

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Karolin Maasik

**JUHTIMISSTIILIDE JA ISIKSUSEOMADUSTE VAHELISTE
SEOSTE VÕRDLUS TTÜ INFOTEHNOLOOGIA NING
MAJANDUSTEADUSKONNA ÜLIÕPILASTE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Karolin Maasik.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: TABB142345

Üliõpilase e-posti aadress: karolin.maasik@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde arvamus:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. JUHTIMISSTIILIDE JA ISIKSUSEOMADUSTE TEOREETILISED KÄSITLUSED	6
1.1. Juhtimise käsitlused	6
1.2. Juhtimisstiilide olemus ja rakendamine	8
1.2.1. Blake-Mouton`i juhtimise võrkmodel	8
1.2.2. Hersey-Blanchardi situatiivse eestvedamise mudel	9
1.2.3. Adizese PAEI mudel	9
1.3. Isiksuse olemus, erinevad isiksusetüübid	13
1.4. Suure Viisiku mudel	15
1.5. Isiksuseomadused ja juhtimisstiilid: varasemad uuringud.....	17
2. UURIMISMETOODIKA	19
2.1. Tallinna Tehnikaülikool: infotehnoloogia ning majandusteaduskonna tutvustus	19
2.2. Uuringu eesmärk, valimi kirjeldus.....	20
2.3. Uurimismeetodid ja uurimisprotsessi kirjeldus	22
3. UURINGU TULEMUSED	24
3.1. Ärindust ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite juhtimisstiilid ja isiksuseomadused	24
3.2. Ärindust ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seosed.....	32
3.3. Arutelu, järeldused.....	34
KOKKUVÕTE	38
VIIDATUD ALLIKAD	40
SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1. Juhtimisstiilide test.....	44
Lisa 2. Isiksuseomaduste test.....	46
Lisa 3. Isiksuseomaduste test inglise keeles	47

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada isiksuseomaduste mõju juhtimisstiilidele äriandust ning äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite seas, et teadvustada erinevatel õppekavadel õppivate üliõpilaste kui tulevase potentsiaalse tööjõu isiksuseomaduste ja juhtimisstiilide erinevusi ja nende seoseid. Uurimisküsimusteks oli: kuidas on omavahel seotud äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite isiksuseomadused ja juhtimisstiilid, millised isiksuseomadused on äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivatel üliõpilastel ning millist juhtimisstiili rakendaksid ärianduse ja äriinfotehnoloogia üliõpilased.

Uuringu läbiviimisel rakendati kvantitatiivset analüüsi. Uuringus osalejate seas viidi läbi ankeetküsitlus. Ankeetküsimustiku tulemused analüüsiti Microsoft Exceli keskkonnas. Uurimisobjektiks olid Tallinna Tehnikaülikooli äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivad üliõpilased. Töö tulemuste põhjal saab teha järelduse, et äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste juhtimisstiilid, isiksuseomadused ja seosed juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahel ei sõltu üliõpilaste valitud erialast. Äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seoste uuringust selgus, et ettevõtja juhtimisstiili rakendamine on seotud kogemustele avatuse ning ekstravertsusega. Lisaks selgus, et integreerija juhtimisstiil on iseloomulik sotsiaalsetele üliõpilastele. Mõlema eriala üliõpilastel on administraatori juhtimisstiili rakendamine seotud vähese kogemustele avatuse ja madala sotsiaalsusega. Äriinfotehnoloogia tudengite seas oli administraatori juhtimisstiili rakendamine iseloomulik ka introvertsetele üliõpilastele.

Võtmesõnad: isiksuseomadused, Suur Viisiku mudel, juhtimisstiilid, Adizes'e teooria, kvantitatiivne analüüs

SISSEJUHATUS

Organisatsioon on oma olemuselt üksikisikute kogum, kus üksikisikud on mingil viisil organiseerunud selleks, et saavutada seatud eesmärged. Üksikisikud on iga organisatsiooni põhiline ehitusmaterjal. Nende käitumine ja omavahelised suhted mõjutavad nii juhtimist, rühmakäitumist, eestvedamist kui ka organisatsiooni ühist kultuuri. Just seetõttu on üksikisiku käitumise mõistmine oluline rühmatöö ja organisatsioonikäitumise uurimiseks. (Brooks 2008, 30)

Juhtimise kui teaduse arenguga on tihedalt seotud inimkäitumine ja inimkäitumisega kaasnevate probleemide uurimine. Palju on pööratud tähelepanu individuaalse käitumise osale juhtimises. Kõige selle tõukejõuks on olnud vajadus saavutada paremaid tulemusi töös. Üksikisiku käitumist mõjutavad näiteks kaasasündinud faktorid, milleks on isiksus, taju väärtused ja võimed ning keskkonnast tulenevad faktorid, milleks on tööga seotud faktorid, perekond, omataoliste gruppide surve, isiklikud elukogemused ning rahvuskultuur (Brooks 2008, 31). Nende faktorite uurimine annab suuremad võimalused inimeste mõjutamiseks ja nende käitumise mõistmiseks töösituatsioonis. (Vadi 2004, 23-26)

On läbi viidud palju uuringuid, mis keskenduvad isiksuseomaduste ja juhtimise vahelistele seostele üksteistest erinevate inimgruppide vahel. Näiteks on inimesi analüüsitud rahvuse, soo ja vanuse alusel, kuid käesolevas bakalaureusetöös uurib autor erinevusi nimelt Tallinna Tehnikaülikooli infotehnoloogia ja majandusteaduskonna üliõpilaste, kui tulevaste kahe erineva valdkonna potentsiaalsete töötajate ja juhtide vahel.

Käesoleva bakalaureusetöö autor valis juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seose leidmise Tallinna Tehnikaülikooli majandus- ja infotehnoloogia teaduskonna üliõpilaste näitel uurimise teemaks seetõttu, et Eestis ei ole veel võrreldud viimastel aastatel jõudsalt laienenud info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori potentsiaalse tööjõu erinevusi teiste elualade esindajatega. Tänapäeva maailm on digitaliseeruv ning iga valdkond liigub sinnapoole, et nende tulevik on digitaalne. See tähendab, et info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori laienemine ei lõppe veel niipea ning selleks, et organisatsioon oleks edukas, peavad iga sektori

ettevõtted ja töötajad mingil määral kokku puutuma ka info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori tööjõuga. Majandusteaduskonna erialad on viimastel aastatel olnud Tallinna Tehnikaülikooli sisseastujate seas ühed populaarseimad ning ihaldusväärsemad, mistõttu otsustas bakalaureusetöö autor uurida infotehnoloogia teaduskonna kõrval majandusteaduskonnas õppivaid ärianduse eriala üliõpilasi. Just ärianduse erialale on viimastel aastatel bakalaureuseõppe kohtadele laekunud kõige rohkem sisseastumisavaldusi.

Antud teema uurimine annab teadmise kuidas erinevad potentsiaalsed info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ning majandussektori töötajate isiksuseomadused ja juhtimisstiilid. Selle uurimine on vajalik, kuna annab teadmise eri sektorite töötajatele individuaalse lähenemise vajadusest. Samuti puudutab valitud teema ka autori poolt valitud spetsialiseerumist, milleks on juhtimine ja töökorraldus.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada isiksuseomaduste mõju juhtimisstiilidele äriandust ning äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite seas, et teadvustada erinevatel õppekavadel õppivate üliõpilaste kui tulevase potentsiaalse tööjõu isiksuseomaduste ja juhtimisstiilide erinevusi ja nende seoseid.

Töö uurimisküsimusteks on:

- 1) Kuidas on omavahel seotud äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite isiksuseomadused ja juhtimisstiilid?
- 2) Millised isiksuseomadused on äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivatel üliõpilastel?
- 3) Millist juhtimisstiili rakendaksid ärianduse ja äriinfotehnoloogia üliõpilased?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viib autor Tallinna Tehnikaülikooli äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste seas läbi kvantitatiivse uuringu kasutades ankeetküsimustikku. Küsimustiku tulemusi analüüsitakse kasutades programmi Microsoft Excel.

Bakalaureusetöö esimeses peatükis käsitleb töö autor teoreetilisi seisukohti, mis selgitavad isiksuse ja isiksuseomaduste ning juhtimise ja juhtimisstiilide olemust ning olulisemaid teooriaid, mis on vajalikud uurimisteema tausta selgitamiseks ja on uuringu läbiviimise eelduseks. Samuti kirjeldab töö autor tulemusi ka varasematest empiirilistest uuringutest, mis näitavad seost isiksuseomaduste ja juhtimisstiilide vahel. Teises peatükis tutvustab töö autor uurimisobjekti, uuringu eesmärki, valimit ja tuuakse välja ka uurimismeetodid ning uurimisprotsessi kirjeldus. Kolmandas peatükis analüüsib töö autor küsitluse käigus saadud tulemusi ning nende põhjal tehakse järeldusi ning ettepanekuid.

1. JUHTIMISSTIILIDE JA ISIKSUSEOMADUSTE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Juhtimise käsitlused

Organisatsiooni toimimise alus on üksikisikute sooritused, mistõttu on nende käitumise mõistmine organisatsiooni edu eelduseks. Mõned inimesed peavad täitma organisatsioonis juhi, mõned järgija rolli või hoopis mõlemat korraga. Sellele, millist rolli nad täita oskavad, avaldavad mõju 3 muutujat, milleks on individuaalsed, psühholoogilised ja organisatsioonilised muutujad. Individuaalseteks muutujateks on võimed ja oskused, demograafiline ja sotsiaalne taust. Psühholoogilised muutujad on hoiakud, isiksus, õppimisvõime ja motivatsioon ning organisatsioonilisteks muutujateks on ressursid, juhtimine, tasustamine, struktuur ja töö omapärad. Nende muutujate uurimine ja mõistmine on keeruline, kuid aitab organisatsioonides parandada töötulemusi. Töötulemuste parandamist viiakse ellu läbi juhtimise, mistõttu on oluline tutvuda erinevate juhtimisteooriatega. (Ivancevich, Matteson 1990, 69-70)

Juhtimine koondab endas mitmeid erinevaid teooriaid ning käsitlusi. Juhtimise olulisust on kirjeldatud ja selle olemasolu teadvustatud juba 400 aastat eKr, kui kreeka filosoof Sokrates sõnastas juhtimise universaalsusprintsipi. Juhtimise teadvustamise juured võivad ulatuda algsete isiksuseomaduste kirjapanekust isegi kaugemale, kuna juba 4000 aastat eKr tunnustasid egiptlased planeerimise, organiseerimise ja kontrolli vajalikkust. (Türk, Siimon 2004, 22)

Juhtimine on põhiolemuselt aga inimeste tegevuste suunamine, kuid sellega asi ei piirdu. Juht peab juhtima mitte ainult inimesi, vaid ka rahalisi vahendeid, töökorraldust, tehnoloogiaid ning eelkõige iseennast ja oma aega. Juhtimise eesmärk näiteks erasektoris on kasumi teenimine ning väärtuse loomine aktsionäridele. Avalikus sektoris on juhtimise eesmärgiks avalike teenuste efektiivne toimimine ning nende kättesaadavuse tagamine. Vabatahtlikus sektoris peab juhtimine tagama selle, et heategevuslik töö oleks eesmärgipärane.

Igat eluala ühendab juhtimisalaselt aga sotsiaalne vastutus, tulutoovate või rahuldust pakkuvate töökohtade ning arenguvõimaluste pakkumine töötajatele. (Armstrong 2012, 24)

Juhtimist võib kirjeldada ka kui protsessi, mis koosneb neljast funktsioonist: planeerimine, organiseerimine, juhendamine ja kontrollimine. Planeerimise all peetakse silmas eesmärkide seadmist ning tegevuste kavandamist nende saavutamiseks. Organiseerimine on juhtimise funktsioon, mille käigus määratletakse vajalike ressursside kasutamine plaanide elluviimiseks. Juhendamine kujutab endast töötajate mõjutamist ja motiveerimist, et panna neid eesmärkide nimel tegutsema. Ning viimaseks, kontrollimise käigus jälgitakse pidevalt, kas areng ja igapäevane tegevus toetab eesmärkide saavutamist. (Bartol, Martin 1991, 6-9)

Juhil on organisatsioonis mitu rolli: suhtlusrollid, infoga seotud rollid ja otsustamisega seotud rollid. Suhtlusrollide alla kuuluvad organisatsiooni esindamine väljaspool organisatsiooni ning ametlikud tähelepanuavaldused töötajate suhtes, alluvate motiveerimine ning organisatsiooni ja alluvate vajaduste ühitamine ning ühistegevus organisatsiooni teiste juhtidega ja firmale vajalike organisatsiooniväliste isikutega. Informatsiooniga seotud rollid on info vastvõtmine alluvatega suheldes, aruandeid ja ettekandeid uurides ning isiklikke kontakte kasutades, info jagamine ning kõnelejaks olemine, jagades vajadusel infot organisatsiooniväliselt. Otsustamisega seotud rollideks on uuendajaks olemine, leides probleemidele häid lahendusi, ressursside jagamine, arusaamatuste lahendamine ning läbirääkimine lepingute sõlmimisel parimate tingimuste saamiseks. (Alas 2008, 14-15)

Fakt on see, et hästi juhitud organisatsioon peab olema efektiivne ja tootlik nii lühemas kui ka pikemas perspektiivis ning juhtimise ja juhi roll, on seda tagada. Dr Ichak Adizes, kes on ülemaailmselt tunnustatud ekspert organisatsioonide tulemuslikkuse suurendamise alal, on välja töötanud nelja rolli mudeli, mis on iga hästi juhitud organisatsiooni aluseks. Need neli rolli, mis peavad ettevõttes eksisteerima, on tulemuste tootmine, administreerimine, ettevõtlikus ja integreerimine. Tulemuste tootmise all peetakse silmas ettevõtte eesmärkide saavutamist, administreerimise rolliks on tõhususe tagamine, ettevõtlikus peaks tagama muutuste rakendamise ning integreerimine kõikide osakondade koostöö pikaajalise elujõulisuse tagamiseks. Adizes kirjeldab neid rolle kui vitamiine, mis on hea organisatsiooni tervise jaoks vajalikud. Kui kasvõi üks neist puudub, siis väljendub see organisatsiooni probleemides ja ebaedus. Need samad neli rolli on Adizes kohaldanud ka juhtimisstiilide määratlemiseks, mida töö autor peatükis 1.2.3. tutvustab. (Adizes 2004, 17)

1.2. Juhtimisstiilide olemus ja rakendamine

Juhtimisstiiliks nimetatakse juhi situatsioonist tulenevat tegutsemisviisi püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Juhtimisstiilid tuginevad erinevatele, kuid ühisel printsiibil põhinevatele väärtustele ja hoiakutele, millega juht püüab lahendada probleeme ja jagada töötajate vahel õigusi, kohustusi ja vastutust. (Türk, Siimon 2004, 217)

1.2.1. Blake-Mouton'i juhtimise võrkudel

Esimest süstemaatilist kirjeldust juhtimisest võib nimetada käitumisteooriaks, mille autoriks oli Kurt Lewin. Käitumis- või juhtimisstiilide alusel eristati autokraatset, demokraatlikku ja mittevahesegevavat tüüpi juhti. Autokraatset juhti iseloomustab kontrollimine ja domineerimine, demokraatset juhti aga vastupidiselt otsustusõiguse andmine ja suunamine. Mittevahesegevav juht on passiivne ja tegevusse väga vähe sekkuv. Autokraatse juhi puhul on alluvate produktiivsus, võrreldes teiste juhtimisstiilidega kõrgem, kuid demokraatliku juhi puhul on kõrgem grupi moraal ja toodangu kvaliteet. (Vadi 2004, 118-119)

1940. aastatel viidi Michigani Ülikooli uuringutekeskustes läbi uuringud, milles keskenduti töötajatele ja toodangule orienteeritud tegevustele. Uuringutest selgus, et tulemustele ehk toodangule orienteeritud juhtide alluvad töötasid produktiivsemalt, kui töötajatele orienteeritud juhtide alluvad. Samal ajal viidi läbi uuringuid ka Ohio Osariigi Ülikoolis, kus eristati juhi käitumises hoolivust ja algatust. Hooliv juht pidas suhetes oluliseks austust ja soojust, algatuslik juht aga tööülesannete täpset määratlemist ja protseduuri reeglite tähtsustamist. Eelnevate teooriate baasil töötasid Robert Blake ja Jane Mouton välja juhtimise võrkumodeli. (Vadi 2004, 119)

