

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Kristi Hunt

**JUHI EESTVEDAMISSTIILI JA TÖÖTAJA TÖÖST
HAARATUSE SEOS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2018. a.

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

.....

(Kristi Hunt)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide seoste teoreetilised alused	9
1.1. Tööst haaratuse olemus	9
1.2. Tööst haaratust soodustavad tegurid ja tööst haaratuse tagajärjed	13
1.3. Eestvedamisstiil ja selle seosed tööst haaratusega	21
2. Tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide vahelised seosed Eesti kontekstis	29
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldamine	29
2.2. Töötajate hinnangud tööst haaratuse aspektidele ja juhi eestvedamisstiilile ning nende vahelised seosed	35
2.3. Tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused töötajate taustatunnustest lähtuvalt	43
Kokkuvõte	47
Viidatud allikad	51
Lisad	59
Lisa 1. Ankeetküsitlus	59
Lisa 2. Kirjeldavad statistikud eestvedamisstiilide ja tööst haaratuse liikide kohta ning keskmiste hinnangute võrdlused t-testi tulemuste põhjal	62
Lisa 3. Korrelatsioonikordajad	62
Lisa 4. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt soost	63

Lisa 5. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt haridustasemest	63
Lisa 6. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt vanusest	64
Lisa 7. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt tööstaažist	64
Lisa 8. Vastajate arv sõltuvalt tööstaažist ja vanusest.....	65
Lisa 9. Vastajate arv sõltuvalt ametipositsioonist ja organisatsiooni tegevusvaldkonnast	65
Lisa 10. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt ametist	66
Summary	67

SISSEJUHATUS

Ettevõtte juhid võivad tihti olla probleemi ees, kuidas tagada, et inimesed tööl olles maksimaalselt pingutaksid. Üheks võimaluseks on kindlustada, et nad oleksid oma tööst rohkem haaratud. Tööst haaratud töötajad teevad enda tööd suure energiaga, nad on oma tööle täielikult pühendunud ning tunnevad, et nende töö on neile piisavalt väljakutseid ja inspiratsiooni pakkuv (Schaufeli ja Bakker 2004: 4). Tööst haaratusega kaasnevad mitmed nii organisatsioonile kui ka indiviidile olulised positiivsed efektid. Tööst haaratud töötajatel on paremad töötulemused, nad on rohkem enda tööga rahul ning nad on enda töökohal püsivamad. Ühe levinuima käsitluse järgi jaguneb tööst haaratus kolmeks liigiks: tarmukuseks (*vigor*), hingestatuseks (*dedication*) ja süvenemiseks (*absorption*) (Schaufeli ja Bakker 2004: 4). Tarmukust iseloomustab valmisolek enda töösse alati maksimaalselt panustada. Hingestatus tähendab, et inimene tunneb entusiasmi ja uhkust enda töö suhtes ning süvenemine tähendab, et inimene on täielikult keskendunud enda tööle ning seejuures õnnelik. (*Ibid.*) Tööst haaratust võivad soodustada mitmed organisatsiooniga ja indiviidiga seotud tegurid, üheks oluliseks soodustajaks võib olla ka juhi eestvedamisstiil. Eelnevalt on leitud, et sellel, milliseid käitumisviise juht enda töötajatega suheldes kasutab võib olla oluline seos ka nende haaratusega (Popli, Rizvi 2016: 975). Seega juht saab ise oma käitumisviise muutes panustada sellesse, et tema töötajad oleksid rohkem haaratud ning selle tulemusena ka pingutaksid tööl rohkem. Käesolevas töös keskendutakse kolmele eestvedamisstiilile: ümberkujundavale, pragmaatilisele ja mittesekkuvale (Avolio *et al* 1999: 442).

Antud uuringu tulemustest on eelkõige kasu ettevõtte juhtidel, kellel on võimalik teada saada, millist eestvedamisstiili nad peaksid kasutama, et nende töötajad oleksid rohkem haaratud ja milliseid tööst haaratusega kaasnevaid positiivseid efekte on seeläbi võimalik saavutada. Samuti saavad nad teada, millise haaratuse liigiga on nende eestvedamisstiilil

kõige tugevam seos. Autorile teadaolevalt ei ole tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide vahelisi seoseid Eestis varem uuritud. Rahvusvahelisi uuringuid tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide seostest ei ole samuti väga palju (Strom *et al* 2014: 75; Ghadi *et al* 2013: 545; Jena *et al* 2017: 5; Popli, Rizvi 2016: 975) ning ükski neist ei ole uurinud eraldi tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide vahelisi seoseid. Seega annab antud uuring olulise panuse nii Eesti kui ka rahvusvahelises kontekstis. Peamiselt on eelnevates uuringutes uuritud ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise seoseid tööst haaratusega üldiselt (Strom *et al* 2014: 75; Ghadi *et al* 2013: 545; Jena *et al* 2017: 5) ning leitud, et mõlemal stiilil on positiivne seos tööst haaratusega. Autor leidis ainult ühe uuringu, milles käsitleti ka mittesekkuvat eestvedamist, selle järgi mittesekkuval eestvedamisel on negatiivne seos tööst haaratusega (Popli, Rizvi 2016: 975).

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on leida, millised on seosed töötaja tööst haaratuse liikide ning juhi eestvedamisstiilide vahel Eesti kontekstis. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgnevad uurimisülesanded:

- määratleda tööst haaratuse mõiste, selgitada selle sisu ja tähtsust;
- teoreetilise materjali põhjal välja selgitada tegurid, mis soodustavad tööst haaratust ning tegurid, mida tööst haaratus soodustab;
- määratleda eestvedamisstiili mõiste ning tutvustada kolme eestvedamisstiili: ümberkujundavat, pragmaatilist ja mittesekkuvat ning välja selgitada, millised on nende seosed tööst haaratusega;
- tutvustada uurimisprotsessi ning valimit;
- viia läbi empiiriline uuring, et selgitada välja, töötajate tööst haaratuse tase ning juhi eestvedamisstiili tajumine Eesti kontekstis;
- analüüsides uuringu tulemusi välja selgitada, millised on seosed tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide vahel Eesti kontekstis.

Antud bakalaureusetöö jaguneb kaheks peatükiks. Esimene peatükk käsitleb teemaga seotud teoreetilisi aspekte. Teoreetiline osa jaguneb omakorda kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis selgitatakse tööst haaratuse mõistet, selleks võrreldakse erinevaid

tööst haaratuse definitsioone. Samuti selgitatakse, kuidas tööst haaratus erineb töönarkomaaniast ja tööst läbipõlemisest. Teises alapeatükis analüüsitakse teoreetilise materjali põhjal tegureid, mis soodustavad tööst haaratuse teket ning tööst haaratuse tagajärgi, millest selgub nähtuse tähtsus organisatsioonis. Kolmandas alapeatükis selgitatakse eestvedamisstiili mõistet ning tutvustatakse kolme eestvedamisstiili, millest antud töös lähtutakse. Samuti analüüsitakse erinevaid tegureid, mida need eestvedamisstiilid soodustavad või vähendavad ning varasemate uuringute põhjal seoseid tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide vahel.

Töö teine peatükk keskendub empiirilisele analüüsile, mis jaguneb samuti kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis tutvustatakse uurimisprotsessi ning antakse ülevaade valimist. Teine peatükk keskendub tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide vahelistele seostele. Ankeetküsitlusest saadud andmete põhjal analüüsitakse, millised on tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide vahelised seosed Eesti kontekstis. Antud seoseid võrreldakse eelnevate uuringutega. Samuti analüüsitakse, milline on vastajate tööst haaratuse tase ning, kuidas nad tajuvad juhi eestvedamisstiili. Kolmandas alapeatükis analüüsitakse, kuidas vastajate hinnangud tööst haaratuse liikidele ning eestvedamisstiilidele erinevad sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes, et teada saada, milliste tunnustega grupp vajaks rohkem tähelepanu.

Antud töö empiirilises osas viib autor läbi ankeetküsitluse, mis koosneb tööst haaratuse ning eestvedamisstiilide osast. Tööst haaratuse liikide hindamiseks kasutab autor Utrecht-i tööst haaratuse skaalat (*Utrecht Work Engagement Scale*), millega on võimalik mõõta tööst haaratuse kolme liiki: tarmukust, hingestatust ja süvenemist (Schaufeli *et al* 2002: 89). Eestvedamisstiilide osas kasutab autor ümberkujundava ja pragmaatilise stiili hindamiseks Ismail *et al* (2010: 95) mõõdikut, mis on lühendatud versioon Avolio *et al* (1999: 442) eestvedamisstiilide käsitlusel põhinevast mitmefaktorilisest eestvedamise küsimustikust (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Mittesekkuva stiili kohta koostab autor ise väited erineva teoreetilise materjali põhjal. Empiirilise analüüsi valimiks on kõik töö käivad inimesed, kes ei tööta ise juhipositsioonil. Ankeetküsitlust levitatakse sotsiaalmeedia vahendusel ning Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna meililistides. Läbiviidud küsitlusele

vastas 91 inimest. Saadud andmeid analüüsitakse andmetöötlusprogrammis SPSS ning viiakse läbi kirjeldava statistika analüüs, mitmesuunaline korrelatsioonanalüüs ning mitmefaktoriline dispersioonanalüüs.

Autor tänab kõiki, kes osalesid uuringus ning seeläbi aitasid kaasa antud bakalaureusetöö valmimisele. Suur tänu ka juhendaja Anne Aidlale.

Märksõnad: tööst haaratus, eestvedamine, töösoorituse parandamine, töörahulolu tõstmine

1. TÖÖST HAARATUSE JA EESTVEDAMISSTIILIDE SEOSTE TEOREETLISED ALUSED

1.1. Tööst haaratuse olemus

Selles alapeatükis selgitatakse, mis on tööst haaratus, tuuakse välja erinevad tööst haaratuse definitsioonid ja võrreldakse neid. Lisaks võrreldakse, mille poolest tööst haaratus erineb tööst läbipõlemisest ja töönarkomaaniast.

Tabelis 1 on toodud erinevad tööst haaratuse (*work engagement*) definitsioonid. Üks esimesi definitsioone tööst haaratusest on välja pakutud Kahn-i (1990: 692) poolt, kes uuris, kuidas emotsionaalsed, kognitiivsed ja füüsilised aspektid mõjutavad töötaja tööd ja töökogemust. Selles uuringus jagatakse töötajad tööst haaratuteks ja mitte haaratuteks. Tööst haaratud töötajad töötavad ja väljendavad enda isikupära tööprotsessis läbi emotsionaalsete, kognitiivsete ja füüsiliste aspektide. (Kahn 1990: 694) Tööst mitte haaratud töötajad ei väljenda ennast emotsionaalsete, kognitiivsete ja füüsiliste aspektide kaudu ning neil esineb passiivsust ja puudujääke enda töörolli täitmisel (Kahn 1990: 701). Sarnaselt Kahn-i (1990) käsitlele seostab ka Saks (2006: 602) tööst haaratust indiviidi isikliku rolli täitmisega ning iseloomustab tööst haaratust emotsionaalsete, kognitiivsete ja füüsiliste aspektide kaudu.

Teised autorid selgitavad tööst haaratust läbi erinevate liikide. Maslach *et al* (2001: 416) uuris tööst läbipõlemist (*job burnout*) ning leidis, et tööst haaratus on vastandiks tööst läbipõlemisele. Selle uuringu kohaselt on tööst haaratus ja tööst läbipõlemine sarnane tööalane meeleolu, mille negatiivne külg väljendub tööst läbipõlemise kujul ja positiivne tööst haaratusena. Tööst läbi põlemist iseloomustavad väsimus, küünilisus ja vähenenud professionaalne efektiivsus. (Maslach *et al* 2001: 402) Maslach *et al* (2001: 416) käsitle põhjal iseloomustavad tööst haaratust energilisus, pühendumus ja efektiivsus, mis on

vastanditeks tööst läbipõlemist iseloomustavatele omadustele. Kuna nende käsitluse järgi on tööst haaratus ja läbipõlemine täpsed vastandid saab neid mõõta ühe mõõdikuga. Kui inimesel on madal tööst läbipõlemine, siis on indiviid tööst haaratud ja vastupidi. (Maslach *et al* 2001: 417)

Schaufeli ja Bakker (2004: 4) arvates ei ole aga tööst haaratus ja tööst läbipõlemine täiesti vastandlikud mõisted ning neid ei saa iseloomustada samade omadustega, mis on lihtsalt üksteise vastandid. Samuti leiavad Schaufeli ja Bakker (2004: 4), et tööst haaratust ja tööst läbipõlemist ei ole võimalik mõõta sama mõõdikuga, kuna kui inimesel on madal tööst läbipõlemine ei tähenda see seda, et tal on kõrge tööst haaratus. Sama mõõdikuga kahte kontseptsiooni mõõtes ei ole võimalik hinnata, kas nad on tegelikult üksteise vastandid või mitte (Schaufeli ja Bakker 2004: 5). Antud autorid vaatavad tööst haaratust ja tööst läbipõlemist eraldi mõistetena ning leiavad, et tööst haaratuse liikideks on tarmukus, hingestatus ja süvenemine (Schaufeli ja Bakker 2004: 4-5). Tarmukus ja hingestatus on vastanditeks väsimusele ja küünilisusele, mis iseloomustavad tööst läbipõlemist. Schaufeli ja Bakker (2004: 5) ei ole tööst haaratuse liigina käsitlenud efektiivsust nagu on tööst läbipõlemise kontseptsioonis, vaid hoopis süvenemist. Erinevate uuringute tulemusena on selgunud, et tööst haaratud meeleolus inimest ei iseloomusta kõige paremini efektiivsus vaid „sukeldunud“ ja õnnelik olek enda töö suhtes, mida iseloomustab süvenemine (Schaufeli ja Bakker 2004: 5).

Schaufeli ja Bakker-i (2004: 4) definitsioon iseloomustab tööst haaratust autori arvates kõige paremini ning toob kõige täpsemini välja tööst haaratuse erinevad liigid. Kuna Maslach *et al* (2001: 416) defineerib tööst haaratust kui tööst läbipõlemise vastandit, aga need mõisted pole autori arvates täpsed vastandid, siis ei kirjelda see käsitlus tööst haaratuse liike kõige täpsemini. Samuti on ka erinevates uuringutes tööst haaratust defineerides kõige rohkem viidatud Schaufeli ja Bakker (2004: 4) käsitlusele, mistõttu arvab ka antud bakalaureusetöö autor, et see definitsioon iseloomustab tööst haaratust kõige paremini ja see võetakse antud töös mõiste defineerimise aluseks.

palju ja on täielikult enda tööle pühendunud. Töönarkomaanile on iseloomulik, et ta töötab väga palju ja mõtleb kogu aeg enda tööst. Ta töötab rohkem, kui tema tööülesanded nõuavad ning ta töötab ka töövälise aja arvelt, ohverdades seega enda eraelu tööle. (Schaufeli *et al* 2008: 175) Erinevalt töönarkomaanist tööst haaratud töötajal on ka eraelu ja talle meeldib nautida enda vaba aega tundmata seejuures süütunnet. Töönarkomaanid töötavad vastupandamatu sisemise sunni ajel, kuid tööst haaratud töötajad töötavad kuna neile on töötegemine meeldiv. (Schaufeli *et al* 2008: 176)

Schaufeli *et al* (2008: 173) uurisid tööst haaratuse, tööst läbipõlemise ja töönarkomaania vahelisi seoseid, et neid kolme mõistet omavahel paremini eristada. Selleks, et leida seoseid kolme mõiste vahel, uuriti seoseid neid iseloomustavate aspektide vahel. Tööst haaratust iseloomustavateks aspektideks on tarmukus, hingestatus ja süvenemine. Tööst läbipõlemist iseloomustavad väsimus, küünilisus ja vähenenud professionaalne efektiivsus. Töönarkomaaniat iseloomustavad liigne töötamine ja sisemine sund. Uuringust selgus, et tööst haaratusel on negatiivne seos tööst läbipõlemisega ning puudub oluline seos töönarkomaaniaga. Tööst haaratuse ja töönarkomaania vahel oli väga nõrk negatiivne seos (korrelatsioonikordaja oli -0,04). Tööst läbi põlemise ning töönarkomaania vahel oli positiivne seos. (Schaufeli *et al* 2008: 188) Seega võib väita, et tööst haaratus ja töönarkomaania on erinevad tööalased meeleolud, kuna seos nende vahel on väga nõrk ning neile on iseloomulikud erinevad käitumisviisid. Töönarkomaania soodustab tööst läbipõlemist, kuid tööst haaratus mitte. Töönarkomaanid töötavad väga palju ja nad ei tee seda seetõttu, et neile pakuks see suurt lõbu ja teeks nad õnnelikuks, vaid neil on selleks muud ajendid, mis tekitavad neis lõpuks stressi ja kurnatust ning viivad tööst läbipõlemiseni. Tööst haaratus ei soodusta tööst läbipõlemist, vaid hoopis vähendab tööst läbipõlemise esinemist töötajate hulgas.

