

Tallinna Tehnikaülikool  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut

Susanna Endeberg

**SEOSED KAUGTÖÖ, TÖÖSOORITUSE NING ERINEVATE MEESKONDADE  
KESKASTME JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE VAHEL TOOTMISSETTEVÖTTE  
NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Karin Reinhold, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 14158 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Susanna Endeberg .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood:

Üliõpilase e-posti aadress: susanna.endeberg@gmail.com

Juhendaja: Karin Reinhold, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /lisatakse ainult lõputöö puhul/

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. PAINDLIKUD TÖÖVÕIMALUSED .....	9
1.1. Kaugtöö.....	10
2. TÖÖSOORITUS.....	13
2.1. Töösoorituse mõjutegurid .....	14
2.2. Töösoorituse mõõtmine .....	15
3. JUHTIMISSTIILID .....	16
3.1. Ümberkujundav ning pragmaatiline juhtimisstiil .....	16
3.2. Laissez- Faire juhtimisstiil.....	19
3.3. Autokraatlik, demokraatlik ning osalev juhtimisstiil.....	20
4. EMPIIRILINE UURING .....	22
4.1. Uuritava organisatsiooni tutvustus.....	22
4.2. Kasutatud meetod ja andmed .....	23
4.2.1. IWPQ küsimustik.....	24
4.2.2. MLQ küsimustik .....	25
4.2.3. Koguvalimi taustaandmed .....	27
4.2.4. Koguvalimi Cronbach'i $\alpha$ IWPQ ja MLQ .....	29
4.2.5. Koguvalimi korrelatsioon .....	30
4.2.6. ANOVA analüüs .....	31
5. UURINGU TULEMUSED .....	35
5.1. Finantsmeeskondade uuringu tulemused .....	35
5.2. Personalimeeskondade uuringu tulemused .....	43
5.3. Tarneahelajuhtimise meeskonna uuringu tulemused .....	50
5.4. Globaalse reisiosakonna meeskonna uuringu tulemused.....	54
5.5. Meeskondade vahelised erinevused sõltuvalt kasutatavast juhtimisstiilist.....	57
6. JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	60
KOKKUVÕTE .....	66
SUMMARY .....	68
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	70
LISAD.....	76

Lisa 1. Küsitluse küsimused: taustaküsimused ning Individual Work Performance Questionnaire ehk IWPQ .....	76
Lisa 2. Multilevel Leadership Questionnaire ehk MLQ litsents.....	78
Lisa 3. Koguvälimi taustaandmete korrelatsioon IWPQ ja MLQ skaaladega.....	80
Lisa 4. ANOVA koguvälimi analüüs IWPQ skaalad ja alaskaalad.....	81
Lisa 5. ANOVA koguvälimi analüüs MLQ skaalad ja alaskaalad .....	84
Lisa 6. Taustaandmete korrelatsioonid meeskonniti.....	88
Lisa 7. Meeskondade MLQ ja IWPQ tulemuste koondtabel .....	94
Lisa 8. Lihtlitsents.....	96

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on uurida kaugtöö, töösoorituse ja keskastme juhtide juhtimisstiili omavahelisi seoseid. Lisaks soovitakse teada saada, milliseid juhtimisstiile harrastavad need juhid, kelle puhul töötajad tunnetavad suurimat töörahulolu distantsilt töötamisel.

Lõputöös püstitati kolm uurimisküsimust ning kaks hüpoteesi.

- 1) Milliseid juhtimisstiile rakendatakse peamiselt kaugtööd tegevas ettevõttes?
  - 2) Milline on kasutatavate juhtimisstiilide ja töösoorituse vaheline seos, kui inimesed on kaugtööl?
  - 3) Kuidas erinevates meeskondades mõjutab enimkasutatud juhtimisstiil töötajate töösooritust?
- H1 Ümberkujundav juhtimisstiili kasutamine kaugtöö puhul tõstab töösooritust
- H2 Kui juht kasutab kaugtöö korral vältivat juhtimisstiili, siis rahulolu ja kahjulik töökäitumine suurenevad

Kvantitatiivse uuringumeetodina kasutati veebipõhist küsitlust Google drive keskkonnas, mis koosnes 72 küsimusest- taustaandmed, *Individual Work Performance Questionnaire* ning *Multilevel Leadership Questionnaire* küsimustikust. MLQ koosneb ümberkujundavast, pragmaatilisest ja vältivast juhtimisstiilist. IWPQ koosneb töösoorituse kolmest komponendist- ülesande sooritus, kontekstuaalseks sooritus ning kahjulikuks töökäitumine.

Tulemustena selgus, et töötajad tunnetasid suurimat töörahulolu ümberkujundava juhtimisstiili puhul ning eelmainitud juhtimisstiili kasutatakse ka analüüsitava ettevõttes kaugtöös kõige enam. Juhtimisstiilide ja töösoorituse vaheline seos oli vaid pragmaatilise juhtimisstiili ning kontekstuaalse töösoorituse vahel. Olulisimateks tulemusteks oli, et vältiv juhtimisstiil suurendab kahjustavat töökäitumist ning vähendab töörahulolu. Ümberkujundav stiil töösooritust antud valimi puhul ei tõsta. Sellest võib järeldada, et juhtimisstiil ei ole ainus faktor, mis mõjutab kaugtöö puhul töösooritust ning edaspidised uuringud kvalitatiivsel meetodil oleks vajalikud, et põhjalikumalt uurida teisi mõjutegureid.

Võtmesõnad: kaugtöö, juhtimisstiilid, töösooritus, meeskonnad

## SISSEJUHATUS

Kaasaegseid ettevõtteid iseloomustab rahvusvahelistumine ning üha enam on uusi vorme võtmas ka tööaeg ning töökoht. Tööandjad muutuvad üha paindlikumaks ning annavad töötajatele rohkem vaba voli valida endale töötamiseks sobilik aeg ning koht. Ei ole ühest põhjust, miks tööandjad muutuvad paindlikumaks. See on kas vabast tahtest või vältimatu muudatus, mille peab läbi viima, et olla tööturul ettevõttena atraktiivsem. Kindlasti on viimase aasta jooksul olnud üheks suureks põhjuseks Covid-19 pandeemia levik. Käesoleva töö autor arvab, et kaugtööd tehes on oluline juhi juhtimisstiil, sest viimane määrab meeskonna olemuse, efektiivsuse ning grupitunnetuse. Käesolevas magistritöös soovitakse uurida, millised juhtimisstiilid on kaugtöö puhul kõige efektiivsemad. Antud teema uurimine on vajalik, et parandada töötajate ja tööandjate omavahelisi suhteid. Samuti on oluline teada, kas tiimi juhi ning liikmete töötamine erinevates asukohtades mõjutab tiimi tööefektiivsust ning omavahelist suhtlusoskust. Video/helikõnest on keerulisem jälgida inimeste emotsioone ning kehakeelt, seega võib suur osa informatsioonist olla poolik ja/ või minna kaduma.

Käesoleva uurimistöö probleemi aluseks on asjaolu, et juhi ja töötaja omavaheline suhtlemine on jäänud harvemaks, sest füüsiliselt ühes kontoris enam igapäevaselt ei viibita. On teadmata, kuidas juhiga vähenenud suhtlus mõjutab töötaja töösooritust. Covid-19 pandeemia kõrge leviku tõttu on töötajatel kohustus/soovitus viibida pigem kodukontoris. Kontorist väljas töötades võivad esineda häiriva faktorid, nagu näiteks kõrvalised asjaolud eralus (lapsed, elukaaslane, televiisor jpm) ning probleemiks võib olla juhi kättesaadavus. Kuna aina enam on eelistatud kontoris viibimisele pigem kodukontor, on juhid pidanud enda juhtimisstiile üle vaatama. Kodukontorit eelistatakse eelkõige seetõttu, et siis on töövõimalused paindlikumad. Samuti mängib rolli mugavus, jääb ära kontori ja kodu vahelt sõitmine, mis säästab nii kütust kui ka aega. Uurimistöös analüüsitakse, kuidas on juhid oma juhtimisstiili kohandanud vastavalt kasvavale kaugtöö tegemisele.

Töö eesmärk on uurida kaugtöö, töösoorituse ja keskastme juhtide juhtimisstiili omavahelisi seoseid. Lisaks soovitakse teada saada, milliseid juhtimisstiile harrastavad need juhid, kelle puhul töötajad tunnetavad suurimat töörahulolu distantsilt töötamisel.

Selleks, et kaugtöö tegemine toimiks, on oluline juhi poolne toetus ning abi. Juhi poolne toetus eksisteerib, kui töötajad tajuvad enda otseselt ülemust kui eeskujuna, kes pakub neile töö tegemiseks vajalikku tuge. Hea juhi tugi on personaalsel tasemel st. juht suhtub igasse inimesse kui eraldi indiviidi, mitte ei näe teda vaid meeskonna liikmena. Hea juht oskab enda töötajaid hästi arendada ning suunata. Juht ja tema poolne toetus seob töötajaid, nende tööd ja organisatsiooni üheks tervikuks ning kujundab töötajate suhtumist. (Tymon *et al.* 2011)

Töös on püstitatud kolm uurimisküsimust:

- 1) Milliseid juhtimisstiile rakendatakse peamiselt kaugtööd tegevas ettevõttes?
- 2) Milline on kasutatavate juhtimisstiilide ja töösoorituse vaheline seos, kui inimesed on kaugtööl?
- 3) Kuidas erinevates meeskondades mõjutab enimkasutatud juhtimisstiil töötajate töösooritust?

Samuti on püstitatud kaks hüpoteesi:

H1 Ümberkujundav juhtimisstiili kasutamine kaugtöö puhul tõstab töösooritust

H2 Kui juht kasutab kaugtöö korral välistavat juhtimisstiili, siis rahulolu ja kahjulik töökäitumine suurenevad

Töö kirjutamisel keskendutakse teemakohasele teaduskirjandusele ning eelnevatele uuringutele ja andmestikule. Andmete kogumiseks kasutatakse küsitlust ning andmete analüüsimiseks kasutatakse statistilisi meetodeid.

On palju arutelusid, kuidas paindlikke töölahendusi peaks edendama ja reguleerima, kuid väga vähe teatakse sellest, kuidas töötajad reaalselt nendesse suhtuvad ja neid hindavad (Mas, Pallais 2017). Käesolevas lõputöös uuritakse tootmisettevõtte töötajatelt, kuidas on peamiselt kaugtöö tegemine mõjutanud nende kogemust.

Magistritöö on jaotatud kuueks peatükiks. Esimeses, teises ja kolmandas peatükis käsitletakse eelnevat teadusallikatel põhinevat teemakohast teooriat, neljandas peatükis on empiirilise uuring. Tutvustatakse uurimismeetodi, andmeid ning koguväljundi uuringutulemusi. Viimas

peatükis tutvustatakse uuringutulemusi täpsemalt meeskonniti. Kuuendas. peatükis on järeldused ning arutelu.



# 1. PAINDLIKUD TÖÖVÕIMALUSED

Paindlikud töötingimused on tänapäeval populaarsust koguvad lahendused töökeskkonnas. Töö autor on eeneva värbamiskogemuse põhjal arvamusel, et kui ettevõtte pakub kodukontori võimalust ning paindlikku tööaega, muutub autori töökogemuse põhjal tööpositsioon ja ettevõtte kandidaadile automaatselt atraktiivsemaks. Praegusel ajahetkel ei ole kodukontor niivõrd seotud pakkumise võimalusega, vaid pigem, pandeemiast tingitud eriolukorraga, kus ettevõtte peab seda töötajatele lubama, kui töö iseloom seda võimaldab. Tööandjad peavad adapteerima turuolukorra ja vajadustega, kuid tihti mitte vabatahtlikult, vaid püüdes jääda relevantseks ning ahvatlevaks tööpakkujaks noorema generatsiooni seas.

Ka juba enne pandeemiat otsisid töötajad ettevõtteid, kus oleks paindlikud töövõimalused ning tööandjad üritavad selliseid töötingimusi järjest enam pakkuda (Thompson 2014). On tõestatud, et paindlikud töökorralduse meetmed parendavad psühholoogilist ja käitumuslikku heaolu, näiteks läbipõlemist ja stressi vähendamist (Stavrou 2005, viidatud Peretz 2017 järgi). Pandeemia ajal on kodukontori trend läinud veelgi populaarsemaks ning riigi poolt rangelt soovituslikuks. Maailma Tervise Organisatsioon (inglise k. *World Health Organisation* ehk WHO) soovitas pandeemia alguses märtsis 2020 aastal, et kõik organisatsioonid, kus on kaugtöö tegemine võimalik, suunaks enda töötajad kodukontoritesse (Siqueira *et al.* 2020). Kodust töötamine on efektiivne viis, kuidas pandeemia levikut vähendada ning see on üks parim meetod, kuidas tööandjad saavad kaitsta töötajate tervist ning tagada töökindlus (Fadinger, Schymik 2020; Brynjolfsson *et al.* 2020).

Peretz *et al.* (2017) on kirjeldanud populaarsemaid paindliku töökorralduse vorme. Paindlik tööaeg, töö jagamine ning paindlik töökoht on põhilised terminid, mida Peretz on maininud. Tähtis on, et töötaja oleks elektroonselt seotud töökohaga, kas siis mõne virtuaalse platvormi vahendusel (Skype või Teams), e-maili või töötelefoni vahendusel. Alternatiivseteks töölahendusteks on teised autorid pakkunud paindliku töögraafiku, kodust töötamise ning osalise tööajaga töötamise (Mas, Pallais 2017, viidatud Katz, Krueger 2019 järgi).

On palju kirjandust, mis räägib paindlike töövõimaluste positiivsetest külgedest. Kuid Mas ja Pallais (2017) on oma uuringutulemustes kirjeldanud, et suur osa uuringus osalenud töötajatest ei hinda näiteks graafiku paindlikkust kõrgelt (määrata iseenda tööpäevad või määrata tunnid, kui palju nad nädalas töötavad). Suurim põhjus, miks töötajad uuringus ei soovi ise töötunde valida on seetõttu, et suurem osa töötajatest võtaks pigem 6 dollarilise palgaalanduse ning töötaks täiskohaga, kui poole kohaga (*Ibid.*). Seda seetõttu, et inimestel on vaja täiskohaga töö sissetulekut ning palgaalandus täiskohaga töö on siiski kasumlikum variant, kui poole kohaga tööd teha. Antud uuringus on kõige töötajasõbralikum paindlik töövõimalus, mida uuriti, kaugtöö. Keskmiselt on töötaja valmis võtma 8% palgaalanduse, kui talle võimaldatakse kodukontorit (*Ibid.*).

## 1.1. Kaugtöö

Üks populaarsemaid paindlikke töövõimalusi on kaugtöö. Kaugtöö viitab organisatsioonilisele tööle, mida tehakse väljaspool tavapäraseid organisatsioonilisi ruume ja ajalisi piire (Olson 1983). Soroui (2021) on öelnud, et kaugtöö on töö, mida tehakse kodust või mistahes asukohast, mis ei ole ametlikult tööandja ruumides. Kaugtöötajate arv suureneb ning tööandjad lubavad aina enam inimestel teha tööd nii, et nad ei ole pidevalt juhtidega ühes füüsilises ruumis (Thulin *et al.* 2019). Traditsiooniliselt seostati kaugtööd pigem privileeeritud inimestega, kellel oli teadmispõhine töö, kõrge haridustase ning kõrged palgad (*Ibid.*). Tänapäeval aga levib kaugtöö võimalus laialdaselt ka selliste töölisgruppide seas, kellel on rutiinsed ning tavapärased tööülesanded (*Ibid.*). Kaugtöö tegemiseks on eriti olulised tehnoloogilised oskused, samas on tähtsad ka pehmed oskused (inglise k. *soft skills*), näiteks empaatia, koostööoskus, emotsionaalne intelligentsus ning loovus (Michael 2020).

Kuigi kodust tööd tegemine on kaugtöö puhul kõige levinum, siis tänu näiteks mobiilsidelevile ja wifi kergele kättesaadavusele on populaarseks muutunud ka teised ruumid, kus saab tööd efektiivselt teha, näiteks bussid, rongid jt. alternatiivsed kohad (Thulin *et al.* 2019). Arvutite ning kommunikatsioonitehnoloogia arenemine on võimaldanud aina suuremat arengut töökeskkonnas seoses kaugtööga (Olson 1983). Tehnoloogia hind on aastatega märgavatavalt kahanenud ning see on võimaldanud ettevõtetel aina enam investeerida kapitali just infotehnoloogia lahenduste parendamisse ja arendamisse (*Ibid.*). Samuti on muutunud ettevõtete sisekeskkond tolereerivamaks seega uudsed lahendused teha tööd mujal, kui

kontoris, on aja möödudes läinud aktsepteeritavamaks (Soroui 2021). Kaugtöö võib tähendada seda, et inimene töötab kontorist eemal korra nädalas või kuni terve aja enda tööst (Olson 1983). Kodust töötamine võimaldab inimestele palju rohkem vabadust ning paindlikkust (*Ibid.*). Kodune atmosfäär on paindlikum ning võimaldab ka eriolukorras inimestele rohkem võimalusi, nagu näiteks invaliididele, vanematele, kellel on väike laps või vanemaealistele inimestele. (*Ibid.*) Kodust töötamine toob kaasa ka teisi positiivseid aspekte, näiteks edasi-tagasi sõitmise pealt säästavad töötajad nii aega kui ka raha (Michael 2020).

Kaugtöö trend küll tõuseb, kuid uuringud ning arusaamad selle mõjust töötajate heaolule on siiani vajaka (Perry *et al.* 2018). Kuigi inimesed otsivad ning soovivad leida tööandjaid, kes võimaldavad kaugtööd, siis sellega kaasnevad stressiallikad on siiski olemas (*Ibid.*). Kuna suur osa inimestest töötab uue normaalsusena kodudest, siis tekitab see suurel määral sotsiaalset distantsi ning sellega kaasneb üksildus (Michael 2020, Larson *et al.* 2020, Wang *et al.* 2020). Kui inimene tunneb end kaugtöös tehes üksi ning langeb depressiooni, kaasneb sellega madalam kuuluvstunne organisatsioonis ning inimeste tahe ettevõttest lahkuda suureneb (Larson *et al.* 2020). Kuna mitte tööalastele kogunemistele on seatud ranged piirangud, ei saa inimesed enda sotsiaalseid vajadusi enam täita (Wang *et al.* 2020). Virtuaalsed kohtumised on ülesannetele suunatud ning tavapärase jutustamine igapäevateemadel on jäänud vähemaks (*Ibid.*). See tekitab inimestele üksildustunnet ning depressiooni (*Ibid.*). Ka segavad faktorid võivad tööproduktiivust vähendada (Larson *et al.* 2020). Kodust töötades võivad segavateks teguriteks osutada näiteks väiksed lapsed või elukaaslane ning seetõttu võib tööefektiivsus langeda (Wang *et al.* 2020, Michael 2020). Tööandja võiks ja peaks enne kaugtöö tegemise lubamist veenduma, et inimesel on kodus vastavad vahendid, et tagada tööergonoomika ning samuti tegema kindlaks, et inimesel oleks töö ajal lapsehoidja olemas (Larson *et al.* 2020). Suurel osal töötajatest kannatab tööefektiivsus ning rahulolu just seetõttu, et kodus ei ole mugavaid arvutiekraane ning sobilikku infrastruktuuri (Michael 2020). Reaalsus on aga see, et kõik tööandjad ei suuda tagada efektiivset kaugtöö keskkonda ning seetõttu võivad töötulemused ning töötajate rahulolu langeda. (Larson *et al.* 2020)

Kaugtöö puhul on ühe suurimaks takistuseks ning probleemiks näost-näku suhtluse vähesus või isegi olematus. Juhid ei saa enda töötajate tööd eriti hästi kontrollida, sest interneti vahendusel on seda keeruline teha. Nii juhid kui ka nende alluvad on väljendanud probleemi selles, et info ei ole kaugtöö puhul nii ligipääsetav. Töötajad ja juhid peavad kasutama rohkem aega ning pingutusi, et saada õigeaegselt asjakohast informatsiooni kaastöötajatelt. Uuringute

kohaselt on ühiseid teadmisi kaugtöö kohta vähe ning see toob kaasa töötajate madalama valmisoleku toetama oma kolleege rasketel ning keerulistel hetkedel. (Larson *et al.* 2020)

Töötajate rahulolu parandamiseks kaugtööd tehes on teoreetikud välja toonud mitmeid erinevaid võimalusi. Tuleks kasutada mitmeid erinevaid suhtlusplatvorme, ainult e-maili teel suhtlemine ei ole tänapäeval enam piisav. Igapäevased virtuaalsed kohtumised, eelistavalt videokõned, on kasulikud igapäevaste töötulemuste saavutamiseks. Oluline on, et kõned oleks regulaarsed ning et töötajad teavad, et seal seal saab vabalt rääkida ning juhiga konsulteeruda. Tähtis on vastata töötajate küsimustele ning tegeleda murekohtadega. Juhid peaksid pakkuma enda tiimiliikmetele emotsionaalset tuge ning teadvustama võimalikku stressitaset. Tuleks uurida, kuidas töötajatel läheb ning suhelda ka mitte tööd puudutavatel teemadel. Hea on julgustada töötajaid rääkima probleemidest ning juht peaks neile pakkuma vihjeid, kuidas kaugtööga toime tulla ning kuidas reageerida muudatustele ja kriisiolukorrale. Kui juht normaliseerib stressi ja vähendab abitust, tunnevad töötajad kindlustunnet. Kui töötajad saavad kinnitust, et nende juht usub neisse, nende tiimitöösse ja toetab neid, siis on nad eesmärgikindlamad ja fokuseeritud. (Larson *et al.* 2020)

Tabel 1. Kaugtöö plussid ja miinused

Kaugtöö	
Plussid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurem iseseisvus töö tegemisel (Thulin <i>et al.</i> 2019)</li> <li>• Väiksem ajasurve töö tegemisel (Thulin <i>et al.</i> 2019)</li> <li>• Paindlikkus (Olson 1983)</li> <li>• Võimalus jätkata töö tegemist lapse/pereliikme haigestumise korral (Kallaste, Jaakson 2009)</li> </ul>
Miinused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiirem ja intensiivsem töötempo, mis segab eraelu (Thulin <i>et al.</i> 2019)</li> <li>• Vähene näost-näku suhtlus ülemuse ja kolleegidega (Larson <i>et al.</i> 2020)</li> <li>• Juhtidel on raske alluvate tööd kontrollida (Larson <i>et al.</i> 2020)</li> <li>• Raskendatud ajaplaneerimine (Kallaste, Jaakson 2009)</li> <li>• Ületöötamine (Kallaste, Jaakson 2009)</li> <li>• Raskendatud sobiliku töökeskkonna tagamine (Larson <i>et al.</i> 2020)</li> </ul>

Allikas: Thulin *et al.* 2019; Larson *et al.* 2020; Olson 1983; (Kallaste, Jaakson 2009); autori tehtud kokkuvõte

## 2. TÖÖSOORITUS

Töösooritus hõlmab endas määratletud tööülesannete täitmist, tähtaegade järgimist, kompetentsust ning efektiivust ja tõhusust oma töö tegemisel (Iqbal *et al.* 2015). Kunagine Siemensi CEO Heinrich von Pierer on öelnud: “Pole vahet, kas ettevõtte on töötajaid sadu või sadu tuhandeid, ettevõtte edu määrab siiski täielikult individuaalne töösooritus.” (Bisoux 2004, viidatud Aguinis *et al.* 2011 järgi).

