

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

MAJANDUSTEADUSKOND

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Rahvusvaheline äritegevus

Kristel Napritson

**JUHTIDE ENESEHINNANGU NING JUHTIMISOSKUSTE
ANALÜÜS ETTEVÕTTE VÄLK PÕHJAL**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2017

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. ORGANISATSIOON KUI TERVIK	5
1.1 Organisatsiooni olemus	5
1.1 Juhtimise mõiste, funktsioonid ja juhtimisstiilid.....	10
1.2 Seos juhi enesehinnangu ja meeskonna edukuse vahel	16
2. JUHTIDE ENESEHINNANGU ANALÜÜS ETTEVÕTTE „VÄLK“ PÕHJAL	24
2.1 Uurimuse eesmärk, valim ja meetodika	24
2.2 Uuringu analüüs.....	27
2.3 Järeldused ja ettepanekud	41
KOKKUVÕTE	44
Kasutatud kirjandus	46
LISAD	49
LISA 1 Juhtide ankeet	50
LISA 2 Alluvate ankeet	55
SUMMARY	60

Sissejuhatus

Elu meie ümber, sealhulgas juhtimine, on pidevas muutumises. Ükski teema juhtimises ei ole viimastel aastatel läbi teinud nii palju muudatusi, kui organiseerimine ja organisatsioonistruktuuri keskmes olevad juhtimisstiilid, mis on ajas muutunud paindlikumaks. Muutuvas ühiskonnas ootavad ka töötajad, et ettevõtted sealhulgas juhtimine, muutuksid koos ühiskonnaga paindlikumaks. Paindlikkus mõjutab töö tulemuslikkust, mis omakorda mõjutavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist ning ka ettevõtte sisekliimat. Samuti pööratakse järjest enam tähelepanu esmatasandi- ja keskastmejuhtide arendamisele.

Käesolevas lõputöös uurib töö autor juhtide enesehinnangut ja juhtimisoskust. Töö autorit huvitab, milline on juhtide enesehinnang Eestis väga pikalt tegutsevas teenindusettevõttes „Välk“. Töö autor soovib uurida, milliseid juhtimisstiile kasutatakse ning kuidas juhid ning alluvad antud ettevõttes hindavad juhtide juhtimisoskust. Kuna juhtide käitumine mõjutab nii ettevõtte arengut, alluvaid kui ka kogu organisatsiooni tervikult siis on huvitav uurida, kas juhid hindavad ennast kõrgelt või on nende enesehinnang madal.

Töö autori eesmärgiks on analüüsida võimalikke ebakõlade tekkimise võimalusi juhtide ja alluvate suhetes. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor mitmeid uurimisülesanded. Esimeseks on leida seoseid juhtimisstiilide kasutamise ja juhtide enesehinnangu vahel ning näha milline on juhtide enesehinnang. Teiseks uurimisülesandeks oli mõista, milline juhtimisstiile kasutatakse ning teha ettepanekuid juhtidele, et ebakõlasid vähendada.

Lõputöö hüpoteesiks on, et ettevõttes „Välk“ on juhtide enesehinnang on madal ning juhid jäävad kinni kindlasse juhtimisstiili ning ei ole paindlikud.

Pärast teooriat ning andmete analüüsi peaks olema selge, kus tekivad ebakõlad ning millised on suurimad probleemkohad teenindusettevõttes „Välk“. Lõputöö tulemusena tehtud järeldused ja ettepanekuid peaksid aitama ettevõttel liikuda edasi parema meeskonna ning parema juhtimise suunas.

Kuna autor soovib antud tööd edasi arendada, siis antud lõputöö on pilootuuring magistritööle nägemaks, milline on vastajate aktiivsus ning mida tuleks magistritööd koostades teha teisiti. Ettevõtte on reaalselt olemas, kuid ettevõtte soovil jääda anonüümseks nimetagem ettevõtet nimega „Välk“.

Lõputöö empiirilise osa aluseks on kvantitatiivne uurimus, mis tehti struktureeritud küsimustiku põhjal. Lõputöös kasutas autor ankeetküsitlust kahes variandis, et oleks võimalik võrdlusi läbi viia. Antud küsimustikud ei ole autori isiklikult vaid lõputöö juhendaja Raul Vatsari koostatud. Uuringu tulemusena selgitab töö autor välja, kuivõrd on juhid oma oskustega rahul ning milline on nende enesehinnang. Võrdlusena analüüsitakse ka alluvate vastuseid, et jõuda selgusele, kas juhtide enesehinnang on liiga kõrge või piisav, et ettevõtet juhtida. Analüüsi tulemusena selguvad peamised ebakõlad juhtide ja alluvate suhetes.

Valimiks on antud uuringu puhul lõuna-, põhja-, ja lääne regiooni personal, va puhkusel ja lapsehoolduspuhkusel olevad töötajad, et anda kõigile töötajatele võimalus oma seisukohti ja arvamusi avaldada. Uuringu tulemusi analüüsitakse kirjeldava statistika abil kasutades keskmist, moodi ja standardhälvet.

Antud lõputöö koosneb kolmest peatükist:

Esimeseks peatükiks on teoreetiline osa, kus töö autor keskendub organisatsioonile kui tervikule. Esimeses alapeatükis kirjutatakse lahti organisatsiooni olemus. Teises alapeatükis kirjutatakse lahti juhtimise mõiste, funktsioonid ning juhtimisstiilid. Kolmandas alapeatükis keskendutakse juhi enesehinnangu ning meeskonna edukuse vahelistele seostele.

Teises peatükis analüüsitakse lõuna eesti teenindustettevõtte „Välk“ juhtide ja alluvate hinnangud juhtide enesehinnangule ning juhtimisoskustele. Järgnevad järeldused ning ettepanekud.

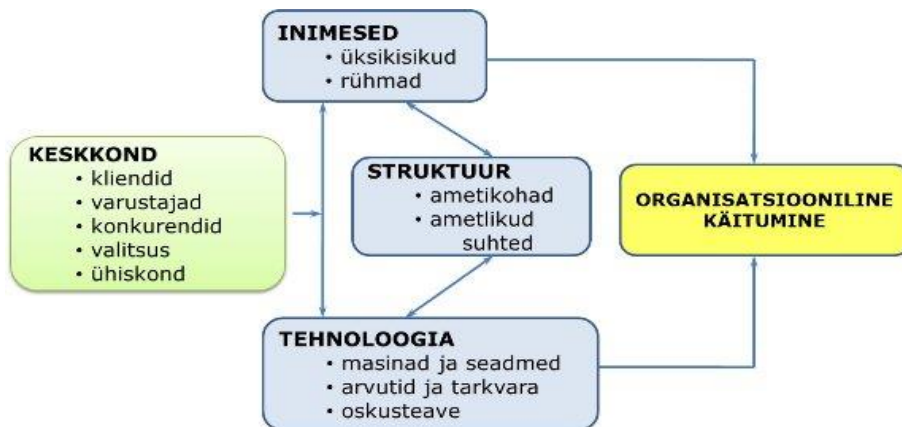
Järgnevad kokkuvõtte, kasutatud kirjandus, lisad ning summary.

1. ORGANISATSIOON KUI TERVIK

1.1 Organisatsiooni olemus

Organisatsiooni mõistet ja olemust on defineeritud mitmeti, neist enim levinud viis tõlgendamaks organisatsiooni olemust on järgmine „*organisatsioon on teadlikult koordineeritud sotsiaalne ühendus, mis koosneb kahest või enamast inimesest ja funktsioneerib suhteliselt katkematult, et saavutada ühiseid eesmärke või neid püstitada.* (Mägi, Organisatsioon ja juhtimine, 2011)“ seega moodustatakse organisatsioon täitmaks eesmärke, mida üksik inivid teha ei saaks. Organisatsioonid on kõikjal meie ümber. Me puutume organisatsioonidega kokku igal sammul. Olgu selleks siis kool või klubi, majandusettevõtte või ministeerium, perekond või parlament. Organisatsioonid moodustatakse selleks, et viia ellu ideid, mida inimene üksi teha ei suudaks. Seepärast peetakse organisatsiooni kindla inimrühma ühiste eesmärkide taotlemiseks moodustatud ja terviklikult korraldatud ühendust. (Üksvärv, 2004, lk 15).

Organisatsioon on justkui süsteem, mille toimimiseks on vaja erinevaid osapooli. Organisatsiooni all süsteemi moodustavad inimesed, nii üksikisikud kui ka rühmad, kes täidavad oma ülesannet. Inimesed teevad teadliku valiku liitudes organisatsiooniga täitmaks oma eesmärke. Olulist rolli organisatsiooni olemuses mängivad ka struktuur ja tehnoloogia (joonis 1). Struktuur määratleb ettevõtte hierarhia, ametlikud suhted ja inimeste paiknemise organisatsioonis ning tänapäeva ühiskonnas on üha olulisem roll ka tehnoloogial määratledes ettevõtte ressursid ja mõnes mõttes ka võimekuse. Ettevõtte eksisteerimist ja toimimist mõjutab ka keskkond, mis on oluline ka äriliste eesmärkide saavutamisel. (*ibid.*, 2011)



Joonis 1. Organisatsiooni olemus

Allikas: Mägi, Organisatsioon ja juhtimine 2011

Ükski teema juhtimises ei ole viimastel aastatel läbi teinud nii palju muudatusi, kui organiseerimine ja organisatsioonistruktuur.

Organiseerimine on töö korraldamise ja struktuuri loomise protsess organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Mägi, Organisatsioon ja juhtimine, 2011), määratledes kuidas kõige paremini jaotada ettevõtte ressursse (Kreegimäe, Juhtimine, 2012). Selleks tuleb jaotada organisatsiooni liikmed spetsiifilistesse osakondadesse ja ametikohtadesse, määratleda ülesanded ja vastutusulatused, mis on seotud konkreetse ametikohaga. Seejärel koordineerida organisatsiooni ülesandeid ning koondada ametikohad üksusteks. Sujuvama töö tagamiseks tuleb luua seosed osakondade, rühmade ja üksikisikute vahel, peale seda kehtestata võimuliinid ehk organisatsiooni hierarhia ning kasutada organisatsiooni ressursid saavutamaks parimad tulemused (Mägi, Organisatsioon ja juhtimine, 2011). Siinkohal on juhtidel oluline roll kujundada organisatsiooni struktuur selliselt, et töötajatel oleks võimalik täita oma rolli võimalikult efektiivselt ja säästlikult.

Andrew Miller on välja toonud viis punkti mida iga hästi töötav organisatsioon peaks järgima. Kõige olulisem aspekt on juhtimise igal tasandil. Juhtimine peab olema tipp-tasemel nii ettevõtte tipus kui ka üle kogu organisatsiooni. Oluline on, et ettevõttes oleks liidreid, kes kannaksid töötajateni organisatsiooni eesmärkide täitmise entusiasmi ja tahtet. Lisaks sellele tuleb üle organisatsiooni jagada teadmisi. Ekspordina on Ericssoni Eesti tehases töösuhete- ja

kompetentsijuhina töötav Evely Gorobinski öelnud, töötajate kaasamine loob ka paremad eeldused reeglite kiiremaks omaks võtmisel. Seega on kõige kasulikum muudatuste elluviimisel või reeglite kehtestamisel võtta kuulda töötajate arvamust. Töö autor nõustub Gorobinski seisukohaga, et töötajad võivad näha asju läbi sellise külje, mida juht ehk näha ei oskagi. Olles mingi töös/situatsioonis sees, võib avaneda hoopis teine arusaam. Gorobinski on kirjutanud tööelu artiklis „*töötajad võivad anda olulist tagasisidet reeglite täitmisega kaasnevatele asjaoludele, mida tööandja ei osanud ette näha või ei olnud varem arvesse võtnud.* (Tööelu, 2016)” seetõttu ongi oluline, et nii eesliini töötajad kui ka tippjuhid jagaksid omavahel kogemusi ja teadmisi, mis viib organisatsiooni järgmise tasemeni. Eduka organisatsiooni toimimiseks on oluline ka kommunikatsioon läbi organisatsiooni. Seejuures on oluline, et iga osapool saaks aru mis on tema roll ning kõik osalised jagaksid ühtset eesmärki (Miller, s.a). Siinjuures pöörab eesti personalijuhtimise ühingu tegevjuht Ene Olle tähelepanu asjaolule, et töökorralduse reeglite edastamisel võib kasutada ka loovamaid võimalusi kui tavaks saanud kantseleitlikus vormis. Töötajate tähelepanu saamiseks võib töökorraldusreeglid edastada ka visualiseerides, nende looks kirjutades või videona esitledes. Ühe näitena toob töö autor selles samas analüüsitavas ettevõttes töötajate töömahu hindamise läbi „kogume lilli ja linde“ süsteemi. Ehk siis töötajate juht joonistas tagatoa seinale puu tüve, kuhu iga töötaja sai tüvele oma oksa maalida, sellega loodi töötaja meeskonda kuuluvuse tunne. Ning hiljem hakati müügieesmärki mõõtma läbi lillede ja lindude, kus mingi toode/teenus tähendas mingit lille või lindu. Meeskonna motivatsioon kasvas. Kõik nägid vaeva, et puu täituks. Oluline ongi, et sõnum oleks selge ning jõuaks töötajatele kohale. (Tööelu, 2016) Kui iga organisatsiooni liige saab aru, mis on tema eesmärk ning miks tema ülesanne täidab organisatsiooni eesmärki siis see tagab ka ühtse ja harmoonilise ettevõtte toimimise. Neljandaks toob Miller välja kiiruse optimeerimise, mis tähendab, et juhtkond peab aru saama mis kiirusel protsesse juhtida ning viiendaks on välja toodud punkt „leia raha sealt, kus teised ei otsi“ ehk ettevõtte paneb rõhku kliendi kaebustele muutes nende abil oma organisatsiooni paremaks ja kliendisõbralikumaks (Miller, s.a).

Nagu eelnevalt välja toodud mängib ettevõttes üha olulisemat rolli organisatsioonikultuur. Traditsiooniline lähenemine organiseerimisele on küsitavaks muutunud ja ümberhinnatud. Organisatsioonidelt oodatakse aina enam paindlikkust ja innovaatilisust. Samuti ei ole tänapäeval põhiküsimuseks kuidas saada head töötajat, vaid pigem kuidas teda hoida. Kuna organisatsiooni keskkond on niipalju muutunud on lahkuvad töötajaid parimad näitajaid, mis

on ettevõttes vajaka. Kui lahkuva töötaja esimeseks lahkumise põhjenduseks võib olla töötasu suurus siis tegelikkuses ei ole palganumber alati peamine põhjus miks töötajad ettevõttest lahkuvad. Lahkumise põhjused võivad olla seotud ka organisatsiooni juhtimise, töökeskkonna, motivatsiooni ja erinevate ootustega. PersonaliDisain OÜ konsultant Marili Lenk on välja toonud järgmised põhjuseks, mis töötajad lahkuvad töölt:

- *„Autokraatlik juhtimisstiil, kus juht on alati kõige keskmes ja töötajal ei ole õigust oma arvamusele. Pidev negatiivne tagasiside ja vähene tunnustus jätab töötajale mulje, et teda ei väärtustata, ning see kõik viib lõpuks tööstressini.*
- *Vähene kommunikatsioon nii igapäevaselt kui ka laiemalt. Tihti ei tea töötajad, kuhu ettevõtte liigub ja mille poole püüeldakse, mis tegelikult pärsib oluliselt töötaja motivatsiooni, mille nimel oma tööd teha.*
- *Motivatsioonipuudus – kui töö ei paku enam pinget ja arenguvõimalusi ei ole. Samuti kui puuduvad kõikvõimalikud boonused näiteks tööauto, spordikompensatsiooni või muude soodustuste näol.“ (Lenk, 2016).*

Samas toob Lenk välja ka ennetavad võimalused, kuidas töötajaid oma organisatsioonis hoida. Selles peaks organisatsiooni juhtimine olema paindlik ja kaasaegne. Oluliseks märksõnaks on olla juht, mitte ülemus. Juhil on väga oluline luua omale meeskond, kes sobib tema vaadete ja stiiliga. Vaja on paindlikkust, et töötajad oleksid motiveeritud, kuid ei tohi unustada, et inimestel on individuaalsed eripärad, tõekspidamised ning ka generatsioonide vahelised erinevused. Tuleb olla võrdväärne partner oma kolleegidele ning kuulata suuremate otsuste tegemisel oma töötajate ettepanekuid ja arvamusi. Ka demokraatlik juhtimisstiil toetab seda. Kui sa austad oma töötajaid, austavad nemad sind, ning meeskonnas püsib hea õhkkond, mis on eelduseks heale tulemusel. Töö autori nõustub Lenk'i arvamusega, et juhiga kaasas käiv mentaliteet, et töötaja peab oma töö „aja“ ära istuma ning peab tööle tulema kella pealt ning lahkuma kella pealt, ei ole enam tulemuslik. Ilmselt oleksid töötajad palju efektiivsemad, kui nad saaksid töö iseloomu poolest ning töötulemuste korrasolekul võimaluse oma tööaega ise planeerida. Nii Lenk kui töö autor aravavad, et seda hinnatakse rohkem kui juhid arvata oskavad. (Lenk, 2016)