Tööst haaratust ja tööst läbipõlemist on käsitletud kui üksteisele täielikult vastandlikke tööalaseid meeleolusid. Maslach *et al* (2001: 416) on defineerinud tööst haaratust kui tööst läbipõlemise vastandit. Eelnevalt käsitletud Schaufeli *et al* (2008: 188) uuringust selgus samuti, et tööst haaratuse ja tööst läbipõlemise vahel on negatiivne seos. Kui vaadata nende liikide vahelisi seoseid, siis Schaufeli *et al* (2002: 81) uuringust selgus, et tööst

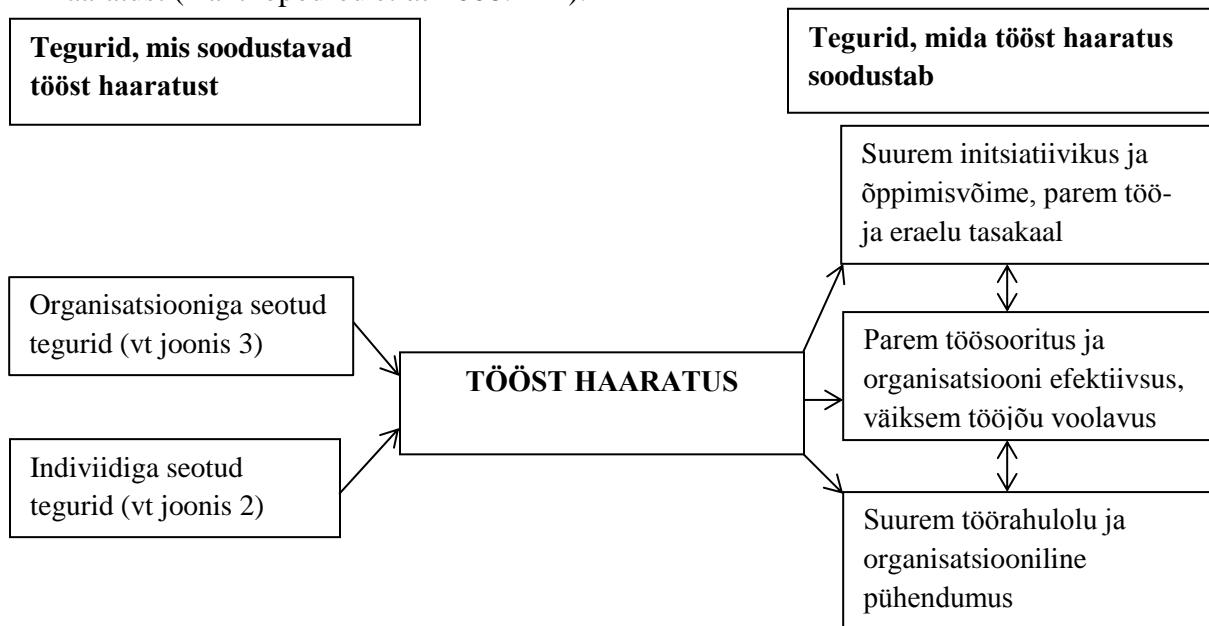
läbipõlemise kolmel liigil (väsimus, küünilisus ja vähenenud efektiivsus) on negatiivne seos tööst haaratuse kolme liigiga (tarmukuse, hingestuse ja süvenemisega), kuigi need liigid ei ole omavahel täielikult negatiivselt korreleerunud. Väsimuse ja tarmukuse vahel oli nõrk seos, kuigi teoreetiliselt võiks arvata, et nad on üksteise vastandid ja omavahel tugevalt negatiivselt korreleerunud. Vähenenud professionaalsel efektiivsusel oli tugev seos kõigi kolme tööst haaratuse liigiga. (Schaufeli *et al* 2002: 84) Vähenenud professionaalne efektiivsus on tugevamalt seotud tööst haaratuse liikidega kui tööst läbipõlemise kahe teise liigiga. See võib tuleneda sellest, et professionaalse efektiivsuse mõõtmisel kasutatakse positiivselt sõnastatud väiteid. Kui professionaalse efektiivsuse mõõtmiseks väited negatiivseteks muudeti, muutus selle seos teiste tööst läbipõlemise liikidega tugevamaks. (Bouman *et al* 2002: 826) Seega võib väita, et kuigi tööst haaratus ja tööst läbipõlemine on negatiivselt seotud, ei ole nende liigid omavahel täielikult negatiivselt korreleerunud ja seetõttu arvab antud bakalaureusetöö autor, et neid saab vaadelda eraldi mõistetena, mitte üksteise täielike vastanditena.

Analüüsides tööst haaratuse olemust saab väita, et tööst haaratus on positiivne tööalane meeoleu, mille puhul inimesele meeldib töö, mida ta teeb ja ta teeb seda suure rõõmuga. Inimene on valmis maksimaalselt pingutama positiivsete töötulemuste saavutamiseks ja on õnnelik ning uhke nende üle, kui ta on need saavutanud. Tööst haaratus erineb töönarkomaaniast ja tööst läbipõlemisest, kuna neile on iseloomulikud erinevad käitumisviisid.

1.2. Tööst haaratust soodustavad tegurid ja tööst haaratuse tagajärjed

Selles alapeatükis analüüsitakse erinevaid tegureid, mis soodustavad tööst haaratuse teket. Selleks tutvustakse eelnevalt tehtud uuringuid tööst haaratusest ning selgitatakse nende põhjal erinevate tegurite seoseid tööst haaratusega. Samuti analüüsib bakalaureusetöö autor tööst haaratuse olulisust tuues välja erinevad organisatsioonile ja indiviidile olulised tegurid, mida tööst haaratus soodustab ehk mõiste tähtsuse organisatsioonis.

Joonisel 1 on toodud tegurid, mis soodustavad tööst haaratust ja tegurid, mida tööst haaratus soodustab. Jooniselt 1 on näha, et indiviidiga ja organisatsiooniga seotud tegurid on peamised tööst haaratuse soodustajad (Bakker *et al* 2008: 192). Indiviidiga seotud tegurid on aspektid, mis on seotud inimese vastupanuvõimega ja näitavad, kuidas inimene on võimeline mõjutama ja kontrollima teda ümbritsevat keskkonda (Hobfoll *et al* 2003: 632). Xanthopoulou *et al* (2008: 236) uurisid, kuidas indiviidiga seotud tegurid on seotud tööst haaratusega. Uuringust selgus, et indiviidiga seotud tegurite (enesetõhusus, organisatsioonist tulenev enesekindlus ja optimism) olemasolu suurendas töötajate tööst haaratust (Xanthopoulou *et al* 2008: 241).

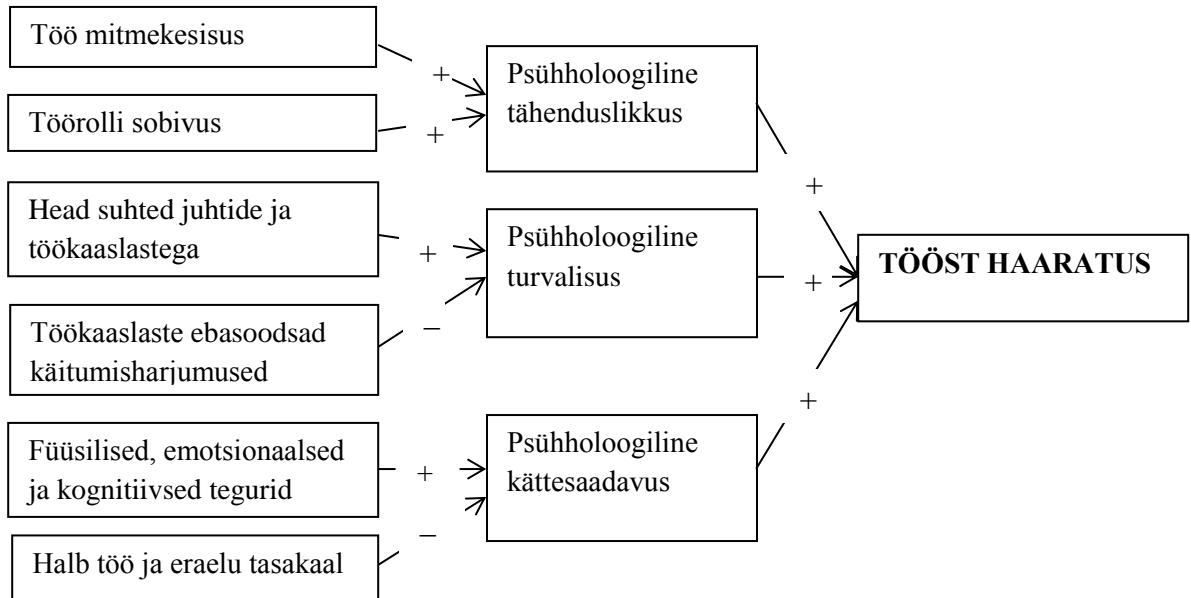


Joonis 1 Tööst haaratusega seotud tegurid Allikas: (autori koostatud: Bakker, Bal 2010: 200; Bakker *et al* 2008: 192; Chao *et al* 2015: 1833; Ilies *et al* 2017: 965; Katatria *et al* 2013: 41; Lee, Ok 2016: 154-155; Lisbona *et al* 2018: 93; May *et al* 2004: 28; Shantz *et al* 2016: 33; Sonnentag 2003: 522, 525; Tsui *et al* 2013: 449; Turgut *et al* 2017: 307; Vithanage, Arachchige 2017: 17 põhjal); → tähistab regressioonanalüüsi; ↔ tähistab korrelatsioonanalüüsi

Bakalaureusetöö autor järeldeb antud uuringust, et see, kuidas töötaja ise enda töösse suhtub on oluline haaratuse soodustaja. Kui töötaja on enda töö suhtes optimistlik ning tunneb, et ta suudab sellega ka iseenda eesmärged saavutada ja samas tunneb, et ta on piisavalt kompetentne antud tööülesandeid täitma, siis ta tunneb enda tööst suuremat rõõmu

ning teeb seda suure energia ja pühendumisega. Töötaja tunneb, et tema panus organisatsioonis on oluline ja tema töö pakub talle rahuldust.

Lisaks eelnevalt toodud teguritele võib indiviidiga seotud teguritena käsitleda ka psühholoogilisi tegureid, mis samuti soodustavad tööst haaratust. Jooniselt 2 on näha psühholoogilised tegurid, mis soodustavad tööst haaratuse teket ning tegurid, mis neid psühholoogilisi tegureid soodustavad. Antud uuringus on kasutatud tee-analüüsi (*path analysis*), mis näitab ühe teguri mõju teisele (vt joonis 2). Tööst haaratusele on soodne suurem psühholoogiline tähenduslikkus, mis tähendab seda, kui mitmekesine töötaja jaoks tema töö on ning kui hästi talle tema tööroll sobib (May *et al* 2004: 28). Jooniselt 2 on näha, et töö mitmekesisus ja töörolli sobivus suurendavad psühholoogilist tähenduslikkust. Järelkult kui töötajale on tema töö piisavalt mitmekesine ning talle meeldib tema tööroll, kogeb ta ka suuremat haaratust. See sarnaneb ka eelneva uuringu tulemusega, kus organisatsioonist tulenev enesekindlus soodustas tööst haaratust (Xanthopoulou *et al* 2008: 241). Bakalaureusetöö autor leiab, et kui töötajale sobib tema tööroll väga hästi, siis sellest tulenevalt suudab ta ka oma eesmärged ja vajadusi rahuldada selles organisatsioonis töötades ning need tegurid soodustavad suuremat haaratuse teket. Suurem psühholoogiline turvalisus suurendab samuti tööst haaratust. Psühholoogilist turvalisust soodustavad head suhted töökaaslaste ja juhiga ning vähendavad töökaaslaste ebasoodsad käitumisharjumused (May *et al* 2004: 28). Jooniselt 2 on näha, et ka psühholoogiline kättesaadavus on oluline tööst haaratust soodustav tegur, mida soodustavad emotsionaalsed, kognitiivsed ja füüsilised tegurid ning vähendab halb töö ja eraelu tasakaal (*Ibid.*). See sarnaneb ka Kahn-i (1990: 700) käsitlusele, mille kohaselt tööst haaratud töötajal on parem psühholoogiline kohalolek enda töörolli täites ning ta väljendab seda füüsiliste, emotsionaalsete ja kognitiivsete tegurite kaudu.



Joonis 2. Tööst haaratust soodustavad psühholoogilised tegurid ja nendega seotud tegurid (tee - analüüs) Allikas: (autori koostatud May *et al* 2004: 28 põhjal); + tähistab positiivset seost; – tähistab negatiivset seost

Organisatsiooniga seotud tegurid on samuti olulised tööst haaratuse soodustajad. Organisatsiooniga seotud tegurid on näiteks autonoomia, arenguvõimalused (Bakker, Bal 2010: 190), toetus kolleegidelt ja juhilt, personaalne tagasiside (Bakker *et al* 2008: 191). Organisatsiooniga seotud tegurid mõjutavad töötajate motivatsiooni, nad toetavad töötaja arengut ja õppimisvõimet ning aitavad töö eesmärgi saavutada (Bakker, Bal 2010: 191). Näiteks tagasiside töötulemuste kohta aitab töötajal paremini õppida oma tehtud vigadest ja seeläbi saavutada parem kompetents oma tööülesannetes. Toetus kolleegidelt ja juhilt aitab luua paremaid sotsiaalseid suhteid, mis võivad töökeskkonna töötajale meeldivamaks muuta. Meeldivam töökeskkond aitab inimesel paremini eesmärgi saavutada. (Bakker *et al* 2008: 191) On leitud, et organisatsiooniga seotud tegurite ja tööst haaratuse vahel on positiivne seos (Bakker, Bal 2010: 200). Antud uuringus käsitleti organisatsiooniga seotud teguritena autonoomiat, personaalset tagasisidet, sotsiaalset toetust, õppimisvõimalusi ja juhivoolset mentorlust (vt joonist 3). Sama tulemuseni jõudsid ka Scahufeli *et al* (2008: 191), kes leidsid enda uuringus, et organisatsiooniga seotud tegurid on positiivselt seotud tööst haaratusega. Nemad käsitlesid organisatsiooniga seotud teguritena kolleegide ja juhi toetust, töö kontrolli ja tööga seotud nõudmisi (vt joonist 3) (Scahufeli *et al* 2008: 178).

Antud tulemus kolleegide ja juhi toetuse osas sarnaneb ka May *et al* (2004: 28) uuringule, kus uuriti psühholoogilisi tegureid. May *et al* (2004: 28) uuringu puhul olid head suhted kolleegide ja juhiga olulised psühholoogilise turvalisuse soodustajad, mis omakorda soodustas paremat tööst haaratuse teket. Järelikult on sotsiaalsed suhted olulised tööst haaratuse soodustajad ja neid võib vaadelda nii organisatsiooniga seotud kui ka psühholoogiliste teguritena.

Bakalaureusetöö autor leiab, et parema haaratuse saavutamiseks on olulised nii organisatsiooniga kui ka indiviidiga seotud tegurid. Lisaks sellele, kuidas töötaja ise enda töösse suhtub on oluline ka see, kuidas organisatsioon oma töötajat väärtustab. Luues töötajale parema töökeskkonna võib see muuta töötaja suhtumist enda töösse samuti paremaks. Kui töötajal on endaga seotud tegurid kõrged, ta on optimistlik ja enesetõhus, aga organisatsiooniga seotud tegurid on puudulikud, siis ei pruugi ta kogeda nii suurt tööst haaratust, kui olukorras, kus nii indiviidiga kui ka organisatsiooniga seotud tegurid on hästi arenenud.



