



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EESTI MEREAKADEEMIA
Meremajanduse Keskus

Maristell Paat

**JUHTIMISSTIILIDE RAKENDAMINE TALLINNA
TOITLUSTUSETTEVÕTETE JUHTIDE SEAS**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Anu Lomp

Kuressaare 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Maristell Paat

.....

24.05.2021

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 182668SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: marpaa@ttu.ee

Juhendaja lektor Anu Lomp

Töö vastab lõputööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /tiitel, ees- ja perekonnanimi/

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

Sisukord

Tabelite loetelu	4
Annotatsioon.....	5
Sissejuhatus	6
1 Juhtimisstiilid ning -teooriad	8
1.1 Juhtimise, juhtimisstiilide ja -teooriate ajalugu ning areng	9
1.2 Juhtimisstiilide varasemad uuringud	15
1.3 Transformaalne juhtimisstiil	18
1.4 Transaktsionaalne juhtimisstiil	22
1.5 <i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil.....	27
2 Uurimistöö metoodika	29
2.1 Eesmärk, uurimisküsimused, hüpoteesid.....	29
2.2 Valim, andmete kogumine ja metoodika	30
3 Uuringu tulemused ja analüüs	33
Kokkuvõte	45
Summary.....	47
Viidatud allikad	49
Lisa 1. Juhtimismõtte kujunemine.....	52
Lisa 2. Juhtimisstiilid ning nende iseloomuomadused	53
Lisa 3. Valimi moodustanud ettevõtted	55
Lisa 4. Küsimustik juhtimise ja eestvedamise kohta.....	58
Lisa 5. Transformaalse juhtimisstiili väidete analüüs	62
Lisa 6. Transaktsionaalse juhtimisstiili väidete analüüs.....	63
Lisa 7. <i>Laissez-faire</i> juhtimisstiili väidete analüüs.....	64
Lisa 8. Juhtide peamised ja sekundaarsed juhtimisstiilid	65
Lisa 9. Lihtlitsents	66

Tabelite loetelu

Tabel 1. Juhtimisstiilide määratlemine isikuomaduste järgi Big Five Model	16
Tabel 2. Transformaalse juhtimisstiili omadused.....	20
Tabel 3. Transaktsionaalse juhtimisstiili omadused	24
Tabel 4. Vastajate üldandmed	33
Tabel 5. Otsestele juhtidele antud hinnangud eri juhtimisstiilide lõikes.....	34
Tabel 6. Juhtimisstiilide keskmine dispersioon.....	35
Tabel 7. Juhtimise ja eestvedamisega seotud väljundite hinnangud	35
Tabel 8. Juhtimisstiilide ning juhtimise väljundite vahelised seosed.....	36
Tabel 9. Pearson'i korrelatsioonikordaja väärtused ja seosed	36
Tabel 10. Erinevate vanusegruppide juhtimisstiilide keskmised hinnangud.....	37
Tabel 11. Vanusegruppide hinnang töörahulolule, efektiivsusele ja lisapingutusele.....	38
Tabel 12. Meeste ja naiste keskmine hinnang juhtimisstiilidele	39
Tabel 13. Meeste ja naiste keskmine hinnang juhtimise väljunditele	39
Tabel 14. Keskmine hinnang juhtimisstiilidele vastavalt juhi tasandile	40
Tabel 15. Keskmine hinnang juhtimise väljunditele vastavalt juhi tasanditele.....	41
Tabel 16. Iga juhtimisstiili ning efektiivse juhi keskmine profiil.....	42
Tabel 17. Juhtide liigitus juhtimisstiilide järgi vastavalt uuringu analüüsile	43

Annotatsioon

Käesoleva lõputöö teemaks on „Juhtimisstiilide rakendamine Tallinna toitlustuskohtade juhtide seas”, mille peamiseks eesmärgiks on välja selgitada transformaalse, transaktsionaalse ning *laissez-faire* juhtimisstiilide kasutamise levimus toitlustuskohtade eestvedajate seas. Eesmärgi saavutamiseks analüüsiti küsimustikule laekunud vastuseid ning leiti, kuidas hinnatakse oma otsese juhi juhtimisstiili, tippjuhtide puhul kuidas hindavad juhid ise oma juhtimisstiili.

Lõputöö teoreetilises peatükis anti ülevaade juhtimisstiilide ning -teooriate ajaloost ja arengust, samuti varasematest uuringutest nii Eestis kui mujal maailmas. Alapeatükkides anti ülevaade transformaalsest, transaktsionaalsest ning *laissez-faire* juhtimisstiilidest.

Juhtimisstiilide hindamiseks kasutati MLQ5X eestvedamisküsimustikku, mille töötasid välja on Bernard M. Bass ning Bruce J. Avalor 1990.aastal, kuid mida on pidevalt kaasajastatud, et küsimustik vastaks tänapäevastele nõuetele. Andmete analüüsimisel lähtuti Bass'i poolt välja töötatud efektiivset juhti iseloomustavate hinnangute keskvaartustest.

Uuringu tulemusel selgitati välja mitu juhti kogu valimist kasutavad transformaalset, mitu transaktsionaalset ning mitu *laissez-faire* juhtimisstiili, samuti saadi teada, mitu eestvedajat on efektiivsed juhid. Uuringus leiti ka juhtimisstiilide ning juhtimise väljundite (efektiivsus, lisapingutus, töörahulolu) vahelisi seoseid ning koostati igale juhtimisstiilile vastav keskmine juhi profiil.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles, koosneb 66 leheküljest, sisaldab 17 tabelit ning 8 lisa.

Võtmesõnad: juhtimisstiilid, transformaalne, transaktsionaalne, *laissez-faire*, efektiivne juhtimine, toitlustussektor

Sissejuhatus

Käesolev lõputöö keskendub Tallinna toitlustuskohtade eestvedajate juhtimisstiilide väljaselgitamisele. Töös käsitletakse kolme juhtimisstiili: transformaalne, transaktsionaalne ning *laissez-faire*. Uuring on vajalik Eesti juhtimiskultuuri analüüsiks ja arenguks, kuna üldiseid juhtimisstiilide uuringuid ei ole Eestis palju läbi viidud. Juhtimisalaseid aineid õpib hinnanguliselt kolmandik Eesti üliõpilastest. Juhtimisõpet on vähe ja see puudub paljudes õppekavades (EAS; EBS; Civitta, 2015). Käesolev lõputöö võiks olla ka julgustuseks tulevastele tudengitele antud teemat rohkem uurida ja valdkonda aktuaalsemaks muuta.

Teema valik kujunes eelkõige autori isiklikust huvist toitlustussektori juhtimise vastu, lootes ka ise olla tulevikus seotud antud valdkonnaga just juhtival positsioonil. Tänu juhtimisstiilide uuringule loodab autor tulevikus osata ennast paremini kõrvalt vaadata ja hinnata, analüüsida ning vajadusel enda juhtimises korrekture teha.

EAS tellitud juhtimisvaldkonna uuringust (2015) selgub, et Eesti ettevõtteid juhitakse ühetaoliselt ning vähe pööratakse tähelepanu valdkondlikule eripärale, toitlustuses on aga iga päev muutlik ning võib vajada erinevat lähenemist. Toitlustusettevõtte juhtimine on palju enam kui lihtsalt klienditeenindus.

Toitlustussektor on üks suurimaid meelelahutussektoreid Eestis, veebilehe TripAdvisor (TripAdvisor LCC, 2021) andmetel on Tallinnas 1065 toitlustuskohta. Selleks, et suures konkurentsisis ja praeguses keerulises majandusolukorras edukas olla, on vaja ettevõtetele võimalikult efektiivseid juhte, kes oleksid eestvedajaks oma kogemuste ja oskustega. Efektiivne juht vajab meeskonda, kes laseks tal oma juhioskuseid välja näidata ja rakendada, kuid samas peab olema hea juht kohanemisvõimeline, et kujundada oma meeskonnast hea tiim. (Kaitseväge Akadeemia, 2021) Toitlustusettevõtted vajavad suurt eelist, et tihedas konkurentsisis silma paista ja rohkem kliente meelitada. Eduka ettevõtte eeliseks võibki olla efektiivne juht, kuid ka temasse peab panustama. Juhtimisoskuste arendamine võtab aega ja harjutamist, kuid motiveerimise juures peetakse olulisemaks palka ja tasusid kui töötajate arengut toetavaid vahendeid. (EAS; EBS; Civitta, 2015) Juhtimine on õpitav oskus, millega igaüks saab hakkama.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada Tallinna toitlustuskohtade juhtide kasutatavad juhtimisstiilid ja välja tuua, mitu juhti kogu valimist on efektiivsed juhid. Samuti leitakse

töös seosed juhtimisstiilide ning juhtimise väljundite vahel ja koostatakse igale juhtimisstiilile vastav keskmine profiil küsimustiku tulemuste põhjal. Eesmärgi saavutamiseks on vaja välja selgitada, kuidas hinnatakse oma otsese juhi juhtimisstiili, tippjuhtide puhul kuidas hindavad juhid ise oma juhtimisstiili.

Lõputöö eesmärgile jõudmiseks püstitati kolm hüpoteesi:

1. Tallinna toitlustuskohtades kasutatakse enim transformaalset juhtimisstiili.
2. Tallinna toitlustuskohtades on efektiivseid juhte (kõik kolm juhtimisstiili efektiivse juhtimise piirides) kõikidest vastanutest 25%.
3. Tööraahulolu, efektiivsus ja lisapingutus on kõige madalamad transaktionaalse juhtimisstiiliga juhtide seas.

Lõputöö koosneb kolmest osast: juhtimisstiilide teoreetiline käsitus, meetodika ning uuringu tulemused.

Teoreetilises osas leiti informatsiooni juhtimisstiilide ning -teooriate kohta, käsitleti varasemalt läbiviidud uuringuid ja anti ülevaade transformaalsest, transaktionaalsest ning *laissez-faire* juhtimisstiilist.

Metoodika peatükk kirjeldab uuringu läbiviimiseks kasutatud meetodeid, selgitab valimit ja küsimustiku valikut. Lõputöö valimi moodustavad 100 Tallinna toitlustuskohta, kes valiti juhuslikkuse alusel. Andmete kogumiseks kasutati Multifunctional Leadership Questionnaire (MLQ5X) ehk mitmefaktorilist eestvedamisstiilide küsimustikku. Käesolevas lõputöös on kasutatud küsimustiku eestikeelset versiooni, mis on tõlgitud Kaur Kivirähki (2007) magistritöös.

Uuringu tulemuste osa annab hea ülevaate Tallinna toitlustussektori juhtidest ning nende kasutatavatest eestvedamisstiilidest, mis selgitati välja andmeanalüüsi teel. Tulemustes on välja toodud juhtimisstiilide ning juhtimise väljundite analüüs erinevates vanusegruppides, soo põhiselt ning erinevatel juhi tasanditel ja koostatud iga juhtimisstiili ning efektiivse juhi keskmine juhi profiil.

Lõputöö autor soovib tänata TalTech Eesti Mereakadeemia Meremajanduse keskuse õppejõude ja lõputöö juhendajat lektor Anu Lompi.

1 Juhtimisstiilid ning -teooriad

Uuringud juhtide, juhtimisstiilide ning juhtimisteooriate kohta on maailmas laialt levinud, kuid veel tänini leitakse alati uusi nüansse antud teemade kohta. Juhid, teoreetikud ja teadlased loovad siiani uusi teooriaid juhirollist ning juhtimisest, mis on pidevas muutumises. Arengut mõjutavad eelkõige valitsevad inimsuhted, organisatsioonide ja ühiskonna põhiväärtused ning majanduslikud trendid. Osad juhtimisteooriad ja -stiilid kattuvad ning on sarnased, kuid iga käsitlus kirjeldab siiski juhtimist erinevalt ning näeb juhtimisega seonduvat oma vaatenurgast.

Ettevõtetal ja organisatsioonidel on vaja juhte, et kasvada, areneda, jõuda oma eesmärkideni, üldse eksisteerida ning olla konkurentsivõimelised. Juhil peavad olema eestvedamiseks vajalikud isikuomadused, et motiveerida meeskonda, luua ettevõtte visioon ning seda edasi anda kollektiivile, koostööpartneritele ja klientidele. Kulno Türki ning Aino Siimoni (2004), Eesti sotsiaal- ja majandusteaduste professorite, visioon kaasaegsest juhtimisest on inimeste, ülesannete või protsesside mõjutamine ning suunamine kavandatud eesmärkide saavutamiseks. Manfred Kets de Vries (2002), Hollandi juhtimisteadlane ja psühhoanalüütik, on arutlenud kaasaegse ning vananenud juhtimise mõtteviisi üle. Kaasaegne mõtteviis arvestab pidevate muutustega, globaliseerumisega, keskendub klientidele, nõuab võrgutaolist struktuuri ja eelistab autoriteetset (lugupidamisel põhinev) juhtimisstiili autoritaarsele (positsioonil põhinevale). Vananenud mõtteviis pidas oluliseks stabiilsust, oli rahvusliku orientatsiooniga, keskendus tehnoloogiale, toetas hierarhilist struktuuri ja kaldus autokraatliku juhtimisstiili poole. Kaasaegse organisatsiooni ja juhtimise käsitluses pööratakse põhitähelepanu inimeste mõjutamisele eelkõige ideede, eeskuju ning konkreetse tegevuse kaudu. Juhtimine on tulemuste saavutamine inimeste kaasabil ning juhi ülesanne on mõjutada rühma liikmeid nii, et koos saavutatakse ühine eesmärk. Innovaatilise ning kaasaegse organisatsiooni liidril on tugev kogemuste pagas muutuvates oludes, ta kogub uut informatsiooni ja oskab seda rakendada. (Kets de Vries, 2002)

Kaasaegsete juhtimisstiilide uuringud on aktuaalsed juba 20.sajandi algusest, analoogseid uuringuid on eelkõige läbi viidud arenenud tööstusriikides nagu India ja Hiina, kuid ka Soomes ning Saksamaal, mille kohta ei saa kasutada terminit „tööstusriigid”. Eestis on

juhtimisstiilide uuringud veel vähe kajastust leidnud, antud teemal leiab vaid üksikuid raamatuid ning ülikoolide lõputöid. Eestikeelseid infoallikaid on antud lõputöö teemal vähe, seega on enamasti kasutatud allikaid ka inglise keeles. Oluline on hakata läbi viima juhtimise ning juhtimisstiilide uuringuid ka Eestis, et organisatsioonid saaksid pidevate ühiskondlike muutustega kaasas käia ning inimesi edukalt ja võimalikult efektiivselt juhtida.

1.1 Juhtimise, juhtimisstiilide ja -teooriate ajalugu ning areng

Juhtimismõtte kui juhtimiskogemuse üldistamine ja põlvest põlve edasiandmise ajalugu on olnud aktuaalne juba enne meie aega. Siimoni ja Türki (2004) arvates võib juhtimismõtte arengu jaotada ajaliselt kolmeks perioodiks: egiptlaste ja kreeklaste panus juhtimismõtte kujunemisse eKr, juhtimismõtte areng kuni 17.sajandini ning juhtimismõtte areng 18.-19.sajandil (Lisa 1). Juhtimismõtte ning -teaduse arengule on kaasa aidanud paljud erinevad rahvused näiteks egiptlased, roomlased, kreeklased, itaallased, ameeriklased, inglased ning erinevate elualade esindajad näiteks imperaatorid, filosoofid, teadlased, insenerid, tööstusettevõtjad. (Siimon & Türk, 2004) Lisas 1 välja toodud ajaperioodid juhtimismõtte kujunemisest ei pruugi üldse olla esmakäsitlused, kuna ajalugu on alles pidevas uurimises ning iga päevaga võib tulla uusi leide. Tabelist ei selgu ka, millal jõudis juhtimismõtte areng sellisele tasemele, kus võime rääkida juba juhtimise käsitlusest tänapäevases võtmes, kuid on välja toodud areng ning ajaperioodid, tänu millele on jõutud tänapäevase juhtimiseni. (Türk & Siimon, 2004)

Mõistete „juht“ ning „juhtimine“ (*leadership*) teadaolev esmakordne kasutus sõnade tänapäevases mõistes viib aastasse 1821, kus sõna „liider“ (*leader*) ühendati liitega „laev“ (*ship*), mis pidi näitama juhi positsiooni. Sõna „juht“ (*leader*) on välja kujunenud Vana-Inglise keelest ning omanud tänapäevasele mõistele sarnast tähendust sellest ajast. Vana-Inglise keeles oli esmane väljend „see, kes juhib“ (*the one who leads*), mille tegusõnaline vorm oli „juhatama, välja tooma“ (*to guide, to bring forth*). Ladina ning kreeka keeles ei ole olnud sõnadele otsest tähendust ega definitsiooni. (Kelly, 2014) Ajas on muutunud ja on siiani muutumises juhtimise definitsioon. Eesti keele seletav sõnaraamat defineerib juhti kui kellegi või millegi eesotsas olevat tööd suunavat, korraldavat või juhtivat isikut (Eesti Keele Instituut, 2009). Cambridge sõnaraamatus defineeritakse juhti kui inimest, kes juhib või kontrollib teisi inimesi tema võimete või

positsiooni tõttu (Cambridge University, 2021). „*A leader is a dealer in hope*” on öelnud Napoleon Bonaparte (Malik & Azmat, 2019). Eesti keelde panduna võiks antud tsitaat kõlada kui „Juht on lootuses edasimüüja/vahendaja/jagaja”. Autor nõustub tsitaadiga, kuna pole midagi muud motiveerivat kui lootus ning kui seda ei kaota, siis näevad ka teised inimesed motiveeritud ja lootusrikast liidrit ning järgnevad talle. Samas saaks autori arvates juhti defineerida ka kui inimesi inspireerivat ning koordineerivat isik, kellel on kindlad eesmärgid ning väärtused, mida soovitakse teistega jagada. Juhtimine põhineb koostööl, motivatsioonil, kontrollil, koordineerimisel ning ühistel eesmärkidel, seega on eelnev definitsioon autori arvates sobilik iseloomustamiseks juhti.

Bernard Bass, kes oli Ameerika teadlane, psühholoog ning professor juhtimisõppe ja organisatsioonikäitumise alal, samuti emeriitprofessor Binghamtoni ülikoolis, on öelnud juhtimise kohta järgmiselt: „Juhi ja juhtimispraktika esmane ning peamine eesmärk ja väärtus on innustada jälgijaid eesmärgi täitmiseks vabatahtlikult koostööd tegema” (Bass, 1985). Märksõnadeks on inspireerima ehk juht peab enda kõrval seisvaid isikuid inspireerima, motiveerima, et temaga tehtaks vabatahtlikult koostööd mitte sunnult. Bassi definitsioonist võiks rõhuda enim just vabatahtlikkusele, kuna sunniviisiline töö on tänapäevaks ajalugu. Malik ja Azmat (2019) on oma uuringus öelnud juhi kohta järgnevat: „Juht peab olema motivaator mitte diktaator”. Motiveeriva ning inspireeriva juhi alustalaks on juhtimisteooria. Juhtimisteooria on organisatsiooni juhtimise seisukohtade ja seaduspärasuste kogum, mille põhjal otsustatakse, kuidas on tarvis juhtida, et organisatsioon täidaks talle püstitatud eesmärgid (Türk & Siimon, 2004). Juhtimisteooriaid võib jagada viide suuremasse rühma (Siimon & Türk, 2004, lk 28-52):

1. Klassikalised juhtimisteooriad muutusid populaarseks 20.sajandi alguses, mil tugeva praktilise kogemusega töösturid hakkasid oma kogemusele ka teoreetilist põhja alla panema, et jagada soovitusi ning õpetusi. Klassikalised teooriad tuginesid pikaajasele praktikale juhtimises, mille hakati üles ehitama juhtimise teooriaid. Teooriate keskmeks sai organisatsioon ning kõik selle juurde kuuluvad osad ja allüksused, rõhk pandi ametlikkusele ning seaduslikkusele, st ametliku organisatsiooni kogu tegevuse ning eesmärkide kooskõlastamine toimub läbi ametlike protsesside. Tähelepanu pöörati korrektsele ülesehitusele, koordineerimisele, korrale, kasumlikkusele ning võimu rakendamisele.

