

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mattias Mutso

**EESTVEDAMISE JA SOTSIALISEERUMISE  
SEOSED ORGANISATSIOONIDES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2017. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite töö, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Mattias Mutso)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Eestvedamise ja sotsialiseerumise käsitlemise teoreetilised alused .....	7
1.1. Sotsialiseerumine ja selle liigitused .....	7
1.2. Eestvedamisstiilid, nende tähtsus organisatsioonis ning seos sotsialiseerumisega .....	16
2. Eestvedamise ja sotsialiseerumise seoste uuring organisatsioonides.....	27
2.1. Uurimismetoodika ja valimi ülevaade.....	27
2.2. Sotsialiseerumise ja eestvedamisstiilide hinnangud ja seosed .....	32
2.3. Järeldused eestvedamise ja sotsialiseerumise seostest .....	37
Kokkuvõte .....	43
Viidatud allikad.....	46
Lisad.....	54
Lisa 1. Ankeetküsitlus täies pikkuses .....	54
Lisa 2. Eestvedamise ja sotsialiseerumise hinnangute erinevused lepinguvormide lõikes .....	57
Summary .....	58

## SISSEJUHATUS

Juhil ja tema eestvedamisstiilil võib olla oluline roll selles, kuidas õnnestub töötajal organisatsioonis sotsialiseeruda. Sotsialiseerumise protsess on tähtis, kuna sellel on tugev ning kestev mõju töötajate käitumisele ja suhtumisele organisatsioonis. Ebaõnnestunud sotsialiseerumine võib tähendada uue töötaja lahkumist organisatsioonist, mis omakorda toob organisatsioonile suuri kulutusi, kuna uute töötajate värbamine ja koolitamine on suhteliselt kallis ning aeganõudev protsess. (Bauer *et al.* 1998: 150-151) Autor usub, et uute töötajate sotsialiseerumiseks kulub tavaliselt erinev aeg, kuna mõned inimesed on kinnisema iseloomuga ning avanevad kauem ning organisatsioonile on kasulikum pigem kiire sotsialiseerumine, kuna pärast sotsialiseerumise protsessi läbimist ning oma rolli sisse elamist suudab uus töötaja kasutada oma täit potentsiaali varem. Siin tekib võimalus, kus juht saab sotsialiseerumise protsessi kiirendada oma eestvedamise stiiliga ning vältida sotsialiseerumise ebaõnnestumist. Antud teema on aktuaalne, sest uute töötajate värbamine, koolitamine, eestvedamine ning sotsialiseerumine toimub maailmas iga päev. Käesolevas töös mõeldakse uute töötajate all ka organisatsioonis olemasolevaid inimesi, kes vahetavad tööd näiteks osakonniti või saavad ametikõrgendust, mille puhul roll, tööülesanded või töökeskkond muutub.

Uuring on oluline, kuna tutvudes eestvedamise ja sotsialiseerumise teoreetilise tausta ning käesolevas töös esitatud uuringu tulemustega, on organisatsiooni juhtidel võimalik tõsta oma teadlikkust sobivamast eestvedamisest, et hõlbustada uue töötaja sotsialiseerumise protsessi organisatsioonis. Eestvedamise ja sotsialiseerumise seost ei ole autorile teadaolevalt Eestis varem uuritud ning ka maailma mastaabis leidis autor ainult kaks sellekohast uuringut, mis on aga läbiviidud meie kultuuriruumist erinevates riikides Hiinas ja Indias (Taormina 2008: 85–102; Gupta, Krishnan 2004: 7–20).

Sellest tulenevalt on antud bakalaureusetöö eesmärk tuua välja seosed eestvedamise ja sotsialiseerumise vahel. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisülesanded:

- defineerida sotsialiseerumise mõiste ning käsitleda selle erinevaid liigitusi;
- selgitada eestvedamise mõistet ning anda ülevaade erinevatest eestvedamise stiilide käsitlustest ning tuua välja seosed eestvedamise ja sotsialiseerumise vahel;
- kirjeldada uurimisprotsessi ning valimit;
- viia läbi uuring, saamaks teada, millisel tasemel on inimeste eestvedamise ja sotsialiseerumise tajumine;
- analüüsida uuringu tulemusi ning kirjeldada seoseid eestvedamise ja sotsialiseerumise vahel.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, mis jaotuvad omakorda alapeatükkideks. Teoreetiline peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis toob autor välja sotsialiseerumise mõiste ning annab ülevaate erinevatest sotsialiseerumise käsitlustest. Samuti võrdleb autor varasemaid uuringuid sotsialiseerumisest ning toob välja sotsialiseerumise erinevad liigitused. Teises alapeatükis selgitab autor eestvedamise mõistet ning kirjeldab ka erinevaid eestvedamise teooriad ning stiile. Eestvedamise kaardistamisel kasutab autor levinumaid teooriaid ning annab ülevaate valitud eestvedamise teooriate ajalisest käsitlusest. Samuti toob alapeatüki lõpus välja varasemad uuringud eestvedamise ja sotsialiseerumise seostest ning oma arvamused varasemate uuringute tulemustele.

Käesoleva töö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uurimisprotsessi ning valimit. Autor toob välja ajakava, kuidas bakalaureusetöö planeeriti ning teostati. Samuti annab autor selles alapeatükis ülevaate valimist, tuues välja nende sotsiaal-demograafilise tausta. Teises alapeatükis uurib autor inimeste sotsialiseerumise ning juhi eestvedamise tajumist. Selle käigus kirjeldatakse seoseid eestvedamise ja sotsialiseerumise vahel, samuti hinnangute erinevusi kahe nimetatud nähtuse osas sõltuvalt vastajate sotsiaal-demograafilisest taustast, et kahe nähtuse vahelisi seoseid paremini suunata, teades, milliste tunnustega inimesed annavad kõrgemaid hinnanguid.

Lõputöö empiirilises osas viib autor läbi küsitluse, kuidas tajuvad töötajad oma juhi eestvedamist ning sotsialiseerumist organisatsioonis, et hiljem kahe nähtuse vahelised seosed luua. Selleks tõlkis autor OSI (*Organizational Socialization Inventory*) küsitluse

eesti keelde, mis koosneb 20 väitest ning mõõdab töötaja sotsialiseerumist organisatsioonis (Taormina 2004: 92). Eestvedamise kohta tõlkis autor Ismail *et al.* (2010: 95) poolt lühendatud küsimustiku versiooni MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) eesti keelde. Küsimustikku kuulub 15 väidet ning sellega mõõdetakse ümberkujundava ning pragmaatilise eestvedamisstiili tunnetamist (Ismail *et al.* 2010: 95). Tõlked kooskõlastati juhendaja Anne Aidlaga. Uuring viidi läbi sotsiaalmeedia vahendusel (Facebookis ja majandusteaduskonna e-maili listis) ning valimi suuruseks kujunes 102 erineva taustaga inimest. Uuring toimus perioodil 16.02.2017 - 28.02.2017 (kaasaarvatud).

Autor tänab kõiki uuringus osalejaid, tänu kellele sai antud töö koostamine võimalikuks. Samuti suur tänu ka juhendaja Anne Aidlale, kes oli lõputöö koostamisel alati abiks.

Märksõnad: eestvedamine, sotsialiseerumine

# 1. EESTVEDAMISE JA SOTSIALISEERUMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Sotsialiseerumine ja selle liigitused

Antud alapeatükis toob autor välja sotsialiseerumise definitsioonid, mida võrreldakse, et saada selgem ülevaade sotsialiseerumise mõistest. Samuti võtab autor vaatluse alla erinevad sotsialiseerumise liigitused nagu Van Maanen, Schein (1977: 214-228) kuue taktika mudeli (*Socialization Tactics Scale - STS*), Chao *et al.* (1994: 730-743) kuue faktori mudeli (*CAS – Content Areas of Socialization*) ning Taormina (1994: 133-145) nelja faktori mudeli (*OSI – Organizational Socialization Inventory*), mida omavahel võrreldakse. Järgnevast tabelist 1 on näha erinevaid sotsialiseerumise definitsioone.

**Tabel 1.** Sotsialiseerumise definitsioonid

Autorid	Sotsialiseerumise definitsioon
Van Maanen, Schein (1977: 3)	Sotsialiseerumine on protsess, mille läbi indiviid omandab vajalikud sotsiaalsed teadmised ja oskused enda rolli jaoks organisatsioonis.
Louis (1980: 229-230)	Sotsialiseerumist organisatsioonis nimetatakse protsessiks, mille käigus uus töötaja hakkab hindama organisatsiooni väärtusi, võimeid ning oodatud käitumist.
Chao <i>et al.</i> (1994: 730)	Sotsialiseerumine on esmane protsess, millal indiviid kohaneb uue tööga ning organisatsiooni reeglitega.
Ashforth, Saks (1996: 149)	Sotsialiseerumine keskendub sellele, kuivõrd indiviidid õpivad ära organisatsiooni väärtused, orientatsioonid, uskumused, käitumised, oskused, et täita efektiivselt oma rolli organisatsioonis.
Taormina (2004: 77)	Sotsialiseerumine on protsess, kus indiviid mitte ainult ei õpi töötama, vaid nõustub ning käitub organisatsiooni kommete kohaselt.
Kim <i>et al.</i> (2005: 233)	Sotsialiseerumise protsessi eesmärk on vähendada mitmetähenduslikkust/arusaamatust, mida töötajad kogevad organisatsiooni liitumisega.
Cooper-Thomas, Anderson (2006: 492)	Sotsialiseerumine organisatsioonis on protsess, läbi mille uus töötaja kohaneb integreeritud ja efektiivseks töötajaks.

Allikas: (autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal).

Tabelist 1 on näha, et Van Maaneni, Scheini (1977: 3) definitsioon on laiema suunitlusega. See viitab üldiselt sotsiaalsete teadmiste ja oskuste omandamisele, mis võib jääda esmapilgul arusaamatuks, milliseid teadmisi ja oskusi on sotsialiseerumiseks vaja. Siiski on need vajalikud rolli täimiseks organisatsioonis.

Kim *et al.* (2005: 233) lähtuvad mõiste kirjeldamisel eesmärgist vähendada sotsialiseerumise takistusi ning ei kirjelda konkreetselt sotsialiseerumise mõistet. Siiski saab definitsioonist järeldada, et sotsialiseerumisega tahetakse parandada uute töötajate arusaamist ning ühist mõistmist organisatsiooni. Samuti vaadeldakse sotsialiseerumist protsessina, mille uued töötajad peavad läbi tegema.

Cooper-Thomas, Anderson (2006: 492) lähtuvad definitsiooni kirjeldamisel tulemusest ehk missuguseks uus töötaja saab läbi sotsialiseerumise protsessi. Autorid leidsid, et sotsialiseerunud töötaja on efektiivne ning integreeritud ehk organisatsiooni sisse elanud ning omaks võetud. Siiski jääb arusaamatuks, mida täpsemalt efektiivse ja integreeritud töötaja all mõeldakse. Integreeritud töötajal võivad olla organisatsioonis palju toetajaid ning tutvusi, kuid samas ei pruugi olla kohanenud organisatsiooni väärtuste või uskumustega, mistõttu võib pidada definitsiooni liialt üldiseks.

Taormina (2004: 77) definitsioon rõhutab organisatsiooni kommete aktsepteerimisele ja nende kohaselt ka käitumisele. Antud definitsiooni puhul saab välja tuua sarnasused Ashforth, Saks (1996: 149) definitsiooniga. Viimases on rõhutatud organisatsiooni väärtuste, orientatsioonide, uskumuste, käitumiste ning oskuste ära õppimist, mida Taormina (2004: 77) on kirjeldanud organisatsiooni kommete all. Samuti tehakse seda selleks, et täita oma rolli organisatsioonis vastava tööülesande täitmise puhul, mis kajastub mõlemas definitsioonis.

Louis (1980: 229-230) toob oma definitsioonis välja organisatsiooni väärtused, võimed ja oodatud käitumise, mida uus töötaja peab protsessi käigus hindama hakkama. Definitsioonis ei mainita aga töötaja rolli ega viidata töö tegemisele organisatsioonis. Positiivne on, et definitsiooni kirjeldamisel on mindud süvitsi ehk välja on toodud väärtused, võimed ja oodatud käitumine, selmet viidata üldiselt organisatsiooni kommetele. Siiski defineeritakse mõistet liiga kitsahaardeliselt.



Chao *et al.* (1994: 730) viitavad oma definitsioonis protsessile, tööga kohanemisele ning organisatsiooni reeglite õppimisele. Jällegi võib öelda, et organisatsiooni reeglid saab täpsemini lahti mõtestada nagu on teinud Louis (1980: 229-230) ning Ashforth, Saks (1996: 149), kes kirjeldasid täpsemalt, mida peab organisatsioonist teadma. Positiivne on, et Chao *et al.* (1994: 730) mainisid teisi olulisi definitsiooni komponente ehk protsessi ja tööga kohanemist, mida võib lugeda ka enese rolli täitmiseks organisatsioonis.

Autor arvab, et kõik definitsioonid toovad esile selle, et sotsialiseerumine on protsess ning enamiku definitsioonide ühisosa on, et need viitavad uue rolliga kohanemisele organisatsioonis. See näitab, et ka organisatsioonisiselt saab sotsialiseeruda uue rolliga. Samas on mõned definitsioonid aga pinnapealsemad kui teised. Antud töös lähtutakse Ashforth, Saks (1996: 149) definitsioonist, kuna see kirjeldab kõige täpsemalt sotsialiseerumise mõiste olemust, sest seal kajastuvad organisatsiooni väärtused, orientatsioonid, uskumused, käitumine ning oskused, mis on vajalikud enda rolli täitmiseks.

Sotsialiseerumist on erinevad autorid jaganud mitmetesse dimensioonidesse ehk sotsialiseerumist saab mitmeti liigitada. Üheks populaarsemaks kontseptsiooniks pidada Van Maaneni, Scheini loodud kuue taktika mudelit (STS – *Socialization Tactics Scale*). Seda kontseptsiooni on viidanud ning kasutanud mitmed autorid, näiteks Jones, kes arendas mudelit edasi. (Van Maanen, Schein 1977: 37) Samuti Allen, Meyer (1990: 850), kes uurisid taktikate ja tulemuste seoseid pikaajalise perspektiiviga. 6-taktika mudel selgitab, kuidas sotsialiseerumise taktikad mõjutavad mingit kindlat väljundit töötaja rolli valikul. Selle teooria järgi uued töötajad reageerivad nende rollidele erinevalt, kuna organisatsiooni sotsialiseerumise taktikad kujundavad informatsiooni, mida uued töötajad omandavad. Autorid eristavad kuut erinevat sotsialiseerumise taktikat: kollektiivne vs. individuaalne, ametlik vs. mitteametlik, järjestikune vs. juhuslik, kindel vs. muutlik, pidev vs. katkev ja aktsepteeriv vs. muuta sooviv. (Van Maanen, Schein 1977: 37) Jones (1986: 263) koondas Van Maaneni ja Scheini jaotuse kolmeseks: kontekst, sisu ning sotsiaalsed aspektid, mida on näha tabelist 2.

**Tabel 2.** Sotsialiseerumise taktikate jaotus.

<b>Taktikate seonduvus</b>	<b>Institutsiooniline (institutionalized)</b>	<b>Indiviidipõhine (individualized)</b>
<b>Kontekst</b>	Kollektiivne Ametlik	Individaalne Mitteametlik
<b>Sisu</b>	Järjestikune Kindel	Korrapäratu Muutlik
<b>Sotsiaalsed aspektid</b>	Pidev Aktsepteeriv	Katkev Muuta sooviv

Allikas: (Jones 1986: 263).

Kollektiivne vs. individaalne sotsialiseerumine tähendab uute töötajate samaaegset õppimist grupis ning vastupidiselt individaalset õpet. Kollektiivse taktika puhul õpetatakse uusi töötajaid tavalise standardiseeritud koolitusega, mille käigus tekivad töötajatel samasugused arusaamad ning vastused, st puudub innovatsioon. Individaalse taktika puhul antakse uuele töötajale individualiseeritud koolitus uute kogemuste saamiseks, mis aitavad parandada töötajate loominguilisust ning sh innovatsiooni. (Jones 1986: 264) Autori arvates võib kollektiivne taktika olla omane näitkes müügiga tegelevates ettevõtetes, kus müügiagente koolitatakse korraga ning kõik saavad samasugused teadmised. Individaalset taktikat kasutatakse pigem aga spetsiifilistena ametite puhul, kus on vaja personaalsemat lähenemist.

Ametlik vs. mitteametlik sotsialiseerumise taktika on sarnane eelmisele. Ametliku taktika puhul eraldatakse uus töötaja tavalisest organisatsiooni töötajast, et saada väljaõpe enne, kui tegutsema asutakse. Töötajale antakse väljaõpetatavate poolt oma lähenemine, mis tegelikult erineb organisatsioonis välja kujunenud praktikast. Mitteametliku taktika puhul paigutatakse töötaja aga töögruppi, kus õpitakse töö käigus ning hakatakse tundma organisatsiooni väärtusi, norme ning käitumisviise. Siiski on esialgne õpe vajalik seal valdkonnas, kus kohe tööle ei ole võimalik saata. (*Ibid*: 264) Autori arvates oleks kõige mõjukam kahe taktika kombineeritud variant, kus töötajat koolitatakse töö käigus. Sellega saab ka koolitaja aimu, millised on reaalsed organisatsiooni väärtused, normid, käitumisviisid teiste töötajate vaatevinklist ning selle tulemusel järeltõu ning parendusi teha.