Joonis 3. Organisatsiooniga seotud tegurid, mis soodustavad tööst haaratust (regressioonanalüüs), Allikas: (autori koostatud Bakker, Bal 2010: 200 ja Scahufeli *et al* 2008: 178 põhjal)

Olles välja selgitanud, millised tegurid soodustavad tööst haaratust, analüüsib bakalaureusetöö autor järgnevalt tegureid, mida tööst haaratus soodustab ehk tööst haaratuse tagajärge. Tööst haaratuse tagajärjed aitavad analüüsida tööst haaratuse tähtsust ehk seda, millised positiivsed efektid tööst haaratusega kaasnevad. Alapunkti algul toodud jooniselt 1 on näha, et tööst haaratus soodustab mitmeid nii organisatsioonile kui ka indiviidile olulisi aspekte.

Organisatsioonile on oluline, milline on tema töötajate töösooritus ja organisatsiooni efektiivsus ning, kuidas neid vajadusel parandada. Üheks viisiks, kuidas neid parandada on tagada, et töötajad oleksid oma tööst haaratud, on leitud, et tööst haaratud töötajatel on parem töösooritus (Bakker, Bal 2010: 200). Kuna tööst haaratud töötajad teevad enda tööd suure energia ja pühendumisega, siis panustavad nad sellesse maksimaalselt ja see võib väljenduda ka paremas töötulemus. Lisaks sellele, et tööst haaratus parandab töötaja töösooritust, on sellel ka positiivne seos organisatsiooni efektiivsusega. On leitud, et kõrgem tööst haaratus suurendab organisatsiooni efektiivsust (Katatria *et al* 2013: 41). Kõrgema efektiivsusega organisatsioon suudab paremini enda strateegilisi ja operatiivseid eesmärke saavutada (Fallon, Brinkerhoff 1996: 14 viidatud Katatria *et al* 2013: 37 vahendusel), kvaliteetsemaid tooteid toota ning tulla paremini toime tekkivate probleemidega (Katatria *et al* 2013: 37). Antud uuringute tulemustest saab järeldada, et kuna tööst haaratud töötajad on väga pühendunud ja sellest tulenevalt on ka nende töösooritus parem aitab see ka suuremat organisatsiooni efektiivsust saavutada. Kui töötajate töösooritus on hea, võimaldab see kogu organisatsioonil paremaid tooteid ja teenuseid pakkuda.

Lisaks sellele, et tööandjale on oluline, et töötaja töösooritus oleks hea on ka oluline, et töötajad oleksid lojaalsed ning ei kahjustaks tööandja vara. Shantz *et al* (2016: 33) on leidnud, et tööst haaratud töötajate hulgas esineb vähem organisatsiooni kahjustavat käitumist ning kavatsust töölt lahkuda (Shantz *et al* 2016: 33). Tööst haaratud töötajad rikkusid vähem tööandja vara, tegid vähem lisapause ning ei hilineud tööle (Shantz *et al* 2016: 27). Bakalaureusetöö autor leiab, et kuna tööst haaratud töötajad teevad oma tööd sellepärast, et neile meeldib see, mitte mingi välise sunni ajendil ning nad on seejuures õnnelikud, siis ei ole neil ka põhjust tööandjat kahjustavalt käituda ega töökohta vahetada. Sama tulemuseni jõudsid ka Plooy ja Roodt (2010: 5), kes viisid uuringu läbi Lõuna-Aafrika töötajate hulgas ning tõestasid samuti, et tööst haaratud töötajate hulgas esineb vähem kavatsust töölt lahkuda. Järelikult töötajate väiksem kavatsus töölt lahkuda on oluliseks tööst haaratuse tagajärjeks, kuna nii Inglismaal kui ka Lõuna-Aafrikas läbi viidud uuringud jõudsid sama tulemuseni.

Tööst haaratus aitab kaasa ka parema töö rahulolu ning organisatsioonilise pühendumuse tekkeks. Kuna tööst haaratud töötajad kogevad positiivset ja rahuldavat kogemust enda töörolli täites on ka nende töö rahulolu suurem. Töötajad, kellel on suurem tööst haaratus ja on seetõttu rohkem rahul enda tööga võivad tunda, et nad peavad organisatsiooni tegevusse rohkem panustama ja on seepärast rohkem pühendunud organisatsioonile. (Lee, Ok 2016: 154-155) Schaufeli *et al* (2008: 191), tõestasid samuti, et tööst haaratus soodustab töötaja töö rahulolu ja organisatsioonilist pühendumust. Antud uuringute põhjal võib järeldada, et tööst haaratus on oluline tegur soodustamiseks töötajate suuremat töö rahulolu ning organisatsioonilist pühendumust. Töötajate suurem töö rahulolu on seotud ka nende väiksema kavatsusega töölt lahkuda (Turgut *et al* 2017: 307). Kuna tööst haaratud töötajad kogevad suuremat rahulolu enda tööga seoses on nad ka enda ametikohal püsivamad, kuna neil pole põhjust lahkuda. Kui töötajate töörahulolu on suurem ja nad on organisatsioonile pühendunud, siis panustavad nad enda töösse maksimaalselt ning sellest tulenevalt on ka nende töösooritus parem (Tsui *et al* 2013: 449; Chao *et al* 2015: 1833).

Tööst haaratus suurendab ka inimese initsiatiivikut ja õppimisvõimet. Sonnentag (2003: 522) leidis, et kõrgem tööst haaratus viib töötajad suurema initsiatiivi haaramiseni ning nende õppimisvõime on parem. Kõrgem tööst haaratus esines töötajatel, kes tundsid, et nad suudavad puhkeajaga tööst piisavalt taastuda (Sonnentag 2003: 520). Kühnel *et al* (2016: 487) uuring tõestas, et tööst haaratus on kõrgem töötajatel, kes olid eelmisel ööl paremini maganud ja, kes teevad tööl olles väikseid pause. Antud tulemusest autor järeldab, et tööandja peaks võimaldama töötajatele piisavalt pause tööajal, et nad suudaksid tööst taastuda ja nende tööst haaratus oleks kõrge. Töötajad suudavad, siis kiiremini ära õppida uusi tööülesandeid ning näitavad üles initsiatiivikut lisatööülesannete võtmisel. Bakalaureusetöö autor leiab, et antud uuringu tulemusi saab seostada ka Katatria *et al* (2013: 41) uuringuga, mille järgi tööst haaratus suurendab organisatsiooni efektiivsust. Kui töötajad on initsiatiivikamad ja nende õppimisvõime on parem suudavad nad rohkem ja paremini oma tööülesandeid täita, mis võib kaasa aidata suuremale organisatsiooni efektiivsusele. Lisaks sellele soodustab suurem initsiatiivikus ka paremat töösooritust (Lisbona *et al* 2018: 93). Tööst haaratud töötajatel on ka parem enesetunne ja tervis, neil

esineb harvem depressiooni ja stressi (Schaufeli *et al* 2008: 191). Kuna inimene on positiivselt meelestatud enda töö suhtes ning tunneb, et tema töö on inspireeriv ja väljakutseid pakkuv, siis ei ole ka põhjust, miks inimene peaks enda töö pärast stressi tundma. Kui töötajate enesetunne ja tervis on parem on see kasulik ka organisatsioonile, töötajad suudavad siis paremini oma tööülesannete täitmisse panustada.

Lisaks erinevatele organisatsiooni puudutavatele aspektidele on tööst haaratusel positiivne seos ka indiviidi ja tema eraeluga seotud teguritega. Tööst haaratud inimestel on paremad sotsiaalsed suhted (Schaufeli *et al* 2008: 188). Tööst haaratud inimestele meeldib töö, mida nad teevad ja nad on töötades õnnelikud, seega nad on õnnelikumad ka töövälisel ajal ja suudavad luua paremaid suhteid teistega. Seega kaasnevad kõrgema tööst haaratusega positiivsed efektid inimese eraelule, kuna ta suudab enda vaba aega rohkem nautida ning ei pea tundma stressi enda töö pärast. Seda kinnitab ka Illies *et al* (2017: 965) uuring, mille kohaselt on tööst haaratud inimesel paremad suhted oma abikaasaga. Kõrgem tööst haaratus parandab töö ja pereelu tasakaalu ning töö ja kodu isikutevahelist kapitaliseeritust. Töö ja pere isikutevaheline kapitaliseeritus tähendab, et inimene räägib enda positiivsest kogemusest töö enda abikaasale. (Illies *et al* 2017: 965) Seega on tööst haaratusel positiivne efekt inimese pereelule, kuna inimene räägib kodus abikaasale oma positiivsetest emotsioonidest ja kogemustest, mis tal päeva jooksul tööl tekkisid. Abikaasa saab tunda head meelt oma partneri üle ning nende suhted on paremad, kuna partner tuleb koju positiivselt meelestatuna. Antud uuringute tulemused lähevad kokku ka teooriaga, mille kohaselt tööst haaratud inimesed naudivad meelsasti ka enda vaba aega ja ei ole keskendunud ainult tööle. Lisaks on paremal töö- ja eraelu tasakaalul ka positiivne seos töötaja töösooritusega, seega on parema töö- ja eraelu tasakaalu puhul ka töötaja töösooritus parem (Vithanage, Arachchige 2017: 17).

Eelnevate uuringute põhjal saab järeldada, et tööst haaratust soodustavad erinevad organisatsiooni ja indiviidiga seotud tegurid. Olles teadlik, millised on seosed nende tegurite ja tööst haaratuse vahel, on võimalik nende kaudu töötaja tööst haaratust tõsta. Suurem tööst haaratus on kasulik nii indiviidile endale kui ka organisatsioonile, kus inimene töötab. Tööst haaratud töötajad on lojaalsemad oma tööandjale, nad on rohkem

pühendunud ja nende töösooritus on parem. Töötajad on oma tööga rohkem rahul, neil esineb vähem stressi ning nende pere- ja eraelu tasakaal on parem.

1.3. Eestvedamisstiil ja selle seosed tööst haaratusega

Selles alapeatükis selgitatakse eestvedamisstiili mõistet ja võrreldakse selle erinevaid definitsioone. Tuuakse välja ja tutvustatakse peamiseid eestvedamisstiile, millest antud töös lähtutakse. Selgitatakse, miks need eestvedamisstiilid on olulised ning tuuakse välja nende seosed tööst haaratusega.

Eestvedamine on juhi ja töötaja suhe, milles juht mõjutab töötajat (Danserau *et al* 2013: 799). Tabelis 2 on toodud erinevad definitsioonid eestvedamisstiili kohta. Kolme definitsiooni kohaselt (Howell, Costly 2006 viidatud Alonderiene, Majauskaite (2016: 142) vahendusel; Lussier 2006 viidatud Golmoradia, Ardabili (2016: 372-373) vahendusel; Popli ja Rizvi 2017: 294) on eestvedamisstiil käitumismuster või juhi käitumismaneeride kombinatsioon, mida juht kasutab töötajatega suheldes. Bass *et al* (2003: 216) definitsiooni põhjal saab väita, et eestvedamisstiil aitab ettevõtte tulemuslikkust ennustada ning ettevõtte juhil püstitatud eesmärged täita (Senior *et al* 2012: 282). Autor lähtub Lussier (2006) definitsioonist, mis on viidatud Golmoradia, Ardabili (2016: 372-373) vahendusel, kuna antud definitsioon annab eestvedamisstiili mõiste kõige täpsemini edasi kirjeldades seda kui kombinatsiooni juhi iseloomuomadustest, oskustest ja käitumisest, mida juht enda töötajatega suheldes kasutab. Avolio *et al* (1999: 442) käsitluse põhjal jagunevad eestvedamisstiilid kolmeks: ümberkujundav (*transformational*), pragmaatiline (*transactional*) ja mittesekkuv (*laissez-faire*) eestvedamine. Järgnevalt tutvustatakse iga stiili lähemalt.

Tabel 2. Eestvedamisstiili definitsioonid

Autor	Definitsioon
Howell, Costly 2006 viidatud Alonderiene, Majauskaite (2016: 142) vahendusel	„Eestvedamisstiil on kombinatsioon erinevatest juhile iseloomulikest käitumismaneeridest.“
Popli, Rizvi (2017: 294)	„Eestvedamisstiil on kindel käitumismuster, mida juht kasutab enda töötajatega suheldes ja neid tööle motiveerides.“
Lussier 2006 viidatud Golmoradia, Ardabili (2016: 372-373) vahendusel	„Eestvedamisstiil on kombinatsioon iseloomuomadustest, oskustest ja käitumisest, mida juhid kasutavad enda töötajatega suheldes“
Bass <i>et al</i> (2003: 216)	„Eestvedamisstiil on oluliseks ettevõtte tulemuslikkuse ennustajaks.“
Senior <i>et al</i> (2012: 282)	„Eestvedamisstiil on laialdane kontseptsioon, mis sisaldab erinevaid faktoreid, mis aitavad juhil ettevõtte eesmärged ellu viia.“

Allikas: autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal

Ümberkujundava eestvedamise puhul juht motiveerib enda töötajaid ja julgustab neid enda eesmärged saavutama. Juht loob kindla ja inspireeriva visiooni tuleviku suhtes ning paneb enda töötajad tundma, et nende töö on oluline ja tähendusrikas. Juht tunnustab oma töötajate pingutusi ning kaasab neid otsustusprotsessi oodates töötajatelt uusi ja loomingulisi lahendusi probleemide lahendamiseks. Juht tunneb huvi oma töötajate arengu ja heaolu vastu, pakkudes neile erinevaid arenemisvõimalusi ja koolitusprogramme. Juht ei karista enda töötajaid vigade eest. Töötajad austavad enda juhti ja jagavad enda juhiga samu väärtuseid. (Bass *et al* 2003: 208)

Pragmaatiline eestvedamine tugineb juhi ja töötajate vahelisele kokkuleppele, et töötajad täidavad eesmärged ja nõudeid, mida juht neile seadnud on ja vastutasuks heade töötulemuste eest juht premeerib neid. Kui töötajad neile seatud eesmärged ja nõudeid ei täida, siis neid karistatakse. Juht kasutab kontrolli- ja karistusmeetmeid töötajatega suheldes. Selle eestvedamisstiili puhul loetakse kokku kõik vead, mida töötaja teeb ja reageeritakse neile kohe. (Bass *et al* 2003: 208) Juht ei keskendu eriti töötaja arengule vaid eesmärkide täitmisele. Ta tutvustab töötajale eesmärged, mida töötaja peab saavutama, selgitab kuidas neid saavutada ja annab töötajale tema töötulemuste osas tagasisidet ning motiveerib töötajat heade töötulemuste saavutamisel vastava tasuga. (Bass 1985 viidatud Yahaya, Ebrahim 2016: 192 vahendusel)

Mittesekkuva eestvedamise puhul juht kasutab pigem passiivset lähenemist töötajatega suheldes, hoides eemale vastutuse võtmisest ja reageerides probleemidele alles, siis kui need muutuvad väga suureks ja neid pole enam võimalik vältida. (Avolio *et al* 1999: 445) Sellise lähenemisega võimaldab juht töötajatele rohkem vabadust, andes töötajatele võimaluse ise otsustada, kuidas enda tööülesandeid täita ja probleeme lahendada. Juhid ei sea töötajatele kindlaid eesmärke, standardeid või ootusi. (Bass *et al* 2003: 208) Sellise käitumisega üritavad juhid töötajaid julgustada ise otsuseid vastu võtma, mitte lootma ainult sellele, et juht seab ette kindlad juhised, mille järgi käituda (Sharma, Singh 2013: 30). Juhid ei pööra nii suurt tähelepanu töötajate arengule, ega anna neile tagasisidet nende töötulemuste osas. Mittesekkuva eestvedamise puhul ei premeerita töötajaid heade töötulemuste eest. (Yahaya, Ebrahim 2016: 192) Bakalaureusetöö autor arvab, et kuigi selle stiili puhul juht kasutab rohkem passiivset lähenemist, võib selline suure vabaduse andmine mõnele töötajale just rohkem sobida kui kindlate juhiste täitmine.

