugevdada nende sidet organisatsiooniga.

Eelnevate uuringute tulemusena eeldab autor järgmist (vt Joonis 1):

- Tunnustamine on olulises korrelatsioonis nii normatiivse kui ka emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega.
- Ümberkujundav juhtimisstiil on tunnustamisega tugevamalt seotud kui pragmaatiline juhtimisstiil.
- Ümberkujundav juhtimisstiil soodustab organisatsioonile pühendumist suuremal määral kui pragmaatiline juhtimisstiil. Ümberkujundav juhtimisstiil on positiivses seoses emotsionaalse ja normatiivse organisatsioonile pühendumisega.



Joonis 1. Töötajate tunnustamine: seosed juhtimisstiili ja organisatsioonile pühendumisega  
Allikas: autori koostatud

Eesti tehnoloogiaettevõtetes on töötajate tunnustamine ja juhi juhtimisstiil järjest olulisemad teemad, kuna valdkond on väga konkurentsitihe ning talentide leidmine ja hoidmine on üha suurem väljakutse. Eelnevalt toodud tegurid on väga olulised, mõjutades ettevõtte edukust ja töötajate rahulolu.

Autor eeldab, et Eesti tehnoloogiaettevõtetes on üldiselt laialt levinum ümberkujundav juhtimisstiil, mis põhineb töötajate arendamisel ja motiveerimisel. Ettevõtted püüavad luua toetavat ja inspireerivat töökeskkonda, kus töötajad tunnevad end väärtuslikuna ning neid julgustatakse end täiendada ja innovaatilisi lahendusi looma. Selline lähenemine võib aidata suurendada töötajate motivatsiooni ja pühendumist ettevõttele.

Magistritöö eesmärk on mõista, kuidas on Eesti tehnoloogiaettevõtetes seotud tunnustamine, organisatsioonile pühendumine ja otsese juhi juhtimisstiil.



## **2. EMPIIRILINE UURING**

Selles peatükis antakse ülevaade töö eesmärgist ja uurimisküsimustest, meetodist, valimist ning tulemustest.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada töötajate tunnustamise seosed juhi juhtimisstiiliga ja töötajate organisatsioonile pühendumisega Eesti tehnoloogiaettevõtetes. Tulenevalt magistritöö eesmärgist otsib autor empiirilise uuringu käigus vastuseid järgmistele uurimisküsimustele.

1. Kuidas on tunnustamine seotud organisatsioonile pühendumisega Eesti tehnoloogiaettevõtetes?
2. Kuidas on tunnustamine seotud juhi juhtimisstiiliga Eesti tehnoloogiaettevõtetes?
3. Kuidas on organisatsioonile pühendumine seotud juhtide juhtimisstiilidega Eesti tehnoloogiaettevõtetes?
4. Kuidas mõjutavad tunnustamisega rahulolu töötajate sotsiaaldemograafilised tegurid?

### **2.1. Uuringu metoodika ja läbiviimine**

Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvantitatiivuuringu Eesti infotehnoloogia sektori töötajate seas. Andmete kogumiseks kasutati veebipõhist ankeetküsimustikku (vt Lisa 1) Google Formsi keskkonnas. Autor viis 2023. aasta veebruaris läbi pilootuuringu 11 vastaja hulgas ning seejärel viis läbi lõpliku uuringu ajavahemikul 21.02.2023 kuni 03.03.2023. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ning kokku saadi 135 vastust.

Ankeetküsimustik (vt Lisa 1) koostati inglise keeles ning see edastati nelja suure (500+ töötajat) Eesti tehnoloogiaettevõtte sisekanalitesse. Lisaks jagas autor seda enda isiklikel sotsiaalmeedia platvormidel (LinkedIn, Instagram, Facebook). Autor otsustas ankeetküsitluse kasuks, sest seda on lihtne analüüsida, informatsiooni on võimalik saada võimalikult paljudelt vastajatelt ja see tagab suurema anonüümsuse. Küsimustiku sissejuhatavas osas selgitati vastajatele töö eesmärki ja rõhutati vastuste anonüümsust. Küsimustiku täitmine võttis aega keskmiselt 6–8 minutit. Küsimustik sisaldas 56 küsimust ning koosnes neljast osast: vastajate taustandmed, töötaja tajutud tunnustamine, organisatsioonile pühendumine, töötaja hinnang oma otsese juhi juhtimisstiilile.

Küsimustiku esimeses osas käsitleti vastajate sotsiaaldemograafilisi andmeid: sugu, vanus, tööstaaž ettevõttes, positsioon ja organisatsiooni suurus. Esimene osa koosnes suletud küsimustest, järgnevates osades pidi vastaja hindama erinevaid väiteid Likert-tüüpi 6-pallisel hinnanguskaalal (1 – üldse ei nõustu, 2 – ei nõustu, 3 – pigem ei nõustu, 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun, 6 – nõustun täielikult).

Küsimustiku teine osa käsitles töötaja tajutud tunnustamist ja sellega rahulolu. Tunnustamise mõõtmiseks kasutati Migneault', Rousseau, and Boudrias' (2009) küsimustikku ning autor lisas sinna ka kolm küsimust, et mõõta vastajate rahulolu saadud tunnustusega. Migneault', Rousseau ja Boudrias' (2009) küsimuste hinnanguskaala oli originaalis Likerti 5 palli skaalal, kuid autor kohandas selle antud magistritöö jaoks sobivaks. Vastajad pidid hindama 6-pallisel skaalal (1 = üldse ei nõustu, 6 = nõustun väga tugevalt), kas nad nõustusid järgnevate väidetega oma otsese juhi kohta.

Küsimustiku kolmandas osas hinnati töötaja organisatsioonile pühendumist ning selle koostamise aluseks võeti Meryer & Alleni (1991) organisatsioonile pühendumise küsimustik. Meyer & Allen (1991) väidavad, et organisatsiooniline pühendumine on kolmemõõtmeline konstruktsioon, mis kätkeb endas emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumist, mistõttu küsimustikus on küsimused jagatud kolmeks. Selleks, et käesoleva töö küsimustik ei läheks liiga pikaks, vähendas autor väidete arvu igas osas, jättes alles selle töö jaoks kõige olulisema.

Küsimustiku neljandas osas paluti hinnata vastajal oma otsese juhi juhtimisstiili, mis põhines Bass & Avolio (1995) koostatud küsimustikul. Küsimustik koosnes kolmest osast, millest esimene hõlmas ümberkujundavat, teine pragmaatilist ning kolmas passiivset juhtimisstiili. Selleks, et töö küsimustik ei läheks liiga pikaks, vähendas autor väidete arvu ning jättis alles ainult olulise.

Magistritöö küsimustikus oli kakskümmend seitse küsimust juhtimisstiilide kohta. Küsimused keskendusid iga juhtimisstiili põhifaktoritele: neli ümberkujundaval juhtimisstiilil ning kolm pragmaatilisel juhtimisstiilil (Northouse, 2007).

Saadud andmed korrastati, järjestustunnused kodeeriti ning analüüsiti statistilise andmeanalüüsi meetodi abil. Küsitluse käigus kogutud andmete töötlemiseks kasutati andmetöötlusprogramme MS Excel ja IBM SPSS Statistics 29. Tunnustamise, pühendumise ja juhtimisstiilide tulemusi mõõdeti kuue palli süsteemis. Saadud tulemuste kirjeldamiseks kasutati kirjeldavat statistikat, võrdlevat statistikat, seoste leidmiseks korrelatsioonanalüüsi. Statistiliselt oluliste erinevuste välja toomiseks kasutati T-testi ja dispersioonanalüüsi ANOVA.

Andmeanalüüsis kasutatud olulisusnivoo on  $p < 0,05$ . Magistritöö küsimustik koosneb mitmest erinevast teooriast ning seetõttu kasutati küsimustiku skaalade usaldusväärseuse hindamiseks Cronbachi alfa ( $\alpha$ ) reliaabluskoeffitsienti. (Tooding, 2020)

## **2.2. Uuringu valim**

Uuringu valimi moodustasid Eestis tegutsevate tehnoloogiaettevõtete töötajad erinevate vanusegruppide lõikes, erinevast soost ja erineva tööstaažiga. Ettevõtteid oli erineva suurusega, aga kõik tegutsevad samas sektoris.

Uuringu valimiks oli mugavusvalim, mille puhul on tegu mittetõenäosusliku valimiga, kuhu valiti selliseid uuritavaid, keda on lihtne uurimusse saada (Rämmer, 2014). Kuna valimiks olid Eesti tehnoloogiaettevõtete töötajad, siis on saadud tulemused valimipõhised.

Tabelis 2 on esitatud küsitlusele vastanute taustandmed. Kokku osales uuringus 135 inimest, neist meessoost vastajaid oli 54 (40%) ning naissoost vastajaid 81 (60%). 122 vastajatest (90,4%) töötas Eesti tehnoloogiaettevõtetes, kus on rohkem kui 500 töötajat. Kõige suurem arv vastajaid oli vanuses 21–29 (58,5%) ning järgnesid vastajad vanuses 30–39 aastat (32,6%). Alla 20-aastaseid vastajaid uuringus ei osalenud ning vanemaid kui 50-aastaseid vastajaid oli 2 (1,5%). Suurem osa vastajatest (72,6%) olid oma organisatsioonis spetsialistid ning juhtide osakaal oli 27,4% (keskastmejuhte oli

23,7%, tippastmejuhte 3,7%). Kõige rohkem oli vastajaid, kelle keskmine tööstaaž oli oma praeguses organisatsioonis 1–3 aastat (60%) ning teine kõige aktiivsem grupp vastajaid oli alla aastase tööstaažiga (27,7%). Kusjuures ükski vastajatest ei olnud oma organisatsioonis töötanud rohkem kui 10 aastat. Käesoleva magistritöö küsimustiku vastused peegeldasid kõige rohkem Eesti tehnoloogiasektoris töötavate spetsialistide arvamusi, kes on oma praeguses organisatsioonis, kus on rohkem kui 500 inimest, töötanud alla kolme aasta.

