

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katrin Nagorski

**JUHI ENESEARENDAMINE JA SEDA KUJUNDAVAD  
TEGURID EESTI IKT ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 282 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katrin Nagorski .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183687HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: nagorski.katrin@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	9
1.1. Juhi enesearendamine .....	9
1.2. Juhi arenguvalmidus .....	12
1.2.1. Juhi enese- ja vahendite tõhusus.....	13
1.2.2. Juhi arengutõhusus .....	15
1.2.3. Juhtimismotivatsioon.....	15
1.2.4. Õppimisele orienteeritus.....	17
1.3. Juhi enesearendamise seosed juhi arenguvalmidusega .....	18
2. EMPIIRILINE UURING .....	20
2.1. Uurimismeetod .....	20
2.2. Valimi kirjeldus .....	23
2.3. Andmete kogumise protseduur .....	25
2.4. Andmete analüüs .....	26
2.5. Tulemused .....	27
2.5.1. Juhi enesearendamine .....	28
2.5.2. Juhi arenguvalmiduse tegurid .....	33
2.5.3. Juhi enesearendamine ja seda kujundavad tegurid .....	35
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	39
KOKKUVÕTE .....	44
SUMMARY .....	46
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	49
LISAD .....	55
Lisa 1. IKT sektori definitsioon.....	55
Lisa 2. Sihtvalimi moodustamine .....	56
Lisa 3. Ankeetküsimustiku plokid ja alaskaalade sisereliaablused .....	58
Lisa 4. Juhi enesearendamise tegevuste jaotustabel ning keskmised väärtused .....	58
Lisa 5. Näited juhtimismotivatsiooni väidete keskmistest väärtustest .....	60
Lisa 6. Alaskaalade vahelised seosed .....	61
Lisa 7. Alaskaalade korrelatsioonianalüüsi tulemused.....	62

Lisa 8. Regressioonanalüüsi tulemused.....	63
Lisa 9. Lihtlitsents .....	65

## LÜHIKOKKUVÕTE

Enesearendamine on omandamas üha olulisemat rolli juhtide arendamisel, mistõttu on oluline mõista, millised tegurid mõjutavad juhti enesearendamisega tegelema. Käesoleva magistritöö eesmärk on kaardistada juhi enesearendamise tegevuste seotus juhi arenguvalmiduse teguritega Eesti IKT ettevõtetes. Teisisõnu, magistritöös uuritakse, kuidas neli juhi arenguvalmiduse tegurit (juhi enese- ja vahendite tõhusus, juhi arengutõhusus, juhtimismotivatsioon ja õppimisele orienteeritus) ennustavad erinevaid juhi enesearendamise tegevusi (sotsiaalne tugi, eneseareng, enesehindamine, arenguvõimalused).

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade juhi enesearendamise ning juhi arenguvalmiduse teemast ning kaardistatakse juhtide enesearendamist mõjutavad tegurid. Teises peatükis tutvustatakse empiirilise uuringu meetodit ja tulemusi ning kolmandas peatükis toob autor välja uuringu põhjal tehtud järeldused, soovitused ettevõtetele ja omapoolsed ettepanekud antud probleemiga edasi tegelemiseks.

Empiirilise uuringu eesmärgi saavutamiseks on kasutatud kvantitatiivset uurimisstrateegiat. Tulemustest selgus, et uuringus osalenud IKT ettevõtete juhid arendavad enda juhtimisoskust kõige sagedamini sotsiaalse toe kaudu. Samuti näitas uurimus, et uuritud valimit iseloomustab kõrge õppimisele orienteeritus, juhi arengutõhusus ning juhi eneseregulatsiooni tõhusus ning juhtide seas domineerib mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon. Juhi enesearendamise tegevuste ning kõigi antud uurimuses käsitletud arenguvalmiduse tegurite vahel esineb positiivne seos. Juhi enesearendamine on seotud juhtimismotivatsiooniga ning õppimisele orienteeritusega ning positiivsed seosed esinevad ka juhtimismotivatsiooni ja juhi tajutud enese- ja vahendite tõhususe ning arengutõhususe vahel.

Võtmesõnad: juhi enesearendamine, juhi arenguvalmidus, juhi enese- ja vahendite tõhusus, juhi arengutõhusus, juhtimismotivatsioon, õppimisele orienteeritus.

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva globaalses ja kõrgtehnoloogilises keskkonnas peavad organisatsioonid edu saavutamiseks ja konkurentsipüsimiseks pidevalt kohanema. Formaalsed juhtide arendusprogrammid ei pruugi aga juhte piisavalt ette valmistada homseteks väljakutseteks (Avolio *et al.* 2009). Juhtide arendamise programmidesse investeerivad organisatsioonid ei näe sageli tõestatavat tulu nende tõhususe ja tulemuslikkuse osas (Avolio *et al.* 2010). Vaatamata sellele, et on olemas nõudlus tõhusate juhtide järele ning teadmine, et juhtimise arendamise läbi saab tõsta juhtide tõhusust, on juhtimise arendamine sageli ebaefektiivne (Mango *et al.* 2019, 71). Mitmed uuringud näitavad, et juhtide arendamisse investeeritud ettevõtted ei ole rahul arendamistegevuste tulemustega (Ardichvili *et al.* 2016). Ehkki inimressurssidesse investeerimine on tõenäoliselt edu võti (Pfeffer 2005), vajavad organisatsioonid erinevaid, kulutõhusaid ja kohanevaid strateegiaid juhtide arendamiseks (Reichard, Johnson 2011, 33). Üks võimalik lähenemisviis on juhi enesearendamist toetava organisatsioonistrateegia rakendamine (*Ibid.*).

Üha enam on suund sellele, et vastutus juhi arendamistegevuse algatamise, teostamise ja hindamise eest lasub juhtidel endil mitte organisatsioonil (Boyce *et al.* 2010). Juhi enesearendamine võimaldab organisatsioonidel omada konkurentsieelist ning kohalduda muutuva keskkonna dünaamikale vastavalt (Antonacopoulou 2000) ning ühtlasi on see kulusäästlik viis inimressursi arendamiseks (Temporal 1984). Seetõttu on põhjendatud, et organisatsioonidel tuleks keskenduda juhi enesearendamise tegevuste parendamisele ja toetamisele mitte kompetentsikesksetele juhtide arenguprogrammidele (Reichard, Johnson 2011, 41). Organisatsioonid mõistavad, et tõhususe suurendamiseks, tuleb neil edendada ja toetada juhtide enesearendamist ning loota, et juhid võtavad osaliselt vastutuse enda arendamise eest (Ellinger *et al.* 2002; Van Velsor *et al.* 2004).

Enesearendamine on protsess, mille raames inimene omandab või arendab edasi enda teadmisi ning oskusi (Confessore, Kops 1998). Sageli puudub organisatsioonides arusaam, millised juhid on valmis arendamistegevusega tegelema (Avolio *et al.* 2009). Juhi enesearendamine eeldab juhi arenguvalmidust – juhi motivatsiooni ja võimet olemasolevat potentsiaali rakendada (Reichard *et*

*al.* 2017, 150; Avolio, Hannah 2008, 2009). Organisatsioonid vajavad juhte, kes mitte ainult ei hooliks arengust, vaid oleksid kindlad oma võimetes ja motivatsioonis areneda (Reichard *et al.* 2017, 153).

Enesearendamise rolli üha olulisemaks muutumine juhtide arendamisel toob kaasa vajaduse mõista, millised arenguvalmiduse tegurid mõjutavad juhti enesearendamisega tegelema. Käesolevas uurimuses käsitletakse juhi arenguvalmiduse teguritena juhi enese- ja vahendite tõhusust, juhi arengutõhusust, juhtimismotivatsiooni ning õppimisele orienteeritust. Uurimuses keskendutakse valitud neljale arenguvalmiduse tegurile, kuna: a) antud tegureid on võimalik mõjutada (Knudsen 2018, 8; Avolio, Hannah 2009, 286); b) kõik valitud tegurid omavad olemasolevaid kinnitatud mõõdikuid; c) valitud tegureid on varasemates uurimustes käsitletud enesearendamist mõjutavate teguritena (Key-Roberts *et al.* 2012; Reichard 2006); d) valitud tegureid on kasutatud arenguvalmiduse kirjeldamiseks ka varasemates uurimistöodes (*Ibid.*); ning e) tegurid annavad autori hinnangul kriitilise ülevaate juhi arenguvalmidusest.

Antud uurimuse fookuses on juhi enesearendamine ja seda mõjutavad tegurid Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi IKT) ettevõtetes. IKT ettevõtete juhtide enesearendamise teemale keskendumise tingis nii autori isiklik huvi kui ka tõsiasi, et IKT sektori osakaal Eesti majanduses on olnud läbi aastate kasvav ja selle suhteliselt kiiret kasvu ennustatakse ka lähitulevikus (HITSA ... 2018). 2015. aastal läbiviidud Eesti juhtimisvaldkonna uuring kinnitas, et ühest küljest peaksid kõik juhid saama olulisemalt kompetentsemaks inimeste juhtimise teemal, teisalt on üha tähtsustumas personaliosakondade roll: kuna töötajad eeldavad üha enam paindlikkust ja iseseisvust, võib see tulevikus kaasa tuua erinevaid praktikaid firmade juhtimisse, sh koolitus- ja arendustegevusse (Alas *et al.* 2015). IKT ettevõtteid oli Statistikaameti andmetel 2017. aastal 4799 (Eesti Statistikaamet, tabel IT55), kusjuures keskmine tööga hõivatud isikute arv IKT sektoris Eestis 2019. aastal oli 27 660 inimest (Eesti Statistikaamet, tabel IT51) ja 2022. aastaks prognoositakse sektori töötajate arvu kasvu 37 000 töötajani (SA Kutsekoda ... 2016). Autori hinnangul seab see nõuded kvalifitseeritud tööjõu (sh juhtide) arvu olulisele kasvule, mistõttu on valdkonna juhtide uurimine aktuaalne teema. IKT sektori ettevõtete tegevusalade nimekiri on välja toodud lisa 1.

Autorile teadaolevalt ei ole varasemalt juhi enesearendamise tegevusi ega neid mõjutavaid tegureid Eesti IKT ettevõtetes uuritud. Puudub teadmine, milliseid enesearendamise tegevusi Eesti

IKT ettevõtete juhid kasutavad, milline on juhtide arenguvalmidus ning kuidas on juhi enesearendamise tegevused seotud juhi arenguvalmiduse teguritega.

Magistritöö eesmärk on kaardistada juhi enesearendamise tegevuste seotus juhi arenguvalmiduse teguritega Eesti IKT ettevõtetes. Teisisõnu, magistritöös uuritakse, kuidas neli juhi arenguvalmiduse tegurit (juhi enese- ja vahendite tõhusus, juhi arengutõhusus, juhtimismotivatsioon ja õppimisele orienteeritus) ennustavad erinevaid juhi enesearendamise tegevusi (sotsiaalne tugi, eneseareng, enesehindamine, arenguvõimalused).

Magistritöö on empiiriline uurimus, mille raames otsib autor vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevused?
2. Milline on IKT ettevõtete juhtide arenguvalmidus kirjeldatuna läbi juhi enese- ja vahendite tõhususe, juhi arengutõhususe, juhtimismotivatsiooni ja õppimisele orienteerituse?
3. Millised seosed on IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevuste ning juhi arenguvalmiduse tegurite vahel?

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade juhi enesearendamise ning juhi arenguvalmiduse teemast ning kaardistatakse juhtide enesearendamist mõjutavad tegurid. Teises peatükis tutvustatakse empiirilise uuringu meetodit ja tulemusi ning kolmandas peatükis toob autor välja uuringu põhjal tehtud järeldused, soovitused ettevõtetele ja omapoolsed ettepanekud antud probleemiga edasi tegelemiseks.

Empiirilise uuringu eesmärgi saavutamiseks valiti kvantitatiivne uurimisstrateegia ja andmeid koguti veebipõhise ankeetküsitlusega. Ankeetküsitluse tulemuste analüüsi käigus kaardistati juhtide poolt kasutatavad juhi enesearendamise käitumised ning leiti seosed arenguvalmiduse teguritega.

Uurimistöö tulemused annavad sisendi personalijuhtimise funktsioonile, mõistmaks juhi arenguvalmidust ning loomaks organisatsioonipoolseid tingimusi IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevuste toetamiseks. Töö tulemusi saab rakendada personali arendamis- ja koolitussüsteemides ning vastavate põhimõtete loomisel ja parendamisel.



# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Eestikeelsetes teadustöodes on juhtimise ja eestvedamisega seotud terminoloogiat tõlgitud ning kasutatud erinevalt. Antud magistritöös kasutatakse läbivalt mõisteid juht (*leader*) ja juhtimine (*leadership*), seda nii eestvedamise kui alluvussuhte kirjeldamiseks.

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uurimistöö kesksetest mõistetest ning tähtsamatest teooriatest. Esmalt tuuakse välja põhimõisted ja kirjeldatakse olulisemaid teoreetilisi käsitlusi ning nende rakendusi teadustegevuses. Lõpptulemusena tuuakse kirjanduse põhjal välja järeldused tegurite omavaheliste seoste ja mõjude kohta.

## 1.1. Juhi enesearendamine

Tänapäeva juhid peavad edukalt kohanema vajaduste ja olukordade muutumisega, haldama inimsuhteid, määrama ja täitma eesmärgid ning hakkama saama stressi ja ebakindlusega. Seega on oluline, et organisatsioonid pööraksid erilist tähelepanu juhtide arendamisele, et tagada ettevõtte tulemuslikkus. Iseõppimine ja isiklikule arengule keskendumine kuuluvad juhtimise arendamise tulevikutrendide hulka (Megheirkouni 2018). Hoolimata kasvavast vajadusest professionaalse enesearengu järele, on vähesed uuringud keskendunud juhi enesearendamise teemale (Boyce *et al.* 2010, 160). Juhi (enese)arendamisega seotud uurimistöid on Eestis tehtud vähe ja need on kas konkreetse organisatsiooni (nt Kütt 2017) või konkreetse arendusmeetodi kesksed (nt Metstak 2019; Kink 2014).

Enesearendamine on protsess, mille raames inimene omandab või arendab edasi enda teadmisi ning oskusi (Confessore, Kops 1998) ning mille käigus õppija vastutab õppimise tingimuste, sisu, konteksti ja tempo kehtestamise eest (Boyce 2002, Manz, Manz 1991, Noe 1999, Piskurich 1993 viidatud Cortina *et al.* 2004, 3). Enesearendamise tulemusel lisandub loomingulisi ideid ning suureneb inimese võime kiiresti probleeme lahendada, mis toetavad organisatsiooni kohanemisvõimet ja kasvu (Phillips 1993). Tõhus enesearendamine eeldab, et enesearendaja viib läbi enesevajaduste hindamise; määratleb atribuudid, millele treeningul tähelepanu pöörata; kehtestab õppe-eesmärgid; tuvastab õppevahendid ja ressursid; töötab välja õpistrateegiaid ja harjutusi; määratleb õppimise tempo ja ajaraami; kehtestab arengu hindamise kriteeriumid ning hindab saavutusi ja teeb muudatusi (Cortina *et al.* 2004, 3). Enesearendamine algab tavaliselt kitsa

fookusega, mis laieneb, kui inimesed õpivad ära oma tugevused ja nõrkused, määravad kindlaks vajadused ja muutuvad iseseisvamaks (Key-Roberts *et al.* 2012, 1).

Juhi enesearendamist (*leader self-development*) võib defineerida kui mis tahes omaalgatuslikku käitumist, mis keskendub juhtimisvõime arendamisele (Reichard, Johnson 2011, 35). Boyce *et al.* (2010, 162) laiendavad seda määratlust, väites, et juhi enesearendamine on protsess, milles liider algatab, teostab ja hindab omaenda juhtimisvõimete ja juhtimiskäitumise kasvu. Õppimise keskmes on juht, kes juhib ja vastutab selle eest, mida, kus, miks ja kuidas õpitakse (Murphy, Young 1995 viidatud Reichard, Johnson 2011, 35). Juhi enesearendamise fookuses on konkreetsetelt juhtimisega seotud aspektid (Reichard 2006, 3) ning see tegevus on vabatahtlik, informaalne, tööalane või mitte-tööalane ning teostatud kas tööajal või muul ajal (Bird *et al.* 1997 viidatud Reichard 2006, 3). Arvatakse, et juhi enesearendamine laiendab indiviidi võimekust olla juhirollides ja -protsessides tõhus (Van Velsor, McCauley 2004, 2), võimaldades juhtidel toime tulla keerukate olukordade ja suurema teabevooga (Key-Roberts *et al.* 2012, 1). Erinevatest määratlustest võib kokkuvõttena välja tuua, et juhi enesearendamise puhul on rõhk juhi vajadustel ning juhi aktiivsel osalusel õppeprotsessis – juht otsustab, milliseid teadmisi ja oskusi tal on vaja saada ja seejärel määrab tee, mis nende valdkondade arengut kõige paremini hõlbustab.

Ehkki juhi enesearendamisega seotud tegevuste (*leader self-development behavior*) loetelu on lõputu, toovad Key-Roberts *et al.* (2012) välja neli juhi enesearendamise tegevuste kategooriat: sotsiaalne tugi (*social support*), eneseareng (*self development*), enesehindamine (*self assesment*) ja arenguvõimalused (*development opportunities*).

Alljärgnevalt on kirjeldatud juhi enesearendamise tegevuste kategooriate sisu:

1. **Sotsiaalne tugi** hõlmab endas näiteks juhtimisega seotud teemade arutlemist sõprade ja kolleegidega, teiste juhtide käitumise jälgimist ning mentori/*coach*'i abi kasutamist (*Ibid.*). Ehkki enesearendamine on määratletud kui protsess, mille käigus vastutab inimene ise oma õpikogemuse eest, eeldab edukas enesearendamine sageli kolleegide, alluvate ja ülemuste kaasamist (*Ibid.*, 1). Lisaks katse-eksituse meetodist õppimisele saavad juhid õppida ka sotsiaalselt, jälgides tõhusaid ja ebaefektiivseid juhte enda ümber (Reichard, Johnson 2011, 35). Samuti võib juhi enesearendamist mõjutada sotsiaalne tugi, mida pakuvad sõbrad ja pereliikmed (*Ibid.*, 35).
2. **Enesearenguga** seotud tegevuste alla kuuluvad juhtimisalaste nõuannete otsimine asjakohastelt veebilehtedelt, kursustelt või videote, *podcast*'ide, raamatute vahendusel (Key-Roberts *et al.* 2012).

3. **Enesehindamise** kategooriasse kuulub enda analüüsimine kasutades juhtimisstiili küsimustikke, isiksuseteste ning teiste tagasisidet (Key-Roberts *et al.* 2012). Enesehindamisel on juhi arengus väga oluline roll (Church, Rotolo 2010). Refleksioon on aktiivne protsess, mis seisneb põhjus-tagajärg seoste tuvastamises, eelduste ja hoiakute küsitavuses ning kogemuste tähenduse analüüsimises (Ashford, DeRue 2012, 151). Juht peab olema võimeline tagasisidet küsima ning olema nõus seda kuulama (Hanson 2013, 112). Ühtlasi peab juht olema valmis endasse vaatama, et aru saada, kuidas tema vaated endale ja maailmale tervikuna mõjutavad tema juhtimisstiili (*Ibid.*, 111). Juhid peavad olema teadlikud ja valmis esitama väljakutse järgmistele teguritele: põhiväärtused ja tõekspidamised, iseloom, isiklik heaolu, autentsus, karakter ja isikuomadused, isiklik visioon ja eesmärgid (*Ibid.*). Eneseteadlikkus ning oskus arvestada eeltoodud komponentide mõjuga on oluline lüli juhtimise arendamisel (*Ibid.*). On hädavajalik, et juht mõtiskleb omandatud kogemuste tähenduslikkuse üle, et nende põhjal õppida ning oskusi arendada (Reichard, Johnson 2011, 35).

4. **Arenguvõimaluste** kategooriasse kuuluvad tegevused hõlmavad näiteks juhtimisalaselt väljakutseid pakkuvate tööülesannete võtmist, vabatahtliku juhirolli võtmist kogukonnategevustes, tööalase suhteõrgustiku loomist ning õpitud juhtimisoskuste praktiseerimist (Key-Roberts *et al.*, 2012). Olulisim juhi enesearendamise käitumine on rutiinse juhtimiskogemuse otsimine ja sellega tegelemine (Reichard, Johnson 2011, 35). Dragoni *et al.* (2009) toovad välja, et kriitilisi kompetentse õpivad juhid kõige paremini läbi oma tööpraktika. Ilma konteksti, praktika ja sobivusega võib juhtide arendamine olla hüpoteetilise tähendusega üksikisikute jaoks ning areng võib muutuda üldiseks ja mittespetsiifiliseks (Hanson 2013, 112). On oluline, et organisatsioonid julgustaksid töötajaid praktiseerima oma oskusi erinevates kontekstides (Griffith *et al.* 2019, 311).