Järgmiseks toob Lenk välja ka asjaolu, et kord aastas toimuvad arenguveestlused ei ole tänapäeval enam piisavad. Töötajad soovivad, et nendega ollakse personaalsemad ning juht

tunneks siirast huvi selle vastu kuidas neil läheb ning oluline on ka töötajaga avameelselt suhelda. Tehes ettevõttes rahulolu uuringuid, küsitlusi või arenguvestlusi on oluline, et neid tehakse regulaarselt ja eesmärgipäraselt ning et nende tulemused reaalselt võetakse ka midagi ette. Tähelepanu pööratakse ka motivatsiooniteguritele. Kuna iga töötajat motiveerivad erinevad asjad, mõnda motiveerivad materiaalsed asjad, teisi mitte, on oluline teada, kuidas oma töötajatele läheneda. Selleks peaks organisatsiooni juht üle vaatama kas ettevõttel on piisavalt võimalusi pakkumaks töötajatele näiteks sportimisvõimalusi- kompensatsiooni, tasuta lõunat, kohvipause või vahepalاسid, lisapuhkust, ühisüritusi, erialaseid koolitusi, kaugtöö võimalust jms. Eeltoodud võimalused võivad tunduda alguses liiga kulukad, kuid töötajad hindavad pakutavaid võimalusi väga kõrgelt ning väärtustavad seeläbi ka ettevõtet rohkem. Lenk rõhutab ka , et *„veidi rohkem kulutusi töötaja „poputamisele“ võib sulle tema töö efektiivsuse kohapealt tuua hoopis rohkem kasumit. Kõike tasub vaadata laiemalt. Ning kindlasti ei tohiks unustada ka ettevõttesiseseid karjäärivõimalusi, läbimõeldud palgasüsteemi ning ka tunnustamist. (Lenk, 2016)“*

Kuna organisatsiooni juhtivad eri tasandil juhid on sobilik välja tuua, kes juht üldse on. Juhid on inimesed, kes peavad juhtima organisatsiooni selles suunas, et ettevõtte täidaks oma eesmärgid. Juhi ülesanne on saavutada kontroll organisatsiooni üle ning samal ajal juhtida, motiveerida ja suunata töötajaid. Iga juht on vastutav oma ettevõtte eest. Juhtidel on sihid ja eesmärgid mida tuleb täita, et sobituda organisatsiooni üldiste sihtide ja eesmärkidega. Juhid vastutavad selle eest, et ettevõttes oleks kehtestatud prioriteedid, mis tagavad eesmärkide täitmise, side ja töökorralduse oma vastutusosalal (nt osakonnas), motiveerida töötajaid, saavutada järelvalve ning tagada, et eelarve oleks kontrolli all (Business Case Studies, s.a) tänapäeval on üha enam juttu teemal, kas organisatsiooni peaks juhtima juht või liider. Katrin Rosse määratleb juhi ja liidri erinevuse järgnevalt: *„juht on tihtipeale inimene, kes omab teistest kõrgemat positsiooni ning kes on ametisse võetud selleks, et teised teda järgiksid“* selles, et juhil peab olema kindel nägemus eesmärkidest ning tuleb teha pidevalt tööd ning nõuda töötajatelt nende saavutamist, ei kahtle keegi. Ometi aga jääb paljudel juhtidel puudu liidri omadustest. Ei osata meeskondi hoida motiveeritud ning pühendunud. Rosse toob välja, et vastupidi juhile on liider meeskonnamängija. Meeskond järgib teda vabatahtlikult, hoolimata tema positsioonist. *„liider on inimene, kellel on visioon ja nägemus paremast tulevikust, võimalustest ning mis peamine – ta ise usub nende saavutamisesse. Liider teab ka seda, et suuri*

eesmärke ei saavutata üksi, vaid selleks on vaja meeskonda. (Rosse, 2015)“. Kas liider on ka alati organisatsiooni juht on jälle omaette küsimus. Siinkohal koorub välja, et tulenevalt juhi olemusest- kas ta on „lihtsalt“ juht või liider, võib välja lugeda, et iga juht rakendab erinevat juhtimisstiili.

1.1 Juhtimise mõiste, funktsioonid ja juhtimisstiilid.

Juhtimist defineeritakse mitmeti, näiteks öeldakse, et juhtimine on protsess millega on võimalik saavutada organisatsiooni eesmärgid ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu. Samas on juhtimine organisatsiooni eesmärgi ja tulemuste saavutamine läbi teiste inimeste. Juhtimine on ka organisatsiooni ja selle keskkonna tasakaalu säilitamine (Kreegimäe, Juhtimine, 2012). Seega kirjeldab juhtimine üldiselt juhtide tööd ning see põhineb eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi ja struktuuri ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ning arendamises (Rego, 2015). Kreegimägi on öelnud, et *„juhtimine algab eesmärkide püstitamisega ja lõpeb tegevuste tulemustega, sisaldades nii juhtide käitumist kui töötajate poolset täideviimist.* (Kreegimäe, Personalijuhtimine, s.a).“

XX sajandi alguses sõnastas prantsuse tööstur Henry Fayol (1841-1925) juhtimise funktsioonid (MindTools, s.a). Kõige enam käsitletavad juhtimisfunktsioonid on planeerimine, organiseerimine, juhtimine ja kontrollimine (Krenn, 2017). Lisaks sellele tõi Feyol välja 14 juhtimise põhimõtet millest töö autor toob välja enda jaoks viis olulisemat. Esimeseks oluliseks peab töö autor võimu ja vastutust. On oluline, et juhid ei unustaks korralduste andmise juures, et võimuga kaasneb ka vastutus. Teiseks oluliseks peab töö autor tegevussuuna ühtsust. Ühe valdkonna töötajaid peaksid töötama ülemuse ja plaani järgi. See tagab organisatsiooni hea töökorralduse. Kolmandaks personali õige töötasustamine. Töötaja rahulolu sõltub töö õiglases tasustamises, siia alla kuuluvad nii rahalised, kui ka mitte- rahalised hüvitised. Neljandaks personali stabiilsus. Juhti ülesanne on vähendada tööjõu voolvavust, personali planeerimine peab olema prioriteet. Ühtne meeskond on oluline sisekliima tekkimisel. Ja viiendaks toobki töö autor välja meeskonnatöö vaimu. Organisatsioonid peaksid edendama meeskonnavaimu ja ühtsust.

Fayoli "14 põhimõtet" on üks esimesi ning põhjapanevamaid teooriaid, mis keskendub juhtimisele (MindTools, s.a). Töö autorile meeldib, kuidas need 14 juhtimise funktsiooni saab kokku võtta 4 olulisemaga. USA juhtimisteoreetik Frederick Winslow Taylor (1856-1915), kes uuris võimalusi kulude alandamiseks ja tulude suurendamiseks ettevõttes ning pööras põhitähelepanu tööviljakuse tõstmisele, ongi oma raamatus „*Principles of Scientific Management*“ välja toonud juhtimise neli põhiprintsiipi. Esiteks ei tohi kinni jääda vanasse rutiini vaid tuleb pidevalt välja töötada uus meetodeid, mis muudavad tööprotsessid lihtsamaks ja kiiremaks. Töö autor leiab samuti, et mida lihtsamalt ja kiiremini on teostatav ning mida arusaadavam on tööprotsess, seda rahulolevamad on töötajad. Keerukad tööprotsessid tekitavad töötajas ebakindlust ning stressi. Teiseks toob Taylor välja heaolu ning atmosfääri meekonnas. Kui meeskonnas valitseb pingevaba ning harmooniline õhkkond. Kolmandaks peab Taylor oluliseks koostööd, mitte individualismi. Juht ja töötaja peaksid kokku leppima standardites, sellisel juhul tunneb töötaja, et teda usaldatakse ning sellega koos kasvab ka vastutus. Neljandaks on väga oluline inimeste arendamine, kui persooni. Läbi koolituste tuleb välja tuua inimese tugevused. (YourArticleLibrary.com, 2017) kui siinkohal tuleb harmoonia loomisel olla ettevaatlik, et ei tekiks teeseldud harmooniat. Koolitaja Raimo Ülavere toob oma blogis välja miks just konfliktide iga hinna eest vältimine meeskondades pole parim lahendus ning kuidas näilisest harmooniast vabaneda. Ta toob välja tõsiasja, et kõikidel konfliktidel ei ole negatiivne mõju ning kindlasti ei tohi mingi hinna eest konflikti alla suruda ega vältida vaid just kasutada seda kui edasiviivat jõudu. Töö autor nõustub Ülavere'ga, et mõningatel juhtudel on isegi kasulik juhil konflikt ülesse kergitada kuna konflikti lahendamine viib ilmselt ka meeskonda kui tervikuna edasi. Tulles tagasi kantslikku harmoonia ja selle vältimise juurde, toob koolitaja välja hea mõtte kuidas seda vältida. Üks mõte on kogu meeskond kokku koguda ning lasta neil üksteisega positiivse tagasiside vormis rääkida. Näiteks igaüks kirjutab iga kolleegi kohta ühe hea asja ning ühe asja, mis häirib. Ja siis korda mööda need asjad välja öelda ning samas inimene kelle kohta see käib saab võimaluse vastata. (Ülavere, 2012)

Juhtimise kvaliteedist on mõjutatud kogu organisatsioon ja selle personal. Juhtimise kvaliteedist sõltub protsesside efektiivsus, klientide lojaalsus ja rahulolu. Määrava tähtsusega on otsustamise kvaliteet – keda, millal, mida, kuidas, kui palju jne – millele juhid peavad igapäevasel vastust leidma (Kreegimäe, Juhtimine, 2012).



Joonis 2. Juhtimisfunktsioonid

Allikas: Kreegimäe, Juhtimine, 2012

Igal juhtimisfunktsioonil on organisatsiooni käekäigule oluline mõju. Planeerides organisatsiooni tegevust määrab juht ettevõtte käekäigu ning määrab, mis suunas ettevõtte üldse liigub (Kreegimäe, Juhtimine, 2012). Seejuures on oluline, et plaanid ja strateegiad saaksid üles kirjutatud, et iga organisatsiooni liige saaks aru, mida temalt oodatakse ning kuhu suunas ettevõtte liigub. Lisaks sellele panevad plaanid ja strateegiad paika, milliseid otsuseid ettevõtte peaks vastu võtma ja milliseid mitte. Kui organisatsioonil on „siht silme ees“ on ka organisatsiooni eesmärkide täitmine lihtsam (Wilkinson, 2011).

Kui planeerimise käigus fikseeritakse eesmärgid siis organiseerimisel määratakse nende eesmärkide saavutamise teed. Selle käigus otsustatakse kuidas kasutada ära kõige paremini organisatsiooni elemente nagu ressursse ja tegevusi. Kui plaanide ja strateegiatega määratakse mida teha, siis organiseerimine määrab kuidas teha, seega määratakse organiseerimisega ülesanded ja organisatsioonisiseseid võimusuhteid ehk hierarhia. Sellega luuakse ettevõtte ressurssidega kombinatsioon, mis tagab plaanitud tegevuse. Töö autor nõustub, et üha olulisemaks on muutumas eestvedamise roll organisatsioonis, kui juht peab motiveerima töötajaid koostöös pingutama organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Kreegimäe, Personalijuhtimine, s.a). Juhid peavad tagama kahepoolse suhtlemise alluvatega ning seda pidevalt hindama. Nagu eelnevalt välja toodud on eduka organisatsiooni tunnuseks kommunikatsioon läbi organisatsiooni. Kreegimäe on ka välja toonud, et rõhku tuleb panna ka

mehitamisele ehk kuidas inimressursi maksimaalselt efektiivselt rakendada organisatsiooni eesmärkide saavutamise huvides. Kommunikatsiooni ja juhtimise ekspert dr Michelle Rozen on välja toonud, et efektiivse kommunikatsiooni mustrid edukates organisatsioonides on selgus, viisakus ja proaktiivsus. Selgus on väga oluline efektiivseks suhtlemiseks, sest on oluline, et teave mida edastatakse on selge ning arusaadav. Siinkohal nõustub töö autor, et selge suhtlemisviis on oluline nii juhiga suhtlemisel, kuid väga oluline ka meeskonnasisesel suhtlemisel. Üheks suureks probleemiks aga on see, et inimesed keerutavad palju. Kardetakse asju ausalt välja öelda ning see tekitab lahkkelisid. Teiseks oluliseks aspektis välja toodud viisakus, kuna see võimaldab sõnumeid edastada austusega. Sel moel tagasisidet andes ei tunne teine inimene, et teda rünnatakse ning võtab tagasiside vastu ilma negatiivse emotsioonita. Kolmandaks väga oluliseks aspektiks on proaktiivsus, mis tähendab, et arutelud peaksid olema edasiviivad. Tulevikku suunatud arutelud põhinevad arusaamal, et see mis juhtus seda muuta ei saa ning tuleb keskenduda sellele, et mida saab teha, et juuda eesmärkideni ning tegutseda efektiivse meeskonnana. (Rozen, 2016)

Juhtimise erinevad põhimõtted ja funktsioonid aitavad arendada erinevaid valdkondi nagu näiteks raamatupidamist, rahandust, turundust ja muid ärilisi valdkondi.

Organisatsiooni eesmärkide saavutamisel peab juht tegema otsuseid ning need edasi andma töötajatele, tagamaks eesmärkide saavutamise. Siinjuures on sobilik välja tuua mõningad juhtimisstiilid.

Rosy Callejas on oma artiklis „ Milline juhtimisstiil sa oled?“ välja toonud, et teadlased on kindlaks teinud kolm põhilist juhtimisstiili, millega saab juhte iseloomustada enamikes olukordades. Kõigepealt peab juht aru saama, millised on tema tugevused ja nõrkused ning milline juhtimisstiil talle kõige paremini sobib ning selle abil on võimalik jõuda püsiva eduni.

Esimeseks juhtimisstiilik on Callejas välja toonud autokraatlik juhtimisstiil, mille puhul on organisatsioonis enamasti üks juht, kes vastutab ainuisikuliselt otsuste langetamise eest ega võta arvesse alluvate arvamust. Väga range autokraatlik juht langetab ise otsused ning kontrollib põhjalikult, et need ka täide saadetak. Autokraatlik juht ootab, et kõik alluvad kuulavad tema käske ning kui see alluvale ei sobi, tuleb lihtsalt ruumi teha sellele kes on nõus autokraatliku juhtimisstiiliga. Samas natuke leebem juht jätab otsuste täideviimisel alluvatele

mõningase vabaduse. Sellise juhtimisstiili puhul võib ettevõttes tekkida ebakõla ja proteste töötajate ja ülemuse vahel, kuna pädevamad töötajad tunnevad, et nende otsustusvabadust on liialt piiratud. (Callejas, 2016) Siilbek on välja toonud, et autokraatlik juhtimisstiil kajastab juhi isiksuse omadusi ning tulenevalt juhust annab ettevõttele ka maine. Hea juhi puhul võib maine olla väga positiivne, samas halb juht võib ettevõtte suhtes negatiivseid eelarvamusi tekitada. Eeltoodud juhtimisstiili kasutatakse eelkõige kriisisituatsioonides, kus arutlusteks ei ole aega ning organisatsiooni juht vastutab ainuisikuliselt ettevõtte tulemuste eest. Alluvad peavad koheselt täitma korraldusi, et edaspidiseid probleeme vältida (Siilbek, 2017).

