

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liina Ütt

**JUHTIMISSTIILIDE MÕJU TÖÖTAJA INNOVAATILISELE  
TÖÖKÄITUMISELE KESKKONNAMINISTEERIUMI  
HALDUSALA TÖÖTAJATE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 279 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liina Ütt .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191843HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: liina999@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. JUHTIMISSTIILIDE JA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Juhtimisstiilide teoreetiline ülevaade.....	8
1.2. Innovaatilise töökäitumise teoreetiline ülevaade.....	11
1.3. Juhtimisstiilide seosed innovaatilise töökäitumisega .....	16
2. EMPIIRILINE UURING.....	20
2.1. Uurimismeetod .....	20
2.2. Valimi kirjeldus .....	22
2.3. Andmeanalüüs .....	24
2.4. Tulemused .....	25
2.4.1. Juhtimisstiilide tulemused .....	29
2.4.2. Innovaatilise töökäitumise tulemused .....	34
2.4.3. Juhtimisstiilide ja innovaatilise töökäitumise vahelised seosed .....	36
2.5. Arutelu ja järeldused.....	38
KOKKUVÕTE .....	43
SUMMARY .....	46
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	49
LISAD .....	54
Lisa 1. Ankeetküsimustik .....	54
Lisa 2. MLQ küsimustiku kasutamise luba .....	59
Lisa 3. Koondatud vastajate üldandmed.....	60
Lisa 4. T-testi tulemused juhtimistasandist tulenevate seoste analüüsimiseks.....	61
Lisa 5. ANOVA Post Hoc Bonferroni analüüsi tulemused vanuse lõikes .....	62
Lisa 6. ANOVA Post Hoc Bonferroni analüüsi tulemused töötaja positsiooni lõikes .....	63
Lisa 7. Innovaatilise töökäitumise väidete kirjeldav statistika .....	64
Lisa 8. Lihtlitsents .....	65

## LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsioonide püsijäämise ning arengu jaoks on oluline käia kaasas muutustega ning töötajad on need, kes aitavad muudatusi ellu viia. Seetõttu on oluline, et töötajad oleksid innovaatilised. Magistritöö uurimisprobleem keskendub juhtimisstiilide mõju väljaselgitamisele töötajate innovaatilisele töökäitumisele.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millist mõju avaldavad juhtimisstiilid töötajate innovaatilisele töökäitumisele avaliku sektori valitsus- ja riigiasutustes Keskkonnaministeeriumi haldusala töötajate näitel ning seeläbi leida tulemuslikumad innovaatilist töökäitumist edendavad juhtimisstiilid. Magistritöö uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset meetodit. Vajalikud andmed kogutakse interneti keskkonnas täidetava ankeetküsimustikuga. Uuringu valim koosneb kahest avaliku sektori valitsusasutusest ja ühest riigiasutusest, mis kõik kuuluvad Keskkonnaministeeriumi haldusalasse. Valimi moodustavad kolme asutuse kõik aktiivses töösuhtes olevad töötajad.

Uuringu tulemused näitavad, et juhtimisstiilide ja töötaja innovaatilise töökäitumise vahel on seos. Samuti selgus, et keskmiselt kõige enam kasutatavaks juhtimisstiiliks on ümberkujundav juhtimine ning see juhtimisstiil mõjutab ka kõige enam positiivselt töötajate innovaatilist töökäitumist. Innovaatilist töökäitumist mõjutab negatiivselt aga *laissez-faire* juhtimine, mida kasutavad vahetud juhid vähem kui harva. Töötajate enda valmisolek innovaatiliseks töökäitumiseks on hea, ehk rohkem kui mõnikord käituvad töötajad töökontekstis innovaatiliselt ning seda alates probleemi äratundmisest kuni idee elluviimiseni.

Võtmesõnad: juhtimisstiil, ümberkujundav juhtimine, pragmaatiline juhtimine, *laissez-faire* juhtimine, innovaatiline töökäitumine

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva turbulentne maailm ja töajöuturg on kiiresti muutuv. Seda mõjutab ühest küljest tehnoloogiliste võimaluste kiire areng ning teisest küljest inimeste aina suurenev teadlikkus ja tahe proovida uusi lahendusi ja lähenemisviise. Seetõttu tuleb organisatsioonidel konkurentsipüsümiseks ja oma väärtuse näitamiseks järjepidevalt tegeleda oma tegevuste analüüsümise ja kohandamisega vastavalt ühiskonna vajadustele. Organisatsioonidel on oluline tõsta teadlikkust keskkonnavajadustest ning luua ja viia läbi organisatsioonilisi muudatusi.

Organisatsioonis muutustega toimetulekuks on üheks oluliseks vajaduseks koolitada juhte, eesmärgiga tõsta ja arendada nende teadmisi ja oskusi, et juhid saaksid teadlikumaks muudatustest ühiskonnas ning juhtimisalastest trendidest. Muutuvas töökeskkonnas edukalt toimetulekuks tasuks juhtide teadlikkust tõsta ka inimeste juhtimises ja innovatsioonis. Avalikus sektoris on võetud eesmärgiks arendada avaliku teenistuse juhtimiskvaliteeti, eeskätt läbi keskastmejuhtide koolitamise. Aina enam nähakse, et juhtide arendamisse tuleks suhtuda terviklikult ehk mitte ainult üksikjuhtumite põhjal (Rahandusministeerium, Keskne koolitus 2021).

Endiselt on käimas riigivalitsemise reform, mille üheks eesmärgiks on kaasaegsete juhtimispõhimõtete kasutuselevõtt ja juhtimiskvaliteedi parandamine. Lisaks, kaasaegsete kaasamise põhimõtete kasutuselevõtt ning et riik ja kohalikud omavalitsused oleksid avatud uutele ideedele (Rahandusministeerium, Riigivalitsemise reform 2021). Seega on töötajate innovaatiline käitumine organisatsioonis väga oluline, et mitte ainult areneva maailma, vaid ka riigi enda arenemissuundadega kaasas käia ning jätkusuutlik olla. Al-Omari (2019, 44) rõhutab, et innovaatilist töökäitumist ei tohi enesestmõistetavaks pidada.

Innovatsioon organisatsioonides on konkurentsivõime alus teadmispõhises ühiskonnas ning organisatsiooni töötajad on innovaatilisuse ja loovuse võimaldajad ning edasiviijad (Carmeli *et al.*, 2006, 85; Alblooshi *et al.* 2020, 1463). Juhid vastutavad ka organisatsiooni väärtuste loomise, konkurentsiolekorras efektiivse eesmärkide saavutamise ja jätkusuutliku edendamise eest, sest konkurentsivõimelises maailma majanduslikus olekorras määrab organisatsiooni edu suuresti just

organisatsiooni juhtimise kvaliteet (Huynh 2020, 46; Idris *et al.* 2014, 51). Juhtimine on organisatsiooni innovatsiooni üks peamisi panustajaid, arvestades juhtide võimet innustada loovat mõtlemist ja luua innovatsiooni toetav organisatsiooniline õhkkond, mis võimaldab avastada ja rakendada uusi ideid (Alblooshi *et al.* 2020, 1480). Seega on töötajate innovaatiline käitumine üheks viisiks, mis aitab organisatsioonidel muutavas keskkonnas paremini toime tulla. Seetõttu on oluline teha kindlaks, millised juhtimisstiilid aitavad kaasa töötajate innovaatilise töökäitumise suurendamisele ning millised juhtimisstiilid sellist käitumist hoopis vähendavad. Innovatsiooni olulisust näitab ka see, et Statistikaamet peab innovatsioonistatistikat, mille põhjal saab analüüsida majanduse arengusuundumusi ja langetada ühiskonda mõjutavaid otsuseid ning kujundada innovatsioonipoliitikat (Statistikaamet, Innovatsioon 2021).

Eestis pole varasemalt uuritud millist mõju avaldavad juhtimisstiilid töötajate innovaatilisele töökäitumisele. Oma uuringu kaudu soovib töö autor välja selgitada, milliseid juhtimisstiile avaliku sektori valitsus- ja riigiasutustes peamiselt kasutatakse. Seda tehes on võimalik anda soovitusi, kas ja kuidas saaks töötajate innovaatilist töökäitumist parandada läbi teatud juhtimisstiilide kasutamise. Töö keskendub peamiselt kolme enim levinud juhtimisstiili uurimisele, milleks on: ümberkujundav ehk transformaalne (*transformational*), pragmaatiline ehk tehinguline ehk transaktsionaalne (*transactional*) ja passiivne ehk *laissez-faire* juhtimine. Uurimisprobleem keskendub juhtimisstiilide mõju väljaselgitamisele töötajate innovaatilisele töökäitumisele.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja selgitada, millist mõju avaldavad juhtimisstiilid töötajate innovaatilisele töökäitumisele avaliku sektori valitsus- ja riigiasutustes Keskkonnaministeeriumi haldusala töötajate näitel ning seeläbi leida tulemuslikumad innovaatilist töökäitumist edendavad juhtimisstiilid.

Magistritöös püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

- 1) Millised on enam kasutatavad juhtimisstiilid avaliku sektori valitsus- ja riigiasutustes?
- 2) Milline on töötajate valmisolek innovaatiliseks töökäitumiseks?
- 3) Milline on juhtimisstiilide mõju innovaatilisele töökäitumisele?

Magistritöö empiirilises uuringus on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit ning andmeid koguti interneti keskkonnas, *Google Forms*, täidetava küsimustikuga. Uuringu valimi

moodustavad kaks avaliku sektori valitsusasutust ja üks riigiasutus, mis kõik kuuluvad Keskkonnaministeeriumi haldusalasse.

Küsimustiku koostamisel on kasutatud vahetu juhi juhtimisstiili hindamiseks Bass ja Avolio (1995) kujundatud mitme teguri juhtimisküsimustiku täiendatud versiooni *Multifactor Leadership Questionnaire 5X Short* (MLQ), mis hõlmas 45 väidet. Innovaatilise töökäitumise hindamiseks kasutati Kleyseni ja Streeti (2001) loodud töölase innovaatilise käitumise skaalat, mis hõlmas 14 küsimust ning vahetu juhi toe hindamiseks innovaatilisele töökäitumisele kasutati Lukes ja Stephani (2017) innovatsiooni toetamise juhtkonna toe skaalat, mis koosnes neljast küsimusest.

Magistritöö koosneb kahest osast ehk teoreetilisest ülevaatest ja empiirilisest uuringust koos arutelu ja järeldustega. Teoreetilises osas annab töö autor ülevaate erinevatest juhtimisstiilide ja innovaatilise töökäitumise teoreetilistest lähenemistest. Empiirilises osas kirjeldatakse uurimismeetodit ja valimit, analüüsitakse küsitlusest saadud andmeid ning kirjeldatakse uuringu tulemusi, mille põhjal toob töö autor välja omapoolsed ettepanekud.

# 1. JUHTIMISSTIILIDE JA INNOVAATILISE TÖÖKÄITUMISE TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate juhtimisstiilide ja innovaatilise töökäitumise teoreetilistest lähenemistest, varasematest käsitlustest ning varasemate uuringu tulemustest. Samuti tuuakse välja juhi juhtimisstiilide ja töötaja innovaatilise töökäitumise vahelised seosed lähtuvalt varasematest uuringutest.

## 1.1. Juhtimisstiilide teoreetiline ülevaade

Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas muutub ka organisatsioonide juhtimine aina olulisemaks ning seda peetakse väga oluliseks eduteguriks. Seetõttu peavad kõikide tasemete juhid näitama oma võimeid ja tegema koostööd soovitud tulemuste saavutamiseks. Juhtimine on üldjoontes määratletud kui mõjutusprotsess, mille tõttu on organisatsioonis igal juhil oluline teada, kuidas soovitud tulemusi saavutada (Moradi Korejan, Shahbazi 2016, 452; Belias, Koustelios 2014, 27). Kuna juhtimine sõltub paljudest muutujatest, siis on raske leida universaalset määratlust. Seetõttu saavad juhid kasutada erinevaid juhtimisstiile sõltuvalt organisatsiooni sisemistest ja välistest teguritest, mis võivad olla seotud nii poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete, tehnoloogiliste kui keskkonnatingimustega (Alblooshi *et al.* 2020, 1463-1487). Juhtimisstiil on pidev käitumismudel ja tendents, mis väljendub juhtide käitumises ning mis on seotud viisidega, kuidas juhid mõjutavad alluvaid. (Xie *et al.* 2018, 258; Idris *et al.* 2014, 52). Türk ja Siimon (2004, 193) kirjeldavad eestvedamist kui üht juhtimise põhifunktsiooni, mis seisneb eelkõige sellises juhtimistegevuses, mis motiveerib töötajate ehk järgijate tegevust ning mis põhineb läbi veenmisprotsessi suhtlemisel ja mõjutamisel. Juhtimist on alati peetud üheks olulisemaks edu ja ebaõnnestumise teguriks igas organisatsioonis (Moradi Korejan, Shahbazi 2016, 460).

Mihhailova ja Türk (2014, 158) on oma uuringus toonud välja, et Eesti juhtide pädevused ja kasutatud juhtimisstiilid sarnanevad teiste demokraatlike riikide juhtimisteooriate ja -tavadega. Käesolevas töös on käsitletud kolme laialdaselt levinud juhtimisstiili, mida nimetatakse ka



eestvedamisstiilideks. Nendeks juhtimisstiilideks on transformaalne ehk ümberkujundav, tehinguline ehk pragmaatiline ning *laissez-faire* ehk passiivne juhtimine.

Transformaalse ehk ümberkujundava juhtimise mõistet tutvustas James Burns 1978. aastal. Ta tutvustas, et ümberkujundavad juhid muudavad töötajate veendumusi ja hoiakuid neid inspireerides. Nad pakuvad oma töötajatele visiooni ja motiveerivad neid konkreetsete eesmärkide saavutamiseks (Asrar-ul-Haq, Kuchinke 2016, 56). Ümberkujundavat juhtimisstiili kasutavad juhid mõjutavad järgijate sisemist motivatsiooni ja isiklikku arengut. Nad püüavad kohandada järgijate püüdlusi ja vajadusi soovitud organisatsiooniliste tulemustega. Ümberkujundav juhtimine on pragmaatilise juhtimise edasiarendamine ning seda peetakse tavaliselt pragmaatilisest soovitatavamaks (Voon *et al.* 2011, 25; Avolio, Bass 2002, 1). Avolio ja Gibbson (1988) väidavad, et ümberkujundavate juhtide peamine eesmärk on arendada järgijate enesejuhtimise ja enesearendamise oskusi, võimaldades neil teha otsuseid ja rakendada tegevusi ilma otsese järelevalve või sekkumiseta (Jung *et al.* 2003, 530). Juhte, kes mõjutavad organisatsiooni tulevikku, tunnistavad keskkonnavaajadust ja hõlbustavad asjakohaseid muudatusi, nimetataksegi ümberkujundavateks juhtideks ning on märkimisväärsed tõendeid selle kohta, et ümberkujundav juhtimine on tõhus (Moradi Korejan, Shahbazi 2016; Yukl 1999, 287).

Avolio, Bass ja Jung (1997) määratlesid ümberkujundava juhtimise neli komponenti. Need on idealiseeritud mõju, inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne stimulatsioon ja individuaalne lähenemine (Voon *et al.* 2011, 25).

Bass ja Riggio (2006) kohaselt tähendavad need neli komponenti järgmist:

- Idealiseeritud mõju – karisma kasutamine, see viitab juhtidele, kes käituvad viisil, mis võimaldab neil olla oma järgijatele eeskujuks. Järgijad soovivad samastuda ja jäljendada juhte, keda nad imetlevad, austavad ja usaldavad. Idealiseeritud mõjuga juhid on valmis riskima ning olema järjekindlad ning tekitavad tunde, et neile võib loota. Idealiseeritud mõju on kahte tüüpi: omistatud ja käitumuslik. Omistatud idealiseeritud mõju puhul peetakse juhtide omadusi oluliseks. Teisalt võetakse käitumise mõjutamisel arvesse juhi tegevust (Asrar-ul-Haq, Kuchinke 2016, 56).
- Inspireeriv motiveerimine – juhid käituvad viisil, mis motiveerib ja inspireerib ümbritsevaid inimesi, andes oma järgijate tööle tähendust ja väljakutseid. Sellised juhid ärgitavad meeskonnavaimu, entusiasmi ja optimismi. Juhid on kaasavad ning loovad

selgelt edastatud ootused, millele järgijad soovivad vastata ning juhid näitavad pühendumust ühistele eesmärkidele ja visioonile.

- Intellektuaalne stimulatsioon – juhid stimuleerivad oma järgijate püüdlusi olla innovaatilised ja loovad. Nad seavad kahtluse alla tõestamata oletused ning sõnastavad ümber probleemid, muutes need väljakutseteks. Järgijatel soovitatakse proovida uusi lähenemisviise ja nende ideid ei kritiseerita, kui need erinevad juhtide ideedest.
- Individuaalne lähenemine – juhid on kui mentorid, kes pööravad erilist tähelepanu iga järgija saavutuste ja arengu vajadustele. Juhid aktsepteerivad ja tunnustavad individuaalseid erinevusi järgijate vajaduste ja soovide osas. Juhid suhtlevad järgijatega nähes neid pigem tervikuna kui lihtsalt töötajana ning neid tõhusalt kuulates. Juhid delegeerivad ülesandeid, et arendada järgijaid, seejuures ülesandeid jälgides, märkamaks kas järgijad vajavad täiendavat suunda või tuge, samuti hindamaks edusamme ning ideaalis toimub see nii, et järgijad ei tunne, et neid kontrollitaks.

Transaktsionaalset ehk pragmaatilist juhtimisstiili peetakse pigem klassikaliseks juhtimise viisiks, mis tegeleb järgijate väliste vajadustega nagu nende rollide, vastutuse ja hüvede määratlemisega (Alblooshi *et al.* 2020, 1471). Pragmaatiline juhtimine keskendub käitumise jälgimisele ja vahetusprotsessile tingimusliku tasustamissüsteemi kaudu, et töötajaid kaasata ja töötaja tulemuslikkust parandada (Baig *et al.* 2019, 4). Tehinguline juhtimine on stiil, kus juht arendab oma juhendatavatega suhet, mis on seotud vahetusega. Avolio ja Bass (2002) ning Northouse (2004) selgitasid, et vahetamine põhineb tasul või karistusel, sõltuvalt sellest, kui rahuldavalt ülesanne on täidetud (Just 2011, 4). Pragmaatiline juhtimine on suunatud kasule ja keskendub juhi ja järgijate individuaalsete huvide edendamisele ning sellele, kuidas tagada eesmärkide seadmine, edusammude jälgimine ja vigade vältimine (Liao *et al.* 2017, 591-601). Pragmaatiline juhtimine toimub siis, kui juht premeerib või distsiplineerib järgijat sõltuvalt järgija tulemuslikkusest (Avolio, Bass 2002, 3).