Juhtide arendamine on kõrgtehnoloogilistes ettevõtetes kasvava tähtsusega valdkond, samas on juhtidel sageli puudu infot, kuidas end ise arendada (Fulmer, Hanson 2010). Üha enam suunduvad ettevõtted agiilsetele ja madala hierarhilisusega töövormidele, mistõttu organisatsioonid nõuavad töötajatelt iseseisvust - seetõttu muutub üha olulisemaks enesearendamine ja enesejuhitud õppimine (Lemmetty, Collin 2019). Muutuva tehnoloogia ning kõrge konkurents IKT sektoris seab väljakutse töötajate ja meeskondade õppimisele töö ajal ja töö kõrvalt - IKT sektori ettevõtted peavad olema kiired ja paindlikud (*Ibid.*). IKT ettevõtete koolitus- ja arendustegevuse trendid kanduvad tõenäoliselt üle ka juhtide arendamise valdkonda, mis tähendab, et juhi enesearendamise osatähtsus üha kasvab. IKT sektori kiired ja paindlikkust nõudvad arengud võivad mõjutada juhtimistegevust ning seeläbi tuua kaasa suurenenud vajaduse juhtimisoskuste parendamiseks juhi

enesearendamise teel. Autori hinnangul on Eesti IKT sektoris vähe isejuhtivate meeskondadega töökorraldust ning vajadus juhtide järgi on seoses sektori tööhõive suurenemisega (HITSA ... 2018) pigem tõusutrendis. Juhi enesearendamise erinevate praktikate mõistmine võib pakkuda organisatsioonile erinevaid perspektiive, kuidas toetada ja kujundada koolitus- ning arendustegevust.

## 1.2. Juhi arenguvalmidus

Avolio ja Hannah (2008) määratlesid juhi arenguvalmiduse (*leader developmental readiness*) kui võime ja motivatsiooni omandada ja mõtestada uusi teadmisi selliselt, et kaasnevad muutused pikaajalise mälu struktuuris. Day *et al.* (2009) määratlevad juhi arenguvalmidust kui valmisolekut saada arengukogemustest kasu ja õppida sellest ning teha vahet tüüpilise ja maksimaalse soorituse vahel. Arenguvalmidus on mitmemõõtmeline, indiviidi tasandi kontseptsioon, mis koosneb kahest kõrgema järgu tegurist - arengumotivatsioonist (*motivation to develop*) ja arenguvõimest (*ability to develop*) (Avolio, Hannah 2008; 2009).

Arengumotivatsiooni teguritena on erinevates teooriates käsitletud järgnevaid tegureid: juhi huvid ja eesmärgid (Hannah, Avolio 2010), juhi identiteet ja õppimisele orienteeritus (Avolio, Hannah 2008; Culbertson, Jackson 2016; Hannah, Avolio 2010; Key-Roberts *et al.* 2012; Knudsen 2018; Reichard, Walker 2016), juhtimismotivatsioon (Chan, Drasgow 2001; Key-Roberts *et al.* 2012; Reichard, Walker 2016), juhi enesetõhusus (Key-Roberts *et al.* 2012; Reichard, Walker 2016; Reichard, *et al.*, 2017), säilenõtkus (Knudsen 2018) ning juhi arengutõhusus (Avolio, Hannah 2008; Hannah, Avolio 2010; Key-Roberts *et al.* 2012). Juhi arenguvõime teguritena on erinevates teooriates käsitletud järgnevaid tegureid: eneseteadlikkus (Avolio, Hannah 2008; Hannah, Avolio 2010), enesekontseptsiooni selgus (Hannah, Avolio 2010), juhi kompleksus (*leader complexity*) ning metakognitiivne võimekus (Avolio, Hannah 2008; Hannah, Avolio 2010; Reichard, Walker 2016). Juhi arenguvõime tegurid on seotud arengumotivatsiooniga ning mõjutavad seeläbi juhi arendamise jõupingutuste tegelikku tõhusust (Reichard, Walker 2016). Juhi arengumotivatsiooni on võimalik kergemini mõjutada kui juhi arenguvõimet (Knudsen 2018, 8), mistõttu on eriti oluline seda uurida juhtide enesearendamise perspektiivis.

Arenguvalmidust on nii teadusuuringutes kui ka praktikas suuresti ignoreeritud (Hannah, Avolio 2010; Reichard, Walker 2016). Suhteliselt vähe on arutelusid selle üle, kuidas kõige paremini luua tingimused arendamiseks, enne seda kui juhid suunatakse arenguprogrammi või juhtimiskogemusi

omandama (Avolio, Hannah 2008, 331; Mango *et al.* 2019, 70). Hackmani ja Wagemani (2007) väitel ei ole kaasajal põhiküsimus, mida tuleks õpetada juhtidele juhtimiskursustel, vaid kuidas aidata juhte õppima. Selleks, et juhid saaksid olla valmis arendamiseks, peavad nad olema võimelised arenema ja neil peab olema positiivne arengusuundumus (Avolio, Hannah 2008).

Juhi arenguvalmiduse maksimeerimiseks on oluline toetava keskkonna olemasolu (Reichard, Walker 2016), kuid olenemata kõigist hüvedest, mida inimressursside arendamise süsteemid, kompetentsimudelid ja järelkasvu planeerimine juhtide heaks teevad, pole miski nii võimas kui juhtide isiklik soov ja võime ennast arendada (DeRue, Ashford 2010). Organisatsioonid vajavad juhte, kes mitte ainult ei hooliks arengust, vaid oleksid kindlad oma võimetes ja motivatsioonis areneda (Reichard *et al.* 2017, 153).

Tuginedes varasematele uurimistöödele kontseptualiseeris töö autor juhi arenguvalmiduse tegurid järgnevalt: juhi enese- ja vahendite tõhusus, juhi arengutõhusus, juhtimismotivatsioon ja õppimisele orienteeritus. Uurimuses keskendutakse valitud neljale arenguvalmiduse tegurile, kuna: a) antud tegureid on võimalik mõjutada (Knudsen 2018, 8; Avolio, Hannah 2009, 286); b) kõik valitud tegurid omavad olemasolevaid kinnitatud mõõdikuid; c) valitud tegureid on varasemates uurimustes käsitletud enesearendamist mõjutavate teguritena (Key-Roberts *et al.* 2012; Reichard 2006); d) valitud tegureid on kasutatud arenguvalmiduse kirjeldamiseks ka varasemates uurimistöödes (*Ibid.*); ning e) tegurid annavad autori hinnangul kriitilise ülevaate juhi arenguvalmidusest. Järgmistes alapeatükkides on välja toodud ülevaade arenguvalmiduse teguritest ning nende alakomponentidest.

### **1.2.1. Juhi enese- ja vahendite tõhusus**

Organisatsioonid on dünaamilised ja keerukad, pakkudes juhtidele mitmesuguseid väljakutseid. Nendele nõudmistele vastamiseks peavad juhid omama mitte ainult piisavaid teadmisi, oskusi ja võimeid, vaid ka tõhusust (enesekindlust), mida on vaja nende võimete edukaks kasutamiseks dünaamilises ja muutuv keskkonnas (Hannah, Avolio 2013).

Ehkki üldine enesetõhusus (*self-efficacy*) on juhtimise arendamise uuringutes populaarne konstruktsioon, soovib Bandura (2012) kasutada spetsiifilisemat enesetõhususe mõõdikut. Hannah ja Avolio (2013) jagavad juhi enese- ja vahendite tõhususe (*leader self and means efficacy*) kolmeks komponendiks, millest kaks väljendavad juhi enesetõhusust (juhi tegevuse enesetõhusus, juhi eneseregulatsiooni tõhusus) ning üks juhi vahendite tõhusust. *Ibid.* teooria on ainulaadne,

kuna see haarab nii juhi enesekindlust oma juhtimisoskuste osas kui ka veendumust olemasolevate ressursside toetava funktsiooni osas. Juhi enese- ja vahendite tõhususe jagamine komponentideks võimaldab juhtide arendajatel paremini kontseptualiseerida, eristada ja mõõta tõhususe arengut (Hannah *et al.* 2012, 159). Alljärgnevalt on välja toodud juhi enese- ja vahendite tõhususe komponentide täpsem kirjeldus.

**Juhi tegevuse enesetõhusus** (*leader action self-efficacy*) peegeldab juhtide uskumusi nende võimete kohta käituda viisil, mis omakorda motiveerib teisi tegutsema (Hannah *et al.* 2012, 148). See on juhtide tajutud võimekus tõhusalt täita mitmesuguseid kriitilisi juhi toiminguid, näiteks motiveerida, juhendada ja innustada järgijaid ning saada järgijaid samastuma organisatsiooni ning selle eesmärkide ja visiooniga (Hannah, Avolio 2013).

**Juhi eneseregulatsiooni tõhusus** (*leader self-regulation efficacy*) on juhtide tajutud võimekus (a) mõelda läbi keeruliste juhtimisolukordade, tõlgendada oma järgijaid ja konteksti ning genereerida juhtimisprobleemidele uudseid ja tõhusaid lahendusi; koos (b) võimega motiveerida ennast nende lahenduste juurutamiseks, kasutades tõhusat juhtimist (Hannah, Avolio 2013).

**Juhi vahendite tõhusus** (*leader means efficacy*) väljendub juhtide nägemuses, et nad saavad oma juhtimisoskuse parandamiseks tugineda teistele oma töökeskkonnas (kolleegid, juhid, järgijad) ning kasutada organisatsiooni poliitikat ja ressursse juhtimise mõjutamiseks (Hannah, Avolio 2013). Eden *et al.* (2010, 707) on leidnud, et juhi vahendite tõhus tõstab edu ootust ning parandab tulemuslikkust. Oluline on märkida, et juhi vahendite tõhusus ei näita ainult vahendite kättesaadavust, vaid ka juhi uskumust, et ta saab nende vahenditega oma juhtimisoskust täiustada (Hannah *et al.* 2010, 148).

Juhtide uskumused enesetõhususe kohta on subjektiivseid ja võivad seega erineda nende tegelikust võimekusest (Hannah *et al.* 2008, 687). Juhi enesetõhusust on võimalik arendada läbi mentorlusprogrammide (Lester *et al.* 2011) ning ka enda ja teiste kogemusest õppimise ja sotsiaalse veenmise (Bandura, 2000) kaudu. Juhi enesetõhususe suurendamist on võimalik saavutada (Bandura 1997): a) võimaldades inimestel saada kogemusi, mis suurendavad nende enesekindlust; b) mudeldamise abil, tuues näiteks teiste saavutusi; c) suulise veenmise abil (pakkudes juhendamist ja julgustamist) ja d) ergutamise ning elevuse tekitamise abil.

### 1.2.2. Juhi arengutõhusus

Avolio ja Hannah (2009, 285) postuleerivad, et juhi arengutõhusus (*leader developmental efficacy*) mõjutab juhi arengut, kuna see on juhi hinnang selle kohta, kas ta suudab arendada ja kasutada konkreetset tööalast võimet või oskust teatud juhtimiskontekstis. Juhi arengutõhusus on oluline eeldus juhi tõhususele, kuna kõrgema arengutõhususega isikud (Murphy, Johnson 2016, 77): a) võtavad suurema tõenäosusega osa juhi arendamise tegevustest; b) õpivad rohkem nende kogemuste kaudu; c) on säilenõtkemad arendamise tegevuse käigus ilmnenuid halvale sooritusele ning d) suurendavad aja jooksul juhi tõhusust.

Reichard *et al.* (2017) on välja toonud, et juhi arengutõhusus, uskumus enda võimesse juhina areneda, on oluline mõjutegur määramaks juhi arendamise edukust. Juhi arengutõhusus on põhiline motiveeriv konstruktsioon, mis ennustab juhi osalemist arendustegevuses (Reichard, Johnson 2011; Reichard, Walker 2016). Mango *et al.* (2019) uuringu tulemustest selgus, et arengutõhusus mõjutab märkimisväärselt juhtimise arendamist. Vastajad, kes saavutasid kõrged näitajad arengutõhususes, said ka kõrged näitajad juhtimise arendamisel (*Ibid.*). Kõrge arengutõhususega inimesed võtavad vastu väljakutseid, omavad enesekindlust enda võimes õppida juhtimist ning nad on ebaõnne vastu vastupidavad ja usuvad, et ebaõnnestumine on hüppelaud, mitte takistus (*Ibid.*).

Reichard ja Johnson (2011, 153) soovivad, et organisatsioon peaks pakkuma juhtidele ressursse, mis aitaksid kaasa juhi arendamise strateegiate mõistmisele, ning andma võimalusi vastutuse võtmiseks ja katsetamiseks näiteks inforikka tehnoloogiaplatvormi, otsese juhendaja/mentori või professionaalsetele võrgustikele juurdepääsu kaudu. Kättesaadavad ressursid võivad anda juhtidele enesekindluse väljakutsete vastuvõtmiseks ja muudatuste juhtimiseks.

### 1.2.3. Juhtimismotivatsioon

Juhtimismotivatsioon on individuaalsete erinevuste süstemne kogum, mis mõjutab juhi või juhiks saada soovija otsuseid osaleda juhtimiskoolitustel, võtta juhirolli ning vastutust, samuti seda, kui palju on ta valmis juhiks olemisel pingutama ja kui püsiv ta juhina on (Chan, Drasgow 2001, 482).

Juhtimismotivatsioon on kontekstist sõltumatu konstrukt, mis tuleneb isiksuse omadustest, väärtustest, juhtimise enesetõhususest ning varasemast juhtimiskogemusest (*Ibid.*). Juhtimisstiili ja –oskuseid saab õppida, mistõttu juhtimismotivatsioon võib ajas muutuda (Waldman *et al.* 2012;

Stiehl *et al.* 2015). On leitud, et juhtimismotivatsiooni on võimalik arendada näiteks läbi teatud käitumismudeleid kasutava juhtimiskoolituse (Waldman *et al.* 2012).

Chan ja Drasgow (2001) loodud teooria eristab kolme tüüpi juhtimismotivatsiooni: a) afektiivne juhtimismotivatsioon (*affective identity motivation to lead*); b) sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon (*social normative motivation to lead*); c) mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon (*non-calculative motivation to lead*).

**Afektiivse juhtimismotivatsiooniga** inimestele lihtsalt meeldib teisi juhtida. Nad samastuvad juhirolliga ja on valmis võtma vastutust ilma, et nad tunneksid sotsiaalsete normide survet või ootust kasule (Chan, Drasgow 2001). Kõrge afektiivse juhtimismotivatsiooniga inimesed kalduvad nägema ennast juhina, mis viibki neid lõpuks ka tõeliselt liidri rolli (Rosch, Villanueva 2016). Chan ja Drasgow (2001) uurimistulemused on näidanud, et afektiivne komponent on potentsiaalsete juhiomaduste usaldusväärne ennustaja. Elprana *et al.* (2015) on uurinud erisusi meeste ja naiste afektiivse juhtimismotivatsioonis ning leidnud, et meeste afektiivne juhtimismotivatsioon on kõrgem kui naistel.

**Sotsiaal-normatiivse juhtimismotivatsiooniga** inimesed on valmis juhtima kohuse- ja vastutustundest ning võivad juhi positsioonil olla peamiselt moraalsete kohustuste ja sotsiaalsete normide tõttu (Chan, Drasgow 2001) ning sellised inimesed reageerivad olukordades, mis toovad kaasa vajaduse tõhusa juhtimise järele (Rosch, Villanueva 2016).

**Mittekalkuleeriva juhtimismotivatsiooniga** inimesed tulevad juhtimisega toime ainult siis, kui nad ei kalkuleeri, millist kasu või kulusid juhtimine neile kaasa toob (Chan, Drasgow 2001). Nad on valmis vabatahtlikult suurendama oma tööpanust isegi väga suure töökoormuse puhul (Rosch, Villanueva 2016). Sellise juhtimismotivatsiooniga inimesed ei oota juhtimise eest mingeid eeliseid ega privileege, vaid nõustuvad juhtima oma meeldiva loomuse või grupi ühtsuse väärtustamise tõttu, sõltumata nende enda juhtimiskogemusest või enesetõhususest (Chan, Drasgow 2001).

Olenemata põhjustest, mis juhti juhtima motiveerivad, on juhtimismotivatsiooni olemasolu kahtlemata oluline ning võimaldab juhil maksimaalselt ära kasutada kõiki võimalusi oma juhtimisoskuste arendamiseks (Rosch, Villanueva 2016). Juhi arendamise üks osa peaks olema juhtimismotivatsiooni toetamine, mis võib suurendada väärtust, mida isik omistab juhi arendamise kogemusele (*Ibid.*, 51).



#### 1.2.4. Õppimisele orienteeritus

Üks valdkond, mis on eriti oluline juhtide arendamisel, on eesmärgile orienteeritus, kuna see määratleb, milline on juhtide suhtumine saavutustesse ning reaktsioon takistustele ja tagasilöökidele (Culbertson, Jackson 2016, 62). Eesmärgile orienteeritus koosneb kahest dimensioonist: a) õppimisele orienteeritus (*learning goal orientation*) ja b) tulemusele orienteeritus (Button *et al.* 1996). Need on kaks sõltumatut tegurit, mis tähendab, et juht ei saa korraga omada mõlemat kõrgel tasemel (Payne *et al.* 2007 viidatud Culbertson, Jackson 2016, 65). Avolio ja Hannah (2008) on määratlenud, et õppimisele orienteeritus on üks osa juhi arenguvalmidusest.

Õppimisele orienteeritud (*learning goal oriented*) isik eelistab täita ülesandeid, mille põhirõhk on tema teadmiste või mõistmise parandamisel (Button *et al.* 1996). Õppimisele orienteeritud inimesi iseloomustab saavutatud tulemuste võrdlemine iseenda varasemate tulemustega ning kesksel kohal on mingis ülesandes või oskuses meisterlikkuse saavutamine (VandeWalle 1997), samuti keskenduvad nad rohkem põhjalikule õppimisele, isiklikule arengule ja kompetentsuse saavutamisele (Jagacinski, Duda 2001) ning soovivad tõsta oma pädevust ning õpitavast aru saada (Elliott, Dweck 1988). Kõrge õppimisele orienteeritusega isikud demonstreerivad tõenäolisemalt kõrget aengumotivatsiooni ja seetõttu eeldatakse, et nad on juhi arendamiseks rohkem valmis kui need, kellel pole nii kõrget motivatsiooni (Avolio, Hannah 2008).

Juhtimise arendamise kontekstis seavad tugevama õppimisele orienteeritusega juhid keerukamaid arengueesmärke kui tulemusele orienteeritud juhid ning need keerukamad arengueesmärgid peaksid viima kõrgemale arengutasemele (Culbertson, Jackson 2016, 66). Seetõttu selgitab eesmärkide seadmine vähemalt osaliselt, kuidas õppimisele orienteeritus mõjutab juhtimise arendamist (*Ibid.*). Tugeva õppimisele orienteerituse korral muudavad juhid aja jooksul tõenäoliselt oma tööga seotud eesmärkide saavutamisel uute eesmärkide raskusastet ning seeläbi arenevad ning saavutavad rohkem kui need, kes on orienteeritud vaid tulemuse saavutamisele (*Ibid.*). Kõrgema õppimisele orienteeritusega juhid osalevad suurema tõenäosusega arendavates tööülesannetes (Dragoni *et al.* 2009, 739) ning tegelevad oma eesmärkide saavutamiseks sagedamini eneseregulatsiooniga, näiteks tagasiside otsimisega ja jälgimisega (Cellar *et al.* 2011). Culbertson, Jackson (2016, 69) soovivad juhtimise arendamise praktikutel kasutada koolitusstrateegiaid, mis suurendavad juhi õppimisele orienteeritust (nt keskendudes sisekaemuse

(*insight*) loomisele, enesetõhususe ja enesehinnangu suurendamisele) ning soovivad pakkuda juhtidele võimalusi harjutada tagasiside otsimist ja eesmärkide seadmist.