Tabel 2. Valimi jaotus lähtuvalt soost, vanusest, tööstaažist, positsioonist ja organisatsiooni suuruselt

| Demograafilised andmed              |                   | Vastajate arv | Protsent (%) |
|-------------------------------------|-------------------|---------------|--------------|
| Sugu                                | naine             | 81            | 60           |
|                                     | mees              | 54            | 40           |
| Vanus                               | 20 või vähem      | 0             | 0            |
|                                     | 21–29             | 79            | 58,5         |
|                                     | 30–39             | 44            | 32,6         |
|                                     | 40–49             | 10            | 7,4          |
|                                     | 50+               | 2             | 1,5          |
| Tööstaaž praeguses organisatsioonis | vähem kui 1 aasta | 36            | 26,7         |
|                                     | 1–3 aastat        | 81            | 60           |
|                                     | 4–6 aastat        | 15            | 11,1         |
|                                     | 7–9 aastat        | 3             | 2,2          |
|                                     | 10+ aastat        | 0             | 0            |
| Positsioon                          | spetsialist       | 98            | 72,6         |
|                                     | keskastme juht    | 32            | 23,7         |
|                                     | tippjuht          | 5             | 3,7          |
| Organisatsiooni suurus              | vähem kui 10      | 2             | 1,5          |
|                                     | 10–49             | 5             | 3,7          |
|                                     | 50–499            | 6             | 4,4          |
|                                     | 500+              | 122           | 90,4         |

Allikas: autori koostatud

### 2.3. Uuringu tulemused

Autor alustas andmeanalüüsi vastuste dekodeerimisega. Organisatsioonile pühendumise küsimuste hulgas oli neli küsimust, mis olid küsimustikus eitavas vormis, mistõttu enne andmeanalüüsi alustamist dekodeeris autor nende küsimuste (16, 17, 19, 24) vastused (vt Lisa 1).

Autor alustas statistilist analüüsi skaalade sisemise usaldusväarsuse mõõtmisega, kasutades selleks Cronbach alfa (vt Tabel 3). Cronbach alfa väärtused jäävad vahemikku 0 kuni 1 ning tulemusi tõlgendatakse järgnevalt:  $\alpha > 0,9$  suurepärase;  $\alpha > 0,8$  hea;  $\alpha > 0,7$  vastuvõetav;  $\alpha > 0,6$  kaheldav;  $\alpha > 0,5$  kehv;  $\alpha < 0,5$  vastuvõetamatu (Gliem & Gliem, 2003; Tooding, 2020; Rämmer, 2014). Autor mõõtis Cronbachi kordaja väärtust eraldi koondtunnuste ja alaskaalade kohta.

Küsimustik oli jaotatud kolmeks osaks: tunnustamine, organisatsioonile pühendumine, juhtimisstiil. Iga osa hõlmas endas alaskaalasid: tunnustamine jagunes töötaja tajutud tunnustamiseks ning tunnustamisega rahuloluks. Organisatsioonile pühendumisel oli kolm alaskaalat: emotsionaalne, alalhoidlik ning normatiivne pühendumine. Juhtimisstiilide osal oli kolm alaskaalat: ümberkujundav, pragmaatiline ning passiivne juhtimisstiil.

Reliaabluse ehk usaldusväarsuse esialgse mõõtmise tulemusel selgus, et pragmaatilise juhtimisstiili koondtunnus ei ole usaldusväärne ( $\alpha = 0,372$ ). Cronbachi kordaja väärtused on madalamad, kui koondtunnusesse koondatud väited ei mõõda sama asja (Taber 2018), mistõttu otsustas autor läbi viia faktoranalüüsi Varimaxi meetodil, et kontrollida üksiktunnuste omavahelist seost.

Faktoranalüüsi tulemusel saadud koondtunnuste reliaabluse kontrollimiseks kasutati samuti Cronbachi kordajat. Autor leidis, et väited on jagatud kolmeks faktoriks, millest üks faktor sisaldas ainult ühte väidet „Minu juht toetab rohkem neid, kes rohkem pingutavad”. Autor jättis selle väite välja ning lõi ülejäänud viie väite puhul uued tunnused. Peatükis 1.3.1 tõi autor välja, et pragmaatilisel juhtimisstiilil on kolm alaskaalat: tingimuslik tasu, aktiivne juhtimine ja passiivne juhtimine (Bass, 1999; Hasija, Hyde & Kushwaha, 2019). Aktiivse juhtimise käigus sekkuvad juhid probleemi vältimiseks ning passiivse juhtimisstiili puhul sekkuvad juhid probleemi ilmnemisel. (Boerner *et al.* 2007)

Väited „Minu juht pöörab erilist tähelepanu vigadele, eranditele ja kõrvalekalletele”, „Minu juht keskendub vigadele” ja „Minu juht peab arvet mu vigade üle” kuuluvad pragmaatilise juhtimisstiili passiivse juhtimise „*passive management by exception*” alaskaalasse, mistõttu lõi autor uue tunnuse „passiivne juhtimine erandi kaudu”, mis oli usaldusväärne ( $\alpha = 0,7$ ). Väited „Minu juht selgitab, mida töötajatelt oodatakse” ja „Minu juht selgitab selgelt, mida tuleb teha, et saada õiglast tasu pingutuste eest” kuuluvad pragmaatilise juhtimisstiili aktiivse juhtimise „*active management by exception*” alaskaalasse, mistõttu lõi autor uue tunnuse „aktiivne juhtimine erandi kaudu”, mis oli samuti usaldusväärne ( $\alpha = 0,780$ ). (Bass & Avolio, 2002; Bass, 1999; Hasija, Hyde & Kushwaha, 2019)

Alalhoidliku pühendumise ( $\alpha = 0,654$ ) ja normatiivse pühendumise ( $\alpha = 0,619$ ) Cronbach  $\alpha$ -d olid väiksemad kui 0,7, mida ei peeta kõrgeks usaldusväärsuseks, aga need on suuremad kui 0,6, mistõttu see on siiski aktsepteeritav ning otsustas autor need analüüsi sisse jätta (Gliem & Gliem, 2003; Tooding, 2020).

Kõik ülejäänud küsimustiku osad olid usaldusväärsed ning kõigi tunnuste  $\alpha$  lõplik väärtus jäi vahemikku 0,619–0,949 ning seega on kõigi analüüsis kasutatavate tunnuste sisemine reliaablus aktsepteeritav.

Tabel 3. Cronbach alfa väärtused

| Skaala                           | Cronbach $\alpha$ | Tunnuste arv |
|----------------------------------|-------------------|--------------|
| Tunnustamine                     | 0,948             | 5            |
| Tunnustamisega rahulolu          | 0,949             | 3            |
| Emotsionaalne pühendumine        | 0,750             | 5            |
| Alalhoidlik pühendumine          | 0,654             | 5            |
| Normatiivne pühendumine          | 0,619             | 5            |
| Ümberkujundav juhtimisstiil      | 0,965             | 15           |
| Aktiivne juhtimine erandi kaudu  | 0,780             | 2            |
| Passiivne juhtimine erandi kaudu | 0,700             | 3            |
| Passiivne juhtimisstiil          | 0,730             | 7            |

Allikas: autori koostatud

### 2.3.1. Teemaplokkide kirjeldav statistika

Vastajate hinnangute analüüsimiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat ning tõi selle abil välja erinevate gruppide keskväärtused ja standardhälbed. Tabelis 4 on välja toodud kõikide koondtunnuste keskmised tulemused ja standardhälbed.

Tabel 4. Koondtunnuste keskmised ja standardhälbed

| Skaala                           | Standardhälve (SD) | Aritmeetiline keskmine (m) | Küsimuste arv | Min | Max |
|----------------------------------|--------------------|----------------------------|---------------|-----|-----|
| Tunnustamine                     | 1,091              | 4,831                      | 5             | 1   | 6   |
| Tunnustamisega rahulolu          | 1,353              | 4,482                      | 3             | 1   | 6   |
| Emotsionaalne pühendumine        | 0,975              | 3,381                      | 5             | 1   | 6   |
| Alalhoidlik pühendumine          | 1,022              | 3,815                      | 5             | 1   | 6   |
| Normatiivne pühendumine          | 0,882              | 2,553                      | 5             | 1   | 6   |
| Ümberkujundav juhtimisstiil      | 0,664              | 3,560                      | 6             | 1   | 6   |
| Passiivne juhtimine erandi kaudu | 1,036              | 3,059                      | 3             | 1   | 6   |
| Aktiivne juhtimine erandi kaudu  | 1,238              | 4,137                      | 2             | 1   | 6   |
| Passiivne juhtimisstiil          | 0,814              | 2,716                      | 7             | 1   | 6   |

Allikas: autori koostatud

Autor analüüsis kõigepealt vastajate hinnanguid töötaja tunnustamise ja tunnustamisega rahulolu kohta. Autor viis läbi keskmiste analüüsi, leides komponentidele antud hinnangute aritmeetilise keskväärtuse ning standardhälbe. Juhtimisstiili keskmiseks tulemuseks saadi tunnustamise puhul ( $m = 4,83$ ;  $SD = 1,09$ ) ja tunnustamisega rahulolu puhul ( $m = 4,48$ ;  $SD = 1,35$ ). 6-pallilisel skaalal näitab suurem tulemus suuremat rahulolu. Tajatud tunnustamise kõige sagedamini esinevaks väärtuseks oli 5, mis tähendas, et vastaja nõustus esitatud väidetega.