Blake ja Mouton leidsid, et juhi stiili saab määrata ja kaardistada läbi kolme dimensiooni: inimesed, ülesanded ja tootlikkus. Juhtimisstiili määramise tulemusena saab juht hinde inimeste ja tootlikkuse skaalal. Juhtimisstiili tulemuseks võib olla madal orienteeritus inimestele ja tootlikkusele või hoopis kõrge orienteeritus inimestele ja tootlikkusele, kõrge orienteeritus inimestele, kuid madal orienteeritus tootlikkusele ja vastupidi, kõrge orienteeritus tootlikkusele, kuid madal orienteeritus inimestele. Viienda stiilina lisandub kesktee ehk optimaalne orienteeritus nii inimestele kui ka tootlikkusele (Vadi 2004, 119-120). (Brooks 2008, 178-179)

Blake-Mouton'i juhtimise võrkmodelit on laialdaselt kasutatud juhtimise olemuse selgitamisel ja organisatsiooni arendamisel. Organisatsiooni arendamise tehnikate abil loodetakse alati saavutada olukord, kus on kõrge orienteeritus nii inimestele kui ka tootlikkusele. (Vadi 2004, 120)

1.2.2. Hersey-Blanchardi situatiivse eestvedamise mudel

Situatiivse eestvedamise käsitluste ühed arendajad olid Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard, kes 1960. aastate lõpus koostasid situatiivse eestvedamise mudeli (Alas 2008, 114). Situatiivse eestvedamise kohaselt, pole olemas ühtegi ainuõiget juhtimisstiili. See, millist juhtimisstiili juht peaks rakendama, sõltub olukorrast ja alluvate valmisolekust osaleda organisatsiooni tegevuses. (Hersey, Blanchard 1988, 171)

Antud mudeli järgi rakendavad juhid nelja juhtimisstiili: käskimine, selgitamine, osalemine ja delegeerimine (Türk, Siimon 2004, 219-220). Käskimine on tõhus olukorras, kus inimesed ei soovi tegelikult organisatsiooni töös osaleda või on ebakindlad ning neil puuduvad selleks vajalikud oskused. Selgitamist tuleks rakendada alluvate puhul, kellel jääb vajalikest oskustest puudu, kuid nad soovivad organisatsiooni töösse omapoolse panuse anda ja on enesekindlad, et seda ka teha suudavad. Osalemine on hea juhtimisstiil, siis kui töötajatel on vajalikud teadmised ja oskused, kuid nad ei soovi organisatsiooni töös osaleda või kui eemalehoidmise põhjuseks on ebakindlus. Delegeerimisest piisab olukorras, kus töötajad on vajalike teadmiste ja oskustega, enesekindlad ning sooviga organisatsiooni töös osaleda. (Hersey, Blanchard 1988, 171)

Antud juhtimisstiilid erinevad üksteisest selle poolest, milline on juhti suhtumine töötajatesse ja kuidas juht kaasab neid organisatsiooni koostöötegevusse, juhtimisse ja otsustamisesse. Kui töötajatel on tööks kõik vajalikud kompetentsid, siis kasutab juht eelkõige delegeerimist või osalevat juhtimist. Arenemist vajavate töötajate puhul kasutab juht käskimist ja selgitavat juhtimist. (Türk, Siimon 2004, 220)

1.2.3. Adizese PAEI mudel

Juhtimisstiile on võimalik kirjeldada ka Adizese poolt välja töötatud PAEI koodi või mudeli abil. PAEI kood koosneb neljast juhtimisstiilist, milleks on saavutaja (Producer), administraator (Administrator), ettevõtja (Entrepreneur) ja integreerija (Integrator). Kui

organisatsioon toodab ja administreerib, siis on ta edu lühiajaline, kuid kui organisatsioonile on iseloomulikud ainult ettevõtlikus ja integreerimine, siis võib ta olla tõhus pikas perspektiivis, kuid kannatab lähemas tulevikus. Ideaalne juhtimisstiil koosneb kõigist neljast komponendist. (Adizes 2004, 41-42)

Adizes väidab, et antud koodiga saab kirjeldada isegi perekondade ja suhete edukust. Ta leiab, et traditsioonilises ja hästitoimivas perekonnas esindab tavaliselt mees tööl käimise ning pere elatamisega saavutaja ning ettevõtja rolli ning naine maja ja laste eest hoolitsemise ning kodutunde loomisega administraatori ning integreerija rolli. Kui aga mõlemad osapooled keskenduksid karjääri loomisele ehk oleksid saavutajad ning ettevõtjad siis peaks ilmselt koduabiline täitma administraatori ning terapeut integreerija rolli. Seetõttu leiab ta, et ükskõik mis või millise suurusega organisatsioonis, ühingus, kultuuris või isegi kooselus ja suhetes on võimalik antud mudelit rakendada. (Adizes 2004, 43)

PAEI koodi autor väidab, et mitte ükski inimene ei ole võimeline kõiki nelja rolli suurepäraselt täitma, ehk ideaalset juhtimisstiili rakendama. Enamikule juhtidele on iseloomulik üks või kaks rolli, kuid selleks, et olla hea juht, peaks siiski valdama mingil määral oskusi ka ülejäänud rollidest. Juhtimisstiile on võimalik antud mudeli järgi välja tuua mitmeid: selliseid, millel on üks peamine roll või selliseid, millel on mitu peamist rolli. Kõige levinumad on siiski juhtimisstiilid, millel on üks peamine ja domineeriv roll, kuid mõned iseloomulikud tunnused ka teistest rollidest. (Adizes 2004, 44)

Saavutaja ehk Paei juhtimisstiili esindaja oskab eelkõige vajalikke tulemusi luues täita klientide nõudmised ning vajadused ja ületab samal ajal ka administraatori, ettevõtja ja integreerija oskuste künnise. Selleks, et olla saavutaja, peab esiteks, teadma, mida kliendid vajavad ning, miks nad ettevõtte teenuseid või tooteid kasutavad ja teiseks, peavad olema olema ka teadmised tehnoloogiast, mille abil on võimalik klientidele pakkuda seda, mille tõttu nad ettevõtte poole pöörduvad. (Adizes 2004, 50-51)

Administraatori ehk pAei juhtimisstiili rakendaja keskendub eelkõige detailidele ning süstematiseerib tootmise protsessi. See iseloomustab inimest, kes on metoodiline, korrapärane, kaalutlev, planeeriv ning läbimõtlev. Kui tänu saavutajale on organisatsioon tootlik, siis tänu administraatorile on see ka tõhus. Juhul kui ettevõtte töös soovitakse muutusi sisse viia, siis administraator analüüsib enne seda, mis on vanas süsteemis valesti või mida saab sellest üle tuua, mitte ei hakka koheselt ja kulukalt kõike ümber tegema. (Adizes 2004, 53-54)

Selleks, et olla ettevõtja, peab olema ka saavutaja, mistõttu ettevõtja kood on Adizese mudelis PaEi. Algselt nimetas mudeli autor ettevõtjaks inimest, keda iseloomustaski ainult koodis olev ettevõtja element ehk paEi kood. Siiski, kui inimene on ainult ettevõtja, kes ei oska tulemusi toota, siis ei oska ta oma ideid kunagi ellu viia ning ta jääb ainult paljude erinevate ettepanekute esitajaks, millest ükski kunagi teoks ei saa. Edukat ettevõtjat iseloomustavad siiski nii loomingulisus kui ka oskus aru saada ettevõtte tööst ja oskus oma ideid ellu viia ehk PaEi kood. Ettevõtja saavutaja elemendita, on aga lihtsalt uute ideede genereerija. (Adizes 2004, 56-57)

Integreerijad ehk paeI juhtimisstiili rakendavad juhid on suutelised koos tööle panema erinevate huvidega inimesi. Integreerijad on empaatilised ja oskavad aru saada sellest, mis peitub tegelikult inimeste sõnade taga. Hea juht võib olla ka ilma integreerimisoskuseta, kuid sellisel juhul on organisatsiooni edu lühiajaline, kuna kõik keskenduvad ainult iseenda tööülesannetele, aru saamata koostöö vajadusest ja seostest, mis ettevõttes eksisteerivad. (Adizes 2004, 63-65)

Lisaks saavutajale, administraatorile, ettevõtjale ja integreerijale, kus oli PAEI mudelist tugevalt esindatud üks element, kuid nõrgalt ka ülejäänud, on mudeli autor välja toonud ka juhtimisstiilid, kus on esindatud ainult üks element ehk P---, -A--, --E-, ---I. Neid nimetab ta järgmiselt: üksik hunt, bürookraat, süütaja ja super järgija. (Adizes 2004, 87-88)

P--- ehk üksik hunt on lojaalne ja pühendunud, usin saavutaja ja tegija, kes saab endale antud tööülesannetega suurepäraselt hakkama. Vaatamata sellele, puudub üksikul hundil organiseerimis-, koordineerimis-, juhendamise- ja delegeerimisoskus. Ta ei ole loominguline ning ei tule uute ideede peale. Samuti ei meeldi talle võtta riske ning tal puuduvad oskused ühtse tiimi loomiseks. (Adizes 2004, 88-94)

-A--- ehk bürookraat on huvitatud ainult sellest, kuidas midagi teha. Bürookraadid on liiga tugevalt reeglites kinni. Neile meeldib teha asju pigem õigesti kui teha õigeid asju, mis tähendab, et nad teeksid pigem valet asja õigesti kui õiget asja pisut valesti. Bürokraadile ei meeldi võtta riske, kuna ta ei taha tunda piinlikkust vale otsuse tegemise tõttu. Kui üksik hunt hindas endas seda, kui palju ta tööd ära suudab teha, siis bürookraat hindab endas seda, kui hästi ta suudab süsteeme oma kontrolli all hoida ja ebamäärasusi elimineerida. (Adizes 2004, 95-101)

--E- ehk süütaja alluvuses töötamine võib olla põnev, kuni selle ajani kui selgub tõsiasi, et vahet pole mida keegi teeb, leiab süütaja alati teiste tehtud töös vigu. Seda seetõttu, et süütaja

prioriteetid on pidevas muutumises. Enne kui üks projekt saab lõpule viidud, huvitab teda juba see, miks järgmist projekti pole alustatud. Tal on palju erinevaid ideid, kuid iga projekti lõpusirgel peab tema meeskond meeletult kiirustama, kuna süütaja soovib tegeleda juba uute ideede elluviimisega. Süütaja Achilleuse kand on detailide ignoreerimine. Kui süütaja jaoks on 1 miljon umbes 700 000 ja 1 500 000 vahel, siis bürokraadi jaoks ei ole isegi 999 999 ligilähedane 1 miljonile, mistõttu bürokraadi ja süütaja koostöö ei suju kunagi hästi. Selleks, et töötada koos süütajaga, peab inimene olema väga tugev ja kangekaelne, kuid süütajad ümbritsevad ennast tavaliselt just ebakindlate inimestega, kuna nad soovivad igas vaidluses võtjaks jääda. (Adizes 2004, 101-108)

---I ehk super järgija ei ole juht. Ta küsib teiste käest, millised on eesmärgid ning seejärel aitab neid eesmärke täita. Super järgija on oma nime saanud seetõttu, et ta ise ei juhi, vaid valib alati plaani, millega nõustub enamik kaastöötajaid. Tema valikud sõltuvad teistest. Super järgija väldib otsuste langetamist nii kaua, kuni see vähegi võimalik on. Ta ei ütle kunagi välja seda, mida ta tegelikult arvab, vaid küsib esmalt teiste arvamust ning kohaldab oma mõtled vastavalt nendele. Tänu oma laveerimisoskusele püsivad super järgijad pikalt kõrgel ametikohal, kuna nad teevad enne poole valimist selgeks selle, milline seisukoht jääb peale. (Adizes 2004, 108- 112)

Kõikide eelneva nelja juhtimisstiili (üksik hunt, bürokraat, süütaja, super järgija) ühiseks omaduseks on paindumatus. Neile kõikidele on iseloomulik ainult ühekülgne mõtteviis, mis võib neile saatuslikuks saada. Kui on aeg muutusteks, siis need juhid peavad kas ümber kohanema või oma tegevuse lõpetama. (Adizes 2004, 112)

Selleks, et organisatsioon või ükskõik, mis ühing hästi toimiks, peab selle juhtimine olema tulemustele orienteeritud, hästi kohanev, paindlik ning uuendustele avatud, kuid samas ka läbimõeldud. Juhtimise eesmärk ongi kõiki neid ülesandeid täita ja juhtimisstiile saab määrata selle alusel, millised oskused on nende ülesannete täitmiseks juhil olemas. Vaatamata sellele, et ideaalne juhtimisstiil on määratletud, on mudeli autor on kindlal seisukohal, et ideaalset juhti ei ole olemas. Seda eelkõige uuringute tõttu, mis on näidatud et enamasti on juhtidele iseloomulik ainult üks või kaks rolli PAEI loetelust. Siiski mängib selles arvamuses rolli ka pidevalt muutuv keskkond meie ümber ja fakt, et tulevikuks ei ole võimalik ette valmistada. Uusi olukordi tekib pidevalt ning alles tagantjärele on võimalik hinnata tehtud valikute ja töö edu. (Adizes 2004, 66)

Adizese PAEI mudel on aluseks käesoleva bakalaureusetöö juhtimisstiilide uuringu läbiviimisel. Autor kasutab PAEI mudelit seetõttu, et sellega saab hästi välja tuua mitmeid erinevate elementidega juhtimisstiile. Mudeli autor on väitnud ka, et PAEI koodi saab kasutada juhtimisstiilide määramiseks ükskõik mis või millise suurusega organisatsioonis, ühingus, kultuuris või isegi kooselus ja suhetes. Adizes toob PAEI mudelis välja juhtimisstiilid, mis on vajalikud mõistmaks erinevaid ettevõtjatüüpe. Kuna uurimisobjektiks on Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna ärandust ja infotehnoloogia teaduskonna äriinfotehnoloogiat õppivad üliõpilased, siis ettevõtetus ja ärandus on õppekavades see, mis mõlema eriala üliõpilasi ühendab. PAEI mudeli abil on seetõttu sobiv uurida äranduse ja äriinfotehnoloogia üliõpilaste juhtimisstiile.

1.3. Isiksuse olemus, erinevad isiksusetüübid

Üksikisikud on iga organisatsiooni põhiline ehitusmaterjal. Nende käitumine ja omavahelised suhted mõjutavad nii juhtimist, rühmakäitumist, eestvedamist kui ka organisatsiooni ühist kultuuri. Asudes uurima üksikisiku käitumist organisatsioonis, tuleb alustada üksikisiku käitumist mõjutavatest faktoritest, milleks on isiksus, tajus, väärtused ja võimed. Käesolevas bakalaureusetöös keskendub autor ainult juhtimise ja isiksuse seoste uurimisele. Kuna isiksusetooria kattub teadusharudest enim psühholoogiaga, siis tuleb isiksuse ja isiksuseomaduste kirjeldamisel alustada erinevatest psühholoogilistest teooriatest. (Brooks 2008, 30-31)

Isiksuse kirjeldamiseks ei ole psühholoogias ühtset definitsiooni. Suurem osa 20. sajandi psühholoogia tuntumad esindajad on juurelnud selle üle, milliste tunnustega isiksust määratleda, kuid ka tänaseks päevaks ei ole isiksuse definitsiooni osas ühtsele kokkuleppele jõutud. Seetõttu võib väita, et isiksuse temaatika on endiselt üks keerukamaid ka tänapäeva psühholoogias. (Kidron 2005)

Isiksusepsühholoogia uurimisel on tekkinud mitmed erinevad lähenemised, näiteks psühhoanalüütiline, isiksuseomaduste ja bioloogiline, fenomenoloogiline, käitumuslik, sotsiaal-kognitiivne ja psühhodünaamiline lähenemine (Järnlström 2002, 16). Inglise filosoof ning psühholoog R. B. Cattell määratles isiksust kui midagi, mis võimaldab ennustada inimese käitumist teatud olukorras ning seadis endale sihiks töötada välja isiksusetooria, mis arvestaks nii inimese päritolu, keskkonna ning paljude eri muutujate koosmõju (Kidron 2005, 156-157).