### **1.3. Juhhi enesearendamise seosed juhi arenguvalmidusega**

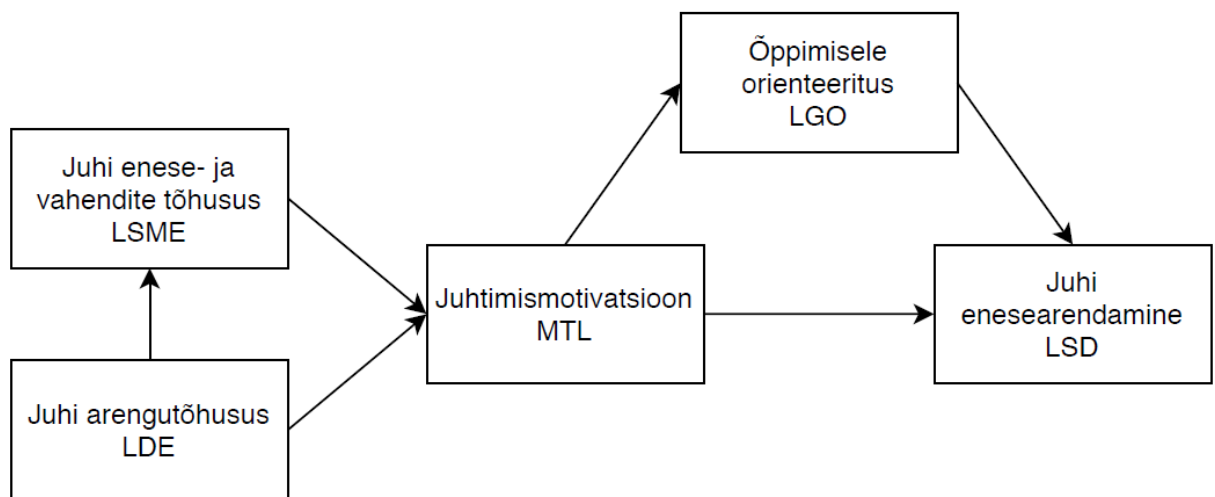
Enesearendamine on omandamas üha olulisemat rolli juhtide arendamisel, mistõttu on oluline mõista, millised arenguvalmiduse tegurid mõjutavad juhti enesearendamisega tegelema. Ometigi on organisatsioonidel vähe teavet selle kohta, millised töötajad tegeleksid tõenäoliselt iseõppimisega või kuidas toetada töötajate osalust ametialases või tööga seotud enesearendamises, sh juhi enesearendamise tegevustes (Boyce *et al.* 2005, 2). Maurer, Weiss ja Barberite (2003, 707) leiavad, et on suhteliselt vähe uurimistöid, mis on püüdnud mõista muutujaid, mis on seotud töötajate kaasamisega tööalasesse õppe- ja arendustegevusse. Suhteliselt vähe on uuritud individuaalsete eelduste ja käitumise seoseid enesearendamise tegevustega, seda eriti professionaalse ning juhtide enesearendamise seisukohalt (Boyce *et al.* 2010, 172). Autorile teadaolevalt ei ole Eestis uuritud juhi enesearendamist mõjutavaid tegureid ega nendevahelisi seoseid.

Varasemalt on kinnitust leidnud arenguvalmiduse tegurite seos juhi enesearendamisega. Sealhulgas on juhi (enese)arendamise tegevustega seostatud juhi enese- ja vahendite tõhusust (Avolio, Hannah 2008, 2009), juhi arengutõhusust (Reichard *et al.* 2017), juhtimismotivatsiooni (Key-Roberts *et al.* 2012) ning õppimisele orienteeritust (Key-Roberts *et al.* 2012). Key-Roberts *et al.* (2012) piiratud valimiga sõjaväe juhtide seas tehtud uuringus leidis kinnitust hüpotees, et õppimisele orienteeritus ennustab enesearendamise käitumist. Samuti modereerib see juhtimismotivatsiooni ja juhi enesearendamise käitumise vahelist seost, nii et juhtimismotivatsiooni ja juhi enesearengu vaheline seos on tugevam, kui inimesed on õppimisele orienteeritud (*Ibid.*).

Lisaks sellele, et esineb seos arenguvalmiduse tegurite ning enesearendamise tegevuste vahel, on tõenäoline, et seosed esinevad ka erinevate arenguvalmiduse tegurite vahel. Juhhi arengutõhusus suurendab tõenäoliselt juhi enesetõhusust (Avolio, Hannah 2008, 2009). Erinevate uurimustulemuste põhjal on leitud, et afektiivne ja sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon on seotud juhtimise enesetõhususega (Chan, Drasgow 2001). Enesetõhusus on eeldus edaspidise tegevuse algatamiseks ning omab suurt mõju motivatsioonile (Bandura 1997). Juhhi enesetõhusus

ning juhi arengutõhusus on osa juhi arenguvalmidusest ning võimaldavad paremini mõista juhi arendamise protsesse (Murphy, Johnson 2016).

Joonisel 1 on väljatoodud mudel, mis iseloomustab seosed juhi enesearendamise tegevuste, juhi enese- ja vahendite tõhususe, juhi arengutõhususe, juhtimismotivatsiooni ning õppimisele orienteerituse vahel. Mudel aitab mõista seoseid juhi enesearendamise tegevuste ning juhi arenguvalmiduse tegurite vahel ning on aluseks empiirilise uuringu ülesehitamisel.



Joonis 1: Seosed juhi enesearendamise ning juhi arenguvalmiduse tegurite vahel

Allikas: autori koostatud (Key-Roberts *et al.* 2012; Avolio, Hannah 2008, 2009; Reichard *et al.* 2017 põhjal)

Seoste loomine juhi enesearendamise ning juhi arenguvalmiduse tegurite vahel aitab paremini mõista juhi enesearendamise tegevuste kujunemist. Autori hinnangul on nende seoste mõistmine personalivaldkonna praktikutele rakendusliku väärtusega, seda eriti juhul kui eesmärgiks on juhi enesearendamise tegevuste toetamine või enesearendamist toetava koolitusstrateegia rakendamine. Magistritöö empiirilises osas antakse ülevaade läbiviidud uuringust, tuuakse välja saadud tulemused ning nende põhjal tehtud järeldused.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Allolevas peatükis kirjeldatakse empiirilise uuringu metoodikat, iseloomustatakse valimit ning analüüsitakse tulemusi, sealhulgas tuuakse välja IKT ettevõtete juhte iseloomustavad juhi enesearendamise tegevused ning arenguvalmiduse tegurid ning kirjeldatakse nendevahelisi seoseid.

### 2.1. Uurimismeetod

Töö eesmärgi täitmiseks ning uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Empiirilise uurimuse andmete kogumise meetodiks oli ankeetküsitlus. Ankeetküsitluse koostamisel lähtuti uurimuse esimeses peatükis kirjeldatud teooriatest. Ankeetküsitlus koostati inglise keeles ning tõlgiti eesti keelde. Andmeid koguti nii inglise- kui ka eestikeelse küsimustiku vahendusel.

Andmeid koguti veebipõhise struktureeritud ankeetküsimustikuga Google Forms keskkonnas. Ankeetküsimustik sisaldas suletud, etteantud valikvastustega väiteid ja iga väite puhul pidi vastaja valima ühe temale kõige sobivama vastusevariandi. Ankeetküsimustik koosnes 70 väitest/küsimusest ning jagunes viieks plokiks. Lisaks küsiti vastaja sotsiaaldemograafilisi andmeid – sugu, vanus (täisaastates) ning tööstaaž juhina (täisaastates). Ankeedi kõik väljad olid vastamiseks kohustuslikud.

Järgnevalt on välja toodud ankeetküsimustiku viis alaplokki ja nende kirjeldused:

1. **Juhi enesearendamine.** Juhi enesearendamise tegevuste sageduse mõõtmise aluseks on Reichardi (2006) uurimistöös kasutatud küsimustik, mida omakorda laiendasid Key-Roberts *et al.* (2012). Kuna antud küsimustikku on seni kasutatud USA sõjaväe juhtide uurimiseks, siis tuli küsimustikku kohandada ning eemaldada otseselt sõjaväeteenistusega seotud küsimused. Tulenevalt uurimuse fookusest kasutati originaalküsimustikust antud uuringu raames enesearendamise tegevuste sageduse mõõdikut ning jäeti välja hinnanguline kasulikkuse mõõdik. Küsimustikuga hinnati vastajate osalemise määra 26 enesearendamise tegevuses küsimusega:

„Kui sageli tegelete järgmiste tegevustega, et enda juhtimisoskust arendada?“. Enesearendamise tegevuses osalemise sagedust hinnati 6-pallisel skaalal (1 = mitte kunagi; 2 = kord aastas; 3 = mõned korrad aastas; 4 = kord kuus; 5 = kord nädalas; 6 = igapäevaselt). Juhil enesearendamise tegevused jagunesid neljaks alaskaalaks: 1) sotsiaalne tugi (nt „Arutan juhtimisega seotud teemasid sõprade ja kolleegidega“; „Jälgin teiste juhtide käitumist“); 2) eneseareng (nt „Otsin juhtimisalaseid nõuandeid asjakohastelt veebilehtedelt“; „Vaatan juhtimisteemalisi videoid või kuulan vastavaid *podcast*’e“); 3) enesehindamine (nt „Analüüsin enda juhtimisstiili kasutades erinevaid asjakohaseid küsimustikke/teste“; „Analüüsin enda tugevaid ja nõrku külgi juhina“); 4) arenguvõimalused (nt „Otsin mulle juhtimisalasel väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid“; „Katsetan erinevaid juhtimisvõtteid, et näha, mis töötab“).

2. **Juhi enese- ja vahendite tõhusus.** Juhil enese- ja vahendite tõhususe mõõtmiseks kasutati 14 väidet Hannah ja Avolio (2013) loodud küsimustikust. Vastajatel tuli anda hinnangud väidetega nõustumise-mittenõustumise osas 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal: 1 = ei ole nõus; 2 = pigem ei ole nõus; 3 = ei ole nõus ega vastu; 4 = pigem olen nõus; 5 = olen nõus. Väited jagunesid kolmeks alaskaalaks: 1) juhi tegevuse enesetõhusus (nt „Juhina suudan inspireerida oma töötajaid parimaid tulemusi saavutama“; „Juhina suudan motiveerida töötajaid nende individuaalsust arvestades (st tean, mis neid pingutama paneb)“); 2) juhi eneseregulatsiooni tõhusus (nt „Juhina suudan valida olukorrale sobiv juhtimisstiil“; „Juhina suudan vajadusel kõvasti pingutada mulle seatud eesmärkide saavutamiseks“); 3) juhi vahendite tõhusus (nt „Saan alati pöörduda enda juhtide poole, kui vajan juhtimisküsimustes nõu“; „Organisatsioon pakub mulle juhina töötamiseks vajalikke ressursse ja toetust“).

3. **Juhi arengutõhusus.** Juhil arengutõhususe plokk sisaldas nelja väidet juhi arengutõhususe kohta. Väited on koostatud Reichard *et al.* (2017, 153) uurimistöös kasutatud küsimustiku alusel (nt „Usun, et minust võib saada tõeliselt hea juht“; „Suudan kiiresti omandada uusi juhtimisvõtteid“). Vastajatel tuli anda hinnangud väidetega nõustumise-mittenõustumise osas 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal: 1 = ei ole nõus; 2 = pigem ei ole nõus; 3 = ei ole nõus ega vastu; 4 = pigem olen nõus; 5 = olen nõus.

4. **Juhtimismotivatsioon.** Juhtimismotivatsiooni plokk tugineb Chan ja Drasgow (2001) juhtimismotivatsiooni küsimustikule, mille on Eesti kontekstile kohendanud Kasemaa (2016). Juhtimismotivatsiooni küsimustik koosneb 27-väitelisest skaalast, mis jaguneb kolmeks alaskaalaks: 1) afektiivne juhtimismotivatsioon (nt „Grupis/meeskonnas töötades eelistan enamasti olla juhi, mitte järgija rollis“); 2) sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon (nt „Tunnen kohustust teisi juhtida juhul, kui mind seda teha palutakse.“); 3) mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon (nt „Olen nõus olema grupi juht/liider juhul, kui saan sellest rollist kasu“).

Vastajatel tuli anda hinnangud väidetega nõustumise-mittenõustumise osas 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal: 1 = ei ole nõus; 2 = pigem ei ole nõus; 3 = ei ole nõus ega vastu; 4 = pigem olen nõus; 5 = olen nõus. Uuringust saadud juhtimismotivatsiooni küsimustiku toorandmed liidetakse Antek Kasemaa poolt kogutud juhtimismotivatsiooni küsimustiku koondandmete hulka.

5. **Õppimisele orienteeritus.** Ankeetküsimustiku neli küsimust juhi õppimisele orienteerituse kohta pärinevad Button *et al.* (1996) küsimustikust. Väidetele nõustumist hinnati 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal: 1 = ei ole nõus; 2 = pigem ei ole nõus; 3 = ei ole nõus ega vastu; 4 = pigem olen nõus; 5 = olen nõus. Väidete hulka kuulusid nt „Mulle on oluline teha väljakutseid pakkuvat tööd“ ja „Eelistan tööülesandeid, mis sunnivad mind uusi asju õppima“.

Töö lisana ei ole välja toodud terviklikku ankeetküsimustikku, kuna küsimustiku ülesehitusel on kasutatud autoriõiguste ning levitamiskiirangutega kaitstud küsimustikke või küsimustike osasid. Ankeetküsimustiku plokid ning väidete jagunemine alaskaaladesse on esitatud uurimistöös lisas 3.

Juhi arenguvalmiduse tegurite originaalküsimustike skaalade puhul oli algupäraselt kasutatud erinevaid skaala väärtusi, kuid vastamise hõlbustamiseks kasutati antud uurimistöös väidetega nõustumise hindamiseks 5-pallist skaalat. Kuna oodatav uuringus osalejate arv oleks detailsemal skaalal jaotumiseks olnud liialt tagasihoidlik, ei olnud laiema skaala kasutamine väidetega nõustumise hindamisel otstarbekas. Autori hinnangul lihtsustab skaalade ühtlustamine oluliselt küsimustikule vastamist ning annab piisavalt selgesti edasi vastajate meelsuse jaotumise. Kuna autor muutis mõõtmiseks kasutatavaid skaalasid, tõlkis ja kohandas väiteid ning ei kasutanud kõiki originaalküsimustikes sisalduvaid väiteid, ei ole uurimistöös tulemused üks-ühele võrreldavad originaalküsimustike teel saadud tulemustega.

Suurendamiseks küsimustiku valiidsust, viidi enne ankeetküsitluse levitamist läbi pilootuuring. Kuna küsimustik koostati inglisekeelsete originaalskaalade tõlkimise teel, oli oluline välja selgitada, kas küsimustikus toodud väidete sõnastus on vastajatele arusaadav ning milline on orienteeruv ajakulu küsimustiku täitmiseks. Küsitluse vorm edastati viiele juhile, kellest ükski ei tööta IKT ettevõttes. Pilootuuringus osalejatel paluti enne küsimustiku täitmist jälgida küsimustiku täitmiseks kuluvat aega.

Lisaks küsiti pilootuuringus osalenutelt täiendavalt järgmised küsimused: 1) Kas juhised küsimustiku täitmiseks olid arusaadavad? 2) Kas küsimuste/väidete sõnastus oli selge ja üheselt mõistetav? 3) Millised küsimusi/mõtteid tekkis küsimustiku täitmise ajal?

Pilootuuringus osalenutel kulus küsimustiku täitmiseks 7-12 minutit, mida vastajad pidasid mõistlikuks ajakulaks. Ankeetküsimustiku juhised ning esitatud küsimused/väited olid vastajatele arusaadavad. Tagasiside põhjal tehti üksikuid korrekture väidete sõnastuses ning parandati näpuvead. Üks vastaja tõi välja, et teda häiris väidete osaline sisuline kordus. Autori hinnangul on ankeedis välja toodud optimaalne arv väiteid, et täita uuringu eesmärk.

## 2.2. Valimi kirjeldus

Uuringu üldkogumi moodustavad Eesti IKT ettevõtetes töötavad juhid. 2019. aastal oli IKT sektoris keskmine tööga hõivatud isikute arv 27 660 inimest (Eesti Statistikaamet, tabel IT51). IKT tööjõu struktuuri arvestades moodustab juhtide arv umbes 12% töötajatest (Jürgenson *et al.* 2013, 65), mis tähendab, et IKT ettevõtete juhtide üldkogum Eestis võiks olla orienteeruvalt 3319 inimest.

Hindamaks valimimahu piisavust populatsiooni kohta järelduste tegemiseks, kasutati Raosoft valimi suuruse kalkulaatorit (*Sample size calculator*), kus andmete usaldusnivooks määrati 95% ning valimi vea piiriks valiti 5%, mis näitab, et uurimistulemuste laiendamisel üldkogumile võib tulemus tegelikkuses erineda +/-5%. Üldkogumi suurust arvestades oli usaldusväärsete andmete saamiseks vajalik saada vastused vähemalt 345 juhilt. Ankeetküsitlusele vastas kokku 70 IKT ettevõtetes töötavat juhti, mis iseloomustab üldkogumit 95% usaldusnivool 12% veapiiriga. Seetõttu ei taga andmed piisavalt usaldusväärseid tulemusi ja uuringu tulemused ei ole üldistatavad üldkogumile.

Valim moodustati sihtvalimi ja mugavusvalimi põhimõttel. Magistritöö sihtvalimi moodustasid 20 info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtet. Ettevõtted, mille hulgast valim moodustati, on ajakirjanduses esile toodud erinevates edetabelites. Viited ja lingid kasutatud edetabelitele asuvad töö lisa 2. Autor koondas antud edetabelitest ettevõtted, mille põhitegevusala kuulub IKT ettevõtlussektori alla (HITSA ... 2018, 40). Edetabelite ning IKT sektori määratluse põhjal pani autor kokku koondnimekirja IKT ettevõtetest, kus on esindatud 20 ettevõtet (lisa 2). Nende ettevõtete personalijuhtidele saadeti e-kirja teel üleskutse uurimustöös osalemiseks. Mugavusvalimi puhul kasutati töö autori isiklike kontaktide abi erinevates IKT ettevõtetes töötavate juhtide kaasamiseks. Üleskutset uuringus osalemiseks jagati sotsiaalmeedia kanalite vahendusel, palvega uuringu kutset omakorda ka edastada.

Uuringus osales 4 sihtvalimi ettevõtet ning küsimustikule vastas antud ettevõtetest 51 juhti. Lisaks täiendas valimit 19 mugavusvalimi juhti. Kokku vastas küsimustikule 70 juhti. Autori hinnangul ei ole põhjust eeldada, et mugavusvalimi andmed erineksid oluliselt sihtvalimi andmetest, mistõttu kasutati nii sihtvalimi kui mugavusvalimi andmeid andmete analüüsimisel.

Vastajate hulgast 37% olid mehed ( $n = 26$ ) ja 63% naised ( $n = 44$ ). Puuduvad andmed üldkogumi soolise jaotuse kohta, kuid autori hinnangul ei ole naiste osakaal IKT sektori juhtide seas oluliselt suurem kui meeste osakaal. Autor hindas uuringus osalenud ettevõtete taustaandmeid ning sellest selgus, et naisjuhtide osakaal nendes ettevõtetes oli vahemikus 36-52%. Naiste arv uurimuse valimis on oluliselt suurem kui meeste oma, mistõttu ei ole valim üldkogumi suhtes tõenäoliselt esinduslik. Valimi täpsem jaotus sugupoolte, vanuse ja tööstaaž juhina tunnuste järgi on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Valimi jaotus sugupoolte, vanuse ja tööstaaž juhina tunnuste järgi

Jagunemise tunnus		Sagedus (n)	Osakaal (%)
Sugu	mees	26	37
	naine	44	63
Vanus (täisaastates)	kuni 30	13	19
	31-40	32	46
	41-50	19	27
	51-60	6	9
Tööstaaž juhina (täisaastates)	kuni 5	39	56
	6-10	12	17
	11-15	5	7
	16 või enam	14	20

Allikas: autori koostatud

Valimi jaotus vanusegruppide järgi on järgnev: kuni 30-aastaseid oli 19% ( $n=13$ ), vanuses 31-40 oli 46% ( $n=32$ ), vanuses 41-50 oli 27% ( $n=19$ ) vastajat ning grupis 51-60 aastased oli vastajaid 9% ( $n=6$ ). Valimis oli kõige rohkem kuni 5-aastase juhtimisalase tööstaažiga vastajaid (56%;  $n=39$ ); 6-10-aastase juhtimisalase tööstaažiga töötajaid oli 17% ( $n=12$ ), 11-15 aastat tööstaaži juhina oli 7% vastanutest ( $n=5$ ) ning üle 16 aasta kogemust juhina 20% ( $n=14$ ) vastanul. Autoril puuduvad andmed üldkogumi ehk IKT sektori juhtide vanuse ja juhtimiskogemuse kohta (tööstaaž juhina), mistõttu ei saa hinnata valimi esinduslikkust selles osas.



Tabelis 2 on välja toodud valimi vanuseline jaotus sugude lõikes. Valimis ei olnud 51-60-aastaseid naisjuhte ning üle 60-aastaseid nais- ja meesjuhte. Alla 30 aastaste naisjuhtide arv oli sama vanusegrupi meestest oluliselt suurem. Juhina töötamise staaži mõttes valimis naised ja mehed ei erinenud.

Tabel 2. Valimi vanuseline jaotus sugude lõikes

Jagunemise tunnus			Sugu		Kokku	
			mees	naine		
Vanus (täisaastates)	kuni 30	sagedus (n)	3	10	13	
		osakaal (%)	12%	23%	19%	
	31-40	sagedus (n)	11	21	32	
		osakaal (%)	42%	48%	46%	
	41-50	sagedus (n)	6	13	19	
		osakaal (%)	23%	30%	27%	
	51-60	sagedus (n)	6	-	6	
		osakaal (%)	23%	-	9%	
	üle 60	sagedus (n)	-	-	-	
		osakaal (%)	-	-	-	
	Kokku		sagedus (n)	26	44	70
			osakaal (%)	100%	100%	100%

Allikas: autori koostatud

Arvestades valimi suurust ja tunnuste alusel jaotumist ei ole uuringu valim üldkogumi suhtes esinduslik ehk representatiivne. Kuna nii siht- kui mugavusvalimi näol on tegu mittetöenäosuslike valimitega, ei olnud uuritavatel objektidel võrdsed võimalused valimisse sattumiseks. Seega ei saa uuringutulemuste põhjal ka väga kaugeleulatuvaid järeldusi ja üldistusi teha. Küll aga saab valimi põhjal analüüsida andmeid ning 95% usaldusnivool ja 12% veapiiril tulemusi üldistada üldkogumile. Uuringu tulemused ei esinda niivõrd üldkogumit vaid uuringus osalenuid juhte.

