

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Majgrit Kallavus

**JUHTIMISKULTUURI MÕJU ÄRIPROTSESSELE JA
ORGANISATSIOONI TAJUTUD TULEMUSLIKKUSELE EESTI
ERASEKTORI ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala äriprotsesside juhtimine digitaalühiskonnas

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2022

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 13 392 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Majgrit Kallavus, 10.05.2022

Üliõpilase kood: 204011TATM

Üliõpilase e-posti aadress: majgrit@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Kaitsmiskomisjoni esimees: Merle Ojasoo

Lubatud kaitsmisele

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Juhtimiskultuuri olemus	8
1.2. Juhtimiskultuuri mõju äriprotsessidele.....	16
1.3. Juhtimiskultuuri mõju organisatsiooni tulemuslikkusele	18
2. UURINGU METOODIKA.....	21
2.1. Uurimismeetodi kirjeldus	21
2.2. Valimi kirjeldus	24
2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus	28
3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	32
3.1. Uuringu tulemuste kirjeldav statistika.....	32
3.2. Uuringu tulemuste järeldav statistika	37
3.2.1. Juhtimiskultuuri mõju äriprotsessidele	40
3.2.2. Juhtimiskultuuri mõju ettevõtte tajutud tulemuslikkusele	43
3.2.3. Juhtimiskultuuri mõju tajutud tulemuslikkusele läbi äriprotsesside funktsionaalsuse	46
3.3. Vastused uurimisküsimustele, järeldused ja ettepanekud.....	47
KOKKUVÕTE	54
SUMMARY	57
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	60
LISAD	65
Lisa 1. Uuringu ankeetküsitlus	65
Lisa 2. Multifactor Leadership Questionnaire™ kasutamise litsents	69
Lisa 3. Organizational Description Questionnaire™ kasutamise litsents	70
Lisa 4. Uuringu küsitluse vastuste kodeering	71
Lisa 5. Juhtimisstiilide konstruktide Cronbachi α	72
Lisa 6. Juhtimisstiilide ja organisatsioonikultuuri korrelatsioonanalüüsi tulemused	74
Lisa 7. Juhtimisstiilide ja nende konstruktide korrelatsioonanalüüsi tulemused.....	75
Lisa 8. Lihtlitsents.....	77

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Eesti erasektori ettevõtete äriprotsesse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkust toetavad juhtimiskultuuri tunnused, et seeläbi anda juhtidele soovitusi ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks juhtimiskultuuri edendamise kaudu. Eesti on IMD maailma konkurentsivõime uuringu 64 riigist 26. kohal (*World ... 2021*) ning üheks äritegevuse efektiivsuse suurimaks nõrkuseks on ettevõtete juhtimise ebaefektiivsus ja sellest tulenev madal tootlikkus (Kuum *et al.* 2021). Magistritöö uurimisprobleemiks on vähene teadlikkus tulemuslikkust toetava juhtimiskultuuri tunnuste kohta, mis aitaks Eesti ettevõtetel teadlikult pöörata enam tähelepanu juhtimiskultuuri arendamisele ning keskenduda tulemuslikkust toetava juhtimiskultuuri tunnuste rakendamisele.

Eesmärgi saavutamiseks viib autor läbi kvantitatiivse uuringu Eesti erasektori ettevõtete töötajate seas, kes annavad hinnangu oma otsese juhi individuaalsele juhtimisstiilile, organisatsioonikultuurile juhtimise kontekstis, äriprotsesside funktsionaalsusele ning ettevõtte tajutud tulemuslikkusele. Uuringu tulemustest selgub, et äriprotsesside funktsionaalsust toetavateks juhtimiskultuuri tunnusteks on ümberkujundav organisatsioonikultuur ja ümberkujundava juhtimisstiili kaasav, agiilne ja *coachiv* vorm. Ettevõtte tajutud tulemuslikkust toetavad juhtimiskultuuri tunnused on samuti ümberkujundav organisatsioonikultuur ja ümberkujundava juhtimisstiili kaasav, agiilne ja teeniv vorm. Lisaks selgub uuringust, et mida sarnasemad on organisatsioonikultuur ja juhi individuaalne juhtimisstiil, seda paremini on äriprotsessid korraldatud ning seda tulemuslikum on ettevõtte üldiselt. Mittesekkuva juhtimisstiili korral on ettevõtte tajutud tulemuslikkus madalam, sõltumata organisatsioonikultuurist, kus juhtimine aset leiab. Uuringu tulemuste põhjal soovitab autor ettevõtete juhtkondadel analüüsida juhtide juhtimisstiilide ja organisatsioonikultuuri kokkusobivust; toetada kaasava, agiilse, *coachiva* ja teeniva juhtimise põhimõtete rakendamist; tagada äriprotsesside funktsionaalsus; veenduda, et juhipositsioonil olevad inimesed on töötajate jaoks kättesaadavad.

Võtmesõnad: juhtimisstiilid, organisatsioonikultuur, juhtimiskultuur, äriprotsessid, ettevõtte tajutud tulemuslikkus

SISSEJUHATUS

Juhtimise valdkonna laienev levik jõuab üha enam juhtide teadvusesse. Globaliseeruva maailma konkurentsitihedas majanduskeskkonnas on oluline, et ettevõtted toimiksid võimalikult sujuvalt ja tulemuslikult. Optimeeritakse nii tehnoloogiat, inimesi, strateegiat kui ka protsesse, püüdes samas säilitada piisav paindlikkus ootamatute väliskeskkonna mõjudega kohanemiseks. Kõige selle jaoks on vaja professionaalset juhtimiskompetentsi. Ka Eestis saavad juhtimisvaldkonna teemad üha rohkem kajastust. Sellesse panustavad nii kõrgkoolide juhtimisalased õppekavad, erasektori koolitusfirmade juhtimisalaste teemade valik, aga ka rahvusvahelised uuringud ja meedia-kajastused. Ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks ja äriprotsesside tõhusamaks muutmiseks pööratakse muude tegurite kõrval tähelepanu ka juhtimiskultuuri mõjule. Viimastel aastatel on hakatud rääkima juhtimiskultuuri mõjust ettevõtte kuvandile ning tööandja väärtuspakkumisele ehk sellest, mil määral on juhtimiskultuuri abil võimalik ettevõttesse meelitada uusi talente, kes oma professionaalsusega panevad paremini toimima äriprotsessid ning suudavad seeläbi ettevõttes luua rohkem lisaväärtust.

Magistritöö teema valik sai alguse autori isiklikust kogemusest Eesti juhtimiskultuuris tajutud kitsaskohtadest, mida toetavad mitmed uuringud ning meediakajastused. Viimases Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) poolt tellitud Eesti juhtimisvaldkonna uuringus (Alas *et al.* 2015) on välja toodud, et Eesti ettevõtete juhtide hinnangul on edutegurite seas muuhulgas ka meeskond ja eestvedamine, ning et oluline on tõsta ettevõtete juhtimise efektiivsust. *International Institute for Management Development (IMD)* maailma konkurentsivõime uuringu (*World ... 2021*) järgi on Eesti 64 riigi konkurentsivõime arvestuses 26. kohal, edestades napilt 30. kohal olevat Leedut ja 38. kohal olevat Lätit, kuid jäädes kaugemale maha Põhjamaadest – Soome on edetabelis 11. kohal, Rootsi 2., Norra 6. ja Taani 3. kohal. 2020. aasta IMD konkurentsivõime raporti põhjal EAS poolt tellitud ja Eesti Konjunkturiinstituudi (EKI) koostatud rahvusvahelise konkurentsivõime aastaraamatus (Kuum *et al.* 2021) on täpsemalt mainitud, et kuigi äritegevuse tootlikkuse koondtulemuses on Eesti 28. kohal, on äritegevuse efektiivsuse üheks suurimaks nõrkuseks ettevõtete juhtimise ebaefektiivsus ja sellest tulenev madal tootlikkus. Eelnevast lähtuvalt on magistritöö uurimisprobleemiks tulemuslikkust toetava juhtimiskultuuri määratlematus ehk

vähene teadlikkus tulemuslikkust toetava juhtimiskultuuri tunnuste kohta, mis aitaks Eesti ettevõtetel teadlikult pöörata enam tähelepanu juhtimiskultuuri arendamisele ning keskenduda tulemuslikkust toetava juhtimiskultuuri tunnuste rakendamisele. Autor keskendub uurimuses erasektori ettevõtetele, kuna nende tulemuslikkus on tihti selgemini määratletud ja objektiivsemalt hinnatav, võrreldes avaliku või kolmanda sektori organisatsioonidega. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Eesti ettevõtete äriprotsesse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkust toetavad juhtimiskultuuri tunnused, et seeläbi anda juhtidele soovitusi ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks juhtimiskultuuri edendamise kaudu. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused on esindatud Eesti erasektori ettevõtetes?
2. Millised Eesti erasektori ettevõtetes esindatud juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused toetavad äriprotsesside funktsionaalsust?
3. Millised Eesti erasektori ettevõtetes esindatud juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused toetavad ettevõtte tajutud tulemuslikkust?

Varasemalt on uuritud juhtimisstiilide ja -kultuuri mõju nii tulemuslikkusele kui äriprotsessidele, kuid ühes uuringus koos neid autorile teadaolevalt vaadeldud ei ole. Samas on äriprotsesside ja tulemuslikkuse vaheliste seoste uurimisel viidatud juhtimiskultuuri olulisusele (Schmiedel *et al.* 2020; Deenitchin *et al.* 2015; Hammer 2015; Vasilescu 2012). Magistritööle sisult kõige lähedasem on Parry ja Proctor-Thomsoni (2003) uuring eestvedamise, organisatsioonikultuuri ja tulemuslikkuse seoste kohta Uus-Meremaa avaliku sektori näitel. Äriprotsesside ja ettevõtte tulemuslikkuse seoste teemal on kõige uuem ja sisult magistritööga lähedaseim Reif *et al.* (2022) uuring, mille autorid töötasid välja toetavate ja tulemuslike äriprotsesside tunnused, mis on magistritöös aluseks äriprotsesside hindamiseks. Magistritöö uudsus on kolme nähtuse – juhtimiskultuuri, äriprotsesside ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse – uurimine üheskoos ning teema käsitlemine Eesti kontekstis. Eesti ettevõtete uurimine võimaldab tulemusi tõlgendada, neist järeldusi ja ettepanekuid teha just Eestis tegutsevate ettevõtete jaoks, sest ühiskond ja kultuuriruum võivad mõjutada seda, mil moel töötajad suhtuvad juhi rolli ja juhtimisstiili ning organisatsioonikultuuri. Sellest tuleneb aga töötajate rahulolu, kaasatus, panus ning töö tulemuslikkus.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ning probleemi lahendamiseks viib autor läbi uuringu, kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit. Eesti erasektori ettevõtete töötajad annavad hinnangu oma otsese juhi individuaalsele juhtimisstiilile, ettevõtte organisatsioonikultuurile juhtimise

kontekstis, äriprotsesside funktsionaalsusele ning ettevõtte tajutud tulemuslikkusele. Uuringu käigus kogutud andmete analüüsiks kasutab töö autor statistilisi tehnikaid nagu Cronbachi α väärtust, χ^2 testi, Mann-Whitney U-testi, ühe- ja mitmefaktorilist dispersioonanalüüsi ning Spearmani ρ seosekordajat.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab töö autor teoreetilise ülevaate juhtimiskultuuri olemusest ja juhtimiskultuuri mõjust äriprotsessidele ning organisatsiooni tulemuslikkusele. Autor käsitleb juhtimiskultuuri kui kombinatsiooni juhi individuaalsest juhtimisstiilist ja organisatsioonikultuurist juhtimise kontekstis. Teises peatükis kirjeldab autor uuringu metoodikat – kvantitatiivse uurimismeetodi valikut, valimi koostamist ja uuringu läbiviimise protsessi. Kolmandas peatükis teostab autor uuringus kogutud andmete põhjal erinevaid statistilisi analüüse, esitleb analüüsi tulemusi, teeb uuringu tulemuste põhjal järeldusi ja pakub praktilisi rakendusvõimalusi.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat, Virve Siirdet, suunanäitamise, toetuse ja asjatundliku ning põhjaliku tagasiside eest, ning Marii Haaki samuti asjakohase suunamise ja tagasiside eest.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Esimeses peatükis annab töö autor ülevaate juhtimiskultuuri, äriprotsesside ja ettevõtte tulemuslikkuse teoreetilistest alustest ning tuginedes teaduslikele kirjandusallikatele, selgitab nende nähtuste omavahelisi seoseid.

1.1. Juhtimiskultuuri olemus

Juhtimisteooriad on aja jooksul olnud pidevas muutumises ja mõjutatud ajastust ning ümbritsevast keskkonnast. Esimesed juhtimisteooriad lähtusid uskumusest, et juhiks sünnitakse teatud isikuomadustega. Enam kui 40 aastat uuringuid aga ei kinnitanud seda uskumust ning teadlaste fookusesse tõusid käitumisteooriate laia leviku tõttu lisaks juhi isikuomadustele hoopis juhi käitumisviisid. Toimus muutus arusaamises, et juhiks ainult ei sünnita, vaid et juhiks on võimalik ka kasvada. Ka see lähenemine jäi aja jooksul liiga lihtsaks, et mõista nii keerulist nähtust nagu juhtimine, ning levima hakkas olukorraline teooria, mis tõi lisaks eelnevale juurde olukorrast sõltuvad tegurid nagu töö olemuse, liidri ja alluvate suhted ning võimupositsiooni. Uusimates juhtimisteooriates keskendutakse eelkõige juhi ja alluvate või järgijate suhetele ning teemadele nagu inspiratsioon, visioon, ühised eesmärgid ja grupiliikmete omavahelised suhted. (Nahavandi 2009)

Juhtimise definitsioonil on väga palju tõlgendusi, kuid neis on läbivalt ühiseid elemente: juhtimine kui inimgrupi nähtus, milles on alati vähemalt üks juht ja vähemalt üks alluv või järgija; juhtimine on eesmärgipärane ehk juhi tegevus mõjutab gruppi läbi teatud tegevuste ühise eesmärgi suunas; juhi roll eeldab mingisugust hierarhiat või võimujaoitust, mis võib olla ametlik ja konkreetne või hoopis mitteametlik ja paindlik (Nahavandi 2009); juhtimine kui inimgrupi protsess, kus toimub vastastikune mõjutamine ühise eesmärgi saavutamiseks (Rowe, Guerrero 2018). Sarnaselt eelnevale kirjeldasid Steers *et al.* (1996) ning Graen ja Uhl-Bien (1995) juhtimist läbi kolme komponendi: juht, järgijad ning nende vahelised suhted. Northouse (2019) kirjeldas juhtimist kui protsessi, mis võimaldab juhil mõjutada üksikisikute gruppi ühise eesmärgi saavutamiseks. Yukl (2006) kirjeldas juhtimise protsessi täpsemalt kui teiste inimeste mõjutamist, et mõista ja kokku

leppida selles, mida ja kuidas on vaja teha, et saavutada ühiseid eesmärke. Rowe ja Guerrero (2018) võtsid kokku, et kui juhtimine on dünaamiline ja vastastikune protsess, siis ei saa juhtimine olla vaid sünnipäraste isikuomadustega või formaalselt võimupositsioonile määratud inimeste eelis, nagu kirjeldasid varased juhtimisteooriad.

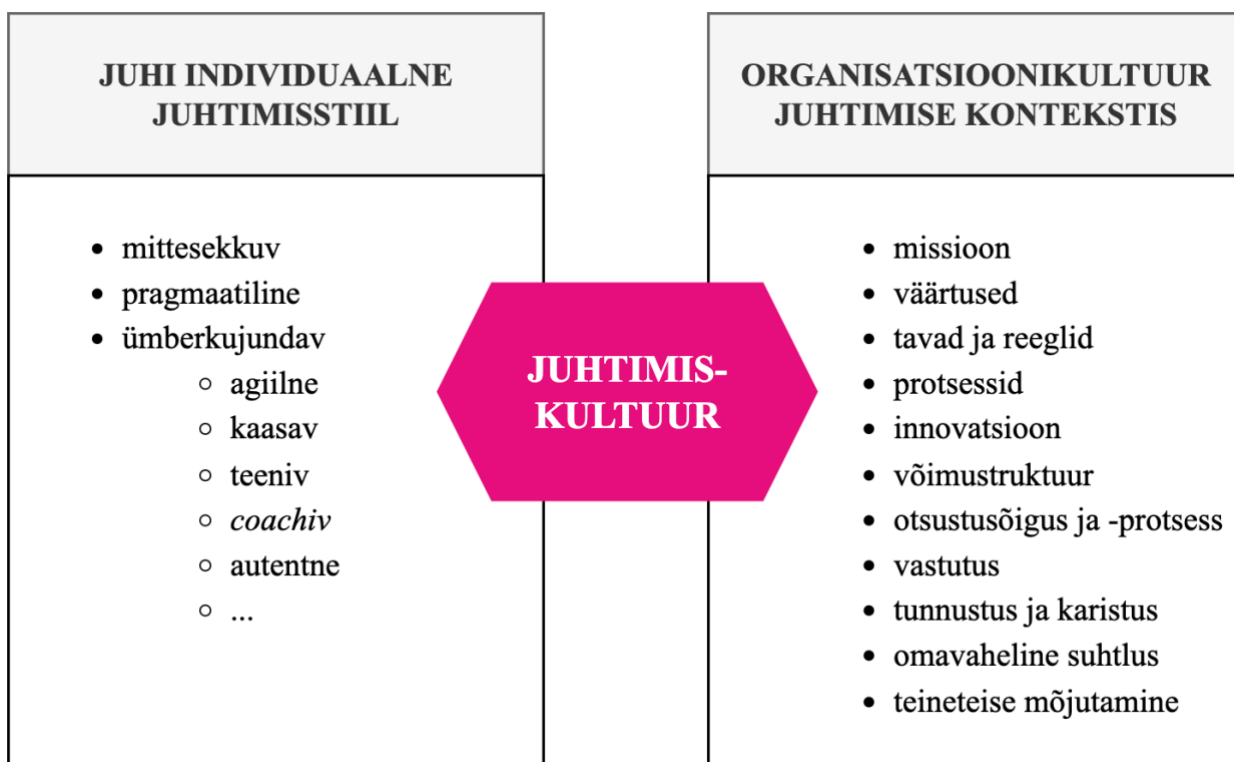
Juhtimiskultuuri mõistet kasutatakse tihti juhtimisstiili sünonüümina, kuid tegelikult on oluline neil kahel mõistel vahet teha. Nimelt on juhtimisstiil vaid üks osa laiemast juhtimiskultuurist ning juhtimiskultuur omakorda on üks osa laiemast organisatsioonikultuurist. Teaduskirjanduses on konkreetselt juhtimiskultuuri kohta keeruline leida läbivat teooriat või tõlgendust. Peamiselt kirjeldatakse juhtimist üldisemalt või hoopis kitsamalt juhtimisstiile. Kui panna kokku juhtimise ja kultuuri üldised mõisted, võib juhtimiskultuuri käsitleda kui viisi, kuidas ettevõttes asju tehakse, otsuseid langetatakse, omavahel suheldakse ja teineteist mõjutatakse. Justnimelt teineteist, sest mitmed autorid (Rowe, Guerrero 2018; Nahavandi 2009) viitavad, et suhtlus ja mõjutamine ei ole ühesuunaline, vaid vastastikune ja dünaamiline.

Hinnatud erialapraktikutelt leiab juhtimiskultuuri kolmeks jaotuse: sõltuv juhtimiskultuur, kus ametlikult võimupositsioonil olevad inimesed on juhid; sõltumatu juhtimiskultuur, kus juhiks võib saada igaüks, vastavalt olukorrale, isikuomadustele, käitumisele ja tegevustele; ning vastastikku sõltuv juhtimiskultuur, kus juhtimist tõlgendatakse kollektiivse nähtuse ja ühise eesmärgi nimel tehtud tegevuse kaudu (*Can you ...* 2020). Painter (2019) kirjeldas juhtimiskultuuri kui missiooni, väärtuste, tegevuste, struktuuri ja vastutuse koosmõju, mille hoolikal sünkroniseerimisel on tulemuseks töötajate kõrge kaasatus ja organisatsiooni tulemuslikkus. Ta rõhutas, et juhid on oluliseks eeskujuks selle osas, millist käitumist ja tegevusi tunnustatakse või karistatakse. Chong *et al.* (2018) lähenesid teemale organisatsioonikultuuri, juhtimisstiilide ja mõjutamisstrateegiate kaudu. Nad tõid välja kolm organisatsioonikultuuri tüüpi: meeskonna-, ülesande- ja innovatsioonikultuur; kolm juhtimisstiili: toetav, ülesandele ja muutustele orienteeritud juhtimine; ja kolm mõjutamisstrateegiat: suhetele orienteeritud, kehtestav ja veenev strateegia. Ka Ogbonna ja Harris (2000) defineerisid juhtimiskultuuri läbi juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri. Nad tõid välja kolm juhtimisstiili: osalev, toetav ja eesmärgile pühendunud juhtimine; ning neli organisatsioonikultuuri tüüpi: innovaatiline, konkureeriv, bürokraatlik ja kogukonna kultuur. Cameron ja Quinn (2006) jaotasid organisatsioonikultuuri kahes dimensioonis neljaks tüübiks. Ühes dimensioonis eristatakse stabiilset ja kontrollitud kultuuri paindlikust ja tegevusvabadusega kultuurist. Seda võib seostada pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimisega. Teises dimensioonis eristatakse sisemise

integratsiooniga ühtset kultuuri välise orientatsiooniga eristumist ja konkurentsi pakkuvast kultuurist. Neli organisatsioonikultuuri tüüpi on klann, adhokraatia, hierarhia ja turu kultuur.

Organisatsioonikultuuri ja juhtimisstiilide tõlgendused ja tunnused on tihti väga sarnase tähendusega, näiteks inimestele või ülesandele keskendumist omistatakse nii juhtimisstiilile kui organisatsioonikultuuri tüübile, innovaatiline võib olla nii juht isiklikult kui kogu organisatsioonikultuur. Mida aga juht isiklikult üksinda pigem mõjutada ei saa, on organisatsiooni visioon, missioon ja võimustruktuur.

Juhtimiskultuuri lihtsustatud olemust illustreerib joonis 1. Nagu ka eelnevalt viidatud autorid, käsitleb magistritöö autor juhtimiskultuuri mõistet kui kombinatsiooni juhi individuaalsest juhtimisstiilist ning organisatsioonikultuurist. Magistritöös kasutatakse organisatsioonikultuuri mõistet inimeste juhtimise kontekstis ning juhtimiskultuuri mõistet eestvedamise tähenduses, mitte juhatamise või korraldamise tähenduses. Juhi mõistet kasutatakse liidri sünonüümina ning töötajad, alluvad ja järgijad on käesolevas töös samuti mõeldud sünonüümidena.



Joonis 1. Juhtimiskultuuri olemus

Allikas: autori koostatud Korkmaz *et al.* (2022); Tarken (2020); Painter (2019); Sendjaya *et al.* (2019); Chong *et al.* (2018); Anderson (2013); Nahavandi (2009); Walumbwa *et al.* (2008); Ogbonna, Harris (2000); Bass, Avolio (1993); Bass (1985) alusel

Vaadeldes juhtimiskultuuri läbi organisatsioonikultuuri ja juhi individuaalse juhtimisstiili, on oluline mõista erinevate juhtimisstiilide olemust. Üheks enamlevinud ja enim uuritud juhtimisstiilide liigituseks peetakse Burnsi (1978) jaotust ümberkujundavaks ja pragmaatiliseks juhtimisstiiliks ning Bassi (1985) täiendust mittesekkuva juhtimisstiiliga. Mittesekkuva ehk passiivse juhtimisstiili korral on distants juhi ja alluvate vahel kõige suurem. Juht sekkub vaid juhul, kui asjad korduvalt väga valesti lähevad. Juht väldib otsuste tegemist ning see on jäetud enamasti töötajate kätte, sest juht ei pruugi alati isegi kättesaadav olla. (Nazarian *et al.* 2021) Tegevusi lükatakse edasi, otsuseid ei võeta vastu, vastutust välditakse, võimu ei rakendata ning juht väldib igasugust sekkumist (Bass, Riggio 2006). Selline juhtimisstiil seostub nõrga organisatsioonikultuuriga, kus juht kas ei oska, ei taha või ei saa end kehtestada.

Pragmaatilise juhtimisstiili puhul toimuvad niiõelda vastastikused tehingud, kus soovitud tulemuste vastu antakse teatud hüvesid, olgu need materiaalsed või mittemateriaalsed (Bass, Riggio 2006). Seda võib nimetada ka ülesandele, protsessile või eesmärgile keskendunud juhtimisstiiliks, kus juht ei pruugi alati sekkuda, vaid ta teeb seda vastavalt vajadusele ning vastutasuks töötajate panuse eest. Sellised juhid on tugevalt eesmärkidele orienteeritud ning kommunikeerivad läbipaistvalt, kuidas eesmärkideni jõuda ning millist tunnustust hea töö eest antakse. Juht annab töötajatele üldiselt vabad käed, kuid sekkub eesmärgist kõrvalekaldumise ja vigade korral. (Nazarian *et al.* 2021) Pragmaatiline juhtimisstiil saab eksisteerida seda toetavas organisatsioonikultuuris, sest juhil peab olema võimalus lubatud hüvesid töötajatele ka anda ning organisatsioonis peavad olema piisavalt selged väärtused, reeglid ja protsessid, mis võimaldavad tehingupõhist töökorraldust.