Järjestikune vs. juhuslik ja kindel vs. muutlik sotsialiseerumise taktikad põhinevad informatsioonil, mida antakse uuele töötajale. Järjestikune taktika sisaldab järjestikuseid samme juhatamiseks sisse eeldused rolli täitmiseks. Näiteks, arstiõpe koosneb põhiõppele

järgnevast residentuurist ja internatuurist. Juhusliku taktika puhul arenetakse näiteks erinevatel koolitustel, millel kindlat järjekorda pole. (Jones 1986: 264) Kindel *vs.* muutlik sotsialiseerumine annab ajatabeli nende sammude täitmise kohta ning ennustab aega, millal vastavad teadmised omandatakse või vastupidi. Näiteks, arstiteaduse puhul on aastate arv täpselt teada, et läbida teatud õpe. Muutliku puhul võib aga inimene vajalikud teadmised ja oskused omandada omas tempos, ükskõik kui lühikese või pika aja jooksul. (Saks *et al.* 2007: 415)

Pideva taktika osa puhul määratakse uuele töötajale kogemustega töötaja eeskujuks, kes hoolitseb „uustulnuka“ eest. Katkeva puhul peavad uued töötajad arendama end ise, sest eeskujusid pole saadaval. Viimasena aktsepteeriv *vs.* muuta sooviva taktika puhul võetakse organisatsiooni/teistsugusele positsioonile juba selline inimene, kellel on vajalikud oskused ning teadmised rolli jaoks. Vastasel juhul hakatakse uut inimest organisatsioonile sobivaks kujundama. (Jones 1986: 265) Autori arvates on organisatsioonile odavam kasutada aktsepteerivat taktikat, sest siis ei pea koolituste peale ressursse kulutama ning muuta soovivat taktikat kasutatakse juhul, kui sobivaid inimesi ei leidu, keda värvata.

Võimalusi sotsialiseerumise käsitlemiseks on veel. Näiteks (CAS – *Content Areas of Socialization*) võib liigitada sotsialiseerumise järgmisesse kuude faktorisse: 1) teaduslikkus, kuidas tulemuslikult töötada, 2) inimesed, 3) poliitika, 4) keel, 5) organisatsiooni eesmärgid ja väärtused ning 6) ajalugu. (Chao *et al.* 1994: 731-732)

Dimensiooni „teadlikkus, kuidas tulemuslikult töötada“ all mõeldakse näiteks seda, kui võrd indiviid on maksimeerinud kõik oskused töö tegemiseks ja teab, kuidas seda õigesti teha. Teadmised, mida on vaja õppida ning kui hästi uus töötaja omandab need teadmised, oskused ja võimed, on otseselt seotud sotsialiseerumise protsessiga. (*Ibid*: 731) Autori arvates on see seotud töötaja pädevusega ning pädeval töötajal on tavaliselt lihtsam organisatsioonis sotsialiseeruda, kuna tema tegevustes kajastuvad tihtipeale positiivsemad tulemused kui vähem pädevamal töötajal.

Sotsialiseerumise teemal peetakse enim uuritud valdkonnaks suhteid organisatsiooni liikmete vahel ehk inimeste dimensiooni. Selle all käsitletakse indiviidi populaarsust organisatsioonis, näiteks kui võrd inimene tajub, et ta meeldib teistele. Seda mõjutavad

isikuomadused, grupi dünaamilisus, hobid väljaspool tööd ning suhted organisatsioonis. (Chao *et al.* 1994: 731) Fisher (1986, viidatud Chao *et al.* 1994: 731 vahendusel) leidis, et otsides õige töötaja, kellelt õppida organisatsiooni, töögrupi või töö kohta, mängib olulist rolli organisatsioonis sotsialiseerumise puhul.

Poliitikate dimensioon näitab, kuivõrd inimene teab, kes on kõige mõjukam inimene organisatsioonis ja mis on teiste käitumise motiivid. Õppimine ja kohanemine organisatsioonis on kõige efektiivsem siis, kui hoida kokku töötajatega, kes on paremate teadmistega ja omavad suuremat võimu. Samuti puudutab poliitikate dimensioon töötaja informatsiooni kogumist ametlike ja mitteametlike suhete ning võimu struktuuri kohta organisatsioonis. (Chao *et al.* 1994: 732) Autori arvates on informatsioonil suur võim. Esialgu aitab see õppida ja organisatsioonist aru saada ning hiljem võib selle abil saada ise võimukaks inimeseks ning teiste eeskujuks, kellega teised tahavad kokku hoida.

Keele all mõeldakse näiteks seda, kuivõrd töötaja on omandanud organisatsioonis kasutatava slängi või erialase keele. Tihtipeale nõutakse organisatsiooni töötajalt ettevõtte spetsiifilist keelt, et ta oskaks efektiivselt kolleegidega koos töötada. (*Ibid.*: 732) Fisher (1986, viidatud Chao *et al.* 1994: 732 vahendusel) tõi välja, et selles dimensioonis on oluline töötaja kognitiivne komponent ülesande õppimiseks, mis sisaldab organisatsiooni erikeele õppimist. Näiteks sobib mõningatele inimestele paremini mõne keele õppimine, teistele aga matemaatika.

Organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste põhjal on organisatsiooni eesmärgid ka indiviidi eesmärgid ning ka väärtused peab võtma omaks. See dimensioon kujutab indiviidi suuremasse organisatsiooni, jättes kõrvale indiviidi tööpiirangud ning töökeskkonna ehk tuleb arvesse võtta suuremad eesmärgid, väärtused ning meeskonnatöö. (Chao *et al.* 1994: 732) Tihtipeale võib olla aga suure eesmärgi selgeks tegemine töötajatele raske, kuna näiteks kõrge hierarhiaga organisatsiooni puhul ei nähta laia pilti.

Viimasena peavad inimesed olema tutvunud organisatsiooni ajaloo ja ehk mis kombed ja traditsioonid on olulised jms. Teadmised organisatsiooni ajaloost ja ka töötajatest aitavad uuel töötajal kindlas olukorras õppida, milline käitumine on sobilik ja milline mitte. (*Ibid.*: 732) Autori arvates võivad organisatsiooni traditsioonid aidata uue töötaja sotsialiseerumist olulisel määral, kuna tihtipeale soojendavad töötajad suhteid just

töövälistel üritustel, kuna siis võib olla neil aega rääkida isiklikemal ning rohkem huvi pakkuvamatel teemadel.

Viimase sotsialiseerumise liigitusena toob autor välja Taormina (1994: 133-145) koostatud sotsialiseerumise mõõdiku (*Organizational Socialization Inventory – OSI*). Taormina (1994: 133-145) on kasutanud neljast jaotust: koolitused, arusaamine tööst ja eesmärkidest, kaastöötaja toetus ning tuleviku väljavaated organisatsioonis. Need muutujad tulenevad keskkonnast ehk organisatsioonist ning on töötaja jaoks välised ressursid. Sotsialiseerumise taseme tõstmisel on lähtunud järgnevast: organisatsioon saab uue töötaja stressi vähendada 1) tööks vajalike oskuste suurendamisega läbi koolituste, 2) organisatsioonist funktsionaalse arusaamise omandamisega, 3) julgustades kaastöötajaid toetama, 4) pakkudes õiglast tasu. (Taormina, Law 2000: 91)

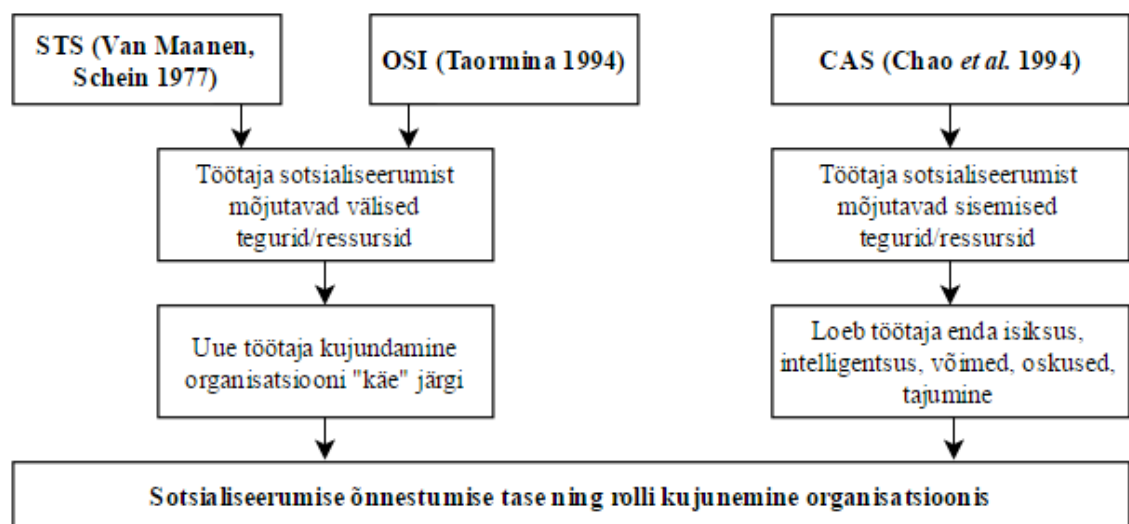
Koolitused viitavad organisatsiooni disainitud juhenditele, mis peaksid arendama uue töötaja oskuseid. Põhjalik treeningprogramm ei aita ainult kindla tööülesandega hakkama saada. (*Ibid.*: 91) Näiteks Nordhaug (1989, viidatud Taormina, Law 2000: 91 vahendusel) leidis, et positiivne meelestatus koolitusprogrammist tõstab ka töötaja enesekindlust. Seega, koolitused aitavad vähendada stressi ning emotsionaalset kurnatust.

Arusaamine viitab ulatusele, millised töötajad mõistavad ja on võimelised omandama teadmised nende rolli ning organisatsiooni funktsioneerimise kohta. Seda saavad pakkuda juhid, kes tegelevad uute töötajatega igapäevaselt. Hea arusaamise korral oma töö rollist, ülesannete äratagemisest ning organisatsiooni toimimisest, tagab kõrgema enesekindluse ning usalduse taseme. Samuti väheneb aegade jooksul stress ning oht läbipõlemiseks. (Taormina, Law 2000: 91-92) Autori arvates võtab antud faktor kokku CAS käsitluse neli viimast dimensiooni ehk poliitika, keele, organisatsiooni eesmärgid ja väärtused ning ajaloo. Kõik need dimensioonid räägivad samuti teadmistest, informatsioonist ning teadlikkusest.

Kaastöötaja toetus on vorm sotsiaalsest toetusest, mida defineeritakse kui isikutevahelist emotsionaalsete murede, abi ning informatsiooni vahetamist, mis aitab leevendada rahutustunnet, hirmu või kahtlemist (Etzion 1984: 616). See aitab uutel töötajatel tekitada kogukonnatunnet, mis vähendab läbipõlemist. Mitmed uuringud on näidanud, et sotsiaalne toetus on seotud inimese psühholoogia ja vaimse tervisega ning need omakorda

suremusega. Samuti on avastatud, et suremus on nende inimeste seas kõrgem, kellel oli madal sotsiaalse toetuse tase. (Cohen, Wills 1985: 311) Järelikult võib pidada kaastöötaja toetust oluliseks aspektiks sotsialiseerumise puhul.

Tuleviku väljavaated viitavad tasule, võimalustele ning prognoositavale karjäärile, mida organisatsioon saab oma töötajatele pakkuda. Tasude hulka kuuluvad näiteks ametikõrgendused, boonused, tunnustamine, auhinnad ning tahetud tööülesanded. Kui töötajad on töö eest hästi tasustatud, siis usutakse, et nad tunnevad rahulolu tehtud tööst ja karjäärist. Näiteks medõed, kes tundsid, et haigla (organisatsioon) pakub neile head tasustussüsteemi ja toetust karjääri tegemisel, olid võimelised taluma rohkem pinget. Ehk vaadates positiivse suhtumisega tulevikku, peaks töötaja tundma ennast julgemalt ning pingevabamalt. (Taormina, Law 2000: 92) Järgneval joonisel 1 on ülevaade kolmest eelpool toodud sotsialiseerumise käsitlusest.



Märkused: STS – *Socialization tactics scale*, OSI – *Organization Socialization Inventory*, CAS – *Content areas of socialization*

**Joonis 1.** Ülevaade kolmest eelnevast sotsialiseerumise käsitlusest (autori koostatud joonisel toodud allikate põhjal).

Jooniselt 1 on näha, et Van Maanen, Schein (1977: 214-228) kuue taktika sotsialiseerumise mudel (STS) ja Taormina (1994: 133-145) OSI mudel on omavahel sarnasemad ning erinevad Chao *et al.* (1994: 730-743) kuue faktori (CAS) käsitlusest. STS ja OSI põhinevad välistel ressurssidel ehk organisatsiooni poolt antud informatsioonist. Mõlema käsitluse puhul kujundab organisatsioon uue töötaja selliselt nagu neile vajalik on. CAS mudel lähtub aga uue töötaja isikuomadustest ning tahtest

jõuda väljundini ehk sotsialiseerumiseni organisatsioonis, mida organisatsioon ei kujunda.

Van Maanen, Scheini (1977: 214-228) STS mudeli puhul kujundatakse uue töötaja informatsiooni enamasti kahel tasemel. Näiteks võrreldes ametlik vs. mitteametlik taktikat, ametliku käsitluse puhul antakse organisatsiooni koolitajate poolt selline lähenemine, mis ei pruugi kokku langeda tegeliku praktikaga. See tähendab, et töötajalt võetakse ära esialge innovatsioon ja enda nägemus tööst. Mitteametliku käsitluse puhul jääb aga uutele töötajatele võimalus õppida töö käigus ning reaalses töökeskkonnas, mis võimaldab uuel töötajal anda organisatsioonile omapoolse panuse ning innovatsiooni. Siiski mõjutavad uue töötaja informatsiooni kujunemist kolleegid ning organisatsioonikultuur, mis takistavad mingil määral sisemiste ressursside kasutamist ehk töötaja väljund tuleneb ikkagi organisatsioonist.

Taormina (1994: 133-145) OSI käsitlust võib pidada jäigemaks ehk vaadeldud uue töötaja kujundamist organisatsiooni poolt. Mudeli kõik muutujad: koolitused, arusaamine, toetamine ning tuleviku väljavaated, sisaldavad organisatsiooni poolt ette määratud informatsiooni. See tähendab, et rolli organisatsioonis määrab see sama organisatsioon ise kunstlikul teel. Järelikult võib puududa uue töötaja tulemisel organisatsioonis innovatsioon ning võimalik areng, mida tihti kõrvalseisja näeb kõige paremini. Siiski võib antud käsitlust pidada kõige konkreetsemaks ja vähem laialivalgavamaks.

Chao *et al.* (1994: 730-743) CAS mudel käsitleb sotsialiseerumist pigem indiviidi tasandil, millesse organisatsioon üldiselt ei sekku. Mudel kirjeldab pigem uue töötaja enda panust sotsialiseerumisse, st et töötaja peab ise vaeva nägema, et oskuseid maksimeerida, kolleegidele meeldida, vajalikke teadmisi õppida. Uuel töötajal on olulised isikuomadused, intelligentsus, võimed, oskused ning taju. See toob organisatsiooni rohkelt innovatiivsust ning ei piira uusi töötajaid olema loomingulisemad. Siiski on mingil määral organisatsioonipoolset mõjutamist, sest antud käsitlus selgitab, et efektiivne on kokku hoida rohkelt võimu ja teadmisi omavate inimestega.

Autori arvates on uuritud kolmest mudelist kõige laiahaardelisem OSI mudel, kuna sotsialiseerumise seoste uurimisel on organisatsioonil võimalus saada ülevaade, kuidas sotsialiseerumist organisatsioonis parandada. OSI mudel toob välja kaastöötajate rolli,

millest tulenevalt on sotsialiseerumisel nii töötaja enda ehk indiviidi, juhtkonna ehk organisatsiooni kui ka kaastöötajate ehk grupi tasand. See kaasab organisatsiooni terviklikult ning võimaldab saada ülevaate, kuidas organisatsioonis sotsialiseerumist parandada. CAS mudeli puhul on aga töötaja enda initsiatiiv olulisem ning organisatsiooni võimalused piiratumad, mis jätab sotsialiseerumise pigem töötaja enda teha. STS mudel on liialt rangelt vastandeid kasutav ja sotsialiseerumist raamidesse suruv, mis annab töötajale endale vähem valikuid. Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade eestvedamise temast.

## 1.2. Eestvedamisstiilid, nende tähtsus organisatsioonis ning seos sotsialiseerumisega

Antud peatükis antakse ülevaade eestvedamise olemusest, tuuakse välja põhilisemad eestvedamisstiilid, nende tähtsus organisatsioonis ning seos sotsialiseerumisega. Tabelist 3 on näha mitmeid eestvedamise definitsioone, mis on kirjutatud erinevate autorite poolt. Eestvedamist saab tõlgendada erinevatest külgedest lähtuvalt, kuid kõik nad kajastavad kellegipoolset mõju, mis muudab grupi käitumist ühel või teisel viisil.

**Tabel 3.** Eestvedamise mõiste definitsioonid

<b>Autor</b>	<b>Definitsioon</b>
Bass, Stogdill (1990: 20)	Eestvedamine on grupi liikmetevaheline koostoimimine, mis mõjutab grupi ootusi ja kompetentsi, et lahendada probleeme või täita püstitatud eesmärk.
Rost (1993: 107)	Eestvedamine on suhe, mis põhineb mõjutamisel ning on defineeritud kui inimeste veenmist nendevahelise suhte muutmisel.
Yukl (2002: 1)	Eestvedamine on protsess, mis mõjutab/abistab/lihtsustab kollektiivse ülesande täitmist.
Gil <i>et al.</i> (2005: 313)	Eestvedamine on alus grupi toimimisele ja üks peamistest põhjustest edu või ebaedu tulekul sõltuvalt grupi rakendamisest.