### 2.3. Andmete kogumise protseduur

Uuring viidi läbi 09. märtsil – 12. aprillil 2020. aastal. Uuringus osalemise kutse saadeti algselt 20 sihtvalimi ettevõtte personalijuhile. Personalijuhtide kontaktid saadi ettevõtete kodulehtede või LinkedIn vahendusel. Vastajateni jõudmiseks kasutati otsepöördumist – igale personalijuhile saadeti personaalne e-kiri, milles tutvustati uurimistöo sisu ning paluti edastada kutse kõigile selle ettevõtte juhtidele. E-kirjas sisaldus üleskutse uuringus osalemiseks, link veebiküsimustikule ning

uuringu läbiviimist ja ankeedi täitmist selgitav tekst. Kaaskirjas kinnitati, et kõik küsitluses osalejad jäävad anonüümseteks ning uuringu tulemused esitatakse üldistatud kujul. Lisaks pakkus töö autor ettevõttepõhist andmekogumise võimalust koos lühikokkuvõttega uuringu tulemustest. Vastamisperioodi jooksul saadeti kõigile personalijuhtidele ka üks täiendav meeldetuletuskiri, milles toodi välja uuringus osalemise eelised. Avalike kontaktide olemasolul võttis autor asutustega ühendust telefoni teel ning koostöösoovi korral edastas kutse ka kolmandat korda. Sihtvalimisse kuulunud ettevõtetest oli 4 nõus uuringus osalema. Paljud personalijuhid ei vastanud uuringu korduvale üleskutsele (n=11) ning mitmed ettevõtted teatasid, et ei soovi uuringus osaleda (n=5). Ettevõtted, kes loobusid osalemast, tõid valdavalt põhjuseks ajapuuduse ning teised prioriteedid – märtsis ja aprillis 2020. aastal, mil andmeid koguti, oli Eesti Vabariigis välja kuulutatud eriolukord. Lisaks mainiti põhjusena ka seda, et eelistatakse enda ettevõtte töötajate korraldatud uurimistöodes osalemist.

Kuna sihtvalimisse kuulunud ettevõtete osalus oli väike, täiendas autor tööd mugavusvalimiga. Uuringus osalemise kutse edastati sotsiaalmeedia kanalite (Facebook ja LinkedIn) vahendusel personalijuhtide gruppidele (nt PARE kogukond), Info- ja Kommunikatsioonitehnoloogia Liidule ning avalikustati töö autori isikliku sotsiaalmeedia konto (LinkedIn) kaudu. Lisaks edastas autor üleskutse uuringus osalemiseks ka 54 IKT sektori ettevõtte üldisele (või personalijuhi) e-posti aadressile koos hilisema meeldetuletusega.

Sihtvalimi ja mugavusvalimi andmeid koguti eraldiseisvalt, sealhulgas koguti andmeid eraldi ka sihtvalimi ettevõtete lõikes. Antud andmekogumise viis võimaldas uuringus osalenud ettevõtetele anda ettevõttepõhiseid toorandmeid, mis on aluseks koolitus- ja arendustegevuse edendamiseks antud organisatsioonides. Magistritöös ei ole anonüümsuse säilitamise tõttu välja toodud uuringus osalenud ettevõtete nimesid. Uuringus osalenud organisatsioonidele edastati kokkuvõtte üldistest uuringutulemustest ning kui andmete rohkus seda võimaldas, siis ka ettevõttepõhine koondülevaade tulemustest.

## **2.4. Andmete analüüs**

Kogutud andmed laaditi Google Docs programmist alla Exceli tabelitena ning liideti ühte koondfaili, milles kodeeriti andmed esitanud ettevõtted. Andmete analüüsimiseks kasutati IBM SPSS Statistics andmetöötlusprogrammi.

Andmete analüüsimisel kasutati esmalt kirjeldavat statistikat, et leida plokkide miinimum- ja maksimumväärtus, aritmeetiline keskmine, standardhälve. Plokki kuuluvate küsimuste ja väidete sisereliaabluse hindamisel kasutati Cronbachi  $\alpha$ , mille piisavaks suuruseks loetakse 0,7. Arvuliste tunnuste seoste analüüsiks valiti Pearsoni korrelatsioonikordaja, mille tõlgendamisel võeti aluseks:  $r \leq 0,3$  nõrk seos;  $0,3 < r < 0,7$  keskmise tugevusega seos ning  $r \geq 0,7$  tugev seos. Järjestustunnuste korrelatsioonide osas kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ). Statistiliselt oluliste erinevuste hindamisel kasutati T-testi, mis võimaldab kindlaks teha, kas gruppide hinnangud erinevad üksteisest oluliselt või mitte. Enam kui kahe grupi vaheliste erinevuste statistilise olulisuse kontrollimiseks viidi läbi dispersioonanalüüs One-Way ANOVA Post-Hoc Tamhane meetodiga. Tunnuste vaheliste seoste kirjeldamiseks teostati regressioonanalüüs. Statistilise olulisuse nivooks valiti  $p \leq 0,05$ . Testide valikul lähtuti tunnuste tühisusest, tõenäosusjaotusest ning valimi suurusest.

Magistritöös kasutatakse järgmisi statistilisi tähistusi: aritmeetiline keskmine (M), standardhälve (SD), Cronbachi alfa ( $\alpha$ ), Pearsoni korrelatsioonikordaja (r), Spearmani korrelatsioonikordaja ( $\rho$ ), olulisuse tõenäosus (p), regressioonivõrrandi standardiseeritud beeta kordaja ( $\beta$ ), regressioonimudeli determinatsioonikordaja ( $R^2$ ), t-statistik (t). Andmete süstematiseeritud ja ülevaatlikuks esitamiseks kasutatakse tabeleid ja jooniseid.

## 2.5. Tulemused

Käesolevas töös analüüsiti juhi enesearendamise tegevuste sagedusi nelja alaskaala abil: a) sotsiaalne tugi; b) eneseareng; c) enesehindamine ja d) arendustegevused. Lisaks juhi enesearendamise tegevustele kaasati uuringusse plokkidena arenguvalmiduse tegurid: a) juhi enese- ja vahendite tõhusus; b) juhi arengutõhusus; c) juhtimismotivatsioon ja d) õppimisele orienteeritus. Väidete andmed, mis olid teistega võrreldes pööratud kujul, kodeeris autor ümber, et nende vastuste keskmised tulemused oleksid võrreldavad.

Alaskaalade sisereliaabluse mõõtmiseks kasutati Cronbachi alfata ( $\alpha$ ) ja vastavad tulemused on esitatud lisas 3. Enamikes küsimustiku alaplokkides oli väidete vaheline sisereliaablusnäitaja vahemikus 0,72-0,86, mis näitab kõrget sisemist usaldusväärsust väidete vahel. Sotsiaalnormatiivse juhtimismotivatsiooni alaskaala sisereliaabluse näit oli oodatust madalam ( $\alpha=0,53$ ).

Bobbio ja Manganelli Rattazzi (2006, 122) uurimustöös oli sama skaala sisereliaabluse näit  $\alpha=0,60$  ning Chan ja Drasgow (2001, 487) töös oli vastav näit erinevate valimite puhul 0,65-0,75. Kasemaa (2016) kohendatud juhtimismotivatsiooni skaala reliaablusnäitajateks erinevate juhtimismotivatsiooni alamskaalade lõikes oli Cronbach'i  $\alpha$  0,75–0,80, sealhulgas sotsiaal-normatiivse juhtimismotivatsiooni näiduks oli  $\alpha=0,77$ . Reliaablusanalüüsi tulemusena otsustati sotsiaal-normatiivse juhtimismotivatsiooni alaskaalast välja jätta 3 väidet (SN1: „Tunnen kohustust teisi juhtida juhul, kui mind seda teha palutakse“; SN7: „Inimesed peaksid end vabatahtlikult juhiks pakkuma, mitte ootama, kuni teised neid paluvad või valivad“ ja SN9: „Pea õigeks, et kui inimestel palutakse asuda juhi rolli või võtta vastu juhi positsioon, siis nad peaksid nõustuma.“), mille tulemusena saadi skaala reliaabluseks  $\alpha=0,70$ . Andmete analüüsis kasutati lühendatud sotsiaal-normatiivse juhtimismotivatsiooni alaskaalat (6 väidet) ning seetõttu ka lühendatud juhtimismotivatsiooni skaalat (24 väidet).

### **2.5.1. Juhi enesearendamine**

Juhi enesearendamise tegevuste sagedust hinnati skaalal, kus 1 = mitte kunagi, 2 = kord aastas, 3 = mõned korrad aastas, 4 = kord kuus, 5 = kord nädalas ning 6 = igapäevaselt. Ankeetküsimustiku tulemuste analüüsimisel kasutas töö autor skaalade aritmeetilisi keskmisi. Kuna kõikide juhi enesearendamise tegevuste osas ei ole kõrge keskmine tulemus ootuspärane, siis ei saa alaskaala väidete keskmiste võrdlemisel anda üldist hinnangut, et kõrgem väärtus on parem. Küll aga saab lähtuda põhimõttest, et kõrgem väärtus näitab tegevuse sagedasemat kasutamist ning madalam tulemus tegevuse harvemast esinemist, misjärel tuleb analüüsida väite sisu.

Juhi enesearendamise tegevuste analüüsimisel kasutati jaotustabelit, kus tunnuse väärtused seati vastavusse nende esinemise suhtelise sageduse järgi. Lisaks võrreldi tunnuste mediaanväärtusi ning aritmeetilisi keskmisi. Keskmiste võrdlus andis indikatiivse ülevaate keskmisest juhi enesearendamise tegevuse sagedusest, kus kõrgem aritmeetilise keskmise väärtus tähendab sagedasemat tegevust ning mediaan näitab variatsioonirea keskmise liikme väärtust. Juhi enesearendamise tegevuste jaotustabel, aritmeetilised keskmised ning mediaanväärtused on välja toodud töö lisas 4.

Võrreldes juhi enesearendamise tegevuse alaskaalade keskmisi (tabel 3) ilmnes, et kõige rohkem arendatakse enda juhtimisoskust sotsiaalse toetuse kaudu ehk küsides nõu enda juhilt, jälgides teiste juhtide käitumist ja arutades juhtimisega seotud teemasid sõprade ja kolleegidega – selle alaskaala keskvväärtus oli statistiliselt oluliselt kõrgem kui arenguvõimaluste alaskaala keskvväärtus

( $t(69)=2,92$ ;  $p=0,005$ ), mis omakorda oli oluliselt erinev enesearengu alaskaala keskmisest ( $t(69)=3,20$ ;  $p=0,002$ ). Enesearengu ja enesehindamise alaskaala keskmised üksteisest ei erine.

Tabel 3. Juhi enesearendamise alaskaalade kirjeldav statistika

Juhi enesearendamise alaskaala	M*	SD
Sotsiaalne tugi	4,05	0,83
Eneseareng	3,36	1,09
Enesehindamine	3,16	0,84
Arenguvõimalused	3,75	1,01

\*skaalal 1 = mitte kunagi ... 6 = igapäevaselt

Allikas: autori koostatud

Juhi enesearendamise alaskaalade korrelatsioonianalüüs näitas, et need, kes tegelevad sagedamini enda arendamisega ühe alaskaala lõikes, tegelevad rohkem ka teiste alaskaalade tegevustega. Sealhulgas tuli eriti esile sotsiaalse toe ning arenguvõimaluste alaskaala seos ( $r=0,72$ ;  $p<0,001$ ).

Kõige sagedamini tehtavad juhi enesearendamise tegevused ehk kõige kõrgema aritmeetilise keskmise väärtusega tegevused on teiste juhtide käitumise jälgimine ( $M=5,23$ ;  $SD=1,04$ ), juhtimisega seotud teemade arutamine sõprade ja/või kolleegidega ( $M=4,53$ ;  $SD=1,07$ ), õpitud juhtimisoskuste praktiseerimine ( $M=4,53$ ;  $SD=1,32$ ) ning enda tegevuse ja kogemuste analüüsimine eesmärgiga neist õppida ( $M=4,49$ ;  $SD=1,22$ ). Kõige harvemini tehtavad juhi enesearendamise tegevused ehk kõige madalama aritmeetilise keskmise väärtusega tegevused on enda juhtimisstiili analüüsimine kasutades erinevaid asjakohaseid küsimustikke/teste ( $M=2,74$ ;  $SD=1,36$ ), vabatahtlikult juhirolli võtmine erinevates kogukonnategevustes (nt korteriühistu, naabrivalve vms) ( $M=2,60$ ;  $SD=1,57$ ), mentori/*coach*'i abi kasutamine ( $M=2,51$ ;  $SD=1,29$ ) ning isiksusetestide täitmine enda paremaks tundmaõppimiseks ( $M=2,39$ ;  $SD=0,86$ ). Isiksusetestide ja juhtimisalaste küsimustike harv kasutus on ootuspärane, samas oli üsna madala keskmise aritmeetilise väärtusega tegevuste hulgas ka juhtimisteemalisi videote vaatamine ning *podcast*'ide kuulamine ( $M=3,30$ ;  $SD=1,24$ ), tööalase suhtevõrgustiku loomine ( $M=3,40$ ;  $SD=1,63$ ) ning teadlikult nõrkade külgedega tegelemine ( $M=3,77$ ;  $SD=1,42$ ), mis autori hinnangul võiks olla juhtimistegevuse efektiivsuse seisukohalt sagedasemad tegevused.

Suurim variatiivsus juhi enesearendamise tegevustes esines arenguvõimaluste alaskaalal ning väljendus tegevustes nagu juhtimisalaseltselt väljakutseid pakkuvate tööülesannete otsimine ( $M=3,89$ ;

SD=1,64), tööalase suhtevõrgustiku loomine organisatsioonis ja väljaspool (M=3,40; SD=1,63) ning vabatahtlikult juhirolli võtmine erinevates kogukonnategevustes (M=2,60; SD=1,57). Need juhi enesearendamise tegevused võivad olla rohkem mõjutatud vastajate isiklikest eeslistustest ning seetõttu ei ole tegevused niivõrd seotud juhirolli kuvandiga.

Alljärgnevalt on juhi enesearendamise alaskaalade lõikes välja toodud vastajate protsentuaalne jaotus kõige sagedamini ja kõige harvemini kasutatavate juhi enesearendamiste tegevuste osas. Täpsem ülevaade vastuste jaotumise kohta on esitatud lisas 4.

**Sotsiaalse toetuse alaskaalal** on kõige sagedamini kasutatav tegevus teiste juhtide käitumise jälgimine, mida kord nädalas või sagedamini teeb 80% vastanutest (sh igapäevaselt 54,3%; kord nädalas 25,7%). Üle poole vastanutest (52,9%) arutab kord nädalas või sagedamini juhtimisega seotud teemasid sõprade ja kolleegidega (sh igapäevaselt 21,4%; kord nädalas 31,4%) ning enda juhilt küsib nõu kord nädalas või enam 35,7% (sh igapäevaselt 5,7%; kord nädalas 30%). Kord kuus küsib enda juhilt nõu 35,7% vastanutest ja mõned korrad aastas või harvem 28,6% vastanutest. Teistelt kogunud juhtidega suheldes püüab uusi teadmisi omandada kord nädalas või sagedamini 35,7% juhtidest, samas kui 40% teeb seda harvem kui mõned korrad aastas. Mentori või *coach*'i kasutatakse vähe - üldse ei kasuta seda 32,9% juhtidest, 30% kasutab seda võimalust mõned korrad aastas ning 20% korra kuus.

**Enesearengu alaskaalal** on tegevusena enim esindatud juhtimisalaste nõuannete otsimine asjakohastelt veebilehtedelt, mida teeb korra nädalas või sagedamini 37,1% vastanutest (sh 32,9% kord nädalas ja 4,3% igapäevaselt). Juhtimisteemalisi videoid vaatab või vastavaid *podcast*'e kuulab iganädalaselt 21,4% vastanud juhtidest ning kord kuus teeb seda 22,9% vastanutest. Juhtimisalaseid raamatuid ja ajakirju loeb kord nädalas või sagedamini 28,6% vastanutest. Juhtimisalastel kursustel osaleb kord kuus või sagedamini 37,1% juhtidest (sh 20% kord kuus; 12,9% kord nädalas ja 4,3% igapäevaselt) ning 34,3% osaleb nendel kord aastas või harvem (sh 18,6% kord aastas ja 15,7% mitte kunagi).

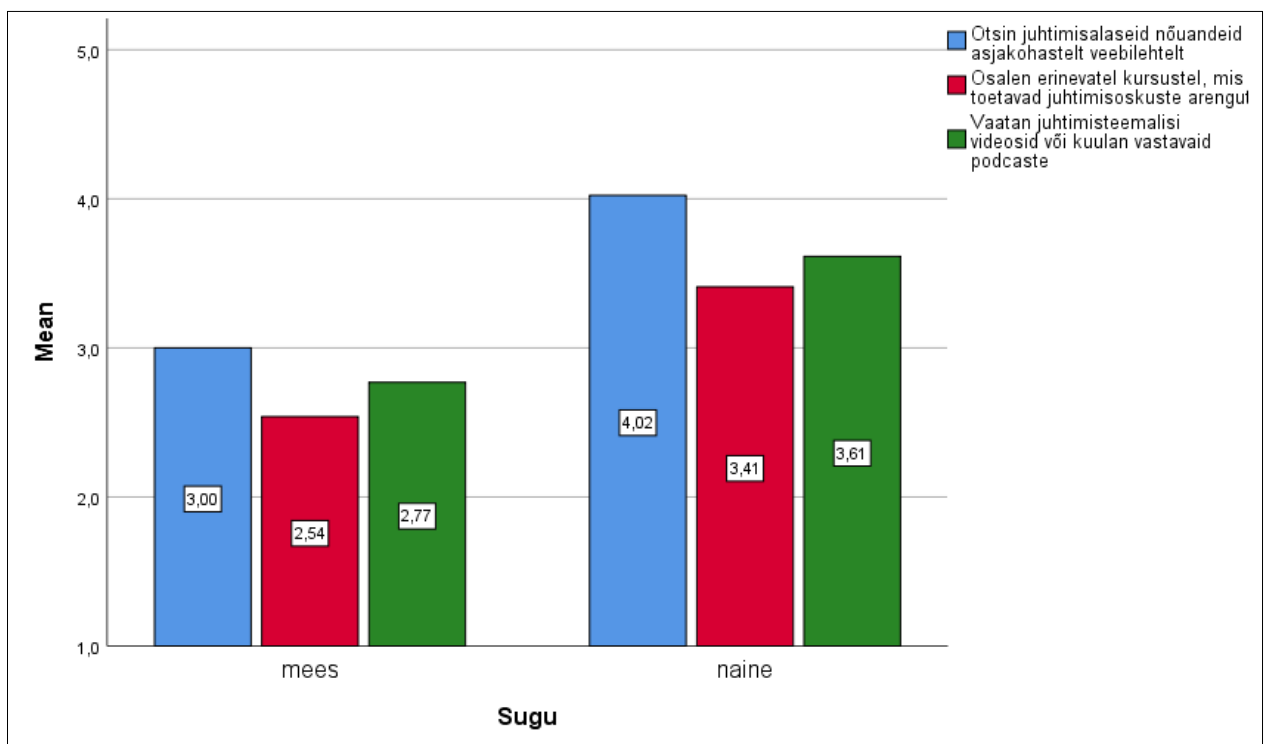
**Enesehindamise alaskaala** tegevustest on kõige laialdasemalt kasutuses enda tugevate ja nõrkade külgede analüüs, mida kord nädalas või sagedamini teeb 32,9% juhtidest (sh 12,9% kord nädalas; 20% igapäevaselt) ning kord kuus 31,4% juhtidest. Tagasisidet selle kohta, mida peab tegema selleks, et saada paremaks juhiks, küsib mõned korrad aastas 42,9% vastanutest ning kord kuus 34,3% vastanutest. Juhtimisstiili analüüsivaid teste ja küsimustikke kasutavad juhid harva – 18,6%

ei kasuta neid üldse ning 54,3% kasutab korra või mõned korrad aastas (sh 30% kord aastas; 24,3% mõned korrad aastas), sama trend avaldub ka isiksuseküsimustike kasutamisel enda paremaks tundaõppimiseks – 12,9% ei kasuta neid üldse ja 75,7% kasutab teste kord või mõned korrad aastas (sh 47,1% kord aastas; 28,6% mõned korrad aastas).