Ümberkujundav juhtimisstiil sisaldab ka pragmaatilise juhtimisstiili omadusi, kuid viib juhtimise uuele tasemele, tõstes olulisele kohale ka inimeste ja suhete komponendid. Ümberkujundava juhtimisstiili puhul inspireerib juht järgijaid, et liikuda ühise visiooni suunas ja saavutada ühiseid eesmärke, suurendades seeläbi organisatsiooni tulemuslikkust (Ghafourian *et al.* 2010; Bass, Riggio 2006). Ümberkujundaval juhtimisstiilil on mitmeid vorme, mis kõik püüdleavad inspireerivat juhtimist ja motiveeritult ühise eesmärgi poole liikumist, kuid mida eristavad teatud eripärad. Ümberkujundava stiiliga juht tõstab grupi huvid enda omadest kõrgemale, loob hooliva ja austava õhkkonna, räägib tulevikust ja soovitud saavutustest optimistlikult, väljendab enesekindlust eesmärkide saavutamise osas, otsib pidevalt erinevaid vaatenurki ja läheneb probleemidele uuendusmeelselt, võtab aega õpetamisele, arvestab töötajate individuaalsete vajaduste ja võimekusega, aitab töötajatel arendada nende tugevusi (Nazarian *et al.* 2021). Bass ja

Riggio (2006) mainisid ümberkujundava juhtimisstiili omadustena: inspireeriv, väljakutset pakkuv, eesmärgistatud, läbipaistev, arusaadav, tähendusrikas, intellektuaalselt stimuleeriv, erinevaid lähenemisi soosiv, isiklikku arengusse panustav, toetav, tugeva visiooniga, selgete tasude ja hüvedega teatud soorituse eest, usaldusväärne, austav, kõrge eetika ja moraaliga, entusiastlik, tuleviku osas optimistlik, uuendusmeelne, loominguline, mitmekesisust soosiv.

Kaasav juhtimisstiil kui üks ümberkujundava juhtimise vorm toob esile juhi võime näha meeskonnaliikmetes ainulaadseid isiksusi, tugevdada meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunnet, näidata üles tänulikkust ning toetada organisatsioonilisi püüdlusi avatuse ja kaasatuse suurendamisel (Korkmaz *et al.* 2022). Juhi roll on toetada, julgustada iseseisvust, leida ressursse ja võimalusi ning praktiseerida sotsiaal-emotsionaalset käitumist (Hollander 2009). Randel *et al.* (2018) lisasid, et kaasav juht tagab erapooletuse ja õigluse ning võimaldab meeskonnaliikmetel maksimaalselt panustada erinevatel viisidel.

Teeniv juhtimisstiil on olemuselt vastuoluline tavapärase arusaamaga juhtimisest, kuid on leidnud üha rohkem uurimist ja kajastust ka teaduskirjanduses. Teeniva juhtimise käsitluses on juhi roll olla oma järgijate teenistuses – olla empaatiline ja tähelepanelik järgijate soovide ja vajaduste suhtes, aidata neil end arendada ja saavutada isiklike eesmärgid ning pühenduda oma tegudega grupi, organisatsiooni või kogukonna parema heaolu saavutamiseks (Northouse 2019). Eva *et al.* (2019) töötasid läbi viimase kahe kümnendi jooksul avaldatud 285 teadusartiklit, võrdlesid teeniva juhtimisstiili käsitlusi teiste juhtimisstiilidega ning pakkusid välja uue definitsiooni teenivale juhtimisele, mis sisaldab kolme peamist tegurit: juhi isiklik motivatsioon olla teiste teenistuses; juhi arusaam oma järgijate individuaalsetest vajadustest, võimekusest, ambitsioonidest, piirangutest; ning ühise heaolu saavutamise mõtteviis, kus juhi roll on võimaldada ressursside sihipärane ja optimaalne kasutamine, et üheskoos saavutada kõigi jaoks parem keskkond. Sendjaya *et al.* (2019) töötasid välja SLBS-6 vormi ehk teeniva juhtimise käitumusliku skaala lühivormi, mis koosneb kuuest teenivat juhtimisstiili iseloomustavast väitest:

- juht kasutab oma võimu teiste heaks, mitte iseenda ambitsioonide täitmiseks;
- juht lubab kahelda tema otsuste ja tegude üle;
- juht peab inimestest lugu seetõttu, kes nad on, mitte seetõttu, kuidas nad teda end tundma panevad;
- juht paneb järgijaid moraalsemalt käituma;

- juht aitab leida tähendusrikkust igapäevatöös;
- juht panustab oma järgijate isiklikku ja professionaalsesse arengusse.

Keerukamate juhtimisalaste väljakutsete üheks lahenduseks on agiilsete juhtimis põhimõtete rakendamine. See on eelkõige agiilse tarkvaraarendusega tegelevate ettevõtete organisatsiooni- kultuuriline lähenemine, kuid leiab üha rohkem kasutust ka traditsioonilisemates ettevõtetes. Agiilne juhtimine hägustab piire formaalse ja mitteformaalse juhtimise vahel, kus tavapärase juhupositsiooni asemel on eestvedaja rollis kas *coach* või *scrum master*, kelle ülesandeks on tagada meeskonna sujuv koostöö, kiire kohanemine muutustele ja nõudmistele, teiste juhtide toetamine ning konstruktiivse dialoogi tekitamine. (Bäcklander 2019) Tarken (2020) iseloomustas agiilset juhtimisstiili seitsme omaduse kaudu:

- täiuslikkusele püüdlemise asemel on olulisem eksperimenteerida ja erinevaid lahendusi leida;
- suured probleemid ja projektid jagatakse väiksemateks osadeks, mida on lihtsam juhtida ja ellu viia;
- täiendusi tehakse väikeste korduvate tsüklite kaupa;
- tööd on jaotatud lühemate perioodide peale;
- meeskonnad on iseseisvad ja isejuhtivad, kus igal liikmel on oma oluline roll;
- arendatakse teeniva juhtimise põhimõtteid – meeskonnas on jagatud vastutus ja juhi roll on eelkõige takistuste eemaldamine ning ressursside jagamine, mitte kontrollimine ega käskimine;
- kommunikatsioon on võtmetähtsusega nii meeskonnaliikmete kui tellijate ehk klientidega, et saada jooksvat tagasisidet ja kiiresti kohaneda muutunud nõudmistega.

Agiilse juhtimise üheks oluliseks osaks on meeskonnaliikmete töö ja arengu toetamine läbi *coachingu*. *Coach* juht inspireerib ja julgustab alluvaid, kasutades juhendamist, toetamist, aga ka preemiaid ja karistusi, arendamaks alluvate potentsiaali (Kim *et al.* 2013). Kuigi *coaching* on levinud ka isikliku professionaalse arengu meetodina väljaspool töökohta, leidis Anderson (2013), et töökoha *coaching* ja välise teenusepakkuja poolt läbiviidav *coaching* on oma olemuselt erinevad. Ta lisas, et organisatsioonisisene juhtimisalane *coaching* vähendab võimudistantsi liidri ja meeskonnaliikmete vahel ning sarnaselt agiilsele juhtimisele pakub väljakutset traditsioonilistele juhtimisteooriatele – *coach* juhtimise puhul on oluline vastastikune

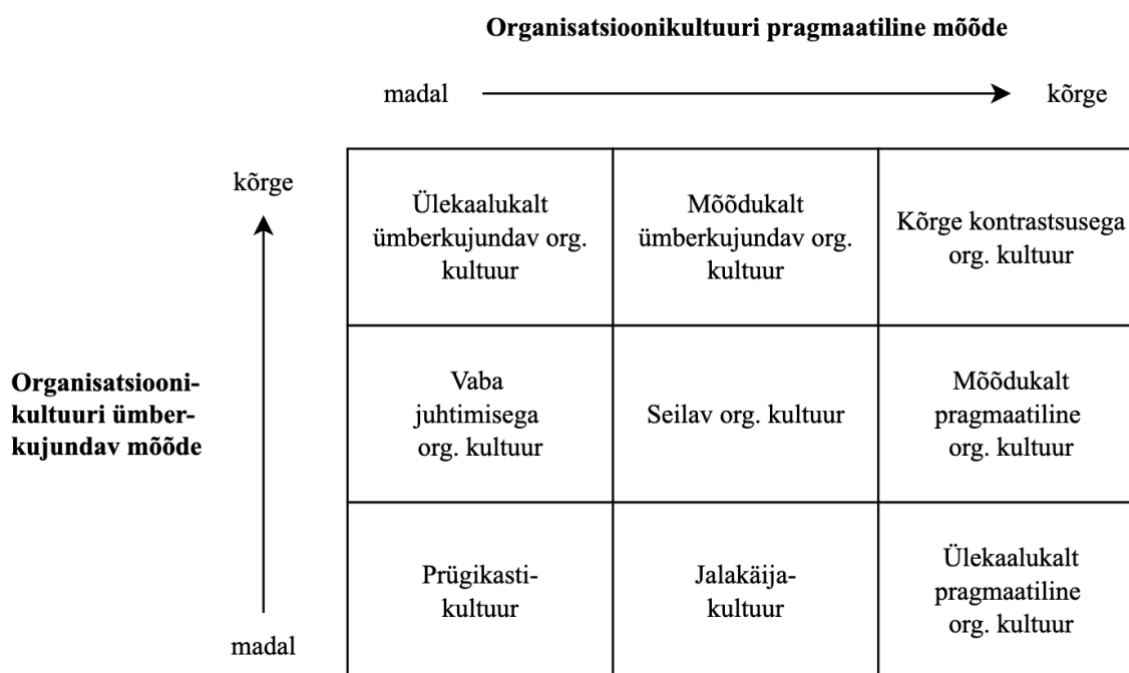
tunnustamine ja koostööpõhine tähenduslikkuse otsimine. Andersoni (2013) uuring tõi välja 12 *coachivale* juhile omast käitumisviisi:

- juht pühendub alluvate arendamisele;
- ta suudab oma juhtimisstiili vastavalt alluvate tööle kohandada;
- juht aitab alluvatel oma isiklikke plaane selgelt väljendada;
- alluvad hindavad juhi aega ja pühendumust nende arengusse panustamisel;
- juht küsib küsimusi ja tõstatab arutelusid, selle asemel, et koheselt lahendusi pakkuda;
- juht suudab olla kohal iga töötaja jaoks, kelle töö tulemuslikkus vajab parandamist;
- alluvad on kaasatud otsuste tegemisse;
- juht aitab aktiivselt leida täiendkoolitusvõimalusi vastavalt igäihe vajadustele;
- juht on pühendunud tagasiside andmisele – nii positiivsele kui negatiivsele;
- juht veedab rohkem aega kuulates kui küsimusi küsides;
- juht võtab alluvate häid ideid kuulda;
- juht toetab ja julgustab alluvate iseseisvust probleemide lahendamisel.

Üks uusimaid juhtimise käsitlusi on autentne eestvedamine, mida on veel suhteliselt vähe uuritud, kuid mis tõuseb esile maailmas valitseva ebakindluse taustal. Inimesed soovivad näha juhtidena usaldusväärseid, eneseteadlikke, eetiliste vaadete ja läbipaistvate tegudega inimesi. Sama oodatakse ka organisatsiooni tegevuses üldiselt. Northouse (2019) võttis kokku erinevate autorite tõlgendused ning viitas autentse juhtimise puhul kolmele konstruktile: isiksusesisene vaade, inimestevaheline vaade ja isikliku arenguga seotud vaade. Walumbwa *et al.* (2008) töötasid välja autentse juhtimise teoreetilise raamistiku ning leidsid positiivse seose autentse juhtimisstiili ja töötajate tulemuslikkuse vahel. Nende mudelis selgitatakse autentset juhtimisstiili läbi nelja konstrukti: eneseteadlikkus, läbipaistvus (otsustes, tegudes ja suhetes), sisemine moraalne kompass, tasakaalustatud tegevus. Autentne juht (*Ibid.*):

- teab täpselt oma tugevusi ja nõrkusi;
- saab aru, mille põhjal ta otsuseid langetab;
- tunnistab oma vigu ja otsib tagasisidet, et saada paremaks juhiks;
- lähtub oma tegudes tugevast sisemisest moraalist;
- ütleb alati seda, mida mõtleb;
- tegutseb lähtuvalt oma väärtustest ja tõekspidamistest, mida ta ka avalikult kommunikeerib ja välja näitab;
- kuulab hoolega erinevaid vaatenurki enne otsuste tegemist.

Bassi (1985) juhtimisstiilide põhjal töötasid Bass ja Avolio (1993) välja üheksa organisatsioonikultuuri tüüpi, mis väljendavad, kuivõrd on organisatsioonikultuur ettevõttes pragmaatilise või ümberkujundava juhtimisstiiliga. Joonisel 2 on toodud Bass ja Avolio teooria raamistik. Äärmuslikud organisatsioonikultuurid on kas ülekaalukalt pragmaatilise või ülekaalukalt ümberkujundava juhtimisstiiliga, mille tunnuseid on eelpool selgitatud. Kõrge kontrastsusega organisatsioonikultuuri iseloomustab pidev tasakaalu otsimine inspireeriva ümberkujundava ja reeglitele toetava pragmaatilise juhtimise vahel. Selle vastandiks on prügikastikultuur, kus puuduvad nii pragmaatilise kui ümberkujundava juhtimise tunnused ning tegu on sisuliselt mittesekkuva juhtimisstiiliga. Maatriksi keskel asub mõõdukalt pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimisstiili omadustega seilav organisatsioonikultuur, mida iseloomustab turvaline positsiooni hoidmine madala riskivalmiduse tõttu ja kus valitseb mentaliteet, et toimivat asja ei ole vaja puutuda. Lisaks kirjeldatakse vaba juhtimisega, jalakäija, mõõdukalt pragmaatilist ja mõõdukalt ümberkujundavat organisatsioonikultuuri, kus varieeruvul määral esinevad pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimisstiili tunnused.



Joonis 2. Organisatsioonikultuuri tüübid juhtimise kontekstis
Allikas: autori koostatud Bass, Avolio (1993) alusel

Shim ja Steers (2012) pakkusid välja sümmeetrilise ja asümmeetrilise juhtimiskultuuri kontseptsioonid. Esimest iseloomustavad stabiilsus ja prognoositavus. Juhtkonna roll on välja töötada toimivad protsessid ja süsteemid, mis aitavad tasakaalukalt jõuda pikaajaliste

eesmärkideni. Asümmeetrilist juhtimiskultuuri iseloomustavad ettearvamatus ja paindlikkus. Juhtkonna roll on töötajaid ootamatusteks ette valmistada, võimaldada paindlikkus töövoos ja protsessides. Asümmeetrilises kultuuris ei ole mugavustsooni ning areng toimub kohanemise ja võimaluste ärakasutamise kaudu. Kirjeldatud juhtimiskultuuri tüübid kattuvad suuresti eelpool kirjeldatud ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimiskultuuriga.

Viimaste aastate ootamatud sündmused tervise- ja julgeolekukriiside näol on esile tõstnud juhtimiskultuuri VUCA maailmas. VUCA mõistet kasutatakse ärijuhtimises, kirjeldamaks maailma või keskkonda, kus on palju tundmatut ja ootamatusi, kus plaanide tegemine on keeruline ning kus esineb palju ebakindlust. Akronüümi taga on ingliskeelsed sõnad *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity* ehk ebastabiilsus, ebakindlus, keerukus ja ebaselgus. (Bennett, Lemoine 2014) Bawany (2020) on sellise maailma jaoks välja pakkunud LEAP-juhtimisstiili, mis tuleneb sõnadest *liberal*, *exuberant*, *agility*, *partnership* ehk mille puhul on olulised tegurid liberaalsus, avatud meele hoidmine ja valmisolek muutustega kohaneda; optimistlik meelekindlus, energilisus ja kirk teiste kaasamisel; muutuste juhtimine kohanemisvõime ja eeskuju kaudu; head suhted ja usalduslik koostöö nii sisemiste kui väliste osapooltega. Siin võib taas luua paralleeli ümberkujundava juhtimisstiiliga, kus on olulisel kohal inimestevahelised suhted, paindlikkus ja eesmärgi mõtestatus.

Juhtimiskultuuri kui keeruka ja mitmetahulise nähtuse kohta saab kokkuvõtvalt öelda, et see on üks organisatsioonikultuuri osa, milles erinevate autorite definitsioonides on läbivalt seotud inimesed, nendevahelised suhted, protsessid, eesmärgid ja tulemused. Mitmete autorite ja käesoleva magistritöö kontekstis tõlgendatakse juhtimiskultuuri kui organisatsioonikultuuri ja juhi individuaalse juhtimisstiili koosmõjul tekkivat nähtust. Erinevate juhtimisstiilide piirid on hägused ja kattuvad ning konkreetsete juhtimismeetodite rakendamine võib tihti sõltuda ka olukorrast või organisatsioonikultuurist. Juhtimiskultuur võib aja jooksul muutuda sõltuvalt juhi arengust, elukogemusest ja küpsusest ning ettevõtte elutsükli etapist.

1.2. Juhtimiskultuuri mõju äriprotsessidele

Äriprotsess on omavahel seotud ja loogiliselt jätkuvate tegevuste jada, mis on vajalik ettevõtte toote või teenuse loomiseks ja kliendile väärtuse pakkumiseks (Hammer 2015; Petrova 2013; Hammer, Champy 2001).

Äriprotsessid võib jaotada kolmeks (Hammer 2015):

- põhiprotsessid on seotud otseselt äritegevusega ehk toote või teenuse loomise ning kliendile väärtuse pakkumisega;
- tugiprotsessid loovad väärtust ettevõttesisesele kliendile, näiteks inimressursside-, infotehnoloogia- ja finantside juhtimisega seotud protsessid;
- juhtimisprotsessid, näiteks strateegiline-, riski- ja tulemusjuhtimine.

Reif *et al.* (2022) uurisid äriprotsesse töötaja vaatenurgast ning koostasid mudeli funktsionaalsete äriprotsesside hindamiseks, mis toetavad ettevõtte tulemuslikkust. Uuringuga tõestati mudeli paikapidavust nii inimeste kui eesmärkidega seotud tulemuslikkuse kontekstis. Funktsionaalsete äriprotsesside all peetakse silmas salutogeneetilist lähenemist äriprotsessidele, kus pööratakse lisaks protsesside eesmärkidest lähtuvatele tulemuslikkuse näitajatele tähelepanu ka töötaja isiklikule heaolule. Hindamisskaala koosneb neljast tegurist kolmes konstruktis (*Ibid.*):

- äriprotsesside juhitavust iseloomustavad kättesaadavad ja kasutajasõbralikud tööriistad ning protsesside paindlikkus erijuhtumitega tegelemisel, sealhulgas töötajate otsustusvabadus protsessi kohandamisel;
- äriprotsessi arusaadavust iseloomustavad põhjalikult kirja pandud protsessi juhised nii protsessi sammude, kaasatud inimeste kui protsessi lõpetamise kohta;
- äriprotsessi juhtkonna toetust iseloomustavad juhtkonna pühendumus protsessidele, sealhulgas protsesside rakendamise vajaduse selgitamine ja kasutuselevõtu nõudmine.

Skaala kasutamisel on võimalik hinnata, kas ettevõttes kasutusel olevad protsessid on funktsionaalsed ehk äritulemusi toetavad või vastupidiselt koormavad ehk sellised, mis teevad tööülesannete täitmise keerulisemaks ning takistavad eesmärkide saavutamist.

Äriprotsesside ja ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks on vaja protsesse juhtida. Ilma juhtimiseta on muutused aeglased, juhuslikud ning muutuste eesmärgipärasuses ei saa kindel olla (Vasilescu 2012). Protsesside juhtimine aitab vähendada kulusid, hoida kokku aega, tõsta täpsust ja kvaliteeti, optimeerida ressursside kasutamist ja suurendada paindlikkust. On oluline, et äriprotsessidel oleks protsessi omanikud, kellel on volitused ja vastutus protsessi toimimise üle. (Hammer 2015) Äriprotsesside juhtimisest räägitakse enamasti tehnilises ja mõõdetavas kontekstis, kuid see on liiga piiratud, et mõista protsesside tegelikku olemust ja mõju tänapäevases väljakutseid pakkavas keskkonnas. Protsessi eestvedamine ja tulemuslikkuse juhtimine on

olulised komponendid, mis parandavad läbipaistvust ja ühise suuna hoidmist ning aitavad protsesse pidevalt täiustada (Deenitchin *et al.* 2015). Wong *et al.* (2014) leidsid, et ettevõtte tulemuslikkusesse panustavad nii protsessidega seotud tehnilised kui juhtimisalased kompetentsid, ning et organisatsioonikultuuril on oluline roll seoste loomisel nende kompetentside vahel.

Konkreetselt juhtimiskultuuri ja äriprotsesside seoste kohta aga leiab teaduskirjandusest vähe viiteid. Sutcliffe (1999) uuris juhtimisstiilide mõju äriprotsesside ümberkujundamise tõhususele ja leidis, et edukad juhid suudavad oma juhtimisstiili vastavalt ülesandele ja selle täitmisel osalevate inimeste vajadustele kohandada. Sarnaselt Reif *et al.* (2022) lähenemisele, mainis ka Sutcliffe (1999), et edukad juhid tasakaalustavad ettevõtte eesmärkidest ning töötajate vajadustest lähtuvat tulemuslikkust. Bruccoleri *et al.* (2019) uurisid otsustusprotsessi ja meeskonna tulemuslikkuse seoseid, kuid seda vaid üldiselt jagatud eestvedamise ja ühise vastutuse kontekstis, mitte erinevatest juhtimisstiilidest ega -kultuuridest lähtuvalt. Nad näitasid, et jagatud eestvedamine mõjub positiivselt meeskonna otsustusprotsessile ja seeläbi projekti tulemuslikkusele. Schmiedel *et al.* (2020) uurisid seoseid äriprotsesside juhtimise kultuuri, meetodite ja tulemuslikkuse vahel ning leidsid, et äriprotsesside meetodite rakendamine tõstab ettevõtte tulemuslikkust läbi protsesside juhtimiskultuuri. Nad lisasid, et äriprotsesside meetodite kasutuse ebaõnnestumise taga nähakse tihti just kultuuri mõju, kuid vastupidiselt enamlevinud arusaamale, milles juhtimiskultuur mõjutab ettevõttes kasutatavaid protsesse ja meetodeid, väitsid autorid, et juhtimiskultuuri on võimalik teadlikult disainida, et tõsta ettevõtte tulemuslikkust ja saavutada konkurentsieelis. Uuringus lähtuti äriprotsesside juhtimisest kui ühest organisatsioonikultuuri tüübist, mida võib käsitleda ka kui üht juhtimiskultuuri tüüpi. Sarnaselt olukorralise teooria põhimõttele rõhutasid Deenitchin *et al.* (2015), et äriprotsesside juhtimisel ei ole üht konkreetset parimat viisi. Tihti on protsessijuhtideks pragmaatilise juhtimisstiiliga inimesed, aga olulised on ka agiilse ja *coachiva* juhtimisstiili tunnused nagu ressursside võimaldamine ja meeskonna-liikmete individuaalsete kompetentside arendamine.

