

Tallinna Tehnikaülikool
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut

Aive Kirs

**JUHTIMISSTIILIDE MÕJU KAUGTÖÖD TEGEVATE TÖÖTAJATE
TÖÖSOORITUSELE JA TÖÖSTRESSILE**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9948 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Aive Kirs

(allkiri, 10.05.2022)

Üliõpilase kood: 201539HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: aivekirs@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
ABSTRACT	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. TEOREETILINE TAUST	9
1.1. Kaugtöö olemus.....	9
1.2. Kaugtöö organisatsiooni vaates	10
1.3. Kaugtöö ja juhtimisstiilide seos.....	11
1.4. Kaugtöö töötaja vaates.....	15
1.5. Kaugtöö ja töösoorituse seos	16
1.6. Kaugtöö ja tööstressi seos	17
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1. Uuringu meetodika.....	19
2.2. Valimi kirjeldus	21
2.3. Uuringu tulemused	23
2.3.1. Teemaplokkide kirjeldav statistika.....	23
2.3.2. Võrdlev statistika ehk dispersioonanalüüsid teemaplokkide ja demograafiliste tunnuste vahel.....	24
2.3.3. Tunnuste omavaheliste seoste korrelatsioonanalüüs	27
2.3.4. Regressioonanalüüs	28
2.3.5. Juhtimisstiili moderraatorrolli analüüs	29
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	32
KOKKUVÕTE	37
SUMMARY	39
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	41
LISAD	49
Lisa 1. Küsimustik.....	49
Lisa 2. Taustaandmete korrelatsioonid.....	53
Lisa 3. Somersi delta testitulemused väljavõttena programmist IBM SPSS28.....	55
Lisa 4. Mittesekkuva juhtimisstiili moderraatorrolli analüüs läbipõlemise ja ebaproduktiivse käitumise seosele väljavõttena programmist IBM SPSS28.....	56
Lisa 5. Lihtlitsents	57

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöö eesmärk on välja selgitada, milliseid juhtimisstiile tajuvad IT-ettevõtete töötajad, kes töötavad peamiselt distantsilt ehk teevad kaugtööd. Teiseks eesmärgiks on uurida seoseid kaugtööd tegevate töötajate töösoorituse, tajutud juhtimisstiilide ja tööstressi vahel.

Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uuring ning järeldused ja ettepanekud. Magistritöö esimeses osas antakse ülevaade kaugtöö ja juhtimisstiilide seosele organisatsiooni vaates, kaugtööle töötaja vaates ning kaugtöö seosele töösoorituse ja tööstressiga.

Töö empiirilises osas tutvustatakse uuringu metoodikat, andmeid ja valimi uuringutulemusi. Uuringumeetodina kasutati kvantitatiivset meetodit, andmete kogumiseks kasutati veebipõhist küsitlust. Valim koosnes 117 inimesest. Andmete analüüsimiseks kasutas töö autor IBM SPSS Statistics 28 programmi. Töö viimases osas antakse vastused uurimisküsimustele, tehakse tulemustest lähtuvad järeldused ning ettepanekud.

Tulemustest selgus, et uuritavates IT-ettevõtetes tajutakse kõige enam võimestavat juhtimisstiili. Seda tajusid ka need töötajad, kes kogu aja või suurema osa ajast töötasid kontoris. Kaugtööd tegevad töötajad tajusid veel ka ümberkujundavat ja teenindavat juhtimisstiili. Selgus, et ümberkujundava, teenindava ja võimestava juhtimisstiili kasutamine suurendab individuaalset töösooritust, aga mittesekkuva juhtimisstiili kasutamine hoopis vähendab töösooritust. Töösooritust vähendavad ka tööstress ja läbipõlemine. Uuringust selgus, et võimestava ja teenindava juhtimisstiili kasutamine vähendab töötajate läbipõlemist. Tööstressi ja töösoorituse vahelist seost mõjutab juhtimisstiil. Kuigi see seos oli statistiliselt oluline, oli ta siiski väga nõrk.

Võtmesõnad: kaugtöö, töösooritus, läbipõlemine, tööstress, juhtimisstiilid, IT-valdkond

ABSTRACT

IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON WORK PERFORMANCE AND WORK STRESS OF REMOTE WORKERS

Aive Kirs

Abstract The objective of this Master's thesis is to determine which leadership styles are perceived by the employees of IT companies who primarily work from a distance, i.e., remote workers. Another objective is to investigate correlations between the work performance, perceived leadership styles, and work stress of remote workers.

The Master's thesis consists of three parts: theoretical background, empirical survey, and conclusions and proposals. The first part of the Master's thesis provides an overview of the correlation between remote work and leadership styles from the perspective of the company, of remote work from the perspective of an employee, and the correlation of remote work with performance and work stress.

The empirical part of the paper introduces the methodology of the research, data, and research results of the total sample. The research method used was the quantitative method, data were collected using an online questionnaire. The sample contained 117 people. The author of the thesis analyzed the data using the IBM SPSS Statistics 28 programme. The final part of the thesis provides answers to the research questions, conclusions are drawn, and proposals made based on the results.

The results revealed that the empowering leadership style was perceived the most in the IT companies surveyed. This was also perceived by employees who worked in the office full time or most of the time. Remote workers also perceived the transformational and servant leadership styles. It turned out that the use of transformational, servant and empowering leadership styles increases individual work performance, but the use of a laissez-faire leadership style decreases it instead. Work performance is also hindered by work stress and burnout. The research revealed that using the empowering and servant leadership styles decreases burnout of employees. The leadership style has an impact on the correlation between work stress and work performance. Even though the connection was statistically significant, it was, however, very weak.

Keywords: remote work, work performance, burnout, work stress, leadership styles, IT-field

SISSEJUHATUS

Kaugtöö on töö korraldamise ja/või teostamise vorm, kus infotehnoloogiliste vahendite abil ja töölepinguliste suhete kontekstis täidetakse tööülesandeid regulaarselt väljaspool tööandja määratud töötegemise kohta (vaatamata sellele, et tööd oleks võimalik teha ka tööandja ruumides) (Euroopa ... 2002, 49). Alates 2020. aasta kevadest on kaugtöö kujunenud väga levinud töövormiks ja uueks normaalsuseks, eeskätt COVID-19 kriisist tingituna. Paljud ettevõtted on jätkanud kaugtöö võimaldamisega, kuna sellisel töövormil on mitmeid häid külgi, milleks üks on näiteks kulude vähendamine. Samas on kaugtööl ka omad ohud ning kui nendele tähelepanu mitte pöörata, võib kaugtöö tegemine ebaseadlikuks osutuda. Väga palju oleneb ka sellest, et kes kaugtööd teeb ja millised on tema isiklikud eelistused, milline on ettevõtte tegevusvaldkond ning mil viisil on kaugtöö korraldatud, kui hästi oskab juht kaugtööd tegevaid töötajaid juhtida ja toetada.

Kaugtööd tehes võib töö- ja eraelu piiride hägustumine tekitada konflikti, mis omakord võib viia läbipõlemise ja stressini. Töötajad võivad end kodus tunda sotsiaalselt isoleerituna, kaugtöö tõttu on muutunud ka juhtide juhtimisstiil ning omavahelist tihedat suhtlust juhtide ja alluvate vahel ei toimu enam nii palju, nagu enne kontoris töötades. Probleemi aluseks on asjaolu, et juhi ja töötaja omavaheline suhtlus ei toimu enam näost näkku ega pole sage. Vähehenud suhtlemine võib mõjutada töösooritust ning olla üheks stressiallikaks. Kaugtöö edukaks toimimiseks on vaja juhivoolset toetust ja usaldust, seepärast on oluline teada, milline juhtimisstiil on parim just kaugtöö vormi puhul.

Antud töö autor valis välja juhtimisstiilid, mis on orienteeritud kas ülesandele, inimestele, iseseisvusele või vajadustele ning käesoleva töö raames uuritakse, milline nendest juhtimisstiilidest töötab kaugtöö tegemise juhtimisel kõige paremini.

Väljavalitud juhtimisstiilideks on:

- pragmaatiline juhtimisstiil, mida nimetatakse ka transaktsionaalseks juhtimisstiiliks (*transactional leadership*),
- ümberkujundav juhtimisstiil, mida nimetatakse nii muutustele suunatud juhtimisstiiliks, perspektiivseks juhtimisstiiliks kui ka transformaalseks juhtimisstiiliks, (*transformational leadership*),

- mittesekkuv juhtimisstiil, mida nimetatakse nii juhtimise delegeerimiseks või „las minna” juhtimisstiiliks kui ka passiivseks juhtimisstiiliks, (*laissez-faire*),
- võimestav juhtimisstiil, (*empowering leadership*),
- teenindav juhtimisstiil, (*servant leadership*).

Ettevõtte edukus sõltub mitte ainult juhtimisstiilist, vaid suurel määral tema töötajatest, nende sooritusvõimest ja käitumisest (Hafidz *et al.* 2012) - mida paremaid tulemusi töötajad saavutavad, seda edukam on ettevõtte, mistõttu püüavad ettevõtted töötajate töösooritust või tulemuslikkust igati soodustada. Motowidlo (2003) järgi määratletakse töö tulemuslikkust kui individuaalsete käitumiseepisoodide korralduse eeldatavat koguväärtust, mida üksikisik teatud aja jooksul läbi viib. Töö tulemuslikkus on vahend eesmärgi või eesmärkide saavutamiseks töökohas, rollis või organisatsioonis (Campbell 1990), kuid mitte töökoha raames sooritatud tegude tegelikud tagajärjed. Tänapäeval ongi ettevõtete üheks eesmärgiks töötajate töösoorituse tõhustamine, et ettevõtte saaks veel efektiivsemalt toimida. Töötajate töösooritust mõjutab otseselt tööstress ning organisatsioonid peaksid tähtsustama tööstressi olulisust (Bytyqi *et al.* 2010). Tööstress on indiviidi stabiilsuse ja tugevuse tõrke situatsioon (Kanji, Chopra 2009). Mojoynola (2008) järgi on tööstress stress, mida töötajad tunnevad tööl olles. Majandusliku Koostöö ja Arengu Organisatsiooni kohaselt suhtuvad enamus täiskasvanud töösse kui kohustusse ja paratamatusse (Levi 1988). Võib eeldada, et sellise suhtumisega inimeste seas võib esineda rohkem tööstressi. Samas võib stress tõsta teatud inimeste produktiivsust ja loovust (Fevre *et al.* 2003). Tööstress võib olla ka tervislik, kus ta ergutab töötajat võtma rohkem väljakutseid vastu ning ka ebatervislik, kus hävineb töötaja heaolu tööl (Kanji, Chopra 2009).

Käesoleva uurimistöö probleemi aluseks on asjaolu, et kaugtöö on olulisel määral muutnud tavapärast töökorraldust. Muutunud on tööalased suhted nii juhtide kui töökaaslastega, aga ka töö tegemise viisid. Samuti on suurenenud töötaja vastutus oma töö organiseerimisel. Muutused töökorralduses mõjutavad töötajate töömotivatsiooni ja töösooritust ning eeldavad ka muutusi juhtimises, et tagada nii iga üksiku töötaja kui organisatsiooni tulemuslikkus ja edukus. Kaugtöö on muutunud töökultuuri lahutamatuks osaks, millest tulenevalt peavad ettevõtted leidma lahendusi kuidas töötajaid õnnelikumaks ja produktiivsemaks muuta. Häid tulemusi võib saavutada, kui välja uurida kaugtöö tajumise erinevaid põhjuseid ning toimida vastavalt saadud tulemustele ja teadmistele.

Töö eesmärgiks on välja selgitada millised seosed on kaugtööd tegevate töötajate töösoorituse,

juhtide juhtimisstiili ja tööstressi vahel. Eesmärgi täitmiseks moodustati valim nelja IT-ettevõtte baasil. Paljud IT-ettevõtted praktiseerisid kaugtöö tegemist kas suuremal või vähemal määral juba enne COVID-19 pandeemiat ning täielikult kaugtööle üleminek polnud nende jaoks nii keeruline ja uudne, kui teiste tegevusvaldkondade ettevõtete jaoks. Koos COVID-19 pandeemia ajal tehtud kaugtööga on IT-ettevõtetel arvestatav kogemus kaugtöö rakendamisel. Samas aga tunnetavad kaugtööl olevad IT-ettevõtete töötajad kaugtööd väga erinevalt, kuigi kõigile töötajatele on võimaldatud võrdselt paindlik tööaeg, töövahendid ja reeglid. Mõnede meeskondade töösooritus on paranenud ja mõnedel kehvemaks muutunud, samuti on kurdetud vaimse tervise probleemide kasvu üle. Autor uurib IT-valdkonda eesmärgiga, et IT-ettevõtted saaksid kaugtöö korraldamise veel tõhusamaks muuta.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid tajutud juhtimisstiile kasutatakse uuritavas IT-valdkonnas, kus töötajad töötavad peamiselt distantsilt ehk teevad kaugtööd?
2. Milline seos on IT-valdkonnas tajutavate juhtimisstiilide ja individuaalse töösoorituse vahel?
3. Milline seos on IT-valdkonnas tajutavate juhtimisstiilide ja tööstressi vahel?
4. Millisel määral tööstress mõjutab individuaalset töösooritust ja selle erinevaid komponente?
5. Kuidas juhtimisstiil mõjutab tööstressi ja individuaalse töösoorituse vahelist seost?

Uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvantitatiivset meetodit. Andmete kogumiseks kasutatakse veebipõhist küsitlust ning andmete analüüsimiseks kasutatakse kirjeldavat statistikat, võrdlevat statistikat, seoste leidmiseks korrelatsioonanalüüsi, regressioonanalüüsi ja mõju uurimiseks moderaatoranalüüsi.

Magistritöö jaguneb kolmeks peatükiks. Esimene, teoreetiline osa, keskendub kaugtöö ja juhtimisstiilide seosele organisatsiooni vaates, kaugtööle töötaja vaates ning selle seosele töösoorituse ja tööstressiga. Teises, empiirilise uuringu osas tutvustatakse uuringu metoodikat, andmeid ja koguvalimi uuringutulemusi. Kolmandas osas vastatakse uurimisküsimustele, tehakse tulemustest lähtuvad järeldused ning ettepanekud kuidas uuringus osalenud IT-ettevõtted saaksid oma kaugtöö korralduse tulemuslikumaks muuta.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Kaugtöö olemus

Kaugtöö on üks töötamise vorme, kus töötaja täidab poolte kokkuleppel oma igapäevaseid tööülesandeid väljaspool tööandja asukohta (Tööelu 2021). Töötaja ja tööandja lepivad kokku konkreetses kaugtöö tegemise kohas (nt töötaja kodu) või selles, et töötaja teeb tööd erinevates kohtades (nt kodus, raamatukogus, kohvikus) või isegi teises riigis. Kaugtööd tehakse vaid poolte kokkuleppel ning kokku võidakse leppida kaugtöö asukohas, kaugtöö sageduses ning kaugtöö tegemise üldistes põhimõtetes. Töötaja täidab ka kaugtööd tehes tööandja antud tööülesandeid ja on vajaduse korral tööandjale kättesaadav. (*Ibid.*)

Walentek (2020) väidab, et tööviisi saab kaugtööks nimetada ainult siis, kui seda praktiseeritakse perioodiliselt ja vähemalt ühel päeval nädalas. Kaugtöö tegemist on väga mõjutanud COVID-19'ne levikust tulenevad piirangud. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri (inglise k. *European Agency for Safety and Health at Work* ehk *EU-OSHA*) 2021. uuringute põhjal on koroonatingimustest põhjustatud pikaajalise kaugtöö tegemise riskid järgmised (Caprile et al. 2021):

- Töö intensiivsus, tööaeg ja kaugtöö korraldus. Töö on muutunud intensiivsemaks, tööaeg korrapäratuks, töötajad tunnevad, et pidev valmidus olla kättesaadav ning info üleküllus tekitab kurnatust.
- Kehv suhtlus ja sotsiaalne tugi. Töötajad ei saa enam kolleegidelt nii palju sotsiaalset tuge ning tunnevad end seetõttu isoleerituna, samuti tekitab pingeid töötamine virtuaalsetes meeskondades ning juhtide pidev kontroll ja järelevalve.
- Töö- ja pereelu konflikt ja soolised erinevused. Töö- ja pereelu piirid on kodus töötamise tõttu hägustunud ning see tekitab pingeid. Eriti just naiste seas kuna nad kalduvad kohandama oma tööelu perekondlike vajadustega rohkem kui mehed.