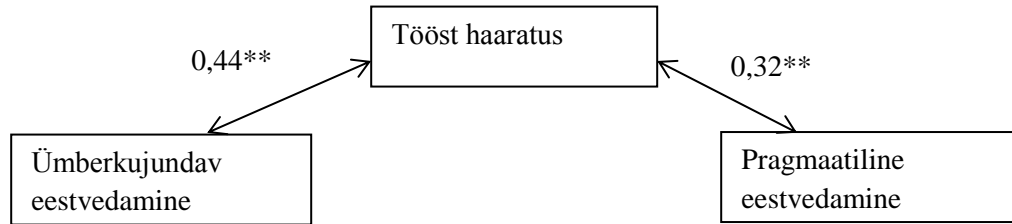
Erinevatel eestvedamisstiilidel on erinev seos töötaja käitumise ja tööga seotud aspektidega. Juht võiks arvestada, millised on seosed tema käitumisviisidel erinevate töötajatega seotud aspektidega. Velju *et al* (2017: 59) uuris, milline on seos erinevatel eestvedamisstiilidel töötaja töösooritusega. Uuringust selgus, et ümberkujundav eestvedamine soodustab töötaja töösooritust. Pragmatilise ja mittesekkuva eestvedamise kasutamise puhul oli töötaja töösoorituse halvem. (Velju *et al* 2017: 65) Seega kui juht tahab, et tema töötajate töösooritus oleks parem saab ta muuta enda käitumismustreid töötajatega suheldes ja kasutada rohkem ümberkujundavale eestvedamisele iseloomulikku käitumist. Lisaks sellele, et mittesekkuv eestvedamine halvendab töötaja töösooritust, ei soodusta see ka töötaja pühendumust ja pingutust töö. Buch *et al* (2015: 115) on leidnud, et mittesekkuval eestvedamisel on negatiivne seos efektiivse pühendumuse ja pingutusega töö, seega mittesekkuva eestvedamise puhul töötajad on vähem pühendunud ja pingutavad vähem (Buch *et al* 2015: 120). Kuna juht hoiab eemale vastutuse võtmisest ja probleemide lahendamisest, siis võivad ka töötajad olla vähem motiveeritud maksimaalselt pingutama ja pühendumata töö.

Eestvedamisstiilil, mida juht kasutab on ka seos töötaja tervisliku seisundiga ja sellega kui rahul ta oma tööga on. Baysaka, Yenerb (2015: 79) viisid Istanbulis asuvate haiglate töötajate hulgas läbi uuringu leidmaks, millised on seosed mittesekkuval ja ümberkujundaval eestvedamisel töötajate stressiga. Uuringu kohaselt mittesekkuva eestvedamise kasutamine soodustab töötajatel stressi tekkimist. Ümberkujundava eestvedamise puhul esineb töötajatel vähem stressi. (Baysaka, Yenerb 2015: 86) Sarnaselt stressiga sõltub ka töötaja töö rahulolu sellest, millist eestvedamisstiili tema juht kasutab. Rothfelder *et al* (2013: 201) uuris, kuidas erinevad eestvedamisstiilid töötaja töö rahuoluga seotud on. Sarnaselt Baysaka, Yenerb (2015: 86) uuringu tulemustele, milles ümberkujundav eestvedamine vähendas stressi on Rothfelder *et al* (2013: 210) uuringu kohaselt ka töötajate töö rahulolu suurem ümberkujundava eestvedamise puhul ning väiksem mittesekkuva eestvedamise kasutamisel. Pragmaatiline eestvedamine soodustab ka töötajate töö rahulolu, kuid see seos oli nõrgem kui ümberkujundava eestvedamise puhul (Rothfelder *et al* 2013: 210).

Eelnevalt toodud uuringute põhjal võib väita, et eestvedamisstiil, mida juht kasutab on oluline tegur töötaja töö keskkonna kujunemisel. Juht saab enda käitumisviise muutes teha töötajale töö keskkonna meeldivamaks ning see võib ka töötaja rahulolu suurendada ning tema töötulemusi parandada. Juhi eestvedamisstiil võib soodustada ka töötaja tööst haaratust. Bakalaureusetöö autor järgnevalt analüüsib ja võrdleb eestvedamisstiilide ja tööst haaratuse seoseid toetudes erinevatele uuringutele. Eelnevates uuringutes on peamiselt keskendutud ümberkujundava ja pragmaatilise stiili seostele tööst haaratusega, mittesekkuva stiili kohta leidis autor ainult ühe uuringu.

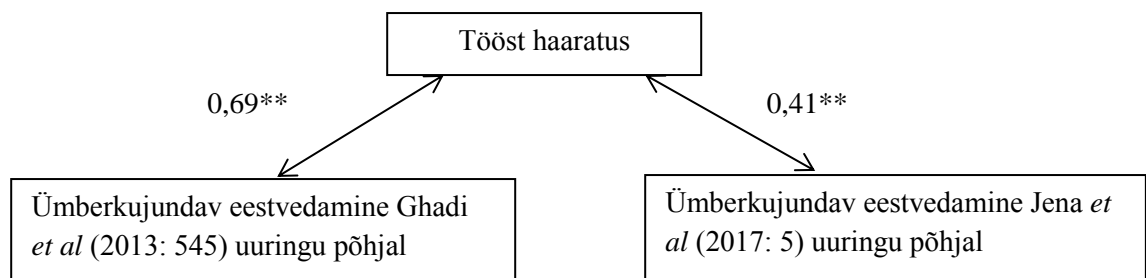
Strom *et al* (2014: 71) uuris seoseid pragmaatilise ja ümberkujundava eestvedamisstiili ning tööst haaratuse vahel (vt joonis 4). Mõlemad eestvedamisstiilid on positiivselt seotud tööst haaratusega. Kuigi ümberkujundaval on veidi tugevam seos tööst haaratusega kui pragmaatilisel eestvedamisel. (Strom *et al* 2014: 75) Väike erinevus seoste tugevuses võib tuleneda sellest, et pragmaatilise eestvedamise puhul rakendatakse rohkem kontrolli- ja karistusmeetmeid ja juht ei tunne nii palju huvi, mida töötaja seejuures tunneb, mistõttu võib pragmaatilisel eestvedamisel olla veidi nõrgem seos tööst haaratusega. Mõlema

eestvedamisstiili puhul juht kasutab aktiivset lähenemist, ta pöörab töötajale tähelepanu ja tegeleb tekkivate probleemidega, tänu millele mõlemal stiilil on positiivne seos tööst haaratusega.



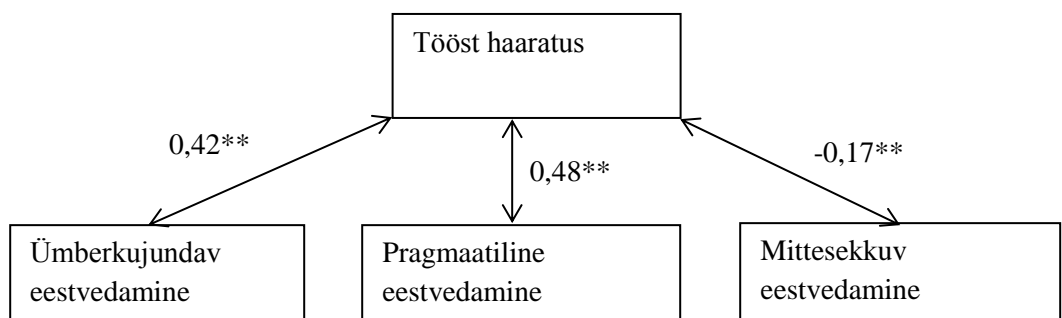
Joonis 4. Eestvedamisstiilide korrelatsioon tööst haaratusega Strom *et al* (2014: 75) uuringu põhjal. Allikas: (autori koostatud Strom *et al* 2014: 75 põhjal); ** Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01

Ghadi *et al* (2013: 532) uurisid seoseid ümberkujundava eestvedamise ning tööst haaratuse vahel (vt joonis 5). Uuringust selgus, et töötajad, kelle juhid kasutasid ümberkujundavat eestvedamist, olid palju energilisemad, hingestatumad ja süvenenumad enda töö suhtes ning suurema haaratusega töötajad tajusid rohkem, et nende juht kasutab ümberkujundavat eestvedamist. (Ghadi *et al* 2013: 545) Sama tulemuseni jõudsid ka Jena *et al* (2017: 1), kes uurisid, milline on kaudne seos tööst haaratuse ja organisatsiooni usalduse vahel ümberkujundava eestvedamise kaudu. Tööst haaratusel on positiivne seos ümberkujundava eestvedamisega (vt joonis 5). (Jena *et al* 2017: 5)



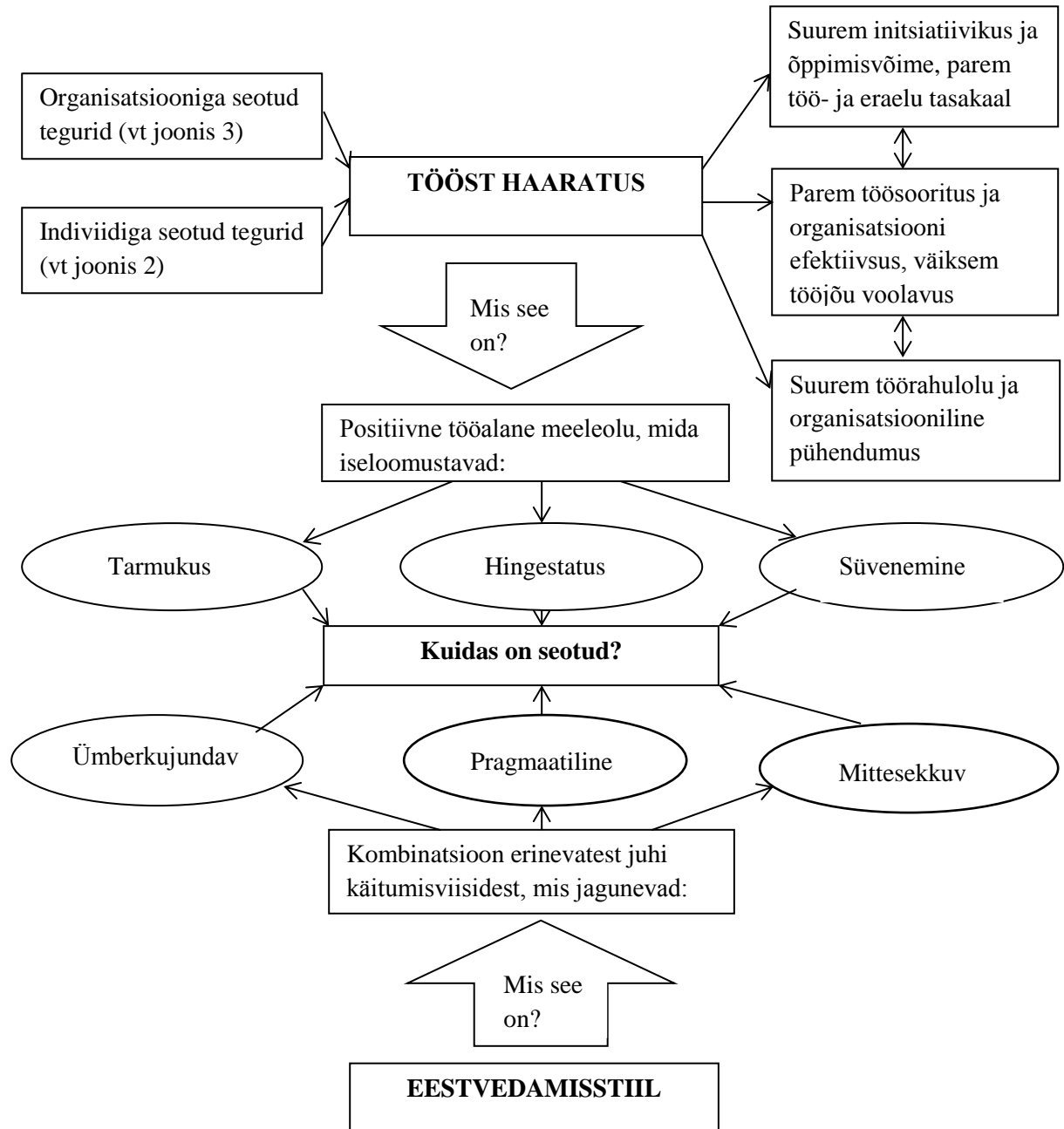
Joonis 5. Ümberkujundava eestvedamise korrelatsioon tööst haaratusega (Allikas: autori koostatud Ghadi *et al* 2013: 545; Jena *et al* 2017: 5 põhjal); ** Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01

Popli, Rizvi (2016: 965) uuringu tulemused sarnanesid eelnevatele uuringutele ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise osas. Nende seosed tööst haaratusega olid positiivsed (vt joonis 6). Popli ja Rizvi (2016: 975) uurisid erinevalt teistest ka mittesekkuvat eestvedamist. Jooniselt 6 on näha, et mittesekkuval eestvedamisel oli negatiivne seos tööst haaratusega (Popli, Rizvi 2016: 975), kuigi see seos oli väga nõrk. Mittesekkuva eestvedamise kasutamisel võivad töötajad end vähem haaratutena tunda ning kõrgema haaratusega töötajad võivad tajuda, et nende juht ei kasuta mittesekkuvat eestvedamist. Pragmaatilise ja ümberkujundava eestvedamise puhul juht suunab enda töötajaid ja lahendab probleeme, see suurendab ka töötajate tööst haaratust. Mittesekkuva eestvedamise puhul juht on passiivsem ning ei suuna enda töötajaid nii palju ega lahenda probleeme, mis võib viia madalama tööst haaratuseni.



Joonis 6. Eestvedamisstiilide korrelatsioon tööst haaratusega Popli, Rizvi (2016: 975) uuringu põhjal. Allikas: (autori koostatud Popli, Rizvi 2016: 975 põhjal); ** Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01

Erinevatele eestvedamisstiilidele on omased erinevad juhi käitumisviisid, millel on erinevad seosed töötajatega seotud aspektidega (vt joonist 7). Eelnevatele uuringutele toetudes saab järeldada, et ümberkujundava stiiliga juht pakub rohkem toetust ja tähelepanu töötajale. Selles tulenevalt on ka töötaja töösooritus parem ning ta tunneb vähem stressi enda tööga seoses. Pragmaatilise stiiliga juht on rohkem orienteeritud töötulemuslikkusele ning mittesekkuva stiili puhul juht on rohkem passiivne ja ei tunne töötaja heaolu vastu nii suurt huvi. Pragmaatilise stiiliga juhi töötajate töösooritus võib olla veidi kehvem võrreldes ümberkujundava stiiliga ning töötajate töörahulolu võib olla samuti väiksem. Mittesekkuva stiili puhul töötajad pingutavad tööl vähem ning ei ole nii pühendunud enda tööle.