Bass ja Avolio (1995) pakkusid, et pragmaatiline juhtimine koosneb kolmest komponendist (Voon *et al.* 2011, 25):

- tingimuslik tasustamine – viitab juhtidele, kes selgitavad tehtavat tööd ja kasutavad preemiaid hea tulemuse eest ehk motiveerivad oma meeskonnaliikmeid läbi tasu;
- juhtimine erandina (aktiivne) - viitab juhtidele, kes jälgivad aktiivselt järgijate tööd ja tagavad standardite järgimise ehk meeskonnaliikmeid jälgitakse igal ajal, tagamaks

ülesannete täitmine. Juhid ennetavad probleeme ja kasutavad parandusmeetmeid enne, kui käitumine tõsisid probleeme tekitab;

- juhtimine erandina (passiivne) - viitab juhtidele, kes ei näe ees seisvat probleemi ette ning sekkuvad ainult siis, kui probleem tekib ehk seda rakendatakse juhul, kui esineb rikkumisi ja ilmnevad vead (Voon *et al.* 2011, 25; Xie *et al.* 2018, 258; Judge, Piccolo 2004, 756).

*Laissez-faire* on juhtimine, mis ei ole pragmaatiline ega ümberkujundav. Uuringud näitavad, et *laissez-faire* juhtimine on positiivselt seotud pragmaatilise juhtimise komponendiga, nimelt passiivse erandi kaudu juhtimisega, mis kirjeldab olukordi, kus juhid sekkuvad alles siis, kui ilmnevad probleemid või vajab organisatsioon parandusmeetmeid. Peamiselt rakendatakse seda juhtimisstiili siis, kui juhendajad tunnevad otsuste, tegevuste või vastutuse võtmisel ebakindlust. Seda tüüpi juhid väldivad mis tahes seisukoha võtmist. Nad hoiduvad töötajatele ettepanekute tegemisest ja neile abi andmisest, sest nad ei soovi saada tähelepanu ning nad ei taha midagi kontrollida (Baig *et al.* 2019, 5; Zappala *et al.* 2021, 97). See on definitsiooni järgi kõige passiivsem juhtimisvorm ning peaaegu kõikide juhtimise stiilide uuringute kohaselt kõige ebaefektiivsem (Avolio, Bass 2002, 4). Sellised juhid on veendunud, et töötajad hoolitsevad enda eest ise ning töötajate arengusse ei ole vaja panustada. Nende juhtimisstiili keskmises ei ole tulemuslikkus ega töötajad. Juht loobub töötajate kontrollimisest, väldib nendega kontakti, ei anna oma järgijatele tagasisidet ning hoidub otsuste tegemisest nii palju kui võimalik (Puni *et al.* 2016, 3; Asrar-ul-Haq, Kuchinke 2016, 57). Juht võib sekkuda äärmisel juhul paranduste tegemiseks ainult siis, kui midagi valesti läheb (Alheet *et al.* 2021., 241).

Eeltoodust tulenevalt võib väita, et juhtidel ja juhtimisel tervikuna on üsna suur mõju töötajate käitumisele. Juhi juhtimisstiil on aluseks töökeskkonna ning sealse töökultuuri loomisel. Peatükis 1.1. käsitleti lähemalt kolme juhtimisstiili, ümberkujundav- pragmaatiline ja *laissez-faire* juhtimine. Juhtimisstiilid on erinevad ning samamoodi ka töötajate eelistused oma juhi käitumisele ning seetõttu ei ole ühtset juhtimisstiili, mis sobiks kõikidele töötajatele ega igasse töökonteksti.

## **1.2. Innovaatilise töökäitumise teoreetiline ülevaade**

Tänapäeva ühiskonnas, kus teaduse ja tehnoloogia areng on muutnud ülemaailmse majandussüsteemi teadmispõhiseks majanduseks, toetuvad organisatsioonide või riikide majandusvõistlused suuresti teadmistele, et ellu jääda, areneda ja oma tulevikku kindlustada.

Praegune majandussüsteem ei sõltu enam ainult maast, tööjõust ja kapitalist. Selle asemel juhivad seda teadmised ja innovatsioon. Kaasaegses majanduskliimas ellujäämiseks peavad organisatsioonid otsima uuendusi protsesside muutmiseks, erinevate ja tõhusamate protsesside loomiseks või olemasolevate protsesside parandamiseks (Chatchawan *et al.* 2017, 154). Avaliku sektori innovatsioonil puudub ühtne määratlus, kuid on elemente, mida avaliku sektori innovatsioon võib erasektori innovatsiooniga jagada. Need hõlmavad protsesside, teenuste, toodete või organisatsiooniliste meetodite muutmist parema kvaliteedi ja tõhususe eesmärgil (Moussa *et al.* 2018, 8-9). Majanduskriisidest ja demograafilistest kõikumistest tingitud väljakutsed kaasaegsetes heaoluriikides nõuavad muutusi avalikus sektoris ning innovatsiooni nähakse sageli olemasolevate probleemide lahendusena (Hansen, Pihl-Thingvad 2019, 918). Organisatsioonid võivad edendada erinevat tüüpi innovatsiooni, näiteks tooteinnovatsiooni, teenusinnovatsiooni või protsessinnovatsiooni. Innovatsioonist endast olulisem on aga see, kuidas innovaatilisi ideid käivitatakse (Chompukum 2008, viidatud Chatchawan *et al.* 2017, 154). Seejuures sõltub organisatsioonide innovatsioonivõime olulisel määral organisatsiooni töötajate võimetest. See tähendab, et individuaalsel tasandil on oluline uurida innovaatilist töökäitumist, et mõista, kuidas saaks organisatsioonides innovatsiooni suurendada (Contreras *et al.* 2017, 9).

Üleilmastumine tekitab tugevat konkurentsi nii ressursside kui ka toodete turul, seetõttu on organisatsioonidel oluline tooteid, teenuseid ja tööprotsesse pidevalt uuendada. Samuti konkureerivad organisatsioonid immateriaalse vara ehk inimressursside pärast (Carmeli *et al.* 2006, 76; de Jong, den Hartog 2010, 23). Mõned organisatsioonid otsustavad uuendusi teha eristumise nimel, teised on aga sunnitud uuendusi tegema selleks, et ellu jääda (Kozioł-Nadolna 2020, 1).

Avalikul sektoril on kaasaegses majanduses väga oluline roll. Nagu äriktoris, võib ka innovatsioon olla peamine tootlikkuse kasvu, kulude kokkuhoiu ja teenuste kvaliteedi parandamise allikas ehk eelised, mis mõjutavad seejärel positiivselt ka ettevõtteid ja kodanikke, kes loodavad tõhusale ja tulemuslikule avaliku sektori toimimisele (Algayerova 2017). Innovaatilisust peetakse ülemaailmses keskkonnas tõhusa konkurentsikäitumise otsustavaks mõjutajaks ning seda toetavad nii valitsused kui ka ettevõtted. Samuti nõustatakse arvamuses, et innovatsioon põhineb paindlike ja avatud mõtlemisega inimestesse panustamises (Woodman *et al.* 1993; Yukl 2002, viidatud Reuvers *et al.* 2008, 228). Innovatsiooni on peetud üheks peamiseks strateegiaks organisatsioonide konkurentsivõime säilitamiseks tänapäeva konkurentsivõimelises majanduses.

Töötajate innovaatiline töökäitumine (*innovative work behavior*) on kogu organisatsiooni hõlmava innovatsiooni peamine liikumapanev jõud (Al-Omari *et al.* 2019, 39). Innovatsioon on uute või täiesti erinevate ideede rakendamine, ent uuendus ei pea olema absoluutselt uus, vaid antud kontekstis uus. Näiteks juht, kes üritab oma organisatsioonis tutvustada mõne teise ettevõtte häid tavasid, on kindlasti seotud innovatsiooniga, hoolimata sellest, et ta ei arenda midagi täiesti uut (Alblooshi *et al.* 2020, 2; de Spiegelaere *et al.* 2014, 5).





Paljud teadlased pakuvad, et parim viis organisatsioonis innovatsiooni mõjutada, on selle liikmete loovuse ja innovatsiooni edendamine (Siguaw *et al.* 2006, viidatud Koziol-Nadolna 2020, 5). Loovust võib kirjeldada kui originaalsete ja praktiliste ideede genereerimist üksikisiku või meeskonnaliikmete poolt koos töötades. Hiljutised uuringud on näidanud, et juhid saavad seda töökohal soodustada või takistada (Kark *et al.* 2018, 186-187). Juhid saavad oma järgijate loovust mõjutada nii otseselt kui kaudselt. Otsene mõju on siis, kui juhid rahuldavad järgijate sisemist motivatsiooni ja kõrgema taseme vajadusi, mis ühtlasi on teadaolevalt olulised loovuse allikad. Kaudselt toetavad juhid loovust luues töökeskkond, mis julgustab töötajaid proovima erinevaid lähenemisviise, muretsemata karistuse pärast üksnes seetõttu, et tulemused on negatiivsed (Jung *et al.* 2003, 526). Näiteks Amabile (1983), Mumford ja Gustafson (1988) viitavad loovusele kui uudsete ja kasulike ideede genereerimisele (Carmeli *et al.* 2006, 78). Selles mõttes võib loovust vaadelda kui osa uuenduslikust käitumisest, mis on kõige ilmekam innovatsiooniprotsessi esimeses etapis, kus tunnistatakse probleeme või tulemuslikkuse puudujääke ning luuakse ideid vastuseks tajutavale vajadusele innovatsiooni järele (West 2002, viidatud de Jong, den Hartog 2007, 44). Kuigi loovusel on teatav roll töötaja innovaatilise käitumise juures, käesolevas töös loovusele pikemalt ei keskenduta. Seda seetõttu, et loovus on peamiselt seotud innovaatilise käitumise ühe komponendi, ideede genereerimisega. Innovatsioon aga hõlmab lisaks ideede genereerimisele ka idee edendamist ja teostust.

Innovatsiooni vundamendiks on inimeste välja töötatud ideed, kuid innovaatiline käitumine hõlmab ka nende ideede edukat rakendamist, nagu väidavad Scott ja Bruce (1994, 581-582) ja Bysted, Rosenberg Hansen (2015, 699). Innovatsiooniprotsessi käivitajaks on sageli mõni juhuslik element, näiteks võimaluse avastamine või mõni tekkinud probleem. Käivitajaks võib olla võimalus tingimuste parandamiseks või oht, mis nõuab viivitamatut reageerimist (de Jong, den Hartog 2010, 24).

Vaatamata paljudele innovaatilist töökäitumist käsitlevatele empiirilistele uuringutele puudub kirjanduses üksikasjalik mõiste määratlus ja kontseptualiseerimine (de Spiegelaere *et al.*, 2014, 23). Enamik teadlasi määratleb innovaatilist töökäitumist lähtuvalt Westi ja Farri (1989) määratlusele (*Ibid.*, 5). Sarnaselt eeltoodule määratleb ka Janssen (2000) innovaatilist töökäitumist kui indiviidi käitumist, mille eesmärk on uute ideede, protsesside või toodete loomine, tutvustamine ja rakendamine. Innovaatiline käitumine peegeldab millegi uue või teistsuguse loomist. Definitsiooni kohaselt on innovaatiline töökäitumine orienteeritud muutustele, sest see hõlmab uue toote, teenuse, idee, protseduuri või protsessi loomist (Woodman *et al.* 1993, viidatud Spreitzer 1995, 1449). Uuenduste algatamiseks saavad töötajad ideid genereerida, uurides võimalusi, uurides võimalikke tulemusi ja pakkudes probleemidele lahendusi. Ideede genereerimise võimalused peituvad tihti ebakõlas, nagu näiteks probleemid olemasolevates töömeetodites, klientide täitmata vajadused või viited sellele, et trendid võivad muutuda (de Jong, den Hartog 2007, 43). Selline kasulik uuendamine võib hõlmata uute tooteideede või tehnoloogiate väljatöötamist, muudatusi haldusmenetlustes, mille eesmärk on parandada töösuhteid, või uute ideede või tehnoloogiate rakendamist tööprotsessides, mille eesmärk on oluliselt suurendada nende tõhusust ja mõjusust (Kleysen, Street 2001, 285). Innovaatilist töökäitumist on Carmeli *et al.* (2006, 78) defineeritud kui mitmeastmelist protsessi, kus inimene tunneb ära probleemi ning mille jaoks genereerib uued ideed ja lahendused. Seejärel töötab nende ideede toetamise edendamiseks ja loomiseks ning viimaseks viib idee ellu ehk toodab rakendatava prototüübi või mudeli organisatsiooni või selle osade kasutamiseks ja kasuks.

Erinevad autorid eristavad innovaatilise töökäitumise mõistes erinevaid etappe. Järgides Scott ja Bruce (1994) käsitlust on ka Janssen (2000, 288) seisukohal, et innovaatilist töökäitumist tajutakse kui kolme erinevat ent omavahel seotud tegevuste komplekti, milleks on ideede genereerimine, arendamine ja elluviimine. Mitmed autorid, sealhulgas ka de Jong, den Hartog (2010, 33) pakuvad välja innovaatilise töökäitumise koosnemist neljast seotud etapist, lisades probleemide äratundmise. Nad leiavad, et ideede genereerimine on lai mõiste ning väidavad, et oluline on kaaluda ka idee genereerimise alust ehk võimaluste või probleemide äratundmist. Eeltoodule lisaks, käsitlevad teadlased ka innovaatilise töökäitumise etappe mõneti erinevalt. Osad teadlased koondavad probleemi äratundmise ja idee genereerimise üheks etapiks, näiteks Scott ja Bruce (1994), teised aga laiendavad etappe rohkemateks osadeks, näiteks Kleysen ja Street (2001), kes probleemi äratundmise määrasid kahe etapina ehk võimaluste uurimise ja generatiivsuse. Tabelis 1 on välja toodud innovaatilise töökäitumise peamised neli etappi.

Tabel 1. Innovaatilise töökäitumise etapid

			
Probleemi äratundmine	Idee genereerimine	Idee arendamine	Idee elluviimine
Probleemi märkamine	Loovate ideede ja lahenduste pakkumine	Idee edendamiseks toetuse leidmine, teistes töötajates entusiasmi äratamine idee ja lahenduse osas	Idee muutmine mudeliks, prototüübiks või rakendamine igapäevastes tööprotsessides

Allikas: autori koostatud, De Jong, den Hartog (2010) artikli põhjal

Üksikute inimeste innovaativne käitumine töökohal on mis tahes suure jõudlusega organisatsiooni aluseks ja seega on oluline uurida, mis motiveerib või võimaldab individuaalset innovaativset käitumist (Scott, Bruce 1994, 580; Carmeli *et al.* 2006, 76). Teadlased nõustuvad, et innovaativne töökäitumine on seotud töötajate vabatahtliku sooviga teha töö uundusi (Dorenbosch *et al.* 2005, viidatud Bysted, Risom Jespersen 2013, 2). Lisaks võib väga oluliseks muutuda innovaativse töökäitumise puudumisega seotud probleem, sest see mõjutab organisatsioonide võimet oma strateegiaid rakendada, mis omakorda mõjutab eesmärkide elluviimist (Shojaei, Siuki 2014, 1449).

Innovaativse töökäitumise olemasolu kaasaegsetes organisatsioonides on rohkem seotud tõhusa juhtimisega (Khan *et al.* 2012, 17). Seetõttu on oluline koolitada kommunikatsiooni, meeskonnatöö ja juhtimisoskuste osas, mis toetavad innovatsiooni sotsiaalseid aspekte (Suseno *et al.* 2019, 14). Positiivse näitena toimus Eestis hiljuti keskse koolitusena avaliku sektori keskastme- ja tippjuhtidele mõeldud koolitus „Innovatsioon avalikus sektoris“, mille eesmärgiks oli tõsta juhtide teadlikkust riigi ja tehnoloogia koostoimest ning erinevate innovaativsete avalike teenuste olulisusest. Koolitusega loodetakse parandada juhtide võimet paremini näha ette ja lahendada erinevaid sotsiaalseid probleeme (Riigitöötaja Iseteenindus, Riigi kesksed koolitused avalikule sektorile, 2021). Juhtimise ja innovatsiooniprotsessi vaheliste suhetega seotud uurimissuunas on ümberkujundav juhtimine eriti huvitav, kuna teooria näitab, et ümberkujundavad juhid saavad innovaativset töökäitumist suurendada (Bass, Avolio 1990; Sosik *et al.* 1997 viidatud Reuvers *et al.* 2008, 228).

Eeltoodust lähtuvalt võib öelda, et nii era- kui avalikul sektoril on oluline käia kaasas erinevate ühiskondlike muutustega ning innovatsioonil on selles suur roll. Iga töötaja on organisatsioonile oluline ressurss ning tema innovaatiline käitumine tööil võib märkimisväärselt aidata organisatsioonil eesmäärke saavutada, areneda ning tõsta konkurentsieelist.

### **1.3. Juhtimisstiilide seosed innovaatilise töökäitumisega**

Paljud organisatsioonid otsivad võimalusi töötajates innovatsiooni stimuleerimiseks ja julgustamiseks. Üks neist on juhtimine, mis võib suurendada töötajate innovatsioonikäitumist (Kozioł-Nadolna 2020, 2). Juhtimine on keeruline tegevus, mis põhineb järgijate mõjutamisel. See on üks olulisemaid tegureid, mis määravad organisatsiooni innovatsiooni, kuna juhid on tavaliselt liikmed, kes sütitavad innovatsiooniprotsessi, tutvustades uusi ja erinevaid ideid. Organisatsiooniline innovatsioon nõuab toetavat juhtimist, mis julgustab õppimist ja avatud suhtlemist ning pakub üksikisikutele uuendamiseks vajalikke ressursse. Organisatsiooniline innovatsioon, mis juhib tulemuslikkust, võib olla kas konkreetse juhtimisstiili või mõne muu organisatsioonilise teguri tulemus, näiteks meeskonnatöö, koostöö ja õppimine. Juhtidel on roll anda organisatsiooni prioriteetide osas suuniseid, nõustada ja luua innovatsioonialgatuste läbiviimiseks toetav keskkond (Alblooshi *et al.* 2020, 1463-1464). Töötajate innovaatilist töökäitumist soodustavad paljud tegurid, kuid juhtimist on peetud kõige silmapaistvamaks olukorrateguriks, mis soodustab sellise käitumise teket töötajate seas (Huang *et al.* 2016 viidatud Alheet *et al.* 2021, 240).