Kõige madalama standardhällbega oli tunnustamise küsimus „Minu juht tunnustab minu sooritust” ( $m = 4,95$ ;  $SD = 1,115$ ) ning kõige kõrgema standardhällbega oli küsimus „Minu juht õnnitleb mind minu saavutuste puhul” ( $m = 4,68$ ;  $SD = 1,262$ ). Tunnustamise rahulolu mõõtvad kolm küsimust olid väga võrdväärsete keskmiste ja standardhällvetega: „Ma olen rahul oma juhilt saadava

tunnustuse hulgaga” ( $m = 4,5$ ;  $SD = 1,382$ ); „Ma olen rahul oma juhilt saadava tunnustuse sagedusega” ( $m = 4,44$ ;  $SD = 1,489$ ); „Ma tunnen, et mu juht tunnustab mind mu töö eest õiglaselt” ( $m = 4,51$ ;  $SD = 1,387$ ). Lisas 2 on toodud kõigi väidetele vastajate arv, keskmised, miinimum- ja maksimumväärtused ning standardhälbed.

Organisatsioonilise pühendumise komponendid olid usaldusväärased (vt Tabel 3), mistõttu autor viis läbi pühendumise kolme komponendi keskmise analüüsi, leides komponentidele antud hinnangute aritmeetilise keskväärtuse ning standardhälbe. Pühendumise keskmiseks tulemuseks saadi emotsionaalse pühendumise puhul ( $m = 3,38$ ;  $SD = 0,975$ ), alalhoidliku pühendumise puhul ( $m = 3,81$ ;  $SD = 1,02$ ) ning normatiivse pühendumise puhul ( $m = 2,55$ ;  $SD = 0,88$ ). Madala keskmise ( $m = 2,05$ ;  $SD = 1,23$ ) hinnangu sai normatiivne pühendumise väide „Asjad olid paremad siis, kui inimesed veetsid suure osa oma karjäärist ühes organisatsioonis”, 2 tähendas, et vastaja ei nõustu antud väitega. Kõrge keskmise hinnangu sai normatiivse pühendumise väide „Ma ei usu, et inimene peab alati olema lojaalne oma organisatsioonile” ( $m = 4,23$ ;  $SD = 1,526$ ), 4 tähendas, et pigem nõustuti antud väitega.

Emotsionaalse pühendumise puhul sai kõige kõrgema keskmise tulemuse väide „Arvan, et võin sama kergelt kiinduda teise organisatsiooni nagu ma sellesse olen” ( $m = 4,03$ ;  $SD = 1,298$ ), kus 4 tähendas, et vastaja pigem ei nõustu antud väitega. Kõige madalama tulemuse ( $m = 3,16$ ;  $SD = 1,426$ ) sai väide „Mul on tõesti tunne, et selle organisatsiooni probleemid on minu omad”, kus 3 tähendab, et pigem ei nõustuta antud väitega.

Järgmisena analüüsis autor vastajate hinnanguid vahetu juhi juhtimisstiili kohta. Ümberkujundaval juhtimisstiilil oli kõige kõrgem keskmine väidete tulemus ( $m = 4,74$ ;  $SD = 1,04$ ), pragmaatilisel juhtimisstiilil alatunnustel „aktiivne juhtimine erandite kaudu” ( $m = 4,14$ ;  $SD = 1,24$ ) ning „passiivne juhtimine erandite kaudu” ( $m = 3,05$ ;  $SD = 1,04$ ). Passiivsel juhtimisstiilil oli kõige madalam keskmine väidete tulemus ning vastuste hajuvus oli madal ( $m = 2,7$ ;  $SD = 0,81$ ).

Kõrge keskmise hinnangu said ümberkujundava juhtimisstiili tunnus ( $m = 5,13$ ) väitega „Minu juht läheneb meie meeskonnaliikmetele individuaalselt”, kus väide 5 tähendas nõustumist. Väga madala keskmise hinde ( $m = 2,02$  kuni  $m = 2,3$ ) said väited „Minu juht väldib otsuste tegemist”, „Minu juht loeb minu vigasid”, „Minu juht kipub asju edasi lükkama” ning „Minu juht väldib ebameeldivuste



ilmnemisel sekkumist”, mis tähendab, et vastajad ei nõustu väidetega. Kõikide väidete keskmised hinnangud ja standardhälbed on ära toodud Lisas 2.

### 2.3.2. Võrdlev statistika ehk dispersioonanalüüsid teemaplokkide ja demograafiliste tunnuste vahel

Järgnevalt annab autor ülevaate tunnustamise, organisatsioonile pühendumise ja juhtimisstiili väidetele antud hinnangute kohta erinevate töötajate rühmade (sugu, vanus, positsioon ja staaž) lõikes. Selleks, et tuvastada gruppidevahelisi erinevusi, viis autor läbi nii T-testi kui ka dispersioonanalüüsi.

Gruppide vaheliste erinevuste leidmiseks kasutas autor T-testi, mis võimaldas võrrelda kahe arvulise tunnuse keskmisi väärtusi. Kahe grupi keskmiste erinevust näitavad T-statistiku väärtused, mis on absoluutväärtuselt suuremad kui 2 või 3, ning 0 lähedal olevad väärtused viitavad sellele, et gruppide keskmised on väga sarnased. (Rootalu 2014) Grupisiseste erinevuste olulisuse tõenäosust väljendab *Sig(2-Tailed)*, mida nimetatakse p-väärtuseks. Kolme ja enama grupi vaheliste erinevuste statistilise olulisuse kontrollimiseks on kasutatud dispersioonanalüüsi (*One-Way ANOVA*). See on statistiline mudel, mida kasutatakse gruppide keskmiste erinevuse analüüsimiseks, mille tulemuseks p-väärtus, mis väljendab erinevuse olulisuse tõenäosust. (Lotesoriere *et al.*, 2022) Erinevuste suurust väljendab statistik F.

Sugude lõikes olid hinnangud tunnustamise ja juhtimisstiilide kõikides koondtunnustes meestel kõrgemad kui naistel, seevastu organisatsioonile pühendumise hinnangud oli emotsionaalsete ja normatiivsete koondtunnuste lõikes kõrgemad naistel, alalhoidliku pühendumise hinnangud olid võrdväärised, meestel oli see natuke kõrgem. (Tabel 5) Siiski statistiliselt olulist erinevust naiste ja meeste vahel ühegi koondtunnuse puhul välja ei tulnud ( $p > 0,05$ ).

Tabel 5. Koondtunnuste keskmised ja standardhälbed soolises võrdluses

|              | p     | Sugu | N  | Keskmine | Standardhälve (SD) | Standardvea keskmine |
|--------------|-------|------|----|----------|--------------------|----------------------|
| Tunnustamine | 0.153 | Mees | 54 | 4.926    | 0.957              | 0.13                 |

|                                    |       |       |    |       |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|----|-------|-------|-------|
|                                    |       | Naine | 81 | 4.768 | 1.174 | 0.13  |
| Tunnustamisega rahulolu            | 0.376 | Mees  | 54 | 4.617 | 1.278 | 0.174 |
|                                    |       | Naine | 81 | 4.391 | 1.401 | 0.156 |
| Emotsionaalne pühendumine          | 0.063 | Mees  | 54 | 3.144 | 1.066 | 0.145 |
|                                    |       | Naine | 81 | 3.538 | 0.881 | 0.098 |
| Alalhoidlik pühendumine            | 0.462 | Mees  | 54 | 3.711 | 0.996 | 0.136 |
|                                    |       | Naine | 81 | 3.884 | 1.039 | 0.115 |
| Normatiivne pühendumine            | 0.816 | Mees  | 54 | 2.437 | 0.903 | 0.123 |
|                                    |       | Naine | 81 | 2.63  | 0.866 | 0.096 |
| Passiivne juhtimine erandite kaudu | 0.252 | Mees  | 54 | 3.111 | 0.925 | 0.126 |
|                                    |       | Naine | 81 | 3.025 | 1.108 | 0.123 |
| Aktiivne juhtimine erandite kaudu  | 0.989 | Mees  | 54 | 4.157 | 1.251 | 0.17  |
|                                    |       | Naine | 81 | 4.124 | 1.236 | 0.137 |
| Ümberkujundav juhtimisstiil        | 0.234 | Mees  | 54 | 4.814 | 0.929 | 0.126 |
|                                    |       | Naine | 81 | 4.685 | 1.103 | 0.123 |
| Passiivne juhtimisstiil            | 0.344 | Mees  | 54 | 2.878 | 0.751 | 0.102 |
|                                    |       | Naine | 81 | 2.609 | 0.841 | 0.093 |

Allikas: autori koostatud

Vanusegruppide vaheliste erinevuste leidmiseks kasutas autor T-testi. Magistritöö autor kodeeris vastused ümber nii, et tekkis kaks vanusegruppi, sest vastajaid vanuse 40-49 oli 7,40 % kogu valimist ning 50+ grupi esindajaid moodustasid ainult 1,5% valimist. Esimene grupp koosnes vastajatest vanuses 21–29, mis moodustas 58,5% kogu valimist ning teise gruppi jäid töötajad vanuses 30+. Statistiliselt oluline erinevus tuli välja emotsionaalse organisatsioonilise pühendumise juures ( $p = 0,037$ ). Selgus, et nooremal vanusegrupil oli emotsionaalne organisatsioonile pühendumine kõrgem kui 30 + vanusegrupil. (vt Tabel 6)