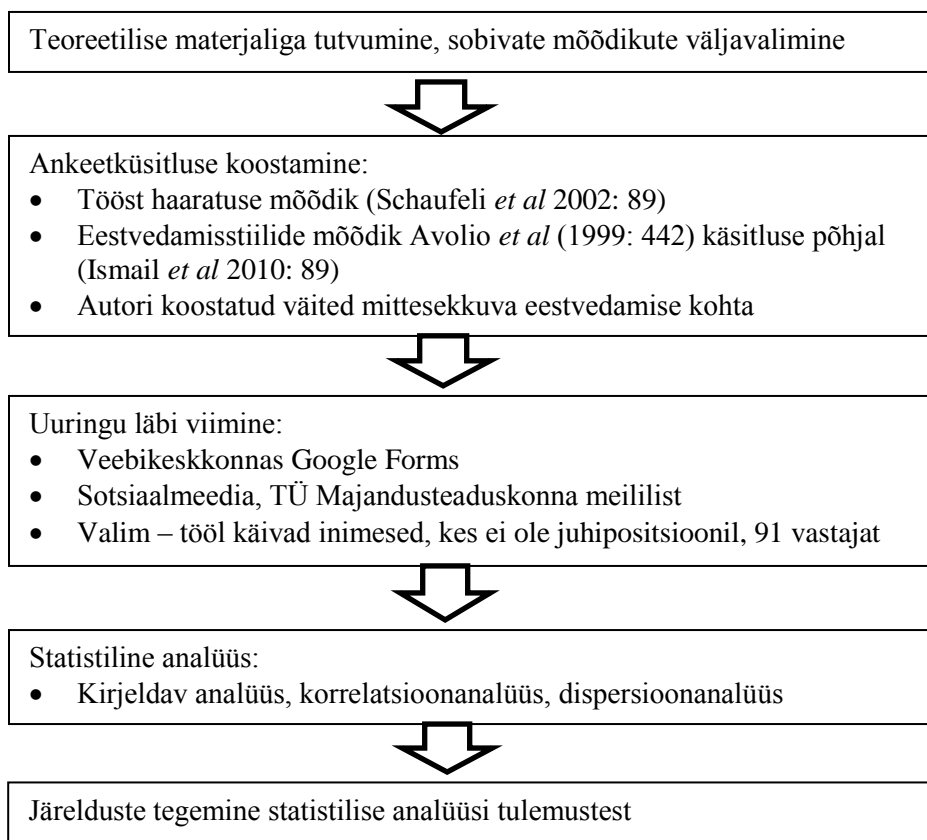
Joonis 7. Tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide liigid ning tööst haaratusega seotud tegurid. Allikas: (autori koostatud: Avolio *et al* 1999: 442; Bakker, Bal 2010: 200; Bakker *et al* 2008: 192; Baysaka, Yenerb 2015: 86; Buch *et al* 2015: 115; Chao *et al* 2015: 1833; Illies *et al* 2017: 965; Katatria *et al* 2013: 41; Lee, Ok 2016: 154-155; Lisbona *et al* 2018: 93; May *et al* 2004: 28; Rothfelder *et al* 2013: 210; Schaufeli ja Bakker 2004: 4; Shantz *et al* 2016: 33; Sonnentag 2003: 522, 525; Tsui *et al* 2013: 449; Turgut *et al* 2017: 307; Velju *et al* 2017: 59; Vithanage, Arachchige 2017: 17; põhjal); → tähistab regressioonanalüüsi; ↔ tähistab korrelatsioonanalüüsi

Eelnevate uuringute põhjal saab järeldada, et eestvedamisstiili kaudu on võimalik töötajate haaratust tõsta ja seeläbi saavutada erinevaid positiivseid efekte, mida tööst haaratus soodustab (vt joonis 7). Olles analüüsinud ja võrrelnud erinevaid uuringuid eestvedamisstiilide ja tööst haaratuse seostest võib järeldada, et ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamine on positiivselt seotud tööst haaratusega ning mittesekkuv negatiivselt. Järgnevalt antud bakalaureusetöö autor analüüsib nende kolme eestvedamisstiili seoseid tööst haaratusega Eesti kontekstis.

2. TÖÖST HAARATUSE JA EESTVEDAMISSTIILIDE VAHELISED SEOSSED EESTI KONTEKSTIS

2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldamine

Antud alapeatükis tutvustab autor uurimisprotsessi, kasutatud uurimismeetodeid ja valimit. Antakse ülevaade uurimismetoodikast, tutvustatakse küsimustiku koostamist ja uuringu läbiviimise protsessi. Jooniselt 8 on näha uurimisprotsessi kirjeldust etappide kaupa.



Joonis 8. Uurimisprotsessi kirjeldus (autori koostatud).

Uurimisprotsessi algul autor tutvus teoreetilise materjaliga, valides välja nii tööst haaratuse kui ka eestvedamisstiili osadele sobivad mõõdikud. Tööst haaratuse puhul kasutab autor Utrecht-i tööst haaratuse skaalat (*Utrecht Work Engagement Scale*), millega on võimalik hinnata vastaja tööst haaratuse kolme liiki: hingestatust, süvenemist ja tarmukust (Schaufeli *et al* 2002: 89). Tööst haaratust on võimalik mõõta ka hinnates tema erinevaid tasemeid, kui haaratud, mittehaaratud või vastutöötavad töötajad on (Employee engagement 2017). Antud bakalaureusetöö autor soovib hinnata tööst haaratuse erinevate liikide esinemist ja seetõttu kasutab Schaufeli *et al* (2002: 89) mõõdikut. Antud mõõdikut on kõige rohkem kasutatud ka eelnevates uuringutes (Strom *et al* 2014: 74; Bakker, Bal 2010: 194; Sonnentag 2003: 520). Mõõdik koosneb 17 väitest, mis on iseloomulikud eelnevalt nimetatud kolmele tööst haaratuse liigile. Töö autor tõlkis ingliskeelsed väited eesti keelde ja kooskõlastas tõlkeid bakalaureusetöö juhendajaga.

Eestvedamisstiilide osa puhul bakalaureusetöö autor lähtub Avolio *et al* (1999: 442) eestvedamisstiilide liigitusest ning koostab ankeetküsitluse ümberkujundava, pragmaatilise ja mittesekkuva eestvedamisstiili kohta. Antud töös kasutatakse Avolio *et al* (1999: 442) eestvedamisstiilide liigitust, kuna see on kõige tuntum ja seega saab uuringu tulemusi võrrelda eelnevate uuringutega. Eelnevates uuringutes on samuti peamiselt seda eestvedamisstiilide liigitust kasutatud (Strom *et al* 2014: 74; Rothfelder *et al* 2013: 207; Baysaka, Yenerb 2015: 84). Autor valis ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise hindamiseks Ismail *et al* (2010: 95) mõõdiku, kuna antud mõõdik on autorile vabalt kättesaadav ja tegemist on lühendatud versiooniga mitmefaktorilisest eestvedamise küsimustikust (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Ismail *et al* (2010: 95) mõõdik on välja töötatud Avolio *et al* (1999: 442) eestvedamisstiilide käsitluse põhjal. Antud mõõdik koosneb 15 väitest, neist 10 iseloomustab ümberkujundavat eestvedamist ja 5 pragmaatilist eestvedamist. Antud väidete eesti keelde tõlkimisel kasutati varasemat bakalaureusetööd (Mutso 2017: 54), kus olid need väited tõlgitud.

Mittesekkuva eestvedamise kohta koostas bakalaureusetöö autor ise väited, kuna selle stiili kohta ei olnud autorile kättesaadav ükski eelnevalt välja töötatud küsimustik. Autor tutvus erineva mittesekkuvat eestvedamist iseloomustava teoreetilise materjaliga ning otsis

artiklitest erinevaid väiteid ja lauseid, mis mittesekkuvat eestvedamist iseloomustavad. Nende iseloomulike väidete alusel koostati küsimused. Tabelis 3 on näha autori koostatud küsimused mittesekkuva eestvedamise kohta ning autorid, kelle artiklite põhjal küsimused on koostatud. Mitmetes artiklites oli toodud välja sarnaseid tunnuseid, mis mittesekkuvat eestvedamist iseloomustavad. Mittesekkuva eestvedamise kohta koostati 12 väidet.

Tabel 3. Mittesekkuva eestvedamise väited

Autor	Väide
Skogstad <i>et al</i> (2007: 84)	„Minu juht ei ütle mulle, kuidas ma oma tööd pean tegema“
Skogstad <i>et al</i> (2007: 84)	„Minu juht pole näidanud üles huvi minu töötulemuste suhtes“
Gill (2006: 82); Popli ja Rizvi (2017: 294)	„Minu juht ei sekku probleemide tekkimisel“
Popli ja Rizvi (2017: 294)	„Minu juht hoiab eemale otsuste vastu võtmisest“
Bass, Avolio 1990 viidatud Yang (2015: 1246) vahendusel; Yahaya, Ebrahim (2016: 192)	„Minu juht ei anna mulle mu töötulemuste osas piisavalt tagasisidet“
Yahaya, Ebrahim (2016: 192)	„Minu juht ei tunnusta mind“
Lewin <i>et al</i> (1939) viidatud Ho <i>et al</i> (2016: 1406) vahendusel	„Minu juht delegerib enda ülesandeid mulle ilma vajalike juhusteta“
Bass, Avolio (1990) viidatud Yang (2015: 1246) vahendusel	„Minu juht ei anna mulle piisavalt informatsiooni tööülesannete täitmiseks“
Sharma, Singh (2013: 29)	„Minu juht annab mulle vabaduse ise otsuseid vastu võtta ilma temaga konsulteerimata“
Xirasagar (2008: 604)	„Minu juht ei ole mulle kättesaadav, kui mul teda vaja on“
Xirasagar (2008: 604)	„Peau tihti juhi vastust pikalt ootama“
Yahaya, Ebrahim (2016: 192).	„Minu juht ei aita kaasa mu tööalasele arengule“

Allikas: Autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Kokku on ankeetküsitluses 44 väidet, millele vastajad saavad anda hinnanguid viie palli skaalal, kus kõige väiksem hinnang tähendab “pole üldse nõus” ja kõige kõrgem hinnang “olen täiesti nõus”.

Lisaks tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide osale sisaldab ankeetküsitlus ka küsimusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste kohta. Sotsiaal-demograafilistest tunnustest on ankeedis

küsimused soo, vanuse, haridustaseme ja tööstaaži kohta. Samuti on küsitud ka organisatsiooni tegevusvaldkonda, kus vastaja töötab ning tema ametipositsiooni.

Peale väidete koostamist vormistas autor need terviklikuks ankeediks, mida on näha lisast 1. Autor laskis ühel kaasüliõpilasel küsimustikku testida, et teada saada, kas küsimustikus on kõik küsimused teemaga mitte tuttava inimese jaoks arusaadavad ja selged või esineb mingis osas puudujääke. Kaasüliõpilane tõi välja, et sotsiaal-demograafiliste tunnuste osas võib tööstaaži küsimuse puhul tekkida probleem, kuna seal oli algselt nõutud, et vastaja kirjutaks täisaastates oma tööstaaži, kuid kui vastaja on töötanud alla ühe aasta kirjutab ta sinna null ja see tekitab hiljem andmeid analüüsidest probleeme. Tagasisidest tulenevalt muudeti seda küsimust ja vastaja ei pea kirjutama enda tööstaaži täisaastates. Lisaks tõi kaasüliõpilane välja, et talle jäi arusaamatuks tööst haaratuse osas kuuenda küsimuse puhul mõiste tarmukus. See mõiste asendati sõnaga energilisus, et oleks kõigile arusaadavam. Peale esialgset küsimustiku testimist koostas töö autor ankeedi interneti versiooni veebikeskkonnas Google Forms. Küsimustiku interneti versiooni testis kõigepealt antud bakalaureusetöö juhendaja ning seejärel kaks inimest väljast poolt ülikooli, et teada saada, kui palju aega kulub ankeedi vastamiseks inimestel, kes pole selle ankeediga varem kokku puutunud. Üks testijatest oli 21-aastane noormees, kes töötab veonduse valdkonnas ja teine vastaja oli 56-aastane naine, kes töötab toiduainetetööstuse valdkonnas. Nende kahe inimese arvamusel põhjal kujunes ka ankeedi täitmise aja hinnang.

Autor viis uurimuse läbi jaanuaris ja veebruaris 2018. aastal. Ankeetküsitlust levitati sotsiaalmeedia vahendusel ning Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna üliõpilaste meililistides. Valimi moodustasid kõik tööl käivad inimesed, kes ei ole ise juhupositsioonil. Küsitlusele vastas 91 inimest. Bakalaureusetöö autor soovis saada veel rohkem vastuseid antud küsitlusele, kuid see ei õnnestunud. Vaatamata väikesele valimile selgus reliaablusanalüüsist, et faktorite reliaablused on kõrged. Antud ankeedi väited jagati kuueks faktoriks. Tööst haaratuse osa jagati liikide järgi tarmukuseks, hingestatuseks ja süvenemiseks ning eestvedamisstiilide osa moodustasid ümberkujundav, pragmaatiline ja mittesekkuv eestvedamine. Faktori reliaablus näitab kui ühtsed on väited, mis antud faktori kohta käivad ning kui hästi nad seda faktorit kirjeldavad. Heaks faktori reliaabluse

tulemuseks loetakse kui $\alpha \geq 0,7$ (Nunnally 1978 viidatud Streiner 2003: 103 vahendusel), antud bakalaureusetöös on kõikide faktorite puhul see tingimus täidetud. Antud valimi puhul olid faktorite reliaablused järgmised:

- tarmukus $\alpha = 0,84$,
- hingestatus $\alpha = 0,94$,
- süvenemine $\alpha = 0,86$,
- ümberkujundav eestvedamine $\alpha = 0,96$,
- pragmaatiline eestvedamine $\alpha = 0,78$,
- mittesekkuv eestvedamine $\alpha = 0,92$.

Tabelist 4 on näha ankeetküsitlusele vastajate arvu ja osakaalu erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Samuti on tabelist 4 näha, millisteks rühmadeks on erinevad sotsiaal-demograafilised tunnused jagatud. Ankeetküsitlusele vastajad olid peamiselt naised, mehi oli vastajate hulgas väga vähe. Kõige rohkem oli vastajaid hariduse ning finants- ja kindlustustegevuse valdkondadest. Haridustasemelt jagunesid vastajad erinevate haridustasemete vahel enam vähem võrdselt, teistest veidi rohkem oli bakalaureusekraadiga vastajaid. Vastajate hulgas oli ka üks põhiharidusega ning kaks doktorikraadiga inimest ja kuna nii väheste inimeste põhjal ei saa üldistusi teha, siis jäeti nende vastused haridustasemete vaatluse alt välja. Ametipositsioonilt olid üle poole vastajatest spetsialistid ja ametnikud. Kuna vastajate hulgas oli paljudel bakalaureuseharidus või vähemalt keskharidus võib see olla põhjuseks, miks oli nii palju spetsialiste ja ametnikke. Vanuse osas oli peaaegu pool vastajatest alla 29 aastased. Teise suurema vanusegrupi moodustasid 40-49 aastased. Kuna vastajatest suurema osa moodustasid nooremaealised oli ka pooltel vastajatest tööstaaž kuni kolm aastat. Teise suurema grupi moodustavad vastajad, kes on töötanud 10 ja rohkem aastat antud organisatsioonis. Kõige väiksem tööstaaž vastajate hulgas oli 3 kuud ning kõige suurem 37 aastat.

Tabel 4. Vastajate arv sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

Sotsiaal-demograafiline tunnus	Rühmad sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes	Vastajate arv absoluutarvuna	Vastajate osakaal vastava tunnuse lõikes (%)
Sugu	Naine	73	80,2
	Mees	18	19,8
Tegevusvaldkond	Majutus ja toitlustus	5	5,5
	Veondus ja laondus	7	7,7
	Hulgi- ja jaekaubandus	9	9,9
	Ehitus	5	5,5
	Finants- ja kindlustustegevus	12	13,2
	Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	4	4,4
	Avalik haldus ja riigikaitse	8	8,8
	Haridus	14	15,4
	Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	7	7,7
	Muud teenindavad tegevused	10	11
	Tööstus ja tootmine	6	6,6
	Vastamata	4	4,4
	Haridus	Keskharidus	21
Keskeriharidus		22	24,2
Bakalaureusekraad		26	28,6
Magistrikraad		18	19,8
Vastamata		4	4,4
Ametipositsioon	Spetsialist ja ametnik	53	58,2
	Oskustööline	11	12,1
	Lihttööline	4	4,4
	Müügikonsultant/klienditeenindaja	13	14,3
	Assistent	5	5,5
	Vastamata	5	5,5
Vanus (aastates)	29 ja noorem	38	41,8
	30-39	13	14,3
	40-49	25	27,5
	50 ja vanem	15	16,5
Staaž (aastates)	3 ja vähem	46	50,5
	4-6	10	11
	7-9	10	11
	10 ja rohkem	25	27,5

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Statistilise analüüsi tegemiseks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS. Statistilise analüüsi käigus viidi läbi kirjeldava statistika analüüs, mitmesuunaline korrelatsioonanalüüs ning

mitmefaktoriline dispersioonanalüüs. Kirjeldavatest statistikutest uuriti faktorite aritmeetilist keskmist, mediaani, standardhälvet, miinimumi ja maksimumi.