Moraavia ehk praeguse Tšehhi päritolu kuulus meditsiinidoktor, kuid eelkõige psühhiaater ning psühhoanalüüsi looja S. Freud jaotas isiksuse hoopis kolmeks: *id* ehk tema, *ego* ehk mina ja *superego* ehk ülmina (Kidron 2005, 14, 16). Ameerika psühholoog, G.W. Allport, kes on psühholoogias tuntud kui kõige visam ja põhjalikum isiksuseomaduste uurija on öelnud, et isiksus on indiviidide iseloomulike käitumisviiside ja mõtteid defineerivate psühhofüsioloogiliste süsteemide dünaamiline organisatsioon indiviidis. Lihtsamalt öeldes, tema teooria järgi isiksuseomadused kujundavadki isiksuse. (Kidron 2005 80, 246) Võib väita, et isiksus on väga avar ning keeruline mõiste ning ainult isiksuseomadustega seda defineerida siiski ei saa, kuid läbi aegade on just isiksuseomadused olnud lahutamatu osa isiksusetooriast ja seetõttu uurimisobjektiks paljudele psühholoogidele (Pervin, John 2001, 225).

Kui isiksust on tänase päevani raske defineerida ja mõista, siis isiksuseomadustest nii raske aru saada pole. Isiksuseomaduste teadvustamine ulatub kaugesse minevikku. Juba 4. sajandil eKr kirjeldas Aristoteles oma eetikaalastes teostes moraalse ning mittemoraalse käitumise põhjuseks olevat tagasihoidlikkust ja argust ning auahnust ja edevust. Samal sajandil kirjutas ka Aristotelese õpilane, Theophrastos raamatu, kus ta tõi välja 30 inimtüüpi, mida võib tõlgendada ka isiksuseomaduste algse kirjeldusena. (Matthews, *et al* 2003, 3)

Tuues tänapäevasemaid näiteid, siis isiksuseomadused on kui teatud mustrid, kuidas inimesed ennast tunnevad, käituvad ja mõtlevad. Antud definitsiooni järgi saame isiksuseomadusi kasutada kolmel erineval moel: inimese käitumise kirjeldamiseks, ennustamiseks ja seletamiseks. Isiksuseomadused justkui lubavad meil teha ka ennustusi inimese käitumise kohta tulevikus, kuna kirjeldavad käitumislade, mis ei ole ühekordsed. Samuti viitavad isiksuseomadused sellele, et inimese käitumine ei sõltu olukorrast, vaid just tema enda eripärast, individuaalsetest isiksuseomadustest. (Pervin, John 2001, 225)

Sarnaselt isiksuse definitsiooni sõnastamise keerukusele, ei ole olemas ka täiesti ühtset isiksuseomaduste definitsiooni. Ameerika psühholoog, G.W. Allport, keda autor ka eespool isiksuse defineerimisel mainis ning, kes oli oma töös pühendunud isiksuseomaduste uurimisele, jagas isiksuseomadused kolmeks: kardinaalsed, kesksed ja teisesed. Kardinaalsed isiksuseomadused mõjutavad kõige tugevamalt inimese käitumist ning mingil määral kõiki tegusid, need moodustavad inimese olemuse. Kesksed isiksuseomadused määravad käitumise üldise suuna tavapäraolukordades ning teisesed isiksuseomadused on kõige vähem silmapaistvamad ning avalduvad väga harva. (Pervin, John 2001, 228-229)

Saksa-inglise psühholoog H. J. Eysenck tõi välja kaks peamist isiksuseomaduste mõõdet: ekstravertsus-introvertsus, neurootilisus ehk stabiilsus-ebastabiilsus. Hiljem lisas ta neile veel psühhotismi, mis tähendab, et sellele kalduv inimene on üksik, tundetu, teiste suhtes hoolimatu ning sotsiaalsete normide vastu vaenulik. (Pervin, John 2001, 231-232)

Inglise filosoofi ning psühholoogi R. B. Cattelli, keda samuti bakalaureusetöö autor juba eespool mainis, isiksuseomaduste kontseptsiooni järgi on inimese käitumises sarnased mustrid, mis korduvad erinevatel aegadel ning erinevates olukordades. Tema tõi välja 16 isiksuseomaduste paari, mille alusel saab määrata inimese isiksust: endassetõmbunud - osavõtlik, arukas - ebaintelligentne, stabiilne - neurootiline, tagasihoidlik - enesekindel, kainelt mõtlev - juhusele lootja, heitlik - kohusetundlik, häbelik - seiklushimuline, jäme - tundlik, usaldav - kahtlustav, praktiline - loominguline, otsekohene - läbinägelik, häirimatu - ebakindel, konservatiivne - eksperimenteeriv, grupist sõltuv - iseseisev, distsiplineerimatu - vaoshoitud ning lõdvestunud - pinges. (Pervin, John 2001, 243- 245)

Vaatamata isiksuse defineerimise keerukusele ning isiksuseomaduste teooriate arvukusele on siiski vajalik olnud isiksuseomaduste ja nendega seotud nähtuste täpsemaks uurimiseks leida erinevaid teooriaid koondav ja toetav isiksuseomaduste mõõtmise skaala. Selle ühise skaala aluseks saigi R.B. Cattelli 16 isiksuseomaduse teooria, millest arenes mitme maineka psühholoogi koostöö tulemusel Suure Viisiku teooria. (Pervin, John 2001, 255)

1.4. Suure Viisiku mudel

Esmalt, 1970. aastate lõpus, töötasid Ameerika psühholoogid Paul T. Costa ja Robert R. McCrae koostööna Cattelli 16 isiksuseomaduse teooria põhjal välja NEO isiksuseküsimumstiku, mis mõõtis neurootilisust, ekstravertsust ning avatust. Hiljem täiendasid nad NEO isiksuseküsimumstikku ka sotsiaalsust ja meelekindlust mõõtvaga skaalaga. Täiendatud versioon sai nimeks NEO Personality Inventory ehk NEO-PI. Küsimustik leidis laialdast kasutust terves maailmas ning seda saatis suur edu, mistõttu adapteeriti NEO-PI ka paljudesse teistesse keeltesse. 1992. aastal ilmus küsimustiku viimane muudetud versioon Revised NEO Personality Inventory ehk NEO-PI-R, mis koosneb 240 küsimusest ning kus kõik viis dimensiooni on esindatud 6 alaskaalaga. (Allik, *et al* 2003, 39) NEO-PI-R testi eestindajateks olid J. Allik ja A. Pulver (Kidron 2005 166).

Suure Viisiku ehk NEO-PI-R küsimustiku esimeseks dimensiooniks on neurootilisus, mille alaskaaladeks on ärevus, vaenulikkus, masendus, enesekontroll, impulsiivsus ja haavatavus. Neurootilisuse vastandskaalaks on emotsionaalne tasakaalukus (John, Srivastava 2004). Neurootilisus on kalduvus kogeda negatiivseid emotsioone, nagu hirm, kurbus, süü ja viha. Neurootilisel inimesel on soodumus depressiooniks, vaenulikkuseks ja võimetuseks kontrollida oma käitumist pingelistes ja kriitilistes olukordades. (Allik, *et al* 2003, 43, 52)

Ekstravertsuse alaskaaladeks on soojus, seltsivus, kehtestavus, aktiivsus, seiklusjanu ja positiivsed emotsioonid. Ekstravertsuse vastandskaalaks on introvertsus (John, Srivastava 2004). Positiivsete emotsioonide kogemine kirjeldab ekstraverti kõige paremini. Ekstravertidele meeldivad rahvarohked kogunemised ning ta on tavaliselt aktiivne, sõbralik, enesekindel ja jutukas. (Allik, *et al* 2003, 44, 52)

Avatus kogemustele sisaldab alaskaaladena avatust fantaasiale, kunstile, tunnetele, tegudele, ideedele ja väärtustele. Kogemustele avatuse vastandskaalaks on kogemustele suletus (John, Srivastava 2004). Avatus kogemustele on seadumus, mille tõttu inimesed on huvitatud end ümbritsevast maailmast, kui ka oma siseelust, ning nad võtavad omaks uusi ideid ning mittetraditsioonilisi väärtusi. (Allik, *et al* 2003, 44, 52)

Sotsiaalsuse alaskaaladeks on usaldus, siirus, omakasupüüdmatuse, järeleandlikkus, tagasihoidlikkus ja osavõtlikkus. Sotsiaalsuse vastandskaalaks on madal sotsiaalsus ehk antagonism (John, Srivastava 2004). Inimene, keda iseloomustab sotsiaalsus, on leplik ja omakasupüüdmatu, ta usaldab teisi inimesi ja on valmis neid aitama, olles veendunud, et ka talle vastatakse samaga. (Allik, *et al* 2003, 44, 52)

Viimase dimensiooni, meelekindluse alaskaaladeks on asjatundlikkus, korralikkus, kohusetundlikkus, eesmärgipärasus, enesedistsipliin ja kaalutlemine. Meelekindluse vastandskaalaks on madal meelekindlus (John, Srivastava 2004). Meelekindlad inimesed planeerivad oma tegevusi ette, organiseerivad oma elu ja on valmis eesmärkide nimel pingutama. Meelekindlad inimesed kontrollivad oma soove ja impulsse. (Allik, *et al* 2003, 44, 52)

Käesoleva bakalaureusetöö uuringu aluseks on töö autor valinud Suure Viisiku mudeli, mille abil saab määrata üliõpilaste isiksuseomadusi. Töö autor kasutab antud mudelit, kuna see on tänapäeval väga populaarne ja laialdaselt levinud teooria, mille abil saab väga hästi ja lihtsalt välja tuua uuringus osalejate isiksuseomadused. Suure Viisiku isiksuseomaduste küsimustikud

on koostatud erinevates mahtudes, mistõttu on võimalik valida just selline, mis sobib õppetöö käigus piiratud ajaga üliõpilaste seas küsitluse läbiviimiseks.

1.5. Isiksuseomadused ja juhtimisstiilid: varasemad uuringud

Isiksuseomadusi ja juhtimisstiile on uuritud väga paljude erinevate kriteeriumite alusel, näiteks sugu, rahvus, ametikoht, kultuur jne. Peaaegu alati on nende kahe näitaja vahel täheldatud ka seoseid. Antud lõputöös ei uuri autor juhtide juhtimisstiile ja isiksuseomadusi, vaid alles oma karjääritee alguses olevaid kahe eriala üliõpilasi. Ka varasemalt on läbi viidud sarnaseid uuringuid, kus ei ole kaasatud ainult tippjuhte.

2012. aastal viidi üliõpilaste seas läbi uuring, kus toodi välja emotsionaalse intelligentsuse mõju konflikti juhtimise stiilidele (Riaz *et al* 2014). Emotsionaalne intelligentsus on samuti, lisaks isiksusele, üks faktoritest, mis mõjutab üksikisikute käitumist organisatsioonis. 1998. aastal viidi Norras läbi isiksuseomaduste ja Adizese juhtimisstiilide vaheliste seoste uuring, milles osales üle tuhande inimese, kes võtsid erinevates organisatsioonides osa värbamine ning personali arendamise programmidest, töötades ise mitmetel erinevatel ametikohtadel. Nende seas oli nii tippjuhte kui ka töölisi. Juhtimisstiilide uuring koosnes kahest osast: esmalt pidi juhtimisstiilide kohta käivaid väiteid 13 erinevas blokis järjestama ning teises osas paluti hinnata väiteid ning pidi otsustama, kas nendega nõustutakse või mitte. Isiksuseomadusi mõõdeti uuringus Myers-Briggsi küsimustiku (MBTI) abil, kuid autorid esitasid isiksuseomaduste mõõtmise tulemused ka Suure Viisiku mudelile toetudes. (Nordvik, Brovold 1998)

Tulemused näitasid, et vaatamata ametiastmele, kõige levinum uuringus osalejate juhtimisstiil oli ettevõtja ja integreerija ning kõige vähem esines administraatori juhtimisstiili. Tippjuhtide seas oli kõige populaarsemaks siiski saavutaja juhtimisstiil ning konsultantide ja ülejäänud personali hulgas olid enim esindatud integreerija ning ettevõtja juhtimisstiilid. Kõige homogeensemaks grupiks antud uuringus olid arvatavasti piloodid ning nende hulgas esines enim administraatori ning vähim ettevõtja juhtimisstiili. Tulemused näitavad, et kuigi üldises plaanis olid populaarseimad juhtimisstiilid ettevõtja ning integreerija, siis ametikohtade kaupa tulemused siiski erinesid. Ka käesoleva bakalaureusetöö autor soovib välja tuua erinevused kahe erineva ametisuuna valinud üliõpilaste vahel. Lisaks selgus uuringust, et need, kellele oli iseloomulik administraatori juhtimisstiil, olid meeleskindlad ning vähe avatud ning need, kes

rakendasid ettevõtja juhtimisstiili, olid vastupidi, just avatud. Integreerijatele oli iseloomulik sotsiaalsus ning saavutajatele introvertsus. (Nordvik, Brovold 1998)

2006. aastal viidi läbi uuring, milles käsitleti Suure Viisiku mudeli alusel isiksuseomaduste ning ametialase staatuse seoseid. Tulemustest selgus, et need, kes töötasid ettevõtjana, olid juhtidest rohkem meelekindlad, avatud kogemustele ning vähem neurootilised ja sotsiaalsed. Antud uuringu tulemusi saab võrrelda Adizese mudeli järgi ettevõtja juhtimisstiili isiksuseomaduste tulemustega. Tulemustest selgub, kas ettevõtja juhtimisstiiliga üliõpilased on ka oma isiksuseomaduste poolest sarnased päris ettevõtjatele. (Zhao, Seibert 2006)

Käesolev peatükk andis ülevaate erinevatest juhtimis- ja isiksuseteoriatest, mis aitavad mõista üksikisiku käitumist organisatsioonis. Teooria põhjal koostas töö autor ankeetküsimustiku, millega uuriti Tallinna Tehnikaülikooli infotehnoloogia ja majandusteaduskonna üliõpilaste juhtimisstiile ja isiksuseomadusi.

2. UURIMISMETOODIKA

2.1. Tallinna Tehnikaülikool: infotehnoloogia ning majandusteaduskonna tutvustus

Tallinna Tehnikaülikool sai alguse 17. septembril 1918, millal Saksa vägede poolt okupeeritud Eestis hakkas kohalikke tehnikaharitlasi ühendav Eesti Tehnika Selts korraldama tehnilisi erikursusi. Pärast Eesti iseseisvumist tekkis üha suurem vajadus inseneride, arhitektide ja tehnikute järgi, mistõttu 1919. aastal jätkati tegevust Tallinna Tehnikumi nimelise erakoolina. 1920. aastal riigistati õppeasutus ning peatselt saavutas Tallinna Tehnikum riikliku kõrgkooli staatuse. 1938. aastal nimetati see ümber Tallinna Tehnikaülikooliks. Nõukogude okupatsiooni ajal, kuni Eesti taasiseseisvumiseni, oli ülikooli nimeks Tallinna Polütehniline Instituut. Alates 1970. aastatest kasvas üliõpilaskond ning tõusis õppejõudude kvalifikatsioon, samuti muutus vabamaks ka mõtete ja ideede levik. Ülikool pälvis isegi NSVLi juhtiva tehnikaülikooli staatuse. 1960. aastate alguses algas ülikoolilinnaku väljaehitamine Mustamäel ning 1989. aastal võeti uuesti kasutusele Tallinna Tehnikaülikooli nimi. (Tallinna Tehnikaülikooli lugu)

Tänapäeval on TTÜ üks tunnustatuimaid ja suurimaid ülikoole Eestis, millel on 4 teaduskonda ning 19 instituuti. Tallinna Tehnikaülikooli infotehnoloogia teaduskonnaga liitub 2017. aasta 1. augustil ka IT kolledž, millest saab 20-nes instituut. (Nõges 2017)

Nagu eelnevalt mainitud, on Tallinna Tehnikaülikoolis 4 teaduskonda. Nendeks on inseneri-, loodus-, majandus- ning infotehnoloogia teaduskond. Kokku õpib Tallinna Tehnikaülikoolis 2017-nda aasta 10. aprilli seisuga 10 124 üliõpilast. Nendest bakalaureuseõppe tudengeid on 3 759. Bakalaureuseõppe ärianduse eriala tudengeid on 327 ning äriinfotehnoloogia eriala tudengeid 320.

Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond on TTÜ struktuuriüksus, mis tegutseb aastast 1941. Majandusteaduskonnas antakse majandusalast haridust bakalaureuse-, magistri ja

doktoriõppes. 2017. aastast kuulub TTÜ uuenenud majandusteaduskonda ka 1994. aastal moodustatud sotsiaalteaduskond. Majandusteaduskond koosneb neljast instituudist, milleks on majandusanalüüsi ja rahanduse, Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise, õiguse ning ärikorralduse instituut. Majandusteaduskond on ligi 900 välistudengiga enam kui 40 riigist Baltikumi kõige rahvusvahelisem õppehoone. Majandusteaduskonna õppejõudude hulgas on rahvusvaheliselt tunnustatud tippteadlased ja oma valdkonna silmapaistvad praktikud nii Eestist kui ka välisriikidest, kes aitavad üliõpilastel omandada teoreetilisi teadmisi, mis on hästi tasakaalustatud praktikas vajaminevate oskustega. (Majandusteaduskond)

Infotehnoloogia teaduskond on Eestisiselt suurim info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna teaduse alal tegutsev struktuuriüksus. Infotehnoloogia teaduskond loeb ennast 1965. aastal asutatud elektrotehnika teaduskonna õigusjärglaseks. 1996. aastal ilmus TTÜ teaduskondade loetellu infotehnika teaduskond, mis koosnes arvutitehnika, informaatika ning raadio- ja sidetehnika instituutidest. Infotehnoloogia teaduskonna nime kannab struktuuriüksus 2000-ndast aastast, millal nimetati teaduskonna koosseisu ka arvutiteaduse instituut. 2001. aastal ühinesid infotehnoloogia teaduskonnaga ka automaatika- ja elektroonikainstituudid. (Kruus 2003)

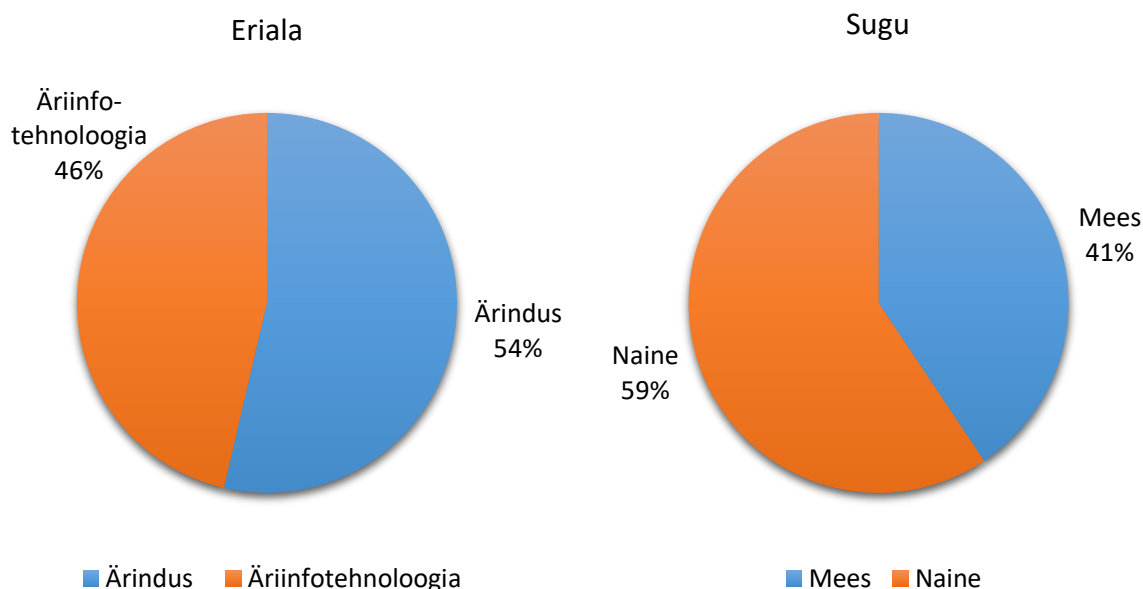
Infotehnoloogia teaduskond koondab endas TTÜ akadeemilist tegevust ning 1. augustist 2017 senise Eesti Infotehnoloogia Kolledži praktilist võimekust. Infotehnoloogia teaduskond koosneb viiest instituudist ning IT Kolledžist. Instituutideks on arvutisüsteemide, tarkvarateaduse, tervisetehnoloogiate ning Thomas Johann Seebecki elektroonikainstituut (Infotehnoloogia teaduskonna struktuur). Infotehnoloogia teaduskonnas antakse info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnaalast haridust nii bakalaureuse-, magistri kui ka doktoriõppes. Infotehnoloogia teaduskond valmistab ette spetsialiste ühes kõige kiiremini arenevas teaduse ja tehnoloogia valdkonnas. Põhilisteks õppetöö valdkondadeks on IT-süsteemid ja -teenused, tarkvaraarendus, telekommunikatsioon, elektroonika ja IKT kompetentside juhtimine. (Infotehnoloogia teaduskonda sisseastujale)

2.2. Uuringu eesmärk, valimi kirjeldus

Töö eesmärgiks on välja selgitada isiksuseomaduste mõju juhtimisstiilidele äriandust ning äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite seas, et teadvustada erinevatel õppekavadel

õppivate üliõpilaste kui tulevase potentsiaalse töøjõu isiksuseomaduste ja juhtimisstiilide erinevusi ja nende seoseid.

Bakalaureusetöö üldkogumi moodustavad Tallinna Tehnikaülikooli bakalaureuseõppe ärintuse ning äriinfotehnoloogia üliõpilased, keda oli 2017. aasta 11. aprilli seisuga kokku 647, kellest 327 õppis ärintust ning 320 äriinfotehnoloogiat. Ankeetküsimustik jagati 186-le üliõpilasele nende auditoorse õppetöö ajal. Lisaks jagas bakalaureusetöö autor läbi sotsiaalmeediakanali Facebook veebiküsitlust ka 17-le isiklikule tuttavale, kellest vastas küsimustikule 10 üliõpilast. Kokku jagati ankeetküsimustikku 203-le üliõpilasele, kellest osalesid uuringus 196, moodustades 96,6% valimist. Bakalaureusetöö autor jättis vastuste analüüsist kõrvale 4 ankeeti, mis ei olnud nõuetekohaselt täidetud. Vastuste analüüsis kasutati seetõttu 192 üliõpilase vastuseid, kellest 103 õpib ärintust ning 89 äriinfotehnoloogiat. Uuringus osalejatest üle poole on naissoost üliõpilased. Nende osakaal on 59% (n=114) ning meessoost üliõpilaste osakaal on 41% (n=78). Joonisel 1 on välja toodud valimi jaotus küsimustikule vastajate eriala valiku ja soolise kuuluvuse alusel.

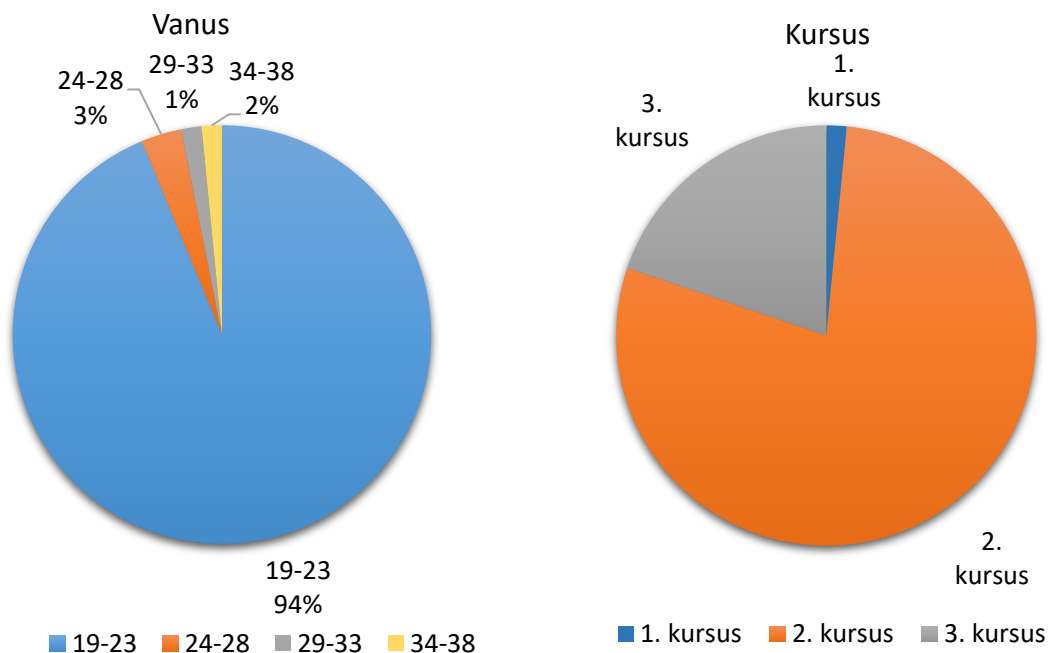


Joonis 1. Valimi jaotus eriala valiku ja soolise kuuluvuse alusel

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Suurim uuringus osalejate vanusegrupp on 19-23- aastased, moodustades 94% (n=180) valimist. 24-28- aastaseid osales uuringus 3% (n=6), 29-33- aastaseid ning 34-38- aastaseid 2%

(n=3). Esimesel kursusel õppivad üliõpilased moodustasid uuringus osalejatest 1% (n=3), teisel kursusel õppivad üliõpilased 79% (n=151) ning kolmandal kursusel õppivad üliõpilased 20% (n=38). Joonisel 2 on välja toodud valimi jaotus küsimustikule vastajate vanuse ja õpitud kursuste alusel.



Joonis 2. Valimi jaotus vanuse ja õpitud kursuste alusel

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Küsimustikele vastamise üliõpilaste poolt korraldasid nii käesoleva bakalaureusetöö juhendaja kui ka autor. Bakalaureusetöö juhendaja jagas üliõpilastele auditoorse õppetöö käigus küsitluse ankeedid ning andis need hiljem täidetud kujul töö autorile. Ka bakalaureusetöö autor külastas üliõpilasi auditoorse õppetöö raames ning palus ka isiklikel tuttavatel läbi sotsiaalmeedia Google Forms keskkonnas küsimustik täita. Küsitlusele vastamine toimus perioodidel 30.01.2017 - 08.02.2017 ning 13.04.2017 - 17.04.2017.

2.3. Uurimismeetodid ja uurimisprotsessi kirjeldus

Uuringumeetodiks valis töö autor kvantitatiivse uurimismeetodi ning andmete kogumiseks kasutati ankeetküsimustikku, mille koostamisel kasutati Adizes'e juhtimisstiilide

testi ning 44- esemelist Suure Viisku küsimustikku, mille bakalaureusetöö autor eesti keelde tõlkis. Küsimustiku esimene osa mõõtis vastanute juhtimisstiili. Selles osas oli 27 blokki, millest igäühes 2 väidet. Kahest väitest tuli vastajatel valida see, mis neid enim iseloomustas. Väited mõõtsid Adizes'e poolt väljatöötatud juhtimisstiilide mudeli elemente, milleks olid P, A, E ja I. Iga valitud väide andis kas 1, 2 või 3 punkti. Lõpuks, pidid liites kõik valikud kokku andma 54 punkti. Testi küsimused on esitatud lisa 1.

Küsimustiku teine osa mõõtis vastajate isiksuseomadusi. Antud osa hõlmas endas Suure Viisku mudeli viit isiksuseomadust mõõtvat skaalat: neurootilisus, ekstravertsus, avatus, sotsiaalsus ja meelekindlus. Küsimustikule vastajad hindasid viie palli Likerti skaalal 44 erineva väite sobivust oma isiksusega. Valikutes olid: ei nõustu täielikult, ei nõustu osaliselt, neutraalne, nõustun osaliselt, nõustun täielikult. Iga vastus andis vastavalt, kas 1, 2, 3, 4 või 5 punkti, mille põhjal saab isiksuseomaduste väärtused. Isiksuseomadusi mõõdetakse erinevatel skaaladel. Ekstravertsuse ja neurootilisuse punktisumma jääb vahemikku 0-32, sotsiaalsuse ja meelekindluse punktisumma jääb vahemikku 0-36 ning kogemustele avatuse punktisumma jääb vahemikku 0-40. Testi küsimused on esitatud lisa 2 (inglisekeelse originaalversiooni küsimused lisa 3). Küsimustiku kolmanda osa moodustasid üldandmed, mille peamine eesmärk oli saada informatsiooni vastanute demograafilisest koosseisust (sugu, vanus, eriala).

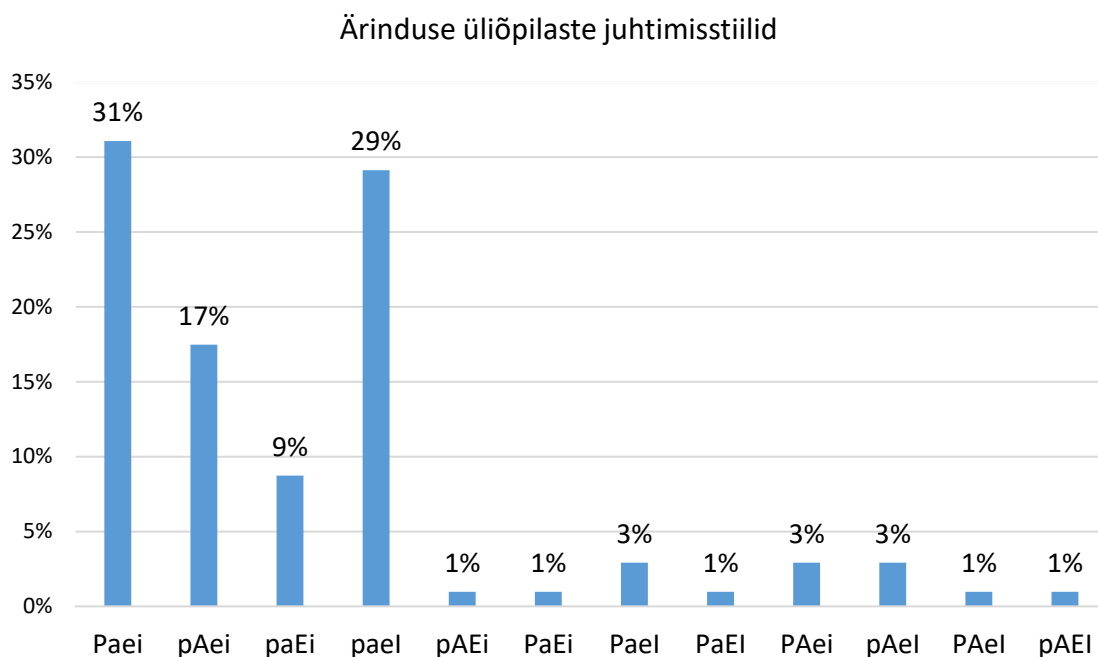
Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutatav ankeetküsimustik koostati programmis Microsoft Word ning hiljem adapteeriti veebikeskkonda Google Forms. Enne küsimustiku jagamist viidi läbi testvastamine uuringu suhtes kõrvalise isikuga, selleks et veenduda vormistuse korrektsuses ning küsimuste arusaadavuses. Andmete organiseerimiseks ja töötamiseks kasutati programmi Microsoft Excel. Andmeanalüüsis tuuakse esmalt välja juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste statistika näitajad, milleks on keskvaartused ning standardhälbed ning seejärel, juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seoste leidmiseks kasutatakse korrelatsioonanalüüsi. Uuringu tulemused ja analüüs ning nende põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud on välja toodud töö kolmandas peatükis.