Allikas: (autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal).

Tabelist 3 on näha, et Yukl (2002: 1) kirjeldab eestvedamist protsessina, mis mõjutab mingi ülesande täitmist. Mõiste on defineeritud autori arvates küllaltki üldiselt. Protsessi all võib mõista, et see võtab kokku grupi koostoimimise ning liidri ja järgijatevahelise suhte. Siiski on Yukl (2002: 1) puudutanud mõjutamist, mida pole täpsustatud ning kollektiivse ülesande täitmist, mis viitab väljundile.



Gil *et al.* (2005: 313) definitsioon puudutab grupi koostoimimist ehk suhet ning selle rakendamist, mis mõjutab väljundit ehk edu või ebaedu. Samas pole aga täpsustatud mõjutamist ega väljundit, mis ei too mõiste omadusi nii hästi välja nagu Bass, Stogdill (1990: 20) definitsioon, kus on täpsemalt kirjeldatud mõjutamist ning väljundit.

Rost (1993: 107) kirjeldab eestvedamist suhtena, millel on mõju. Samuti puudutatakse inimeste veenmist nendevahelise suhte muutmiseks. Definitsioon sisaldab peamiselt suhte kirjeldamist, mis on liialt ühekülgne, kuna kirjeldamata jäetakse mõjutamine ning väljundit pole definitsioonis mainitud.

Tabelist 3 on näha, et peaaegu kõik definitsioonid viitavad kellegivahelisele suhtele, mis mõjutab mingisugust tulemust nagu kollektiivse ülesande täitmist, tegevust tööle, edu või ebaedu jne. Siiski on mõned autorid mõistet defineerinud täpsemalt. Antud töös lähtutakse Bass, Stogdill (1990: 20) definitsioonist, kuna see selgitab autori arvates kõige täpsemalt ning selgemalt eestvedamise mõistet. Selles kajastub liikmetevaheline koostoimimine ehk suhe, grupi ootuste ja kompetentsi mõjutamine ning sellest tulenevalt probleemide lahendamine või eesmärkide täitmine ehk väljund.

Järgnevates lõikudes annab autor ülevaate põhilisematest eestvedamise teooriatest ning stiilidest, mida enim kasutatakse. Tabelist 4 on näha erinevad teooriad ajalises järjestuses, koos teooriat iseloomustava tutvustusega.

**Tabel 4.** Eestvedamise teooriad ajalises järjekorras koos lühikese tutvustusega

Teooria	Algusaeg	Tutvustus
Suure Mehe teooria ( <i>Great Man Theory</i> )	19. sajandi lõpp, 20. sajandi algus	Liidriks sünnitakse, mitte ei areneta.
Isikusomaduste teooria ( <i>Trait Theory</i> )	1940.-1950. aastad	Kindel isiksuseomadus määrab juhtimise võime.
Käitumuslik teooria ( <i>Behavior Theory</i> )	1960. aastad	Liidriks saab areneda; edu sõltub käitumise õppimisest
Situatsiooni teooriad ( <i>Contingency Theorys</i> )  Teenija teooria ( <i>Servant Theory</i> )	1960.-1970. aastad	Juhtimisstiil on kaasaskäiv mingile kindlale situatsioonile. Juhi parim tegutsemine sõltub olukorra erinevatest faktoritest. Juhil on vastutus järgijate üle.
Ümberkujundav stiil ( <i>Transformational Theory</i> ) Pragmaatiline stiil ( <i>Transactional Theory</i> )	1980.-2000. aastad	Juht julgustab töötamist suurema eesmärgi nimel. Vahetuse teooria; inimesed on motiveeritud tasust (või karistusest).
Kohanemise teooria ( <i>Adaptive Theory</i> )	2000. aastad	Eestvedamine on protsess, et saada üle inimeste probleemidest.

Allikas: (autori koostatud Eagly, Johannesen-Schmidt 2001: 786; Persley 2013; Van Vart 2003: 216-217; Zaccaro 2007: 6; Koshal 2005: 2-3; House, Aditya 1997: 410-421 põhjal)

Suure Mehe teooria (*Great Man Theory*) all nähakse erilise iseloomuga inimesi ehk juhte, kes töid mineviku tulevikule lähemale. Teooria seisneb selles, et minevik oli tehtud meeste jaoks ning suursugused mehed muutsid mineviku kuju ja suunda. Sellised filosoofid nagu Friederich Nietzsche ja William James väitsid, et kui suursugune mees oleks jäänud ühel hetkel töövõimetuks, siis ajalugu oleks teistsugune. Teooria lihtsam versioon räägib sellest, et kui ajalugu jätkub pöördumatul kujul, siis leidub ikka selliseid mehi, kes oma suursugususega mõjutavad ajalugu olulisel ja dramaatilisel kujul, eriti kriisi olukorras. Tõekspidamine on see, et selliseid unikaalseid ning haruldasi inimesi, kes ajalugu muudavad on ühiskonnas väga vähe. Sellistele inimestele tekivad ka järgijad, kes neid jumaldavad. (Van Vart 2003: 216) Tuleb aga täheldada, et tegemist on küllaltki vana teooriaga ning tänapäevaks on inimeste tõekspidamised tihtipeale muutunud.

1940. aastatel, kui hakati uurima inimeste isiksuseomadusi, tekkis isiksuseomadustel põhinev eestvedamise teooria (*Trait Theory*), mille paljud teadlased kõrvale lükkasid, kuna arvati, et isiksuseomadustega ei saa põhjendada eestvedamist ning juhi efektiivsust. Teooria tagasilükkamine oli laiaulatuslik ning kauaaegne ehk umbes 30-40 aastat. (Zaccaro 2007: 6) Selle teooria puhul oli kaks viga: 1) isiksuseomaduste arv läks üha suuremaks 2) leitud isiksuseomaduste põhjal ei saadud teha ennustusi erinevate

situatsioonide kohta. Näiteks, juht peab olema otsustusvõimeline ning samas ka paindlik ja kaasav. (Van Vart 2003: 216) Alates 1980. aastatest, kui tekkis rohkem teooriaid (ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamise stiil) ning empiirilisi uuringuid, mis viitasid isiksuseomaduste tähtsusele, sai isiksuseomaduste teooria aluse, et see mängib rolli juhi efektiivuses (Zaccaro 2007: 6).

Tabelist 4 on näha, et järgnevalt pöörati tähelepanu isiksuseomadustelt juhi käitumisele ning eestvedamisstiilile. Moodustus käitumuslik teooria (*Behavior Theory*), mis jagunes kaheks eestvedamise stiiliks: algatamise struktuur (*initating structure*) ehk ülesandekeskne (*task-oriented*) ning kaalutlev (*consideration*) ehk suhetekeskne (*relationship-oriented*). Seda teooriat arendasid Ohio osariigi teadlased eesmärgiga kategoriseerida eestvedamise stiilid, mida juhid saaksid oma organisatsioonides rakendada. (Eagly, Johannesen-Schmidt 2001: 786; Van Vart 2003: 217)

Ülesandekeskne eestvedamisstiil väljendab taset, millega juht teeb selgeks järgijate rolli organisatsioonis, keskendub eesmärkide täitmisele ning kehtestab arusaadavad juhised kommunikatsiooniks. Suhetekeskne eestvedamisstiil väljendab taset, millega juht näitab järgijatele hoolivust ja austust, mureseb nende heaolu pärast ning väljendab tänulikkust ja toetust. Uuring on näidanud, et suhe nende kahe erineva stiili ning käitumusliku rolli puhul on efektiivne. Suhetekesksel stiilil on tugev mõju järgija rahulolule (töö ja juhi rahulolule ning motivatsioonile), samas ülesandekeskne stiil mõjutab natukene rohkem juhi tegutsemist. Mõlema stiili puhul on mõju juhi efektiivsusele keskmine või tugev. (Taberner *et al.* 2009: 1394) See näitab, et mõlemad stiilid on olulised komponendid tõhusa eestvedamise saavutamiseks.

Situatsiooniteooriate (*Contingency Theory*) peamine mõte on selles, et üks eestvedamise stiil on mingis situatsioonis efektiivsem kui teine. Eestvedamist peab saama kaasata mingi olukorra kindlate faktorite kohaselt. (Sims Jr. *et al.* 2009: 150) Loodud on viis peamist teooriat, mis suudavad tuvastada erinevused tulenevalt juhi käitumisest. Esimeseks on Fiedleri (1967, viidatud House, Aditya 1997: 421 vahendusel) situatsiooniteooria, millega mõõdeti, kuidas juhi isiksus ja käitumine on koostoimes erinevates olukordades. Teiseks on House (1971, viidatud House, Aditya 1997: 422 vahendusel) eesmärgi teooria (*Path-Goal Theory*), mille eesmärk on kooskõlastada peamised konfliktid ülesandekeskse ja suhetekeskse juhi käitumises tulenevalt situatsioonist.

Kolmandaks on elutsükli teooria (*Life Cycle Theory*), mille on koostanud Hersey, Blanchard (1982). Selles on toodud neli eestvedamisstiili: käskimine (*telling*), müümine (*selling*), osalemine (*participating*) ja delegeerimine (*delegating*), millest igauks on sobiv mingile situatsioonile. Selle teooria kohaselt peaks juht alluva suhtes kasutama vastavaid stiile, olenevalt alluva küpsustasemest. (Hersey, Blanchard 1982, viidatud House, Aditya 1997: 423 vahendusel)

Neljandaks on Fiedler, Garcia (1987) kognitiivne ressursi teooria (*Cognitive Resource Theory*). Tegemist on isiksuse ja situatsiooni koostoimega, kus isiksuse muutujateks on näiteks intelligents ja kogemused ning situatsiooni muutujateks on näiteks stressi kogetud tasu juhtide ja alluvate poolt. (Fiedler, Garcia 1987, viidatud House, Aditya 1997: 423 vahendusel)

Viimaseks situatsiooniteooriaks on otsustusprotsessi teooria (*Decision Process Theory*), mis on koostatud Vroomi, Yetton (1973, viidatud House, Aditya 1997: 425 vahendusel) poolt ning selle teooria eesmärk on aidata juhtidel teha otsuseid, mis tagavad kõrge tehnilise ja majandusliku kvaliteedi probleemide lahendamisel. Näha on, et kõik need teooriad seisnevad mingitel situatsioonidel, millest võib järeldada, et sealt tuleneb ka nende teooriate ühine nimetus - situatsiooniteooriad.

Teenija teooriale (*Servant Theory*) pani aluse Greenleaf, (1977, viidatud Koshal 2005: 2 vahendusel) kuigi seda teooriat on erinevates kultuurides kasutatud sajandeid. Selle teooria järgi head juhti nähakse esialgu teenija positsioonil, mis on ka võti eduni. Teenimine on põhiline funktsioon eestvedamise juures ning see peab kajastuma teiste huvide teenimises ning heaolus. Sellised liidrid peavad teadma, et nad on esialgu teenijad. Nad on pühendunud enese arendamisele, vaimsurele ja professionaalsusele. Teenija juhid on teistele eeskujuks ning nad loovad võimalusi edu saavutamiseks, kuna inimesed elavad ja töötavad kõige paremini üksteise vajadusi täites. (Koshal 2005: 2-3) Autori arvates on tegu juhtidega, kes varasemalt on madalamal positsioonil töötanud, „teeninud“ mingit eestvedajat ning seejärel ennast üles töötanud ning eestvedaja positsioonile saanud.

Eestvedamise üheks paljukasutatud küsimustikuks võib pidada MLQ-d (*Multifactor Leadership Questionnaire*), mida on mitmeid kordi varasemalt testitud erinevate autorite poolt ning ümber kujundatud. Mõõdiku algsele versioonile pani aluse Bass (1985,

viidatud Antonakis *et al.* 2003: 262-264 vahendusel), mida aja jooksul edasi arendati ning millele erinevaid faktoreid juurde lisati. Kontseptsioon koosneb ümberkujundavast (*transformational*) ja pragmaatilisest (*transactional*) stiilist. Eraldiseisvaks faktoriks peetakse veel *laissez-faire* ehk minnalaskvat eestvedamisstiili. (Avolio *et al.* 1999: 441) Tihtipeale kasutatakse uuringutes vaid ümberkujundavat ja pragmaatilist faktorit, kuna *laissez-faire* stiil on kahele eelmisele vastupidine, kuna eestvedamist ei toimu.

Varasemad empiirilised uuringud on tõestanud, et ümberkujundav eestvedamisstiil saavutab võrreldes pragmaatilise eestvedamisstiiliga kõrgemal tasandil individuaalse, grupi või organisatsiooni toimivuse. Ümberkujundavat stiili kasutaval juhil on võime motiveerida järgijaid saavutama ülesandeid, mis ületavad nende ootused. Tõstes grupiliikmete vajadused liikmetelt kollektiivile, aitab juht järgijatel saavutada kõrgema grupi tulemuslikkuse taseme. Sellega tagatakse grupi ühishuvide täitmine ning kõrgemal tasemel pühendumine. Siiski järgib ümberkujundav stiil pigem grupiliikmete individuaalset kui kollektiivset käitumist. (Jung, Sosik 2002: 314) Autori arvates võib antud stiili kõrvutada sotsialiseerumise STS individuaalse taktikaga, sest individuaalse taktika järgi tegeletakse samuti järgijaga individuaalsel tasandil. Samas ümberkujundav stiil on arenenum, kuna individuaalse lähenemise taktika eesmärk on ikkagi kollektiivi ühishuvide täitmine.

Ümberkujundava stiili alla kuulub neli dimensiooni, milleks on idealiseeritud mõju, inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne stimuleerimine ning individuaalne lähenemine. Idealiseeritud mõju juhid näitavad veendumust ning pöörduvad järgijateni emotsionaalsel tasandil. Inspireeriva motiveerimise juhid esitavad järgijatele kõrgeid väljakutseid, et püstitada optimistlikke eesmärke ning anda tähendus tehtavale ülesandele. Intellektuaalse stimuleerimise juhid ergutavad ning julgustavad järgijaid kasutama nende loomingulisust. Individuaalse lähenemise juhid keskenduvad iga liikme vajadustele. Nad käituvad nagu mentorid või treenerid, kes kuulavad järgijate vajadusi ning kaebusi. (Judge, Piccolo 2004: 755) Autori arvates sobiks inspireeriva motiveerimise dimensioon paremini pragmaatilise stiili alla, kuna keskendutakse eesmärkide täitmisele, samas on see aga vajalik, kuna optimistlikud eesmärgid aitavad tõsta produktiivsust.

Pragmaatiline eestvedamine põhineb juhi ja järgija vahelisel vahetusprotsessil, kuivõrd on järgijad tasustatud eesmärkide täitmise eest. See põhineb vaikimisi lepingul, mis

hõlmab kokkuleppeid kõrgema taseme tulemuslikkuse saavutamiseks. Pragmaatilised juhid märkavad järgijate vajadusi ja ihaldusi ning saavad aru, kuidas nende vajaduste ning ihalduste täitmiseni jõuda läbi vahetusprotsessi, et täita enda huvisid. (Jung, Sosik 2002: 315) Siiski on eelnevad uuringud näidanud, et järgijate loomingulisus ning saavutused tööl on pigem kõrgemad ümberkujundavat stiili kasutaval juhil kui pragmaatilisel juhil. Parimad liidrid kasutavad aga mõlemat eestvedamisstiili. (Judge, Piccolo 2004: 755; Jung, Sosik 2002: 314)

Pragmaatilise eestvedamise alla kuulub kolm dimensiooni, milleks on tulemustasu (*contingent reward*), aktiivne juhtimine erandite kaudu (*management by exception-active*) ning passiivne juhtimine erandite kaudu (*management by exception-passive*). Tulemustasu dimensiooni järgi määrab juht ootused/eesmärgid ning nende täitmisele vastava tasu. Juhtimine erandite kaudu dimensioonide puhul teeb juht õigeid otsuseid ning tegevusi, mis põhinevad liidri-järgija tehingutel. Aktiivse ja passiivse juhtimise erinevus seisneb juhi sekkumise ajas. Aktiivne juht jälgib järgijate käitumist, uurib probleeme ning teeb õigeid otsuseid enne, kui tekivad keerulised olukorrad. Passiivsed juhid ei tegutse enne, kui on tekkinud keeruline olukord. (Judge, Piccolo 2004: 755-756) Autori arvates võib pragmaatilist stiili pidada ümberkujundava stiili algeks, kuna pragmaatiline stiil viitab ümberkujundava stiili inspireeriva motiveerimise dimensioonile ehk eelkõige eesmärkide saavutamisele ning teised ümberkujundava dimensioonid on rohkem edasi arenenud ning laiema käsitlesega (keskenduvad rohkem indiviidile) kui pragmaatilise stiili dimensioonid.

*Laissez-faire* eestvedamisstiili puhul aga välditakse eestvedamist. Sellised juhid väldivad otsuste tegemist, ei taha tegutseda ning on puudu, kui neid on vaja. Seda stiili nimetatakse veel minnalaskvaks stiiliks ehk juht ei sekku järgijate eestvedamisse. Uuringutes kasutatakse aga enamasti ümberkujundavat ning pragmaatilist stiili. (*Ibid.*: 756) Autori arvates on *laissez-faire* stiil ühe astme võrra madalam pragmaatilise stiili passiivse dimensiooniga, sest passiivses dimensioonis juhid tegutsevad keerulise olukorra puhul, aga *laissez-faire* stiili puhul ei tegutseta üldse.