2. Neoklassikalised teooriad hakkasid arenema 1920. aastatel ning neile tuginedes loodi hiljem motivatsiooniteooriad, mille tunnustatuimaks rajajaks on Abraham Maslow. Peamine erinevus neoklassiliste ja klassikaliste teooriate vahel seisneb selles, et kui klassikalised teooriad keskendusid organisatsioonile, siis neoklassilised keskenduvad inimesele kui indiviidile. Kõikide inimeste vajadustega tuleb arvestada ning luua head töötingimused, lähenemine ja motiveerimine peab olema personaalne. Neoklassikud soovivad kogu meeskonnal ühiselt otsuseid vastu võtta, pooldatakse madalat hierarhiat, suurt juhtimisulatusi ja hajutatud otsustamisõigust.
3. Kvantitatiivsed teooriad hakkasid levima Teise Maailmasõja ajal, mis Inglise ja USA armeedel oli vaja tõhustada oma vägede varustamist ressursidega. Näiteks kasutati antud juhtimisteooriat vaenlase laevade avastamiseks vähendades lendude arvu, kuid tagades suurem kontroll. Sõjavägedest liikus kvantitatiivne teooria ka ettevõtlusesse ja tööstusesse, peale sõda rakendati silmapaistvamaid väelasi äriettevõtete juhtimises. Suur rõhk antud teooriates on matemaatikal, statistikal ja informatsioonil, tänu millele tehakse realistlikke otsuseid ning suurendatakse organisatsioonide tõhusust.
4. Postmodernistlikud juhtimisteooriad hakkasid levima 1980. aastatel, olles vabameelsed, laiahaardelised ning ühiskonnakriitilised käsitlused. Peamiselt uuritakse asümmeetrilist mõjuvõimu, vähest kommunikatsiooni, ebaõiglust ja eneseteadvust. Postmodernistlikud teooriad on esimesed nõu uue juhtimise käsitlused. Esikohal on isiklik kogemus ning personaalne lähenemine, oluline on ettevõttes töötajate motiveerimine, mõjutamine ja juhtimine, mida iseloomustavad ühtsed tõekspidamised ja väärtused.
5. Kaasaegsed juhtimisteooriad on kasutusel tänapäeval, kuid objektiivse hinnangu neile saab anda alles aastakümnete möödudes. Samas peab teooriaid pidevalt uuendama, et mitte ajale jalgu jääda ning et kõik saaksid ühtemoodi ka teooriast aru. Kaasaegsed teooriad rõhuvad eelkõige organisatsiooni terviklikkusele, kus igal osal tervikust on oma konkreetsed ülesanded. Parimaks näiteks kaasaegsele teooriale on võrdlus elusorganismiga, kus iga osa moodustab suure ühtse terviku ning ühistegevuse tulemusel tekib elu.

Üldise organisatsiooniteooria loojaks oli Henri Fayol (1841-1925), kes oli prantsuse sisetööstur ning juhtimisteoreetik. Fayol rõhutas esimesena, et juhtimisteooriad on universaalsed ning rakendatavad erinevates organisatsioonides. Fayol töötas välja 14 juhtimise põhimõtet, mis avaldati ta raamatus „*Administration Industrielle et Générale*” (1917), mille tulemusena hakati teda kutsuma „kaasaegse juhtimise isa” (*father of modern management*). Tema loodud juhtimise põhimõtteid rakendatakse veel tänapäevalgi ning need on järgmised (Uzuegbu & Nnadozie, 2015, lk 59-69):

1. otstarbekas tööjaotus (*division of work*);
2. võim ja vastutus (*authority and responsibility*);
3. distsipliin (*discipline*);
4. käsuliini ühtsus (*unity of command*);
5. tegevussuuna ühtsus (*unity of direction*);
6. üksikhuvide allutamine üldistele (*subordination of individual interest to general interest*);
7. personali õige töötasustamine (*remuneration of personnel*);
8. tsentraliseerimine (*centralization*);
9. alluvusahel (*scalar chain*);
10. kord (*order*);
11. õiglus (*equity*);
12. personali stabiilsus (*stability of tenure of personnel*);
13. initsiatiiv (*initiative*);
14. meeskonnatöö entusiasm (*esprit de corps*).

Juhtimise põhimõtete ühtne ning läbiv teema on võim ja kord, juhtimine peaks toimuma ülevalt alla ning kõik peaksid teadma oma positsiooni. Autori arvates lähevad põhimõtted omavahel vastuollu ning tänapäevase juhtimisega enam kokku ei sobiks. Põhimõtete seas on võim, distsipliin, käsuliin, alluvusahel, mis on märksõnad töötajate hirmutamiseks ja allutamiseks. Samas on põhimõtete seas õiglus, personali stabiilsus ja meeskonnatöö entusiasm, mis ei lähe eelnevalt loetletud märksõnadega kokku. Tänapäeval ei ole töötajad entusiastlikud, kui neid allutatakse ning nendega ei arvestata. Kuna juhtimise põhimõtete looja Fayol oli ise 20.sajandi sisetööstur, siis arvatavasti on põhimõtted loodud tööstusettevõtte näol, kus antud ajastul võis selline juhtimine sobida. Tänapäeval tunduvad ettevõtetel aga teistsugused põhimõtted, mis hõlmavad igale töötajale personaalset lähenemist nii tööülesannetele kui inimesele endale, töötajate väärtustamist ning usaldust.

Käsilähes juhtimise põhimõtetega käivad ka juhtimise funktsioonid ehk juhi tegevused, mille töötas välja samuti Fayol ning mida loetakse tänini tema suurimaks panuseks kaasaegsesse juhtimisse. Juhtimise klassikalised funktsioonid on järgnevad (McLean, 2011, lk 32-33):

1. Planeerimine (*planning*)- Organisatsiooni ressursside juhtimine;
2. Organiseerimine (*organizing*)- Organisatsiooni ressursside juhtimine;
3. Käskimine/valitsemine (*commanding*)- Meeskonna juhtimine ja juhendamine;
4. Koordineerimine (*coordinating*)- Eestvedamine, tegevuste ühise eesmärgi nimel ühendamine;
5. Kontrollimine (*controlling*)- Organisatsiooni ressursside juhtimine.

Autor lisaks klassikaliste juhtimise funktsioonidele veel ka suhtlemise, kuna ilma omavahelise kommunikatsiooni ning mõistmiseta ei toimi ka ükski Fayoli välja pakutud funktsioon. Kui üheskoos kasutada planeerimist, organiseerimist, käskimist, koordineerimist, kontrollimist ja ka suhtlemist, siis võib sellest kokku tulla hea ettevõtte juhtimisstiil ning tugev juht. Fayoli loodud juhtimise põhimõtteid võib leida kasutusel kõikides kaasaegsetes juhtimisteooriates ning juhtimisstiilides. Juhtimisstiilid on

käitumismustrid, mida juht kasutab alluvate mõjutamiseks ning kasutatavad käitumismustrid moodustavad juhi juhtimisstiili (American Institutes for Research, 1976, lk 63). Juhtimisstiile võib liigitada mitmeti, enamasti jaotatakse need 2-5 suuremasse kategooriasse. Enamlevinud juhtimisstiilideks on (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018, lk 194-197) (Uverskaja & Papp, 2012):

1. Autokraatlik juhtimisstiil ehk transaktsionaalne juhtimisstiil, kus kogu tööprotsess toimub juhi taktikepi ning korralduste järgi. Korraldused ja juhised on selged ning paika pandud, mis aitab tööülesandeid tõhusamalt täita, lahendada kiirelt probleeme, täita juhi seatud eesmärgid efektiivselt ning tähtaegadest kinni pidada.
2. Demokraatlik juhtimisstiil ehk transformaalne juhtimisstiil, kus kõik ettevõttes toimuvad protsessid ning valikud otsustatakse ühiselt meeskonnana, kuulatakse kõikide töötajate arvamusi. Juhid suunavad töötajaid, lubavad ise otsuseid langetada vastavalt töö pädevuse piirides. Igale töötajale lähenetakse personaalselt ning antakse võimetele vastavaid tööülesandeid. Töötajaid premeeritakse heade töötulemuste ja pühendumise eest, puuduvad otsesed karistused, pigem leitakse üheskoos probleemidele lahendusi. Tänu personaalsele lähenemisele on töötajad rohkem motiveeritud ning pühendunud, olles valmis panustama rohkem ühiste eesmärkide saavutamiseks. Demokraatliku juhtimisstiili puuduseks on pikk aeg, mis kulub otsustamisele, kuna paljud inimesed võtavad neid vastu ning avaldavad oma arvamusi.
3. Mittesekkuv juhtimisstiil ehk *laissez-faire* juhtimisstiil, kus juht lükkab kogu vastutuse endast eemale, annab meeskonnale täieliku vabaduse otsustamisel ja on vähe sekkuv. Mõistet *laissez-faire* seletatakse majanduses kui miinimumpoliitikat. Antud juhtimisstiil on samuti miinimumis, kuna juhtimine puudub ehk toimub nulljuhtimine. Juhid justkui loobuvad oma vastutusest ja kohustustest ning ei ole võimelised vastama efektiivse juhi ootustele. Meeskonnas on tööülesanded ja rollid ebaselged, millest tekivad sisemised pinged kollektiivis. *Laissez-faire* juhtimisstiil on hääbuv või häviv stiil, kuna seda kasutatakse aina vähem tänapäevases juhtimises.

Eelpool väljatoodud kolm juhtimisstiili on suured kategooriad ja valdkonnad, mis jagunevad omakorda vastavalt käitumismustritele ning omadustele veel omakorda alamkategooriates juhtimisstiilideks. Nii palju kui on erinevaid juhte, on ka erinevaid juhtimisstiile, kuna ühegi juhi stiil ei ole enamasti sajabrotsendiliselt ainult autokraatlik või ainult demokraatlik. Juhi stiil muutub ning kohaneb vastavalt olukorrale, vastavalt millisena antud hetkes olema peab.

1.2 Juhtimisstiilide varasemad uuringud

Uuringuid juhtimisstiilide kohta on varasemalt kogu maailmas läbi viidud tuhandeid, millest esimese ametliku ning suurima korraldajaks oli Kurt Lewin, saksa-ameerika psühholoog ning professor, 1939.aastal USA-s. Lewini uuringus tehti kaks eksperimenti, milles osalesid kuni 10-aastased vabatahtlikud poisslapsed, kes valmistasid teatrite jaoks maske kolmekuulise ajaperioodi vältel. Antud aja jooksul oli poisside õpetajaks neli meest, kes muutsid vaheldumisi periooditi oma eestvedamisstiili. Kokku oli uuringus viis demokraatliku, viis autokraatliku ning kaks *laissez-faire* juhtimisstiili perioodi. Peale katse lõppu andsid uurimisalused poisid ning nende vanemad kolm intervjuud, lapsed täitsid kaks küsimustikku ning nendega tehti Rorschachi tindiplekkide test. 20-st poisist 19-le meeldis demokraatlik juhtimisstiil rohkem kui autokraatlik ning kümnest poisist seitsmele meeldis enim *laissez-faire* juhtimisstiil. Antud uuringu käigus analüüsiti lisaks puhtalt juhtimisstiilidele ka isikuomadusi, mis olid iseloomulikud erinevatele juhtidele ning nende stiilidele ning käitumismustreid. (Lewin, Lippitt, & White, 1939)

Uuringutest ning artiklitest selgub, et pole võimalik nimetada, kui palju on erinevaid juhtimisstiile maailmas üldse kokku, kuna kirjandus ning uuringud juhtimisstiilide kohta on laialt levinud. Kuid nii palju kui on erinevat materjali, uuringuid, raamatuid ja artikleid, on ka erinevaid vaatenurki juhtimisstiilide kohta, seega ei ole võimalik stiilide arvukust numbriliselt kokku lugeda. Hassan, Asad, & Hoshino (2016) on analüüsinud 39 populaarsemat juhtimisstiili ning nende klassikalisi käitumismustreid, leiti stiilide ühiseid iseloomujooni ning loodi juhtimisstiilide *Big Five Model* (Suur viisik).

Tabel 1. Juhtimisstiilide määratlemine isikuomaduste järgi Big Five Model

LS1	LS2	LS3	LS4	LS5
Autokraatlik	Osalev	Transformaalne	Alluv	<i>Laissez-faire</i>
Transaktsionaalne	Interpersonaalne	Visiooniline	Kodanikele orienteeritud	
Ülesandele orienteeritud	Juhendav	Karismaatiline	Autentne	
Direktiivne	Liitev	Saavutustele orienteeritud	Inimestele orienteeritud	
Autoritaarne	Toetav	Taktikat kujundav	Eetiline	
Vastumeelne	Suhetele orienteeritud	Võimaldav		
Nartsissistlik	Autoriteetne	E-juhtimine		
Instrumentaalne	Konsultatiivne	Hajutatud		
Sunniviisiline	Demokraatlik	Intellektuaalne		
Ennast kaitsev	Näitlik	Arvamuslik		
	Meeskonnapõhine	Autonoomne		
	Delegatiivne			

Allikas: Autori koostatud ja tõlgitud Hassan, Asad, & Hoshino, 2016 järgi, *LS- leadership style ehk juhtimisstiil*

Tabel 1 on Hassan, Asad, & Hoshino (2016) uuringus originaalis inglise keeles, eestikeelse tõlke on koostanud lõputöö autor. Kuna paljudele tabelis olevatele juhtimisstiilidele ei ole eesti keeles samatähenduslikku ning korrektset vastet, on tõlked tehtud otsetõlkena originaaltabelist. Eestis ei ole läbi viidud piisavalt juhtimisstiilide uuringuid ning ei leidu ka piisavalt erialakirjandust, et saada ingliskeelsetele väljenditele üheselt mõistetav vaste. Hassan, Asad, & Hoshino uuringus analüüsitud juhtimisstiilid ning nende peamised iseloomuomadused on Lisas 2. Tabelist 1 on näha, kui paljud erinevad juhtimisstiilid võivad olla sisult sarnased. Nime poolest erinevad 39 juhtimisstiili saab kategoriseerida isikuomaduste põhjal viide suurde kategooriasse, millest tuleb ka tabeli nimi *Big Five Model* (Suur viisik).

Ükski juht ei kasuta selgelt vaid üht konkreetset stiili, iga situatsioon nõuab erineval viisil lähenemist. Keskmiselt kasutab iga juht kuni nelja erinevat juhtimisstiili segatuna

vastavalt olukorrale. Igal liidril on välja kujunenud oma peamine ehk dominantne stiil, mida kasutatakse- juhtimisstiil on osa juhust, mis põhineb tema arusaamadel tööst, elust ja suhetest. (Uverskaja & Papp, 2012)

Eestis läbi viidud uuringuid juhtimisstiilide kohta ei ole väga palju. Kaur Kivirähki (2007) Tartu Ülikooli magistriõppe lõputöö „Tegelik ja ideaalne juhtimisstiil organisatsioonis ning nende seosed soorituse ja koheivsusega” professor Maaja Vadi juhendamisel on Eestis üks väheseid töid, mis keskendub juhtimisstiilide käsitlesele. Maaja Vadi on Tartu Ülikooli majandusteaduskonna dekaan, Eesti majandusteadlane ning psühholoog, kes on andnud välja ka mitmeid raamatuid juhtimisest ning majandusteadustest.

Raamatuid on avaldanud ka Kulno Türk, kes on samuti Eesti majandusteadlane ning pikaajaline Tartu Ülikooli professor spetsialiseerumisega ärijuhtimise ning personalijuhtimise erialal. Antud töös on kasutatud infoallikana tema teost „Karismaatiline juhtimine ja selle tõhusus” (2004) ning Aino Siimoniga koos avaldatud raamatut „Juhtimine- teoreetilised alused” (2004).

Palju on Eestis uuritud ning lõputöid kirjutatud juhtimise ning motivatsiooni vahelistest seostest. Sergei Zolin (2012) on koostanud Sisekaitseakadeemia Politsei- ja piirivalvekolledži lõputöö teemal „Juhtide juhtimisstiilid ja nende mõju töötajate motivatsioonile Ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel”. Töös on välja toodud kolm juhtimise teooriat ja nende alaliigid ning ankeetküsimustikuanalüüsis välja selgitatud, kuidas mõjuvad erinevad juhtimisstiilid motivatsioonile. Zolin (2012) leidis, et demokraatlik juhtimisstiil reeglina mõjub motivatsioonile positiivselt, käsutav juhtimisstiil aga negatiivselt ning antud prefektuurides kasutatakse enamjaolt demokraatlikku juhtimisstiili.

Liisi Oha (2014) on kirjutanud Eesti Maaülikooli magistritöö teemal „Juhtimisstiili ja eestvedamise mõju töömotivatsioonile raamatupidamisteenuseid pakkuvates ettevõtetes”, mille eesmärgiks oli välja selgitada juhtimise ja eestvedamise stiili mõju töömotivatsioonile, et anda soovitusi, kuidas oskuslikumalt töötajaid juhtida.

Sander Kurvits (2012) on sarnaselt Zoliniga (2012) kirjutanud Sisekaitseakadeemia Politsei- ja piirivalvekolledži lõputöö motivatsiooni teemal, täpsemalt „Motivatsioon ja töörahulolu ning nende tõstmise võimalused Põhja prefektuuri piirivalvebüroo Tallinna kordoni näitel”, mille eesmärgiks oli määratleda Tallinna kordoni töötajate motivatsioon.

Kurvits (2012) leidis, et töötajad hindavad kõrgelt juhivoolset toetust ning head juhtimis- ja eestvedamisstiili.