Uue ja tänapäevase töökonteksti puhul on tippjuhtide ja personalijuhtide jaoks väga oluline mõelda, kuidas tööd tõhusalt kavandada nii, et töötajad saaksid kiiresti muutustega kohaneda ja oleksid rohkem seotud asjade elluviimisega (Parker *et al.* 2010 viidatud Suseno *et al.* 2019, 4). Avalikku sektorit peetakse sageli sektoriks, mis pole eriti innovaatiline. Seetõttu tasuks ülesanded kavandada nii oleks suurem ülesande olulisus, sest see võib innustada uurima ja katsetama innovaatilisi tulemusi. Regulaarne ja konstruktiivne tagasiside on samuti oluline, kuna see mõjutab töötaja innovaatilist töökäitumist, mis on eriti vajalik avalikus sektoris, mida on ajalooliselt iseloomustanud hierarhilised struktuurid ja bürokraatia (*Ibid.*, 3-13). Tasub väljatoomist, et tippjuhtide juhtimisstiil on tunnustatud üheks kõige olulisemaks, kui isegi mitte kõige olulisemaks innovatsiooni mõjutavaks teguriks. Samuti kehtib see ka organisatsiooni allüksuste tasandil. Iga organisatsiooni allüksuse juhil on tavaliselt oma üksuse tegevuse üle teatav kontroll ja on



arusaadav, et tema juhtimiskäitumine peaks mõjutama alluvate motivatsiooni ja tööprotsesse ning selle kaudu ka üksuse innovatsioonitulemusi (Jung *et al.* 2003, 525-541). Organisatsioonid vajavad, et juhid oleksid piisavalt pädevad toetamaks innovatsiooni, võtaksid kasutusele uusi juhtimise lähenemisviise ja loobuksid traditsioonilistest stereotüüpidest juhi ja liidrisuhete tajumisel. Kaasaegse juhi roll on laiem kui aastakümneid tagasi (Kozioł-Nadolna 2020, 4).

Osborne'i ja Plastriku (2000) kohaselt on väikestes avaliku sektori organisatsioonides kõrgema juhi tugi innovatsioonikultuuri edendamiseks ülioluline ning samuti selle levitamine organisatsiooni kõikidele tasanditele (Moussa *et al.* 2018, 9). Alheet *et al.* (2021) toob välja, et juhtimisstiilidel on oluline mõju töötajate innovaatilisele töökäitumisele. Alblooshi *et al.* (2020) kinnitavad, et erinevatel juhtimisstiilidel on kas otsene või kaudne positiivne mõju organisatsiooni innovatsioonile, mõjutades organisatsioonilist õhkkonda, töötajate ja juhtide käitumist või muid organisatsioonilisi muutujaid, nagu õppimine ja teadmiste jagamine. Kirjanduse levik on toonud erinevaid tulemusi seoses ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimisstiili rolliga töötajate innovaatilise töökäitumise kaasamisel (Kahai *et al.* 2003; Shin, Zhou, 2003, viidatud Alheet *et al.* 2021, 240). Mõningates uuringutes leiti nende kahe juhtimisstiili positiivsest mõjust töötajate innovaatilisele töökäitumisele, samas kui teised uuringud näitasid, et neil on negatiivne mõju, mistõttu tasuks leida veelgi empiirilisi tõendeid, mis käsitlevad otseselt juhtimisstiilide mõju töötajate loovusele (*Ibid.*, 240). Mõnes uuringus aga ei leita otsest seost juhtimisstiilide ja innovaatilise töökäitumise vahel. Näiteks ei leidnud Jaskyte (2004) oma uuringus olulist erinevust ideede loomisel, innovaatilisel käitumisel ja juhtimisstiilidel (Khan *et al.* 2012, 18). Alblooshi *et al.* (2020, 1465) kinnitavad, et tegelikult rõhutavad paljud varasemad uuringud vajadust täiendavalt uurida, et paremini mõista juhtimise seost üldiselt või konkreetsete juhtimisstiilide ja innovatsiooni vahel. Nii teadlased kui ka praktikud rõhutavad üksikute töötajate innovaatilise töökäitumise tähtsust organisatsioonilise edu saavutamisel (de Jong, den Hartog 2010, 23).

Ümberkujundavat juhtimist peetakse staatuseks, milles juhid julgustavad, inspireerivad ja motiveerivad töötajaid uuendusi tegema ja looma muutusi eesmärgil, mis soodustab organisatsioonide arengut (Huynh 2020, 42). Ümberkujundavad juhid on töötajatele inspiratsiooniallikaks ja motiveerivad neid ületama oma rollide ootusi. Nad motiveerivad teisi tegema rohkem, kui nad algselt kavatsesid ja sageli isegi rohkem, kui nad pidasid võimalikuks. Sellised juhid seavad väljakutsuvamaid ootusi ja saavutavad tavaliselt kõrgemaid tulemusi (Alblooshi *et al.* 2020, 1470; Avolio, Bass 2002, 1). Ümberkujundavad juhid tegelevad järgijate võimekuse arendamisega, motiveerides neid uusi ideid looma. Nad pakuvad intellektuaalset

stimuleerimist ja hindavad ümber töökeskkonna võimalikke probleeme (Khan *et al.* 2012, 18). Ümberkujundav juhtimine on otseselt seotud organisatsiooni innovatsiooniga kui peamise panustajaga ning kaudselt seotud muutusprotsessi ja innovatsiooni toetava kultuuri loomise kaudu, milles uusi ideid julgustatakse ja toetatakse (Alblooshi *et al.* 2020, 1470). Ümberkujundav juhtimine loob sobiva keskkonna töötajatele, kes soovivad tegeleda innovaatilise töökäitumisega, kus juhid arendavad oma järgijate enesetõhususe tunnet ja motivatsiooni (Alheet *et al.* 2021, 240; Kark *et al.* 2018, 192). Leitakse, et avaliku sektori innovatsiooni võib takistada bürokraatia, mistõttu saab ümberkujundav juht vähendada mõju, mis takistab avalikes organisatsioonides innovatsiooni (Asring Hansen, Pihl-Thingvad 2019, 924).

Bass, Avolio (2000) kohaselt peetakse inspireerivat motiveerimist, mis on ümberkujundava juhtimise üks komponent, võtmeteguriks töötajate innovaatilise töökäitumise mõjutamisel läbi positiivse veenmise tulevikuvisionist. Intellektuaalne stimulatsioon seejuures aga motiveerib olemasolevaid oletusi vaidlustama ja probleemidele vaatama uutest vaatenurkadest, mis omakorda suurendab potentsiaalseid võimalusi loovuse loomiseks nende probleemide lahendamiseks (Alheet *et al.* 2021, 240). Samuti reageerivad järgijad individuaalsele lähenemisele panustades oma organisatsiooni innovaatiliste tegevuste kaudu (*Ibid.*, 240). Uurides ümberkujundava juhtimise rolli avaliku sektori organisatsioonides, leidsid Wright ja Pandey (2009), et ümberkujundav juhtimine on avaliku sektori organisatsioonides kõrgemal tasemel kui pragmaatiline ja *laissez-faire* juhtimisstiilid (Khan *et al.* 2012, 18). Samuti leitakse, et ümberkujundav juhtimine on töötajate innovaatilise käitumise suurendamisel vähem efektiivne, kui seda ei kombineerita verbaalse hüvedega. On ülioluline, et riigijuhid kasutaksid rahuldava tulemuse saavutamiseks suulist tasu, kui nad valivad ümberkujundava juhtimisstiili eesmärgiga soodustada töötajate innovaatilist käitumist. Vastasel juhul ei ole ümberkujundaval juhtimisel märgatavat mõju uuendusmeelsele käitumisele. See tähendab, et juhtide jõupingutused innovaatilise kujundamiseks ümberkujundatava juhtimise abil on raisatud, kui seda ei kasutata koos suuliste hüvedega (Asring Hansen, Pihl-Thingvad 2019, 934).

Pragmaatilise juhtimisstiili ja töötajate innovaatilise töökäitumise võimalik negatiivne suhe põhineb selle stiili kontseptsioonil, kuna see on suunatud töö tulemuslikkusele, mitte innovatsioonile. See tuleneb juhi ja tema järgijate vastastikusest suhtest tingimuslike hüvede osas rahuldava soorituse või karistuse eest juhul, kui nende sooritus oli allapoole etteantud taset või selles esineb puudusi (Alheet *et al.* 2021, 240). Pragmaatilise juhtimisstiili mõjul kipuvad töötajad, keda premeeritakse hea töö eest, hoiduma uute ideede väljatöötamisest või rakendamisest, sest

ebaõnnestumiste eest karistatakse (Kark *et al.* 2018, 194). Seevastu on leitud ka, et pragmaatilised juhid julgustavad samuti oma töötajaid omama innovaatilist töökäitumist peaaegu samal tasemel, mida praktiseerib ümberkujundav juhtimine (Contreras *et al.* 2017, 11). Samuti näitasid Khan *et al.* 2020 uuringu tulemused, et pragmaatiline juhtimisstiil avaldab olulist mõju innovaatilisele töökäitumisele (Khan *et al.* 2020, 12). Seega on pragmaatilise juhtimisstiili osas jõutud erinevatele tulemustele ja järeldustele. Tasub ka välja tuua, et pragmaatilisele juhtimisstiilile on innovaatilise töökäitumisega seoses vähem tähelepanu pööratud ja seda tõenäoliselt seetõttu, et see juhtimisstiil on rohkem ülesandele orienteeritud ning stabiilsuse säilitamiseks ehk omadused, mis ei tundu sobivat töötajate innovaatilise käitumisega (Contreras *et al.* 2017, 11).

*Laissez-faire* ehk passiivse juhtimise puhul ei jälgi juht alluvate poolt toime pandud rikkumisi ning seetõttu ei toeta see juhtimisstiil loovust ega motiveeri oma järgijaid innovaatilist töökäitumist praktiseerima (Munawar *et al.* 2011 viidatud Alheet *et al.* 2021, 241). Kark *et al.* (2018, 210-211) leidsid, et loomingulise käitumise takistamine võib olla lihtsam kui loova käitumise ergutamine, kuna inimesed on rohkem häälestatud negatiivsetele mitte positiivsetele sõnumitele ning ennetamise mitte edutamise süsteemile. Kui juhid käituvad jälgimisrežiimis, otsides vigu ja ebaõnnestumisi ning tehes ennetustööd, võib sellel olla tugevam mõju loovuse takistamisele kui ümberkujundava juhtimise positiivsel mõjul, mis toetab ja julgustab töötajatel edendada uudseid ideid.

Mitmed autorid on välja toonud ka erinevate juhtimisstiilide kombineerimise olulisust, saavutamaks töötajate kõrgem innovatiivne käitumine. Avalikud juhid asuvad keerulises keskkonnas, kus nad peavad sageli tegelema mitme väga erineva iseloomuga küsimusega, mis tähendab, et nad peavad sidusrühmade ootustele vastamiseks sageli kombineerima erinevaid juhtimisstiile (Asring Hansen, Pihl-Thingvad 2019, 934).

Eeltoodu põhjal saab välja tuua, et töös käsitletud kolme juhtimisstiili ja innovaatilise töökäitumise osas on teadlased jõudnud erinevatele järeldustele. Seevastu leitakse, et innovatsioonil on oluline roll, mistõttu tasub mõista juhtimisstiilist tuleneva käitumise mõju.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate uuringu metoodikast, valimist ja protseduurist. Seejärel analüüsitakse saadud tulemusi ning tehakse nende põhjal järeldused.

### 2.1. Uurimismeetod

Magistritöö uuringu andmete kogumiseks ja analüüsimiseks kasutas töö autor kvantitatiivset meetodit. Selle meetodi abil on võimalik esitada arvandmeid, neid analüüsida ja teha järeldusi. Samuti on võimalik arvandmeid visualiseerida ülevaatliku ja kompaktse informatsioonina (Õunapuu 2014, 184). Vajalikud andmed koguti interneti keskkonnas, *Google Forms*, täidetava ankeetküsimustikuga. Antud andmekogumismeetod võimaldab lühikese ajaperioodi jooksul koguda üheaegselt andmeid suuremalt hulgalt vastajatelt, kelleks on aktiivses töösuhtes olevad töötajad. Sellisel viisil on vastajal võimalik valida ankeedi täitmiseks enda jaoks sobivaim aeg, mistõttu loodab töö autor, et vastaja on rohkem motiveeritud küsimustikule vastama ja andma läbimõeldumaid vastuseid.

Enne põhiuuringut viidi läbi ka pilootuuring, et näha kas küsimused ja väited on piisavalt üheselt mõistetavad. Pilootuuring viidi läbi kolme erineva avaliku sektori töötaja seas, kellelt saadud tagasiside põhjal osasid küsimusi täpsustati, et ei tekiks mitmeti mõistmist. Põhiuuring toimus ajavahemikul 04.03-16.03.2021 ning vastajate anonüümsus oli igati tagatud. Samuti ei eristatud vastajate organisatsiooni, kus nad vastamise hetkel töötasid. Küsitlusel osalemise juhis koos viitega küsitluskeskkonda saadeti e-posti teel iga asutuse hetkel aktiivses töösuhtes olevatele töötajatele. Ühel juhul toimus see otsese pöördumisena asutuse töötajate poole ning kahel juhul toimus pöördumine töötajate poole läbi asutusesisese infokirja.

Ankeetküsimustik (lisa 1) koosnes kokku 69 küsimusest ja väitest ning oli jagatud neljaks erinevaks osaks. I osa sisaldas üldiseid küsimusi vastaja kohta, II osa hindas vahetu juhi juhtimistiili, III osa keskendus vastaja enda tunnetusele innovaatilise töökäitumise osas ja IV osa vastaja tunnetusest oma vahetu juhi toest innovaatilisele käitumisele.

II osa, mis keskendus vahetu juhi juhtimisstiilile, oli koostatud Bass ja Avolio (1995) kujundatud mitme teguri juhtimisküsimustiku täiendatud versiooni *Multifactor Leadership Questionnaire 5X Short* (MLQ) põhjal. MLQ algse teguristruktuuri kontseptuaalne alus sai alguse Burnsi (1978) ümberkujundava juhtimise kirjeldusest (Avolio *et al.* 1999, 443). Ehkki passiivne juhtimine erandina ja *laissez-faire* juhtimine on teoreetiliselt eraldiseisvad ja sõltumatud, ei erista vastajad oma juhte kirjeldades tavaliselt neid kahte (Hinkin, Schriesheim 2008, 512). Seetõttu on analüüsis käsitletud neid ühiselt kui passiivse/vältiva juhtimisena. Originaalküsimustiku kasutamiseks omab autoriõigusi organisatsioon nimega *Mind Garden* ([www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)). Antud organisatsiooni kaudu saadi litsents küsimustiku kasutamiseks (lisa 2). *Mind Garden* pakkus võimalust saada küsimustik ka eesti keelse tõlkega, kuid tõlkele ei anna nad garantiid. Küsimustiku tarbeks kasutati eesti keelset versiooni, mille tõlkes eelnevalt veenduti originaalversiooni ehk inglisekeelse küsimustiku põhjal. Uuringu tarbeks sai küsimusi ja väiteid kohandatud vastavalt kontekstile, et küsimused oleksid üheselt mõistetavad. MLQ määratleb kolm peamist juhtimisstiili: ümberkujundav-, pragmaatiline- ja passiivne/vältiv juhtimine ning kolm organisatsiooni tulemuse näitajat: lisapingutus, efektiivsus ja rahulolu. Ümberkujundav juhtimisstiil hõlmab intellektuaalset stimulatsiooni (väited 8, 14, 36, 38), käitumuslikku idealiseeritud mõju (väited 12, 20, 29, 40), inspireerivat motiveerimist (väited 15, 19, 32, 42), omaduslik idealiseeritud mõju (väited 16, 24, 27, 31) ja individuaalset lähenemist (väited 21, 25, 35, 37). Pragmaatiline juhtimisstiil hõlmab tingimuslikku tasustamist (väited 7, 17, 22, 41) ja aktiivset erandite kaudu juhtimist (väited 10, 28, 30, 33). Passiivne/vältiv juhtimisstiil hõlmab passiivset erandite kaudu juhtimist (9, 18, 23, 26) ja *laissez-faire* juhtimist (11, 13, 34, 39). Juhtimisstiilist tuleneva organisatsioonilise tulemuse näitajad hõlmavad lisapingutust (väited 45, 48, 50), efektiivsust (väited 43, 46, 49, 51) ja rahulolu (väited 44, 47).

III osa, mis keskendus töötaja tunnetusele enda innovaatilisele käitumisele, oli koostatud Kleyseni ja Streeti (2001) artiklis kasutatud küsimustiku põhjal. Töö autor tõlkis küsimused uuringu jaoks eesti keelde. Innovaatilise töökäitumise mõõtmiseks oli siin määratud 14 küsimust, mis mõjutavad innovaatilise töökäitumise viit tegurit. Nendeks on võimaluste uurimine (väited 52, 52, 54), genereerimine (väited 55, 56), kujundav uurimine (väited 57, 58, 59), edendamine (väited 60, 61, 62) ja rakendamine (väited 63, 64, 65).

IV osa, mis keskendus töötaja enda tunnetusele oma vahetu juhi toest innovaatilisele töökäitumisele, oli koostatud Lukes ja Stephani (2017) innovatsiooni toetamise juhtkonna toe

küsimuste põhjal. Küsimused tõlkis töö autor eesti keelde. Originaalis koosnes see viiest küsimusest, kuid avaliku sektori kontekstis jäeti välja üks küsimus, mis käsitles vahetut rahalist tasu. Juhtkonna tuge hindavad küsimused olid 66, 67, 68 ja 69. Juhtkonna tuge võib kirjeldada kui arusaama, kuidas töötaja vahetu juht toetab uusi ja innovaatilisi ideid (Oldham ja Cummings, 1996, viidatud Lukes, Stephan 2017, 7).