Kohanemise teooria kirjeldab kahte väljakutset: tehniline ning kohanemisvõimeline väljakutse, millele on erinevad lahendusviisid. Tehnilise väljakutse puhul on tegemist kindla probleemiga, mis lahendatakse näiteks mõne tehnilise täiustusega.

Kohanemisvõimelised väljakutsed sisaldavad keerulisi probleeme, mida ei saa lahendada vaid mõne tehnilise täiustusega. Näiteks, töötaja peab probleemile ise jälile saama ning lahenduse leidma. Eestvedaja (organisatsioon) peab julgustama töötajat vanadest ebaefektiivsetest, kuid mugavatest harjumustest lahti laskma ning võtma vastu uued arusaamised, uskumused ning käitumised. (Adams *et al.* 2012: 1)

Eestvedamise ja sotsialiseerumise seoseid on varasemalt uurinud Gupta, Krishnan (2004: 1), valimiks 204 India suure avaliku sektori panga juhti ja töötajat. Sotsialiseerumise all uuriti seitset dimensiooni: sallivust ebaetilise käitumise suhtes, enese kehtestamist, suhtumist pikka tööaega, ülesannete lahendamise taset, suhete harmoonilisust, enesekindlust ja iseseisvust. Uuringus tuli välja, et eestvedamise ümberkujundav eestvedamisstiil on negatiivselt seotud enese kehtestamise sotsialiseerumise dimensiooniga. Tulemused näitasid, et kui töötajad olid sotsialiseerunud ennast halvasti tööl kehtestama, siis see suurendas juhtide ümberkujundava eestvedamise stiili kasutamist ehk töötajale pakutakse rohkem emotsionaalset tuge ning inspiratiivseid vestlusi. (Gupta, Krishnan 2004: 1-3) Autori arvates võib antud olukorda võrrelda OSI toetamise faktoriga, mille puhul kaastöötajad ja ka juhid abistavad erinevate probleemide korral sotsialiseeruvat töötajat. Järelikult, kui suureneb ümberkujundava stiili kasutus, siis suureneb ka toetamise faktor ning vastupidi.

Taormina (2008: 87 ja 96) uuris eestvedamise ja sotsialiseerumise seoseid 166 Hiina töötaja põhjal. Eestvedamise osas eristati kaheksat stiili, millest esimesed neli näitavad paindlikku eestvedamist ja viimased neli kontrollivat eestvedamist.

- innovaator - tahab proovida uusi lähenemisviise;
- korraldaja - julgustab meeskonnatöö tegemist, et parandada ühtekuuluvust;
- vahendaja - konsulteerib inimestega, kes on väljastpoolt organisatsiooni;
- mentor – aitab töötajatel olla teistega arvestav, avatud ning aus;
- korrapidaja – jälgib, kas reegleid järgitakse;
- koordinaator – tagab töötajate töö tegemise ning säilitab toodangu mahtu
- tootja – ülesandele orienteeritud ning tööle keskendunud;
- direktor – moodustab kava plaanide ja eesmärkide kohta.

Töötajatel lasti hinnata oma juhti eelneva kaheksa stiili põhjal. Sotsialiseerumise poolelt kasutati Taormina (2008: 87-89) nelja faktorit: koolitused, arusaamine, kaastöötaja toetamine ning tuleviku väljavaated. Sotsialiseerumise nelja faktorit kirjeldas autor alapeatükis 1.1. Tabelist 5 on näha uuringu peamiseid tulemusi.

**Tabel 5.** Taormina 2008. aasta uuringu tulemused eestvedamise ja sotsialiseerumise seostest

Sotsialiseerumise faktor	Seos eestvedamisega
Koolitused	Positiivne seos kõikide eestvedamise käitumisstiilidega v.a innovaatori käitumisstiiliga.
Kaastöötaja toetus	Tugev positiivne seos kontrolliva eestvedamise käitumistüübiga (4 kontrolliva käitumisstiiliga)
Arusaamine	Tugev positiivne seos kontrolliva eestvedamise käitumistüübiga (4 kontrolliva käitumisstiiliga)
Tuleviku väljavaated	Tugev positiivne seos paindliku eestvedamise käitumistüübiga (4 paindliku käitumisstiiliga)

Allikas: (Taormina 2008: 97-98).

Tabelist 5 on näha, et mõned eestvedamise käitumistüübid ja organisatsioonis sotsialiseerumise faktorid on omavahel seotud. Täpsemalt koolituste faktor oli tugevas positiivses seoses kõikide eestvedamise käitumistega, välja arvatud innovaatori käitumisstiiliga. See võib tulla sellest, et innovaatorid keskenduvad töötajate värbamisel nende loominguksusele ning sealjuures ei paku organisatsiooni poolt koolitusi. Märkimisväärne oli see, et kaastöötaja toetuse faktoril polnud olulist seost paindliku eestvedamise tüübiga, vaid oli tugev positiivne seos kontrolliva eestvedamise käitumistüübiga. (*Ibid.*: 97-98) See tähendab, et kui kontrolliv eestvedamine suureneb, siis suureneb ka kaastöötaja toetamine. Autori arvates võib see tuleneda sellest, et kui juhupoolne kontroll on suur ehk toimub mingil määral „hirmu valitsemine“, siis töötajad vajavad kaastöötajatelt rohkem tuge.

Samasugune olukord oli ka arusaamise faktori puhul. See võis tuleneda üldisest sotsiaalsest mõjust, kuna uuring tehti Hiinas, kus paljud organisatsioonid on rohkem kontrollile keskendunud. Tuleviku väljavaadete faktor näitas aga vastupidiseid tulemusi. Faktor oli tugevas positiivses seoses paindlike käitumistüüpidega. Kontrollivate käitumistüüpidega statistiliselt olulist seost ei esinenud. (*Ibid.*: 97-98) Autori arvates võib see tuleneda sellest, et kontrolliva käitumistüübiga juhi all on töötajal end keerulisem



kehtestada ning näidata oma täit potentsiaali, mis omakorda takistab karjääri tegemist antud organisatsioonis.

Uuringus selgus veel, et töötajad üldiselt kirjeldasid oma juhte pigem kontrolliva tüübina, kuid nad võiksid olla rohkem paindlikuma käitumistüübiga. Tulemused näitasid, et selle parandamiseks on töötajatel vaja bürokraatlikus organisatsioonis rohkem võimalusi enda arendamiseks. (Taormina 2008: 99) See kinnitab osaliselt ka eelmises lõigus esitatud autori arvamust.

Autori arvates on ümberkujundav eestvedamisstiil suhteliselt sarnane Taormina (2008: 85-102) tehtud uuringus kasutatud paindlikku käitumistüübiga. Innovaator, korraldaja, vahendaja ja mentor käitumisviisid viitavad MLQ ümberkujundava stiili väidetele. Pragmaatiline eestvedamisstiil on aga sarnasem kontrolliva eestvedamise käitumistüübiga. Tabelis 6 toob autor välja uuringus kasutatud paindlikud eestvedamise käitumistüübid ning nendele sarnased vasted ümberkujundava eestvedamisstiili väidetest (kõik väited lisas 1).

**Tabel 6.** MLQ ümberkujundava eestvedamisstiili väited paindlike eestvedamise käitumistüüpide kohta

<b>Paindlik eestvedamise käitumistüüp</b>	<b>MLQ ümberkujundav väide</b>
Innovaator	Mu juht julgustab mind loominguliselt mõtlema. Mu juht paneb mind asju uues valguses nägema.
Korraldaja	Mu juht arvestab oma tegevuses moraalseid ja eetilisi tagajärgi. Mu juht märkab minu erinevaid vajadusi oskusi ja püüdlusi.
Vahendaja	Mu juht kuulab mu muresid. Mu juht tõstab mu motivatsiooni.
Mentor	Mu juht kulutab aega minu õpetamisele ja juhendamisele. Mu juht seab väljakutseid pakkuvad eesmärgid.

Allikas: (autori koostatud Taormina 2008: 87; Ismail *et al.* 2010: 95 põhjal).

Innovaatori käitumise puhul peetakse eestvedamist uudse lähenemisviisiga ning autori arvates võib sellest järeldada, et ka töötajatele kandub üle loomingulisus ning võime asju uues valguses näha. Korraldaja tahab edendada meeskonnatööd, mille jaoks on vaja arvestada töötajate vajadustega, samuti peab juht silmas pidama moraalselt ja eetilist käitumist töötajate suhtes ning nende oskusi, et meeskond oleks ideaalne. Vahendaja kasutab aga käitumisstiili, kes konsulteerib inimestega väljastpoolt ettevõtet. Autori arvates sobib see kokku töötajate murede kuulamise ja motivatsiooniga, sest saades teada

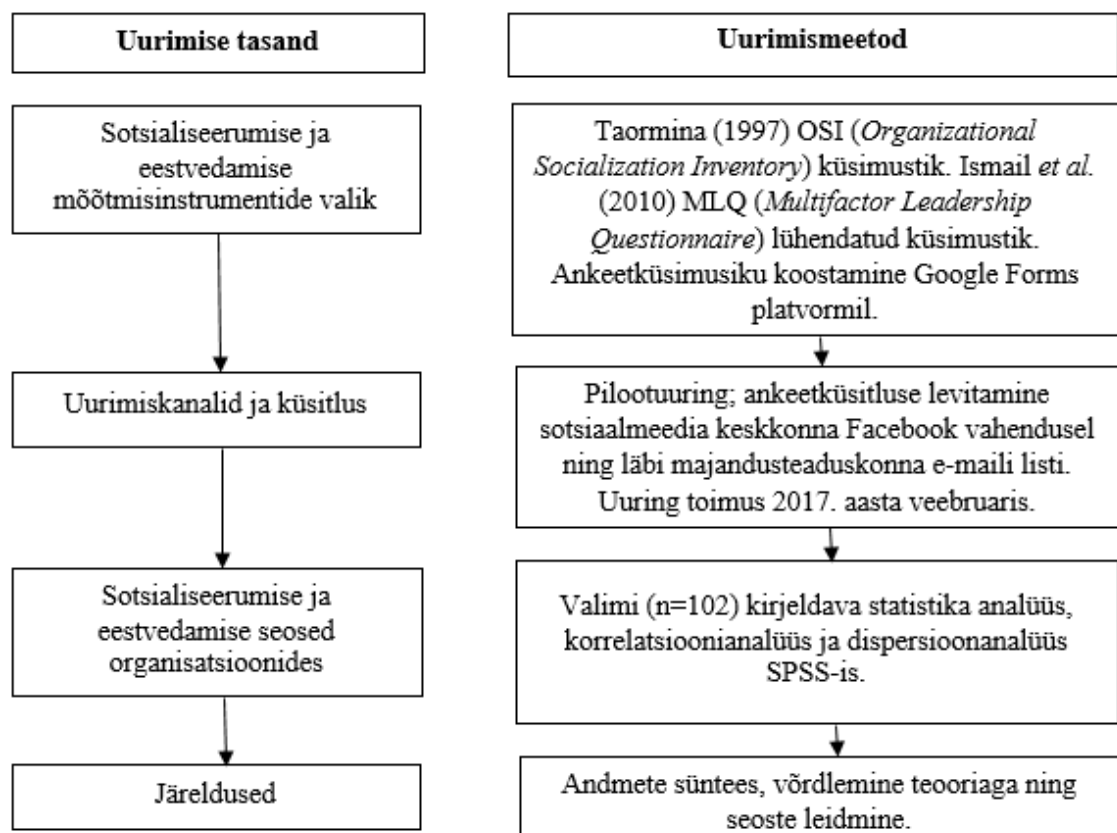
organisatsiooni probleemsed kohad, saab juht võtta ühendust inimestega väljastpoolt organisatsiooni, kes teda nõustavad. Seejärel on juhil lihtsam probleemid lahendada ning töötajate motivatsiooni tõsta. Mentori puhul käib selge väide õpetamise ja juhendamise kohta, mis aitab töötajatel olla avatud, aus ning teistega arvestav.

Erinevaid eestvedamise teooriaid ning stiile on mitmeid. Samuti on nende käsitusviisid erinevad. Iga stiil või teooria on loodud kindla eesmärgiga ning tihtipeale mõni eestvedamise stiil on vähem sobiv mingi valdkonna uurimiseks, eriti kahe või rohkema temaatika uurimise raames. Järgmises peatükis kirjutatakse eestvedamise ja sotsialiseerumise uuringu ettevalmistusest, läbiviimisest, tulemuste analüüsist ja järeldustest.

## 2. EESTVEDAMISE JA SOTSIALISEERUMISE SEOSTE UURING ORGANISATSIOONIDES

### 2.1. Uurimismetoodika ja valimi ülevaade

Antud alapeatükis annab autor ülevaate uurimisprotsessist, rakendatavatest uurimismeetoditest, valimist ning muudest uuringuga seotud aspektidest. Tutvustatakse uurimismetoodikat, kuidas uuring toimus, millistest väidetest ja küsimustest see koosnes ning kuidas saadud andmeid töödeldi. Uuringus on neli tasandit ning uurimismeetodit, mis on välja toodud joonisel 2. Antud tööga uuritakse eestvedamise ja sotsialiseerumise seoseid organisatsioonides. Uuring viidi läbi sotsiaalmeedia vahendusel ning instrumentidena kasutati varasemalt väljatöötatud mõõdikuid.



**Joonis 2.** Bakalaureusetöö empiirilise osa ülesehitus (autori koostatud).

Jooniselt 2 on näha, et uurimisprotsess sai alguse eestvedamise ja sotsialiseerumise teemadel teoreetilise kirjanduse läbitöötamisega. Selle käigus tegi autor mõlema teema raames mõõtmisinstrumentide vahel valiku. Sotsialiseerumise teema puhul osutus valituks Taormina (1994: 92) OSI (*Organizational Socialization Inventory*) mõõtmisaskaala (valik põhjendatud teooriaosas alapunktis 1.1). Antud töö autor tõlkis ära küsimustiku 20 inglisekeelset väidet, mis jagunevad nelja faktorisse: koolitus, arusaamine, toetamine ning tuleviku väljavaated. Tõlge kooskõlastati juhendaja lektor Anne Aidlaga. Järgnevalt on esitatud mõnede väidete näited tulenevalt faktoritest:

- Koolitus („Organisatsioon on mulle väljaõppeks taganud suurepärase(d) koolituse(d).“; „Koolituse(d) on taganud selle, et teen oma tööd hästi“.)
- Arusaamine („Mul on täielik arusaamine oma kohustustest organisatsioonis.“; „Ma tean hästi, kuidas mu organisatsioonis asju ära teha“.)
- Toetamine („Mu kaastöötajad on aidanud mind töö tegemisel erinevatel viisidel“; „Mu kaastöötajad on tavaliselt valmis pakkuma enda abi või nõu.“)
- Tuleviku väljavaated („Mu organisatsioonis on palju võimalusi karjääri tegemiseks.“; „Olen õnnelik hüvitiste üle, mida organisatsioon mulle pakub.“)

Eestvedamise teema puhul osutus valituks Ismail *et al.* (2010: 95) MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) lühendatud mõõtmisaskaala, (valik põhjendatud teooriaosa alapunktis 1.2) kuhu kuulub 15 väidet, mille bakalaureusetöö autor samuti inglise keelest eesti keelde tõlkis ning juhendaja lektor Anne Aidlaga kooskõlastas. Väited jagunesid kahte faktorisse: ümberkujundav ning pragmaatiline (eestvedamisstiilid). Järgnevalt on esitatud mõnede väidete näited tulenevalt faktoritest:

- Ümberkujundav („Mu juht paneb mind enda üle uhkust tundma.“; „Mu juht kulutab aega minu õpetamisele ja juhendamisele.“)
- Pragmaatiline („Mu juht määrab mulle selged ootused.“; „Mu juht tegutseb enne, kui probleemid kuhjuvad.“)

Kokku oli küsimustikus seega 35 väidet (20 sotsialiseerumise ning 15 eestvedamise kohta). Lisaks neile oli küsimustiku lõpus sotsiaal-demograafilised küsimused vastajate tausta kohta. Küsimustikule sai vastata 5-palli skaala põhjal, kus 1- ei nõustu üldse, 2- pigem ei nõustu, 3- nii ja naa, 4- pigem nõustun, 5- nõustun täielikult (küsimustik on

terviklikul kujul toodud lisas 1). Küsimustiku koostamisel kasutas autor Google Forms platvormi, kuna selle vahendusel oli mugav küsimustikku laiali jagada ning hiljem andmeid teisaldada muudesse programmidesse. Küsitlus oli koostatud selliselt, et igale küsimusele pidi vastuse andma. See tagas, et mõni vastus kogemata andmata ei jääks. Enne küsimustiku laiali saatmist, viis autor läbi lühikese pilootuuringu, lastes küsimust täita paaril tuttavalt. Saadud tagasiside oli hea, mis näitas küsimustiku valmisolekut.

Autor jagas küsimustikku Facebooki vahendusel ning samuti ka majandusteaduskonna e-maili listi kaudu. Küsimustikule paluti vastata ainult töötavatel inimestel. Uuring viidi läbi 2017. aasta 16. veebruarist kuni 28. veebruarini (kaasaarvatud), mille jooksul vastas küsimustikule 102 inimest erinevatest organisatsioonidest ning tegevusvaldkondadelt. Tabelis 7 annab autor ülevaate vastajate sotsiaal-demograafilistest andmetest.