Juhtimisstiilide ning töörahulolu omavahelisi seoseid on uurinud Carolin Nõmmela (2020) Tartu Ülikooli magistritöös „Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhtide juhtimisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga õpetajate hinnangul”. Antud töös on käsitletud lühidalt autokraatlikku, demokraatlikku ning *laissez-faire* juhtimisstiile, kuid suurem rõhk on pandud töörahulolu analüüsimise peale. Nõmmela uuringust selgus, et Lõuna-Eesti munitsipaallasteaedade õpetajad kasutavad enim demokraatlikku (transformaalset) juhtimisstiili, kuigi uuringu põhjal on keeruline eristada kui palju on puhtalt demokraatlikke, autokraatlikke ning *laissez-faire* juhtimisstiiliga õpetajaid. (Nõmmela, 2020)

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) on tellinud Eestis juhtimisvaldkonna uuringuid. Uuringute eesmärgiks on anda hinnang juhtimise valdkonnas tegutsejate tegevuse sisule, mahule ja kvaliteedile ning töötada välja nii lähitulevikuks kui pikemaks perioodiks olulised tegevussuunad üldiseks juhtimisalase teadlikkuse ja võimekuse suurendamiseks. Uuringu eesmärgiks on ka selgitada välja muutused turul, seda eelkõige võrreldes EAS-i poolt tellitud juhtimisvaldkonna uuringutega 2005 ja 2010.a. (EAS; EBS; Civitta, 2015)

1.3 Transformaalne juhtimisstiil

Transformaalne ehk ümberkujundav juhtimisstiil on määratletud kui juhtimisviis, mis loob muutusi üksikisikutes ja ühiskondlikes süsteemides. Kivirähk (2007) on öelnud Bernard Bassi poolt kasutusele võetud *transformational leadership* mõiste eesti keelseks tõlkeks perspektiivne juhtimisstiil, kuna tema arvates iseloomustab perspektiivne juhtimisstiil paremini *transformational leadership* mõiste sisu, kui senini erialakirjanduses kasutatud termin ümberkujundav juhtimisstiil. Autori arvates võiks transformaalset, ümberkujundava ja perspektiivset juhtimisstiili kõrval välja tuua ka uue väljendina „novaatorlik juhtimisstiil”, mis annab edasi transformaalset juhtimisstiili põhimõtte ning sisu, kuid väljendina on uuenduslik nagu ka juhtimisstiil, mida sellega kirjeldatakse.

James MacGregor Burnsi (1978) sõnul on transformaalse juhtimise tulemuseks juhtide ning alluvate vastastikune stimulatsioon, mis võib muuta järgijad juhtideks ning juhid moraalselt tugiagentideks. Ideaalis loob see jälgijates väärtuslikke ning positiivseid muutusi, et arendada jälgijad liidriteks. Transformaalne juhtimine suurendab motivatsiooni, moraali ning tulemuslikkust. (Creative Commons Attribution). Burns on oma teoses „*Leadership*” (1978) kirjeldanud ümberkujundava juhtimisstiiliga eestvedajaid kui neid, kes inspireerivad ning motiveerivad teisi enda ümber saavutama erakordseid tulemusi. Ümberkujundamist iseloomustab muudatuste genereerimine, mille raames juhid muudavad organisatsiooni visiooni, strateegiat ja kultuuri, uuendavad tooteid ja tehnoloogiat. (Türk, 2004) Transformaalne juhtimisstiil hõlmab alluvate väärtuste, eesmärkide ja püüdluste muutmist nii, et nad teeksid oma tööd, kuna see on kooskõlas nende väärtustega ja ootustega ning tasu saamine on vaid boonuseks või preemiaks nende pingutuste tegemise eest. (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001) Ümberkujundav juhtimine põhineb eelkõige liidri ideedel, väärtustel, usul ja omadustel, sh karismal, inspireerib töötajaid minema grupi nimel enda huvidest kaugemale ning tegema enam, kui nad muidu teeksid. Selleks loob juht uue visiooni ning annab seda edasi viisil, mis muudab muudatused aktsepteeritavaks ning töötajad omavad tulevikust selget ettekujutust (Türk, 2004). (Bass, 1996)

Bass (1996) väitis juba 90-ndatel, et transformaalset ehk ümberkujundavat juhtimisstiili tuleks julgelt kasutada. Juhte tuleks innustada uuendustele ning ka ennast kõrvalt vaatama, et hinnata oma eestvedamise efektiivsust. Enesehindamine ning tänapäevase juhtimise arenguga kaasas käimine võib ettevõtte kasumlikkust suurendada ja tagada suurema töörahulolu. Töökeskkonna sisekliima, meeskonnatöö, sisemine motivatsioon need kõik peegelduvad ka ettevõttest välja, seega on ajaga kaasas käimine ning pidev areng oluline, et konkurentsipüsida ning olla atraktiivne tööandja. Efektive juhtimine ei peegeldu tagasi mitte ainult juhtidelt endilt, vaid kogu meeskonnalt ning ettevõttelt. Tänapäeval, kus suur roll on sotsiaalmeedial ning Internetil on väga lihtne kujundada ettevõtte mainet puhtalt arvustuste põhjal, mida jätaavad kliendid või töötajad. Kui ei toimu efektive juhtimine, siis pole töörahulolu ja meeskonnatöö kõrgel tasemel. Kui eelnimetatud tase on madal, ei pruugi olla kliendisuhed head, mille tagajärjel on ka ettevõtte arvustused madalamad. Võib järeldada, et kogu ettevõtte maine algab siiski

efektiivsest juhtimisest ning uuendusmeelsetest juhtidest. Transformaalset juhtimist võib käsitleda kui efektiivset juhtimist, mille peamised omadused on välja toodud Tabelis 2.

Tabel 2. Transformaalse juhtimisstiili omadused

Transformaalne juhtimisstiil	
Juhtimise muutumine, sobib kiiresti muutuvasse ettevõttesse ja ühiskonda .	Tugineb alluva vajadusel sooritust mõista ja see võimalikult hästi teostada.
Keskendub organisatsiooni eesmärkide ja muutustele, loob uusi väärtusi ning alternatiive olemasolevatele meetmetele.	Keskendub kõrgetele väärtustele, moraalile ja eetikale, arvamusi võetakse kuulda.
Juhti ja alluvat seob ühine eesmärk ja väärtused	Igapäevases tegevuses keskendub pikaajalistele eesmärkidele.
Eesmärk tõsta alluva kõrgema taseme vajadusi (nt enesehinnangut), oluline nii alluvate kui juhtide areng, tugev sisemine motivatsioon.	Juhi ja alluva suhe pikemaajaline, suhted võivad jääda püsima, kui kulud ületavad kasu.
Põhineb koostööl ja mõjuvõimul.	Püsiv ja pikaajaline suhe.
Alluva vastus põhineb kohusetundel, järelevalve minimaalne või olematu.	Rõhutab ülesandeid ja strateegiad eesmärkide saavutamiseks.
Juhid ja alluvad toetavad üksteist, tulemuseks kõrgem motivatsioon ja moraal.	Töökohtade muudatused, et muuta need rohkem tähendusrikkaks, rõhutab inimeste potentsiaali ettevõttes.
Alluva nõustamine, keskendutakse isiklikule arengule.	Koondab struktuuride ja süsteemide üldised väärtused ning eesmärgid ühtseks tervikuks.

Allikad: Autori koostatud (Bass, 1985), (Bass, 1996), (Bass & Riggio, 2005), (Burns, 1978), (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018) järgi

Transformaalse juhtimisstiiliga ettevõtetes on töötajad ning nende rahulolu esikohal, juht arvestab töötajate ettepanekute ja ideedega ning töötaja tunneb end väärtustatuna. Ühised eesmärgid ning koostöö tõstavad sisemist motivatsiooni, mis loob pikaajalised ja usaldusel põhinevad töösuhted. Kõiki töötajaid vaadatakse kui eraldi isikuid, mitte kui ühte suurt gruppi, kuna igäühe vajadused on erinevad. Juhid keskenduvad töötajate

isiklikule arengule, vajadusel nõustavad, suunavad ja suhtlevad töötajaga, et pakkuda suurimat töörahulolu, mis omakorda mõjutab positiivselt töötulemusi. Kuna töötajaid hinnatakse, siis ei ole transformaalse juhtimisstiiliga ettevõtetes suurt kaadri voolavust, mis omakorda tõstab ettevõtte mainet ning muudab tööandja tööturul atraktiivseks. Autori arvates on töötaja isiklik areng, potentsiaali märkamine ning võimaluste pakkumine ettevõtte siseselt suurimaks sisemiseks motivatsiooni allikaks. Iga inimene soovib olla hinnatud ning märgatud oma juhti poolt, kuna see tagab ka turvatunde töökohal ning hea tunde tööle minnes. Kui töötajad on õnnelikud, motiveeritud ja rahul oma töökohaga, on ka ettevõtte tulu suurem, kuna töötajad panustavad rohkem eesmärkide täitmisesse.

Enamlevinum tundub tänapäeval transformaalne juhtimisstiil, kuna see on kasumlikum nii tööandjale kui töötajale. Ettevõtted annavad töötajatele vabaduse valida oma tööaeg, olla kodukontoris, teha tööd iseseisvalt, juhid on vaid vajadusel nõuandjaks ning otsuste kinnitajateks. Kui töötajatel on olemas põhjalik väljaõpe, ettevõttega kattuvad eesmärgid, koostöö juhi ning meeskonnaga, siis saabki anda töötajatele rohkem vabadust ja juhid võivad kindlad olla, et töö saab tehtud õigeaegselt ja kvaliteetselt. Nagu ka Tabelis 2 on välja toodud, siis töötajate vastutus põhineb kohusetundel ning juhtidel ei ole vaja pidevat karmi järelvalvet teostada. Töösuhe põhineb koostööl, usaldusel, üksteise toetamisel ning ühistel väärtustel. Töötajad tunnevad end väärtustatuna ja näevad oma potentsiaali, tänu millele tõuseb ka enesehinnang ning paranevad töötulemused.

Bass (1996) väidab, et ümberkujundava juhtimisstiiliga liidrid suhtlevad teiste inimestega rohkem kui lihtsalt vajaminev viisakus või kokkulepete loomine. Juhid käituvad nii, et saavutada parimaid tulemusi, kasutades üht või enamat transformaalse juhtimise neljast komponendist (Bass, 1996):

1. Karismaatiline juhtimine või idealiseeritud mõju- Transformaalse juhtimisstiiliga eestvedajad käituvad viisil, mille tulemusena on nad eeskujuks oma jälgijatele. Juhte imetletakse, austatakse ja usaldatakse. Jälgijad samastuvad juhtidega ning tahavad olla oma liidrite moodi.
2. Inspireeriv motivatsioon- Juhid käituvad viisil, mis motiveerib ja inspireerib neid ümbritsevat jälgijaskonda. Tähtis on meeskonnavaim, entusiasmi loomine ning optimistlik suhtumine. Juht kaasab alluvad tuleviku eesmärkide kavandamisse ning loob selgelt edastatud ootused.

3. Intellektuaalne stimulatsioon- Juhis stimuleerivad oma alluvate püüdlusi olla innovaatilised ja loovad. Probleeme kujundatakse ümber ning olukordadele leitakse uudseid lähenemisviise. Personaalseid eksimusi ega uusi ideid avalikult ei kritiseerita. Alluvatel soovitatakse proovida uusi lähenemisviise probleemide lahendamiseks, ka siis kui need erinevad juhtide seisukohtadest.
4. Individuaalne kaalutus- Juhid pööravad erilist tähelepanu inimese personaalsele saavutus- ja kasvuvajadusele, olles talle toeks mentorina. Kollektiivis toimub pidev õppimine ning areng suurema potentsiaali saavutamiseks. Juht tunnistab individuaalseid erinevusi vajaduste ning soovide osas, läheneb igale alluvale personaalselt, aktsepteerib erisusi. Suhtlus alluvatega on personaliseeritud ning individuaalne.

Ümberkujundav juht innustab ja inspireerib alluvaid, arvestades samal ajal alluvate individuaalsete võimete ja oskustega. Inspireeriv juht rõhub koostööle, mida olulisemaks peavad alluvad eesmärgi, seda rohkem selle täitmise nimel ka pingutatakse. Transformaalse juhi mõju tugineb kogemustele ning tugevatele suhetele alluvatega. Juhid usuvad, et koostöös saavutatakse parem tulemus kui üksi. (Bass & Riggio, 2005)

1.4 Transaktsionaalne juhtimisstiil

Transaktsionaalse ehk pragmaatilise juhtimisstiili peamine fookus on alluvate kohustuste selgeks tegemisel ning kontrollil. Juht premeerib või distsiplineerib alluvaid sõltuvalt nende tulemuslikkusest ning selle piisavusest (Bass, 1996). Kivirähk (2007) nõustub *transactional leadership* tõlkega pragmaatiline juhtimisstiil, kuna see on otseselt vastandiks perspektiivsele juhtimisstiilile. Nagu inglise keeles on vastandid *transformational* ja *transactional*, on eesti keeles vastanditeks perspektiivne ning pragmaatiline. Autor tooks siinkohal välja uuendusliku mõistena „utilitaarne juhtimisstiil” ehk kasust ja tulemuslikkusest lähtuv juhtimisstiil.

Bass (1996) väidab, et transaktsionaalne juht teeb alluvatega nõ vahetuskaupa ehk kuidas alluvad suhtuvad juhti, nii suhtub ka juht alluvatesse. Tähelepanu keskmes on töö eest makstav tasu, kuid materiaalseid ning ka psühholoogilisi vajadusi premeeritakse vastavalt

saavutatud tulemuste alusel. Liidri ning järgijate suhe on vaid ametlik ning kaubanduslik ning töötajad ei panusta rohkem kui neilt oodatakse. Koostöö aluseks on selgus eesmärkides ja vahendites ning tasu vastavus, samuti tingimuslik tasu ning karistuslik käitumine. Bassi (1985) sõnul on transaktsionaalses juhtimises neli peamist alamkomponenti:

1. Võimalikud tasud (*contingent reward*) – alluvad saavad tasu üksnes siis, kui sooritus vastab nõutud tulemusele ehk kuidas on töö, selle järgi on vastavalt ka tasu. Eesmärgid on selged ning arusaadavad, tööjaotus on paika pandud. Töötajatel on kindlad raamid tegutsemiseks, nendest raamidest üleastujaid karistatakse ja raamides püsivaid kiidetakse. Juhid selgitavad oma ootuseid ning tunnustavad kui need on täidetud.
2. Passiivne erandjuhtimine ehk juhtimine läbi ootuste (*management by exception-passive*)- alluvad saavad juhi tähelepanu vaid siis, kui ei saavutata püstitatud eesmäärke või kui sooritus ebaõnnestub. Juht asub tegutsema alles siis, kui probleemid on kasvanud üle pea, varem liider ei sekku. Ei sekkuta töötajate tegevusse, kui töö kulgeb vastavalt plaanile ja eesmärgid saavutatakse. Töötajate töömotivatsioon on madal ning kui eesmärgid on saavutatud, ei pööra juht muutustega kaasa minemisele tähelepanu.
3. Aktiivne erandjuhtimine (*management by exception-active*)- Kõrgendatud kontroll alluvate üle, juht võtab kasutusele ennetavaid meetmeid, et alluvad ei eksiks ega teeks vigu ning sooritus oleks hea ja eesmärgid saavutatud. Vigade vältimiseks koostab juht kirjalikud lepingud täpsete juhendite, ootuste, eesmärkide ja standarditega. Tähtis on alluvate ohutus. Juht ei pruugi oma alluvaid usaldada.
4. Mittesekkuv ehk *laissez-faire* juhtimine – juht on passiivne nii soorituste, eesmärgi kui alluvate suhtes. Liider loobub vastutusest, ei toeta, ei reageeri probleemidele, ei pööra tähelepanu alluvate soovidele ja väldib otsustamist. Juht loovutab oma rollid teistele, viies sellega töömotivatsiooni alla.

Transformaalse juhtimisstiili peamiseks omaduseks ning märksõnaks on „kontroll”. Ka Bass (1996) on väitnud, et transaktsionaalne töösuhe põhineb kirja pandud tingimustel, reeglitel ja määrustel. Töömotivatsiooni põhiallikaks on vahetuskaup ehk hästi tehtud tööst saab boonust, halvasti tehtu eest aga karistada. Transaktsionaalse juhtimisstiili omadused ning põhimõtted on välja toodud Tabelis 3.

Tabel 3. Transaktsionaalse juhtimisstiili omadused

Transaktsionaalne juhtimisstiil	
Bürokraatlik, tõhus stabiilsetes organisatsioonides, sobib hästi korraldatud ning paika loksunud ühiskonda	Tugineb alluva vajadusel teenida soorituse eest tasu.
Keskendub juhi ja alluva sotsiaalsele ning majanduslikule vahetustele. Tasu/preemia vs karistus.	Hõlmab üldjuhul väärtusi, kuid mis on vajalikud üksnes edukaks töösuhteks.
Juhi ja alluva suhe põhineb vahetussuhtel, et rahuldada mõlema osapoole isiklike eesmärgi.	Rõhk igapäevastel siseasjadel, organisatsiooni vajadustel, lühiajalistel eesmärkide ja arvulistel andmetel.
Motiveerib alluvaid nende isiklikest huvidest lähtuvalt (näiteks palk, ametikõrgendus), väline motivatsioon.	Juhi – alluva suhe võib tekkida kiiresti. Suhteliselt mitteisikuline ja säilib ainult nii kaua, kui kasu ületab kulusid.
Tugineb direktiivil ja dominantsil, juhtimine ülevalt alla.	Enamasti mööduvad suhted, kui tehing on vajalik ja kasulik, võib suhet uuendada.
Sooritus põhineb alluva vastutusel, oluline on järelvalve ja kontroll.	Rõhutab taktikalisi küsimusi.
Juhte ja alluvaid ei seo vastastikuse tegutsemise kõrgeim eesmärk.	Siiani kasutusel olnud organisatsiooni süsteemid ja struktuurid. Ettevaatlik muutuste ja arengu suhtes.
Alluva nõustamisel keskendutakse hindamisele.	Toetab struktuure ja süsteeme, mis rõhutavad tulemusi.