1.3. Juhtimiskultuuri mõju organisatsiooni tulemuslikkusele

Juhtimise ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahelisi seoseid on uuritud erineva nurga alt, hinnates nii juhi kui ettevõtte tulemuslikkust. Magistritöös keskendub autor ettevõtte töötaja tajutud üldisele tulemuslikkusele. Ettevõtete üheks peamiseks eesmärgiks on kasumi teenimine ning selle mõõtmine finantsnäitajate kaudu on konkreetne ja selge. Lisaks finantstulemustele saab ettevõtet

hinnata töötajate rahulolu ja pühendumise kaudu, mille üheks väljundiks on töö tulemuslikkus. Juhtimiskultuur kui üks osa tööandja väärtuspakkumisest mõjutab töötajate pühendumist ettevõttele. Asgari *et al.* (2008) väitsid, et muude tegurite kõrval peegeldab töötajate organisatsioonile pühendumist kõige paremini just see, kuidas töötajad suhtuvad juhtidesse ja nende käitumisviisidesse. Othman *et al.* (2013) leidsid, et nii ümberkujundav kui pragmaatiline juhtimisstiil on positiivselt seotud töötajate pühendumisega. Eraldi toodi välja konkreetset juhiomadused nagu entusiasm, tunnustamine, suuna näitamine ja loomingulisuse julgustamine, mille tõttu on töötajad rahulolevamad oma töökohaga. See aga aitab tõsta produktiivsust, vähendada tööjõu liikumist ning suurendada ettevõtte tulemuslikkust. Samasuguse positiivse seose ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimisstiili ning organisatsioonilise pühendumise vahel leidsid Rehman *et al.* (2012). Simosi ja Xenikou (2010) leidsid, et töötajate emotsionaalne pühendumus ja moraalne kohustus ettevõttes edasi töötada kasvab loomingulisust ja eestvedamist innustavas ning ühiseid väärtusi tunnustavas töökeskkonnas. Positiivseid seoseid on leitud ka ettevõtte tulemuslikkuse ja autentse juhtimisstiili (Walumbwa *et al.* 2008), teeniva juhtimisstiili (Sendjaya *et al.* 2019) ja agiilse juhtimisstiili (Bushuyeva *et al.* 2019) vahel. Tarken (2020) tõi näiteid ettevõtetest, mis on agiilse juhtimisstiili mõjul näinud tulemuslikkuse paranemist. Näiteks PricewaterhouseCoopers väitel paranes investeringutasuvus 30%, IBM vähendas teatud tööde täitmise aega 48% ning McKinsey nägi töötajate pühendumuse näitajates 20%-list kasvu pärast agiilsete meetodite rakendamist. Ogbonna ja Harris (2000) leidsid, et juhtimisstiili ja ettevõtte tulemuslikkuse vaheline seos sõltub organisatsioonikultuurist, kus juhtimine aset leiab. Chong *et al.* (2018) näitasid samuti, et organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri arendamine on oluline, sest see võib suurendada töötajate pühendumust, rahulolu ja tulemuslikkust. Parry ja Proctor-Thomson (2001) järeldasid, et nii organisatsioonikultuuri tugevusel, kvaliteedil kui sisul on oluline mõju ettevõtte tõhususele ja tulemuslikkusele.

Lisaks objektiivsetele tulemusnäitajatele saab ettevõtte tulemuslikkust mõõta ka subjektiivsete tulemusnäitajatega. Näiteks Stubbs Koman ja Wolff (2008) kasutasid juhi emotsionaalse intelligentsuse ja meeskonna tulemuslikkuse seoste uurimisel järgnevaid tulemuslikkuse kriteeriume: ülesannete täitmise tõhusus; töö kvaliteet; meeskonnaliikmete enesejuhtimise võimekus; tulemused võrreldes teiste sarnaseid ülesandeid täitvate meeskondadega; võime tulevikus koostööd jätkata. Jättes kõrvale meeskondade tulemuslikkuse võrdlemise kriteeriumi, saab neid väiteid kasutada ka ettevõtte üldise tulemuslikkuse hindamiseks. Parry ja Proctor-Thomson (2003, 2001) kasutasid tulemuslikkuse mõõtmiseks väiteid ettevõtte üldise tõhususe, oluliste eesmärkide saavutamise suutlikkuse, töömoraali taseme ja produktiivsuse kohta.

Äriprotsesside ja ettevõtte tulemuslikkuse seoseid uurinud Reif *et al.* (2022) kasutasid uuringus tulemuslikkuse tunnustena Schmiedel *et al.* (2020) välja töötatud väiteid nii eesmärgist lähtuva kui majandusliku tõhususe hindamiseks.

Tõhusat ja tulemuslikku juhtimiskultuuri iseloomustavad juhi empaatiavõime ja hoiakud (Arghode *et al.* 2021), eesmärgi saavutamine, sujuvad ja paindlikud protsessid, töötajate rahulolu, kohanemisvõime, tulevikule orienteeritus, ühised väärtused, emotsionaalne intelligentsus, loomingulisus (Nahavandi 2009), võrdsus, ühtekuuluvus, tunnustus, info liikuvus (Lahtero, Risku 2013). Organisatsiooni tulemuslikkusega seostatakse eelkõige ümberkujundavat juhtimisstiili (Weller *et al.* 2020; Buil *et al.* 2019) ja selle erinevaid vorme, mille tulemusel on töötajad rohkem pühendunud, lojaalsemad ja rahulolevamad (Bass, Riggio 2006).

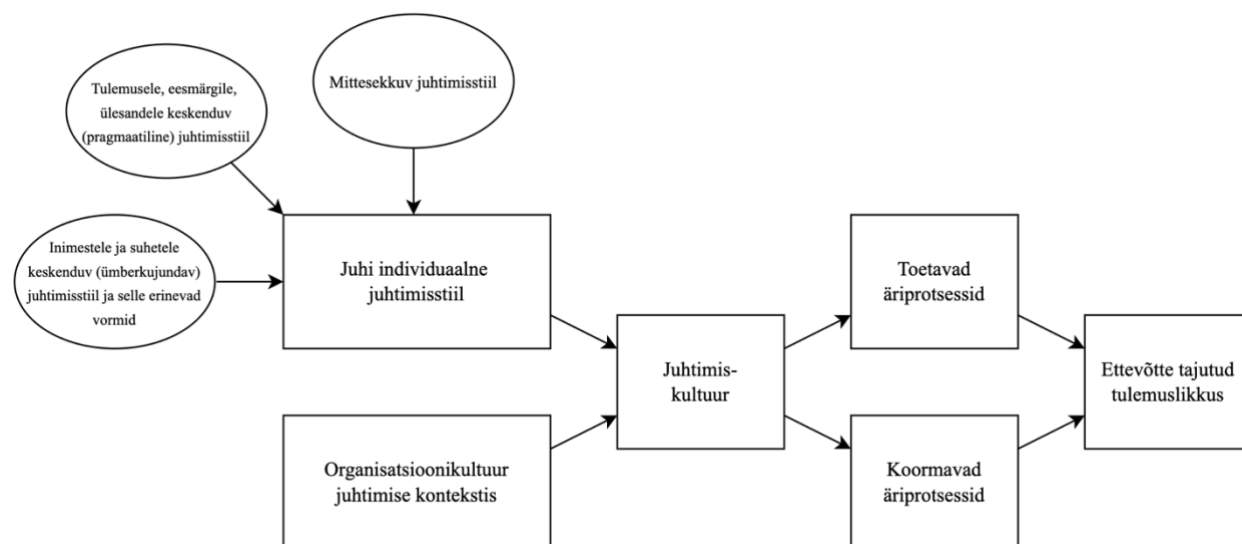
Esimeses peatükis kirjeldas autor juhtimiskultuuri olemust läbi juhi individuaalse juhtimisstiili ning organisatsioonikultuuri juhtimise kontekstis. Juhi individuaalse juhtimisstiili kohta andis autor ülevaate mittesekkuvast, pragmaatilisest ehk niiõelda tehingule orienteeritud ja ümberkujundavast ehk inimestele ja suhetele orienteeritud juhtimisstiilist koos selle erinevate vormidega nagu autentne, kaasav, teeniv, *coachiv* ja agiilne juhtimine. Juhtimiskultuuri mõju äriprotsessidele on uuritud eelkõige tulemuslikkuse kaudu, luues seose, et ettevõtte tulemuste saavutamiseks on vaja sujuvaid ja eesmärke toetavaid äriprotsesse. Ettevõtte tulemuslikkust saab mõõta nii konkreetsete arvuliste mõõdikute kaudu kui ka subjektiivsete, tajutud tulemusnäitajatega, hinnates muuhulgas protsesside sujuvust, töötajate rahulolu, ühtekuuluvust ja ühiseid väärtusi.

2. UURINGU METOODIKA

Teises peatükis annab magistritöö autor ülevaate uuringu metoodikast, mis sisaldab uurimismeetodi, valimi ja uuringu läbiviimise protsessi kirjeldusi.

2.1. Uurimismeetodi kirjeldus

Võttes aluseks Schmiedel *et al.* (2020) põhjenduse, et äriprotsesside edu või ebaõnnestumise taga on tihti just juhtimiskultuur, ning Reif *et al.* (2022) leitud seose funktsionaalsete äriprotsesside ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel, koostas magistritöö autor eesmärgi saavutamiseks ja uuritavate nähtuste seoste uurimiseks mudeli, mis on toodud joonisel 3. Magistritöö probleemi lahendamiseks uuris autor seoseid juhtimiskultuuri, äriprotsesside ning ettevõtte töötajate tajutud tulemuslikkuse vahel.



Joonis 3. Magistritöö uuringu mudel

Allikas: autori koostatud Reif *et al.* (2022); Schmiedel *et al.* (2020); Chong *et al.* (2018); Wong *et al.* (2014); Othman *et al.* (2013); Ogbonna, Harris (2000); Bass, Avolio (1993) alusel

Uurimismeetodiks valis autor kvantitatiivse esmase ankeetvaatluse andmekogumismeetodi. Internetipõhine küsitlus võimaldab lühikese aja jooksul koguda suurel hulgal vastuseid ning

teostada andmeanalüüsi statistikaprogrammidega. Magistritöö uuring toetub eelkõige kognitiivsele paradigmat, mis püüab uurida inimeste sisemaailma (Della Porta, Keating 2008). Magistritöö küsitluses hindavad vastajad oma otsese juhi juhtimisstiili, ettevõtte organisatsioonikultuuri, äriprotsesside ja tulemuslikkuse kohta käivaid väiteid iseenda tajutud kogemuse põhjal, kuigi nende vastuste faktiline kontrollimine on keeruline, kui mitte võimatu. Samas lähtub magistritöö autor positivistlikust paradigmat, mis leiab, et reaalsust saab peegeldada objektiivsete faktide kaudu ning vaadeldavate nähtuste kohta saab teha üldistusi seoste leidmise ja selgituste otsimise kaudu (*Ibid.*). Magistritöös kasutab autor uuritavate nähtuste kohta info kogumiseks kahte üldtuntud juhtimisalast küsimustikku ning küsimusi varasematest teaduslikest uurimustest. Uuringus kogutakse empiirilisi andmeid, fookuses on andmete kirjeldamine ja nende põhjal nähtuste seletamine, tõlgendamine on teisejärguline. Koondvaade uuringus kogutavate andmete tunnuste tüüpidest on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Uuringus kogutavate andmete tunnuste tüübid ja skaalad

Nr	Küsimuse sisu	Vastuse valik	Tunnuse tüüp
1	vanus	6 kategooriat	järjestustunnus
2	sugu	3 kategooriat	nominaaltunnus
3	haridustase	5 kategooriat	järjestustunnus
4	ettevõtte suurus	4 kategooriat	järjestustunnus
5	tööstaaž	5 kategooriat	järjestustunnus
6	ametikoht	5 kategooriat	järjestustunnus
7-68	juhtimisstiilide väited	7-palline Likert skaala	arvtunnused
69-93	organisatsioonikultuuri väited	tõene / väär	nominaaltunnused
94-101	äriprotsesside tunnuste väited	7-palline Likert skaala	arvtunnused
102-110	tajutud tulemuslikkuse väited	7-palline Likert skaala	arvtunnused

Allikas: autori koostatud lisa 1 toodud andmete alusel

Uuringu esimeses osas kogutakse taustainfot ja demograafilisi andmeid vastajate kohta. Küsimuste valikul on autor lähtunud varasematest sarnastest uuringutest ning magistritöö teemapüstitusest. Demograafilistest andmetest küsitakse vanuse, soo ja haridustaseme kohta. Tööalased küsimused puudutavad ametikohta, tööstaaži ja ettevõtte suurust.

Uuringu teises osas kogutakse andmeid töötaja vahetu juhi isikliku juhtimisstiili kohta mitmefaktorilise juhtimisstiili küsimustiku (*Multifactor Leadership Questionnaire™*, MLQ) ja erinevate juhtimisstiilide tunnuste põhjal. MLQ autoriteks on Bernard Bass ja Bruce Avolio (1995) ning käesolevas magistritöös on küsimustikku kasutatud *Mind Garden Inc.* litsentsi alusel. MLQ küsimustikuga selgitatakse välja ümberkujundavat, pragmaatilist ja mittesekkuvat juhtimisstiili

iseloomustavate väidete põhjal juhi isiklik juhtimisstiil. Originaalküsimustikust, kus on kokku 45 väidet, on magistritööst välja jäetud väited juhtimise väljundite kohta nagu lisapingutus, efektiivsus ja töörahulolu, sest need ei ole olulised selle töö kontekstis. Juhtimisstiili hindamise osas on lisatud neli väidet kaasava (Randel *et al.* 2018 põhjal), viis väidet agiilse (Tarken 2020 põhjal), seitse väidet autentse (Walumbwa *et al.* 2008 põhjal), kuus väidet *coachiva* (Anderson 2013 põhjal) ja neli väidet teeniva (Sendjaya *et al.* 2019 põhjal) juhtimisstiili kohta. Lisaks üldisemale juhtimisstiilile saab mõõta hinnanguid mitmetes juhtimisstiilide konstruktidest. Ümberkujundava juhtimisstiili konstruktid on idealiseeritud mõju (omistatud); idealiseeritud mõju (käitumuslik); individuaalne lähenemine; inspireeriv motiveerimine; intellektuaalne stimulatsioon. Pragmatilise juhtimisstiili konstruktid on tingimuslik tasustamine ja aktiivselt erandite kaudu juhtimine. Mittesekkuva juhtimisstiili konstruktid on passiivne-vältiv ning passiivselt erandite kaudu juhtimine. Kaasava juhtimisstiili konstruktid on kuuluvustunde hõlbustamine ja unikaalsuse väärtustamine. Autentse juhtimisstiili konstruktid on eneseteadlikkus; läbipaistvus otsustes, tegudes ja suhetes; sisemine moraalne kompass; tasakaalustatud tegevus. Uuringu juhtimisstiilide osa koosneb 62 väitest, millele saab vastata 7-pallisel Likert skaalal. Hinnangu tulemusel saadakse vahetu juhi iga juhtimisstiili kohta aritmeetiline keskmine hinne. Likert skaala puhul on sotsiaalteadustes enamlevinud 5-palline skaala hinnetega ühest viieni. Magistritöös kasutab autor 7-pallist skaalat, sest see võib suurendada valiidsust ja usaldusväärsust (Barnes *et al.* 1994; Churchill, Peter 1984).

Uuringu kolmas osa on samuti *Mind Garden Inc.* litsentsi alusel koostatud juhtimisstiilist lähtuv organisatsioonikultuuri kirjeldav küsimustik (*Organizational Description Questionnaire™*, ODQ), kus 25 organisatsioonikultuuri kirjeldavat väidet hinnatakse ettevõtte kohta kas tõseks või vääraks. Vastuste põhjal summeeritakse pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimisstiili väidete punktid ning lõpptulemusena leitakse kahemõõtmelises mudelis vastavalt kummagi dimensiooni punktiarvule üks üheksast organisatsioonikultuuri tüübist. Magistritöös kasutab autor organisatsioonikultuuri defineerimiseks ODQ küsimustikku, sest see põhineb sarnastel juhtimisstiilide tunnustel, mida mõõdetakse MLQ küsimustikuga. Erinevus seisneb selles, et MLQ küsimustikuga hinnatakse vahetu juhi juhtimisstiili ning ODQ küsimustikuga hinnatakse juhtimisstiilist lähtuvat üldist organisatsioonikultuuri. Autor otsustas magistritöös kasutada mõlemat küsimustikku, et võrrelda, mil määral kattuvad vahetu juhi juhtimisstiil ja organisatsioonikultuur juhtimise kontekstis.

Uuringu neljandas osas hindavad vastajad ettevõtte äriprotsesside tunnuseid. Väited on magistritöö autori koostatud Reif *et al.* (2022) uuringu põhjal, kus uuriti äriprotsesside mõju ettevõtte tulemuslikkusele nii inimeste kui eesmärkide kontekstis. Originaalküsimustikus on neljas konstruktis kokku 12 väidet, magistritöös on nendest kasutatud kaheksat väidet järgnevates konstruktides: äriprotsesside tööriistad, protsesside paindlikkus, protsesside juhised, juhtkonna toetus. Vastajad hindavad ettevõtte äriprotsesside kohta käivaid väiteid 7-pallisel Likert skaalal. Vastuste põhjal arvutatakse aritmeetiline keskmine hinne, mille tulemusel selgub, kas äriprotsessid on tulemuslikkust toetavad või vastupidi koormavad. Mida kõrgem keskmine hinne, seda paremini koostatud ja juhitud äriprotsessid selles ettevõttes on ning seda funktsionaalsemaks ehk toetavamaks äriprotsessid loetakse. Madalam hinne viitab äriprotsessidele, mis on kehvemini juhitud ja seetõttu ettevõttele pigem koormavad kui väärtust lisavad.

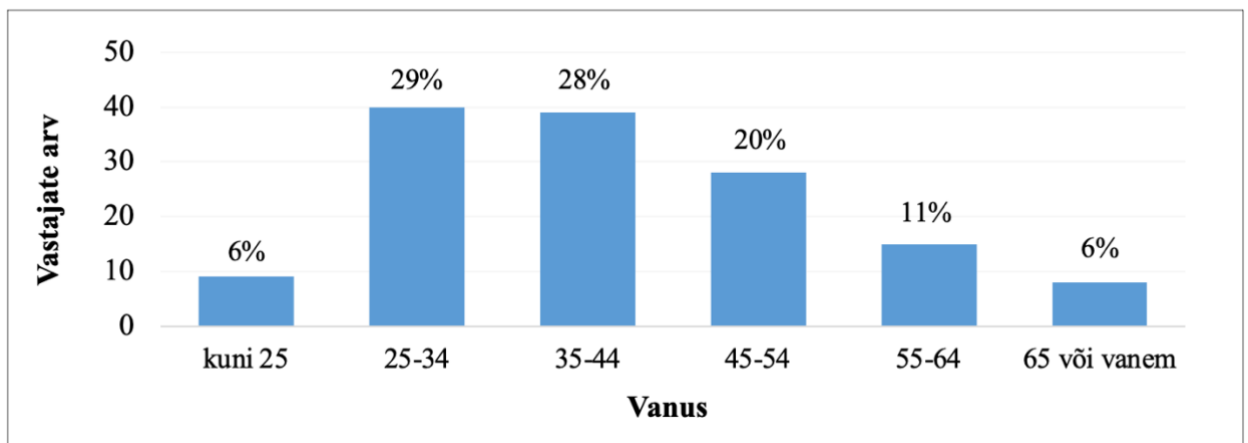
Uuringu viiendas osas annavad vastajad hinnangu ettevõtte tajutud tulemuslikkusele. Küsimused on magistritöö autori kohandatud Schmiedel *et al.* (2020), Stubbs Koman ja Wolff (2008) ning Parry ja Proctor-Thomson (2003, 2001) tööde põhjal. Vastajad hindavad üheksat väidet organisatsiooni töö tulemuslikkuse kohta enda tajutud kogemuse põhjal 7-pallisel Likert skaalal. Mida kõrgem keskmine hinne, seda parem on organisatsiooni tajutud tulemuslikkus töötaja hinnangul. Uuringus kasutab autor tulemuslikkuse hindamiseks töötaja tajutud hinnangut, kuna faktidel põhineva ettevõtte tulemuslikkuse kohta andmete kogumine oleks olnud keerulisem.

2.2. Valimi kirjeldus

Magistritöös uurib autor seoseid juhtimiskultuuri ja äriprotsesside ning organisatsiooni tajutud tulemuslikkuse vahel Eesti erasektori ettevõtetes palgatöötajate hinnangu kaudu valikuuringu meetodil. Valikuuringu kasutamise eeliseks kogu üldkogumi uurimise ees on suurem kiirus ja paindlikkus andmete kogumisel. Statistikaameti (tabel TT0205) andmetel oli 2021. aastal Eestis tööga hõivatud isikuid 654,2 tuhat, kellest 65% ehk 425,5 tuhat inimest olid erasektori palgatöötajad, kes moodustavad uuringu üldkogumi. Esindusliku valimi suuruse arvutamiseks kasutas autor *MaCorr Research (Sample ... 2022)* veebipõhist kalkulaatorit. 95%-lise usaldusnivooga ning 5%-lise usaldusvahemikuga on esindusliku valimi suuruseks 384 vastajat ehk andmeobjekti. Laiendades usaldusvahemikku 10%-ni, piisab esinduslikus valimis 96 vastajast. Magistritöö lõpliku valimi moodustasid 139 vastajat, mis teeb valimivea piirideks +/- 8,3% ning valimi osatähtsus üldkogumist on 0,03%.

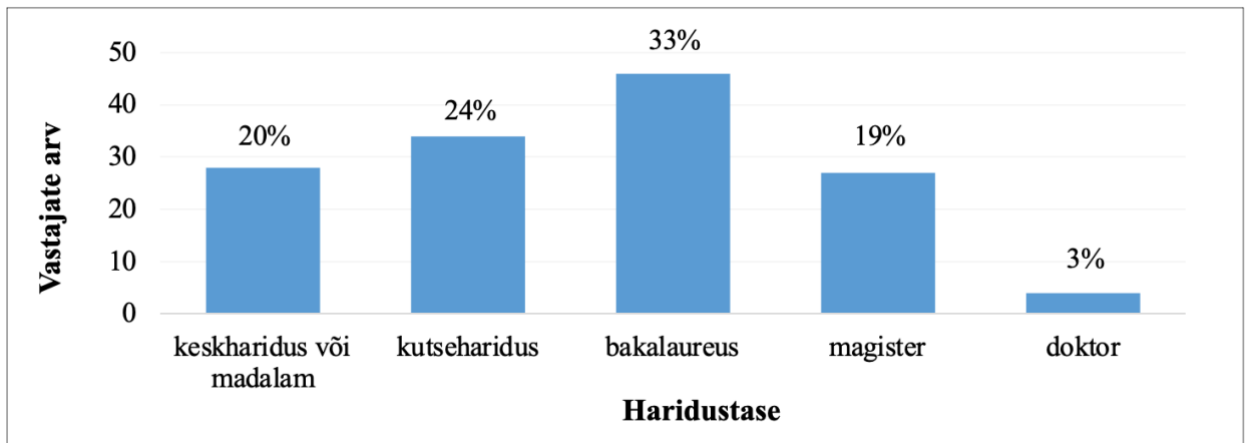
Magistritöö uuringu valimi puhul on tegu spontaanse valimiga, sest autor jagas küsitlust avalikult laiemale publikule ning selles osalemine oli vabatahtlik. Autor jagas uuringu küsitlust isiklikel sotsiaalmeedia kontodel Facebookis ja LinkedInis, uuringukutse saadeti e-mailiga 2000 juhuslikule kontaktile ja Tallinna Tehnikaülikooli programmijuhtide e-maili listi, lisaks levitas autor uuringus osalemise kutset makstud reklaami kaudu Facebookis. Vastajate leidmise protsessi täpsem kirjeldus on toodud alapeatükis 2.3.

Uuringus osalejatest 79% olid naised ning 20% mehed, üks vastaja ei soovinud oma sugu avaldada. Vastajate jaotus vanuse järgi on toodud joonisel 4. Enam kui pooled vastajatest (57%, $n = 79$) olid vanuses 25-44, sellest vanusegrupist vanemaid vastajaid oli 37% ($n = 51$) ning kuni 25-aastaseid vastajaid oli 6% ($n = 9$).



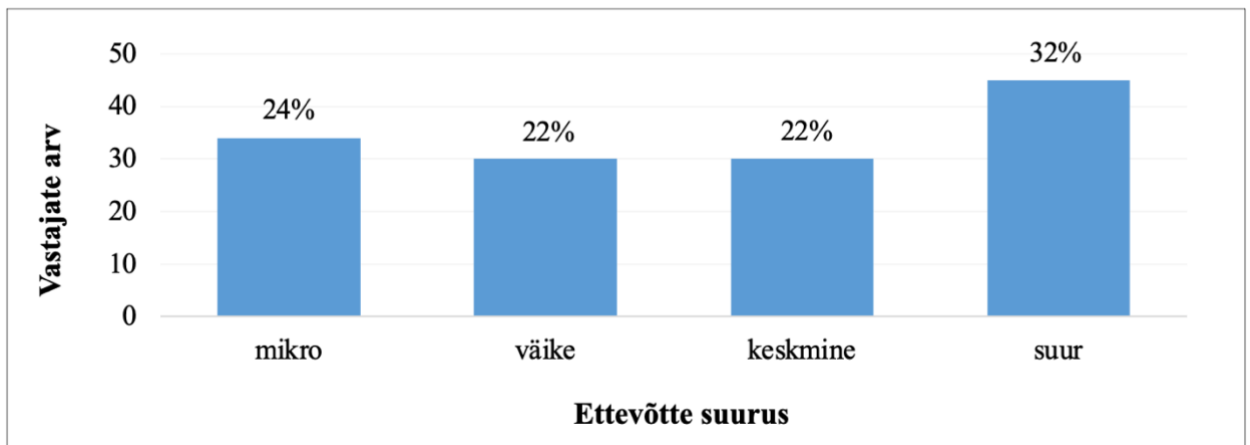
Joonis 4. Uuringu vastajate vanuseline jaotus
Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Vastajate jaotust haridustaseme järgi illustreerib joonis 5. 55% vastajatest ($n = 77$) olid kõrgharidusega – bakalaureusekraadiga 33% ($n = 46$), magistrikraadiga 19% ($n = 27$) ning doktorikraadiga vastajaid oli 3% ($n = 4$). Kutseharidusega vastajaid oli 24% ($n = 34$) ning keskhariduse või madalama haridustasemega vastajaid oli 20% ($n = 28$).