Teiseks juhtimisstiiliks on Callejas välja toonud demokraatlik juhtimisstiil ning selle puhul osalevad töötajad otsustusprotsessis ning otsused lepatakse kokku hääletades. Organisatsioonis on olulisel kohal kommunikatsioon ning suheldakse nii ülalt alla kui ka vastupidi, seega organisatsioonis toimuv arutatakse koos läbi ning otsus tehakse võrdselt koos. Demokraatlikus juhtimisstiilis puudub üks võimas liider vaid iga töötaja jagab vastustust ning kohustusi. (Callejas, 2016) Siilbek aga toob välja, et antud meetodit kasutatakse kui otsuste tegemise, on vajalik erinevate spetsialistide teadmisi ning juhtkond vajab otsuste tegemist pädevat arvamust. Siinkohal võib probleemiks tulla lisajakulu, mis on vajalik otsuste läbirääkimisteks (Siilbek, 2017).

Kolmandaks on Callejas välja toonud mittesekkuva juhtimisstiili, mille puhul määratakse töötajale tööülesanded ning kui kõik vajalikud vahendid tööülesannete toitmiseks on olemas, juht lihtsat astub eemale. Töötajal on võimalik leida parim lähenemisviis, et täitsa oma tööülesandeid. Mittesekkuv juht peaks siiski oleme kättesaadav kui töötajatel tekivad küsimused või töötaja vajab abi. (Callejas, 2016) Kreegimäe on välja toonud, et juht on rohkem mentori rollis ning sekkub võimalikult vähe (Kreegimäe, Personalijuhtimine, s.a).

Lisaks eeltoodud juhtimisstiilidele on käsitluses veel konsultatiivne, veenev ja kaootiline stiil ning ringi liikuva juhi juhtimisstiil.

Konsultatiivse stiili puhul tehakse otsuseid nii ettevõtte kui ka töötaja huve arvestades, juhtimine toimub küll ülevalt alla, kuid töötajate tagasiside kuulamine säilitab ettevõttes info liikumise. Antud stiil on väga kasulik kuna suurendab töötajate lojaalsust ja vähendab tööjõuvoolavust. Siinjuures on oluline juhi ja alluvate omavaheline hea side. Konsultatiivse

juhtimisstiili puuduseks võib olla töötajate suur sõltuvus juhi otsustest, kuna oodataksegi juhti otsust ega mõelda ise lahenduste otsimisele.

Veenva juhtimisstiili puhul omab juht täielikku kontrolli otsuste üle, kuid seejuures veedab ta palju aega organisatsiooni töötajatega selgitamiseks neile langetatud otsuseid. Kuigi töötajad on otsuste tagamaadest teadlikum ei oma nende arvamus suurt mõju. Antud stiil sobib keerulisemate probleemide lahendamise juurde, kus otsustusprotsessi kaasatakse spetsialistid, kuid otsuste langetamiseks ei oma nad piisavalt volitusi. Veenva juhtimisstiili puuduseks ongi see, et kuigi töötajad on teadlikud otsuste tagamaadest või isegi otsustusprotsessis sees ei ole nad otsuse langetamise juures ning seetõttu ei saa nad otsust usaldada ega võta selle eest ka vastutust.

„Ringi liikuv juht“ juhtimisstiil on väga klassikaline, kus ettevõtte juht liigub ringi, suhtleb, kogub infot ja ettepanekuid vältimaks ning ennetamaks keerulisi olukordi ja kriise. Juht saab kiiret ja vahetut informatsiooni ettevõttes toimuva üle ning nii on tal võimalus protsessidesse kohe sekkuda. Kuna juht jätab otsustus õiguse töötajale kuid annab sellele kohesel tagasiside kannab ta ettevõttes pigem nõustaja rolli. Siinkohal tekivad siiski ebakõlad. Juht võib jääda kinni pisisjasjadesse ning sekkub siis, kui tegelikult seda vaja ei oleks. Samas võib töötajatel tekkida olukord kus neil ei ole juhi piisavat tuge ning seetõttu jääb otsuste tegemiseks vajalik informatsiooni hulk vajaka. Antud roll nõuab juhilt kõrget emotsionaalselt intelligentsust ning juht peaks otsuste tegemisse sekkuma vaid juhul, kui otsused hakkavad liialt kalduma töötajate huve arvestavaks või mõjuvad ettevõttele kahjulikult.

Tänapäeval kogub üha enam populaarsust kaootiline juhtimisstiil, kui töötajatel on täielik ülevaade ja kontroll kogu otsustusprotsessi üle. Antud juhtimisstiili kasutavad ettevõtted on muutunud väga populaarseks just oma innovaativsusele (Siilbek, 2017).

Efektive juht ongi see, kes teab millal ja millist juhtimisstiili kasutada. Liider häälestab kogu meeskonna ning muutes oma juhtimisstiili võib juht avastada, et meeskond suudab kohaneda ning areneda ka täiesti loomulikul viisil. (Callejas, 2016)

Ettevõtte arenguga võivad vajalikud olla juhi rolli ja juhtimisstiili muudatused. Erinevates ettevõtte eluetappides peab juht olema võimeline oma rolli ettevõttes muutma ehk juht peab

kasvama koos ettevõttega ning juht peab õppima delegeerima. Juht peab õppima kontrollima äritegevust informatsiooni jälgimise kaudu, mitte ise igale poole vahele segamise kaudu mida võis teha väikese ettevõttega. Ettevõtte kasvu käigus võib asendada näiteks autokraatlik juhtimisstiil konsultatiivse juhtimisstiiliga. Juhan Teder on öelnud juhtimisstiilide muudatuse kohta järgnevat: „Põrmugi mitte kõik ettevõtjad ei suuda vajalikul määral muutuda. Paljud leiavad, et nende tugev külg on uute võimaluste nägemine ja uue ettevõtte käivitamine. Kui jõutakse etappi, kus vaja on sisse viia kindlad protseduurid ja kontrollisüsteemid ning kujundada efektiivne juhtimismeeskond, eelistavad nad ettevõtte müüa. Kui nad suudavad kriitiliselt hinnata nii oma tugevusi kui ka nõrkusi, võib see olla igati arukas valik.“ (Teder, 2008).

1.2 Seos juhi enesehinnangu ja meeskonna edukuse vahel

Elades kiires ühiskonnas, kus meid rõhub pidev saavutusvajaduse kasvamine, tunneme üha enam, et me ei saa hakkama. Töö autori nõustub, et ühiskond paneb inimestele üha enam standardeid ja käitumismalle. 21. Sajandi tunnuseks on ka asjaolu, et inimesed ei suuda keskenduda ühele konkreetsele asjale piisavalt kaua, et võidaks saavutada edu ning seetõttu tuntaksegi, et ei saada hakkama mis omakorda viib enesehinnangu langemiseni. Kuna valikuid, mida teha ja millega tegeleda on nii palju võetakse peale esimesi katsetusi käsile midagi uut, võtmata aega eelmine asi lõpule viia (Sisekosmos, 2010).

Nii nagu eraelus on ka ühiskonna surve ja ettevõtte juhtidele. Edukas ettevõttes peab olema juht, kes suudab võtta vastu õigeid otsused, motiveerida ja inspireerida töötajaid samas täites ka enda ülesandeid ja arendades ennast. Sealjuures tuleb arvestada, et nende kui juhtide enesehinnang mõjutab nii ettevõtte sisemist olukorda, kui ka töötajate enesehinnangut. Ühiskonnas, kus edukas olemine on oluline ei ole mingi ime, et organisatsiooni juhtide enesehinnang on lõõnud kõikuma. Paljudel juhtudel sõltub inimese enesekindlus ja –hinnang sellest, mis keskkonnas nad on, millised on nende kohustused ja mis rolli nad täidavad. Hoolimata oma pädevusest ja kogemustest võivad juhid tunda ikka ebakindlust oma otsustuspädevuses. Üsna tavaline on olukord kus väga enesekindel inimene muutub töö situatsiooni ebakindlaks ning hakatakse kahtlema oma oskustest ja võimetest (Executive Solutions Training Ltd, 2016).

Nagu eelnevalt välja toodud mõjutab ebakindlate juhtide käitumine kogu ettevõtet. Ebakindel juht ei julge võtta riske, mis võivad ettevõtte toimimiseks olla väga vajalikud, kaheldes oma otsustusvõimes. Nad kardavad olukordi kus neile näidatakse näpuga ning antakse märku, et nad ei saa hakkama ning pole antud positsioonile sobivad inimesed, mis omakorda õõnestab veelgi enesekindlust.

Peamised põhjused, mis juhid kaotavad enesekindluse:

- Juhid tahavad olla sõbralikud ning hästi läbi saada kogu kollektiiviga, seetõttu lükatakse edasi ebameeldivaid teemasid ja arutelusid
- Panevad ennast surve alla ega küsi abi
- Kardetakse delegeerida ülesandeid ja projekte kuna see võib olla teiste silmis nõrkuse või ebakompetentsuse märgiks
- Kaheldakse oma teadmistes ja oskus luua tugev ja ühtne meeskond
- Keskendutakse vaid olevikule ega mõelda/julgeta teha tulevikuplaane
- Juht tunneb, et ta ei suuda meeskonda motiveerida saavutamaks eesmärke
- Ei suudeta toime tulla raskete olukordadega nagu meeskonnasisesed konfliktid, tähtaegade ületamised jms (Executive Solutions Training Ltd, 2016).

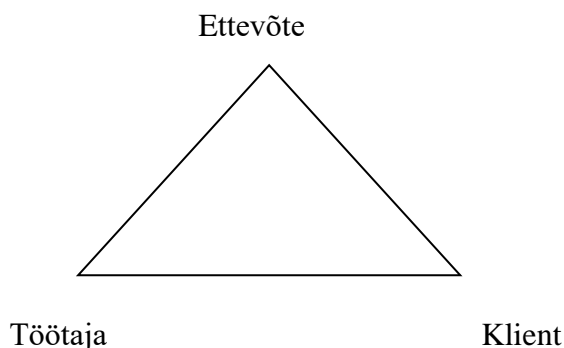
Juhilt oodatakse kiireid otsuseid, samas suutlikkus teha ka otsuseid mis on ebapopulaarsed, võimalikult laia ja terviklikku ülevaadet, oskust tegeleda oleviku probleemidega samal ajal projekteerides tulevikku, oskust arendada ja motiveerida töötajaid ning jagama nendega vastutust ning samas ka jagada ja nõuda lugupidamist ettevõtte kui ja tööülesannete suhtes (Executive Solutions Training Ltd, 2016). Kui juht ei suuda eeltoodud tingimusi täita võib tema ebakindlus välja paista kogu ettevõttes ning isegi mõjutada ettevõtte tulemusi. Kui juht ei julge oma enesekindluse tõttu võtta vastu kiireid otsuseid või langetada ebapopulaarseid otsuseid ettevõtte hüvanguks võib ettevõtte käekäik muutuda negatiivseks või areng peatuda. Samas on organisatsiooni edukaks toimimiseks ka oluline tööülesannete ja vastutuse delegeerimine, et ülesandeid täidetak täiega pühendumuse ja kompetentsiga. Kui juht ei julge oma ebakindlusest tööülesandeid delegeerida võib kannatada nii ettevõtte maine kui ka töökeskkond. Samas tekibki olukord, kus juht viib tõeks oma suurima hirmu, kus talle näidatakse näpuga, et ta ei saa hakkama.

Arvestades erinevaid faktoreid on väga oluline, et juht oleks enesekindel, usuks on otsustesse ning kutsuks ka oma alluvaid teda järgima. Uskudes ise oma töösse ja tegemistesse tunnevad ka töötajad ennast hästi, et tehakse õiget „asja“.

Samas on inimestel kalduvus ka ennast üle hinnata. Kuid kas ülehindamine on hea? Kuidas võib see mõjutada ettevõtet ning alluvaid, keda selline juht juhib. *„Liigkõrge enesehinnang aga võib muutuda pigem probleemiks, kui heaks omaduseks. Ebaadekvaatselt kõrge enesehinnanguga inimese jaoks kipuvad teised inimesed olema ainult vahendid, et kinnitada järjest rohkem enda väärtust ja neist saavad eneseimetlejad, kellel pole kübetki hoolivust. Ühepoolsed suhted aga ei kesta kaua, sest keegi ei taha olla ainult ärakasutatav* (Tallinna Tööstushariduskeskus, s.a).“ kuna töötajate seos juhtidega on väga suur ning kui juhi enesehinnang on liiga kõrge, võib see mõjutada töötajat vastupidises suunas. See tähendab, et kui juht kritiseerib töötajat pidevalt ning ei motiveeri piisavalt, võivad selle alla kannatada nii kliendid ning sellega seoses ka ettevõtte maine. Maine ning usaldus, mida teenindusettevõttes teenindaja jätab on ettevõtte toimimise alus. Kui ei ole klientide usaldust, ei saa olla ka ettevõtet. Samas võib tekkida jälle situatsioon, kus juhi kõrge enesehinnang tõstab ka töötajate enesehinnangud. Sellel on jälle omad miinused. Kui teenindaja käitub klientidega ülbeltselt ning üleolevalt, ei soovi samuti kliendid asutust külastada ning jällegi kannatab ettevõtte. Peegeldades kõrget enesehinnangut, annab teenindaja inimesele kogemuse. Inimene loob tekkinud kogemuse põhjal arvamuse. Arvamus mõjutab ettevõtte tegutsemist ning klientide edaspidist pöördumist ettevõttesse. Ning kui klient on saanud halva kogemuse, valib ta ettevõtte, kus on kogemus olnud parem. Edasine mõjutab ka ettevõtte majandustulemusi. Siinkohal tahab töö autor välja tuua Ritz-Carlton Hotel Company moto: „Me oleme daamid ja härrad, kes teenindava daame ja härrasid“. See ütleb väga tabavalt, et teenindades kliente, peab töötaja samastuma kliendiga, et pakkuda talle kõige paremat teenindust. Hea teenindus on usalduse alus ning usaldus ettevõtte rahulolu ja toimimise alus (The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C, s.a).

Halva klienditeeninduse tulemuseks on töömoraali alanemine ja tulude kahanemine. Kui töötajad tunnevad ennast hästi, annavad nad ka tööd tehes endas parima. Hea enesetunne tagab suurema vaimse jõudluse, parandades inimeste võimet informatsioonist aru saada ning muudab nende mõtlemise paindlikumaks (Goleman, Boyatzis, & McGee, 2003, lk 30).

C.Grönroos on oma teenindus kolmnurgas väga edukalt kirjeldanud, kuidas on omavahel seotud ettevõtte, töötaja ja klient.



Joonis. 3 C. Grönroos teenindus ettevõtte kolmnurk

Allikas: Grönroos, 2000; Töö autor

Joonisel 3 on näha kolm erinevat gruppi, kes on omavahel tugevalt seotud, et teenindusettevõtte saaks areneda. Võtmeisikuteks on ettevõtte ehk osakonnad ja tippjuhtkond, kliendid ning teenuse pakkujad ehk töötajad. Kliendile orienteeritud ja efektiivse teenussüsteemi arendamiseks peavad erinevad grupid jagama ühiseid eesmärke ja ühist alusinfot (Grönroos, 2000, lk 55).

Teenindusettevõtte kaheks tähtsamaks alustalaks on inimesed ja nendevaheline kommunikatsioon. Eksisteerib kolm erinevat kommunikatsiooni: välise turunduse (traditsiooniline reklaam, müügitoetus, hinnainitsiatiivid jms) kaudu annab ettevõtte klientidele lubadusi. Lubadusi toetavad ka teenindusettevõtte maine, teeninduskeskkonna välimus jms. Interaktiivne turundus kätkeb endas aga antud lubaduste elluviimist: näiteks ettevõtte ja teenindajate valmisolek kaup kätte toimetada lubatud ajal on kliendi jaoks kriitilise tähtsusega. Tihti on kitsaskohaks teenindajate lünklik informeeritus turundusosakonna poolt antud lubaduste kohta.