Allikad: Autori koostatud (Bass, 1985), (Bass, 1996), (Bass & Riggio, 2005), (Burns, 1978), (Siimon & Türk, 2004) (U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2005) järgi

Transaktsionaalne juhtimine põhineb võimul ja hierarhial, alluvatele ei anta võimalust esitada ettepanekuid, isegi kui need oleksid ettevõttele kasulikud. Karistavas keskkonnas olevad inimesed käituvad turvaliselt ning katsetavad ja improviseerivad vähem, mistõttu nende sisemine motivatsioon ja innovatiivsus langevad. Et olla edukas tuleks transaktsionaalsel juhil mõista ja näha ka alluvate muutuvaid vajadusi ning soove. Ei tohiks keskenduda ainult materiaalsetele vajaduste täitmisele. Transaktsionaalset juhtimisstiili kasutavad enamasti rohkem juhid kellel on madalam haridustase või vähene juhtimiskogemus. (Bass, 1996) (U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2005)

Bass (1996) on toonud näitena välja situatsiooni, kus transaktsionaalne juhtimisstiil toimib peaaegu alati- selleks on stressirohke olukord ning stressis töötajad. Juht lubab oma meeskonnale, et kui töö on tehtud, siis saab rahulikumalt võtta ning töötajad pingutavad selle nimel. Samas antud juhtimisstiiliga ei saa kunagi rahulikumalt tööd teha, seega on juhi lubadus tühine. Töötajad kardavad põruda ning karistada saada, seega panustatakse kogu oma aeg ja energia töösse, mis omakorda tekitab veel suuremat stressi ehk kogu antud olukord on kui üks suur lõputu surnud ring. Ettevõtte, kus peamine juhtimisstiil on transaktsionaalne, puudub enamasti ka tugev ühtekuuluvustunne ja meeskonnatöö, esikohal on igaühe isiklikud huvid ja eesmärgid püstitatakse individuaalselt mitte ühiselt. Kui transaktsionaalse juhtimisstiiliga ettevõttes alustab uus töötaja, siis ei oska ta midagi oodata ega eeldada, kuna kolleegid töötavad pigem individuaalselt ning hoiavad omaette. Reeglid, mida tuleb järgida, on küll paika pandud, kuid töökeskkonnaga sulandumine võib uutel inimestel võtta aega ja töötegemise taktika ning võtted tuleb endal selgeks saada lähtudes normidest ja ettekirjutustest. Bass (1996) pakub välja oma teooria, et kõige enam rakendavad transaktsionaalset juhtimisstiili ettevõtte tippjuhid ja juhatuse liikmed ehk kõige kõrgemal positsioonil asuvad juhid. Antud positsioonil osatakse vaadata suurt pilti, teatakse ettevõtte nõudmisi ning märgatakse, kui reeglitest kõrvale hakatakse kalduma või tööd ei tehta normidele vastavalt. Samas kui juhid on liigselt reeglites ja raamides kinni, võib jääda märkamata suurem potentsiaal, kas siis töötajate või tehtava töö osas. Transaktsionaalse juhtimisstiiliga juhid ei oska vaadata kastist välja enne, kui neid ei sunnita seda tegema.

Autori arvates on transaktsionaalne juhtimisstiil pigem aegunud ning tänapäeval järjest vähem kasutatud. Tabelis 3 on välja toodud transaktsionaalse juhtimisstiili sobivus paikloksunud ühiskonda ning stabiilsetesse organisatsioonidesse. Tänapäeva ühiskond muutub iga päevaga ning ettevõtete visioonid on tulevikule suunatud, minnakse uuendustega kaasa ning puudub täielik stabiilsus ning antud muutuv asjas on transaktsionaalse juhtimisstiili kasutamine raskendatud.

Töösuhete edukaks toimimiseks on juhi ning töötaja omavaheline usaldus, kus juht saab kindel olla, et töö saab tehtud ja ei pea töötajaid mitu korda üle kontrollima. Transaktsionaalse juhtimisega ettevõttes on usaldus minimaalne või üldse puudu, kuna juht peab töötajaid pidevalt kontrollima ning hindama, kas sooritus on töötasu vääriline. Juhtidel on eesmärkidest oma visioon, mis ei pruugi kattuda töötajate omaga ning sealt võivad tekkida lahkkelid töötaja soorituse suhtes. Kui kogu meeskonnal pole ühtset eesmärki, võib kaduda töötajate motivatsioon häid sooritusi näidata. Suurema eesmärgi ning visiooni puudumine tekitab töötajates tunde, et neil ei ole võimalust ennast tõestada, häid tulemusi näidata ning ettevõttes edasi liikuda. See aga toob kaasa tiheda kaadri volavuse ning töötajad ei ole lojaalsed ning püsivad. Rahaline motivatsioon, nagu on kombeks transaktsionaalse juhtimisstiiliga ettevõtetes, ei pruugi töötajate jaoks olla alati piisav, kuna töötajad ei saa ennast edasi arendada. On oluline, et iga töötaja areneks ka isiksusena ning omandaks uusi oskuseid, jõudes nii karjääriredelil kõrgemale. Meeskonnal peab olema tugev sisemine motivatsioon, mis võib jääda puudulikuks transaktsionaalse juhtimisstiiliga ettevõtetes, kus on rõhk vaid välisel motivatsioonil.

Ettevõtted, kus võib veel tänapäeval kasutusel näha transaktsionaalset juhtimisstiili ning juhtimist ülevalt alla, on suured tööstusettevõtted, kus tuleb töötajatele konkreetseid juhised anda ning ajada näpuga järge, kas kõik toimib nagu vaja. Samuti ettevõtted, mille juhid ei lähe uuendustega kaasa ning on kinni vananenud mõtteviisis, enamasti on taoliste ettevõtete juhtideks vanemaealised inimesed, kes on kinni veel ajas, kus alles saadi juhtideks.

1.5 *Laissez-faire* juhtimisstiil

Laissez-faire juhtimisstiil tähendab vaikumisi oma alluvate juhtimist, andes neile osaline või täielik iseseisvus. Juht ei ole suunanäitaja ega toetaja ning väldib vastutust nii enda kui oma alluvate tegude ees, olles kui asjatundmatuse ning ebaefektiivsuse kehastus. Otsuste tegemisega viivitatakse ja ollakse toimuva suhtes ükskõiksed. *Laissez-faire* juhti on kirjeldatud järgnevalt: väldivad seisukohtade võtmist ja otsustamist, hoiduvad sekkumast, juhivad valikute tegemisel tähelepanu kõrvale või kellelegi teisele, keelduvad asju arutamast. (Bass, 1996)

Mõiste *laissez-faire* tuleb algselt prantsuse keelest ning otsetõlkes tähendab „jätta rahule/rahule jätma”. Prantsuse tööstusettevõtja Le Gendre oli väidetavalt antud väljendi esmakasutaja, kuid algne tõlge *laissez-faire* väljendil „*Let us do what we want*” ehk „Laske meil teha seda, mida me tahame”. Cambridge sõnaraamatus defineeritakse *laissez-faire* kui soovimatus teiste inimeste tegemistes osaleda ja neid mõjutada. Kuigi sõnapaari *laissez-faire* enamasti ei tõlgita, siis eestikeelse vastena võiks see kõlada kui las minna juhtimisstiil. (Cleverism, 2020)

Kuigi *laissez-faire* juhtimisstiili loetakse üheks transaktsionaalse juhtimisstiili alamkomponendiks, on stiilil välja kujunenud ka enda kolm alamkomponenti (Cleverism, 2020):

1. *Hands-off* lähenemine- Peamine omadus antud juhtimisstiilil on eemalejäämine. Kui enamus juhtimisstiilid väljendavad aktiivset juhtimist, siis *laissez-faire* seisneb juhi taganemisel ja alluvate juhtimisel.
2. Otsuste langetamine on alluvate kätes- Kogu otsustamise protsess on lükatud juhi pealt alluvate kaela. Kuigi enamasti ettevõtte ja juht panevad paika suuremad eesmärgid ning visiooni, siis töötajad langetavad enamus otsuseid ise ja pürgivad eesmärkide poole iseseisvalt.
3. Aruandlus langeb juhile- Enamus *laissez-faire* süsteemides langeb aruandluskohustus lõplikult siiski juhile, kuigi juht ei vastuta otsustamise eest. Selline süsteem pakub rahulikku töökeskkonda eesmärkide poole püüdlemiseks, kuna töötajad ei pea muretsema vastutuse pärast ettevõtte ees.

Autori arvates on *laissez-faire* juhtimisstiil tänapäeval üha enam kasutatav, kuna see jätab töötajatele vabad käed, mida eelkõige noored töötajad väga hindavad. Antud juhtimisstiil julgustab personali isiklikku arengut, kuna juhid on *hands-off* suhtumisega, mis omakorda innustab töötajaid olema *hands-on* suhtumisega. Töökeskond on vaba, innovatiivne ja laseb olla loominguline ning oma ideid ellu viia. Selleks, et eelnevalt nimetatud positiivsed omadused toimiksid, peab ka *laissez-faire* juhtimisstiiliga juhi all töötav meeskond koosnema oma ala ekspertidest, kes teavad oma töökohustusi ning oskavad neid ka iseseisvalt täita.

Kuna *laissez-faire* juhtimisstiiliga ettevõttes on üks olulisemaid rolle meeskonnal, siis peab juht suutma leida juht õiged töötajad. Paljud inimesed ei pruugi suuta ise probleeme lahendada, töötada iseseisvalt ilma näpunäideteta ning järgida tähtaegasid ehk ollakse allujad mitte otsustajad. Sellised töötajad ei pruugi sobida *laissez-faire* kollektiivi, kuid ainult töövestluse põhjal on ka inimese iseloomuomadusi ja töövõtteid koheselt raske hinnata, mis muudab personaliotsingud keeruliseks. Eelnevalt tõi autor välja, et *laissez-faire* juhtimisstiiliga ettevõtte on innovaatiline ning loominguline, mis kirjeldab *start-up* ettevõtteid või noorema kollektiiviga ning juhiga ettevõtteid. Noored, kes sisenevad tööturule, ei pruugi olla piisavalt iseseisvad, et ise otsuseid vastu võtta ja ilma juhtimiseta töötada, seega neile ei pruugi sobida töötamine *laissez-faire* juhtimisstiiliga keskkonnas. Kui aga on otsustatud sellise juhtimisega kollektiivi tööle minna, tuleb õppida iseseisvust, muidu kannatab ka ettevõtte efektiivsus ning eesmärkideni ei pruugita jõuda. Ehk kokkuvõtteks võib väita, et *laissez-faire* juhtimisstiiliga ettevõtete suurimaks murekohaks on kvalifitseeritud personali leidmine.

Ka Bass (1996) on kirjeldanud just personali valikut üheks suurimaks probleemiks *laissez-faire* juhtimisstiiliga eestvedajatega ettevõtetes. Kogu tööprotsess toimis, kui alluvad olid pädevad ning ei toimunud, kui alluvad olid ebapädevad. Probleemid võivad mitmekordistuda, kui juht harrastab enamuse ajast kasutada *laissez-faire* juhtimisstiili. Antud juhtimisstiil on Bass'i (1996) väitel seotud madala tootlikkuse, innovatsiooni puudumise, suurte konfliktide ning ühtekuuluvustunde puudumisega alluvate vahel. Eelnevalt on lõputöö autor välja toonud just innovatiivse töökeskonna, mis laseb töötajatel olla loominguline ja vaba, samas kõigile ei pruugi see sobida ning teatud osa töötajaid võibki end tunda töökeskonnas ebamugavalt ja võimetuna tööd teha.

2 Uurimistöö metoodika

Lõputöö koosneb kahest osast: alusuuring ja rakendusuuring. Alusuuring on teoreetiline osa antud tööst, kus leiti informatsiooni lõputöö teema ehk juhtimisstiilide kohta, uuriti teema ajalugu ning varasemalt läbiviidud uuringuid nii Eestis kui mujal maailmas. Rakendusuuringu eesmärgiks on uute teadmiste saamine juhtimise valdkonnas ja välja selgitada transformaalse, transaktsionaalse ning *laissez-faire* juhtimisstiilide rakendamine ning levimus Tallinna toitlustuskohtade juhtide seas. Uuring annab hea ülevaate Tallinna toitlustussektori juhtidest ning nende kasutatavatest eestvedamisstiilidest, mis omakorda tuleb kasuks ka lõputöö autori edasises karjääris, osates enda juhtimisstiili analüüsida ning vastavalt vajadusele muuta ja korrigeerida. Kuna juhtimisstiilide uuringud ei ole Eestis laialt levinud, siis võiks olla käesolev lõputöö ka julgustuseks tulevastele tudengitele antud teemat rohkem uurida. Rakendusuuringus kasutatakse teadmisi, mis saadi alusuuringu käigus tulemuste efektiivsemaks analüüsimiseks.

2.1 Eesmärk, uurimisküsimused, hüpoteesid

Antud uuringu eesmärgiks on välja selgitada transformaalse, transaktsionaalse ning *laissez-faire* juhtimisstiilide rakendamise levimus Tallinna toitlustuskohtade juhtivatel positsioonidel olevate töötajate seas. Uuringus võrreldi ka juhtimisstiilide ning juhtimise väljundite (efektiivsus, töörahulolu, lisapingutus) vahelisi seoseid.

Uuring on vajalik üldise Eesti juhtimiskultuuri analüüsimiseks ja arenguks. Nagu selgus ka lõputöö teoreetilises osas, siis juhtimisstiilide uuringuid ei ole Eestis just palju läbi viidud, mis muudab teema aktuaalseks ning huvitavaks. Eesmärgi saavutamiseks on vaja välja selgitada, kuidas hinnatakse oma otsese juhi juhtimisstiili, tippjuhtide puhul kuidas hindavad juhid ise oma juhtimisstiili. Uuringu analüüsi tulemusena leitakse, milline juhtimisstiil on Tallinna toitlustuskohtades kõige tihedamini rakendatav, milline on iga juhtimisstiili ning efektiivse juhi keskmine profiil ja milline juhtimisstiil on kõige levinum eri vanuseklassides, meeste ning naiste seas ja erineval juhupositsioonil olevate liidrite seas.

Lõputöö eesmärgile jõudmiseks püstitati kolm hüpoteesi:

4. Tallinna toitlustuskohtades kasutatakse enim transformaalsel juhtimisstiili;
5. Tallinna toitlustuskohtades on efektiivseid juhte (kõik kolm juhtimisstiili efektiivse juhtimise piirides) kõikidest vastanutest 25%.
6. Tööraahulolu, efektiivsus ja lisapingutus on kõige madalamad transaktionaalse juhtimisstiiliga juhtide seas.

Hinnangute analüüs aitab leida vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Milline juhtimisstiil on Tallinna toitlustuskohtade juhtide seas kõige enam rakendatud?
2. Missugune on transformaalse, transaktionaalse ning *laissez-faire* juhtimisstiilidega juhi keskmine profiil?
3. Kas ja kui palju mõjutab liidri juhtimisstiili valik efektiivsust, lisapingutust ja tööraahulolu?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks uuriti juhtimisstiilide teoreetilisi allikaid ning viidi läbi elektrooniline ankeetküsitlus Tallinna toitlustuskohtade seas. Uuringu tulemuste analüüsi põhjal selgitati välja, kas Tallinna toitlustusettevõtete seas rakendatakse rohkem transformaalsel või transaktionaalset juhtimisstiili ehk kumb juhtimisstiil on tänapäeval Tallinna toitlustussektoris enamlevinud.

2.2 Valim, andmete kogumine ja meetodika

Antud lõputöö valimi moodustasid 100 Tallinna toitlustuskohta, kellele saadeti ankeetküsimustik e-mailile. Lisaks saadeti küsimustik Eesti Peakokkade Ühingule ning Eesti Hotellide ja Restoranide Liidule. Ettevõtete valik tehti juhuslikult, kasutades veebilehekülge Visit Tallinn (www.visittallinn.ee). E-mailid, millele küsimustik saadeti, olid enamasti toidukohtade üldised e-mailid. Valimi moodustanud ettevõtete ning kontaktide täispikk nimekiri asub Lisas 3. Küsimustik oli avatud vastajatele 02.10.2020-16.01.2021. Valimi analüüsi leiab järgnevast peatükist, kus on täpne vastajate analüüs

toodud välja Tabelis 4. Kõik vastajad jäid uuringus osalemisel anonüümseks ning isikuandmeid ei kogutud ega töödeldud. Isikuid, kes osalesid uuringus, ei ole võimalik esitatud andmete põhjal tuvastada.

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset andmekogumise meetodit. Kvantitatiivsete andmete saamiseks kasutatakse standarditud küsimustikku. Küsimustik on uuritavatele küsimuste esitamise ja vastuste registreerimise vorm uurimisprobleemi lahendamise eesmärgil (Õunapuu, 2014, lk 160). Kvantitatiivset uurimistööd iseloomustavad suur valim, statistilise valiidsuse olulisus ning arvandmete kogumine ja analüüs. Andmeid kogutakse meetodiga, mis annab statistiliseks töötamiseks sobivaid andmeid: struktureeritud küsimustik, mis sisaldab suletud lõpuga küsimusi (Õunapuu, 2014, lk 55). Uuringu läbiviimise meetodiks valiti ankeetküsimustik (Lisa 4), andmekogumise vahendiks kasutati veebipõhist keskkonda *Google Forms*. Küsimustikus olid etteantud vastusevariantidega küsimused ehk suletud küsimused. Suletud küsimusi on kahte tüüpi: küsimused, millega kogutakse taustaandmeid ning küsimused, mis annavad vastajale ette valikuvariandid, millest ta peab leidma ühe või mitu sobivat. Suletud küsimustega saadakse informatsiooni vastusevariantide piires, mistõttu püsib võimalus, et mingi oluline uuritava nähtuse aspekt jääb kahe silma vahele. Küsimuste plussiks on analüüsimise lühem aeg ning küsimustele vastamise kiirus. (Õunapuu, 2014, lk 162-163)

Uuringu läbiviimiseks kasutati *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) edasiarendatud varianti, mida tuntakse MLQ5X nime all. MLQ töötati välja, et mõõta erinevaid transaktsionaalse, transformaalse ning *laissez-faire* juhtimisstiilide faktoreid. MLQ küsimustiku töötasid välja Bernard M. Bass ning Bruce J. Avolio 1990.a, kuid seda on pidevalt kaasajastatud, et küsimustik vastaks tänapäevale (Krishnan & Srinivas, 1998). Antud töös on kasutatud küsimustiku eestikeelset varianti, mis on tõlgitud Kaur Kivirähki magistritöös (Kivirähk, 2007). MLQ5X küsimustiku eestikeelset versiooni kasutasid esmakordselt Kadi Liik ja Kristel Laud 2002. aastal, kes viisid läbi reliaablus-, korrelatsiooni- ja klasteranalüüsi. (Liik & Laud, 2002)

Küsimustik (Lisa 4) koosneb küsimuste osast ning taustaandmetest. Küsimustiku osa põhineb mitmefaktorilise eestvedamisküsimustiku MLQ5X vormil, kus on 45 väidet, mis jagunevad transformaalse, transaktsionaalse, *laissez-faire* juhtimisstiili ning juhtimise ja eestvedamiste väljundite vahel järgnevalt:

- Transformaalne juhtimisstiil: väited 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36.
- Transaktsionaalne juhtimisstiil: väited 1, 3, 4, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 35.
- *Laissez-faire* juhtimisstiil: väited 5, 7, 28, 33.
- Juhtimise ja eestvedamisega seotud väljundid:
 - Töörahulolu: väited 39, 42, 44
 - Efektiivsus: väited 37, 40, 43, 45
 - Lisapingutus: väited 38, 41

Mõõtmisaskaalana kasutati Likerti skaalat, mida kasutatakse suletud küsimuste puhul. Likerti skaala on mittevõrdlev, mis määrab ära, kui võrd on vastaja nõus etteantud väitega. Küsimustikus kasutati 5-pallilist skaalat, mis oli järgnev:

0- Mitte kunagi, 1- Harva, 2- Mõnikord, 3- Sageli, 4- Alati

Andmete analüüsimisel lähtutakse Bass-i poolt välja töötatud efektiivset juhti iseloomustavatest hinnangute keskväertustest, milleks transformaalse juhtimisstiili komponentidel on 3,0 või kõrgem, transaktsionaalse eestvedamistiili komponentidel 2,0 või madalam ja *laissez-faire* eestvedamisstiilil 1,0 või madalam (Kivirähk, 2007) (Bass & Riggio, 2005).