**Arenguvõimaluste alaskaalas** on sagedamini esindatud tegevused õpitud juhtimisoskuste praktiseerimine, enda tegevuse ja kogemuste analüüsimine eesmärgiga neist õppida ning juhtimisalaselt väljakutsuvate tööülesannete otsimine. Õpitud juhtimisoskuste praktiseerimist teostab kord nädalas või sagedamini 55,7% vastanud juhtidest (sh 24,3% kord nädalas; 31,4% igapäevaselt). Enda tegevuse ja kogemuste analüüsimisega eesmärgiga neist midagi õppida tegeleb kord nädalas või sagedamini 45,7% vastanutest (sh 15,7% kord nädalas; 30% igapäevaselt), kord kuus teeb seda 31,4% vastanutest. Juhtimisalaselt väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid otsib kord nädalas või sagedamini 38,6% vastanutest (sh 14,3% kord nädalas; 24,3% igapäevaselt), samas kui mõned korrad või harvem otsib väljakutsuvaid ülesandeid 44,3% juhtidest (sh 24,3% mõned korrad aastas; 10% kord aastas; 10% mitte kunagi). Kokku 64,3% vastanud juhtidest püüab leida võimalusi enda juhtimisoskuste parandamiseks sagedusega mõned korrad aastas (27,1%) või kord kuus (37,1%). Töölase suhetevõrgustiku loomisega (organisatsioonis ja väljaspool) tegeleb mõned korrad aastas 31,4% vastanutest, kord kuus 18,8% vastanutest ning kord nädalas või sagedamini 25,7% (sh kord nädalas 11,4%; igapäevaselt 14,3%) vastanutest, kusjuures 20% vastanutest ei tegele sellega üldse. Erinevaid juhtimisvõtteid katsetab kord nädalas või sagedamini 22,9% juhtidest (sh 18,6% kord nädalas; 4,3% igapäevaselt); 27,1% kord kuus; 18,6% mõned korrad aastas, 21,4% kord aastas ja 10% mitte kunagi. Teadlikult enda nõrkade külgede arendamisega tegeleb kord nädalas või sagedamini 34,3% juhtidest (sh 17,1% kord nädalas; 17,1% igapäevaselt), ning kokku 52,9% teeb seda kord (21,4%) või mõned korrad (31,4%) aastas. Vabatahtlikult juhirolli võtmise erinevates kogukonnategevustes (nt korteriühistu, naabrivalve vms) ei ole vastanud juhtide seas sage tegevus – vastanutest 34,3% teeb seda kord aastas ning 28,6% mitte kunagi.

Nende tegevuste hulka, millele juhid andsid kõige enam sageduse hinnanguks "1 = mitte kunagi", kuulusid järgnevad tegevused: kasutan mentori/coach'i abi (32,9%), võtan vabatahtlikult juhirolli erinevates kogukonnategevustes (28,6%), tegelen töölase suhetevõrgustiku loomisega organisatsioonis ja väljaspool (20,0%), analüüsin enda juhtimisstiili kasutades erinevaid asjakohaseid küsimustikke/teste (18,6%), osalen erinevatel kursustel, mis toetavad juhtimisoskuste arengut, sh nt kõrghariduse omandamine (15,7%).

Juhi enesearendamise tegevustes võib T-testile tuginedes välja tuua statistiliselt olulise erinevuse nais- ja meesjuhtide vahel enesearengu alaskaalal, mis näitas naiste aktiivsemat osalust enesearenguga seotud tegevustes ( $t(68) = 3,33$ ;  $p = 0,001$ ). Naiste hinnangute keskmine väärtus enesearengu alaskaalal (1 = mitte kunagi ... 6 = igapäevaselt) oli 3,68 (SD=1,02) ning meestel 2,84 (SD=1,01). Valimisse kuuluvad naisjuhid otsivad meesjuhtidest rohkem juhtimisalaseid nõuandeid asjakohastelt veebilehtedelt ( $t(68) = 3,1$ ;  $p = 0,003$ ), vaatavad rohkem juhtimisteemalisi videoid või kuulavad vastavasisulisi *podcast*'e ( $t(68) = 2,89$ ;  $p = 0,005$ ) ning osalevad meestest enam juhtimisoskusi toetavatel kursustel ( $t(67) = 2,92$ ;  $p = 0,005$ ). Joonisel 2 on välja toodud enesearengu alaskaala väidete aritmeetilised keskmised mees- ja naisjuhtide võrdluses.



Joonis 2. Mees- ja naisjuhtide võrdlus enesearengu alaskaala väidete lõikes ( $p \leq 0,01$ )  
Allikas: autori koostatud

Vaadates juhi enesearendamise alaskaalade seoseid juhi vanuse ja juhtimisstaaziga ilmnes, et vanus on negatiivses seoses enesearengu alaskaalaga ( $\rho = -0,35$ ;  $p < 0,01$ ). One-Way ANOVA Post-Hoc Tamhane testiga ei tuvastatud juhi enesearendamise alaskaalade lõikes statistiliselt olulisi erinevusi vanuse ega tööstaazi gruppide lõikes.



## 2.5.2. Juhi arenguvalmiduse tegurid

Juhi arenguvalmiduse tegureid mõõdeti 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal (1 = ei ole nõus; 2 = pigem ei ole nõus; 3 = ei ole nõus ega vastu; 4 = pigem olen nõus; 5 = olen nõus). Juhi arenguvalmiduse tegurite alaskaalade keskmised väärtused koos standardhälbega on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Juhi arenguvalmiduse tegurite kirjeldav statistika

Alaskaala	M*	SD
Juhi tegevuse enesetõhusus	4,09	0,54
Juhi eneseregulatsiooni tõhusus	4,26	0,51
Juhi vahendite tõhusus	3,83	0,65
Juhi arengutõhusus	4,30	0,59
Afektiivne juhtimismotivatsioon	3,63	0,65
Sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon	3,17	0,67
Mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon	3,80	0,70
Õppimisele orienteeritus	4,41	0,51

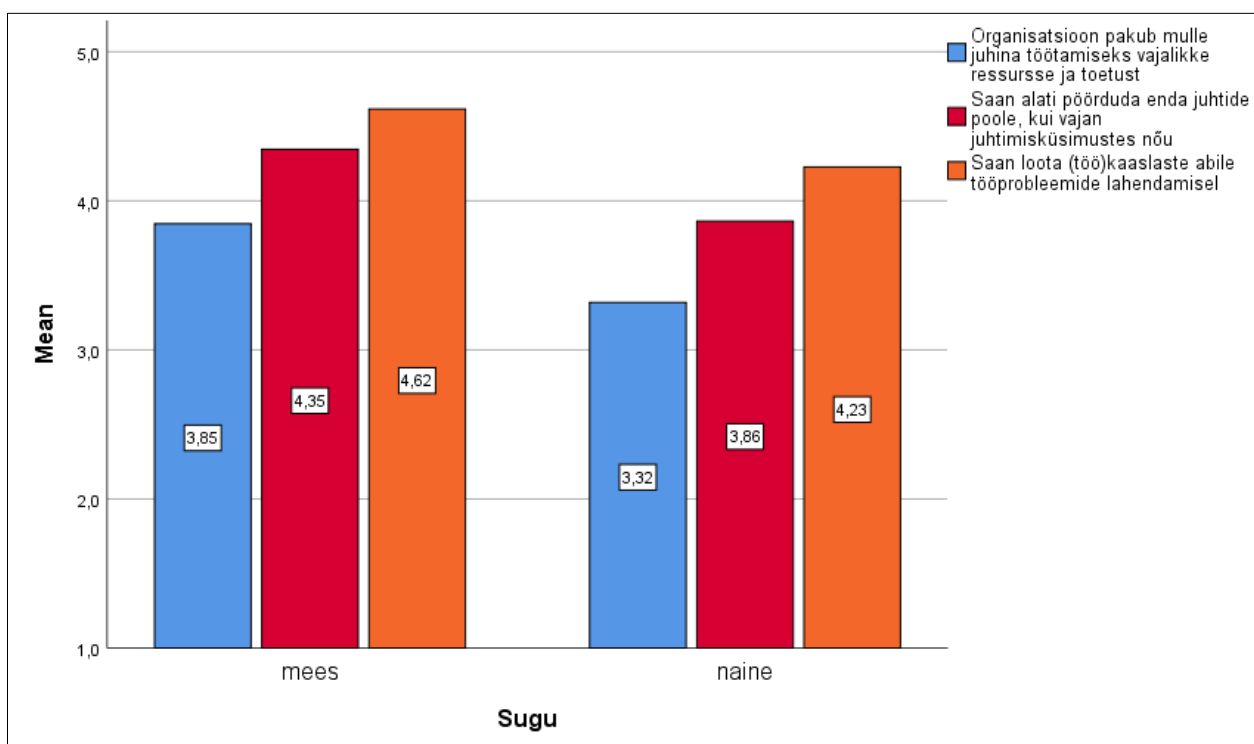
\*skaalal 1 = ei ole nõus ... 5 = olen nõus

Allikas: autori koostatud

Juhi enese- ja vahendite tõhusust ning juhi arengutõhusust hindavate alaskaalade keskmisi võrreldes selgus, et üksteisest ei erine hinnangud arengutõhususele ja eneseregulatsiooni tõhususele. Samas on hinnang enda tõhususele juhina (juhi tegevuse enesetõhusus) oluliselt madalam, kui hinnang enda kui juhi arengutõhususele ( $t(69)=2,80$ ;  $p=0,007$ ) või eneseregulatsiooni tõhususele juhina ( $t(69)=2,41$ ;  $p=0,019$ ). Samuti on hinnang juhi vahendite tõhususele oluliselt madalam hinnangust enda kui juhi tegevuse enesetõhususele ( $t(69)=2,81$ ;  $p=0,006$ ).

Juhi tegevuse enesetõhusust kirjeldavatest väidetest oli kõrge keskmise väärtusega väited: „Juhina suudan julgustada töötajaid endale suuremat vastutust võtma“ ( $M=4,26$ ;  $SD=0,70$ ) ja „Juhina suudan panna oma töötajaid saavutama tööalaseid eesmärke“ ( $M=4,26$ ;  $SD=0,63$ ). Kõrgeima keskmise väärtusega juhi eneseregulatsiooni tõhusust kirjeldav väide oli „Juhina suudan vajadusel kõvasti pingutada mulle seatud eesmärkide saavutamiseks“ ( $M=4,51$ ;  $SD=0,58$ ). Juhi vahendite tõhususest olid vastajad enim kindlad töökaaslaste abile ( $M=4,37$ ;  $SD=0,73$ ) ning teistest tulemustest madalamana hinnati organisatsiooni ressursse ja tuge ( $M=3,51$ ;  $SD=1$ ) ning võimalust toetuda organisatsioonis kehtestatud poliitikatele erinevate juhtimisküsimuste lahendamisel ( $M=3,40$ ;  $SD=0,84$ ). One-Way ANOVA Post-Hoc Tamhane testi järgi ei esine sihtvalimi ettevõtete vahel statistiliselt olulisi erinevusi juhi vahendite tõhususe alaskaala väärtustes.

T-testile tuginedes saab välja tuua statistiliselt olulise erinevuse ( $t(68)=2,75$ ;  $p=0,009$ ) mees- ja naisjuhtide juhi vahendite tõhususe alaskaalal. Meeste hinnangute keskmine väärtus juhi vahendite tõhususe alaskaalal oli 4,10 ( $SD=0,63$ ) ning naistel 3,68 ( $SD=0,61$ ). Valimisse kuuluvad meesjuhid tunnevad naistest enam, et nad saavad pöörduda juhtimisküsimustes oma juhi poole ( $t(68)=1,99$ ;  $p=0,05$ ), loota töökaaslaste abile ( $t(68)=2,22$ ;  $p=0,03$ ) ning et organisatsioon pakub neile juhina töötamiseks vajalikke ressursse ja toetust ( $t(68)=2,18$ ;  $p=0,03$ ). Joonisel 3 on välja toodud juhi vahendite tõhususe alaskaala väidete aritmeetiliste keskmised mees- ja naisjuhtide võrdluses.



Joonis 3. Mees- ja naisjuhtide võrdlus juhi vahendite tõhususe alaskaala väidete lõikes ( $p<0,05$ )  
Allikas: autori koostatud

Juhi arengutõhususe keskmine väärtus vastanute seas oli 4,30 ( $SD=0,59$ ). Vastanud usuvad, et juhtimisoskuste arendamine tuleb neile kasuks ( $M=4,60$ ;  $SD=0,75$ ) ning neil on suutlikkus saavutada oma tööks vajalik juhtimisoskus ( $M=4,37$ ;  $SD=0,78$ ).

Juhtimismotivatsiooni 28 originaalväite seas oli 11 ümberpööratud kujul väidet, mistõttu kodeeris autor nende vastused ühetaolisuse tagamiseks ning alaskaalade keskmiste võrdlemisel ümber järgneval viisil: 1=5, 2=4, 3=3, 4=2 ja 5=1. Võrreldes juhtimismotivatsiooni alaskaalade keskmisi (tabel 4) ilmnes, et kolme alaskaala keskmised väärtused erinevad üksteisest olulisel määral, st et uuritud valimis domineerib mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon, millele järgneb afektiivne juhtimismotivatsioon ( $t(69)=2,12$ ;  $p=0,038$ ) ning kõige vähem iseloomustab vastajaid sotsiaal-

normatiivne juhtimismotivatsioon ( $t(69)=5,23$ ;  $p<0,001$ ). Afektiivse juhtimismotivatsiooni keskmine väärtus vastanute seas oli 3,63 ( $SD=0,65$ ), sotsiaal-normatiivsel juhtimismotivatsioonil 3,17 ( $SD=0,67$ ) ning mittekalkuleeriva juhtimismotivatsioonil 3,80 ( $SD=0,70$ ). Afektiivse juhtimismotivatsiooni alaskaala väidetest oli kõrgeima keskmise väärtusega ümberpööratud skaalaga väide „Olen inimene, kes ei ole teiste juhtimisest huvitatud“ ( $M=4,40$ ;  $SD=0,78$ ), mis näitab, et vastanud on teiste juhtimisest huvitatud. Kõige madalam keskmine väärtus afektiivse juhtimismotivatsiooni alaskaalal oli väitel „Mulle meeldib teiste inimeste eest vastutada“ ( $M=2,97$ ;  $SD=1,02$ ). Sotsiaal-normatiivse juhtimismotivatsiooni alaskaala väidetest oli kõrgeima keskmise väärtusega väide, mille järgi juhtimine on vastanute jaoks suur au ja privileeg ( $M=4,04$ ;  $SD=0,86$ ). Kõige madalamalt hinnati sotsiaal-normatiivse juhtimismotivatsiooni alaskaala väidet, et pakutavast liidrirollist ei tohiks keelduda ( $M=2,31$ ;  $SD=1,19$ ). Mittekalkuleeriva juhtimismotivatsiooni alaskaala väidetest oli kõrgeima keskmise väärtusega ümberpööratud skaalaga väide „Teiste juhtimine on iseenda aja ja jõu raiskamine“ ( $M=4,30$ ;  $SD=0,86$ ) ehk vastanud ei pea juhtimist enda aja ja jõu raiskamiseks. Mittekalkuleeriva juhtimismotivatsiooni alaskaala madalaima hinnang oli väitel „Kui ma nõustun juhtima gruppi/meeskonda, ei ootaks ma selle eest kunagi ühtegi eelist või soodustust“ ( $M=2,86$ ;  $SD=1,18$ ). Näited juhtimismotivatsiooni alaskaalade väidete aritmeetilistest keskmistest koos standarhällbega on välja toodud lisas 5. Nais- ja meesjuhtide juhtimismotivatsioonis statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu.

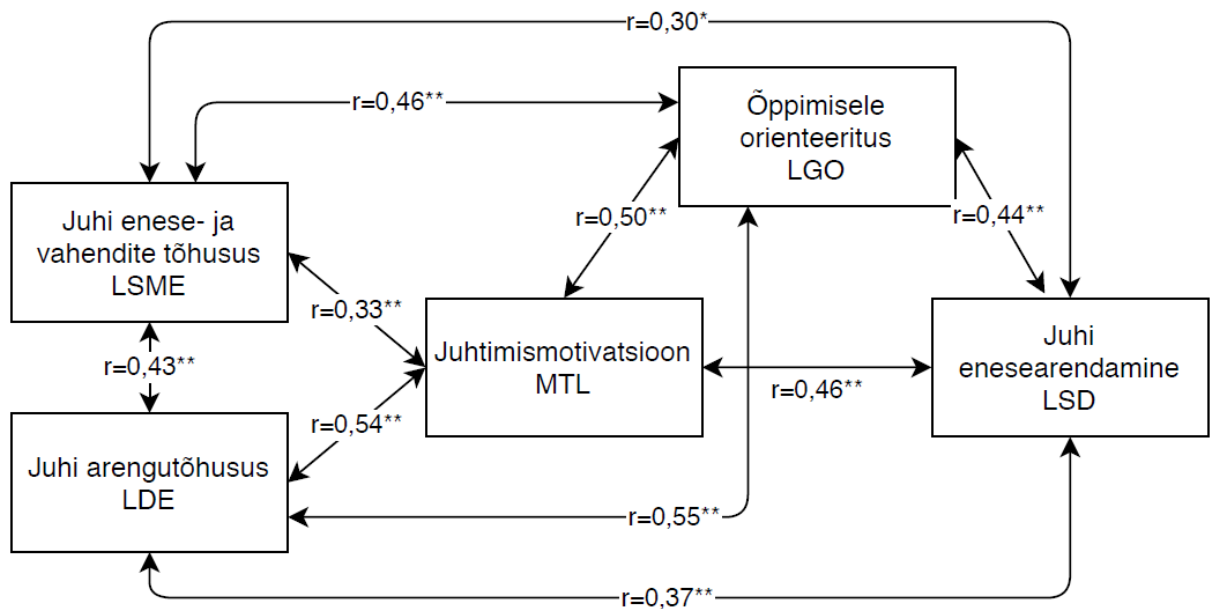
Vastajate seas oli kõrge õppimisele orienteeritus ( $M=4,41$ ), sealhulgas on juhtidele oluline teha väljakutseid pakkuvat tööd ( $M=4,56$ ;  $SD=0,61$ ), õppida uusi asju ja oma oskuseid arendada ( $M=4,49$ ;  $SD=0,63$ ) ning nad naudivad keerukaid tööülesandeid ( $M=4,36$ ;  $SD=0,64$ ).

One-Way ANOVA Post-Hoc Tamhane testiga ei tuvastatud juhi arenguvalmiduse alaskaalade lõikes statistiliselt olulisi erinevusi tööstaaži gruppide lõikes. Vanusegruppide võrdluses ilmnis ainus statistiliselt oluline erinevus ( $p<0,01$ ) õppimisele orienteerituses – kuni 30-aastaste vanusegrupis on kõrgem õppimisele orienteeritus ( $M=4,83$ ;  $SD=0,85$ ) võrreldes 31-40-aastaste ( $M=4,25$ ;  $SD=2,20$ ) ning 41-50-aastaste ( $M=4,34$ ;  $SD=1,92$ ) vastanutega.

### **2.5.3. Juhi enesearendamine ja seda kujundavad tegurid**

Juhi enesearendamise tegevuste ning kõigi antud uurimuses käsitletud arenguvalmiduse tegurite vahel esines positiivne seos. Joonisel 4 on esitatud korrelatsioonanalüüsi tulemused. Ilmnis, et juhi enesearendamine ja juhtimismotivatsioon on positiivselt seotud ( $r=0,46$ ;  $p<0,001$ ), samuti on juhi enesearendamine seotud õppimisele orienteeritusega ( $r=0,44$ ;  $p<0,001$ ). Ootuspärased ehk

nagu teoreetilises mudelis joonisel 1 näidatud, on ka positiivsed seosed juhtimismotivatsiooni ja juhi tajutud enese- ja vahendite tõhususe ning arengutõhususe vahel (vastavalt  $r=0,33$ ;  $p<0,01$  ja  $r=0,54$ ;  $p<0,001$ ). Tulemustest selgus, et mida suurem on juhi tajutud eneseusk juhina, seda kõrgem on ka õppimisele orienteeritus ehk soov end arendada. Õppimisele orienteeritusel on mõõduka tugevusega positiivne seos nii juhi arengutõhususega ( $r=0,55$ ;  $p<0,001$ ) kui ka juhi enese- ja vahendite tõhususega ( $r=0,46$ ;  $p<0,001$ ). Samuti on juhi enese- ja vahendite tõhusus ( $r=0,30$   $p<0,05$ ) ning juhi arengutõhusus ( $r=0,37$ ;  $p<0,01$ ) positiivselt seotud juhi enesearendamisega ehk mida tõhusamana end juhina tuntakse, seda sagedamini ka juhi enesearendut toetavates tegevustes osaletakse. Positiivne seos esineb ka juhi enese- ja vahendite tõhususe ning juhi arengutõhususe vahel ( $r=0,43$ ;  $p<0,001$ ) ning juhtimismotivatsiooni ning õppimisele orienteerituse vahel ( $r=0,50$ ;  $p<0,001$ ). Täpsemad seosed juhi enesearendamise tegevuste ning juhi arenguvalmiduse tegurite alaskaalade vahel on toodud joonisena lisa 6 ja korrelatsioonitabelina lisa 7.