3. UURINGU TULEMUSED

3.1. Ärindust ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite juhtimisstiilid ja isiksuseomadused

Juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste küsitlusele vastas 203-st äriinduse ja äriinfotehnoloogia üliõpilasest kokku 196 valimisse kaasatud üliõpilast. See tähendab, et uuringus osales 96,6% valimist. Bakalaureusetöö autor pidi vastuste analüüsist kõrvale jätma 4 ankeeti, mis ei olnud nõuetekohaselt täidetud. Vastuste analüüsis kasutati seetõttu 192 üliõpilase vastuseid, kellest 103 õpib ärindust ning 89 äriinfotehnoloogiat. Töö autori arvates võib pidada seda heaks tulemuseks ning üliõpilaste kõrge uuringus osalemise tõttu võib väita, et analüüsi tulemused väljendavad juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahelist seost kõikide ärindust ning äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste kohta.

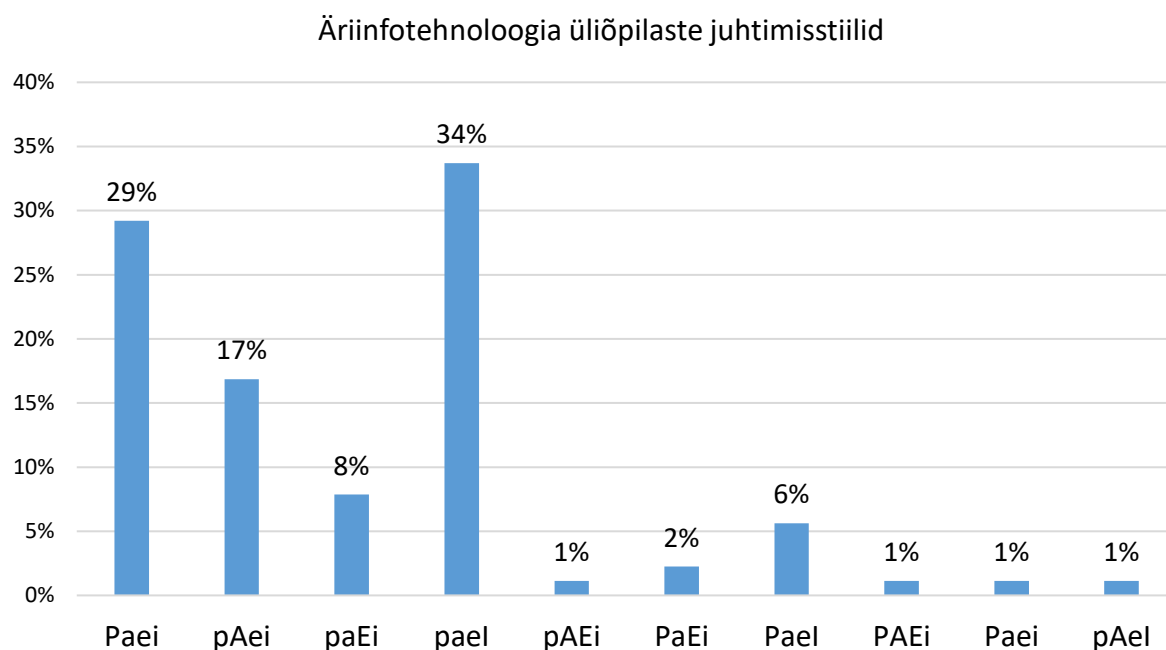
Uuringust selgub, et majandusteaduskonnas ärindust õppivate üliõpilaste seas on kõige populaarsemaks juhtimisstiiliks PaeI ehk saavutaja, mis on iseloomulik 31%-le vastajatest. Teisel kohal on ärindust õppivate üliõpilaste seas paeI ehk integreerija juhtimisstiil, mis on iseloomulik 29%-le vastajatest. 17% äriinduse üliõpilastest rakendavad pAei ehk administraatori ning 9% paEi ehk ettevõtja juhtimisstiili. Adizese mudelis välja toodud ideaalse ettevõtja ehk PaEi koodile sarnaneb vaid 1% ärindust õppivatest üliõpilastest. Ülejäänud 13% moodustasid majandustudengite seas juhtimisstiilid, milles olid kombineeritud kaks erinevat pea- ja kõrvalelementi, mis on välja toodud joonisel 3. Nende seas on näiteks PaeI ehk juhtimisstiil, kus domineerivad saavutaja ja integreerija juhtimisstiili elemendid ning PAei, kus domineerivad saavutaja ja administraatori elemendid. Leidus ka juhtimisstiile, kus tulid võrdselt esile kolm peaelementi. Nende seas näiteks korraga nii saavutaja, ettevõtja ja integreerija elemendid ja administraatori, ettevõtja ja integreerija elemendid.



Joonis 3. Ärindust õppivate üliõpilaste juhtimisstiilid

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Kõige populaarsemaks juhtimisstiiliks äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite seas on paeI ehk integreerija juhtimisstiil, mis on iseloomulik 34%-le uuringus osalenutest. Sellele järgneb äriinfotehnoloogia tudengite seas PaeI ehk saavutaja juhtimisstiil 29%-ga ning kolmandal kohal on pingereas, sarnaselt ärindust õppivatele tudengitele, pAei ehk administraatori juhtimisstiil, mis on iseloomulik 17%-le vastanutest. Ettevõtja ehk paEi ja PaEi juhtimisstiil on ka äriinfotehnoloogia tudengite seas iseloomulik vähestele, vaid 8-le ja 2%-le vastanutest. Välja tasuks tuua veel ka PaeI juhtimisstiil ehk juhtimine, kus on võrdselt ülekaalus nii saavutajale ja integreerijale iseloomulikud tunnused, mida rakendab 6% uuringus osalenud üliõpilastest, kes õpivad äriinfotehnoloogiat. Ülejäänud 4% moodustasid infotehnoloogia tudengite seas juhtimisstiilid, milles olid kombineeritud kaks erinevat pea- ja kõrvalelementi, mis on välja toodud joonisel 4. Ka nende seas leidis juhtimisstiile, kus tulid võrdselt esile kolm peaelementi. Näiteks esinesid korraga nii saavutaja, administraatori ja ettevõtja peaelemendid.

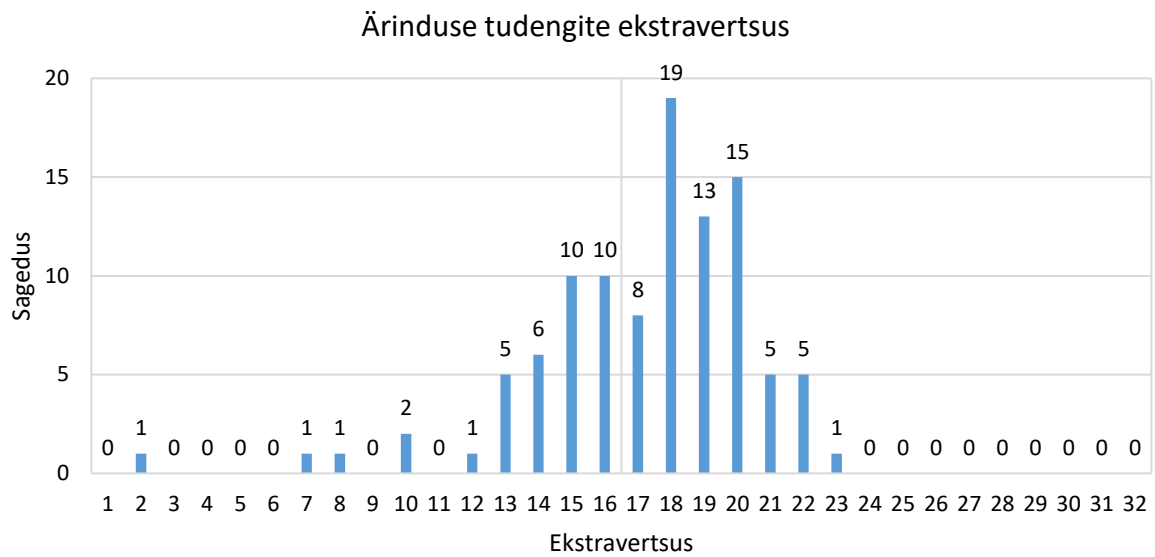


Joonis 4. Äriinfotehnoloogia õppivate üliõpilaste juhtimisstiilid

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

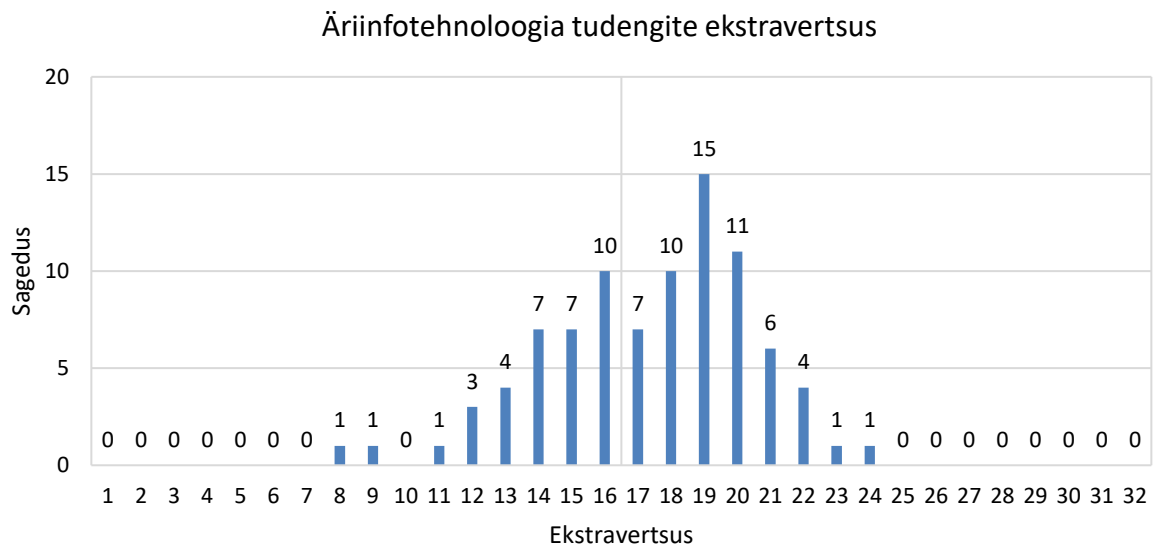
Ärindust ja äriinfotehnoloogia õppivate tudengite isiksuseomaduste võrdlusest selgub, et üliõpilaste isiksuseomadused on, vaatamata eriala valikule, väga sarnased. Järgnevalt on välja toodud kõikide Suure Viisiku isiksuseomaduste (ekstravertsuse, sotsiaalsuse, meelekindluse, neurootilisuse ja kogemustele avatuse) võrdlused ärinduse ja äriinfotehnoloogia tudengite näitel.

Suure Viisiku 44-esemelises küsimustikus on ekstravertsuse skaalaks 0-32. Ärinduse tudengite keskmine tulemus moodustab ekstravertsuse skaalast 54% ($\bar{x}= 17,2$; $\delta= 3,4$) ning äriinfotehnoloogide keskmine tulemus moodustab samuti ekstravertsuse skaalast 54% ($\bar{x}= 17,3$; $\delta= 3,1$). Tulemuste täpne jagunemine ärindust õppivate tudengitel on välja toodud joonisel 5 ja äriinfotehnoloogia õppivate tudengitel joonisel 6.



Joonis 5. Ärindust õppivate üliõpilaste ekstraversuse tulemused

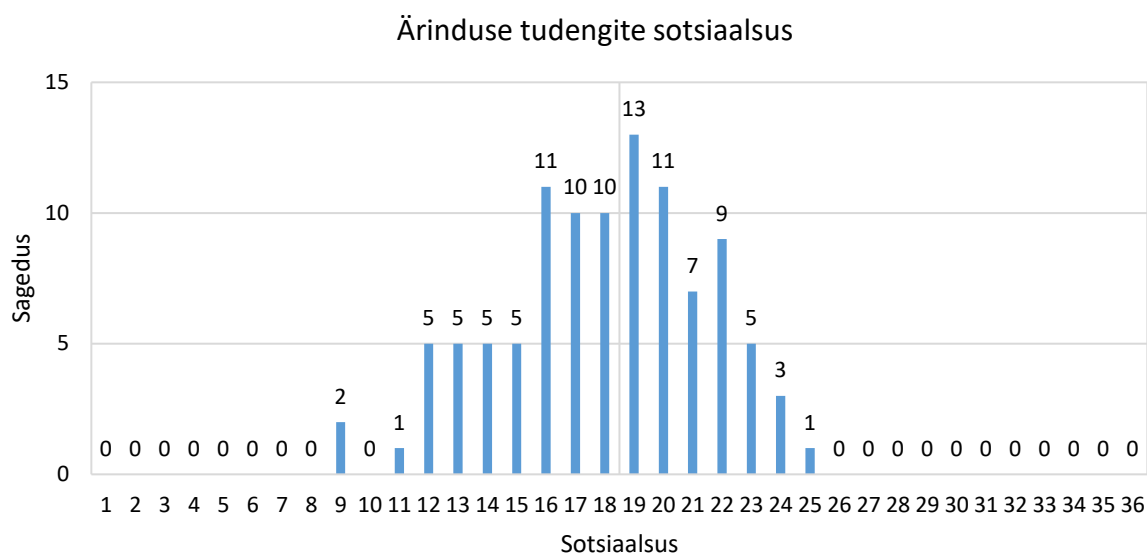
Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)



Joonis 6. Äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste ekstraversuse tulemused

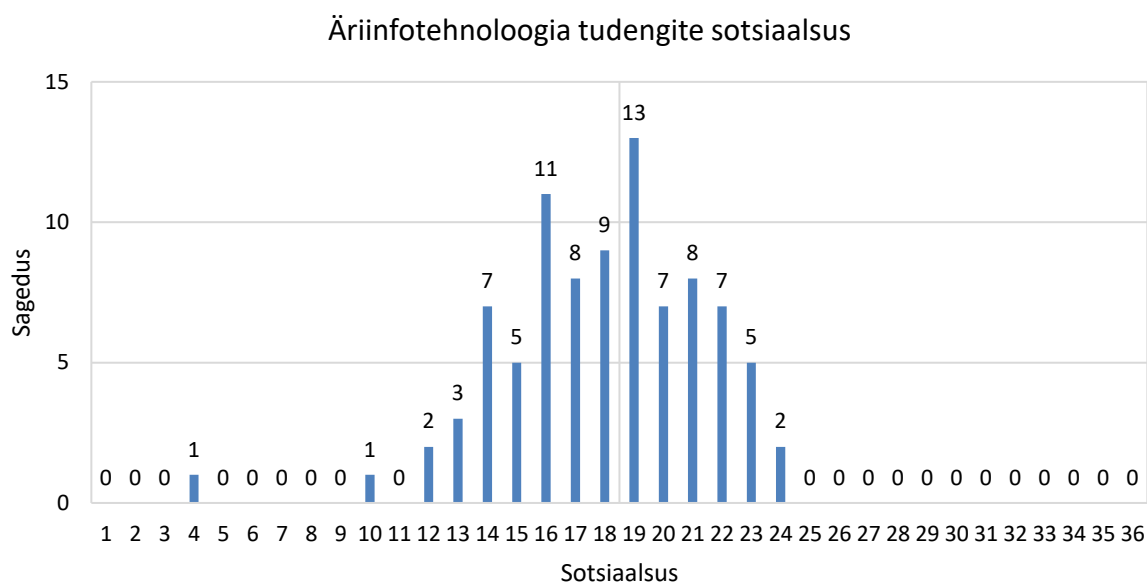
Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Suure Viisiku 44-esemelises küsimustikus on sotsiaalsuse skaalaks 0-36. Ärinduse eriala üliõpilaste keskmine tulemus moodustab sotsiaalsuse skaalast 50% ($\bar{x}= 18,0$; $\delta= 3,5$) ning äriinfotehnoloogia eriala üliõpilaste tulemus moodustab samuti sotsiaalsuse skaalast 50% ($\bar{x}= 17,9$; $\delta= 3,4$). Tulemuste täpne jagunemine ärindust õppivatel tudengitel on välja toodud joonisel 7 ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengitel joonisel 8.