Andmete töötlemiseks, analüüsimiseks ning tabelite vormistamiseks kasutati programmi *Microsoft Excel*. Andmete analüüsimisel kasutati keskmist tendentsi iseloomustavaid arvnäitajaid ja kirjeldava statistika vahendeid nagu aritmeetiline keskmine, mediaan, mood, standardhälve ning variatsioonikoefitsient. Samuti kasutati andmeanalüüsiks dispersiooni ning Pearson'i korrelatsioonikordajat, mille täpsemad tähendused ning selgitused on välja toodud uuringu tulemustes vastavate tabelite juures.

3 Uuringu tulemused ja analüüs

Toitlustuskohtade edu algab rahulolevatest klientidest, kuid ebameeldivas töökeskkonnas ja demotiveeritud töötajatega kohas ei saa olla õnnelikud kliendid. Toitlustuskoha sisekliima peegeldub ka väljapoole, eelkõige on näha seda töötajatelt, kelle töörahulolu algab juhtimisest. Käesolevas uuringus keskenduti Tallinna toitlustussektori juhtimisstiilide väljaselgitamisele, leides kas juhid kasutavad rohkem transformaalset, transaktsionaalset või *laissez-faire* juhtimisstiili ning kuidas mõjutavad juhtimisstiilid efektiivsust, lisapingutust ja töörahulolu. Küsimustikus oli välja toodud kolm erinevat juhipositsiooni ning mõned näited ametikohtadest nendel tasemetel. Esmatasemejuhiks võib olla büroojuht, vahetusevanem, meeskonnajuht, osakonnajuht, kaupluse juhataja jne. Keskastme juhiks võib olla turundusjuht, personalijuht, tootmisjuht, tehase juht, piirkonnajuht jne. Tippjuhiks võib olla tegevjuht, finantsjuht, operatiivjuht, juhatuse esimees jne.

Juhtimisstiilide küsimustikule vastas kokku 35 Tallinna toitlustuskohtade juhtival ametikohal olevat inimest. Valimiks oli 100 Tallinna toitlustuskohta, lisaks Eesti Peakokkade Ühing ning Eesti Hotellide ja Restoranide Liit. Täpselt vastamise protsenti ei saa välja tuua, kuna puuduvad andmed, mitu vastajat oli Eesti Peakokkade Ühingust ning mitu Eesti Hotellide ja Restoranide Liidust.

Tabel 4. Vastajate üldandmed

Üldandmed		Vastajate osakaal %
Vastaja sugu	Naine	54,3
	Mees	45,7
Vastaja vanus	19-30	45,7
	31-40	34,3
	41-50	20
Juhipositsioon	Esmataseme juht	48,6
	Kesktaseme juht	28,6
	Tippjuht	22,9
Tööstaaž juhtival ametikohal	Alla 1 aasta	11,4
	1-5 aastat	34,3
	5-10 aastat	22,9
	10+ aastat	31,4

Vastanute seas oli meeste ning naiste osakaal suhteliselt võrdne, naisi vastas 54,3% ja mehi 45,7%. Vanusegruppidest oli enim vastajaid 19-30 aastaseid, moodustades koguhulgast 45,7%, nooremaid kui 19 ning vanemaid kui 50 eluaastat küsitlusele vastanute hulgas ei esinenud. Suurest nooremate juhtide vastajarühmast (45,7%) võib järeldada, et valdav enamus töötab esmataseme juhtidena tööstaažiga 1-5 aastat.

Tabel 5. Otsestele juhtidele antud hinnangud eri juhtimisstiilide lõikes

Juhtimisstiil	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni koefitsient
Transformaalne juhtimisstiil	3,36	2,38	1,63	0,50
Transaktsionaalne juhtimisstiil	2,67	1,75	1,50	0,58
<i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil	1,76	2,00	2,00	1,21

Bass (1996) on välja töötanud efektiivset juhti iseloomustavate hinnangute keskvärtused, milleks transformaalse juhtimisstiili komponentidel on 3,0 või kõrgem, transaktsionaalse eestvedamistiili komponentidel 2,0 või madalam ja *laissez-faire* eestvedamisstiilil 1,0 või madalam. Detailsem tabel transformaalse, transaktsionaalse ja *laissez-faire* juhtimisstiili väidete analüüsi kohta asub Lisades 5, 6, 7.

Kõrgeima hinnangu saab küsimustikule vastajatelt transformaalne juhtimisstiil, kus 4 punkti skaalal on tulemuseks 3,36, mis on efektiivse juhtimise keskvärtusest (3,0) kõrgem. Võib järeldada, et transformaalset juhtimisstiili kasutatavad Tallinna tootlustusettevõtete juhid sageli. Juhid on sageli optimistlikud tuleviku suhtes, otsitakse probleemide lahendamiseks erinevaid vaatenurki, tegeletakse iga töötajaga personaalselt ning väljendatakse usku, et eesmärgid saavad täidetud.

Transaktsionaalne juhtimisstiili hinnang on Tabeli 5 põhjal 2,67. Kuna tulemus ületab efektiivse juhtimise keskvärtuse (2,0), siis tuleks uuringus osalenud juhtidel hinnata oma juhtimisstiili ning transaktsionaalseid käitumismustreid vähem kasutada. Lisas 6 välja toodud täielikus tabelis on kõrge aritmeetiline keskmine, mis tõstab ka üldist keskvärtust, järgneval väitel „Juht koondab oma tähelepanu vigade, kaebuste ja ebaõnnestumistega tegelemisele”. Selleks, et olla efektiivse juhtimise keskvärtuse piirides, tuleks juhtidel üle vaadata, kuhu oma tähelepanu koondatakse ja otsida rohkem lahendusi mitte probleeme.

Laissez-faire juhtimisstiili hinnang on 1,76, mis ületab efektiivse juhtimise keskväärtuse (1,0). See tähendab, et mõnikord kasutatakse uuringus osalenud toitlustusettevõtetes passiivset juhtimist, ei sekkuta piisavalt ning ei kontrollita olukordi ja töötajaid.

Tabel 6. Juhtimisstiilide keskmine dispersioon

Juhtimisstiil	Keskmine dispersioon
Transformaalne juhtimisstiil	2,71
Transaktsionaalne juhtimisstiil	3,60
<i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil	4,00

Dispersioon näitab, kui palju uuritav suurus varieerub ehk kui palju tulemused erinevad keskmisest. Mida suurem on dispersioon, seda enam erinevad vaadeldava arvurea väärtused üksteisest. (Ruus, 2011)

Kõige suurem varieeruvus on *laissez-faire* juhtimisstiilis (4,0), millest võib järeldada, et ühtedes uuritud toitlustuskohtades kasutatakse antud juhtimisstiili rohkem kui teistes ning sellest tekib ka suur dispersioon.

Transaktsionaalse juhtimisstiili dispersioon on võrreldes *laissez-faire* omaga veidi madalam (3,6), kuid ikkagi on vastused antud juhtimisstiili väidetele erinevad. Suurima dispersiooniga (4,0) oli küsimustikus järgnev väide: „Minu otsene juht tegeleb probleemide lahendamisega siis, kui need on korduvalt üles kerkinud”. Antud väite suurest varieeruvusest võib järeldada, et osad juhid ei tegele probleemide tekkimisel nendega koheselt, vaid viivitavad lahendustega. Transformaalse juhtimisstiili dispersioon on kolmest kõige madalam (2,71), seega on vastatud väidetele ikkagi erinevalt, kuid mitte enam väga suure varieeruvusega. Suurima dispersiooniga (4,0) oli järgnev väide: “Minu otsene juht näeb, et minul on teistest inimestest erinevad vajadused, võimed ja püüdlused”. Kuna vastused jagunesid skaalal 0-4 üpris võrdselt, võib järeldada, et paljudes toitlustuskohtades ei läheneta töötajatele personaalselt ning võetakse kõiki kui ühtset meeskonda, mitte eraldiseisvaid isiksusi.

Tabel 7. Juhtimise ja eestvedamisega seotud väljundite hinnangud

Juhtimise ja eestvedamisega seotud väljundid	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standard-hälve	Variatsiooni koefitsient
Töörahololu	2,97	2,50	1,50	0,51
Efektiivsus	3,20	2,38	1,63	0,51
Lisapingutus	3,03	2,50	1,50	0,50

MLQ5X küsimustikus on välja toodud ka väited juhtimise ja eestvedamisega seotud väljundite kohta, milleks on töörahulolu, efektiivsus ning lisapingutus. Tabelis 7 on näha, et kõige kõrgemalt on hinnatud efektiivsust (3,20), seejärel lisapingutust (3,03) ning viimasena töörahulolu (2,97). Või järeldada, et uuringus osalenud juhid peaksid üle vaatama töötingimused ning suhted personaliga, et tagada maksimaalne töörahulolu ettevõttes.

Parema ülevaate saamiseks, milline juhtimisstiil avaldab enim mõju töörahulolule, efektiivsusele ning lisapingutusele, leidis autor juhtimisstiilide ning eestvedamisega seotud väljundite vahelised seosed (Tabel 8), kasutades selleks Pearson'i korrelatsioonikordajat.

Pearson'i korrelatsioonikordaja mõõdab kahe või enama tunnuse vahelist tugevust ehk seost. Kui korrelatsioonikordaja on $r > 0$ ehk suurem nullist, siis ühe tunnuse kasvades suureneb ka teine tunnus. Kui aga korrelatsioonikordaja on $r < 0$, siis ühe tunnuse kasvades teine tunnus kahaneb. Mida suurem on korrelatsioonikordaja väärtus, seda suurem on tunnuste omavaheline seos. (Kaart, 2018)

Tabel 8. Juhtimisstiilide ning juhtimise väljundite vahelised seosed

Juhtimisstiil	Töörahulolu	Efektiivsus	Lisapingutus
Transformaalne juhtimisstiil	0,6	0,23	0,2
Transaktsionaalne juhtimisstiil	-0,04	-0,33	0,33
<i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil	0,25	0,33	0

Tabelis 9 on välja toodud Pearson'i korrelatsioonikordaja väärtused ja väärtustele vastavad seosed.

Tabel 9. Pearson'i korrelatsioonikordaja väärtused ja seosed

Korrelatsioon	Seos
$ r \geq 0,8$	Tugev
$0,6 \leq r < 0,8$	Märgatav
$0,3 \leq r < 0,6$	Nõrk
$ r < 0,3$	Väga nõrk

Tabelist 8 selgub, et kõige rohkem mõju avaldab transformaalne juhtimisstiil töörahulolule ($r = 0,6$ märgatav seos), millest võib järeldada, et antud juhtimisstiiliga eestvedajate meeskond on püsivam ning rahul oma tööga. Toitlustuskohtades on oluline

töötajate rahulolu, kuna just klienditeenindajad on otsene kontakt ettevõtte ja kliendi vahel. Ei saa olla õnnelike kliente, kuid neid teenindavad õnnetud ning rahulolematud teenindajad. Teenindajate käitumismustrid on enamasti seotud otsese ülemusega. Transformaalse juhtimisstiiliga liidrite käe all on kollektiiv rahulolevam ja töö tulemused efektiivsemad, samas transaktsionaalse juhtimisstiiliga kollektiivis on efektiivsus väga madal.

Uuringu kohaselt on nõrk seos transformaalse juhtimisstiili ning efektiivsuse ($r = 0,23$ väga nõrk seos) ja lisapingutuse ($r = 0,2$ väga nõrk seos) vahel. Võiks eeldada, antud juhtimisstiiliga ettevõttes töötades on motivatsioon kõrge ning ka töötulemused efektiivsed, kuid ehk on mõju just vastupidine. Andes töötajatele keskmisest rohkem vabadust, võib töötajate efektiivsus langeda ning ei taheta teha ka lisapingutusi, kuna ollakse oma mugavustsoonis. Tugevaim seos on lisapingutusel transaktsionaalse juhtimisstiiliga ($r = 0,33$). Töötajad peavad tegema lisapingutusi, et juht neid märkaks ning kiidaks, sellest ka tugev seos. Kõrgeim efektiivsuse näitaja (0,33) on üllatuslikult *laissez-faire* juhtimisstiilil. Antud eestvedamisstiiliga juht annab töötajatele vabad käed ja kontrollib minimaalselt. See võib olla ka suurema efektiivsuse põhjuseks, kuna töötajatel on sisemine motivatsioon kõrgem, et ülesanded tehtud saaksid. Samas on *laissez-faire* juhtimisega kollektiivis lisapingutus olematu, sisemine motivatsioon tööülesannete täitmisel võib kõrge olla, kuid lisaks ei tehta ühtegi pingutust, töö lõpeb seal kus lõpevad ka etteantud kohustused.

Tabel 10. Erinevate vanusegruppide juhtimisstiilide keskmised hinnangud

Vanusegrupp	Transformaalne juhtimisstiil	Transaktsionaalne juhtimisstiil	<i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil	Vastuste standardhälve
19-30	2,9	2,4	1,6	0,6
31-40	3,0	2,0	1,1	0,9
41-50	3,0	2,2	1,0	0,9

Küsimustikule vastas kolmes vanuserühmas inimesi. Tabelis 10 on välja toodud eri vanusegruppide keskmised hinnangud kolme juhtimisstiili kohta. Lähtudes Bass'i efektiivse juhtimise hinnangute keskväärtustest, on Tabeli 10 alusel kõige efektiivsem juht vanuses 31-40. Antud vanuserühmas on transformaalse juhtimisstiili hinnang 3,0 transaktsionaalse juhtimisstiili hinnang 2,0 ning *laissez-faire* juhtimisstiili hinnang 1,1. Kuna *laissez-faire* keskmine hinnang ületab Bass'i poolt loodud efektiivse juhi keskmise

vähesel määral, siis tuleks antud vanuserühmas kehtestada veidi rohkem kontrolli, võtta otsuseid kiiremini vastu ning olla kättesaadavam oma meeskonnale.

Efektiivse juhi piiride lähedale jääb ka vanusegrupp 41-50, kus transformaalse juhtimisstiili hinnang on 3,0, transaktsionaalse juhtimisstiili hinnang 2,2 ning *laissez-faire* juhtimisstiili hinnang 1,0. Antud vanusegrupis on transaktsionaalse juhtimisstiili hinnang üle efektiivse juhtimise keskmise, seega tuleks juhtidel olla vähem kontrollivam, usalduslikum ning panna paika terve ettevõtte ühised eesmärgid.

Vanusegrupp 19-30 on noored juhid vähese tööstaažiga juhtivatel ametipositsioonidel ning endale omalikkude juhtimisstiili alles otsitakse või kombatakse natuke igat stiili. Antud vanusegrupis on transformaalse juhtimisstiili hinnang 2,9, transaktsionaalse juhtimisstiili hinnang 2,4 ning *laissez-faire* juhtimisstiili hinnang 1,6. Kõige lähemal efektiivse juhtimine keskmisele hinnangule on transformaalne juhtimisstiil. *Laissez-faire* juhtimisstiil on üle efektiivse juhtimise hinnangu, seega noortel juhtidel tuleks kehtestada rohkem reegleid ning norme. Samas on ka transaktsionaalse juhtimisstiili hinnang üle efektiivse juhtimise keskmise hinnangu, millest võib järeldada, et reeglid ja normid oleks justkui paigas. Tabelist saab teha järelduse, et juhid vanuserühmas 19-30 jagunevad suures plaanis kaheks: juhid, kes kasutavad transformaalset ja transaktsionaalset stiili koos ning juhid, kes kasutavad transformaalset ja *laissez-faire* stiili koos.

Tabel 11. Vanusegruppide hinnang töörahulolule, efektiivsusele ja lisapingutusele

Vanusegrupp	Töörahololu	Efektiivsus	Lisapingutus	Vastuste standardhälve
19-30	2,8	3,0	2,8	0,1
31-40	3,1	3,4	3,1	0,2
41-50	3,2	3,5	3,6	0,2

Tabelist 11 selgub, et 4 punkti skaalal on suurim töörahulolu (3,2), efektiivsus (3,5) ja lisapingutus (3,6) vanusegrupis 41-50. Võib oletada, et töörahulolu on kõrge, kuna antud vanuses töötajad on leidnud endale meeldiva ning püsiva töökoha, kus tuntakse ennast hästi ning töö, mida tehakse pikaajaliselt. Kuna töö on sobiv, on ka efektiivsus kõrge ning tehakse meelsamini lisapingutusi.

Madalaimad näitajad juhtimise väljunditel on vanusegrupis 19-30. Noored töötajad ei pruugi veel teada, mida soovitakse saavutada, millist tööd täpselt teha ja kus töötada,

seega võivad ka töörahulolu, efektiivsus ja lisapingutus olla madalamad kui mõnevõrra vanematel vanusegruppidel.

Noorte inimeste seas on ka pidev töökohtade vahetus suureks probleemiks, kuna alles otsitakse ennast ning endale sobivat töövaldkonda. Sellisel eneseotsingul ning ühest töökohast pidevalt teise liikumisel, ei pruugi tekkida töörahulolu. Samuti ei saa olla töö efektiivne, kui on iga mõne kuu tagant uus amet, mida peab otsast peale õppima hakkama. Töörahulolu hinnangu toob vanusegrupis 19-30 alla väide: „Minu otsene juht paneb mind tegema enamat kui ma ise plaanisin,“ mille keskmine hinnang on vaid 2,6. Noortel, eriti värsketel koolilõpetanutel, on vaja rohkem suunamist ja juhendamist, samuti väliseid motivaatoreid efektiivseteks töötulemusteks.

Tabel 12. Meeste ja naiste keskmine hinnang juhtimisstiilidele

Sugu	Transformaalne juhtimisstiil	Transaktsionaalne juhtimisstiil	<i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil	Vastuste standardhälve
Naised	3	2,2	1,2	0,8
Mehed	2,9	2,3	1,4	0,7

Üldpilti vaadatuna on mees- ning naisjuhtide eestvedamisstiil sarnane, kuid mitte täielikult ühesugune. Mehed kasutavad rohkem transaktsionaalset ning *laissez-faire* juhtimisstiili, mille näitajad on efektiivse juhtimise keskmisest üle, samas transformaalse juhtimisstiili näitaja on efektiivsest veidi madalam (2,9). Naisjuhtidel on efektiivse juhtimise keskmise alusel hea näitaja transformaalne juhtimisstiil (3,0), teised stiilid on veidi üle efektiivse juhtimise keskmise. Kuna näitajad on sarnased, siis ei saa välja tuua, mis soost juhtide töö on efektiivsem, kõik oleneb juhi iseloomust, kolleegidest ja olukordadest.

Tabel 13. Meeste ja naiste keskmine hinnang juhtimise väljunditele

Sugu	Töörahulolu	Efektiivsus	Lisapingutus	Vastuste standardhälve
Naised	3,0	3,3	3,2	0,2
Mehed	3,0	3,1	2,9	0,1

Skaala: 0- mitte kunagi, 1- harva, 2- mõnikord, 3- sageli, 4- alati

Tabelist 13 selgub, et nii mees- kui ka naisjuhtide seas on töörahulolu sarnaselt kõrge (3,0). Efektiivsuse näitaja on kõrgem naistel (3,3), meestel on vastav näitaja veidi madalam (3,1), kuid tulemus on lähestikune. Lisapingutus on taaskord suurem

naisjuhtidel (3,2), seega võib oletada, et nii tööra hulolu, efektiivsus kui ka lisapingutus on omavahel seotud. Kui eestvedamine on efektiivne, paneb see nii juhti ennast kui ka kogu meeskonda rohkem pingutama, mida rohkem pingutatakse, seda efektiivsemad on ka töötajate töötulemused. Heade töötulemuste saavutamise kaasaegne ka suurem tööra hulolu, eriti väliste motivaatorite kaudu tänu headele tulemustele.