Mitmed organisatsioonid on töösoorituse juhtimise jätnud kaugtöö puhul tahaplaanile, sest selle mõõtmine on tööandja jaoks liiga keeruline (Aguinis, Burgi-Tian 2021). Töösoorituse ning tulemuslikkuse juhtimine on oluline osa talentide juhtimisest igas ettevõttes (Aguinis *et al.* 2011, viidatud Aguinis, Burgi-Tian 2021 järgi). Töötajad vaatavad juhtkonna poole kriisiolukorras ning loodavalt neilt saada juhtnöore ning abi enda töö ning karjääri osas (Aguinis, Burgi-Tian 2021). Töösoorituse juhtimine mängib võtmerolli selles, kuidas töötajad enda tööd teevad (*Ibid.*). Kui et ole töö tulemuslikkuse hindamist, ei oska töötajad enda töös tehtud vigu näha ning analüüsida ja ettevõtte ei saa areneda positiivses suunas (*Ibid.*). Kuna suur osa inimestest teevad praeguses kriisiolukorras kaugtööd, siis ei kehti enam varasemad juhtimispoliitika, nagu näiteks avatud ukse reegel ja töö vaatlus kontoris ringi kõndides jne (Schrage 2020, viidatud Aguinis, Burgi-Tian 2021 järgi). Seetõttu on töösoorituse juhtimine ning mõõtmine eriti olulised ning need peaksid olema paindlikud ja kohanemisvõimelised (Aguinis, Burgi-Tian 2021). Kaugtöö puhul on üli oluline ka sotsiaalne toetus, sest see parandab töösooritust märgatavalt (Wang *et al.* 2020). Töötajad, kes saavad piisavas koguses sotsiaalset tuge kaugtöö ajal, kannatavad vähem üksilduse all ning kuuluvusvajadus saab suurema tõenäosusega täidetud (*Ibid.*). Samuti muudab sotsiaalne tugi töökaaslaste poolt töö ning eralu tasakaalustamise tunduvalt lihtsamaks (*Ibid.*).

Analüüsides olemasolevat teaduskirjandust töösoorituse teemal, mõjutavad töösooritust mitmed erinevad elemendid, näiteks töötajate kaasamine, areng, koolitused ning motivatsioon (Anitha 2014; Ameen, Waheed 2011; Elnaga, Imran 2013; Shahzadi *et al.* 2014). Ka käes olevas lõputöös kasutatavas Koopmansi (2014) Individuaalses töösoorituse küsitluses (inglise

k. *Individual Work Performance Questionnaire* ehk IW PQ) on mitmeid eelnimetatud elemente küsimustes kasutatud.

## 2.1. Töösoorituse mõjutegurid

Töötajad on iga ettevõtte verevarustus ning nad mängivad suurt rolli ettevõtte maine ülesehitamises ja säilitamises tööturul (Elnaga, Imran 2013). Töötajad on üks ainus vara, mida ettevõtte ei saa üksteiselt kopeerida ning iga indiviid on oma moodi eriline ja täidab ettevõttes kindlat eesmärki (Anitha 2014). Töötajate kaasamine on üheks teguriks mis mõjutab töötajate töösooritust ning selle taset (*Ibid.*). Nazir-i ja Islam-i (2017) uuringust pidas paika püstitatud hüpotees, et töötajate kaasamine mõjutab positiivsel viisil töösooritust. Kui töötajad kaasatakse ettevõttes tegevustesse ning otsustesse, siis ta tunneb, et tema arvamus on oluline ning tema jaoks on olulised ettevõtte väärtused ning tulemused ning seetõttu on töötaja motiveeritud saavutama vajalikke tulemusi (*Ibid.*). Motivatsiooni peetakse jõuks, mis aitab inimestel saavutada kindlaid soove ning organisatsiooni eesmärke (Shahzadi *et al.* 2014). Ettevõttes on juhi ülesanne motiveerida enda järgijaid nii, et vajalik töö saaks hästi ning õigeaegselt tehtud (*Ibid.*). Grant (2008) viis läbi uuringu, kus tõestati, et motivatsioon mõjutab suurel määral töötajate töösooritust, tulemuslikkust ning tootlikkust (Shahzadi *et al.* 2014). Koolitused on töökeskkonnas vajalikud. Kui töötajad ei saa vajalikke koolitusi, siis nad ei saa uusi teadmisi ega oskusi enda töö kohta ning ei ole võimelised tööd sooritama maksimaalse tulemuslikkusega. Kui töötajad saavad erialaseid koolitusi, tõuseb nende motivatsioon ning tahe areneda ja panustada ettevõtte pikaajalistesse eesmärkidesse ning seeläbi paraneb ka töösooritus.

Juhtkonna toetus on samuti väga oluline osa sellest, et töösooritus ettevõttes paraneks (Pulakos 2004, Armstrong 2012, viidatud Diamantidis, Chatzoglou 2019 järgi). Kui juhtkond tunnustab ning märkab töötajate pingutusi, siis suure tõenäosusega läheb ka ettevõttes töösooritus paremaks (Morrison, Phelps 1999, viidatud Diamantidis, Chatzoglou 2019 järgi). Töösooritust mõjutab ka organisatsioonisisene keskkond, mida positiivsem on õhkkond, seda paremad on ka töösoorituse tulemused (Lepak *et al.* 2006, viidatud Diamantidis, Chatzoglou 2019 järgi). Töölaliste koolituste ning uute teadmiste/oskuste omandamine omab samuti positiivset mõju töösooritusele (Dermol, Carter 2003, viidatud Diamantidis, Chatzoglou 2019 järgi). Kui töötajad arendavad ennast ning püsivad motiveeritud, siis oskavad nad paremini toime tulla

erinevate tööalaste väljakutsumustega (Hale 2002, Armstrong 2012, viidatud Diamantidis, Chatzoglou 2019 järgi). Juhtimisstiilidel on suur mõju töötajate töösooritusele (Iqbal *et al.* 2015). Tänapäeval on personalihaldus muutunud pigem personalijuhtimiseks (*Ibid.*). Personalijuhtimine tähtsustab uute juhtimisstiilide integreerimist efektiivsesse töökeskkonda ning seeläbi soovitakse parandada töösooritust (*Ibid.*). Erinevad juhtimisstiilid hõlmavad erinevaid viise kuidas töötajaid suunatakse, võimestatakse ning millist moodi otsuseid langetatakse (*Ibid.*). Heal juhil on kohustus pakkuda enda meeskonnale juhiseid ning jagada teadmisi, mis aitavad töötajatel enda töö kvaliteeti parandada (*Ibid.*).

## **2.2. Töösoorituse mõõtmine**

Töötajate tulemuslikkuse hindamine on üks populaarsemaid viise, kuidas juht saab enda alluva töösooritust mõõta (Walsh 2003). Tulemuslikkuse hindamise laialdast kasutuselevõttu saab seostada sellega, et paljud personalitöötajad ning juhid on arvamusel, et tulemuslikkuse hindamine on kriitiline tööriist selleks, et personalijuhtimine oleks efektiivne ning töösooritus ettevõttes paraneks (Longnecker, Goff 1992, viidatud Walsh 2003 järgi). Kuigi hindamised on laialdaselt kasutusel, saavad need siiski palju kriitikat (Walsh 2003). Tulemuslikkuse hindamine on organisatsioonipsühholoogias üks enim uuritumaid teemasid ning süsteemi on proovitud aastaid analüüsida ning parendada (Walsh 2003, Banks, Murphy 1985).

### 3. JUHTIMISSTIILID

Juhtimisstiil viitab juhi käitumisele ning suhtumisele, mis on seotud juhendamise ja järelvalvega (Iqbal *et al.* 2015). Emotsioonid on üks väga suur osa juhtimisest (Goleman *et al.* 2002). Emotsionaalselt intelligentsed juhid on edukad häirivate emotsioonide haldamises ning nad hoiavad oma emotsioonid kontrolli all mõeldes selgelt pingelistes olukordades (*Ibid.*).

*Management style ja leadership style* on inglise keeles kaks erinevat mõistet. *Management style* terminiga mõeldakse eesti keeles pigem juhtimisstiile ning *leadership style* kõige täpsem vaste eesti keeles on eestvedamise stiil. Kuid kuna inglise keeles on rohkem teemakohast kirjandust just *leadership style*-de kohta, siis olen selles töös keskendunud neile ning võtnud need kasutusse eesti keeles kui juhtimisstiilid,

Kui juht töötab enda tiimist eraldi, on tal raskem meeskonna liikmetega suhteid luua ning mõjutada nende töötulemusi (Neufeld *et al.* 2010). Samuti kaugtööd tehes on juhtidel raskem saavutada kõrgemal tasemel kommunikatsiooni enda töötajatega (*Ibid.*). Nad peavad lootma sellele, et töötajad väljendavad selgesõnaliselt enda tundeid ja probleeme virtuaalsel teel, kuid näost-näku suhtluse korral saab juht jälgida ka mitte-formaalseid indikaatoreid (nt kuidas inimene seisab, istub, milline on ta miimika jms) (*Ibid.*). Seetõttu peavad juhid, kes on oma tiimist füüsiliselt eraldatud, tegema suuremat jõupingitust, et enda meeskonnast aru saada (*Ibid.*). Kelloway *et al.* (2003) uuringus tuli välja, et kaugjuhtimises võib olla heaks lahenduseks ümberkujundav juhtimisstiil. Statistika kohaselt on kaugtöö puhul ümberkujundavalt juhtimisstiilil positiivne mõju töösooritusele ning hoiakutele, nagu näost-näku ümberkujundava juhtimise korral (*Ibid.*).

#### 3.1. Ümberkujundav ning pragmaatiline juhtimisstiil

Juhtimisprotsessis on kaks stiili- ümberkujundav ning pragmaatiline juhtimisstiil (inglise k. *transformational ja transactional*) (Burns 1978, viidatud Vito *et al.* 2014 järgi). Käesolevas



lõputöös kasutatakse kvantitatiivse uurimismeetodina MLQ ankeetküsitlust, kus käsitletakse ümberkujundavat, pragmaatilist ning Laissez-Faire juhtimisstiile. Mõlemad juhtimisstiilid mõjutavad töötajate hoiakuid ning motivatsiooni erinevatel viisidel (Vito *et al.* 2014).

Pragmaatiline juhtimisstiil tugineb vastastikusele ja deterministlikule suhtele juhi ning meeskonnaliikmete vahel (Vito *et al.* 2014). Juhid kasutavad enda positsiooni jõudu ning peavad meeskonnaliikmete tulemuste parandamiseks ning motiveerimiseks läbirääkimisi. Kasutatakse hüvesid nagu näiteks rahalised boonused ning lisa vabad päevad (*Ibid.*). Samuti motiveeritakse töötajaid negatiivse tagasiside ning korrigeeriva juhendamise kaudu (McKleskey 2014). Pragmaatilist juhtimisstiili kirjeldavad Avolio *et al.* (1999) uuringu sõnul kaks iseloomuomadust. Tingimuslik preemia annab selgelt mõista töötajatele, mida nad peavad tegema selleks, et teenida välja mingi kindel preemia. Selleks, et bonus teenida, peavad töötajad näitama ette kindlaid tulemusi ning vastama ettemääratud töösooritusastemetele. Kui ümberkujundav juhtimisstiil hindab töötajates talenti, entusiasmi ning uskumusi, siis pragmaatiline juhtimisstiil soodustab koostööd läbi selle, et lubab töötajatele materiaalselt tasu (Sarros, Santora 2001). Juhtimist erandkorras harrastavad juhid usaldavad enda töötajaid ning eeldavad, et kõik ülesanded saavad õigeaegselt täidetud ilma juhipoelse sekkumiseta (*Ibid.*). Sellised juhid ei motiveeri meeskonnaliikmeid tegema rohkem, kui nendest on palutud (*Ibid.*). Kuniks eesmärk on saavutatud, on kõik korras ning protsessi on jälgitud (*Ibid.*).

Burns (1978) on pragmaatilist juhtimisstiili kirjeldanud kui protsessi, kus juht ning tema alluvad astuvad nn. tehingusse (McKleskey 2014). Tehingu käigus saavad mõlemad osapooled maksimaalselt kasu nii organisatsioonilisel kui individuaalsel tasandil (*Ibid.*). Sellise juhtimisstiili käigus saavad töötajad kasu nii psüühiliselt kui ka materiaalselt, kui nad annavad juhile vastu oodatavat töösooritust (Sarros, Santora 2001). Pragmaatiline juhtimisstiil eeldab kahepoolset arusaama, paindlikkust, kohanemisvõimet ning reaalselt tasuvusanalüüsi (*Ibid.*). Eelmainitud juhtimisstiili on teoreetikud palju kritiseerinud, on öeldud, et pragmaatiline stiil on pinnapealne, pakub ajutist rahulolutunnet töötajates ning tekitab osapoolte vahel tihti pahameelt (*Ibid.*).

Juhid saavad töötajate loovust mõjutada otsesel ning kaudsel viisil (Jung *et al.* 2003). Ümberkujundavad juhid loovad ettevõttes keskkonna, mis toetab innovatsiooni ning arvestab kõigi töötajate mõtetega (*Ibid.*). Sellistel juhtidel on oskus panna töötajaid mõtlema uudsetel viisidel ning motiveerida neid õppima ning arendama ja parendama protsesse (Jaiswal, Dhar

2015). Ümberkujundaval juhtimisstiilil on tõestatud olema otsene seos sellega, et ettevõtte oleks innovatsiooni toetav ja soodustav (Jung *et al* 2003). Ümberkujundavate juhtide põhiväärtusteks on vabadus, õiglus, rahu ning võrdõiguslikkus (Sarros, Santora 2001). Ümberkujundavad juhid toetuvad tihti neljale tunnusele- idealiseeritud mõju, inspiratsioon, individuaalne lähenemine ning intellektuaalne stimulatsioon (Bass 1981, 1985, 1997, viidatud Vito *et al.* 2014 järgi).

Idealiseeritud mõju kirjeldatakse kui juhi võimet avaldada läbi enda käitumise meeskonnaliikmetele muljet (McKleskey 2014). Sellist lähenemist kasutav juht soovib paista enda meeskonnale kui rollimodell (Sarros, Santora 2001). Idealiseeritud mõju seostatakse tihti ka karismaga (*Ibid.*). Üks karismaatiline juht oli näiteks Martin Luther King, kes inspireeris läbi enda kõnede, iseloomu ning sihikindluse inimesi järgima samu sotsiaalseid väärtusi, nagu tema ning inimesed austasid teda (*Ibid.*).

Ümberkujundavad juhid inspireerivad järgijaid jagama enda visiooni, ta näitab meeskonnale kindlaid viise, kuidas eesmärke saavutada ning aitab meeskonnal jõuda arusaamale, et nad saavad kõigega hakkama (McKleskey 2014; Jaiswal, Dhar 2015). Inspireeriv motivatsioon seisneb selles, et juht tõstab töötajate teadlikkust organisatsiooni missioonist ning visioonist ja julgustab neid nendele enda töös pühendumisele (Sarros, Santora 2001).

Juhid suhtlevad meeskonnaliikmetega emotsionaalsel tasemel ning neil tekib omavaheline side. Ümberkujundav juht soovib olla pigem mentor, juht ning näitab enda meeskonnaliikmetele, et nendele keskendutakse individuaalsel tasemel (Vito *et al.* 2014). Üks-ühele suhtlusega soovib juht panna enda meeskonnaliikmeid tundma, et nende individuaalsed soovid on olulised ning et juht hoolib igast inimesest (Jaiswal, Dhar 2015). Individuaalne lähenemine näitab töötajatele, et nendega arvestatakse ning et nad annavad enda tähtsa panuse ettevõttesse kui tervikusse (Sarros, Santora 2001).

Intellektuaalse stimulatsioon eeldab, et juht on enda meeskonnaga väga avatud (McKleskey 2014). Kui juht näitab end avatuna, ei karda kriitikat ning on enesekindel, siis see kasvatab järgijates enesetõhusust (*Ibid.*). Enesetõhusus viib paremate töötulemusteni ning seeläbi kasutabki juht intellektuaalset stimulatsiooni, et tulemusi parandada (*Ibid.*).

### 3.2. Laissez- Faire juhtimisstiil

Laissez-Faire meetodi on peetud vältivaks või null-juhtimisstiiliks (Yang 2015). Vältivat juhtimisstiili kasutatakse käesolevas lõputöös kui sünonüümi Laissez- Faire juhtimisstiilile. Vältiva juhtimisstiiga seostatakse töökeskkonnas stressi, demotivatsiooni ning negatiivseid töötulemusi (*Ibid.*). On öeldud, et tegemist on mitte strateegilise, puuduliku ning ebaefektiivse juhtimisstiiliga (*Ibid.*). Vältiv juhtimisstiili ei saa teoretikute arvates isegi nimetada juhtimiseks (Sarros, Santora 2001). Vältivat juhtimisstiili harrastav juht vältib probleeme, sekkub alles siis, kui mured on juba väga/liiga suured ning väldib otsuste tegemist (Avolio *et al.* 1999). Juht väldib teadlikult sekkumist ning hoiab personaalse suhtluse miinimumina (Sarros, Santora 2001). Sellised juhid on laisad, küünilised ja mitte pühendunud ettevõttele ning inimestele (*Ibid.*). Samas positiivse poole pealt võib öelda, et vahel meeldib töötajatele, kui nad saavad rahuneda enda tööga tegeleda (Avolio *et al.* 1999). Vältivlähenedamine juhi poolt võib panna töötajad tundma, et neid austatakse ning usaldatakse tegema tööd omal vastutusel (*Ibid.*)

Tabel 2. Juhtimisstiilide erinevused

Juhtimisstiile iseloomustavad omadused	
Ümberkujundav	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspireeriv motivatsioon (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Intellektuaalne stimulatsioon (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Idealiseeritud mõju (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Individuaalne arvestamine (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> </ul>
Pragmaatiline	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingimuslik preemia (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Juhtimine erandkorras (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Motivatsiooniks negatiivne tagasiside (McKleskey 2014)</li> <li>• Korrigeeriv juhendamine (McKleskey 2014)</li> </ul>
Laissez- Faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passiivne vältiv juhtimine (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Sekkumine alles tõsisema probleemi korral (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Ebaefektiivne juhtimine (Yang 2015)</li> <li>• Töötajatel (liiga) palju vabadust (Avolio <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Juhi poolne teadlik inimeste juhtimise kohustuste vältimine (Sarros, Santora 2001)</li> </ul>

Allikas: Avolio *et al.* 1999; McKleskey 2014; Yang 2015; Sarros, Santora 2001, autori kokkuvõtte

### 3.3. Autokraatlik, demokraatlik ning osalev juhtimisstiil

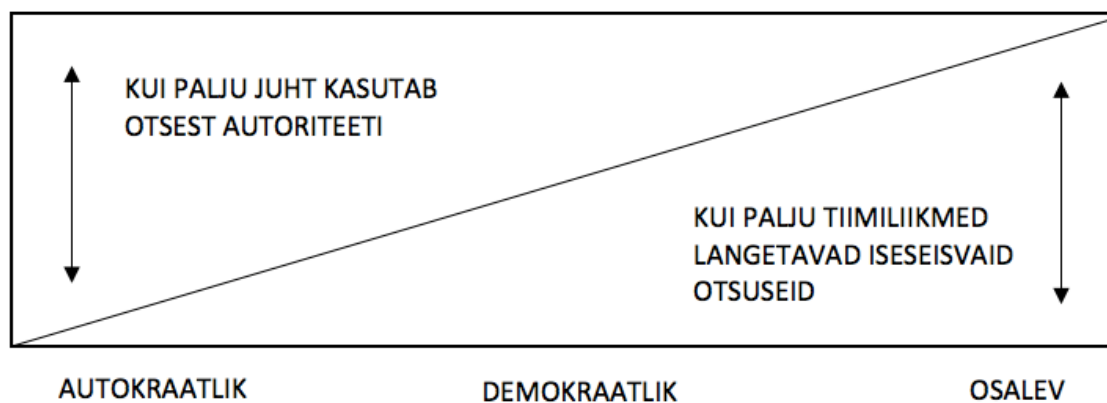
Kirjanduses on laialdaselt levinud ka teise skaala juhtimisstiilid. Iqbal *et al.* (2015) on enda artiklis välja toonud kolm põhilist juhtimisstiili- autokraatlik, demokraatlik ning osalev. Autokraatlik juhtimisstiil seisneb selles, et juht ütleb enda töötajatele ette, mida teha (*Ibid.*). Selline juhtimisstiil võib olla asjakohane näiteks kriisiolukorras, kus juht peab tegema kriitilisi ning selgeid otsuseid (*Ibid.*). Samas võib autokraatlik stiil panna meeskonnaliikmed end tundma tühisena ning nii, et nende panus ettevõttesse ei loe (*Ibid.*). Autokraatliku stiili puhul langetavad otsuseid juhid ning üldiselt läbi väga subjektiivsete vaatenurkade ning isiklike kogemuste põhjal (Chukwusa 2018). Nad võivad küll personalilt paluda abi ning arvamusi, kuid neid ei võeta eriti tihti arvesse ning üldiselt on juhid enda tiimist sellise juhtimisstiili korral emotsionaalselt väga kaugel (*Ibid.*). Kirjanduses on isegi juhtumeid, kus autokraatlikud juhid loodavad heade töötulemuste saavutamiseks ähvarduste ning karistuste peale ning tihti usaldus enda meeskonna vastu puudub (*Ibid.*).

Demokraatlik juhtimisstiil põhineb jagamisel (Iqbal *et al.* 2015). Otsuseid tehakse koos meeskonnaga ning kõigil on võrdne võimalus öelda otsuste puhul sõna sekka (*Ibid.*). Demokraatlik juhtimisstiil on kasulik siis, kui juht pole 100% kindel teatud otsustes ning vajab ideesid ka meeskonnaliikmetelt (Goleman *et al.* 2002). Juhid, kes kasutavad sellist juhtimisstiili, on tõelised koostöötajad ning on head konfliktide lahendamises ning harmoonia loomises (*Ibid.*).

Osalev juhtimisstiil kaasab samuti kõiki meeskonnaliikmeid, kuid põhivastutus lasub siiski juhi oskusel olla efektiivne juhendaja (Iqbal *et al.* 2015). Seda juhtimisstiili kasutavad juhid, kes küsivad enne otsuste langetamist meeskonnalt ideesid ning näpunäiteid, kuid juhid säilitavad siiski lõpliku otsustamisõiguse (Lumbasi *et al.* 2016). Juhid jagavad tööülesandeid meeskonnaliikmetele, kaasates neid ettevalmistuse, otsustuse ning implementeerimise faasi (*Ibid.*). Osaleva juhtimisstiili suurim eelis on see, et siit võivad meeskonna siseselt kasvada välja nn järgijaid. Inimesed, kellele protsess võimaldab areneda kui juhti, kes saab hiljem organisatsioonile anda juhipanuse (Iqbal *et al.* 2015). Selline juhtimisstiil on hädavajalik, et saavutada kõrge töötajate rahulolu ning seeläbi positiivne töötajakogemus. Töötajad tunnevad end väärtustatuna ning hinnatuna (Lumbasi *et al.* 2016).

Joonisel 5 on kujutatud, kuidas saab erinevate juhtimisstiilide puhul seletada juhtide ja töötajate autoriteedi taset ning otsustusvõimet. Joonisel on näha, et autokraatliku juhtimisstiili puhul kasutavad juhid palju autoriteeti ning alluvad saavad otsuseid teha vähe/üldse mitte. Osaleva juhtimisstiili puhul ei kasuta juhid autoriteeti peaaegu üldse ning meeskonnaliikmed saavad palju teha otsuseid. Demokraatlik stiil on keskel, kus otsuseid tehakse koos ning juhile jääb siiski kehtima otsustusõigus ning juhendaja roll.

Joonis 5. Juhtimisstiilid



Allikas: Iqbal (2015); autori tõlgitud

Autokraatlikku, demokraatlikku ning osalevat juhtimisstiili peetakse tänapäeva teoreetikute arvates pigem aegunud lähenemiseks, seega käesolevas lõputöös neid stiile uuringu käigus ei kasutatud. Kuid vaatamata sellele, et tegemist on vanamoodsa lähenemisega, on need siiski toimivad skaalad ja klassifikatsioonid ning on autori arvates oluliseks osaks lõputöö teoreetilises peatükis.

## **4. EMPIIRILINE UURING**

Empiirilise uuringu eesmärk on on mõista, kuidas mõjutab kaugtöö töösooritust ning millised on seosed juhtimistiili ja töösoorituse vahel. Samuti soovitakse välja selgitada, milliste juhtimisstiilidega tunnetavad töötajad parimat juhi poolset toetust kaugtöö tegemisel.

### **4.1. Uuritava organisatsiooni tutvustus**

Töös keskendutakse tootmisettevõtte analüüsimisele. Ettevõttes töötab globaalselt ligikaudu 150 000 inimest ning ettevõtte on esindatud 100 riigis. Eestis töötab kokku üle 100 töötajat, kellest 150 töötab Globaalses äriteenuste keskuses ning ülejäänud tehasemajas. Äriteenuste keskuses pakutakse teenused ettevõtte erinevatele ariüksustele. Esindatud on finantsosakond, personaliosakond, tarneahela juhtimine ning globaalne reisisiteenuste osakond.