Küsimustiku sisulise osa (II, III ja IV osade) hindamiseks kasutati mõõtmismeetodina 5-pallilist Likerti skaalat, kus üks tähistas "mitte kunagi", kaks tähistas „harva“, kolm tähistas „mõnikord“, neli tähistas „sageli“ ja viis tähistas "alati".

## **2.2. Valimi kirjeldus**

Uuringu valim koosneb kahest avaliku sektori valitsusasutusest ja ühest riigiasutusest, mis kõik kuuluvad Keskkonnaministeeriumi haldusalasse. Valimi moodustavad kolme asutuse kõik aktiivses töösuhtes olevad töötajad. Palve küsitluses osalemiseks jõudis kokku umbes 700 töötaja e-posti aadressile. Asutuste töötajate hulgas on mitmeid töötajaid, kes suure osa oma tööst veedavad välitingimustes tööd tehes, mistõttu igapäevaselt kontoris arvuti taga töötajaid on vähem ning seetõttu ei saa olla kindel, et kõik töötajad küsitluse läbiviimise perioodil seda üldse nägidki. Kokku vastas küsitlusele 111 töötajat, mis lähtudes valimi 95% usaldusnivoost ja 5% valimiveast ei ole piisav üldistamiseks tulemusi kõikide haldusala töötajate seas. Järeldused on tehtud käesolevas uuringus osalenud haldusala töötajate põhjal.

Tabelis 2 on välja toodud küsitluses osalenud töötajate üldandmed, mille kohaselt kolme asutuse peale oli vastajaid kokku 111 (n), kellest 68,5% (n=76) moodustasid naised ja 31,5% (n=35) moodustasid mehed. Kõige enam oli vastanuid vanusegrupis 31-40 aastat ja 41-50 aastat, kummaski vanusevahemikus 34 vastajat, mis moodustab koguarvust kokku 61,2%. Vanusegrupis kuni 20 aastat (k.a) ei olnud ühtegi vastajat, vanusegrupis 21-30 aastat oli 12 vastajat, kes moodustasid 10,8%, vanusegrupis 51-60 aastat 19 vastajat, kes moodustasid 17,1% ja üle 60 aastaseid oli 12, kes moodustasid 10,8%. Kõige enam vastanute vanuseline jaotis jääb ka asutuste töötajate keskmisesse vanusevahemikku.

Kõige enam vastajaid oli praeguses organisatsioonis tööstaažiga üle 10 aasta, mis moodustas 36,9%, mis näitab, et üsna palju on lojaalseid töötajaid, kes on ka aktiivsed uuringutes osalema.

Tööstaažiga 1-2 aastat oli vastajaid 19,8%, 3-5 aastat 18,9%, 6-10 aastat 16,2% ning tööstaažiga alla 1 aasta moodustas vastajatest 8,1%. Positsioonilises jaotuses olid enamus vastajad spetsialisti ja peaspetsialisti ametikohal (67,6%), mis on ka asutustes enamuses töötajate ametinimetuseks. Nõunikke ja eksperte vastas küsitlusele 18,9%, juhtival ametikohal töötajaid oli 9,9% ning assisteerival ametikohal 3,6% vastanutest. Oma praeguse vahetu juhi alluvuses töötas alla 1 aasta 23,4% vastanutest, kõige enam vastanutest on töötanud oma praeguse juhi alluvuses 1-2 aastat (35,1%), 3-5 aastat on töötanud 27%, 6-10 aastat 8,1% ja üle 10 aasta on oma praeguse vahetu juhi alluvuses töötanud 6,3% vastanutest. Vastajatest enamus (85,6%) allusid keskastmejuhile ning 14,4% vastajate vahetuks juhiks oli tippjuht.

Tabel 2. Küsitluses osalenute üldandmed (n=111)

Üldandmed		Sagedus (n)	Osakaal (%)
Sugu	naine	76	68,5
	mees	35	31,5
Vanus	kuni 20 aastat (k.a)	0	0
	21-30 aastat	12	10,8
	31-40 aastat	34	30,6
	41-50 aastat	34	30,6
	51-60 aastat	19	17,1
	üle 60 aasta	12	10,8
Tööstaaž praeguses organisatsioonis	alla 1 aasta	9	8,1
	1-2 aastat	22	19,8
	3-5 aastat	21	18,9
	6-10 aastat	18	16,2
	üle 10 aasta	41	36,9
Praegune positsioon organisatsioonis	juhtiv ametikoht	11	9,9
	nõunik/expert	21	18,9
	spetsialist/peaspetsialist	75	67,6
	assisteeriv ametikoht	4	3,6
Töötatud aastad praeguse vahetu juhi alluvuses	alla 1 aasta	26	23,4
	1-2 aastat	39	35,1
	3-5 aastat	30	27
	6-10 aastat	9	8,1
	üle 10 aasta	7	6,3
Vahetu juhi juhtimistasand	tippjuht	16	14,4
	keskastmejuht	95	85,6

Allikas: autori koostatud

Arvestades, et valim ei olnud suur, koondas töö autor üldandmete analüüsimisel väited suurematesse alagruppidesse, mis on tervikuna toodud lisa 3.

### 2.3. Andmeanalüüs

Andmete analüüsimiseks kasutas töö autor Exceli kirjeldava statistika andmetöötlusprogramme ja IBM SPSS Statistics andmetöötlusprogrammi. Andmete analüüsi meetoditena kasutati hinnangute keskväärtust ehk aritmeetilist keskmist ( $\bar{x}$ ), mediaani (m), miinimumväärtust (min), maksimumväärtust (max), standardhälvet (sd), variatsioonikoefitsienti (cv), Cronbach'i alfa koefitsienti ( $\alpha$ ), Pearson'i korrelatsioonikordajat (r), Independent Samples T-testi ning One-Way ANOVA-t.

Magistritöö uuringu küsimustiku reliaabluse hindamiseks kasutas töö autor Cronbach'i alfa näitajat. Reliaablus näitab usaldusväärsust ehk mõõtmistäpsust ning sisereliaablust mõõdab Cronbachi alfa ( $\alpha$ ), mille väärtused jäävad vahemikku 0 kuni 1 ning usaldusväärseks loetakse  $\alpha$  väärtust 0,7 ja rohkem (Rämmer 2014).

Korrelatsioonianalüüsi läbiviimisel kasutas töö autor Pearson'i korrelatsioonikordajat, mis mõõdab seost kahe arvulise tunnuse vahel. Korrelatsioonikordaja väärtused jäävad vahemikku -1 kuni 1. Kui korrelatsioonikordaja väärtus on positiivne, siis on tunnuste vahel kasvav seos, kui aga negatiivne, siis on tunnuste vahel kahanev seos. Korrelatsioonikordaja 0 puhul tunnuste vahel seost ei ole (Rootalu 2014).

Kahe grupi keskmiste tulemuste väärtuste võrdlemiseks kasutas töö autor t-testi, mis põhineb t-statistikul ja mille väärtuse arvutamiseks kasutatakse gruppide keskmisi ja standardhälbeid ning vastajate arvu grupis. Väärtused võivad olla nii positiivsed kui negatiivsed. Grupi keskmiste erinevust näitavad väärtused, mis on absoluutväärtuselt suuremad kui 2 või 3 ning väärtused mis on 0 lähedal, viitavad sarnastele gruppide keskmistele (Rootalu 2014).

Kolme või enama grupi tulemuste võrdlemisel kasutas töö autor ühesuunalist dispersioonanalüüsi ehk One-Way ANOVA-t. Võrdlemaks gruppide eristamisi paaristamisega ehk milline grupp millisest teisest grupist erineb, kasutas töö autor Post-Hoc testi Bonferronit. Bonferronit kasutatakse, et säilitada  $\alpha$ -tase kõigi testide juures 0,05 juures (Armstrong 2014, 503).



## 2.4. Tulemused

Küsimustiku teine plokk koosnes 36 väitest, mis hindasid juhi juhtimisstiili ning 9 väitest, mis hindasid vahetu juhi juhtimisega kaasnevaid väljundeid. Juhtimisstiilide hindamise küsimustiku MLQ reliaabluse ehk usaldusväarsuse hindamiseks on kasutatud Cronbach'i alfa koefitsenti (tabel 3). Samuti hinnati reliaablust küsimustiku kolme juhtimisstiili väljundi kohta.

Tabel 3. MLQ küsimustiku komponentide Cronbach'i alfa koefitsendid ( $\alpha$ )

Juhtimisstiil	Cronbach'i alfa ( $\alpha$ )
<b>Ümberkujundav</b>	<b>0,947</b>
Intellektuaalne stimulatsioon	0,831
Käitumuslik idealiseeritud mõju	0,759
Inspireeriv motiveerimine	0,833
Omaduslik idealiseeritud mõju	0,805
Individuaalne lähenemine	0,830
<b>Pragmaatiline</b>	<b>0,671</b>
Tingimuslik tasustamine	0,791
Juhtimine erandite kaudu (aktiivne)	0,697
<b>Passiivne/vältiv</b>	<b>0,779</b>
Juhtimine erandite kaudu (passiivne)	0,594
Laissez-faire	0,737
<b>Väljundid</b>	<b>0,935</b>
Lisapingutus	0,832
Efektiivsus	0,846
Rahulolu	0,901

Allikas: autori koostatud

Küsimustiku usaldusväarsuse tulemused näitavad üldiselt head sisemist reliaablust. Kõige parem on reliaablus ümberkujundaval juhtimisstiilil ( $\alpha=0,947$ ) ja juhtimisstiilide väljunditel ( $\alpha=0,935$ ). Pragmaatilise juhtimisstiili reliaablus on mõnevõrra madal, kuid autor leiab, et piisav järelduste tegemiseks vahetu juhi juhtimisstiili hindamiseks.

Küsimustiku III ja IV plokk koosnes 14 väitest innovaatilise töökäitumise kohta ning neljast küsimusest seoses juhtkonna toega innovaatilises töökäitumises. Tervikuna on nii innovaatilise töökäitumise ( $\alpha=0,909$ ) kui juhtkonna toe ( $\alpha=0,867$ ) Cronbach'i alfad head ehk sisemine reliaablus on kõrge (tabel 4). Kleysen ja Street said oma uuringus (2001) 14 väitest koosneva innovaatilise töökäitumise Cronbach'i alfa väärtuseks 0,97.

Tabel 4. Küsimustiku innovaatilise töökäitumise ja juhtkonna toe Cronbach'i alfa koefitsendid ( $\alpha$ )

Innovaatiline töökäitumine	Cronbach'i alfa ( $\alpha$ )
Võimaluste uurimine	0,611
Genereerimine	0,709
Kujundav uurimine	0,797
Edendamine	0,771
Rakendamine	0,804
<b>Juhtkonna tugi</b>	<b>0,867</b>

Allikas: autori koostatud

Üldandmete osas kasutas töö autor t-testi kirjeldavat statistikat, et võrrelda kahe grupi arvulise tunnuse keskmisi väärtusi, seda nii soo kui vahetu juhi juhtimistasandi osas. Tabelis 5 on välja toodud vastajate hinnangud meeste ja naiste osas eraldi ning sellest nähtub, et nii naised kui mehed hindavad oma vahetu juhi juhtimisstiili üsna sarnaselt ning suhteliselt üksmeelselt. Mehed peavad ennast naistest mõneti innovaatilisemalt käituvateks (naiste  $\bar{x}$ =3,71; sd=0,577 ja meeste  $\bar{x}$ =3,89; sd=0,522), kuid statistilist olulisust ei esine. Samuti hindavad mehed ja naised juhtkonna tuge üsna sarnaselt ning ka üksmeelsus on selles osas suur. Kokkuvõtvalt saab öelda, et nii mehed kui naised hindasid oma vahetu juhi juhtimisstiili, enda innovaatilist töökäitumist kui juhtkonna tuge sarnaselt.

Tabel 5. Meeste ja naiste hinnangud vahetu juhi juhtimisstiilile, enda innovaatilisele töökäitumisele ja juhi toele

	Sugu	n	( $\bar{x}$ )	sd
Ümberkujundav	naine	76	3,54	0,754
	mees	35	3,47	0,748
Pragmaatiline	naine	76	3,01	0,598
	mees	35	3,14	0,632
Passiivne/vältiv	naine	76	2,29	0,654
	mees	35	2,30	0,652
Innovaatiline käitumine	naine	76	3,71	0,577
	mees	35	3,89	0,522
Juhtkonna tugi	naine	76	3,68	0,856
	mees	35	3,64	0,834

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati"  
Allikas: autori koostatud

Vaadates tulemusi seoses vahetu juhi juhtimistasandiga nähtub tabelist 6, et olenemata vahetu juhi juhtimistasandist, hinnati juhi juhtimisstiili kõige rohkem ümberkujundavaks, seejärel pragmaatiliseks ning kõige vähem passiivseks/vältivaks. Siinjuures olid vastajad üsna üksmeelsed. Kõige enam üksmeelsed olid vastajad hinnates oma innovaatilist töökäitumist lähtuvalt vahetu juhi juhtimistasandist ning mõlemal juhul pidasid vastajad endid rohkem kui mõnikord innovaatiliselt käituvaks. Tulemustest nähtub, et juhtkonna tuge tunnetavad töötajad keskmiselt rohkem kui mõnikord, kuid tippjuhid ei ole selles osas kuigi üksmeelsed ehk esineb ka äärmusi hinnangute osas. Kahe grupi vahel olevate seoste leidmiseks kasutas töö autor T-testi, mille tulemusel on näha (lisa 4), et juhtkonna toe osas oli statistiliselt oluline erinevus tippjuhtide ja keskastmejuhtide hinnangute osas ( $t=0,413$ ;  $p=0,023$ ).

Tabel 6. Vahetu juhi juhtimistasandist tulenevad hinnangud vahetu juhi juhtimisstiilile, enda innovaatilisele töökäitumisele ja juhi toele

	<b>Vahetu juhi juhtimistasand</b>	<b>n</b>	<b>(<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>sd</b>
Ümberkujundav	tippjuht	16	3,58	0,846
	keskastmejuht	95	3,5	0,736
Pragmaatiline	tippjuht	16	3,14	0,562
	keskastmejuht	95	3,03	0,618
Passiivne/vältiv	tippjuht	16	2,49	0,753
	keskastmejuht	95	2,26	0,630
Innovaatiline käitumine	tippjuht	16	3,75	0,418
	keskastmejuht	95	3,77	0,587
Juhtkonna tugi	tippjuht	16	3,75	1,122
	keskastmejuht	95	3,66	0,797

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati"  
Allikas: autori koostatud

Tabelist 7 nähtub, et vastajate positsioonide lõikes hindasid nõunikud/eksperdid oma vahetuid juhte kõige kõrgemalt ümberkujundava juhina käituvana ( $\bar{x}=3,90$ ;  $sd=0,698$ ) ning spetsialistid ja peaspetsialistid hindasid oma juhte vähem, ent siiski rohkem kui mõnikord ümberkujundava juhina käituvana ( $\bar{x}=3,39$ ;  $sd=0,739$ ). Juhtkonnalt saavad kõige sagedamini tuge nõunikud ja eksperdid ( $\bar{x}=4,12$ ;  $sd=0,753$ ), kes hindasid ka oma vahetut juhti peaaegu, et sagedasti ümberkujundava juhina käituma. Spetsialistid ja peaspetsialistid hindasid vähem, ent rohkem kui mõnikord, et saavad oma vahetult juhilt tuge innovaatilisele töökäitumisele ( $\bar{x}=3,51$ ;  $sd=0,820$ ).

Tabel 7. Positsioonist tulenevad hinnangud vahetu juhi juhtimisstiilile, enda innovaatilisele töökäitumisele ja juhi toele

	Positsioon	n	( $\bar{x}$ )	sd
Ümberkujundav	juhtiv ametikoht	11	3,66	0,700
	nõunik/ekspert	21	3,90	0,698
	spetsialist/peaspetsialist	79	3,39	0,739
	<b>kokku</b>	<b>111</b>	<b>3,52</b>	<b>0,749</b>
Pragmaatiline	juhtiv ametikoht	11	3,20	0,540
	nõunik/ekspert	21	2,96	0,542
	spetsialist/peaspetsialist	79	3,05	0,636
	<b>kokku</b>	<b>111</b>	<b>3,05</b>	<b>0,609</b>
Passiivne/vältiv	juhtiv ametikoht	11	2,42	0,658
	nõunik/ekspert	21	2,06	0,586
	spetsialist/peaspetsialist	79	2,33	0,660
	<b>kokku</b>	<b>111</b>	<b>2,29</b>	<b>0,651</b>
Innovaatiline käitumine	juhtiv ametikoht	11	3,80	0,446
	nõunik/ekspert	21	3,90	0,714
	spetsialist/peaspetsialist	79	3,73	0,535
	<b>kokku</b>	<b>111</b>	<b>3,77</b>	<b>0,564</b>
Juhtkonna tugi	juhtiv ametikoht	11	3,98	0,862
	nõunik/ekspert	21	4,12	0,753
	spetsialist/peaspetsialist	79	3,51	0,820
	<b>kokku</b>	<b>111</b>	<b>3,67</b>	<b>0,846</b>

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati"  
Allikas: autori koostatud

Leidmaks seoseid suuremate andmegruppide vahel üldandmetes, kasutas töö autor One-Way ANOVA dispersioonianalüüsi ja statistiliselt oluliste erinevuste ilmnmisel, täpsemate seoste leidmiseks Post Hoc Bonferroni analüüsi (lisa 5 ja 6).

ANOVA analüüsist tulenevalt vahetu juhi alluvuses töötatud aastate osas olulisi erinevusi ei ilmnenu ning seetõttu Post Hoc analüüsi eraldi ei tehtud. Juhtimisstiilide osas olid väärtused ümberkujundaval juhtimisstiilil (F=1,573; p=0,200), pragmaatilisel juhtimisstiilil (F=1,577; p=0,199), passiivsel/vältival juhtimisel (F=1,869; p=0,139). Innovaatilise töökäitumise F=0,552; p=0,648 ning juhtkonna toe F=1,915; p=0,132.