**Tabel 7.** Ülevaade vastajate sotsiaal-demograafilistest andmetest (n=102)

Näitajad	Vastusevariandid	Vastajate arv	(%)	Uued grupid (inimeste arv)
Sugu	Mees	34	33,3	34
	Naine	68	66,7	68
Vanus	19 või noorem	2	1,9	72
	20-29	70	68,6	
	30-39	7	6,9	29
	40-49	17	16,7	
	50 või vanem	6	5,9	
Haridus	Põhiharidus	2	2,0	40
	Keskharidus	24	23,5	
	Kutseharidus	4	3,9	
	Keskeriharidus	10	9,8	
	Kõrgharidus	62	60,8	62
Tööstaaž ametikohal (aastad)	2 või vähem	64	62,7	64
	3-5	12	11,8	38
	6-9	13	12,7	
	10-19	11	10,8	
	20 või rohkem	2	2,0	
Töösuhe	Täiskoormusega tähtajatu leping	63	61,8	63
	Täiskoormusega tähtajaline leping	10	9,8	39
	Osakoormusega tähtajatu leping	15	14,7	
	Osakoormusega tähtajaline leping	6	5,9	
	Käsundusleping	5	4,9	
	Leping puudub	3	2,9	

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelist 7 on näha, et uuringu valimis (n=102) moodustasid enamuse naised (66,7%). Kõige enam vastajaid (68,6%) kuulus vanusegruppi 20-29 aastat ning kõige vähem (1,9%) oli vastajaid 19 või noorem vanusegrupis. Edasiseks analüüsimiseks kodeeris autor vanuste andmed ümber kahte gruppi: kuni 29 aastat ning 30 või rohkem, et eri vanusegruppides oleks võrdväärsem arv vastajaid.

Hariduse poolelt moodustas suurema osa kõrgharidusega inimesed (60,8%) ning väiksema osa põhiharidusega inimesed (2%). Edasiseks analüüsiks jagati hariduse järgi inimesed kahte gruppi: kõrgharidusega inimesed ning muu haridusega inimesed, kuhu kuulusid kõik grupid peale kõrghariduse.

Kõige enam vastajaid (62,7%) kuulus tööstaaži 2 või vähem hulka. Seda võib järeldada ka noorte inimeste suure osakaalu tulemuste puhul, kes on alles tööturule läinud. Kõige vähem vastajaid (2%) kuulus 20 või rohkem tööstaaži hulka. Andmed kodeeriti kahte gruppi: 2 või vähem tööstaažiga ning 3 ja rohkem.

Töösuhte poolelt moodustas suurema osa täiskoormusega tähtajatu lepinguga inimesed (61,8%) ning väiksema osa inimesed, kellel tööleping puudub (2,9%). Väikeste vastajate arvuga gruppide pärast kodeeris autor samuti andmed ümber ning moodustas kaks gruppi: täiskoormusega tähtajatu lepinguga vastajad ning muu lepingu tüübiga vastajad, mille alla kuuluvad kõik teised grupid peale täiskoormusega tähtajatu lepingu. Tabelist 8 on näha vastajate profiilid ehk ametid valdkonniti.

**Tabel 8.** Uuringus osalejate ametid valdkonniti

Valdkond	Vastajate arv	(%)
Majandusvaldkond (arendus-, projekti-, ja personalijuhid, analüütikud, andmesisestajad, raamatupidajad jne)	50	49,02
Meditšiinivaldkond (arstid, õed, psühholoogid, füsioterapeudid)	4	3,92
Ehitus (insenerid, spetsialistid, masinaehitus, üldehitus jne)	15	14,71
Avalik sektor (õpetajad, teadlased, päästjad jne)	17	16,67
Klienditeenindus	11	10,78
Transport (logistikud, transporditöölised)	5	4,90

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelis 8 olevad valdkonnad on koostatud vastajate ametite baasil, kuna vastati avatud küsimusele, mille tulemused tekkis palju erinevaid vastuseid. Kõige enam vastajaid (49,02%) kuulus majandusvaldkonda, kelle hulgas olid erinevad juhid, analüütikud,

andmesisestajad, raamatupidajad, audiitorid jne. Inimesed, kes tegelevad igapäevaselt majandusalaste tööülesannetega. Kõige väiksem hulk (3,92%) vastanutest kuulusid meditsiinivaldkonda. Saab öelda, et vastajate seas olid üsna erineva profiiliga inimesed.

Selleks, et veenduda, et saab moodustada vajalikud eestvedamise ja sotsialiseerumise faktorid viidi läbi reliaablusanalüüs. Cronbachi alfa ( $\alpha$ ) näitab, kas andmed on usaldusväärsed ning sotsiaalteadustes hinnatakse reliaabluse piirväärtuseks 0,80, kuid rahuldav tulemus on ka  $\alpha > 0,70$  (Osula 2010: 23). Tabelist 9 on näha eestvedamise ja sotsialiseerumise faktorite Cronbachide alfad.

**Tabel 9.** Reliaablusanalüüs

<b>Muutujad</b>	<b>Faktorid</b>	<b>Väidete arv</b>	<b>Faktorite Cronbachide alfad</b>
Eestvedamine	Ümberkujundav	10	0,91
	Pragmaatiline	5	0,77
Sotsialiseerumine	Koolitus	5	0,86
	Arusaamine	5	0,83
	Toetamine	5	0,83
	Tuleviku väljavaated	5	0,77

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelist 9 on näha, et kõikide faktorite Cronbachide alfad on üle 0,70, see tähendab, et reliaabluse tulemused on kõrged ja faktorid on usaldusväärsed. Piirväärtusest ehk 0,80 väiksemad tulemused on faktorite pragmaatiline ja tuleviku väljavaated puhul, siiski ei lange need faktorid alla usaldusväärsuse piiri. Saab väita, et originaalküsimustikud on usaldusväärsed ja valitud mõõdikud sobivad kogutud andmete analüüsimiseks.

Andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi IBM SPSS 23.0. Eelnevalt teisaldati andmed automaatselt Google Forms keskkonnast programmi MS Excel, kus viidi läbi andmete kodeerimine. Seejärel kopeeriti kodeeritud andmed SPSS programmi, milles viidi läbi andmete statistiline analüüs. Kirjeldavatest statistikutest leiti hinnangute aritmeetiline keskmine, standardhälve, minimaalne ja maksimaalne väärtus ning mediaan. Samuti viidi läbi mitteparameetriline korrelatsioonianalüüs ning Mann-Whitney U test ehk dispersioonanalüüs.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et uuringu küsitluses oli 35 väidet eestvedamise ja sotsialiseerumise kohta, mis jagunesid omakorda kuueks faktoriks. Uuringu valimiks

kujunes 102 erineva profiiliga inimest, mitmelt erinevalt töövaldkonnalt. Sotsiaal-demograafiliste andmete tulemusel jagunesid osalejad vastusevariantide järgi erinevatesse gruppidesse (nt sugu, vanusegrupid jne). Kuna osad vastusegrupid kujunesid liiga väikesed, mille põhjal üldistusi teha, tegi autor igast sotsiaal-demograafilise küsimuse vastustest kaks suurt gruppi (nt kuni 29 aastat vanad / 30 ja vanemad). Sellega muutusid uuringu tulemused usaldusväärsemaks. Faktorite usaldusväärse tagamiseks viis autor läbi reliaablusanalüüsi, mille tulemused olid kõrged. See näitas, et faktorid on edasisteks analüüsideks kõlblikud. Uuringu tulemuste hinnangud on järgnevas alapeatükis.

## **2.2. Sotsialiseerumise ja eestvedamisstiilide hinnangud ja seosed**

Antud alapeatükis tuuakse välja erinevate uuringute nagu korrelatsioonianalüüsi, kirjeldava statistika ning dispersioonanalüüsi tulemused. Uuringud teostati eestvedamise ja sotsialiseerumise kuue faktori vahel, mida võrreldi ka vastajate sotsiaal-demograafiliste andmetega. Esmalt viidi läbi korrelatsioonianalüüs, mis annab ülevaate eestvedamise ja sotsialiseerumise seoste vahel.

Korrelatsioonianalüüsi abil on võimalik leida seoseid erinevate tunnuste või faktorite vahel. Seoseid saab leida näiteks eestvedamise ümberkujundava ja pragmaatilise faktori vahel ning samuti sotsialiseerumise alla kuuluva koolituste faktori ja eestvedamise alla kuuluva ümberkujundava faktori vahel. Korrelatsioonikordaja näitab, mis juhul on tegemist nõrga, keskmise või tugeva seosega. Antud töös kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat, mida kasutatakse järjestustunnuste seoste hindamiseks. Tugevat seost näitab korrelatsioonikordaja, mille väärtus on 0,70 või rohkem. Kui korrelatsioonikordaja väärtus on 0,30 ja 0,70 vahel, siis peetakse seda keskmiseks seoseks ning tegemist on nõrga seosega, kui korrelatsioonikordaja väärtus on alla 0,30. (Parring *et al.* 1997: 190)

Tabelist 10 näeb, et kõik kuus faktorit on omavahel positiivses seoses usaldusnivool  $p < 0,01$ . See tähendab, et kui tõuseb vastaja poolt eestvedamisele antud hinnang, siis tõuseb ka samas suunas hinnang sotsialiseerumisele ning vastupidi.



**Tabel 10.** Korrelatsioon eestvedamise ja sotsialiseerumise vahel

Muutujad	Faktorid	Eestvedamine		Sotsialiseerumine			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Eestvedamine	Ümberkujundav (1)	1	0,63**	0,42**	0,33**	0,39**	0,45**
	Pragmaatiline (2)		1	0,54**	0,49**	0,51**	0,38**
Sotsialiseerumine	Koolitus (3)			1	0,47**	0,29**	0,58**
	Arusaamine (4)				1	0,50**	0,50**
	Toetamine (5)					1	0,44**
	Tuleviku väljavaated (6)						1

\*\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,01$

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelist 10 on näha, et kõik põhifaktorid on omavahel korrelatsioonis. Tugevad seosed (korrelatsioonikordaja on suurem kui 0,70) uuringus puuduvad, kuid kõige tugevamini on seotud omavahel eestvedamise faktorid (korrelatsioonikordaja on 0,63), mis on ka loogiline, kuna mõlemad faktorid uurivad eestvedamise meetodeid, aga erinevast vaatevinklist. Eestvedamise ja sotsialiseerumise faktorite lõikes on keskmine seos kõikide faktorite suhtes, välja arvatud koolituse ja toetamise vahel, kus seos on nõrk (korrelatsioonikordaja on alla 0,30). Keskmine positiivne seos (0,42) on näiteks ümberkujundava ja koolituse faktori vahel. See tähendab, et ümberkujundava eestvedamisstiili taseme tõstmine suurendab sotsialiseerumise koolituse faktorit ning vastupidi. Sotsialiseerumise faktoritega ja vastupidi on rohkem seotud eestvedamise pragmaatiline stiil. Ainult eestvedamise pragmaatilise faktori ja sotsialiseerumise tuleviku väljavaadete faktori korrelatsioonikordaja on madalam võrreldes tuleviku väljavaadete faktorit ümberkujundava faktoriga. Ehk pragmaatiline stiil on kolme sotsialiseerumise faktoriga üldjoontes veidi tugevamalt seotud kui ümberkujundav stiil. Tabelis 11 antakse ülevaade kirjeldavast statistikast erinevate muutujate lõikes, mis aitab teada saada, missugused on vastajate koondhinnangud eri näitajate lõikes.

**Tabel 11.** Eestvedamise ja sotsialiseerumise faktorite kirjeldav statistika

Muutujad	Faktorid	Min	Max	Aritmeetiline keskmine	SD	Mediaan
Eestvedamine	Ümberkujundav	1,20	4,80	3,48	0,84	3,65
	Pragmaatiline	1,40	5,00	3,46	0,80	3,60
Sotsialiseerumine	Koolitus	1,20	5,00	3,33	0,91	3,40
	Arusaamine	2,40	5,00	3,90	0,72	4,00
	Toetus	2,20	5,00	4,26	0,61	4,20
	Tulevikuväljavaated	1,20	5,00	3,35	0,85	3,40

Märkused: 5-palline skaala, min-miinum, max-maksimum, SD-standardhälve

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelist 11 on näha, et aritmeetiline keskmine (4,26) ning mediaan (4,20) on kõrgeimad toetuse faktori puhul ning madalaim keskmine (3,33) on koolituse faktori puhul, mõõdetuna 5 palli skaalas. Saab öelda, et uuringus osalenute organisatsioonides on palju sõbralikke ning abivalmis inimesi, kes toetavad uusi töötajaid erinevate probleemide ja ülesannete raames. Seda kinnitab ka toetuse faktori madal standardhälbe tulemus, mis tähendab, et vastused on selle faktori puhul kõige lähedamal aritmeetilisele keskmisele. Suurim on standardhälve koolituse faktori puhul, mis on ka madalaima aritmeetilise keskmisega. See tähendab, et osalejate vastused on keskmisest kõige rohkem erinevad ehk ühes organisatsioonis panustatakse koolitustele palju, teises aga vähe. Miinimum tulemus faktorite vahel varieerub 1,20 ja 2,40 vahel. See tähendab, et vähemalt ühe väite puhul ei vastanud keegi „1- Ei nõustu üldse“. Maksimum on kõikide faktorite puhul 5,00, välja arvatud ümberkujundava faktori puhul, kus maksimum on 4,80. See tähendab, et vähemalt ühe ümberkujundava faktori väite all ei vastanud keegi „5- Nõustun täielikult“.

Järgnevalt viis autor läbi dispersioonanalüüsi, mille käigus võrreldakse erinevate sotsiaal-demograafilise taustaga vastajate hinnanguid (sugu, vanus, haridus, tööstaaž). Autor toob välja vastavad tabelid, kus on vähemalt üks statistiliselt oluline erinevus muutujate vahel. Uuritud sotsiaal-demograafiliste näitajate seas ei esinenud statistiliselt olulist erinevust eestvedamise ja sotsialiseerumise põhifaktoritega ainult lepinguvormidel (tulemused on esitatud lisas 2).

Mann Whitney U testi ehk dispersioonanalüüsi abil saab leida erinevusi uuritavate gruppide vahel. See võimaldab nähtust laiemalt avada ning saada teada, missuguste tunnustega inimeste puhul sotsialiseerumise hinnangud võivad erineda. Analüüsi

põhimõtte on võrrelda gruppide keskmiste hinnangute erinevusi hajuvuse suhtes. Seda kasutatakse juhul, kui tegemist on järjestustunnustega ning mitte väga täpse skaalaga. (Nachar 2008: 13) Antud töös viidi analüüs läbi olulisusnivool 0,05. Tabelist 12 on näha tulemused erinevate faktorite lõikes soo järgi.

**Tabel 12.** Eestvedamise ja sotsialiseerumise hinnangute erinevused soo lõikes

Muutujad	Fakrorid	Keskmine		Standardhälve		Olulisuse tõenäosus
		Mees	Naine	Mees	Naine	
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,54	3,45	0,86	0,83	0,52
	Pragmaatiline	3,56	3,41	0,83	0,78	0,20
Sotsialiseerumine	Koolitus	3,32	3,33	0,95	0,90	0,95
	Arusaamine	3,99	3,86	0,70	0,72	0,43
	Toetamine	4,38	4,21	0,72	0,55	0,03*
	Tuleviku väljavaated	3,40	3,33	0,92	0,83	0,67

Märkus: 5-palline skaala, kus 1 – Ei nõustu üldse ja 5 – Nõustun täielikult

\* - statistiliselt oluline erinevus usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelist 12 on näha, et statistiliselt oluline erinevus soo järgi on toetamise faktori puhul, kus olulisuse tõenäosus on 0,03. Selgub, et naised tunnetavad organisatsioonides vähem toetamist kui mehed. Täpsemalt meeste keskmine näitaja toetamise puhul on 4,38 ning naiste puhul 4,21 ning tegu on statistiliselt olulise erinevusega. Samas on standardhälve meeste puhul suurem, see tähendab, et meeste keskmine tulemus hajub keskmisest kaugemale ning naiste vastused on üksmeelsemad. Teiste faktorite puhul soo lõikes statistiliselt olulist erinevust ei tuvastatud. Järgnevas tabelis 13 esitatakse mittepameetrilise testi tulemused erinevate muutujate lõikes vanuse järgi.

**Tabel 13.** Eestvedamise ja sotsialiseerumise hinnangute erinevused vanuse lõikes

Muutujad	Faktorid	Keskmine		Standardhälve		Olulisuse tõenäosus
		Kuni 29 aastat	30 või rohkem	Kuni 29 aastat	30 või rohkem	
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,54	3,34	0,82	0,88	0,28
	Pragmaatiline	3,50	3,37	0,80	0,79	0,50
Sotsialiseerumine	Koolitus	3,29	3,41	0,98	0,73	0,58
	Arusaamine	3,96	3,77	0,71	0,73	0,27
	Toetamine	4,41	3,91	0,47	0,76	0,00*
	Tuleviku väljavaated	3,37	3,32	0,93	0,63	0,61

Märkus: 5-palline skaala, kus 1 – Ei nõustu üldse ja 5 – Nõustun täielikult

\* - statistiliselt oluline erinevus usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelist 13 selgub, et statistiliselt oluline erinevus vanuse järgi erinevate muutujate lõikes on jällegi toetamise faktori puhul, kus olulisuse tõenäosus on 0,00. Nooremad inimesed vanuses kuni 29 eluaastat tunnetavad kolleegidepoolset toetamist suuremal määral (keskmine 4,41), kui vanemad inimesed eluaastates 30 või rohkem (keskmine 3,91). Samas on standardhälve 30 või rohkem vanusegrupi (0,76) puhul suurem kui kuni 29 aastat vanusegrupi (0,47) puhul, mis tähendab, et nooremad vastajad olid vastustes rohkem üksmeelsemad kui üle 30 aastased vastajad. Teiste faktorite puhul statistiliselt olulist erinevust ei tuvastatud. Tabelis 14 esitatakse mitteparameetrilise testi tulemused erinevate muutujate lõikes hariduse järgi.