Tabel 6. Koondtunnuste keskmised ja standardhälbed vanusegruppide võrdluses

|              | p     | Vanus | N  | Keskmine | Standardhälve (SD) | Standardvea keskmine |
|--------------|-------|-------|----|----------|--------------------|----------------------|
| Tunnustamine | 0.968 | 21-29 | 79 | 4.85     | 1.11               | 0.12                 |
|              |       | 30+   | 56 | 4.81     | 1.07               | 0.14                 |

|                                    |       |       |    |      |      |      |
|------------------------------------|-------|-------|----|------|------|------|
| Tunnustamisega rahulolu            | 0.923 | 21-29 | 79 | 4.54 | 1.38 | 0.16 |
|                                    |       | 30+   | 56 | 4.39 | 1.32 | 0.18 |
| Emotsionaalne pühendumine          | 0.037 | 21-29 | 79 | 3.36 | 0.90 | 0.10 |
|                                    |       | 30+   | 56 | 3.40 | 1.08 | 0.14 |
| Alalhoidlik pühendumine            | 0.363 | 21-29 | 79 | 3.84 | 1.07 | 0.12 |
|                                    |       | 30+   | 56 | 3.78 | 0.96 | 0.13 |
| Normatiivne pühendumine            | 0.653 | 21-29 | 79 | 2.48 | 0.86 | 0.10 |
|                                    |       | 30+   | 56 | 2.65 | 0.91 | 0.12 |
| Passiivne juhtimine erandite kaudu | 0.332 | 21-29 | 79 | 3.15 | 0.96 | 0.11 |
|                                    |       | 30+   | 56 | 2.93 | 1.13 | 0.15 |
| Aktiivne juhtimine erandite kaudu  | 0.467 | 21-29 | 79 | 4.16 | 1.26 | 0.14 |
|                                    |       | 30+   | 56 | 4.10 | 1.21 | 0.16 |
| Ümberkujundav juhtimisstiil        | 0.237 | 21-29 | 79 | 4.80 | 0.98 | 0.11 |
|                                    |       | 30+   | 56 | 4.65 | 1.11 | 0.15 |
| Passiivne juhtimisstiil            | 0.691 | 21-29 | 79 | 2.60 | 0.79 | 0.09 |
|                                    |       | 30+   | 56 | 2.88 | 0.82 | 0.11 |

Allikas: autori koostatud

Tööstaaži vaheliste erinevuste leidmiseks kasutas autor ANOVA ja Fisher LSD post-hoc testi. Tööstaaži löikes näitas ANOVA test gruppidevahelisi erinevusi ainult tunnuse „aktiivne juhtimine erandite kaudu” juures ( $F = 2,786$ ;  $p = 0,043$ ). Nende töötajate puhul, kelle juhid sekkuvad probleemide vältimiseks („aktiivne juhtimine erandite kaudu”), oli 7–9 aastase tööstaažiga grupil statistiline erinevus kõigi teiste vanusegruppidega võrreldes. Siin on oluline välja tuua, et 60% valimist oli 1–3 aastase tööstaažiga ning 7–9 aastase tööstaažiga inimesi oli valimis ainult 2,2%, mistõttu ei pea autor seda oluliseks järelduseks.

Positsioonide (spetsialist, keskastme juht ja tippjuht) vaheliste erinevuste leidmiseks kasutas autor T-testi, sest tippjuhte oli ainult 3,7% kogu valimist, mis on liiga väike esindatus, et selle põhjal järeldusi teha, mistõttu autor jättis selle analüüsist välja ning keskendus spetsialistide ja keskastme juhtidele. Statistiliselt oluline erinevus tuli välja tunnustamise ( $p=0,013$ ) ja tunnustamise rahuloluga ( $p=0,001$ ), kus mõlema faktoritega rahulolu oli spetsialistidel kõrgemad kui keskastme juhtidel. Ka

ümberkujundava juhtimisstiili ning pragmaatilise juhtimisstiili “aktiivne juhtimine erandite kaudu” faktori juures oli spetsialistidel kõrgemad tulemused kui keskastme juhtidel (vt Tabel 7)

Tabel 7. Koondtunnuste keskmised ja standardhälbed positsioonide võrdluses

|                                    | p     | Positsioon     | N  | Keskmine | Standardhälve (SD) | Standardvea keskmine |
|------------------------------------|-------|----------------|----|----------|--------------------|----------------------|
| Tunnustamine                       | 0.013 | spetsialist    | 98 | 4.88     | 0.95               | 0.10                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 4.65     | 1.47               | 0.26                 |
| Tunnustamisega rahulolu            | 0.001 | spetsialist    | 98 | 4.60     | 1.19               | 0.12                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 4.09     | 1.71               | 0.30                 |
| Emotsionaalne pühendumine          | 0.058 | spetsialist    | 98 | 3.33     | 0.91               | 0.09                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 3.54     | 1.20               | 0.21                 |
| Alalhoidlik pühendumine            | 0.75  | spetsialist    | 98 | 3.82     | 1.02               | 0.10                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 3.78     | 1.00               | 0.18                 |
| Normatiivne pühendumine            | 0.186 | spetsialist    | 98 | 2.59     | 0.93               | 0.09                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 2.38     | 0.72               | 0.13                 |
| Passiivne juhtimine erandite kaudu | 0.101 | spetsialist    | 98 | 3.09     | 1.01               | 0.10                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 2.99     | 1.20               | 0.21                 |
| Aktiivne juhtimine erandite kaudu  | 0.011 | spetsialist    | 98 | 4.20     | 1.11               | 0.11                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 3.98     | 1.55               | 0.27                 |
| Ümberkujundav juhtimisstiil        | 0.017 | spetsialist    | 98 | 4.79     | 0.93               | 0.09                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 4.58     | 1.29               | 0.23                 |
| Passiivne juhtimisstiil            | 0.193 | spetsialist    | 98 | 2.69     | 0.78               | 0.08                 |
|                                    |       | keskastme juht | 32 | 2.82     | 0.95               | 0.17                 |

Allikas: autori koostatud

### 2.3.3. Tunnuste omavaheliste seoste korrelatsioonanalüüs

Tunnustamise, organisatsioonile pühendumise ja juhtimisstiilide omavaheliste seoste leidmiseks viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi ning kasutas Spearmani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ). Järeldused on tehtud statistilise olulisuse tõenäosusega  $p < 0,05$ . Korrelatsioonikordajate ( $\rho$ ) väärtused asuvad vahemikus +1 (kasvav seos) kuni -1 (kahanev seos). Kui korrelatsioonikordaja on 0, siis tunnuste vahel lineaarset seost ei ole. (Tooding, 2007) Nõrgaks seoseks loetakse  $\rho < 0,3$ , keskmiseks 0,3–0,7 ja tugevaks  $\rho > 0,7$  (Mukaka 2012). Andmed on esitatud Lisas 3.

Kõige tugevam korrelatsioon esines tunnustamise ja tunnustamisega rahulolu vahel ( $\rho = 0,864$ ;  $p = < 0,001$ ). See tähendab seda, et mida enam tegeleb juht tunnustamisega, seda suurem on sellega rahulolu.

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et emotsionaalne pühendumine ja tunnustamine on omavahel seotud, kuid tunnustamise seost alalhoidliku ja normatiivse pühendumisega antud uuringus välja ei tulnud. Emotsionaalse pühendumise ning tunnustamise vahel esines keskmise tugevusega seos ( $\rho = 0,311$ ;  $p = < 0,001$ ).

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et juhtimisstiilid ja tunnustamine on omavahel seotud. Ümberkujundav juhtimisstiil on tunnustamisega ( $\rho = 0,794$ ;  $p = < 0,001$ ) ja tunnustamisega rahuloluga ( $\rho = 0,722$ ;  $p = < 0,001$ ) väga tugevas positiivses seoses. Pragmatilise juhtimisstiili tunnusega „aktiivne juhtimine erandite kaudu” on tunnustamine väga tugevas positiivses seoses ( $\rho = 0,717$ ;  $p = < 0,001$ ), kuid tunnusega „passiivne juhtimine erandite kaudu” esineb tunnustamisel ( $\rho = -0,107$ ;  $p = 0,217$ ) ja tunnustamisega rahulolul ( $\rho = -0,117$ ;  $p = 0,175$ ) nõrk negatiivne seos. Passiivne juhtimisstiil on tunnustamisega keskmise tugevusega negatiivses seoses ( $\rho = -0,370$ ;  $p < 0,001$ ) ning tunnustamisega rahuloluga nõrga tugevusega negatiivses seoses ( $\rho = -0,231$ ;  $p < 0,001$ ).

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et ümberkujundav juhtimisstiil on keskmise tugevusega seoses emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega ( $\rho = 0,346$ ;  $p = < 0,001$ ). Samuti esines keskmise tugevusega seos emotsionaalse pühendumise ja pragmatilise juhtimisstiili tunnuse „aktiivne juhtimine erandite kaudu” vahel ( $\rho = 0,331$ ;  $p = < 0,001$ ).

### 3. PEAMISED JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas on Eesti tehnoloogiaettevõtetes seotud töötajate tunnustamine, organisatsioonile pühendumine ja otsese juhi juhtimisstiil. Selles peatükis toob autor välja teoreetiliste lähtekohtade ning läbiviidud uuringute seosed.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor neli uurimisküsimust:

1. Kuidas on tunnustamine seotud organisatsioonile pühendumisega Eesti tehnoloogiaettevõtetes?
2. Kuidas on tunnustamine seotud juhi juhtimisstiiliga Eesti tehnoloogiaettevõtetes?
3. Kuidas on organisatsioonile pühendumine seotud juhtide juhtimisstiiliga Eesti tehnoloogiaettevõtetes?
4. Kuidas mõjutavad tunnustamisega rahulolu töötajate sotsiaaldemograafilised tegurid?