Joonis 7. Ärindust õppivate üliõpilaste sotsiaalsuse tulemused

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)



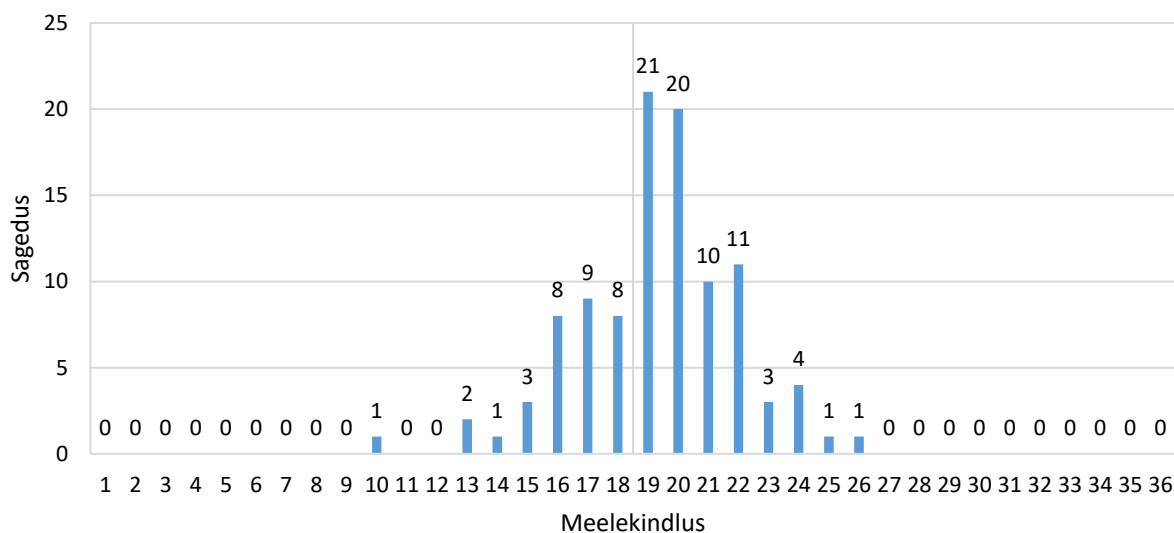
Joonis 8. Äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste sotsiaalsuse tulemused

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Suure Viisiku 44-esemelises küsimustikus on meelekindluse skaalaks 0-36. Ärinduse eriala üliõpilaste keskmine tulemus moodustab meelekindluse skaalast 54% ($\bar{x}= 19,3$; $\delta= 2,7$) ning äriinfotehnoloogia eriala üliõpilaste tulemus moodustab meelekindluse skaalast 52% ($\bar{x}=$

18,9; $\delta = 2,7$). Tulemuste täpne jagunemine äriindust õppivate tudengitel on välja toodud joonisel 9 ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengitel joonisel 10.

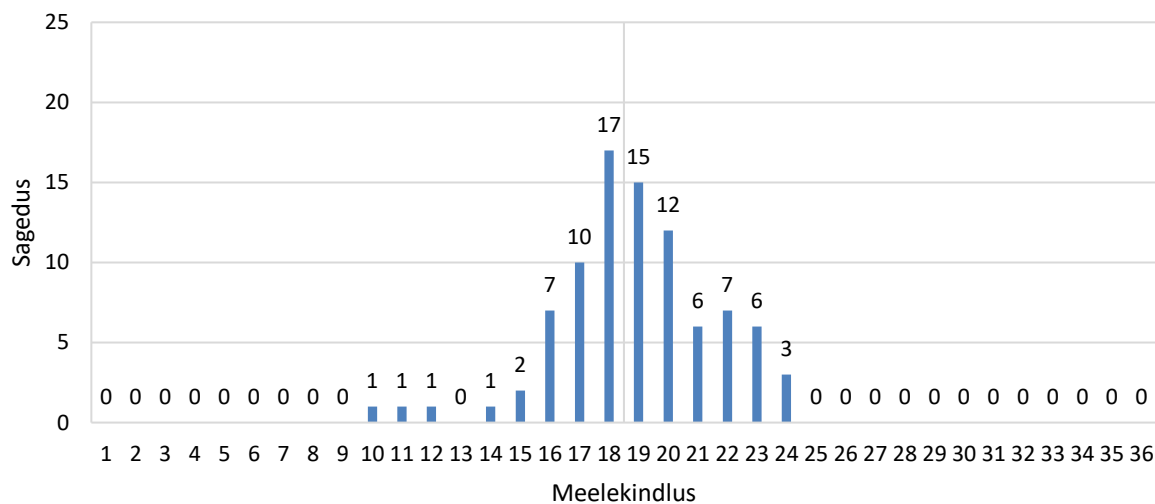
Äriinduse tudengite meeiekindlus



Joonis 9. Äriindust õppivate üliõpilaste meeiekindluse tulemused

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Äriinfotehnoloogia tudengite meeiekindlus

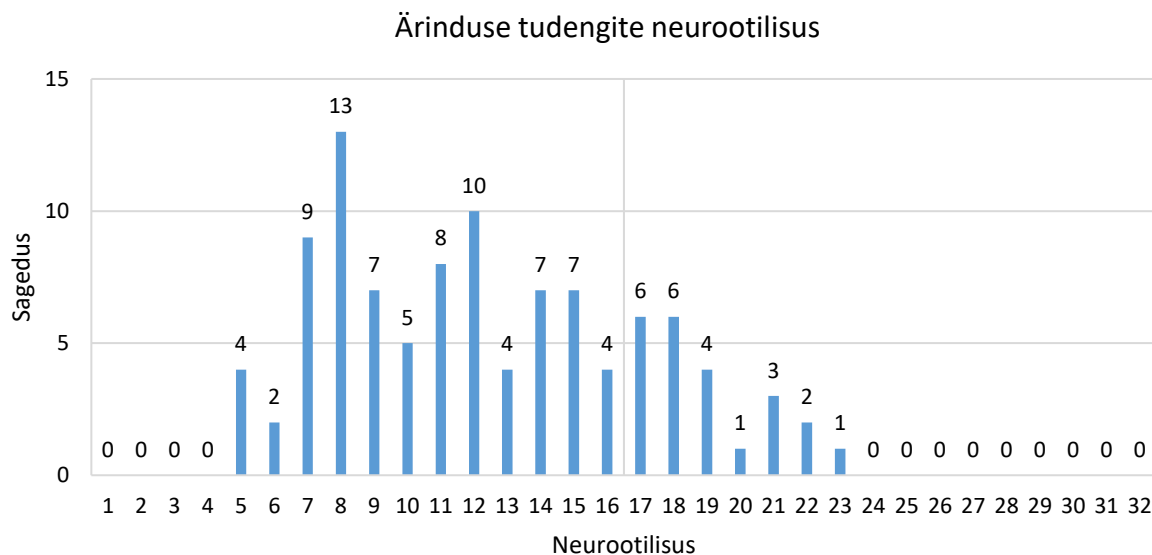


Joonis 10. Äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste meeiekindluse tulemused

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

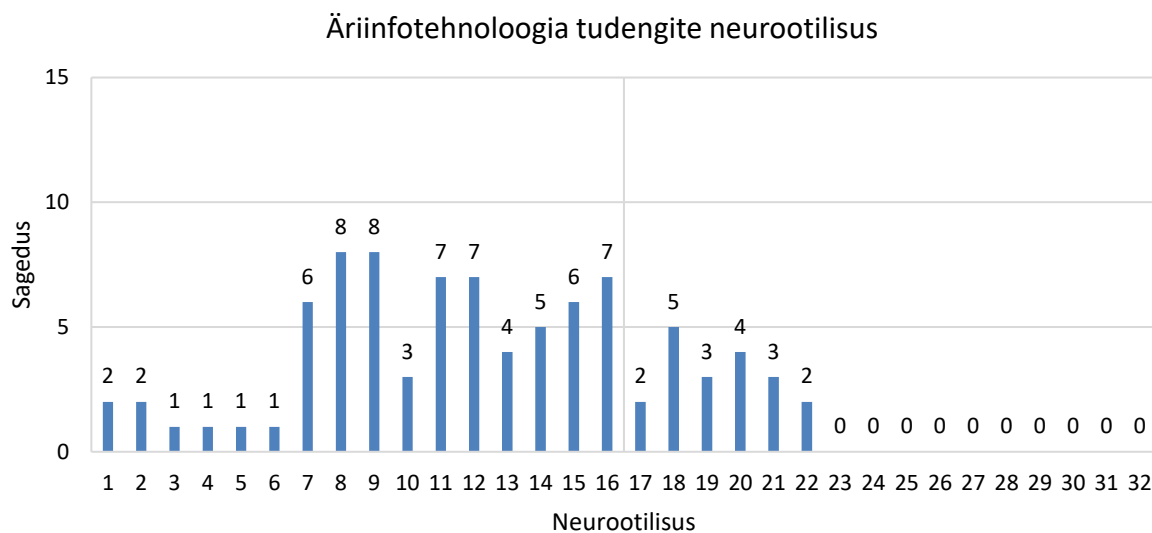
Suure Viisiku 44-esemelises küsimustikus on neurootilisuse skaalaks 0-32. Äriinduse eriala üliõpilaste keskmine tulemus moodustab neurootilisuse skaalast 39% ($\bar{x} = 12,4$; $\delta = 4,5$)

ning äriinfotehnoloogia eriala üliõpilaste tulemus moodustab neurootilisuse skaalast 38% ($\bar{x}=12,2$; $\delta=5,2$). Tulemuste täpne jagunemine äriindust õppivate tudengitel on välja toodud joonisel 11 ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengitel joonisel 12.



Joonis 11. Äriindust õppivate üliõpilaste neurootilisuse tulemused

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)



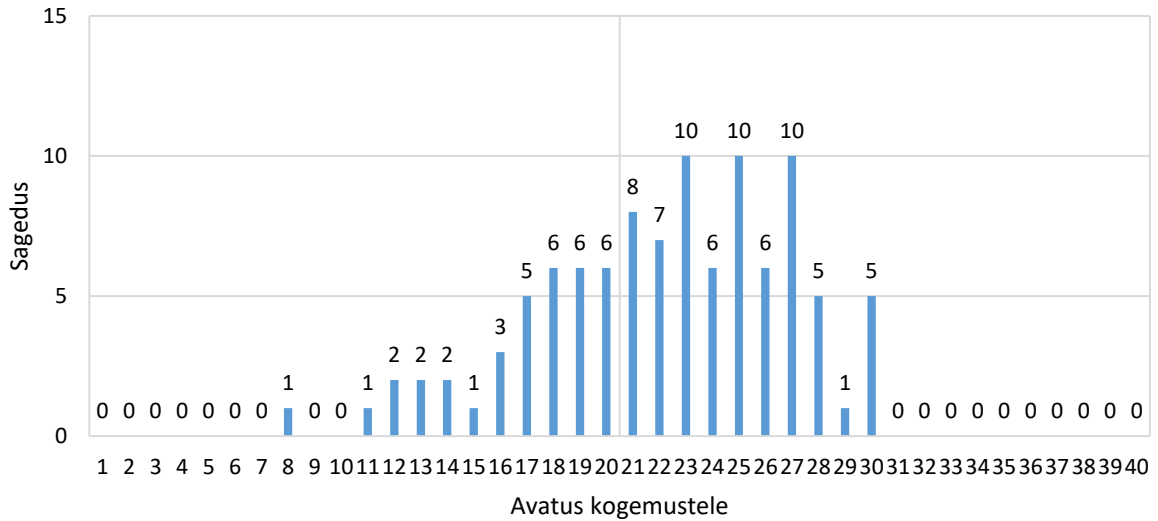
Joonis 12. Äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste neurootilisuse tulemused

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Suure Viisiku 44-esemelises küsimustikus on kogemustele avatuse skaalaks 0-40. Äriinduse eriala üliõpilaste keskmine tulemus moodustab kogemustele avatuse skaalast 55%

($\bar{x}= 22,1$; $\delta=4,7$) ning äriinfotehnoloogia eriala üliõpilaste tulemus moodustab kogemustele avatuse skaalast 59% ($\bar{x} = 23,4$; $\delta= 4,7$). Tulemuste täpne jagunemine äriindust õppivate tudengitel on välja toodud joonisel 13 ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengitel joonisel 14.

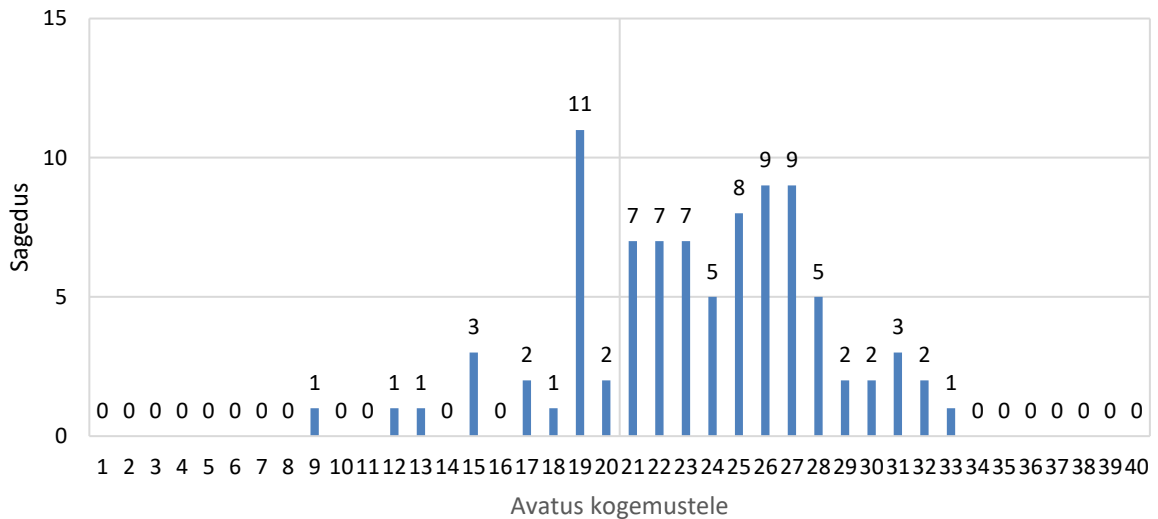
Äriinduse tudengite avatus kogemustele



Joonis 13. Äriindust õppivate üliõpilaste kogemustele avatuse tulemused

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Äriinfotehnoloogia tudengite avatus kogemustele



Joonis 14. Äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste kogemustele avatuse tulemused

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Ekstravertsuse, sotsiaalsuse ja neurootilisuse keskmised tulemused on nii ärintest kui ka äriinfotehnoloogiat õppivatel üliõpilastel peaaegu võrdsed. Kõik Suure Viisiku isiksuseomaduste dimensioonide keskmised ning standardhälbed on välja toodud järgnevas tabelis 1.

Tabel 1. Ärintest ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste isiksuseomaduste keskmised ja standardhälbed

Ärintest üliõpilaste isiksuseomadused	\bar{x}	δ	Äriinfotehnoloogia üliõpilaste isiksuseomadused	\bar{x}	δ
Ekstravertsus	17,2	3,4	Ekstravertsus	17,3	3,1
Sotsiaalsus	18,0	3,5	Sotsiaalsus	17,9	3,4
Meelekindlus	19,3	2,7	Meelekindlus	18,9	2,7
Neurootilisus	12,4	4,5	Neurootilisus	12,2	5,2
Avatus kogemustele	22,1	4,7	Avatus kogemustele	23,4	4,7

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Ekstravertsuse puhul on ärintest üliõpilaste tulemused pisut rohkem keskmisest erinevad kui äriinfotehnoloogiat õppivatel üliõpilastel. Neurootilisuse puhul on jällegi äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste tulemused rohkem hajusad kui ärintest õppivatel üliõpilastel. Meelekindluse keskmine tulemus on ärintest üliõpilastel äriinfotehnoloogia tudengitest pisut kõrgem ning kogemustele avatuse tulemus omakorda on äriinfotehnoloogia tudengitel ärintest üliõpilastest kõrgem. Vaatamata väikestele varieeruvustele, ei saa käesolevate andmete põhjal siiski märkimisväärseid erinevusi kahe teaduskonna üliõpilaste vahel välja tuua.