Kaugtöö toimimine sõltub kolmest faktorist – töötaja isiksuseomadused (nt enesekontrolli võime), töö sisu (nt iseseisvat otsustamist vajavate tööülesannet hulk) ning organisatsioon (nt juhtide tugi töötajatele) (Allen et al. 2015).

1.2. Kaugtöö organisatsiooni vaates

Valides töötamise vormi, ei tohi unustada erinevusi traditsioonilise kontoris töötamise ja kaugtöö tegemise vahel. Kõige olulisemateks erinevusteks traditsioonilise kontoris töötamise ja kaugtöö tegemise vahel loevad Kurland ja Bailey (1999) järgmisi aspekte:

- 1) personaalset järelevalvet asendab kaugjuhtimine;
- 2) silmast silma suhtlemist asendab IKT vahendite abil suhtlemine;
- 3) tööandja ruumides töötamise asemel toimub töötamine tööandja ruumidest väljapool asutavates asukohtades;
- 4) füüsiline koostöötamine on asendunud virtuaalse meeskonnatöoga.

Enne kaugtöövormi valimist tuleb vaadata ka selle pluss- ja miinuspooli organisatsioonile. Kaugtöö tegemise riske ehk pluss- ja miinuspooli tööandjale on kirjanduses palju kajastatud. Autor käitleb esialgu kaugtöö miinuspooli. Ühe miinusena on laialdane kaugtööle suundumine välja toonud puudused Eestis kehtivates seadustes, sest need ei määratle kaugtöö ja kontoris töötamise erisusi. Näiteks töötervishoiu ja tööohutuse seaduse (2018) kohaselt on tööandja kohustatud tööohutuse tagamise ka kaugtöö puhul. Samas Eesti Vabariigi põhiseaduse (2015) järgi on kodaniku põhiõigus kodu ja eraelu puutumatusle, mis ei võimalda tööandjal eelmainitud tööohutuse seaduse määrust täita, kuna see rikuks töötaja eraelu puutumatus. Kuid kaugtöö tegemisel tuleb järgida töötervishoiu ja tööohutuse nõudeid, tööandja peab kohtlema kaugtöötajaid võrdselt teiste töötajatega ja kaugtöö tegemine ei saa olla teistsuguste töötingimuste kehtestamise aluseks.

Kuna kaugtööl on töötaja tööandja loal, siis vastutab tööandja kaugtööl viibija tööohutuse eest (Liiv 2017). Tööandja peaks enne kaugtöö tegemise lubamist veenduma, et töötajal on kodus vastavad vahendid mis tagavad tööergonoomika (Larson *et al.* 2020). Reaalsuses aga ei suuda kõik tööandjad tagada efektiivset kaugtöö keskkonda ning sellest võivad kannatada töötulemused ning langeda töötajate rahulolu (*Ibid.*). Üks kaugtöö tegemise puudus on ka keerulisem ja halvem kommunikatsioon. Vahetu suhtluse puudumine on oluline komponent, mis muudab kommunikatsiooni keeruliseks ning on aluseks veel mitmetele teistele kaugtööga kaasnevatele puudustele (Webster-Trotman 2010). Kaugtöö riskikohaks on töötajate vaimne tervis ja sotsialiseerumine, kuna tavaliselt kolleegidega suheldakse vaid tööalaselt või abi saamiseks,

mitteformaalseid suhteid üle kommunikatsioonivahendite harilikult ei arendata (Macfarlane 2016).

Kaugtöö plusspoolelt saab välja tuua paindlikkuse (Jaakson, Kallaste 2009). Paindliku töökorralduse puhul on suunatud töötaja energia töö tegemisele, mitte aga töö käimisele (Seeder 2008). Organisatsiooni jaoks on kaugtöö plussideks töötajate rahulolu tõus ja suurem valik tööjõuturul (Salu 2010). Samuti tuntav halduskulude kokkuhoid – vähem inimesi, väiksem kontor, väiksemad kulud. Kaugtöö tegemise võimalus muudab ettevõtte tulevastele töötajatele atraktiivsemaks (Harpaz 2002). Kui koostada tehtud uuringute põhjal kaugtöö eelistest ja puudustest ehk plussidest ja miinustest edetabel, siis plussidest on kõige enam mainitud töö efektiivsuse kasvu, tööga rahulolu ning töö ja eraelu tasakaalu; miinustest on enim mainitud sotsiaalset isoleeritust, keerulisemat ja halvenenud kommunikatsiooni ning töö ja eraelu konflikti (Eurofound ... 2017; de Vries *et al.* 2018; Lee, Kim 2017 jt).

1.3. Kaugtöö ja juhtimisstiilide seos

Ollakse seisukohal, et eduka kaugtöö taga on ennekõike õige juhtimisstiil, mitte ainult tehnoloogia (Offstein *et al.* 2010). McClenskey (2014) järgi on juhtimisstiil kogum juhi käitumisviisidest, mida ta kasutab oma töötajate juhtimisel selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid. On palju erinevaid juhtimisstiile ja neid võib liigitada mitmeti, tegelikkuses ei kasuta ükski juht vaid ühte kindlat stiili, sest iga situatsioon elus nõuab erineval viisil lähenemist. Vaatamata sellele on igal juhil välja kujunenud oma dominantne stiil, mida ta kasutab ja mis põhineb tema arusaamadel elust, suhetest ja tööst. (Uverskaja, Papp 2012) Kahjuks on ka juhte, kes tihtipeale ei saa aru vajadusest juhtimisstiilide kohandamise järele kui ettevõtte või asutus liigub tavalistelt töövormidelt kaugtöö kasutamisele, ning see viib madala töötajate poolse rahuloluni (Mihhailova 2009). Seeder (2008) väidab, et kaugtööd tegevate alluvate olemasolu on juhtidele väljakutseks, kuna tingib vajaduse kohanduste järele juhtimisstiilis. Vajaduspõhist ja/või osalist kaugtööd tunduvad eelistavat juhid, kes tavaliselt on traditsioonilisema juhtimisstiili pooldajad (Peters *et al.* 2010). Kaugtöömudeli eelduseks on töötaja ja tööandja vaheline mõlemapoolne usaldus.

Töötajate usaldamist ja neile niinimetatud vabaduse andmist soosib mittesekkuv juhtimisstiil. Seda stiili on peetud ka sisuliselt juhtimisstiili puudumiseks (Avolio *et al.* 1999). Mittesekkuval juhtimisstiilil on välja kujunenud kolm alamkomponenti (Belyh 2020):

1. *hands-off* lähenemine ehk juhtimisest eemalejäämine;

2. otsuste langetamine on antud alluvatele ehk siis juht paneb paika ainult suuremad eesmärgid ja visiooni, kõik väiksemad otsused peavad töötajad ise langetama ja saavutama eesmärgi;
3. aruandluse teeb juht, kuigi juht ei vastuta otsuste eest on tema siiski aruandluskohustlane. See võimaldab töötajatel rahulikult eesmärkide poole püüelda, kuna nad ei pea muretsema vastutuse pärast.

Juht annab töötajatele vabaduse ning sekkub nende tegemistesse minimaalselt tegeledes peamiselt info edastamisega (Daniels 2004). Mittesekkuvat juhtimisstiili kasutavad juhid väldivad seisukohtade võtmist ja otsustamist, hoiduvad sekkumast, juhivad valikute tegemisel tähelepanu kõrvale või kellelegi teisele, keelduvad asju arutamast (Bass 1996). Kaugtööl olijad peavad igapäevaselt ise oma tööaega planeerima, tööga seotud otsuseid ja muid probleeme iseseisvalt lahendama, sest kõrval pole juhti, kes need koheselt nende eest lahendaks. Juht peab kaugtöötajaid usaldama, nad saavad oma tööülesannetega ise hakkama ega sekku töötajate tegemistesse. Autori arvates võib mittesekkuv juhtimisstiil kaugtöö puhul sobida kui tegu on väga iseseisvate töötajate või tiimidega, kuna see jätab kaugtööd tegevatele töötajatele vabad käed, mida nad väga hindavad.

Isiksuse omadused ning juhi ja alluva vaheline läbisaamine mõjutavad kaugtööle lubamise otsust enamgi kui töö iseloomuga seotud asjaolud (Beham *et al.* 2015). Perekonnasõbraliku organisatsioonikultuuriga asutuses, kus on paigas ka kaugtööpoliitika, on juhtidel kergem lubada alluvaid kaugtööle (Beham *et al.* 2015). Näiteks ümberkujundava juhtimisstiiliga juhid seavad esikohale töötajate vajadused ja seavad neile sobivad eesmärgid (Popper, Lipshitz 2000). Ka individuaalse toetuse pakkumine on oluline osa ümberkujundavast juhtimisstiilist. Sellisel juhul töötajad arendavad ise välja arusaamad oma rollidest ja arenguvajadustest, mida juht saab toetada. (Cooper-Thomas, Andreson 2002) Seatud eesmärkide täitmine tõstab töötajate rahulolu tööga ja motiveerib neid senisest veel rohkem pingutama. Ümberkujundavat juhtimisstiili kasutades loovad juhid usaldussuhte töötajaga ning julgustavad samaaegselt ka ennast järgima (Northouse 2010). Kaugtöö riskikohaks on töötajate vaimne tervis ja sotsialiseerumine, sest kaugtöö tegemine tähendab mingil määral anonüümseks jäämist, kuna tavaliselt kolleegidega suheldakse vaid tööalaselt või abi saamiseks, mitteformaalseid suhteid üle kommunikatsioonivahendite harilikult ei arendata (Macfarlane 2016). Sellisel juhul ongi väga oluline juhtide poolt pakutav individuaalne toetus ja usaldussuhe. Uuringutest selgus, et kaugtöö puhul võib olla heaks lahenduseks ümberkujundav juhtimisstiil. Statistika kohaselt on kaugtöö puhul ümberkujundava juhtimisstiili kasutamisel positiivne mõju töösooritusele ning hoiakutele (Kelloway *et al.* 2003). On leitud ka, et ümberkujundava juhtimisstiiliga juhi all töötavad inimesed kogevad vähem tööalast stressi kui näiteks need, kes töötavad pragmaatilise juhtimisstiiliga juhi all (Rowold, Heinitz 2008).

Pragmaatiline juhtimisstiil koosneb kahest komponendist: juhtimine erandi kaudu ja süsteemne tasustamine ehk materiaalne tasu (Avolio, Bass 2004). Erandi kaudu juhtimisel tegeletakse eelkõige vigade parandamisega ning juht sekkub alles siis, kui töötaja töösooritus langeb ja probleemid muutuvad tõsiseks (Al-Sayah 2011). Kui töö kulgeb normaalselt, töösooritus ei lange ja eesmärgid saavutatakse, siis juht ei sekku. Süsteemne tasustamine ehk materiaalne tasu seisneb raha ja töösoorituse vahetusprotsessis. Juht tasub töötajatele tehtud töö eest vastavalt töötaja panusele ja jõupingutustele ning konkreetsetele tulemustele. Pragmatilise juhtimisstiiliga juht tuleb töötaja soovidele vastu ning rahuldab töötaja vajadused ainult siis, kui töötaja on oma kohustused täitnud. (Bass, Avolio 1994; Avolio *et al.* 1991; Shackleton 1995; Bass 1999; Humphreys, Einstein 2003; Gomez-Meija *et al.* 2005) Pragmatilise juhtimisstiiliga juht vahendab käske ja keelde (McClenskey 2014). Pragmatilise juhtimisstiili puhul ei keskenduta muudatustele (Bass, Avolio 1994). Sellise juhtimisstiili puhul panustavad juhid tavaliselt palju aega süsteemidele, protsessidele ja sooritusele (Knies *et al.* 2016). Autori arvates on selline juhtimisstiil väga autokraatne ja kaugtöö puhul pigem mitteefektiivne. Kaugtöö puhul vajab töötaja sotsiaalset tuge, sest ta ei saa seda enam oma kolleegidelt ning ka kommunikatsioon on keerulisem ja kehvem. Vahetu suhtluse puudumine on oluline komponent, mis muudab kommunikatsiooni keeruliseks ning on aluseks veel mitmetele teistele kaugtööga kaasnevatele puudustele (Webster-Trotman 2010). On tõestatud, et näost näkku suhtlus mängib olulist rolli töötaja, ülemuse ja kolleegide vaheliste heade suhete loomisel (Allen *et al.* 2015). Selleks, et kaugtöö vorm saavutaks organisatsioonis oma suurima potentsiaali, on oluline juhtide juhtimisstiili edukus kaugtöö rakendamisel (Peters *et al.* 2009).

Toetudes kirjandusele, arvab töö autor, et kaugtöö puhul võiks olla üheks sobivaimaks juhtimisstiiliks võimestav juhtimisstiil. Võimestava juhtimisstiili idee on anda töötajatele võimalus tegutseda iseseisvalt, mille väljundiks on parem töösooritus ja seeläbi ka kõrgem tööga rahulolu (Conger, Kanungo 1988; Thomas, Velthouse 1990; Spreitzer 1996). Uuringutest on selgunud, et võimestava juhtimisstiili kasutamine on positiivselt seotud parema töösoorituse ja kõrgema tööalase rahuloluga (Vecchio *et al.* 2010). Võimestaval juhtimisstiilil on kolm võtmetegurit: 1) asjakohase informatsiooni jagamine kõigi töötajatega, 2) autonoomia loomine piiride kaudu ja 3) ennast juhtivate meeskondade loomine (Blanchard *et al.* 2001). Pearce ja Sims'i (2002) järgi hõlmab võimestav juhtimine järgmisi aspekte: 1) iseseisva tegutsemise julgustamist, 2) võimalusterohke mõtlemise julgustamist, 3) meeskonnatöö julgustamist, 4) enesearengu julgustamist, 5) osalevate eesmärkide seadmise kasutamist ja 6) enese premeerimise julgustamist.