Joonis 4: Korrelatsioonid juhi enesearendamise ning juhi arenguvalmiduse tegurite vahel (\*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$ )

Allikas: autori koostatud

Juhi enesearendamise alaskaalade ning juhtimismotivatsiooni alaskaalade vahel esines positiivne statistiliselt oluline seos. Vastavad korrelatsioonianalüüsi tulemused on välja toodud tabelis 5. Keskmiselt tugev seos esines juhi enesearendamise ja mittekalkuleeriva juhtimismotivatsiooni vahel ( $r=0,48$ ;  $p<0,001$ ). Mittekalkuleeriva juhtimismotivatsiooni ja kõigi juhi enesearendamise alaskaalade vahel ilmnis statistiliselt oluline positiivne seos, sealjuures väljendus kõige

tugevamalt seos mittekalkuleeriva juhtimismotivatsiooni ja arenguvõimaluste alaskaala vahel ( $r=0,53$ ;  $p<0,001$ ). Afektiivse juhtimismotivatsiooni ja juhi enesearendamisel on statistiliselt oluline positiivne seos ( $r=0,28$ ;  $p<0,05$ ), sealjuures on afektiivne juhtimismotivatsioon seotud enesearengu alaskaala ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ) ja arenguvõimaluste alaskaalaga ( $r=0,31$ ;  $p<0,01$ ). Sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon on samuti seotud juhi enesearendamise skaalaga ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ), kusjuures alaskaaladest ilmnes statistiliselt oluline seos vaid arenguvõimaluste alaskaalaga ( $r=0,30$ ;  $p<0,05$ ).

Tabel 5. Juhtimismotivatsiooni ja juhi enesearendamise alaskaalade korrelatsioonianalüüs

	Sotsiaalne tugi	Eneseareng	Enesehindamine	Arenguvõimalused	Juhi enesearendamine (summatunnus)
Afektiivne juhtimismotivatsioon	0,15	0,27*	0,05	0,31**	0,28*
Sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon	0,17	0,12	0,18	0,30*	0,26*
Mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon	0,31**	0,30*	0,31**	0,53**	0,48**
Juhtimismotivatsioon (summatunnus)	0,28*	0,32**	0,24*	0,51**	0,46**

\*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$

Allikas: autori koostatud

Juhid, kes ei oota juhtimise eest mingeid eeliseid ega privileege (mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon), kasutavad juhi enesearendamise tegevustest enim muuhulgas töölase suhetevõrgustiku loomist ( $r=0,63$ ;  $p<0,001$ ), võtavad rohkem vabatahtlikult juhirolli erinevates kogukonnategevustes ( $r=0,48$ ;  $p<0,001$ ), otsivad juhtimisalaselt väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid ( $r=0,40$ ;  $p<0,001$ ) ning praktiseerivad õpitud juhtimisoskusi ( $r=0,37$ ;  $p<0,001$ ).

Autor teostas korrelatsioonianalüüsi kõigi uuringu väidete lõikes ning sellest ilmnes, et kõige enam esines statistiliselt olulisi seoseid töölase suhetevõrgustiku loomise sageduse ning erinevate arenguvalmiduse tegurite väidete vahel. Ilmnes, et juhid, kes tegelevad sagedamini töölase suhetevõrgustiku loomisega omavad kõrgemat juhi tegevuse enesetõhusust ( $r=0,56$ ;  $p<0,001$ ), juhi eneseregulatsiooni tõhusust ( $r=0,46$ ;  $p<0,001$ ), õppimisele orienteeritust ( $r=0,44$ ;  $p<0,001$ ) ning juhi arengutõhusust ( $r=0,32$ ;  $p=0,007$ ). Töölase suhetevõrgustiku loomise sagedus on muuhulgas seotud juhi hinnanguga sellele, et juht suudab oma töötajaid inspireerida parimaid tulemusi

saavutama ( $r=0,52$ ;  $p<0,001$ ) ning hinnanguga, et juht suudab välja mõelda loovaid lahendusi, kui on vaja keerukaid juhtimisprobleeme lahendada ( $r=0,42$ ;  $p<0,001$ ).

Alaskaalade väidete korrelatsioonianalüüsi alusel võib välja tuua, et juhi enesetõhusus (juhi tegevuse enesetõhusus ja juhi eneseregulatsioonitõhusus) oli statistiliselt olulisel määral positiivselt korreleeritud järgmiste juhi enesearendamise tegevusi kirjeldavate väidetega: tegelen tööalase suhtevõrgustiku loomisega (vastavalt  $r=0,56$ ,  $p<0,001$ ;  $r=0,46$ ;  $p<0,001$ ), arutan juhtimisega seotud teemasid sõprade või kolleegidega (vastavalt  $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ;  $r=0,27$ ,  $p<0,05$ ), võtan vabatahtlikult juhirolli erinevates kogukonnategevustes (vastavalt  $r=0,35$ ,  $p<0,01$ ;  $r=0,38$ ,  $p<0,01$ ). Õppimisele orienteeritus on statistiliselt oluline positiivne seos ( $p<0,001$ ) järgnevate juhi enesearendamise väidetega: otsin juhtimisalaseid nõuandeid asjakohastelt veebilehtedelt ( $r=0,41$ ), vaatan juhtimisteemalisi videoid või kuulan vastavaid *podcast*'e ( $r=0,48$ ), otsin mulle juhtimisalaselt väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid ( $r=0,40$ ), tegelen tööalase suhtevõrgustiku loomisega ( $r=0,44$ ), katsetan erinevaid juhtimisvõtteid ( $r=0,55$ ) ning praktiseerin õpitud juhtimisoskusi ( $r=0,56$ ). Juhid, kellel on kõrgem õppimisele orienteeritus, tegelevad nende tegevustega sagedamini.

Lineaarset regressioonanalüüsi kasutati hindamaks, milline on juhi enese- ja vahendite tõhususe, juhi arengutõhususe, juhtimismotivatsiooni ning õppimisele orienteerituse mõju juhi enesearendamise tegevustele. Regressioonanalüüsi tabelid on välja toodud lisa 8. Õppimisele orienteeritus seletab 19,5% juhi enesearendamise tegevuste koguvarieeruvusest ning juhtimismotivatsiooni lisamine parandab mudeli seletusjõudu oluliselt ( $p=0,011$ ) ehk 7,5% võrra ( $R^2=0,27$ ). Samas muutub õppimisele orienteerituse  $\beta$ -kordaja oluliselt väiksemaks osundades sellele, et juhtimismotivatsiooni mõju juhi enesearendustegevustele on vahendatud õppimisele orienteerituse poolt. Mudelisse juhi enese- ja vahendite tõhususe ja juhi arengutõhususe lisamine ei muuda mudeli seletusjõudu paremaks, kuid väiksemaks muutuvad nii õppimisele orienteerituse kui juhtimismotivatsiooni  $\beta$ -kordajad, kusjuures õppimisele orienteerituse mõju juhi enesearendamise tegevustele muutub mudelis statistiliselt mitteoluliseks. See tulemus näitab, et juhi enesetõhususe erinevad komponendid (juhi enese- ja vahendite tõhusus, juhi arengutõhusus) mõjutavad teatud määral juhi juhtimismotivatsiooni mõju enesearendamise tegevustele ning õppimise eesmärgile orienteerituse seos juhi enesearendamise tegevustega on mõjutatud juhi enesetõhususest. See tähendab, et suurema enesetõhususega juhid on enam orienteeritud õppimise eesmärkide saavutamisele ja nende juhtimismotivatsioon on kõrgem, millega seoses nende aktiivsus enesearendamise tegevustes on ka suurem.

### 3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Magistritöös uuriti, millised on IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevused, millised arenguvalmiduse tegurid iseloomustavad IKT ettevõtete juhte ning millised seosed on IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevuste ning juhi arenguvalmiduse tegurite vahel. Järgnevas peatükis arutletakse uuringu tulemuste üle, tehakse järeldused vastavalt uurimisküsimuste järjekorrale ning tuuakse järelduste põhjal välja ettepanekud IKT sektori ettevõtetele. Lisaks tuuakse välja töö puudused ja ettepanekud edasisteks uurimustöödeks.

Töös esitati uurimisküsimus: millised on IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevused? Tulemustest järeldus, et kõige sagedamini arendatakse enda juhtimisoskust sotsiaalse toetuse kaudu. Sotsiaalset tuge saavad juhid eelkõige läbi teiste juhtide jälgimise ning juhtimisega seotud teemade arutamisel sõprade ja kolleegidega. Harvem kasutatakse nõuandjana enda juhti või teisi kogenud juhte ning paljud juhid ei kasuta kunagi mentori/*coach*'i abi. Juhid otsivad juhtimisalaseid nõuandeid sagedamini asjakohastelt veebilehtedelt, raamatutest ja ajakirjadest ning harvem kasutakse selleks videoid, *podcast*'e ja kursusi. Enesehindamiseks kasutavad juhid eelkõige enda tugevate ja nõrkade külgede analüüsi ning teiste tagasisidet, ootuspäraselt kasutatakse harvem juhtimisstiili küsimustikke ning isiksuseteste. Arenguvõimalusi otsivad juhid nii juhtimisoskuste praktiseerimise kui ka väljakutseid pakkuvate tööülesannete kaudu, harvem proovitakse juhtimisvõtteid katse-eksituse meetodil ning vabatahtlikes kogukonnategevustes. Autori hinnangul võib mõningate tegevuste harvem kasutus tuleneda näiteks ressursside nappusest (mentori/*coach*'i kasutamine, kursustel osalemine), oskuste puudumisest (juhtimisstiili analüüsimine) või vähesest teadlikkusest võimaliku enesearendamise tegevuse osas (juhtimisalased videod ja *podcast*'id).

Töös esitati teine uurimisküsimus: milline on IKT ettevõtete juhtide arenguvalmidus kirjeldatuna läbi juhi enese- ja vahendite tõhususe, juhi arengutõhususe, juhtimismotivatsiooni ja õppimisele orienteerituse. Tulemustest kajastus, et juhi enese- ja vahendite tõhususe alaskaalade võrdluses oli uuringus osalejatel kõrgeim keskmine väärtus juhi eneseregulatsiooni alaskaalal, mis on ka varasemates uurimustes olnud kõrgeima keskmise väärtusega alaskaala (Hannah, Avolio 2012). Juhi enese- ja vahendite tõhususe alaskaalade võrdluses madalaim keskmine väärtus oli juhi

vahendite tõhususe alaskaalal, mis ei näita ainult vahendite kättesaadavust, vaid ka juhtide madalat uskumust, et nende vahenditega on võimalik juhtimisoskust täiustada (Hannah *et al.* 2010, 148). Selline tulemus võib autori hinnangul olla mõjutatud ettevõtte pakutavast keskkonnast, kuigi uuringu valimis ei leidunud ettevõtete vahelisi statistiliselt olulisi erinevusi. Uuringus osalenud juhte iseloomustab kõrge juhi arengutõhusus, mis näitab, et juhid usuvad enda suutlikkusse arendada ja kasutada konkreetset tööalaseid võimeid või oskusi juhtimiskontekstis. Uuritud valimis domineerib mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon, millele järgneb afektiivne juhtimismotivatsioon ning kõige vähem iseloomustab vastajaid sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon. Seega võib öelda, et uuringus osalenud juhid ei oota juhtimise eest mingeid eeliseid ega privileege, vaid nõustuvad juhtima oma meeldiva loomuse või grupi ühtsuse väärtustamise tõttu (Chan, Drasgow 2001). Samuti iseloomustab valimit pigem see, et juhtidele lihtsalt meeldib teisi juhtida ning nad samastuvad juhirolliga ja on valmis võtma vastutust ilma, et nad tunneksid sotsiaalsete normide survet või ootust kasule (*Ibid.*). Uuringus osalenuid iseloomustab kõrge õppimisele orienteeritus, sealhulgas on juhtidele oluline teha väljakutseid pakkuvat tööd ning nad nadivad keerukaid tööülesandeid.

Töös esitati kolmas uurimisküsimus: millised seosed on IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevuste ning juhi arenguvalmiduse tegurite vahel? Juhi enesearendamise tegevuste ning kõigi antud uurimuses käsitletud arenguvalmiduse tegurite vahel esines positiivne seos. Juhi enesearendamine on seotud juhtimismotivatsiooniga ning õppimisele orienteeritusega, mis on saanud kinnitust ka varasemates uuringutes (sh Key-Roberts *et al.* 2012). Ootuspärased ehk nagu teoreetilises mudelis joonisel 1 näidatud, on ka positiivsed seosed juhtimismotivatsiooni ja juhi tajutud enese- ja vahendite tõhususe ning arengutõhususe vahel. Ühtlasi ilmnes, et mida suurem on juhi tajutud eneseusk juhina, seda kõrgem on ka õppimisele orienteeritus ehk soov end arendada - õppimisele orienteeritus on seotud nii juhi arengutõhususega kui ka juhi enese- ja vahendite tõhususega. Samuti on juhi enese- ja vahendite tõhusus ning juhi arengutõhusus positiivselt seotud juhi enesearendamisega ehk mida tõhusamana end juhina tuntakse, seda sagedamini ka juhi enesearengut toetavates tegevustes osaletakse. Selline tulemus kinnitab ka varasemaid uuringuid, milles on leitud, et enesetõhusus ning juhi arengutõhusus võimaldavad paremini mõista juhi arendamise protsesse (sh Murphy, Johnson 2016). Positiivne seos esineb ka juhtimismotivatsiooni ning õppimisele orienteerituse vahel ehk mida suurem on juhi motivatsioon olla juht, seda enam soovib ta end ka arendada.



Uuringu tulemustest selgus, et õppimisele orienteeritus seletab 19,5% juhi enesearendamise tegevuste koguarvude erinevusest ning juhtimismotivatsiooni lisamine parandab mudeli seletusjõudu oluliselt 7,5% võrra. Tõendust sai ka, et juhtimismotivatsiooni mõju juhi enesearendamise tegevustele on vahendatud õppimisele orienteerituse poolt nagu on varasemalt välja toonud Key-Roberts *et al.* (2012). Juhtima motiveeritud isikud tegelevad juhi enesearendamisega tõenäolisemalt, kui nad on õppimisele orienteeritud. Mudelisse juhi enese- ja vahendite tõhususe ja juhi arengutõhususe lisamine ei muuda mudeli seletusjõudu paremaks. Juhi enese- ja vahendite tõhusus ning juhi arengutõhusus mõjutavad teatud määral juhtimismotivatsiooni mõju enesearendamistegevustele nagu on kinnitanud ka varasemad uuringud (sh Bandura 1997). Ühtlasi on õppimisele orienteerituse seos juhi enesearendamise tegevustega mõjutatud juhi enese- ja vahendite ning arengu tõhususest. See tähendab, et suurema enesetõhususega juhid on enam õppimisele orienteeritud ja nende juhtimismotivatsioon on kõrgem, millega seoses nende aktiivsus enesearendamise tegevustes on ka suurem. Tulemused näitavad, et juhtima motiveeritud isikud tegelevad juhi enesearendamisega tõenäolisemalt, kui nad on õppimisele orienteeritud.

Huvitava leiuna toob autor välja, et juhid, kes tegelevad sagedamini tööalase suhtevõrgustiku loomisega omavad kõrgemat juhi tegevuse enesetõhusust, juhi eneseregulatsiooni tõhusust, õppimisele orienteeritust ning juhi arengutõhusust. Samas oli valimi juhtide seas suur hulk neid, kes tööalase suhtevõrgustiku loomisega ei tegele. Kuna väite vastustes esines suur variatiivsus, võib tulemus olla rohkem mõjutatud vastajate isiklikest eelistustest ning olla vähem seotud juhi rolliga.

Soovitused IKT ettevõtetele:

- Edendada juhi enesearendamise tegevusi, mida juhid kasutavad harva või ei kasuta üldse – sealhulgas nt mentori/*coach*'i kasutamine, vabatahtliku juhirolli võtmine kogukonnategevustes, tööalase suhtevõrgustiku loomine, juhtimisstiili testide põhjal analüüside teostamine ning erinevate juhtimisalaste kursustel osalemine. Autori hinnangul oli oodatust madalama sagedusega tegevuste seas juhtimisteemaliste videote vaatamine ning *podcast*'ide kuulamine, mis võiks olla ettevõtetele indikatsiooniks, et juhid ei oma piisavalt infot võimalike enesearendamiste tegevuse kohta. Organisatsioonid peaksid juhtidele pakkuma ressursse, mis soodustavad enesearendamise tegevust, näiteks luues tehnoloogilise platvormi, kuhu on kokku koondatud juhtimisalased videod, *podcast*'id, e-raamatud, viited veebilehtede. Samuti on ettevõtte võimuses rakendada mentorlust, tekitada professionaalsetele võrgustikele juurdepääs ning soodustada suhtlemiskultuuri.

Kuna uuringu tulemustest ilmnes, et juhi enesearendamise tegevused on omavahel positiivselt korreleeritud, võib eeldada, et kui ettevõttel õnnestub soodustada mõnd enesearendamisega seotud tegevust, mõjutab see juhte tegelema ka teiste enesearendamise tegevustega.

- Toetada juhtide õppimisele orienteeritust. Varasemad uuringud on näidanud, et keskkonna tingimused võivad mõjutada õppimisele orienteeritust (Button *et al.* 1996). Kuna õppimisele orienteeritus on oluline mõjutegur ka juhi enesearendamisel, siis on oluline, et ettevõtted seda toetaksid. Autori hinnangul võiksid ettevõtted määrata potentsiaalsetele ja noortele juhtidele mentorid, kes rõhutavad arengu olulisust, kasutavad õpieesmärke juhtide edukuse mõõtmisel ning julgustavad neid eksperimenteerima ning vigadest õppima. Selline julgustamine võib suurendada õpieesmärgile orienteeritust (Dragoni 2005 viidatud Dragoni 2009, 741) ning seeläbi juhi enesearendamise tegevuste kasutust. Samuti oleks soovitatav pakkuda juhtidele võimalusi harjutada tagasiside otsimist ja eesmärkide seadmist, mis samuti toetab õppimisele orienteeritust (Culbertson, Jackson 2016, 69).
- Toetada juhtide enese- ja vahendite tõhusust. Kuna juhi enesetõhusus suurendab õppimisele orienteeritust ja seeläbi juhi enesearendamise tegevustes osalemist, tasub ettevõtetel arendada juhi enesetõhusust. Ka Culbertson ja Jackson (2016, 69) on soovitanud õppimisele orienteeritust suurendada läbi juhi enesetõhususe. Juhi enesetõhusust on võimalik arendada läbi mentorlusprogrammide (Lester *et al.* 2011) ning enda ja teiste kogemusest õppimise ja sotsiaalse veenmise kaudu (Bandura 2000) kaudu. Samuti on juhi enesetõhususe suurendamist võimalik saavutada (Bandura 1997): a) võimaldades inimestel saada kogemusi, mis suurendavad nende enesekindlust; b) mudeldamise abil, tuues näiteks teiste saavutusi; c) suulise veenmise abil (pakkudes juhendamist ja julgustamist) ja d) ergutamise ning elevuse tekitamise abil.

Uuringu tulemustest ei selgu, millised on juhtide hinnangud juhi enesearendamise tegevuste kasulikkusele, kuna see ei olnud antud uurimuse fookuses. Edasistes uurimistöodes on võimalik laiendada juhi enesearendamise tegevuste käsitlust lisades hinnangulise kasulikkuse mõõtme, samuti on võimalik laiendada juhi arenguvalmiduse tegurite kontseptsiooni ning kaasata sinna näiteks arenguvõimet kirjeldavaid tegureid nagu juhi metakognitiivne võimekus ning eneseteadlikkus (Hannah, Avolio 2010) või muid potentsiaalseid mõjutegureid, näiteks säilienõtkus (*resilience*) (Knudsen 2018). Küsides täiendavat taustainfot, näiteks juhtimistasandi või haridustaseme kohta, on võimalik teha täpsemaid järeldusi valimi kohta. Autori hinnangul oleks kasulik kaardistada olemasolevad IKT ettevõtete praktikad juhi enesearendamistegevuse

toetamisel, et paremini mõista keskkonna osatähtsust juhi enesearendamise tegevustes ning võrrelda enesearendamise tegevuste hinnangulist sagedust ja kasulikkust ettevõttepoolsete juhi arendamise tegevustega.

Käesoleva uurimistöö analüüs ja kokkuvõtted on illustratiivsed ja iseloomustavad vaid uuringus osalenud juhte. Kuna uurimus viidi läbi piiratud valimiga, ei saa selle järeldusi üldistada kõigile IKT sektori ettevõtetele. Ühtlasi oli uuringu valimis naiste arv oluliselt suurem kui meeste oma, mistõttu ei ole valim üldkogumi suhtes tõenäoliselt esinduslik. Kuna uuringu valim oli mittetõenäosuslik, siis on võimalik, et küsimustikule vastasid rohkem need juhid, keda uurimisteema kõnetas – juhid, kes tegelevad enam enesearendamise tegevustega ning kelle arenguvalmidus on kõrgem. Tulemuste üldistamiseks oleks vajalik uuring läbi viia tõenäosuslikul valimil ning kaasata suurem arv IKT ettevõtete juhte. Autori hinnangul on magistritöös välja toodud tulemused, järeldused ja ettepanekud kasulikud uuringus osalenud IKT ettevõtetele ning võivad luua väärtust ka teistele valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele.