Tabel 14. Keskmine hinnang juhtimisstiilidele vastavalt juhi tasandile

Juhi tasand	Transformaalne juhtimisstiil	Transaktsionaalne juhtimisstiil	<i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil	Vastuste standardhälve
Esmataseme juht	2,8	2,3	1,5	0,7
Keskataseme juht	3,0	2,3	1,4	0,6
Tippjuht	3,2	2,2	0,8	0,8

Üldiselt jäävad juhtimisstiilide hinnangud efektiivse juhtimise piiridele lähedale kõikidel erinevatel juhi tasanditel. Tippjuhid on näitajate poolest kõige lähemal efektiivsele juhtimisele, milles mängib rolli kogemus juhtival ametikohal, tänu millele oskab juht end rohkem analüüsida ning kõrvalt vaadata, vajadusel eestvedamises korrekture teha. Vähem tuleks kasutada transaktsionaalset juhtimisstiili, mille näitaja on 2,2. Antud näitaja on kõikidel juhi tasanditel üle efektiivse juhtimise keskmise, kuid nagu eelnevalt on ka juba analüüsis välja tulnud, siis transaktsionaalse juhtimisstiili hinnang on üle efektiivse keskmise kõikides vanusegruppides, meestel ja naistel ning nagu selgub Tabelist 14 siis ka kõikides juhi tasandites.

Esmataseme juhid peaksid jälgima *laissez-faire* juhtimisstiili kasutamist, kuna keskmine näitaja on kolmest juhi tasandist kõige kõrgem just selle astme juhtidel. Võib oletada, et esmatasandi juhtidel pole veel nii palju kogemust eestvedaval ametipositsioonil ja kombatakse teatud määral kõigi juhtimisstiilide piire, kombineerides endale kogemuse kasvamisega just sobiv stiil. Esmataseme juhid, eeldades, et tegu on noorte inimestega, soovivad luua oma alluvatele töökeskkonna, kus ka nad ise sooviksid olla töötajad. Nooremale generatsioonile on oluline iseseisvus ning piisav vabadus, mida *laissez-faire* juhtimisstiiliga liidrid ka annavad. Olenevalt töötajate isiksustest, võib vanuserühmale 19-30 kõige paremini ka sobida *laissez-faire* eestvedamine, kuna töötajate peamised vajadused sellega ka rahuldatakse.

Tabel 15. Keskmine hinnang juhtimise väljunditele vastavalt juhi tasanditele

Juhi tasand	Tööra hulolu	Efektiivsus	Lisapingutus	Vastuste standardhälve
Esmataseme juht	2,6	3,0	2,8	0,1
Kesktaseme juht	3,1	3,2	3,0	0,2
Tippjuht	3,6	3,7	3,6	0,2

Skaala: 0- mitte kunagi, 1- harva, 2- mõnikord, 3- sageli, 4- alati

Uuringu tulemusel selgus, et juhi tasandi kasvuga, kasvavad ka tööra hulolu, efektiivsuse ja lisapingutuse näitajad (Tabel 15), seega mida rohkem pingutatakse kõrgemale jõudmiseks, seda rohkem ollakse ka rahul oma tööga. Kõik töötajad on valmis tegema lisapingutusi, kui nende otsesed juhid seda märkavad, tunnustavad ning ka ise pingutavad, mitte ainult ei delegeeri.

Üllatuslikult on lisapingutus kõige madalama näitajaga esmataseme juhtidel, kus autori arvates peaks just rohkem pingutada edasiste karjäärivõimaluste nimel, kuna muidu jäädaksegi vaid kõige madalama taseme juhipositsioonile.

Nii tööra hulolu, efektiivsuse kui ka lisapingutuse hinnangud on kõige kõrgemad tippjuhtidel, mis on ka täielikult mõistetav. Tippjuhid on ennast üles töötanud ning saavad olla iseenda ülemused, enamasti valida tööaja ja -koha ning võtta rahulikult omas tempos igat päeva. Suureks motivaatoriks on kindlasti ka töötasu materiaalne pool, mis võib eeldada, on tippjuhtidel kõige kõrgem, tagades ka suurema tööra hulolu. Kõrgemal juhtimise tasandil olevad inimesed on käinud läbi pika tee sinna jõudmiseks, seega on neil tunne, et ollakse midagi saavutanud ja alla anda ei saa, kartuses karjääriredelil tagasiminekut.

Igast eestvedajast võib ühel päeval saada tippjuht, selle nimel tuleb palju pingutada ja vaeva näha. Pole ühtegi kindlat juhi profiili, mille järgi määrata, kes sobib meeskonna või ettevõtte juhiks ja kes mitte. Nagu on pidevalt muutumises meid ümbritsev maailm, suudavad muutuda ja kohaneda ka inimesed vastavalt olukorrale. Tabelis 16 on välja toodud transformaalse, transaktsionaalse, *laissez-faire* juhtimisstiili keskmise juhi profiilid ning ka efektiivse juhtimise keskmine eestvedaja profiil. Efektiivsel juhil on kõik juhtimisstiilide hinnangute keskväärtused tasakaalus ehk transformaalse juhtimisstiili hinnang on 3,0 ja kõrgem, transaktsionaalse juhtimisstiili hinnang 2,0 ja madalam ning *laissez-faire* juhtimisstiili hinnang 1,0 ja madalam.

Tabel 16. Iga juhtimisstiili ning efektiivse juhi keskmine profiil

	Transformaalne juhtimisstiil	Transaktsionaalne juhtimisstiil	<i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil	Efektiivne juhtimine
Vanus	19-30	31-40	19-30	31-40
Sugu	Naine	Mees	Mees	Naine
Positsioon	Esmataseme juht	Keskastme juht	Esmataseme juht	Keskastme juht
Staaž	5-10 aastat	5+ aastat	1-5 aastat	10+ aastat

Uuringu analüüsist võib järeldada, et iga juhtimisstiili keskmine juhi profiil on erinev ning ühtset kindlat mustrit või juhi profiili Tallinna toitlustuskohtade juhtide seas Tabelist 16 välja ei joonistu. Kuna transaktsionaalse juhtimisstiiliga juht on meessoost, siis loogika kohaselt on ka *laissez-faire* juhtimisstiiliga eestvedajaks mees, sest *laissez-faire* on üks transformaalsete juhtimise alakoostumisi ning väidet kinnitab ka Tabel 16. *Laissez-faire* juhtimisstiiliga juht on kui transaktsionaalse juhtimisstiiliga juhi noorem õpilane, kogemuse suurenedes kasvab ka juhi positsioon, vanus, tööstaaž ning lõpuks ka on muutuses või segunemises juhtimisstiil. *Laissez-faire* juhtimisstiiliga juhid ei ole eestvedavas rollis veel väga suure kogemusega, keskmine tööstaaž jääb vahemikku 1-5 aastat ning vanus vahemikku 19-30 eluaastat. Antud vanusevahemikku jääb ka transformaalsete juhtimisstiiliga juhi profiil, kuid tööstaaž on tõusnud 5-10 aasta peale.

Uuringu tulemusel on efektiivseks juhiks 31-40 aastane naine kes on keskastme juht tööstaažiga 10+ aastat. Keskastme juhi ametikoha näidetena oli küsimustikus välja toodud turundusjuht, personalijuht, tootmisjuht, tehase juht, piirkonnajuht jne. Efektiivse juhi eestvedamisoskus tuleb autori arvates eelkõige kogemuse ja tööstaažiga, kuna läbi praktika õpitakse kõige paremini ning juht oskab ennast panna ka alluvate kingadesse. Kuna efektiivne juht on segu nii transformaalsetest, transaktsionaalsetest kui ka *laissez-faire* juhtimisstiilist, siis sõltub efektiivse juhi juhtimisstiil vastavalt olukorrast ja muutub vastavalt vajadusele. Ehk just sellepärast ongi efektiivne juht nõnda efektiivne, et tal on kiire kohanemisvõime ja oskus ümber lülituda hetkega vastavalt situatsioonile, samuti oskus suhelda ning teha tulusat koostööd erinevate inimestega.

Küsimustikule vastas kokku 35 Tallinna toitlustuskohtade juhtival positsioonil töötavat inimest. Tabelis 17 on välja toodud juhtide liigitus juhtimisstiilide järgi vastavalt uuringule. Analüüsi tulemusel oli neist kaheksa transformaalsete juhtimisstiiliga, 12 transaktsionaalset, kaheksa *laissez-faire* juhtimisstiiliga ning seitse efektiivset juhti. Lisas

8 on välja toodud ka põhjalikum tabel iga vastaja kohta, kus leiti peamine ja sekundaarne eestvedamisstiil igale juhile. Lisa 8 tabeli ning efektiivse juhtimise hinnangute keskväärtuste põhjal toodi tabelis välja ka efektiivse juhtimisega eestvedajad.

Tabel 17. Juhtide liigitus juhtimisstiilide järgi vastavalt uuringu analüüsile

	Transaktsionaalne juhtimisstiil	Transformaalne juhtimisstiil	<i>Laissez-faire</i> juhtimisstiil	Efektiivne juhtimine	Kokku
Antud juhtimisstiiliga vastanute arv valimist	12	8	8	7	35
Protsent valimist	34%	23%	23%	20%	100%

Enamus vastajatel oli esmane juhtimisstiil kas transformaalne või transaktsionaalne ning sekundaarne *laissez-faire*, mis tundub kui juhtimine emotsioonide ja tujude pealt. Kui kõik toimib, siis lastakse asjadel minna ning kasutatakse pigem *laissez-faire* stiili, kuid kui asjad ei toimi, siis peavad ülemused kontrolli enda kätte võtma ja kasutama vastavalt kas transformaalset või transaktsionaalset stiili.

Transaktsionaalse juhtimisstiiliga eestvedajaid on uuringu tulemusel 12 ehk 34% kogu vastanutest. Antud juhtimisstiil on nõ piitsa ja prääniku meetod ehk heade töötulemuste eest saab preemiat ning halbade eest karistada, seega on autori jaoks üllatav selle juhtimisstiili rohke kasutus.

Enne uuringu tulemuste selgumist eeldas lõputöö autor, et kõige enam kasutatakse Tallinna toitlustuskohtade juhtide seas transformaalset juhtimisstiili, mis tundub kõige optimaalsem ja paindlikum, arvestades toidukohtade muutlikku keskkonda ning kohanemist olukordade ja klientidega. Uuringus aga selgus, et transformaalset juhtimisstiili rakendab küsimustikule vastajatest vaid 8 juhti, mis on eeldatust vähem.

Laissez-faire ehk las minna juhtimisstiili rakendab sarnasent transformaallega samuti 8 küsimustikule vastanud Tallinna toitlustuskoha juhti. Antud juhtimisstiil võib sobida teatud kollektiividesse, kuid autori arvates toitlustussektoris ei saa asjadel lihtsalt minna lasta ning juhtimisest loobuda, veeretades vastutuse töötajate kaela. Toitlustussektoris on vaja juhti, kes oskab kohaneda vastavalt olukorrale, kliendile või meeskonnale.

Efektiivseid juhte on küsimustikule vastajatest 7, mis on positiivselt kõrge tulemus. Efektiivne juht on segu kolmest juhtimisstiilist, seega suudab juht enda käitumist muuta vastavalt vajadusele ja olla paindlik. Vajadusel oskab kasutada seda piitsa ja prääniku meetodit, kuid kui kõik toimib, suudab lasta asjadel minna ning usaldada oma meeskonda.

Kõige huvitavam on juhtimisstiilide paar, kus peamine stiil on transaktsionaalne ehk karm ja kontrolliv ning sekundaarne *laissez-faire* ehk las minna suhtumine, sellise juhtimisstiilide paariga vastajaid oli 11. Võib järeldada, et toitlustusäri elab päev korraga ning vastavalt olukorrale kujundatakse ka juhtimist. Toitlustussektorit mõjutavad väliselt paljud tegurid näiteks hooaeg, ilm, kuidas on külastatavus ja kui palju turiste reisib, praegune eriolukord seoses pandeemiaga. Eriti praeguses olukorras, kus toitlustus on väga keerulises olukorras seoses viirusega, tuleb juhtidel kehtestada rangem kontroll kogu ettevõtte üle, mis võis olla ka põhjuseks, miks küsitluse tulemustes kajastus kõige enam transaktsionaalset juhtimisstiili kasutamist.

Autor võib käesoleva lõputöö uuringu tulemustega rahule jääda, uurimisküsimused said vastuse ning hüpoteesid kas tõestatud või ümber lükatud. Oli nii etteaimatavaid tulemusi, kui ka täiesti üllatuslikke. Töö koostamine ja analüüsimine oli kaasahaarav, kuna enne igat analüüsi ei osatud sellest midagi oodata.

Kokkuvõte

Toitlustusettevõtetal on tänapäeval vaja aina rohkem pingutada konkurentsipüsimiseks, et silma paista ja pakkuda unustamatut kliendikogemust. Ettevõtte üheks suurimaks edu võtmeks on efektiivne juhtimine igal tasandil ehk alates vahetusevanematest kuni juhatuse liikmeteni, kõik töötajad peavad olema kvalifitseeritud ja ka motiveeritud, et püüelda ühiste eesmärkide poole.

Käesolevas lõputöös selgitati välja Tallinna toitlustuskohtade juhtide juhtimisstiilid, leiti seoseid juhtimise väljunditega, koostati igale juhtimisstiilile vastav keskmine juhi profiil ning leiti efektiivsete juhtide osakaal küsimustikule vastanutest. Lisaks leiti uuringu tulemusena vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Milline juhtimisstiil on Tallinna toitlustuskohtade juhtide seas kõige enam rakendatud?
2. Missugune on transformaalse, transaktsionaalse ning *laissez-faire* juhtimisstiilidega juhi keskmine profiil? Milline efektiivse juhi profiil?
3. Kas ja kui palju mõjutab liidri juhtimisstiili valik efektiivsust, lisapingutust ja töörahulolu?

Kõige enam rakendatav juhtimisstiil Tallinna toitlustuskohtade juhtide seal on uuringu tulemusel transaktsionaalne juhtimisstiil, transformaalse ning *laissez-faire* stiili rakendamine sai võrdse tulemuse. Antud tulemus tuli töö autorile üllatuslikult, kuna eeldati kõige enam transformaalse ehk ümberkujundava juhtimisstiili kasutamist.

Ühtegi kindlat juhi profiili uuringu tulemusel välja ei joonistunud, kõik eestvedajad on erinevad. Kõikide juhtimisstiilide eestvedajate keskmine vanus jäi vahemikku 19-40 ning ametipositsiooniks kas esmatasemejuht või keskastme juht. Efektiivne juht on uuringu tulemustel enamasti 31-40 aastane naine, kes töötab keskastme juhina ning kelle tööstaaz juhtival ametipositsioonil on 10+ aastat, millest võib järeldada, et efektiivseks juhiks kasvab koos juhtimiskogemusega.

Juhtimise väljundite ehk efektiivsuse, lisapingutuse ja töörahulolu ning juhtimisstiilide vahel on märgatavad seosed. Efektiivsuse näitaja on uuringu tulemusena kõige kõrgem *laissez-faire* juhtimisstiilil. Kuigi antud stiiliga juht ei ole ise efektiivne, võib see sundida alluvaid ise rohkem pingutama, millest ka kõrge efektiivsuse näitaja. Lisapingutuse

näitaja on kõrgeim transaktsionaalse juhtimisstiiliga kollektiivis, kuna seal rakendatakse tulemuslikku tasustamist, siis on töötajad ka rohkem valmis pingutama kiituse saamiseks. Tööraahulolu näit on kõrgeim transformaalse juhtimisstiiliga juhi käe all, millest võib järeldada, et meeskond on püsivam ja oma töökohaga rohkem rahul ning kaadri voolavus võib olla väiksem.

Lõputöö eesmärgile jõudmiseks püstitati kolm hüpoteesi:

1. Tallinna toitlustuskohtades kasutatakse enim transformaalsel juhtimisstiilil.
2. Tallinna toitlustuskohtades on efektiivseid juhte (kõik kolm juhtimisstiili efektiivse juhtimise piirides) kõikidest vastanutest 25%.
3. Tööraahulolu, efektiivsus ja lisapingutus on kõige madalamad transaktsionaalse juhtimisstiiliga juhtide seas.

Uuringu tulemusena ei leidnud ükski hüpotees kinnitust.

Tallinna toitlustuskohtade juhid kasutavad enim transaktsionaalset juhtimisstiili, 35-st vastajast rakendab antud stiili 12 vastajat. Efektiivseid juhte on kõikidest küsimustikule vastajatest 20% ehk seitse juhti. Transaktsionaalse juhtimisstiiliga juhtide seas on kõige madalamad juhtimise väljundite näitajad tööraahulolu ning efektiivsus, kõige madalam lisapingutuse näitaja on aga transformaalsel juhtimisstiilil.

Võib järeldada, et uuringus osalenud Tallinna toitlustuskohtade tööraahulolu ning efektiivsus on madalad, kuna kõige enam rakendatakse transaktsionaalset juhtimisstiili. Olukorra parandamiseks tuleks juhtidel läbi viia töötajate seas rahulolu-uuring, mis tooks välja ettevõtte kitsaskohad. Probleemide tuvastamisest algab ka nende lahendamise protsess.

Eestis oleks vaja üldist juhtimise eestvedajat, olgu selleks siis ettevõtte või isik, kes oskaks ja tahaks juhte suunata õigele teele, analüüsiks nende juhtimisstiili, vajadusel annaks nõu ning koolitaks. Koolitusmeetodid juhtidele ei tohiks olla ka vaid teoreetilised tunnid klassiruumis, vaid peaksid olema rohkem praktilisemad, kus koolitaja ja koolitavad saaks läbi mängida erinevaid situatsioone, mis toitlustussektoris võivad esineda.

Juhtimine on kui üks suur liikuv mehhanism, kus iga tasandi juhil on oma ülesanne. Kui üks osa mehhanismist välja võtta, lakkab ka kogu ülejäänud süsteem töötamast, seega tuleb juhte hoida, arendada ja julgustada olla veel efektiivsemad.

Juhiks ei sünni keegi, juhiks peab õppima ja kasvama.

Summary

Today's catering companies need to work hard to stay competitive, stand out and offer an unforgettable customer experience. One of the biggest keys to a company's success is effective management at every level, from shift managers to board members, with all staff skilled and motivated to strive towards common goals.

In this thesis, the leadership styles of managers in Tallinn's catering companies were identified, the relationships with management outputs were found, an average manager profile corresponding to each leadership style was compiled, and the percentage of effective managers among the questionnaire respondents was found. In addition, the survey provided answers to the following research questions:

1. Which leadership style is most frequently applied among the managers of catering companies in Tallinn?
2. What is the average profile of managers with transformational, transactional and *laissez-faire* management styles? What is the profile of an effective manager?
3. Does the choice of a leader's management style influence effectiveness, extra effort and job satisfaction, and if so, how much?