Võimestava juhtimise pearõhk on alluvate enesejuhtimise oskuste arendamine. Nagu väidab praktik Elenurm (2022), siis kaugtöötajad võivad end tunda eraldatuna, see tunne töös tuleneb ametlikust ja mitteametlikust suhtlusest ja teabevahetusest kõrvalejäämisest ning vähenenud juurdepääsust juhendajatele ja kolleegide emotsionaalsele toetusele. Töötajad tunnevad tihti ebaselgust või ebakindlust seoses ootustega oma tööülesannete täitmisele või rollile töörühmades, mis muudab töö nõudlikumaks ning toob kaasa madalama enesehinnangu ja töökurnatuse. Võimestava juhtimisstiili puhul üritatakse neid tundeid elimineerida. Enamasti annab võimestava juhtimisstiili kasutamine positiivseid tulemusi, kuid mitte alati. Võimestava juhtimisstiili puhul võib olla tahtmatu negatiivne mõju nii üksikutele töötajatele kui ka meeskondadele näiteks sellisel juhul, kui juht oma töötajate võimeid üle hindab ja põhjustab sellega töötajas stressi ja madalat töörahulolu, kui paneb nende õlgadele liiga suure vastutuse. (Sharma, Kirkman 2015)

Üheks kaasaegsemaks juhtimisstiiliks, mis võib sobida kaugtöö juhtimise puhul, peetakse teenindavat juhtimisstiili. Selle stiili kontseptsiooni rajajaks loetakse Robert K. Greenleaf, kes rajas selle 20. sajandi teisel poolel. Greenleaf märkis, et olulised muutused sotsiaalses keskkonnas ja töökultuuris tagavad individuaalsed pingutused, mis on inspireeritud visioonist ja teenindavast suhtumisest (Giorgio 2010). Teenindava juhtimise põhitunnused on kaaslaste ja alluvate huvidele ja heaolule keskendumine ning pigem kontrollist loobumine kui selle otsimine (Northouse 2013). Juht ühendab organisatsiooni eesmärgid ja töötajate panuse nii, et töötajad kasutavad oma potentsiaali enese määratud moel (Vadell, Ewing 2011).

Teenindava juhtimisstiili kasutamine pakub organisatsioonidele mitmeid eeliseid (Lopez Gomez 2021):

1. Parem koostöö, tugevam meeskond. Nähes oma juhti eeskujuna, võtavad töötajad sageli omaks meeskonnakasslaste teenindamise väärtuse, mille tulemusena loobutakse ebaproduktiivsest käitumisest ja tehakse hoopis harmooniliselt koostööd.
2. Positiivne töökeskkond. Kui juht on toetav ja juhivad teisi ühise eesmärgi poole, siis on suhtlus töökohas konstruktiivsem kui see oleks juhile vastandumise korral.
3. Töötajate pühendumus, usaldus ja lojaalsus. Töötajate volitamine teenindava juhtimisstiili alusel soodustab töötajate endi eesmärgitunnetuse ning ettevõtte põhiväärtuste ja missiooni ühtlustamist. Töötajad tunnevad, et saavad oma potentsiaali ja loovust paremini realiseerida, kui juht väärtustab erinevaid, individuaalseid tugevusi.
4. Suurem organisatsiooniline paindlikkus. Teenindavad juhid toetavad töötajaid ja meeskondi madalamal tasemel. Nad toetavad neid otsuste tegemisel, omades rohkem vastutust ja omades nii oskusi kui ka tööriistu oma töö tegemiseks. See tähendab, et teenindavad juhid saavad

kiiresti reageerida ja kohaneda, kui tingimused või vajadused muutuvad.

5. Kuuluvustunne. Kui juht näeb töötajaid üksikisikutena, siis tunnevad töötajad end hinnatutena, tunnustatud ja väärtustatuna. See kehtib ka siis, kui juht rõhutab oma panuse tähtsust töösse. Kuuluvustunde loomine on ülioluline.

6. Kiirendab õppimist ja arengut. Kui juht seab prioriteediks meeskonna arendamise ja jõustamise, siis töötajad õpivad tõhusamalt ja neil on suuremad võimalused oma tugevate külgede arendamiseks.

7. Edendab juhtimist kõikjal. Töötajate omandiõiguse ja vastutuse suurendamine kiirendab üksikisikute juhtimisvõimet. Juhile ligipääsetavus muudab üksikisikute jaoks oma käitumise modelleerimise lihtsamaks.

Samas ei ole teenindav juhtimisstiil võluvits, mis sobib igasse keskkonda (Northouse 2013). Nagu igal juhtimisstiilil, siis on ka sellel juhtimisstiilil omad plussid ja miinused. Näiteks võivad kaugtöötajad tajuda teenindavat juhtimisstiili kasutavat juhti nõrga või ebatõhusana ning juhi formaalne autoriteet võib väheneda või siis erinevad juhtimisstiilid võivad tekitada meeskondades segadust (Lopez Gomez 2021). Teenindav juhtimisstiil on traditsiooniliste juhtimisstiilide vastand, mis võib tänapäeval kasutatavate töövormide puhul olla vägagi sobilik juhtimisstiil.

Autori arvates tuleks kaugtöötajate juhtimiseks valida domineerivaks juhtimisstiiliks organisatsiooni ja töötajate prioriteetidele kõige sobivam juhtimisstiil ja kombineerida seda siis teiste juhtimisstiilidega sest iga situatsioon elus nõuab erineval viisil lähenemist.

1.4. Kaugtöö töötaja vaates

Kaugtööd tegevate inimeste arv suureneb pidevalt ning tööandjad lubavad üha enam inimestel teha tööd nii, et nad ei ole pidevalt juhtidega ühes füüsilises ruumis (Thulin *et al.* 2019). Selline töö tegemise kokkulepe annab töötajale suurema vabaduse valida, kus ta tööd teeb, kuid ei välista töötaja allutatust tööandja juhtimisele ja kontrollile (Tööelu 2021). Üldiselt ollakse seisukohal, et kaugtöö on kasulik nii tööandjatele kui ka töötajatele, kuid siiski on kaugtöö puhul mõlema osapoole jaoks mitmeid puuduseid. Mõningatest kaugtöö tegemise miinustest ei pruugi töötaja algul arugi saada. Praktiku Elenurme (2021) väitel ei pruugi paljud kodused tööruumid sobida pikaajaliseks kasutamiseks, kuna mööbel ning ekraanid ei vasta ergonoomika nõuetele ning nende pikaajaline kasutamine võib põhjustada erinevaid terviseprobleeme. Peale selle veel võib pikaajaline kaugtöö viia füüsilise ja sotsiaalse eraldumiseni ning vaatamata digisuhtlulusele vähendada üksteise arusaamist ja halvendada suhteid kolleegide ja juhtidega (Elenurm 2021).

Liigne isoleerumine võib viia depressioonini või selleni, et kiputakse unustama olulisi sotsiaalseid oskuseid (Allen *et al.* 2015). Veel võib kaugtööl olevate kolleegide suhtes tekkida vaen, kuna neile töötajatele, kes kaugtööd mingil põhjusel teha ei saa, võib tunduda, et kaugtöötajatel on lihtsam ja kergem elu. Kaugtöö puhul võib tekkida konflikt töö ja kodu vahel kuna hägustub töökoha ja kodu piir, mis võib tingida töötaja pikenemist. Pikem tööaeg ja intensiivsem töötempo võib segada eraelu. (Thulin *et al.* 2019)

Kaugtöö plusspoolelt saab välja tuua paindlikkuse (Jaakson, Kallaste 2009), töötaja jaoks positiivsed küljed nagu mugavus, ajasääst, parem keskendumisvõime (Salu 2010). Töötaja paindlikkus võimaldab töötajal ühildada töö ja eraelu. Ajasääst annab paljudele kaugtööd tegevatele töötajatele, eelkõige väikelastega töötajatele, paremad võimalused töö ja pere tasakaalu korraldamiseks (Allen *et al.* 2015), mis vähendab nende jaoks üldist tajutud stressi. Paindliku töökorralduse puhul on suunatud töötaja energia töö tegemisele, mitte aga töö käimisele (Seeder 2008). Samuti annab kaugtöö võimaluse kokku hoida nii tööle- kui kojusõiduks vajaliku aja ning kontoririietele ja lõunapausidele kuluva raha. Praktikute väitel pakub kaugtöö suuremat iseseisvust, mis kasvatab töörahulolu ja lojaalsust. Töötajate üldine rahulolu tööga suureneb, sest neil on võimalus kohandada oma tööaega individuaalsete eelistuste järgi, paraneb hinnang töö tulemuslikkusele ja vähenevad ootamatud katkestused kolleegide poolt ning seega leeveneb rollikonflikt ja sellega soetud kurnatus. (Elenurm 2022) Kaugtöö eelisteks töötajatele on kõige enam mainitud töö efektiivsuse kasvu, tööga rahulolu ning töö ja eraelu tasakaalu, miinustest on kõige enam mainitud sotsiaalset isoleeritust, keerulisemat ja halvenenud kommunikatsiooni ning töö ja eraelu konflikti (Eurofound ... 2017; de Vries *et al.* 2018; Lee, Kim 2017 jt). Kaugtöötaja kõige olulisemateks oskuseks peetakse suhtlemis- ja eneseväljendusoskust, head planeerimisoskust ja töös iseseisvusoskust (Workplaceless 2019).

1.5. Kaugtöö ja töösoorituse seos

Töösooritust mõjutavad erinevad tegurid nagu töötajate heaolu, inimene-organisatsioon sobivus, organisatsioonikommunikatsioon, eritasandi suhted ning ka psühholoogilised ja keskkonna tegurid. Strümpfer koos kolleegidega (1997 viidatud Rothmann, Coetzer 2003) leidsid, et töösooritust mõjutavad sellised situatsioonilised tegurid nagu töö iseloom, organisatsioon kus töötatakse ning kolleegid. Rahulolu oma tööülesannetega, oma organisatsiooniga ning kolleegidega tõstab inimese töösooritust. Anitha (2014) on arvamusel, et töötajate kaasamine on

ühels teguriks mis mõjutab töötajate töösooritust ning selle taset. Samuti on oluline töötajate enesehinnang, kuna see mõjutab töötajate töösooritust, tööga rahulolu ning heaolu (De Cremer *et al.* 2006). Töösooritust mõjutab ka töö tegemise koht. Bélanger (1999) tuli oma uuringu põhjal järeldusele, et töösoorituse tulemuslikkuse ja kaugtöö vahel on positiivne seos, kuna kaugtöö tegijad hindasid oma töösoorituse tulemuslikkust kõrgemaks kui kontoris tööl käijad. Ka Gajendran koos kolleegidega (2014) leidsid positiivse seose kaugtöö ja töösoorituse vahel. Peamised põhjused töösoorituse paremate tulemuste taga on vähemate segajate esinemine kaugtööl ja vähem koosolekuid (Bélanger 1999). Shockley ja Allen (2012) leidsid, et inimesed kasutavad kaugtööd pigem parema töösoorituse saavutamiseks kui eraelu paremaks korraldamiseks. Bloom'i ja tema kolleegide (2015) poolt aastatel 2010-2012 Hiina turismiettevõttes läbi viidud eksperiment kinnitas, et kvalifitseerusid töötajate puhul, kellel oli piisavalt pikk tööstaaž ettevõttes ja kodus eraldi ruum, kus oli võimalik tööd teha, suurenes kodukontoris töötajate tulemuslikkus 13%. Üleüldine kaugtöö mõju ettevõttele oli märkimisväärne, kuna ettevõtte tulemused paranesid 20-30%. Veel paremaid töösoorituse tulemusi andis aga kombineeritud töövorm ehk töötamise võimalus kodu ja kontori vahel. (*Ibid.*) Töösooritust parandab märgatavalt sotsiaalne toetus ja seda eriti kaugtöö puhul (Wang *et al.* 2020).

1.6. Kaugtöö ja tööstressi seos

Tööstress on kogum emotsionaalseid, kognitiivseid, käitumuslike ja füsioloogilisi reaktsioone, mida kutsuvad esile erinevad faktorid, mis sisalduvad töö sisus, töökorralduses ja töökeskkonnas. (European Commission 1999) Tööstress võib tihti tekkida siis, kui töötaja tunnetab, et nõudmised on liiga kõrged ning tema oskused ja teadmised pole piisavad. Tööstressi esinemist võib suurendada ka juhi ja kolleegide toetuse puudumine ning tunne, et omatakse vähest kontrolli oma töö üle. (Leka *et al.* 2003) Pikaajalise kaugtöö tegemise riskideks on kehv suhtlus ja sotsiaalne tugi. Töötajad ei saa enam kolleegidelt nii palju sotsiaalset tuge ning tunnevad end seetõttu isoleerituna (Caprile *et al.* 2021).

Ka praktikute väitel võivad kaugtöötajad tunda end eraldatuna, see tunne tuleneb ametlikust ja mitteametlikust suhtlusest ja teabevahetusest kõrvalejäämisest ning vähenenud juurdepääsust juhendajatele ja kolleegide emotsionaalsele toetusele. Töötajad tunnevad tihti ebaselgust või ebakindlust seoses ootustega oma tööülesannete täitmisele või rollile töörühmades, mis muudab töö nõudlikumaks ning toob kaasa madalama enesehinnangu ja töökurnatuse. (Elenurm 2022)

Praktikute väitest saab järeldada, et kaugtöötajatel on tööstressi tekkeks kõik eeldused olemas (*ibid.*). Tööstressi on iseloomustatud ka kui ebameeldivat emotsionaalset seisundit, mida indiviid tunnetab, kui töö poolt seatud nõudmised ei ole tasakaalus tema suutlikkusega olukorraga toimel tulla (Jayashree 2010). Kaugtöötajas võib pingeid tekitada töötamine virtuaalsetes meeskondades ning juhtide pidev kontroll ja järelevalve (Caprile *et al.* 2021).

Tööstressi käsitletakse samuti kui pingeseisundit ehk emotsionaalsete, kognitiivsete, käitumuslike ja füsioloogiliste reaktsioonide kogumit, mis tekib tööl erinevatest stressoritest (Teichmann 2002). Tihti on kaugtöö puhul muutunud töö intensiivsemaks, tööaeg korrapäratuks ning sellest tulenevalt tunnevad töötajad, et pidev valmidus olla kättesaadav ja ka info üleküllus tekitab kurnatust (Caprile *et al.* 2021). Kaugtöö puhul on tihti töö- ja pereelu piirid kodust töötamise tõttu hägustunud ning see tekitab pingeid. Eriti just naiste seas, kuna nad kalduvad kohandama oma tööelu perekondlike vajadustega rohkem kui mehed (Caprile *et al.* 2021). Sageli seostatakse stressi negatiivsete olukordadega, kuid stressikäsitlemise rajaja Selye eristas lisaks negatiivsele stressile ka positiivset stressi (Seilenthal 2002). Kui ühele inimesele võib pinge ehk stress põhjustada ebamugavusi, siis teisele vastupidiselt mõjuda ergutavalt (Palmer, Cooper 2010). Mõnedele inimestele just sobibki üksinda töötamine ja kaugtöö. Praktikute kohaselt on need eelkõige mitmekülgset ja paindlikkust hindavad isikud, kes on kohanemisvõimelised, hästi organiseeritud, tehniliselt pädevad ja innovaatilised. Nende töösse suhtumist iseloomustavad vastutustundlikkus, tulemustele orienteeritus, iseseisvus, pühendumus, professionaalsus, kohusetunne, usaldusväärsus, ausus ja lojaalsus. (Elenurm 2022) Sellistele inimestele võib kaugtöö mõjuda ergutavalt ja tekitada positiivset stressi. Positiivne ehk *eustress* tekib olukordades, mil inimene tunneb pigem väljakutset või võimalust ennast proovile panna ning väljakutse möödudes tekib inimesel heaolu- ja rahuldustunne (Seilenthal 2002). Ka Palmer ja Cooper (2010) leidsid, et kui ühele inimesele võib pinge põhjustada ebamugavusi, siis teisele vastupidiselt mõjuda ergutavalt. Peamisteks tööstressi põhjustavateks teguriteks on töökoormus, tehnoloogilised probleemid, kõrged organisatsiooni poolt seatud eesmärgid, kompensatsioon ja töötasu, otsustamise vastutus, juhtimispoliitika ning kolleegide poolse toetuse puudumine (Badar 2011). Kui vaadata kaugtöö tegemise riske, siis kõik need riskid võivad olla kaugtöötaja tööstressi põhjusteks. On erinevaid uuringute tulemusi millest osa näitab, et kaugtöö on kasvatanud inimeste heaolu tunnet, teised aga näitavad, et kasvanud on vaimse tervise probleemid, tööstress. Kindlasti oleneb olukord nii organisatsiooni tegevusvaldkonnast, juhi kompetentsusest kui ka inimese enda isiksusetüübist ja eelistustest.