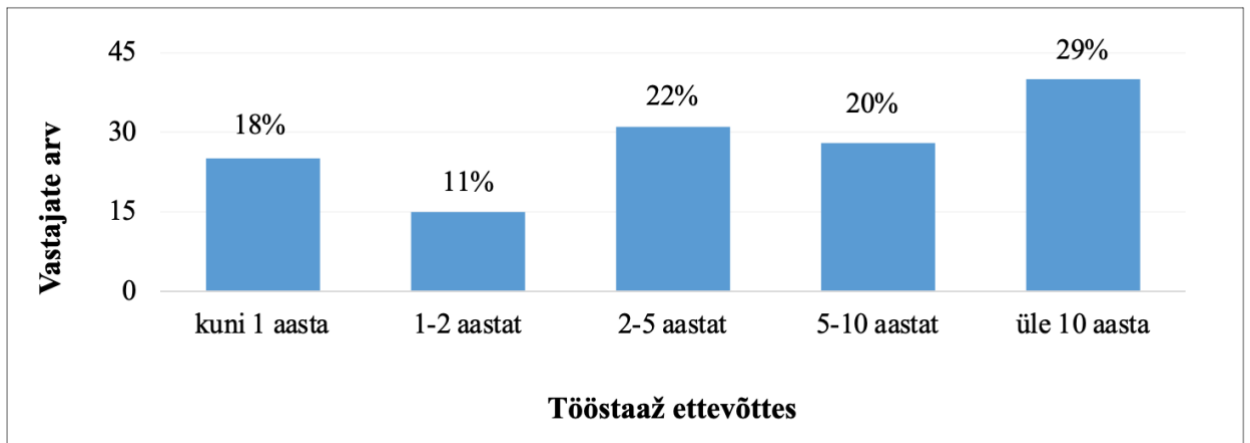
Joonis 5. Uuringu vastajate jaotus haridustaseme järgi
Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Ettevõtte suuruse järgi vastajate jaotus on toodud joonisel 6, millest selgub, et vastajad jaotusid ühtlaselt erinevates suurustes ettevõtete vahel. Kuni 10 töötajaga mikroettevõtteid oli 24% ($n = 34$), kuni 50 töötajaga väikeettevõtteid oli 22% ($n = 30$), kuni 250 töötajaga keskmise suurusega ettevõtteid oli 22% ($n = 30$) ning suuri, üle 250 töötajaga ettevõtteid oli kõige rohkem ehk 32% ($n = 45$).



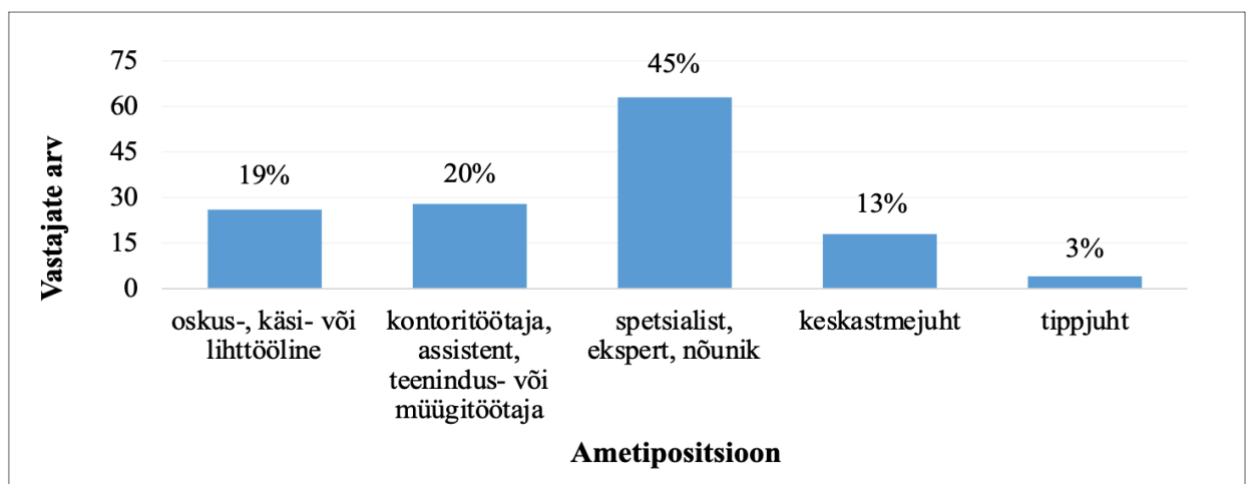
Joonis 6. Uuringu vastajate jaotus ettevõtte suuruse järgi
Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Joonisel 7 on toodud vastajate jaotus ettevõttes töötatud staaži järgi. Kõige enam vastajaid ehk 29% ($n = 40$) oli neid, kes on ettevõttes töötanud üle 10 aasta, 5- kuni 10-aastase staažiga töötajaid oli 20% ($n = 28$), 2- kuni 5-aastase staažiga töötajaid oli 22% ($n = 31$), 1- kuni 2-aastase staažiga töötajaid oli 11% ($n = 15$) ja vähem kui 1-aastase staažiga töötajaid oli 18% ($n = 25$).



Joonis 7. Uuringu vastajate jaotus tööstaaži järgi
Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Ametikoha järgi vastajate jaotus on toodud joonisel 8. Kõige rohkem vastajaid oli spetsialisti, eksperdi või nõunikuna töötajaid (45%, $n = 63$), kõige vähem aga tippjuhte (3%, $n = 4$). Oskus-, käsi- või lihttöölisi oli 19% ($n = 26$), kontoritöötaja, assistendi, teenindus- või müügitöötaja ametikohal oli 20% ($n = 28$) ja keskastmejuhte oli uuringus osalejate seas 13% ($n = 18$).



Joonis 8. Uuringu vastajate jaotus ametipositsiooni järgi
Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Uuringus osalejate demograafilise profiili alusel ei ole valim esinduslik üldkogumi suhtes, mistõttu ei saa uuringu tulemusi üldistada üldkogumile.

2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus

Uuringu läbiviimiseks koostas autor internetipõhise ankeetküsitluse, mille sisu on täpsemalt kirjeldatud alapeatükis 2.1. Ankeetküsitlus avaldati Typeform veebiplatvormil, mis võimaldab kasutajasõbralikult luua küsitlusi, koguda andmeid ning neid töötluks ja analüüsiks alla laadida. Küsitluse osaline versioon on toodud lisas 1. Kõiki küsimusi ei saa autoriõiguste piirangute tõttu välja tuua, kuid lisas 1 toodud näidis illustreerib suurel määral kogu uuringu ülesehitust. Lisades 2 ja 3 on toodud MLQ ja ODQ küsimustike kasutusõiguse litsentsid.

Autor viis läbi pilootuuringu küsimustiku esimese versiooniga perioodil 21.-26. märts 2022. Viis vastajat andsid konstruktiivset tagasisidet küsimustikus kasutatud väidete kohta. Ühe võimaliku probleemina vastuste kogumisel mainiti küsimustiku pikkust, mistõttu eemaldas autor mõned korduvad juhtimisstiilide väited, kuigi see võib vähendada uuringu valiidsust. Küsimustiku lõppversioonis oli 6 demograafilist küsimust, 62 juhtimisstiilidega seotud väidet, 25 organisatsioonikultuuriga seotud väidet, 8 äriprotsesside kohta käivat väidet, 9 ettevõtte tajutud tulemuslikkusega seotud väidet, kokku 110 küsimust. Pilootuuringu jooksul oli keskmine vastamise aeg 13 minutit ja 41 sekundit.

Autor avaldas korrigeeritud ankeetküsitluse 28. märtsil ning vastamine oli võimalik kuni 5. aprillini 2022. Esmalt jagas autor uuringukutset isiklikel sotsiaalmeedia kontodel Facebookis ja LinkedInis. 30. märtsil saadeti juhuslikkuse alusel uuringukutse 2000-le e-maili teenusepakkuja andmebaasi kontaktile. Tegu on meililistiga, mida kasutatakse peamiselt turundussõnumite ja kampaaniapakumiste edastamiseks, aeg-ajalt ka uuringutes osalejate leidmiseks. Listis olevad e-maili kontaktid on listiga liitunud vabatahtlikult ning neil on võimalus listist igal ajal lahkuda. Uuringukutse e-mail saadeti kooskõlas isikuandmete kaitse üldmäärusega. Uuringu autoril ei ole ligipääsu e-mailide nimekirjale, millele uuringukutse saadeti. Uuringukutses mainis autor ära, et tegu on Tallinna Tehnikaülikooli magistrandi juhtimisteemalise uuringuga, selles osalemine on vabatahtlik ning vastused on anonüümsed. Uuringus osalemise motiveerimiseks oli vastajatel võimalus osaleda kahe 50-eurose Apollo e-kinkekaardi loosis, selleks said vastajad juhise oma kontaktandmete jätmiseks uuringu lõpus. Kontaktandmete kogumiseks koostas magistritöö autor eraldi Typeform vormi, et tagada vastajate anonüümsus uuringu põhiküsitluses. E-mailiga saadeti uuringukutse levitamise palve ka Tallinna Tehnikaülikooli programmijuhtide e-maili listi, vähemalt kaks programmijuhti jagasid uuringukutset edasi oma õppeprogrammide meililistides. Lisaks koostas autor uuringukutse levitamiseks Facebookis makstud reklaami, mida näidati 25-

kuni 55-aastastele Eestis elavatele eesti keelt valdavatele inimestele. Reklaami kuvati 1914 Facebooki kasutajale, kellest 81 klikkisid reklaamil ja jõudsid uuringu veebiküsitluse lehele.

Uuringu veebiküsitluse vastused laadis autor Typeform platvormilt andmeanalüüsi jaoks alla 5. aprillil 2022 XLSX formaadis. Uuringu küsitluse veebiversioonil oli 484 vaatamist. 283 inimest (58% vaatajatest) alustasid vastamist ning 144 inimest (51% alustajatest) täitsid küsimustiku lõpuni. Keskmine vastamise aeg oli 15 minutit ja 10 sekundit. Autor eemaldas vastuste seast kolm objekti, kus küsitlusele vastamise aeg oli lühem kui 5 minutit ehk ühe küsimuse lugemise ja sellele vastamise aeg oli lühem kui 2,7 sekundit, mis on keskmise vastamise ajaga võrreldes liiga lühike aeg, et olla kindel vastuste usaldusväärsuses. Lisaks eemaldas autor usaldusväärsuse kahtluse tõttu kaks objekti, kus kõikide Likert skaalal mõõdetud väidete hinne oli 7 ning tõene-väär väidete puhul olid kõik väited märgitud tõeseks.

Seejärel teostas autor andmete kodeerimise tabelarvutusprogrammis Microsoft Excel. Nominaal- ja järjestustunnustega vastuste kodeerimise ülevaade on toodud lisas 4. Lisaks esmastele kogutud andmetele lisas autor andmestikku arvatatud tunnused. Erinevate juhtimisstiilide ja nende konstruktide kohta arvutas autor aritmeetilised keskmised hinned. Kokku leiti aritmeetiline keskmine hinne 8 juhtimisstiilile ja 15 konstruktile, nende kokkuvõte on näha tabelis 2. Kuigi juhtimisstiil võib olla ajas muutuv ja olukorrast sõltuv ning üks juht võib kasutada samal ajal erinevatele juhtimisstiilidele omaseid tegevusi ja käitumisviise, soovis autor võrrelda juhi individuaalse juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri tüübi seoseid. Selleks määras autor individuaalse juhtimisstiili vastavalt kõige kõrgema aritmeetilise keskmise hindegaga juhtimisstiili väidetele. Kui ühel juhil olid võrdse kõrgeima hindegaga mitu juhtimisstiili, näiteks kaasav ja agiilne, määras autor sellele juhile ümberkujundava juhtimisstiili, mis on laiem tõlgendus ja hõlmab nii kaasavat kui agiilset juhtimisstiili. Juhul kui kõrgeima hindegaga olid kaks vastandlikku stiili, näiteks mittesekkuv ja kaasav, määras autor sellele juhile kontrastse juhtimisstiili.

Tabel 2. Juhtimisstiilide ja nende konstruktide hinnete arvutamise valemid

Juhtimisstiil	Kood	Arvutatud hinde valem
Pragmaatiline juhtimine	L1	$(L11 + L12) / 2$
tingimuslik tasustamine	L11	$(7 + 17 + 22 + 41) / 4$
erandite kaudu juhtimine (aktiivne)	L12	$(10 + 28 + 30 + 33) / 4$
Ümberkujundav juhtimine	L2	$(L21 + L22 + L23 + L24 + L25) / 5$
idealiseeritud mõju (omistatud)	L21	$(16 + 24 + 27 + 31) / 4$
idealiseeritud mõju (käitumuslik)	L22	$(12 + 20 + 29 + 40) / 4$
individuaalne lähenemine	L23	$(21 + 25 + 35 + 37) / 4$
inspireeriv motiveerimine	L24	$(15 + 19 + 32 + 42) / 4$
intellektuaalne stimulatsioon	L25	$(8 + 14 + 36 + 38) / 4$
Mittesekkuv juhtimine	L3	$(L31 + L32) / 2$
passiivne-vältiv	L31	$(11 + 13 + 34 + 39) / 4$
erandite kaudu juhtimine (passiivne)	L32	$(9 + 18 + 23 + 26) / 4$
Kaasav juhtimine	L4	$(L41 + L42) / 2$
kuuluvustunde hõlbustamine	L41	$(43 + 44) / 2$
unikaalsuse väärtustamine	L42	$(45 + 46) / 2$
Agiilne juhtimine	L5	$(47 + 48 + 49 + 50 + 51) / 5$
Autentne juhtimine	L6	$(L61 + L62 + L63 + L64) / 4$
eneseteadlikkus	L61	$(52 + 53) / 2$
läbipaistvus (tegudes ja suhetes)	L62	$(54 + 55) / 2$
sisemine moraalne kompass	L63	$(56 + 57) / 2$
tasakaalustatud tegevus	L64	$(8 + 58) / 2$
Coachiv juhtimine	L7	$(49 + 58 + 59 + 60 + 61 + 62 + 63 + 64) / 8$
Teeniv juhtimine	L8	$(24 + 59 + 65 + 66 + 67 + 68) / 6$

Allikas: autori koostatud lisa 1 toodud andmete alusel

Märkused: valemities toodud arvud tähistavad küsimustiku väidete numbreid, tähe ja arvu kood tähistab arvutatud tunnuse koodi.

Organisatsioonikultuuri tüübi leidmiseks arvutas autor küsitluse teise osa ehk ODQ väidete põhjal eraldi punktisummad pragmaatilise ning ümberkujundava juhtimise skaalal, et selle alusel paigutada ettevõtte juhtimiskultuuri 3×3-mõõtmelisse maatriksisse. Pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimise punktide saamiseks kodeeris autor ODQ küsimustiku väidete vastused: väär vastus sai väärtuseks –1 ning tõene vastus sai väärtuseks 1. Seejärel summeeris autor vastava juhtimisstiili kohta käivad väited – tõesed väited tõstsid punktisummat 1 võrra ning väärad väited langetasid punktisummat 1 võrra. Punktisummad jäid kummaski dimensioonis –14 ja 14 vahele, jaotades dimensiooni kolmeks osaks: –14 kuni –6 punkti tähendab vastava juhtimisstiili tunnuste puudumist või olemasolu väga vähesel määral; punktisumma vahemikus –6 kuni 6 tähendab vastava juhtimisstiili mõõdukat esinemist; punktisumma 6 kuni 14 tähendab vastava juhtimisstiili

tunnuste esinemist organisatsioonis olulisel määral. Konkreetse organisatsioonikultuuri tüübi omistamiseks koostas autor tabelarvutusprogrammis valemi, mis arvestas kahes veerus arvatud pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimisstiili punktisummasid ning määras selle põhjal ühe üheksast ettevõtte organisatsioonikultuuri tüübist. Valemi korrektsuse kontrollimiseks tegi autor läbi ka viie juhusliku andmeobjekti kohta käsitsi arvutused ODQ küsimustiku juhendi põhjal ning veendus, et tabelarvutusprogrammis kasutatud valem viis samade tulemusteni.

Äriprotsesside hindamisel arvutas autor aritmeetilise keskmise hinde tervikuna kõigi äriprotsesse kirjeldavate väidete peale kokku ja eraldi neljas konstruktis: protsessi tööriistad, protsessi paindlikkus, protsessi juhised ja juhatuse toetus. Ettevõtte tajutud tulemuslikkuse puhul arvutas autor aritmeetilise keskmise hinde kõikide tajutud tulemuslikkuse väidete põhjal. Kodeeritud ja arvatud vastustega XLSX fail imporditi statistikaprogrammi IBM SPSS *Statistics*, kus autor lisas tunnuste nimetused, andmetüübid (tekst, arv või kuupäev), tunnuste sildid, tunnuste väärtused, tunnuste tüübid (nominaal-, järjestus- või arvtunnus) ning teostas andmeanalüüsi.

Teises peatükis kirjeldas autor magistritöö uurimismeetodit, valimit ning uuringu läbiviimise protsessi. Kvantitatiivse uurimismeetodina kasutab autor internetipõhist ankeetküsitlust, mis tugineb varasematele juhtimisalastele uuringutele ning milles kogutakse andmeid demograafilise taustainfo kohta ning vahetu juhi individuaalse juhtimisstiili, organisatsioonikultuuri, äriprotsesside funktsionaalsuse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hindamiseks. Uuringus osalesid Eesti erasektori töötajad, valimi moodustavad 139 vastajat, kuid nende demograafilise profiili alusel ei ole valim esinduslik uuritava üldkogumi suhtes. Uuringu läbiviimise protsessi kohta kirjeldas autor lähemalt küsimustiku koostamist, selle avalikustamist ja jagamist vastajate leidmiseks, esmast andmete valideerimist ja ettevalmistamist andmeanalüüsiks tabelarvutus- ja statistikaprogrammides.

3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Kolmandas peatükis viib magistritöö autor kogutud andmete põhjal läbi statistilised analüüsid, arutleb andmeanalüüsi tulemuste üle, teeb järeldused ning ettepanekud. Analüüsi eesmärgiks on välja selgitada Eesti ettevõtete juhtimiskultuuri tüübid ning äriprotsesse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkust toetavad juhtimiskultuuri tunnused.

Eesti ettevõtete juhtimiskultuuri tüüpide välja selgitamiseks annab autor ülevaate juhtide individuaalsetest juhtimisstiilidest ning organisatsioonikultuurist juhtimise kontekstis. Autor toob välja äriprotsesside funktsionaalsuse konstruktide kirjeldava statistika, et mõista äriprotsesside tugevusi ja nõrkusi Eesti ettevõtetes. Ettevõtte tajutud tulemuslikkuse kirjeldav statistika näitab töötajate hinnangut Eesti ettevõtete tajutud tulemuslikkusele. Juhtimisstiilide, organisatsioonikultuuri, äriprotsesside funktsionaalsuse ning ettevõtte tajutud tulemuslikkuse vaheliste seoste uurimiseks kasutab autor Cronbachi α väärtust, χ^2 testi, Mann-Whitney U-testi, ühe- ja mitmefaktorilist dispersioonanalüüsi ning Spearmani ρ seosekordajat.

3.1. Uuringu tulemuste kirjeldav statistika

Uuringu komponentide usaldatavuse hindamiseks arvutas autor esmalt Cronbachi α koefitsiendid. Erinevate juhtimisstiilide konstruktide Cronbachi α väärtused on toodud lisa 5. Cronbachi α tõlgendamisel loetakse sobivaks 0,7 või sellest suuremad väärtused, kuid tuleb arvestada, et α väärtus võib sõltuda arvutuses kasutatud väidete arvust (Taber 2018). Magistritöös arvatud Cronbachi α väärtused näitavad usaldusväärsust enamuste konstruktide puhul. Väärtus jääb soovituslikust piirist veidi allapoole viiel juhul 23st.

Pragmaatilise juhtimise α koondväärtus on 0,550 ning selle alla kuuluva aktiivselt erandite kaudu juhtimise konstrukti $\alpha = 0,597$. Aktiivselt erandite kaudu juhtimise konstrukti puhul selle alla kuuluvate väidete eemaldamine konstrukti α väärtust ei suurenda. Eemaldades pragmaatilise juhtimise kaheksast väitest kaks ehk „Ta koondab oma tähelepanu vigadele, selle asemel, et märgata ka hästi tehtut“ ning „Ta peab kõikide meeskonnaliikmete vigade üle arvestust“

eemaldamisel on pragmaatilise juhtimise $\alpha = 0,690$. Eemaldades veel ka kolmanda väite „Ta suunab minu tähelepanu minu kõrvalekaldumistele nõuetest ja normidest“, on pragmaatilise juhtimise $\alpha = 0,717$. Need kolm väidet on aktiivselt erandite kaudu juhtimise konstrukti väited, seega nende eemaldamise tulemusel jääb pragmaatilise juhtimise hindamiseks alles viis väidet, millest neli kuuluvad tingimusliku tasustamise konstrukti alla.

Mittesekkuva juhtimise α koondväärtus on küll 0,801, kuid selle alla kuuluva passiivselt erandite kaudu juhtimise konstrukti $\alpha = 0,541$. Eemaldades passiivselt erandite kaudu juhtimise konstrukti väite „Ta sekkub alles siis, kui probleemid on muutunud tõsiseks“, on $\alpha = 0,602$, eemaldades lisaks väite „Ta näitab nii sõnas kui tegudes, et on põhimõtte „kui asi ei ole katki, ei tasu seda torkida“ veendunud austaja“, jääb konstrukti alles kaks väidet, mille puhul $\alpha = 0,687$. Mittesekkuva juhtimise α koondväärtus on nende kahe väite eemaldamise tulemusel 0,857.

Autentse juhtimise α koondväärtus on 0,889, kuid selle alla kuuluva läbipaistvuse konstrukti $\alpha = 0,686$ ning tasakaalustatud tegevuse konstrukti $\alpha = 0,570$. Kuna kummaski konstrukti on ainult kaks väidet, ei saa siinkohal väidete eemaldamisega α väärtust tõsta. Äriprotsesside hindamisel kasutas autor uuringus nelja konstrukti, nende arvutatud α väärtused on: protsesside tööriistade $\alpha = 0,898$; protsessi paindlikkuse $\alpha = 0,821$; protsessi juhiste $\alpha = 0,886$ ja juhtkonna toe $\alpha = 0,633$. Äriprotsesside väidete α koondväärtus on 0,874. Tajutud tulemuslikkuse väidete α koondväärtus on 0,912.

Juhi individuaalse juhtimisstiili ja konstruktide kirjeldav statistika on toodud tabelis 3. Autor arvutas iga juhtimisstiili ja nende konstruktide aritmeetilise keskmise (\bar{x}), mediaani (M) ja standardhälbe (σ). Juhtimisstiili ja selle konstruktide aritmeetiline keskmine hinne näitab, mil määral töötaja vahetu juht vastavale juhtimisstiilile omaselt käitub. Kõige kõrgema keskmise hindega juhtimisstiil on kaasav juhtimine ($\bar{x} = 5,06$), mille konstruktideks on kuuluvustunde hõlbustamine ja unikaalsuse väärtustamine, mida mõõdeti väidetega juhi kohta:

- ta toetab meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunnet;
- ta tagab õigluse ja erapooletuse;
- ta julgustab panustama erinevatel viisidel;
- ta aitab kõikidel meeskonnaliikmetel olla täielikult kaasatud, et nad saaksid maksimaalselt panustada.

Tabel 3. Juhtimisstiilide ja nende konstruktide kirjeldav statistika

Juhtimisstiil	Väidete arv	\bar{x}	M	σ
Pragmaatiline juhtimine	5	4,77	4,80	1,072
tingimuslik tasustamine	4	4,93	5,00	1,226
Ümberkujundav juhtimine	20	4,92	4,95	1,126
idealiseeritud mõju (omistatud)	4	4,89	5,00	1,301
idealiseeritud mõju (käitumuslik)	4	4,92	5,00	1,166
individuaalne lähenemine	4	4,67	4,75	1,300
inspireeriv motiveerimine	4	5,30	5,50	1,247
intellektuaalne stimulatsioon	4	4,84	4,75	1,280
Mittesekkuv juhtimine	6	2,99	2,83	1,329
passiivne-vältiv	4	2,77	2,50	1,402
erandite kaudu juhtimine (passiivne)	2	3,43	3,50	1,550
Kaasav juhtimine	4	5,06	5,25	1,526
kuuluvustunde hõlbustamine	2	5,10	5,50	1,572
unikaalsuse väärtustamine	2	5,02	5,00	1,569
Agiilne juhtimine	5	5,05	5,00	1,275
Autentne juhtimine	8	5,00	5,00	1,133
eneseteadlikkus	2	4,64	5,00	1,417
läbipaistvus (tegudes ja suhetes)	2	4,98	5,00	1,370
sisemine moraalne kompass	2	5,44	5,50	1,228
tasakaalustatud tegevus	2	4,95	5,00	1,293
Coachiv juhtimine	8	4,57	4,75	1,035
Teeniv juhtimine	6	4,70	4,83	1,202

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Märkused: hinnanguskaala: 1 = “mitte kunagi“, 2 = “harva“, 3 = “vahetevahel“, 4 = “mõnikord“, 5 = “tihti“, 6 = “enamasti“, 7 = “alati“.