Vastajate tulemusi analüüsitakse meeskondade ning osakondade kaupa. Enim vastajaid oli finantsosakonnast, kokku kahe meeskonna peale 19. Teisel kohal oli enim vastajaid personaliosakonnast, kokku kahe meeskonna peale 13. Tarneahela ning reisikorralduse osakonnast vastasid mõlemast meeskonnast 9 inimest. Lõputöös analüüsitakse töötajate töösooritust ning juhtide juhtimisstiile osakondade ning meeskondade kaupa seetõttu, et antud tootmisettevõttes on tööiseloomud olenevalt ametkohast väga erinevad ning ka seetõttu, et igal meeskonnal on enda keskastme juht.

Finantsmeeskonnad tegelevad ostuarvete ning müügiarvetega. Nende inimeste töö on rutiinne ning vastavalt ajale ka väga pingeline. Tähtajad on finantsmeeskondades ülimalt olulised, iga kuu lõpp ning uue kuu algus teevad töötajad ületunde ning pingutavad palju. Kuid seetõttu on neil kuu keskpaigad rahulikumad ning saab võtta ületunde välja vabade päevadena.

Personaliosakonna spetsialistid tegelevad töölepingute, puhkusetasude väljamaksmise, värbamise ning värbamist toetavate tegevustega. Eelnimetad spetsialistide töö on pidevalt erinev, seega töötavad HR tiimides pigem innovaatilised ning loova suhtumisega inimesed.

Olles ka töö autorina ise olnud värbamismeeskonnas 8 kuud praktikant, nägin igapäevaselt, kuidas HR spetsialistid lahendavad probleeme ning lähenevad neile iga juhtimi põhiselt uue nurga alt. Analüüsiv HR (ELC) tähendab Employee Life Cycle ehk töötaja elutsükkel ning HR (TA) tähendab Talent Acquisition ehk talentide otsimine ja värbamine

Tarneahela juhtimise spetsialistide töö sarnaneb kõige enam finantsmeeskonna tööga. Kuigi tähtajad ei ole nii kindlalt määratud, siis igapäevane töö on keeruline ning nõuab keskendumisvõimet. Kaupade tellimine ning õigeks ajaks õigesse kohta jõudmine on just tarneahela osakonna vastutus ning erinevad probleemid nende lahendada. Tarneahela kõige madalam positsioon eeldab ainsana värbamisel, et inimesel oleks juba eelnev kogemus logistikas või tarneahela juhtimises. Ilma eelneva kogemusega osutub töö tihti liiga keeruliseks.

Globaalne reisiosakond on ettevõtte kõige väiksem üksus. Globaalselt on inimesi vaid 40, Eestis 9. Eelnevalt oli GTS (inglise k. *Global Travel Services*) osa HR osakonnast, kuid alates aasta 2020 algusest viidi nende tegevus üle eraldi äriüksuseks. GTS tegeleb kuluaruannetega, tööreiside korraldamisega ning töötajate jooksvate teemakohaste probleemide lahendamisega. Eestis töötab auditi tiim, kelle igapäeva tööks on kõik eelnevalt mainitud ülesanded. Põhjuseks on see, et GTS tegevus ei haaku enam 100% personaliosakonna ülesannetega ning järjest enam on ettevõtte globaalselt hakanud tähelepanu pöörama tööreiside mugava ning muretu korraldamise tähtsusele.

## **4.2. Kasutatud meetod ja andmed**

Kvantitatiivne uuringumeetod, veebipõhine küsitlus Google Drive keskkonnas, saadeti eelneval kokkuleppel juhtidele ning nende tiimiliikmetele. Küsitlus sisaldas 72 küsimust, 2 avatud vastustega küsimust ning 70 valikvastusega küsimust. Hiljem andmed dokumenteeriti ning toimus andmete analüüs. Küsimustikuna kasutati kahte eelnevalt valideeritud küsimustikku, *Individual Work Performance Questionnaire* ehk IWPQ (Koopmans 2014), eesti keeles individuaalse töö tulemuslikkuse küsitlus ning *Multifactor Leadership Questionnaire* ehk MLQ (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004), eesti keeles eestvedamise mitmefaktoriline küsimustik.

Küsitlus koostati inglise keeles, sest mitmed ettevõtte töötajad ei valda eesti keelt. Andmed saadi küsitluse käigus, mis viidi läbi tootmisettevõtte töötajate seas. Valimiks oli neli funktsiooni- finantsosakond, personaliosakond, tarneahela juhtimine ning globaalne reisiteenuste osakond. Uuriti keskastme juhtide juhtimisstiile eelmainitud osakondades. Antud osakondi uuriti seetõttu, et ettevõttes kaasata kõiki esindatavaid osakondi. Samuti võeti valikul arvesse meeskondade suurust, mida rohkem inimesi, seda rohkem on võimalus statistikat koguda. Samuti oli meeskondade valiku puhul oluline, et meeskonna juht oleks ettevõttes töötanud pikemat aega, et meeskonnaliikmetel oleks põhjalik ülevaade tema juhtimisstiilist. Igast funktsioonist valiti fookuseks üks või kaks meeskonda, olenevalt meeskonna suurusest. Tegemist oli mitte-tõenäosusliku ehk eesmärgistatud valimiga. Valimiks oli algselt kuue meeskonna peale 85 inimest, kuid küsitlusele vastas kokku 50 inimest ehk 58.8% algsest koguvalimist, vt. Tabel 3.

#### **4.2.1. IWPQ küsimustik**

IWPQ küsimustik koosneb 20 küsimusest, mis jagunevad kolme alaskaalasse. Esimene alaskaala, ülesande sooritus, koosneb 5 küsimusest. Teine alaskaala, kontekstuaalne sooritus, koosneb 8 küsimusest ning kolmas alaskaala, kahjulik töökäitumine, koosneb 5 küsimusest. IWPQ autoriõigustega kaitstud ei ole, seega saab antud küsimustiku küsimusi näha lisas 2.

Ülesande sooritus on paljudes uuringutes välja toodud tähtsa osana individuaalse töösoorituse analüüsist. Ülesande sooritust võib määratleda kui kompetentsi, millega inimene enda tööülesandeid täidab. See dimensioon sisaldab endas näiteks töö kogust, töö kvaliteeti ning tööalaseid teadmisi. (Koopmans 2014)

Kuigi ülesande sooritus on olnud paljude töösoorituse uuringute keskmeks, siis on teadlased uskumusel, et individuaalne töösoorituse tulemuslikkus on palju enam, kui ettenähtud tööülesannete täitmine. Kontekstuaalset sooritust võib defineerida kui indiviidi käitumist, mis toetab organisatsioonilist, sotsiaalset ning psühholoogilist keskkonda. Mõned uuringud on kontekstuaalset sooritust määratlenud kui „mitte-tööalaste ülesannete täitmise oskus“. Eelnevad uuringud on väitnud, et kohanemisvõimelisuse dimensioon peaks olema eraldiseisev, Koopmans aga jõudis järeldusele, et kohanemisvõimelisus on osa kontekstuaalsest sooritusest ning kaasas need küsimused samasse blokki. (Koopmans 2014)



Kahjulik töökäitumine on käitumine, mis kahjustab organisatsiooni heaolu. Selle käitumise alla kuuluvad näiteks töölt puudumine, hilinemine, vargused ning uimastite kuritarvitamine. Umbes pooled individuaalse töösoorituse uuringud on kahjuliku töökäitumise skaalat mingil määral uuringutesse kaasanud. Vaid üks uuring on eelnevalt kahjulikku töökäitumist käsitletud kui eraldi dimensiooni individuaalsest töösooritusest. (Koopmans 2014)

#### 4.2.2. MLQ küsimustik

MLQ Form 5-X Short koosneb 45 küsimusest. Transformatsioonilise ehk ümberkujundava juhtimisstiili alla kuulub 20 küsimust, transaktsioonilise ehk pragmaatilise juhtimisstiili alla kuulub 8 küsimust, minna laskva ehk laissez-faire juhtimisstiili alla kuulub 8 küsimust. 9 küsimust analüüsivad ka juhtimisstiilide tulemusi - lisapingitus, tööefektiivsus ning töörahulolu. Kuna MLQ küsimustik on rangete autoriõigustega kaitstud, siis tervet küsimustikku lõputöös kasutada ei tohi. Võib vaid esitleda *Sample* küsimused, mis on esitatud Lisas 2. Töö autor ostis MLQ küsimustiku kasutamiseks 60 vastaja litsentsi ning ühe manuaali, litsents on nähtav Lisas 2.

Transformatsiooniline ehk ümberkujundav juhtimisstiil koosneb neljast komponendist - idealiseeritud mõju (atribuudid), idealiseeritud mõju (käitumine), inspireeriv motivatsioon, intellektuaalne stimulatsioon ning individuaalne arvestamine. Idealiseeritud mõju (atribuudid). (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004)

Idealiseeritud mõju: Töökaaslased idealiseerivad oma juhte. Sellistel juhtidel on palju võimu ning mõju enda järgijate üle ning juhti usaldatakse ja neisse usutakse. Selliste omadusteda juhtid julgustavad arengut ning inimeste visiooni ning missiooni muutumisi. Idealiseeritud mõju on kahte tüüpi, atribuudid ja käitumine. Atribuudid mõjutavad tunnetust, nt juht annab inimestele hea tunde, et neid temaga seostatakse, juht läheb üle enda heaolu, et tagada grupi heaolu. Käitumuslik idealiseeritud mõju tähendab seda, et juht räägib sellest, millesse ta usub ning räägib kui tähtis on see, et inimesed teaks, millesse nad usuvad. (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004)

Inspireeriv motivatsioon: Inspireerivad juhtid artikuleerivad lihtsatel viisidel, nad jagavad enda tiimiliikmete eesmärke ning neil on omavahel vastastikune arusaamine asjadest, mis on õiged ja olulised. (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004)

Intellektuaalne stimulatsioon: Juhid suunavad intellektuaalse stimulatsiooni abil järgijaid lahendama vanu probleeme uutel viisidel. Juhitakse töötajaid välja arendama uusi viise, kuidas sooritada rutiinseid tööülesandeid. Juhid mõjutavad järgijaid kahtlema enda väärtustes, uskumustes ning eelarvamustes ning kui uskumused on vanaaegsed või sobimatud, siis suunavad juhid töötajaid neid muutma. (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004)

Individuaalne arvestamine: Juht mõistab ning jagab enda tiimiliikme muresid ning arenguvajadusi. Individuaalselt arvestav juht ei märka ainult hetkelisi vajadusi, vaid laiendab ja tõstab neid vajadusi, et töötajad maksimeeriks ning arendaks enda täit potentsiaali. (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004)

Transaktsiooniline ehk pragmaatiline juhtimisstiil koosneb kahest komponendist: materiaalne tasu ning aktiivne erandkorras juhtimine (management by exception). Materiaalset tasu pakkuvad juhid teevad töötajatele täpselt selgeks, mida, kuidas ja mis tulemustega peab tegema, et saada teatud tasu või boonus. Avolio ja Bassi arvates ei ole transaktsiooniline juhtimisstiil üksida rakendades edukas, vaid seda peaks praktiseerima koos transformatsioonilise juhtimisstiiliga. Ümberkujundav juhtimisstiil ei asenda pragmaatilist stiili, siis vaid pigem suurendab juhi, meeskonna, grupi ning ettevõtte eesmärkide saavutamise tõenäosust. Pragmaatilist juhtimisstiili üksikult kasutades seostatakse madalamate töötulemustega. Aktiivne erandkorras juhtimine keskendub ülesande lahendamisel probleemidele, mis on tõenäolised tekkima. Selline juht proovib probleeme juba eos vältida, et säilitada praegune töösooritus tase, ta keskendub palju eelnevalt tehtud vigadele ning kujundab enda tulevast strateegiat järgides vanu vigu. Sellised juhid hoiavad tihti jälge kõikidest tehtud vigadest oma tiimis. (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004)

Vältiv juhtimisstiil koosneb kahest komponendist, passiivne erandkorras juhtimine ning laissez-faire. Vältiv juht reageerib alles siis, kui probleemid on juba tõsised ning väldiv otsuste langetamist viimase hetkeni või üldse. Passiivne erandkorras juhtimine tähendabki seda, et juht hakkab probleeme lahendama alles siis, kui need on juba tekkinud (aktiivne versioon hakkab neid lahendama juba enne tekkimist). Laissez-faire juhid pole kättesaadavad, ei sekku probleemide korral ning vastavad alles pika aja möödudes. (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004)

Juhtimisstiilide tulemused analüüsisid lisapingutust, efektiivust ning rahulolu. Lisapingutust kasutav juht suunab enda meeskonnaliikmeid tegema rohkem, kui nendest on palutud,

suurendab inimeste soovi edukas olla ning kõrgemale püüelda. Efektiivne juht on see, näeb teiste vajadusi, esindab edukalt enda meeskonda kõrgematele juhtidele ning juhib efektiivset gruppi. Juhiga ollakse rahul, kui ta kasutab meetode, millega töötajad on rahul ning töötab kõigiga rahuldaval viisil. (Avolio, Bass 1995, 2000, 2004)

#### 4.2.3. Koguvälimi taustaandmed

Tabelis 3 on näha koguvälimi taustaandmed. Meeskonnaliikmete koguarv, palju oli vastajaid kokku ning kui palju protsentuaalselt oli vastajaid tervest meeskonnast.

Tabel 3. Vastajad meeskondades

Meeskonna nimetus	Meeskonnaliikmete koguarv	Vastajaid kokku	Vastajate % meeskonnati
HR (Töötaja elutsükel)	8	7	87.5%
HR (Talentide otsimine)	9	6	66.7%
Finantsosakond (Ostuarved)	31	13	41.9%
Finantsosakond (Müügiarved)	12	6	50.0%
Tarnehela juhtimine	16	9	56.3%
Globaalne reisosakond	9	9	100.0%
Kokku	85	50	58.8%

Allikas: autori koostatud

Tabelis 4 on näha, et vastajad on jagatud küsimustikus vanusegruppidesse generatsioonide järgi. Vanusegrupp 18-24 esindab generatsiooni Z, 25-40 milleniaale ehk generatsioon Y, 41-56 generatsiooni X ning 56+ generatsiooni beebi buumerid.

Tabel 4. Vastajate jagunemine vanuse järgi

Vanus	Vastajate arv	Vastajate %
18-24	6	12%
25-40	38	76%
41-56	6	12%
56+	0	0%
Kokku	50	100%

Allikas: autori koostatud

Äriteenuste Keskuses on statistiliselt kokku 16% mehi ning 84% naisi. Vastajate jagunemine soo järgi peegeldab samuti antud statistikat (vt. Tabel 5).

Tabel 5. Vastajate jagunemine soo järgi

Sugu	Vastajate arv	Vastajate %
Mees	6	12%
Naine	44	88%
Kokku	50	100%

Allikas: autori koostatud

Globaalne Äriteenuste Keskus Eestis on vaid 3 ja poole aastane, siis oli skaala kuni 3+ aastani (vt. Tabel 6).

Tabel 6. Vastajate jagunemine ettevõttes töötatud aastate järgi

Ettevõttes töötatud aastad	Vastajate arv	Vastajate %
Vähem, kui aasta	12	24%
1-3 aastat	23	46%
Rohkem, kui 3 aastat	15	30%
Kokku	50	100%

Allikas: autori koostatud

Tabel 7. Vastajate jagunemine kaugtöö tegemise aja järgi

Kaugtöö	Vastajate arv	Vastajate %
1 kuu	1	2%
2 kuud	1	2%
3 kuud	2	4%
4 kuud	1	2%
5 kuud	1	2%
6 kuud	1	2%
7 kuud	1	2%
8 kuud	1	2%
10 kuud	2	4%
11 kuud	9	18%
1 aasta	20	40%
1 aasta 2 kuud	1	2%
1 aasta 7 kuud	1	2%
2 aastat	1	2%
3 aastat	1	2%
Ei vastanud	6	12%
Kokku	50	100%

Allikas: autori koostatud

#### 4.2.4. Koguvalimi Cronbach'i $\alpha$ IWPQ ja MLQ

Tabelist 8 on näha, et IWPQ skaalade Cronbach'i  $\alpha$  on aktsepteeritavad ja head, ülesande sooritus 0,8, kontekstuaalne sooritus 0,77 ning kahjusta töökäitumine 0,76. Cronbach'i  $\alpha$ , mis on üle 0,7, on aktsepteeritavad ning üle 0.8, head.

Tabel 8. IWPQ skaalade Cronbach'i  $\alpha$

Töö tulemuslikkuse skaalad	Cronbach'i $\alpha$	Sisemine reliaablus
Ülesande sooritus	0,80	Hea
Kontekstuaalne sooritus	0,77	Aktsepteeritav
Kahjuslik töökäitumine	0,76	Aktsepteeritav

Allikas: autori koostatud

MLQ skaalade Cronbach'i  $\alpha$  oli samuti head/aktepteeritavad, kõik olid üle 0,8, väljaarvatud pragmaatiline juhtimisstiil, mille  $\alpha = 0,79$ , kuid see on ka aktsepteeritav näitaja. (vt. Tabel 9)

Tabel 9. MLQ skaalade Cronbach'i  $\alpha$

Juhtimisstiilid	Cronbach'i $\alpha$	Sisemine reliaablus
Ümberkujundav juhtimisstiil	0,95	Hea
Pragmaatiline juhtimisstiil	0,79	Aktsepteeritav
Vältiv juhtimisstiil	0,89	Hea
Juhtimisstiilide tulemused	0,92	Hea

Allikas: autori koostatud

Tabelis 10 on näha MLQ alaskaalade Cronbach'i  $\alpha$ . Tulemused on väga head, enamus alfad on üle 0,8, materiaalne tasu ning mõlemad erandkorras juhtimise näitajad on aktsepteeritavad.

Tabel 10. MLQ alaskaalade Cronbach'i  $\alpha$

Juhtimisstiilide alaskaalad	Cronbach'i $\alpha$	Sisemine reliaablus
Idealiseeritud mõju (atribuudid)	0,86	Hea
Idealiseeritud mõju (käitumine)	0,81	Hea
Inspireeriv motivatsioon	0,82	Hea
Intellektuaalne stimulatsioon	0,88	Hea

Individuaalne arvestamine	0,81	Hea
Materiaalne tasu	0,78	Aktsepteeritav
Erandkorras juhtimine (aktiivne)	0,69	Aktsepteeritav
Erandkorras juhtimine (passiivne)	0,78	Aktsepteeritav
Laissez-Faire	0,82	Hea
Lisapingutus	0,91	Hea
Tulemuslikkus	0,86	Hea
Rahulolu	0,89	Hea

Allikas: autori koostatud

#### 4.2.5. Koguvalimi korrelatsioon

Töös tehtud Spearmani koguvalimi korrelatsioonanalüüs näitab, et töö tulemuslikkuse skaala ja juhtimisstiilide skaala osade komponentide vahel leidub nõrk positiivne seos olulisuse nivool 0.05.

Töö tulemuslikkuse skaala komponent kontekstuaalne sooritus on nõrgalt positiivselt seotud pragmaatilise juhtimisstiiliga ( $\rho = 0.368$ ,  $p = 0.009$ ). Seos on kahesuunaline ehk kus on rohkem pragmaatilist juhtimist, on ka kõrgem kontekstuaalne sooritus ning kollektiivis, kus on suurem kontekstuaalne sooritus, on rohkem pragmaatilist juhtimist. (vt. Tabel 11)

Tabel 11. Koguvalimi Spearmani MLQ ja IWPQ korrelatsioon

Skaalad	Ülesande sooritus		Kontekstuaalne sooritus		Kahjulik käitumine	
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Ümberkujundav juhtimisstiil	,217	,131	,271	,057	-,074	,607
Pragmaatiline juhtimisstiil	,210	,144	<b>,368*</b>	,009	-,126	,384
Vältiv juhtimisstiil	-,126	,385	,043	,768	,271	,057
Juhtimisstiili tulemused	,253	,076	,245	,086	-,087	,546
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
N= 50						

Allikas: autori koostatud

Juhtimisstiili tulemused koosnevad kolmest komponendist- lisapingutus, tulemuslikkus ning rahulolu.

Koguvälimi taustaandmete korrelatsioon IWPQ ja MLQ skaaladega on näha lisas 3. Esineb keskmiselt tugev seos rahuloluga kaugtöö võimaluses ja ülesande soorituse vahel ( $\rho = 0.468$ ,  $p = 0.001$ ). Mõõdukas negatiivne seos on soo ja kontekstuaalse soorituse vahel ( $\rho = -0.361$ ,  $p = 0.010$ ). See tähendab, et mehed andsid kõrgema hinnangu kontekstuaalsele sooritusele kui naised.

Mõõdukas seos on 0,3 kuni 0,7, tugev seos on 0,7 ja rohkem. Nõrgaks seoseks loetakse, kui  $\rho < 0,3$ .

Samuti on mõõduka tugevusega negatiivne seos soo ja pragmaatilise juhtimisstiili vahel ( $\rho = -0,431$ ,  $p = 0,002$ ). Meeste vastustes on pragmaatilise juhtimisstiili näitaja kõrgem. Samuti on nõrgalt negatiivses seoses sugu ja perspektiivne juhtimine ( $\rho = -0,286$ ,  $p = 0,044$ ) ning ka sugu ja juhtimisstiilide tulemused ( $\rho = -0,281$  ja  $p = 0,048$ ). Juhtimisstiilide tulemuste alla käivad rahulolu juhiga, juhi võime suunata töötajaid lisapingutusi tegema ning juhi võime juhtida efektiivset meeskonda. Mõõduka tugevusega negatiivne seos on vanuse ja kahjuliku töökäitumise vahel ( $\rho = -0,395$ ,  $p = 0,023$ ).

Negatiivne seos on organisatsiooni soovitamise sõpradele/tuttavatele ja passiivse juhtimise vahel ( $\rho = -0,314$ ,  $p = 0,028$ ). Positiivne seos on tuvastatud organisatsiooni soovitamise ja ümberkujundava juhtimisstiili vahel ( $\rho = 0,324$ ,  $p = 0,023$ ) ning organisatsiooni soovitamise ja juhtimisstiilide tulemuse vahel ( $\rho = 0,322$ ,  $p = 0,024$ ).

#### **4.2.6. ANOVA analüüs**

Anova analüüsi tulemused on esitletud lisas 4. Anova idee on testida hüpoteese ning näha, kas ja kui palju võrreldavates gruppides vastused erinevad.

Hüpoteesid:

H0: Meeskondade vahelisi erinevusi vastuste vahel ei esine

H1: Leidub vähemalt kaks meeskonda, mis esindavad erinevate hinnangutega üldkogumeid

Töö tulemuslikkuse skaala ehk IWPQ analüüs näitas, et statistiliselt olulist erinevust osakondade vastuste vahel ei leidu. Lõputöös vaadeldi ka iga töö tulemuslikkuse alaskaalat detailsemalt.

Ülesande soorituse alaskaalal statistilist erinevust erinevate osakondade vahel ei tuvastatud. Kontekstuaalse soorituse alaskaala analüüs tõi välja, et on statistiliselt oluline erinevus meeskonnati innovaatilise lähenemise uutele probleemidele vastustes ( $F(5,44) = 2,931$ ,  $p = 0,023$ ). Selleks, et tuvastada mis meeskondadest erinevad vastused, teostati Tukey post hoc test. Kahjuks konkreetseid küsimusi MLQ küsimustiku autoriõiguste tõttu käesolevas lõputöös välja tuua ei tohi, seega ei ole Tukey post hoc testi kaasatud kasutatud materjalide loetelusse ega lisadesse.

Testi tulemused näitavad, et HR (ELC) meeskonna vastused ( $3,71 \pm 0,49$  punkti) on statistiliselt oluliselt erinevad meeskonna finants AP ( $1,85 \pm 1,28$  punkti,  $p = 0,016$ ) ja meeskonna GTS ( $1,78 \pm 1,20$  punkti,  $p = 0,023$ ) vastustest. Teiste osakondade puhul statistilist erinevust ei tuvastatud. Kahjuliku käitumise alaskaalal statistiliselt olulisi erinevusi ei ole tuvastatud, kõikide küsimuste p näitaja on üle 0,05.