2. EMPIIRILINE UURING

Magistritöö teises peatükis antakse ülevaade uuringu eesmärgist ja uurimisküsimustest, uurimismeetodist, valimist ja tulemustest.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada seosed kaugtööd tegevate töötajate töösoorituse, juhtide juhtimisstiili ja tööstressi vahel.

Uuringu eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid tajutud juhtimisstiile kasutatakse uuritavas IT-valdkonnas, kus töötajad töötavad peamiselt distantilt ehk teevad kaugtööd?
2. Milline seos on IT-valdkonnas tajutavate juhtimisstiilide ja individuaalse töösoorituse vahel?
3. Milline seos on IT-valdkonnas tajutavate juhtimisstiilide ja tööstressi vahel?
4. Millisel määral tööstress mõjutab individuaalset töösooritust ja selle erinevaid komponente?
5. Kuidas juhtimisstiil mõjutab tööstressi ja individuaalse töösoorituse vahelist seost?

2.1. Uuringu metoodika

Magistritöö uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset meetodit. Andmete kogumiseks kasutati veebipõhist ankeetküsitlust Google Forms keskkonnas. Uuring viidi läbi ajavahemikus 22.02.2022 kuni 03.03.2022 ning kokku saadi 117 vastust.

Ankeetküsitlus (vt. Lisa 1) koostati inglise keeles, mis edastati neljale rahvusvahelisele IT-ettevõttele, mis tegutsevad samas valdkonnas.

Küsimustik sisaldas 68 küsimust ning koosnes neljast osast. Esimene osa koosnes demograafilistest andmetest kus sooviti teada vastaja sugu, positsiooni ettevõttes, juhi asukohta, kontorist eemal töötamise määra ja tööstaaži ettevõttes.

Teises osas paluti hinnata väiteid juhtide käitumise kohta Likert-tüüpi 6 palli skaalal (1- kindlasti ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- ei nõustu mingil määral, 4- nõustun mingil määral, 5- nõustun, 6-

kindlasti nõustun). Tajutavate juhtimisstiilide küsimuste koostamisel võeti aluseks kolm varasemalt välja töötatud küsimustikku: Liden *et al* (2015) teenindava juhtimisstiili küsimustik, Amudsen ja Martinsen (2014) võimestava juhtimisstiili küsimustik ning Hartog *et al* (1997) pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimisstiilide küsimustik.

Kolmandas osas paluti hinnata oma töösooritust viimase kolme kuu jooksul. Väiteid hinnati Likert- tüüpi 5 palli skaalal (1- mitte kunagi/ väga harva, 2- harva, 3- mõnikord, 4- tihti, 5- alati). Töösoorituse mõõtmise aluseks võeti Koopmansi *et al* (2016) individuaalse töösoorituse hindamise küsimustik, kus 18 väidet jaotati kolme rühma: tööülesannete täitmine, kontekstuaalne käitumine ja ebaproduktiivne käitumine. Tööülesannete täitmine on tegevus, mis mõjutab positiivselt ja aitab kaasa toote valmimisele või teenuse osutamisele, kontekstuaalne käitumine on organisatsiooni psühholoogilist ja sotsiaalset keskkonda parandav tegevus ning ebaproduktiivne käitumine on teadlik organisatsiooni heaolu kahjustava tegevus (Rotundo, Sackett 2002). Tööülesannete täitmist peaks vaatama kui töötaja võimekust teadlikult ja efektiivselt oma oskusi ja teadmisi kasutades panustada organisatsiooni eesmärkide täitmisel, kas tehnoloogiat arendades või siis tagatakse vajalike materjalide ja teenuste olemasolu (Borman, Motowidlo 1997). Kontekstuaalne käitumine on käitumine, kus töötaja teeb rohkem, kui temalt tööülesannetes on ette nähtud, eesmärgiga teisi organisatsiooni liikmeid aidata, näitab välja oma kohusetundlikku käitumist organisatsiooni suunal ning pingutab koos teistega ühiselt eesmärkide saavutamise nimel (Borman, Motowidlo 1997). Ebaproduktiivne käitumine on töötaja tahtlik käitumine, mis on vastuolus organisatsiooni õigustatud ootustega, välja arvatud kogemata juhtunud juhuslikud sündmused, mis võivad küll tekitada organisatsioonile kahju, kuid ei ole tehtud teadlikult ega tahtlikult (Gruys, Sackett 2003).

Läbipõlemise mõõtmiseks kasutas autor Kopenhaageni läbipõlemise küsimustikku (Tage *et al* 2005), kus paluti väiteid hinnata Likert- tüüpi 5 palli skaalal (1- mitte kunagi/ väga harva, 2- harva, 3- mõnikord, 4- tihti, 5- alati).

Saadud andmed korrastati, kõik tunnused kodeeriti ning analüüsiti statistilise andmeanalüüsi meetodi abil. Andmeanalüüs viidi läbi andmetöötlusprogrammidega MS Excel ja IBM SPSS Statistics 28. Juhtimisstiilide tulemusi mõõdeti kuuepallisüsteemis ning töösoorituse ning läbipõlemise tulemusi viiepallisüsteemis. Saadud tulemuste kirjeldamiseks kasutati kirjeldavat statistikat, võrdlevat statistikat, seoste leidmiseks korrelatsioonanalüüsi, regressioonanalüüsi ja mõju uurimiseks moderaatoranalüüsi. Statistiliselt oluliste erinevuste välja toomiseks kasutati T- testi, dispersioonanalüüsi ANOVA.

Andmeanalüüsis kasutatud olulisusnivoo on $p < 0,05$. Käesoleva magistritöö küsimustik koosneb mitmetest erinevatest teooriatest ning seetõttu kasutati küsimustiku skaalade usaldusvärsuse

hindamiseks Cronbachi alfa (α) reliaabluse koefitsienti. Usaldusväärseks loetakse tulemust, kui $\alpha > 0,7$ (Rämmer 2014). Tabelist 1. on näha, et skaalade sisemised reliaablused on usaldusväärsed.

Tabel 1. Skaalade sisemised reliaablused

Skaala	Cronbachi α
Pragmaatiline juhtimisstiil	0.834
Ümberkujundav juhtimisstiil	0.950
Mittesekkuv juhtimisstiil	0.877
Võimestav juhtimisstiil	0.921
Teenindav juhtimisstiil	0.896
Tööülesannete täitmine	0.832
Kontekstuaalne käitumine	0.912
Ebaproduktiivne käitumine	0.841
Läbipõlemine	0.906

Allikas: autori koostatud

2.2. Valimi kirjeldus

Valim moodustus nelja rahvusvahelise IT-ettevõtte tarkvaraarenduse osakonna töötajatest, sest nemad tegid kõige suuremal määral kaugtööd. Kõik ettevõtted on erineva suurusega, aga tegutsevad samas tegevusvaldkonnas. Kõigis ettevõtetes on võimaldatud paindlik tööaeg, töötunde ei loeta, ettevõtete jaoks on tähtis, et töö oleks õigeaegselt tehtud ning töötajad peaksid suutma ise oma tööaega planeerida. Enne COVID-19 pandeemiat soovisid kõik neli ettevõtet oma töötajaid suurema osa ajast kontoris näha ning kodust võis töötada 1-2 päeva nädalas või siis pikemalt, kui selleks oli olemas juhi nõusolek. COVID-19 pandeemia algusajal ehk aastal 2020 oli töökorraldus riigiti mõnevõrra erinev, mis tulenes iga riigi reeglitest ja piirangutest, aga üldiselt pidid töötajad kogu või suurema osa ajast kodust töötama. Alates 2022. aasta algusest on riiklikud piirangud leevenenud ning kõik neli ettevõtet on veel paindlikumaks muutunud. Hetkel on kõigi ettevõtete töötajatel võimalus valida millisel määral nad kaugtööd teevad.

Küsimustikule vastas 117 inimest. Uuringu valimiks oli mugavusvalim, mille puhul on tegu mittetõenäosusliku valimiga kuhu valiti selliseid uuritavaid, keda on lihtne uurimusse saada (Rämmer 2014). Kuna valimiks olid IT-ettevõtte töötajad, siis saadud tulemused on valimipõhised. Tabelis 2 on välja toodud küsitluses osalenud töötajate jagunemine soo, vanuse, juhi asukoha, kontorist eemal töötamise määra ja tööstaaži järgi.

Küsimustikule vastasid 63 meest (53,80%) ja 54 naist (46,20%). Positsiooni puhul tuli valida üks kolmest variandist: töötaja (mittejuhtiv positsioon), tiimijuht (juhib tiimi, aga otseseid alluvaid pole), juht. Suurima osa moodustasid töötajad (59,80%), edasi tulid juhid (22,20%) ning kõige vähem oli tiimijuhte (17,90%).

Tabel 2. Vastajate jaotumine lähtuvalt soost, vanusest, juhi asukohast, koha paindlikkusest ja tööstaažist

Sugu	Vastajate arv	Vastajate %
Mees	63	53.80%
Naine	54	46.20%
Positsioon		
Positsioon	Vastajate arv	Vastajate %
Töötaja	70	59.80%
Tiimijuht	21	17.90%
Juht	26	22.20%
Juhi asukoht		
Juhi asukoht	Vastajate arv	Vastajate %
Samas riigis	61	52.10%
Mõnikord samas riigis	17	14.50%
Teises riigis	39	33.30%
Koha paindlikkus		
Koha paindlikkus	Vastajate arv	Vastajate %
100% kontoris	17	14.50%
75% kontoris	24	20.50%
50% kontoris	19	16.20%
25% kontoris	28	23.90%
100% kodus	29	24.80%
Tööstaaž		
Tööstaaž	Vastajate arv	Vastajate %
Kuni 1 aasta	25	21.40%
1 kuni 2 aastat	32	27.40%
3 kuni 5 aastat	41	35.00%
5 kuni 12 aastat	18	15.40%

Allikas: autori koostatud

Juhi asukoha puhul tuli vastata kas otsene ülemus töötab vastajaga samas riigis, teises riigis või mõnikord samas riigis (juht liigub ringi mitme riigi vahet). Kõige rohkem vastati, et juht töötab samas riigis (52,10%), sellele järgnes teises riigis (33,30%) ning kõige vähem oli juhte, kes reisisid mitme riigi vahel (14,50%).

Küsimustikule vastanute tööstaaži oli magistritöö autor jaganud nelja rühma. Kõige rohkem oli 3-5 aastase tööstaažiga vastajaid, neid oli kokku 41 (35%), sellele järgnesid 1-2 aastase tööstaažiga vastajad, 32 (27,40%), kuni aastase tööstaažiga vastajad, 25 (21,40%) ning kõige vähem oli 5-12 aastase tööstaažiga vastajaid - 18 (15,40%).

2.3. Uuringu tulemused

2.3.1. Teemaplokkide kirjeldav statistika

Selleks, et leida vastused magistritöö uurimisküsimustele, tuli enne kindlaks teha vastajate hinnangud tajutavatele juhtimisstiilidele, töösooritusele ning läbipõlemisele. Selle analüüsimiseks kasutati aritmeetilisi keskmisi, mediaani ja standardhälbeid. Juhtimisstiilide tulemusi mõõdeti kuuepalliskaalas ja tabelis 3 on välja toodud juhtimisstiilide keskmised tulemused, mediaan ja standardhälbed.

Tabel 3. Juhtimisstiilide keskmised, mediaanid ja standardhälbed

	Pragmaatiline juhtimine	Ümberkujundav juhtimine	Mittesekkuv juhtimine	Võimestav juhtimine	Teenindav juhtimine
Vastajaid	117	117	117	117	117
Küsimusi	5	5	5	10	7
m	2.9094	3.9556	2.1846	4.2214	3.8657
me	3	4.2	2	4.5	4
sd	1.05094	1.23849	1.01	0.97908	1.10677
α	0.834	0.950	0.877	0.921	0.896

Allikas: autori koostatud

Küsimustikule vastajad tunnetavad, et nende juht on eelkõige võimestav ($m=4,22$). Võimestava juhtimise standardhälve oli ka kõige väiksem ($sd=0,98$), mis tähendab seda, et vastajad hindasid seda skaalat kõige üksmeelsemalt. Vastajad pigem ei tunneta, et nende juht oleks pragmaatiline ($m=2,91$) või mittesekkuv ($m=2,18$). Ümberkujundava juhtimise standardhälve oli kõige suurem

(sd= 1,24), mis näitab seda, et vastajate arvamused varieeruvad ning võib leida gruppidevahelisi erinevusi. Vastanute seas on neid, kes pigem tunnetavad oma juhti ümberkujundavana kui ka neid, kes seda pigem ei tunneta. Sama võib öelda ka teenindava juhtimisstiili kohta (m= 3,87, sd= 1,11).

Töösoorituse ja läbipõlemise tulemusi mõõdeti viiepalliskaalas ning tabelis 4 on välja toodud töösoorituse ja läbipõlemise keskmised tulemused, mediaan, standardhälbed.

Tabel 4. Töösoorituse ja läbipõlemise keskmised, mediaanid, standardhälbed

	Tööülesannete täitmine	Kontekstuaalne käitumine	Ebaproduktiivne käitumine	Läbipõlemine
Vastajaid	117	117	117	117
Küsimusi	5	8	5	13
m	3.641	3.7318	2.2991	3.3239
me	3.8	3.875	2.2	3.3
sd	0.72756	0.85967	0.85243	0.96317
α	0.832	0.912	0.841	0.906

Allikas: autori koostatud

Töösoorituse osas hindasid vastajad kõige kõrgemaks enda kontekstuaalset käitumist (m=3,73, sd=0,86) ja tööülesannete täitmist (m= 3,64, sd= 0,73) ning hindasid, et üldiselt nad ei käitu ebaproduktiivselt (m=2,30, sd= 0,85). Läbipõlemist hinnati mõõdukaks (m= 3,32, sd= 0,96).

2.3.2. Võrdlev statistika ehk dispersioonanalüüsid teemaplokkide ja demograafiliste tunnuste vahel

Selleks, et näha kas ja mil määral gruppidevahelisi erinevusi esineb, viidi läbi dispersioonanalüüs. Sugude vahelise erinevuse väljaselgitamiseks kasutati T-testi. T-testi kasutatakse juhul, kui on vaja võrrelda kahe arvulise tunnuse keskmisi väärtusi või kahe grupi ühe arvulise tunnuse keskmisi väärtusi (Rootalu 2014). T-testi tulemusest selgus, et statistiliselt olulised erinevused meeste ja naiste hinnangutes ilmsid vaid kahe mõõdetava tunnuses osas, milleks oli teenindav juhtimine ($t= 2,17$, $p= 0,32$) ja läbipõlemine ($t= -2,61$, $p= 0,01$). Mehed tajuvad oma juhtide käitumist pigem teenindavana (m=4,07) ning naised pigem mitte (m= 3,63). Naiste ja meeste läbipõlemises sisulist vahet pole, küll on aga intensiivsuse vahe, naistel oli aritmeetiline keskmine 3,57 ja meestel 3,11. Tegu on mõõduka läbipõlemisega, aga samas võis küsitluse tulemusi mõnevõrra mõjutada asjaolu,

et küsitluse läbiviimine langes kokku Vene-Ukraina sõja algusajaga ning see võis tõsta vastajate stressitaset.