Tööstaaži osas lähtuvalt ANOVA analüüsist samuti olulisi erinevusi ei esinenud. Juhtimisstiilide osas olid väärtused ümberkujundaval juhtimisstiilil ( $F=0,126$ ;  $p=0,944$ ), pragmaatilisel juhtimisstiilil ( $F=0,095$ ;  $p=0,963$ ), passiivsel/vältival juhtimisel ( $F=0,504$ ;  $p=0,680$ ). Innovaatilise töökäitumise  $F=0,050$ ;  $p=0,985$  ja juhtkonna toe  $F=0,024$ ;  $p=0,995$ .

Töötaja positsioonist tulenevalt selgus ANOVA analüüsis, et erinevus seisnes ümberkujundava juhtimisstiili osas ( $F=4,175$ ;  $p=0,018$ ). Erinevuse täpsemaks mõistmiseks tegi töö autor täiendavalt Post Hoc Bonfferoni analüüsi, mille kohaselt on oluline erinevus ekspertide ja nõunike ning spetsialistide ja peaspetsialistide hinnangute osas ( $p=0,018$ ). Analüüsi kohaselt oli erinevust ka ekspertide ja nõunike ning spetsialistide ja peaspetsialistide juhtkonna toe hinnangute osas ( $p=0,008$ ).

Vanuse löikes esines ANOVA analüüsi põhjal olulist erinevust innovaatilise töökäitumise osas ( $F=3,124$ ;  $p=0,048$ ). Post Hoc Bonfferoni analüüsi kohaselt esineb erinevus kuni 40-aastaste ja 51 ja vanemate osas ( $p=0,043$ ). Vanusegrupis 51 ja rohkem hindavad ennast kõige rohkem innovaatseliselt käituvana ehk tehes seda peaaegu et sageli ( $\bar{x}=3,95$ ;  $sd=0,509$ ). Kuni 40-aastased vastajad hindasid kõige vähem ent rohkem kui mõnikord innovaatseliselt käituvana ( $\bar{x}=3,63$ ;  $sd=0,632$ ).

#### **2.4.1. Juhtimisstiilide tulemused**

Vaadeldes töötajate hinnanguid väidetele oma vahetu juhi kohta, siis nagu nähtub tabelist 9, on kõige kõrgema hinnangu saanud ümberkujundav juhtimine ( $\bar{x}=3,52$ ;  $sd=1,08$ ). Hindamisvahemike miinimumväärtus oli 1 ja maksimumväärtus 5, seega on ümberkujundav juhtimine saanud tugeva üle keskmise hinnangu, mis näitab, et ümberkujundavat juhtimist kasutatakse rohkem kui mõnikord. Ümberkujundava juhtimise kõik komponendid on saanud üsna kõrge hinnangu ning nendest komponentidest on kõige kõrgemalt hinnatud inspireerivat motiveerimist ( $\bar{x}=3,69$ ;  $sd=1,02$ ). Sellest saab järeldada, et paljud vahetud juhid motiveerivad oma töötajaid, ergutavad nendes optimismi ning kaasavad oma alluvaid.

Pragmaatilise juhtimisstiili puhul on kõrge hinnangu saanud selle üks komponent ehk tingimuslik tasustamine ( $\bar{x}=3,57$ ;  $sd=1,14$ ), mis näitab, et vahetud juhid teevad töötajatele hästi selgeks töö eesmärgid ja sellest saadava kasu ning väljendavad rahulolu ootustele vastates.

Hinnatud juhtimisstiilidest sai kõige madalama hinnangu passiivne/vältiv juhtimine ( $\bar{x}=2,29$ ;  $sd=1,12$ ) ning hinnang komponendile *laissez-faire* oli kõige madalam ( $\bar{x}=1,95$ ;  $sd=1,03$ ). Sellest võib järeldada, et vältivat juhtimist kasutatakse üsna harva ning juhid väga harva väldivad kontakti oma alluvatega.

Tabel 8. Vastajate hinnangud vahetule juhile

Juhtimisstiil	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Mediaan (m)	Standardhälve (sd)	Variatsiooni-koefitsient (cv)
<b>Ümberkujundav</b>	<b>3,52</b>	<b>4</b>	<b>1,08</b>	<b>0,31</b>
Intellektuaalne stimulatsioon	3,53	4	1,05	0,30
Käitumuslik idealiseeritud mõju	3,55	4	1,07	0,30
Inspireeriv motiveerimine	3,69	4	1,02	0,28
Omaduslik idealiseeritud mõju	3,49	4	1,09	0,31
Individuaalne lähenemine	3,32	3	1,13	0,34
<b>Pragmaatiline</b>	<b>3,05</b>	<b>3</b>	<b>1,26</b>	<b>0,41</b>
Tingimuslik tasustamine	3,57	4	1,14	0,32
Juhtimine erandite kaudu (aktiivne)	2,52	2	1,16	0,46
<b>Passiivne/vältiv</b>	<b>2,29</b>	<b>2</b>	<b>1,12</b>	<b>0,49</b>
Juhtimine erandite kaudu (passiivne)	2,63	3	1,10	0,42
Laissez-faire	1,95	2	1,03	0,53

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati"  
Allikas: autori koostatud

Vaadeldes hinnatud väiteid oma vahetu juhi kohta (tabel 9), on kõige kõrgemalt hinnatud väidet nr 14. „Minu vahetu juht otsib probleemide lahendamiseks erinevaid võimalusi“ ( $\bar{x}=3,95$ ;  $sd=1,008$ ), mis näitab vahetu juhi juhtimisstiili ümberkujundavana. Järgmisena hinnati üsna kõrgelt väidet nr 7. „Minu vahetu juht pakub mulle oma tuge, kui näeb, et näen vaeva“ ( $\bar{x}=3,91$ ;  $sd=1,125$ ), mis näitab vahetu juhi juhtimistiili pragmaatilisena. Seejärel sai kõrge hinnangu väide nr 15. „Minu vahetu juht räägib tulevikust optimistlikult“ ( $\bar{x}=3,85$ ;  $sd=0,876$ ), mis viitab ümberkujundavale juhile. Edasi hinnati kõrgelt väidet nr 41. „Minu vahetu juht väljendab oma rahulolu, kui ma tegutsen vastavalt tema ootustele“ ( $\bar{x}=3,83$ ;  $sd=0,980$ ), mis viitab pragmaatilisele juhile. Kõrgelt hinnati ka väiteid nr 29. „Minu vahetu juht võtab otsuste tegemisel arvesse nende moraalseid ja

eetilisi tagajärgi“ ( $\bar{x}=3,76$ ;  $sd=0,946$ ) ja nr 42. „Minu vahetu juht väljendab enesekindlust eesmärkide saavutamise osas“ ( $\bar{x}=3,76$ ;  $sd=1,020$ ) ning need mõlemad väited kirjeldavad ümberkujundavat juhtimisstiili. Kõrgelt hinnatud kahe pragmaatilise juhtimisstiili väidet näitavad mõlemad selle stiili ühte komponenti, tingimuslikku tasustamist“. Kõige kõrgemalt hinnatud vahetu juhi juhtimisstiili väidete osas olid vastajad kõige üksmeelsemad väite nr 15. osas.

Tabel 9. Kõige kõrgemalt hinnatud väited vahetu juhi kohta

Väide	n	min	max	$\bar{x}$	sd
7. Minu vahetu juht pakub mulle oma tuge, kui näeb, et näen vaeva	111	1	5	3,91	1,125
14. Minu vahetu juht otsib probleemide lahendamiseks erinevaid võimalusi	111	1	5	3,95	1,008
15. Minu vahetu juht räägib tulevikust optimistlikult	111	2	5	3,85	0,876
29. Minu vahetu juht võtab otsuste tegemisel arvesse nende moraalseid ja eetilisi tagajärgi	111	1	5	3,76	0,946
41. Minu vahetu juht väljendab oma rahulolu, kui ma tegutsen vastavalt tema ootustele	111	1	5	3,83	0,980
42. Minu vahetu juht väljendab enesekindlust eesmärkide saavutamise osas	111	1	5	3,76	1,020

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati"  
Allikas: autori koostatud

Väited, mida hinnati seoses vahetu juhi juhtimisstiiliga kõige madalamalt on toodud tabelis 10, mille kohaselt hinnati kõige madalamalt väidet nr 13. „Minu vahetu juht ei ole kättesaadav, kui teda on vaja“ ( $\bar{x}=1,89$ ;  $sd=1,003$ ). Seejärel väidet nr 11. „Minu vahetu juht väldib oluliste probleemidega tegelemist“ ( $\bar{x}=1,91$ ;  $sd=1,108$ ) ja väidet nr 39. „Minu vahetu juht viivitab kiireloomulistele küsimustele vastamisega“ ( $\bar{x}=1,93$ ;  $sd=0,970$ ) ning väidet nr 34. „Minu vahetu juht väldib otsuste tegemist“ ( $\bar{x}=2,08$ ;  $sd=1,054$ ). Kõik eeltoodud neli väidet, mida hinnati kõige madalamalt kirjeldavad vältivat juhtimist *laissez-faire*. Sellest saab järeldada, et kõige vähem kasutavad juhid *laissez-faire* juhtimisstiili. Kõige madalamalt hinnatud vahetu juhi juhtimisstiili käsitleval väite nr 39. osas olid vastajad kõige rohkem üksmeelel.

Tabel 10. Kõige madalamalt hinnatud väited vahetu juhi kohta

Väide	n	min	max	$\bar{x}$	sd
11. Minu vahetu juht väldib oluliste probleemidega tegelemist	111	1	5	1,91	1,108
13. Minu vahetu juht ei ole kättesaadav, kui teda on vaja	111	1	5	1,89	1,003
34. Minu vahetu juht väldib otsuste tegemist	111	1	5	2,08	1,054
39. Minu vahetu juht viivitab kiireloomulistele küsimustele vastamisega	111	1	5	1,93	0,970

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati".  
Allikas: autori koostatud

Küsimustiku kaudu oli võimalik hinnata ka vahetu juhi juhtimisstiiliga kaasnevaid väljundeid: lisapingutust, efektiivsust ja rahulolu. Tabeli 11 kohaselt on üle keskmise hinnatud kõiki kolme väljundit ( $\bar{x}$ =3,63; sd=1,05). Kõige kõrgema hinnangu on saanud rahulolu väljund ( $\bar{x}$ =3,78; sd=1,08). Sellest saab järeldada, et töötajad on oma vahetu juhi juhtimisstiiliga üsna rahul.

Tabel 11. Vastajate hinnangud vahetu juhi juhtimisstiiliga kaasnevatele väljunditele

Väljundid	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Mediaan (m)	Standardhälve (sd)	Variatsiooni-koefitsient (cv)
Lisapingutus	3,41	3	1,07	0,31
Efektiivsus	3,73	4	0,98	0,26
Rahulolu	3,78	4	1,08	0,29
<b>Kokku</b>	<b>3,63</b>	<b>4</b>	<b>1,05</b>	<b>0,29</b>

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati".  
Allikas: autori koostatud

Vaadeldes hinnatud väiteid oma vahetu juhtimisstiili väljundite osas (tabel 12), siis kõige kõrgemalt on hinnatud väidet nr 47. „Ma olen rahul koostööga oma vahetu juhiga“ ( $\bar{x}$ =3,94; sd=1,064), mis näitab rahulolu oma vahetu juhi juhtimisega. Seejärel hinnati kõrgemalt väiteid nr. 49. „Minu vahetu juht saavutab eesmärgid, mida organisatsioon temalt ootab“ ( $\bar{x}$ =3,84; sd=0,733) ja nr 51. „Minu vahetu juht juhib osakonda/üksust tõhusalt“ ( $\bar{x}$ =3,78; sd=1,013), mis mõlemad viitavad sellele, et töötajad näevad oma vahetu juhi juhtimist efektiivsena. Kõige kõrgemalt hinnatud vahetu juhtimise väljunditest oli suurim üksmeel väite nr 49. osas.



Tabel 12. Kõige kõrgemalt hinnatud väited vahetu juhtimise väljunditele

Väide	n	min	max	$\bar{x}$	sd
47. Ma olen rahul koostööga oma vahetu juhiga	111	1	5	3,94	1,064
49. Minu vahetu juht saavutab eesmärgid, mida organisatsioon temalt ootab	111	2	5	3,84	0,733
51. Minu vahetu juht juhib osakonda/üksust tõhusalt	111	1	5	3,78	1,013

Allikas: autori koostatud

Juhtimisstiilide väljundite osas kõige madalamaid hinnanguid eraldi välja tuua ei olnud otstarbekas, sest kõik väited mis näitasid juhtimisstiili väljundeid, said üle keskmise kõrged hinnangud. Sellest saab järeldada, et töötajad hindavad oma vahetu juhi juhtimisest tulenevat lisapingutust, efektiivsust ja rahulolu üle keskmise heaks.

Mõistmaks juhtimisstiilide mõju nende väljunditele ehk lisapingutusele, efektiivsusele ja rahulolu, kasutas töö autor Pearson'i korrelatsioonikordajat.

Tabel 13. Juhtimisstiilide komponentide alaskaalade ja nende väljundite korrelatsioonianalüüs (r)

Juhtimisstiilide komponendid	Lisapingutus	Efektiivsus	Rahulolu
Intellektuaalne stimulatsioon	0,758**	0,781**	0,727**
Käitumuslik idealiseeritud mõju	0,653**	0,690**	0,655**
Inspireeriv motiveerimine	0,651**	0,673**	0,615**
Omaduslik idealiseeritud mõju	0,809**	0,855**	0,846**
Individuaalne lähenemine	0,762**	0,766**	0,714**
Tingimuslik tasustamine	0,749**	0,805**	0,755**
Juhtimine erandite kaudu (aktiivne)	-0,134	-0,112	-0,127
Juhtimine erandite kaudu (passiivne)	-0,470**	-0,518**	-0,455**
Laissez-faire	-0,604**	-0,751**	-0,688**

Märkus: \*\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Eeltoodud tabelist 13 nähtub, et tugev seos kõikide juhtimisstiili väljundi osas on ümberkujundava juhtimise intellektuaalse stimulatsiooni ( $r=0,727$  kuni  $r=0,781$ ;  $p < 0,01$ ), omadusliku idealiseeritu mõju ( $r=0,809$  kuni  $r=0,855$ ;  $p < 0,01$ ) ja individuaalse lähenemise ( $r=0,714$  kuni  $r=0,766$ ;  $p < 0,01$ )

komponentidel ning pragmaatilise juhtimise tingimusliku tasustamise ( $r=0,749$  kuni  $r=0,805$ ;  $p<0,01$ ) komponendil. Keskmise tugevusega seos kõigi kolme väljundi osas on ümberkujundava juhtimise käitumusliku idealiseeritud mõju ( $r=0,653$  kuni  $r=0,690$ ;  $p<0,01$ ) ja inspireeriva motiveerimise ( $r=0,615$  kuni  $r=0,673$ ;  $p<0,01$ ) komponentidel. Negatiivne seos on nii aktiivse ( $r=-0,134$  kuni  $r=-0,112$ ) kui passiivse ( $r=-0,518$  kuni  $r=-0,455$ ;  $p<0,01$ ) erandite kaudu juhtimise ja *laissez-faire* ( $r=-0,751$  kuni  $r=-0,604$ ;  $p<0,01$ ) komponentidel.

#### 2.4.2. Innovaatilise töökäitumise tulemused

Küsimustiku III plokk koosnes 14 väitest, mis hindas innovaatilise töökäitumise viite etappi. Tabelist 14 nähtuvalt hinnati oma innovaatilist töökäitumist tervikuna üle keskmise ( $\bar{x}=3,77$ ;  $sd=0,85$ ) ning samuti hinnati kõiki selle viit komponenti üle keskmise, jäädes vahemikku ( $\bar{x}=3,57$  kuni  $\bar{x}=3,97$ ). Samuti olid vastajad iga komponendi osas küllatki üksmeelsed ( $sd=0,81$  kuni  $sd=0,86$ ). Kõige kõrgemalt hinnati ideede genereerimist ( $\bar{x}=3,97$ ;  $sd=0,81$ ) ning sellest saab järeldada, et töötajad märgates uusi võimalikke võimalusi/lahendusi, ei jäta neid mõtteid omateada, vaid pakuvad neid ka välja. Kokkuvõtvalt saab väita, et vastajad käituvad rohkem kui mõnikord viisil, mis näitab nende innovaatilist töökäitumist.

Tabel 14. Vastajate hinnangud innovaatilisele töökäitumisele ning juhtkonna toele selle toetamises

Innovaatiline töökäitumine	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Mediaan (m)	Standardhälve (sd)	Variatsiooni-koefitsient (cv)
Võimaluste uurimine	3,75	4	0,85	0,23
Genereerimine	3,97	4	0,81	0,20
Kujundav uurimine	3,87	4	0,82	0,21
Edendamine	3,57	4	0,86	0,24
Rakendamine	3,75	4	0,84	0,23
<b>Kokku</b>	<b>3,77</b>	<b>4</b>	<b>0,85</b>	<b>0,22</b>
<b>Juhtkonna tugi</b>	<b>3,67</b>	<b>4</b>	<b>1,00</b>	<b>0,27</b>

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati"  
Allikas: autori koostatud

Küsimustiku IV ploki küsimused hindasid vahetu juhi tuge innovaatilisele töökäitumisele. Eeltoodud tabelis 14 väljatoodu põhjal saab öelda, et töötajad hindavad vahetu juhi tuge innovaatilisele töökäitumisele üle keskmise heaks ( $\bar{x}=3,67$ ). See näitab, et töötajatel on tihtipeale

võimalik saada oma vahetult juhilt tuge enda ideede rakendamisel ning sellele eelnevates etappides. Samas tasub märkimist, et vastjate üksmeel selles osas ei ole väga suur ( $sd=1,0$ ).