Mitmesuunalise korrelatsioonanalüüsiga tahetakse välja selgitada tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide omavaheliste seoste suunad ja tugevused. Kuna antud andmete puhul pole tegemist normaaljaotusega, siis kasutatakse Spearmani korrelatsioonikordajat. Seost kahe nähtuse vahel loetakse nõrgaks, kui korrelatsioonikordaja on väiksem kui 0,3, vahemikus 0,3 – 0,7 loetakse keskmiseks seoseks ja üle 0,7 on tegemist tugeva seosega (Ratner 2009: 140). Dispersioonanalüüsiga tahetakse teada saada, millised on erinevused hinnangutes tööst haaratuse liikidele ning eestvedamisstiilidele erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Dispersioonanalüüsi jaoks kasutati kahe tunnuse võrdlemiseks Mann Whitney U testi ja rohkemate tunnuste võrdlemiseks Kruskal-Wallise testi ning olulisuse nivood 0,05. Kui Kruskal-Wallise testi tulemusena selgus, et mõni faktor on statistiliselt oluliselt erinev sotsiaal-demograafilise tunnuse lõikes, siis kasutati Mann Whitney U testi, et teada saada täpsemalt, milliste sotsiaal-demograafilise tunnuse gruppide vahel erinevused esinevad.

2.2.Töötajate hinnangud tööst haaratuse aspektidele ja juhi eestvedamisstiilile ning nende vahelised seosed

Antud alapeatükis selgitatakse välja statistilise analüüsi tulemuste põhjal, milliseid hinnanguid vastajad tööst haaratuse liikidele andsid ning, kuidas nad tajusid enda juhi eestvedamisstiili. Samuti analüüsitakse, millised on seosed tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide vahel Eesti kontekstis.

Kirjeldava statistika puhul analüüsib bakalaureusetöö autor esmalt tööst haaratuse liike ning seejärel eestvedamisstiile. Kõigepealt uuriti tööst haaratuse liikide puhul nende aritmeetilisi keskmisi selleks, et taustainfona teada saada, kui tarmukad, hingestatud ja süvenenud vastajad on enda töö suhtes. T-testi tulemustest on näha, et tööst haaratuse liikidest on samaväärseid hinnanguid antud tarmukuse ja hingestatuse osas, veidi madalam keskmine on süvenemisel (vt lisa 2). Keskmised hinnangud kõikidele tööst haaratuse liikidele on üpris kõrged, järelikult on vastajad oma tööst üsnagi haaratud ja seda kõigi uuritud tööst

haaratuse liikide lõikes. Kuigi süvenemist on hinnatud veidi madalamalt kui teisi tööst haaratuse liike. Järelikult inimesed leiavad, et nad ei ole koguaeg niivõrd töösse süvenenud, et maailm ümberringi ununeb ning nad ei tunne pidevalt, et tööd tehes aeg justkui lendaks. Töötajad pigem tunnevad suurt energiat enda töö suhtes ning nende töö tundub neile inspiratsiooni ja väljakutseid pakkuv, mida võib pidada väga positiivseks. Bakalaureusetöö autori arvates on süvenemine kõige muutuvam tööst haaratuse liik, kuna inimene ei pruugi suuta kogu tööpäeva olla täiesti süvenenud enda töösse, mingil ajal tööpäevast võib süvenemine olla suurem kui teisel. Sonnentag ja Kühnel (2016: 384) on leidnud, et töötajatel on tööst haaratus suurem hommiku poole ja väiksem pärastlõunasel ajal. Bakalaureusetöö autori arvates on selline haaratuse päevane kõikumine eelkõige põhjustatud just süvenemise muutlikkusest, kuna tarmukus ja hingestatus on oma olemuselt püsivamad. See kui vaimselt vastupidav inimene on ja kuivõrd talle tema töö on väljakutset pakkuv ning inspireeriv, on püsivam ja ei muutu päeva jooksul, samas see kui süvenenud ja keskendunud inimene oma töösse on, võib päeva jooksul kõikuda. See, et süvenemine ei ole nii püsiv võib olla põhjuseks, miks vastajad on sellele veidi madalamaid hinnanguid andnud. Tööst haaratuse liikide keskmised erinevad natuke võrreldes eelnevate uuringutega. Näiteks nii Schaufeli *et al* (2002: 80) kui ka Scrima *et al* (2014: 2165) uuringutes olid tööst haaratuse tulemused madalamad. Seega on Eestis kogutud valimi põhjal saadud tulemus positiivsem ehk haaratuse tase on antud valimi puhul kõrgem.

Sarnaselt aritmeetilisele keskmisele on ka mediaani puhul tarmukusel ja hingestatusel sarnased näitajad ning süvenemisel veidi madalam mediaan võrreldes teiste tööst haaratuse liikidega. Standardhälvete osas on hingestatusel kõige suurem hajuvus, järelikult hingestatuse väidete osas esines vastajatel kõige rohkem erimeelsusi. Tarmukuse ja süvenemise puhul olid vastajad rohkem üksmeelsemad, nende faktorite standardhälbed olid madalamad. Hajuvuse osas sarnanesid antud uuringu tulemused Schaufeli *et al* (2002: 80) uuringu tulemustele, kus hingestatuse osas esines vastajate hulgas enim erimeelsusi, tarmukuse ja süvenemise puhul oldi üksmeelsemad. Scrima *et al* (2014: 2165) uuringu puhul ollakse vastupidiselt just hingestatuse osas kõige üksmeelsemad ja teiste haaratuse liikide puhul esineb rohkem erimeelsusi. Analüüsides tööst haaratuse liikide maksimaalseid

ja minimaalseid väärtusi, selgub et hingestatuse ja süvenemise puhul on leidunud vastajaid, kes on kõiki antud faktorite väiteid minimaalselt hinnanud ning tarmukuse ja hingestatuse väited on saanud maksimaalseid hinnanguid.

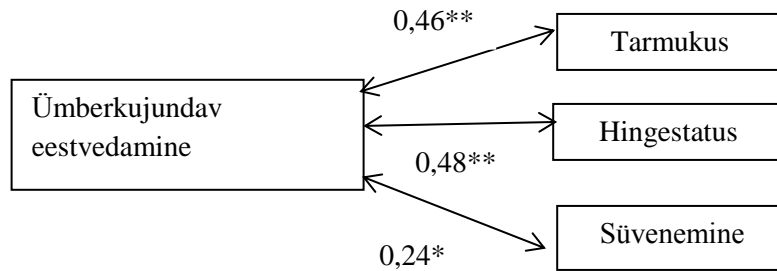
Lisast 2 on näha ka eestvedamisstiilide kirjeldavaid statistikuid. T- testi tulemuste põhjal saab väita, et ümberkujundaval ja pragmaatilisel eestvedamisel on sarnased aritmeetilised keskmised ning mittesekkuval madalam. Seega vastajad tajuvad, et nende juht kasutab enim ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamist ning kõige vähem mittesekkuvat. Sarnastele tulemustele aritmeetilise keskmise osas on jõutud ka varasemates uuringutes (nt Velju *et al* (2017: 65, Furtner *et al* 2013: 441). Kuigi Velju *et al* (2017: 65) uuringu puhul tajuti ümberkujundavat stiili rohkem võrreldes antud bakalaureusetöö uuringuga, pragmaatilise ja mittesekkuva stiili osas olid keskmised sarnased.

Sarnased tulemused selgusid ka vaadates mediaanide väärtusi, kus hinnangute keskpunkt, mis antud eestvedamisstiilile oli antud, oli suurem ümberkujundaval ja pragmaatilisel ning kõige madalam mittesekkuval eestvedamisel. Kuigi vastajad tunnevad, et nende juhid kasutavad kõige rohkem ümberkujundavat eestvedamist on selle stiili puhul ka hajuvus kõige suurem. Pragmaatilise ja mittesekkuva eestvedamise puhul on hinnangute hajuvus väiksem, seega on nende eestvedamisstiilide osas vastajad rohkem üksmeelsed. Sarnased tulemused selgusid ka Velju *et al* (2017: 65) uuringust, milles ümberkujundaval stiilil oli samuti kõige suurem hajuvus võrreldes teiste stiilidega. Furtner *et al* (2013: 441) uuringu puhul olid vastajad kõikide stiilide osas väga üksmeelsed ning kõikide stiilide hajuvus oli ühtemoodi väike, mis erineb antud bakalaureusetöö uuringust. Kõikide eestvedamisstiilide puhul on leidunud vastajaid, kes on ühe stiili kohta käivaid väiteid hinnanud kõige madalama hindega ning ümberkujundava ja pragmaatilise stiili puhul on leidunud vastajaid, kes on tundnud, et tema juht kasutab just seda stiili ning kõiki antud stiili kohta käivaid väiteid hinnanud maksimaalselt.

Olles analüüsinud eestvedamisstiilide ja tööst haaratuse liikide kirjeldavaid statistikuid saab väita, et töötajad tunnetavad, et neil on kõrge energiatase töötades ning, et nende töö on inspireeriv ja nad on töötades entusiastlikud. On töölisi, kes tunnevad maksimaalset

energiataset ning hingestatust, samas on ka töölisi, kes ei tunne, et nad oleksid üldse hingestatud või pühendunud enda tööle. Töötajad suuremas osas tajuvad, et nende juhid pööravad neile tähelepanu ja tegelevad probleemidega kasutades ümberkujundavat või pragmaatilist stiili.

Järgnevalt viidi läbi korrelatsioonanalüüs, et leida kahesuunalised seosed tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide vahel. Ehk sooviti teada saada, kas teatud liiki eestvedamisstiili puhul on haaratus suurem või väiksem ning vastupidi. Korrelatsioonitabelist (vt lisa 3) on näha, et ümberkujundaval eestvedamisel on kõige tugevam positiivne seos kõigi kolme tööst haaratuse liigiga võrreldes teiste eestvedamisstiilidega. Seega mida rohkem töötajad tajuvad, et nende juht kasutab ümberkujundavat eestvedamist, seda kõrgemalt on nad hinnanud tööst haaratuse kolme aspekti. Võib ka öelda vastupidist ehk tööst rohkem haaratud inimesed tajusid, et nende juhid kasutavad rohkem ümberkujundavat eestvedamist. Kui töötajatel on meeldiv töökeskkond, kus nad tunnevad, et nende töö tegemine edeneb hästi, siis nad tajuvad ka suuremat juhi toetust. Jooniselt 9 on näha ka ümberkujundava eestvedamise ja tööst haaratuse liikide seoste tugevused. Kõige tugevamad seosed ümberkujundava eestvedamisega on tarmukusel ($r_s = 0,46$) ja hingestatusele ($r_s = 0,48$), mõlemad seosed on keskmise tugevusega, süvenemisel on nõrgem seos ($r_s = 0,24$). Kuna süvenemine võib olla muutlikum faktor võrreldes teiste tööst haaratuse liikidega, siis võib see olla põhjuseks, miks ümberkujundaval eestvedamisel süvenemisega veidi nõrgem seos on. Näiteks Sonnentag-i (2003: 522) uuringus on leitud, et tööst haaratus on suurem inimestel, kes suudavad puhkeajaga rohkem taastuda. Ka seda võib põhjustada just süvenemise kõikumine, kui inimene on puhanud on ta keskendumisvõime suurem ja ta suudab paremini süveneda enda töösse. Bakalaureusetöö autori arvates on seosed tarmukuse ja hingestatusega olulisemad, kuna need haaratuse faktorid on pikemaajalised ning positiivsed efektid, mis tööst haaratusega kaasnevad, võivad rohkem esile tulla.

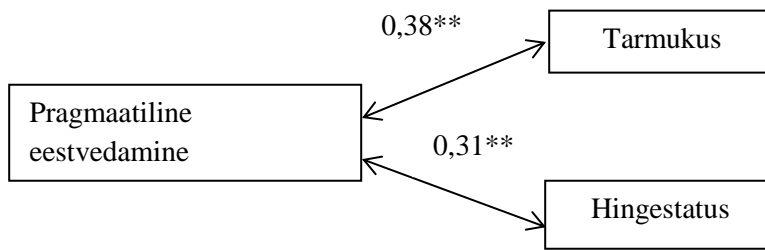


Joonis 9. Ümberkujundava eestvedamise korrelatsioon tööst haaratuse liikidega. Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal); * Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05; **Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01

Antud seoseid võis eeldada ka lähtuvalt teooriast, mille kohaselt ümberkujundavat eestvedamist kasutav juht motiveerib enda töötajaid ja julgustab neid enda eesmärke saavutama ning pakub töötajale erinevaid arenemisvõimalusi (Bass *et al* 2003: 208). See loob töötajatele meeldiva töökeskkonna ning nad tunnevad, et neid väärtustatakse ja see suurendab ka nende haaratust. Scahufeli *et al* (2008: 178) uuringus on leitud, et juhi toetus soodustab haaratuse teket töötajates, see sarnaneb ka antud uuringu tulemusega kuna ümberkujundava eestvedamise puhul juht toetab töötajat võimalikult palju. Ka eelnevates uuringutes on ümberkujundaval eestvedamisel olnud positiivne seos tööst haaratusega ning regressioonanalüüsist on selgunud, et ümberkujundav stiil soodustab haaratuse teket töötajates (Strom *et al* 2014: 75; Ghadi *et al* 2013: 545; Jena *et al* 2017: 5; Popli, Rizvi 2016: 975). Eelnevate uuringute puhul ei ole välja toodud eestvedamisstiilide seoseid tööst haaratuse liikidega, vaid lihtsalt tööst haaratusega üldiselt, seega ei saa liikide vahelisi seoseid võrrelda. Kõigi kolme uuringu puhul on ümberkujundava stiili ja tööst haaratuse seose tugevus samas suurusjärgus (Strom *et al* 2014: 75; Jena *et al* 2017: 5; Popli, Rizvi 2016: 975) kui antud bakalaureusetöö uuringus ümberkujundaval eestvedamisel tarmukuse ning hingestatusega.

Korrelatsioonitabelist (vt lisa 3) on näha, et ka pragmaatilisel eestvedamisel on positiivne seos kahe tööst haaratuse liigiga. Erinevalt ümberkujundavast eestvedamisest on pragmaatilise eestvedamise puhul statistiliselt oluline seos ainult tarmukuse ja hingestatusega. Jooniselt 10 on näha, et pragmaatilisel eestvedamisel on natuke nõrgemad seosed tööst haaratuse liikidega kui ümberkujundaval, kuigi sarnaselt ümberkujundavale

stiilile on tegemist keskmise tugevusega seostega. Tarmukuse puhul on see $r_s = 0,38$ ning hingestatuse puhul $r_s = 0,31$. Seega töötajatel, kes tajuvad, et nende juht kasutab rohkem pragmaatilist eestvedamist võib olla kõrgem tarmukuse ja hingestatuse tase ning ka vastupidi, töötajatel kellel on kõrgem hingestatuse ja tarmukuse tase tajuvad rohkem, et nende juht kasutab pragmaatilist stiili. Kuna teooria kohaselt pragmaatilise stiili puhul juht kasutab rohkem kontrolli- ja karistusmeetmeid ning on orienteeritud töötulemusele ja ei tunne nii suurt huvi töötaja ja tema vajaduste vastu (Bass *et al* 2003: 208) võib see olla põhjuseks, miks pragmaatilisel stiilil on töötaja tarmukuse ja hingestatusega veidi nõrgem seos kui ümberkujundaval.

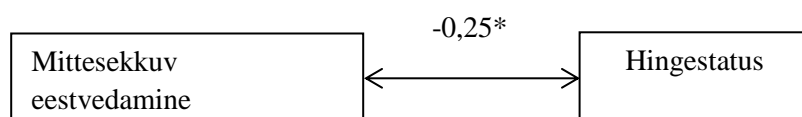


Joonis 10. Pragmaatilise eestvedamise korrelatsioon tööst haaratuse liikidega. Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal); * Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05; **Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01

Sarnaselt ümberkujundavale eestvedamisele sarnanevad ka pragmaatilise stiili seosed tööst haaratusega eelnevatele uuringutele. Ka eelnevates uuringutes on pragmaatilisel stiilil olnud positiivsed seosed tööst haaratusega ning lisaks on eelnevates uuringutes regressioonanalüüsist selgunud, et pragmaatiline stiil soodustab tööst haaratuse teket (Strom *et al* 2014: 75; Popli, Rizvi 2016: 975). Erinevus eelnevatest uuringutest tuleb ümberkujundava ja pragmaatilise stiili seose tugevusest tööst haaratusega. Antud bakalaureusetöö empiirilise uuringu tulemus sarnaneb Strom *et al* (2014: 75) uuringule, kus ümberkujundaval stiilil oli natuke tugevam seos tööst haaratusega kui pragmaatilisel.