Kui vaadata standardhälbeid, siis ebaproduktiivsema käitumise osas on naised ($sd= 0,76$) vastanud ühtlasemalt kui mehed ($sd=0,93$), meeste variatiivsus on suurem. Kõige ühtlasemad hinnangud on antud tööülesannete täitmisele, meestel $sd= 0,75$ ja naistel $sd= 0,70$. Tabelis 5 on välja toodud tulemuste soolised erinevused.

Tabel 5. Tulemuste soolised erinevused

	Sugu	n	m	sd
Pragmaatiline juhtimine	Mehed	63	2.981	1.09822
	Naised	54	2.8259	0.99663
Ümberkujundav juhtimine	Mehed	63	3.9778	1.15402
	Naised	54	3.9296	1.34089
Mittesekkuv juhtimine	Mehed	63	2.1556	1.03391
	Naised	54	2.2185	0.98996
Võimestav juhtimine	Mehed	63	4.3254	0.88791
	Naised	54	4.1000	1.07141
Teenindav juhtimine	Mehed	63	4.0680	1.08792
	Naised	54	3.6296	1.09133
Tööülesannete täitmine	Mehed	63	3.6413	0.75362
	Naised	54	3.6407	0.70296
Kontekstuaalne käitumine	Mehed	63	3.6667	0.90167
	Naised	54	3.8079	0.80962
Ebaproduktiivne käitumine	Mehed	63	2.2508	0.93047
	Naised	54	2.3556	0.75602
Läbipõlemine	Mehed	63	3.1143	0.93168
	Naised	54	3.5685	0.94964

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt viidi läbi dispersioonanalüüs One-Way ANOVA Post Hoc testiga Tamhane`i meetodil. Eesmärk oli näha kas ja kui palju vastused erinevad võrreldavates gruppides ehk kas juhtimisstiilide, töösoorituse ja läbipõlemise tulemused erinevad kui neid võrrelda positsiooni, juhi asukoha, tööstaaži või kontorist eemal töötamise määraga. ANOVA dispersioonanalüüsi järgi esineb positsioonide lõikes gruppidevahelisi erinevusi ümberkujundavas juhtimises ($F= 3,63$, $p= 0,03$) ja kontekstuaalses käitumises ($F= 4,95$, $p= 0,009$). Tiimijuhid tunnetasid oma juhti vähem

ümberkujundavana ($m= 3,31$) kui töötajad ($m= 4,08$) ja juhid ($m= 4,15$). Samuti hindasid tiimijuhid oma kontekstuaalset käitumist veidi madalamaks ($m= 3,22$) kui töötajad ($m= 3,82$) ja juhid ($m= 3,91$). Samas Post Hoc Tamhane`i meetodil erisust ei näita, seetõttu ei saa öelda milliste gruppide vahel esineb statistiliselt olulisi erinevusi.

Kontorist eemal töötamise määra lõikes näitas ANOVA test gruppidevahelisi erinevusi ainult pragmaatilises juhtimises ($F= 3,18$, $p= 0,016$). Kontorist eemal töötamise määra gruppidevahelises võrdluses tõi Tamhane`i test esile statistiliselt olulisi erinevusi 100% kontorist töötava töötaja ja 75% kontorist töötaja vahel ($p= 0,047$). Need töötajad, kes töötavad koguaeg ainult kontorist, tunnetavad oma juhti pigem pragmaatilisena ($m= 3,66$) kui 75% kontorist töötavad töötaja ($m= 2,61$).

Edasi jagati kontorist eemal töötamise määra hinnangud kolme suurde gruppi, kus esimene grupp tegi tööd 100% kontorist, teine grupp 50% kaugtööd ja kolmas grupp 100% kaugtööd. Uute gruppide puhul ANOVA ega Tamhane`i meetod ühtegi statistiliselt olulist erinevust ei näidanud, aga kirjeldava statistika näitas, et 100% kaugtööd tegevad töötajad tunnetavad oma juhti rohkem teenindavana ($m=4,02$) kui need töötajad, kes teevad koguaeg vaid kontorist tööd ($m= 3,68$). Sarnane tulemus tuli välja ümberkujundava juhtimise puhul, kaugtööd tegevad töötajad ($m= 4,06$) hindavad oma juhti rohkem ümberkujundavaks kui kontorist töötavad töötajad ($m= 3,84$). Kuigi läbipõlemise hinnangud jäävad kõik samale poole, siis selgus, et need töötajad, kes töötavad poole aja kodust ja poole aja kontorist ($m= 2,29$), hindavad oma läbipõlemise taset väiksemaks kui kogu aja kontorist töötavad töötajad ($m= 2,75$) ja kogu aja kodust töötavad töötajad ($m= 2,51$).

ANOVA test näitas, et juhi asukoha gruppidevahelised statistiliselt olulised erinevused esinesid pragmaatilises juhtimises ($F= 3,43$, $p= 0,36$), tööülesannete täitmises ($F= 7,39$, $p < 0,01$) ja kontekstuaalses käitumises ($F= 4,81$, $p= 0,010$). Need töötajad, kes töötavad oma juhiga samas asukohas, tunnetavad oma juhtide puhul pragmaatilist käitumist rohkem ($m= 3,15$) kui need töötajad kelle juht ei tööta samas asukohas ($m= 2,63$) või kelle juht aeg ajalt töötab samas asukohas ($m= 2,69$). Kuigi on olemas statistiliselt olulised erinevused, siis statistiliselt eristuvad grupid on hinnanud pragmaatilist juhtimist sarnaselt, kas madalaks või pigem madalaks. Vastajad tunnetavad pigem teisi juhtimisstiile.

Need töötajad, kelle juht töötas aeg ajalt samas asukohas, hindasid oma kontekstuaalset käitumist madalamalt ($m= 3,25$) kui need, kelle juht töötas samas asukohas ($m= 3,39$) või ei töötanud samas asukohas ($m= 3,63$). Tamhane`i meetod aga kumbagi erisust välja ei toonud. Küll, aga tõi Tamhane`i test välja erisuse tööülesannete täitmises. Statistiliselt oluline erinevus on selle grupi

vahel, kus juht töötab samas asukohas ja selle grupi vahel kus juht ei tööta samas asukohas ($p=0,34$) ning kus juht töötab samas asukohas ja kus töötab mõnikord samas asukohas ($p=0,49$). Need töötajad, kelle juht töötas aeg ajalt samas asukohas, hindasid oma tööülesannete täitmist madalamalt ($m=3,19$) kui need, kelle juht töötas samas asukohas ($m=3,86$) või ei töötanud samas asukohas ($m=3,50$). Kuigi statistiliselt olulised erinevused on olemas, siis statistiliselt erinevad grupid on hinnanud oma kontekstuaalset käitumist ning tööülesannete täitmist keskmiseks ja pigem keskmiseks.

Tööstaaži puhul ANOVA test ühtegi statistiliselt olulist erinevust ei näidanud, küll aga näitas Tamhane'i test erinevusi kahe grupi vahel, need kelle tööstaaž on kuni üks aastat ja need, kelle tööstaaž on 3 ja 5 aasta vahel ($p=0,37$). Need töötajad, kes on töötanud 3-5 aastat, hindavad oma läbipõlemise taset kõrgemalt ($m=3,56$) kui need, kes on töötanud ettevõttes alla aasta ($m=2,92$).

2.3.3. Tunnuste omavaheliste seoste korrelatsioonanalüüs

Juhtimisstiilide, töösoorituse ja läbipõlemise omavaheliste seoste väljaselgitamiseks viidi läbi korrelatsioonanalüüs ja selleks kasutati Spearman'i korrelatsioonikordajat (ρ). Järeldused on tehtud statistilise olulisuse tõenäosusega $p < 0,05$.

Korrelatsioonikordajate väärtused asuvad vahemikus +1 (positiivne seos) kuni -1 (negatiivne seos), nõrgaks seoseks loetakse $\rho < 0,3$; keskmiseks 0,3- 0,7 ja tugevaks $\rho > 0,7$ (Mukaka 2012). Andmed on esitatud tabelis Lisa 2.

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et juhtimisstiilid ja töösooritus on omavahel seotud. Samuti on omavahel seotud juhtimisstiilid ja läbipõlemine ning töösooritus ja läbipõlemine. Seosed olid üldiselt nõrgad ja keskmised.

Kõige tugevam korrelatsioon esines teenindava juhtimise ja võimestava juhtimise vahel ($\rho=0,740$, $p < 0,01$). See tähendab seda, et teenindavat juhti tajutakse ka võimestava juhina.

Keskmine seos oli ümberkujundava ja võimestava juhtimise vahel, et kui on võimestav juht, siis seda seostatakse ka ümberkujundava juhiga ($\rho=0,639$, $p < 0,01$).

Juhtimisstiilide ja töösoorituse vahel esinevad nõrgad ja keskmised seosed. Kui on ümberkujundav juht, siis kontekstuaalset käitumist hinnatakse kõrgemalt ($\rho=0,324$, $p < 0,01$) ja ebaproduktiivset käitumist oluliselt madalamaks ($\rho=-0,420$, $p < 0,01$). Teenindava juhtimise puhul on need seosed

veel kõrgemad, kontekstuaalset käitumist hinnatakse kõrgemalt ($\rho = 0,421$, $p = <0.01$) ja ebaproduktiivset käitumist madalamalt ($\rho = -0,501$, $p = <0.01$). Võimestav ($\rho = 0,313$, $p = <0.01$) ja teenindav juhtimine ($\rho = 0,323$, $p = <0.01$) suurendavad tööülesannete täitmist.

Ümberkujundav juhtimine ($\rho = -0,420$, $p = <0.01$), võimestav juhtimine ($\rho = -0,395$, $p = <0.01$) ja teenindav juhtimine ($\rho = -0,501$, $p = <0.01$) vähendavad ebaproduktiivset käitumist. Samas aga mittesekkuv juhtimine võimestab ebaproduktiivset käitumist ($\rho = 0,361$, $p = <0.01$). Nende seoste täiendavaks analüüsimiseks kasutas autor Somersi delta testi, millega sai hinnata seda, et kumb tunnustest on teisest sõltuv ning põhjustab kõige rohkem muutusi teises muutujas. Andmed on esitatud tabelis Lisa 3.

Analüüsi tulemustest avaldub, et ebaproduktiivset käitumist mõjutab mittesekkuv juhtimine ($d = 0,267$, $p = <0.01$). Kui mittesekkuva juhtimise väärtus suureneb, siis suureneb ka ebaproduktiivse käitumise väärtus. Ebaproduktiivse käitumise mõjutajatena avalduvad veel ümberkujundav käitumine ($d = -0,309$, $p = <0.01$), võimestav juhtimine ($d = -0,295$), $p = <0.01$) ja teenindav juhtimine ($d = -0,378$, $p = <0.01$). See tähendab seda, et eelmainitud kolme juhtimisstiili väärtuse suurenedes väheneb ebaproduktiivse käitumise väärtus.

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et kontekstuaalne käitumine ja tööülesannete täitmine on omavahel seoses ($\rho = 0,654$, $p = <0.01$) ehk kui töötaja hindab oma kontekstuaalset käitumist kõrgeks, siis hindab ka tööülesannete täitmist kõrgeks. Kui tööülesannete täitmine ($\rho = -0,415$, $p = <0.01$) ja kontekstuaalne käitumine ($\rho = -0,495$, $p = <0.01$) on kõrge, siis ebaproduktiivne käitumine on madalam.

Analüüsist selgus samuti, et läbipõlemine ja ebaproduktiivne käitumine on omavahel seotud ($\rho = 0,468$, $p = <0.01$). Läbipõlemine soodustab ebaproduktiivset käitumist ($\rho = 0,468$, $p = <0.01$) ning vähendab kontekstuaalset käitumist ($\rho = -0,236$, $p = 0.01$) ja tööülesannete täitmist ($\rho = -0,258$, $p = 0,05$). Läbipõlemist vähendab eelkõige võimestav juhtimine ($\rho = -0,330$, $p = <0.01$) ja teenindav juhtimine ($\rho = -0,363$, $p = <0.01$).

2.3.4. Regressioonanalüüs

Lineaarne regressioonanalüüs viidi läbi selleks, et kontrollida korrelatsioonanalüüsist väljatulnud seost läbipõlemise, juhtimisstiilide ja töösoorituse vahel. Regressioonanalüüsi sõltuvaks tunnuseks

oli läbipõlemine ja sõltumatuteks tunnusteks kõik juhtimisstiilid, töösoorituse kõik komponendid, juhi asukoht ning kontorist töötamise määr. Regressioonanalüüsis kasutati *Stepwise* meetodit kus tuli välja kaks mudelit. Mudelis toodud tunnuste statistiline usaldusnivoo oli $p < 0,05$.

Esimesest mudelist selgus, et teenindav juhtimine mõjutab läbipõlemist ehk siis teenindav juhtimine vähendab stressi ($\beta = -0,373$, $p = <0,01$). Teisest mudelist selgus, et ebaproduktiivne käitumine mõjutab läbipõlemist ehk siis ebaproduktiivne käitumine võimendab stressi ($\beta = 0,341$, $p = <0,01$) ning kui töötajad käituvad samal ajal ebaproduktiivselt, siis on teenindava juhtimise mõju väiksem ($\beta = -0,192$, $p = 0,05$).

Tabelis 6 on välja toodud läbipõlemisega seotud regressioonanalüüsi koefitsiendid.

Tabel 6. Läbipõlemisega seotud regressioonanalüüsi koefitsiendid^a

Mudel	b	beta	t	p
<i>(Constant)</i>	4.58		15.136	<.001
Teenindav juhtimine	-0.325	-0.373	-4.317	<.001
<i>(Constant)</i>	3.084		5.983	<.001
Teenindav juhtimine	-0.167	-0.192	-1.974	0.051
Ebaproduktiivne käitumine	0.386	0.341	3.503	<.001

^a. Sõltuv tunnus: Läbipõlemine

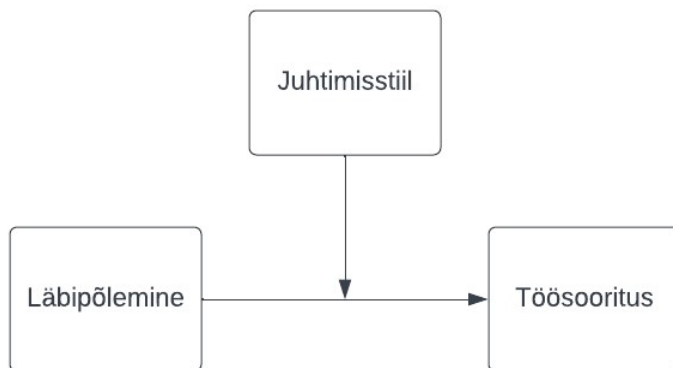
Allikas: autori koostatud

2.3.5. Juhtimisstiili moderraatorrolli analüüs

Eelnevatest analüüsides selgus, et läbipõlemise ja töösoorituse vahel on seos. Läbipõlemine ja ebaproduktiivne käitumine on omavahel seotud ($\rho = 0,468$, $p = <0,01$).

Läbipõlemine soodustab ebaproduktiivset käitumist ($\rho = 0,468$, $p = <0,01$) ning vähendab kontekstuaalset käitumist ($\rho = -0,236$, $p = 0,01$) ja tööülesannete täitmist ($\rho = -0,258$, $p = 0,05$).

Selleks, et teada saada kas juhtimisstiil (M) mõjutab läbipõlemise (X) ja töösoorituse (Y) omavahelist seost (vt. Joonis 1.), viidi läbi moderaatoranalüüs kasutades Process v3.4. (Andrew F. Hayes) meetodit (Hayes 2018).