Selleks, et teenindajad saaksid kavandatu teoks teha, tuleb tähelepanu pöörata ettevõtte sisemisele turundusele: on vaja arendada vajalikke oskusi, omada asjassepuutuvat informatsiooni (mida, miks ja kuidas teha) ning ressursse, et ülesandeid ellu viia. Sisemise turunduse osakaalu tähtsustamine teenindusettevõttes toetab veelgi seisukohta, et informeeritud ja motiveeritud töötaja on kliendi rahulolu tagatis. (väljakutsed teenindusettevõtte juhile, 2015)

Tulles tagasi Golemani jt. Väite juurde, et töötajate rahulolu tähendab paremaid töötulemusi oleks siinkohal sobilik rääkida motivatsioonist. Motiiv on ajend, mis paneb inimese tegutsema, motivatsioon on protsess kus inimene liigub mingi eesmärgi poole. Motivatsioon on see, mis hoiab inimesed teel oma eesmärkide täitmise poole (SparkNotes LLC, 2017). Kõige enam levinud motivatsiooni teooria töötas välja Abraham Maslow. Tema teooria on tuntud kui inimvajaduste teooria või Maslow vajaduste hierarhia püramiidi järgi. Maslow sõnul „kasvavad inimese vajadused progresseeruvad: kui madalama taseme vajadused on rahuldatud, püüavad inimesed saavutada järgmise astme vajaduste täitumist. Mida lähemale inimene jõuab mingi teatud vajaduse rahuldamisele, seda tähtsamaks muutub sellest kõrgemal seisev vajadus. Rahuldatud vajadus ei ole enam stiimul.“



Joonis. 4 Maslow vajaduste hierarhia

Allikas: Mägi, *Organisatsioon ja juhtimine*, 2011

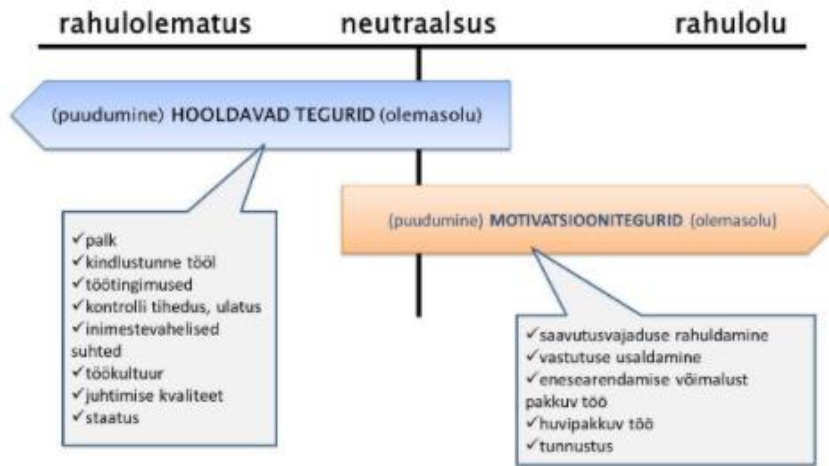
Inimeste motiveerimisel on vaja mõista, mis tasemel hetkel inimene asub leidmaks sobivaim meetod töötaja motiveerimises.

1. Füsioloogilised vajadused: söömine, joomine, eluase, seksuaalne rahulolu ja teised füsioloogilised vajadused
2. Turvalisuse vajadused: füüsiline ja emotsionaalne kaitstus, samuti kindlustunne nende kestvuse suhtes
3. Sotsiaalsed vajadused: kiindumus, kuulumine kollektiivi, ühtekuuluvustunne ja sõprus

4. Lugupidamise vajadused: sisemised lugupidamise faktorid nagu enesest lugupidamine, sõltumatus ja saavutamine ning välised lugupidamise faktorid nagu staatus, tunnustamine ja tähelepanu

5. Eneseteostuse vajadused: areng, oma potentsiaali saavutamine, eneseteostus; inimene püüab jõuda sinna, kuhu ta on võimeline jõudma.

Siinkohal jagas Maslow vajaduste tasandid kaheks moodustades madalama astme vajadused nagu füsioloogilised ja turvalisuse vajadused ning kõrgema astme vajaduseteks nagu näiteks sotsiaalsed, lugupidamise ja eneseteostusega vajadused. Kahe astme vaheline erinevus põhined selles, et madalala astme vajadused on välised ning kõrgema astme vajadused rahuldatakse siseselt ehk inimesel peab olema eneses motivatsioon ja tahe midagi saavutada (Mägi, Organisatsioon ja juhtimine, 2011). 1950-ndate ja 60.ndatel viis psühholoog Frederick Herzberg läbi uuringu, mõistmaks kuidas töötajaid motiveerida. Ta soovis kindlaks teha suhtumise mõju motivatsioonile, selleks palus ta inimestel kirjeldada olukordi, kus nad tunnevad ennast tööl väga hästi või halvasti (Saat, 2009). Uurimistöö tulemusel jõudis ta järeldusele, et varem motiveerivaks peetud faktorid ei olnud tegelikult seotud motivatsiooniga. Need faktorid lihtsalt kõrvaldasin rahulolumatuse, antud tegurid nimetas ta „hügieenifaktoriteks“. Nende tegurite madal tase või puudumine põhjustab töötajates rahulolematust, kuid nende olemasolu ei muutnud töötajate motivatsiooni taset ehk töötajaid olid nende suhtes neutraalsed. Tuli välja, et inimesi motiveerivad teistsugused tegurid ning nende puudumine ei pruugi töötajat rahulolematuks muuta, kuid antud faktorite olemasolu mõjus väga motiveerivalt (Mägi, Organisatsioon ja juhtimine, 2011)



Joonis. 5 Herzbergi kahe teguri mudel

Allikas: Mägi, Organisatsioon ja juhtimine, 2011

Hooldavateks teguriteks on näiteks töötasu, tööturvalisus, töötingimused, kontrolli tihedus ja ulatus, inimeste vahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet ning motiveerivateks teguriteks näiteks saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalust pakkuv töö, huvipakkuv töö, tunnustus jms.

Herzberg jõudis järeldusele, et rahulolematuse põhjuseid kõrvaldades ei saavutata veel rahulolu ehk motivatsiooni (Mägi, Organisatsioon ja juhtimine, 2011) ning töö rahulolu tegurite lisamine ei kõrvalda rahulolematust (Saat, 2009). Hooldavate tegurite abil on võimalik küll rahulolematust leevendada mingil määral (Mägi, Organisatsioon ja juhtimine, 2011), kuid kui tegemist on vaenuliku töökeskkonnaga ja töötajatele antakse ametikõrgendust (motivatsiooni tegur) või suurendatakse töötasu (hooldavad tegurid) ei muuda see töökeskkonda siiski sõbralikuks ehk rahulolematus püsib. Rahulolematusega seonduvaid isiksuseomadusi nimetatakse hügieeni faktoriteks ehk teguriteks, kui neid on piisavalt ei ole töötajaid rahulolevad ega ka rahulolematud. Nad on neutraalse „olekus“. Kui juht soovib oma töötajaid motiveerida peab ta pigem keskenduma motivatsiooniteguritele nagu näiteks tunnustamine, saavutamine ja vastutus.

Siinkohal tuleb tähelepanu pöörata ka asjaolule, et kui inimestel läheb tööalaselts hästi viitavad nad pigem motivatsiooni teguritele ehk öeldakse, et neile meeldib töö. Samas kui asjad lähevad

halvasti viidatakse pigem hooldavatele teguritele näiteks, et töökeskkond oli vaenulik, töötasu madal või juhtimis kvaliteet jäi vajaka. (Saat, 2009)

2. JUHTIDE ENESEHINNANGU ANALÜÜS ETTEVÕTTE „VÄLK“ PÕHJAL

2.1 Uurimuse eesmärk, valim ja meetodika

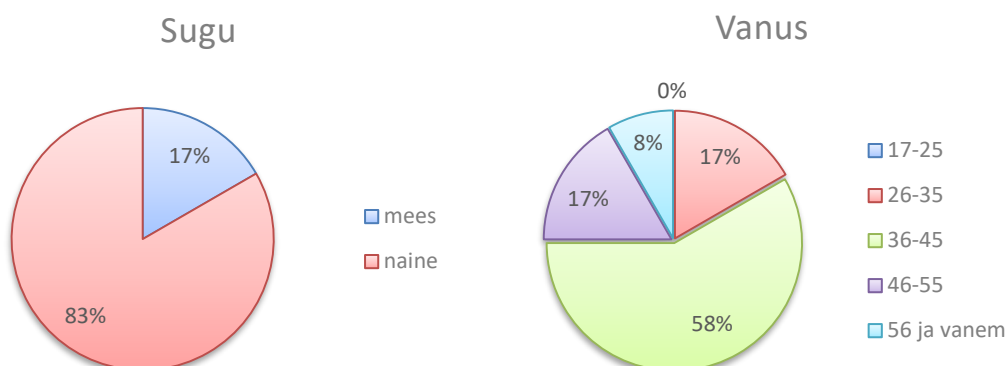
Lõputöö empiirilise osa aluseks on kaks kvantitatiivset uurimust, mis tehti struktureeritud küsimustiku põhjal. Koostatud oli kaks küsimustikku – üks juhtidele ja teine alluvatele. Ankeetides oli vastavalt 59 küsimust juhile (vt lisa1) ja 62 küsimust (vt lisa2) alluvale. Kõikidele küsimustele sai vastata hindamisskaalas, kus vastavalt 1 oli kõige madalam ja 10 kõige kõrgem hinnang. Ankeete oli võimalik täita ettevõtte „Välk“ siseveebis. Uuringu tulemusi analüüsis töö autor Microsoft Exceli keskkonda kasutades.

Juhtide enesehinnangu uuring teenindusettevõtte „Välk“ põhja-, lõuna-, ja lääne regioonis viidi läbi ajavahemikul 22. Märts 2014 – 03. Aprill 2014. Küsitluse valimiks olid teenindusettevõtte „Välk“ kolme regiooni töötajad (valimisse ei kuulunud puhkusel ja lapsehoolduspuhkusel olevad töötajad). Autor saatis ankeedid elektrooniliselt 250 töötajale. Küsitlus oli anonüümne ning analüüsitud tulemusi kasutatakse ainult üldistatud kujul. Uuringu tulemuse aluseks on 68 küsitlusele vastanud ettevõtte „Välk“ lõuna-, põhja- ja lääne-eeesti töötajate hinnangud. Töö autor analüüsib vastavalt 12 juhi ja 56 alluva hinnangut. Küsitlusest osavõtu madal aktiivsus võib tuleneda töötajate ajanappusest.

Ettevõtte, kus küsitlused laiali saadeti, on teenindusettevõtte, mis tegutseb Eesti turul juba väga pikalt. Ettevõtte peamiseks tegevusalaks on klientide nõustamine ning neile sobilike teenuste pakkumine.

Vanuselise jagunemise järgi on ettevõtte „Välk“ juhtidest 58% vanuses 36-45 aastat. Vanuses 17-25 ei olnud ükski ankeedile vastanud juht. Vanuses 26-35 ning 46-55 aastat oli vastanud

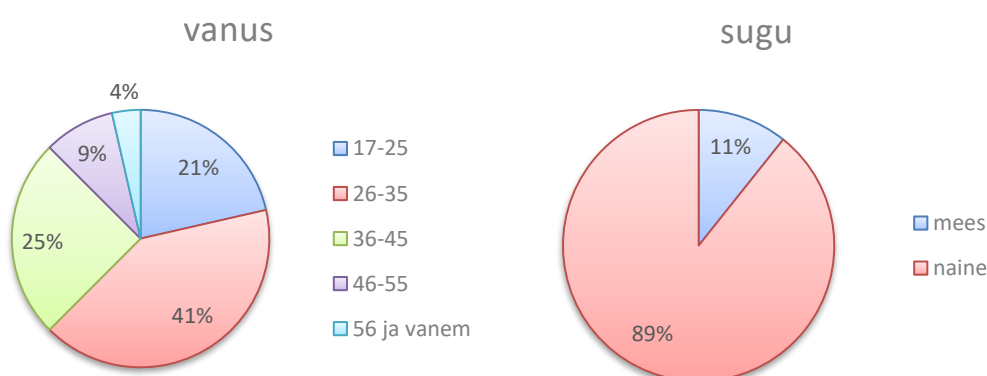
juhtidest jagunemine võrdselt 17%. Nagu näha all toodud *joonisel 6* on suurem osa vastanud juhtidest naissoost.



Joonis 6. Juhtide vanus ja sugu

Allikas: Autori kogutud statistika

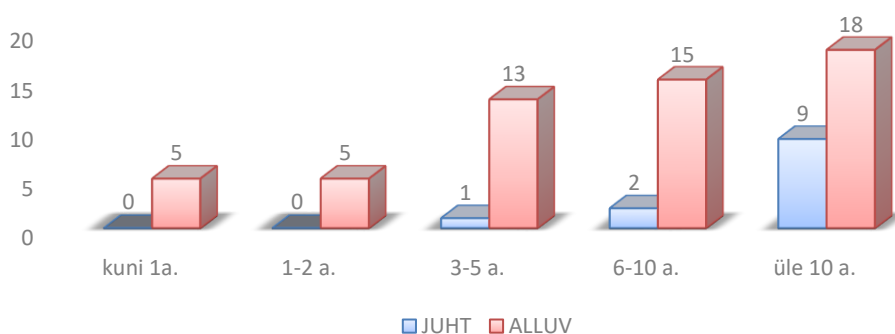
Joonisel 7 on näha, et ankeedile vastanud alluvatest on kõige suurem protsentuaalne osakaal vanuses 26-35 aastat. 25% vastanud alluvatest on vanuses 36-45 aastat. Vanusepiiridesse 17-25 aastat jäi 21% vastanutest, 46-55 aastates on 9% alluvatest ning kõige väiksem on osakaal vanuses 56 ja vanemaid töötajaid. Nagu eelnevalt nähtud, on ka alluvate seas vastanutest suurem protsent naisterahvaid. Vastanud meeste osakaal on 11%.



Joonis 7. Alluvate vanus ja sugu

Allikas: Autori kogutud statistika

Tööstaaž näitab, kui kaua on töötaja antud ettevõttes töötanud. Analüüsis osalenud alluvate tööstaaž ettevõttes „Välk“ on keskmiselt 11 aastat. *Joonisel 8* on näha, et vastanutest kuni ühe aastase staažiga töötajaid on 5. Sama palju vastas küsimustikule 1-2 aastase staažiga töötajaid. Ettevõttes 3-5 aastat töötanud alluvaid on 13 ning vastajaid staažiga 6-10 aastat on 15. Kõige rohkem vastanutest on staažiga üle 10 aasta - 18 töötajat.



Joonis 8. Juhtide ja alluvate tööstaaž ettevõttes „Välk“

Allikas: Autori kogutud statistika

Joonisel 8 on välja toodud ka juhtide tööstaaži. Küsitlusele vastanud juhtide seas on keskmine staaž 4 aastat. Mitte ükski vastanud juhtidest ei ole ettevõttes töötanud alla kolme aasta. Vastanutest üks on staažiga 3-5 aastat, 2 vastajat 6-10 aastat ning 9 vastanutest on töötanud ettevõttes üle kümne aasta.

Vastanud juhtidest kõik 12 on kõrgharidusega ning nende emakeeleks on eesti keel. Vastanud alluvatest on kõrgema haridusega 30 töötajat, 14 töötajal on kesk-eri haridus ning keskharidus viiel vastanul. Kõrgem haridus lõpetamisel on kuuel vastanul. Töö autor küsis seda eesmärgiga saamaks teada kui palju juhte tegelevad enesearendamisega. Eesti keel on emakeeleks 50 vastanul ning neljal vastanul on emakeeleks vene keel.

Eelpool toodud arvud iseloomustavad uuringus osalenud töötajate jagunemist demograafiliste näitajate alusel. Järgnevalt annab töö autor ülevaate juhtide enesehinnangule ja alluvate hinnangu juhtidele.

2.2 Uuringu analüüs

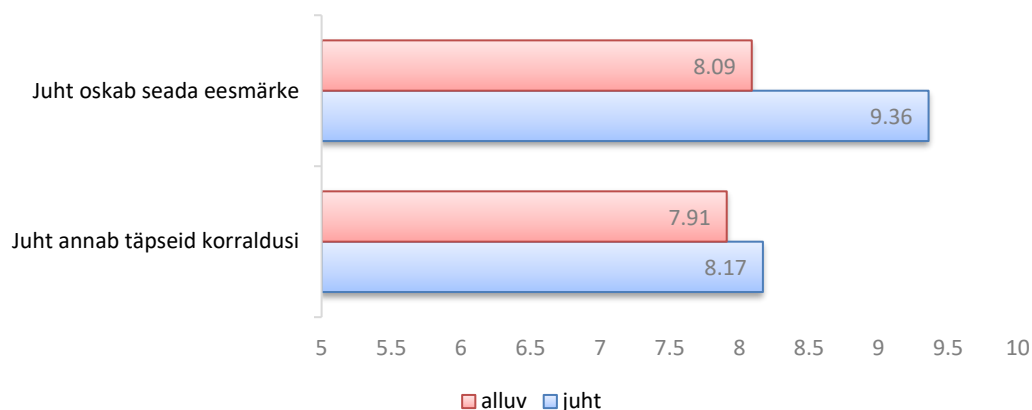
Ettevõtte juht on organisatsiooni tähtsaim lüli. Juht on see, kes peab hoidma tasakaalus nii aktsionäride/omanike, kui ka töötajate huvid ja hüved. Alljärgnevalt analüüsib töö autor ankeetidele vastanud 12 juhi ja 56 alluva vastuseid. Kõigil küsimustikele vastanud juhtidel on hetke alluvad. Juhid pidid hindama oma oskuseid ning alluvad oma juhtide oskuseid 10-palli skaalal.