Esiteks soovis autor välja selgitada, millised on seosed tunnustamise ja organisatsioonile pühendumise vahel. Abdullah & Wan (2013) tõid välja, et tunnustamine on üks olulistest vahenditest, mida organisatsioonid saavad kasutada töötajate organisatsioonile pühendumise suurendamiseks. Eelnevate uuringute põhjal eeldas autor, et tunnustamine on olulises korrelatsioonis nii normatiivse kui ka emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega (Ghosh *et al.*, 2016; Mone *et al.*, 2011). Töö raames läbi viidud korrelatsioonanalüüsist selgus, et tunnustamine on olulises korrelatsioonis emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega, kuid seost normatiivse ja alahoidliku pühendumisega välja ei tulnud. Antud tulemus oli teooriale toetudes oodatud (Mone *et al.*, 2011), sest nagu autor eelnevalt välja tõi, on emotsionaalne organisatsioonile pühendumine seotud töötajate tugeva emotsionaalse sidemega organisatsiooniga. Eelnev tuleneb nende usaldusest organisatsiooni vastu, tööga rahulolust ja tugevast soovist organisatsiooni edu saavutamisele kaasa

aidata (Aarna, 2016). Sellest järeldas autor, et kui organisatsioon tunnustab oma liikmete saavutusi, võib see omakorda suurendada töötajate tööga rahulolu ja soovi organisatsiooni heaks panustada, mis omakorda võib tugevdada nende emotsionaalset organisatsioonile pühendumist.

Uuringu tulemused kinnitasid, et Eesti tehnoloogiaettevõtetes on tunnustamine ja emotsionaalne organisatsioonile pühendumine omavahel tihedalt seotud. Teadmine, et nende kahe teguri vahel on oluline seos, on oluline mitmel põhjusel. Varasemate uuringute kohaselt mõjutab organisatsioonile pühendumine töötaja tööviljakust ja tööga rahulolu ning pühendunud töötajatel on tõenäolisemalt kõrgem motivatsioon ja parem tulemuslikkus. Lisaks saavad pühendunud töötajatega organisatsioonid hoida kokku kulusid, mis on seotud suure tööjõu voolavuse ning töölt puudumisega. (Yahaya & Ebrahim, 2015; Meyer, *et al.*, 2002; Anitha, 2014).

Teiseks soovis autor välja selgitada, millised on tunnustamise seosed juhtide juhtimisstiiliga Eesti tehnoloogiaettevõtetes. Korrelatsioonanalüüsist selgus, et otsese juhi juhtimisstiil ja töötaja tajutud tunnustamine ning sellega rahulolu on omavahel seotud. Ümberkujundav juhtimisstiil ja pragmaatilise juhtimisstiili faktor „aktiivne juhtimine erandite kaudu” olid tunnustamisega ja tunnustamise rahuloluga väga tugevas positiivses seoses ning faktoril „passiivne juhtimine erandite kaudu” esines tunnustamisega ja tunnustamise rahuloluga nõrk negatiivne seos. Passiivne juhtimisstiil on tunnustamisega ning tunnustamise rahuloluga negatiivses seoses. Antud tulemus oli oodatud, kuna passiivse juhtimisstiili puhul laseb juht oma meeskonnal end ise ilma sekkumiseta juhtida, mis tähendab, et juht puutub töötajatega vähem kokku ning seetõttu pole tunnustamine selle juhtimisstiili oluline osa. Seega saab järeldada, et töötajaid tunnustav juht järgib ümberkujundavat või pragmaatilist juhtimisstiili.

Analüüsist selgus, et ümberkujundav juhtimisstiil on tunnustamisega tugevamalt seotud kui pragmaatiline juhtimisstiil. Ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid on need, kes inspireerivad oma töötajaid, rõhudes nende väärtustele, mistõttu töötajad viivad ellu suuremaid muutusi. (Burns, 1978) Ümberkujundavas juhtimisstiilis on tunnustamine oluline, kuna see aitab tõsta töötajate enesekindlust ja enesehinnangut ning julgustab neid panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid pakuvad tõenäolisemalt sotsiaalset tunnustust, et edendada töötajate heaolu, ning töötajad tajuvad nende antud tunnustust pigem julgustavana kui kontrollivana. (Gilbert & Kelloway, 2018) Pragmaatiline juhtimisstiil keskendub tööülesannete täitmisele ja sellele, et töötajad täidaksid kokkulepitud eesmärke. Selles juhtimisstiilis kasutatakse

sageli preemiade ja karistuste süsteemi, et töötajaid motiveerida. Kuigi tunnustamine on ka selles juhtimisstiilis oluline, on see rohkem seotud tööülesannete edukaks täitmiseks vajalike tulemuste ja eesmärkide saavutamise. (Bass *et al.*, 2003; Gilbert & Kelloway, 2018) Tunnustamine on osa mõlemast juhtimisstiilist. Pragmaatilise juhtimisstiiliga juht kasutab tunnustamist peamiselt töötajate motiveerimiseks ja saavutuste tasustamiseks, samas kui ümberkujundava juhtimisstiiliga juht kasutab tunnustamist töötajate arendamise ja motiveerimise vahendina. Selle põhjal saab järeldada, et töötajate tunnustamine on oluline osa juhtimisest ning ümberkujundav juhtimisstiil võib olla tõhus viis selle saavutamiseks. Uuringust selgus, et Eesti tehnoloogiaettevõtetes on oluline seos tunnustamise ning juhtimisstiili vahel ning ümberkujundav juhtimisstiil on tunnustamisega tugevamalt seotud kui pragmaatiline juhtimisstiil.

Kolmandaks soovis autor välja selgitada organisatsioonile pühendumise seoseid juhtide juhtimisstiiliga. Uuringutulemused kinnitasid teooriat, et juhtimisstiil mõjutab organisatsioonile pühendumist Eesti tehnoloogiaettevõtetes. (Silva & Mendis, 2017; Lee, 2005) Uuringu korrelatsioonanalüüsist selgus, et ümberkujundav juhtimisstiil on seotud emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega. Samuti esines keskmise tugevusega seos emotsionaalse pühendumise ja pragmaatilise juhtimisstiili tunnuse „aktiivne juhtimine erandite kaudu” vahel. See kinnitas varasemate uuringute tulemusi, et mõlemad juhtimisstiilid on organisatsioonile pühendumisega seotud (Lee, 2005; Chen, 2004; Limsila & Orgunlana, 2008; Silva & Mendis, 2017). Seda toetab ka Bassi (1985) seisukoht, et mõlemad juhtimisstiilid koosnevad pigem täiendavatest, mitte vastandlikest konstruktsioonidest. See tähendab seda, et ümberkujundavas juhtimisstiilis on elemente, mis tulenevad pragmaatilisest juhtimisstiilist ja on pragmaatilise juhtimisstiili edasiarendus. Uuringu tulemused viitasid, et ümberkujundav ja pragmaatiline juhtimisstiil on omavahel seotud ja mõlemad avaldavad organisatsioonilisele pühendumisele interaktiivset mõju. Sõltuvalt olukorrast saab neid kahte tüüpi juhtimiskäitumist ka korruga kasutada, et organisatsioonides pühendumist mõjutada.

Tõdemus, et juhtimisstiilid on organisatsioonile pühendumisega positiivses seoses, on organisatsioonide jaoks oluline, sest see peaks Eesti tehnoloogiaettevõtteid innustama, et arendada nende juhtimisstiilide rakendamist, eriti keskkonnas, kus pühendunud töötajate leidmine ja hoidmine on oluline. Parandades nii ümberkujundavat kui ka pragmaatilist juhtimiskäitumist, võivad juhid suurendada töötajate organisatsioonilise pühendumise taset, eriti emotsionaalset pühendumist. See



on oluline organisatsioonile, sest emotsionaalne pühendumine toob kaasa parema jõudluse ja tähenduslikuma panuse kui normatiivne ja alahoidlik pühendumine (Meyer ja Allen, 1997).

Lisaks soovis autor teada saada, kuidas mõjutavad tunnustamist ja sellega rahulolu töötajate sotsiaaldemograafilised tegurid. Sugude lõikes olid hinnangud tunnustamise ja juhtimisstiilide kõikides koondtunnustes meestel kõrgemad kui naistel, seevastu organisatsioonile pühendumise hinnangud oli emotsionaalsete ja normatiivsete koondtunnuste lõikes kõrgemad naistel, alahoidlikul pühendumise hinnangud olid väga võrdväärised, meestel veidi kõrgemad. Siiski statistiliselt olulist erinevust naiste ja meeste vahel ühegi koondtunnuse vahel välja ei tulnud.

Erinevate vanusegruppide vahel esines statistiliselt oluline erinevus emotsionaalse organisatsioonile pühendumise vahel. Nooremal vanusegrupil (20-29) oli emotsionaalne organisatsioonile pühendumine kõrgem kui vanematel (30+). Sellel erinevusel võib olla mitu põhjus, kuid autor arvab, et üheks põhjuseks on see, et nooremad töötajad (20 - 29) on alles oma karjääri alguses ning nad on rohkem avatud uutele võimalustele ja kogemustele, mistõttu nad võivad olla rohkem valmis end identifitseerima oma töökoha ja organisatsiooniga seoses. Sellest johtuvalt on kohane väita, et emotsionaalne pühendumine peegeldab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mille tulemusena töötaja samastab enda eesmärgid ja väärtused organisatsiooni omadega (Meyer & Allen, 1991)

Tööstaaži lõikes näitas ANOVA test gruppidevahelisi erinevusi ainult tunnuse „aktiivne juhtimine erandite kaudu” puhul. Nendel töötajatel, kelle juhid sekkuvad probleemide vältimiseks („aktiivne juhtimine erandite kaudu”), oli 7–9aastase tööstaažiga grupil statistiline erinevus võrdluses kõigi teiste vanusegruppidega. Siin on oluline välja tuua, et 60% valimist oli 1–3-aastase tööstaažiga ning 7–9-aastase tööstaažiga inimesi oli valimis ainult 2,2%, mistõttu ei pea autor seda oluliseks järelduseks. Antud uuringu tulemused peegeldasid peamiselt nooremaeliste ja väiksema tööstaažiga töötajate tulemusi. Edasistes uuringutes tuleks kaasata pikema tööstaažiga töötajaid, et saada täielikum pilt tehnoloogiasektori töötajaskonnast.