Kõiki innovaatilise töökäitumise väiteid (lisa 7) hinnati üle keskmise (vahemik  $\bar{x}=3,35$  kuni  $\bar{x}=4,05$ ) ehk töötajad käituvad innovaatseliselt rohkem kui mõnikord ning kohati isegi sageli. Innovaatilise töökäitumise juures paluti hinnata kui tihti praeguses töökohas erinevate innovaatselist töökäitumist kirjeldavate väidete kohaselt käitutakse. Kõige kõrgemalt hinnati väidet nr 55. „...püüate leida uusi ideid või lahendusi probleemide lahendamiseks?“ ( $\bar{x}=4,05$ ,  $sd=0,807$ ), mis näitab et töötajad sageli genereerivad uusi ideid või lahendusi. Kõrgelt hinnati ka väidet nr 59. „...hindate uute ideede tugevusi ja nõrkusi?“ ( $\bar{x}=4,01$ ;  $sd=0,769$ ), mis käsitleb kujundavat uurimist ehk töötajad sageli sõnastavad, katsetavad ja hindavad oma uusi ideid ja lahendusi. Kõrgema hinnagu sai ka väide nr 63. „...viite ellu muudatusi, mis näivad olevat kasulikud?“ ( $\bar{x}=3,90$ ;  $sd=0,852$ ), mis näitab, et töötajad rohkem kui mõnikord viivad ellu uue idee või lahenduse. Kõrgelt hinnati ka väidet nr 56. „...defineerite probleeme laiemalt, et nendest paremini aru saada?“ ( $\bar{x}=3,89$ ;  $sd=0,813$ ), mis kirjeldab taaskord genereerimist. Samuti hinnati kõrgelt ka väidet nr 52. „...otsite võimalusi olemasoleva protsessi, tehnoloogia, toote, teenuse või töösuhte parandamiseks?“ ( $\bar{x}=3,86$ ;  $sd=0,952$ ), mis kirjeldab võimaluste uurimist ehk töötajad rohkem kui mõnikord otsivad innovaatsilisi võimalusi, tunnevad need ära ning koguvad selle kohta teavet.

Tabel 15. Kõige kõrgemalt hinnatud innovaatilise töökäitumist kirjeldavad väited

Väide	n	min	max	$\bar{x}$	sd
52. ...otsite võimalusi olemasoleva protsessi, tehnoloogia, toote, teenuse või töösuhte parandamiseks?	111	2	5	3,86	0,952
55. ...püüate leida uusi ideid või lahendusi probleemide lahendamiseks?	111	2	5	4,05	0,807
56. ...defineerite probleeme laiemalt, et nendest paremini aru saada?	111	2	5	3,89	0,813
59. ...hindate uute ideede tugevusi ja nõrkusi?	111	2	5	4,01	0,769
63. ...viite ellu muudatusi, mis näivad olevat kasulikud?	111	1	5	3,90	0,852

Märkus: skaalal 1-5; kus 1= "mitte kunagi", 2= „harva“, 3= „mõnikord“, 4= „sageli“ ja 5= "alati"  
Allikas: autori koostatud

Eeltoodust saab järeldada, et vastajad on oma käitumises üsnagi innovaatilised ning seda erinevates innovaatilise töökäitumise etappides. Kõige kõrgemalt hinnatud väidete osas oli suurim üksmeel väite nr 59 osas (sd=0,769).

### 2.4.3. Juhtimisstiilide ja innovaatilise töökäitumise vahelised seosed

Saamaks ülevaadet, kas ja milline mõju on juhtimisstiilil töötaja innovaatilise töökäitumisega, kasutab töö autor Pearson'i korrelatsioonikordajat, mis aitab analüüsida tunnuste vahelisi seoseid.

Tabelist 16 nähtuvalt on ümberkujundaval juhtimisstiilil nõrk positiivne seos töötaja innovaatilise töökäitumise komponentidega ( $r=0,133$  kuni  $r=0,271$ ). Pragmaatiliselt juhtimisstiili ja innovaatilise töökäitumise komponentide vahel on küll positiivne seos, kuid seos on niivõrd nõrk, et üldstatult saab öelda, et seos põhimõtteliselt puudub ( $r=0,033$  kuni  $r=0,152$ ). Passiivsel/vältival juhtimisel on pigem negatiivne nõrk seos innovaatilise töökäitumisega ( $r=-0,145$  kuni  $r=0,073$ ). Eeltoodust lähtuvalt võib järeldada, et töötajate innovaatiline töökäitumine ei ole tugevalt seotud vahetu juhi juhtimisstiiliga. Kokkuvõtvalt saab tulemustest järeldada, et mida rohkem ümberkujundavat juhtimisstiili vahetu juht kasutab, seda innovaatilisemalt tema alluv käitub. Kuigi seos on väga nõrk, saab siiski väita, et mida vältivam on juht, seda vähem innovaatiliselt alluv töö käitub.

Tabel 16. Juhtimisstiilide ja innovaatilise töökäitumise alaskaalade korrelatsioonianalüüs (r)

Innovaatilise töökäitumise komponendid	Ümberkujundav	Pragmaatiline	Passiivne/vältiv
Võimaluste uurimine	0,240*	0,125	-0,073
Genereerimine	0,174	0,125	0,047
Kujundav uurimine	0,133	0,033	-0,040
Edendamine	0,271**	0,152	-0,079
Rakendamine	0,226*	0,049	-0,145

Märkus: \*\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p<0,01$ ; \*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p<0,05$

Allikas: autori koostatud

Vaadeldes juhtimisstiilide komponentide seoseid innovaatilise töökäitumisega, nähtub tabelist 17, et innovaatilisel töökäitumisel on positiivne nõrk seos kõikide ümberkujundava juhtimisstiili komponentidega ( $r=0,195$  kuni  $r=0,272$ ). Pragmaatiliselt juhtimisstiili komponendi, tingimusliku tasustamise, ja innovaatilise töökäitumise vahel on samuti positiivne nõrk seos ( $r=0,215$ ;  $p<0,05$ ).

Nii passiivse kui aktiivse erandite kaudu juhtimise ja *laissez-faire* juhtimise vahel on aga negatiivne väga nõrk seos ( $r=-0,049$  kuni  $r=-0,072$ ).

Tabel 17. Juhtimisstiilide komponentide ja innovaatilise töökäitumise korrelatsioonianalüüs (r)

Juhtimisstiilide komponendid	Innovaatiline töökäitumine
Intellektuaalne stimulatsioon	0,272**
Käitumuslik idealiseeritud mõju	0,226*
Inspireeriv motiveerimine	0,236*
Omaduslik idealiseeritud mõju	0,195*
Individuaalne lähenemine	0,212*
Tingimuslik tasustamine	0,215*
Juhtimine erandite kaudu (aktiivne)	-0,049
Juhtimine erandite kaudu (passiivne)	-0,072
Laissez-faire	-0,069

Märkus: \*\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p<0,01$ ; \*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p<0,05$

Allikas: autori koostatud

Leidmaks kas juhtimisstiilidel on seost juhtkonna toega, vaatleb töö autor Pearson'i korrelatsioonikordajat nende tunnuste vahel. Tabelist 18 nähtuvalt on juhtkonna toel ja ümberkujundaval juhtimisel tugev positiivne seos ( $r=0,792$ ;  $p<0,01$ ), mis on tõenäoliselt tingitud antud juhtimisstiili motiveerivast ning töötajasse panustavast omadusest. Pragmatilisel juhtimisstiilil on keskmise tugevusega positiivne seos ( $r=0,358$ ;  $p<0,01$ ), mis on tõenäoliselt tingitud selle ühest komponendist, tingimuslikust tasutamisest. Passiivsel/vältival juhtimisstiilil on aga keskmise tugevusega negatiivne seos ( $r=-0,564$ ;  $p<0,01$ ) juhtkonna toele, mis näitab selgelt selle juhtimisstiili omadusi, kus juht väldib kontaktist töötajaga.

Tabel 18. Juhtimisstiilide ja juhtkonna toe korrelatsioonianalüüs (r)

Juhtimisstiil	Juhtkonna tugi
Ümberkujundav	0,792**
Pragmatiline	0,358**
Passiivne/vältiv	-0,564**

Märkus: \*\*korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p<0,01$

Allikas: autori koostatud

Seega, mida tugevamalt ümberkujundavat juhtimist kasutada, seda suuremalt tuntakse ka juhtkonna tuge innovaatilisele töökäitumisele. Mida passiivsem ja eemalehoidvam juht on, seda vähem tunneb töötaja juhi tuge oma innovaatilisele töökäitumisele.

## 2.5. Arutelu ja järeldused

Käesoleva magistr töö uuringu eesmärk oli välja selgitada, millist mõju avaldavad juhtimisstiilid töötajate innovaatilisele töökäitumisele Keskkonnaministeeriumi haldusala töötajate näitel. Töö teoreetiline taust tõi ühest küljest välja, et avaliku sektori innovatsioon vajab suuremat tähelepanu, sest üldine arvamus on, et erasektori töötajaid peetakse rohkem innovaatilisele käitumiseks kui avaliku sektori töötajaid. Teisest küljest, aga toetas teoreetiline käsitus seisukohti, et ümberkujundavad juhid oma käitumise ja tegevustega toetavad töötajate innovaatilist töökäitumist olenemata sektorist.

Esimesest uurimisküsimusest lähtuvalt, selgitas töö autor kõigepealt välja, millist juhtimisstiili kasutatakse kõige rohkem avaliku sektori valitsus- ja riigiasutustes. Vahetu juhi hindamise tulemustest selgus, et kolmest võimalikust hinnatud juhtimisstiilist kasutatakse keskmiselt kõige rohkem ümberkujundavat juhtimisstiili, mis näitab, et rohkem kui mõnikord vahetud juhid seda stiili kasutavad. Töötajad hindasid üsna kõrgelt kõiki ümberkujundava juhtimise komponente. Kõige kõrgemalt hinnati komponentidest inspireerivat motiveerimist ( $\bar{x}=3,69$ ;  $sd=1,02$ ), mis näitab, et paljud hinnatud vahetud juhid motiveerivad oma töötajaid tegutsema ühise eesmärgi nimel. Sellisest juhust väljendub selget ja optimistlikku tulevikuvisioni. Seda juhtimisstiili kasutatakse küll kõige enam, kuid sellegi poolest mitte väga sagedasti ning mida rohkem vahetud juhid ümberkujundavat juhtimist kasutavad, seda rahulolevamad on töötajad ning seda enam pingutavad ning teevad plaanitust rohkem. Seevastu, mida passiivsem on vahetu juht, seda vähem lisapanust ka töötaja pakub. Kõige madalamalt hinnati passiivset/vältivat juhtimist ning eriti selle komponenti *laissez-fairet* ( $\bar{x}=1,95$ ;  $sd=1,03$ ). See näitab, et hinnatud vahetud juhid enamasti ei väldi oma töötajatega kontakti, probleemidega tegelemist, otsuste tegemist ega tagasiside andmist. Kõige enam tuntakse, et vahetu juht otsib probleemide lahendamiseks erinevaid võimalusi, tehes seda peaaegu et sageli. Seevastu kõige vähem tuntakse, et vahetu juht ei ole kättesaadav kui teda vajatakse, ehk väga harva ning tihtipeale isegi mitte kunagi ei tunta sellist juhi käitumist.

Kuigi töötajate hinnangul käituvad nende vahetud juhid peamiselt ümberkujundavalt, siis statistiliselt oluline erinevus on tulenevalt töötajate positsioonist ehk spetsialistid ja peaspetsialistid tunnevad sellest juhtimisstiilist tulenevat käitumist vähem ( $\bar{x}=3,39$ ;  $sd=0,739$ ) kui nõunikud ja eksperdid ( $\bar{x}=3,90$ ;  $sd=0,698$ ). Samuti oli statistiliselt oluline erinevus ka juhtkonnalt saadava toe osas ehk nõunikud ja eksperdid saavad oma vahetult juhilt sageli tuge, kuid spetsialistid ja peaspetsialistid tunnevad juhilt saadavat tuge mõnikord.

Töötajad on rohkem kui mõnikord rahul oma vahetu juhi juhtimisstiilist tuleneva käitumisega. Kõige enam tuntakse rahulolu koostöö osas, samuti hinnatakse kõrgelt, et vahetu juht saavutab eesmärgid mida organisatsioon temalt ootab ning leitakse, et vahetu juht juhib osakonda või üksust tõhusalt. Juhtimisstiilide komponentidest olid pragmaatilise juhtimistiili nii aktiivne kui passiivne erandite kaudu juhtimine ja *laissez-faire* juhtimine negatiivselt seotud organisatsiooniliste tulemusnäitajate, lisapingutuse, efektiivsuse ja rahuloluga. Sellest tulenevalt leiab töö autor, et sellist juhtimist tasuks kasutada võimalikult vähe ning mitte igapäevastes juhtimistegevustes.

Teisest uurimisküsimusest lähtuvalt, soovis töö autor välja selgitada milline on töötajate valmisolek innovaatiliseks töökäitumiseks ning saadud tulemused näitavad, et Keskkonnaministeeriumi haldusala töötajate valmisolek innovaatiliseks töökäitumiseks on hea. Uuringu tulemustest järeldus, et töötajad tegutsevad erinevates innovaatilise töökäitumise etappides rohkem kui mõnikord, mis näitab, et töötajad oma töös proovivad leida uusi võimalusi ja lahendusi, nad testivad ja arendavad neid ideid edasi, kaasavad teisi ning otsivad tuge, et idee ellu viia. Innovaatilise töökäitumise komponentidest kõige enam ehk peaaegu, et sageli töötajad genereerivad uusi ideid, lahendusi ja lähenemisi ning neid märgates, käivad oma ideid ka välja. Samuti töötajad sageli sõnastavad detailsemalt, katsetavad ja hindavad oma ideid. Kõige rohkem hindavad ennast innovaatiliselt käituvana töötajad vanusegrupis 51 ja vanemad ehk käitudes keskmiselt peaaegu, et sageli innovaatiliselt ( $\bar{x}=3,95$ ;  $sd=0,509$ ). Kõige vähem, kuid sellegi poolest rohkem kui mõnikord, hindasid töötajad vanusegrupis kuni 40 aastat ennast innovaatiliselt käituvana ( $\bar{x}=3,63$ ;  $sd=0,632$ ). Seega otsivad uusi ideid, edendavad ja arendavad neid edasi ning viivad ellu pigem vanemaealised töötajad. Töötajate ametikohast tulenevalt käituvad nõunikud ja eksperdid tööll kõige enam innovaatiliselt ehk rakendavad peaaegu sageli ( $\bar{x}=3,90$ ;  $sd=0,714$ ) innovaatilist käitumist oma töökontekstis ning seejuures saavad nad ka kõige sagedamini tuge oma vahetult juhilt ( $\bar{x}=4,12$ ;  $sd=0,753$ ). Seevastu on spetsialistid ja peaspetsialistid vähem innovaatilisema töökäitumisega ( $\bar{x}=3,73$ ;  $sd=0,535$ ) ning tunnevad ka vähemat juhtkonna tuge ( $\bar{x}=3,51$ ;  $sd=0,820$ ). Tasub väljatoomist, et Keskkonnaministeeriumi haldusalas on spetsialiste ja

peaspetsialiste tunduvalt rohkem kui nõunikke ja eksperte, mistõttu tasub suuremat tähelepanu pöörata nende hinnangutele.

Kolmandast uurimisküsimusest lähtuvalt, soovis töö autor välja selgitada, milline on juhtimisstiilide mõju innovaatilisele töökäitumisele. Selle seose vajalikkuse osas on ka Alblooshi *et al.* (2020, 1465) välja toonud, et paljud varasemad uuringud on samuti rõhutanud vajadust täiendavalt uurida, et paremini mõista juhtimise seost üldiselt või konkreetsete juhtimisstiilide ja innovatsiooni vahel. Läbiviidud uuringu tulemustest nähtub, et töötajate innovaatilist töökäitumist mõjutavad positiivselt kõik ümberkujundava juhtimisstiili komponendid ning pragmaatilise juhtimisstiili komponent, tingimuslik tasustamine ehk töötajate motiveerimine läbi preemia vastutasuks hea töötulemuse eest. Sarnasele järeldusele jõudsid oma uuringuga ka Asring Hansen ja Pihl-Thingvad (2019). Samuti leidsid Khan *et al.* (2012) oma uuringus positiivse seose ümberkujundava ja tehingulise juhtimise ning innovaatilise töökäitumise vahel ning tõid välja, et passiivne juhtimisstiil ei toeta innovaatilist töökäitumist. Pragmaatilise juhtimisstiili komponentidel, nii aktiivse kui passiivse erandite kaudu juhtimise, kui *laissez-faire* juhtimisstiilil on negatiivne nõrk seos innovaatilise töökäitumisega. Kuigi seos on nõrk, siis on näha, et mida eemalehoidvam on juht, seda vähem on ka alluvas innovaatilist töökäitumist. See on kooskõlas ka Alheet *et al.* (2021) uuringuga, mille kohaselt passiivsel/vältival juhtimisel on negatiivne mõju töötajate innovaatilisele töökäitumisele.

Tulemused näitavad ka seda, et juhtimisstiili ja juhtkonna toe vahel on märgatav seos. Ümberkujundaval juhtimisel on juhtkonna toega tugev positiivne seos ( $r=0,792$ ;  $p<0,01$ ). Pragmaatilisel juhtimisstiilil on keskmise tugevusega positiivne seos ( $r=0,358$ ;  $p<0,01$ ) ning passiivsel/vältival juhtimisel on keskmise tugevusega negatiivne seos ( $r=-0,564$ ;  $p<0,01$ ). Sellest tulenevalt saab väita, et mida tugevamalt vahetu juht ümberkujundavat juhtimist kasutab, seda rohkem tunneb töötaja vahetu juhi tuge innovaatilisele töökäitumisele. Seevastu, mida passiivsem ja vältivam on vahetu juht, seda vähem tunneb töötaja vahetu juhi tuge oma innovaatilisele töökäitumisele.

Ühe tähelepanekuna tasub ka väljatoomist, et uuringu tulemustest lähtuvalt meeste ja naiste hinnangute vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei esine, seda nii vahetu juhi juhtimisstiili, töötaja enda innovaatilise töökäitumise kui juhtkonna toe osas. Kuigi tulemused näitasid, et töötajad käituvad pigem sageli innovaatilisel oma tööülesandeid täites, kuid nagu ka Al-Omari (2019, 44) välja tõi, siis olenemata sellest ei tohiks innovaatilist töökäitumist pidada enesestmõistetavaks ning



töötajates innovaatilise töökäitumise hoidmiseks ja suurendamiseks tuleks töötajaid motiveerida ning luua seda toetav ja edendav töökeskkond.