Analüüsi eesmärgiks on analüüsida võimalikke ebakõlade tekkimise võimalusi juhtide ja alluvate suhetes. Leida seoseid juhtimisstiilide kasutamise ja juhtide enesehinnangu vahel ning näha milline on juhtide enesehinnang, milline juhtimisstiil on kõige populaarsem ning teha ettepanekuid juhtidele, et ebakõlasid vähendada.

Esimeses blokis analüüsib töö autor juhtide oskuseid. All keskmise ei hinnanud esimese ehk oskuste blokis ennast üksi juht. Kogu esimese bloki vältel hindavad alluvad oma juhte keskmisest kõrgemalt.

Kõige kõrgemalt hindavad juhid enda eesmärkide seadmise oskust. Küsimusele „kas sinu juht oskab alluvatele seada eesmärke“, on enamus alluvaid andnud väga kõrge hinnangu, kuid nagu joonisel 9 näha, siis juhid hindavad oma eesmärkide seadmise oskust kõrgemalt kui nende alluvad. Küsimustiku analüüsis selgunud, et üks töötaja on andnud väga negatiivseid hinnanguid, mis töös läbivalt mõjutab alluvate üldist hinnangut.

Juhid on oma oskuses seada oma alluvatele eesmärke kindlad, kuna keskväärtuselt on see kõige kõrgema tulemusega esimeses blokis. Kõige madalam hinnang mille juht endale andis on 7 ning kõrgeim 10 ehk siit võib teha järelduse, et ettevõtte „Välk“ juhtide enesehinnang on pigem kõrge.



Joonis 9. Juhtide ja alluvate hinnang eesmärkide seadmisele ja korralduste andmisele

Allikas: Autori kogutud statistika

Samuti hindavad juhid oma oskust anda alluvatele täpseid korraldusi ning ka alluvad on sellega pigem nõus – juhid jagavad oma korraldusi alluvatele arusaadavalt. Et ettevõtte toimiks tuleb igal töötajalt, nii juhtidel kui ka alluvatel, täita oma eesmäärke. Kui ettevõtte töötajale jääb eesmärk selgitamata ning töötaja ei saa aru, mis temalt oodatakse, siis pikas perspektiivis kannatavad selle all nii töötaja ise, kelle äritulemused on kehvad ning ka ettevõtte kes ei täida omanike ootusi. Töötajana peab töö autor silmas nii juhti kui ka alluvat, kuna mõlemad on vastutavad oma eesmärgi täitmises. Kui iga ettevõtte liige mõistab talle seatud eesmärgi ning oskab seda edasi anda ning täita, siis on ettevõttel kõik eeldused edukaks toimimiseks olemas.

Küsimuses kas juht oskab organiseerida tööprotsessi on alluvad valdavalt ühel meelel, et juhi oskavad organiseerida tööprotsessi (standardhälve on 0.22, keskvärtus 7.91, mood 8), kuid juhtide hinnangul on neil veel arenemisruumi (standardhälve on 0.39, keskvärtus 8.01, mood 7). Viis alluvat arvasid, et nende juhid organiseerides tööprotsessi teevad seda alla keskmise ning 29 alluvad arvasid, et nende juhid organiseerivad tööprotsessi üle keskmise. Vastanud alluvates 22 arvas, et nende juht organiseerib tööprotsessi suurepäraselt.

Kõrgemalt hindasid juhid ka oma oskust leida probleemsetes situatsioonides õigeid lahendusi, juhtide vastused selles küsimuses väga ei erinenud, kõige rohkem andsid juhid hinnanguks 9 ning keskvärtuseks tuli 8.61. Samas arvavad juhid, et ei tule eriti hästi toime konfliktide

lahendamisega, keskmiselt anti hinnanguks 9.7. Alluvad seevastu andsid nendes küsimustes kõige rohkem hinnet 9 ning standardhälve oli 0.25, mis näitab, et vastuste kõikumine oli madal. Seega saab teha järelduse, et alluvate arvates leiavad juhid probleemsetes situatsioonides õigeid lahendusi ning lahendavad ka konflikte edukalt.

Konfliktil saab määratleda nii positiivset kui negatiivset. Konfliktil on edasiviiv jõud – konflikt tähendab, et inimestel on asjast erinev arusaam või vaade ning selle tulemusel on võimaik ettevõttes teha parendusi. Erinevus juhtide ja alluvate hinnangus võib tulla ka sellest, et töötaja on rahul, kui tema probleem saab lahenduse, kuid juht peab sellega edasi tegelema. Selgitama välja tekke põhjuse ning leidma lahenduse, et sarnast konflikti edaspidi vältida. Erinevus on välja tulnud ka kriisiolukordades reageerimise küsimuses. Alluvatest viie arvates ei saa nende juht kriisi olukorras hakkama ning kõik ülejäänud 51 alluvat arvavad, et nende juht saab kriisiolukorras hästi hakkama (standardhälve on 0.28, keskväärtsus 7.91, mood 8). Juhid seevastu tunnevad ennast kriisiolukordades ebakindlalt (standardhälve on 0.41, keskväärtsus 8.11, mood 8). Ka siin võib välja tuua põhjuseks, et juhid tunnevad väga suurt vastutust, et tööprotsessid toimiksid ning töötajate rahulolu oleks kõrge.

Kõige efektiivsemalt teeb tööd motiveeritud töötaja. Küsitlusest selgub (joonis 9), et 17 alluvaid arvates võiksid juhid neid rohkem motiveerida ning 39 töötajat arvas, et nende juht suudab neid motiveerida väga edukalt.



Joonis 10. Juhtide ja alluvate hinnang motiveerimisele

Allikas: Autori kogutud andmed

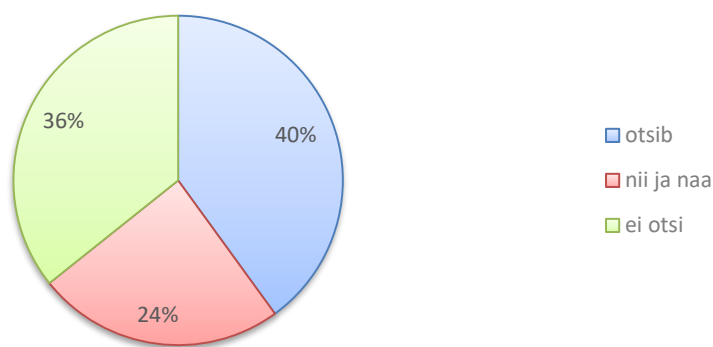
Kuid töö autori jaoks oli üllatav see, et kõige madalamalt hindasid juhid just oskust motiveerida alluvaid. Siinkohal arvab töö autor, et motiveerimis oskuse käärid võivad tekkida sellest, et juhid ja alluvad näevad asju erinevalt. Kui juhid leiavad et nende motivatsioon ei ole olnud edukas ning töö tulemused või saavutused ei ole olnud nii head kui vaja, siis jääbki mulje, et juht ei oska motiveerida. Samuti võib olla, et juhid teevad valesid järeldusi seoses sellega, mida töötajad motivatsiooniks peavad. Alluvad siinkohal aga leiavad, et nad teevad oma tööd hästi ning usuvad, et juhi on suutnud neid hästi motiveerida. Motivatsiooniks võib olla ka kiitmine. B.F. Skinneri kinnistamise teooria järgi: „käitumine, mis saab positiivse kinnituse, kaldub korduma“ peab täiesti paika (Mägi, Käitumise mõjutamine, 2011). Töötaja peavad motivatsiooniks ka seda, kui neid kiidetakse edukalt tehtud töö eest. Kuna inimeste vajadused on erinevad on üsna raske välja selgitada, mida töötajad peavad motivatsiooniks. Siinkohal toob töö autor välja teorias läbitud sisemise ja välimise motivatsiooni allikad, mis on juhtide ja töötajate jaoks erinevad.

Teorias on töö autor toonud välja Milleri arvamuse, et on oluline, et ettevõttes oleks liidreid, kes kannaksid töötajateni organisatsiooni eesmärkide täitmise entusiasmi ja tahtet. Analüüsis selgub, et juhid hindasid kõrgelt oskust seada oma alluvatele eesmärke ning sealjuures hindasid ka kõik 56 küsimustikule vastanud alluvat, et nende juhtide oskavad neile suurepäraselt seada eesmärke ning kõik juhid annavad töötajatele täpselt korraldusi. Üks alluv on arvamusel, et tema juht ei oska absoluutselt lahendada konflikte, kuid kõik ülejäänud ankeetidele vastanud töötajad usuvad, et nende juhid oskavad konflikte lahendada (alluvate standardhälve 0,26; keskväärtus 8,13 ja mood 10), juhid ise arvavad, et nad on konfliktide lahendamisel keskmisest paremad (standardhälve 0,41, mood 9 ja keskväärtus 8,08). Töö autor spekulereib, et töötajal on juhiga jäänud lahendamata konflikt ning see mõjutab töötaja vastust. Juhid hindavad väga kõrgelt ka oma oskust leida probleemsetes situatsioonides lahendusi ning kõik vastanud töötajad arvavad samuti, et nende juht leiab probleemsetes situatsioonides õige lahenduse.

Teises blokis, küsimused 8-40, uuris töö autor juhtidelt, kuidas nad hindavad ennast juhina ning alluvad said hinnangut anda juhi oskustele. Kuus küsimust selles blokis on suunatud juhtide tööülesannete täitmise hindamisele. Juhid hindasid kõrgel alluvatele täpse tööalase informatsiooni edastamist, kuna mood oli 9 ning standardhälve 0,33 ning keskväärtus 8,45. Alluvad teavad millised on ettevõtte eesmärgid mille poole liigutakse ning on veendunud, et juhid neid just ettevõtte eesmärkide täitmise poole juhivadki. Samuti on alluvad kindlad, et juht

annab neile täpselt edasi tööalast informatsiooni. Töö autor arvab, et eesmärgid panevad inimesed tegutsema ning samuti annavad motivatsiooni. Töös on selgunud, et eesmärkide seadmises on juhid tugevad, kuid motiveerimises nõrgad. Juhid peaksid endale teadvustama, et ka eesmärgid võivad olla motiveerivad ning oma nõrkusi läbi tugevuste arendama.

Kõik juhid otsivad uusi ideid ettevõtte arendamiseks (standardhälve on 0.23, keskväärtus 8.91, mood 10), kuid alluvate hinnangud läksid aga lahku. Osa alluvaid arvavad, et juhid otsivad uusi ideid, kuid teine osa arvavad, et juhid ei otsi uusi ideid ettevõtte arendamiseks (standardhälve on 0.31, keskväärtus 7.11, mood 10).



Joonis 11. Alluvate hinnang küsimusele „Juhid otsivad uusi ideid ettevõtte arendamiseks“

Allikas: Autori kogutud andmed

Siinkohal võib olla üheks probleem kohaks, et alluvad ei tea millega nende juhid tegelevad. Töö autor arvab, et juhid peaksid looma oma töötajatega usalduse ning tutvustama neile ka oma tegemisi, et alluvad ei arvaks, et nende juht ei tee midagi. Kindlasti tuleb see kasuks sisekliimale.

Järgmiseks olid küsimused hindamaks juhtide isikuomadusi. Töö autor toob välja, et analüüsitava ettevõttes on väga oluline kõrge stressitaluvus. Kõrge stressitaluvus on töökuulutustes nõutavate isikuomaduste all. Nii juhid kui alluvad hindavad juhtide stressitaluvust võrdelt kõrgeks (standardhälve on 0.28, keskväärtus 8.56, mood 9). Alluvad on veendunud, et juhid tunnevad huvi nende oskuste ja isikuomaduste vastu (standardhälve on

0.28, keskväärtus 8.79, mood 9). Juhtide vastused olid aga töö autori jaoks üllatavad. Juhid tunnevad nii ja naa huvi oma alluvate oskuste ja isikuomaduste vastu (standardhälve on 0.41, keskväärtus 6,83, mood 6). Kõige madalam hinne oli 2 ehk juht väidab, et ta ei tunne huvi oma alluvate oskuste ja isikuomaduste vastu ning kõrgeim hinne 9. Töö autor arvab, et see on jällegi koht, millega juhid peaksid tegelema.

Juhid hindavad kõrgelt alluvate töösaavutusi (standardhälve on 0.28, keskväärtus 9, mood 9), samas töötajad tunnevad, et juht ei hinda piisavalt kõrgelt nende töösaavutusi (standardhälve on 0.36, keskväärtus 7.66, mood 7) siit järeldab töö autor joonis 10 põhjal, et juhid annavad ka töötajatele tagasisidet nende töötulemuste kohta ning see motiveerib inimesi ning annab neile kinnitust, et juht hindab nende töösaavutusi kõrgelt.



Joonis 12. Juhtide ja alluvate hinnang tagasiside andmisele

Allikas: Autori kogutud statistika

Juhtide südameasjaks on jälgida, et meeskonna jõupingutused oleksid suunatud klientide vajaduste rahuldamisele (standardhälve 0.21, keskväärtus 9.35 ja mood 10) , samuti hindavad seda töötajad (standardhälve 0.23, keskväärtus 8.29 ja mood 10).

Juhid ja alluvad on ühel meelel mitmes olulises küsimuses. Esitakse selles, et juhid kiidavad oma alluvaid, kui nad on olnud edukad. Teiseks selles, et juhid toetavad oma alluvate tööalast arengut. Ning kolmandaks jälgivad juhid, et alluvate vajadused oleks rahuldatud.

Küsidest juhtidelt tagasisidet väitele „... ähvardan oma alluvaid“ tuli välja asjaolu, et kui enamasti suhtuvad juhid ähvardamisse (sd=0.34, keskvärtus 1,5 ja mood 1) ja väitele „...väldin oma alluvatega silmsidet“ negatiivselt (sd=0.66, keskvärtus 2 ja mood 1), siis üks juhtidest vastas ankeedis, et on valmis ähvardama oma alluvaid ning väldib nendega silmsidet, samas kui 11 juhti kinnitas et ei ähvarda alluvaid üldse ega väldi nendega silmsidet. Kuna eelnevalt tuli välja, et ühe töötaja hinnang juhi konflikti lahendamise oskusele oli negatiivne, siis siin näeb töö autor võimalikku seost. Alluvate hinnangul (sd=0.27, keskvärtus 1,83 ja mood 1) ei ole antud väidetel tõepõhja. Siin võib teha järelduse, et üks juht kasutab autokraatlik juhtimisstiil väga osavalt, see tähendab nii, et alluv ei saa sellest aru. Siin võib olla kaks selgitust. Töö autor peab tõenäoliseks, et juht ei hinda oma juhtimisstiili adekvaatselt ning mõjub töötajatele hoopis teisiti kui ta välja näidata soovib või on juht lihtsalt kaotanud enesekindluse. Teoorias on ühe põhjusena välja toodud, et üks põhjuseid miks juht kaotab enesekindluse ongi see, et ei suudeta toime tulla raskete olukordadega nagu meeskonnasisesed konfliktid ning siinjuures võib sama kehtida ka konfliktiga mis on juhi ja alluva vahel.

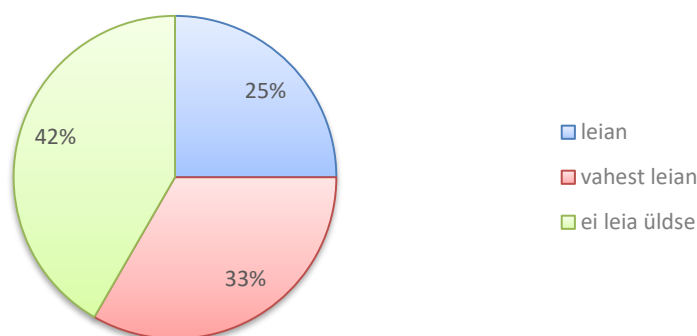
Küsitlusest selgub, et ükski juhtidest ei tunne soovi ruumist lahkuda, kui alluv ruumi siseneb (standardhälve 0.11, keskvärtus 1.17 ja mood 1). Samuti ei ole alluvad täheldanud, et juht tunneks soovi ruumist lahkuda, kui mõni alluv ruumi siseneb (standardhälve on 0.22, keskvärtus 1.82, mood 1).