Kõige kõrgema keskmise hindega juhtimisstiili konstrukt on autentse juhtimise sisemine moraalne kompass ($\bar{x} = 5,44$) ehk vahetu juhi puhul hinnati kõrgelt, et ta tegutseb oma uskumustega kooskõlas ning teeb otsuseid oma põhiväärtustele tuginedes. Kõige madalama keskmise hindega juhtimisstiil on mittesekkuv juhtimine ($\bar{x} = 2,99$), mille konstruktideks on passiivselt erandite kaudu juhtimine ($\bar{x} = 3,43$) ja passiivne-vältiv hoiak ($\bar{x} = 2,77$), mis on ühtlasi ka kõige madalama keskmise hindega juhtimisstiili konstrukt. Passiivne-vältiv hoiak väljendub juhi eemalehoidmises ja otsuste tegemise vältimises.

Juhtimise kontekstis organisatsioonikultuuri mõõtmiseks kasutas autor 25 väidet, mille puhul vastaja märkis, kas väide on tema ettevõtte kohta tõene või väär. Vastuste põhjal arvutas autor välja iga vastaja ettevõtte organisatsioonikultuuri kahe juhtimisstiili dimensiooni hinde. Selle põhjal paigutub organisatsioon 3×3-mõõtmelisse organisatsioonikultuuri maatriksisse. Joonisel 9 on näha üheksa organisatsioonikultuuri ning uuringus osalenud ettevõtete arv vastavalt igale organisatsioonikultuuri tüübile. Kõige rohkem, 68 juhul, oli uuringus hinnatud ettevõtetes mõõdukalt ümberkujundav organisatsioonikultuur, mis tähendab, et ümberkujundava juhtimise tunnuseid esineb ettevõttes väga palju ning pragmaatilise juhtimise tunnuseid keskmisel määral. Vaba juhtimisega ja prügikastikultuuriga ettevõtteid, kus pragmaatilise juhtimise tunnuseid on väga vähe ja ümberkujundava juhtimise tunnuseid on keskmiselt või vähe, uuringus välja ei tulnud. Jalakäijakultuuriga ettevõtteid, kus ümberkujundava juhtimise tunnuseid on väga vähe ja pragmaatilise juhtimise tunnuseid keskmisel määral, oli 2. Kõrge kontrastsusega organisatsioonikultuuriga ettevõtteid, kus on olulisel määral nii ümberkujundava kui pragmaatilise juhtimise tunnuseid, oli uuringus 26. Ülekaalukalt ümberkujundava organisatsioonikultuuriga ettevõtteid oli 9, ülekaalukalt pragmaatilise organisatsioonikultuuriga ettevõtteid oli 2. Mõõdukalt pragmaatilise organisatsioonikultuuriga ettevõtteid oli 10 ning seilava organisatsioonikultuuriga ettevõtteid, kus on keskmisel määral esindatud nii ümberkujundava kui pragmaatilise juhtimise tunnused, oli uuringus kokku 22.

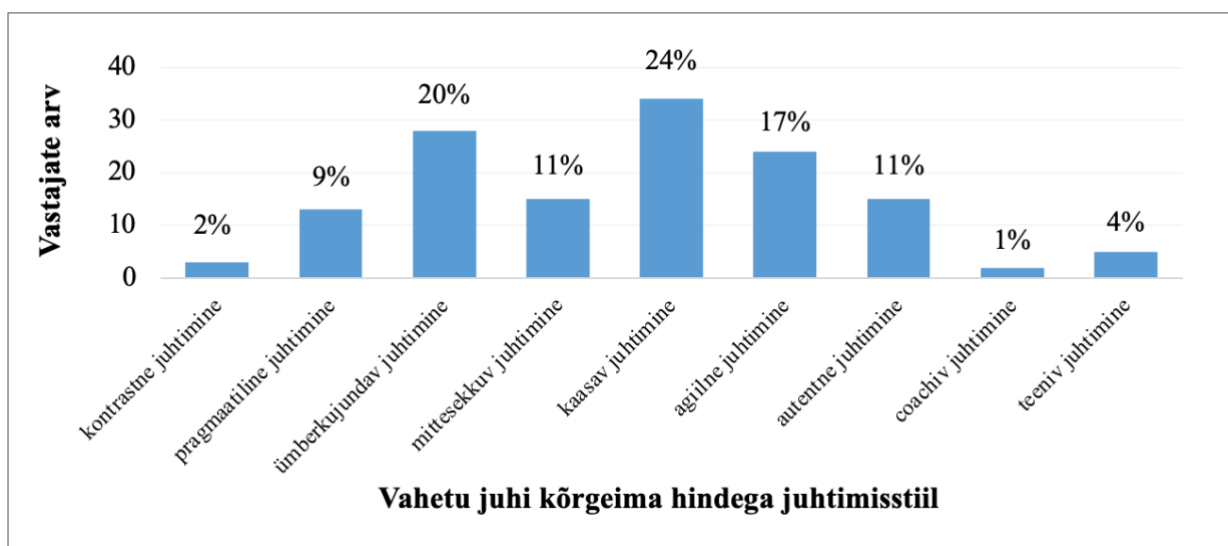
Organisatsioonikultuuri pragmaatiline mõõde

madal → kõrge

Organisatsiooni- kultuuri ümber- kujundav mõõde	kõrge	↑	Ülekaalukalt ümberkujundav org. kultuur	Mõõdukalt ümberkujundav org. kultuur	Kõrge kontrastsusega org. kultuur	
	9	68	26	Vaba juhtimisega org. kultuur	Seilav org. kultuur	Mõõdukalt pragmaatiline org. kultuur
	0	22	10	Prügikastikultuur	Jalakäijakultuur	Ülekaalukalt pragmaatiline org. kultuur
madal	↓	0	2	2		

Joonis 9. Organisatsioonikultuuri tüüpide sagedustabel uuringus osalejate ettevõtete kohta
Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Autor lisas kogutud andmetesse uue tunnusena LST (*Leadership Style*) ehk vastaja poolt kõige kõrgema aritmeetilise keskmise hinde saanud juhi individuaalse juhtimisstiili. Kui kaks või enam juhtimisstiili olid sama kõrgeima keskmise hindega, kuid tegu oli näiteks ümberkujundava stiili erinevate vormidega, sai LST väärtuseks ümberkujundav juhtimisstiil. Kui kõrgeima keskmise hindega olid kaks või enam vastandlikku juhtimisstiili, näiteks kaasav ja mittesekkuv juhtimisstiil, sai LST väärtuseks kontrastne juhtimisstiil. Joonis 10 illustreerib uuringus osalejate vahetu juhi kõige kõrgema keskmise hinde saanud juhtimisstiili: kontrastne juhtimine ($n = 3$), pragmaatiline juhtimine ($n = 13$), ümberkujundav juhtimine ($n = 28$), mittesekkuv juhtimine ($n = 15$), kaasav juhtimine ($n = 34$), agiilne juhtimine ($n = 24$), autentne juhtimine ($n = 15$), coachiv juhtimine ($n = 2$) ja teeniv juhtimine ($n = 5$).



Joonis 10. Kõige kõrgema keskmise hinde järgi vahetu juhi juhtimisstiilide jaotus uuringu valimis
Allikas: autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel

Ettevõtte äriprotsesside funktsionaalsuse hindamiseks kasutas autor uuringus nelja konstrukti, mille kirjeldav statistika on toodud tabelis 4. Funktsionaalsuse all peab autor silmas selliseid äriprotsesse, mis on ettevõtte eesmärged ja töökorraldust toetavad. Vastandiks on koormavad äriprotsessid, mille rakendamine on töötajate jaoks koormav ning millele panustatavad ressursid end ettevõtte eesmärkide täitmiseks ära ei tasu. Mida kõrgem keskmise hinne, seda paremaks on vastaja hinnanud ettevõtte äriprotsesse. Tulemustest selgub, et äriprotsesside funktsionaalsusesse panustab kõige rohkem juhtkonna toetus ($\bar{x} = 5,28$), mis väljendub selles, et juhtkond nõuab protsesside kasutamist ettevõttes ($\bar{x} = 5,27$) ning suudab põhjendada äriprotsesside vajalikkust ($\bar{x} = 5,29$). Viimane on ühtlasi ka kõige kõrgema keskmise hindega väide äriprotsesside

funktsionaalsuse hindamise väidete seas. Ülejäänud kolme äriprotsesside konstrukti – protsessi tööriistade, protsessi paindlikkuse ja protsessi juhiste keskmised hinnad olid väga sarnased, vahemikus 4,82 kuni 4,99, mis näitab uuringus osalenud töötajate arvates äriprotsesside suhteliselt kõrget funktsionaalsust nendes ettevõtetes. Kõige madalamalt hinnati väidet, et töötajatel on otsustusvabadus protsesside kohandamisel erijuhtude puhul ($\bar{x} = 4,77$), kuid ka see hinne jääb vastuste „mõnikord“ ja „tihti“ vahele.

Tabel 4. Äriprotsesside funktsionaalsuse hindamise konstruktid kirjeldav statistika

Äriprotsesside funktsionaalsuse konstruktid	Väidete arv	\bar{x}	M	σ
Protsessi tööriistad	2	4,95	5,00	1,438
Protsessi paindlikkus	2	4,82	5,00	1,489
Protsessi juhised	2	4,99	5,00	1,418
Juhtkonna tugi	2	5,28	5,50	1,174
Äriprotsesside hinnang kokku	8	5,01	5,00	1,094

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Ettevõtte tajutud tulemuslikkust hindasid vastajad üheksa väite põhjal, mille $\bar{x} = 5,42$, $M = 5,56$ ja $\sigma = 1,004$. Tulemus näitab uuringus osalenud vastajate suhteliselt kõrget hinnangut ettevõtte tajutud tulemuslikkusele ja nõustumist väidetega, et ettevõttes on ülesannete täitmine produktiivne, äriprotsessid on eesmärgile orienteeritud, töö on kvaliteetne ja vigadeta, töötajad on suutelised saavutama seatud eesmärgid, äriprotsesse on võimalik väljastpoolt tulevate nõudmiste järgi kohandada, ülesanded täidetakse õigeaegselt, töötajate seas on kõrge töömoraal, äriprotsessidesse panustatav pingutus on end ettevõtte tulemuste saavutamisel ära tasunud ning töötajate omavaheline usaldus on suur.

3.2. Uuringu tulemuste järeldav statistika

Õige statistilise analüüsi meetodi valimiseks on oluline teada uuritavate tunnuste tüüpi. Magistritöö uuringu küsitluses kasutas autor nii nominaal-, järjestus- kui arvtunnuseid. Likerti hinnanguskaala on olemuselt järjestusskaala, kus vastuseid saab järjekorda seada, samas kui erinevate hinnangupunktide kaugus üksteisest võib olla erinev, kuid vähemalt viie hinnangupunkti olemasolul võib seda analüüsis kasutada pideva vahemikskaalana ehk sel juhul on tegu arvtunnusega (Sullivan, Artino Jr. 2013).

Vahetu juhi individuaalse juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri tüübi vahelise seose uurimiseks kasutas autor χ^2 testi, millest selgub, et kahe tunnuse vahel on statistiliselt oluline seos ($p = 0,009$). Seose tugevust saab hinnata Crameri V väärtusega, milleks on 0,298 ning mis tähendab mõõdukat seosetugevust (Cohen 1988). Autor viis lisaks läbi korrelatsioonanalüüsi Spearmani ρ seosekordaja leidmiseks juhi individuaalsete juhtimisstiilide ning organisatsioonikultuuri pragmaatilise ja ümberkujundava mõõtme vahel. Korrelatsioonanalüüsi tulemused on toodud lisa 6. Analüüsist selgub, et organisatsioonikultuuri pragmaatilisel mõõtmel ei ole statistiliselt olulist seost pragmaatilise juhtimisstiiliga. Kõikide teiste juhtimisstiilide ning organisatsioonikultuuri pragmaatilise ja ümberkujundava mõõtme vahel esineb statistiliselt oluline seos. Organisatsioonikultuuri pragmaatiline mõõde on kõige tugevamalt seotud mittesekkuva juhtimisega ($\rho = 0,402$, $p < 0,001$) ja organisatsioonikultuuri ümberkujundav mõõde on kõige tugevamalt seotud ümberkujundava juhtimisega ($\rho = 0,583$, $p < 0,001$). Lisa 7 on toodud korrelatsioonanalüüsi tulemused juhi individuaalsete juhtimisstiilide ning nende konstruktide vaheliste seoste kohta, kus on näha, et statistiliselt olulised seosed on kõikide juhtimisstiilide ja nende konstruktide vahel.

Demograafiliste näitajate ja vahetu juhi kõige kõrgema hinde saanud juhtimisstiili puhul kasutas autor χ^2 testi ja leidis statistiliselt olulise mõõduka seose ($p = 0,037$, $V = 0,293$) sõltuvalt töötaja ametikohast. Risttabeli vaatlusel selgus, et statistiliselt oluline seos on oskus-, käsi- või lihttööliste ja kontrastse juhtimise vahel ning kontoritöötaja, assistendi, teenindus- või müügitöötajate ja *coachiva* juhtimise vahel.

Demograafiliste näitajate ja organisatsioonikultuuri tüübi puhul kasutas autor χ^2 testi ja leidis statistiliselt olulise mõõduka seose ($p = 0,009$, $V = 0,279$) sõltuvalt töötaja haridustasemest. Risttabeli vaatlusel selgus, et statistiliselt oluline seos on bakalaureusekraadiga töötajate ja ülekaalukalt ümberkujundava organisatsioonikultuuri vahel; magistrikraadiga töötaja ja mõõdukalt ümberkujundava juhtimiskultuuri vahel; keskhariidusega või madalama haridustasemega töötaja ja seilava juhtimiskultuuri vahel.

Leidmaks, kas vahetu juhi erinevate juhtimisstiilide hinnangud, äriprotsesside hinnangud ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangud on meeste ja naiste seas erinevad, viis autor läbi Mann-Whitney U-testi, kus sõltumatuks tunnuseks on vastaja sugu ning sõltuvaks tunnuseks on erinevate juhtimisstiilide aritmeetilised keskmised hinded, äriprotsesside funktsionaalsuse aritmeetiline keskmine hinne ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetiline keskmine hinne. Kuna kahe

võrreldava grupi tulemuste jaotuse kujud on erinevad, ei saa võrrelda gruppide mediaanväärtusi, vaid ainult vaadeldavate gruppide keskmisi järjekorranumbreid ehk astakuid. Analüüsi tulemused on toodud tabelis 5, millest selgub, et meeste ja naiste hinnangutel oma vahetu juhi juhtimisstiilile, ettevõtte äriprotsesside funktsionaalsusele ja tajutud tulemuslikkusele statistiliselt olulisi erinevusi ei esine. See tähendab, et analüüsis võib naiste ja meeste tulemusi vaadelda üheskoos.

Tabel 5. Meeste ja naiste hinnangute erinevused vahetu juhi individuaalsele juhtimisstiilile, äriprotsessidele ja ettevõtte tajutud tulemuslikkusele

	Sugu	N	U	Z	p
Mittesekkuv juhtimisstiil	mees	28	1199,00	-1,807	0,071
	naine	110			
Pragmaatiline juhtimisstiil	mees	28	1347,50	-1,021	0,307
	naine	110			
Ümberkujundav juhtimisstiil	mees	28	1369,00	-0,906	0,365
	naine	110			
Kaasav juhtimisstiil	mees	28	1441,00	-0,526	0,599
	naine	110			
Autentne juhtimisstiil	mees	28	1528,50	-0,061	0,951
	naine	110			
Agiilne juhtimisstiil	mees	28	1500,00	-0,212	0,832
	naine	110			
Coachiv juhtimisstiil	mees	28	1502,50	-0,199	0,842
	naine	110			
Teeniv juhtimisstiil	mees	28	1413,50	-0,671	0,502
	naine	110			
Äriprotsesside hinnang	mees	28	1236,00	-1,611	0,107
	naine	110			
Ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnang	mees	28	1497,50	-0,225	0,822
	naine	110			

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Leidmaks, kas vahetu juhi erinevate juhtimisstiilide hinnangud, äriprotsesside funktsionaalsuse hinnangud ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangud on erinevates vanusegruppides, erineva haridustasemega, ettevõtte suuruse, tööstaaži või ametikohaga vastajate puhul erinevad, viis autor läbi Kruskal-Wallise H-testi, mis on mitteparameetriline ühefaktoriline dispersioonanalüüs. Mitte ühegi vastajate segmendi puhul ei leidnud autor statistiliselt olulist erinevust sõltuvate tunnuste keskmistes, mis tähendab, et edasises analüüsis võib kasutada kõikide segmentide vastuseid üheskoos, neid ei ole vaja eraldi võrrelda.

3.2.1. Juhtimiskultuuri mõju äriprotsessidele

Hindamaks juhtimiskultuuri mõju äriprotsessidele, kasutas autor:

- korrelatsioonanalüüsi Spearmani ρ seosekordajat, kus sõltumatuks tunnuseks oli erinevate juhtimisstiilide aritmeetilised keskmised hinded ning sõltuvaks tunnuseks oli äriprotsesside funktsionaalsuse aritmeetiline keskmine hinne;
- ühefaktorilist mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi Kruskal-Wallise H-testi, kus sõltumatuks tunnuseks oli vahetu juhi kõige kõrgema aritmeetilise keskmise hindega juhtimisstiil ja sõltuvaks tunnuseks oli äriprotsesside funktsionaalsuse aritmeetiline keskmine hinne;
- Kruskal-Wallise H-testi, kus sõltumatuks tunnuseks oli organisatsioonikultuuri tüüp ja sõltuvaks tunnuseks oli äriprotsesside funktsionaalsuse aritmeetiline keskmine hinne;
- mitmefaktorilist dispersioonanalüüsi, kus sõltumatuteks tunnusteks olid vahetu juhi kõige kõrgema aritmeetilise keskmise hindega juhtimisstiil ja organisatsioonikultuuri tüüp ning sõltuvaks tunnuseks oli äriprotsesside funktsionaalsuse aritmeetiline keskmine hinne.

Korrelatsioonanalüüsist, mille tulemused on näha tabelis 6, selgus, et statistiliselt oluline seos esineb kõikide juhtimisstiilide, nende konstruktidest ja äriprotsesside funktsionaalsuse hinnangute vahel. Äriprotsesside funktsionaalsuse aritmeetilise keskmise hindega on kõige tugevam positiivne seos ümberkujundaval juhtimisel ($\rho = 0,574, p < 0,001$). Kui vaadelda erinevaid ümberkujundava juhtimise vorme, on kõige tugevam positiivne seos autentse juhtimisega ($\rho = 0,525, p < 0,001$), mille omadusteks on juhi enesetadlikkus oma võimete ja oskuste kohta; läbipaistvus tema tegudes, otsustes ja suhetes; sisemise moraalse kompassi järgmine; tasakaalustatud tegevus, mis väljendub oma hoiakute regulaarses hindamises ja otsuste langetamisel erinevate vaatenurkade kaalumises. Juhtimisstiilide alamkonstruktidest on äriprotsesside hinnanguga kõige tugevam positiivne seos aga pragmaatilise juhtimise konstrukti tingimusliku tasustamisega ($\rho = 0,576, p < 0,001$), mille puhul juht väljendab selgelt, millised on meeskonnaliikmete eesmärgid ning millist tasu võivad nad eesmärkide täitmisel oodata. Kõige nõrgem ja samas ka ainuke negatiivne seos on äriprotsesside hinnangu ja mittesekkuva juhtimise vahel ($\rho = -0,384, p < 0,001$).

Tabel 6. Juhtimisstiilide korrelatsioonid äriprotsesside funktsionaalsuse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse keskmiste hinnetega

Juhtimisstiil	Korrelatsioon äriprotsesside keskmise hindega (ρ)	Korrelatsioon ettevõtte tajutud tulemuslikkuse keskmise hindega (ρ)
Pragmaatiline juhtimine	0,543 **	0,655 **
tingimuslik tasustamine	0,576 **	0,695 **
Ümberkujundav juhtimine	0,574 **	0,687 **
idealiseeritud mõju (omistatud)	0,479 **	0,630 **
idealiseeritud mõju (käitumuslik)	0,510 **	0,615 **
individuaalne lähenemine	0,519 **	0,606 **
inspireeriv motiveerimine	0,517 **	0,614 **
intellektuaalne stimulatsioon	0,574 **	0,627 **
Mittesekkuv juhtimine	-0,384 **	-0,501 **
passiivne-vältiv	-0,392 **	-0,508 **
erandite kaudu juhtimine (passiivne)	-0,293 **	-0,384 **
Kaasav juhtimine	0,514 **	0,661 **
kuuluvustunde hõlbustamine	0,485 **	0,644 **
unikaalsuse väärtustamine	0,518 **	0,649 **
Agiilne juhtimine	0,509 **	0,654 **
Autentne juhtimine	0,525 **	0,658 **
eneseteadlikkus	0,437 **	0,517 **
läbipaistvus (tegudes ja suhetes)	0,479 **	0,578 **
sisemine moraalne kompass	0,378 **	0,523 **
tasakaalustatud tegevus	0,554 **	0,667 **
Coachiv juhtimine	0,512 **	0,638 **
Teeniv juhtimine	0,506 **	0,605 **

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Märkused: ** korrelatsioon esineb olulisuse nivool $p < 0,01$; * korrelatsioon esineb olulisuse nivool $p < 0,05$.

Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi Kruskal-Wallise H-testi kasutamiseks juhi individuaalse juhtimisstiili ja äriprotsesside funktsionaalsuse hinnangu seose uurimiseks lisas autor andmetesse uue tunnuse LST (*Leadership Style*) ehk vastaja poolt kõige kõrgema aritmeetilise keskmise hinde saanud juhi individuaalse juhtimisstiili. Kui kaks või enam juhtimisstiili olid sama kõrgeima keskmise hindega, kuid tegu oli näiteks ümberkujundava stiili erinevate vormidega, sai LST väärtuseks ümberkujundav juhtimisstiil. Kui kõrgeima keskmise hindega olid kaks või enam vastandlikku juhtimisstiili, näiteks kaasav ja mittesekkuv juhtimisstiil, sai LST väärtuseks kontrastne juhtimisstiil. Analüüsi tulemustest selgus, et vahetu juhi puhul kõige kõrgemalt

hinnatud juhtimisstiili ja äriprotsesside funktsionaalsuse keskmise hinde vahel esineb erinevates segmentides statistiliselt oluline erinevus ($p < 0,001$). Tabelis 7 on toodud juhi kõige kõrgemalt hinnatud juhtimisstiili järgi äriprotsesside hinnangute aritmeetiline keskmine hinne (\bar{x}), standardhälve (σ) ja objektide arv (n) erinevate juhtimisstiilide kohta. Täpsemalt on statistiliselt oluline erinevus, kasutades Bonferroni meetodil korrigeeritud p -väärtust, järgmiste juhtimisstiilide paaride vahel: kontrastne ja ümberkujundav juhtimine ($p = 0,055$), mittesekkuv ja kaasav juhtimine ($p = 0,045$), mittesekkuv ja ümberkujundav juhtimine ($p < 0,001$).

Tabel 7. Äriprotsesside hinnangud kõige kõrgema hinde saanud juhtimisstiilide korral

Kõige kõrgemalt hinnatud juhi individuaalne juhtimisstiil	Äriprotsesside \bar{x}	Äriprotsesside σ	n
Kontrastne juhtimine	3,583	0,722	3
Pragmaatiline juhtimine	4,644	0,882	13
Mittesekkuv juhtimine	4,042	1,061	15
Ümberkujundav juhtimine	5,710	0,819	28
Kaasav juhtimine	5,114	1,164	34
Agiilne juhtimine	5,089	0,929	24
Autentne juhtimine	4,967	1,016	15
<i>Coachiv</i> juhtimine	5,063	1,679	2
Teeniv juhtimine	4,825	0,841	5

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Erinevate organisatsioonikultuuride tüüpide ja äriprotsesside aritmeetilise keskmise hinde vahelise seose uurimisel esines erinevates segmentides statistiliselt oluline erinevus ($p = 0,033$). Täpsemalt on statistiliselt oluline erinevus järgmiste organisatsioonikultuuri tüüpide paaride vahel: jalakäijakultuur ja mõõdukalt ümberkujundav organisatsioonikultuur ($p = 0,028$), jalakäijakultuur ja ülekaalukalt ümberkujundav organisatsioonikultuur ($p = 0,020$), ülekaalukalt pragmaatiline ja mõõdukalt ümberkujundav organisatsioonikultuur ($p = 0,045$), ülekaalukalt pragmaatiline ja ülekaalukalt ümberkujundav organisatsioonikultuur ($p = 0,031$). Bonferroni meetodil korrigeeritud p -väärtuse põhjal statistiliselt olulist erinevust gruppide vahel ei esine. Äriprotsesside aritmeetiline keskmine hinne (\bar{x}), standardhälve (σ) ja objektide arv (n) erinevate organisatsioonikultuuri tüüpide kohta on toodud tabelis 8.