**Tabel 14.** Eestvedamise ja sotsialiseerumise hinnangute erinevused hariduse lõikes

Muutujad	Faktorid	Keskmine		Standardhälve		Olulisuse tõenäosus
		Muu	Kõrg	Muu	Kõrg	
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,48	3,48	0,87	0,82	0,92
	Pragmaatiline	3,51	3,43	0,76	0,82	0,77
Sotsialiseerumine	Koolitus	3,19	3,42	1,05	0,81	0,29
	Arusaamine	4,01	3,84	0,68	0,74	0,35
	Toetamine	4,46	4,14	0,45	0,67	0,02*
	Tuleviku väljavaated	3,31	3,39	1,00	0,75	0,71

Märkus: 5-palline skaala, muu – põhiharidus, keskaridus, kutseharidus, keskeriharidus, muu haridus, kus 1 – Ei nõustu üldse ja 5 – Nõustun täielikult

\* - statistiliselt oluline erinevus usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelist 14 on näha, et statistiliselt oluline erinevus hariduse järgi erinevate muutujate lõikes on samuti toetamise faktori puhul, kus olulisuse tõenäosus on 0,02. Kõrgharidusega inimesed (keskmine 4,14) tunnetavad kolleegidepoolset toetamist vähem kui muu haridusega inimesed (keskmine 4,46). Kõrgharidusega inimeste vastused olid aga vähem üksmeelsemad kui muu haridusega inimeste vastused. Teiste faktorite puhul statistiliselt olulist erinevust ei tuvastatud. Tabelist 15 on näha mitteparameetrilise testi tulemused erinevate muutujate lõikes tööstaaži järgi ametikohal.

**Tabel 15.** Eestvedmiase ja sotsialiseerumise hinnangute erinevused tööstaaži lõikes

Muutujad	Faktorid	Keskmine		Standardhälve		Olulisuse tõenäosus
		2 või vähem	üle 2 aasta	2 või vähem	üle 2 aasta	
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,55	3,37	0,81	0,88	0,30
	Pragmaatiline	3,53	3,35	0,79	0,81	0,24
Sotsialiseerumine	Koolitus	3,32	3,33	1,03	0,69	0,98
	Arusaamine	3,90	3,92	0,74	0,68	0,97
	Toetamine	4,38	4,06	0,53	0,68	0,01*
	Tuleviku väljavaated	3,36	3,35	0,97	0,61	0,73

Märkus: 5-palline skaala, kus 1 – Ei nõustu üldse ja 5 – Nõustun täielikult

\* - statistiliselt oluline erinevus usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

Tabelist 15 selgub, et statistiliselt oluline erinevus tööstaaži järgi erinevate muutujate lõikes on toetamise faktori puhul, kus olulisuse tõenäosus on 0,01. Tööstaažiga kaks või vähem aastat (keskmine 4,38) tunnetavad kolleegidepoolset toetamist rohkem kui üle kahe aastase tööstaažiga inimesed (keskmine 4,06). Standardhälve on suurem aga üle kahe aastase tööstaažiga inimestel, mis tähendab, et keskmine hajub kaugemale ehk tulemus on vähem täpne. Teiste faktorite puhul statistiliselt olulist erinevust ei tuvastatud.

Mitteparameetriliste testide tulemuste kokkuvõttena saab öelda, et sotsiaal-demograafiliste andmete võrdlustulemusel erinevate muutujate lõikes esines statistiliselt oluline erinevus vaid toetamise faktori puhul. Erinevad sotsiaal-demograafilised grupid tunnetasid kolleegidepoolset toetust sotsialiseerumise edendamiseks erinevalt. Meeste jaoks oli kolleegidepoolne toetus suurem kui naistel. Samuti nooremad inimesed vanuses kuni 29 eluaastat tunnetasid kolleegide abistamist rohkem kui üle 29 aastased töötajad. Kõrgharitud inimesed tunnetasid häid suhteid kolleegidega vähemal määral kui muu haridusega inimesed. Kuni kahe aastase tööstaažiga inimesed tunnetasid toetust organisatsioonis sotsialiseerumiseks suuremal määral kui üle kahe aastase tööstaažiga inimesed. Järgnevas alapeatükis analüüsitakse eestvedamise ja sotsialiseerumise vahelisi seoseid ning samuti statistilisi sotsiaal-demograafilisi erinevusi oluliste faktorite lõikes.

### 2.3. Järeldused eestvedamise ja sotsialiseerumise seostest

Uuringu tulemused näitasid, et eestvedamise ja sotsialiseerumise faktorite vahel on keskmise tugevusega seosed. Samuti leidis seoseid eestvedamise ja sotsialiseerumise vahel 2008. aastal sarnast teemat uurinud Taormina, millest kirjutati alapeatükis 1.2, kuid

tuleb märkida, et eestvedamise puhul kasutati sealses uuringus teist mõõdikut, mis on siiski antud töö eestvedamise mõõdikuga suhteliselt sarnane (põhjendus alapeatükis 1.2). Tähele tuleb panna aga seda, et Taormina uuringu puhul on tegemist teistsuguse kultuuriruumiga, mille alusel ei saa tulemusi käesoleva tööga otseselt kõrvutada.

Taormina (2008: 85-102) uuringust selgus, et töötajad hindavad oma juhte pigem kontrolliva tüübina, mis käib pigem kokku käesoleva töö pragmaatilise eestvedamisstiiliga ning tahavad, et juhid oleksid rohkem paindlikuma eestvedamisstiiliga, mis viitab käesoleva töö ümberkujundavale stiilile (vt tabel 6, lk 25). Ka käesoleva töö puhul tugevam seos sotsialiseerumisega oli just pragmaatilisel eestvedamisstiilil. Samas tuleb arvestada seda, et Taormina uuring oli tehtud Hiinas, kus organisatsioonide eestvedamine on tihtipeale kontrollivam kui mujal maailmas ning seega ka töötajate ootused ja eelistused võivad olla erinevad.

Esialgu oli autori jaoks ootamatu see, et antud uuringus on eestvedamise pragmaatiline faktor sotsialiseerumisega tugevamalt seotud kui eestvedamise ümberkujundav faktor, sest ümberkujundava faktori alla kuulusid sellised väited, mis toetavad autori arvates sotsialiseerumist paremini. Näiteks järgmised väited: „Mu juht märkab minu erinevaid vajadusi, oskusi ja püüdlusi.“, „Mu juht kuulab mu muresid.“, „Mu juht tõstab mu motivatsiooni.“ Pragmaatilise stiili kohta käivad aga pigem väited, mis on rohkem tulemustele orienteeritud. Näiteks järgmised väited: „Mu juht määrab töö tulemuse standardid.“, „Mu juht jälgib minu tulemuslikkust ja peab arvet vigade üle.“

Siiski võib varasematest uuringutest sellele esmapilgul ootamatule tulemusele põhjendusi leida. Nimelt on selgunud, et institutsionaalne sotsialiseerumise taktika (antud töös sarnane pragmaatilisele eestvedamisstiilile) oli negatiivses seoses rolli kahtlusega, rolli konfliktiga ning kavatsustega töölt lahkuda. Positiivses seoses oli aga sobivus töö arusaamaga, töö rahuloluga, organisatsiooni pühendumisega ning töö sooritusega. (Saks *et al.* 2007: 413) Tihti eeldatakse, et inimesed tahavad vabadust ning iseseisvust, mitte rangeid reegleid ja kontrolli. Korte *et al.* aga leidsid, et uued töötajad ei väärtustanud vaba ja mitteametlikku töökeskkonda, mille tõttu ei võetud iseseisvalt initsiatiivi üles. Nad ootasid juhtidelt rohkem juhendamist ning suunamist. Juhid samal ajal uskusid, et uued töötajad tutvuvad organisatsiooniga ning õpivad tööülesanded iseseisvalt. (Korte *et al.* 2015: 199-201) Sellest võib järeldada, et sotsialiseeruv töötaja vajab pigem raame ning

kindlustunnet, mis juhatab ta sobivasse rolli. Autor arvab, et sellest tulenevalt võib ka käesoleva uuringu pragmaatiline eestvedamisstiil olla sotsialiseerumisega veidi tugevamalt seotud kui ümberkujundav eestvedamisstiil. Ümberkujundav stiil viitab pigem rohkem vabamale ja paindlikumale eestvedamisstiilile, mis uutele töötajatele võib olla vähem vastuvõetavam. Siiski tuleb arvestada ümberkujundava stiili erinevate dimensioonidega, mille kohta see ei käi, sest näiteks individuaalse lähenemise dimensiooni järgi keskendub juht iga liikme vajadusele ning nad käituvad nagu mentorid või treenerid, kes kuulavad järgijate vajadusi ning kaebusi.

Antud uuringus selgus, et naised tunnetavad kolleegidepoolset toetamist vähem kui mehed. Autor arvab, et naiste madalam tunnetamine tase toetuse suhtes (vt tabel 12, lk 35) võib tuleneda näiteks sellest, et naiste jaoks võib olla üksteise toetamine olulisem, mistõttu on ka sellekohased ootused kõrgemad ja nad hindavad seda aspekti meestest kriitilisemalt.

Sotsiaalteadlased on pikalt arutanud selle üle, et naised on rohkem hoolitsevad ja suhetele orienteeritud kui mehed. Arvatakse, et see tuleneb juba varajasest east, kui poisse julgustatakse väljendama meestele omast käitumist, näiteks agressiivsust ning konkurentsivõimelisust, mis on omavahelisele lähedusele pigem takistuseks. Tüdrukuid on aga julgustatud eirama agressiivsust ning konkurentsivõimelisust ning pigem näitama välja emotsioone ning hoolitsust, mis soodustavad üksteisevahelist lähedust ning suhteid. Sellist sugudevahelist erinevust võib soodustada tavaliselt eakaaslaste tegevus, õppeprotsess ning massimeedia. (Marini 1988, viidatud Umberson *et al.* 1996: 838 vahendusel) Umberson *et al.* (1996: 842-843) uuringus leiti, et naised vajavad suuremal määral ametlikku ja mitteametlikku sotsiaalset integratsiooni, samuti arvatakse, et nad vajavad rohkem tuge sõpradelt ja nad on selle väljaütlemises kindlamad. See aspekt võib olla käesoleva uuringu tulemuste põhjenduseks.

Antud uuringu tulemustest ilmes, et nooremad inimesed, vanuses kuni 29 eluaastat, tunnetavad kolleegidepoolset toetust rohkem kui 30 eluaastat ja vanemad inimesed. Autori arvates noorte inimeste suurem toetamise tunnetamine võib tuleneda sellest, et praegune generatsioon, kes tööturule on suundunud või on suundumas, väärtustab rohkem näiteks töökeskkonda ning töö meeldivust, mille tulemusena töötajad omavahel suhtlevad rohkem ning abistavad üksteist.

Sarnaselt on kirjutanud ka Kadri Kütt, et Y-generatsiooni (sündinud vahemikus 1980-1999) inimene eeldab sageli rohkem, et tööandja kohandab tööd tema vajadustele vastavalt ning nad ootavad, et saavad mõjutada oma tööd puudutavaid tingimusi. On leitud, et nad on tolerantsemad, keskkonnateadlikumad ning hoolivad rohkem isiklikust vabadusest. (Kütt, 2015) Arvatakse, et neile on kujunenud eesmärgiks väärtustada meeskonnatööd ja kollektiivset tegutsemist, olla mitmekülgne, optimistlik ja osata kiiresti erinevate olukordadega kohaneda. Samas peetakse neid kõige nõudlikumateks ning vähem protsessile pühendunud inimesteks. (Tolbize 2008: 4)

Inimesi, kes kuuluvad näiteks vaikiva generatsiooni (sündinud enne 1945. aastat) või beebibuumi generatsiooni (sündinud aastatel 1946-1964) alla, peetakse pigem aupaklikeks ning formaalseteks. Arvatakse, et nad usuvad tõenäolisemalt, et raske töö tegemine ning eneseohverdamine on alus edule. (*Ibid.*: 2-3) Vaikiva generatsiooni nimest võib eeldada, et nad hoiavad sagedamini omaette ning teevad nõutud tööd ilma suurema suhtlemiseta. Siiski täheldatakse, et beebibuumi generatsiooni inimesed on suhetes head, nõudlikud õigsuse suhtes, optimistlikud ning liberaalsed (*Ibid.*: 3), mis autori arvates näitab, et suhtlemine ja toetamise tase võiks olla sarnane Y-generatsiooni tasemega. Samas arvatakse, et beebibuumi generatsiooni inimesed väärtustavad käsuliini ning nad vajavad/eeldavad autoriteedi olemasolu (*Ibid.*: 3). Autori arvates läheb see aga lahku Y-generatsiooni kirjeldusest.

Käesolevas uuringus ilmes veel, et kõrgharidusega inimesed tunnetavad väiksemat kolleegidepoolset toetust. Autori arvates võib kõrgharidusega inimeste väiksem toetuse tunnetamine tuleneda sellest, et muu hariduse alla kuuluvad sellise taustaga töökohad, mis on pigem praktilisemad ning vajavad rohkem kõrvalist abistamist ning nõu. Näiteks kutsehariduse või keskerihariduse omandanud inimene on ära õppinud kindlad oskused, näiteks tislari amet või füsioteraapia ning nende ametite puhul tööturul hästi toime tulla, on vaja praktikat ning kogemusi. Sama käib kindlasti ka kõrgharidusega inimeste kohta, kuid autori arvates on selles valdkonnas pigem vähem praktilisi ameteid, mis ei eelda nii palju spetsiifilisi oskuseid. Seega autori arvates kolleegidepoolset toetamist võib olla kõrgharitud inimeste puhul vähem, kuna seda ei ole nii palju vaja. Siiski kõrgharidusega inimeste vastused olid vähem üksmeelsemad kui muu haridusega inimeste vastused. Mis



tähendab, et ka kõrgharidusega inimeste hulgas on selles küsimuses positiivsemaid arvamusi.

Uuringus selgus, et kaks või vähem aastat töötanud inimesed tunnetavad kolleegidepoolset toetust rohkem kui pikema tööstaažiga töötajad. Autori arvates võib see tuleneda sellest, et uutele töötajatele pööratakse organisatsioonis rohkem tähelepanu, kuna paljude tööülesannete puhul määratakse uutele töötajatele koolitajad või järelevaatajad, kes abistavad ning toetavad uusi töötajaid. Kammeyer-Mueller *et al.* (2013: 1113) uuringus leiti, et uue töötaja toetus ülemuste ning kaastöötajate poolt langes esimese 14 nädala jooksul märgatavalt. Võib arvata, et käesoleva töö küsitlusankeedi vastamise hetkel võisid mõned töötajad olla koolitusprotsessis või nende koolitusprotsess on neil kõige värskemalt meeles, mis tõstab lühema tööstaažiga töötajate toetuse tunnetamise taseme kõrgemale. Samas tuleb arvesse võtta ka seda, et valimis ei ole kõik uued töötajad, kuid sotsialiseerutakse ka organisatsioonisiselt, näiteks kui vahetatakse positsiooni, mille tulemusena roll ning töökeskkond muutub.

Alapeatükis 1.1 tõi autor välja erinevad sotsialiseerumise taktikad, mis mõjutavad uute töötajate sotsialiseerumise efektiivsust organisatsioonis. Taktikate kasutusala/kasutamine varieerub olenevalt organisatsioonist, selle tegevusvaldkonnast ning juhust, kuid kindel on see, et sotsialiseerumise taktikad on koostatud uutele töötajatele. Tegemist on eriliste programmide ja plaanidega, mis on suunatud uutele töötajatele, mille tulemusena väib järeldada, et on loogiline, et uued töötajad saavad suuremal määral abi ning toetust kui vanema staažiga töötajad, kuna nad vajavad seda. Siiski tuleb arvestada asjaoluga, et kõik uued töötajad ei ole noored, sest ka paljud vanemad inimesed vahetavad töökohti.

Märkimisväärne tulemus on see, et sotsiaal-demograafiliste andmete erinevate muutujate lõikes esines statistiliselt oluline erinevus vaid toetamise faktori puhul. Põhjus võib olla selles, et kõige rohkem võivad organisatsioonides erineda just suhted inimeste vahel. Sama tüüpi organisatsioonides on teised sotsialiseerumise faktorid (koolitused, arusaamine, tuleviku väljavaated) omavahel sarnased ning vaadates 2.1 alapeatükis 6. tabelit, on näha, et kõige suurema osakaaluga (49,02%) on majandusvaldkonna ametid. Näiteks, müügitöötajaid on enamasti sarnaselt koolitatud, neil on ühesugune perspektiiv ning arusaamine organisatsiooni toimimisest ning tuleviku väljavaadetest, kuid kõige rohkem võivad erineda nende suhted töökaaslastega.