Eeltoodust lähtuvalt leiab töö autor, et kuigi töötajad on töökontekstis küllaltki innovaatilised, siis on juhil selles oluline roll. Uuringu tulemused näitavad, et kuigi ümberkujundav juhtimine ei mõjuta tugevalt töötaja innovaatilist töökäitumist, on nende vahel seos olemas ning mida rohkem ümberkujundavat juhtimisstiili vahetu juht kasutab, seda innovaatisemalt töötaja ka käitub. Töö autor nõustub Alheet *et al.* (2021) uuringu tulemustega, et ümberkujundav juhtimine loob sobiva keskkonna töötajatele, kes soovivad tegeleda innovaatilise töökäitumisega. Samamoodi on seos olemas ka passiivsel juhil ja innovaatilisel töökäitumisel, mis aga mõjutab seda negatiivselt. Seega on oluline juhtide koolitamine, et muuta nende hoiakuid ja tõsta teadmisi ning näidata erinevaid võimalusi. Koolitused aitaksid tõsta juhtide teadlikkust uutest juhtimistrendidest, motiveerimise ja kaasamise võimalustest ning ka uutest tehnoloogilistest võimalustest. Juhtimioskustest tasuks kindlasti arendada ümberkujundavat juhtimist, mis aitaks organisatsioonil saavutada innovaatisemaid tulemusi. Järjepidev juhtide koolitamine on oluline juba ainuüksi seetõttu, et muutuv ja arenevas maailmas mitte maha jääda, vaid saada kasu erinevatest muutustest. See on oluline, sest nagu ka Kozioł-Nadolna (2020) oma uuringus välja tõi, siis vajavad organisatsioonid juhte, kes oleksid pädevad toetamaks innovatsiooni ning valmis kasutama uusi juhtimise lähenemisviise.

Töö autor leiab, et kui organisatsioonid on avatud ja valmis selleks, et töötajad pakuksid välja uusi ideid, neid edasi arendaksid ja ka ellu viiksid, siis tuleb neile võimaldada ka toetav ja innustav keskkond. Töökeskkond, kus töötajad saavad julgelt ja avatult suhelda oma vahetu juhiga, teha ettepanekuid ja jagada ideid ja teadmisi ning juhtida tähelepanu murekohtadele või probleemidele, aitab suurendada innovaatilist käitumist, mis ka tervikuna on organisatsioonile kasulik. Kui juht jätab töötajad omapead, ei kaasa neid, ei paku neile tuge ega panusta nende arengusse, siis ei ole töötajatel ka piisavalt motivatsiooni, et pakkuda lisapanust organisatsiooni eesmärkide täitmiseks ning aidata kaasa organisatsiooni arengule. Tingimuslik tasustamine on ühest küljest hea, sest paratamatult on ja jääb üheks motivaatoriks töötasu ning lisatasude saamise võimalus paneb töötajaid rohkem pingutama ja nii-öelda kastist välja mõtlema. Teisest küljest aga, on juhi eeskujul ja käitumisel mõju, mis aitab luua keskkonna, kus töötaja oma sisemisest tahtest käitub innovaatilisel. Seetõttu leiab töö autor, et töötaja innovaatilise töökäitumise innustamisel on lisaks innustavale töökeskkonnale oluline ka rahaline hüve ehk tasuks kombineerida ümberkujundavat juhtimisstiili pragmaatilise juhtimisstiili komponendi, tingimusliku tasustamisega.

Kokkuvõtvalt teeb töö autor uuringu tulemuste põhjal järgmised ettepanekud:

- panustada juhtide arendamisse – kaasajastada juhtide teadmisi, tõsta teadlikkust uutest juhtimistrendidest, töötajate motiveerimise võimalustest ja olulisusest ning julgustama katsetama innovaatilisi lähenemisi;
- vähendada passiivset ja vältivat juhtimist;
- pöörata tähelepanu toetava ning julgustava töökeskkonna loomisele;
- innustada innovaatilist mõtlemist ja käitumist spetsialistide ja peaspetsialistide hulgas ning nooremaealistes töötajates.

Töö autor soovib edaspidistes innovaatilise töökäitumise uuringutes teemat laiendada ning leida seoseid erinevatel tasanditel, nii üksikisiku, meeskonna kui organisatsiooni tasandil. Eriti tasuks uurida meeskonnaga seotud tegureid ja selle mõju innovaatilisele töökäitumisele. Käesoleva magistr töö uuringu tulemused näitasid, et töötajad käituvad innovaatseliselt erinevates innovaatilise töökäitumise etappides, seega võib meeskonnas olla selles osas märgatav roll, mis aitab siduda inimeste erinevad tugevused tervikuna millekski veelgi suuremat väärtust loovaks. Samuti tasuks laiemalt uurida kuidas ja mil määral mõjutab innovaatsiline töökäitumine organisatsiooni tulemuslikkust.

Uuringu kitsaskohtadena tasub välja tuua, et töös läbiviidud uuringu taustal ei saa teha üldistusi avaliku sektori valitsus- ja riigiasutuste ega Keskkonnaministeeriumi haldusala kõikide töötajate osas, vaid need kehtivad ainult uuringus osalenud töötajate suhtes. Samuti tuleb arvestada, et küsimustikus kasutati innovaatilise töökäitumise hindamisel eneseanalüüsi, mis võib põhjustada hinnangute kallutatust, sest inimesed kipuvad kohati ennast hindama kõrgemalt.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada millist mõju avaldavad juhtimisstiilid töötaja innovaatilisele töökäitumisele. Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor kolm uurimisküsimust. Esimese uurimisküsimusega selgitas töö autor välja milliseid juhtimisstiile vahetud juhid peamiselt kasutavad ning seejärel selgitati välja töötajate valmisolek innovaatiliseks töökäitumiseks. Kolmandaks soovis töö autor välja selgitada seosed juhtimisstiilide ja innovaatilise töökäitumise vahel.

Teema on oluline, sest organisatsioonidel on ellujäämiseks vaja kohaneda mitmesuguste keskkonna ja ühiskonna muutuste ning arengutega. Töötajad on organisatsiooni kõige olulisem vara, mistõttu peavad organisatsioonides olema võimekad juhid, kes suudavad juhtida ja motiveerida oma alluvaid nende igapäevastes tegevustes, mis omakorda aitavad saavutada organisatsioonilisi eesmärke. Arenevas maailmas muutustega paremini toime tulemiseks on üheks võimaluseks edendada töötajates innovaatilist käitumist ning seda mõjutab nii vahetu juhi enda eeskuju kui juhi kujundatud töökeskkond. Juhtide koolitamise olulisust nähakse aina rohkem ning ka avalikus sektoris on selles osas võetud lähenemine, et ühtselt tõsta juhtimiskvaliteeti.

Uuringust selgus, et kolmest käsitletud juhtimisstiilist hinnati vahetuid juhte kõige rohkem kasutavat ümberkujundavat juhtimist, seejärel pragmaatilist juhtimist ning kõige vähem *laissez-faire* ehk vältivat juhtimist. Tulemused näitavad, et Keskkonnaministeeriumi haldusala töötajad käituvad töökontekstis innovaativalt peaaegu sageli ning seda erinevates innovaatilise töökäitumise etappides. Töötajad märkavad probleeme ning lahendamist vajavaid olukordi, nad pakuvad välja loovaid ideid ja lahendusi. Seejärel otsivad nad oma ideele toetust ja arendavad ideed edasi ning viimaseks viivad idee ellu. Kõige rohkem hindavad ennast innovaativalt käituvana töötajad vanusegrupis 51 ja vanemad ehk pigem vanemaealised on need, kes otsivad uusi ideid ja lahendusi, arendavad neid edasi ja viivad ka ellu. Ametikohast tulenevalt käituvad nõunikud ja eksperdid tööl kõige enam innovaativalt ning seejuures saavad nad ka kõige sagedamini tuge oma vahetult juhilt. Seevastu spetsialistid ja peaspetsialistid käituvad

töökontekstis vähem innovaativselt ning tunnevad ka vähemat juhtkonna tuge innovaativsele töökäitumisele.

Uuringu tulemused näitasid, et keskmiselt kõige enam kasutatakse ümberkujundavat juhtimisstiili ning sellel juhtimisstiilil on käsitletud juhtimisstiilidest ka kõige positiivsem seos töötaja innovaativse töökäitumisega. Ümberkujundavat juhtimist kasutatakse küll kõige enam, kuid siiski mitte väga sagedasti. Tasub välja toomist, et mida rohkem vahetud juhid ümberkujundavat juhtimisstiili kasutavad, seda rahulolevamad ja innovaativselt käituvad töötajad ka on. Pragmaativse juhtimisstiili komponent, tingimuslik tasustamine ehk töötajate premeerimine vastutasuks hea töötulemuse eest on positiivselt seotud nii töötaja innovaativse töökäitumisega kui rahuloluga. Seega tasuks parema tulemuse saavutamiseks kombineerida pragmaativse juhtimisstiili komponenti, tingimuslik tasustamine, ümberkujundava juhtimisega. Passiivsel juhtimisel on küll nõrk negatiivne seos töötajate innovaativse töökäitumisega, kuid selle mõju on väiksem. Seda ilmselt seetõttu, et töötajad soovivad ise oma tööülesannete täitmist lihtsustada või saavutada rohkemat. Otsene seos on ka juhtkonna toega ehk mida rohkem ümberkujundavat juhtimist vahetu juht kasutab, seda suuremat tuge tunneb töötaja innovaativsele töökäitumisele ning mida passiivsem on vahetu juht, seda vähem tunneb töötaja vahetult juhilt tuge oma innovaativsele töökäitumisele.

Eeltoodust tulenevalt leiab töö autor, et on oluline juhtide koolitamine viisil, mis aitaks muuta nende hoiakuid, tõsta nende teadmisi uutest juhtimistrendidest ning töötajate kaasamise võimalustest. Järjepidev juhtide koolitamine on oluline juba ainuüksi seetõttu, et muutuv ja arenevas maailmas mitte maha jääda, vaid pöörata muutused organisatsioonile kasulikuks. Oluline on ka kujundada selline töökeskkond, kus töötajad saavad julgelt ja avatult suhelda oma vahetu juhiga ning juhtida tähelepanu probleemidele või murekohtadele. Igal inimesel on erinevad teadmised, kogemused ja ideed ning kui võimaldada töötajal kasutada oma täielikku potentsiaali, siis on seeläbi võimalik parandada ka kogu organisatsiooni tulemuslikkust eesmärkide täitmisel.

Kokkuvõtvalt saab magistr töö tulemuste põhjal kinnitada, et juhtimisstiili kaasabil saab mõjutada töötajaid töökontekstis rohkem innovaativselt käituma. Käesoleva magistr töö tulemusi saab kasutada ka organisatsiooni koolitusplaani ja -strateegia koostamisel ja täiendamisel, sest tulemused näitavad, millistele juhi juhtimisstiilidele tasuks rohkem tähelepanu pöörata, et paremini saavutada seatud eesmärgid ja tulemusi. Töö autori hinnangul on tulemused kasulikud ka

kõikidele organisatsioonidele olenemata sektorist, sest see kinnitab juhtimisstiili ja töötaja innovaatilise töökäitumise vahelist seost.

Käesoleva magistritöö analüüsi ja tulemusi ei saa laiendada kõikidele Keskkonnaministeeriumi haldusala töötajatele ning kindlasti mitte ka kõikidele avaliku sektori valitsus- ja riigiasutustele. Kuid sellegipoolest annab uuringu tulemus suunise juhtimisstiilide mõjust innovaatilisele töökäitumisele, et seda teemat tulevastes uuringutes laiendada.

## **SUMMARY**

### **THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR OF EMPLOYEES: BASED ON THE EXAMPLE OF THE EMPLOYEES IN THE ADMINISTRATIVE AREA OF THE MINISTRY OF THE ENVIRONMENT**

Liina Ütt

Today's turbulent world and labor market is rapidly changing. It is influenced on the one hand by the rapid development of technological possibilities and on the other hand by the growing awareness and willingness of people to try new solutions and approaches. Therefore, in order to survive, organizations need to adapt to various changes and developments in the environment and society. Employees are the most important assets of an organization, which is why organizations need to have capable leaders who can lead and motivate their employees in their daily activities, which in turn help achieve organizational goals.

In Estonia, the effects of leadership styles on employees' innovative work behavior have not been studied before. Through this research, the author wants to find out which leadership styles are mainly used in public sector government and state authority agencies. In doing so, it is possible to make recommendations on if and how the innovative work behavior of employees could be improved through the use of certain leadership styles. The Master's Thesis mainly focuses on the study of the three most common leadership styles, which are: transformational, transactional and *laissez-faire*. The research problem focuses on identifying the impact of leadership styles on employees' innovative work behavior.

The aim of the Master's Thesis is to find out the impact of leadership styles on the innovative work behavior of employees in public sector government and state authority agencies on the example of employees in the administrative area of the Ministry of the Environment, and thus to find more effective leadership styles promoting innovative work behavior.

The following research questions are asked in the Master's Thesis:

- 1) What are the most commonly used leadership styles in public sector government and state authority agencies?
- 2) What is the readiness of employees for innovative work behavior?
- 3) What kind of impact do leadership styles have on innovative work behavior?

The Master's Thesis consists of two parts, a theoretical overview and an empirical study with discussion and conclusions. The theoretical part of the work provides an overview of different theoretical approaches to leadership styles and innovative work behavior. The aim of the empirical study is to determine more effective leadership styles that influence employees' innovative work behavior and the connections between leadership styles and innovative work behavior. In order to achieve the aim of the study, the author conducts a quantitative study. The MLQ 5X Short questionnaire (Bass and Avolio, 1995) was used to determine the leader leadership style. The scale of innovative work behavior developed by Kleysen and Street (2001) was used to evaluate innovative work behavior, and the scale of managerial support (Luke and Stephan, 2017) was used to evaluate direct managerial support.

The results showed that of the three leadership styles considered, transformational leadership, which uses leaders the most, was also appreciated the most, next was transactional leadership and the least valued was laissez-faire. The results indicate that the employees behave innovatively in the work context rather often and do it at different stages of innovative work behavior. When employees notice problems and situations that need to be solved, they come up with creative ideas and solutions. They then seek support for their idea and develop it further, and finally implement it. Employees in the age group 51 and older evaluate themselves as the most innovative, so it's mostly older people that are the ones who look for new ideas and solutions, develop them further and implement them. Due to their position, advisors and experts are the most innovative at work, and are most often supported by their immediate superior. In contrast, specialists and chief specialists behave less innovatively in the work context and also feel less leader support for their innovative work behavior.

The results showed that the most used leadership style on average is transformational, and this leadership style has the most positive relations with the employee's innovative work behavior. However it is not used very often. It is worth pointing out that the more immediate leaders use the transformational leadership style, the more satisfied and innovative employees will be. The component of transactional leadership style, contingent rewards, which means rewarding

employees in return for good work results, is positively related to the employee's innovative work behavior and satisfaction. Thus, for better results, it would be worthwhile to combine the transactional leadership style component, contingent rewards, with transformational leadership. Laissez-faire has a weak negative relation with employees' innovative work behavior, but its impact is smaller. This is probably because employees want to simplify their tasks or achieve more. There is also a direct relation with managerial support, so the more transformational leadership leaders use, the greater is the employee's support for innovative work behavior, and the more passive the leaders is, the less managerial support the employees feel.

Due to the above, the author considers that it is important to train leaders in a way that would help change their attitudes, increase their knowledge of new leadership trends and opportunities for employee involvement. Consistent leadership training is important to not lag behind in a changing and evolving world, but to turn change into the benefit of the organization. It is also important to create a work environment where employees can communicate boldly and openly with their leader and draw attention to problems or concerns. Everyone has different knowledge, experience and ideas, and by enabling the employee to reach their full potential, it is also possible to improve the performance of the entire organization in achieving its goals.

In conclusion based on the results of the Master's Thesis, it can be confirmed that leadership style can influence employees to behave more innovatively in the work context. The results of this Master's Thesis can also be used to develop and supplement an organization's training plan and strategy, as the results show which leadership styles should be given more attention in order to better achieve set goals and results. According to the author, the results are also useful for all organizations, regardless of the sector, because it confirms the relations between the leadership style and the employee's innovative work behavior.

The analysis and results of this Master's Thesis cannot be extended to all employees in the administrative area of the Ministry of the Environment, and certainly not to all government and state authority agencies in the public sector. Nevertheless, the results of the study provide guidance on the impact of leadership styles on innovative work behavior in order to expand on this topic in future research.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Al-Omari, M., A., Choo, L., S., Ali, M., A., M. (2019). Innovative Work Behavior: A Review of Literature. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 39-47.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narratiive synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 8-44.
- Algayerova, O. (2017). Innovation in the Public Sector: Country experiences and Policy Recommendations. *United Nations publication issued by the Economic Commission for Europe*, 1-161.
- Alheet, F., A., Adwan, A., A., Areiqat, A., Y., Zaimil, A., M., A., Saleh, M., A. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11, 239–246.
- Armstrong, R., A. (2014). When to use the Bonferroni correction. *Ophthalmic & Physiological Optics*, 34, 502–508.
- Asring Hansen, J., Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K., P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Avolio, B., J., Bass, B., M., Jung, D., I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Baig, S., A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I., A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., Awan, M., U. (2019). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21.
- Bass, B., Avolio, B., J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B., M., Riggio, R., E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Belias, D., Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction – a review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46.
- Bysted, R., Risom Jespersen, K. (2013). Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour. *Public Management Review*, 1-25.
- Bysted, R., Rosenberg Hansen, J. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698-717.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 79–90.
- Chatchawan, R., Trichandhara, K., Rinthaisong, I. (2017). Factors Affecting Innovative Work Behavior of Employees in Local Administrative Organizations in the South of Thailand. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(3), 154-157.
- Contreras, F., Espinosa, J., C., Dornberger, U., Cuero Acosta, Y., A. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 13(9), 9-25.
- De Jong, J., den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J., den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 26-36.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2014). Innovatief Werkgedrag als concept: Definiëring en oriëntering. The Innovative Work Behaviour concept: Definition and orientation. *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 139-156.
- Hansen, J., A., Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944.
- Hinkin, T., R., Schriesheim, C., A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19, 501-513.
- Huynh, T., T., S. (2021). A study on the effect of transformational leadership on work motivation: A case of employees at small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 11, 41–48.
- Idris, M., Troena, E., A., Noermijati, Rohman, F., Newcombe, P., A. (2014). The Effects of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(3), 51-57.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Judge, T., A., Piccolo, R., F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- 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, 525-544.
- Just, R., A. (2011). The differences in leadership styles among generation cohorts of small business leaders and their relationship to organizational outcomes. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*. Minneapolis, Minnesota: Capella University.
- Kark, R., van Dijk, D., Vashdi, D., R. (2018). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *International Association of Applied Psychology*, 67(1), 186-224.
- Khan, M., J., Aslam, N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.
- Khan, M., A., Ismail, F., B., Hussain, A., Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 1-16.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. *Administrative Sciences*, 10(3), 1-18.
- Liao, S-H., Chen, C-C., Hu, D-C., Chung, Y-C., Liu, C-L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization*, 38(5), 590-609.
- Lukes, M., Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Mihhailova, G., Türk, K. (2004). Juhtimise mõju ettevõtte edukusele MLQ küsimustiku rakendamise alusel (AS Cibus näitel). *Ettevõtte globaliseerivas majanduses. II teadus-ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid: Pärnu, 30.-31. jaanuar 2004*. Pärnu, 109–122.
- Moradi Korejan, M., Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3S), 452-461.
- Moussa, M., McMurray, A., Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-12.