Töös analüüsiti ka juhtimisstiile ehk MLQ skaalat ning selle alaskaalasid. Pragmaatiline juhtimisstiil on ainuke alaskaala, mille puhul ei õnnestunud tuvastada statistiliselt olulist erinevust meeskondade vahel. Kõikide teiste alaskaalade puhul meeskonnati on vastused erinevad- ümberkujundav juhtimisstiil ( $p = 0,002$ ), passiivne juhtimine ( $p = 0,004$ ) ja juhtimisstiilide tulemused ( $p = 0,000$ ). Ümberkujundava juhtimisstiili alaskaalal statistiliselt oluline erinevus tuvastati kõikidele komponentidele va individuaalne arvestamine ( $p = 0,075$ ).

Ümberkujundava juhtimisstiili alaskaala analüüs näitas, et HR (ELC) osakonna vastused erinevad kõikide teiste osakondade vastustest. HR (ELC) osakonna hinnang idealiseeritud mõju (atribuudid) vastused on oluliselt madalamad ( $1,179 \pm 0,84$  punkti), kui teiste osakondade omad (finants (AP)  $2,45 \pm 0,96$ ; finants (AR)  $3,21 \pm 1,14$ ; GTS  $3,08 \pm 0,50$ ; HR (TA)  $3,42 \pm 0,75$  ja tarneahela juhtimine  $2,65 \pm 1,02$ ).

Idealiseeritud mõju (käitumine) alaskaala keskmine hinnang on  $1,89 \pm 1,08$ , samal ajal kui teiste osakondade hinnang on keskmiselt 3 punkti. Samad tulemused on ka inspireeriva motivatsiooni ja intellektuaalse stimulatsiooni alaskaaladel, kus keskmiselt oli HR (ELC) meeskonnas antud  $2,31 \pm 0,57$  punkti ning  $1,71 \pm 1,20$  punkti vastavalt. Inspireeriva motivatsiooni alaskaala puhul on statistiliselt oluline erinevus ( $F(5,44) = 3,374$ ,  $p = 0,011$ ) tuvastatud ainult HR (ELC) ( $2,31 \pm 0,57$  punkti) ja finants (AR) ( $3,46 \pm 0,84$  punkti,  $p = 0,022$ ) vahel.



Intellektuaalse stimulatsiooni alaskaala puhul ka eksisteerib erinevus osakondade vahel ( $F(5,44) = 3,657, p = 0,007$ ); HR (ELC) ( $1,71 \pm 1,20$  punkti) hinnang on väiksem kui HR (TA) hinnang ( $3,08 \pm 0,85$  punkti,  $p = 0,003$ ).

Alaskaalade detailne analüüs näitas, et meeskonniti statistiliselt oluline erinevus on tuvastatud kaheteistkümnes küsimuses. Kahjuks konkreetseid küsimusi MLQ küsimustiku autoriõiguste tõttu käesolevas lõputöös välja tuua ei tohi.

Passiivse juhtimine mõlema alaskaala komponendid, erandkorras juhtimine (passiivne) ja Laissez-Faire, on statistiliselt olulised ( $p = 0,026, p = 0,004$ ). Passiivse erandkorras juhtimise alaskaala puhul on olemas statistiliselt oluline erinevus ( $F(5,44) = 2,85, p = 0,026$ ). Erinevad HR (ELC) ja HR (TA) osakondade vastused. HR (TA) hinnang ( $0,38 \pm 0,44$  punkti,  $p = 0,016$ ) on oluliselt madalam kui HR (ELC) hinnang ( $1,96 \pm 1,39$  punkti).

HR (ELC) osakonda hinnang Laissez-Faire alaskaalal erineb kõikide teiste osakondade hinnangutest (erinevus on statistiliselt oluline ( $F(5,44) = 4,152, p = 0,004$ )). HR (ELC) osakonna meeskonnaliikmed hindasid Laissez-Faire alaskaalat ( $2,04 \pm 1,10$  punkti) oluliselt kõrgemalt kui teiste osakondade inimesed- finants (AP) ( $0,85 \pm 0,98$  punkti,  $p = 0,037$ ), finants (AR) ( $0,63 \pm 0,83$  punkti,  $p = 0,037$ ), GTS ( $0,56 \pm 0,51$  punkti,  $p = 0,010$ ), HR (TA) ( $0,17 \pm 0,41$  punkti,  $p = 0,002$ ) ning tarneahela juhtimine ( $0,69 \pm 0,74$  punkti,  $p = 0,025$ ).

Alaskaalade küsimuste detailne analüüs tõi välja, et meeskonniti statistiliselt oluline erinevus on tuvastatud kolmes küsimuses. Kahjuks konkreetseid küsimusi MLQ küsimustiku autoriõiguste tõttu käesolevas lõputöös välja tuua ei tohi.

Juhtimisstiilide tulemuste kõik alaskaala komponendid on statistiliselt olulised. Lisapingutus ( $p = 0,008$ ), efektiivsus ( $p = 0,000$ ) ja rahulolu ( $p = 0,000$ ). Lisapingutuse alaskaala hinnang HR (ELC) meeskonnalt ( $1,33 \pm 1,22$  punkti) erineb oluliselt finantsi (AR) ( $3,11 \pm 1,29$  punkti,  $p = 0,024$ ), GTS ( $2,82 \pm 0,73$  punkti,  $p = 0,047$ ), HR (TA) ( $3,22 \pm 0,62$  punkti,  $p = 0,014$ ) ja tarneahela juhtimise ( $2,82 \pm 0,44$  punkti,  $p = 0,047$ ) tulemustest. Efektiivsuse alaskaala samuti erineb HR (ELC) meeskonnas teiste meeskondade hinnangutest (kõige madalam hinnang Mean = 1,68 ja SD = 1,13). Rahulolu alaskaala ei ole erand. HR (ELC) inimesed andsid kõige madala hinnangu (Mean = 1,21 ja SD = 1,04), teiste osakondade hinnang on kolm punkti ringis.

Juhtimisstiili tulemuste alaskaalade küsimuste detailne analüüs tõi välja, et meeskonniti statistiliselt oluline erinevus on tuvastatud kõikides rahulolu skaala küsimustes. Kahjuks konkreetseid küsimusi MLQ küsimustiku autoriõiguste tõttu käesolevas lõputöös välja tuua ei tohi.

## 5. UURINGU TULEMUSED

### 5.1. Finantsmeeskondade uuringu tulemused

Ostuarvete meeskonnast on kokku 31 töötajat, millest küsitlusele vastas 13 töötajat. Vastajate hulgas oli 12 naist ning 1 mees. Vanuses 18-24 oli neli inimest, vanuses 25-40 kaheksa inimest ning vanuses 41-56 üks inimene.

Müügiarvete meeskonnast on kokku 12 töötajat, millest küsitlusele vastas kuus töötajat. Vastajate hulgas oli 5 naist ning 1 mees. Kõik vastajad olid vanusegrupis 25-40. Kõik küsimused oli punktiskaalal 0-4 (0- mitte kunagi, 1- vahete vahel, 2- mõnikord, 3- üsna tihti, 4- sageli, kui mitte alati)

#### IWPQ küsimustiku analüüs ostuarvete meeskonnas

Tabelis 12 on näha, et ülesande soorituse puhul oli keskmine näitaja 3,15 (Mean= 3,15), mis on hea tulemus (skaala 0...4). Kahjuliku töökäitumise keskmine on 1,09 (Mean=1,09), kuid kuna antud skaala oli teistpidi (mida väiksem tulemus skaalal 0-4ni, seda parem), siis 1,09 tähendab, et kahjulikku töökäitumist hinnati madalalt. Mida suurem on standard varieeruvus, seda erinevamalt on töötajad vastand. Mida väiksem on antud näitaja, seda parem. Vastuste varieeruvus on väiksem ülesande soorituse (SD= 0,3) ja kahjuliku töökäitumise (SD=0,31) puhul.

Tabel 12. Töösoorituse skaalade keskmised ostuarvete meeskonnas

Töösoorituse skaalad	N	MIN	MAX	MEAN	SD
Ülesande sooritus	13	2,75	3,46	3,15	0,30
Kontekstuaalne sooritus	13	1,85	3,77	2,88	0,62
Kahjulik töökäitumine	13	0,77	1,46	1,09	0,31

Allikas: autori koostatud

Ülesande soorituse alaskaalade puhul on tabelist 13 näha, et suurim keskmine näitaja oli töö tegemisel õigeaegselt (Mean=3,46) ning väikseim töö tegemisel tõhusalt (Mean=2,75) Väikseim varieeruvus oli töö tegemisel tõhusalt (SD=0,45) ning suurim töötulemustele orienteerituses ja prioriteetide seadmises (SD=0,75). (vt. Tabel 13)

Tabel 13. Ülesande sooritus alaskaalade keskmised ostuarvete meeskonnas

Ülesande soorituse alaskaalad	MIN	MAX	MEAN	SD
Töö tegemine õigeaegselt	2	4	3,46	0,66
Töö planeerimine	2	4	2,92	0,64
Töötulemustele orienteeritus	2	4	3,31	0,75
Prioriteedid	2	4	3,31	0,75
Töö tegemine tõhusalt	2	3	2,75	0,45

Allikas: autori koostatud

Kontekstuaalse soorituse alaskaaladest võib tabelist 14 näha, et kõige kõrgemalt hinnati Töökohtumistel aktiivselt osalemist (Mean=3,77) ning kõige madalamalt innovaatilist lähenemist uutele probleemidele (Mean=1,85). Varieeruvus oli väikseim töökohtumistel aktiivselt osalemise vastustel (SD=0,44) ning suurim ajakohastes tööalastes oskustes ning innovaatilises lähenemises (SD=1,28).

Tabel 14. Kontekstuaalne sooritus alaskaalade keskmised ostuarvete meeskonnas

Kontekstuaalse soorituse alaskaalad	MIN	MAX	MEAN	SD
Lisakohustused	0	4	2,46	1,27
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	1	4	3,31	0,85
Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	1	4	3,15	0,90
Ajakohased tööalaste teadmised	1	4	3,08	0,86
Ajakohased tööalased oskused	0	4	3,15	1,28
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	0	3	1,85	1,28
Uute väljakutsete otsimine	0	4	2,31	1,32
Töökohtumistel aktiivne osalemine	3	4	3,77	0,44

Allikas: autori koostatud

Kahjuliku töökäitumise alaskaalad olid teistpidiste väärtustega, mida madalam tulemus, seda parem. Kõige madalamalt hinnati väljaspool org. inimestega negatiivsetest tööaspektidest rääkimist (Mean=0,77), kõige kõrgemalt hinnati kolleegidega negatiivsete tööaspektide

arutamist (Mean=1,46) Varieeruvus oli väikseim keskendumisel negatiivsetele aspektidele (SD=0,96) ning suurim kolleegidega negatiivsete aspektide arutamises (SD=1,27). (vt. Tabel 15)

Tabel 15. Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised ostuarvete meeskonnas

Kahjuliku töökäitumise alaskaalad	MIN	MAX	MEAN	SD
Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0	3	1,00	1,00
Probleemide suuremaks tegemine	0	3	0,85	0,99
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	0	3	1,38	0,96
Kolleegidega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	1,46	1,27
Väljaspool organisatsiooni inimestega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	0,77	1,09

Allikas: autori koostatud

### MLQ küsimustiku analüüs ostuarvete meeskonnas

Tabelis 16 on näha, et ostuarvete meeskonna juhti hinnati pigem ümberkujundavaks juhiks. MLQ eesmärk ei ole määrata juhile ühte või teist juhtimisstiili, vaid pigem öelda, et juht on rohkem ümberkujundav, kui pragmaatiline/vältiv. Ostuarvete meeskonnas tulemustest võib näha, et meeskond hindab juhi suunamist lisapingutusele pigem madalalt (1,95 4st), efektiivne juhtimine on kõrgema poolne (2,92 4st) ning rahulolu samuti (2,85 4st). Ostuarvete meeskonna juhil on kõrgeim näitaja inspireeriv motivatsioon (Mean=3,06) ning madalaim Laissez-Faire (Mean=0,87).

Tabel 16. MLQ atribuutide keskmised ostuarvete meeskonnas

Ümberkujundav juhtimisstiil	Idealiseeritud mõju (atribuudid)	2,38
	Idealiseeritud mõju (käitumine)	2,91
	Inspireeriv motivatsioon	3,06
	Intellektuaalne stimulatsioon	2,35
	Individuaalne arvestamine	2,08
	MEAN	2,55
Vältiv juhtimisstiil	Erandkorras juhtimine (passiivne)	0,92
	Laissez-Faire	0,87
	MEAN	0,89
Juhtimisstiili tulemused	Lisapingutus	1,95
	Efektiivsus	2,92
	Rahulolu	2,85

Pragmaatiline juhtimisstiil	Kaasnev tasu	2,77
	Erandkorras juhtimine (aktiivne)	1,88
	MEAN	2,33

Allikas: autori koostatud

### IWPQ ja MLQ küsimustiku Spearmani korrelatsioon ostuarvete meeskonnas

Finants (AP) osakonnas tuvastati tugev positiivne korrelatsioon IWPQ ja MLQ küsimustikkude vahel. Töö tulemuslikkuse skaala komponent kontekstuaalne sooritus on seotud ümberkujundava juhtimisstiiliga ( $\rho = 0,607$ ,  $p = 0,028$ ). Kontekstuaalne sooritus on kõrgem, kui juhid kasutavad suuremal määral ümberkujundavat juhtimisstiili. Juhtimisstiilide tulemused (lisapingutus, efektiivsus ja rahulolu) on tugevalt seotud samuti kontekstuaalse sooritusega. Mida kõrgem on juhtimisstiilide tulemuste skaala näitaja, seda kõrgem on ka kontekstuaalse soorituse näitaja ( $\rho = 0,722$ ,  $p = 0,005$ ). Kahjulik käitumine on tugevalt positiivses seoses passiivse juhtimisstiiliga ( $\rho = 0,660$  ja  $p = 0,014$ ). Kui juht harrastab passiivse juhtimist, siis kasvab kahjulik töökäitumine.

Samuti on tuvastatud tugev positiivne seos pragmaatilise juhtimise ja kontekstuaalse soorituse vahel. Seos nende kahe komponentide vahel oli tuvastatud ka seso kogu valimi korrelatsioonis, kuid antud meeskonna puhul on seos oluliselt tugevam (AP meeskonnas  $\rho = 0,70$ ,  $p = 0,005$ ; võrreldes kogu valimiga  $\rho = 0,368$  ja  $p = 0,009$ ). (vt. Tabel 17)

Tabel 17. MLQ ja IWPQ skaalade Spearmani korrelatsioon finants (AP) meeskonnas

Skaalad	Ülesande sooritus		Kontekstuaalne sooritus		Kahjulik töökäitumine	
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Ümberkujundav juhtimisstiil	,035	,910	<b>,607*</b>	,028	,443	,129
Pragmaatiline juhtimisstiil	,018	,955	<b>,707**</b>	,007	,452	,121
Vältiv juhtimisstiil	-,512	,074	-,092	,765	<b>,660*</b>	,014
Juhtimisstiili tulemused	,218	,475	<b>,722**</b>	,005	,231	,447

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Finantsmeeskonnas (AP) tuvastati keskmise tugevusega negatiivne seos pragmaatilise juhtimisstiili ja soo vahel. Mehed andsid kõrgema hinnangu pragmaatilise juhtimisstiili skaalale ( $\rho = -0,603$ ,  $p = 0,029$ ). Samasugune negatiivne seos pragmaatilise juhtimise ja soo vahel tuvastati ka kogu valemi korrelatsioonis. (vt. Lisa 6)

### IWPQ küsimustiku analüüs müügiarvete meeskonnas

Tabelist 18 on näha müügiarvete meeskonna keskmised näitajad. Kõrgeim keskmine näitaja oli ülesande sooritusel (Mean=3,50), kontekstuaalse soorituse keskmine on samuti kõrge (Mean=3,23). Kahjuliku töökäitumise näitaja on 1,4, see on hea, arvesse tuleb võtta, et kahjuliku töökäitumise skaalat vaadatakse teistpidi, kui teisi skaalasisid (mida väiksem näitaja, seda parem). Varieeruvus oli väiksem ülesande sooritusel (SD=0,37) ning suurim kahjulikul töökäitumisel (SD=0,69).

Tabel 18. Töö tulemuslikkuse skaalade keskmised müügiarvete meeskonnas

Töösoorituse skaalad	N	MIN	MAX	MEAN	SD
Ülesande sooritus	6	3	4	3,50	0,37
Kontekstuaalne sooritus	6	2,33	3,83	3,23	0,53
Kahjulik töökäitumine	6	0,50	2,17	1,40	0,69

Ülesande soorituse alaskaalade jaotusest on näha, et kõrgeim keskmine näitaja oli töötulemustel (Mean=4), see on maksimaalne võimalik tulemus. Madalaim oli näitaja töö tegemisel tõhusalt, kuid (Mean=3) on ka väga hea näitaja. Väiksem varieeruvus oli töötulemustele orienteerituse vastuses (SD=0) ning suurim töö tegemises tõhusalt (SD=0,89). (vt. Tabel 19)

Tabel 19. Ülesande sooritus alaskaalade keskmised müügiarvete meeskonnas

Ülesande soorituse alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Töö tegemine õigeaegselt	3	4	3,67	0,52
Töö planeerimine	3	4	3,33	0,52
Töötulemustele orienteeritus	4	4	4	0

Prioriteedid	3	4	3,50	0,55
Töö tegemine tõhusalt	2	4	3	0,89

Allikas: autori koostatud

Kontekstuaalse soorituse alaskaalades on näha, et kõrgeim oli keskmiselt enäitaja mitmes küsimuses, olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine, ajakohased tööalased teamised ja oskused ning töökohtumistel aktiivselt osalemine (Mean=3,50). Madalaim oli näitaja uute väljakutsete otsimisel (Mean=2,50). Varieeruvus oli väikseim lisakohustuste vastustes (SD=0,41) ning suurim uute väljakutsete otsimise vastustes (SD=1,22). (vt. Tabel 20)

Tabel 20. Kontekstuaalse soorituse alaskaalade keskmised müügiarvete meeskonnas

Kontekstuaalse soorituse alaskaalad	MIN	MAX	MEAN	SD
Lisakohustused	3	4	3,83	0,41
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	2	4	3,17	0,75
Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	2	4	3,5	0,84
Ajakohased tööalaste teadmised	3	4	3,50	0,55
Ajakohased tööalased oskused	3	4	3,50	0,55
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	1	4	2,33	1,21
Uute väljakutsete otsimine	1	4	2,50	1,22
Töökohtumistel aktiivne osalemine	2	4	3,50	0,84

Allikas: autori koostatud

Kahjuliku töökäitumise alaskaalades on väikseim tulemus parim. Väikseim on keskmine näitaja probleemide suuremaks tegemises (Mean=0,5). Varieeruvus on väikseim probleemide suuremaks tegemise vastustes (SD=0,55) ning suurim Väljaspool organisatsiooni inimestega negatiivsete aspektide üle arutlemises (SD=1,37). (vt. Tabel 21)

Tabel 21. Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised müügiarvete meeskonnas

Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0	4	2,17	1,72
Probleemide suuremaks tegemine	0	1	0,50	0,55
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	0	3	1,00	1,10
Kollegidega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	2,00	1,26
Väljaspool organisatsiooni inimestega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	1,33	1,37

Allikas: autori koostatud



## MLQ küsimustiku analüüs müügiarvete meeskonnas

MLQ tulemustest on näha, et müügiarvete meeskonna juht on pigem ümberkujundav juht, kuid tugevalt on esindatud ka pragmaatiline juhtimisstiil. Vältiva juhtimisstiili keskmine näitaja on väga madal (Mean=0,72). Antud juhil on kõige kõrgem näitaja inspireeriv motiveerimine (Mean= 3,46) ning madalaim Laissez-Faire (Mean=0,63) juhtimisstiili tunnused. Juhi poolset võimet suunata lisapingutustele hinnatakse üsna kõrgelt (Mean=3,11), juhi efektiivset juhtimisostkust hinnatakse samuti kõrgelt (Mean=3,17) ning rahulolu on väga hea (Mean=3,42). (vt. Tabel 22)

Tabel 22. MLQ atribuutide keskmised müügiarvete meeskonnas

Ümberkujundav juhtimisstiil	Idealiseeritud mõju (atribuudid)	3,21
	Idealiseeritud mõju (käitumine)	3,17
	Inspireeriv motivatsioon	3,46
	Intellektuaalne stimulatsioon	2,96
	Individuaalne arvestamine	2,42
	MEAN	3,04
	Kaasnev tasu	3,13
	Pragmaatiline juhtimisstiil	
	Erandkorras juhtimine (aktiivne)	2,54
	MEAN	2,83
Vältiv juhtimisstiil	Erandkorras juhtimine (passiivne)	0,81
	Laissez-Faire	0,63
	MEAN	0,72
	Juhtimisstiili tulemused	
	Lisapingutus	3,11
	Efektiivsus	3,17
	Rahulolu	3,42

Allikas: autori koostatud

## IWPQ ja MLQ küsimustiku Spearmani korrelatsioon müügiarvete meeskonnas

Finants (AR) osakonnas tuvastati positiivseid korrelatsioone IWPQ alaskaala kahjulik töökäitumine ning MLQ küsimustiku juhtimisstiilide vahel. Kahjuliku töökäitumise ja ümberkujundava juhtimisstiili vahel on negatiivne korrelatsioon ( $\rho = -0,922$ ,  $p = 0,009$ ), mis tähendab seda, et kui ümberkujundav juhtimisstiil langeb, siis kahjulik töökäitumine tõuseb ja vastupidi. Samuti on negatiivne seos kahjuliku töökäitumise ning pragmaatilise juhtimisstiili

vahel ( $\rho = -0,909$ ,  $p = 0,012$ ). Positiivne seos tuvastati kahjuliku töökäitumise ning passiivse juhtimisstiili vahel ( $\rho = 0,952$ ,  $p = 0,003$ ), mis tähendab seda, et kui passiivne juhtimisstiil tõuseb, siis tõuseb ka kahjulik töökäitumine. Negatiivne seos tuvastati kahjuliku töökäitumise ja juhtimisstiilide tulemuste (lispingutus, efektiivsus ja rahulolu) vahel ( $\rho = -0,883$ ,  $p = 0,020$ ), kui juhupoolne lisapingutusele suunamine, efektiivne juhtimisoskus ning töötajate rahulolu väheneb, siis suurene kahjulik töökäitumine. (vt. Tabel 23)

Tabel 23. MLQ ja IWPQ skaalade Spearmani korrelatsioon finants (AR) meeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine
Ümberkujundav juhtimisstiil	Pearson Correlation	,381	,597	<b>-,922**</b>
	Sig. (2-tailed)	,456	,211	,009
	N	6	6	6
Pragmaatiline juhtimisstiil	Pearson Correlation	,420	,663	<b>-,909*</b>
	Sig. (2-tailed)	,407	,152	,012
	N	6	6	6
Passiivne juhtimisstiil	Pearson Correlation	-,270	-,733	<b>,952**</b>
	Sig. (2-tailed)	,605	,097	,003
	N	6	6	6
Juhtimisstiili tulemused	Pearson Correlation	,327	,525	<b>-,883*</b>
	Sig. (2-tailed)	,526	,285	,020
	N	6	6	6
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Taustaandmete korrelatsioon MLQ ja IWPQ skaaladel finants (AR) meeskonnas tuvastati positiivne korrelatsioon pragmaatilise juhtimise ning rahulolu kaugtöö võimalusega vahel ( $\rho = 0,844$ ,  $p = 0,034$ ). Samuti tuvastati positiivne korrelatsioon juhtimisstiili tulemuste ning rahulolu kaugtöö võimalusega vahel ( $\rho = 0,827$ ,  $p = 0,042$ ) (vt. Lisa 6).

## 5.2. Personalimeeskondade uuringu tulemused

Talentide otsimise meeskonnas on kokku 9 töötajat, millest küsitlusele vastas 6 töötajat. Vastajate hulgas oli viis naist ning üks mees. Vanuses 18-24 oli üks inimene, vanuses 25-40 viis inimest ning vanuses 41-56 üks inimene.