Väga kõrgelt hindasid juhid oma oskust anda uute tööülesannete puhul alluvatele täpseid juhiseid (standardhälve 0.31, keskvärtus 7.50 ja mood 7) ning leiavad aega, et alluvatega silmast-silma vestelda. Juhid usaldavad oma alluvaid väga ning kiidavad neid tihti, kui alluvad on olnud edukad. Juhid toetavad oma alluvate tööalast arengut kõrgelt. Alluvad ei ole täheldanud, et juht tunneks soovi ruumist lahkuda, kui sinna siseneb mõni alluv (standardhälve 0.26, keskvärtus 1.85 ja mood 1) ning samuti leiavad, et juhid annavad neile täpseid juhiseid töö tegemiseks (standardhälve 0.31, keskvärtus 7.5 ja mood 7). Alluvad on rahul juhtide kiitmis meetodiga ning leiavad, et juht toetab oma alluvate tööalast arengut (standardhälve 0.30, keskvärtus 8 ja mood 10).

Väga suur ebakõla tekkis küsimustes, kas juht katkestab oma alluvate väljaütlemisi laskmata neil lõpetada öeldavad (standardhälve 0.72, keskvärtus 3,58 ja mood 3) ning kas juht kuulab mida alluvatel on töö kohta öelda (standardhälve 0.28, keskvärtus 8.92 ja mood 9). Väga

oluline on, et juhid oma töötajaid aktiivselt kuulaks. Sellega rikuvad nad ära võimaluse olla toeks murest vaevatud meeskonnaliikmele. Sellega blokeeritakse suhtlemisvool ning osatakse käest võimalus aidata inimesel probleem läbi töötada ja leida sellele uusi lähenemisnurki või jõuda konstruktiivsete lahendusteni. Juhid, kes on aktiivses kuulamises vilunud, aitavad tavaliselt oma meeskonnaliikmetel muuta probleemid võimalusteks, mis arendavad isikut. (gordon 2003, lk 89)

Küsimustikust selgub ning joonisel 11. On näha, et juhid oma alluvate jaoks aeg, et nendega silmast-silma vestelda eriti ei leia (standardhälve 0.52, keskväärtns 7.5 ja mood 7). Eelnevalt selgus marili lenki seisukohalt, et töötajad vajavad üha enam personaalsust ning töötajatele läheb väga korda, kui juht on endega avameelne ning tunneb nende tegevuse vastu siirast huvi, arvestades seal juures töötajate õigust privaatsusele.



Joonis 13. Juhtide hinnang silmast-silma tagasiside andmisele

Allikas: Autori kogunud statistika

Küsimusele kas enne mõeldakse ja siis tegutsetakse olid tulemused kõrged. Kõik juhid usuvad, et kõigepealt mõtlevad ja siis tegutsevad (standardhälve 0.28, keskväärtns 7.9 ja mood 8). Ka ankeetidele vastanud töötajad arvavad, et nende juht pigem mõtleb enne läbi mida soovib öelda (standardhälve 0.31, keskväärtns 7.51 ja mood 8), kui ütleb ilma mõtlemata. Juhid soovivad olla oma töötajatele eeskujuks (standardhälve 0.25, keskväärtns 8.9 ja mood 10).

Kõik juhid peavad ennast väga tarkadeks ning usuvad, et on positiivsed inimesed. Suhtutakse oma alluvatesse ühtemoodi ning jälgitakse, et alluvate vajadused oleksid rahuldatud. Juhid hindavad oma oskust alluvate eeskujuks olla väga kõrgelt. Töö väliselt alluvatega eriti ei suhelda.

Kolmandas blokis, küsimused 41-43, pidid juhid hindama ettevõtet. Kõik juhid arvavad, et ettevõttes „Välk“ on sõbralik atmosfäär (standardhälve 0.36, keskväärtus 8.42, mood 8) ning on loodud tasakaal tööiste ja mittetöiste suhete vahel (standardhälve 0.42, keskväärtus 7.42, mood 8). Kui juhtide vastuseks võiks isegi välja lugeda mõningast arvamuste varieeruvust siis alluvad on eeltoodud väidetega nõus. Nende ettevõttes on sõbralik atmosfäär (standardhälve 0.23, keskväärtus 8.2, mood 9) ja tasakaal suhetes (standardhälve 0.27, keskväärtus 7.67, mood 9).

Töö autor uuris kas ettevõttes loodud sellised töötingimused, kus inimestel on neid tingimusi võimatu muuta kuidas hindavad juhid võimalust töötingimusi muuta, siis 6 juhti arvasid, et töötingimuste muutmine on ettevõttes keskmisel võimatu, samas kui 4 juhti arvasid, et hea tahtmise juures on ettevõtte töötingimusi võimalik muuta. Juhtide seal oli ka radikaalseid hinnanguid, kus ühe juhi hinnangul on ettevõttes loodud töötingimused, mida inimestel on võimatu muuta, samas teine arvas, et töötingimusi siiski on võimalik muuta. Küsides seda sama küsimust töötajate sealt tuli välja, et keskmine hinnang ettevõtte töö tingimuste muutmisele anti 5.86 (standardhälve 0.34, mood 8) samas kui hinnanguid oli 1-st üheksani.

Siinkohal leiab autor, et kõrge hinnang näitab ettevõtte paindumatust. Arvestades tänapäeva ühe muutlikumat ja paindlikkust nõudvat töökeskkonda on negatiivne, et töötajatel ei ole võimalik töötingimusi muuta. Siin kohal oleks sobilik teha ettevõttele tähelepanek, et tööprotsessid tuleks üle vaadata ning leida lahendus, kuidas muuta töötingimused paindlikumaks. Tänapäeva töötajaid otsivad üha enam paindlikku tööd, pidades sealjuures silmas võimalust teha tööpäeva keskel ja eraelulisi toimetusi nt käia arsti vastuvõtul vms, on oluline, et ettevõtte suudaks tagada paindlikuma töökeskkonna, kus töötajatel on võimalik töötingimusi muuta. See on oluline nii ettevõtte mainele kui ka talentide hoidmisele ettevõttes.

Edasi uuris töö autor kuidas juhid hindavad ennast. Uurides, kuidas juhid oma alluvatele märkuseid teevad, selgus, et 3 juhti tehes märkusi annavad alati alluvatele ka nõu. 2 juhti

märkusi tehes nõu ei anna ning vastavalt 8 juhti üritab märkusi tehes ka nõua anda (standardhälve 0.42, keskväärtus 7.42, mood 8). Küsides seda sama küsimust töötajatelt selgus, et märkusi tehes antakse pigem ka nõu, kuidas edaspidi toimida (standardhälve 0.28, keskväärtus 8, mood 8). Märkusi tehes on oluline tuua välja, mis jäi vajaka ning mida töötaja saaks teha paremini. Tagasiside ja nõu andmine on oluliseks komponendiks ka töötaja motiveerimise. Sellist käitumismalli võib seostada ringi liikuva juhi juhtimisstiiliga.

töö autor uuris juhtidelt, kuidas nad alluvaid keelavad. Selgus, et 4 juhti keelab oma alluvaid ilma ähvarduste ja alandamiseta. Kuus juhti olid väitega, et keelavad oma alluvaid ilma ähvarduste ja alandamiseta üldiselt nõus ning kaks juhti kasutavad alluvate keelamiseks ka ähvardamist ja alandamist. Juhtide hinnangut kinnitavad ka alluvate vastused. Kui enamasti ollakse väitega nõus, et alluvaid keelatakse ähvarduste ja alandamiseta (standardhälve 0.27, keskväärtus 7,86, mood 8) siis vastuseid vaadates on näha, et viis töötajat on andnud juhtidele väga negatiivsed hinnangud. Siit järeldab autor, töötajate mõne töötaja peal on rakendatud ähvardamise ja alandamine taktikat rohkem kui teiste töötajate peal. Antud väite põhjal võiks hinnata ka juhtide enesehinnangut. Kui juht peab oma soovide edastamiseks kasutama ähvardamist ja alandamist viitab see vaid madalale enesehinnangule, samas saab antud olukorrast ka välja lugeda, et rakendatakse autokraatlikku juhtimisstiili, kus juht dikteerib töötajatele, mida nad tegema peavad, mis neilt oodatakse ning sõnumi „kohale jõudmiseks“ kasutatakse alatuid meetodeid. See on autori arvates koht, kuhu peab ettevõtte siseselt sügavuti edasi uurima, et antud olukordi enam ei toimuks.

Siinkohal näib töö autorile, et mõni küsimustikule vastanud juhtidest ei saa päris täpselt oma juhtimisstiilist aru. Ühel hetkel ähvardab, kuid teisel hetkel suhtub sõbralikult. Teoorias käsitles töö autor Rosy Callejas artiklit „ milline juhtimisstiil sa oled?“ ning seal tõi Callejas välja, et edu on võimalik saavutada vaid aru saades millised on sinu tugevused ja nõrkused ning milline juhtimisstiil sulle sobib. Ainult sellisel juhul on võimalik saavutada püsiv edu. Siinkohal näibki töö autorile, et mõni küsimustikule vastanud juhtidest ei saa päris täpselt oma juhtimisstiilist aru. (Callejas, 2016)

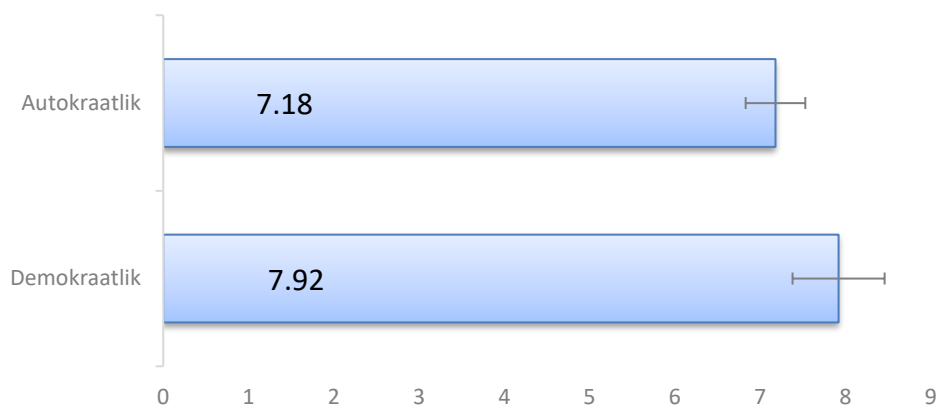
Alluvaid keelates on 10 juhti valmis alluvaga diskussiooniks samas kui kaks juhti üritavad diskussiooni vältida. Samuti ilmselt eeltoodud väitest, et kui enamasti juhid on valmis

alluvatega diskuteerima (standardhälve 0.26, keskväärtus 8.2, mood 9), siis üks alluv on hinnanud juhti 2 punktiga ehk juht ei ole diskusiooniks valmis.

Küsid esialgselt, kas juhid täidavad oma lubadusi hindavad mõlemad osapooled juhtide lubadustest kinni hoidmist kõrgelt. Juhid hindavad oma lubadustest kinnihoidmist (standardhälve 0.38, keskväärtus 8.7, mood 10) isegi kõrgemalt kui alluvad (standardhälve 0.22, keskväärtus 8.12, mood 9).

Järgnevalt uuris autor, kuidas juhid annavad oma alluvatele korraldusi. Esmalt küsis autor, kas juhtnõude antakse täpseid ja asjakohaseid. Oma juhtnõude andmise oskust hindasid juhid väga kõrgelt (standardhälve 0.27, keskväärtus 8.2, mood 9) ning sellega nõustusid ka alluvad (standardhälve 0.22, keskväärtus 8.12, mood 9). Järgnevalt uuris autor juhtidelt, kas nad edastavad käsklusi pigem ettepaneku vormis (standardhälve 0.35, keskväärtus 8, mood 8), sõbraliku hääletooniga (standardhälve 0.27, keskväärtus 8.8, mood 9) või pigem kuivalt ja asjalikult (standardhälve 0.45, keskväärtus 5.08, mood 5). Analüüsil selgub, et juhid edastavad enda arvates oma käsklusi pigem ettepaneku vormis ja sõbraliku hääletooniga siis on ka juhte, kes teevad seda pigem kuivalt ja asjalikult. Küsid siinkohal alluvate arvamust selgub, et ka alluvatele tundub, et juhid edastavad korraldusi pigem ettepaneku vormis (standardhälve 0.28, keskväärtus 7.5, mood 9) ja sõbralikul häälel (standardhälve 0.29, keskväärtus 7.8, mood 8) kui kuivalt ja asjalikult (standardhälve 0.36, keskväärtus 5.1, mood 6).

Järgmiseks uuris autor, kuidas juhid langetavad otsuseid, kas otsused on terviklikud ning need tehakse hiljem meeskonnale arusaadavaks ehk kas kasutatakse autokraatlikku juhtimisstiili või langetatakse otsused alles siis kui tähtsamad teemad on alluvatega läbi arutatud, kasutatakse demokraatlikku juhtimisstiili. Esimeseks joonisel 12 on väiteks variant, kui juht langetab otsuseid, mis katavad kogu teema terviklikult ning hiljem juht teeb töötajatele põhjaliku selgitustöö kuidas edaspidi olema hakkab (standardhälve 0.35, keskväärtus 7.18, mood 8) ning teiseks langetab juht otsused pärast seda, kui antud teemad on meeskonnas kõik arutanud (standardhälve 0.54, keskväärtus 7.92, mood 8). Autokraatlikul juhtimisstiili kasutamises ollakse rohkem ühel meelel, kui demokraatliku juhtimisstiili kasutamisel.



Joonis 14. Juhtide hinnang otsuste langetamisele

Allikas: Autori kogutud statistika

Küsites alluvate käest kui kõrgelt hindavad juhid nende initsiatiivikut tuleb välja, et 4 alluva arvates ei hinda juhid üldse nende initsiatiivikut samas kui üldine arvamus on siiski juhtide kohta hea (standardhälve 0.33, keskväärtus 8.04, mood 9). Omasõnul hindavad juhid oma töötajate initsiatiivi väga kõrgelt, kus miinimum väärtuseks on 7 ning maksimum väärtuseks 10 (standardhälve 0.28, keskväärtus 9.42, mood 10).

Juhid on oma alluvatega sõbralikes suhetes (standardhälve 0.22, keskväärtus 9.33, mood 10) ning seda sama arvavad enamasti ka alluvad (standardhälve 0.27, keskväärtus 8.49, mood 9). Ka antud küsimuse puhul on paar töötajat andnud juhtidele negatiivse tagasiside.

Organisatsiooni eduka funktsioneerimise puhul on oluline, et ettevõtte oleks suunitletud töö eesmärkide täitmisele ning küsitlusest tuleb välja, et seda ka antud ettevõtte juhid enamasti ka on (standardhälve 0.37, keskväärtus 8.55, mood 7). Ka alluvad arvavad, et juhid on suunitletud eesmärkide täitmisele (standardhälve 0.28, keskväärtus 8.17, mood 9).

Harmonilise töökeskkonna jaoks on meeskonnal vaja tunda, et juht hindab neid ühtemoodi ning neid võetakse võrdväärsena. Küsites alluvate, kas nende juht jälgib, et meeskonnas ei oleks keegi eelistatum ilmneb jällegi, kui enamasti on alluvad antud väitega nõus leidub paar töötajat, kes andsid oma juhtidele väga madalad hinded (standardhälve 0.35, keskväärtus 6.88, mood 9). Madalaim hinne mis juhtide poolt antud väitele oli on 6, kaks juhti hindasid seda

hinnanguga 8, kolm juhti 9 ning ülejäänud ehk 6 juhti nõustuvad täielikult, et nemad ei eelista oma meeskonnas kedagi. Seega kinnitavad juhid, et nad ei eelista meeskonnas kedagi (standardhälve 0.36, keskväärtus 9.08, mood 10).

Ettevõtte edukus ja maine sõltub ka mingil määral sellest, kuidas oma töötajad antud organisatsioonist räägivad ning kas nad soovitaksid oma organisatsiooni ka teistele. (standardhälve 0.57, keskväärtus 8.43, mood 10). All olevalt jooniselt võib näha, et juhtide seas soovitatakse ettevõtteid oma lähedastele rohkem kui töötajate seas. Kuidas samas standardhälve näitab, et ka vastuste kõikumine oli suurem juhtide seas. Ehk siis tuleb välja, et alluvate seas vastati stabiilselt üle keskmise, kuid juhtide hinnangud läksid lahku. Kindlasti tuleks ka see teema võtta edaspidiseks juhtidel töölauale, et saada selgusi, miks nende endi seas nii suured kõikumised on ning miks töötajad ei anna väga head soovitusi.