Positsioonide vahel esines statsitiliselt oluline erinevus tunnustamise ja tunnustamisega rahuloluga ning ümberkujundava juhtimistiili ja pragmaatilise juhtimistiili “aktiivne juhtimine erandite kaudu” faktori juures. Autor leidis, et spetsialistidel oli kõrgem rahulolu tunnustamisega kui keskastme juhtidel. Üheks võimalikuks põhjuseks võib olla, et spetsialistidel on tavaliselt oma töövaldkonnas

rohkem ekspertiisi ja oskusi, mistõttu nende panus ettevõtte tegevusse võib olla selgem ning nende tulemused on paremini märgatud ning neid tunnustatakse sagedamini. Abdullah & Wan (2013) tõid välja, et efektiivseks tunnustamiseks on töötajaid vaja tunnustada sageli, kindla asja eest ning lühikest aega pärast töötaja väärtuslikku sooritus. Need erinevused võivad tuleneda näiteks spetsialistide ja keskastme juhtide erinevatest rollidest, tööülesannetest, ettevõtte kultuurist, mistõttu tuleks töötajate positsiooni ja rahulolu seost järgnevatel uuringutes edasi uurida.

Magistritöö vastused peegeldasid kõige rohkem Eesti tehnoloogiasektoris töötavate spetsialistide arvamusi, kes on oma praeguses organisatsioonis, kus on rohkem kui 500 inimest, töötanud alla kolme aasta. Edasistes uuringutes tuleks võtta laiem valim, et näha kuidas erinevad sotsiaaldemograafilised tegurid tulemusi mõjutavad.

Uuringutulemused toetasid teooriat ja eelnevaid uuringuid ning selgus, et töötajate tunnustamine, ümberkujundav juhtimisstiil ja organisatsioonile pühendumine on omavahel tihedalt seotud ka Eesti tehnoloogiaettevõtetes (vt Joonis 1). Juhi juhtimisstiilil on oluline mõju töötajate organisatsioonile pühendumisele ning see omakorda võib mõjutada töötajate tulemuslikkust ja organisatsiooni edu.

Magistritöö uuringu osal on omad piirangud, mis annab võimaluse edasisteks uurimusteks. Selleks, et töö küsimustik ei läheks liiga pikaks ning uuringus osaleks piisav arv vastajaid, vähendas autor väidete arvu juhtimisstiilide ning organisatsioonile pühendumise originaalküsimustikus. Antud töös ei olnud kõik pragmaatilise juhtimisstiili faktorid usaldusväärsed, mistõttu jättis autor andmeanalüüsis välja tingimusliku tasu ning keskendus ainult pragmaatilise juhtimisstiili kahele faktorile. Järgnevatel uuringutes peaks kasutama kogu küsimustikku. Üheks piiranguks võib pidada ka seda, et kõige suurem osa vastajatest (60%) olid ettevõttes töötanud 1–3 aastat ning 27,7% vastajatest olid töötanud ettevõttes alla aasta. Nii lühikese töö ajal ei pruugi olla loodud kvaliteetseid suhteid alluvate või juhtidega ning see võib mõjutada hinnangut juhtimisstiilile. Lisaks keskenduti uuringus põhiliselt neljale Eesti tehnoloogiaettevõttele ning suur osa (90,4%) vastajatest olid organisatsioonides, millel on rohkem kui 500 töötajat.

Kuna magistritöö küsimustiku vastused peegeldasid kõige rohkem Eesti tehnoloogiasektoris töötavate spetsialistide arvamusi, kes on oma praeguses organisatsioonis, kus on rohkem kui 500 inimest, töötanud alla kolme aasta, võiksid tulevased uuringud keskenduda töötajatele, kes on

töötanud organisatsioonis kolm aastat või enam ja/või töötavad erineva suurusega ettevõtetes, et tulemused oleksid veenvamad.

# KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas on Eesti tehnoloogiaettevõtetes seotud töötajate tunnustamine, organisatsioonile pühendumine ja otsese juhi juhtimisstiil. Töö teoreetilises osas anti ülevaade tunnustamisest, organisatsioonile pühendumisest ja juhtimisstiilidest ning käsitleti varasemaid uuringuid nende omavahelisest seostest. Magistritöö teoreetilisest osast selgus, et töötajate tunnustamine, juhtimisstiil ja organisatsioonile pühendumine on omavahel tihedalt seotud.

Töö empiirilises osas andis autor ülevaate eesmärgist, uurimisküsimustest, uuringu läbiviimise protsessist, kasutatud küsimustikust ning valimist. Uuring viidi läbi, kasutades veebipõhist ankeetküsitlust Eesti tehnoloogiaettevõtete töötajate seas erineva suurusega organisatsioonides. Valimi moodustasid 135 inimest. Küsitluse käigus saadud andmete analüüsimiseks kasutati nii kirjeldavat statistikat kui ka korrelatsioonianalüüsi statistikaprogrammiga IBM SPSS Statistics ja MS Excel. Uuringu eesmärgiks oli leida vastused neljale uurimisküsimusele: kuidas on tunnustamine seotud juhi juhtimisstiiliga Eesti tehnoloogiaettevõtetes; kuidas on tunnustamine seotud organisatsioonile pühendumisega; kuidas on organisatsioonile pühendumine seotud juhtide juhtimisstiiliga ja kuidas mõjutavad tunnustamisega rahulolu töötajate sotsiaaldemograafilised tegurid.

Kõik püstitatud uurimisküsimused said uuringu raames vastused. Tulemused näitasid, et tunnustamise ja juhtimisstiilide vahel on seos ning ümberkujundav juhtimisstiil on tunnustamisega tugevamalt seotud kui pragmaatiline juhtimisstiil. Uuringu kohaselt on tunnustamine korrelatsioonis emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega, kuid seost normatiivse ja alalhoidliku pühendumisega ei leitud. Samuti selgus, et ümberkujundav juhtimisstiil on seotud emotsionaalse organisatsioonile pühendumisega ning keskmise tugevusega seos esines emotsionaalse pühendumise ja pragmaatilise juhtimisstiili tunnuse „aktiivne juhtimine erandite kaudu” vahel. Kokkuvõttes näitasid tulemused, et Eesti tehnoloogiaettevõtetes on töötajate tunnustamine,

ümberkujundav juhtimisstiil ja emotsionaalse organisatsioonile pühendumine omavahel tihedalt seotud.

Magistritöö uuringu piiranguks võib pidada, et vastused peegeldasid kõige rohkem Eesti tehnoloogiasektoris töötavate spetsialistide arvamusi, kes on oma praeguses organisatsioonis, kus on rohkem kui 500 inimest, töötanud alla kolme aasta, mistõttu ei saa teha üldistusi kogu Eesti tehnoloogiasektorile. Tulevased uuringud võiksid keskenduda töötajatele, kes on töötanud organisatsioonis kolm aastat või enam ja/või töötavad erineva suurusega ettevõtetes.

Magistritöö tulemused pakuvad praktilist väärtust uuringus osalenud Eesti tehnoloogiaettevõtetele, aidates neil mõista töötajate tunnustamise ja juhtimisstiili olulisust organisatsioonile pühendumise suurendamisel. Tulevikus võiksid töö tulemused olla aluseks edasistele uuringutele, mis aitavad täpsemalt määratleda töötajate tunnustamise ja juhtimisstiili mõju organisatsiooni tulemustele.

# SUMMARY

## **EMPLOYEE RECOGNITION IN ESTONIAN TECHNOLOGY COMPANIES: RELATIONSHIP WITH LEADERSHIP STYLE AND ORGANISATIONAL COMMITMENT**

Kerttu-Liis Klaar

The purpose of this master's thesis was to examine the relationship between employee recognition, organizational commitment, and the leadership style in Estonian technology companies.

The master's thesis consists of three parts. The first part is theoretical, giving an overview of earlier research regarding recognition, organizational commitment, leadership styles, as well as correlations between the constructs in earlier works. The theoretical part revealed correlations between employee recognition, leadership style, and organizational commitment.

The survey was conducted using an online questionnaire among employees of Estonian technology companies of different sizes. The sample consisted of 135 people. To analyze the data obtained from the survey, descriptive statistics and correlation analysis using IBM SPSS Statistics and MS Excel was performed. The aim of the study was to find answers to four research questions: how is recognition related to leadership style in Estonian technology companies; how is recognition related to organizational commitment; how is organizational commitment related to leadership style; and how do demographic factors affect employee satisfaction with recognition.

The survey provided answers to all the questions. The results showed that there is a correlation between recognition and leadership styles, and transformational leadership style is more strongly associated with recognition than pragmatic leadership style. According to the study, recognition is correlated with affective organizational commitment, but no correlation was found with normative

and continuance commitment. It was also revealed that transformational leadership style is associated with affective organizational commitment, and a moderate correlation exists between affective organizational commitment and the characteristic of pragmatic leadership style "active management through exceptions". In conclusion, the results showed that there is a relationship between employee recognition, transformational leadership style, and affective organizational commitment in Estonian technology companies.

A limitation of the study was that the responses reflected the opinions of professionals working in the Estonian technology sector, who have worked in their current organization with more than 500 people for less than three years, so generalizations cannot be made for the entire Estonian technology sector. Future studies could focus on employees who have worked in an organization for three years or more and/or work in companies of different sizes.

The results of the master's thesis provide practical value to the Estonian technology companies that participated in the study, helping them to understand the importance of employee recognition and leadership style in increasing organizational commitment. In the future, the results of the study could serve as a basis for further research that helps to more precisely define the impact of employee recognition and leadership style on organizational performance.

Keywords: transformative leadership style, transactional leadership style, employee recognition, organizational commitment.

# KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aarna, T. (2016) Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse seosed Takeda Pharma AS tehase näitel. Tartu ülikool.
- Aarons, G.A. (2006), "Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice", *Psychiatric Services*, 57 (8), 1162-1169.
- Abdullah, A. A., & Wan, H. L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085-1091.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73-87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. and Griesser, D. (2007), "Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 15-26
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An Analysis of Employee Recognition: Perspectives on Human Resources Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>



- Campoy, E. & Neveu, J. (2007). The Impact of Leader Humor on Subordinate Job Satisfaction: The Crucial Role of Leader–Subordinate Relationship Quality. *Humor: International Journal of Humor Research*, 20(1), 73-89. <https://doi.org/10.1515/HUMOR.2007.004>
- Carton, M. A (2022) The Science of Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 9, 61–93. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091227>
- Chen, L.Y. (2002), “An examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies”, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7 (2), 122-142.
- Chen, L.Y. (2004), “Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan”, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5 (1), 432-438.
- Chênevert, D., Tremblay, M., Vézina, L., & Fortin, J. (2007). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 250-267. <https://doi.org/10.1108/02683940710739581>
- Eisenberger, R., Rhoades, L., and Cameron, J. (1999), ‘Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?’ *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (5), 1026–1040.
- Erhart, M., & Naumann, S. E. (2004). Antecedents and effects of employer branding. *Journal of brand management*, 11(5), 327-340.
- Francesco Montani, Jean-Sébastien Boudrias & Marilyne Pigeon (2020) Employee recognition, meaningfulness and behavioral involvement: test of a moderated mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:3, 356-384, DOI: 10.1080/09585192.2017.1288153
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Baranwal, G., & Srivastava, D. (2016). Rewards and recognition to engage private bank employees: Exploring the “obligation dimension”. *Management Research Review*, 39(12), 1738-1751.
- Gilbert, S. L., & Kelloway, E. K. (2018). Leadership, recognition and well-being: A moderated mediational model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 35(4), 523-534.
- Gliem J.A. and Gliem R.R. (2003) Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus, 82-88.
- Grawitch, M., Gottschalk, M. and David, M. (2006), “The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvement

- Hasija, M. K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. *International Bulletin of Management and Economics*, 9, 150-161.
- Hassi, A. (2019). “You get what you appreciate” Effects of leadership on job satisfaction, affective commitment and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 786-811.
- Hoi, C. K. W., & Chan, C. K. Y. (2022). Employee Recognition and Turnover Intention: The Moderating Role of Self-Esteem. *Frontiers in Psychology*, 13, 823. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.823>
- Ird, K., Viru, A. (2019) Töötajate tunnustamine A.LE COQ AS näitel. Tartu Ülikool
- Ismail, A., Mohamed, H.A., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H. and Yusuf, M.H. (2011), “An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment”, *Business and Economics Research Journal*, 2 (1), 89-107.
- Kirs, A., (2022) Juhtimisstiilide mõju kaugtööd tegevate töötajate töösooritusele ja tööstressile. Magistritöö. Tartu Ülikool
- Lee, J. (2005), “Effects of leadership and leader-member exchange on commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 655-672. doi: 10.1108/ 01437730510633728.
- Limsila, K. and Ogunlana, S.O. (2008), “Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15 (2), 164-184. doi: 10.1108/09699980810852682.
- LinkedIn survey, Why & How People Change Jobs, (2015). [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf).
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26 (2), 205– 212.

- Morrell, D. L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), 318–323. <https://doi.org/10.1177/0886368711407998>
- Mukaka, M.M. (2012). Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24 (3), 69-71.
- Northouse, P.G., (2007) *Leadership: Theory and Practice*. 4th Ed. SAGE Publications, California, 175 - 205.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004), “Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions”, *Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.
- Rämmer, A. (2014). Valimi moodustamine. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/valimid>, 16.03.2023.
- Riigi 2021. aasta majanduse koondaruanne. Rahandusministeerium, Tallinn 2022.
- Rootalu, K. (2014). T-test. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/t-test> , 16.03.2023.
- Saunderson, R. (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public personnel management*, 33(3), 255-275.
- Silva, S., & Mendis, B. A. K. M. (2017). Relationship between transformational, transaction and laissez-faire leadership styles and employee commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(7), 13-21.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296.
- Tamkõrv, K. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4 (1), 1–12.
- Tooding, L. (2007) *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Väikese riigi KIT-sektor plaanib kümne aastaga kümnekordset kasvu (01.02.2021). Eesti IT Tippkeskus EXCITE. Kasutatud 18. veebruar 2023 [https://issuu.com/erilahendused/docs/excite\\_2021\\_est](https://issuu.com/erilahendused/docs/excite_2021_est)
- Wu, F.Y. (2009), “The relationship between leadership styles and foreign English teacher’s job satisfaction in adult English cram schools: evidence in Taiwan”, *The Journal of American Academy of Business*, 14 (2), 75-82.
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability*, 14(3), 1631.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.

Yulk, G.A. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsitlus

Dear respondent!

I'm Kerttu-Liis Klaar, a Master's student in Human Resource Management at TalTech University. As a part of my thesis, I am researching the relationship between employee recognition, leadership style, and employee commitment to the organisation in Estonian technology companies.

If you are working in the Estonian ICT sector at the moment, I would be very grateful if you could find 6-10 minutes to answer my questionnaire about recognition in your workplace.

The questionnaire consists of 4 parts. All questions are with closed answers, so answering is fast. Your anonymity is guaranteed, as the received data is used only in a generalised form for the Master thesis.

If you have any further questions, you can contact me on [Facebook](#) or [LinkedIn](#) or on my email: [kerttuliis7@gmail.com](mailto:kerttuliis7@gmail.com)

Thank you very much for your help!

1. Your gender
  - a. Female
  - b. Male
2. Your age
  - a. 20 or less
  - b. 20 - 29
  - c. 30 - 39
  - d. 40 - 49
  - e. 50 +
3. Your tenure in the current organisation:

4. Less than 1 year
  - a. 1-3 years
  - b. 4-6 years
  - c. 7-9 years
  - d. 10+ years
5. Your position
  - a. Specialist
  - b. Middle manager
  - c. Top manager
6. Size of your organization
  - a. Less than 10
  - b. 10-49
  - c. 50-499
  - d. 500+

### **Recognition**

Please rate how much you agree with the following statements about your direct manager:

- 1 – strongly disagree
- 2 – disagree
- 3 – slightly disagree
- 4 – slightly agree
- 5 – agree
- 6 – strongly agree

7. My manager shows appreciation for my contributions
8. My manager acknowledges my performance
9. My manager appreciates my efforts
10. My manager congratulates me on my achievements
11. My manager takes an interest in what I'm doing
12. I am satisfied with the amount of recognition I receive from my direct manager
13. I am satisfied with the frequency of recognition I receive from my direct manager
14. I feel I am fairly recognized for my work by my direct manager

## **Organizational Commitment**

Please rate how much you agree with the following statements:

- 1 – strongly disagree
- 2 – disagree
- 3 – slightly disagree
- 4 – slightly agree
- 5 – agree
- 6 – strongly agree

- 15. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization
- 16. I really feel as if this organization's problems are my own
- 17. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one
- 18. I do not feel "emotionally attached" to this organization.
- 19. This organization has a great deal of personal meaning for me
- 20. I am not afraid of what will happen if I quit my job without having another one lined up
- 21. Too much of my life would be disrupted if I decided to leave my organization now
- 22. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire
- 23. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives
- 24. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice — another organization may not match the overall benefits I have here
- 25. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization
- 26. One of the major reasons I continue to work in this organization is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain
- 27. If I got another offer for a better job elsewhere, I wouldn't feel it is right to leave my organization
- 28. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization
- 29. Things were better in the days when people stayed in one organization for most of their careers

## **Leadership style**

Please rate how much you agree with the following statements about your direct manager.

- 1 – strongly disagree

- 2 – disagree
- 3 – slightly disagree
- 4 – slightly agree
- 5 – agree
- 6 – strongly agree

- 30. I trust my manager completely
- 31. My manager's competence is expressed in words and actions
- 32. My manager sets an example with ethical behavior
- 33. I am proud to work under my manager's guidance
- 34. My manager's decisions are relevant and competent
- 35. My manager can cope with all kinds of problems and obstacles
- 36. My manager patiently listens to my concerns
- 37. My manager shares and emphasizes the mission of the organization
- 38. My manager looks for new ways to solve problems
- 39. My manager argues and justifies his or her views
- 40. My manager has a vision and explains future prospects
- 41. My manager guides and gives advice if necessary
- 42. My manager sets new goals and challenges
- 43. My manager approaches our team members individually
- 44. My manager takes into account the characteristics of each of the team members
- 45. My manager pays extra attention to mistakes, exceptions, and deviations
- 46. My manager explains what is expected of employees
- 47. My manager focuses on mistakes
- 48. My manager explains clearly what needs to be done to get paid fairly for the efforts
- 49. My manager keeps count of my mistakes
- 50. My manager is more supportive of those who make more of an effort
- 51. My manager does not intervene as long as the work meets the minimum requirements
- 52. My manager avoids intervening when unpleasantness arises
- 53. My manager intervenes only when things have gone seriously bad
- 54. My manager avoids making decisions
- 55. My manager doesn't interfere in my activities unless I have questions
- 56. My manager is convinced that if something isn't broken, it doesn't have to be dealt with