3.2. Ärintest ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seosed

Selleks, et leida seoseid juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahel, viis töö autor läbi korrelatsioonanalüüsi, milles leidis korrelatsioonikordajad juhtimisstiilide ja Suure Viisiku

isiksuseomaduste tulemuste vahel. Töö autor kasutas tulemuste kirjeldamisel korrelatsioonikordajaid, mis olid suuremad kui 0,2. Analüüsi tulemusena selgus, et kõige tugevam positiivne seos ärindust õppivatel tudengitel on kogemustele avatuse ja juhtimisstiilide mudelist E ehk ettevõtja elemendi vahel ($r= 0,38$). Positiivne seos on ärinduse tudengitel ka ekstravertsuse ja E ehk ettevõtja juhtimisstiili elemendi vahel ($r= 0,31$) ning sotsiaalsuse ja integreerija juhtimisstiili elemendi I vahel ($r= 0,22$). Negatiivne seos ilmnes ärinduse tudengitel kogemustele avatuse ja A ehk administraatori juhtimisstiili elemendi vahel ($r= -0,25$) ja sotsiaalsuse ja A ehk administraatori juhtimisstiili elemendi vahel ($r= -0,21$). (Tabel 2)

Tabel 2. Ärindust õppivate üliõpilaste juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahelised seosed

	P	A	E	I
Ekstravertsus	-0,17	-0,20	0,31	0,04
Sotsiaalsus	-0,10	-0,21	0,06	0,22
Meelekindlus	-0,06	0,10	0,00	-0,05
Neurootilisus	0,09	0,07	-0,12	-0,03
Avatus kogemustele	-0,01	-0,25	0,38	-0,12

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vaheliste seoste analüüsist selgus, et kõige tugevam positiivne seos äriinfotehnoloogiat õppivatel üliõpilastel on sotsiaalsuse ja I ehk integreerija juhtimisstiili elemendi vahel ($r= 0,37$). Positiivne seos on äriinfotehnoloogia üliõpilastel ka kogemustele avatuse ja E ($r= 0,33$) ning ekstravertsuse ja E ($r= 0,26$) ehk ettevõtja juhtimisstiili elemendi vahel. Kõige tugevam negatiivne seos on äriinfotehnoloogiat õppivatel tudengitel ekstravertsuse ja A ehk administraatori juhtimisstiili elemendi vahel ($r= -0,29$). Negatiivne seos ilmnes äriinfotehnoloogia üliõpilastel ka sotsiaalsuse ja A ($r= -0,27$) ning kogemustele avatuse ja A ($r= -0,26$) ehk administraatori juhtimisstiili elemendi vahel. (Tabel 3)

Tabel 3. Äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahelised seosed

	P	A	E	I
Ekstravertsus	-0,15	-0,29	0,26	0,19
Sotsiaalsus	-0,09	-0,27	-0,02	0,37
Meelekindlus	0,05	-0,13	0,12	-0,01
Neurootilisus	0,14	0,10	0,05	-0,25
Avatus kogemustele	0,11	-0,26	0,33	-0,09

Allikas: (Autori koostatud küsimustiku tulemuste põhjal)

Ärindust ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seosed on uuringu tulemuste järgi üliõpilaste seas korduvad, kuid erinevate tugevustega.

3.3. Arutelu, järeldused

Analüüsidest empiirilise uuringu tulemusi, on leitud vastused bakalaureusetöö alguses püstitatud uurimisküsimustele: kuidas on omavahel seotud ärindust ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite isiksuseomadused ja juhtimisstiilid, millised isiksuseomadused on ärindust ja äriinfotehnoloogiat õppivatel üliõpilastel ning millist juhtimisstiili rakendaksid ärinduse ja äriinfotehnoloogia üliõpilased?

Uuringu tulemusena selgus, et populaarseimad juhtimisstiilid ärindust õppivate üliõpilaste seas on PaeI ehk saavutaja, mis on iseloomulik 31%-le vastajatest, seejärel paeI ehk integreerija juhtimisstiil, mis on iseloomulik 29%-le vastajatest. Lisaks nendele tasuks välja tuua ka pAei ehk administraatori juhtimisstiili, mida rakendavad 17% uuringus osalejatest ja paEi ehk ettevõtja juhtimisstiil, mis on iseloomulik 9%-le üliõpilastest.

Kõige populaarsemaks juhtimisstiiliks äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite seas on paeI ehk integreerija juhtimisstiil, mis on iseloomulik 34%-le uuringus osalenutest. Sellele järgneb Paei ehk saavutaja juhtimisstiil 29%-ga ning kolmandal kohal on pingereas, sarnaselt ärindust õppivatele tudengitele, pAei ehk administraatori juhtimisstiil, mis on iseloomulik 17%-le vastanutest. Ettevõtja ehk paEi juhtimisstiil on ka äriinfotehnoloogia tudengite seas iseloomulik vähestele, vaid 8%-le vastanutest.

Bakalaureusetöö autor järeldeb, et juhtimisstiilid kahe eriala tudengite seas on väga sarnased. Mõlema eriala üliõpilastele on enim omane saavutaja ja integreerija juhtimisstiil, millele järgnevad administraatori ja ettevõtja juhtimisstiil. Üllatavaks võib pidada seda, et äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste seas on kõige populaarsem integreerija juhtimisstiil. Seda seetõttu, et infotehnoloogide erialane töö keskendub eelkõige protsesside süstematiseerimisele ja vajab meetodilist ja planeerivat mõtlemist, mis oleks eelkõige iseloomulik administraatorile. Integreerijate oskused aitavad neil aga inimesi mõista ja neid koos töötama panna, mida infotehnoloogid oma töös igapäevaselt ei vaja. Ka ettevõtja juhtimisstiili madal protsent äriinduse tudengite seas on pisut üllatav, kuna äriinduse eriala on tihedalt seotud ka ettevõtlusega, mistõttu võiks arvata, et äriinduse tudengite seas on palju ettevõtluseks vajalike eeldustega üliõpilasi. Vaatamata sellele, on äriinduse üliõpilaste seas enim saavutaja juhtimisstiiliga noori, mis on siiski ettevõtlusega seotud, kuna nagu kirjeldas oma juhtimisstiilide mudelis Dr Ichak Adizes, siis ilma saavutaja oskusteta ei oleks üksi ettevõtja edukas.

Äriindust ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite isiksuseomaduste uuringust selgus, et ekstravertsuse, sotsiaalsuse ja neurootilisuse keskmised tulemused on nii äriindust kui ka äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilastel peaaegu võrdsed (tabel 1). Ainukese erinevusena saab välja tuua selle, et meelekindluse keskmine tulemus on äriinduse üliõpilastel äriinfotehnoloogia tudengitest pisut kõrgem ning kogemustele avatuse tulemus on omakorda äriinfotehnoloogia tudengitel äriinduse üliõpilastest kõrgem (tabel 1). Need erinevused on aga niivõrd väikesemahulised, mistõttu võib uuringust järeldebada, et äriinduse ja äriinfotehnoloogia üliõpilaste isiksuseomadused on väga sarnased ning eriala valiku alusel isiksuseomaduste erinevusi välja tuua pole võimalik.

Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilaste juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seoste analüüsimisel tuli ilmsiks, et seosed mõlema eriala üliõpilase seas kordusid, kuid olid erinevate tugevustega. Äriinfotehnoloogia üliõpilastel lisandus ainsa negatiivse seosena ka ekstravertsus ja A ehk administraatori juhtimisstiil ($r = -0,29$), kuid ülejäänud seosed olid esindatud mõlemas teaduskonnas (tabel 3).

Uuringust selgus, et äriinduse üliõpilaste seas on kõige tugevamaks positiivseks seoseks kogemustele avatus ja juhtimisstiilide mudelist E ehk ettevõtja element ($r = 0,38$). Äriinfotehnoloogia üliõpilastel on tugevaimaks positiivseks seoseks sotsiaalsus ja I ehk integreerija juhtimisstiili element ($r = 0,37$). Kuna kogemustele avatus on otseselt seotud uute

ideede omaksvõtmisega, siis on selle seos ettevõtja juhtimisstiiliga ka teoreetilistele alustele tuginedes selgitatav, kuna selgus, et ettevõtja juhtimisstiili rakendavad inimesed on erinevate ettepanekute esitajad ning uute ideede genereerijad. Kuna integreerijad on empaatilised juhid, siis ka sotsiaalsuse seos integreerijatega on seletatav tuginedes teoreetilistele seisukohtadele.

Ärinduse üliõpilastel järgneb teisenä positiivne seos ekstravertsuse ja E ehk ettevõtja juhtimisstiili elemendi ($r= 0,31$) ning seejärel sotsiaalsuse ja I ehk integreerija juhtimisstiili elemendi vahel ($r= 0,22$), mis on äriinfotehnoloogia üliõpilaste seas tugevaim positiivne seos. Kuna ekstravertsuse alaskaaladeks on nii kehtestavus, aktiivsus ja ekstraverte iseloomustab ka enesekindlus, siis tugineb ka selle isiksuseomaduse seos ettevõtja juhtimisstiili elemendiga E, teoreetilistele seisukohtadele.

Äriinfotehnoloogia üliõpilastel järgneb tugevuselt teise positiivse seosena kogemustele avatus ja E ehk ettevõtja juhtimisstiili element ($r= 0,33$), mis on ärinduse üliõpilaste seas tugevaim positiivne seos ning kolmandana seos ekstravertsuse ja E ehk ettevõtja juhtimisstiili elemendi vahel ($r= 0,26$), mis esineb ärinduse üliõpilastel tugevuselt teise seosena.

Äriinfotehnoloogia tudengite tugevaim negatiivne seos on ekstravertsuse ja A ehk administraatori juhtimisstiili elemendi vahel ($r= -0,29$), millele järgneb negatiivne seos sotsiaalsuse ja A ehk administraatori juhtimisstiili vahel ($r= -0,27$), mis on ärinduse tudengite seas teisel kohal ($r= -0,21$) ja negatiivne seos kogemustele avatuse ja A ehk administraatori juhtimisstiili elemendi vahel, mis on ärinduse tudengite seas esimesel kohal ($r= -0,25$). Nendest seostest selgub see, et mida rohkem on tudeng introvertne, madala sotsiaalsusega ja uutele kogemustele suletud, seda rohkem rakendab ta administraatori juhtimisstiili, mis iseloomustas inimest, kes on metoodiline, korrapärane, kaalutlev, planeeriv ning läbimõtlev.

Kui võrrelda bakalaureusetöö tulemusi varasemate uurimistulemustega juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vaheliste seoste kohta, siis võib väita, et need kattuvad osaliselt Nordviki ja Brovoldi (1998) uurimusega, kus üks levinuim uuringus osalejate juhtimisstiil oli integreerija ja ettevõtja ning, kus kõige vähem esines administraatori juhtimisstiili. Saavutaja juhtimisstiil oli kõige populaarsemaks tippjuhtide seas ning ülejäänud personali hulgas olid populaarseimad integreerija ning ettevõtja juhtimisstiilid. Käesolevas bakalaureusetöös oli saavutaja juhtimisstiil populaarseim ärinduse tudengite ning integreerija juhtimisstiil äriinfotehnoloogia tudengite seas.

Lisaks selgus sellest 1998. aastal läbi viidud uuringust, et need, kellele oli iseloomulik administraatori juhtimisstiil, olid meeleskindlad ning vähe avatud ning need, kes rakendasid

ettevõtja juhtimisstiili, olid vastupidi, just avatud. Käesolevas bakalaureusetöös sai kinnitust leid, et need, kellele on iseloomulik administraatori juhtimisstiil, on vähe avatud. Lisaks leidis töö autor ka, et üliõpilased, kes on introvertsed ja madala sotsiaalsusega, rakendavad administraatori juhtimisstiili. Eelnev leid, et kogemustele avatud inimesed rakendavad ettevõtja juhtimisstiili leidis samuti käesolevas bakalaureusetöös kinnitust. Nimelt, oli see tugevaim seos ärianduse üliõpilaste ning tugevuselt teine seos äriinfotehnoloogia tudengite seas. Samuti eelnev leid, et integreerijatele on iseloomulik sotsiaalsus sai ka käesolevas töös tõestatud. See oli tugevaim seos äriinfotehnoloogia üliõpilaste seas.

Käesoleva bakalaureusetöö tulemused kattuvad osaliselt ka Zhao ja Seiberti (2006) uuringuga, kus selgus, et ettevõtjatena töötavad inimesed olid meelegindlad, avatud kogemustele ning vähe neurootilised. Ka käesolevas bakalaureusetöös tuli ilmsiks seos ettevõtja juhtimisstiili rakendamine on seotud kogemustele avatusega.

Töö tulemuste põhjal saab teha järelduse, et äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste juhtimisstiilid, isiksuseomadused ja seosed juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahel ei sõltu erialast. Seda seetõttu, et kahe eriala üliõpilaste tulemused olid uurimisküsimusi analüüsides äärmiselt sarnased.

Selleks, et teha konkreetsemaid järeldusi kogu majandus- ja infotehnoloogia teaduskonna üliõpilaste, kui tulevase kahe eriala potentsiaalse tööjõu kohta, oleks vaja uuringusse kaasata ka teisi teaduskondade õppekavades osalevaid üliõpilasi. Võimalik, et üheks uurimisküsimuste tulemuste sarnasuse põhjuseks on kahte eriala ühendav majandusteadus, mis on lisaks ärianduse eriala õppekavale lisatud osalise mahuga ka äriinfotehnoloogia eriala õpingutele. Majanduse ja infotehnoloogia sektori töötajate juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste erinevusi uurides annaks täpsemad tulemused ka juba ülikooli lõpetanud ja erialast tööd tegevate inimeste uurimine.

KOKKUVÕTE

Iga organisatsiooni suurim vara on töötajad. Üksikisikud on organisatsiooni toimimise aluseks ja mõjutavad nii organisatsiooni juhtimist kui organisatsioonikultuuri. Selleks, et mõista inimekäitumist organisatsioonis, tuleb uurida erinevaid kaasasündinud ja keskkonnast tulenevaid faktoreid. Üheks kaasasündinud faktoriks on isiksus. Isiksuse ja juhtimise seoste uurimine aitab mõista inimeste käitumist töösituatsioonis ning tuua välja erinevused mingi tunnuse alusel jaotatud inimgruppide vahel.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada isiksuseomaduste mõju juhtimisstiilidele äriandust ning äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite seas, et teadvustada erinevatel õppekavadel õppivate üliõpilaste kui tulevase potentsiaalse tööjõu isiksuseomaduste ja juhtimisstiilide erinevusi ja nende seoseid.

Eesmärgi saavutamiseks töötas autor läbi eesti- ja inglisekeelset erialast kirjandust ning tutvus erinevate teooriatega juhtimise ja isiksuse valdkonnas. Bakalaureusetöös kasutati kvantitatiivset analüüsi, milleks oli ankeetküsimustik. Ankeetküsimustiku koostamisel toetuti Adizese PAEI mudelile ja Suure Viisiku isiksuseomaduste mudelile. Küsitlus viidi läbi Tallinna Tehnikaülikooli äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste seas.

Töö esimeses peatükis käsitleti juhtimise ja isiksuse teemadest lähtuvaid allikaid, mis pakkusid antud uurimisküsimustele teoreetilist baasi. Bakalaureusetöö teine osa keskendus metodoloogiale, kus tutvustati uuritavat objekti ning selgitati uurimismetoodikat. Töö kolmandas osas tõi töö autor välja uuringu tulemused, järeldused ning täiendusettepanekud.

Töö tulemuste põhjal saab teha järelduse, et äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate üliõpilaste juhtimisstiilid, isiksuseomadused ja seosed juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste vahel, ei sõltu üliõpilaste valitud erialast. Nii ärianduse kui äriinfotehnoloogia eriala üliõpilastele olid enim omased saavutaja ja integreerija juhtimisstiilid, millele järgnesid administraatori ja ettevõtja juhtimisstiilid.

Äriandust ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite isiksuseomaduste uuringust selgus, et ekstravertsuse, sotsiaalsuse ja neurootilisuse keskmised tulemused olid nii äriandust kui ka

äriinfotehnoloogiat õppivatel üliõpilastel peaaegu võrdsed. Ainukese erinevusena saab välja tuua selle, et meeleskindluse keskmine tulemus oli ärimise üliõpilastel äriinfotehnoloogia tudengitest pisut kõrgem ning kogemustele avatuse tulemus on omakorda äriinfotehnoloogia tudengitel ärimise üliõpilastest kõrgem, kuid need erinevused olid niivõrd väikesemahulised, et nende põhjal isiksuseomaduste erinevusi välja tuua polnud võimalik.