Autori hinnangul seisneb uurimuse praktiline väärtus ajakohases informatsioonis juhi enesearendamise tegevuste ning juhi arenguvalmiduse tegurite seoste kohta IKT ettevõtetes. Nende seoste mõistmine on personalivaldkonna praktikutele rakendusliku väärtusega, seda eriti juhul kui eesmärgiks on juhi enesearendamise tegevuste toetamine või enesearendamist toetava koolitusstrateegia rakendamine. Magistritöö tulemusi saab rakendada personali arendamise ja koolitamise põhimõtete kujundamisel ning parendamisel, kuna tulemused annavad teavet selle kohta, millistele juhi arenguvalmiduse teguritele tähelepanu pöörata, kui soovitakse mõjutada juhi enesearendamise tegevuste sagedust. Uurimusega saab juhtida tähelepanu juhi enesearendamise ning seda kujundavate tegurite teemale, mida on varasemalt vähe uuritud, kuid mis vajaks põhjalikumat käsitlust IKT sektori kasvava mõju ja olulisuse tõttu tänapäeva majanduskeskkonnas.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on kaardistada juhi enesearendamise tegevuste seotus juhi arenguvalmiduse teguritega Eesti IKT ettevõtetes. Teisisõnu, magistritöös uuritakse, kuidas neli juhi arenguvalmiduse tegurit (juhi enese- ja vahendite tõhusus, juhi arengutõhusus, juhtimismotivatsioon ja õppimisele orienteeritus) ennustavad erinevaid juhi enesearendamise tegevusi (sotsiaalne tugi, eneseareng, enesehindamine, arenguvõimalused).

Magistritöös uuriti, millised on IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevused, millised arenguvalmiduse tegurid iseloomustavad IKT ettevõtete juhte ning millised seosed on IKT ettevõtete juhtide enesearendamise tegevuste ning juhi arenguvalmiduse tegurite vahel.

Kõige sagedamini arendavad uuringus osalenud IKT ettevõtte juhid enda juhtimisoskust sotsiaalse toetuse kaudu. Tulemustest selgus, et sotsiaalset tuge saavad juhid eelkõige läbi teiste juhtide jälgimise ning juhtimisega seotud teemade arutamisel sõprade ja kolleegidega. Juhid otsivad juhtimisalaseid nõuandeid sagedamini asjakohastelt veebilehtedelt, raamatutest ja ajakirjadest. Enesehindamiseks kasutavad juhid eelkõige enda tugevate ja nõrkade külgede analüüsimist ning arenguvõimalusi otsivad juhid nii juhtimisoskuste praktiseerimise kui ka väljakutseid pakkuvate tööülesannete läbi. Autori hinnangul võib osade tegevuste harvem kasutus tuleneda näiteks ressursside nappusest, oskuste puudumisest või vähesest teadlikkusest.

Tulemustest kajastus, et juhi enese- ja vahendite tõhususe alaskaalade võrdluses oli uuringus osalejatel kõrgeim keskmine väärtus juhi eneseregulatsiooni alaskaalal. Uuritud valimis domineerib mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon, millele järgneb afektiivne juhtimismotivatsioon ning kõige vähem iseloomustab vastajaid sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon. Uuringus osalenuid iseloomustab kõrge juhi arengutõhusus ning õppimisele orienteeritus, sealhulgas on juhtidele oluline teha väljakutseid pakkuvat tööd ning nad naudivad keerukaid tööülesandeid.

Juhi enesearendamise tegevuste ning kõigi antud uurimuses käsitletud arenguvalmiduse tegurite vahel esines positiivne seos. Juhi enesearendamine on seotud juhtimismotivatsiooniga ning õppimisele orienteeritusega. Ootuspärased olid ka positiivsed seosed juhtimismotivatsiooni ja juhi tajutud enese- ja vahendite tõhususe ning juhi arengutõhususe vahel. Ühtlasi ilmnes, et mida suurem on juhi tajutud eneseusk juhina, seda kõrgem on ka õppimisele orienteeritus ehk soov end arendada - õppimisele orienteeritus on seotud nii juhi arengutõhususega kui ka juhi enese- ja vahendite tõhususega. Samuti on juhi enese- ja vahendite tõhusus ning juhi arengutõhusus positiivselt seotud juhi enesearendamisega ehk mida tõhusamana end juhina tuntakse, seda sagedamini ka juhi enesearengut toetavates tegevustes osaletakse. Positiivne seos esineb ka juhtimismotivatsiooni ning õppimisele orienteerituse vahel ehk mida suurem on juhi motivatsioon olla juht, seda enam soovib ta end ka arendada.

Õppimisele orienteeritus seletab 19,5% juhi enesearendamise tegevuste koguvarieeruvusest ning juhtimismotivatsiooni lisamine parandab mudeli seletusjõudu oluliselt 7,5% võrra. Tõendust sai ka, et juhtimismotivatsiooni mõju juhi enesearendamise tegevustele on vahendatud õppimisele orienteerituse poolt. Juhtima motiveeritud isikud tegelevad juhi enesearendamisega tõenäolisemalt, kui nad on õppimisele orienteeritud. Juhi enese- ja vahendite tõhusus ning juhi arengutõhusus mõjutavad teatud määral juhtimismotivatsiooni mõju enesearendamistegevustele. Ühtlasi on õppimisele orienteerituse seos juhi enesearendamise tegevustega mõjutatud juhi enese- ja vahendite ning arengu tõhususest. See tähendab, et suurema enesetõhususega juhid on enam õppimisele orienteeritud ja nende juhtimismotivatsioon on kõrgem, millega seoses nende aktiivsus enesearendamistegevustes on ka suurem. Tulemused näitavad, et juhtima motiveeritud isikud tegelevad juhi enesearendamisega tõenäolisemalt, kui nad on õppimisele orienteeritud.

Tulemuste põhjal soovitab autor IKT ettevõtetele edendada juhi enesearendamise tegevusi, mida juhid kasutavad harva või ei kasuta üldse, toetada juhtide õppimisele orienteeritust ning juhi enese- ja vahendite tõhusust.

Magistritöö analüüs ja kokkuvõtte on illustratiivsed ja iseloomustavad vaid uuringus osalenud juhte. Kuna uurimus viidi läbi piiratud valimiga, ei saa selle järeldusi üldistada kõigile IKT sektori ettevõtetele. Autori hinnangul on magistritöös välja toodud tulemused, järeldused ja ettepanekud kasulikud uuringus osalenud IKT ettevõtetele, kuid loovad väärtust ka teistele valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele, kuna kinnitavad juhi enesearendamistegevuste ning arenguvalmiduse tegurite vahelist seost.

## **SUMMARY**

### **LEADER SELF-DEVELOPMENT AND THE FACTORS SHAPING IT IN ESTONIAN ICT COMPANIES**

Katrin Nagorski

In today's global high-tech environment, organizations must continually adapt to change. Due to the increasing importance of self-development, it is important to understand which leader developmental readiness factors influence the leader to engage in self-development. The focus of this study is on leader self-development and the factors shaping it in Estonian ICT companies.

The Master's Thesis aims to map the connections between leader self-development behavior and the factors of leader developmental readiness in Estonian ICT companies. In other words, the Master's Thesis examines how the four factors of leader developmental readiness (leader self and means efficacy, leader developmental efficacy, motivation to lead, and learning goal orientation) predict leader self-development behavior (social support, self development, self assessment, development opportunities).

The Master's Thesis is an empirical study in which the author seeks answers to the following questions:

1. What are the leader self-development behaviors in ICT companies?
2. What is the leader developmental readiness in ICT companies, described in terms of leader self and means efficacy, leader developmental efficacy, motivation to lead, and learning goal orientation?
3. What are the links between the leader self-development behaviors and the factors of leader developmental readiness in ICT companies?

The Master's Thesis consists of three chapters. The first chapter provides an overview of the topic of leader self-development and leader developmental readiness and maps the factors shaping

leader self-development. The second chapter introduces the method and results of the empirical study, and in the third chapter, the author presents the main conclusions of the study, recommendations for companies, and suggestions for further studies.

The Master's Thesis is an empirical study. A quantitative study strategy was chosen to answer the research questions. The data was collected by using a web-based questionnaire. The study involved 70 managers from Estonian ICT companies.

The results of the study show that the most commonly used managerial self-development behavior is social support. The results showed that leaders receive social support primarily through observing other leaders and discussing leadership issues with friends and colleagues. For self-development purposes, managers seek management advice from relevant websites, books, and magazines. For self-assessment, managers primarily use the analysis of their strengths and weaknesses. As developmental opportunity managers practice leadership skills and participate in challenging tasks.

The results showed that when comparing the leader self and means efficacy subscales, study participants had the highest mean value on the leader self-regulation efficacy subscale. The examined sample is dominated by the non-calculative motivation to lead. Study participants are characterized by high level of leader developmental efficacy and learning goal orientation, they value the importance of challenging work and enjoy complex tasks.

There were positive correlations between the leader self-development behaviors and all of the development readiness factors discussed in the current study. Leader self-development is related to motivation to lead and learning goal orientation. As expected, there were also positive correlations between motivation to lead and leader self and means efficacy as well as leader developmental efficacy. Also, the results show that the higher the leader's perceived efficacy as a leader, the higher the learning goal orientation. Learning goal orientation is related to both - the leader developmental efficiency and the leader self and means efficacy. Also, the leader self and means efficacy and the leader developmental efficacy are positively correlated to the leader self-development - the more effective one feels as a leader, the more often one also participates in activities supporting the leader self-development. There is also a positive correlation between motivation to lead and learning goal orientation, the higher the leader's motivation to be a leader, the more he or she wants to develop.

Learning goal orientation explains 19.5% of the total variability of the leader self-development, and the addition of motivation to lead significantly improves the explanatory power of the model by 7.5%. There was also evidence that the impact of motivation to lead on leader self-development behavior is mediated by learning goal orientation. People who are motivated to lead are more likely to engage in leader self-development if they are learning goal oriented. Leader self and means efficacy as well as leader developmental efficacy, to some extent influence the impact of motivation to lead on self-development. At the same time, the relationship between learning goal orientation and the leader self-development behavior is influenced by self and means efficacy as well as leader developmental efficacy. This means that leaders with higher self-efficacy are more learning goal oriented and have a higher motivation to lead, which also increases their activity in self-development behaviors. The results show that people motivated to lead are more likely to engage in leader self-development if they are learning goal oriented.

Based on the results, the author recommends ICT companies to promote leader self-development activities and to support the development of learning goal orientation and leader self and means efficacy.

The analysis and conclusions of the Master's Thesis are illustrative and characterize only the managers who participated in the study. As the study was conducted on a limited sample, its findings cannot be generalized to all managers in Estonian ICT companies. According to the author, the results, conclusions, and suggestions presented in the Master's Thesis are useful for the ICT companies participating in the study and can also create value for other companies operating in the field, as the study confirms the relationship between leader self-development behavior and leader developmental readiness factors. The results of this study are useful for companies that want to support leader self-development behavior through the factors that shape it. The results of the study provide input to the human resource management function in order to create organizational conditions for supporting the self-development behavior of ICT company managers. The results of the study can be applied in the development and training systems of the organization and in the development of human resource policy and principles.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Karelson, T., Rello, M., Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015*. Raport. Kättesaadav: [https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS\\_juhtimisvaldkonna\\_uuring\\_Civitta\\_EBS\\_Final\\_2015\\_08\\_17.pdf](https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf), 19. jaanuar 2020.
- Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29, 491–509. DOI: 10.1108/00483480010296294
- Ardichvili, A., Dag, K., Manderscheid, S. (2016). Leadership development: Current and emerging models and practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18 (3), 275–285. DOI: 10.1177/1523422316645506
- Ashford, S. J., DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41, 146–154. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.008
- Avolio, B. J., Avey, J. B., Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *Leadership Quarterly*, 21 (4), 633–644. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.06.006
- Avolio, B. J., Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60 (4), 331–347. DOI: 10.1037/1065-9293.60.4.331
- Avolio, B. J., Hannah, S. T. (2009). Leader developmental readiness. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 284–287. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2009.01150.x
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764–784. DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.06.006
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75–78. DOI: 10.1111/1467-8721.00064
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38 (1), 9–44. DOI: 10.1177/0149206311410606
- Bobbio, A., Manganelli Rattazzi, A. M. (2006). A Contribution to the Validation of the Motivation to Lead Scale (MTL): A research in the Italian Context. *Leadership*, 2 (1), 117–129. DOI: 10.1177/1742715006057240

- Boyce, L. A., Wisecarver, M. M., Zaccaro, S. J. (2005). *Understanding Predicting and Supporting Leader Self-Development*. ARI Technical Report 1173. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., Wisecarver, M. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *Leadership Quarterly*, 21 (1), 159–178. DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.10.012
- Button, S. B., Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26–48. DOI: 10.1006/obhd.1996.0063
- Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., Haynes, S., Twichell, E., Arnold, K., Royer, K., Denning, B., Riestler, D. (2011). Trait goal orientation, self-regulation, and performance: A metaanalysis. *Journal of Business and Psychology*, 26 (4), 467–483. DOI:10.1007/s10869-010-9201-6
- Chan, K-Y., Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 481–498. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.481
- Church, A. H., Rotolo, C. T. (2010). The role of the individual in self-assessment for leadership development. In: M. G. Rothstein, R. J. Burke (Eds.), *Self-Management and Leadership Development* (25–61). Northampton, MA: Edward Elgar. DOI: 10.4337/9781849805551.00008
- Confessore, S. J., Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organizations: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 365–375. DOI: 10.1002/hrdq.3920090407
- Cortina, J., Zaccaro, S., McFarland, L., Baughman, K., Wood, G., Odin, E. (2004). *Promoting realistic self-assessment as the basis for effective leader self-development*. ARI Research Note 2004–5. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Culbertson, S. S., Jackson, A. T. (2016). Orienting Oneself for Leadership: The Role of Goal Orientation in Leader Developmental Readiness. *New Directions for Student Leadership*, 149, 61–71. DOI: 10.1002/yd.20162
- Day, D. V., Harrison, M. M., Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity and expertise*. New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group. DOI: 10.4324/9780203809525
- DeRue, D. S., Ashford, S. J. (2010). Power to the people: Where has personal agency gone in leadership development? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 24-27. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2009.01191.x
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Oh, I.-S. (2009). Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation and Access to Developmental

- Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 731–743. DOI: 10.5465/amj.2009.43669936
- Eden, D., Ganzach, Y., Granat-Flomin, R., Zigman, T. (2010). Augmenting means efficacy to improve performance: Two field experiments. *Journal of Management*, 36, 687–713. DOI: 10.1177/0149206308321553
- Eesti Statistikaamet (2019). IT51: Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) ettevõtete majandusnäitajad jooksevhindades tööga hõivatud isikute arvu järgi (kvartalid) [E-andmebaas]. Kättesaadav: <http://andmebaas.stat.ee/>, 21. märts 2020.
- Eesti Statistikaamet (2017). IT55: Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) ettevõtete majandusnäitajad jooksevhindades tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi [E-andmebaas]. Kättesaadav: <http://andmebaas.stat.ee/>, 21. märts 2020.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5–21. DOI: 10.1002/hrdq.1010
- Elliott, E. S., Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1), 5–12. DOI: 10.1037/0022-3514.54.1.5
- Elprana, G., Felfe, J., Stiehl, S., Gatzka, M. (2015). Exploring the Sex Difference in Affective Motivation to Lead. *Journal of Personnel Psychology*, 14 (3), 142–152. DOI: 10.1027/1866-5888/a000137
- Fulmer, R. M., Hanson, B. (2010). Developing leaders in high-tech firms-what's different and what works? *People & Strategy*, 33 (3), 22–27.
- Griffith, J. A., Baurb, J. E., Buckleyc, M. R. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*. 29 (3), 305–315. DOI: 10.1016/j.hrmr.2018.07.001
- Hackman, J. R., Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. Discussion and conclusion. *The American Psychologist*, 62, 43–47. DOI: 10.1037/0003-066X.62.1.43
- Hannah, S. T., Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1181–1187. DOI: 10.1002/job.675
- Hannah, S. T., Avolio, B. J. (2013). *Leader Efficacy Questionnaire*. (Research Permission) Kättesaadav: <https://www.mindgarden.com/115-leader-efficacy-questionnaire#horizontalTab2>, 06. veebruar 2020.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *Leadership Quarterly*, 19, 669–692. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.007

- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Chan, A. (2012). Leader Self and Means Efficacy: A multi-component approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118 (2), 143–161. DOI: 10.1016/j.obhdp.2012.03.007
- Hanson, B. (2013). The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning. *Advances in Developing Human Resources*. 15 (1), 106–120. DOI: 10.1177/1523422312465853
- HITSA. (2018). *IKT valdkonna majanduse, kõrghariduse ning teadus -ja arendustegevusevõimekuse analüüs*. Hariduse Infotehnoloogia Sihtasutus. Kättesaadav: <https://media.voog.com/0000/0034/3577/files/IKT%20valdkonnas%20majanduse%2C%20k%20C3%B5rghariduse%20ja%20R%26D%20v%20C3%B5imekuse%20anal%20C3%BCs.pdf>, 21. märts 2020.
- Jagacinski, C. M., Duda, J. (2001). A Comparative Analysis of Contemporary Achievement Goal Orientation Measures. *Educational and Psychological Measurement*, 76, 1013–1039. DOI: 10.1177/00131640121971626
- Jürgenson, A., Mägi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozeik, H., Arukaevu, R. (2013). *Eesti IKT kompetentsidega töäjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Kasemaa, A. (2016). The Adaptation of the Motivation to Lead Instrument to the Estonian Military Context. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24 (1), 64–88. DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.164
- Key-Roberts, M., Halpin, S., Brunner, J. M. (2012). *Leader Self-development Behaviors: Leader Identity, Individual Differences, and Leader Self-development*. Technical Report 1310. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Kink, A. (2014). *Juhi kogemus kui enesearengu võimalus*. (Magistritöö) Tallinna Ülikooli kasvatusteaduste instituudi andragoogika osakond, Tallinn.
- Knudsen, Q. E. (2018). *Leadership Developmental Readiness : Furthering Our Understanding of This Multi-Dimensional Construct*. (Master's Thesis) Montclair State University. Kättesaadav: <https://digitalcommons.montclair.edu/etd/135/>, 29. märts 2020.
- Kütt, K. (2017). *Juhtide arendamise toetamine ühe kõrgkooli juhtimise õppekava esmakursuslaste näitel*. (Magistritöö) Tartu Ülikooli Haridusteaduste instituut, Tartu.
- Lemmetty, S., Collin, K (2019). Self-Directed Learning as a Practice of Workplace Learning: Interpretative Repertoires of Self-Directed Learning in ICT Work. *Vocations and Learning*. 13, 47–70. DOI: 10.1007/s12186-019-09228-x
- Lester, P., Hannah, S., Harms, P., Vogelgesang, G., Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning and Education*, 10, 409–429. DOI: 10.5465/amle.2010.0047

- Mango, E., Koshal, J., Ouma, C. (2019). Effect of developmental efficacy on leadership development. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 8 (5), 70–75. DOI: 10.20525/ijrbs.v8i5.315
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivation, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 707–724. DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.707
- Megheirkouni, M. (2018). Leadership and management development post-war: exploring future trends. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (1), 107–128. DOI: 10.1108/IJOA-06-2017-1176
- Metstak, M. (2018). *Juhtide loov-coachingu metoodika rakendamise juhtimispädevuste arendamiseks*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.
- Murphy, S., Johnson, S. (2016). Leadership and leader developmental self-efficacy: their role in enhancing leader development efforts. *New Directions for Student Leadership*, 149, 73–84. DOI: 10.1002/yd.20163
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*. 19 (4), 95–106. DOI: 10.5465/ame.2005.19417910
- Phillips, K. (1993). Self-development in organizations: Issues and actions. *Journal of European Industrial Training*, 17, 3–6.
- Reichard, R. J. (2006). *Leader self-development intervention study: The impact of self discrepancy and feedback*. (Doctoral dissertation). University of Nebraska.
- Reichard, R. J., Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The leadership quarterly*, 22 (1), 33–42. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.12.005
- Reichard, R., Walker, D. (2016). In pursuit: Mastering leadership through leader developmental readiness. *New Directions for Student Leadership*, 149, 15–25. DOI: 10.1002/yd.20158
- Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E., Johnson, S. K. (2017). Believing Is Becoming: The Role of Leader Developmental Efficacy in Leader Self-Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24 (2), 137–156. DOI: 10.1177/1548051816657981
- Rosch, D. M., Villanueva, J. C. (2016). Motivation to Develop as a Leader. *New Directions for Student Leadership*, 149, 49–59.
- SA Kutsekoda. (2016). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: info- ja kommunikatsioonitehnoloogia*. (Uuringu lühiversioon) Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/06/IKT-UUS-trykki2.pdf>, 21. märts 2020.