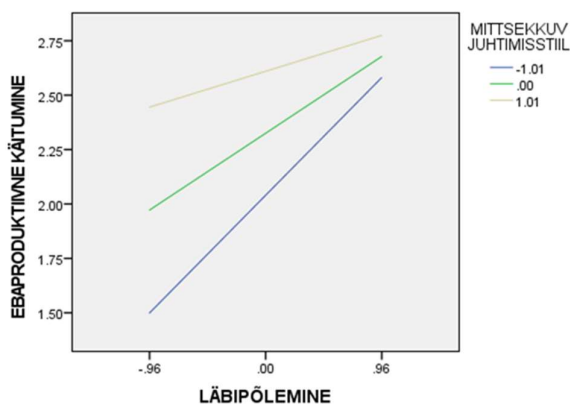


Joonis 1. Juhtimisstiil kui moderaator läbipõlemise ja töösoorituse seoses

Allikas: autori koostatud

Moderaatorefekt kontrolliti kõigi viie juhtimisstiili ja töösoorituse alaskaalade puhul (tööülesannete täitmine, kontekstuaalne käitumine, ebaproduktiivne käitumine). Ühelgi juhtimisstiilil polnud moderaatorefekt läbipõlemise ja tööülesannete täitmise seosele ning läbipõlemise ja kontekstuaalse käitumise seosele. Viimasena kontrolliti kas mõni juhtimisstiil mõjutab läbipõlemise ja ebaproduktiivse käitumise seost. Ilmnes, et vaid mittesekkuval juhtimisel oli negatiivne moderaatorefekt läbipõlemise ja ebaproduktiivse käitumise seosele ($b = -0,193$ $p = 0,002$). Andmed on esitatud tabelis Lisa 4.

Analüüsi tulemusena selgus, et mittesekkuv juhtimine vähendab läbipõlemise ja töösoorituse omavahelist seost. Joonisel 2 on näha, et läbipõlemise mõju ebaproduktiivsele käitumisele väheneb, kui mittesekkuva juhtimise tajumine suureneb.



Joonis 2. Mittesekkuva juhtimisstiili mõju läbipõlemise ja ebaproduktiivse käitumise seosele

Allikas: Autori koostatud

Läbipõlemisel on positiivne seos ebaproduktiivse käitumisega ($b= 0,366$, $p= 0,000$), mis tähendab seda, et läbipõlemine suurendab ebaproduktiivset käitumist. Mittesekkuval juhtimisel on ka positiivne seos ebaproduktiivse käitumisega ($b= 0,282$, $p= 0,000$), mida suurem mittesekkuva juhtimise tajumine, seda suurem on ka ebaproduktiivne käitumine.

Kuna moderaatorefekt oli negatiivne, siis see tähendab seda, et mittesekkuva juhtimisstiili tugevnemine vähendab läbipõlemise mõju ebaproduktiivsele käitumisele, aga ebaproduktiivset käitumist ise ei vähenda.

Läbipõlemise ja mittesekkuva juhtimise koosmõju ennustab ebaproduktiivse käitumise 5,6% muutust.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada seosed kaugtööd tegevate töötajate töösoorituse, juhtide juhtimisstiili ja tööstressi vahel ning selleks püstitati viis uurimisküsimust. Magistritöö kolmandas osas antakse vastused püstitatud uurimisküsimustele, tehakse järeldused ning ettepanekud, milliseid juhtimisstiile kaugtöö puhul kasutada ja kuidas uuringus osalenud IT-ettevõtted saaksid kaugtööd tulemuslikumaks muuta.

Milliseid tajutud juhtimisstiile kasutatakse uuritavas IT-valdkonnas, kus töötajad töötavad peamiselt distantsilt ehk teevad kaugtööd?

Käesolevast uuringust selgus, et kõige enam tajutakse võimestavat juhtimisstiili ($m= 4.22$), seda juhtimisstiili tajusid ka need töötajad, kes kogu aja või suurema aja kontoris töötasid ($m=4,18$). Kaugtööd tegevad töötajad tajusid ka ümberkujundavat ($m= 4,06$) ja teenindavat juhtimisstiili ($m= 4,02$). Samuti selgus, et kõige tugevam korrelatsioon esines teenindava juhtimisstiili ja võimestava juhtimisstiili vahel ($\rho= 0,740$, $p= <0.01$). Järelikult teenindavat juhti tajutakse ka võimestava juhina. Lisaks selgus, et kontorist eemal töötamise määral gruppidevahelisi statistiliselt olulist erinevusi küll polnud, kuid kirjeldav statistika näitas, et 100% kaugtööd tegevad töötajad tunnetavad oma juhti rohkem teenindavana ($m=4,02$) kui need töötajad, kes teevad kogu aeg vaid kontorist tööd ($m= 3,68$). Sarnane tulemus tuli välja ka ümberkujundava juhtimise puhul. Kaugtööd tegevad töötajad ($m= 4,06$) hindavad oma juhti rohkem ümberkujundavaks kui kontorist töötavad töötajad ($m= 3,84$). Kokkuvõtvalt võib öelda, et uuringus osalenud IT-ettevõtete töötajad tajuvad siiski kõige enam võimestavat juhtimisstiili nii kaugtööd tehes kui kontorist töötades. Võimestav juhtimisstiil on suunatud töötajate iseseisvusele, juhid jagavad vastustust ja kontrolli oma töötajatega selleks, et töötaja oskaksid paremini enesejuhtimisega tegeleda ja seeläbi iseseisvamaks saada. Kaugtööd tegevad töötajad peavad tunnetama, et saavad oma juhtidelt tuge ning abi. (Blanchard *et al.* 2001; Pearce, Sims 2002) Kuna uuritavate ettevõtete töötajad on pidanud vahelduva sagedusega täielikku kaugtööd tegema üle kahe aasta, siis selle aja jooksul on juhid õppinud oma töötajaid veel rohkem usaldama, jagama vastutust ning oma alluvaid toetama. Ka töötajad on töökorralduse muudatustega juba harjunud ja nendega kohanenud.

Milline seos on IT-valdkonnas tajutavate juhtimisstiilide ja individuaalse töösoorituse vahel?

Uuringutulemused näitasid, et juhtimisstiilide ja töösoorituse vahel esinevad keskmised ja nõrgad seosed. Ümberkujundav ($\rho = 0,324$, $p = <0.01$) ja teenindav juhtimine ($\rho = 0,421$, $p = <0.01$) suurendavad kontekstuaalset käitumist ning võimestav ($\rho = 0,313$, $p = <0.01$) ja teenindav juhtimine ($\rho = 0,323$, $p = <0.01$) suurendavad tööülesannete täitmist. Patanjali ja Bhatta (2022) väitel 2022 aastal tehtud uuringust on selgunud, et töötajatele vabaduse, autonoomia ja volituste andmine, vigade tegemise võimalus ning riskide võtmine mängib töötajate töötulemustes üliolulist rolli, antud tegurid on positiivses seoses töösooritusega. Eelmainitud juhtimisstiilide puhul peetakse tähtsaks töötajate toetamist, iseseisvuse arendamist, usaldamist ja vabaduse andmist ning sellised tegevused mõjuvad töösooritusele ainult positiivselt. Ümberkujundav juhtimine ($\rho = -0,420$, $p = <0.01$), võimestav juhtimine ($\rho = -0,395$, $p = <0.01$) ja teenindav juhtimine ($\rho = -0,501$, $p = <0.01$) vähendavad ebaproduktiivset käitumist. Seoste täiendavaks analüüsimiseks kasutas autor Somersi delta testi, millega sai hinnata kumb tunnustest on teisest sõltuv ning põhjustab kõige rohkem muutusi teises muutujas. Selgus, et kolme eelmainitud juhtimisstiili väärtuse suurenedes väheneb ebaproduktiivse käitumise väärtus. Võib öelda, et ümberkujundava, teenindava ja võimestava juhtimisstiili kasutamine suurendab individuaalset töösooritust. Kelloway koos kolleegidega (2003) on arvamisel, et ümberkujundava juhtimisstiili kasutamisel on positiivne mõju töösooritusele ning uuringutest on selgunud, et võimestava juhtimisstiili kasutamine on positiivselt seotud parema töösooritusega (Vecchio et al. 2010).

Kuna uuringus osalenud IT-ettevõtete töötajad tajuvad eelkõige just kolme eelmainitud juhtimisstiili, siis saab öelda, et kõik ettevõtted on kaugtöö korraldamisel õigel teel, et töötajate töösooritust parandada.

Lisaks selgus, et mittesekkuv juhtimine võimestab ebaproduktiivset käitumist ($\rho = 0,361$, $p = <0.01$). Mittesekkuv juhtimisstiil sobib nendele töötajatele ja tiimidele, kes ei vaja enam väljaõpet ega toetust ning on äärmiselt iseseisvad. Antud IT-ettevõtetes koosnevad tiimid üldjuhul erineval tasemel olevatest töötajatest. Algtasemel töötajatele ei sobi toetuse puudumine ning mittesekkuva juhtimise tajumine, seetõttu võib suurenda nende rahulolematust, tööstressi ja ebaproduktiivne käitumine ehk nende töötajate individuaalne töösooritus väheneb.

Milline seos on IT-valdkonnas tajutavate juhtimisstiilide ja tööstressi vahel?

Uuringust selgus, et läbipõlemist vähendab eelkõige võimestav juhtimisstiil ($\rho = -0,330$, $p = <0.01$) ja teenindav juhtimisstiil ($\rho = -0,363$, $p = <0.01$). Teiste juhtimisstiilide puhul olid seosed väga

nõrgad ning statistiliselt mitteolulised. Ka regressioonanalüüsi esimesest mudelist selgus, et teenindav juhtimine mõjutab läbipõlemist ehk siis teenindav juhtimine vähendab stressi ($\beta = -0,373$, $p = <0,01$). Teisest mudelist selgus, et ebaproduktiivne käitumine mõjutab läbipõlemist. Järelikult ebaproduktiivne käitumine võimendab stressi ($\beta = 0,341$, $p = <0,01$) ning kui töötajad käituvad samal ajal ebaproduktiivselt, siis on teenindava juhtimise mõju väiksem ($\beta = -0,192$, $p = 0,05$). Kuigi läbipõlemise hinnangud jäävad kõik samale poole, siis selgus, et need töötajad, kes töötavad poole aja kodust ja poole aja kontorist ($m = 2,29$), hindavad oma läbipõlemise taset väiksemaks kui kogu aja kontorist töötavad töötajad ($m = 2,75$) ja kogu aja kodust töötavad töötajad ($m = 2,51$). Kui võtta arvesse, et nendes IT-ettevõtetes tajusid töötajad kõige enam just võimestava ja teenindava juhtimisstiili kasutamist, siis saadud juhtimisstiilide ja tööstressi vahelise seose uuringus tulemusest selgus, et neljas ettevõttes kasutatakse töötajatele väga sobilikke juhtimisstiile. Kanter (1993) leiab, et võimestava juhtimisstiili kasutamine suurendab iga töötaja stressitaluvust ja vastupanu läbipõlemisele millest oleneb organisatsiooni produktiivsus, töö efektiivsus ja tulemuslikkus. Teenindaval juhtimisstiilil on ka oluline positiivne mõju ettevõtte tulemustele kuna mainitud juhtimisstiil arendab personali ja tulevasi juhte, tõstab meeskonna moraali, töötajad tunnevad end väärtustatuna ja suureneb uhkus oma töö üle, mis kõik vähendab tööstressi (Lopez Gomez 2021). Võimestava ja teenindava juhtimisstiili kasutamine aitavad töötajatel vähendada tööstressi teket ja läbipõlemist.

Millisel määral tööstress mõjutab individuaalset töösooritust ja selle erinevaid komponente?

Uuringust selgus, et läbipõlemine ja ebaproduktiivne käitumine on omavahel seotud ($\rho = 0,468$, $p = <0,01$). Läbipõlemine soodustab ebaproduktiivset käitumist ($\rho = 0,468$, $p = <0,01$) ning vähendab kontekstuaalset käitumist ($\rho = -0,236$, $p = 0,01$) ja tööülesannete täitmist ($\rho = -0,258$, $p = 0,05$). Läbipõlemine ja ebaproduktiivne käitumine mõjutavad teineteist vastastikku. Stress on seisund ja ebaproduktiivne käitumine on käitumine. Seisund mõjutab käitumist ja käitumine omakorda võib mõjutada seisundit. Ka Pradoto ja tema kolleegide (2022) uuringust selgus, et kodust töötades on tööstressil negatiivne ja oluline mõju töötajate tulemuslikkusele. See tähendab, et mida madalam on tööstress, seda paremad on töötaja tulemused ja vastupidi. Antud magistritöö käigus läbiviidud uuring näitas, et IT-ettevõtete töötajate läbipõlemine ja tööstress mõjutavad individuaalset töösooritust ka kaugtööd tehes ehk siis läbipõlemine ja tööstress vähendavad individuaalset töösooritust, kuna tööstress soodustab ebaproduktiivset käitumist ning vähendab kontekstuaalset käitumist kui ka tööülesannete täitmist.

Kuidas juhtimisstiil mõjutab tööstressi ja individuaalse töösoorituse vahelist seost?

Selgus, et korrelatsioonanalüüsisist välja tulnud seoses olid liiga nõrgad, et omada moderaatorefekt. Ainult mittesekkuval juhtimisstiilil oli negatiivne moderaatorefekt läbipõlemise ja ebaproduktiivse käitumise seosele ($b = -0,193$ $p = 0,002$). Kuna moderaatorefekt oli negatiivne, siis see tähendab seda, et mittesekkuva juhtimisstiili tugevnemine vähendab läbipõlemise mõju ebaproduktiivsele käitumisele, aga ebaproduktiivset käitumist ise ei vähenda. Kuna ainuke olemasolev seos on väga nõrk, siis võib öelda, et juhtimisstiil praktiliselt ei mõjuta tööstressi ja individuaalse töösoorituse vahelist seost kuidagi.

Käesolevas töös ei uuritud kodus töötamise põhjuseid, vaid küsiti ainult kodus töötamise määra. Tulevikus võiks edasi uurida kes millise töövormi valib ning mis põhjustel ta selle valib. Kuna kõigi ettevõtete töötajatel on alates 2022. aasta algusest olnud võimalus ise valida kaugtöö määra, siis võib eeldada, et kaugtööd teevad hetkel vaid need töötajad, kellel on kaugtööks head võimalused olemas ning kellele selline töövorm sobib. Osalist kaugtööd võidakse teha kulude kokkuhoiu või isiklike põhjuste tõttu.

Antud uuringust selgus, et läbipõlemise tase on kõige väiksem nendel töötajatel, kes saavad osa tööajast teha kaugtööd ja osa tööajast kontoris töötada. Ka viimastest uuringutest on selgunud, et osaliselt kodus töötamine ja stressi juhtimine mõjusid COVID-19 pandeemia ajal töötajate produktiivsusele positiivselt. Seetõttu on oluline, et töötajad oskaksid oma aega planeerida, hoida töö- ja eraelu tasakaalus, tööandja jätkaks töötajatega suhtlemist ja nende toetamist selleks, et tagada töötajatele võimalikult head kodus töötamise tingimused. (Lestari, Manggiasih 2022) Tööandjad peaksid olema veel paindlikumad ja laskma töötajatel ise valida kodus töötamise ehk kaugtöö määra. Väga tähtis on, et nii kaugtöötajaid kui kontorist töötavaid inimesi koheldaks võrdselt. Oluline on paika panna kindlad kommunikatsioonireeglid, et aru saada, milliste tööde ja ülesannete jaoks on vajalik kontoris kohal olla ning milliste jaoks on kaugtöö sobilik. Puudulik kommunikatsioon on aluseks paljudele kaugtööga kaasnevatele probleemidele (Webster-Trotman 2010). Kuid kaugtöö on tulnud, et jääda. Hiljutine Gartneri küsitlus näitas, et 48% töötajatest töötab tõenäoliselt vähemalt osa ajast pärast pandeemiat kodust, võrreldes 30%-ga enne pandeemiat (Baker 2021).