Ärimist ja äriinfotehnoloogiat õppivate tudengite juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seoste uuringust selgus, et ettevõtja juhtimisstiili rakendamine on seotud kogemustele avatuse ning ekstraversusega. Lisaks selgus, et integreerija juhtimisstiil on iseloomulik sotsiaalsetele üliõpilastele. Mõlema eriala üliõpilastel on administraatori juhtimisstiili rakendamine seotud vähese kogemustele avatuse ja madala sotsiaalsusega. Äriinfotehnoloogia tudengite seas oli administraatori juhtimisstiili rakendamine iseloomulik ka introvertidele.

Läbiviidud uuring andis bakalaureusetöö autorile põhjaliku ülevaate juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste teoreetilistest alustest ning juhtimisstiilide ja isiksuseomaduste seostest erinevate sektorite tulevase potentsiaalse tööjõu hulgas. Töö edasise arenguna pakub autor välja uurida põhjalikumalt ka teiste õppekavade üliõpilaste või juba erialast tööd tegevate inimeste juhtimisstiile ja isiksuseomadusi ning nende seoseid.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adizes, I. K. (2004) *The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about it*. Santa Barbara: Adizes Institute Publishing.
- Alas, R. (2008) *Juhtimise alused*. 5. tr. Tallinn: Külim
- Allik, J., Realo, A., Konstabel, K. (2003) *Isiksusepsühholoogia*. s.l. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Armstrong, M. (2012) *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing effective people skills for better leadership and management*. 3rd ed. London: Kogan Page Limited.
- Bartol, K. M., Martin, D. C. (1991) *Management*. New York: McGraw-Hill
- Brooks, I. (2008) *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. 3. tr. Tallinn: Tänapäev.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1988) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Infotehnoloogia teaduskonda sisseastujale. Tallinna Tehnikaülikool.
<https://www.ttu.ee/teaduskond/infotehnoloogia-teaduskond/sisseastujale-34/>
(11.04.2017)
- Infotehnoloogia teaduskonna struktuur. Tallinna Tehnikaülikool.
<https://www.ttu.ee/teaduskond/infotehnoloogia-teaduskond/teaduskond-6/struktuur-28/>
(11.04.2017)
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1990) *Organizational Behavior and Management*. 2nd ed. s.l. Richard D. Irwin
- John, O., P., Srivastava, S. (1999) *The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives*.
<http://pages.uoregon.edu/sanjay/pubs/bigfive.pdf> (06.04.2017)
- Järnlström, M. (2002) *Personality and career orientation of business students*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Kidron, A. (2005) *Isiksus: Isiksuse käsitus läänes ja idas*. Tallinn: Mondo

- Kruus, M. (2003) TTÜ infotehnoloogia teaduskond täna ja homme.
http://pld.ttu.ee/~kruus/VIP_03.pdf (11.04.2017)
- Majandusteaduskond. Tallinna Tehnikaülikool.
<https://www.ttu.ee/teaduskond/majandusteaduskond/teaduskond-7/> (10.04.2017)
- Matthews, G., Deary, I. J., Whiteman, M. C. (2003) *Personality Traits*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nordvik, H., Brovold, H. (1998) Personality traits in leadership tasks. - *Scandinavian Journal of Psychology*, no. 39, pp. 61- 64.
- Nõges, K. (2017) 1. jaanuaril jõustub TTÜ struktuurireform.
<https://www.ttu.ee/1-jaanuaril-joustub-ttu-struktuurireform> (10.04.2017)
- Pervin, L. A., John, O. P. (2001) *Personality: Theory and research*. 8th ed. New York: Wiley publishers.
- Riaz, M. N., Batool, N., Riaz, M. A. (2014) Emotional Intelligence as a Predictor of Conflict Management Styles. - *Pakistan Journal of Psychology*, no. 43, pp. 18- 27.
- Tallinna Tehnikaülikooli lugu. Tallinna Tehnikaülikool.
<https://www.ttu.ee/ulikool/tutvustus/ajalugu-48/> (10.04.2017)
- Türk, K., Siimon, A. (2004) *Juhtimine*. 2. tr. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M., (2004) *Organisatsioonikäitumine*. 5. tr. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Zhao, H., Seibert, S. E. (2006) The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. - *Journal of Applied Psychology*, no. 91, pp. 259-271.

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT STYLES AND PERSONALITY TRAITS ON THE EXAMPLE OF BUSINESS AND INFORMATION TECHNOLOGIES STUDENTS OF TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Karolin Maasik

The aim of the bachelor thesis was to evaluate the relationship between management styles and personality traits and to compare management styles on the example of business and information technologies students of Tallinn University of Technology in order to understand differences between future labour force in two different industries.

To achieve the aim, an analysis of the specialized literature was conducted in the field of management and personality. Quantitative research method, questionnaire, was chosen for the analysis of the thesis, which was completed by business and information technologies students of Tallinn University of Technology. Questionnaire results were analysed in Microsoft Excel.

The first chapter of the bachelor thesis gives an overview of the literature of management and personality. The second chapter explains methodology and object of research and the third chapter includes results of the research, conclusions and suggestions.

The research reveals that management styles, personality traits and relationship between management styles and personality traits of business and information technologies students do not depend on students specialty. Both, business and information technologies students had the highest producer and integrator management styles scores, which were followed by administrator and entrepreneur management styles.

Students personality traits test showed that both, business and information technologies students neuroticism, extraversion and agreeableness average scores were almost equal. The only difference was, that business students scored a little bit higher in conscientiousness than information technologies students and information technologies students scored a little bit higher in openness to experience than business students. Although, these differences were so small, that it was impossible to make any conclusions.

The relationship analysis between management styles and personality traits showed that students who scored high in openness to experience and extraversion tended to be entrepreneurial type of managers and students who scored high in agreeableness tended to be integrators. Both, business and information technologies students who scored low in openness to experience and agreeableness tended to be administrators. Only information technologies students, who scored low in extraversion tended to be administrators.

The research gave the author a thorough overview of the theoretical background of management styles, personality traits and the relationship between management styles and personality traits of future labour force in two different industries. Further research can be conducted among other faculty university students or staff in business and information technology field.

LISAD

Lisa 1. Juhtimisstiilide test

Käesolev küsimustik koosneb 27 väitepaarist. Vali kahest väitest see, mis enam iseloomustab sinu tööstiili. Märki väljavalitud väite taha sulgudesse rist. Kui väljavalitud väite taga on mitu sulgu, tuleb teha ka reale mitu risti.

Mind iseloomustab:

			P	A	E	I
1.	a)	Töökus ja efektiivsus	()			
	b)	Süsteematisus ja täpsus		()		
2.	a)	Loovus ja arengule suunatus			()	
	b)	Sotsiaalne tundlikkus ja kõrge ühiskonna taju				()
3.	a)	Loovus ja arengule suunatus			()	
	b)	Töökus ja efektiivsus	()			
4.	a)	Süsteematisus ja täpsus		()		
	b)	Sotsiaalne tundlikkus ja ühiskonnataju				()
5.	a)	Sotsiaalne tundlikkus ja ühiskonnataju				()
	b)	Töökus ja efektiivsus	()			
6.	a)	Süsteematisus ja täpsus		()		
	b)	Loovus ja arengule suunatus			()	
7.	a)	Nõuda tulemusi ja määrata meetodeid	()	()		
	b)	Julgustada teisi tulemuslikkusele ja suruda läbi uusi strateegiaid	()		()	
8.	a)	Kehtestada reegleid ja kindlustada hea meeskonnatöö		()		()
	b)	Ühendada kolleege minu ideesid ja eesmärke toetama			()	()
9.	a)	Kindlustada järjepidevad ja eesmärgistatud tööpanused	()	()		
	b)	Üles ehitada teovõimeline meeskond/osakond	()			()
10.	a)	Inspireerida ja kontrollida		()	()	
	b)	Kujundada hea koostöö peamiste eesmärkide saavutamiseks			()	()
11.	a)	Püüelda eesmärgi poole ja kontrollida edusamme	()	()		
	b)	Kontrollida tööprotsessi ja julgustada koostööle		()		()
12.	a)	Nõuda tulemusi ja pakkuda lahendusi	()	()		
	b)	Algatada ja vastutada projektide eest nõuetele vastavalt		()	()	
13.	a)	Inspireerida ja kontrollida		()	()	
	b)	Organiseerida ja tagada koostöö		()		()

14.	a)	Ühendada meesond minu ideesid ja eesmärke toetama			()	()
	b)	Julgustada tulemuslikkusele läbi meeskonnavaimu	()			()
15.	a)	Välja töötada nõuded protseduuridele ja tulemustele	()	()		
	b)	Motiveerida töötajaid teineteisemõistmisele			()	()
16.	a)	Luu raamistik sõltumatute gruppide osalemiseks		()		()
	b)	Anda grupile vabadus õnnestuda	()			()
17.	a)	Inspireerida pühendumata eesolevatele ülesannetele	()		()	
	b)	Kindlustada tulemus läbi meeskonna ühise panuse	()			()
18.	a)	Julgustada tulemuslikkusele läbi koostöö	()			()
	b)	Toetada iseseisvat pühendumist ja kontrolli		()	()	
19.	a)	Luu paindlik ja pühendunud grupp	()		()	
	b)	Võtta initsiatiiv ja vastutus		()	()	
20.	a)	Ühendada kolleege minu ideesid ja eesmärke toetama			()	()
	b)	Töötada kõvasti oluliste ülesannete kallal	()		()	
21.	a)	Julgustada tulemuslikkusele ja paindlikkusele	()		()	
	b)	Tagada koostöö ja ühtlustada reegleid		()		()
22.	a)	Luu selgepiiriline organisatsioon ja olla töös eeskujuks	()	()	()	
	b)	Ehitada organisatsioon, mille keskmes on koostöö ja produktiivsus	()	()		()
23.	a)	Kindlustada tulemused ning suruda läbi vajalikud muutused tihedas omavahelises koostöös	()		()	()
	b)	Julgustada organiseerumist ja koostööd peamiste eesmärkide ja ideede toetuseks		()	()	()
24.	a)	Luu selgepiiriline organisatsioon ja olla töös eeskujuks	()	()	()	
	b)	Kindlustada tulemused ning suruda läbi vajalikud muudatused tihedas omavahelises koostöös	()		()	()
25.	a)	Ehitada organisatsioon, mille keskmes on koostöö ja produktiivsus	()	()		()
	b)	Julgustada organiseerumist ja koostööd peamiste eesmärkide ja ideede toetuseks		()	()	()
26.	a)	Luu selgepiiriline organisatsioon ja olla töös eeskujuks	()	()	()	
	b)	Kindlustada organiseerumine ja koostöö peamiste eesmärkide ja ideede toetuseks		()	()	()
27.	a)	Ehitada organisatsioon, mille keskmes on koostöö ja produktiivsus	()	()		()
	b)	Kindlustada tulemuslikkus ning suruda läbi vajalikud muudatused tihedas omavahelises koostöös	()		()	()
KOKKU			()	()	()	()

(Kontrollarvutus: P+A+E+I=54)

Lisa 2. Isiksuseomaduste test

Andke palun iga väite kohta hinnang 5-palli süsteemis, millises ulatuses see väide teie kohta kehtib. (1- ei nõustu täielikult, 2- ei nõustu osaliselt, 3- neutraalne, 4- nõustun osaliselt, 5- nõustun täielikult).

- | | |
|--|--|
| ___ 1. Olen suhtlemisaldis | ___ 23. Olen üldiselt laisk |
| ___ 2. Märkan tihti teistes inimestes vigu | ___ 24. Olen tasakaalukas, rahulik |
| ___ 3. Olen oma töös põhjalik ja hoolikas | ___ 25. Leian kergesti uusi lahendusi |
| ___ 4. Olen sageli masendunud | ___ 26. Olen oma seisukohtades enesekindel |
| ___ 5. Pakun tihti välja uusi ideid | ___ 27. Olen tihti külm, mõtetes eemal |
| ___ 6. Olen kinnine, reserveeritud | ___ 28. Olen järjekindel, viin alustatu lõpuni |
| ___ 7. Olen abivalmis, hooliv | ___ 29. Olen tujukas |
| ___ 8. Olen ükskõikne, raskesti mõjutatav | ___ 30. Hindan esteetikat ja kunstipärasust |
| ___ 9. Olen rahulik, hea stressitaluvusega | ___ 31. Olen tagasihoidlik |
| ___ 10. Olen paljudest asjadest huvitatud | ___ 32. Arvestan teistega ja olen lahke |
| ___ 11. Mul on palju energiat | ___ 33. Teen asju omamoodi |
| ___ 12. Alustan tihti vaidlusi | ___ 34. Suudan säilitada rahu |
| ___ 13. Minu peale võib loota | ___ 35. Mulle meeldib rutiin |
| ___ 14. Olen tihti pinges | ___ 36. Olen sotsiaalne |
| ___ 15. Olen nutikas | ___ 37. Võin olla sõnadega karm, jäme |
| ___ 16. Olen entusiastlik | ___ 38. Viin oma plaanid ellu |
| ___ 17. Ma ei pea pikka viha | ___ 39. Muutun kergesti närviliseks, ärevaks |
| ___ 18. Olen korrapäratu, lohakas | ___ 40. Mulle meeldib ideid hinnata, täiendada |
| ___ 19. Muretsen palju | ___ 41. Mul on kunstialased huvid |
| ___ 20. Olen elava kujutlusvõimega | ___ 42. Mulle meeldib teistega koos töötada |
| ___ 21. Olen vaikne | ___ 43. Minu tähelepanu hajub kergesti |
| ___ 22. Usaldan teisi inimesi | ___ 44. Olen haritud kunstis ja muusikas |

Lisa 3. Isiksuseomaduste test inglise keeles

Here are a number of characteristics that may or may not apply to you. For example, do you agree that you are someone who likes to spend time with others? Please write a number next to each statement to indicate the extent to which you agree or disagree with that statement. 1- disagree strongly, 2- disagree a little, 3-neither agree nor disagree, 4-agree a little, 5-agree strongly.

I see Myself as Someone Who...

- | | |
|--|---|
| ___ 1. Is talkative | ___ 23. Tends to be lazy |
| ___ 2. Tends to find fault with others | ___ 24. Is emotionally stable, not easily upset |
| ___ 3. Does a thorough job | ___ 25. Is inventive |
| ___ 4. Is depressed, blue | ___ 26. Has an assertive personality |
| ___ 5. Is original, comes up with new ideas | ___ 27. Can be cold and aloof |
| ___ 6. Is reserved | ___ 28. Perseveres until the task is finished |
| ___ 7. Is helpful and unselfish with others | ___ 29. Can be moody |
| ___ 8. Can be somewhat careless | ___ 30. Values artistic, aesthetic experiences |
| ___ 9. Is relaxed, handles stress well | ___ 31. Is sometimes shy, inhibited |
| ___ 10. Is curious about many different things | ___ 32. Is considerate and kind to almost everyone |
| ___ 11. Is full of energy | ___ 33. Does things efficiently |
| ___ 12. Starts quarrels with others | ___ 34. Remains calm in tense situations |
| ___ 13. Is a reliable worker | ___ 35. Prefers work that is routine |
| ___ 14. Can be tense | ___ 36. Is outgoing, sociable |
| ___ 15. Is ingenious, a deep thinker | ___ 37. Is sometimes rude to others |
| ___ 16. Generates a lot of enthusiasm | ___ 38. Makes plans and follows through with them |
| ___ 17. Has a forgiving nature | ___ 39. Gets nervous easily |
| ___ 18. Tends to be disorganized | ___ 40. Likes to reflect, play with ideas |
| ___ 19. Worries a lot | ___ 41. Has few artistic interests |
| ___ 20. Has an active imagination | ___ 42. Likes to cooperate with others |
| ___ 21. Tends to be quiet | ___ 43. Is easily distracted |
| ___ 22. Is generally trusting | ___ 44. Is sophisticated in art, music, or literature |