Töötaja elutsükli (Employee Life Cycle) meeskonnast on kokku 8 töötajat, millest küsitlusele vastas 7 töötajat. Vastajate hulgas olid kõik naised. Vanuses 18-24 oli üks inimene, vanuses 25-40 viis inimest ning vanuses 41-56 üks inimene.

Kõik küsimused oli punktiskaalal 0-4 (0- mitte kunagi, 1- vahete vahel, 2- mõnikord, 3- üsna tihti, 4- sageli, kui mitte alati)

### IWPQ küsimustiku analüüs talentide otsimise meeskonnas

Tabelis 24 on näha talentide otsimise meeskonna töösooritus skaalade keskmised. Ülesande soorituse keskmine oli kõrge (Mean=3,17) ning kontekstuaalne sooritus veidi madalam (Mean=2,92). Kahjuliku töökäitumise skaalat mõõdeti teistpidiselt, ehk mida madalam tulemus, seda positiivsem. Mean=0,73 skaalal 0-4 on väga hea tulemus.

Tabel 24. Töösooritus skaalade keskmised talentide otsimise meeskonnas

Töösooritus skaalad	N	MIN	MAX	MEAN	SD
Ülesande sooritus	6	2,83	3,83	3,17	0,39
Kontekstuaalne sooritus	6	2	3,67	2,92	0,50
Kahjulik töökäitumine	6	0,33	1,33	0,73	0,42

Allikas: autori koostatud

Ülesande sooritus alaskaaladest oli kõrgeim keskmine töötulemustele orienterituses (Mean=3.83), mis on maksimumväärtusele lähedane. Madalaim oli töö tegemine tõhusalt (Mean=2.83). Varieeruvus oli suurim töö tegemine tõhusalt vastustes (SD=0.75) ning väikseim töötulemustele orienterituses (SD=0.41). (vt. Tabel 25)

Tabel 25. Ülesande sooritus alaskaalade keskmised talentide otsimise meeskonnas

Ülesande sooritus alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
---	-----	-----	------	----

Töö tegemine õigeaegselt	2	4	3,17	0,75
Töö planeerimine	2	4	3	0,71
Töötulemustele orienteeritus	3	4	3,83	0,41
Prioriteedid	2	4	3	0,58
Töö tegemine tõhusalt	2	4	2,83	0,75

Allikas: autori koostatud

Kontekstuaalse alaskaala tulemusi näeb tabelis , suurim keskmine oli töökohtumistel aktiivselt osalemises (Mean=3,67) ning madalaim innovaatilises lähenemises uutele probleemidele (Mean=2). Varieeruvus oli väiksem töökohtumisel osalemise vastustes (SD=0,52) ning suurim innovaatilises lähenemises (SD=1,55). (vt. Tabel 26)

Tabel 26. Kontekstuaalne sooritus alaskaalade keskmised talentide otsimise meeskonnas

Kontekstuaalse soorituse alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Lisakohustused	2	4	3	0,89
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	2	4	3,17	0,75
Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	2	4	2,83	0,75
Ajakohased tööalaste teadmised	2	4	3	0,89
Ajakohased tööalased oskused	2	4	3,17	0,75
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	0	4	2	1,55
Uute väljakutsete otsimine	1	4	2,50	1,22
Töökohtumistel aktiivne osalemine	3	4	3,67	0,52

Allikas: autori koostatud

Tabelis 27 on näha kahjuliku töökäitumise keskmised. Mida väiksem on tulemus, seda parem. Väiksem keskmine oli probleemide suuremaks tegemises ning keskendumises negatiivsetele aspektidele tööl (Mean=0,33). Suurim oli kolleegidega negatiivsetest tööaspektidest rääkimine (Mean=1,33). Varieeruvus oli väiksem probleemide suuremaks tegemise ja keskendumine negatiivsetele aspektidele (SD=0,52) vastustes ning suurim kolleegidega negatiivsete tööaspektide arutamine (SD=1,21).

Tabel 27. Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised talentide otsimise meeskonnas

Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0	2	0,83	0,98
Probleemide suuremaks tegemine	0	1	0,33	0,52
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	0	1	0,33	0,52

Kolleegidega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	1,33	1,21
Väljaspool organisatsiooni inimestega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	2	0,83	0,75

Allikas: autori koostatud

### MLQ küsimustiku analüüs talentide otsimise meeskonnas

Tabelis 28 on näha talentide otsimise meeskonna MLQ küsimustiku tulemused. Antud meeskonna juht on suuresti ümberkujundava juhtimisstiiliga (Mean=3,35), aga esineb ka pragmaatilise stiili tunnuseid (Mean=2,81). Vältiva juhtimisstiili keskmine on uuritavast kuuest tiimist kõige madalam (Mean=0,27). Suurim näitaja on itellektuaalne stimulatsioon (Mean=3,54), ning madalaim Laissez-Faire juhtimisstiil (Mean=0,17). Juht suunab enda meeskonnaliikmeid tugevalt lisapingutusi tegema (Mean=3,20), meeskonna arvates on juht enda töös väga efektiivne (Mean=3,60) ning meeskonna keskmine rahulolu on kõrge (Mean=3,83).

Tabel 28. MLQ atribuutide keskmised talentide otsimise meeskonnas

Ümberkujundav juhtimisstiil	Idealiseeritud mõju (atribuudid)	3,42
	Idealiseeritud mõju (käitumine)	3,20
	Inspireeriv motivatsioon	3,50
	Intellektuaalne stimulatsioon	3,54
	Individuaalne arvestamine	3,08
	MEAN	3,35
Pragmaatiline juhtimisstiil	Kaasnev tasu	3,46
	Erandkorras juhtimine (aktiivne)	2,17
	MEAN	2,81
Vältiv juhtimisstiil	Erandkorras juhtimine (passiivne)	0,38
	Laissez-Faire	0,17
	MEAN	0,27
	Juhtimisstiili tulemus	
	Lisapingutus	3,20
	Efektiivsus	3,60
	Rahulolu	3,83

Allikas: autori koostatud

### IWPQ ja MLQ küsimustiku Spearmani korrelatsioon talentide otsimise meeskonnas

Talentide otsimise meeskonnas tuvastati positiivne korrelatsioon ülesande soorituse ning pragmaatilise juhtimisstiili vahel ( $\rho = 0,855$ ,  $p = 0,030$ ), mis tähendab, et kui pragmaatiline juhtimisstiil kasvab, kasvab ka ülesande sooritus. Esineb ka positiivne korrelatsioon kontekstuaalse soorituse ja ümberkujundava juhtimisstiili vahel ( $\rho = 0,824$ ,  $p = 0,044$ ) ning kontekstuaalse soorituse ja pragmaatilise juhtimisstiili vahel ( $\rho = 0,896$ ,  $p = 0,016$ ). (vt. Tabel 29)

Tabel 29. MLQ ja IWPQ skaalade Spearmani korrelatsioon HR (TA) meeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine
Ümberkujundav juhtimisstiil	Pearson Correlation	,266	<b>,824*</b>	-,631
	Sig. (2-tailed)	,610	,044	,180
	N	6	6	6
Pragmaatiline juhtimisstiil	Pearson Correlation	<b>,855*</b>	<b>,896*</b>	-,550
	Sig. (2-tailed)	,030	,016	,258
	N	6	6	6
Vältiv juhtimisstiil	Pearson Correlation	-,465	-,429	,073
	Sig. (2-tailed)	,353	,395	,891
	N	6	6	6
Juhtimisstiili tulemused	Pearson Correlation	,284	,772	-,695
	Sig. (2-tailed)	,586	,072	,126
	N	6	6	6
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Taustaandmete korrelatsioonis MLQ ja IWPQ skaaladel talentide otsimise meeskonnas tuvastati negatiivne korrelatsioon ülesande soorituse ja soo vahel ( $\rho = -0,944$ ,  $p = 0,005$ ) ning positiivne korrelatsioon ülesande soorituse ning vanuse vahel ( $\rho = 0,944$ ,  $p = 0,005$ ). Samuti esines negatiivne korrelatsioon pragmaatilise juhtimisstiili ning soo vahel ( $\rho = -0,845$ ,  $p = 0,034$ ) ja positiivne korrelatsioon pragmaatilise juhtimisstiili ning vanuse vahel ( $\rho = 0,845$ ,  $p = 0,034$ ). (vt. Lisa 6).

### IWPQ küsimustiku analüüs töötaja elutsükli meeskonnas

Töötaja elutsükli meeskonna IWPQ skaalade keskmised on näha tabelis 30. Ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse keskmised olid üsna suured (Mean=3,35, Mean= 3,37). Kahjustava

töökäitumise keskmine oli hea (Mean=1,17), antud skaala on teistpidine, mida madalam tulemus, seda parem. Suurim varieeruvus vastustes oli kahjulikus töökäitumises (Mean=0,70) ning madalaim ülesande sooritus (SD= 0,12). (vt. Tabel 30)

Tabel 30. Töösooritus skaalade keskmised töötaja elutsükli meeskonnas

Töösooritus skaalad	N	MIN	MAX	MEAN	SD
Ülesande sooritus	7	3,17	3,43	3,35	0,12
Kontekstuaalne sooritus	7	2,86	3,71	3,37	0,30
Kahjulik töökäitumine	7	0,43	2,14	1,17	0,70

Allikas: autori koostatud

Ülesande sooritus alaskaalade keskmistest on suurimad töö tegemine õigeaegselt ning tõhusalt (Mean=3,43). Väikseim näitaja on töö planeerimine (Mean=3,17). Varieeruvus on väikseim töö planeerimise vastustes (SD=0,75) ning suurim töötulemustele oirenteerituses (SD=1,51). (vt. Tabel 31)

Tabel 31. Ülesande sooritus alaskaalade keskmised töötaja elutsükli meeskonnas

Ülesande sooritus alaskaalad	MIN	MAX	MEAN	SD
Töö tegemine õigeaegselt	0	4	3,43	1,51
Töö planeerimine	2	4	3,17	0,75
Töötulemustele orienteeritus	0	4	3,43	1,51
Prioriteetide seadmine	0	4	3,29	1,50
Töö tegemine tõhusalt	2	4	3,43	0,79

Allikas: autori koostatud

Kontekstuaalse sooritus alaskaalade keskmistest on suurimad innovaatiline lähenemine probleemidele (Mean=3,71). Väikseim näitaja on lisakohustuste võtmine (Mean=2,86). Varieeruvus on väikseim väljakutsete vastuvõtmises (SD=0,52) ning suurim lisakohustuste võtmises (SD=1,95). (vt. Tabel 32)

Tabel 32. Kontekstuaalne sooritus alaskaalade keskmised töötaja elutsükli meeskonnas

Kontekstuaalse sooritus alaskaalad	MIN	MAX	MEAN	SD
Lisakohustused	0	4	2,86	1,95
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	0	4	3,14	1,57

Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	3	4	3,67	0,52
Ajakohased tööalaste teadmised	0	4	3,43	1,51
Ajakohased tööalased oskused	0	4	3,43	1,51
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	3	4	3,71	0,49
Uute väljakutsete otsimine	0	4	3,14	1,57
Töökohtumistel aktiivne osalemine	1	4	3,57	1,13

Allikas: autori koostatud

Kahjuliku töökäitumise alaskaala keskmistest on väiksem probleemide suuremaks tegemine (Mean=0,43). Suurim näitaja on kolleegidega negatiivsetest tööaspektidest rääkimine (Mean=1,43). Varieeruvus on väiksem probleemide suuremaks tegemises (SD=0,43) ning suurim keskendumises ebaoluliste aspektide üle kurtmises töökeskkonnas (SD=1,77). (vt. Tabel 33)

Tabel 33. Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised töötaja elutsükli meeskonnas

Kahjuliku töökäitumise alaskaalad	MIN	MAX	MEAN	SD
Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0	4	2,14	1,77
Probleemide suuremaks tegemine	0	1	0,43	0,53
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	0	3	1,29	1,11
Kolleegidega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	1,43	0,98
Väljaspool organisatsiooni inimestega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	2	0,57	0,98

Allikas: autori koostatud

### MLQ küsimustiku analüüs töötaja elutsükli meeskonnas

Tabelist 34 on näha töötaja elutsükli meeskonna MLQ küsimustiku tulemusi. Juhtimisstiilidest suurim näitaja on vältiv juhtimisstiil (Mean=1,93). Suurim näitaja oli erandkorras passiivne juhtimine (Mean=1,93). Juhtimisstiilide tulemuste näitajad olid kõik üsna madalad, nelja punkti skaalal oli lisapingutusele juhivpoolne grupi suunamine keskmise näitajaga 1,31, efektiivne juhtimine 1,68 ning üldine meeskonna rahuolu vaid 1,21.

Tabel 34. MLQ atribuutide keskmised töötaja elutsükli meeskonnas

Ümberujundav juhtimiss...	Idealiseeritud mõju (atribuudid)	1,04
---------------------------	----------------------------------	------

Vältiv juhtimiss...	Erandkorras juhtimine (passiivne)	1,96
---------------------	-----------------------------------	------



	Idealiseeritud mõju (käitumine)	1,89
	Inspireeriv motivatsioon	2,42
	Intellektuaalne stimulatsioon	1,71
	Individuaalne arvestamine	1,68
	MEAN	1,75
Pragmaatiline juhtimisstiil	Kaasnev tasu	2,11
	Erandkorras juhtimine (aktiivne)	1,50
	MEAN	1,80

	Laissez-Faire	1,89
	MEAN	1,93
Juhtimisstiili tulemused	Lisapingutus	1,31
	Efektivsus	1,68
	Rahulolu	1,21

Allikas: autori koostatud

### IWPQ ja MLQ küsimustiku Spearmani korrelatsioon töötaja elutsükli meeskonnas

Töötaja elutsükli meeskonnas ei tuvastatud positiivset korrelatsiooni ühegi näitaja puhul MLQ ja IWPQ vahel. (vt. Tabel 35)

Tabel 35. MLQ ja IWPQ skaalade Spearmani korrelatsioon HR (ELC) meeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine
Ümberkujundav juhtimisstiil	Pearson Correlation	,568	,453	-,313
	Sig. (2-tailed)	,183	,307	,494
	N	7	7	7
Pragmaatiline juhtimisstiil	Pearson Correlation	,196	,210	-,248
	Sig. (2-tailed)	,673	,651	,591
	N	7	7	7
Passiivne juhtimisstiil	Pearson Correlation	-,111	-,070	-,257
	Sig. (2-tailed)	,812	,882	,578
	N	7	7	7
Juhtimisstiili tulemused	Pearson Correlation	,541	,715	-,117
	Sig. (2-tailed)	,210	,071	,803
	N	7	7	7
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Allikas: autori koostatud

Taustaandmetes tuvastatu HR (ELC) meeskonnas negatiivne korrelatsioon passiivse juhtimisstiili ning vanuse ( $\rho = -0,943$ ,  $p = 0,0051$ ) ja passiivse juhtimisstiili ning staazi vahel ( $\rho = -0,766$ ,  $p = 0,044$ ). Kui vanus kasvab 1 aasta võrra, siis passiivne juhtimisstiil langeb 0,943 ühiku võrra ning kui staaz kasvab 1 aasta võrra, siis passiivne juhtimisstiil langeb 0,766 ühiku võrra. Esineb positiivne korrelatsioon staazi ning juhtimisstiilide tulemuse vahel ( $\rho = 0,764$ ,  $p = 0,045$ ).

Tuvastati positiivne korrelatsioon ülesande soorituse ning kaugtöö tiheduse vahel ( $\rho = 0,799$ ,  $p = 0,031$ ) ning kontekstuaalse soorituse ja kaugtöö tiheduse vahel ( $\rho = 0,843$ ,  $p = 0,017$ ). Mida rohkem inimene teeb kaugtööd, seda kõrgem on ülesande soorituse ja kontekstuaalse soorituse näitaja. Positiivne korrelatsioon on rahulolu kaugtöö võimalusega ning ülesande soorituse vahel ( $\rho = 0,871$ ,  $p = 0,011$ ) ja ka rahulolu kaugtöö võimalusega ning kontekstuaalse soorituse vahel ( $\rho = -0,806$ ,  $p = 0,029$ ). Rahulolu kaugtöö võimalusega on positiivses korrelatsioonis ka ümberkujundava juhtimisstiili ( $\rho = -0,775$ ,  $p = 0,041$ ) ning juhtimisstiili tulemustega ( $\rho = -0,763$ ,  $p = 0,046$ ). (vt. Lisa 5)

### **5.3. Tarneahelajuhtimise meeskonna uuringu tulemused**

Tarneahelajuhtimise meeskonnast on kokku 16 töötajat, millest küsitlusele vastas 9 töötajat. Vastajate hulgas oli kuus naist ning kolm meest. Vanuses 25-40 kaheksa inimest ning vanuses 41-56 üks inimene.

Kõik küsimused oli punktiskaalal 0-4 (0- mitte kunagi, 1- vahete vahel, 2- mõnikord, 3- üsna tihti, 4- sageli, kui mitte alati)

#### **IWPQ küsimustiku analüüs tarneahelajuhtimise meeskonnas**

Tabelis 36 on näha tarneahela juhtimise keskmised näitajad. Ülesande soorituse skaala keskmine on kõrge (Mean=3,36), kontekstuaalse soorituse keskmine veidi madalam (Mean=2,67). Kahjuliku töökäitumise skaalasid vaadatakse teist pidi, mida madalam tulemus, seda parem. Kahjuliku töökäitumise keskmine on samuti hea näitaja (Mean=0,91).

Tabel 36. Töösoorituse skaalade keskmised tarneahelajuhtimise meeskonnas

Töösooritus skaalad	N	MIN	MAX	MEAN	SD
Ülesande sooritus	9	3	3,56	3,36	0,21
Kontekstuaalne sooritus	9	2	3,78	2,67	0,60
Kahjulik töökäitumine	9	0,78	1,22	0,91	0,20

Allikas: autori koostatud

Ülesande sooritus skaalade keskmistest oli kõige suurem töötulemustele orienteeritus (Mean= 3,56) ning väikseim töö tegemine tõhusalt (Mean=3). Varieeruvus oli väikseim töö tegemine tõhusalt vastustes (SD=0,50) ja suurim töö planeerimise vastustes (SD=0,71). (vt. Tabel 37)

Tabel 37. Ülesande sooritus alaskaalade keskmised tarneahelajuhtimise meeskonnas

Ülesande sooritus skaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Töö tegemine õigeaegselt	3	4	3,44	0,53
Töö planeerimine	2	4	3,33	0,71
Töötulemustele orienteeritus	3	4	3,56	0,53
Prioriteetid	3	4	3,44	0,53
Töö tegemine tõhusalt	2	4	3,00	0,50

Allikas: autori koostatud

Kontekstuaalse sooritus skaalade keskmistest oli kõige suurem töökohtumistel aktiivselt osalemise näitaja (Mean= 3,78), mis on maksimumilähedane. Väikseim keskmine oli innovaatiline lähenemine (Mean=2). Varieeruvus oli väikseim töökohtumistel aktiivselt osalemise vastustes (SD=0,44) ja suurim lisakohustuste vastu võtmise vastustes (SD=1). (vt. Tabel 38)

Tabel 38. Kontekstuaalne sooritus alaskaalade keskmised tarneahelajuhtimise meeskonnas

Kontekstuaalse sooritus skaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Lisakohustused	0	3	2,00	1,00
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	1	3	2,44	0,88
Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	1	4	3,00	0,87
Ajakohased tööalaste teadmised	1	4	2,78	0,83
Ajakohased tööalased oskused	2	4	3,00	0,50
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	1	4	2,00	1,00
Uute väljakutsete otsimine	1	4	2,33	1,12
Töökohtumistel aktiivne osalemine	3	4	3,78	0,44

Allikas: autori koostatud

Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmistest oli kõige väiksem (ehk kõige parem) probleemide suuremaks tegemise näitaja (Mean= 0,78). Suurim keskmine oli ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas (Mean=1,22). Varieeruvus oli väikseim ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas ning probleemide suuremaks tegemise vastustes (SD=0,67) ja suurim keskmendumine negatiivsetele aspektidele (SD=1). (vt. Tabel 39)

Tabel 39. Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised tarneahelajuhtimise meeskonnas

Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0	2	1,22	0,67
Probleemide suuremaks tegemine	0	2	0,78	0,67
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	0	3	1,00	1,00
Kolleegidega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	0,78	0,97
Väljaspool organisatsiooni inimestega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	0,78	1,09

Allikas: autori koostatud

### MLQ küsimustiku analüüs tarneahelajuhtimise meeskonnas

Tarneahela juhtimise meeskonnajuht on nii ümberkujundava stiiliga (Mean=2,77), kui ka peaaegu samaväärselt pragmaatilise juhtimisstiiliga (Mean=2,57). Vältiva juhtimisstiili keskmine näitaja on üsna madal (Mean=0,90). Juhtimisstiilide tulemustest on kõrgeim juhi suutlikkus juhtida efektiivselt ning efektiivset meeskonda (Mean=3), juht suunab töötajaid lisapingutustele üsna tugevalt (Mean=2,81) ning meeskonna üldine rahulolu oli hea (Mean=3,22). (vt. Tabel 40)

Tabel 40. MLQ atribuutide keskmised tarneahelajuhtimise meeskonnas

Ümberkujundav juhtimisstiil	Idealiseeritud mõju (atribuudid)	2,78
	Idealiseeritud mõju (käitumine)	2,97
	Inspireeriv motivatsioon	3,03
	Intellektuaalne stimulatsioon	2,64
	Individuaalne arvestamine	2,44

Vältiv juhtimisstiil	Erandkorras juhtimine (passiivne)	1,11
	Laissez-Faire	0,69
	MEAN	0,90
Juhtimisstiili tulemused	Lisapingutus	2,81
	Efektiivsus	3,00

	MEAN	2,77
Pragmaatiline juhtimisstiil	Kaasnev tasu	2,94
	Erandkorras juhtimine (aktiivne)	2,19
	MEAN	2,57

	Rahulolu	3,22
--	----------	------

Allikas: autori koostatud

### IWPQ ja MLQ küsimustiku Spearmani korrelatsioon tarneahelajuhtimise meeskonnas

Tarneahelajuhtimise meeskonnas esineb tugev negatiivne korrelatsioon ümberkujundava juhtimisstiili ja kahjuliku töökäitumise vahel ( $\rho = -0,703$ ,  $p = 0,035$ ), mis tähendab, et mida rohkem kasutab juht ümberkujundavat juhtimisstiili, seda enam langeb kahjulik töökäitumine. Kui ümberkujundav juhtimisstiil tõuseb 1 ühiku võrra, siis kahjulik töökäitumine langeb 0,703 ühiku võrra ja vastupidi. (vt. Tabel 41)

Tabel 41. MLQ ja IWPQ skaalade Spearmani korrelatsioon tarneahelajuhtimise meeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine
Ümberkujundav juhtimisstiil	Pearson Correlation	-,283	-,006	<b>-,703*</b>
	Sig. (2-tailed)	,461	,988	,035
	N	9	9	9
Pragmaatiline juhtimisstiil	Pearson Correlation	,025	,465	-,305
	Sig. (2-tailed)	,949	,207	,425
	N	9	9	9
Passiivne juhtimisstiil	Pearson Correlation	,121	,042	,163
	Sig. (2-tailed)	,756	,915	,675
	N	9	9	9
Juhtimisstiili tulemused	Pearson Correlation	-,111	-,016	-,583
	Sig. (2-tailed)	,775	,967	,099
	N	9	9	9

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

Taustaandmetes oli näha negatiivset korrelatsiooni kahjuliku töökäitumise ning ettevõtte soovitamise vahel ( $\rho = -0,924$ ,  $p = 0,000$ ). Samuti tuvastati positiivne korrelatsioon ümberkujundava juhtimisstiili ning ettevõtte soovitamise vahel ( $\rho = 0,732$ ,  $p = 0,025$ ).

Pragmatilise juhtimisstiili ning kaugtöö võimalusega rahulolu vahel on negatiivne seos ( $\rho = -0,755$ ,  $p = 0,019$ )

#### 5.4. Globaalse reisiosakonna meeskonna uuringu tulemused

Globaalse reisiosakonna meeskonnast on kokku 9 töötajat, millest küsitlusele vastas 9 töötajat. Vastajate hulgas olid kõik naised. Vanuses 18-24 1 inimene, vanuses 25-40 kuus inimest ning vanuses 41-56 kaks inimest.