According to the results of the study, the most applied leadership style among managers of Tallinn's catering establishments is the transactional leadership style, while the application of the transformational and the *laissez-faire* style received equal results. This result came as a surprise to the author of the paper, as it was expected that a transformational leadership style would be the most used.

No particular leader profile emerged from the study, all leaders are different. The average age of the leaders of all leadership styles ranged from 19 to 40 and the job position was either primary or middle manager. An effective leader, according to the results of the survey, is mostly a female aged 31-40 years old, working as a mid-level manager and with 10+ years of experience in a managerial position, which suggests that effective leadership grows with managerial experience.

There is a significant correlation between leadership outputs, i.e. effectiveness, extra effort and job satisfaction, and leadership styles. The effectiveness indicator is found to be highest in the *laissez-faire* management style. Although this style of leadership is not itself effective, it can force subordinates to work harder, hence the high effectiveness

score. The extra effort indicator is highest in a transactional style of management, where employees are more willing to put in extra effort to receive praise because of the performance-based reward system. Job satisfaction is highest under a manager with a transformational leadership style, which suggests that the team is more stable and satisfied with their job and that staff turnover may be lower.

Three hypotheses were formulated to achieve the aim of the thesis:

1. Transformational leadership style is the most frequently used management style in catering companies in Tallinn.
2. The number of effective managers (all three management styles within the limits of effective management) in Tallinn catering establishments is 25% of all respondents.
3. Job satisfaction, effectiveness and extra effort are lowest among managers with a transactional management style.

None of the hypotheses were confirmed. Managers in Tallinn's catering companies use transactional management style the most, with 12 out of 35 respondents applying this style. Effective managers represent 20% of all respondents. Among managers with a transactional leadership style, job satisfaction and effectiveness are the lowest indicators of management outputs, while the transformational leadership style has the lowest indicator of extra effort. It can be concluded that job satisfaction and effectiveness of the surveyed catering companies in Tallinn are low, as the transactional leadership style is the one that is applied the most. In order to improve the situation, managers should carry out a satisfaction survey among their employees to identify the bottlenecks in the organization. Identifying the problems is the starting point for the process of solving them. What is needed in Estonia is an overall management leader, be it a company or an individual, who is able and willing to steer managers in the right direction, to analyze their management style, to give advice where necessary and to provide training. Training methods for managers should also not be just theoretical lessons in the classroom, but should be more practical, where the trainer and the trainees can act out the different situations that can arise in the catering sector. Management is like one big moving mechanism, with each level of manager having their own task. If one part of the mechanism is taken out, the rest of the system stops working.

No one is born a leader, you have to learn and grow to be one.

Viidatud allikad

- American Institutes for Research. (1976). *Authority roles, leadership styles, internship program: seminar 1, seminar 2, field experience : seminars/field experience (teaching/learning module)*. U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Education Division, Office of Education.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- 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., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership: Second edition*. London: Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Open Road Media .
- Cambridge University. (2021). *Cambridge Dictionary*. Kasutamise kuupäev: 15. 10 2020. a., allikas <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/leader>
- Cleverism. (25. 07 2020. a.). *Laissez-faire leadership- definition, qualities, pros&cons, examples*. Kasutamise kuupäev: 18. 05 2021. a., allikas <https://www.cleverism.com/laissez-faire-leadership-guide/>
- Creative Commons Attribution. (kuupäev puudub). *Transformational leadership*. Kasutamise kuupäev: 17. 10 2020. a., allikas [langston.edu: https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf](https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf)
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business and Economics*, 194-197.
- EAS; EBS; Civitta . (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring* . Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
- Eesti Keele Instituut. (2009). *Eesti keele seletav sõnaraamat*. Kasutamise kuupäev: 18. 10 2020. a., allikas [eki.ee: https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=juht&F=M](https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=juht&F=M)
- Hassan, H., Asad, S., & Hoshino, Y. (2016). Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management* , 161-175.

- Kaart, T. (2018). *Matemaatiline statistika ja modelleerimine*. Kasutamise kuupäev: 11. 11 2020. a., allikas Kahe arvtunnuse ühine käitumine, korrelatsioon- ja regressioonanalüüs: http://ph.emu.ee/~ktanel/DK_0007/DK_loeng31.pdf
- Kaitseväge Akadeemia. (2021). Iga juht on õpetaja, iga õpetaja on juht. *Juhtimise ja pedagoogika konverents* (lk 8). Tartu: Kaitseväge Akadeemia .
- Kelly, R. (21. 09 2014. a.). *The root of leadership- the etymological root of leadership, lead and leader*. Kasutamise kuupäev: 07. 10 2020. a., allikas <https://www.leadershipissues.org/the-root-of-leadership/>
- Kets de Vries, M. (2002). *Juhtimise müstika*. Tallinn: Pegasus.
- Kivirähk, K. (2007). *Tegelik ja ideaalne juhtimisstiil organisatsioonis ning nende seosed soorituse ja koheivsusega*. Tartu: Tartu Ülikool .
- Krishnan, V. R., & Srinivas, E. S. (1998). Transactional and transformational leadership: an examination of Bass's (1985) concept. *Asia Academy of Management meeting*, (lk 1-16). Hong Kong.
- Kurvits, S. (2012). *Motivatsioon ja töörahulolu ning nende tõstmise võimalused põhja prefektuuri piirivalvebüroo Tallinna kordoni näitel*. Muraste.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (05 1939. a.). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. Kasutamise kuupäev: 24. 11 2020. a., allikas https://tudresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrvveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en
- Liik, K., & Laud, K. (2002). *The Style of Leadership and Work Locus of Control*. Tartu: Union of Estonian Psychologists.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 115-134.
- Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). *Leader and leadership: historical development of the terms and critical review of literature*. Pakistan: Virtual University of Pakistan.
- McLean, J. (2011). Fayol- standing the test of time. *Manager: British Journal of Administrative Management*, 74, 32-33.

- Nõmmela, C. (2020). *Lõuna-Eesti eestikeelsete munitsipaallasteaedade juhtide juhtimisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga õpetajate hinnangul*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Oha, L. (2014). *Juhtimisstiili ja eestvedamise mõju töömotivatsioonile raamatupidamisteenuseid pakkuvates ettevõtetes*. Tartu.
- Ruus, R. (2011). *Mõõtmistulemus ja selle täpsushinnang*. (Tallinna Tehnikakõrgkool) Kasutamise kuupäev: 20. 11 2020. a., allikas Dispersioon ja standardhälve: https://eprints.tktk.ee/id/eprint/152/2/dispersioon_ja_standardhlve.html
- Siimon, A., & Türk, K. (2004). *Juhtimine- Teoreetilised alused*. Tartu: TÜ Kirjastus.
- Zolin, S. (2012). *Juhtide juhtimisstiilid ja nende mõju töötajate motivatsioonile ida prefektuuri piirivalvebüroo kordonite näitel*. Muraste.
- TripAdvisor LCC. (19. 05 2021. a.). *Tripadvisor.com*. Kasutamise kuupäev: 19. 05 2021. a., allikas Restaurants in Tallinn: https://www.tripadvisor.com/Restaurants-g274958-Tallinn_Harju_County.html
- Türk, K. (2004). *Karismaatiline juhtimine ja selle tõhusus*. Kasutamise kuupäev: 08. 10 2020. a., allikas [sotsioloogia.ee: http://www2.sotsioloogia.ee/vana/esso3/4/kulno_turk.htm](http://www2.sotsioloogia.ee/vana/esso3/4/kulno_turk.htm)
- Türk, K., & Siimon, A. (2004). *Juhtimine: põhimõisted ja seosed*. Tartu: Tartu Ülikool.
- U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. (2005). *Technical Report, Issues 1158-1162: Technical Report, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. Michigan: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Uzuegbu, C., & Nnadozie, C. (2015). *Henry Fayol's 14 principles of management*. Korea Institute of Science and Technology Information.
- Uverskaja, E., & Papp, Ü.-M. (2012). *Organisatsiooni alusuuring infoauditi läbiviimiseks*. Kasutamise kuupäev: 08. 10 2020. a., allikas [tlu.ee: https://www.tlu.ee/opmat/in/Organisatsiooni%20alusuuring/index.html](https://www.tlu.ee/opmat/in/Organisatsiooni%20alusuuring/index.html)
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool. Kasutamise kuupäev: 20. 10 2021. a., allikas [dspace.ut.ee: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf)

Lisa 1. Juhtimismõtte kujunemine

Juhtimismõtte kujunemine eKr	Juhtimismõtte areng kuni 17.sajandini	Juhtimismõtte areng 18.-19.sajand
Egiptlased 4000 eKr tunnustasid planeerimise, organiseerimise ja kontrolli vajalikkust	Diocletianus (Rooma imperaator) tunnustas 284.a volituste delegeerimist	Adam Smith (inglise teadlane) sõnastas 1776.a tööstustööliste spetsialiseerimise põhimõtte
Egiptlased 2000 eKr kasutasid juhtimise tsentraliseerimist	Aristoteles formuleeris 340.a juhtimise vormid, nende eelised ja puudused	Adam Smith (inglise teadlane) 1776.a kasutas töötasu arvestust ja selgitas konkurentsi
Sokrates 430 eKr sõnastas juhtimise universaalsusprintsipi	Al-Farabi (araabia filosoof) sõnastas 900.a nõuded juhile	James Mill (inglise filosoof) analüüsis ja üldistas 1820.a inimmotivatsiooni
Xenophon 400 eKr tunnustas juhtimist kui erilist kunsti	Thomas More (inglise filosoof ja riigiteadlane) analüüsis 1500.a halva juhtimise puuduseid	Charles Babbage (USA uurija) lähenes 1832.a teaduslikult juhtimisele, selgitas tööjaotust, uuris tööliigitust ja ajakulu
Kreeklased 350 eKr kasutasid töö ja tööritmi teaduslikke meetodeid	Niccolo Machiavelli (itaalia filosoof) sõnastas 1525.a inimeste juhtimise ja võimu säilitamise reeglid ning määratles riigijuhimise omadused	Henry Town (USA insener ja ettevõtja) tunnustas 1886.a juhtimist kui iseseisvat teaduslike teadmiste valdkonda

Allikas: Autori koostatud Siimon & Türk, 2004, lk 22-23 järgi

Lisa 2. Juhtimisstiilid ning nende iseloomuomadused

Juhtimisstiil	Peamised omadused ja märksõnad
1. Autokraatlik	Karistav, vähene huvi meeskonna sotsiaal-emotsionaalsetele vajadustele, domineeriv, diktaatorlik, ühepoolne otsustamine
2. Demokraatlik	Kaalutlev, kaasav, hooliv, suhetel põhinev, otsused tehakse meeskonnana
3. <i>Laissez-faire</i>	Vähene kaasamine, vastutuse vältimine, vähene huvi oluliste asjade ja küsimuste arutamisel
4. Transaktsionaalne	Juhi-alluva suhe, alluvatele vastutuse selgitamine, tingimuslik tasustamine
5. Ülesandele orienteeritud	Tööülesannete planeerimine ja korraldamine, rollide selgitamine, probleemide lahendamine, keskendumine eesmärkidele
6. Interpersonaalne	Taktitundeline, entusiastlik, julgustav, usaldav, aus, siiras, usalduse kasvatamine
7. Transformaalne	Kindel visioon, inspireeriv suhtlemine, intellektuaalne stimuleerimine, kõrged tulemuslikud ootused
8. Karismaatiline	Strateegiline visioon, muutuste innustamine, riskile orienteeritud, ekstravertne
9. Hajutatud	Koostöö, intuiitiivsed töösuhted, institutsionaliseeritud tavad
10. Osalev	Ühine otsustamine, väärtustatakse igäühe panust, otsitakse konsensust, suurem autonoomia, alluvatel volitused
11. Direktiivne	Juhiste ja käskude andmine, eesmärkide seadmine ja andmine, meeskonnale raamistik otsuste tegemiseks
12. Eetiline	Teaduslikkus kõigi suhtes, hoolivus, ausus, proaktiivne, sisemine kontroll, koostöövalmis
13. Autoriteetne	Jõuline, toetav, nõudlik, vastutulelik, manipuleeriv
14. Autoritaarne	Enesekeskne, jäik, kaitsev, kehtestav, kuritarvitav, ekspluateeriv, ülesandele orienteeritud
15. Intellektuaalne	Selge visioon, kohusetundlik, proaktiivne, hirmuvaba, isereguleeriv
16. Instrumentaalne	Neurootiline, nõuab meeskonnalt suurt pühendumist, funktsionaalne lähenemine, orienteeritud ülesanded ja eesmärgid
17. Sunniviisiline	Allasurutud loovus, agressiivne, paindumatu, ähvarduste kasutamine, hirmul ajendatud, enesekeskne
18. Meeskonnapõhine	Koostöö, meeskonna integreerija, mitmekesisus, demokraatlik, toetav
19. Delegatiivne	Madal vajadus domineerimise järele, jagatud võim, alluvate motiveerimine, suhete säilitamine
20. Autonomne	Individualistlik, julgustab uudsust ja innovatsiooni, hõlbustab teadmiste jagamist, vastutab ülesannete täitmise eest
21. Juhendav	Autentne, kaasatundlik, avameelne, inimsuhetele orienteeritud, motiveeriv

Juhtimisstiil	Peamised omadused ja märksõnad
22. Liitev	Motiveeriv stressirohkel ajal, loob meeskonnas harmooniat, empaatiline, vähendab konflikte, tugev visioon
23. Toetav	Inimestevaheline usaldus, alluvate psühholoogiline heaolu, töötajatele tuge pakkuv, hooliv
24. Suhetele orienteeritud	Hoolivus ja ausus meeskonna suhtes, tunnustuse väljendamine, sõbralikud ja toetavad suhted
25. Konsultatiivne	Professionaalsete juhtiste jagamine, madal väline ja kõrge sisemine kontroll
26. Inimestele orienteeritud	Õiglane, kaastundlik, tagasihoidlik, tugev tööjõu esindatus, sotsiaalne heaolu, motiveeriv, heatahtlik
27. Näitlik	Inimestevaheline, tundlik, suhetest motiveeritud juhtimine, sotsiaal-emotsionaalne
28. Visiooniline	Emotsionaalne, tundlik, ettenägelik, proaktiivne, inspireeriv, juhendab alluvaid
29. Taktikat kujundav	Kõrged standardid, meeskonnalt oodatakse tipptaset, autoriteetne, kõrge kohusetunne
30. Nartsissistlik	Enesekeskne, staatuseteadlik, konflikte tekitav, ebasümpaatne, ülbe, tähelepanu otsiv, agressiivne, andestamatu
31. E-juhtimine	Kiire, paindlik, dünaamiline, asjatundlik võrgustike ülesehitamisel ja suhete säilitamisel
32. Saavutustele orienteeritud	Tulemuslikkuse kõrge tase, väljakutsuvad eesmärgid, püüdlemine tipptaseme poole, usalduse näitamine meeskonnale
33. Autentne	Julge moraalsus, usaldusväärsus, ausus, sotsiaalsus, õiglus ja võrdsus, optimistlik, enesedistsiplineeritud
34. Alluv	Meeskonnakeskne, tugevad vaimsed väärtused ja uskumused
35. Kodanikele orienteeritud	Pühendumine inimeste kasvule, konstruktiivsed muutused, inspireeriv, uuenduslik, meeskonnatöö
36. Vastumeelne	Sunniviisiline võim, autoritaarne, küüniline, hirmutamine, noomituste jagamine, agressiivne
37. Võimaldav	Esikohal töötajate tulemuslikkus ja rahulolu, tuetav, võimu jagamine, meeskonnakeskne, eneseareng
38. Arvamuslik	Domineeriv, püsiv, sotsiaalne, enesekindel, innovaatilisus, kõrge sotsiaalne tase
39. Ennast kaitsev	Staatuseteadlik, enesekeskne, tekitab konflikte

Allikas: Autori koostatud ja tõlgitud Hassan, Asad, & Hoshino, 2016 järgi

Lisa 3. Valimi moodustanud ettevõtted

Ettevõtte	Kontakt
Restoran Farm	info@restaurant.farm
Elevant	elevant@elevant.ee
Cafe Amore	info@cafeamore.ee
Kompressor	info@kompressorpub.ee
The Nautilus	info@thenautilus.ee
Tabula Rasa Tallinn	info@tabularasa.ee
Kooker	info@kooker.ee
Katusekohvik	info@katusekohvik.ee
Kohvik Peppersack	peppersack@peppersack.ee
GC Gastrobar	cuisine.daniel@gmail.com
Margarita	info.barons@hestiahotels.com
Caffeine Mündi	hello@caffeine.ee
PikaJala kohvik&restoran	aylika@gmail.com
Wana Wiipuri	info@wanawiipuri.ee
Von rahli Aed	aed@vonkrahli.ee
Tabac	info@tabac.ee
St. Patrick's Pikk 45	info@patrick.ee
Dominic	dominic@restoran.ee
Kohvik Rukis	info@rukis.ee
Vegan Inspiratsioon	info@kohvikinspiratsioon.ee
Ore	info@orerestoran.ee
Tchaikovsky	tchaikovsky@telegraafhotel.com
Kaerajaan	kaerajaan@kaerajaan.ee
Vana Toomas	reserv@vanatoomas.ee
Valdemar	restoran@valdemar.ee
Turg	reserve@turg.ee
Rataskaevu 16	info@rataskaevu16.ee
Chedi	info@chedi.ee
Pegasus	info@restoranpegasus.ee
Olde Hansa	reserve@oldehansa.ee
Clayhills Gastropub	clayhills@clayhills.ee
Troika	restoran@troika.ee
Kohvik Maiasmokk	maiasmokk@orkla.ee
Leib	info@leibresto.ee
Maikrahv	reserve@maikrahv.ee
Vegan Restoran V	reserve@veganrestoran.ee
La Prima Pizza Vanalinn	info@lapizza.ee
Tassikoogid	tallinn@tassikoogid.ee

Ettevõte	Kontakt
Cru	info@crurestoran.eu
Kochi Aidad	info@kochiaidad.ee
Café More	info@cafemore.ee
Jahu Tänavagurmee	info@jahugurmee.ee
Platz	info@platz.ee
Pannkoogimaja	info@pannkook.ee
Horisont	horisont.tallinn@swissotel.com
Rull	rullrestoran@gmail.com
Lounge 24	info.tallinn@radissonblu.com
Krua	info@krua.ee
Om.house	info@om.house
Vegan Italy	info@veganitaly.eu
Ristorante Flavore	info@flavore.ee
Grenka	info@grenka.ee
L'Ermitage	info@lheritagehotel.com
Vana Villemi Pubi	vanavillem@gmail.com
Argentiina restoran	info@argentiina.ee
Ginger	ginger@gingercafe.ee
Merineitsi	viru.reservation@sok.fi
Mack&Roll	info@fittoit.ee
Tsaar	info@tsaar.ee
Ö	restoran@restoran-o.ee
Emmeline & Otto	emmeline@uhotelsgroup.com
Pizza Americana	pizza@americana.ee
Pomo Tammsaare	city@pomo.menu
Kohalik	info@kohvikkohalik.ee
Estonian Burger Factory	info@ebf.ee
Talu & Deli restoran	gurmee@taludeli.ee
Manna La Roosa	info@mannalaroosa.com
Senso	senso@radissonblu.com
Restoran Radio	info@restoranradio.ee
Kaks Kokka	info@kaskokka.ee
The Able Butcher	tallinn.ablebutcher@hilton.com
R14	info@r14.ee
Boho Lounge Restoran	info@bohoresto.ee
Taqueria- Tacos & Drinks	info@taqueria.ee
Pööbel	info@poobel.ee
Mmuah	info@mmuah.ee
Dereku Burger	foodinfood@gmail.com

Ettevõte	Kontakt
Rohujuur	info@rohujuur-ee
Lusikas	info@lusikas.ee
Salt	info@saltrestoran.ee
Allee	info@allerestoran.ee
Röst Pagar&Kohvik	pagar@rost.ee
Komeet	info@kohvikkomeet.ee
Tai Boh	info@taiboh.com
Basiilik	info@basiilik.ee
Regatta	regatta@piritamarina.ee
NOA	noa@noaresto.ee
Jah, kallid!	resto@jahkallis.ee
Snoob Resto	resto@snoob.ee
Mimosa	info@restoranmimosa.ee
180°	info@180degrees.ee
Ülo	info@ulo.ee
Patarei Burger	info@patareiburger.ee
Trühvel	info@truhvel.ee
Lendav Taldrik Resto	info@lendavtaldrik.com
Boheem	info@boheem.ee
Kolm Sibulat	sibulad@kolmsibulat.eu
Meat Resto & Butchery	info@meatresto.ee
Puri Restaurant	info@puriresto.ee
NOP	info@nop.ee
Eesti Hotellide ja Restoranide liit	info@ehrl.ee
Eesti Peakokkade Ühing	info@chef.ee

Allikas: Autori koostatud valimi järgi

Lisa 4. Küsimustik juhtimise ja eestvedamise kohta

Hea vastaja!