Tabel 8. Äriprotsesside hinnangud erinevate organisatsioonikultuuri tüüpide korral

Organisatsioonikultuuri tüüp	Äriprotsesside \bar{x}	Äriprotsesside σ	<i>n</i>
Ülekaalukalt ümberkujundav kultuur	5,444	1,012	9
Mõõdukalt ümberkujundav kultuur	5,199	1,059	68
Seilav kultuur	4,807	1,079	22
Jalakäija kultuur	3,125	1,237	2
Kõrge kontrastsusega kultuur	4,918	0,982	26
Mõõdukalt pragmaatiline kultuur	4,625	1,307	10
Ülekaalukalt pragmaatiline kultuur	3,875	0,000	2

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Mitmefaktorilisest dispersioonanalüüsist selgus, et juhi individuaalse juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri koosmõju ning äriprotsesside hinnangu vahel statistiliselt olulist seost ei esine ($p = 0,827$).

3.2.2. Juhtimiskultuuri mõju ettevõtte tajutud tulemuslikkusele

Hindamaks juhtimiskultuuri mõju ettevõtte tajutud tulemuslikkusele, kasutas autor:

- korrelatsioonanalüüsi Spearmani ρ seosekordajat, kus sõltumatuks tunnuseks oli erinevate juhtimisstiilide aritmeetilised keskmised hinded ning sõltuvaks tunnuseks oli ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetiline keskmine hinne;
- korrelatsioonanalüüsi Spearmani ρ seosekordajat, kus sõltumatuks tunnuseks oli äriprotsesside funktsionaalsuse aritmeetiline keskmine hinne ning sõltuvaks tunnuseks oli ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetiline keskmine hinne;
- ühefaktorilist mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi Kruskal-Wallise H-testi, kus sõltumatuks tunnuseks oli vahetu juhi kõige kõrgema aritmeetilise keskmise hindega juhtimisstiil ja sõltuvaks tunnuseks oli ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetiline keskmine hinne;
- Kruskal-Wallise H-testi, kus sõltumatuks tunnuseks oli organisatsioonikultuuri tüüp ja sõltuvaks tunnuseks oli ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetiline keskmine hinne;
- mitmefaktorilist dispersioonanalüüsi, kus sõltumatuteks tunnusteks olid vahetu juhi kõige kõrgema aritmeetilise keskmise hindega juhtimisstiil ja organisatsioonikultuuri tüüp ning sõltuvaks tunnuseks oli ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetiline keskmine hinne.

Korrelatsioonanalüüsist, mille tulemused on näha eelnevalt toodud tabelis 6, selgus, et statistiliselt oluline seos on kõikide juhtimisstiilide, nende konstruktide ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse

hinnangu vahel. Ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetilise keskmise hindega on kõige tugevam positiivne seos ümberkujundaval juhtimisel ($\rho = 0,687, p < 0,001$). Kui vaadelda erinevaid ümberkujundava juhtimise vorme, on kõige tugevam positiivne seos kaasava juhtimisega ($\rho = 0,661, p < 0,001$), mis väljendub selles, et juht toetab meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunnet, tagab õigluse ja erapooletuse, julgustab kõiki panustama erinevatel viisidel, aitab kõikidel meeskonnaliikmetel maksimaalselt panustada vastavalt nende võimetele ja oskustele. Kõige nõrgem ja ühtlasi negatiivne seos ($\rho = -0,384, p < 0,001$) on ettevõtte tajutud tulemuslikkusel passiivselt erandite kaudu juhtimise konstruktiga, mis väljendub selles, et juht sekkub alles siis, kui asjad on juba väga halvasti ning probleem on hakanud regulaarselt korduma.

Äriprotsesside funktsionaalsuse, selle konstruktide ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetiliste keskmiste hinnete vahelise korrelatsioonanalüüsi tulemused on toodud tabelis 9, millest selgub, et statistiliselt oluline ($p < 0,001$) tugev positiivne korrelatsioon on nii äriprotsesside funktsionaalsuse üldise keskmise hinde ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse keskmise hinde vahel kui ka äriprotsesside funktsionaalsuse erinevate konstruktide keskmise hinde ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse keskmise hinde vahel.

Tabel 9. Äriprotsesside funktsionaalsuse, selle konstruktide ning ettevõtte tajutud tulemuslikkuse korrelatsioonid

Äriprotsesside funktsionaalsuse konstruktid	ρ	p
Protsessi tööriistad	0,619	< 0,001
Juhtkonna tugi	0,625	< 0,001
Protsessi paindlikkus	0,638	< 0,001
Protsessi juhised	0,640	< 0,001
Äriprotsesside funktsionaalsuse üldine keskmine hinne	0,782	< 0,001

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Ühefaktorilisest dispersioonanalüüsist Kruskal-Wallise H-testist selgus, et vahetu juhi puhul kõige kõrgemalt hinnatud juhtimisstiili ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetilise keskmise hinde vahel esines erinevates segmentides statistiliselt oluline erinevus ($p < 0,001$). Tabelis 10 on toodud juhi kõige kõrgemalt hinnatud juhtimisstiili järgi ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangute aritmeetiline keskmine hinne (\bar{x}), standardhälve (σ) ja objektide arv (n) erinevate juhtimisstiilide kohta. Täpsemalt on statistiliselt oluline erinevus, kasutades Bonferroni meetodil korrigeeritud p -väärtust, järgmiste juhtimisstiilide paaride vahel: kontrastne ja ümberkujundav juhtimine ($p = 0,043$), mittesekkuv ja agiilne juhtimine ($p = 0,019$), mittesekkuv ja kaasav juhtimine

($p = 0,001$), mittesekkuv ja ümberkujundav juhtimine ($p < 0,001$), pragmaatiline ja ümberkujundav juhtimine ($p = 0,004$).

Tabel 10. Ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangud kõige kõrgema hinde saanud juhtimisstiilide korral

Kõige kõrgemalt hinnatud juhi individuaalne juhtimisstiil	Tajutud tulemuslikkuse \bar{x}	Tajutud tulemuslikkuse σ	n
Kontrastne juhtimine	4,296	0,257	3
Pragmaatiline juhtimine	4,855	0,963	13
Mittesekkuv juhtimine	4,230	0,903	15
Ümberkujundav juhtimine	6,159	0,757	28
Kaasav juhtimine	5,605	0,979	34
Agiilne juhtimine	5,528	0,629	24
Autentne juhtimine	5,370	0,866	15
Coachiv juhtimine	5,056	1,493	2
Teeniv juhtimine	5,511	0,559	5

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Erinevate organisatsioonikultuuride tüüpide ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetilise keskmise hinde vahelise seose uurimisel esines erinevates segmentides statistiliselt oluline erinevus ($p < 0,001$). Täpsemalt on statistiliselt oluline erinevus, kasutades Bonferroni meetodil korrigeeritud p -väärtust, järgmiste organisatsioonikultuuri tüüpide paaride vahel: mõõdukalt pragmaatiline ja mõõdukalt ümberkujundav organisatsioonikultuur ($p = 0,017$), seilav kultuur ja mõõdukalt ümberkujundav organisatsioonikultuur ($p < 0,001$). Ettevõtte tajutud tulemuslikkuse aritmeetiline keskmine hinne (\bar{x}), standardhälve (σ) ja objektide arv (n) erinevate organisatsioonikultuuri tüüpide korral on toodud tabelis 11.

Tabel 11. Ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangud erinevate organisatsioonikultuuri tüüpide korral

Organisatsioonikultuuri tüüp	Tajutud tulemuslikkuse \bar{x}	Tajutud tulemuslikkuse σ	n
Ülekaalukalt ümberkujundav kultuur	5,852	1,038	9
Mõõdukalt ümberkujundav kultuur	5,838	0,756	68
Seilav kultuur	4,788	0,893	22
Jalakäija kultuur	3,889	1,728	2
Kõrge kontrastsusega kultuur	5,308	0,865	26
Mõõdukalt pragmaatiline kultuur	4,700	0,900	10
Ülekaalukalt pragmaatiline kultuur	2,778	0,157	2

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Mitmefaktorilisest dispersioonanalüüsist selgus, et juhi individuaalse juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri koosmõju ning ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangu vahel statistiliselt olulist seost ei esine ($p = 0,135$).

3.2.3. Juhtimiskultuuri mõju tajutud tulemuslikkusele läbi äriprotsesside funktsionaalsuse

Magistritöö autor koostas töö eesmärgi saavutamiseks teaduskirjanduse põhjal mudeli (vt joonis 3), mille järgi mõjutab juhtimiskultuur ettevõtte tajutud tulemuslikkust läbi äriprotsesside funktsionaalsuse. Teooriast lähtuvalt käsitles autor juhtimiskultuuri kui juhi individuaalse juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri koosmõjul tekkivat nähtust, kuid mitmefaktorilise dispersioonanalüüsi põhjal ei esinenud statistiliselt olulist seost juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri koosmõju ning äriprotsesside funktsionaalsuse hinnangu ega ettevõtte tajutud tulemuslikkuse vahel, mistõttu tuleb juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri mõju ettevõtte tajutud tulemuslikkusele läbi äriprotsesside funktsionaalsuse vaadelda antud uuringu tulemuste tõlgendamisel eraldiseisvalt. Küll aga selgus analüüsist, et äriprotsesside funktsionaalsuse hinnangu ning ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangu vahel on statistiliselt oluline tugev korrelatsioon ($\rho = 0,782, p < 0,001$).

Eelnevast analüüsist selgus, et äriprotsesside keskmine hinne on kõrgeim ülekaalukalt ümberkujundava organisatsioonikultuuri (äriprotsesside funktsionaalsuse $\bar{x} = 5,444$) ja ümberkujundava juhtimisstiili kaasava vormi (äriprotsesside funktsionaalsuse $\bar{x} = 5,114, \rho = 0,514, p < 0,001$) puhul. Ettevõtte tajutud tulemuslikkuse keskmine hinne on samuti kõrgeim ülekaalukalt ümberkujundava organisatsioonikultuuri (tajutud tulemuslikkuse $\bar{x} = 5,852$) ning ümberkujundava juhtimisstiili kaasava vormi (tajutud tulemuslikkuse $\bar{x} = 5,605, \rho = 0,661, p < 0,001$) puhul. Madalaima äriprotsesside funktsionaalsuse keskmise hindega on jalakäija organisatsioonikultuur (äriprotsesside funktsionaalsuse $\bar{x} = 3,125$) ja kontrastne juhtimisstiil (äriprotsesside funktsionaalsuse $\bar{x} = 3,583$). Madalaima tajutud tulemuslikkuse keskmise hinnanguga on ülekaalukalt pragmaatiline organisatsioonikultuur (tajutud tulemuslikkuse $\bar{x} = 2,778$) ja mittesekkuv juhtimisstiil (tajutud tulemuslikkuse $\bar{x} = 4,230$). Jalakäija organisatsioonikultuur on ülekaalukalt pragmaatilisele organisatsioonikultuurile sarnaselt väga madala ümberkujundava juhtimise tunnustega ning mõõdukalt pragmaatilise juhtimise tunnustega, seega võib järeldada, et mida kõrgem on organisatsioonikultuuri ümberkujundav mõõde ja madalam pragmaatiline mõõde, seda kõrgem on ettevõtte äriprotsesside funktsionaalsuse ja tajutud tulemuslikkuse hinnang, ning mida madalam on organisatsioonikultuuri ümberkujundav mõõde ja

kõrgem on pragmaatiline mõõde, seda madalam on ettevõtte äriprotsesside funktsionaalsuse ja tajutud tulemuslikkuse hinnang. Selle seose testimiseks viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi organisatsioonikultuuri pragmaatilise ja ümberkujundava mõõtme ning äriprotsesside funktsionaalsuse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangu vahel. Korrelatsioonanalüüsi tulemused on toodud tabelis 12, millest selgub, et organisatsioonikultuuri pragmaatilisel mõõtmel on negatiivne seos äriprotsesside funktsionaalsuse ja tajutud tulemuslikkuse hinnanguga, kuid see seos on nõrk ning statistiliselt oluline vaid tajutud tulemuslikkuse hinnangu puhul. Organisatsioonikultuuri ümberkujundav mõõde on mõõdukalt positiivselt seotud nii äriprotsesside kui tajutud tulemuslikkuse hinnanguga ning mõlemal juhul on seos statistiliselt oluline.

Tabel 12. Äriprotsesside funktsionaalsuse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse seosed organisatsioonikultuuri pragmaatilise ja ümberkujundava mõõtmega

		Äriprotsesside hinnang	Tulemuslikkuse hinnang
Organisatsioonikultuuri pragmaatiline mõõde	ρ	-0,151	-0,294
	p	0,077	< 0,001
Organisatsioonikultuuri ümberkujundav mõõde	ρ	0,359	0,529
	p	< 0,001	< 0,001

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Mõistmaks, kas organisatsioonikultuuri pragmaatiline ja ümberkujundav mõõde üheskoos mõjutavad äriprotsesside funktsionaalsuse ja tajutud tulemuslikkuse hinnangut, viis autor läbi mitmefaktorilise dispersioonanalüüsi, millest selgus, et kahe sõltumatu tunnuse koosmõjul statistiliselt olulist seost sõltuvate tunnustega ei esine.

Eelnevast tuleneb, et magistritöö uuringus ei pidanud autori poolt teooria põhjal koostatud mudel (vt joonis 3) paika, analüüsi saab teostada uuringu komponentide kohta eraldi, kuid mitte tunnuseid omavahel kombineerides.

3.3. Vastused uurimisküsimustele, järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt esitab autor uuringus kogutud andmete analüüsi põhjal tehtud järeldused, mis tuuakse välja uurimisküsimuste kaupa. Alapeatüki lõpus esitab autor ettepanekud Eestis tegutsevate ettevõtete juhtidele juhtimiskultuuri edendamiseks äriprotsesside funktsionaalsust ning ettevõtte tajutud tulemuslikkust toetavate juhtimiskultuuri tunnuste rakendamise kaudu.

- Magistritöö esimene uurimisküsimus oli: „Millised juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused on esindatud Eesti erasektori ettevõtetes?“

Uuringus kogutud andmete analüüsi käigus selgus, et vastajate demograafiline profiil ei ole üldkogumi suhtes esinduslik, mistõttu ei saa selle põhjal tulemusi üldistada üldkogumile. Magistritöö autor ei saa seega uuringu vastuste põhjal anda ülevaadet kogu Eesti erasektori ettevõtete juhtimiskultuuri tunnustest, küll aga saab anda ülevaate uuringu valimi kohta, mis võib peegeldada laiemalt ka kogu Eesti erasektori ettevõtteid. Uuringus osalenud 139 vastaja jaotus organisatsioonikultuuri tüübi järgi juhtimise kontekstis oli väga ebaühtlane. Valdavalt ($n = 77$) olid esindatud ümberkujundava organisatsioonikultuuriga ettevõtted. Ka kõrge kontrastsusega ning seilava organisatsioonikultuuriga ettevõtteid, kus on mõõdukal või suurel määral korraka esindatud nii ümberkujundava kui pragmaatilise juhtimise tunnused, oli uuringus kokku 48. Vähem ($n = 14$) oli uuringus esindatud neid ettevõtteid, kus oli valdavalt tegu pragmaatilise juhtimise tunnustega organisatsioonikultuuriga.

Juhi individuaalse juhtimisstiili põhjal olid valdavalt esindatud ümberkujundava juhtimisega ettevõtted, eelkõige kaasava ja agiilse juhtimisstiiliga. See näitab, et uuringus osalejate ettevõtetes on levinud pigem kaasaegsemad juhtimisstiilid, kuid esineb ka kontrastseid juhtimisstiile, kus rakendatakse nii pragmaatilise kui ümberkujundava juhtimise põhimõtteid. Analüüsist selgus veel, et oskus-, käsi- või lihttöölise juhid on suurema tõenäosusega kontrastse juhtimisstiiliga ning kontoritöötaja, assistendi, teenindus- või müügitöötajate juhtide puhul on suurema tõenäosusega tegu *coachiva* juhtimisega. Kõrgharidusega töötajad on hõivatud pigem ümberkujundava organisatsioonikultuuriga ettevõtetes ning keskhariduse või madalama haridustasemega töötajad on pigem hõivatud seilava organisatsioonikultuuriga ettevõtetes. Sellised tulemused peegeldavad üldist arusaama, et teadmistemahukamates valdkondades, kus töötavad kõrgemalt haritud inimesed, lähtub juhtimiskultuur eelkõige inimestest ja nende oskustest ning vajadustest. Madalama haridustasemega töötajad on pigem hõivatud tööstus- ja tootmissektoris, kus töötaja panus ja protsesside tulemuslikkus on objektiivsemalt mõõdetavad, mistõttu võivad sellistes ettevõtetes esineda pragmaatilise juhtimise tunnused ehk töö on organiseeritud reeglite, mõõdikute, standardite kaudu.

Äriprotsesside funktsionaalsuse ja selle alamkonstrukside hinnangud olid uuringus osalejate seas ühtlaselt kõrgel tasemel, jäädes 7-pallisel skaalal 4,82 ja 5,28 vahele, kogutulemuse keskmisega 5,01. Samuti oli kõrge ka ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnang, keskmise hindega 5,42. Kuigi

mõlema tunnuse keskmised hinnangud on kõrged, saab järeldada, et uuringus osalenud vastajad hindasid ettevõtte tajutud tulemuslikkust veidi kõrgemalt kui äriprotsesside funktsionaalsust.

- Magistritöö teine uurimisküsimus oli: „Millised Eesti erasektori ettevõtetes esindatud juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused toetavad äriprotsesside funktsionaalsust?“

Magistritöös käsitles autor juhtimiskultuuri kui juhi individuaalse juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri koosmõjul tekkivat nähtust ning uuris selle nähtuse mõju äriprotsesside funktsionaalsusele ja ettevõtte tajutud tulemuslikkusele. Juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri seoste analüüsimisel χ^2 testiga selgus, et nende tunnuste vahel on mõõdukas statistiliselt oluline seos, kuid analüüsidest juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri kombineeritud mõju äriprotsessidele ja ettevõtte tajutud tulemuslikkusele, selgus mitmefaktorilisest dispersioonanalüüsist, et uuritavate tunnuste vahel statistiliselt olulisi seoseid ei esine. Seetõttu analüüsis autor juhtimisstiilide ja organisatsioonikultuuri mõju äriprotsesside funktsionaalsusele ja ettevõtte tajutud tulemuslikkusele eraldiseisvalt.

Magistritöö teise uurimisküsimuse vastuseks leidis autor, et äriprotsesside funktsionaalsust toetab kõige enam ümberkujundav juhtimisstiil, eelkõige kaasava juhtimise vorm, aga ka agiilne ja *coachiv* juhtimine. Kaasavat juhtimist iseloomustab juhi toetus meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunde tekitamisel ja kõikide meeskonnaliikmete kaasamisel. Kaasav juht tagab õigluse ja erapooletuse ning ta julgustab meeskonnaliikmeid panustama erinevatel viisidel, vastavalt igäihe võimetele ja oskustele. Agiilse juhtimisstiiliga juht keskendub täiuslikkuse püüdmise asemel erinevate lahenduste otsimisele. Ta suudab teha suured ülesanded väiksemateks osadeks, mida on korruga lihtsam lahendada, ning ta edendab isejuhtivat meeskonda, kus iga meeskonnaliikmel on oma oluline roll. Nii tekib meeskonnas ühine vastutustunne ning eesmärkide suunas liigutakse väikeste sammude haaval, olles protsessi jooksul paindlikud ja vastuvõtlikud töötajate (klientide) vahetule tagasisidele. *Coachiv* juht veedab rohkem aega kuulates kui küsimusi küsides, ta tõstatab arutelusid ning kaalub hoolega erinevaid vaatenurki enne otsuse langetamist. Ta veedab suure osa oma ajast meeskonnaliikmeid aidates, annab neile pidevalt tagasisidet – nii positiivset kui negatiivset, eesmärgiga aidata kaasa meeskonnaliikmete individuaalsele arengule. Erinevatest organisatsioonikultuuri tüüpidest toetab äriprotsesside funktsionaalsust kõige enam ülekaalukalt ümberkujundav kultuur, kus on suurel määral esindatud ümberkujundava juhtimise tunnused ning pragmaatilise juhtimise tunnuseid on kas vähe või üldse mitte.

- Magistritöö kolmas uurimisküsimus oli: „Millised Eesti erasektori ettevõtetes esindatud juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused toetavad ettevõtte tajutud tulemuslikkust?“

Selle uurimisküsimuse vastuseks leidis autor, et samuti nagu äriprotsesside hinnangu puhul, toetab ettevõtte tajutud tulemuslikkust kõige enam ümberkujundav juhtimisstiil, eelkõige kaasava, aga ka agiilse ja teeniva juhtimise vormid. Teeniva juhtimise tunnusteks on juhi isiklike huvide tagaplaanile jätmine meeskonna heaolu nimel ning meeskonnaliikmetele individuaalsete koolitus- ja arenguvõimaluste pakkumine, et nad saaksid oma potentsiaali maksimaalselt ära kasutada. Teeniv juht on alandlik ja lugupidav meeskonnaliikmete suhtes, ta inspireerib oma käitumisega meeskonnaliikmeid moraalsemalt tegutsema ning aitab meeskonnaliikmetel leida tähendusrikkust igapäevatoos. Erinevatest organisatsioonikultuuri tüüpidest toetab ettevõtte tajutud tulemuslikkust kõige enam ülekaalukalt või mõõdukalt ümberkujundav juhtimine.

Magistritöö teise ja kolmanda uurimisküsimuse vastustest võib järeldada, et mida sarnasemad on nii organisatsiooni kui ka juhi individuaalse juhtimise põhimõtted, seda paremini on ettevõttes korraldatud äriprotsessid ehk seda funktsionaalsamad on äriprotsessid ning seda kõrgem on ka tajutud tulemuslikkuse hinnang. Küll aga ei saa siinkohal väita, et tajutud tulemuslikkuse kõrgem hinnang on tingitud äriprotsesside funktsionaalsuse kõrgemast hinnangust. Kuigi nende kahe tunnuse vahel on statistiliselt oluline tugev korrelatsioon, ei saa korrelatsiooni põhjal hinnata põhjus-tagajärg seost, vaid nentida fakti, et selline seos esineb. See seos võib olla juhuslik, sest kui juhtimine on hästi korraldatud, mõjutab see positiivselt nii äriprotsesside funktsionaalsust kui ettevõtte tajutud tulemuslikkust. Võib ka oletada, et funktsionaalsete äriprotsesside korral on ettevõtte eesmärkide saavutamine sujuv, sest äriprotsessid võimaldavad töötajatel oma tööd paremini teha. Kui äriprotsessid on ettevõtte jaoks koormavad, võivad need töötajate seas tekitada arusaamatusi, põhjendamatu aja- ja ressursikulu ning takistada sujuvat töövoogu eesmärkide saavutamisel.

Madalama äriprotsesside funktsionaalsuse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangu puhul on tegu jalakäijakultuuri või ülekaalukalt pragmaatilise organisatsioonikultuuriga – mõlemal juhul on organisatsioonikultuuris ümberkujundava juhtimise tunnused esindatud väga vähesel määral või üldse mitte, kuid pragmaatilise juhtimise tunnused on esindatud mõõdukalt või suurel määral. Juhi individuaalse juhtimisstiili järgi on madalama äriprotsesside hinnangu ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangu puhul tegu kontrastse või mittesekkuva juhtimisstiiliga. Kontrastse juhtimisstiili puhul esineb nii ümberkujundava kui pragmaatilise ja mittesekkuva juhtimise

tunnuseid. See võib tähendada, et juht kasutab vastuolulisi juhtimispõhimõtteid, ei suuda ootusi ja eesmärke töötajatele kommunikeerida, äriprotsessid on segased ja tööd koormavad. Mittesekkuva juhtimisstiili korral, kui juht distantseerub ettevõtte tegevusest ja töötajatest, võib töötajatel jääda arusaamatuks nende roll ja eesmärgid ning väheneda motivatsioon olla kaasatud. Uuringus osalenud vastajate puhul, kelle juhi individuaalne juhtimisstiil oli mittesekkuv, olid esindatud kõik uuringus kajastunud organisatsioonikultuuri tüübid, kuid ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnang oli madalam igal juhul, sõltumata organisatsioonikultuuri tüübist. Mittesekkuva juhtimisstiili ja madala ettevõtte tajutud tulemuslikkuse hinnangu seos näitab selgelt juhtimise olulisust ja sobivate juhtimispõhimõtete rakendamise vajalikkust.