Kõik küsimused oli punktiskaalal 0-4 (0- mitte kunagi, 1- vahete vahel, 2- mõnikord, 3- üsna tihti, 4- sageli, kui mitte alati)

##### IWPQ küsimustiku analüüs globaalse reisiosakonna meeskonnas

Töösoorituse skaalade keskmised globaalses reisiosakonnas on nähtavad tabelis 42. Ülesande soorituse keskmine on üsna kõrge (Mean=3,53), kontekstuaalse soorituse keskmine madalam (Mean=2,72). Kahjulikku töökäitumise skaalat vaadatakse teistpidi, tulemus on pigem hea (Mean=1,27) Varieeruvus on ülesande soorituse puhul väiksem (SD=0,20).

Tabel 42. Töösoorituse skaalade keskmised globaalse reisiosakonna meeskonnas

Töösoorituse skaalad	N	MIN	MAX	MEAN	SD
Ülesande sooritus	9	3,33	3,78	3,53	0,20
Kontekstuaalne sooritus	9	1,78	3,44	2,72	0,63
Kahjulik töökäitumine	9	1,00	1,78	1,27	0,34

Allikas: autori koostatud

Ülesande soorituse keskmised näitajad on nähtavad tabelis 43. Suurim oli keskmine töö tegemises õigeaegselt (Mean=3.78) ning väiksem töö tegemises tõhusalt (Mean=3.33). Vastuste varieeruvus oli väiksem töö tegemises õigeaegselt (SD=0.44) ning suurim töötulemustele orienteerituses (SD=0.71).

Tabel 43. Ülesande sooritus alaskaalade keskmised globaalse reisiosakonna meeskonnas

Ülesande soorituse alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Töö tegemine õigeaegselt	3	4	3,78	0,44

Töö planeerimine	3	4	3,33	0,50
Töötulemustele orienteeritus	2	4	3,67	0,71
Prioriteetid	3	4	3,56	0,53
Töö tegemine tõhusalt	3	4	3,33	0,50

Allikas: autori koostatud

Kontekstuaalse soorituse keskmised näitajad on nähtavad tabelis 44. Suurim oli keskmine ajakohaste tööalaste oskuste ja töökohtumistel aktiivselt osalemise vastustes (Mean=3,44) ning väikseim lisakohustuste võtmises (Mean=2,22). Vastuste varieeruvus oli väikseim ajakohaste tööalaste oskuste vastustes (SD=0,53) ning suurim lisakohustuste võtmises ja innovaatilises lähenemises (SD=1,20).

Tabel 44. Kontekstuaalne sooritus alaskaalade keskmised globaalse reisiosakonna meeskonnas

Kontekstuaalse soorituse alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Lisakohustused	0	4	2,22	1,20
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	2	4	2,78	0,83
Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	1	4	2,78	0,97
Ajakohased tööalaste teadmised	2	4	3,22	0,67
Ajakohased tööalased oskused	3	4	3,44	0,53
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	0	3	1,78	1,20
Uute väljakutsete otsimine	0	3	2,11	1,05
Töökohtumistel aktiivne osalemine	2	4	3,44	0,88

Allikas: autori koostatud

Kahjuliku töökäitumise alaskaala puhul on väikseimad näitajad probleemide suuremaks tegemine ja keskendumine negatiivsetele aspektidele (Mean=1). Suurim on näitaja ebaoluliste aspektide üle kurtmises (Mean=1,78). Varieeruvus oli väikseim probleemide suuremaks tegemise vastustes (SD=0,71) ning suurim väljaspool organisatsiooni inimestega negatiivsete tööaspektide üle arutlemine (SD=1,17). (vt. Tabel 45)

Tabel 45. Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised globaalse reisiosakonna meeskonnas

Kahjuliku töökäitumise alaskaalade keskmised	MIN	MAX	MEAN	SD
Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0	4	1,78	1,48
Probleemide suuremaks tegemine	0	2	1,00	0,71
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	0	2	1,00	0,87
Kolleegidega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	1,44	1,01
Väljaspool organisatsiooni inimestega negatiivsete aspektide üle arutlemine	0	3	1,11	1,17

Allikas: autori koostatud

### MLQ küsimustiku analüüs globaalse reisiosakonna meeskonnas

Globaalse reisiosakonna meeskonna juht on tulemuste põhjal kõige enam ümberkujundava juhtimisstiiliga (Mean=2,99), kuid nagu ka teistel juhtidel, esineb ka tema juhtimisstiilis pragmaatilist juhtimist (Mean=2,28). Vältiva juhtimisstiili keskmine on madal (Mean=0,67). Reisiosakonna juht suunab oma töötajaid lisapingutustele keskmisel tasemel (Mean=2,73). Suurim näitaja oli käitumuslikul idealiseeritud mõjul (Mean=3,14) ning väikseim Laissez-Faire juhtimisstiil (Mean=0,67). (vt. Tabel 46)

Tabel 46. MLQ atribuutide keskmised globaalse reisiosakonna meeskonnas

Ümberkujundav juhtimisstiil	Idealiseeritud mõju (atribuudid)	3,11
	Idealiseeritud mõju (käitumine)	3,14
	Inspireeriv motivatsioon	3,11
	Intellektuaalne stimulatsioon	2,72
	Individuaalne arvestamine	2,86
	MEAN	2,99
Pragmaatiline juhtimisstiil	Kaasnev tasu	2,75
	Erandkorras juhtimine (aktiivne)	1,81
	MEAN	2,28

Vältiv juhtimisstiil	Erandkorras juhtimine (passiivne)	0,78
	Laissez-Faire	0,56
	MEAN	0,67
Juhtimisstiili tulemused	Lisapingutus	2,73
	Efektiivsus	3,31
	Rahulolu	3,33

Allikas: autori koostatud

### IWPQ ja MLQ küsimustiku Spearmani korrelatsioon globaalse reisiosakonna meeskonnas

Globaalse reisiosakonna meeskonnas ei tuvastatud IWPQ ja MLQ küsimustike vahel ühtegi korrelatsiooni. (vt. Tabel 47)



Tabel 47. MLQ ja IWPQ skaalade Spearmani korrelatsioon globaalse reisiosakonna meeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine
Ümberkujundav juhtimisstiil	Pearson Correlation	-,137	,065	,657
	Sig. (2-tailed)	,725	,868	,054
	N	9	9	9
Pragmaatiline juhtimisstiil	Pearson Correlation	,316	-,193	-,087
	Sig. (2-tailed)	,407	,618	,824
	N	9	9	9
Passiivne juhtimisstiil	Pearson Correlation	,241	,611	-,076
	Sig. (2-tailed)	,532	,080	,846
	N	9	9	9
Juhtimisstiili tulemused	Pearson Correlation	,092	-,417	,650
	Sig. (2-tailed)	,815	,264	,058
	N	9	9	9

Allikas: autori koostatud

Taustaandmetes Lisas 6 on näha, et on negatiivne seos vanuse ning kahjuliku töökäitumise vahel ( $\rho = -0,699$ ,  $p = 0,036$ ), mis tähendab seda, et kui inimene saab aasta vanemaks, siis kahjulik töökäitumine langeb 0,699 ühiku võrra.

## 5.5. Meeskondade vahelised erinevused sõltuvalt kasutatavast juhtimisstiilist

Suur enamus (viis kuuest) juhtidest kasutasid domineeriva juhtimisstiilina ümberkujundavat juhtimisstiili ning neil oli ka esindatud mõõdukas pragmaatiline juhtimisstiil. Mida suurem oli ümberkujundava juhtimisstiili näitaja, seda suurem oli ka meeskonnaliikmete rahulolu.

Ümberkujundav juhtimisstiil oli suurim TA meeskonnas, samuti oli seal suurim hinnang juhi efektiivsusele, madalaim ümberkujundav stiil oli ELC meeskonnas, juhti hinnati ka kõige madalama efektiivusega. Ka ülejäänud meeskondade tulemused vastavad muustrile, mida kõrgem on ümberkujundav stiil, seda efektiivsemaks peab meeskond enda juhti. (vt Lisa 7)

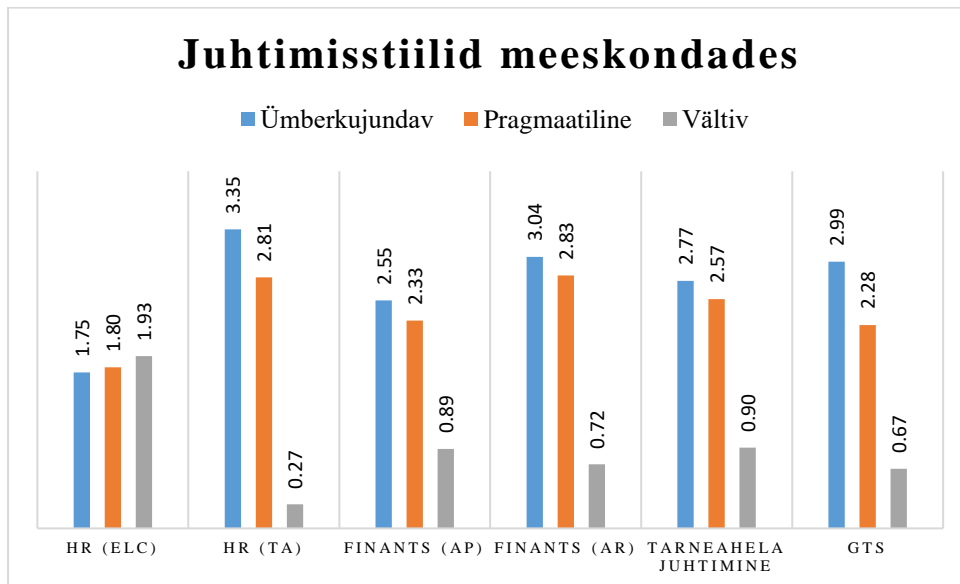
Vältiva juhtimisstiili rakendamine oli oodatavas seoses rahuloluga. ELC tiimil oli suurim vältiv juhtimisstiil ja neil oli ka madalaim rahulolu. HR (TA) tiimis oli madalaim vältiv juhtimisstiil ning rahulolu oli suurim. (vt Lisa 7)

Jooniselt 7 on näha töösoorituse tulemused. ELC tiimis oli tugevalt tulemustes näha kahjustavat töökäitumist (Mean= 1,17). HR (TA) meeskonnas oli vältiv juhtimisstiil madalaima tulemusega (Mean=0,27) ning ka kahjustav töökäitumine oli madalaim (Mean= 0,73). GTS meeskonnas oli kõrgeim kahjustav töökäitumine (Mean= 1,27), kuid ümberkujundav juhtimisstiil oli üks kõrgemaid (Mean= 2,99).

HR (TA) tiimis oli koguvalimist kõige suurem ümberkujundava juhtimisstiili tulemus, kuid töösooritus ei olnud kõige kõrgem. Töösooritus, nii ülesande sooritus kui kontekstaalne sooritus, oli kõrgeim hoopis HR (ELC) tiimis.

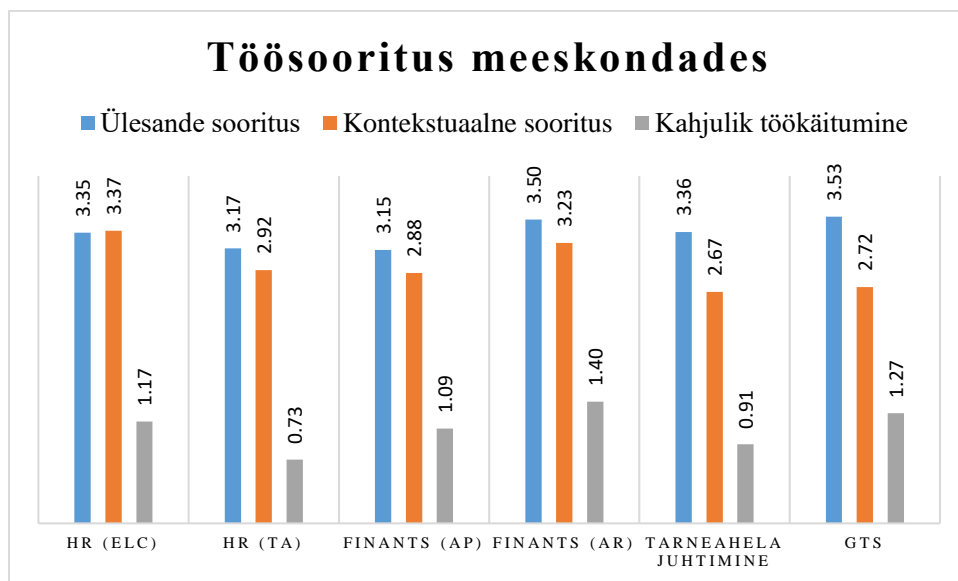
Kõik küsimused olid punktiskaalal 0-4 (0- mitte kunagi, 1- vahete vahel, 2- mõnikord, 3- üsna tihti, 4- sageli, kui mitte alati)

Joonis 6. Juhtimisstiilid meeskondades



Allikas: autori koostatud

Joonis 7. Töösooritus meeskondades



Allikas: autori koostatud

## 6. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Lõputöös uuriti kaugtöö, juhtimisstiilide ning töösoorituse vahelisi seoseid. Töös oli püstitatud kolm uurimisküsimust ning kaks hüpoteesi. Käesolevas peatükis käsitleb töö autor järeldusi vastavalt uurimisküsimustele ja hüpoteesidele ning annab soovitusi tulevasteks jätkuuringuteks.

### 1) Milliseid juhtimisstiile harrastatakse peamiselt kaugtööd tegevas ettevõttes?

Käesolevas uuringus selgus, et ettevõtte keskastme juhid harrastavad kaugtöö tegemise perioodil peamiselt ümberkujundavat juhtimisstiili (viiel tiimil kuuest oli domineerivaks juhtimisstiiliks ümberkujundav stiil). Selline tulemus oli oodatav, sest tegemist on innovaatilise tootmisettevõttega ning noore töötajaskonnaga- Äriteenuste Keskuses on töötajate keskmiseks vanuseks vaid 32 aastat. Ka juhid on nooremapoolsed ning seega lähenevad juhtimisele kaasaegsetest stiilidest lähtuvalt, st ümberkujundavalt ning ei järgi traditsioonilisi meetodeid. Sarnastele tulemustele jõudis Jung *et al.* (2003), kes demonstreeris oma uuringus, et ümberkujundavad juhid loovad ettevõttes sisekeskkonna, mis toetab innovatsiooni ning paneb töötajaid mõtlema uudsetel viisidel. Uuring tõestas ka, et ümberkujundaval juhtimisstilil on tõestatud olema otsene seos ettevõtte innovaativuse ning töötajate toetamisega.

### 2) Milline on kasutatavate juhtimisstiilide ja töösoorituse vaheline seos, kui inimesed on kaugtööl?

Käesolevas lõputöös uuriti ümberkujundavat, pragmaatilist ja vältivat juhtimisstiili. Uuringus selgus, et koguvalimis on nõrk seos ainult pragmaatilise juhtimisstiili ja kontekstuaalse töösoorituse vahel. Teiste juhtimisstiilide, ülesande soorituse ning kahjuliku töökäitumise vahel seosed ei leitud. Sellest võib järeldada, et tõenäoliselt töösooritus sõltub suuremal määral muudest näitajatest, kui keskastme juhi kasutatavast juhtimisstiilist. Piiranguks võib olla see, et valim oli väike (N=50). Autor on arvamusel, et pragmaatilise juhtimise ning kontekstuaalse soorituse vahel leiti korrelatsioon seetõttu, et pragmaatilise juhi üheks iseloomuomaduseks on otsekoheus ning töötajad hindavad juhti, kes selgelt kommunikeerib töösoorituse ja

boonuste/ametikõrgenduse võimaluste jt. tööga seotud soodustuste vahelisi seoseid töötajatele. Seetõttu suurenevad ka ülesannete sooritused, mis ei ole seotud tööga ning on rohkem seotud lisapingutuste ja erinevate projektidega. Näost-näku suhtlusel kontoris on lihtsam inimestele meelde tuletada erinevaid projekte ja vabu töökohti, kuid virtuaalselt peab selleks broneerima kindla aja ning vestlema töötajatega läbimõeldult. Edukas pragmaatiline juht kommunikeerib ja tuletab meelde võimalikke lisaprojekte ka siis, kui ta ei näe enda töötajaid füüsiliselt igapäevaselt kontoris. Kuna köesolev lõputöö keskendub just kaugtööle, siis küsimustikus oli palutud vastajatel mõelda viimase 3 kuu peale, kus kõik töötajad tegid 100% tööd kodukontorist.

Analüüsitavas tootmisettevõttes ei ole väga selgeks tehtud töötajatele, kuidas on võimalik teenida boonuseid, ametikõrgendust ning teisi soodustusi. Sarros ja Santora (2001) leidsid Austraalia TOP 500 ettevõtte 181 tegevjuhti küsitledes ja intervjuerides, et pragmaatilise juhtimisstiili puhul saavad töötajad kasumit, kui nad annavad enda juhile vastu oodatavaid töötulemusi. Töötulemusi saab seostada nii ülesande soorituse kui ka kontekstuaalse sooritusega, sest antud uuringus kasutatud küsimustik IWPQ koosneb nimetatud komponentidest ja kahjulikust töökäitumise komponendist. Analüüsitavas ettevõttes hinnatakse väga kõrgelt, et kui töötajal jääb tööülesannete kõrvalt aega üle, siis panustab ta vabatahtlikult ettevõtte arengusse lisaülesannetega, mis aitab organisatsiooni arengule kaasa. Kontekstuaalset töösooritust on mõningates allikates käsitletud kui „mitte tööga seotud ülesannete täitmist“ ning boonused teenitakse analüüsitavas ettevõttes pigem lisaprojektidega jms. Mitte tööalaseid ülesandeid võib autori arvates seostada ka tehinguga töötaja ja juhi vahel. Burns (1978) on öelnud pragmaatilise juhtimisstiili kohta, et töötaja ja juht lähevad nn tehingusse ja määratakse tasu tehtud töö eest. Sarros ja Santora on ka maininud, et pragmaatiline juhtimisstiil eeldab palju paindlikkust ning kohanemisvõimet ning kontekstuaalse töösoorituse puhul nõuab sarnaseid omadusi nii juhil kui ka töötajas.

### **3) Kuidas erinevates meeskondades mõjutab enimkasutatud juhtimisstiil töötajate töösooritust?**

Käesolevas magistritöös võrreldi kuues meeskonnas juhtimisstiile ja töösooritust kaugtöö puhul. Tuleb vaadata joonist 6, lk 59. Jooniselt on näha, et kõikides tiimides, peale ELC (töötaja elutsükkel) on enimkasutatud juhtimisstiil ümberkujundav. ELC tiimis oli enimkasutatud juhtimisstiiliksi vältiv. Jooniselt 7, lk 59 on näha töösoorituse tulemused. ELC tiimis oli tugevalt tulemustes näha kahjustavat töökäitumist. Yang (2015) on jõudnud sarnasele järeldusele ning

seostanud vältivat juhtimisstiili stressi ja demotivatsiooniga. See on loogiline tulemus, sest kui juht ei tegele piisavalt enda meeskonnas tekkinud probleemidega, tekib meeskonnaliikmetel pahameel ning nad hakkavad nägema rohkem negatiivseid aspekte enda töös. Samas on ELC tiimis töösoorituse tulemused ühed suurimad, nii ülesande sooritus kui ka kontekstuaalne sooritus on kõrgel tasemel võrreldes teiste tiimidega. Saab järeldada, et töösoorituse tulemused ei sõltu ainult juhtimisstiilist, sest isegi vältiva juhtimisstiili korral on meeskonnal kõrge töösoorituse tase. Avolio *et al.* (1999) on öelnud, et vahel seostavad töötajad vältivat juhtimisstiili juhipoelse usaldusega ning nad teevad efektiivset tööd omal vastutusel ilma kontrollita. HR (TA) meeskonnas oli vältiv juhtimisstiil madalaima tulemusega ning ka kahjustav töökäitumine oli madalaim.

HR (TA) tiimis oli koguvahimist kõige suurem ümberkujundava juhtimisstiili tulemus, kuid töösooritus ei olnud kõige kõrgem. Kahjustav töökäitumine suur GTS tiimis (Mean= 1,27), kuigi seal tiimis oli põhiline juhtimisstiil ümberkujundav. Sellest võib järeldada, et töösooritus on mingil määral sõltuv juhtimisstiilist, kuid mitte ainult.

### **H1 Ümberkujundav juhtimisstiili kasutamine kaugtöö puhul tõstab töösooritust**

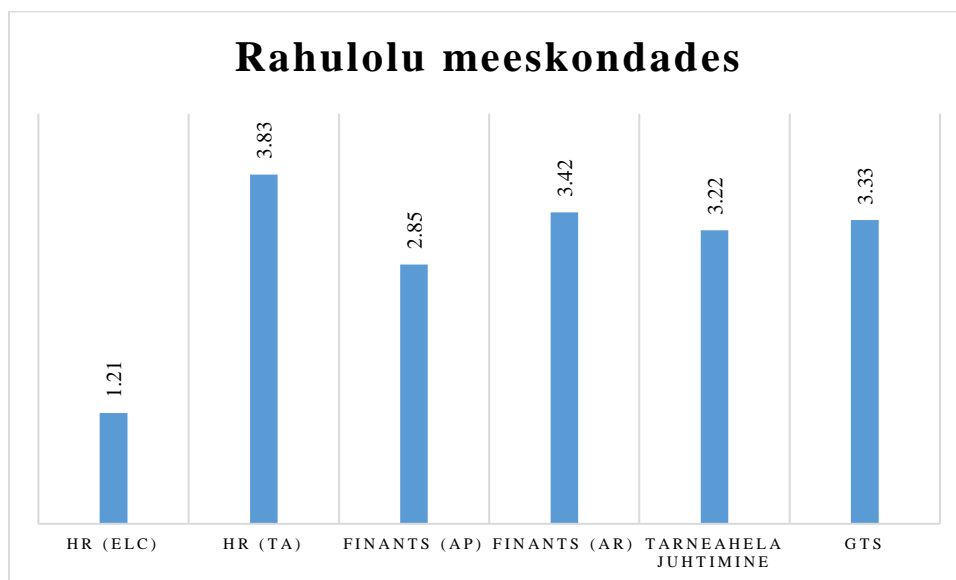
Esimene hüpotees ei leia antud valimi puhul kinnitust. Avolio *et al.* (1999) teooriast lähtuvalt on ümberkujundaval juhtimisstiilil sellised omadused, mida seostas autor H1 püstitamisel kõrgema töösooritusega. Näiteks töötajate inspireeriv motiveerimine ja intellektuaalne stimuleerimine. Antud magistritöös see teoreetiline lähtekoht ei leidnud kinnitust. Töösooritus on seotud koguvahimi puhul hoopis pragmaatilise juhtimisstiiliga ning ainult kontekstuaalse soorituse alaskaalal. Seda hüpoteesi saab seostada uurimisküsimusega number kaks ning selgitus on sarnane, et töötajad hindavad pragmaatilist juhtimisstiili analüüsitavas ettevõttes (eriti juhi läbipaistvat lähenemist) ning seetõttu suureneb ka tööga mitteseotud positiivsete tulemuste hulk.

### **H2 Kui juht kasutab kaugtöö korral vältivat juhtimisstiili, siis rahulolu langeb ja kahjulik töökäitumine suureneb**

Teine hüpotees leiab kinnitust. ELC tiimis oli vältiv juhtimisstiil kõrge ning kahjulik töökäitumine üks suurimaid ning ka rahulolu oli ELC tiimis madal. Rahulolu skaalad on näha joonisel 8. Avolio *et al.* (1999) on öelnud, et vältivat juhtimisstiili kasutav juht vältib kohustusi, ei suhtle enda töötajatega piisavalt ning ei ole pühendunud ei ettevõttele ega enda inimestele. Selline suhtumine peegeldub ka töötajatele ning need rahulolu arusaadavalt langeb. Avolio ja

Bass (1995, 2000, 2004) on enda uuringutes jõudnud järeldusele, et ümberkujundavad juhid kasutavad ühe komponendina juhtimisest inspireerivat motivatsiooni ning mõjutavad enda töötajaid positiivsel viisil jagama samu vaateid ettevõtte suhtes, nagu nemad ise. Välistavat juhtimisstiili saab pidada vastupidiseks ümberkujundavale stiilile seega tulemused on ka vastupidised- töötajad, kes pole rahul.