Joonis 15. Juhtide ja alluvate soovimine oma ettevõtet kui tööandjat

Allikas: Autori kogutud statistika

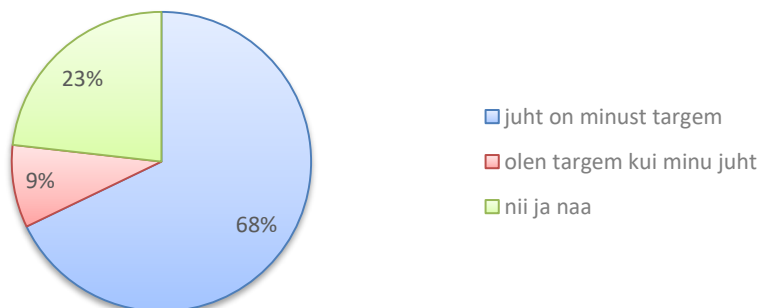
Autor palus alluvatel hinnata, kui tõenäoliselt soovitavad nende juhid ettevõtet „Välk“ oma tuttavatele ja sugulastele. Kaks alluvat on veendunud, et nende juhid ei soovitaks mingil juhul antud ettevõtet oma tuttavatele, kolm töötajat andsid hinnangu 3 ning ülejäänud töötajad pigem usuvad, et nende juhid soovitaksid antud ettevõtet tööandjana ka teistele (standardhälve 0.33, keskväärtus 7.4, mood 8). Autor küsis siinjuures ka, kas töötajad ise soovitaksid oma ettevõtet teistele (standardhälve 0.38, keskväärtus 6.33, mood 9). Siinkohal tuleb välja, et kümme

töötajat pigem ei soovitaks (hinnang 1-3) ettevõtet „Välk“ oma tuttavatele ja sugulastele, 14 töötajat annavad neutraalse hinnangu (4-6) ning ülejäänud soovitaksid hea meelega antud ettevõtet ka oma tuttavatele.

Siinkohal tahab autor tähelepanu pöörata, et juhtide hindamisel varieerus hinnangute andmine tugevalt madalaima ja kõrgeima hinnangu vahel, ning seetõttu tekkis vastuste andmisel ka muster, millest võib järeldada, et mõnel töötajal on olnud juhiga ebameeldivad kogemused ning seetõttu on antud ka kõik hinnangud negatiivsed.

Lisaks eeltoodule küsis autor alluvatelt ka kaks lisaküsimust „mina tunnen, et saaksin oma juhi tööülesannetega paremini hakkama kui tema“ ning „mina olen targem kui minu juht.“ esimesele väitele vastas üks töötaja hinnanguga 9, kaheksa töötajat andsin hinnangu vahemikus 6-8 ning ülejäänud arvavad, et nad pigem ei saaks oma juhi tööülesannetega paremini hakkama. (standardhälve 0.27, keskväärtus 3.38, mood 3).

Enamus töötajaid arvavad, et nende juht on neist targem, kuid ka siinpuhul leidub töötajaid, kes arvavad end juhiga targemad olevat.



Joonis 16. Alluvate hinnang väitele „Mina olen targem kui on minu juht“

Allikas: Autori kogutud statistika

Selgub, et on töötajaid kes arvavad, et nad on targemad kui tema juht. Nagu eelnevalt on autor juba välja toonud võid eelnevatest väidetest järeldada, et alluval on olnud oma juhiga tõsine konflikt ning seda tuleks põhjalikumalt uurida.

Esimese bloki analüüsis selgub, et nii juhid kui alluvad peavad üheks suurimaks nõrkuseks juhtide juures motiveerimisoskust. Ilma motivatsioonita ei ole töötajate tulemused nii head, kui peaksid olema. Kuna inimeste vajadused on erinevad on üsna raske välja selgitada, mida töötajad peavad motivatsiooniks ning mis on juhtide jaoks töötajate motiveerimine.

Teises bloki selgitab töö autor välja kuidas toimub suhtlemine juhtide poolt teenindusettevõttes „Välk“ ning kuidas hindavad alluvad juhtide suhtlemisoskust. Ankeete analüüsid selgus, et ettevõtte „Välk“ juhid ei poolda väga, et alluvad sõna võtavad seega katkestatakse alluvate väljaütlemisi. Samuti selgus, et ei leita või ei soovita alluvatega silmast-silma vestelda, kuigi tagasiside andmine on väga oluline.

Kolmandas blokis uuris autor juhtide meeskonna juhtimise oskusi. Ankeete analüüsid ilmnes, et kui enamasti hinnatakse oma juhti kõrgelt siis on mõned töötajaid, kes sellega ei nõustus. Ankeetide analüüsist võib järeldada, et juhid rakendavad juhtimisstiile mis hõlmavad töötajate kaasamist ja nendele tagasiside andmist. Korraldusi antakse sõbralikult ning pigem palve vormis ning meeskonda püütakse hoida ühtsena, üht töötajat ei eelistata teisele.

2.3 Järeldused ja ettepanekud

Järgnevas peatükis on välja toodud analüüsitud probleemide järeldused ning ettepanekud ettevõttele „Välk“.

Pärast teooriat ning andmete analüüsi on selge, kus tekivad ebakõlad ning millised on suurimad probleemkohad teenindusettevõttes „Välk“. Lõputöö tulemusena tehtud kokkuvõtte ja ettepanekuid võimaldavad teha ettevõttel parendusi meeskonnatöö edendamiseks ning parema juhtimise saavutamiseks.

Analüüsis selgub, et ettevõtte „Välk“ juhtidel on pigem hea enesehinnang, kuid nad on väga enesekriitilised. Töö autor arvab, et enesekriitika näitab inimese tarkust ning arukust. Ja samas

ka analüüsivõimet. Juhid mõtlevad oma otsused väga läbi, sest hirm põruda on suur. Töö autor järeldab seda sellest, et juhid on ankeetides hinnanud oma eesmärkide teadmist ning saavutamist väga kõrgeks. Analüüsis viitavad sellele mitmed aspektid, näiteks toob töö autor välja asjaolu, et mõni juht kipub ähvardama. Kõik juhid kinnitavad, et on sõbralikes suhetes oma alluvatega, kuid mõned alluvad tunnevad, et juhid kipuvad ähvardama- siinkohal tekivadki suured kommunikatsiooniprobleemid. Töö autor teeb ettepaneku, et analüüsitavas ettevõttes tuleb teha regulaarselt arenguestlusi ning seda nii juhtidele kui ka alluvatele. Töö autor tõi töös välja, et kunstliku harmoonia vältimiseks on üks lahendus koguda meeskond kokku ning lasta neil üksteisega positiivse tagasiside vormis rääkida. Näiteks igaüks kirjutab iga kolleegi kohta ühe hea asja ning ühe asja, mis häirib. Ja siis korda mööda need asjad välja öelda ning samas inimene kelle kohta see käib saab võimaluse vastata. Nii luuakse avatud õhkkond ning vähendatakse pingeid nii juhtide ja alluvate vahel, kui ka meeskonna siseselt.

Samas teeb töö autor ka ettepaneku juhtidele – analüüsida enda enesehinnangut ning olla konstruktiivne tulemustes. Kindlasti aitab siinkohal kaasa mõni koolitus, kus juht saab kõrvalt teist vaadet ning koolitus peaks sisaldama situatsioonülesanded, mida filmitakse, et juht saaks ennast ja oma käitumist analüüsida.

Üks suurim ebakõla tekkis motiveerimise küsimuses. Töö autori üllatuseks arvasid alluvad, et juhid kas motiveerivad neid hästi või väga hästi, kuid juhid ise arvasid valdavalt, et nad ei saa motiveerimisega hakkama. Ebakõla või tekkida kuna juhid võivad teha valesid järeldusi seoses sellega, mida töötajad motivatsiooniks peavad. Kuna alluvad hindasid kõrgelt eesmärkide täitmist, siis võib järeldada, et nad teevad oma tööd hästi. Ning kui alluv teeb oma tööd hästi, siis ta usubki, et juht on saanud motiveerimisega hästi hakkama. Juhtidele tuleb meenutada, et motivatsiooniks võib olla ka kiitmine. Kindlasti tuleks antud teemaga edasi tegeleda kõrgemal tasemel. Motivatsioon mõjutab väga oluliselt kogu meeskonda ning samuti tulemuslikkust.

Järgmiseks ebakõlaks oli see, et juhid ei leia eriti aega alluvatega silmast-silma vestelda. Töö autor tõmbab siin paralleele mitte-sekkuva juhtimisstiiliga. Nii nagu teoorias selgitatud, enam ühes juhtimisstiilis kinni olemisest ei piisa, tuleb olla paindlik. Töö autor teeb ettepaneku juhtide ümarlauaks, kus juhid saavad vabas vormis vahetada kogemusi ning avardada silmaringi. Kasuks tuleb ka juhtimiskoolitus, kus tutvustatakse juhtimisstiile ning juhid saavad välja selgitada mis stiili nad kasutavad ning kuidas rakendada teisi stiile.

Seega teeb töö autor ettepaneku, et juhid viiksid oma meeskondades läbi rahuolu uuringu mis kaasaks kõiki ebakõlasid, sealhulgas ka motiveerimist. Lastes igal töötajal välja kirjutada mis teda motiveerib, on juhil endal hea järke pidada.

Küsimustikus selgus, et üks töötaja on läbi küsimustiku andnud väga rahulolematuid hinnanguid. Kindlasti on see üks uur probleem koht. Rahulolematul töötajal on suur jõud mõjutada kogu sisekliimat. Ettepanek juhtidele viia meeskonnas läbi rahuolu uuring aitaks ka siinkohal.

Alusplatvorm on ettevõtte juhtidel väga hea. Ettevõttes peavad olema liidrid, kes kannaksid töötajateni organisatsiooni eesmärkide täitmise entusiasmi ja tahte. Analüüsis selgus, et eranditult kõik juhid teavad eesmärke mille poole ettevõtte liigub ning juhid on veendunud, et alluvaid juhitaakse ettevõtte eesmärkide poole. Ning samuti on veendud alluvad, et juhid neid just ettevõtte eesmärkide täitmise poole juhivadki.

Ettevõttes „Välk“ on juhtidel probleeme konfliktide lahendamisega. Heaolu ning atmosfääri meekonnas on väga olulised. Iga töötaja töötab efektiivsemalt kui meeskonnas valitseb pingevaba ning harmooniline õhkkond. Harmoonilise õhkkonna loomisel võib väga kergelt tekkida risk, et luuakse võlts harmoonia, kuna inimeste loomus on selline, et ei julgeta oma arvamust välja öelda ning nii-öelda pluss punktide saamiseks või selleks, et juhile muljet avaldada, ei räägita asjadest ausalt. Lõputöö tulemusena tehtud järeldused ja ettepanekuid aitavad ettevõttel liikuda edasi parema meeskonna ning parema juhtimise suunas.

KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös uuris töö autor juhtide enesehinnangut ja juhtimisoskust teenindusettevõtte „Välk“ näitel. Töö autorit huvitas, milline on juhtide enesehinnang Eestis väga pikalt tegutsevas teenindusettevõttes. Töö autor uuris, milliseid juhtimisstiile kasutatakse ning kuidas juhid ning alluvad antud ettevõttes hindavad juhtide juhtimisoskuseid. Kuna juhtide käitumine mõjutab nii ettevõtte arengut, alluvaid kui ka kogu organisatsiooni tervikult siis on oluline teda, kas juhid hindavad ennast kõrgelt või on nende enesehinnang madal.

Lõputöö empiirilise osa aluseks on kvantitatiivne uurimus, mis tehti struktureeritud küsimustiku põhjal. Valimiks on antud uuringu puhul teenindusettevõtte „Välk“ lõuna-, põhja-, ja lääne regiooni personal, va puhkusel ja lapsehoolduspuhkusel olevad töötajad. Uuringu tulemusi analüüsitakse kirjeldava statistika abil kasutades keskmist, moodi ja standardhälvet. Lõputöös on kasutatud 28 allikat ning 16 joonist.

Lõputöö hüpoteesiks oli, et ettevõttes „Välk“ on juhtide enesehinnang madal ning juhid alateadlikult kasutavad kindlat juhtimisstiili ning ei ole paindlikud. Lõputöö kirjutamisel seatud hüpotees ei leidnud kinnitust.

Analüüsis ilmneb, et juhid on valmis katsetama erinevaid juhtimisstiile ning soovivad olla paindlikud. Tuleb arvestada, et töös on hinnatud keskastme juhte, kellel ei ole täielikku otsustus pädevust. Nemad peavad lähtuma oma juhtide korraldustest ning ka see seab piiranguid erinevate juhtimisstiilide kasutamisele ja paindlikkusele. Tänapäeva ühiskonnas on väga oluline, et ettevõtte muutuks koos ühiskonnaga. Lõputöös selgus, et mõned juhid teevad järeleandmisi töökorralduses, kuid samas tuli välja, et juhid ei ole kursis erinevate juhtimisstiilidega. Ettevõttes „Välk“ võib olla probleemiks, et töökorralduslik pool, mida juhid ei saa muuta, ei lase neil olla paindlik ega näiteks kaasata oma töötajaid otsustusprotsessi.

Töö autori eesmärgiks oli analüüsida võimalikke ebakõlade tekkimise võimalusi juhtide ja alluvate suhetes. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor mitmeid uurimisülesanded. Esimeseks oli leida seoseid juhtimisstiilide kasutamise ja juhtide enesehinnangu vahel, nägemaks milline

on juhtide enesehinnang. Teiseks uurimisülesandeks oli mõista, milliseid juhtimisstiile kasutatakse ning teha ettepanekuid juhtidele ebakõlade vähendamiseks.

Uuringu analüüsis tehtud järelduste põhjal võib öelda, et lõputöö eesmärk sai täidetud. Juhtide ja alluvate vastustes ilmes ebakõlasid. Suurimad ebakõlad olid motiveerimises, suhtlemises. Näiteks juhid hindasid oma motiveerimise oskust väga madalalt ning kasutatakse mitte-sekkuvat juhtimisstiili ehk ei leita/ei võeta aega alluvatega silmast-silma vestlemiseks.

Lõputöö tulemusena, magistri tööna soovib töö autor välja selgitada probleemse kollektiivi ning uurida edasi juhi enesehinnangu ja juhtimisstiili mõju. Ning rohkem rõhku panna kollektiivi sisesele kliimale. Uuring näitas, et tuleb küsimustega minna spetsiifilisemaks ning uurida kus tekivad ebakõlad sisekliimas. Seejuures on autor valmis vajadusel magistritöö fookusesse lisama erinevaid aspekte – näiteks meeskonna omavahelised suhted. Kuna antud analüüsis käis selgelt läbi ühe töötaja negatiivne hinnang, siis tuleks kindlasti magistritöös tähelepanu pöörata meeskonna struktuurile, et saada aimdust, kas negatiivselt häälestatud töötaja on meeskonna liider, kes õhutab teisi töötajaid rahulolematusele ja mis on tema põhjused.