Magistritöö uuringu tulemustest lähtuvalt teeb autor järgnevad ettepanekud ettevõtete juhtidele juhtimiskultuuri edendamiseks äriprotsesside funktsionaalsust ning ettevõtte tajutud tulemuslikkust toetavate juhtimiskultuuri tunnuste rakendamise kaudu:

- Analüüsida juhtide individuaalsete juhtimisstiilide ja organisatsioonikultuuri kokkusobivust. Kui juhi individuaalne juhtimisstiil erineb oluliselt organisatsioonikultuurist juhtimise kontekstis, võib välja kujuneda kontrastne juhtimiskultuur, kus organisatsiooni eesmärgid, ootused töötajatele, töökorraldus ja tasustamine ei pruugi olla üheselt mõistetavad. See võib tekitada lahkhelisid kommunikatsioonis ja vähendada töötajate kaasatust ja pühendumist. Üheks võimaluseks juhtide juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri hindamiseks on kasutada samu küsimustikke, mida käesolevas magistritöös: *Multifactor Leadership Questionnaire*TM, millel on nii juhi kui alluvate hindamise vorm; ning *Organizational Description Questionnaire*TM, millega hinnatakse organisatsioonikultuuri juhtimise kontekstis. Mõlemast küsimustikust selgub, mil määral on ettevõttes rakendatud pragmaatilise, ümberkujundava või mittesekkuva juhtimisstiili põhimõtteid. Seejärel saab tulemusi võrrelda ja leida, kas organisatsiooni keskkond toetab juhi individuaalset juhtimisstiili ning vastupidi.
- Toetada ümberkujundava juhtimise põhimõtete kasutuselevõttu, rakendades kaasava, agiilse, *coachiva* ja teeniva juhtimise tehnikaid. See tähendab, et juhil on eelkõige eestvedaja, mitte ülemuse roll. Meeskonnas tuleks kokku leppida jagatud vastutuse reeglid otsuste vastuvõtmisel ja eesmärkide saavutamisel. Meeskonnaliikmete panust tuleks hinnata individuaalselt, vastavalt tema oskustele ja võimetele, ning juht peaks tagama, et iga meeskonnaliikme oskusi arendatakse vastavalt tema isiklikele vajadustele, võimekusele ja potentsiaalile. Juhi ülesandeks on tagada meeskonnas õiglus ja erapooletus

ning arvestada nii töötajate kui klientide vajadustega, isegi kui selleks tuleb juhil iseenda vajadused tagaplaanile jätta.

- Tagada äriprotsesside funktsionaalsus ehk jätkata ettevõttes lisaväärtust loovate protsesside kasutamist ja täiustamist ning tühistada või ümber disainida sellised äriprotsessid, mis on ettevõtte jaoks koormavad või eesmärkideni jõudmist takistavad. Selleks tuleb kaardistada äriprotsessid, kirjeldada täpselt protsesside juhiseid, töövoogu ja kaasatud inimeste rolle; võimaldada töötajatele ligipääs vajalikele protsesside tööriistadele; disainida piisavalt paindlikud protsessid ja usaldada töötajatele vabadus protsesside kohandamiseks, sõltuvalt olukorrast; ning selgitada protsesside vajalikkust ja nõuda nende kasutamist.
- Veenduda, et juhipositsioonil olevad töötajad on meeskonnaliikmete jaoks kättesaadavad ka siis, kui näiliselt on ettevõttes kõik hästi. Kuigi üha rohkem räägitakse ettevõtetes madalast hierarhiast ja jagatud vastutusest, on juhi kui eestvedaja rolli olemasolu siiski oluline. See on inimene, kes inspireerib, suunab, eemaldab takistusi ja võimaldab ressursside olemasolu, et töötajad saaksid oma tööd teha sujuvalt ja panustada maksimaalselt. Ettevõttes saab läbi viia tagasisideuuringuid, et juhtkond mõistaks muuhulgas, kuidas on töötajad rahul juhtide olemasolu ja kättesaadavusega. Mõnedes ettevõtetes on juhil iga meeskonnaliikmega üks-ühele regulaarsed kohtumised, mis aitavad taolist tagasisidet saada vahetult, võimaldades kiiremini reageerida töötaja rahulolematusele, muutunud vajadustele või töös ilmnunud takistustele.

Magistritöös esinevad piirangud, mida tuleb tulemuste analüüsimisel ning järelduste tegemisel arvesse võtta:

- Uuringu valim on suhteliselt väike, valimi osatähtsus üldkogumist on 0,03% ning valimivea piirideks on +/- 8,3%.
- Uuringu demograafiliste tunnuste põhjal ei ole valim esinduslik üldkogumi suhtes, mistõttu ei saa tulemusi üldistada üldkogumile ehk kogu Eesti erasektori ettevõtetele.
- Uuringus ei küsitud vastaja ettevõtte nime, mistõttu eeldas autor, et kõik vastajad on erinevatest ettevõtetest. Ühe töötaja hinnangu põhjal juhi juhtimisstiili, ettevõtte organisatsioonikultuuri, äriprotsesside funktsionaalsust või tajutud tulemuslikkust hinnates võivad tulemused olla väga subjektiivsed, kallutatud või isegi ebausaldusväärsed. Lisaks ei ole võimalik kontrollida, kuidas vastajad küsimusi enda jaoks tõlgendasid ning kas vastused olid antud kaalutletult või kergekäeliselt.

- Organisatsioonikultuuri tüüpide esinemissagedus uuringu vastajate seas on väga suure varieeruvusega, mistõttu võivad uuringu tulemused olla kallutatud.
- Äriprotsesside funktsionaalsuse hindamisel jäeti vastajale vabadus hinnata äriprotsesse üldiselt, ilma täpsustamata, kas mõeldakse põhi-, tugi või juhtimisprotsesse, mis võib samuti mõjutada vastuste valiidsust.
- Uuringus koguti andmeid ettevõtte tajutud tulemuslikkuse kohta, mis on subjektiivne mõõde, kuid mis ei pruugi peegeldada ettevõtte tegelikku majanduslikest või muudest eesmärkidest lähtuvat tulemuslikkust.

Kolmandas peatükis viis magistritöö autor kogutud andmete põhjal läbi statistilised analüüsid, arutles andmeanalüüsi tulemuste üle, tegi järeldused ning ettepanekud juhtimise tulemuslikkuse parendamiseks ning kirjeldas magistritöö piiranguid.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada Eesti ettevõtete äriprotsesse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkust toetavad juhtimiskultuuri tunnused, et seeläbi anda juhtidele soovitusi ettevõtte tulemuslikkuse parendamiseks juhtimiskultuuri edendamise kaudu. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused on esindatud Eesti erasektori ettevõtetes?
2. Millised Eesti erasektori ettevõtetes esindatud juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused toetavad äriprotsesside funktsionaalsust?
3. Millised Eesti erasektori ettevõtetes esindatud juhtimiskultuuri tüübid ja tunnused toetavad ettevõtte tajutud tulemuslikkust?

Magistritöö teoreetilises osas andis autor ülevaate juhtimiskultuuri olemusest, kirjeldades erinevate autorite tõlgendusi ning keskendudes juhtimiskultuurile kui nähtusele, mis tekib juhi individuaalse juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri koosmõjul. Autor kirjeldas lähemalt kolme peamist juhtimisstiili: pragmaatilist, mittesekkuvat ja ümberkujundavat juhtimisstiili ning viimase erinevaid vorme nagu kaasav, teeniv, agiilne, autentne ja *coachiv* juhtimine. Organisatsioonikultuuri kirjeldamiseks juhtimise kontekstis kasutas autor Bass ja Avolio (1993) üheksat organisatsioonikultuuri tüüpi, mis erinevad üksteisest organisatsiooni pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimise tunnuste esinemissageduse poolest. Juhtimiskultuuri ja äriprotsesside seoste uurimisel on leitud, et äriprotsesse on vaja aktiivselt juhtida, ning et äriprotsesside ebaõnnestumise taga nähakse tihti just organisatsioonikultuuri mõju, mida on aga võimalik teadlikult disainida. Organisatsiooni tulemuslikkuse uurimisel on leitud positiivseid seoseid nii pragmaatilise kui ümberkujundava juhtimisega, täpsemalt autentse, teeniva ja agiilse juhtimisstiiliga.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks läbiviidud uuringus keskendus autor Eesti erasektori ettevõtete töötajatele, kes andsid internetipõhisele ankeetküsitlusele vastates hinnanguid oma vahetu juhi juhtimisstiilile, organisatsioonikultuurile, äriprotsesside funktsionaalsusele ja ettevõtte tajutud tulemuslikkusele. Valimi suuruseks kujunes 139 vastajat, kuid nende demograafiliste tunnuste põhjal ei olnud valim üldkogumi suhtes esinduslik. Andmete kogumiseks kasutas autor

Typeform küsitlusplatvormi, andmete töötlemiseks ja analüüsiks Microsoft Excel ja IBM SPSS *Statistics* programme. Juhtimisstiilide, organisatsioonikultuuri, äriprotsesside funktsionaalsuse ning ettevõtte tajutud tulemuslikkuse vaheliste seoste uurimiseks kasutas autor Cronbachi α väärtust, χ^2 testi, Mann-Whitney U-testi, ühe- ja mitmefaktorilist dispersioonanalüüsi ning Spearmani ρ seosekordajat.

Magistritöös käsitles autor juhtimiskultuuri kui juhi individuaalse juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuri koosmõjul tekkivat nähtust, kuid analüüsist selgus, et nende kahe tunnuse kombineeritud mõju ning äriprotsesside funktsionaalsuse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse vahel statistiliselt olulisi seoseid ei esinenud. Seetõttu analüüsis autor juhtimisstiilide ja organisatsioonikultuuri mõju äriprotsesside funktsionaalsusele ja ettevõtte tajutud tulemuslikkusele eraldiseisvalt.

Uuringu tulemustest selgus, et valimis olid esindatud eelkõige ümberkujundava juhtimisstiili ja ümberkujundava organisatsioonikultuuriga ettevõtete töötajad, kes hindasid nii äriprotsesside funktsionaalsust kui ettevõtte tajutud tulemuslikkust oma tööandja kohta küllaltki kõrgelt. Äriprotsesside funktsionaalsust toetavate juhtimiskultuuri tunnustena tõusid esile ülekaalukalt ümberkujundav organisatsioonikultuur ja ümberkujundava juhtimisstiili kaasav, agiilne ja *coachiv* vorm, mille puhul on märksõnadeks meeskonna ühtekuuluvustunne, ühised eesmärgid, jagatud vastutus, avatud arutelud, isejuhtiv meeskond, paindlikkus, lahendustele orienteeritus, õigus ja erapooletus, vahetu tagasiside, töötajate individuaalne panus ja isiklik areng. Ettevõtte tajutud tulemuslikkust toetavate juhtimiskultuuri tunnustena tõusid esile samuti ümberkujundav organisatsioonikultuur ja ümberkujundava juhtimisstiili kaasav, agiilne ja teeniv vorm. Teenivat juhtimist iseloomustab juhi isiklike huvide tagaplaanile jätmine meeskonna heaolu nimel, inspireeriv ja moraalne käitumine ning tähendusrikkuse loomine igapäevatöös. Lisaks varasematest uuringutest teadaolevale positiivsele seosele agiilse ja teeniva juhtimise ning organisatsiooni tulemuslikkuse vahel, leidis autor magistritöö uuringu tulemusel positiivse seose ka kaasava ja *coachiva* juhtimise ning äriprotsesside funktsionaalsuse ja ettevõtte tajutud tulemuslikkuse vahel.

Uuringu tulemused näitasid, et mida sarnasemad on organisatsioonikultuur juhtimise kontekstis ja juhi individuaalne juhtimisstiil, seda funktsionaalsemad on äriprotsessid ning tulemuslikum on ettevõtte üldiselt. Lisaks selgus, et mittesekkuva juhtimisstiili korral hindasid vastajad ettevõtte tajutud tulemuslikkust madalamalt igal juhul, sõltumata organisatsioonikultuuri tüübist, mis viitab selgelt juhi rolli ja sobivate juhtimis põhimõtete rakendamise olulisusele.

Magistritöö tulemustest lähtuvalt tegi autor ettepanekud Eestis tegutsevate ettevõtete juhtimiskultuuri edendamiseks: analüüsida juhtide individuaalsete juhtimisstiilide ja ettevõtte organisatsioonikultuuri kokkusobivust; toetada ümberkujundava juhtimise põhimõtete kasutuselevõttu, rakendades eelkõige kaasava, agiilse, *coachiva* ja teeniva juhtimise tehnikaid; tagada äriprotsesside funktsionaalsus; veenduda, et juhipositsioonil olevad töötajad on meeskonnaliikmete jaoks kättesaadavad.

Magistritöö piirangutest tulenevalt soovib autor teema edasiarendusena lähemalt uurida subjektiivse ettevõtte tajutud tulemuslikkuse asemel tulemuslikkuse objektiivsemaid näitajaid ehk näiteks finantstulemusi. Lisaks võiks sarnast uuringut läbi viia, kaasates ühest ettevõttest rohkem töötajaid ja juhte, et saada usaldusväärsemaid hinnanguid. Juhtimiskultuuri või eraldi juhtimisstiilide ja organisatsioonikultuuri mõju võiks uurida erinevates sektorites, näiteks teadmispõhistes valdkondades võib agiilne ja kaasav juhtimine olla edukam kui näiteks tootmisettevõttes. Selle kõrval aga oleks huvitav teada, kas tootmisettevõttes on võimalik edukalt rakendada ümberkujundava juhtimise põhimõtteid, näiteks agiilset, kaasavat või *coachivat* juhtimist.

SUMMARY

LEADERSHIP CULTURE EFFECT ON BUSINESS PROCESSES AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN ESTONIAN PRIVATE SECTOR COMPANIES

Majgrit Kallavus

In the IMD world competitiveness ranking 2021 report (World ... 2021) Estonia holds a 26th position, leaving behind Lithuania and Latvia, but being far behind the Nordic countries. The Estonian Institute of Economic Research 2021 yearbook (Kuum *et al.* 2021) brings out that one of the performance weaknesses of Estonian businesses is management inefficiencies and consequently low productivity. Arising from that, the research problem of this master's thesis is knowledge gap about the characteristics of leadership culture that support business performance. The aim is to find and describe these characteristics of leadership culture that support healthy business processes and perceived business performance of Estonian private sector companies. To achieve the aim of this master's thesis, the author raised the following research questions:

1. What types and characteristics of leadership culture are represented in Estonian private sector companies?
2. What types and characteristics of leadership cultures represented in Estonian private sector companies support healthy business processes?
3. What types and characteristics of leadership cultures represented in Estonian private sector companies support perceived business performance?

Previous research has been made about the effect of leadership styles and leadership culture on business processes and overall business performance from various angles. Closest to the master's thesis is a study about leadership, organizational culture, and performance in New Zealand public sector (Parry, Proctor-Thomson 2003). In Reif *et al.* (2022) study, the authors developed characteristics of healthy business processes, which are the basis for evaluation of business processes in this master's thesis. Novelty of this master's thesis is to study three phenomena

together – leadership culture, business processes and perceived business performance – and to address the topic in Estonian context.

This master's thesis consists of three chapters. In the first chapter, the author gives a theoretical overview of the nature of leadership culture and impact of leadership culture on business processes and organizational performance. The author considers leadership culture as a combination of leader's individual leadership style and organizational culture in leadership context. Three main leadership styles are described – transactional, transformational, and laissez-faire leadership, together with inclusive, servant, agile, authentic, and coaching leadership styles as forms of transformational leadership. Also, nine organizational culture types are described based on Bass and Avolio (1993) work, which is used as an input for this study. Examining relations between leadership culture and business processes, it has been found that business processes need to be actively managed, and that the failure of business processes is often resulting from poor organizational culture, which can be consciously designed. Studies of organizational performance have found positive links between both transactional and transformational leadership, specifically with authentic, servant and agile leadership styles.

In the second chapter, the author describes survey methodology – choice of quantitative survey method, preparation of the sample and the process of conducting the survey. To achieve the aim of the master's thesis, the author conducted a quantitative survey among employees of Estonian private sector companies, who assessed individual leadership style of their direct manager, organizational culture in leadership context, business processes and perceived business performance. Final sample consisted of 139 respondents, mostly from companies with transformational organizational culture and leadership styles. Based on demographical data the sample was not representative of the population and therefore the results of this study cannot be interpreted for the whole population. For gathering data, the author used Typeform survey platform. Microsoft Excel and IBM SPSS Statistics programs were used for transforming and analysing the data.

In the third chapter, the author performs various statistical analyses based on the data collected in the study, presents results of the analysis, draws conclusions based on the results of the study, and offers practical applications for management and leaders of companies that are operating in Estonia. To explore relations between leadership styles, organizational culture, business processes

and perceived business performance, the author used Cronbach α values, χ^2 test, Mann-Whitney U-test, one- and multifactor analysis of variance, and Spearman ρ correlation coefficients.

Results of the study show that the characteristics of leadership culture that support healthy business processes are transformational organizational culture and inclusive, agile, and coaching forms of transformational leadership style. The characteristics of leadership culture that support perceived business performance are also transformational organizational culture and inclusive, agile and servant forms of transformational leadership style. In addition, the study results reveal that similar organizational culture and individual management style of the manager result in better organized business processes and better business performance. With laissez-faire leadership style, perceived business performance is lower regardless of the organizational culture in which the leadership situation takes place in. Based on the results of the study, the author recommends that management and leaders in Estonian companies should analyse compatibility of managers' leadership styles and organizational culture; support implementation of inclusive, agile, coaching and servant leadership; ensure application of healthy and functional business processes; make sure that people in managerial positions are available and approachable for employees.

The master's thesis has, but is not limited to, the following limitations: a small sample size, sample results cannot be interpreted for the whole population, only one respondent from each company raises doubts about the validity and reliability of answers, frequency of transformational organizational culture and leadership styles in this study are high, evaluating business processes is defined rather loosely and could impact validity and reliability, business performance is measured based on subjective perceived business performance instead of more objective measures.

Deriving from the master's thesis limitations, the author suggests conducting a study with more objective performance indicators, such as financial results, instead of subjective evaluation of perceived business performance. In addition, similar studies could be conducted, involving more employees and managers from the same companies to obtain more reliable results. The impact of leadership styles and organizational culture could also be explored in different business sectors.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015: raport*. Tallinn: Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus.
- Anderson, V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16 (3), 251-266.
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram K., McLean, G. N. (2021). Empathic organizational culture and leadership: Conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46 (1/2), 239-256.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., Samah, B. A. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management*, 2 (8), 138-145.
- Barnes, J. H., Daswar, A. K., Gilbert, F. W. (1994). Number of factors obtained by chance: A simulation study. In K. J. Wilson, W. Black (Eds.), *Development in Marketing Science, Volume XVII: Proceedings of the 1994 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 1-4 June, Nashville, USA (280-285). New York: Springer International Publishing.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire, leader form, rater form, and scoring*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bawany, S. (2020). *Leadership in disruptive times*. New York: Business Expert Press.
- Bennett, N., Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92 (1/2), 27.
- Bruccoleri, M., Riccobono, F., Gröbler, A. (2019). Shared leadership regulates operational team performance in the presence of extreme decisional consensus/conflict: Evidences from business process reengineering. *Decision Sciences*, 50 (1), 46-83.

- Buil, I., Martínez, E., Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushuyeva, N., Bushuiev, D., Bushuieva, V. (2019). Agile leadership of managing innovation projects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 4 (10), 77-84.
- Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity & Innovation Management*, 28 (1), 42-60.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Can you identify your organization's leadership culture?* (2020). Center for Creative Leadership. Kättesaadav: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/whats-your-leadership-culture/>, 20. veebruar 2022.
- Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M., Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (8), 975-994.
- Churchill, G. A., Peter, J. P. (1984). Research design effect on the reliability of rating. *Journal of Marketing Research*, 21 (4), 360-375.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). New York: Routledge.
- Deenitchin, I., Dmitriev, D., Hebenstreit, G. (2015). Process leadership and managing process performance: Two elements that make the difference in process management. *Journal of Securities Operations & Custody*, 8 (1), 46-55.
- Della Porta, D., Keating, M. (2008). *Approaches and methodologies in the social sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 111-132.
- Ghafourian SharifHeravi M., Shahidi, S. E., Nik Mahmood, N. H. (2010). Investigating the relationships between leadership style and personnel turnover intention in IT companies in Iran. In *Proceedings of the 2010 Special Interest Group on Management Information System's 48th annual conference on Computer personnel research*, 20-22 May, Vancouver, Canada (48-54). New York: Association for Computing Machinery.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

- Hammer, M. (2015). What is business process management? In J. vom Brocke, M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems* (2nd ed), (3-16). Heidelberg: Springer.
- Hammer, M., Champy, J. (2001). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (2nd ed.). New York: HarperCollins.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28 (3), 315–330.
- Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*. In Press, Corrected Proof.
- Kuum, L., Josing, M., Martens, K., Nilson, K., Pulver, B., Vanamölder, A., Mattheus, Ü., Tänav, K., Hansa, A. (koost) (2021). *Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime: 2020 aastaraamat*. Tallinn: Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus.
- Lahtero, T. J., Risku, M. (2013). Symbolic leadership culture and its subcultures in one unified comprehensive school in Finland. *International Journal of Educational Management*, 28 (5), 560-577.
- Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership* (5th ed). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., Soares, A. (2021). Working together: Factors affecting the relationship between leadership and job satisfaction in Iranian HR departments. *Journal of General Management*, 46 (3), 229-245.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ogbonna, E., Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Othman, J., Mohammed, K. A., D'Silva, J. L. (2013). Does a transformational and transactional leadership style predict organizational commitment among public university lecturers in Nigeria? *Asian Social Science*, 9 (1), 165-170.
- Painter, M. J. (2019). Leadership culture by design. *Organization Development Review*, 51 (2), 60-62.
- Parry, K. W., Proctor-Thomson, S. B. (2001). Testing the validity and reliability of the organisational description questionnaire (ODQ). *International Journal of Organisational Behaviour*, 4 (3), 111-124.

- Parry, K. W., Proctor-Thomson, S. B. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3 (4), 376-399.
- Petrova, D. (2013). Introduction to the analysis of business processes – Definitions and scope. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle II, Mathematics, Physics, Theoretical Mechanics*, 36 (2), 411-414.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Holcombe Ehrhart, K., Chung, B. G., Dean, M. A., Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28 (2), 190-203.
- Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A., Ishaque, A. (2012). Perceived leadership styles and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (1), 6-16.
- Reif, J. A. M., Kugler, K. G., Stockkamp, M. T., Richter, S. S., Benning, V. M., Muschaweck, L. A., Brodbeck, F. C. (2022). An employee-centered perspective on business processes: Measuring “healthy business processes” and their relationships with people and performance outcomes. *Business Process Management Journal*, 28 (2), 398-418.
- Rowe, W. G., Guerrero, L. (2018). *Cases in leadership* (5th ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sample Size Calculator*. MaCorr Research. Kättesaadav: <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>, 4. märts 2022.
- Schmiedel, T., Recker, J., vom Brocke, J. (2020). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information & Management*, 57 (2), 1-17.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics*, 156 (3), 941-956.
- Shim, W. S., Steers, R. M. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*, 47 (4), 581-591.
- Simosi, M., Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10), 1598-1616.
- Statistikaamet (2022). TT0205: Hõivatud ja palgatöötajad | Näitaja, Tööandja liik, Tegevusala ning Vaatlusperiood [E-andmebaas]. Kättesaadav: https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__tooturg__heivatud__aastastatistika/TT0205/table/tableViewLayout2, 4. märts 2022.
- Steers, R. M., Porter, L. W., Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work* (6th ed). New York: McGraw-Hill.

- Stubbs Koman, E., Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader. A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27 (1), 55-75.
- Sullivan, G. M., Artino Jr., A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5 (4), 541-542.
- Sutcliffe, N. (1999). Leadership behavior and business process reengineering (BPR) outcomes: An empirical analysis of 30 BPR projects. *Information & Management*, 36 (5), 273-286.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48 (1), 1273-1296.
- Tarken, W. (2020). Agile leadership in action during a crisis – Top 7 practices to build organizational resilience and develop HR leaders. *Workforce Solutions Review*, 11 (3), 19-22.
- Vasilescu, C. (2012). Change leadership for process improvement. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 17 (3), 326-333.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., von Wangenheim, F. (2020). Transformational leadership, high-performance work system consensus, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 46 (8), 1469-1497.
- Wong, W. P., Tseng, M-L., Tan, K. H. (2014). A business process management capabilities perspective on organisation performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (5/6), 602-617.
- World competitiveness ranking 2021. Country profile: Estonia.* (2021). International Institute for Management Development. Kättesaadav: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/EE/wcy>, 12. märts 2022.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed). Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.

LISAD

Lisa 1. Uuringu ankeetküsitlus

Autoriõiguste tõttu on siin lisa toodud vaid mõned väited MLQ ja ODQ küsimustikest. Kaasava, agiilse, autentse, *coachiva* ja teeniva juhtimisstiili väited ning kõik teised küsimustiku osad on toodud täies mahus.