Samuti puudub eestvedamise faktorite puhul oluline erinevus sotsiaal-demograafiliste andmetega. Võib järeldada, et eestvedamise stiili puhul pole vahet, missugusele sotsiaal-demograafilisele grupile lähenetakse. Samas on see vastuolus eelneva teooriaga, sest võrreldes näiteks vanuselist koosseisu generatsioonide raames eestvedamise kahe faktoriga, siis vaikivat generatsiooni peetakse pigem töökaks ja tulemustele orienteeritud rahvaks, mis seostub pigem pragmaatilise eestvedamise faktoriga (vt lisa 1, lk 54, eestvedamise 11-15 väited). Samas peab arvesse võtma, et eeltoodud generatsioonide vanuseulatused on laiad ning ei kattu täpselt käesoleva töö vanusevahemikega.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et käesoleva uuringu põhjal selgus, et sotsialiseerumise neli faktorit: koolitused, arusaamine, kaastöötaja toetamine ning tuleviku väljavaated on positiivses seoses eestvedamise ümberkujundava ning pragmaatilise stiiliga. See tähendab, et võimendades mingit eeltoodud eestvedamise stiili kasutamist, suureneb ka eeltoodud sotsialiseerumise faktor ning vastupidi. Järelikult mängib töötaja sotsialiseerumises juhi eestvedamisstiil olulist rolli ning vastupidi. Selle tulemusena võib öelda, et juhil on võimalik ära hoida uue töötaja sotsialiseerumise ebaõnnestumise ning sellega organisatsiooni kulutusi kokku hoida. Uuring näitab, et sotsialiseerumist mõjutab (tugevam seos) rohkem pragmaatiline eestvedamisstiil kui ümberkujundav eestvedamisstiil. Järelikult aitab töötajate sotsialiseerumises kaasa pigem raamidesse surutud kui vabam eestvedamisstiil, mis seab uued töötajad kindlamalt enda rolli organisatsioonis. Siiski on mõlemad eestvedamisstiilid statistiliselt olulises seoses, mis näitab, et igasugune tähelepanu juhi poolt on teretulnud ning sotsialiseerumise kontekstis on tähtis, et juht töötajatega tegeleks. Sotsiaal-demograafiliste andmete võrdlemisel erinevate muutujate lõikes esines statistiliselt oluline erinevus vaid toetamise faktori puhul. Tähelepanu peaks toetuse poolelt aga rohkem pöörama naistele, inimestele vanuses 30 ja rohkem aastat, kõrgharidusega inimestele ning tööstaažiga üle kahe aasta, kuna nemad tunnetasid kolleegidepoolset toetust väiksemal määral. Järelikult erinevad organisatsioonides töötajate vahelised suhted (sotsialiseerumise faktor: kaastöötaja toetus) kõige olulisemal määral sotsiaal-demograafiliste näitajate lõikes.

## KOKKUVÕTE

Kiiresti muutuva keskkonna tõttu osaleb sotsialiseerumise protsessis aina rohkem inimesi. Uute töötajate ning ka organisatsioonisisest positsiooni vahetava töötajate sotsialiseerumine organisatsioonis sõltub aga tihtipeale juhi tegevustest. Tasub jälgida, et nende sotsialiseerumine õnnestuks, kuna vastasel juhul on võimalus, et töötaja võib organisatsioonist lahkuda ning organisatsioonil võivad tekkida sellest tühihised kulutused, mis raisati töötaja värbamisele ja koolitamisele. Sotsialiseerumise ebaõnnestumise vältimiseks saab juht muuta oma eestvedamise kasutamist, et tagada ning kiirendada uue töötaja edukat sotsialiseerumise protsessi. Selles valdkonnas juhtide teadlikkuse tõstmiseks uuris autor eestvedamise ja sotsialiseerumise seoseid organisatsioonides.

Teoreetilise osa esimeses alapeatükis tõi autor esialgu välja mitmed sotsialiseerumise definitsioonid erinevate autorite poolt. Definitsioonid on sõnastatud erinevalt, kuid kõigist võib järeldada, et sotsialiseerumine on protsess ning enamiku definitsioonide ühisosa on, et nad viitavad uue rolliga kohanemisele organisatsioonis. Samuti ka organisatsioonisisest positsiooni vahetades. Seejärel kirjeldas autor peamised sotsialiseerumise teooriaid/kontseptsioone. Võrdluse all olid kuue taktika mudel (STS — *Socialization Tactics Scale*), kuue faktori mudel (CAS — *Content Areas of Socialization*) ning nelja faktori mudel (OSI — *Organizational Socialization Inventory*). Käesoleva töö jaoks kõige laiahaardelisemaks osutus OSI mudel, kuna see mudel hõlmab kaastöötajate rolli, millest tulenevalt on sotsialiseerumisel nii töötaja enda, juhtkonna kui ka kaastöötajate tasand, mis kaasab organisatsiooni terviklikult ning võimaldab saada ülevaate organisatsioonis sotsialiseerumise edendamiseks.

Teises teoreetilisest alapeatükis esitas autor eestvedamise mõiste definitsioonid erinevate autorite poolt, et saada selgem ülevaade eestvedamise tähendusest. Enamik definitsioone viitasid individidevahelisele suhtele, mis mõjutab tulemusi nagu kollektiivse ülesande täitmist, tegevust tööle, edu või ebaedu jne. Täpsemas definitsioonis kajastus aga liikmetevaheline koostöö, grupi ootuste ja kompetentsi mõjutamine ning sellest

tulenevalt eesmärkide täitmine. Seejärel tõi autor välja erinevad eestvedamise teoreetilised käsitlused tekkimise järjekorras alates Suure Mehe teooriast (*Great Man Theory*) kuni kohanemise teoriani (*Adaptive Theory*). Lisaks kirjeldas autor varasemalt teiste autorite poolt uuritud eestvedamise ja sotsialiseerumise seoseid.

Uuringu empiirilise osa esimeses alapeatükis kirjeldas autor valimit ning uurimismeetodit. Empiiriliste andmete kogumiseks koostas autor ankeetküsimustiku, mida jagati sotsiaalmeedia vahendusel. Küsimustik koosnes kahest osast – sotsialiseerumisest ning eestvedamisest. Kokku oli küsimustikus 35 väidet, millest 20 olid OSI (*Organizational Socialization Inventory*) väited ning 15 olid lühendatud MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) väited. Väited tõlgiti autori poolt eesti keelde ning kooskõlastati juhendaja Anne Aidlaga. Lisaks neile olid küsimustiku lõpus sotsiaal-demograafilised küsimused vastajate tausta kohta. Küsimustikule sai vastata 5-palli skaalas, see tähendab, et tegemist oli struktureeritud küsimustikuga. Uuring viidi läbi 2017. aasta veebruaris ning valimiks kujunes 102 erineva profiiliga inimest erinevatest organisatsioonidest. Andmeid analüüsiti andmetöötlusprogrammis SPSS 23.0, kus viidi läbi kirjeldavate statistikute analüüs, mitteparameetriline korrelatsioonanalüüs ning Mann-Whitney U test ehk dispersioonanalüüs.

Empiirilise osa teises alapeatükis viidi läbi korrelatsioonanalüüs, et välja selgitada, milliste eestvedamise ja sotsialiseerumise faktorite vahel on seos. Vaatluse all olid sotsialiseerumise poolelt OSI neli faktorit: koolitused, arusaamine, kaastöötaja toetamine ning tuleviku väljavaated. Eestvedamise poolelt oli MLQ ümberkujundav ning pragmaatiline stiil (faktor). Eelnevalt kontrollis autor faktorite usaldusväarsust reliaablusanalüüsiga, mille tulemused olid kõrged (kõikide faktorite Cronbachide alfad olid suuremad kui 0,7). Korrelatsioonanalüüsist selgus, et kõik faktorid olid omavahel keskmises positiivses seoses (välja arvatud sotsialiseerumise toetamise ja koolituste faktor, mille vahel oli nõrk seos). Dispersioonanalüüsiga analüüsiti sotsiaal-demograafiliste tunnuste erinevusi uuritavate faktorite lõikes. Uuringus selgus, et statistiliselt oluline erinevus sotsiaal-demograafiliste andmete võrdlemisel erinevate faktorite vahel esines vaid toetamise faktori puhul. Dispersioonanalüüsist selgus, et toetuse kontekstis peaks tähelepanu pöörama rohkem naistele, inimestele vanuses 30 ja

enam aastat, kõrgharidusega inimestele ning inimestele tööstaažiga üle kahe aasta, kuna nemad tunnetasid kolleegidepoolset toetust väiksemal määral.

Viimases alapeatükis tõi autor välja kinnitused varasematest uuringutest ning järeldused empiirilise osa teise alapeatüki tulemuste ning hinnangute kohta. Peamiseks järelduseks võib pidada seda, et kui juht võimendab oma eestvedamist (ümberkujundavat või pragmaatilist eestvedamisstiili), siis paraneb ka töötaja sotsialiseerumine (suureneb koolituste, arusaamise, kaastöötaja toetuse või tuleviku väljavaadete faktor) organisatsioonis. Uuringus selgus, et sotsialiseerumist mõjutab (esines tugevam positiivne seos) rohkem pragmaatiline eestvedamisstiil kui ümberkujundav eestvedamisstiil. Selle põhjal sai autor järeldada, et töötajate sotsialiseerumises aitab kaasa pigem raamidesse surutud kui vabam eestvedamisstiil — seda on varasemates uuringutes leidnud ka teised autorid, kuid teistes kultuuriruumides. Kuna vaid toetamise faktori puhul esines erinevus erinevate sotsiaal-demograafiliste andmetega, võis järeldada, et organisatsioonides erinevad töötajatevahelised suhted (sotsialiseerumise faktor: kaastöötaja toetus) kõige rohkem. Samuti peaksid juhid toetuse kontekstis tähelepanu pöörama rohkem naistele, inimestele vanuses 30 ja enam aastat, üle kahe aasta staažiga töötajatele ning kõrgharitud inimestele, sest nemad tunnetasid toetust vähemal määral.

Esialgu oli käesoleva töö piiranguks oli leida varasemaid artikleid eestvedamise ja sotsialiseerumise seosete kohta ja eriti Eestile sarnases kultuuriruumis. Edasise uurimise puhul oleks soovitatav otsida suurem ning tasakaalustatud valim, et tulemused oleksid usaldusväärsemad, mis oli ka käesoleva töö puhul piiranguks. Samuti võiks vaatluse alla võtta muud eestvedamise ja sotsialiseerumise näitajad ning leida, kas saadavad tulemused sarnanevad käesoleva töö tulemustega, mis kinnitaks antud töö uurimistulemusi. Samuti võiks võrrelda näiteks kahe erineva juhtimise profiiliga organisatsiooni, et tuvastada konkreetsed eestvedamise ja sotsialiseerumise vahelised erinevused nende kahe organisatsiooni vahel ning teha selle põhjal järeldusi.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adams, J. A., Bailey, D. E. Jr., Anderson, R. A., Galanos, A.** Adaptive Leadership: A Novel Approach for Family Decision Making. *Journal of palliative medicine*, 2012, Vol. 15, N. X, 4 p. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.908.2439&rep=rep1&type=pdf>
2. **Allen, N. J., Meyer, J. P.** Socialization Tactics: Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *The Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33, No. 4, pp. 847-858.  
DOI: 10.2307/256294
3. **Ashforth, B. E., Saks, A. M.** Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, 1996 veebruar, Vol. 39, No. 1, pp. 149-178. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Blake\\_Ashforth/publication/247564977\\_Socialization\\_Tactics\\_Longitudinal\\_Effects\\_on\\_Newcomer\\_Adjustment/links/543ee24b0cf21c84f23cc74c/Socialization-Tactics-Longitudinal-Effects-on-Newcomer-Adjustment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Blake_Ashforth/publication/247564977_Socialization_Tactics_Longitudinal_Effects_on_Newcomer_Adjustment/links/543ee24b0cf21c84f23cc74c/Socialization-Tactics-Longitudinal-Effects-on-Newcomer-Adjustment.pdf)
4. **Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I.** Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, Vol. 72, pp. 441-462.  
DOI: 10.1348/096317999166789
5. **Bass, B. M.** Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. Viidatud Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, pp. 261-295 vahendusel.  
DOI: 10.1016/S1048-9843(03)00030-4

6. **Bass, M. B., Stogdill, R. M.** Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press, 1990, 1191 p. URL:  
[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=7.%09Bass,+M.+B.,+Stogdill,+R.+M.+Bass+%26+Stogdill%E2%80%99s+Handbook+of+Leadership.+New+York:+The+Free+Press,+1990,+1191+p.&ots=FN59mUSuu3&sig=GdQ3Cn50PeIL2NzcvKkSaCSuKKE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=7.%09Bass,+M.+B.,+Stogdill,+R.+M.+Bass+%26+Stogdill%E2%80%99s+Handbook+of+Leadership.+New+York:+The+Free+Press,+1990,+1191+p.&ots=FN59mUSuu3&sig=GdQ3Cn50PeIL2NzcvKkSaCSuKKE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
7. **Bauer, T. N., Morrison, E. W., Callister, R. R.** Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. Research in Personnel and Human Resources Management, 1998, Vol. 16, pp. 149-214. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/232553930\\_Organizational\\_socialization\\_A\\_review\\_and\\_directions\\_for\\_future\\_research](https://www.researchgate.net/publication/232553930_Organizational_socialization_A_review_and_directions_for_future_research)
8. **Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Garder, P. D.** Organizational Socialization: Its Content and Consequences. Journal of Applied Psychology, 1994, Vol. 79, No. 5, pp. 730-743. URL:  
[https://www.researchgate.net/profile/Howard\\_Klein2/publication/232462733\\_Organizational\\_Socialization\\_Its\\_Content\\_and\\_Consequences/links/0c96052d061d8460a9000000/Organizational-Socialization-Its-Content-and-Consequences.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Howard_Klein2/publication/232462733_Organizational_Socialization_Its_Content_and_Consequences/links/0c96052d061d8460a9000000/Organizational-Socialization-Its-Content-and-Consequences.pdf)
9. **Cohen, S., Wills, T. A.** Stress, Social Support, and the buffering Hypothesis. Psychological Bulletin, 1985, Vol. 98, No. 2, pp. 310-357. URL:  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40586205/PsychBull1985.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493213295&Signature=R%2F5pPpDysgAOiAaAavdzW5eSKdo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DStress\\_Social\\_Support\\_and\\_the\\_Buffering.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40586205/PsychBull1985.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493213295&Signature=R%2F5pPpDysgAOiAaAavdzW5eSKdo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DStress_Social_Support_and_the_Buffering.pdf)
10. **Cooper-Thomas, H. D., Anderson, N.** Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. Journal of Managerial Psychology, 2006, Vol. 21, No. 5, pp. 492-516.  
 DOI: 10.1108/02683940610673997

11. **Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C.** The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 2001, Vol. 57, No. 4, pp. 781-797. URL:  
[https://is.muni.cz/el/1421/jaro2009/PSB\\_516/6390561/the\\_leadership\\_styles\\_of\\_women\\_and\\_men.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/jaro2009/PSB_516/6390561/the_leadership_styles_of_women_and_men.pdf)
12. **Etzion, D.** Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 1984, Vol. 69, No. 4, pp. 615-622. DOI: 10.1037/0021-9010.69.4.615
13. **Fiedler, F. E.** A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. Viidatud House, R. J., Aditya, R. N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473 vahendusel. URL:  
[http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1\\_required\\_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf](http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf)
14. **Fiedler, F. E., Garcia, J. E.** New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance. New York: Wiley, 1987. Viidatud House, R. J., Aditya, R. N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473 vahendusel. URL:  
[http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1\\_required\\_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf](http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf)
15. **Fisher, C. D.** Organizational socialisation: an integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 1986, Vol. 4, pp. 101-145. Viidatud Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Garder, P. D. Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, No. 5, pp. 730-743 vahendusel. URL:  
[https://www.researchgate.net/profile/Howard\\_Klein2/publication/232462733\\_Organizational\\_Socialization\\_Its\\_Content\\_and\\_Consequences/links/0c96052d061d8460a9000000/Organizational-Socialization-Its-Content-and-Consequences.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Howard_Klein2/publication/232462733_Organizational_Socialization_Its_Content_and_Consequences/links/0c96052d061d8460a9000000/Organizational-Socialization-Its-Content-and-Consequences.pdf)
16. **Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., Barrasa, A.** Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. - *Journal of Managerial Psychology*, 2005, Vol. 20, No. 3/4, pp. 312-



328.