Nagu antud töö uuringust selgus, siis uuritud juhtimisstiilidest on kaugtöö puhul soovitatav kasutada IT-ettevõtetes võimestavat ja teenindavat juhtimisstiili. Mõlemad juhtimisstiilid suurendavad tööülesannete täitmist ning vähendavad ebaproduktiivset käitumist. Teenindava juhtimisstiili põhitunnuseks on keskendumine töötajate huvidele ning heaolule ja eelkõige

juhipoelses kontrolli loobumisest (Northouse 2013). Nagu eelnevalt sai juba mainitud, siis Kanter (1993) leiab, et võimestav juhtimisstiil suurendab iga töötaja stressitaluvust ja vastupanu läbipõlemisele ning organisatsiooni produktiivsus, töö efektiivsus ja tulemuslikkus on seotud töötajate rahuloluga. Stressi vähendamise suunas tuleks samuti eelistada eelmainitud kahte stiili, sest Lestari ja Manggiasih'i (2022) väidavad, et kui töötajad oskavad stressi hästi juhtida, siis saavad nad ka oma tööd produktiivsemalt tehtud. Kuid tulenevalt töötajate eripärast on soovitatav siiski kombineerida ka eelmainitud juhtimisstiile teiste juhtimisstiilidega. Tegelikuses ei kasuta ükski juht vaid ühte kindlat stiili, sest iga situatsioon elus nõuab erineval viisil lähenemist (Uverskaja, Papp 2012). Uuringus osalenud IT-ettevõttes peaksid pigem vältima mittesekkuva juhtimisstiili kasutamist, sest meeskondade eripära tõttu ei muuda selle juhtimisstiili kasutamine töötajaid produktiivsemaks. Ettevõtte edukus sõltub mitte ainult juhtimisstiilist, vaid suurel määral tema töötajatest, nende sooritusvõimest ja käitumisest (Hafidz et al. 2012) - mida paremaid tulemusi töötajad saavutavad, seda edukam on ettevõtte.

Autor soovib uuringus osalenud IT-ettevõtetes läbi viia kvalitatiivne uuring, et välja selgitada töötajate kaugtööl või kontoris töötamise eelistamise põhjused ning uurida miks kontoris töötavad töötajad tajuvad juhtide toetust vähem kui kaugtöötajad. Magistritöö uuringu piiranguks võib pidada valimi väiksust. Selgunud seosed olid valdavalt keskmised või nõrgad ning seetõttu ei saa suuri üldistusi teha.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöö eesmärk oli välja selgitada milliseid juhtimisstiile tajuvad IT-ettevõtete töötajad, kes töötavad peamiselt distantsilt ehk teevad kaugtööd. Teiseks eesmärgiks oli välja uurida seosed kaugtööd tegevate töötajate töösoorituse, tajutud juhtimisstiilide ja tööstressi vahel.

Magistritöö esimeses, teoreetilises osas, keskenduti kaugtöö ja juhtimisstiilide seosele organisatsiooni vaates, kaugtööle töötaja vaates ning kaugtöö seosele töösoorituse ja tööstressiga. Empiirilise uuringu osas tutvustati uuringu meetodikat, andmeid ja koguvalimi uuringutulemusi. Kolmandas osas vastati uurimisküsimustele, tehti tulemustest lähtuvad järeldused ning ettepanekud.

Uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor kvantitatiivset meetodit. Andmete kogumiseks kasutati veebipõhist küsitlust, küsimustik sisaldas 68 küsimust ning koosnes neljast osast. Küsimustiku esimene osa koosnes demograafilistest andmetest kus sooviti teada vastaja sugu, positsiooni ettevõttes, juhi asukohta, kontorist eemal töötamise määra ja tööstaaži ettevõttes. Teises osas paluti hinnata väiteid juhtide käitumise kohta, kolmandas osas hinnata oma töösooritust viimase kolme kuu jooksul ning neljandas osas oma läbipõlemist viimase kolme kuu jooksul. Valimi moodustasid 117 inimest. Saadud andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, võrdlevat statistikat, seoste leidmiseks korrelatsioonanalüüsi, regressioonanalüüsi ja mõju uurimiseks moderaatoranalüüsi.

Kõik püstitatud uurimisküsimused said uuringu raames vastused. Tulemustest selgus, et kõige enam tajutakse võimestavat juhtimisstiili, seda tajusid ka need töötajad, kes kogu aja või suurema osa ajast kontoris töötasid. Kaugtööd tegevad töötajad tajusid ka ümberkujundavat ja teenindavat juhtimisstiili. Samuti selgus, et mehed tajuvad oma juhtide käitumist pigem teenindavana ning naised pigem mitte.

Juhtimisstiilide, töösoorituse ja läbipõlemise omavaheliste seoste väljaselgitamiseks viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Tulemustest selgus, et juhtimisstiilide ja töösoorituse vahel esinevad keskmised ja nõrgad seosed. Ümberkujundav ja teenindav juhtimine suurendavad kontekstuaalset käitumist ning võimestav ja teenindav juhtimine suurendavad tööülesannete täitmist.

Ümberkujundav, võimestav ja teenindav juhtimine vähendavad ebaproduktiivset käitumist, samas mittsekkuv juhtimine võimestab ebaproduktiivset käitumist. Tajutud juhtimisstiilide ja tööstressi vahel leiti ka seos. Läbipõlemist vähendavad eelkõige võimestav juhtimine ja teenindav juhtimine. Leitud seosed pole väga tugevad, aga on sellegipoolest olemas ja statistiliselt olulised.

Uuringust selgus veel, et läbipõlemine ja ebaproduktiivne käitumine on omavahel positiivselt seotud. Läbipõlemine soodustab ebaproduktiivset käitumist ning vähendab kontekstuaalset käitumist, mis näitab seda, et tööstress ning läbipõlemine vähendavad individuaalset töösooritust. Juhtimisstiili mõju tööstressile ja individuaalsele töösooritusele selgitati välja moderaatorrolli analüüsiga. Juhtimisstiili moderaatorrolli analüüs tõi välja, et ainult mittesekkuval juhtimisstiilil oli negatiivne moderaatorefekt läbipõlemise ja ebaproduktiivse käitumise seosele. Negatiivne moderaatorefekt tähendab seda, et mittesekkuva juhtimisstiili tugevnemine vähendab läbipõlemise mõju ebaproduktiivsele käitumisele, aga ebaproduktiivset käitumist ise ei vähenda. Kuna ka ainuke olemasolev seos on väga nõrk, siis võib öelda, et ükski uuritud juhtimisstiil praktiliselt ei mõjuta tööstressi ja individuaalse töösoorituse vahelist seost.

Käesoleva magistr töö uuring näitas, kui oluline on ettevõtetel valida õige juhtimisstiil ning pöörata tähelepanu töötajate heaolule ja neid toetada. Töö tulemusena koostas autor ettepanekud IT-ettevõtetetele, et nad saaksid kaugtöö korraldamise veel tulemuslikumaks muuta. Autor soovib ettevõtetes läbi viia kvalitatiivne uuring, et välja selgitada töötajate kaugtööl või kontoris töötamise eelistamise põhjused ning uurida miks kontoris töötavad töötajad tajuvad juhtide toetust vähem kui kaugtöötajad.

Magistr töö uuringu piiranguks võib pidada valimi väiksust. Selgunud seosed olid valdavalt keskmised või nõrgad ning seetõttu ei saa suuri üldistusi teha.

SUMMARY

IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON WORK PERFORMANCE AND WORK STRESS OF REMOTE WORKERS

The objective of this Master's thesis was to determine which management styles are perceived by the employees of IT companies who primarily work from a distance, i.e., remote workers. Another objective was to investigate correlations between work performance, perceived leadership styles, and work stress of remote workers.

The first, theoretical part of the Master's thesis focused on the correlation between remote work and leadership styles from the perspective of the company, remote work from the perspective of the employee, and the correlation of remote work with work productivity and work stress. The empirical survey introduced the methodology of the survey, data, and research results of the total sample. The third part provided answers to the research questions, drew conclusions and proposals from results.

The author of the thesis used the quantitative method to conduct the survey. An online questionnaire was used to collect the data, containing 68 questions and four parts. The first part consisted of demographic data, asking for the respondent's gender, position at the company, location of the supervisor, rate of working out of office, and longevity at the company. In the second part, statements on the behaviour of managers were to be assessed, the third part asked the respondents to assess their productivity over the past three months and the fourth part, their burnout over the past three months. 117 people formed the sample. The obtained data were analyzed using descriptive statistics, comparative statistics, connections were found using correlation analysis, regression analysis, and impact investigated using moderator analysis.

All research questions established were given answers over the course of the survey. The results revealed that the empowering leadership style is perceived the most, even by employees who worked in office full time or most of the time. Remote workers also perceived the transformational and servant leadership styles. It was also revealed that men are more likely to perceive the behaviour of their supervisors as servant, women generally did not.

A correlation analysis was carried out to determine the correlations between leadership styles, work performance and burnout. The results revealed that there are moderate and weak correlations between management styles and productivity. The transformational and servant leadership increase contextual behaviour and the empowering and servant leadership increase the performance of work tasks. Transformational, empowering and servant leadership style decrease unproductive behaviour, while laissez-faire leadership style empowers unproductive behaviour. A connection was also found between perceived leadership styles and work stress. Burnout is first and foremost decreased by empowering leadership and servant leadership. The correlations found are not very strong, but nevertheless exist and are statistically significant.

The survey also revealed that burnout and unproductive behaviour have a positive correlation. Burnout promotes unproductive behaviour and decreases contextual behaviour, indicating that work stress and burnout decrease individual performance. Impact of the leadership style on work stress and individual performance was determined with the analysis of a moderator role. The analysis of the moderator role of the leadership style highlighted that only non-interfering management style had a negative moderating effect on the link between burnout and unproductive behaviour. Negative moderating effect means that an increase of laissez-faire leadership style decreases the impact of burnout on unproductive behaviour but does not decrease unproductive behaviour itself. As the only existing link is also very weak, it can be said that the leadership style has effectively no impact on the connection between work stress and individual work performance.

The survey of this Master's thesis indicated the importance of companies selecting the correct leadership style, paying attention to employee welfare, and supporting them. The author recommends conducting a qualitative survey in the company to determine the reasons for employees preferring to work remotely or in the office and why the employees working in office perceive the support of managers less than the remote workers.

One restriction of the survey of the Master's thesis is the small size of the sample. Any connections determined were generally moderate or weak and therefore, large generalizations cannot be made.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40-68.
- Al-Sayah, F. (2011). *Exploring the Relationship between the Perceived Leadership Behaviours and Job Satisfaction at the Libyan Petrochemical Companies*. Durham: Durham University.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 441-464.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Badar, M. R. (2011). Factors causing stress and impact on job performance: A case study of banks of Bahawalpur, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 3 (12), 9-17.
- Baker, M. (2021). *9 Future of Work Trends Post-COVID-19*. Kättesaadav: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19>, 21.04.2022.
- Bass, B. M. (1996). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. California: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International of Public Administration*, 17, 541-554.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 238.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8 (1), 9-32.
- Beham, B., Baierl, A., Poelmans, S. (2015). Managerial telework allowance decisions – a vignette study among German managers. *International Journal of Human Resource Management*, 26 (11), 1385-1406.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35 (3), 139-153.
- Belyh, A. (2020). *Laissez-faire leadership- definition, qualities, pros&cons, examples. Cleverism.*
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., and Randolph, A. (2001). *Empowerment takes more than a minute*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165-218.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bytyqi, F., Reshani, V., Hasani, V. (2010). Work stress, job satisfaction and organizational commitment among public employees before privatization. *European Journal of Social Sciences*, 18(1), 156-162.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., 1, 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Caprile, M., Arasanz, J., Sanz (Notus), P., Iudicone, E, Turlaniga, F., Masso, M. (2021). *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications. Report.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cooper-Thomas, H., Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.

- Daniels, R. (2004). *Nursing Fundamentals: Caring and Clinical Decision Making*. NY: Cengage Learning.
- Deanne N. Den Hartog, Jaap J. Van Muijen and Paul L. Koopman. (1997). Transactional versus transformational leadership- An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- De Cremer, D., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & Bos, A. E. R. (2006). Self-sacrificial leadership and follower self-esteem: When collective identification matters. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10, 233-245.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39 (4), 570-593.
- Eesti Vabariigi põhiseadus. RT 1992, 26, 349.
- Elenurm, T. (2021). Üksinda töötamise riskid viiruskriisi ajal. *Personali Praktika*, 110, 14-15.
- Elenurm, T. (2022). Üksi töötamine mõjub tervisele ja koostööle. *Personali Praktika*, 111, 14-15.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Kättesaadav: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>, 3. detsember 2021.
- European Commission. (1999). *Guidance on work-related stress: Spice of Life – or Kiss of Death?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fevre, M. L., Matheny, J., Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 726–744.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., Delaney-Klinger, K. (2014). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 2014, 00, 1-41.
- Giorgio, A. (2010). The Servant-Leadership Concepts of Robert K. Greenleaf. *Perichoresis*, 8 (1), 99-114.
- Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., Cardy. R. L. (2005). *Management*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc, 836.
- Gruys, M. L., Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection & Assessment*, 11 (1), 30–42.
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., Fatimah, O. (2012). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Asian Social Science*, 8 (9), 32-35.

- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization, and society. *Work Study: a Journal of Productivity Science*, 51 (2-3), 74-80.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional process Analysis. A Regression-Based Approach*. Second Edition. New York: Guilford Press.
- Humphreys, J. H., Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Jaakson, K., Kallaste, E. (2009). *Kaugtöö Eesti organisatsioonides. Juhtumiuuringud*. Tallinn: Eesti Rakendusuuringu Keskus CentAR OÜ. Kättesaadav: https://telework.ee/public/juhtumiuuring_loppraport_vaike.pdf, 29. oktoober 2021.
- Jayashree, R. 2010. Stress management with special reference to public sector bank employees in Chennai. *International Journal of Enterprise and Innovation Management Studies*, 1 (3), 34-39.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2009). Psychosocial system for work well-being: On measuring work stress by ausal pathway. *Total Quality Management*, 20 (5), 563-580.
- Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., Gatien, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3), 163-171
- Knies, E., Jacobsen, C., Tummers, L. (2016). Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda. *Routledge Companion to Leadership*, J. Storey, J. Denis, J. Hartley, D. Ulrich, P. 't Hart, ,(Ed.)“ London: Routledge, 404-418.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., M., Lerner, D., C.W. de vet, H., J. van der Beek, A. (2016) Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53, 609-619.
- Kurland, N. B., Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28 2), 53-67.
- Käärats, E., Talur, M. (koost) (2002). Raamleping kaugtöö kohta. *Euroopa Liidu tasandi sotsiaalpartnerite kokkulepped*. (43-45). Tallinn: Sotsiaalministeerium.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18.
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2017). A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government. *SAGE Journals*, 21 (1), 451-471.
- Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003). Work Organisation & Stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. *Protecting Workers' Health Series*, 3, 27.