- Stiehl, S. K., Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. B. (2015). The Role of Motivation to Lead for Leadership Training Effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 19 (2), 81–97. DOI: 10.1111/ijtd.12051
- Temporal, P. (1984). *Helping self development to happen. Management development: Advances in practice and theory*. Manchester: Wiley.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (6), 995–1015. DOI: 10.1177/0013164497057006009
- Van Velsor, E., Moxley, R. S., Bunker, K. A. (2004). *The leader development process*. The Center for Creative Leadership handbook of leadership development, 204–233. San Francisco: Jossey-Bass.
- Waldman, D.A., Galvin, B. M., Walumbwa, F. O. (2012). The Development of Motivation to Lead and Leader Role Identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (2), 156–168. DOI: 10.1177/1548051812457416

## LISAD

### Lisa 1. IKT sektori definitsioon

IKT ettevõtlussektori all peetakse tavaliselt silmas järgmisi majandustegevusalasid (HITSA ... 2018, 40).

**Tabel L1.** IKT tegevusalad töötlevas tööstuses

<b>EMTAK kood (2008)</b>	<b>Majandustegevusala nimi</b>	<b>Raportis kasutatav sektori nimetus</b>
261	Elektronkomponentide tootmine ja trükkplaatide tootmine	
262	Arvutite ja arvuti välisseadmete tootmine	
263	Sideseadmete tootmine	IKT tööstuses
264	Tarbeelektronika tootmine	
268	Magnet- ja optiliste andmekandjate tootmine	

**Tabel L2.** IKT tegevusalad teeninduses

<b>EMTAK kood (2008)</b>	<b>Majandustegevusala nimi</b>	<b>Raportis kasutatav sektori nimetus</b>
465	Info- ja sidetehnika hulgimüük	
582	Tarkvara kirjastamine	IKT teeninduses (ilma prog.)
61	Telekommunikatsioon	
62	Programmeerimine, konsultatsioonid jms tegevused	Programmeerimine
631	Andmetöötlus, veebihosting jms tegevused; veebiportaalide tegevus	IKT teeninduses (ilma prog.)
951	Arvutite ja sideseadmete parandus	

## Lisa 2. Sihtvalimi moodustamine

Jrk.	Ettevõte	Põhitegevusala (EMTAK kood)	Edetabeli tähis*							Töötajate arv (31.03.2020)
			A	B	C	D	E	F	G	
1	Pipedrive OÜ	Programmeerimine (62011)	x	x		x	x		x	400
2	Cybernetica AS	Programmeerimine (62011)		x					x	158
3	Nortal AS	Programmeerimine (62011)		x	x	x	x		x	336
4	Elisa Eesti AS	Mobiilsideteenus (61201)			x	x		x	x	686
5	Veriff OÜ	Programmeerimine (62011)			x	x			x	293
6	Telia Eesti AS	Mobiilsideteenus (61201)			x	x		x	x	1684
7	Tele2 Eesti AS	Mobiilsideteenus (61201)			x	x		x	x	349
8	Playtech Estonia OÜ	Programmeerimine (62011)			x	x	x		x	525
9	Starship Technologies OÜ	Programmeerimine (62011)							x	239
10	Ericsson Eesti AS	Sideseadmete tootmine (26301)							x	1642
11	Helmes AS	Programmeerimine (62011)							x	186
12	Fujitsu Estonia AS	Arvutialased konsultatsioonid (62021)							x	407
13	Fortumo OÜ	Muu telekommunikatsioon (61901)							x	66
14	Mooncascade OÜ	Programmeerimine (62011)							x	77
15	Twilio Estonia OÜ	Programmeerimine (62011)							x	155
16	Zereturnaround AS	Programmeerimine (62011)							x	49
17	Kühne + Nagel IT Services Centre AS	Muud infotehnoloogia- ja arvutialased tegevused (62091)							x	414
18	AS Proekspert	Programmeerimine (62011)							x	184
19	Tieto Estonia AS	Programmeerimine (62011)							x	306
20	IceFire OÜ	Programmeerimine (62011)							x	114

\* Edetabeli tähis:

- A. 2019. aasta Eesti kõrgkoolide tudengite tööootuste uuringu 10 atraktiivsemat tööandjat 220 hinnatud organisatsiooni hulgas  
Kättesaadav veebis, 01.03.2020: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/09/11/kes-on-eesti-koige-atraktiivsemad-tooandjad>
- B. 2019. aasta IT-tudengite 5 atraktiivsemat tööandjat 220 hinnatud organisatsiooni hulgas  
Kättesaadav veebis, 01.03.2020: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/09/11/kes-on-eesti-koige-atraktiivsemad-tooandjad>
- C. CV-Online TOP tööandja uuringu tulemused - TOP tööandja "top-of-mind" (0-10 koht)  
Kättesaadav veebis, 01.03.2020: <https://www.kampaania.cv.ee/tt>



- D. CV-Online TOP tööandja uuringu tulemused - TOP tööandja IT ja telekommunikatsiooni sektoris (1-3 koht)  
Kättesaadav veebis, 01.03.2020: <https://www.kampaania.cv.ee/tt>
- E. Valdkonna parimad tööandjad 2019: Eesti ihaldusväärseimad tööandjad sektorite lõikes (Infotehnoloogia)  
Kättesaadav veebis, 01.03.2020: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/valdkonna-parimad-tooandjad-2019>
- F. Valdkonna parimad tööandjad 2019: Eesti ihaldusväärseimad tööandjad sektorite lõikes (Telekom/mobiilside)  
Kättesaadav veebis, 01.03.2020: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/valdkonna-parimad-tooandjad-2019>
- G. Eesti organisatsioonide tööandja atraktiivsuse edetabel 2019. aastal Eesti tudengite hinnangul (1-135 koht).  
Kättesaadav veebis, 01.03.2020: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/12/05/selle-aasta-koige-atraktiivsemad-ettevotted-reas?fbclid=IwAR32kNssuugxQ6JXQkGGjXqG3ZYKWHOip6KGQHSz1xTSOknmLgrWrPtUVtU>

### Lisa 3. Ankeetküsimustiku plokid ja alaskaalade sisereliaablused

Ankeetküsitluse plokk (eesti keeles)	Ankeetküsitluse plokk (inglise keeles)	Lühend	Väidete arv	Cronbachi alfa ( $\alpha$ )
<b>1. JUHI ENESEARENDAAMINE</b>	<b>Leader Self-Development</b>	<b>LSD</b>		<b>0,912</b>
sotsiaalne tugi	social support	LSDB_SS	5	0,769
eneseareng	self development	LSDB_SD	4	0,818
enese hindamine	self assesment	LSDB_SA	4	0,733
arenguvõimalused	development opportunities	LSDB_DO	8	0,856
<b>JUHI ARENGUVALMIDUS</b>	<b>Leader Developmental Readiness</b>	<b>LDR</b>		<b>0,899* (0,881)</b>
<b>2. Juhi enese- ja vahendite tõhusus</b>	<b>2. Leader Self and Means Efficacy</b>	<b>LSME</b>		<b>0,766</b>
juhi tegevuse tõhusus	leader action self-efficacy	LAE	5	0,756
juhi eneseregulatsiooni tõhusus	leader self-regulation efficacy	LRE	5	0,724
juhi vahendite tõhusus	leader means efficacy	LME	4	0,688
<b>3. Juhi arengutõhusus</b>	<b>3. Leader Developmental Efficacy</b>	<b>LDE</b>	4	<b>0,715</b>
<b>4. Juhtimismotivatsioon</b>	<b>4. Motivation to Lead</b>	<b>MTL</b>		<b>0,868* (0,828)</b>
afektiivne juhtimismotivatsioon	affektive identity motivation to lead	MTL_AF	9	0,827
sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon	social normative motivation to lead	MTL_SN	6* (9)	0,702* (0,534)
mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon	non-calculative motivation to lead	MTL_NC	9	0,837
<b>5. Õppimisele orienteeritus</b>	<b>5. Learning Goal Orientation</b>	<b>LGO</b>	4	<b>0,803</b>
			Kokku: 67* (70)	

\*korrigeeritud alaskaala (eemaldatud 3 sotsiaal-normatiivse juhtimismotivatsiooni originaal-alaskaala väidet)

Allikas: autori koostatud

## Lisa 4. Juhi enesearendamise tegevuste jaotustabel ning keskmised väärtused

Kui sageli tegelete järgmiste tegevustega, et enda juhtimisoskust arendada?		Vastuste jagunemine (%)						Aritmeetiline keskmine		Mediaan
		1*	2*	3*	4*	5*	6*	M	SD	
Sotsiaalne tugi	Arutan juhtimisega seotud teemasid sõprade ja kolleegidega	–	1,4	18,6	27,1	31,4	21,4	4,53	1,04	5
	Jälgin teiste juhtide käitumist	–	1,4	8,6	10,0	25,7	54,3	5,23	1,04	6
	Kasutan mentori/ <i>coach</i> 'i abi	32,9	12,9	30,0	20,0	2,9	1,4	2,51	1,29	3
	Küsin nõu enda juhilt	2,9	2,9	22,9	35,7	30,0	5,7	4,04	1,07	4
	Suhtlen kogunud juhtidega püüdes nii uusi teadmisi omandada	1,4	11,4	27,1	24,3	22,9	12,9	3,94	1,27	4
Eneseareng	Otsin juhtimisalaseid nõuandeid asjakohastelt veebilehtedelt	10,0	11,4	24,3	17,1	32,9	4,3	3,64	1,41	4
	Osalen erinevatel kursustel, mis toetab juhtimisoskuste arengut (sh nt kõrghariduse omandamine).	15,7	18,6	28,6	20,0	12,9	4,3	3,09	1,39	3
	Vaatan juhtimisteemalisi videoid või kuulan vastavaid <i>podcast</i> 'e	8,6	18,6	28,6	22,9	21,4	–	3,30	1,24	3
	Loen juhtimisalaseid raamatuid-ajakirju	8,6	21,4	20,0	21,4	25,7	2,9	3,43	1,38	4
Enesehindamine	Analüüsin enda juhtimisstiili kasutades erinevaid asjakohaseid küsimustikke/teste	18,6	30,0	24,3	20,0	–	7,1	2,74	1,36	3
	Täidan isiksuseküsimustikke enda paremaks tundaõppimiseks	12,9	47,1	28,6	11,4	–	–	2,39	0,86	2
	Analüüsin enda tugevaid ja nõrku külgi juhina	1,4	5,7	28,6	31,4	12,9	20,0	4,09	1,26	4
	Küsin teistelt tagasisidet selle kohta, mida pean tegema selleks, et saada paremaks juhiks	–	14,3	42,9	34,3	4,3	4,3	3,41	0,94	3
Arenguvõimalused	Püüan leida võimalusi enda juhtimisoskuse arendamiseks	–	8,6	27,1	37,1	11,4	15,7	3,99	1,17	4
	Otsin mulle juhtimisalaselte väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid	10,0	10,0	24,3	17,1	14,3	24,3	3,89	1,64	4
	Võtan vabatahtlikult juhirolli erinevates kogukonnategevustes (nt korteriühistu, naabrivalve vms)	28,6	34,3	8,6	12,9	8,6	7,1	2,60	1,57	2
	Tegelen tööalase suhtevõrgustiku loomisega (organisatsioonis ja väljaspool)	20,0	4,3	31,4	18,6	11,4	14,3	3,40	1,63	3
	Katsetan erinevaid juhtimisvõtteid, et näha, mis töötab.	10,0	21,4	18,6	27,1	18,6	4,3	3,36	1,38	4
	Tegelen teadlikult enda nõrkade külgede arendamisega	–	21,4	31,4	12,9	17,1	17,1	3,77	1,42	3
	Praktiseerin õpitud juhtimisoskusi	–	7,1	20,0	17,1	24,3	31,4	4,53	1,32	5
	Analüüsin enda tegevust ja kogemusi eesmärgiga neist õppida	–	4,3	18,6	31,4	15,7	30,0	4,49	1,22	4

\* skaalal 1 = mitte kunagi, 2 = kord aastas, 3 = mõned korrad aastas, 4 = kord kuus, 5 = kord nädalas ning 6 = igapäevaselt.

Allikas: autori koostatud

## Lisa 5. Näited juhtimismotivatsiooni väidete keskmistest väärtustest

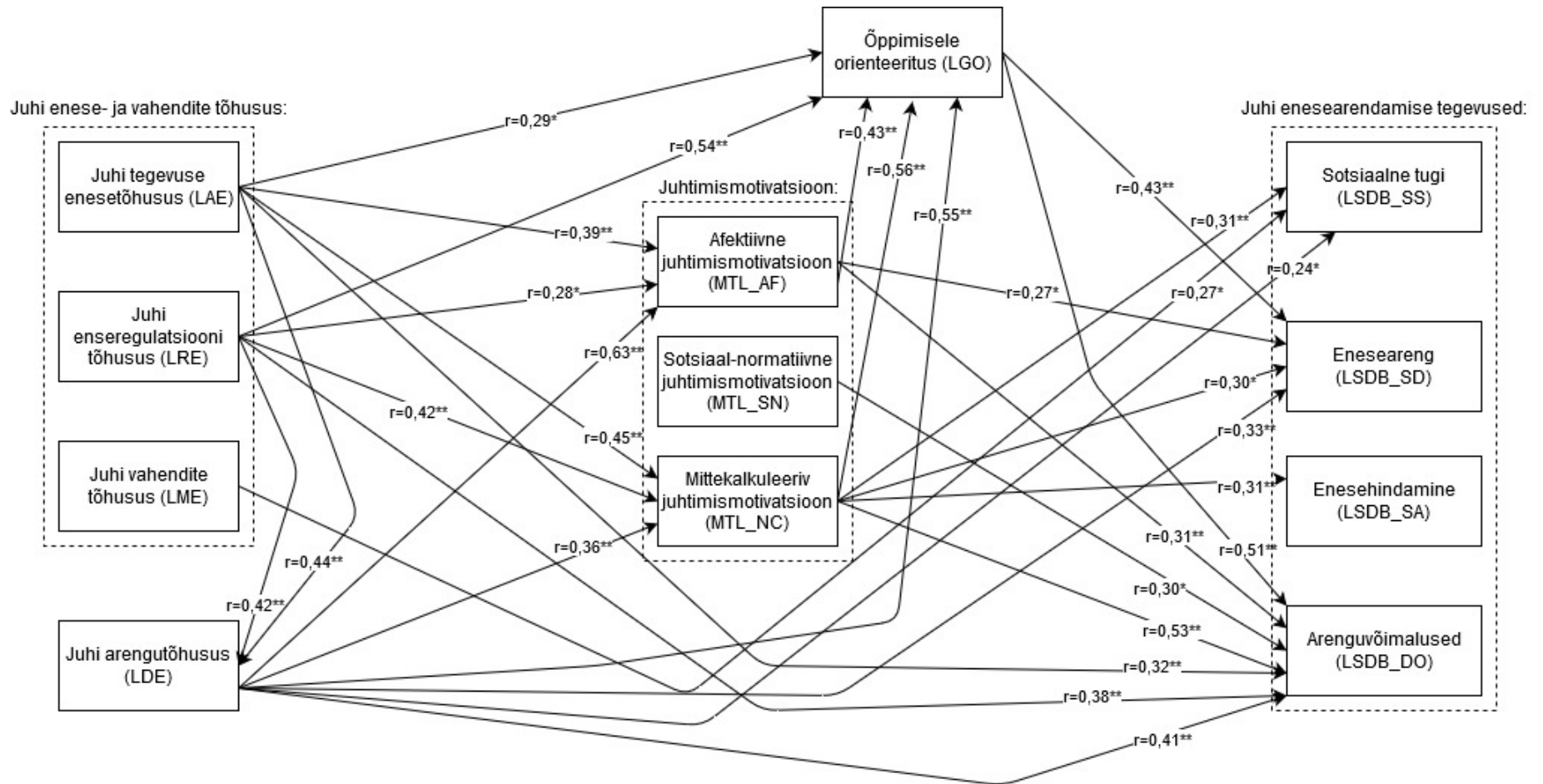
Juhtimismotivatsiooni alaskaala	Väide	M**	SD
Afektiivne juhtimismotivatsioon	Olen inimene, kes ei ole teiste juhtimisest huvitatud.*	4,40	0,84
	Tunnen harva vastumeelsust olla grupis/meeskonnas juht.	3,86	1,09
	Päris kindlasti ei ole ma loomult liidri tüüpi inimene.*	3,80	1,08
	Mulle meeldib teiste inimeste eest vastutada.	2,97	1,02
Sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon	Kui mul palutakse juhtida, siis on see minu jaoks suur au ja privileeg.	4,04	0,86
	Mind on õpetatud nii, et alati kui on võimalus, võta vabatahtlikult endale liidri roll.	2,57	0,97
	Pakutavast liidrirollist ei tohiks keelduda.	2,31	1,19
Mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon	Teiste juhtimine on iseenda aja ja jõu raiskamine.*	4,59	0,67
	Mul on endagi probleemidega piisavalt palju tegemist, kui muretseda teiste grupi/meeskonna liikmete pärast.*	4,30	0,86
	Ma ei eelda kunagi, et grupi/meeskonna juhiks hakkamine toob kaasa lisaprivileege.	3,19	1,20
	Kui ma nõustun juhtima gruppi/meeskonda, ei ootaks ma selle eest kunagi ühtegi eelist või soodustust.	2,86	1,18

\*märgistatud väidete tulemused on esitatud pööratud kujul;

\*\* skaalal 1 = ei ole nõus ... 5 = olen nõus

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Alaskaalade vahelised seosed



\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7. Alaskaalade korrelatsioonianalüüsi tulemused

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Sotsiaalne tugi	1											
2. Eneseareng	0,455**	1										
3. Enesehindamine	0,491**	0,339**	1									
4. Arenguvõimalused	0,579**	0,538**	0,723**	1								
5. Juhi tegevuse enesetõhusus	0,148	0,021	0,188	0,316**	1							
6. Juhi eneseregulatsiooni tõhusus	0,082	0,204	0,015	0,383**	0,401**	1						
7. Juhi vahendite tõhusus	0,268*	0,039	0,053	0,096	0,151	0,197	1					
8. Juhi arengutõhusus	0,239*	0,327**	0,102	0,410**	0,437**	0,422**	0,049	1				
9. Afektiivne juhtimismotivatsioon	0,146	0,266*	0,055	0,311**	0,385**	0,279*	-0,026	0,630**	1			
10. Sotsiaal-normatiivne juhtimismotivatsioon	0,167	0,117	0,183	0,296*	0,027	-0,161	-0,116	0,195	0,363**	1		
11. Mittekalkuleeriv juhtimismotivatsioon	0,307**	0,304*	0,308**	0,529**	0,453**	0,421**	0,048	0,506**	0,533**	0,148	1	
12. Õppimisele orienteeritus	0,187	0,431**	0,150	0,506**	0,285*	0,540**	0,152	0,552**	0,433**	0,015	0,564**	1

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Allikas: autori koostatud

## Lisa 8. Regressioonanalüüsi tulemused

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,442 <sup>a</sup>	,195	,184	14,81155	,195	16,510	1	68	,000
2	,520 <sup>b</sup>	,270	,248	14,21103	,075	6,868	1	67	,011
3	,525 <sup>c</sup>	,276	,243	14,26024	,006	,538	1	66	,466

a. Predictors: (Constant), LGO

b. Predictors: (Constant), LGO, MTL\_24

c. Predictors: (Constant), LGO, MTL\_24, LSME

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3622,097	1	3622,097	16,510	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14917,974	68	219,382		
	Total	18540,071	69			
2	Regression	5009,192	2	2504,596	12,402	,000 <sup>c</sup>
	Residual	13530,880	67	201,953		
	Total	18540,071	69			
3	Regression	5146,765	4	1286,691	6,245	,000 <sup>d</sup>
	Residual	13393,307	65	206,051		
	Total	18540,071	69			

a. Dependent Variable: LSD

b. Predictors: (Constant), LGO

c. Predictors: (Constant), LGO, MTL\_24

d. Predictors: (Constant), LGO, MTL\_24, LSME, LDE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	13,579	15,551		,873	,386			
	LGO	3,558	,876	,442	4,063	,000	,442	,442	,442
2	(Constant)	-,130	15,811		-,008	,993			
	LGO	2,300	,968	,286	2,377	,020	,442	,279	,248
	MTL_24	,418	,159	,315	2,621	,011	,457	,305	,274
3	(Constant)	-8,668	19,675		-,441	,661			
	LGO	2,026	1,041	,252	1,947	,056	,442	,233	,204
	MTL_24	,402	,161	,303	2,493	,015	,457	,293	,261
	LSME	,258	,351	,087	,734	,466	,302	,090	,077

a. Dependent Variable: LSD

Allikas: autori koostatud (väljavõte SPSS programmist)



## Lisa 9. Lihtlitsents

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

Mina, Katrin Nagorski (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhi enesearendamine ja seda kujundavad tegurid Eesti IKT ettevõtetes“,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Helina Vigla ja kaasjuhendaja Velli Parts,  
(*juhendaja nimi*)

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

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

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*