DOI: 10.1108/02683940510589073

17. **Gupta, V., Krishnan, V. R.** Impact of Socialization on Transformational Leadership: Role of Leader Member Exchange. South Asian Journal of Management, 2004, Vol. 11, No. 3, pp- 7-20. URL: <http://rkvenkat.org/varun.pdf>
18. **Hersey, P., Blanchard, K.** Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Englewood Cliffs, 1982. Viidatud House, R. J., Aditya, R. N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473 vahendusel. URL: [http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1\\_required\\_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf](http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf)
19. **House, R. J.** A path goal theory of leader efectiveness. Administrative Science Quarterly, 1971, pp. 321-338. Viidatud House, R. J., Aditya, R. N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473 vahendusel. URL: [http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1\\_required\\_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf](http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf)
20. **House, R. J., Aditya, R. N.** The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473. URL: [http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1\\_required\\_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf](http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf)
21. **Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A., Rafiuddin, N. M., Zhen, K. W. P.** Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. Theoretical and Applied Economics, 2010, No. 6, pp. 89-104. URL: <http://www.store.ectap.ro/articole/477.pdf>
22. **Jones, G. R.** Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. The Academy of Management Journal, 1986, Vol. 29, No. 2, pp. 262-279. URL: <http://www.jstor.org/stable/256188>
23. **Judge, T. A., Piccolo, R. F.** Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 2004, Vol. 89, No. 5, pp. 755-768.  
DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.755

24. **Jung, D. I., Sosik, J. J.** Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. - Sage Publications, 2002, Vol. 33, No. 3, pp. 313-336. DOI: 10.1177/10496402033003002
25. **Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., Song, Z.** Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. Academy of Management Journal, 2013, Vol. 56, No. 4, pp. 1104-1124. URL: <http://amj.aom.org/content/56/4/1104>
26. **Kim, T., Cable, D. M., Kim, S.** Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. Journal of Applied Psychology, 2005, Vol. 90, No. 2, pp. 232-241. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.232
27. **Korte, R., Brunhaver, S., Sheppard, S.** (Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomer and Managers. Human Resource Development Quarterly, 2015, Vol. 26, No. 2, pp. 185-208. DOI: 10.1002/hrdq.21206
28. **Koshal, J. O.** Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers. Servant Leadership Research Roundtable, 2005, 19 p.
29. **Kütt, K.** Tunne ennast ja oma kolleegi. Äripäev, 30. oktoober 2015. [<http://www.sekretar.ee/uudised/2015/10/30/tunne-ennast-ja-oma-kolleegi>]. 05.04.2017
30. **Louis, M. R.** Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 1980, Vol. 25, No. 2, pp. 226-251. DOI: 10.2307/2392453
31. **Marini, M. M.** Sociology of Gender. The Future of Sociology, 1988, pp. 374-393, viidatud Umberson, D., Chen, M. D., House, J. S., Hopkins, K. Slaten, E. The Effect of Social Relationships on Psychological Well-Being: Are Men and Women Really So Different? American Sociological Review, 1996, Vol. 61, No. 5, pp. 837-857 vahendusel. URL:

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42054635/Umberson\\_ASR\\_1996\\_rels.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492503024&Signature=ejpog0%2BCL4xgs3RfpEEQc9LbkP8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe\\_Effect\\_of\\_Social\\_Relationships\\_on\\_Ps.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42054635/Umberson_ASR_1996_rels.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492503024&Signature=ejpog0%2BCL4xgs3RfpEEQc9LbkP8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Effect_of_Social_Relationships_on_Ps.pdf)

32. **Nachar, N.** The Mann-Whitney U: A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 2008, Vol.4, No. 1, pp. 13-20. URL: <http://mail.tqmp.org/Content/vol04-1/p013/p013.pdf>
33. **Nordhaug, O.** Reward functions of personnel training. *Human Relations*, 1989, Vol. 42, pp. 373-388. Viidatud Taormina, R. J., Law, C.-M. Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 2000, Vol. 8, pp. 88-89 vahendusel.  
DOI: 10.1046/j.1365-2834.2000.00156.x
34. **Osula, K.** Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika. Tallinn: Tallinna Ülikool 2010, 24 p.
35. **Parring, A.-M., Vähi, M., Käärrik, E.** Statistilise andmetöötuse algõpetus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1997, 405 p.
36. **Persley, M.** Management  $\neq$  Leadership. Leadership Learning Community, 09/26/2013.  
[\[http://leadershiplearning.org/blog/miriam-persley/2013-09-26/management-%E2%89%A0-leadership\]](http://leadershiplearning.org/blog/miriam-persley/2013-09-26/management-%E2%89%A0-leadership). 11.04.2017
37. **Rost, J. C.** Leadership for the Twenty-First Century. Praeger, 1993, 223 p.
38. **Saks, A. M., Uggerslev, K. L., Fassina, N. E.** Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 2007, Vol. 70, pp. 413-446.  
DOI: 10.1016/j.jvb.2006.12.004
39. **Sims Jr., H. P., Faraj, S., Yun, S.** When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 2009, Vol. 52, pp. 149-158.

- DOI: 10.1016/j.bushor.2008.10.002
40. **Zaccaro, S. J.** Trait-Based Perspectives of Leadership. American Psychological Association, 2007, Vol. 62, No. 1, pp. 6-16.  
DOI: 10.1037/0003-066X.62.1.6
41. **Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curral, L., Arana, J. M.** The Role of Task-Oriented Versus Relationship-Oriented Leadership on Normative Contract and Group Performance. *Social Behavior And Personality*, 2009, Vol. 37, No. 10, pp.1391-1404.  
DOI: 10.2224/sbp.2009.37.10.1391
42. **Taormina, R. J.** Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 2004, Vol. 15, No. 1, pp. 76-94.  
DOI: 10.1080/0958519032000157357
43. **Taormina, R. J.** Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 2008, Vol. 29, No. 1, pp. 85-102.  
DOI: 10.1108/01437730810845315
44. **Taormina, R. J.** The Organizational Socialization Inventory. *Consultants for International Living*, 1994, Vol. 2, No. 3, pp. 133-145.  
DOI: 10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x
45. **Taormina, R. J., Law, C.-M.** Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 2000, Vol. 8, pp. 88-89.  
DOI: 10.1046/j.1365-2834.2000.00156.x
46. **Tolbize, A.** Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living*, 2008, 21 p.
47. **Van Maanen, J., Schein, E. H.** *Toward a Theory of Organizational Socialization.* Massachusetts Institute of Technology, 1977, 89 p.
48. **Van Vart, M.** Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 2003, Vol. 63, No. 2, pp. 214-228. URL:  
<https://drh.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/45/PA-PublicSectorLeadershipTheory1.pdf>

49. **Vroom, V. H., Yetton, P. W.** Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press, 1973. Viidatud House, R. J., Aditya, R. N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473 vahendusel. URL:  
[http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1\\_required\\_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf](http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf)
50. **Yukl, G.** Leadership In Organizations (5th Edition), 2002. 19 p.  
[[http://www.blackdiamond.dk/HDO/Organisation Gary Yukl Leadership in Organizations.pdf](http://www.blackdiamond.dk/HDO/Organisation_Gary_Yukl_Leadership_in_Organizations.pdf)]. 04.11.2016

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsitlus täies pikkuses

Hea vastaja!

Vajan Teie abi bakalaureusetöö koostamisel. Kirjutan bakalaureusetööd teemal „Eestvedamise ja sotsialiseerumise seosed“, milles uurin organisatsioonides sotsialiseerumise taset ning juhi eestvedamise tajumist.

Töö tulemused annavad meile võimaluse hetkeolukorra analüüsiks ning vajadusel organisatsioonidele ettepanekute tegemiseks, et edendada nende arengut ning suhteid juhtide ja alluvate vahel.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 10 minutit. Osalemine uuringus on vabatahtlik ning täielikult anonüümne.

Küsimuste või ettepanekute tekkimise korral kirjutada e-mailile: [mattias.mutso@gmail.com](mailto:mattias.mutso@gmail.com).

Ette tänades  
Mattias Mutso

**Palun märkige iga väite puhul Teile sobivaim hinnang. Palun veenduge, et olete andnud hinnangu kõikidele väidetele. Vastates mõelge sellele inimesele, kes Teie tööd kõige rohkem juhib.**

### EESTVEDAMINE

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Mu juht paneb mind enda üle uhkust tundma.	1	2	3	4	5
2. Mu juht kulutab aega minu õpetamisele ja juhendamisele.	1	2	3	4	5
3. Mu juht arvestab oma tegevuses moraalseid ja eetilisi tagajärgi.	1	2	3	4	5
4. Mu juht märkab minu erinevaid vajadusi, oskusi ja püüdlusi.	1	2	3	4	5
5. Mu juht kuulab mu muresid.	1	2	3	4	5
6. Mu juht julgustab mind tulemuslikult tegutsema.	1	2	3	4	5
7. Mu juht tõstab minu motivatsiooni.	1	2	3	4	5
8. Mu juht julgustab mind rohkem loominguliselt mõtlema.	1	2	3	4	5
9. Mu juht seab mulle väljakutseid pakkuvad eesmärgid.	1	2	3	4	5
10. Mu juht paneb mind asju uues valguses nägema.	1	2	3	4	5
11. Mu juht määrab mulle selged ootused.	1	2	3	4	5
12. Mu juht tegutseb enne, kui probleemid kuhjuvad.	1	2	3	4	5
13. Mu juht määrab töö tulemuste standardid.	1	2	3	4	5
14. Mina ja mu juht jõuame erimeelsustes kokkuleppele.	1	2	3	4	5
15. Mu juht jägib minu tulemuslikkust ja peab arvet vigade üle.	1	2	3	4	5

## Lisa 1. järg

### SOTSIALISEERUMINE

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Organisatsioon on mulle väljaõppeks taganud suurepärase(d) koolituse(d).	1	2	3	4	5
2. Ma tean hästi, kuidas mu organisatsioonis asju ära teha.	1	2	3	4	5
3. Mu kaastöötajad on aidanud mind töö tegemisel erinevatel viisidel.	1	2	3	4	5
4. Mu organisatsioonis on palju võimalusi karjääri tegemiseks.	1	2	3	4	5
5. Koolitus(ed) on taganud selle, et teen oma tööd hästi.	1	2	3	4	5
6. Mul on täielik arusaamine oma kohustustest organisatsioonis.	1	2	3	4	5
7. Mu kaastöötajad on tavaliselt valmis pakkuma enda abi või nõu.	1	2	3	4	5
8. Olen õnnelik hüvitiste üle, mida organisatsioon mulle pakub.	1	2	3	4	5
9. Mu organisatsioon pakub põhjalikke koolitusi töötajate oskuste arendamiseks.	1	2	3	4	5
10. Mu organisatsiooni eesmärgid on väga selged.	1	2	3	4	5
11. Enamus mu kaastöötajatest on mind, kui organisatsiooni liiget, omaks võtnud.	1	2	3	4	5
12. Mu organisatsioonis on karjäärivõimalused kättesaadavad peaaegu kõigi jaoks.	1	2	3	4	5
13. Minu juhi tööjuhised on olnud väärtuslikuks abiks, et saaksin oma tööd paremini teha.	1	2	3	4	5
14. Ma tean hästi, kuidas mu organisatsioon toimib.	1	2	3	4	5
15. Mu kaastöötajad on mind palju aidanud organisatsioonis kohanemisega.	1	2	3	4	5
16. Ma oskan ette näha enda tuleviku karjääri väljavaateid organisatsioonis.	1	2	3	4	5
17. Organisatsioonipoolsed koolitused on väga efektiivsed.	1	2	3	4	5
18. Mu organisatsiooni eesmärgid on peaaegu kõikidele töötajatele selged.	1	2	3	4	5
19. Mu suhted teiste organisatsiooni töötajatega on väga head.	1	2	3	4	5
20. Ma arvan, et mu organisatsioonil on mulle tööd veel paljudeks aastateks.	1	2	3	4	5

#### **Palun valiga üks sobiv vastus.**

1. Sugu: 1) mees, 2) naine

2. Teie vanus: 1) 19 või noorem, 2) 20-29, 3) 30-39, 4) 40-49, 5) 50 või vanem

3. Teie haridustase (valige kõrgeim võimalik variant): 1) põhiharidus, 2) keskkharidus, 3) kutseharidus, 4) kõrgharidus, 5) keskeriharidus, 6) muu, palun täpsustage? \_\_\_\_\_

4. Palun kirjutage oma praegune amet: \_\_\_\_\_

## **Lisa 1. järg**

5. Mitu aastat olete praeguses organisatsioonis töötanud? 1) 2 või vähem, 2) 3-5, 3) 6-9, 4) 10-19, 5) 20 või rohkem
6. Mitu aastat olete töötanud praegusel ametikohal kokku? 1) 2 või vähem, 2) 3-5, 3) 6-9, 4) 10-19, 5) 20 või rohkem
7. Teie töösuhe on: 1) täiskoormusega tähtajatu leping, 2) täiskoormusega tähtajaline leping, 3) osakoormusega tähtajatu leping, 4) osakoormusega tähtajaline leping, 5) käsundusleping, 6) muu, palun täpsustage?
- 

Täna vastamast!



**Lisa 2.** Eestvedamise ja sotsialiseerumise hinnangute erinevused lepinguvormide lõikes

Muutujad	Faktorid	Keskmine		Standardhälve		Olulisuse tõenäosus
		TKTA	Muu	TKTA	Muu	
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,37	3,65	0,80	0,88	0,06
	Pragmaatiline	3,40	3,56	0,81	0,77	0,28
Sotsialiseerumine	Koolitus	3,42	3,17	0,91	0,92	0,23
	Arusaamine	3,89	3,93	0,70	0,74	0,77
	Toetamine	4,23	4,31	0,60	0,63	0,35
	Tuleviku väljavaated	3,39	3,29	0,85	0,86	0,61

Märkus: 5-palline skaala, TKTA – täiskoormusega tähtajatu leping, muu – täiskoormusega tähtajaline leping, osakoormusega tähtajatu leping, osakoormusega tähtajaline leping, käsundusleping, leping puudub, kus 1 – Ei nõustu üldse ja 5 – Nõustun täielikult

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete baasil).

## SUMMARY

### RELATIONS BETWEEN LEADERSHIP AND SOCIALIZATION IN ORGANIZATIONS

Mattias Mutso

Because of the fast growing and ever-changing environment, people participate more in the process of socialization. The socialization between newcomers and senior workers changing positions at work can depend on the activity of the leadership. It is important that socialization process is successful because otherwise the workers might quit their jobs, which is a burden on the resources (recruitment, training, time expenditure etc.) of the organization. To avoid that, leaders can change their leadership methods to speed up and ensure the socialization process of the workers.

The author found two previous researches which analysed the relationships between the leadership and socialization (Taormina 2008: 85-102; Gupta, Krishnan 2004: 7-20), but the researches were carried out in cultures different to Estonia – China and India. To the author's knowledge, no previous research has been done in that area in Estonia. According to that, the aim of the present thesis is to find out the relationships between leadership and socialization.

The author set up five tasks to fulfil that research purpose:

- define the socialization concept and describe its different classifications;
- explain leadership concept, give an overview of the different leadership approaches, and bring out the relations between leadership and socialization from earlier studies;
- describe the research processes and subjects of empirical part;

- conduct a survey to determine the workers estimations of leadership and socialization;
- analyse the results of the research and describe the relationships between leadership and socialization.

In the first subchapter the author points out different socialization definitions composed by different researchers. The definitions are phrased differently, but all of them essentially state that socialization is a process that refers to the adaption of a new role in the organization. It also applies to senior workers who are changing their position inside the organization. After that, the author described three socialization approaches: the six tactics approach STS (Socialization Tactics Scale), the six factors approach CAS (Content Areas of Socialization) and the four factors approach OSI (Organizational Socialization Inventory). The present work proved that the most comprehensive approach is OSI because it involves the role of co-workers, which shows that socialization has three levels: the employee level (individual), the co-worker level (group) and the management level (organization). This helps to get a better overview of an organization and improve its socialization processes.

In the second theoretical subchapter the author brings out the definitions of leadership by different researchers to get a clearer overview of the meaning of leadership. Most definitions referred to the relationships between individuals which affects outcomes such as group task completion, work activity, and success or failure. In a more specific definition of leadership, concepts such as interactions between individuals, influencing group expectations and competence, and, consequently, the fulfilment of goals were considered. Next, the author pointed out different leadership approaches in a chronological order – beginning with the Great Man Theory and ending with the Adaptive Theory. In addition, the author described the relationships between leadership and socialization, which were studied by other authors.

In the first empirical part, the author described the research subjects and methods. The author compiled a survey to collect data, which was shared on social media networks. The survey comprised of two parts: leadership and socialization. There were a total of 35 statements, of which 20 were OSI (Organizational Socialization Inventory) statements and

15 were shortened MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) statements. The statements were translated into Estonian by the author and were reviewed by the supervisor, Anne Aidla. In addition, there were socio-demographic questions about the background of the subjects. Respondents could choose their answers on a 5-point scale, where 1 was "I strongly disagree" and 5 was "I totally agree". The research was carried out in February of 2017, and the subjects (n = 102) were from different organizations and with different backgrounds. Data analysis was done with the program SPSS, where the descriptive statistics, correlations and analysis of variances was carried out.

In the second empirical subchapter, correlation analysis was put through by the author to determine the relationships between leadership and socialization factors. There were four OSI socialization factors (training, understanding, co-worker support and future prospects) and two MLQ leadership factors (transformational and transactional). Before the correlation analysis, the reliability analysis was carried out by the author which showed high results (Cronbach's alphas were over 0.7). Correlation analysis showed that all factors positively correlated with each other, except for socialization, where co-worker support and training had a weak correlation with each other. Analysis of variances showed a variances of socio-demographic characteristics. The study revealed that there was a statistically significant difference only for the co-worker support factor among the social-demographic characteristics.

In the last empirical subchapter, the author brought out inferences based on the results from the second empirical subchapter. The main conclusion was that if the leader amplifies his leadership style (in this case: transformational or transactional factor) then the workers' socialization level will increase (in this case: training, understanding, co-worker support or future prospects) in the organization. The study revealed that socialization is affected more by the transactional leadership factor (stronger relation) than the transformational factor. According to this, it was concluded that better socialization is achieved by a more strict leadership style rather than a flexible style. These results are in accordance with findings by other authors in previous studies carried out in the other cultural areas. Among the social demographic characteristics only co-worker support factor had a statistically significant variance, so it was concluded that the relationship between workers differs the most in the organizations. Analysis of variances results revealed that leaders should show more support

to women, workers aged 30 or more, workers with higher education and workers with over a two year period of service, because they perceived co-worker support to a lesser extent.

The restriction of the study was to find previous articles about the relationships between leadership and socialization in cultures similar to Estonia. For further research, it would be advisable to seek out a larger and more balanced selection of subjects in order to ensure that the results are more reliable, which was also a restriction of the current study. Also, further studies should take other measures of leadership and socialization into account to determine whether the results of the research are similar to the current work, which could confirm the results of this study. Comparison could be done between organizations with two different management profiles to seek out specific differences between the relations of leadership and socialization of these two organizations, and to draw conclusions on the basis of this.

Mina, Mattias Mutso,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Eestvedamise ja sotsialiseerumise seosed organisatsioonides“;

Mille juhendaja on Anne Aidla,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **23.05.2017**