- Lestari, D., Manggiasih, T. (2022). The Effect of Work From Home and Stress Management on Employee Productivity During the Covid-19 Pandemic. *American International Journal of Business Management*. Volume 5, Issue 01 (January-2022), 40-45.
- Levi, L. (1988). Occupational stress. *Ekistics: the problems and science of human settlements*, 55 (331/332), 168-172.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Liiv, M. (2017). Kaugtöö ja paindliku töösuhte probleemid. *Tööelu*, 2017 (1), 33-36.
- Lopez Gomez, A. (2021). *What are the pros and cons of servant leadership?* Kättesaadav: <https://www.betterup.com/blog/servant-leadership-what-makes-it-different>, 4. jaanuar 2022.
- Macfarlane, G. (2016). A Phenomenological Exploration of Engineers' *Experiences using Communication Technologies in Telework*. University of Ottawa. Kättesaadav: <https://ruor.uottawa.ca/handle/10393/34797>, 15. oktoober 2021.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5 (4), 117.
- Mihhailova, G. (2009). Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 80 – 93.
- Mojoyinola, J. K. (2008). Effects of Job Stress on Health, Personal and Work Behaviour of Nurses in Public Hospitals inn Ibadan Metropolis, Nigeria. *Ethno-Medicine*, 2 (2), 143-148.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 39–53. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Mukaka, M.M. (2012). Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24 (3), 69-71.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and Practice.*(6). Kalamazoo, USA: Western Michigan University, 248-249.
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32–37.
- Palmer, S., Cooper, C. (2010). *Toimetulek stressiga*. Tallinn: Äripäev.
- Patanjali, S., Bhatta, N., M., K. (2022). Work from Home During the Pandemic: The Impact of

Organizational Factors on the Productivity of Employees in the IT Industry. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 28.01.2022. Kättesaadav: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/09722629221074137> , 25.04.2022.

- Pearce, C. L., Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 6 (2), 172–197.
- Peters, P., den Dulk, L., de Ruijter, J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5), 517–531.
- Peters, P., Bleijenbergh, I., Oldenkamp, E. (2009). The telework adoption process in a Dutch and French subsidiary of the same ICT-multinational: How national culture and management principles affect the success of telework programs. *The Journal of E-working*, 3 (1), 1–16.
- Popper, M., Lipshitz, R. (2000). Putting Leadership Theory to Work: A Conceptual Framework for Theory-Based Leadership Development. *Leadership and Organisation Development Journal*, 14 (7), 23-27.
- Rootalu, K. (2014). T-test. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/t-test> , 26.03.2022.
- Rothmann, S., Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (1), 68-74.
- Rotundo, M., Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, (1), 66.
- Rowold, J., Heinritz, K. (2008). Führungsstile als Stressbarrieren. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, 7 (3) 129–140.
- Pradoto, H., Haryono, S., Wahyuningsih, S., H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71 (2), 345-355.
- Rämmer, A. (2014). *Valiidsus ja reliaablus*. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus>, 26.03.2022.
- Rämmer, A. (2014). *Valimi moodustamine*. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/valimid>, 26.03.2022.
- Salu, M. (2010). Kaugtöö Eestis: problemaatiline kommunikatsioon, positiivne paindlikkus. *HEI*, 18 (27), 9-11.
- Seeder, K. (2008). Paindlik kaugtöö. *Kaugtöö kojutulek*. T. Heldema „toim“. Kärkla: Folgert Art AS, 28-39.

- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge, 147.
- Sharma, P., Kirkman, B. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40 (2), 193-237.
- Shockley, K. M., Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community Work and Family*, 15 (2), 217-231.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Tage S. Kristensen , Marianne Borritz , Ebbe Villadsen & Karl B. Christensen (2005) The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout, *Work & Stress*, 19:3, 192-207.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thulin, E., Vilhelmson, B., Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11 (11).
- Teichmann, M. (2002). Tööstress – kiviaja reaktsioonid kaasaegses organisatsioonis, Eesti *Töötervishoid*, 5-7.
- Tööelu. (2021) *Mis on kaugtöö? Millal võib kaugtööd teha?* Kättesaadav <https://www.toelu.ee/et/34/mis-kaugtoo-millal-voib-kaugtood-teha>, 15.01.2022
- Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. RT I 1999, 60, 616
- Uverskaja, E., Papp Ü.-M. (2012). *Organisatsiooni alusuuring infoauditi läbiviimiseks.6. Juhtimine ja inimestevahelised suhted organisatsioonis*. Kättesaadav: https://www.tlu.ee/opmat/in/Organisatsiooni%20alusuuring/6_juhtimine_ja_inimestevahelised_suhted_organisatsioonis.html, 25.01.2022
- Vadell, J., Ewing, C. (2011). Intrinsic Motivation and Servant Leadership: A Case for Autonomy Supporting Work Environment in the Military. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(19), 249-251.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 530–542.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review* 70 (1), 16-59.
- Walentek, D. (2020). Determinants of the Attractiveness of Telework Before the Outbreak of the Covid-19 Pandemic. *Business Informatics* 1 (55). Częstochowa: Czestochowa

University of Technology.

Webster-Trotman, S. P. (2010). *A correlational study of telework frequency, information communication technology, and job satisfaction of home-based teleworkers*. Walden University. Kättesaadav: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1722&context=dissertations>, 15. november 2021.

Workplaceless. (2019). *The Remote Work Competency Model - Creating Success at Every Stage of Remote Work*. Kättesaadav: <https://www.workplaceless.com/blog/remote-work-competency-model> 2. detsember 2021.

LISAD

Lisa 1. Kõsimustik

Hello,

I'm Aive Kirs and currently working on my Master Thesis in the field of HR Management at the Tallinn University of Technology.

I'm writing my thesis on impact of leadership styles on the performance and stress of teleworkers in the IT field.

For this, I would kindly ask you to fill in the questionnaire. The survey is anonymous and the data collected is used for making analysis regarding the topic of thesis. Survey will take no longer than 10 minutes. I would really appreciate your contribution.

Thank you for your time and participation.

If you have any additional questions regarding the survey or my thesis, please reach out to me via e-mail aivekirs@gmail.com

Questionnaire:

1. Gender

Male

Female

2. Position

Employee (non-leading role)

Team Lead

Manager

3. Is your leader/manager working in the same country as you?

Yes

No

Sometimes

4. To what extent do you work from office?

100% from office

75% from office

50% from office

25% from office

0% from office (working from home all the time)

5. Length of service in current company

... years or months

Leadership styles

Please read the statement and choose how truthful you find this to be with following scale:

1 - strongly disagree 2 – disagree 3 – disagree somewhat 4 – agree somewhat 5 – agree 6 - strongly agree

If you are uncertain about how to answer a particular question, please give the best possible answer

6. My leader keeps careful track of mistakes.
7. My leader monitors performance for errors needing correction.
8. My leader points out what I will receive if I do what is required.
9. My leader tells me what to do to be rewarded for my efforts.
10. My leader focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions and deviations from what is expected of me.
11. I have complete confidence in my leader.
12. I am ready to trust my leader to overcome any obstacle.
13. My leader serves as a role model for me.
14. In my mind, my leader is a symbol of success and accomplishment.
15. My leader displays extraordinary talent and competence in whatever he/she decides.
16. As long as work meets minimal standards, my leader avoids trying to make improvements.
17. My leader avoids getting involved when important issues arise.
18. Problems have to be chronic before my leader will take action.
19. Things have to go wrong for my leader to take action.
20. My leader avoids making decisions.

21. My leader gives me power.
22. My leader gives me authority over issues within my department.
23. My leader expresses positive attitudes related to me starting with my own defined tasks.
24. My leader encourages me to take initiative.
25. My leader is concerned that I reach my goals.
26. My leader is concerned that I work in a goal-directed manner.
27. My leader recognizes my strong and weak sides.
28. My leader invites me to use my strong sides when needed.
29. My leader conveys a bright view of the future.
30. My leader discusses shared affairs with me.
31. My leader can tell if something work-related is going wrong.
32. My leader makes my career development a priority.
33. I would seek help from my leader if I had a personal problem.
34. My leader emphasizes the importance of giving back to the community.
35. My leader puts my best interests ahead of his/her own.
36. My leader gives me the freedom to handle difficult situations in the way that I feel is best.
37. My leader would NOT compromise ethical principles in order to achieve success.

Individual work performance

The following questions relate to how you carried out your work during the past 3 months (if you have worked for less than three months, estimate the time you have worked in your current company). If you are uncertain about how to answer a particular question, please give the best possible answer.

Please read the statement and choose how truthful you find this to be with following scale:

1 – never/very seldom 2 – seldom 3 – sometimes 4 – often 5 – always

38. I was able to plan my work so that I finished it on time.
39. I kept in mind the work result I needed to achieve.
40. I was able to distinguish main issues from side issues.
41. I was able to carry out my work well with minimal time and effort.
42. I planned my work optimally.
43. On my own initiative, I started new tasks when my old task were completed.

44. I took on challenging tasks when these were available.
45. I worked on keeping my job-related knowledge up-to-date.
46. I worked on keeping my work skills up-to-date.
47. I came up with creative solutions for new problems.
48. I took extra responsibilities.
49. I continually sought new challenges in my work.
50. I actively participated in meetings.
51. I complained about unimportant issues at work.
52. I made problems at work bigger than they were.
53. I focused on the negative aspects of a situation at work instead of the positive aspects.
54. I talked to colleagues about the negative aspects of my work.
55. I talked to people outside of the organization about the negative aspects of my work.

Work stress

The following questions relate to how you have felt in the past 3 months. If you are uncertain about how to answer a particular question, please give the best possible answer.

Please read the statement and choose how truthful you find this to be with following scale:

1 – never/very seldom 2 – seldom 3 – sometimes 4 – often 5 - always

56. How often do you feel tired?
57. How often are you physically exhausted?
58. How often are you emotionally exhausted?
59. How often do you think: 'I can't take it anymore'?
60. How often do you feel worn out?
61. How often do you feel weak and susceptible to illness?
62. Do you feel worn out at the end of the working day?
63. Are you exhausted in the morning at the thought of another day at work?
64. Do you feel that every working hour is tiring for you?
65. Do you have enough energy for family and friends during leisure time?
66. Is your work emotionally exhausting?
67. Does your work frustrate you?
68. Do you feel burnt out because of your work?

Lisa 2. Taustaandmete korrelatsioonid

Koondtunnus		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Sugu	ρ	--												
	p	.												
2. Positsioon	ρ	-0.152	--											
	p	0.103	.											
3. Juhi asukoht	ρ	-0.04	.245**	--										
	p	0.665	0.008	.										
4. Koha paindlikkus	ρ	-0.078	-0.117	0.169	--									
	p	0.402	0.209	0.068	.									
5. Tööstaaž	ρ	0.102	.246**	-0.029	-0.173	--								
	p	0.275	0.008	0.76	0.063	.								
6. Pragmaatiline juhtimine	ρ	-0.067	0.115	-.233*	-0.155	0.024	--							
	p	0.475	0.217	0.011	0.095	0.797	.							
7. Ümberkujundav juhtimine	ρ	-0.001	-0.033	-0.064	0.047	-0.078	-0.01	--						
	p	0.993	0.725	0.495	0.613	0.405	0.913	.						
8. Mittesekkuv juhtimine	ρ	0.053	0.132	-0.057	-0.153	0.061	.239**	.364**	--					
	p	0.572	0.157	0.54	0.099	0.515	0.009	<.001	.					
9. Võimestav juhtimine	ρ	-0.111	-0.075	-0.056	0.131	0.043	-0.104	.639**	.400**	--				
	p	0.236	0.423	0.548	0.159	0.645	0.265	<.001	<.001	.				
10. Teenindav juhtimine	ρ	-.207*	0.016	0.025	0.167	-0.073	-0.061	.688**	.475**	.740**	--			
	p	0.025	0.861	0.788	0.072	0.436	0.514	<.001	<.001	<.001	.			
11. Tööülesannete täitmine	ρ	0.003	0.07	-.251**	-0.082	0.061	-0.013	.281**	-.210*	.313**	.323**	--		
	p	0.978	0.455	0.006	0.382	0.518	0.891	0.002	0.023	<.001	<.001	.		
12. Kontekstuaalne käitumine	ρ	0.07	0.001	-0.125	-0.036	0.067	-0.019	.324**	-0.122	.312**	.421**	.654**	--	
	p	0.451	0.988	0.179	0.703	0.473	0.836	<.001	0.189	<.001	<.001	<.001	.	

13. Ebaproduktiivne käitumine	ρ	0.089	-0.052	0.063	0.003	0.087	0.165	-.420**	.361**	-.395**	-.501**	-.415**	-.495**	--
	p	0.341	0.577	0.501	0.976	0.355	0.075	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.
14. Lämpõlemine	ρ	.251**	0.036	-0.014	-0.154	.232*	0.169	-.237*	0.161	-.330**	-.363**	-.258**	-.236*	.468**
	p	0.006	0.702	0.878	0.097	0.012	0.069	0.01	0.084	<.001	<.001	0.005	0.01	<.001

Lisa 3. Somersi delta testitulemused väljavõttena programmist IBM SPSS28

"Ebaproduktiivne käitumine"					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate Tb	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	-0.306	0.061	-5.003	<.001
	Ümbekujundav juhtimine	-0.309	0.061	-5.003	<.001
	Ebaproduktiivne käitumine	-0.303	0.061	-5.003	<.001

"Ebaproduktiivne käitumine"					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate Tb	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	0.266	0.065	4.088	<.001
	Mittesekkv juhtimine	0.266	0.065	4.088	<.001
	Ebaproduktiivne käitumine	0.267	0.065	4.088	<.001

"Ebaproduktiivne käitumine"					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate Tb	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	-0.289	0.065	-4.425	<.001
	Võimestav juhtimine	-0.295	0.067	-4.425	<.001
	Ebaproduktiivne käitumine	-0.284	0.064	-4.425	<.001

"Ebaproduktiivne käitumine"					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate Tb	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	-0.372	0.059	-6.312	<.001
	Teenindav juhtimine	-0.378	0.059	-6.312	<.001
	Ebaproduktiivne käitumine	-0.366	0.058	-6.312	<.001

"Ebaproduktiivne käitumine"					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate Tb	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	0.121	0.065	1.85	0.064
	Pragmaatiline juhtimine	0.122	0.066	1.85	0.064
	Ebaproduktiivne käitumine	0.12	0.065	1.85	0.064

Lisa 4. Mittesekkuva juhtimisstiili moderraatorrolli analüüs läbipõlemise ja ebaproductiivse käitumise seosele väljavõttena programmist IBM SPSS28

Model : 1 Y: Ebaproductiivne käitumine X: Lämpõlemine W: Mittesekkuv juhtimine X*W: Lämpõlemine x Mittesekkuv juhtimine								
	R	R-sq	MSE	R2- chng	F	df1	df2	p
Model 1	0.600	0.360	0.477		21.201	3.000	113.000	0.000
X*W				0.056	9.828	1.000	113.000	0.002
Focal predict: Lämpõlemine Mod var: Mittesekkuv juhtimine								
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI		
Lämpõlemine	0.366	0.067	5.438	0.000	0.233	0.500		
Mittesekkuv juhtimine	0.282	0.064	4.401	0.000	0.155	0.409		
X*W	-0.193	0.062	-3.135	0.000	-0.316	-0.071		

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Aive Kirs (sünnikuupäev: 17.04.1989)

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

JUHTIMISSTIILIDE MÕJU KAUGTÖÖD TEGEVATE TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSELE JA TÖÖSTRESSILE

mille juhendaja on Liina Randmann,

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

Aive Kirs

10.05.2022