Olen Maristell Paat, TalTech Eesti Mereakadeemia Kuressaare Meremajanduse keskuse ettevõtluse- ja elamusmajanduse viimase kursuse tudeng ning olen koostamas lõputööd teemal "Transformaalse ja transaktsionaalse juhtimisstiili rakendamine Tallinna toitlustusettevõtete juhtide seas". Sellega seoses palun Teie abi uuringu läbiviimiseks küsimustiku täitmisel. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada transformaalse* ning transaktsionaalse** juhtimisstiili levik Tallinna toitlustuskohtade juhtide seas ning leida kumb on enamlevinum, lisaks kas eri soost ning vanusest juhid kasutavad sarnaseid või erinevaid juhtimisstiile.

Küsimustik on anonüümne, vastused avaldatakse üldistatud kujul ning vaid selle uuringu raames. Küsimustik koosneb 45-st väitest ning taustaandmetest. Palun vastake küsimustikule oma otsese juhi põhjal, kui töötate tippjuhina või ainujuhina, siis palun hinnake väiteid enda põhjal. Vastamiseks kulub maksimaalselt 15 minutit, küsimustik on avatud kuni 16.01.2021.

Küsimuse vastuseid ootan kõikidelt juhtiva positsiooniga töötajatelt (st tegevjuht, personalijuht, turundusjuht, teenindusjuht, vahetuse vanem jne).

Küsimuste korral palun võtke ühendust e-mailil marpaa@taltech.ee

Olen väga tänulik, kui leiate selle aja, et küsimustikule vastata!

Maristell Paat

** Transformaalne juhtimine ehk ümberkujundav juhtimine on omane juhtidele, kes inspireerivad teisi saavutamaks erakordseid tulemusi. Ümberkujundava eestvedamisstiiliga juhid on võimelised juhtima muutusi, mis on seotud visiooni, strateegia ja kultuuriga ning samal ajal edendama innovatsiooni nii toodete kui ka tehnoloogia arengus.*

*** Transaktsionaalne juhtimine ehk pragmaatiline juhtimine on eestvedamisstiil, kus juhid keskenduvad alluvatele kohuste selgeks tegemisele ning seejärel kontrollivad kui hästi alluvad oma kohustusi täidavad.*

Mitmefaktoriline küsimustik eestvedamise ja juhtimise hindamiseks

Antud meetod on levinud hindamaks juhtimisstiile ning eestvedamist, küsimustik koosneb 45 väitest. Palun vastake juhiga seonduvate küsimustele oma otsese juhi põhjal, hinnates 5-pallilisel skaalal kuivõrd hästi iseloomustavad all olevad väited Teie juhti: 0 - mitte kunagi; 1- harva; 2 - mõnikord; 3 - sageli; 4- alati

1. Minu otsene juht pakub mulle oma tuge vastutasuks minu pingutuste eest	0-1-2-3-4
2. Minu otsene juht analüüsib kriitikat mitmekordselt, et vaagida, kas see on asjakohane	0-1-2-3-4
3. Minu otsene juht sekkub probleemide lahendamisse alles siis, kui olukord on muutunud tõsiseks	0-1-2-3-4
4. Minu otsese juht koondab oma tähelepanu vigadele, eranditele ja standarditest kõrvalekaldumisele	0-1-2-3-4
5. Minu otsene juht hoiab eemale, kui esile kerkivad tähtsad küsimused	0-1-2-3-4
6. Minu otsene juht räägib oma tähtsamatest väärtustest ja tõekspidamistest	0-1-2-3-4
7. Minu otsene juht käitub nii, et ta pole vajadusel kättesaadav	0-1-2-3-4
8. Minu otsene juht otsib probleemide lahendamisel erinevaid vaatenurki	0-1-2-3-4
9. Minu otsene juht on optimistlik tuleviku suhtes	0-1-2-3-4
10. Minu otsene juht sisendab uhkustunnet, et mul on võimalus temaga koos töötada	0-1-2-3-4
11. Minu otsene juht räägib väga täpselt läbi, kes on vastutav mingi eesmärgi saavutamise eest	0-1-2-3-4
12. Minu otsene juht võtab alles siis midagi ette, kui asjad on juba halvasti	0-1-2-3-4
13. Minu otsene juht räägib optimistlikult töödest, mida on vaja ära teha	0-1-2-3-4
14. Minu otsene juht rõhutab eesmärgitunnetuse olulisust	0-1-2-3-4
15. Minu otsene juht võtab aega töötajate õpetamisele ja juhendamisele	0-1-2-3-4
16. Minu otsene juht teeb selgeks, mida võib eesmärkide täitmisel oodata	0-1-2-3-4

17. Minu otsene juht käitub põhimõttel „kui asi pole katki, siis pole seda mõtet ka parandada“	0-1-2-3-4
18. Minu otsene juht jätab osakonna/üksuse heaolu nimel enese huvid tagaplaanile	0-1-2-3-4
19. Minu otsene juht kohtleb mind pigem isiksusena kui lihtsalt grupi liikmena	0-1-2-3-4
20. Minu otsene juht tegeleb probleemide lahendamisega siis, kui need on korduvalt üles kerkinud	0-1-2-3-4
21. Minu otsene juht käitub viisil, mis tekitab minus tema vastu austust	0-1-2-3-4
22. Minu otsene juht koondab oma tähelepanu vigade, kaebuste ja ebaõnnestumistega tegelemisele	0-1-2-3-4
23. Minu otsene juht arvestab otsuste tegemisel moraali ja eetiliste tagajärgedega	0-1-2-3-4
24. Minu otsene juht peab kõigi vigade kohta arvestust	0-1-2-3-4
25. Minu otsene juht demonstreerib võimu	0-1-2-3-4
26. Minu otsene juht on häälestatud tulevikuvisionide täitmisele	0-1-2-3-4
27. Minu otsene juht suunab tähelepanu minu kõrvalekaldumistele nõuetest ja normidest	0-1-2-3-4
28. Minu otsene juht väldib otsuste tegemist	0-1-2-3-4
29. Minu otsene juht näeb, et minul on teistest inimestest erinevad vajadused, võimed ja püüdlused	0-1-2-3-4
30. Minu otsene juht suunab vaatama probleemidele mitme erineva nurga alt	0-1-2-3-4
31. Minu otsene juht aitab minul minu enda tugevaid külgi arendada	0-1-2-3-4
32. Minu otsene juht soovitab uusi lähenemisviise, kuidas ülesandeid täita	0-1-2-3-4
33. Minu otsene juht viivitab kriitiliste tähtsusega küsimuste korral vastuste andmisega	0-1-2-3-4
34. Minu otsene juht rõhutab kollektiivse missioonitunde tähtsust	0-1-2-3-4
35. Minu otsene juht väljendab rahulolu ja avaldab tunnustust, kui ma tegutsen vastavalt ootustele	0-1-2-3-4
36. Minu otsene juht väljendab usku, et teised eesmärgid saavad täidetud	0-1-2-3-4
37. Minu otsene juht loob head tingimused, et saaksin töösse efektiivselt panustada	0-1-2-3-4
38. Minu otsene juht kasutab juhtimismeetodit, millega ma olen rahul	0-1-2-3-4
39. Minu otsene juht paneb mind tegema enam kui ma ise plaanisin	0-1-2-3-4

40. Minu otsene juht tuleb minu esindamisega kõrgema tasandi juhtide ees hästi toime	0-1-2-3-4
41. Minu otsene juht teeb minuga koostööd rahulolu tekitaval viisil	0-1-2-3-4
42. Minu otsene juht suurendab minus soovi edu saavutada	0-1-2-3-4
43. Minu otsene juht vastab organisatsiooni nõudmistele	0-1-2-3-4
44. Minu otsene juht suurendab minus tahet rohkem pingutada	0-1-2-3-4
45. Minu otsene juht juhib oma osakonda/üksust efektiivselt	0-1-2-3-4

Taustaandmed

Vanus

- Alla 18
- 19-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60+

Sugu

- Naine
- Mees

Tööstaaž juhtival ametikohal

- Alla 1 aasta
- 1-5 aastat
- 5-10 aastat
- 10+ aastat

Juhipositsioon

Esmataseme juht (nt büroojuht, vahetusevanem, meeskonnajuht, osakonnajuht, kaupluse juhataja jne)

Keskastme juht (nt turundusjuht, personalijuht, tootmisjuht, tehase juht, piirkonnajuht jne)

Tippjuht (nt tegevjuht, finantsjuht, operatiivjuht, juhatuse esimees jne)

Lisa 5. Transformaalse juhtimisstiili väidete analüüs

Väited transformaalse juhtimisstiili kohta: Minu otsene juht ...	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsioonikoeffitsient
2. Analüüsib kriitikat mitmekordselt, et vaagida, kas see on asjakohane	2,89	2,5	1,5	0,52
6. Räägib oma tähtsamatest väärtustest ja tõekspidamistest	2,89	2,5	1,5	0,52
8. Otsib probleemide lahendamisel erinevaid vaatenurki	3,25	2,0	2	0,62
9. On optimistlik tuleviku suhtes	3,25	3,0	1	0,31
10.Sisendab uhkustunnet, et mul on võimalus temaga koos töötada	3,08	2,5	1,5	0,49
13.Räägib optimistlikult töödest, mida on vaja ära teha	3,44	2,5	1,5	0,44
14.Rõhutab eesmärgitunnetuse olulisust	3,44	2,5	1,5	0,44
15.Võtab aega töötajate õpetamisele ja juhendamisele	3,22	2,0	2	0,62
18.Jätab osakonna/üksuse heaolu nimel enese huvid tagaplaanile	3,22	2,0	2	0,62
19.Kohtleb mind pigem isiksusena kui lihtsalt grupi liikmena	3,44	2,0	2	0,58
21.Käitub viisil, mis tekitab minus tema vastu austust	3,61	2,5	1,5	0,42
23.Arvestab otsuste tegemisel moraali ja eetiliste tagajärgedega	3,61	2,5	1,5	0,42
25.Demonstreerib võimu	2,39	2,0	2	0,84
26.On häälestatud tulevikuvisionide täitmisele	2,39	2,5	1,5	0,63
29.Näeb, et minul on teistest inimestest erinevad vajadused, võimed ja püüdlused	3,53	2,0	2	0,57
30.Suunab vaatama probleemidele mitme erineva nurga alt	3,78	2,5	1,5	0,40
31.Aitab minul minu enda tugevaid külgi arendada	3,78	2,5	1,5	0,40
32.Soovitab uusi lähenemisviise, kuidas ülesandeid täita	3,94	2,5	1,5	0,38
34.Rõhutab kollektiivse missioonitunde tähtsust	3,94	2,5	1,5	0,38
36.Väljendab usku, et teised eesmärgid saavad täidetud	4,11	2,5	1,5	0,36
Keskmine tulemus	3,36	2,4	1,625	0,50

Allikas: Autori koostatud küsimustiku analüüsi järgi

Lisa 6. Transaktsionaalse juhtimisstiili väidete analüüs

Väited transaktsionaalse juhtimisstiili kohta: Minu otsene juht ...	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
1.Pakub mulle oma tuge vastutasuks minu pingutuste eest	3,17	2,5	1,5	0,47
3.Sekkub probleemide lahendamisse alles siis, kui olukord on muutunud tõsiseks	2,19	1,5	1,5	0,68
4.Koondab oma tähelepanu vigadele, eranditele ja standarditest kõrvalekaldumisele	2,25	1,5	1,5	0,67
11.Räägib väga täpselt läbi, kes on vastutav mingi eesmärgi saavutamise eest	3,31	2,5	1,5	0,45
12.Võtab alles siis midagi ette, kui asjad on juba halvasti	1,83	1	1	0,55
16.Teeb selgeks, mida võib eesmärkide täitmisel oodata	3,53	2	2	0,57
17.Käitub põhimõttel „kui asi pole katki, siis pole seda mõtet ka parandada“	2,06	1,5	1,5	0,73
20.Tegeleb probleemide lahendamisega siis, kui need on korduvalt üles kerkinud	2,33	1,5	1,5	0,64
22.Koondab oma tähelepanu vigade, kaebuste ja ebaõnnestumistega tegelemisele	2,44	1,5	1,5	0,61
24.Peab kõigi vigade kohta arvestust	2,11	1,5	1,5	0,71
27.Suunab tähelepanu minu kõrvalekaldumistele nõuetest ja normidest	2,75	1,5	1,5	0,55
35.Väljendab rahulolu ja avaldab tunnustust, kui ma tegutsen vastavalt ootustele	4,06	2,5	1,5	0,37
Keskmine tulemus	2,67	1,75	1,5	0,58

Allikas: Autori koostatud küsimustiku analüüsi järgi

Lisa 7. *Laissez-faire* juhtimisstiili väidete analüüs

Väited transaktsionaalse juhtimisstiili kohta: Minu otsene juht ...	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni koefitsient
5.Hoiab eemale, kui esile kerkivad tähtsad küsimused	1,36	2	2	1,47
7.Käitub nii, et ta pole vajadusel kättesaadav	1,31	2	2	1,53
28.Väldib otsuste tegemist	2,06	2	2	0,97
33.Viivitab kriitiliste tähtsusega küsimuste korral vastuste andmisega	2,31	2	2	0,87
Keskmine tulemus	1,76	2	2	1,21

Allikas: Autori koostatud küsimustiku analüüsi järgi

Lisa 8. Juhtide peamised ja sekundaarsed juhtimisstiilid

Vastaja	Transformaalne juhtimisstiil (efektiivne ≤ 3,0)	Transaktsionaalne juhtimisstiil (efektiivne ≥ 2,0)	Laissez-faire juhtimisstiil (efektiivne ≥ 1,0)	Peamine juhtimisstiil	Sekundaarne juhtimisstiil
1	3,25	2,50	1,00	Transformaalne	Laissez-faire
2	2,45	2,58	1,25	Transaktsionaalne	Laissez-faire
3	2,60	2,42	1,00	Transaktsionaalne	Laissez-faire
4	2,40	2,17	0,75	Transaktsionaalne	Laissez-faire
5	2,40	2,42	2,00	Laissez-faire	Transaktsionaalne
6	2,60	2,75	1,25	Transaktsionaalne	Laissez-faire
7	3,00	2,83	0,25	Transformaalne	Laissez-faire
8	2,35	1,67	1,50	Transaktsionaalne	Laissez-faire
9	3,10	2,33	0,50	Transformaalne	Laissez-faire
10	2,30	2,42	2,00	Laissez-faire	Transaktsionaalne
11	2,90	2,00	0,50	Transaktsionaalne	Laissez-faire
12	2,95	2,42	1,25	Transaktsionaalne	Laissez-faire
13	3,70	1,67	0,00	Efektiivne juht (kõik 3 stiili efektiivsuse piirides)	
14	1,85	2,58	2,50	Laissez-faire	Transaktsionaalne
15	2,85	2,00	1,00	Transaktsionaalne	Laissez-faire
16	3,60	2,00	1,00	Efektiivne juht (kõik 3 stiili efektiivsuse piirides)	
17	3,30	2,50	1,25	Transformaalne	Transaktsionaalne
18	3,75	2,42	1,00	Transformaalne	Laissez-faire
19	3,75	2,42	1,00	Transformaalne	Laissez-faire
20	3,05	2,42	1,25	Transformaalne	Transaktsionaalne
21	3,40	3,67	2,75	Transaktsionaalne	Laissez-faire
22	2,60	1,83	1,75	Transaktsionaalne	Laissez-faire
23	3,35	1,75	0,75	Efektiivne juht (kõik 3 stiili efektiivsuse piirides)	
24	2,55	2,75	2,25	Laissez-faire	Transaktsionaalne
25	3,50	2,00	1,00	Efektiivne juht (kõik 3 stiili efektiivsuse piirides)	
26	3,85	2,25	1,26	Transformaalne	Laissez-faire
27	3,30	2,33	1,25	Transaktsionaalne	Transformaalne
28	3,45	2,00	1,25	Transaktsionaalne	Laissez-faire
29	3,75	1,58	0,00	Efektiivne juht (kõik 3 stiili efektiivsuse piirides)	
30	1,65	3,00	3,75	Laissez-faire	Transaktsionaalne
31	2,65	2,00	2,00	Laissez-faire	Transaktsionaalne
32	2,40	2,00	1,50	Laissez-faire	Transaktsionaalne
33	3,60	1,92	0,25	Efektiivne juht (kõik 3 stiili efektiivsuse piirides)	
34	3,35	1,83	1,00	Efektiivne juht (kõik 3 stiili efektiivsuse piirides)	
35	2,25	2,67	2,00	Laissez-faire	Transaktsionaalne
	Roheline tähistus- juhtimine efektiivsuse piirides				

Allikas: Autori koostatud küsimustiku analüüsi järgi

Lisa 9. Lihtlitsents

Lisa
rektori 07.04.2020 käskkirjale nr 1-8/17

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Maristell Paat

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

„Juhtimisstiilide rakendamine Tallinna toitlustusettevõtete juhtide seas” ,

mille juhendaja on Anu Lomp,

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

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

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

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

24.05.2021

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud üks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.