Esimeses osas vasta palun iseenda kohta, vastused on anonüümsed.

1. Sinu vanus

- kuni 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 või vanem

2. Sugu

- Mees
- Naine
- Ei soovi vastata

3. Haridustase

Palun märgi kõrgeim lõpetatud haridustase

- Keskkharidus või madalam
- Kutseharidus
- Bakalaureus
- Magister
- Doktor

4. Sinu tööandja ettevõtte suurus

Kui tegu on rahvusvahelise ettevõttega, märgi kogu ettevõtte suurus, mitte ainult Eesti töötajate arvu järgi

- Mikro (kuni 10 töötajat)
- Väike (kuni 50 töötajat)
- Keskmine (kuni 250 töötajat)
- Suur (rohkem kui 250 töötajat)

5. Sinu tööstaaz selles ettevõttes

- Kuni 1 aasta
- 1-2 aastat
- 2-5 aastat
- 5-10 aastat
- Üle 10 aasta

6. Sinu praegune ametikoht

- Tippjuht
- Keskastmejuht
- Spetsialist, ekspert, nõunik
- Kontoritöötaja, assistent, teenindus- või müügitöötaja
- Oskus-, käsi- või lihhtööline

Järgnevalt anna palun hinnang oma otsese juhi juhtimisstiilile. Kui Sul on mitu otsest juhti, mõtle terve selle osa jooksul ühe konkreetse inimese peale. Vastuste skaala on nähtav ka väidete juures ning tähistab: 1 = mitte kunagi, 2 = harva, 3 = vahetevahel, 4 = mõnikord, 5 = tihti, 6 = enamasti, 7 = alati.

- ...
15. Ta räägib tulevikust optimistlikult
- ...
21. Ta pühendab aega oma alluvate juhendamisele
- ...
34. Ta väldib otsuste tegemist
- ...
43. Ta toetab meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunnet
44. Ta tagab õigluse ja erapooletuse
45. Ta julgustab panustama erinevatel viisidel
46. Ta aitab kõikidel meeskonnaliikmetel olla täielikult kaasatud, et nad saaksid maksimaalselt panustada
47. Ta keskendub erinevate lahenduste otsimisele, mitte täiuslikkuse püüdmisele
48. Ta suudab suured ülesanded teha väiksemateks osadeks, mida on lihtsam lahendada
49. Ta edendab isejuhtivat meeskonda, kus igal meeskonnaliikmel on oma oluline roll
50. Ta aitab meeskonnaliikmetel osa võtta jagatud vastutusest – juhi roll on eemaldada takistusi ja jagada ressursse, mitte kontrollida ega käskida
51. Ta kaasab otsustusprotsessi töö tellijad (kliendid), et saada jooksvalt vahetut tagasisidet

52. Ta otsib tagasisidet, et parandada suhtlust teistega
53. Ta oskab täpselt kirjeldada, kuidas teised tema võimetusse suhtuvad
54. Ta ütleb täpselt seda, mida mõtleb
55. Ta tunnistab oma vigu
56. Ta tegutseb oma uskumustega kooskõlas
57. Ta teeb otsuseid oma põhiväärtustele tuginedes
58. Ta kuulab hoolega erinevaid vaatenurki enne otsuse langetamist
59. Ta pakub meeskonnaliikmetele individuaalseid täiendkoolituse võimalusi
60. Ta aitab kõikidel meeskonnaliikmetel väljendada oma isiklikke tegevusplaane
61. Ta veedab suure osa oma ajast meeskonnaliikmeid aidates
62. Ta tõstatab ainult arutelusid, selle asemel, et konkreetseid tegevusplaane välja pakkuda
63. Ta annab pidevalt töötajatele tagasisidet – nii positiivset kui negatiivset
64. Ta veedab rohkem aega kuulates kui küsimusi küsides
65. Ta lubab mul kahelda tema otsustes
66. Ta peab minust lugu seetõttu, kes ma olen, mitte seetõttu, kuidas ta end minu tõttu tunneb
67. Ta paneb mind moraalsemalt käituma
68. Ta aitab mul leida tähendusrikkust igapäevatoos

Järgnevalt palun vasta oma tööandja ettevõtte kohta, kas väide on tõene või väär. Kui kahtled, vali vastus, kummale poole vastus pigem langeb.

69. Töötajad peavad omavahelisi läbirääkimisi ressursside kasutamiseks
70. Inimesed annavad ettevõtte heaolu nimel endast parima
...
75. Saan selle, mille olen välja teeninud – ei rohkem ega vähem
...
78. Me usaldame üksteist tegema seda, mis on õige
...

Järgmises osas palun hinda, mil määral nõustud või ei nõustu Sinu tööandja äriprotsesside kohta käivate väidetega. Äriprotsesside all mõeldakse siinkohal igasuguseid erinevaid protsesse ettevõttes, nii põhitegevusega ehk toote või teenuse pakkumisega seotud protsesse kui ka taustaprotsesse ehk IT-, finants- või personalialaseid ja muid protsesse. Vastuste skaala on nähtav

ka väidete juures ning tähistab: 1 = ei nõustu üldse, 2 = üldiselt ei nõustu, 3 = pigem ei nõustu, 4 = ei nõustu ega ole vastu, 5 = pigem nõustun, 6 = üldiselt nõustun, 7 = nõustun täiesti.

94. Protsesside tööriistu on lihtne kasutada
95. Protsesside tööriistad on kasutajasõbralikud
96. Juhtkond nõuab protsesside kasutamist
97. Juhtkond suudab põhjendada protsesside vajalikkust
98. Protsessid on piisavalt paindlikud, et töötajad saavad neid jooksvalt vastavalt olukorrale kohandada
99. Töötajatel on otsustusvabadus protsesside kohandamisel erijuhtude puhul
100. Protsessi kirjelduses on järjestatud protsessi tegevused
101. Protsessi kirjelduses on selgelt välja toodud, milliste ülesannete jaoks on protsessi osalised kaasatud

Oled jõudnud lõpusirgele. Viimases osas palun anna omapoolne hinnang ettevõtte tulemuslikkusele. Vastused ei pea tuginema faktidel, vaid eelkõige Sinu isiklikul tunnetusel selle kohta, kuidas Sinu tööandjal läheb.

102. Ülesannete täitmine on produktiivne
103. Äriprotsessid on tugevalt eesmärgile orienteeritud
104. Töö on kvaliteetne ja vigadeta
105. Töötajad on suutelised saavutama seatud eesmärgid
106. Äriprotsessid on paindlikud, neid on võimalik väljastpoolt tulevate nõudmistega järgi kohandada
107. Ülesanded täidetakse õigeaegselt
108. Töötajate seas on kõrge töömoraal
109. Äriprotsessidesse panustatav pingutus on end ettevõtte tulemuste saavutamisel ära tasunud
110. Töötajate omavaheline usaldus on suur

Allikas: autori koostatud Reif *et al.* (2022); Schmiedel *et al.* (2020); Tarken (2020); Sendjaya *et al.* (2019); Randel *et al.* (2018); Anderson (2013); Stubbs Koman, Wolff (2008); Walumbwa *et al.* (2008); Parry, Proctor-Thomson (2003, 2001); Bass, Avolio (1995, 1993) alusel

Lisa 2. Multifactor Leadership Questionnaire™ kasutamise litsents

For use by Majgrit Kallavus only. Received from Mind Garden, Inc. on March 8, 2022



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

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most", with a long horizontal line extending to the right.

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Lisa 3. Organizational Description Questionnaire™ kasutamise litsents

For use by Majgrit Kallavus only. Received from Mind Garden, Inc. on March 8, 2022



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:

Organizational Description Questionnaire

The four 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:**

Sample Transactional Questions

- You get what you earn -- no more, no less.
- We negotiate with each other for resources.

Sample Transformational Questions

- People go out of their way for the good of the team, department and/or organization.
- We trust each other to do what's right.

Copyright © 1992 Bernard Bass and Bruce Avolio. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Lisa 4. Uuringu küsitluse vastuste kodeering

Nr	Küsimus	Küsimustiku osa	Vastuse tüüp	Tunnuse tüüp	Kodeering
1	vanus	demograafilised andmed	6 kategooriat	järjestus-tunnus	1: kuni 25 2: 25-34 3: 35-44 4: 45-54 5: 55-64 6: 65 või vanem
2	sugu	demograafilised andmed	3 kategooriat	nominaal-tunnus	1: mees 2: naine 3: ei soovi vastata
3	haridustase	demograafilised andmed	5 kategooriat	järjestus-tunnus	1: keskharidus või madalam 2: kutseharidus 3: bakalaureus 4: magister 5: doktor
4	ettevõtte suurus	demograafilised andmed	4 kategooriat	järjestus-tunnus	1: mikro (kuni 10 töötajat) 2: väike (kuni 50 töötajat) 3: keskmine (kuni 250 töötajat) 4: suur (rohkem kui 250 töötajat)
5	tööstaaž	demograafilised andmed	5 kategooriat	järjestus-tunnus	1: kuni 1 aasta 2: 1-2 aastat 3: 2-5 aastat 4: 5-10 aastat 5: üle 10 aasta
6	ametikoht	demograafilised andmed	5 kategooriat	järjestus-tunnus	1: oskus-, käsi- või lihttööline 2: kontoritöötaja, assistent, teenindus- või müügitöötaja 3: spetsialist, ekspert, nõunik 4: keskastmejuht 5: tippjuht
69-93	juhtimiskultuuri tunnused	ODQ	tõene / väär	nominaal-tunnus	-1: väär 1: tõene

Allikas: autori koostatud lisa 1 toodud andmete alusel

Lisa 5. Juhtimisstiilide konstruktid Cronbachi α

Juhtimisstiilide konstruktid	Väidete arv	Cronbachi α^2	Cronbachi α^3
Pragmaatiline juhtimine ¹	8	0,550	0,717 (5)
tingimuslik tasustamine	4	0,798	0,798
erandite kaudu juhtimine (aktiivne)	4	0,597	
Ümberkujundav juhtimine ¹	20	0,949	0,949
idealiseeritud mõju (omistatud)	4	0,823	0,823
idealiseeritud mõju (käitumuslik)	4	0,730	0,730
individuaalne lähenemine	4	0,810	0,810
inspireeriv motiveerimine	4	0,860	0,860
intellektuaalne stimulatsioon	4	0,812	0,812
Mittesekkuv juhtimine ¹	8	0,801	0,857 (6)
passiivne-vältiv	4	0,830	0,830
erandite kaudu juhtimine (passiivne)	4	0,541	0,687 (2)
Kaasav juhtimine	4	0,924	0,924
kuuluvustunde hõlbustamine	2	0,850	0,850
43. Ta toetab meeskonnaliikmete ühtekuuluvustunnet			
44. Ta tagab õigluse ja erapooletuse			
unikaalsuse väärtustamine	2	0,833	0,833
45. Ta julgustab panustama erinevatel viisidel			
46. Ta aitab kõikidel meeskonnaliikmetel olla täielikult kaasatud, et nad saaksid maksimaalselt panustada			
Agilne juhtimine	5	0,886	0,886
47. Ta keskendub erinevate lahenduste otsimisele, mitte täiuslikkuse püüdmisele			
48. Ta suudab suured ülesanded teha väiksemateks osadeks, mida on lihtsam lahendada			
49. Ta edendab isejuhtivat meeskonda, kus igal meeskonnaliikmel on oma oluline roll			
50. Ta aitab meeskonnaliikmetel osa võtta jagatud vastutusest – juhi roll on eemaldada takistusi ja jagada ressursse, mitte kontrollida ega käskida			
51. Ta kaasab otsustusprotsessi töö tellijad (kliendid), et saada jooksvalt vahetut tagasisidet			
Autentne juhtimine	8	0,889	0,889
eneseteadlikkus	2	0,740	0,740
52. Ta otsib tagasisidet, et parandada suhtlust teistega			
53. Ta oskab täpselt kirjeldada, kuidas teised tema võimetesse suhtuvad			
läbipaistvus (tegudes ja suhetes)	2	0,686	0,686
54. Ta ütleb täpselt seda, mida mõtleb			
55. Ta tunnistab oma vigu			
sisemine moraalne kompass	2	0,846	0,846
56. Ta tegutseb oma uskumustega kooskõlas			
57. Ta teeb otsuseid oma põhiväärtustele tuginedes			
tasakaalustatud tegevus	2	0,570	0,570
8. Ta hindab regulaarselt, kas vanad, tugevalt juurdunud hoiakud on jätkuvalt asjakohased			
58. Ta kuulab hoolega erinevaid vaatenurki enne otsuse langetamist			

Coachiv juhtimine	8	0,786	0,786
49. Ta edendab isejuhtivat meeskonda, kus igal meeskonnaliikmel on oma oluline roll			
58. Ta kuulab hoolega erinevaid vaatenurki enne otsuse langetamist			
59. Ta pakub meeskonnaliikmetele individuaalseid täiendkoolituse võimalusi			
60. Ta aitab kõikidel meeskonnaliikmetel väljendada oma isiklike tegevusplaane			
61. Ta veedab suure osa oma ajast meeskonnaliikmeid aidates			
62. Ta tõstatab arutelusid, selle asemel, et konkreetseid tegevusplaane välja pakkuda			
63. Ta annab pidevalt töötajatele tagasisidet – nii positiivset kui negatiivset			
64. Ta veedab rohkem aega kuulates kui küsimusi küsides			
Teeniv juhtimine	6	0,844	0,844
24. Ta jätab meeskonna heaolu nimel enese huvid tagaplaanile			
59. Ta pakub meeskonnaliikmetele individuaalseid täiendkoolituse võimalusi			
65. Ta lubab mul kahelda tema otsustes			
66. Ta peab minust lugu seetõttu, kes ma olen, mitte seetõttu, kuidas ta end minu tõttu tunneb			
67. Ta paneb mind moraalsemalt käituma			
68. Ta aitab mul leida tähendusrikkust igapäevatoos			

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Märkused:

1. *Mind Garden Inc.* autoriõiguste tõttu ei ole eraldi välja toodud pragmaatilise, ümberkujundava ja mittesekkuva juhtimisstiili konstruktsioonide väiteid.
2. Cronbachi α väärtus originaalküsimustiku põhjal.
3. Cronbachi α väärtus pärast teatud väidete eemaldamist. Sulgudes on toodud allesjäänud väidete arv, mille põhjal Cronbachi α uus väärtus arvutatud on.

Lisa 6. Juhtimisstiilide ja organisatsioonikultuuri korrelatsioonanalüüsi tulemused

		Organisatsioonikultuuri pragmaatiline mõõde	Organisatsioonikultuuri ümberkujundav mõõde
Organisatsioonikultuuri pragmaatiline mõõde	ρ	1.000	-.166
	p	.000	.051
Organisatsioonikultuuri ümberkujundav mõõde	ρ	-.166	1,000
	p	.051	.000
Pragmaatiline juhtimine	ρ	-.059	.520**
	p	.493	< .001
Tingimuslik tasustamine	ρ	-.113	.552**
	p	.184	< .001
Ümberkujundav juhtimine	ρ	-.229**	.583**
	p	.007	< .001
Idealiseeritud mõju (omistatud)	ρ	-.272**	.508**
	p	.001	< .001
Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	ρ	-.121	.500**
	p	.157	< .001
Individaalne lähenemine	ρ	-.180*	.529**
	p	.034	< .001
Inspireeriv motiveerimine	ρ	-.196*	.467**
	p	.021	< .001
Intellektuaalne stimulatsioon	ρ	-.230**	.540**
	p	.007	< .001
Mittesekkuv juhtimine	ρ	.402**	-.423**
	p	< .001	< .001
Passiivne-vältiv	ρ	.449**	-.435**
	p	< .001	< .001
Erandite kaudu juhtimine (passiivne)	ρ	.232**	-.281**
	p	.006	< .001
Kaasav juhtimine	ρ	-.320**	.536**
	p	< .001	< .001
Kuuluvustunde hõlbustamine	ρ	-.344**	.543**
	p	< .001	< .001
Unikaalsuse väärtustamine	ρ	-.281**	.496**
	p	< .001	< .001
Agiilne juhtimine	ρ	-.245**	.546**
	p	.004	< .001
Autentne juhtimine	ρ	-.243**	.509**
	p	.004	< .001
Eneseteadlikkus	ρ	-.056	.422**
	p	.510	< .001
Läbipaistvus	ρ	-.260**	.398**
	p	.002	< .001
Sisemine moraalne kompass	ρ	-.234**	.390**
	p	.006	< .001
Tasakaalustatud tegevus	ρ	-.239**	.528**
	p	.005	< .001
Coachiv juhtimine	ρ	-.203*	.515**
	p	.017	< .001
Teeniv juhtimine	ρ	-.221**	.525**
	p	.009	< .001

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Lisa 7. Juhtimisstiilide ja nende konstruktide korrelatsioonanalüüsi tulemused

		Pragmaatiline juhtimine		Ümberkujundav juhtimine						Mittesekkuv juhtimine		
		Pragmaatiline juhtimine	Tingimuslik tasustamine	Ümberkujundav juhtimine	Idealiseeritud mõju (omistatud)	Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	Individuaalne lähenemine	Inspireeriv motiveerimine	Intellektuaalne stimulatsioon	Mittesekkuv juhtimine	Passiivne-vältiv	Erandite kaudu juhtimine (passiivne)
Pragmaatiline juhtimine	ρ	1.000	.956**	.805**	.720**	.744**	.729**	.679**	.710**	-.435**	-.419**	-.343**
	p	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Tingimuslik tasustamine	ρ	.956**	1.000	.858**	.746**	.779**	.777**	.738**	.784**	-.521**	-.494**	-.434**
	p	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Ümberkujundav juhtimine	ρ	.805**	.858**	1.000	.900**	.894**	.888**	.876**	.890**	-.559**	-.543**	-.436**
	p	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Idealiseeritud mõju (omistatud)	ρ	.720**	.746**	.900**	1.000	.737**	.779**	.752**	.742**	-.523**	-.534**	-.366**
	p	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	ρ	.744**	.779**	.894**	.737**	1.000	.709**	.855**	.719**	-.470**	-.450**	-.383**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Individuaalne lähenemine	ρ	.729**	.777**	.888**	.779**	.709**	1.000	.699**	.791**	-.482**	-.476**	-.347**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Inspireeriv motiveerimine	ρ	.679**	.738**	.876**	.752**	.855**	.699**	1.000	.706**	-.504**	-.503**	-.390**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001
Intellektuaalne stimulatsioon	ρ	.710**	.784**	.890**	.742**	.719**	.791**	.706**	1.000	-.513**	-.479**	-.430**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001
Mittesekkuv juhtimine	ρ	-.435**	-.521**	-.559**	-.523**	-.470**	-.482**	-.504**	-.513**	1.000	.948**	.853**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001
Passiivne-vältiv	ρ	-.419**	-.494**	-.543**	-.534**	-.450**	-.476**	-.503**	-.479**	.948**	1.000	.656**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001
Erandite kaudu juhtimine (passiivne)	ρ	-.343**	-.434**	-.436**	-.366**	-.383**	-.347**	-.390**	-.430**	.853**	.656**	1.000
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Kaasav juhtimine	ρ	.729**	.773**	.868**	.827**	.712**	.800**	.766**	.768**	-.573**	-.590**	-.402**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Kuuluvustunde hõlbustamine	ρ	.713**	.762**	.829**	.807**	.670**	.760**	.733**	.726**	-.596**	-.616**	-.420**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Unikaalsuse väärtustamine	ρ	.709**	.751**	.860**	.801**	.715**	.796**	.757**	.767**	-.520**	-.530**	-.369**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Agiilne juhtimine	ρ	.688**	.751**	.841**	.736**	.676**	.795**	.715**	.821**	-.534**	-.513**	-.429**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Autentne juhtimine	ρ	.699**	.737**	.859**	.837**	.737**	.735**	.734**	.775**	-.587**	-.573**	-.456**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Eneseteadlikkus	ρ	.634**	.660**	.747**	.667**	.653**	.719**	.596**	.677**	-.403**	-.396**	-.303**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Läbipaistvus	ρ	.575**	.596**	.678**	.712**	.580**	.539**	.594**	.602**	-.467**	-.493**	-.317**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Sisemine moraalne kompass	ρ	.546**	.590**	.718**	.717**	.665**	.583**	.658**	.568**	-.597**	-.559**	-.504**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Tasakaalustatud tegevus	ρ	.702**	.748**	.824**	.773**	.693**	.684**	.713**	.835**	-.564**	-.529**	-.483**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Coachiv juhtimine	ρ	.696**	.722**	.810**	.774**	.669**	.779**	.662**	.737**	-.423**	-.421**	-.316**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Teeniv juhtimine	ρ	.724**	.741**	.840**	.837**	.693**	.797**	.649**	.739**	-.431**	-.454**	-.276**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001

		Kaasav juhtimine			Agiilne juhtimine	Autentne juhtimine					Coachiv juhtimine	Teeniv juhtimine
		Kaasav juhtimine	Kuuluvustunde hõlbustamine	Unikaalsuse väärtustamine		Autentne juhtimine	Eneseteadlikkus	Läbipaistvus	Sisemine moraalne kompass	Tasakaalustatud tegevus		
Pragmaatiline juhtimine	ρ	.729**	.713**	.709**	.688**	.699**	.634**	.575**	.546**	.702**	.696**	.724**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Tingimuslik tasustamine	ρ	.773**	.762**	.751**	.751**	.737**	.660**	.596**	.590**	.748**	.722**	.741**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Ümberkujundav juhtimine	ρ	.868**	.829**	.860**	.841**	.859**	.747**	.678**	.718**	.824**	.810**	.840**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Idealiseeritud mõju (omistatud)	ρ	.827**	.807**	.801**	.736**	.837**	.667**	.712**	.717**	.773**	.774**	.837**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	ρ	.712**	.670**	.715**	.676**	.737**	.653**	.580**	.665**	.693**	.669**	.693**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Individuaalne lähenemine	ρ	.800**	.760**	.796**	.795**	.735**	.719**	.539**	.583**	.684**	.779**	.797**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Inspireeriv motiveerimine	ρ	.766**	.733**	.757**	.715**	.734**	.596**	.594**	.658**	.713**	.662**	.649**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Intellektuaalne stimulatsioon	ρ	.768**	.726**	.767**	.821**	.775**	.677**	.602**	.568**	.835**	.737**	.739**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Mittesekkuv juhtimine	ρ	-.573**	-.596**	-.520**	-.534**	-.587**	-.403**	-.467**	-.597**	-.564**	-.423**	-.431**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Passiivne-vältiv	ρ	-.590**	-.616**	-.530**	-.513**	-.573**	-.396**	-.493**	-.559**	-.529**	-.421**	-.454**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Erandite kaudu juhtimine (passiivne)	ρ	-.402**	-.420**	-.369**	-.429**	-.456**	-.303**	-.317**	-.504**	-.483**	-.316**	-.276**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Kaasav juhtimine	ρ	1.000	.971**	.972**	.837**	.858**	.727**	.731**	.709**	.772**	.848**	.805**
	p	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Kuuluvustunde hõlbustamine	ρ	.971**	1.000	.891**	.806**	.839**	.686**	.732**	.698**	.753**	.805**	.766**
	p	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Unikaalsuse väärtustamine	ρ	.972**	.891**	1.000	.830**	.826**	.724**	.687**	.679**	.747**	.839**	.799**
	p	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Agiilne juhtimine	ρ	.837**	.806**	.830**	1.000	.789**	.729**	.614**	.629**	.737**	.802**	.750**
	p	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Autentne juhtimine	ρ	.858**	.839**	.826**	.789**	1.000	.841**	.853**	.850**	.882**	.814**	.798**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Eneseteadlikkus	ρ	.727**	.686**	.724**	.729**	.841**	1.000	.605**	.603**	.675**	.744**	.738**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001
Läbipaistvus	ρ	.731**	.732**	.687**	.614**	.853**	.605**	1.000	.670**	.698**	.644**	.671**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001	< .001
Sisemine moraalne kompass	ρ	.709**	.698**	.679**	.629**	.850**	.603**	.670**	1.000	.685**	.645**	.655**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001	< .001
Tasakaalustatud tegevus	ρ	.772**	.753**	.747**	.737**	.882**	.675**	.698**	.685**	1.000	.753**	.687**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001	< .001
Coachiv juhtimine	ρ	.848**	.805**	.839**	.802**	.814**	.744**	.644**	.645**	.753**	1.000	.863**
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000	< .001
Teeniv juhtimine	ρ	.805**	.766**	.799**	.750**	.798**	.738**	.671**	.655**	.687**	.863**	1.000
	p	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	.000

Allikas: autori arvutused uuringus kogutud andmete alusel

Lisa 8. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Majgrit Kallavus,

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhtimiskultuuri mõju äriprotsessidele ja organisatsiooni tajutud tulemuslikkusele Eesti erasektori ettevõtetes“, mille juhendaja on Virve Siirde,

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

10.05.2022

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.