Mittesekkuval eestvedamisel on kolmest tööst haaratuse faktorist ainult hingestatusega statistiliselt oluline seos (vt lisa 3). Jooniselt 11 on näha, et mittesekkuval eestvedamisel on

hingestatusega negatiivne seos ($r_s = -0,25$), kuigi see seos on üsna nõrk. Seega töötajad, kes tajuvad rohkem, et nende juht kasutab mittesekkuvat eestvedamist võivad olla vähem hingestatud enda töö suhtes. Samuti töötajad, kes tunnevad, et nad on vähem hingestatud tajuvad rohkem, et nende juht kasutab mittesekkuvale stiilile iseloomulikku käitumist. Mittesekkuva stiili seos tööst haaratuse liigiga erineb oluliselt teistest eestvedamise stiilidest. Antud seose põhjus võib tuleneda sellest, et mittesekkuva stiili puhul juht ei sea töötajatele mingeid ootusi, ega tegele probleemidega (Bass *et al* 2003: 208), töötajad ei saa ka oma töö osas mingit tunnustust ega tagasisidet (Yahaya, Ebrahim 2016: 192). Seega osadele töötajatele ei pruugi selline lähenemine sobida ning ise otsuste vastuvõtmine ja probleemide lahendamine võib neis pigem stressi tekitada (Baysaka, Yenerb 2015: 86) ning ei loo neile meeldivat töökeskkonda. Kuna juht hoiab ise pigem probleemide lahendamisest kõrvale andes võimaluse seda töötajatel endil teha, võib selline liigne vastutus mõnedes töötajates liigset koormust tekitada ning nende tööindu hoopis vähendada. Nii ümberkujundava kui ka pragmaatilise eestvedamise puhul juht suunab enda töötajaid erineval moel ning nagu antud analüüsist näha esinevad siis ka positiivsed seosed tööst haaratusega. Ka mittesekkuva stiili osas leitud seos sarnaneb eelnevalt leitud uuringutele. Popli, Rizvi (2016: 975) uuringust selgus samuti, et mittesekkuv eestvedamine on negatiivselt seotud tööst haaratusega. Kuigi Popli, Rizvi (2016: 975) uuringu puhul oli mittesekkuval stiilil tööst haaratusega veelgi nõrgem seos, kui antud bakalaureusetöö autori läbi viidud uuringus.



Joonis 11. Mittesekkuva eestvedamise korrelatsioon hingestatusega. Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal); * Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05

Analüüsides eestvedamisstiilide omavahelisi seoseid saab järeldada, et ümberkujundavat ja pragmaatilist stiili võidakse koos kasutada. Nende vahel on tugeva positiivne seos ($r_s = 0,82$). Seega töötaja ei pruugi tajuda, et tema juht kasutab ainult ühte eestvedamisstiili, vaid töötaja võib tajuda, et tema juht kombineerib mitmele stiilile iseloomulikku käitumist. Autori poolt nende eestvedamise liikide mõõtmiseks kasutatud Ismail *et al* (2010: 95)

uuringust selgub samuti, et ümberkujundaval ja pragmaatilisel stiilil on tugev positiivne seos, kuid sellegipoolest kasutati seoste leidmiseks korrelatsioonanalüüsi. Kasutades mõlemat eestvedamisstiili saavutab juht paremad tulemused, kuna ta saab oma käitumisviise kombineerida lähtuvalt mõlemast stiilist (Baah 2015: 105). Näiteks on oluline, et töötajate töötulemusi jälgitakse ja heade tulemuste eest premeeritakse, aga samas peaks juht ka töötaja arengu ja heaolu vastu huvi tundma, et töötajal ei jääks tunnet, et juht on ainult tulemustele orienteeritud. Lähtuvalt olukorrast saab juht hinnata kummale stiilile iseloomulikku käitumist rohkem kasutada, et saavutada paremaid tulemusi. Kuna mõlemad stiilid soodustavad ka tööst haaratuse liikide teket, ongi mõistlik neid koos kasutada. Mittesekkuva eestvedamisega on nii pragmaatilisel kui ka ümberkujundaval eestvedamisel üpris tugev negatiivne seos. Ümberkujundaval on see seos veidi tugevam ($r_s = -0,74$) kui pragmaatilisel ($r_s = -0,65$). Sellest saab järeldada, et töötajad tajuvad, et mittesekkuvat eestvedamist ei kasutata koos teiste stiilidega. Kui juht kasutab ümberkujundavat või pragmaatilist eestvedamist, siis samal ajal kasutatakse oluliselt vähem mittesekkuvale stiilile iseloomulikku käitumist. Kuna mittesekkuva eestvedamise puhul juht hoiab eemale igasugusest aktiivsest käitumisest ja ei tegele enda töötajatega, siis ei saa ka samal ajal kasutada ümberkujundavat või pragmaatilist eestvedamist.

Eelneva põhjal saab järeldada, et uuritud valimis on nii ümberkujundaval kui ka pragmaatilisel eestvedamisel positiivne seos tööst haaratusega. Mittesekkuval stiilil on negatiivne seos tööst haaratusega. Töötajate hinnangul juhid kasutavad nii ümberkujundavale kui ka pragmaatilisele stiilile iseloomulikku käitumist ja ei ole seega keskendunud ainult ühele stiilile. Antud uuringu tulemuste põhjal on soovitatav, et juhid kombineeriks end käitumist lähtuvalt mõlemast eestvedamisstiilist, kuna nii on võimalik saavutada suuremat tööst haaratust. Seega kui tööandjad tahavad, et nende töötajate töötulemused oleksid paremad ning nad oleksid rohkem rahul enda tööga, võib kasuks tulla kui tööandjad kasutavad rohkem ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamist ning väldivad mittesekkuvale stiilile iseloomulikku käitumist.

2.3. Tööst haaratuse ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused töötajate taustatunnustest lähtuvalt

Järgnevalt viidi statistilise analüüsi osas läbi dispersioonanalüüs. Korrelatsioonanalüüsist selgusid tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide vaheliste seoste suunad ja tugevused. Dispersioonanalüüsiga tahetakse teada saada, millised on eri tunnustega inimeste hinnangud tööst haaratuse liikidele ning eestvedamisstiilidele. See võimaldab tähelepanu pöörata just sellesse gruppi kuuluvatele inimestele, kes seda rohkem vajavad. Kui näiteks mõnel grupil on hinnang mõnele tööst haaratuse liigile teistest tunduvalt madalam, saab neile rohkem tähelepanu pöörata ja nende tööst haaratust tõsta. Tabelist 5 on näha, milliste sotsiaal-demograafiliste tunnuste osas esineb erinevaid hinnanguid ning samuti on näha, milliste faktorite puhul need erinevused on. Soo ja haridustaseme puhul ei ole faktorite hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi (vt lisa 4 ja 5). Kuna vastajaid igast tegevusvaldkonnast oli vähe, siis jäeti tegevusvaldkonnad dispersioonanalüüsist välja.

Dispersioonanalüüsist selgus, et erinevas vanuses vastajad tajusid ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamist erinevalt (vt lisa 6). Lisast 6 on näha, et 29-aastased ja nooremad tajuvad ümberkujundavat ja pragmaatilist stiili rohkem kui 30-39 aastased ning 50 aastased ja vanemad töötajad. Pragmaatilist eestvedamist tajuvad 40-49 aastased rohkem võrreldes 30-39 aastastega. See, et noored ümberkujundavat ja pragmaatilist stiili rohkem tajuvad võib tulla sellest, et noored on ilmselt äsja organisatsiooni tööle tulnud ning vajavad rohkem juhendamist ja juhi tähelepanu, mistõttu võivad nad ka eelnevalt nimetatud stiile rohkem tajuda. Sellist juhi stiili tajumise muutlikust sõltuvalt vanusest võib seostada ka töörahuloluga, Fiorillo ja Nappo (2014: 694) uuringus on leitud, et noorematel on töörahulolu suurem, mingi aja möödudes see langeb ja vanemas eas jällegi tuntakse suuremat töörahulolu. See võib ka olla põhjuseks, miks noored ja keskealised tajuvad ümberkujundavat ja pragmaatilist stiili rohkem, kui nende töörahuolu on kõrge, siis nad võivad ka enda juhiga rohkem rahul olla ja tajutakse, et juht pöörab neile rohkem tähelepanu. Seega võiksid juhid arvestada, et erinevad vanusegrupid võivad nende eestvedamisstiili erinevalt tajuda ja sellest tulenevalt võib ka erinevas vanuses töötajate tööst haaratus olla erinev.

Tabel 5. Hinnangud faktoritele sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

Sotsiaal-demograafiline tunnus	Faktor					
	Tööst haaratus			Eestvedamine		
	Tarmukus	Hingestatus	Süvenemine	Ümberkujundav eestvedamine	Pragmaatiline eestvedamine	Mittesekkuv eestvedamine
Sugu	–	–	–	–	–	–
Haridustase	–	–	–	–	–	–
Vanus	–	–	–	+	+	–
Tööstaaž	–	–	–	+	–	+
Ametipositsioon	–	–	–	–	–	+

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal)

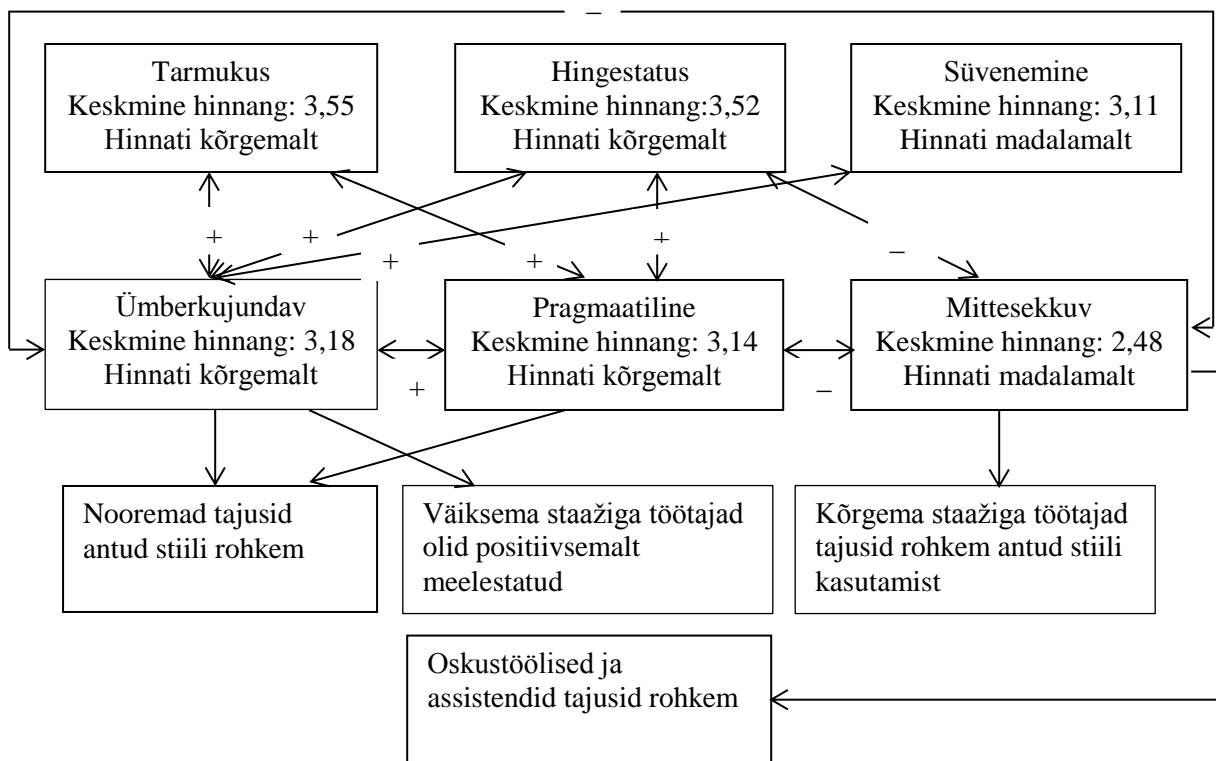
– Selle sotsiaal-demograafilise tunnuse lõikes ei esine statistiliselt olulisi erinevusi antud faktori hinnangutes

+ Selle sotsiaal-demograafilise tunnuse lõikes esineb statistiliselt olulisi erinevusi antud faktori hinnangutes

Töö tulemustest selgus ka, et eestvedamise osas oli erinevusi sõltuvalt tööstaažist. Täpsemalt ümberkujundava ja mittesekkuva stiili osas. Väiksema tööstaažiga töötajad tajuvad ümberkujundavat eestvedamist rohkem kui töötajad, kes on töötanud 4-6 aastat ja 10 ning rohkem aastat (vt lisa 7). Antud tulemused sarnanevad eelnevalt leitud vanusegruppide tulemustega, kuna väiksema staažiga töötajad on enamjaolt ka nooremad (vt lisa 8). Seega võib ümberkujundava stiili tajumise kõikumist sõltuvalt tööstaažist samuti töörahuloluga seostada. Väiksema staažiga töötajate üldine töörahulolu on suurem, kuna neile võib tunduda kõik uue töökohaga seonduv põnev ja nad ei pruugi osata veel negatiivseid aspekte tähele panna (Fiorillo ja Nappo 2014: 694). Mõne aja möödudes võib nende töörahulolu langeda ning sellest tulenevalt võidakse ka tajuda rohkem, et juht kasutab mittesekkuvale eestvedamisele iseloomulikku käitumist. Veidi vanemas eas võib töötaja rahulolu jällegi suureneda kuna ollakse juba olemasoleva töökohaga ära harjunud ning kõik tööülesanded ollakse hästi omandatud. (*Ibid.*) Seega võib töötaja jällegi rohkem juhi toetavat hoiakut tajuda, kuna ollakse enda töökohaga üldiselt rohkem rahul.

Dispersioonanalüüsist selgus ka, et erineva ametipositsiooniga inimesed tajuvad mittesekkuvat eestvedamist erinevalt. Lisast 11 on näha, et oskustöölised ja assistendid tajuvad mittesekkuvat eestvedamist kõige rohkem. Seega nende ametipositsioonide esindajad võivad tunda rohkem võrreldes teiste ametitega, et nende juht ei suuna neid piisavalt ja annab neile rohkem vabadust ise otsustada. See võib tuleneda, sellest et assistentidel võivad olla lihtsamad tööülesanded ning seetõttu juht pöörab neile vähem tähelepanu ja usaldab otsuste tegemise töölistele. Juhid võiksid arvestada sellega, et assistendid võivad rohkem toetust ja tunnustust vajada, kuna kui töötaja tunneb, et teda ei toetata ja tunnustata piisavalt võib see halvendada ka tema töötulemusi (Velju *et al* 2017: 65). Oskustöölised antud valimi puhul on peamiselt ehituse, tööstuse ning veonduse- ja laonduse valdkondadest (vt lisa 9). Nende valdkondade puhul võib olla ühes organisatsioonis väga palju inimesi, mistõttu juht ei pruugi jõuda kõikide töölistega tegeleda ja töötajad võivad tajuda, et juht ei toeta ega suuna neid piisavalt.

Antud valimi puhul saab järeldada, et eri vanuses ja tööstaažiga töötajad võivad juhi eestvedamisstiili erinevalt tajuda (vt joonist 12) ja juht võiks sellega arvestada, kuna see võib ka töötaja töösooritust ja töörahulolu mõjutada. Ametipositsioonilt tunnevad ennast kõige rohkem juhi toetusest ilmajäetuna assistendid ja oskustöölised (vt joonist 12). Organisatsioonile võib kasuks tulla, kui juht vajadusel oma käitumisviise muudab, et töötajate haaratust tõsta, kuna kõrgema haaratusega töötajate töösooritus on parem, nad näitavad ise suuremat initsiatiivikut üles enda töö suhtes ning nad on ka enda töökohal püsivamad.