Joonis 8. Rahulolu meeskondades



Jooniselt 8 võib näha, et oli rahuolu üldiselt ettevõtte meeskondades kõrge. Eriti kõrge rahuolu oli personaliosakonna värbamismeeskonnas, mis on arvatavasti tulenenud nii kõrgeast ümberkujundavast juhtimisstiilist kui ka meeskonna töö iseloomust. Antud meeskonnas on eriti oluline koostöö ning omavaheline läbisaamine. Samuti on värbamistöö väga huvitav ning mitmekülgne, seega töötajatel ei teki kunagi rutiini ega igavust. HR (TA) meeskond on olnud sama koosseisuga juba ligi 2 aastat ning nendevaheline koostöö sujub pikaajalise suure töö tulemusena väga hästi. Antud meeskond on eeskujuks kõigile ettevõttes olevatele töötajatele ning and on võitnud ettevõttesiseselt mitmeid auhindu just eduka koostöö eest. Ostuarvete meeskonna rahuolu oli pigem madal võrreldes ettevõtte keskmisega ning seda võib eelkõige seostada töö iseloomuga ning võib-olla ka sellega, et antud juht on ettevõttes olnud pigem vähest aega ja alles õpitakse üksteist tundma. Ostuarvete meeskonna töö on väga rutiinne, iga päev tuleb manuaalselt kontrollida arveid ning sisestada neid süsteemi. See tekitab inimestele stressi ning ostuarvete meeskonnad on need, kus töötajate vahetumine on ka kõige tihem. HR (ELC) meeskonnas on küll domineeriv juhtimisstiil välistav ning rahuolu üsna madal, kuid

töösooritus ja kontekstuaalne sooritus pigem kõrged. Samuti on madalal tasemel kahjulik töökäitumine. Antud tulemusest võib autor järeldada, et töötajatel ei ole probleeme enda tööiseloomu ega töökeskkonnaga, vaid just enda meeskonnajuhiga. Põhjusid võib olla mitmeid, nii tööalaseid kui personaalseid, kuid antud teemal töötajatelt lisaküsimusi ei küsitud.

Avolio ja Bass olid arvamisel, et pragmaatilist juhtimisstiili üksi rakendades ei ole juht edukas ja efektiivne. Käesolevas uuringus võib näha (vt Lisa 7), et kui juhid rakendavad suurel määral ümberkujundavat juhtimisstiili, rakendatakse paralleelselt ka pragmaatilist juhtimisstiili. Kas antud valik on tehtud juhtide poolt teadlikult või alateadlikult ei ole teada, kuid on näha, et ümberkujundav juhtimisstiil koos pragmaatilise juhtimisstiiliga on edukas ning rahulolu on kõrge.

Käesolevas lõputöös on uudne lähenemine see, et on keskendunud just meeskondadele, mitte tervele ettevõttele. Autor on arvamisel, et vaid nii on võimalik eristada just juhtimisstiilidest tulenevad töötajate töötulemused ja suhtumised. Kuna antud töös on fookuseks juhtimisstiilid ning kuidas need töötulemusi mõjutavad, siis jätku-uuringuteks soovitaks uurida selliseid olukordi, kus näiteks meeskond on juhi juhtimisstiiliga rahul, kuid tööefektiivsus on ikka pigem madal. Või vastupidi, kus meeskond ei ole enda juhi juhtimisstiiliga rahul, kuid tööefektiivsus on kõrge. Oleks huvitav ning kasulik teada, millised faktorid veel töötajate töötulemusi mõjutavad. Sellist infot saaks rakendada kõik ettevõtted ning teha enda keskkonnas ja kollektiivis vastavaid muudatusi, et töö tegemine oleks võimalikult efektiivne

Oleks vaja kvalitatiivset uuringut selleks, et uurida küsitluse tulemusi põhjalikumalt ning leida seletused teatavatele ebakõladele, näiteks kui meeskond on juhiga rahul, siis miks on tööefektiivsus madal ja vastupidi.

Soovitusteks nendele ettevõtetele, kus kasutatakse kaugtööd, on järgnevad:

- Tiimiüritused on kindlasti üks moodus, kuidas suurendada töörahulolu. Omavahel suheldes saab rääkida probleemidest ning õppida enda juhti ja meeskonnakaaslaseid tundma. Nii võib suurened meeskonnatunnetus ja seeläbi suurened ka töötulemused ja harmooniline koostööoskus.
- Nendes meeskondades, kus on rahulolematust juhiga ning juht kasutab vältivat juhtimisstiili võiks olla kasulik koolitus, mis on suunatud otseselt juhtidele. Sellised



koolitused õpetavad juhti rakendama efektiivseid juhtimismeetodeid ning suunavad suhtlema enda töötajatega ning märkama probleeme ja tegelema nendega ennatlikult.

- Kui probleemiks on üldine rahulolematuse enda tööga ning seeläbi madalate töötulemustega, siis üheks variandiks oleks tööandja poolt tasutud psühholoogiseanss/id või töötajaga karjäärivõimaluste läbirääkimine ning suunamine. Regulaarsed veebikeskkonna kohtumised aitavad ennetada ebakõlasid meeskonnaliikmete ja juhtide vahel.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli uurida kaugtöö, töösoorituse ja keskastme juhtide juhtimisstiili omavahelisi seoseid. Lisaks sooviti teada saada, milliseid juhtimisstiile harrastavad need juhid, kelle puhul töötajad tunnetavad suurimat töörahulolu distantsilt töötamisel.

Peamiste uuringutulemustena selgus, et töötajad tunnetasid suurimat töörahulolu ümberkujundava juhtimisstiili puhul ning eelmainitud juhtimisstiili kasutatakse ka kõige enam kaugtööd tehes analüüsitavas tootmisettevõttes. Juhtimisstiilide ja töösoorituse vaheline seos oli vaid pragmaatilise juhtimisstiili ning kontekstuaalse töösoorituse vahel. Pragmaatiline juhtimisstiil kujutab enda positsiooni jõudu ning sellised juhid peavad meeskonnaliikmete tulemuste parandamiseks ning motiveerimiseks läbirääkimisi. Kontekstuaalne töösooritus on indiviidi käitumine, mis toetab organisatsioonilist, sotsiaalset ning psühholoogilist keskkonda. Kontekstuaalset sooritust peetakse nn „mitte tööalaste ülesannete“ lahendamiseks. Seos pragmaatilise juhtimisstiili ning kontekstuaalse soorituse vahel eksisteerib analüüsitavas ettevõttes arvatavasti seetõttu, et analüüsitav ettevõtte hindab kõrgelt töötajate lisapingutust ning panust erinevatesse projektidesse. Töötajad on teadlikud ettevõtte väärtustest ning on enda töökäitumist ning väärtuseid kohandanud vastavalt, et olla edukas ettevõttes karjäärialselt. Teiste juhtimisstiilide ning ülesande soorituse ja kahjuliku töökäitumise vahel analüüsitavas ettevõttes seost ei tuvastatud.

Vältiv juhtimisstiil suurendab kahjustavat töökäitumist ning vähendab töörahulolu. Ümberkujundav stiil aga oodatavat tulemust ei andnud, töösooritust antud valimi puhul ümberkujundava juhtimisstiili puhul ei tõuse. Samuti oli ühes meeskonnas oli kõrge ümberkujundav juhtimisstiil, kuid kahjustav töökäitumine oli suur. Seega ei saa seostada ümberkujundavat juhtimisstiili kõrgete töötulemuste ning madala kahjustava töökäitumisega. Sellest saab järeldada, et töösooritus ning positiivne käitumine töökeskkonnas on mingil määral seotud juhtimisstiiliga, kuid mitte ainult.

Eelmisest lõigust saab järelduse teha ka esimese hüpoteesi kohta, ümberkujundav juhtimisstiil kaugtöö puhul tõstab töösooritust. Esimene hüpotees kinnitust ei leidnud. Teine hüpotees, kui juht kasutab vältivat juhtimisstiili, siis langeb rahulolu ja kahjulik töökäitumine suureneb, leiab kinnitust. Vältiv juht vältib kohustusi ning sekkub probleemidesse liiga hilja, ei suhtle enda töötajatega piisavalt ning seetõttu langeb ka töötajate rahulolu. Kahjulik töökäitumine sisaldab endas tööandjast negatiivselt rääkimist, töösse negatiivselt suhtumist ning probleemide suuremaks tegemist. Viimased omadused kerkivad suure tõenäosusega inimestes töökeskkonnas esile, kui juht on eemalehoidev.

Edasiarendusena võiks teha veel kvalitatiivse uuringu tulemustest, mis ei ole oodatavad ning sisaldavad ebakõlasid. Intervjuu oleks hea variant uurida lisainfot küsitluse tulemustele. Töö autor pakub ettepanekuteks ettevõtetes, kus kasutatakse kaugtööd regulaarseid virtuaalseid kohtumisi, et parandada meeskonnatunnetust ning sel viisil on juhil pidevalt ülevaade sellest, kui meeskonnas on mingid probleemid, mis vajavad lahendamist. Kui meeskonnal on rahulolematust juhiga ning tema juhtimismeetodidega, tuleks seda omavahel arutada. Hea variant on ka ettevõttel pakkuda juhtidele koolitust, kus saavad juhid enda juhtimisstiili muuta efektiivsemaks ning kohaldada kaugtööga. Meeskonna üritused, ka virtuaalsed ettevõtmised, võivad luua tugevaid suhteid meeskonnaliikmete ning juhi vahel.

## **SUMMARY**

### **RELATIONSHIP BETWEEN REMOTE WORK, WORK PERFORMANCE AND MIDDLE MANAGERS' LEADERSHIP STYLES IN DIFFERENT TEAMS: THE CASE OF A MANUFACTURING COMPANY**

Susanna Endeberg

The problem of the present research is based on the fact that the communication between the manager and the employee has become less frequent because they are no longer physically in the same office place on a daily basis. It is unknown how reduced communication with the manager affects the employee's performance. Due to the high spread of the Covid-19 pandemic, employees have an obligation / recommendation to stay in their home office.

The aim of this master 's thesis is to study the relationships between remote work, work performance and the leadership style of middle managers. In addition, the author wanted to find out which management styles are practiced by those managers whose employees feel the highest job satisfaction when working remotely.

Three research questions have been raised in the work:

- 1) What management styles are applied in a company where remote work is mainly used?
- 2) What is the relationship between leadership styles and work performance when people are working remotely?
- 3) How does the most used management style in different teams affect the performance of employees?

Two hypotheses have also been put forward:

H1 Using a transformationel leadership style when working remotely, increases work performance

H2 When a leader uses avoidant leadership style when working remotely, work satisfaction and harmful work behavior increase

The quantitative method used was a web-based survey in the Google Drive environment, which consisted of 72 questions. There were 9 questions to examine the respondents' background data, 18 questions from the Individual Work Performance Questionnaire or IWPQ and 45 questions from the Multilevel Leadership Questionnaire or MLQ. MLQ consists of a transformational, pragmatic and avoidant leadership styles. The IWPQ consists of work performance, which is divided into task performance, contextual performance, and harmful work behavior.

Results showed that the employees felt the greatest job satisfaction with the transformational leadership style, which was also used most when working remotely in the analyzed production company. The relationship between leadership styles and performance was only between pragmatic leadership style and contextual performance. The most important results were that avoidant leadership style increases harmful work behavior and reduces job satisfaction. Transformational style does not increase work performance in the analyzed sample. It can be concluded that leadership style is not the only factor influencing work performance while working remotely, and further research using a qualitative method would be necessary. A further development could be a qualitative study. An interview would be a good option to explore additional information about the results of the survey.

The author of the thesis suggests in companies where remote work is in use, regular virtual meetings to improve team awareness. In this way the leader has an overview of when there are any problems in the team that need to be solved. If the team is dissatisfied with the leader and their leadership methods, it should be discussed. A good option is for the company to offer trainings to managers, where managers can make their leadership styles more effective and apply them to remote work. Team events, including virtual ventures, can build strong relationships between team members and the leader.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aguinis, H., Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64 (1), 149-160. Kättesaadav: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681320301166?token=6F8D887A968468945ECA10AA5BF931778553449D04EDAF620C58E21EE0E8A8DF15A660642673DE001B5901A954FD921>
- Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management and why we should love it. *Business Horizons*, 54 (6), 503-507. Kättesaadav: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681311000887?token=7FE9910DAF580AE963F4AC48748BF7C2C34D9F8B60AE6F0AD5B1316E9AF9EDE35A33337E1221C11F7397EBA5316DA188F>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63 (3), 308-323. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-01-2013-0008/full/pdf>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72 (4), 441-462. Kättesaadav: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1348/096317999166789>
- Bertolotti, F., Di Norcia, M., Vignoli, M. (2018). Service design principles for organizational well-being: Improving the employee experience through design thinking. *Proof of Concept*, 150, 736-750. Kättesaadav: <https://servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/62.pdf>
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., TuYe, H.Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data* (No. w27344). National Bureau of Economic Research, 1-25. Kättesaadav: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w27344/w27344.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27344/w27344.pdf)
- Caplan, J. (2014). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review*, 13 (2), 75-80. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-11-2013-0105/full/pdf?title=develop-and-engage-all-your-people-for-business-success>
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1, 1-10. Kättesaadav:

<https://search.proquest.com/docview/2164513224/fulltextPDF/1DE3A2874AB4A1APQ/1?accountid=28786>

Diamantidis, A. D., Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1), 171-193. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-01-2018-0012/full/pdf>

Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design studies*, 32 (6), 521-532. Kättesaadav: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0142694X11000603?token=BE1F2985E7516982F598E368504F75FF6F171D7CE37E08572FA4AFB0F7193620BA8410B2612F199697AEB333E74583BB>

Elnaga, A., Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5 (4), 137-147. Kättesaadav: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30751523/The\\_Effect\\_of\\_Training\\_on\\_Employee\\_Performance.pdf?1362251149=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIISTE\\_international\\_Journals\\_Call\\_for\\_pa.pdf&Expires=1614021970&Signature=HYR89R2M28SWYNcSyVIKVTj7ZHFdfjxmTWI-AW6K6bs91fk8XjSnjqTpprHhCgR37YBQUvk-AZDr5fycH9Xy5zabKwAm0QycD96W6d3wDKqvzAu4MrWSljOJSpYevhMTwfdnGtJ0bErVo1K1yZFzhOa1L23NTBn-G1G7W~EU3~9J993FkLGb7IhwW18H3VygHDzlvzwb9dtUFb1ivwztWgbLgQFtuM0RkbvqiUSFmZgh9e~sIfgohXbeSceyrcFhqpg0C3Lc7EbSci640p2VlcdecBgLwx-qZe~wtpR2rUreyncIo0ei49oJnEj02ICXRKU4h7QkY4Iq8F81QV7hw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30751523/The_Effect_of_Training_on_Employee_Performance.pdf?1362251149=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIISTE_international_Journals_Call_for_pa.pdf&Expires=1614021970&Signature=HYR89R2M28SWYNcSyVIKVTj7ZHFdfjxmTWI-AW6K6bs91fk8XjSnjqTpprHhCgR37YBQUvk-AZDr5fycH9Xy5zabKwAm0QycD96W6d3wDKqvzAu4MrWSljOJSpYevhMTwfdnGtJ0bErVo1K1yZFzhOa1L23NTBn-G1G7W~EU3~9J993FkLGb7IhwW18H3VygHDzlvzwb9dtUFb1ivwztWgbLgQFtuM0RkbvqiUSFmZgh9e~sIfgohXbeSceyrcFhqpg0C3Lc7EbSci640p2VlcdecBgLwx-qZe~wtpR2rUreyncIo0ei49oJnEj02ICXRKU4h7QkY4Iq8F81QV7hw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Fadinger, H., Schymik, J., 2020. The costs and benefits of home office during the covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for germany. *COVID Economics: Vetted and Real-Time Papers*, 9, 107-134. Kättesaadav: [http://fadinger.vwl.uni-mannheim.de/Research\\_files/CovidEconomics9.pdf#page=112](http://fadinger.vwl.uni-mannheim.de/Research_files/CovidEconomics9.pdf#page=112)

Farndale, E., Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52 (6), 879-897. Kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21575>

Foresee. (2014). Measuring employee experience to drive positive employee engagement (white paper). Kättesaadav: [http://www.foresee.com/assets/ForeSee\\_Employee\\_Experience\\_Measurement\\_White-Paper.pdf](http://www.foresee.com/assets/ForeSee_Employee_Experience_Measurement_White-Paper.pdf)

Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. (2002). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results, 1-6. Kättesaadav: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51222222/The\\_New\\_Leaders.pdf?1483720144=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe\\_New\\_Leaders\\_Transforming\\_the\\_art\\_of.pdf&Expires=1611333943&Signature=bVLwoSjWMfef91rFZxBI57GDvK5fj8~L2EwAA4uhzyE1L9TLnruC1NDA1r9g-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51222222/The_New_Leaders.pdf?1483720144=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_New_Leaders_Transforming_the_art_of.pdf&Expires=1611333943&Signature=bVLwoSjWMfef91rFZxBI57GDvK5fj8~L2EwAA4uhzyE1L9TLnruC1NDA1r9g-)

[rITo2xxcz96IEWBDT27rshiwVK8Rgthu3lA66VspkSdsRMRABZAPgwla039LMdu  
kYq7AgGNqS9hxrethyh9Lihd9yyejyqx4u-  
5OMISQD7MVfzJCbt94qglSdcyNum~JRvSSKf8b8n1MBrnoz~rnbbMbgY~q0DiE  
Kr3Y9CN0PHYhwXUGcLrQKQpbAjLZ~pTtwuzytG3pm0j6tD~jhpoz94vG6siod  
Pc928l0Ah8PpHkREbUwRwlalf1tBpvuvdKVYtNuA0YyCCGV8Rm8rllMHA &K  
ey-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/311111111)

Hameed, A., Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2 (13), 224-229. Kättesaadav: <https://ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 13 Special Issue July 2011/26.pdf>

Iqbal, N., Anwar, S., Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (5), 1-6. Kättesaadav: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43312296/effect-of-leadership-style-on-employee-performance-2223-5833-1000146.pdf?1457015479=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DArabian Journal of Business and Manageme.pdf&Expires=1611333382&Signature=Uz133ufIcGU5maCdDHt5YBF8JZJ805PKzFRD8Cym78mYp7IldauHnPNKmOQa-ay2Ya20SZSJTkDOCewqo02CSv2mLDY8frZ87KCdIuu5djy7el10lr1sgz6L81OUv4SaLrF9O1zBBUFXPGZ9WWD5icMynnSsXjJhG019xlsX9SShnc91JaQDNryTu5VUe1BjCYALUJ3Xc8hwoe8rzyRsEgpJoLaRxp8AVcjWWPqs~dQ4h643bbIgfYwhklboSkFtqH6QCc0inBAkn4MJdyGxm18tn~TShD9WizjsrMz2iY3soj-O3zS5tXCPMz76XMOW1MMItjEUpKSFbecoo-dw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43312296/effect-of-leadership-style-on-employee-performance-2223-5833-1000146.pdf?1457015479=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DArabian Journal of Business and Manageme.pdf&Expires=1611333382&Signature=Uz133ufIcGU5maCdDHt5YBF8JZJ805PKzFRD8Cym78mYp7IldauHnPNKmOQa-ay2Ya20SZSJTkDOCewqo02CSv2mLDY8frZ87KCdIuu5djy7el10lr1sgz6L81OUv4SaLrF9O1zBBUFXPGZ9WWD5icMynnSsXjJhG019xlsX9SShnc91JaQDNryTu5VUe1BjCYALUJ3Xc8hwoe8rzyRsEgpJoLaRxp8AVcjWWPqs~dQ4h643bbIgfYwhklboSkFtqH6QCc0inBAkn4MJdyGxm18tn~TShD9WizjsrMz2iY3soj-O3zS5tXCPMz76XMOW1MMItjEUpKSFbecoo-dw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Itam, U., Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11 (2), 39-49.

Jaiswal, N. K., Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41. Kättesaadav: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431915001024?token=33DA46797039700A92DBD5F66A78D4891183D02CE48198FAEE2E6ABA3467C5F3C4BD4A01D7AC42BA997BAF6908BDAA85>

Jung, D. I., Chow, C., Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14 (4-5), 525-544. Kättesaadav: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S104898430300050X?token=C3E138E047C0768AAAAFD1A795F21D400570C73050186989D0FAC58D6B444DD66423AEA6BDA462C172CAE400FE621F3C>

Kallaste, E., Jaakson, K. (2009). Kaugtöö Eesti organisatsioonides - *Juhtumiuuring, Centra Rakendusuuuringute Keskus*, 1-189.

Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24



- (3), 163-171 Kättesaadav:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730310469589/full/pdf>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., van der Beek, A.J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48 (2), 229-238.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18. Kättesaadav:  
<https://sangroup.com/wp-content/uploads/2020/03/aguidetomanagingyournewlyremoteworkers.pdf>
- Lumbasi, G. W., K'Aol, G. O., Ouma, C. A. (2016). The effect of participative leadership style on the performance of coya senior managers in Kenya. *Journal of Management*, 4 (5), 1-12. Kättesaadav:  
<http://41.204.183.105/bitstream/handle/11732/3074/2888.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mas, A., Pallais, A. (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *American Economic Review*, 107 (12), 3722-3755. Kättesaadav:  
<https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.20161500>
- McCleskey, J.A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5 (4), 117-130. Kättesaadav:  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.651.8175&rep=rep1&type=pdf>
- Nazir, O., Islam, J.U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, 6 (1), 98-114. Kättesaadav:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAJBS-04-2016-0036/full/pdf>
- Neufeld, D. J., Wan, Z., Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19 (3), 227-246. Kättesaadav: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26 (3), 182-187. Kättesaadav:  
<https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/358061.358068>
- Peretz, H., Fried, Y., Levi, A. (2017). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal*, 28 (1), 182-200. Kättesaadav:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12172>
- Perry, S. J., Rubino, C., Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (5), 577-593. Kättesaadav:

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1359432X.2018.1487402?needAccess=true>

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the human resources management approach. *Strategic HR Review*. Vol. 16, No. 3, 136-141. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/pdf?title=employee-experience-the-new-human-resource-management-approach>
- Rouse, M. (2018). The TechTarget. Kättesaadav: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/employee-Net-Promoter-Score-eNPS>
- Sarros, J. C., Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*. Vol. 22, No. 8, 383-393. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730110410107/full/pdf?title=the-transformationaltransactional-leadership-model-in-practice>
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 159-166. Kättesaadav: <https://core.ac.uk/reader/234625730>
- Siqueira, L. T. D., Dos Santos, A. P., Silva, R. L. F., Moreira, P. A. M., da Silva Vitor, J., Ribeiro, V. V. (2020). Vocal self-perception of home office workers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Voice*, 1-8. Kättesaadav: [https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0892199720304070?token=E1D63C5BBD\\_A80E82364C950CE5C4DEF261182919EE2CFE0B9909FB310BD32C6F6EB77CB75B12A9F4BDF196533287AF1F](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0892199720304070?token=E1D63C5BBD_A80E82364C950CE5C4DEF261182919EE2CFE0B9909FB310BD32C6F6EB77CB75B12A9F4BDF196533287AF1F)
- Thompson, R. J., Payne, S. C., Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (4), 726–749. Kättesaadav: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joop.12095>
- Thulin, E., Vilhelmson, B., Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11 (11), . Kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/11/3067/htm>
- Tymon, W. G. Jr., Stumpf, S. A., Smith, R. R. (2011). Manager support predicts turnover of professionals in India. *Career Development International*, 16 (3), 293-312. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620431111140174/full/pdf>
- Walsh, M.B. (2003). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*.