- Puni, A., Agyemang, C., B., Asamoah, E., S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours, *International journal of innovative research & development*, 5(1), 1-7.
- Rahandusministeeriumi kodulehekül. Riigivalitsemise reform. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigivalitsemise-reform>, 13. veebruar 2021.
- Rahandusministeeriumi kodulehekül. Keskmise koolitus. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika/keskmise-koolitus>, 13. veebruar 2021.
- Reuvers, M., van Engen, M., L., Vinkenburg, C., J., Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Journal compilation*, 17(3), 227-244.
- Riigiteenistaja Iseteenindus. Riigi kesksed koolitused avalikule sektorile. Kättesaadav: <https://www.riigiteenistaja.ee/rtip-public/trainings/details/1.77327;jsessionid=940DB11B91F4DA4571F20AF602BF7579.node2>, 24. märts 2021.
- Rootalu, K. (2014). Korrelatsioonikordajad. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm, Toimetajad). Kättesaadav: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>, 30. märts 2021.
- Rootalu, K. (2014). T-test. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso ja T. Vihalemm, Toimetajad). Kättesaadav: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <http://samm.ut.ee/t-test>, 3. aprill 2021.
- Rämmer, A. (2014). *Valiidsus ja reliaablus*. (K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, & T. Vihalemm, Toimetajad) Allikas: Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: <http://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>, 30. märts 2021.
- Scott, S., G., Bruce, R., A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shojaei, M., R., Siuki, M., E. (2014). A study of relationship between emotional intelligence and innovative work behavior of managers. *Management Science Letters*, 4, 1449-1454.
- Spreitzer, G., M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Statistikaameti kodulehekül. Innovatsioon. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/infotehnoloogia-innovatsioon-ja-teadusarendustegevus/innovatsioon>, 15. veebruar 2021.
- Suseno, Y., Standing, C., Gengatharen, D., Nguyen, D. (2017). Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity. *Australian Journal of Public Administration*, 1-19.

- Zappala, S., Toscano, F., Plevata, M., V., Kamneva, E., V. (2021). Personal Initiative, Passive-Avoidant Leadership and Support for Innovation as Antecedents of Nurses' Idea Generation and Idea Implementation. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(1), 96-105.
- Türk, K., Siimon, A. (2004). *Juhtimine: Teoreetilised alused*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., Ayob, N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. - *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool.
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting & Social Change*, 135, 257-265.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsimustik

Juhtimisstiilide seosed innovaatilise töökäitumisega.

Hea vastaja!

Olen Liina Ütt, Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise õppekava magistriõpingute teise kursuse tudeng ning olen koostamas oma magistritööd eesmärgiga välja selgitada juhtimisstiilide mõju töötaja innovaatilisele töökäitumisele avaliku sektori näitel. Küsitlust viin läbi mitmes avaliku sektori asutuses. Sellega seoses palun Teie abi uuringu tarbeks küsimustiku täitmisel.

Küsimustik koosneb neljast osast, millest I osa sisaldab üldiseid küsimusi vastaja kohta, II osa hindab vahetu juhi juhtimisstiili, III osa keskendub Teie enda tunnetusele innovaatilise töökäitumise osas ja IV osa Teie tunnetusest Teie vahetu juhi toest innovaatilisele käitumisele.

Küsimustik on anonüümne ning vastuseid kasutan üldistatud kujul ainult käesoleva uuringuga seoses. Küsimustikule vastamiseks kulub maksimaalselt 15 minutit ning küsimustik on avatud kuni 16.03.2020 (k.a). Küsimuste korral võtke palun minuga ühendust e-posti teel: [liina999@gmail.com](mailto:liina999@gmail.com).

Olen Teile väga tänulik, et leiate aega küsimustikule vastamiseks, sest Sinu tagasiside on uuringu õnnestumise seisukohast väga oluline.

Ette tänades!

Liina Ütt

**I-osa: Üldinfo**

1. Sugu \*

Naine

Mees

2. Vanus \*

Kuni 20 aastat (k.a)

21-30 aastat

31-40 aastat

41-50 aastat

51-60 aastat

Üle 60 aasta

3. Tööstaaž praeguses organisatsioonis \*

Alla 1 aasta

1-2 aastat

3-5 aastat

6-10 aastat

Üle 10 aasta

4. Praegune positsioon organisatsioonis \*

Juhtiv ametikoht

Nõunik/ekspert

Peaspetsialist/spetsialist

Assisteeriv ametikoht

Muu:

5. Mitu aastat oled oma praeguse vahetu juhi alluvuses töötanud? \*

Alla 1 aasta

1-2 aastat

3-5 aastat

6-10 aastat

Üle 10 aasta

6. Millisel juhtimistasandil on Teie vahetu juht? \*

Tippjuht

Keskastmejuht

Muu:

**II-osa: Vahetu juhi juhtimisstiili hindamine, mis koosneb 45 väitest.**

Palun hinnake alltoodud väidete vastavust oma vahetu juhiga, hinnates 5-pallilisel skaalal, kus 1 = mitte kunagi; 2 = harva; 3 = mõnikord; 4 = sageli; 5 = alati

15. Minu vahetu juht räägib tulevikust optimistlikult. \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

21. Minu vahetu juht pühendab oma aega õpetamisele ja juhendamisele. \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

34. Minu vahetu juht väldib otsuste tegemist. \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

**III-osa: Innovaatiline töökäitumine, koosneb 14 väitest Teie enda kohta.**

Palun hinnake kuivõrd alltoodud väited Teid ennast iseloomustavad, hinnates 5-pallilisel skaalal, kus 1 = mitte kunagi; 2 = harva; 3 = mõnikord; 4 = sageli; 5 = alati

Kui tihti te oma praeguses töökohas...

52. ...otsite võimalusi olemasoleva protsessi, tehnoloogia, toote, teenuse või töösuhte parandamiseks? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

53. ...tunnete ära võimalusi positiivse muutuse saavutamiseks oma töös, osakonnas, organisatsioonis või klientidega? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati



54. ...pöörate tähelepanu mitte-rutiinsetele probleemile oma töös, osakonnas, organisatsioonis või majanduses? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

55. ...püüate leida uusi ideid või lahendusi probleemide lahendamiseks? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

56. ...defineerite probleeme laiemalt, et nendest paremini aru saada? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

57. ...katsetate uusi ideid ja lahendusi? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

58. ...katsetate uusi ideid või lahendusi töös esinevate puuduste osas? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

59. ...hindate uute ideede tugevusi ja nõrkusi? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

60. ...püüate teisi veenda uue idee või lahenduse olulisuses? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

61. ...arendate edasi ideid, et neid oleks võimalik ellu viia? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

62. ...võtate riske uute ideede toetamiseks? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

63. ...viite ellu muudatusi, mis näivad olevat kasulikud? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

64. ...kõrvaldate uutest lahendustest vigu, rakendades uusi lahendusi olemasolevate protsesside, tehnoloogiate, toodete või teenuste parandamiseks?\*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

65. ...kaasate igapäevategevustesse uusi ideid olemasolevate protsesside, tehnoloogiate, toodete või teenuste täiustamiseks? \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

#### **IV-osa: Vahetu juhi tugi innovaatilisele käitumisele.**

Palun hinnake kuivõrd alltoodud väited iseloomustavad Teie vahetu juhi tuge, hinnates 5-pallilisel skaalal, kus 1 = mitte kunagi; 2 = harva; 3 = mõnikord; 4 = sageli; 5 = alati

66. Minu vahetu juht motiveerib mind oma uute ideedega tema juurde tulema. \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

67. Minu vahetu juht toetab mind heade ideede võimalikult kiirel elluviimisel. \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

68. Minu vahetu juht on tolerantne vigade ja eksimuste suhtes millegi uue rakendamisel. \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

69. Minu vahetul juhil on võimalik saada minu ettepanekule tuge ka väljaspool meie osakonda. \*

mitte kunagi 1 2 3 4 5 alati

## Lisa 2. MLQ küsimustiku kasutamise luba

For use by Liina Ütt only. Received from Mind Garden, Inc. on February 27, 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)

### Lisa 3. Koondatud vastajate üldandmed

Üldandmed		Sagedus (n)	Osakaal (%)
Sugu	naine	76	68,5
	mees	35	31,5
Vanus	kuni 40 aastat	46	41,4
	41-50 aastat	34	30,6
	51 ja rohkem	31	27,9
Tööstaaž organisatsioonis	kuni 3 aastat	31	27,9
	3-5 aastat	21	18,9
	6-10 aastat	18	16,2
	üle 10 aasta	41	36,9
Praegune positsioon	juhtiv ametikoht	11	9,9
	nõunik/ekspert	21	18,9
	spetsialist/peaspetsialist	79	71,2
Vahetu juhi alluvuses töötatud aastad	alla 1 aasta	26	23,4
	1-2 aastat	39	35,1
	3-5 aastat	30	27
	6 ja rohkem	16	14,4
Vahetu juhi juhtimistasand	tippjuht	16	14,4
	keskastejuht	95	85,6

## Lisa 4. T-testi tulemused juhtimistasandist tulenevate seoste analüüsimiseks

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ümberkujundav	Equal variances assumed	0,398	0,529	0,376	109	0,707	0,0765	0,2032	-0,3263	0,4793
	Equal variances not assumed			0,341	19,021	0,737	0,0765	0,2245	-0,3934	0,5464
Pragmaatiline	Equal variances assumed	0,006	0,941	0,661	109	0,510	0,1090	0,1650	-0,2180	0,4360
	Equal variances not assumed			0,707	21,583	0,487	0,1090	0,1542	-0,2111	0,4291
Passiivne/vältiv	Equal variances assumed	0,727	0,396	1,348	109	0,180	0,2362	0,1752	-0,1111	0,5834
	Equal variances not assumed			1,186	18,701	0,250	0,2362	0,1991	-0,1810	0,6533
Innovaatiline käitumine	Equal variances assumed	2,601	0,110	-0,183	109	0,855	-0,0281	0,1532	-0,3316	0,2755
	Equal variances not assumed			-0,233	26,149	0,818	-0,0281	0,1206	-0,2760	0,2199
Juhtkonna tugi	Equal variances assumed	5,289	0,023	0,413	109	0,680	0,0947	0,2294	-0,3599	0,5493
	Equal variances not assumed			0,324	17,636	0,750	0,0947	0,2921	-0,5199	0,7093

## Lisa 5. ANOVA Post Hoc Bonferroni analüüsi tulemused vanuse lõikes

Post Hoc Tests	Bonferroni							
	Dependent Variable	(I) 2. Vanus	(J) 2. Vanus	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Ümberkujundav	3	4	0,01240	0,17094	1,00000	-0,40329	0,42810	
		5	0,04281	0,17563	1,00000	-0,38429	0,46992	
	4	3	-0,01240	0,17094	1,00000	-0,42810	0,40329	
		5	0,03041	0,18769	1,00000	-0,42603	0,48685	
	5	3	-0,04281	0,17563	1,00000	-0,46992	0,38429	
		4	-0,03041	0,18769	1,00000	-0,48685	0,42603	
Pragmaatiline	3	4	0,03285	0,13880	1,00000	-0,30469	0,37039	
		5	-0,04940	0,14261	1,00000	-0,39620	0,29741	
	4	3	-0,03285	0,13880	1,00000	-0,37039	0,30469	
		5	-0,08225	0,15241	1,00000	-0,45288	0,28838	
	5	3	0,04940	0,14261	1,00000	-0,29741	0,39620	
		4	0,08225	0,15241	1,00000	-0,28838	0,45288	
Passiivne/vältiv	3	4	-0,16535	0,14760	0,79535	-0,52430	0,19361	
		5	-0,11636	0,15166	1,00000	-0,48516	0,25244	
	4	3	0,16535	0,14760	0,79535	-0,19361	0,52430	
		5	0,04898	0,16207	1,00000	-0,34515	0,44312	
	5	3	0,11636	0,15166	1,00000	-0,25244	0,48516	
		4	-0,04898	0,16207	1,00000	-0,44312	0,34515	
Innovaatiline käitumine	3	4	-0,15005	0,12522	0,70025	-0,45456	0,15446	
		5	-.320715287517531*	0,12866	0,04257	-0,63358	-0,00785	
	4	3	0,15005	0,12522	0,70025	-0,15446	0,45456	
		5	-0,17066	0,13749	0,65159	-0,50502	0,16369	
	5	3	.320715287517531*	0,12866	0,04257	0,00785	0,63358	
		4	0,17066	0,13749	0,65159	-0,16369	0,50502	
Juhtkonna tugi	3	4	0,01311	0,19176	1,00000	-0,45322	0,47943	
		5	0,21757	0,19702	0,81577	-0,26155	0,69669	
	4	3	-0,01311	0,19176	1,00000	-0,47943	0,45322	
		5	0,20446	0,21055	1,00000	-0,30757	0,71649	
	5	3	-0,21757	0,19702	0,81577	-0,69669	0,26155	
		4	-0,20446	0,21055	1,00000	-0,71649	0,30757	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Lisa 6. ANOVA Post Hoc Bonferroni analüüsi tulemused töötaja positsiooni lõikes

Post Hoc Tests		Bonferroni					
Dependent Variable	(I) 4. Praegune positsioon organisatsioonis	(J) 4. Praegune positsioon organisatsioonis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ümberkujundav	1	2	-0,232	0,271	1,000	-0,891	0,428
		3	0,269	0,234	0,759	-0,301	0,839
	2	1	0,232	0,271	1,000	-0,428	0,891
		3	.500934297769741*	0,179	0,018	0,066	0,936
	3	1	-0,269	0,234	0,759	-0,839	0,301
		2	-.500934297769741*	0,179	0,018	-0,936	-0,066
Pragmaatiline	1	2	0,240	0,228	0,880	-0,313	0,794
		3	0,141	0,197	1,000	-0,338	0,619
	2	1	-0,240	0,228	0,880	-0,794	0,313
		3	-0,099	0,150	1,000	-0,464	0,266
	3	1	-0,141	0,197	1,000	-0,619	0,338
		2	0,099	0,150	1,000	-0,266	0,464
Passiivne/vältiv	1	2	0,360	0,241	0,411	-0,225	0,946
		3	0,087	0,208	1,000	-0,419	0,593
	2	1	-0,360	0,241	0,411	-0,946	0,225
		3	-0,273	0,159	0,264	-0,659	0,113
	3	1	-0,087	0,208	1,000	-0,593	0,419
		2	0,273	0,159	0,264	-0,113	0,659
Innovaatiline käitumine	1	2	-0,100	0,210	1,000	-0,612	0,411
		3	0,068	0,182	1,000	-0,375	0,510
	2	1	0,100	0,210	1,000	-0,411	0,612
		3	0,168	0,139	0,686	-0,170	0,506
	3	1	-0,068	0,182	1,000	-0,510	0,375
		2	-0,168	0,139	0,686	-0,506	0,170
Juhtkonna tugi	1	2	-0,142	0,302	1,000	-0,877	0,593
		3	0,471	0,261	0,223	-0,165	1,107
	2	1	0,142	0,302	1,000	-0,593	0,877
		3	.61272*	0,199	0,008	0,128	1,098
	3	1	-0,471	0,261	0,223	-1,107	0,165
		2	-.61272*	0,199	0,008	-1,098	-0,128

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Lisa 7. Innovaatilise töökäitumise väidete kirjeldav statistika

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
52. ...otsite võimalusi olemasoleva protsessi, tehnoloogia, toote, teenuse või töösuhte parandamiseks?	111	2,0	5,0	3,856	,9520
53. ...tunnete ära võimalusi positiivse muutuse saavutamiseks oma töös, osakonnas, organisatsioonis või klientidega?	111	2,0	5,0	3,730	,7255
54. ...pöörate tähelepanu mitte-rutiinsetele probleemile oma töös, osakonnas, organisatsioonis või majanduses?	111	1,0	5,0	3,658	,8581
55. ...püüate leida uusi ideid või lahendusi probleemide lahendamiseks?	111	2,0	5,0	4,054	,8072
56. ...defineerite probleeme laiemalt, et nendest paremini aru saada?	111	2,0	5,0	3,892	,8130
57. ...katsetate uusi ideid ja lahendusi?	111	2,0	5,0	3,802	,8615
58. ...katsetate uusi ideid või lahendusi töös esinevate puuduste osas?	111	2,0	5,0	3,811	,8036
59. ...hindate uute ideede tugevusi ja nõrkusi?	111	2,0	5,0	4,009	,7687
60. ...püüate teisi veenda uue idee või lahenduse olulisuses?	111	2,0	5,0	3,658	,8581
61. ...arendate edasi ideid, et neid oleks võimalik ellu viia?	111	2,0	5,0	3,703	,7931
62. ...võtate riske uute ideede toetamiseks?	111	1,0	5,0	3,351	,8908
63. ...viite ellu muudatusi, mis näivad olevat kasulikud?	111	1,0	5,0	3,901	,8523
64. ...kõrvaldate uutest lahendustest vigu, rakendades uusi lahendusi olemasolevate protsesside, tehnoloogiate, toodete või teenuste parandamiseks?	111	2,0	5,0	3,730	,8306
65. ...kaasate igapäevategevustesse uusi ideid olemasolevate protsesside, tehnoloogiate, toodete või teenuste täiustamiseks?	111	2,0	5,0	3,613	,8331



## Lisa 8. Lihtlitsents

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

Mina Liina Ütt (sünnikuupäev: 10. november 1989)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Juhtimisstiilide mõju töötaja innovaatilisele töökäitumisele Keskkonnaministeeriumi haldusala töötajate näitel, mille juhendaja on Tiiu Kamdron,
  - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

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