57. My manager tends to put things off

**Lisa 2. Tunnustamise, organisatsioonile pühendumise ning juhtide juhtimisstiilide väidetele vastajate arv, keskmised, miinimum- ja maksimumväärtused ja standardhälbed**

|  | N   | Min | Max | Mean | SD    |
|--|-----|-----|-----|------|-------|
| 6. My manager shows appreciation for my contributions  | 135 | 1   | 6   | 4.9  | 1.19  |
| 7. My manager acknowledges my performance  | 135 | 1   | 6   | 4.95 | 1.115 |
| 8. My manager appreciates my efforts   | 135 | 1   | 6   | 4.89 | 1.195 |
| 9. My manager congratulates me on my achievements  | 135 | 1   | 6   | 4.68 | 1.262 |
| 10. My manager takes an interest in what I'm doing   | 135 | 1   | 6   | 4.73 | 1.229 |
| 11. I am satisfied with the amount of recognition I receive from my direct manager                                   | 135 | 1   | 6   | 4.5  | 1.382 |
| 12. I am satisfied with the frequency of recognition I receive from my direct manager                                | 135 | 1   | 6   | 4.44 | 1.489 |
| 13. I feel I am fairly recognized for my work by my direct manager   | 135 | 1   | 6   | 4.51 | 1.387 |
| 14. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization                                      | 135 | 1   | 6   | 3.43 | 1.504 |
| 15. I really feel as if this organization's problems are my own  | 135 | 1   | 6   | 3.16 | 1.426 |
| 16. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one                       | 135 | 1   | 6   | 4.03 | 1.298 |
| 17. I do not feel "emotionally attached" to this organization.   | 135 | 1   | 6   | 3.41 | 1.357 |
| 18. This organization has a great deal of personal meaning for me  | 135 | 1   | 6   | 3.76 | 1.301 |
| 19. I am not afraid of what will happen if I quit my job without having another one lined up                         | 135 | 1   | 6   | 3.03 | 1.766 |
| 20. Too much of my life would be disrupted if I decided to leave my organization now                                 | 135 | 1   | 6   | 3.81 | 1.543 |
| 21. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire                               | 135 | 1   | 6   | 3.87 | 1.468 |
| 22. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives | 135 | 1   | 6   | 3.62 | 1.569 |

|   |     |   |   |      |       |
|---|-----|---|---|------|-------|
| 23. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice — another organization may not match the overall benefits I have here | 135 | 1 | 6 | 3.8  | 1.525 |
| 24. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization  | 135 | 1 | 6 | 4.23 | 1.526 |
| 25. One of the major reasons I continue to work in this organization is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain                                      | 135 | 1 | 6 | 2.69 | 1.406 |
| 26. If I got another offer for a better job elsewhere, I wouldn't feel it is right to leave my organization   | 135 | 1 | 6 | 2.59 | 1.34  |
| 27. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization   | 135 | 1 | 6 | 2.67 | 1.486 |
| 28. Things were better in the days when people stayed in one organization for most of their careers   | 135 | 1 | 6 | 2.05 | 1.23  |
| 29. I trust my manager completely   | 135 | 1 | 6 | 4.43 | 1.302 |
| 30. My manager's competence is expressed in words and actions   | 135 | 1 | 6 | 4.69 | 1.284 |
| 31. My manager sets an example with ethical behavior  | 135 | 1 | 6 | 4.71 | 1.309 |
| 32. I am proud to work under my manager's guidance  | 135 | 1 | 6 | 4.55 | 1.449 |
| 33. My manager's decisions are relevant and competent   | 135 | 1 | 6 | 4.76 | 1.223 |
| 34. My manager can cope with all kinds of problems and obstacles  | 135 | 1 | 6 | 4.62 | 1.315 |
| 35. My manager patiently listens to my concerns   | 135 | 1 | 6 | 4.91 | 1.272 |
| 36. My manager shares and emphasizes the mission of the organization  | 135 | 1 | 6 | 4.64 | 1.137 |
| 37. My manager looks for new ways to solve problems   | 135 | 1 | 6 | 4.87 | 1.158 |
| 38. My manager argues and justifies his or her views  | 135 | 1 | 6 | 4.7  | 1.264 |
| 39. My manager has a vision and explains future prospects   | 135 | 1 | 6 | 4.62 | 1.245 |
| 40. My manager guides and gives advice if necessary   | 135 | 1 | 6 | 4.99 | 1.172 |
| 41. My manager sets new goals and challenges  | 135 | 1 | 6 | 4.63 | 1.342 |
| 42. My manager approaches our team members individually   | 135 | 1 | 6 | 5.13 | 1.102 |
| 43. My manager takes into account the characteristics of each of the team members   | 135 | 1 | 6 | 4.8  | 1.343 |
| 44. My manager pays extra attention to mistakes,  | 135 | 1 | 6 | 4.04 | 1.26  |

|  |     |   |   |      |       |
|--|-----|---|---|------|-------|
| exceptions, and deviations   |     |   |   |      |       |
| 45. My manager explains what is expected of employees  | 135 | 1 | 6 | 4.56 | 1.232 |
| 46. My manager focuses on mistakes   | 135 | 1 | 6 | 3.04 | 1.416 |
| 47. My manager explains clearly what needs to be done to get paid fairly for the efforts     | 135 | 1 | 6 | 3.72 | 1.49  |
| 48. My manager keeps count of my mistakes  | 135 | 1 | 6 | 2.1  | 1.248 |
| 49. My manager is more supportive of those who make more of an effort                        | 135 | 1 | 6 | 3.61 | 1.436 |
| 50. My manager does not intervene as long as the work meets the minimum requirements         | 135 | 1 | 6 | 3.74 | 1.491 |
| 51. My manager avoids intervening when unpleasantness arises                                 | 135 | 1 | 5 | 2.3  | 1.197 |
| 52. My manager intervenes only when things have gone seriously bad                           | 135 | 1 | 6 | 2.44 | 1.268 |
| 53. My manager avoids making decisions   | 135 | 1 | 6 | 2.02 | 1.249 |
| 54. My manager doesn't interfere in my activities unless I have questions                    | 135 | 1 | 6 | 3.87 | 1.379 |
| 55. My manager is convinced that if something isn't broken, it doesn't have to be dealt with | 135 | 1 | 6 | 2.42 | 1.29  |
| 56. My manager tends to put things off   | 135 | 1 | 6 | 2.21 | 1.329 |

**Lisa 3. Tunnuste vahelised korrelatsioonid (Spearmani korrelatsioonikordajaga)**

| Koondtunnus               |        | Rahulolu tunnustamisega | Tunnustamine | Normatiivne pühendumine | Alalhoidlik pühendumine | Emotsionaalne pühendumine | Ümberkujundav juhtimisstiil | Passiivne juhtimine erandite kaudu | Aktiivne juhtimine erandite kaudu | Passiivne juhtimisstiil |
|---------------------------|--------|-------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Rahulolu tunnustamisega   | $\rho$ | --                      | --           | --                      | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | p      | .                       | --           | --                      | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | N      | 135                     | --           | --                      | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
| Tunnustamine              | $\rho$ | .864**                  | --           | --                      | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | p      | <.001                   | .            | --                      | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | N      | 135                     | 135          | --                      | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
| Normatiivne pühendumine   | $\rho$ | -0.016                  | 0.047        | --                      | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | p      | 0.851                   | 0.586        | .                       | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | N      | 135                     | 135          | 135                     | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
| Alalhoidlik pühendumine   | $\rho$ | 0.044                   | 0            | 0.128                   | --                      | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | p      | 0.608                   | 0.999        | 0.139                   | .                       | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | N      | 135                     | 135          | 135                     | 135                     | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
| Emotsionaalne pühendumine | $\rho$ | .256**                  | .311**       | .321**                  | 0.039                   | --                        | --                          | --                                 | --                                | --                      |
|                           | p      | 0.003                   | <.001        | <.001                   | 0.654                   | .                         | --                          | --                                 | --                                | --                      |

|                                    |   |         |         |        |        |        |         |        |         |        |
|------------------------------------|---|---------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                                    | N | 135     | 135     | 135    | 135    | 135    | --      | --     | --      | --     |
| Ümberkujundav juhtimisstiil        | ρ | .722**  | .794**  | -0.011 | 0.003  | .346** | --      | --     | --      | --     |
|                                    | p | <.001   | <.001   | 0.901  | 0.977  | <.001  | .       | --     | --      | --     |
|                                    | N | 135     | 135     | 135    | 135    | 135    | 135     | --     | --      | --     |
| Passiivne juhtimine erandite kaudu | ρ | -0.117  | -0.107  | .189*  | 0.157  | 0.147  | -0.081  | --     | --      | --     |
|                                    | p | 0.175   | 0.217   | 0.028  | 0.069  | 0.09   | 0.352   | .      | --      | --     |
|                                    | N | 135     | 135     | 135    | 135    | 135    | 135     | 135    | --      | --     |
| Aktiivne juhtimine erandite kaudu  | ρ | .616**  | .717**  | 0.036  | -0.012 | .331** | .727**  | -0.062 | --      | --     |
|                                    | p | <.001   | <.001   | 0.674  | 0.889  | <.001  | <.001   | 0.474  | .       | --     |
|                                    | N | 135     | 135     | 135    | 135    | 135    | 135     | 135    | 135     | --     |
| Passiivne juhtimisstiil            | ρ | -.231** | -.370** | -0.06  | 0.031  | -0.166 | -.440** | 0.027  | -.387** | --     |
|                                    | p | 0.007   | <.001   | 0.492  | 0.721  | 0.055  | <.001   | 0.76   | <.001   | .      |
|                                    | N | 135     | 135     | 135    | 135    | 135    | 135     | 135    | 135     | 135    |
| Transaktsionaalne juhtimisstiil    | ρ | .263**  | .329**  | .231** | 0.107  | .292** | .336**  | .690** | .530**  | -0.161 |
|                                    | p | 0.002   | <.001   | 0.007  | 0.219  | <.001  | <.001   | <.001  | <.001   | 0.063  |
|                                    | N | 135     | 135     | 135    | 135    | 135    | 135     | 135    | 135     | 135    |

\*\* Korrelatsioon on oluline \*\*  $p < 0,01$ .

\* Korrelatsioon on oluline \*  $p < 0,05$ .

## Lisa 4. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Kerttu-Liis Klaar

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose Töötajate tunnustamine Eesti tehnoloogiaettevõtetes: seosed juhtimisstiili ja organisatsioonile pühendumisega, mille juhendaja on Tiiu Kamdron,

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

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

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

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

---

09.05.2023 (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt liht litsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.