Kättesaadav: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apps.12290>

- Vito, G. F., Higgins, G. E., Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37 (4), 809-822. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008/full/pdf>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34 (10), 1246-1261. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2015-0016/full/pdf>

## **LISAD**

### **Lisa 1. Küsitluse küsimused: taustaküsimused ning Individual Work Performance Questionnaire ehk IWPQ**

#### Taustaküsimused

1. What department do you work in?
2. Sex
3. Age
4. How long have you been working in Xxx?
5. How long have you been working remotely in Xxx?
6. How satisfied are you with the option to work remotely?
7. How has remote work affected your relationship with your manager?
8. How often do you do remote work?

#### Employee Net Promoter Score ehk ENPS

9. On a scale of 1-10, how likely would you recommend the organization as a place to work?

#### Ülesande sooritus

10. I managed to plan my work so that it was done on time
11. My planning was optimal
12. I kept in mind the results that I had to achieve in my work
13. I was able to separate main issues from side issues at work
14. I was able to perform my work well with minimal time and effort

#### Kontekstuaalne sooritus

15. I took on extra responsibilities
16. I started new tasks myself, when my old ones were finished
17. I took on challenging work tasks, when available

18. I worked at keeping my job knowledge up-to-date
19. I worked at keeping my job skills up-to-date
20. I came up with creative solutions to new problems
21. I kept looking for new challenges in my job
22. I actively participated in work meetings

#### Kahjulik töökäitumine

23. I complained about unimportant matters at work
24. I made problems greater than they were at work
25. I focused on negative aspects of a work situation, instead of on the positive aspects
26. I spoke with colleagues about the negative aspects of my work
27. I spoke with people from outside the organization about the negative aspects of my work

## Lisa 2. Multilevel Leadership Questionnaire ehk MLQ litsents

For use by Susanna Endeberg only. Received from Mind Garden, Inc. on February 10, 2021



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

### **Multifactor Leadership Questionnaire**

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

#### **Sample Items:**

As a leader ....

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

For use by Susanna Endeberg only. Received from Mind Garden, Inc. on February 10, 2021  
Permission for Susanna Endeberg to reproduce 60 copies  
within three years of February 10, 2021

**Multifactor Leadership Questionnaire™**  
**Instrument (Leader and Rater Form)**  
**and Scoring Guide**  
**(Form 5X-Short)**

**by Bruce Avolio and Bernard Bass**

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com  
www.mindgarden.com

**IMPORTANT NOTE TO LICENSEE**

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work – via payment to Mind Garden – for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

**You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

*This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.*

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

### Lisa 3. Koguvälimi taustandmete korrelatsioon IWPQ ja MLQ skaaladega

Skaalad	Ülesanne sooritus		Kontekstuaalne sooritus		Kahjulik käitumine		Perspektiivne juhtimine		Pragmaatiline juhtimine		Passiivne juhtimine		Rahulolu	
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Osakond	,012	,932	-,089	,541	-,155	,282	,042	,772	,065	,653	,032	,824	,060	,681
Sugu	-,203	,157	<b>-,361**</b>	,010	,262	,066	<b>-,286*</b>	,044	<b>-,431**</b>	,002	,152	,293	<b>-,281*</b>	,048
Vanus	,153	,290	-,030	,836	<b>-,395**</b>	,005	,020	,889	,132	,362	-,204	,156	,027	,850
Staaž	-,075	,603	,059	,686	,048	,741	,159	,269	,043	,769	-,106	,463	,129	,371
Skaalal 1-10 ettevõtte soovitamise	,228	,114	,006	,967	-,274	,057	<b>,324*</b>	,023	,241	,096	<b>-,314*</b>	,028	<b>,322*</b>	,024
Kui tihti harrastad kaugtööd?	,182	,205	,078	,590	-,191	,184	,071	,624	,106	,463	-,047	,745	,124	,390
Rahulolu kaugtöö võimalusega	<b>,468**</b>	,001	,197	,180	-,201	,171	,210	,152	,137	,354	-,169	,250	,263	,070
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														



#### Lisa 4. ANOVA koguvälimi analüüs IWPQ skaalad ja alaskaalad

IWPQ ehk töösooritus skaalad

##### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ülesande sooritus	Between Groups	1,330	5	,266	,909	,484
	Within Groups	12,880	44	,293		
	Total	14,210	49			
Kontekstuaalne sooritus	Between Groups	2,549	5	,510	1,270	,294
	Within Groups	17,662	44	,401		
	Total	20,211	49			
Kahjulik töökäitumine	Between Groups	1,953	5	,391	,664	,653
	Within Groups	25,906	44	,589		
	Total	27,859	49			

Ülesande sooritus alaskaala

##### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
I managed to plan my work so that it was done on time	Between Groups	1,611	5	,322	,527	,754
	Within Groups	26,889	44	,611		
	Total	28,500	49			
My planning was optimal	Between Groups	4,735	5	,947	1,256	,300
	Within Groups	33,185	44	,754		
	Total	37,920	49			
	Between Groups	2,641	5	,528	,844	,526
	Within Groups	27,539	44	,626		

I kept in mind the results that I had to achieve in my work	Total	30,180	49			
I was able to separate main issues from side issues at work	Between Groups	1,378	5	,276	,431	,825
	Within Groups	28,142	44	,640		
	Total	29,520	49			
II was able to perform my work well with minimal time and effort	Between Groups	3,121	5	,624	1,598	,181
	Within Groups	16,798	43	,391		
	Total	19,918	48			

Kontekstuaalse soorituse alaskaala

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
I took on extra responsibilities	Between Groups	15,303	5	3,061	2,026	,094
	Within Groups	66,477	44	1,511		
	Total	81,780	49			
I started new tasks myself, when my old ones were finished	Between Groups	4,929	5	,986	1,056	,397
	Within Groups	41,071	44	,933		
	Total	46,000	49			
I took on challenging work tasks, when available	Between Groups	2,382	5	,476	,494	,779
	Within Groups	42,438	44	,965		
	Total	44,820	49			
I worked at keeping my job knowledge up-to-date	Between Groups	2,772	5	,554	,655	,659
	Within Groups	37,248	44	,847		
	Total	40,020	49			
I worked at keeping mu job skills up-to-date	Between Groups	1,658	5	,332	,348	,881
	Within Groups	41,962	44	,954		
	Total	43,620	49			
I came up with creative solutions to new problems	Between Groups	19,990	5	3,998	<b>2,931</b>	<b>,023</b>
	Within Groups	60,010	44	1,364		
	Total	80,000	49			
I kept looking for new challenges in my job	Between Groups	4,805	5	,961	,608	,694
	Within Groups	69,515	44	1,580		
	Total	74,320	49			

I actively participated in work meeting	Between Groups	,887	5	,177	,345	,883
	Within Groups	22,633	44	,514		
	Total	23,520	49			

lisa 4 järg

Kahjuliku töökäitumise alaskaala

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
I complained about unimportant matters at work	Between Groups	12,785	5	2,557	1,571	,188
	Within Groups	71,635	44	1,628		
	Total	84,420	49			
I made problems greater than they were at work	Between Groups	2,705	5	,541	1,000	,429
	Within Groups	23,795	44	,541		
	Total	26,500	49			
I focused on negative aspects of a work situation, instead of on the positive aspects	Between Groups	4,981	5	,996	1,100	,374
	Within Groups	39,839	44	,905		
	Total	44,820	49			
I spoke with colleagues about the negative aspects of my work	Between Groups	5,724	5	1,145	,899	,491
	Within Groups	56,056	44	1,274		
	Total	61,780	49			
I spoke with people from outside the organization about the negative aspects of my work	Between Groups	2,647	5	,529	,443	,816
	Within Groups	52,633	44	1,196		
	Total	55,280	49			

## Lisa 5. ANOVA koguvälimi analüüs MLQ skaalad ja alaskaalad

Juhtimisstiilide skaalad inglise keeles	Kodeering	Juhtimisstiilide skaalad eesti keeles
Transformational leadership	TFL	Ümberkujundav juhtimisstiil
Transactional leadership	TAL	Pragmaatiline juhtimisstiil
Passiv Avoidant Leadership	PAL	Vältiv juhtimisstiil
Outcomes of Leadership	OOL	Juhtimisstiilide tulemused

Nimetused inglise keeles	Kodeering	Nimetused eesti keeles
Transformational leadership		Ümberkujundav juhtimisstiil
Idealized Influence Attributed	IIA	Idealiseeritud mõju (atribuudid)
Idealized Influence Behavior	IIB	Idealiseeritud mõju (käitumine)
Inspirational Motivation	IM	Inspireeriv motivatsioon
Intellectual Stimulation	IS	Intellektuaalne stimulatsioon
Individual Consideration	IC	Individuaalne arvestamine
Transactional leadership		Pragmaatiline juhtimisstiil
Contingent Reward	CR	Kaasnev tasu
Management by Exception Active	MBEA	Juhtimine erandkorras (aktiivne)
Passiv Avoidant Leadership		Vältiv juhtimisstiil
Management by Exception Passive	MBEP	Juhtimine erandkorras (passiivne)
Laissez-Faire	LF	Laissez-Faire
Outcomes of leadership		Juhtimisstiilide tulemused
Extra Effort	EE	Lisapingutus
Effectiveness	EFF	Efektiivsus
Satisfaction	SAT	Rahulolu

MLQ ehk juhtimisstiilide skaalad

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TFL	Between Groups	10,346	5	2,069	<b>4,655</b>	<b>,002</b>
	Within Groups	19,559	44	,445		
	Total	29,904	49			
TAL	Between Groups	4,816	5	,963	2,084	,085
	Within Groups	20,337	44	,462		
	Total	25,153	49			
PAL	Between Groups	11,627	5	2,325	<b>3,996</b>	<b>,004</b>
	Within Groups	25,603	44	,582		
	Total	37,230	49			
OOL	Between Groups	20,036	5	4,007	<b>6,329</b>	<b>,000</b>
	Within Groups	27,858	44	,633		
	Total	47,894	49			

Ümberkujundav juhtimisstiil alaskaalad

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
IIA	Between Groups	22,916	5	4,583	7,154	<b>,000</b>
	Within Groups	28,191	44	,641		
	Total	51,107	49			
IIB	Between Groups	8,834	5	1,767	3,667	<b>,007</b>
	Within Groups	21,200	44	,482		
	Total	30,033	49			
IM	Between Groups	6,603	5	1,321	3,374	<b>,011</b>
	Within Groups	17,222	44	,391		
	Total	23,825	49			
IS	Between Groups	12,226	5	2,445	3,657	<b>,007</b>
	Within Groups	29,419	44	,669		
	Total	41,645	49			
IC	Between Groups	9,078	5	1,816	2,172	,075

	Within Groups	36,783	44	,836		
	Total	45,861	49			

Pragmaatiline juhtimisstiil alaskaalad

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CR	Between Groups	6,703	5	1,341	2,320	,059
	Within Groups	25,422	44	,578		
	Total	32,125	49			
MBEA	Between Groups	4,236	5	,847	1,127	,360
	Within Groups	33,076	44	,752		
	Total	37,311	49			

Passiivne juhtimisstiil alaskaala

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MBEP	Between Groups	9,946	5	1,989	2,848	<b>,026</b>
	Within Groups	30,734	44	,699		
	Total	40,681	49			
LF	Between Groups	13,914	5	2,783	4,152	<b>,004</b>
	Within Groups	29,492	44	,670		
	Total	43,406	49			

Juhtimisstiilide tulemused alaskaala

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EE	Between Groups	17,249	5	3,450	3,606	<b>,008</b>
	Within Groups	42,098	44	,957		
	Total	59,347	49			
EFF	Between Groups	15,839	5	3,168	5,576	<b>,000</b>
	Within Groups	24,997	44	,568		
	Total	40,836	49			

SAT	Between Groups	29,598	5	5,920	9,105	<b>,000</b>
	Within Groups	28,607	44	,650		
	Total	58,205	49			

lisa 5 järg

## Lisa 6. Taustaandmete korrelatsioonid meeskonniti

Taustaandmete korrelatsioon MLQ ja IWPQ skaaladega finants (AP) meeskonnas

Skaalad	Ülesande sooritus		Kontekstuaalne sooritus		Kahjulik käitumine		Ümberkujundav juhtimisstiil		Pragmaatiline juhtimisstiil		Passiivne juhtimisstiil		Juhtimisstiilide tulemused	
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Sugu	,143	,641	-,423	,150	-,175	,567	-,429	,143	<b>-,603*</b>	,029	,161	,599	-,395	,182
Vanus	-,122	,692	-,142	,643	-,499	,082	-,209	,493	-,344	,250	-,192	,531	-,054	,862
Staaž	-,246	,419	,077	,803	,381	,199	,238	,434	,026	,934	,067	,828	,160	,601
Skaalal 1-10 ettevõtte soovitamise	,050	,877	-,040	,902	-,407	,190	,101	,755	,248	,438	-,152	,637	,031	,923
Kui tihti harrastad kaugtööd	,316	,293	-,049	,873	,170	,579	,046	,882	-,016	,958	-,181	,555	-,111	,718
Kaugtöö võimalusega rahulolu	,131	,671	-,206	,499	-,325	,279	-,136	,659	-,284	,347	-,047	,878	-,078	,800

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud



Taustaandmete korrelatsioon MLQ ja IWPQ skaaladega finants (AR) meeskonnas

		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine	Ümberkujundav juhtimisstiil	Pragmaatiline juhtimisstiil	Passiivne juhtimisstiil	Juhtimisstiili tulemused
Sugu	Pearson Correlation	-,696	-,630	,439	-,412	-,511	,282	-,346
	Sig. (2-tailed)	,125	,180	,384	,417	,300	,588	,502
	N	6	6	6	6	6	6	6
Vanus	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.	.	.	.	.	.
	N	6	6	6	6	6	6	6
Staaž	Pearson Correlation	-,726	-,343	,546	-,661	-,675	,434	-,689
	Sig. (2-tailed)	,102	,506	,263	,153	,141	,390	,130
	N	6	6	6	6	6	6	6
Skaalal 1-10 ettevõtte soovimine	Pearson Correlation	,563	,092	-,247	,399	,290	-,015	,340
	Sig. (2-tailed)	,245	,863	,637	,434	,578	,978	,510
	N	6	6	6	6	6	6	6
Kui tihti harrastad kaugtööd?	Pearson Correlation	-,151	-,009	-,278	,557	,573	-,356	,572
	Sig. (2-tailed)	,775	,986	,594	,251	,235	,488	,236
	N	6	6	6	6	6	6	6
Rahulolu kaugtöö võimalusega	Pearson Correlation	,220	,296	-,579	,751	<b>,844*</b>	-,683	<b>,827*</b>
	Sig. (2-tailed)	,675	,569	,229	,085	,034	,135	,042
	N	6	6	6	6	6	6	6
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.								

Taustaandmete korrelatsioon MLQ ja IWPQ skaaladega HR (TA) meeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine	Ümberkujundav juhtimisstiil	Pragmaatiline juhtimisstiil	Vältiv juhtimisstiil	Juhtimisstiili tulemused
Sugu	Pearson Correlation	<b>-,944**</b>	-,717	,513	-,521	<b>-,845*</b>	,578	-,565
	Sig. (2-tailed)	,005	,109	,298	,289	,034	,229	,243
	N	6	6	6	6	6	6	6
Vanus	Pearson Correlation	<b>,944**</b>	,717	-,513	,521	<b>,845*</b>	-,578	,565
	Sig. (2-tailed)	,005	,109	,298	,289	,034	,229	,243
	N	6	6	6	6	6	6	6
Staaž	Pearson Correlation	,267	,567	-,184	,439	,422	,070	,359
	Sig. (2-tailed)	,610	,241	,727	,383	,404	,895	,484
	N	6	6	6	6	6	6	6
Skaalal 1-10 ettevõtte soovitamise	Pearson Correlation	,607	,193	-,560	-,048	,371	-,044	,098
	Sig. (2-tailed)	,202	,714	,248	,928	,469	,933	,853
	N	6	6	6	6	6	6	6
Kui tihti harrastad kaugtööd?	Pearson Correlation	,270	,441	-,466	,016	,400	,578	-,012
	Sig. (2-tailed)	,605	,381	,351	,976	,431	,229	,982
	N	6	6	6	6	6	6	6
Rahulolu kaugtöö võimalusega	Pearson Correlation	,270	,441	-,466	,016	,400	,578	-,012

	Sig. (2-tailed)	,605	,381	,351	,976	,431	,229	,982
	N	6	6	6	6	6	6	6
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Taustaandmete korrelatsioon MLQ ja IWPQ skaaladega HR (ELC) meeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine	Ümberkujundav juhtimisstiil	Pragmaatiline juhtimisstiil	Passiivne juhtimisstiil	Juhtimisstiili tulemused
Sugu	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.	.	.	.	.	.
	N	7	7	7	7	7	7	7
Vanus	Pearson Correlation	,272	,008	,026	,709	,633	<b>-,943**</b>	,620
	Sig. (2-tailed)	,555	,986	,955	,074	,127	,001	,138
	N	7	7	7	7	7	7	7
Staaž	Pearson Correlation	,052	,394	,388	,427	,496	<b>-,766*</b>	<b>,764*</b>
	Sig. (2-tailed)	,912	,381	,389	,340	,257	,044	,045
	N	7	7	7	7	7	7	7
Skaalal 1-10 ettevõtte soovimine	Pearson Correlation	,532	,340	,511	,212	,030	-,508	,405
	Sig. (2-tailed)	,220	,456	,241	,648	,949	,245	,368
	N	7	7	7	7	7	7	7
Kui tihti harrastad kaugtööd?	Pearson Correlation	<b>,799*</b>	<b>,843*</b>	-,348	,274	-,065	,254	,477
	Sig. (2-tailed)	,031	,017	,445	,553	,889	,582	,279
	N	7	7	7	7	7	7	7
Rahulolu kaugtöö võimalusega	Pearson Correlation	<b>,871*</b>	<b>,806*</b>	-,081	<b>,775*</b>	,553	-,337	<b>,763*</b>
	Sig. (2-tailed)	,011	,029	,862	,041	,198	,459	,046

	N	7	7	7	7	7	7	7
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.								

Taustaandmete korrelatsioon MLQ ja IWPQ skaaladega tarneahelajuhtimise meeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine	Ümberkujundav juhtimisstiil	Pragmaatiline juhtimisstiil	Passiivne juhtimisstiil	Juhtimisstiilide tulemused
Sugu	Pearson Correlation	-,359	-,627	,631	-,137	-,197	,018	-,268
	Sig. (2-tailed)	,342	,071	,068	,725	,612	,963	,486
	N	9	9	9	9	9	9	9
Vanus	Pearson Correlation	,045	-,199	-,279	,535	,563	,155	,369
	Sig. (2-tailed)	,909	,607	,467	,137	,115	,690	,328
	N	9	9	9	9	9	9	9
Staaž	Pearson Correlation	-,114	,288	,223	,417	,338	-,444	,052
	Sig. (2-tailed)	,771	,452	,565	,264	,374	,231	,895
	N	9	9	9	9	9	9	9
Skaalal 1-10 ettevõtte soovitamise	Pearson Correlation	-,273	-,220	<b>-,924**</b>	<b>,732*</b>	,240	-,295	,611
	Sig. (2-tailed)	,477	,569	,000	,025	,533	,440	,080
	N	9	9	9	9	9	9	9
Kui tihti harrastad kaugtööd	Pearson Correlation	,359	-,142	-,158	-,255	-,436	,255	-,251
	Sig. (2-tailed)	,342	,715	,685	,507	,241	,507	,514
	N	9	9	9	9	9	9	9
Kaugtöö võimalusega rahulolu	Pearson Correlation	,238	,043	,092	-,598	<b>-,755*</b>	,076	-,469
	Sig. (2-tailed)	,538	,912	,814	,089	,019	,846	,203
	N	9	9	9	9	9	9	9
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Taustaandmete korrelatsioon MLQ ja IWPQ skaaladega globaalse reisiosakonnameeskonnas

Skaalad		Ülesande sooritus	Kontekstuaalne sooritus	Kahjulik töökäitumine	Ümberkujundav juhtimisstiil	Pragmaatiline juhtimisstiil	Passiivne juhtimisstiil	Juhtimisstiili tulemused
Sugu	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.	.	.	.	.	.
	N	9	9	9	9	9	9	9
Vanus	Pearson Correlation	,037	-,459	<b>-,699*</b>	-,364	,424	-,518	-,297
	Sig. (2-tailed)	,925	,214	,036	,336	,256	,154	,438
	N	9	9	9	9	9	9	9
Staaž	Pearson Correlation	,399	,217	-,148	-,048	-,357	,282	-,316
	Sig. (2-tailed)	,288	,576	,704	,903	,345	,462	,407
	N	9	9	9	9	9	9	9
Skaalal 1-10 ettevõtte soovitamise	Pearson Correlation	-,114	,443	-,148	-,293	,053	,629	-,634
	Sig. (2-tailed)	,770	,232	,704	,443	,893	,070	,067
	N	9	9	9	9	9	9	9
Kui tihti harrastad kaugtööd?	Pearson Correlation	-,538	-,201	,000	-,429	,132	-,485	-,145
	Sig. (2-tailed)	,135	,605	1,000	,249	,735	,186	,709
	N	9	9	9	9	9	9	9
Rahulolu kaugtöö võimalusega	Pearson Correlation	,335	,362	,172	-,338	-,600	,662	-,018
	Sig. (2-tailed)	,463	,425	,713	,458	,154	,105	,969
	N	7	7	7	7	7	7	7

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

## Lisa 7. Meeskondade MLQ ja IWPQ tulemuste koondtabel

### MLQ

Juhtimisstiilid	HR (ELC)	HR (TA)	Finants (AP)	Finants (AR)	Tarneaahela juhtimine	GTS	Ettevõtte keskmine
Ümberkujundav	1.75	3.35	2.55	3.04	2.77	2.99	2.74
Pragmaatiline	1.80	2.81	2.33	2.83	2.57	2.28	2.44
Vältiv	1.93	0.27	0.89	0.72	0.90	0.67	0.90
Lisapingutus	1.31	3.20	1.95	3.11	2.81	2.73	2.52
Efektiivsus	1.68	3.60	2.92	3.17	3.00	3.31	2.95
Rahulolu	1.21	3.83	2.85	3.42	3.22	3.33	2.98
Vastajaid kokku	7	6	13	6	9	9	

Juhtimisstiilide alaskaalad	HR (ELC)	HR (TA)	Finants (AP)	Finants (AR)	Tarnehela juhtimine	GTS	Ettevõtte keskmine
Idealiseeritud mõju (atribuudid)	1.04	3.42	2.38	3.21	2.78	3.11	2.66
Idealiseeritud mõju (käitumine)	1.89	3.20	2.91	3.17	2.97	3.14	2.88
Inspireeriv motivatsioon	2.42	3.50	3.06	3.46	3.03	3.11	3.10
Intellektuaalne stimulatsioon	1.71	3.54	2.35	2.96	2.64	2.72	2.65
Individuaalne arvestamine	1.68	3.08	2.08	2.42	2.44	2.86	2.43
Kaasnev tasu	2.11	3.46	2.77	3.13	2.94	2.75	2.86
Erandkorras juhtimine (aktiivne)	1.50	2.17	1.88	2.54	2.19	1.81	2.02
Erandkorras juhtimine (passiivne)	1.96	0.38	0.92	0.81	1.11	0.78	0.99
Laissez-Faire	1.89	0.17	0.87	0.63	0.69	0.56	0.80
Vastajaid kokku	7	6	13	6	9	9	

## IWPQ

Skaalad	HR (ELC)	HR (TA)	Finants (AP)	Finants (AR)	Tarnehela juhtimine	GTS	Ettevõtte keskmine
Ülesande sooritus	3.35	3.17	3.15	3.50	3.36	3.53	3.34
Kontekstuaalne sooritus	3.37	2.92	2.88	3.23	2.67	2.72	2.96
Kahjulik töökäitumine	1.17	0.73	1.09	1.40	0.91	1.27	1.10
Vastajaid kokku	7	6	13	6	9	9	

## **Lisa 8. Lihtlitsents**

### **Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks**

Mina, Susanna Endeberg (sünnikuupäev: 07.04.1997)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

#### **SEOSSED KAUGTÖÖ, TÖÖSOORITUSE NING ERINEVATE MEESKONDADE KESKASTME JUHTIDE JUHTIMISSTIILIDE VAHEL TOOTMISSETEVÕTTE NÄITEL,**

mille juhendaja on Karin Reinhold,

1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Susanna Endeberg

29.04.2021