Kasutatud kirjandus

- The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. (s.a). GOLD STANDARDS. Retrieved 03 28, 2017, from <http://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>
- Business Case Studies. (s.a). Organisation and management structures. Retrieved 05 03, 2017, from <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/people/organisation-and-management-structures.html>
- Callejas, R. (2016, 07 06). 3 common leadership styles. Retrieved 04 12, 2017, from <https://www.salesforce.com/blog/2016/07/3-common-leadership-styles.html>
- Executive Solutions Training Ltd. (2016, 08 10). Empowering managers to confident and effective leadership. Retrieved 05 04, 2017, from <http://www.changeboard.com/content/3822/empowering-managers-to-confident-and-effective-leadership/>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McGee, A. (2003). *Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga*. Väike Vanker. Kasutamise kuupäev: 20. 02 2017. a.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Kasutamise kuupäev: 20. 02 2017. a.
- Kreegimäe, K. (2012). Juhtimine. Kasutamise kuupäev: 0502 2017. a., allikas <http://juhtimine.weebly.com/organiseerimine.html>
- Kreegimäe, K. (s.a). Personalijuhtimine. Kasutamise kuupäev: 01. 05 2017. a., allikas <http://www.personal1.edicypages.com/juhtimine/juhtimise-osategevused>
- Krenn, J. (2017, 02 22). Management Theory of Henri Fayol. Retrieved 04 28, 2017, from <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henri-fayol/>
- Lenk, M. (12. 09 2016. a.). Töötajate hoidmine nõuab järjepidevat tööd. Kasutamise kuupäev: 01. 05 2017. a., allikas <http://personalidisain.ee/kuidas-tootajaid-oma-ettevottes-hoida/?kmi=bx8fpq9JQU7T4GNW%2FarSADBVBxA%3D>
- Miller, A. (s.a). 5 Characteristics Shared by the Most Successful Organizations. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/233526>

- MindTools. (s.a). Henri Fayol's Principles of Management. Retrieved 04 28, 2017, from <https://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm>
- Mägi, J. (2011). Käitumise mõjutamine. Kasutamise kuupäev: 25. 03 2017. a., allikas http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2._Motivatsioon:Kaasaegsed_teooriad:K%C3%A4itumise_m%C3%B5jutamine
- Mägi, J. (2011). Organisatsioon ja juhtimine. Kasutamise kuupäev: 20. 04 2017. a., allikas http://web.ametikool.ee/jane/okj/?1._Organisatsioon_ja_organisatsiooniline_k%C3%A4itumine:Organisatsioon
- Mägi, J. (2011). Organisatsioon ja juhtimine. Kuresaare. Kasutamise kuupäev: 28. 01 2017. a.
- Rego, M.-L. (2015). Virtuaalne töökorraldus. Kasutamise kuupäev: 27. 04 2017. a., allikas <http://www.lvrkk.ee/kristiina/Rego/index.html>
- Rosse, K. (04. 03 2015. a.). Liider vs juht – erinevused ja sarnasused. Kasutamise kuupäev: 24. 03 2017. a., allikas <https://www.eduakadeemia.ee/liider-vs-juht-erinevused-ja-sarnasused/>
- Rozen, D. M. (2016, 08 05). The seven characteristics. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/michelle-rozen/the-seven-characteristics_b_11339884.html
- Saat, S. (27. 11 2009. a.). Herzbergi kahe teguri teooria- õpi oma meeskonda motiveerima. Kasutamise kuupäev: 05. 05 2017. a., allikas <http://www.timedesign.ee/koolitus/herzbergi-kahe-teguri-teooria-opi-oma-meeskonda-motiveerima/>
- Siilbek, M. (2017). Juhtimisstiilid. Kasutamise kuupäev: 04. 05 2017. a., allikas http://www.erekoolitus.ee/webmain/it_juht.php?article=53
- Sisekosmos. (14. 04 2010. a.). Missugune on sinu enesehinnang? Kasutamise kuupäev: 04. 05 2017. a., allikas <http://www.sisekosmos.ee/eneseareng/missugune-on-sinu-enesehinnang/>
- SparkNotes LLC. (2017). What Is Motivation? Retrieved 04 10, 2017, from <http://www.sparknotes.com/psychology/psych101/motivation/section1.rhtml>

- Tallinna Tööstushariduskeskus. (s.a). Enesehinnangust. Kasutamise kuupäev: 05. 05 2017. a., allikas http://www.tthk.ee/vana_ttkh/Eduard/Hindamine/enesehinnang.pdf
- Teder, J. (30. 01 2008. a.). Teder: kasv, nagu tuligi, on hea teener aga halb isand. Kasutamise kuupäev: 04. 05 2017. a., allikas http://www.aripaev.ee/uudised/2008/01/30/Teder_kasv_nagu_tuligi_on_he_a_teener_a_ga_halb_isand
- Tööelu. (10. 11 2016. a.). Eksperdid: selged ja arusaadavad reeglid toetavad organisatsiooni arengut. Kasutamise kuupäev: 20. 04 2017. a., allikas <http://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/11/16/eksperdid-selged-ja-arusaadavad-reeglid-toetavad-organisatsiooni-arengut>
- Wilkinson, M. (2011, 10 18). Why You Need a Plan: 5 Good Reasons. Retrieved 05 04, 2017, from <http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/10/18/why-you-need-a-plan-5-good-reasons/>
- väljakutsed teenindusettevõtte juhile. (12. 09 2015. a.). Kasutamise kuupäev: 22. 07 2016. a.
- Üksvärv, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. Kasutamise kuupäev: 22. veebruar 2013. a.
- Ülavere, R. (1. 10 2012. a.). meeskondades valitseb kunstlik harmoonia.
- YourArticleLibrary.com. (2017, 03 12). 4 Important Principles of Scientific Management.

LISAD

LISA 1 Juhtide ankeet

Juhtimisstiilide küsitlus

Lugupeetud ettevõtte töötaja! Aita meil palun antud küsimustiku abil analüüsida erinevaid juhtimisstiile.

Palun hinda allpool toodud väiteid kümnepallisüsteemis, kus hinne 1 on kõige madalam ja tähendab, et sa pole antud väitega üldse nõus ning hinne 10 on alati kõige kõrgem ja tähendab, et sa oled antud väitega täiesti nõus

Juhina oskan ...											
1	organiseerida tööprotsessi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	motiveerida oma alluvaid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	seada oma alluvatele eesmärgid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	anda oma alluvatele täpseid korraldusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	kiiresti reageerida kriisisituatsioonidele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	lahendada konflikte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	leida probleemsetes situatsioonides õigeid lahendusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mina juhina ...											
8	<i>enne mõtlen siis tegutsen</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	<i>juhin oma alluvad ettevõtte eesmärkide poole</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10	mul on kõrge stressitaluvus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	annan oma alluvatele täpselt edasi tööalast informatsiooni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	ähvardan oma alluvaid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	usaldan oma alluvaid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	tean eesmärged, mille poole ettevõtte liigub	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	näen oma alluvates endale konkurente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	reageerin kiiresti alluvate vigadele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	annan uute tööülesannete puhul alluvatele täpseid juhiseid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	hindan oma alluvate töösaavutusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	suhtlen oma alluvatega ka tööväliselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	otsin uusi ideid ettevõtte arendamiseks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	tunnen huvi oma alluvate oskuste ja isikuomaduste vastu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	usaldan oma juhti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	katkestan oma alluvate väljaütlemisi laskmata neil lõpetada öeldavat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	väldin oma alluvatega silmsidet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	mõtlen enne läbi selle, mida soovin öelda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	tunnen soovi lahkuda ruumist, kui sinna sisenevad minu alluvad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	tunnen, et saaksin oma juhi tööülesannetega paremini hakkama kui tema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	tunnen, et minu juht hindab mind	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	kiidan oma alluvaid, kui need on olnud edukad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	toetan oma alluvate tööalast arengut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

31	leian alluvate jaoks aega, et nendega silmast-silma rääkida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	olen targem kui on minu juht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	kuulan mida minu alluvatel on töö kohta öelda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	olen oma alluvatele eeskujuks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	jälgin, et minu meeskonna jõupingutused oleks suunatud klientide vajaduste rahuldamisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	olen positiivne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	suhtun kõikidesse alluvatesse ühtemoodi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	surun oma alluvate initsiatiivi maha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	olen tark	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	jälgin, et minu alluvate vajadused oleksid rahuldatud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Palun hindada allpool toodud väiteid kümnepallisüsteemis, kus hinne 1 on kõige madalam ja tähendab, et sa pole antud väitega üldse nõus ning hinne 10 on alati kõige kõrgem ja tähendab, et sa oled antud väitega täiesti nõus

Meie ettevõttes ...

41	on sõbralik atmosfäär	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	on tasakaal tööiste ja mittetööiste suhete vahel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	on loodud sellised töötingimused, kus inimestel on neid tingimusi võimatu muuta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mina juhina ...

44	tehes oma alluvatele märkusi, annan neile ka nõu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	keelan oma alluvaid ilma ähvarduste ja alandamiseta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	olen alluvat keelates valmis temaga diskussiooniks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	täidan oma lubadusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	annan täpseid ja asjakohseid juhtnõore	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

49	esitan oma käske ettepaneku vormis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	oma korraldused esitan kuivalt ja asjalikult	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	annan korraldusi sõbraliku hääletooniga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	langetan otsuseid, mis katavad kogu teema terviklikult, töötajatel on pärast seda kõik selge	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	langetan otsuseid pärast seda, kui antud teemat on meeskonnas kõik arutanud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	suhtun kõikidesse alluvatesse õiglaselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	hindan oma alluvate initsiatiivi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	olen oma alluvatega sõbralikus vahekorras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	suunan kõik oma jõupingutused tööülesannete täitmisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	jälgin, et minu meeskonnas ei oleks keegi eelistatum kui teised	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	soovitan meie ettevõtet oma sugulastele ja tuttavatele kui töökohta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

vastaja andmed (pane rist ruudu sisse)

Sugu

M

N

Vanus

26-35

36-45

46-55

56 ja vanem

Emakeel:

ES

RUS

Muu

.....

Haridus

kesk

kesk-
eri

kõr-
gem

kõrgem
lõpetamisel

-

-

Tööstaaž ettevõttes

1-2 a.

3-5 a.

6-10 a.

üle 10
a.

Praegu mul

on alluvaid

ei ole alluvaid

LISA 2 Alluvate ankeet

Juhtimisstiilide küsitlus

Lugupeetud ettevõtte töötaja! Aita meil palun antud küsimustiku abil analüüsida erinevaid juhtimisstiile.

Palun hinda allpool toodud väiteid kümnepallisüsteemis, kus hinne 1 on kõige madalam ja tähendab, et sa pole antud väitega üldse nõus ning hinne 10 on alati kõige kõrgem ja tähendab, et sa oled antud väitega täiesti nõus

Minu juht oskab ...											
1	organiseerida tööprotsessi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	motiveerida oma alluvaid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	seada oma alluvatele eesmäärke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	anda oma alluvatele täpseid korraldusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	kiiresti reageerida kriisisituatsioonidele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	lahendada konflikte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	leida probleemsetes situatsioonides õigeid lahendusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu juht ...											
8	enne mõtleb siis tegutseb	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	juhhib mind ettevõtte eesmärkide poole	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10	tal on kõrge stressitaluvus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	annab mulle täpselt edasi tööalast informatsiooni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	ähvardab mind	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	usaldab mind	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	teab eesmärged, mille poole ettevõtte liigub	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	näeb minus endale konkurente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	reageerib kiiresti minu vigadele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	annab uute tööülesannete puhul mulle täpseid juhiseid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	hindab minu töösaavutusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	suhtleb minuga ka tööväliselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	otsib uusi ideid ettevõtte arendamiseks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	tunneb huvi minu oskuste ja isikuomaduste vastu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	usaldab oma juhti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	katkestab minu väljaütlemisi laskmata mul lõpetada öeldavat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	väldib minuga silmsidet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	mõtleb enne läbi selle, mida soovib mulle öelda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	tunneb soovi lahkuda ruumist, kui sinna sisenen mina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	saaks oma juhi tööülesannetega paremini hakkama kui tema praegune juht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	hindab mind	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	kiidab mind kui olen olnud edukas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	toetab minu tööalast arengut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

31	leiab minu jaoks aega, et minuga silmast-silma rääkida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	on targem kui tema praegune juht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	kuulab minu arvamust töö kohta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	on mulle eeskujuks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	jälgib, et minu jõupingutused oleks suunatud klientide vajaduste rahuldamisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	on positiivne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	suhtub kõikidesse alluvatesse ühtemoodi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	surub minu initsiatiivi maha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	on tark	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	jälgib, et minu vajadused oleksid rahuldatud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Palun hindada allpool toodud väiteid kümnepallisüsteemis, kus hinne 1 on kõige madalam ja tähendab, et sa pole antud väitega üldse nõus ning hinne 10 on alati kõige kõrgem ja tähendab, et sa oled antud väitega täiesti nõus

Meie ettevõttes ...											
41	on sõbralik atmosfäär	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	on tasakaal töiste ja mittetöiste suhete vahel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	on loodud sellised töötingimused, kus inimestel on neid tingimusi võimatu muuta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu juht ...											
44	tehes mulle märkusi, annab mulle ka nõu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	keelab mind ilma ähvarduste ja alandamiseta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	on mind keelates valmis minuga diskussiooniks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	täidab oma lubadusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

48	annab mulle täpseid ja asjakohseid juhtnööre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	esitab oma käske mulle ettepaneku vormis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	esitab oma korraldusi mulle kuivalt ja asjalikult	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	annab mulle korraldusi sõbraliku hääletooniga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	langetab otsuseid, mis katavad kogu teema terviklikult, mul on pärast seda kõik selge	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	langetab otsuseid pärast seda, kui antud teemat on meeskonnas kõik arutanud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	suhtub minusse õiglaselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	hindab minu initsiatiivi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	on minuga sõbralikus vahekorras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	suunab kõik oma jõupingutused tööülesannete täitmisele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	jälgib, et tema meeskonnas ei oleks keegi eelistatum kui teised	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	soovib meie ettevõtet oma sugulastele ja tuttavatele kui töökohta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mina ...											
60	tunnen, et saaksin oma juhi tööülesannetega paremini hakkama kui tema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	olen targem kui on minu juht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	soovitan meie ettevõtet oma sugulastele ja tuttavatele kui töökohta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
vastaja andmed (pane rist ruudu sisse)											
-											
Sugu		M <input type="checkbox"/>		N <input type="checkbox"/>							

Vanus	26-35	36-45	46-55	56 ja vanem
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emakeel:	EST	RUS	Muu	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haridus	kesk	kesk-eri	kõr-gem	kõrgem lõpetamisel
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-				
Tööstaaž ettevõttes	1-2 a.	3-5 a.	6-10 a.	üle 10 a.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praegu mul	on alluvaid			
-	ei ole alluvaid			

SUMMARY

LEADERS SELF-ASSESSMENT AND LEADERSHIP SKILLS ANALYZE BASED IN AN EXAMPLE ON SERVICE COMPANY "VÄLK"

Kristel Napritson

Language: Estonian

Figures: 16

Pages: 61

Tables: 0

References: 28

Appendixes: 2

The subject of this thesis is leader's self-assessment and ability to run a business.

The thesis has two parts: theoretical part and empirical part. The theoretical part addresses the theoretical basis for what is leading, how do to it, what are the main leadership styles and how leader's self-assessment is related to the team's success.

The research empirical part describes the methodology used for conducting empirical research. Author used quantitative research methods and asked leaders and their employees to fill in a structured questionnaire. This research was done based on south-, northern-, and westerly employees, except for the employees who are on maternity leave, in service company called "Välk". Based on that author analyzed the questionnaire and brought out the most important.

As the management is always changing it is important to acknowledge that nothing in management it changed as much as organizing and leadership styles. As the world is more flexible than ever companies and leaders have to embrace their selves that employees are waiting for more and more flexibility in companies where they are working. It means that they can't use only e.g. autocratic management style because employees want to be freer, have a change and possibility to make decisions and have a flexible working environment. Flexibility affects job performance, it will affect the organization's goals and the company's internal climate.

This subject is important because for leaders it is important to be aware how their actions, self-assessment and leadership style is affecting the company's performance. They have to acknowledge themselves that their actions affects their employees, clients and whole organizations. If they have a low self-esteem it can mean that they are afraid to make decisions, especially snap decisions and take responsibility. Their employees may be low motivated and unsatisfied, company's reputation is going down and maybe they miss their best grow chance because the leader was afraid to take the risk etc.

This final paper purpose was to find out inconsistencies between leaders and their employees. For that author of the final paper found out how leaders self-assessment and leadership styles affects service company called "Välk" and regarding that made conclusions and suggestions how to reduce these inconsistencies.

This final paper hypothec was that service company "Välk" leaders have low self-assessment and they are using certain leadership styles and they are not flexible. The author of these thesis reached to conclusion that leaders don't have low self-assessment, they are willing to try and use different leadership styles and want to be flexible, but as they are "middle" managers they don't have all the power to make such decisions. Regards that author made a conclusion that service company "Välk" as a whole company should look in to the management and leading processes. Analyzing the research author noticed that there was one really disgruntled employee. When generally staff was pleased with their leaders then this one disgruntled employee pulled down the general rate. For example when author asked about leader's skill to solve the conflicts then only one employee told that he/she is not pleased and everyone else told that they are pleased.

The biggest inconsistencies that leaders and employees had were about motivating and communication.

As a result of the thesis author wants to find out the collective with this one disgruntled employee and investigate deeper how self-assessment and leadership style is affecting the company's performance. Author would like to put more emphasis on the climate in collectives.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: Kristel Napritson 25.05.2017

Üliõpilaskood: 083505 BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2017

TTÜ Majandusteaduskond, kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)