Joonis 12. Eestvedamisstiilidele ning tööst haaratuse liikidele antud hinnangud ning nende vahelised seosed. Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal); + tähistab positiivset seost; – tähistab negatiivset seost

Antud uuringu tulemustest saab järeldada, et vastajad tunnevad suurt tarmukust ja hingestatust enda töö suhtes ning peamiselt tajuvad, et nende juht kasutab ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamist. Ümberkujundaval eestvedamisel on tööst haaratusega kõige tugevam seos, kuna on positiivselt seotud kõigi kolme tööst haaratuse liigiga. Ka pragmaatiline eestvedamine on tööst haaratusega seotud, kuid on positiivselt seotud ainult tarmukuse ja hingestatusega. Kuna pragmaatiline ja ümberkujundav stiil on ka omavahel positiivselt seotud on neid mõistlik koos kasutada. Mittesekkuv eestvedamine on negatiivselt tööst haaratusega seotud, mistõttu võiks selle eestvedamisstiili kasutamist vältida. Erinevad taustatunnuste grupid võivad eestvedamisstiile erinevalt tajuda ja sellega võiks arvestada.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva konkurentsi tihedal tööturul võib tulla ette olukordi, kus ettevõtete juhid võivad olla probleemi ees, et nende töötajate tulemuslikkus on liiga madal. Töötajate tulemuslikkust on võimalik tõsta tööst haaratuse kaudu. Tööst haaratust on erinevalt defineeritud, kuid peamiselt on seda iseloomustatud tema liikide kaudu, milleks on tarmukus, hingestatus ja süvenemine. Autor võrdles erinevaid tööst haaratuse definitsioone ning selle põhjal saab järeldada, et tööst haaratus on tööalane meeleolu, kus töötajal endal on suur tahe enda tööd teha ja ta teeb seda suure rõõmuga. Tööst haaratus erineb töönarkomaaniast, kuna tööst haaratuse puhul inimene ei tööta mingi välise sunni ajendil vaid ta teeb enda tööd sellepärast, et see meeldib talle ja pakub rahuldust.

Autor analüüsis erinevat teoreetilist materjali ning süstematiseeris joonisena tegurid, mis soodustavad tööst haaratust ning tegurid, mida tööst haaratus soodustab. Tööst haaratust soodustavad mitmed tegurid, mis on seotud nii indiviidiga kui ka organisatsiooniga, kus ta töötab. Indiviidi endaga seotud tegurid nagu näiteks see, kui optimistlik ta enda töö suhtes on ja, kuidas ta suudab enda tööga endale seatud eesmäärke täita, suurendavad tööst haaratust. Samuti on oluline töökeskkond, mille organisatsioon oma töötajale loob. Kui töötajal on oma juhi ja teiste kolleegidega head suhted võib see suurendada ka töötajate haaratust. Head töökeskkonda aitavad luua ka erinevad õppimisvõimalused ning tagasiside andmine töötajale tema töötulemuste kohta. Erinevate varasemate uuringute põhjal järeldab autor, et ka tööst haaratus soodustab mitmete oluliste tegurite teket. Tööst haaratud töötajatel on paremad töötulemused, nad on rohkem rahul tööga, mida nad teevad ning nad on ka organisatsioonile pühendunud. Suurema haaratusega töötajad on initsiatiivikamad ja võtavad vajadusel ise lisatööd endale. Lisaks on tööst haaratud töötajatel ka enesetunne parem, nad kogevad vähem stressi ja depressiooni enda tööga seoses.

Tööst haaratusega on seotud ka juhi eestvedamisstiil. Autor võrdles erinevaid eestvedamisstiili definitsioone ning järeldas nende põhjal, et eestvedamisstiil tähendab juhile iseloomulikke käitumisviise. Antud töös lähtutakse kolmest eestvedamisstiilist: ümberkujundavast, pragmaatilisest ja mittesekkuvast. Ümberkujundava ja pragmaatilise stiili puhul juht tegeleb oma töötajatega rohkem, mittesekkuva stiili puhul juht on passiivsem ja töötajate vastu suurt huvi üles ei näita. Ümberkujundava stiili puhul juht pöörab rohkem tähelepanu oma töötaja arengule ja vajadustele, pragmaatilise stiili puhul on juht orienteeritud rohkem töötulemustele ning töötaja enda heaolu vastu nii suurt huvi ei tunne. Juhi eestvedamisstiilil on seos mitmete teguritega. Ümberkujundava stiiliga juhtide töötajatel on paremad töötulemused, nende töörahulolu on suurem ning nad kogevad vähem stressi. Vastupidiselt mittesekkuva stiiliga juhtidele, kelle töötajad on vähem pühendunud enda tööle, nende töötulemused on halvemad ning nad võivad ka rohkem stressi kogeda. Juhi erinevatel käitumisviisidel on seos ka töötaja tööst haaratusega. Antud töös uuriti tööst haaratuse liikide ning eestvedamisstiilide vahelisi seoseid. Autorile teadaolevalt ei ole eelnevates uuringutes antud seoseid tööst haaratuse liikide lõikes uuritud, vaid on uuritud üldiselt tööst haaratusega. Autor võrdles varasemate uuringute tulemusi ning järeldas, et ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamine on positiivselt seotud tööst haaratusega ning mittesekkuv negatiivselt.

Empiirilise analüüsi jaoks viis autor läbi ankeetküsitluse. Ankeetküsitluses oli kokku 44 väidet, millest 17 olid tööst haaratuse kohta ning 27 väidet eestvedamisstiilide hindamiseks. Tööst haaratuse liikide hindamiseks kasutati Utrecht-i tööst haaratuse skaalat. Ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise hindamiseks kasutati lühendatud versiooni mitmefaktorilisest eestvedamise küsimustikust. Mittesekkuva eestvedamise puhul tutvus autor erineva teoreetilise materjaliga ning selle põhjal lisas ise väited ankeetküsitluses mittesekkuva eestvedamise kohta. Lisaks olid ankeetküsitluses ka küsimused sotsiaaldemograafiliste tunnuste kohta. Uuring viidi läbi 2018. aasta jaanuaris ja veebruaris. Küsitlusele vastas 91 inimest, kellest suurema osa moodustasid naised. Vanuselt olid suurem osa vastajatest 29 aastased ja nooremad ning sellest tulenevalt oli ka pooltel vastajatest tööstaaž kuni 3 aastat. Haridustasemelt oli vastajate hulgas kõige rohkem

bakalaureusekraadiga inimesi ning ametilt olid üle poolte spetsialistid ning ametnikud. Vastajate hulgas oli palju erinevas valdkonnas töötavaid inimesi, kõige rohkem töötas inimesi finants- ja kindlustustegevuse ning hariduse valdkonnas. Saadud andmeid analüüsiti andmetöötlusprogrammis SPSS ning viidi läbi kirjeldav analüüs, mitmesuunaline korrelatsioonanalüüs ning mitmefaktoriline dispersioonanalüüs.

Statistilisest analüüsist selgus, et antud valimi puhul on töötajad oma tööst üsnagi haaratud, kõikide haaratuse liikide keskmised olid kõrged. Veidi madalamalt hinnati süvenemist, kuid see haaratuse liik võib ka kõige kõikumam olla, mistõttu võidi seda madalamalt hinnata. Eestvedamisstiilidest tajusid vastajad enim, et nende juht kasutab ümberkujundavat ja pragmaatilist stiili, mittesekkuvat stiili tajuti vähem. Seega enamik töötajaid tajub, et nende juht pöörab neile tähelepanu ning suunab neid. Korrelatsioonanalüüsist selgus, et antud valimis on ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamine tööst haaratusega positiivselt seotud. Mittesekkuv eestvedamine on tööst haaratusega negatiivselt seotud. Autor koostas iga eestvedamisstiili seostest tööst haaratuse liikidega joonised, et kõikide tegurite vahelised seosed oleksid paremini arusaadavamad. Analüüsist selgus, et ümberkujundav stiil on positiivselt seotud kõigi tööst haaratuse liikidega ning pragmaatiline stiil tarmukuse ja hingestatusega, mis on ka olulisemad ja püsivamad tööst haaratuse liigid. Ümberkujundaval stiilil oli ka positiivne seos pragmaatilise eestvedamisega, seega juhid kasutavad neid stiile paralleelselt ja vastavalt olukorrale kombineerivad oma käitumisviise mõlemast stiilist lähtudes. Kuna ka mõlemad stiilid soodustavad tööst haaratuse teket võib nende stiilide kombineerimine lähtuvalt olukorrast anda paremaid tulemusi. Seega võib kasuks tulla, kui juhid kasutavad pragmaatilisele ja ümberkujundavale stiilile iseloomulikku käitumist ning väldivad mittesekkuvat stiili, et saavutada töötajate paremat haaratust.

Statistilise analüüsi käigus viidi läbi ka dispersioonanalüüs, et teada saada, kuidas erinevad sotsiaal-demograafiliste tunnustega grupid tööst haaratuse liike ning eestvedamisstiile hindavad. Selgus, et erinevas vanuses ja erineva tööstaažiga töötajad võivad juhi eestvedamisstiili erinevalt tajuda, seega võiksid juhid arvestada sellega ja vajadusel teatud vanuses ja staažiga töötajatele rohkem tähelepanu pöörata. Samuti selgus, et antud valimis

tunnevad assistendid ja oskustöölised kõige rohkem võrreldes teiste ametite esindajatega, et juht pöörab neile liiga vähe tähelepanu.

Antud töö piiranguks oli väike valim, suurem valim oleks võimaldanud teha rohkem üldistusi. Tulevikus võiks üritada uuringusse kaasata rohkem erinevates valdkondades töötavaid inimesi, et saada usaldusväärsemaid tulemusi erinevates valdkondades töötavate inimeste tööst haaratuse kohta. Antud uuringus oli mõne valdkonna esindajaid väga vähe. Antud teemat võiks tulevikus uurida ka konkreetse ettevõtte näitel. Valida ettevõtte, kus on palju erinevaid osakondi ja juhte ning leida, kas erinevate osakondade töötajatel on erinev haaratuse tase ning kuidas nad enda juhi eestvedamisstiili tajuvad. Näiteks valida ettevõtte, kes tegutseb rahvusvaheliselt ja kelle osakonnad asuvad ka teistes riikides peale Eesti, et välja selgitada kultuurierinevusi.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **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 Organisational Psychology 1999, Vol. 72, pp. 441-462, DOI: 10.1348/096317999166789
2. **Baah, K., D.**, Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. - Journal of Global Responsibility, 2015, Vol. 6, No. 1, pp. 99-112, DOI; <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
3. **Bakker, A., B., Bal, P., M.**, Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. - Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010, Vol. 83, pp. 189–206, DOI: 10.1348/096317909X402596
4. **Bakker, A.B., Schaufeli, W.B.**, Leiter, P., Taris, T., W., Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. - Work & Stress, 2008, Vol. 22, No. 3, pp. 187-200, DOI: 10.1080/02678370802393649
5. **Bass, B.M.**, Leadership and performance beyond expectations. - The Free Press, 1985. Viidatud Yahaya, R., Ebrahim, F., Leadership styles and organizational commitment: literature review, Journal of Management Development, 2016 Vol. 35, No. 2, pp.190-216, DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004> vahendusel
6. **Bass, B.M., Avolio, B.J.** Multifactor Leadership Questionnaire.- Consulting Psychologists Press, 1990. Viidatud Yang, I., Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration.- Journal of Management Development, 2015, Vol. 34, No. 10, pp.1246-1261 DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016> vahendusel
7. **Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y.** Predicting unit performance by

assessing transformational and transactional leadership.- Journal of applied psychology, 2003, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

8. **Baysaka, B., Yenerb, M., I.,** The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees. - Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015, Vol. 207, pp. 79 – 89, DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.10.159
9. **Bouman, A., M., Brake, H., T., Hoogstraten, J.,** Significant effects due to rephrasing the Maslach Burnout Inventory's personal accomplishment items. – Psychological reports, 2002, Vol. 91, pp. 825-826, URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2466/pr0.2002.91.3.825>
10. **Buch, R., Martinsen, O., L., Kuvaas, B.,** The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: the mediating role of economic leader-member exchange relationships. - Journal of Leadership & Organizational Studies, 2015, Vol. 22, No. 1, pp. 115 –124, DOI: 10.1177/1548051813515302
11. **Chao, M., C., Jou, R., C., Liao, C., C., Kuo, C., W.,** Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural taiwan. - Asia-Pacific Journal of Public Health, 2015, Vol. 27, No. 2, pp. 1827–1836, DOI: 10.1177/1010539513506604
12. **Danserau, F., Seitz, S., R., Chiu, C., Y., Shaughnessy, B., Yammarino, F., J.,** What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. - The Leadership Quarterly, 2013, Vol. 24, pp. 798–821, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>
13. Employee engagement, Gallup news
[http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx] 15.12.2017
14. **Fallon, T., Brinkerhoff, R., O.,** Framework for Organizational Effectiveness. - Paper Presented at the American Society for Training and Development, International Conference, 1996. Viidatud Kataria, A., Garg, P., Rastogi, R., Psychological climate and organizational effectiveness: role of work engagement, 2013 vahendusel

15. **Fiorillo, D., Nappo, N.**, Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations. - *International Journal of Social Economics*, 2014, Vol. 41, No. 8, pp.683-704, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2012-0195>
16. **Furtner, M., R., Baldegger, U., Rauthmann, J., F.**, Leading yourself and leading others: Linking selfleadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, Vol. 22, No. 4, pp. 436-449, DOI: [10.1080/1359432X.2012.665605](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605)
17. **Ghadi, M.Y., Fernando, M., Caputi, P.** Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work.- *Leadership & Organization Development Journal*, 2013, Vol.35, pp 532-550, DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
18. **Gill, R.**, Theory and practice of leadership. – Sage publication, 2006
19. **Hobfoll, S., E., Johnson, R., J., Ennis, N., Jackson, A., P.**, Resource loss, resource gain and emotional outcomes among inner city women. – *Journal of personality and social psychology*, 2003, Vol. 84, No. 3, pp. 632-643, DOI: [10.1037/0022-3514.84.3.632](https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632)
20. **Howell, J.P., Costley, D.L.** Understanding Behaviours for Effective Leadership.- Pearson Education Inc, 2006. Viidatud Alonderiene, R., Majauskaite, M. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions.- *International Journal of Educational Management*, 2016, Vol. 30, No. 1, pp. 140-164, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106> vahendusel
21. **Illies, R., Liu, Y., Liu, X.Y., Zheng, X.** Why Do Employees Have Better Family Lives When They Are Highly Engaged at Work?. - *Journal of Applied Psychology*, 2017, Vol. 102, No. 6, pp 956-970, DOI: [http://dx.doi.org/10.1037/apl0000211](https://dx.doi.org/10.1037/apl0000211)
22. **Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A.B., Raftuddin, N.M., Zhen, K.W. P.** Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. - *Theoretical and Applied Economics*, 2010, Vol. 17, No. 6, pp. 89-104,

URL: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=b28ce2fb-365b-409b-84d5-173e119589d4%40sessionmgr4009>

23. **Jena, L., K., Pradhan, S., Panigrahy, N., P.,** Pursuit of organizational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. - *Asia Pacific Management Review*, 2017, pp. 1-8, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
24. **Kahn, W.A.** Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. - *The Academy of Management Journal*, 1990, Vol.33, No. 4, pp. 692-724, DOI: 10.2307/256287
25. **Kataria, A., Garg, P., Rastogi, R.,** Psychological climate and organizational effectiveness: role of work engagement. - *Journal of Organizational Behavior*, 2013, Vol. 12, No. 3, pp. 33-46
26. **Kühnel, J., Zacher, H., Bloom, J., Bledow, R.,** Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, Vol. 26, No. 4, pp. 481-491, DOI: 10.1080/1359432X.2016.1269750
27. **Lee, J., Ok, C.** Hotel employee work engagement and its consequences. - *Journal of hospitality marketing & management*, 2016, Vol.25, No.2, pp 133-166, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/19368623.2014.994154>
28. **Lewin, K., R. Lippit, R. K. White.** 1939. Patterns of aggressive behavior in artificially created social climate. *Journal of Social Psychology* 10:271–99. doi:10.1080/00224545.1939.9713366. Viidatud Ho, N. T. T., Ross, H., Coutts, J. The Influence of Leadership in Fisheries CoManagement: The Case of Tam Giang Lagoon, Vietnam. - *Society & Natural Resources An International Journal*, 2016, Vol. 29, No. 12, pp. 1405-1420, DOI: 10.1080/08941920.2016.1138562 vahendusel
29. **Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., Frese, M.,** The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. – *Psicothema*, 2018, Vol. 30, No. 1, pp. 89-96, DOI: 10.7334/psicothema2016.245

30. **Lussier, R.** Human relations in organizations: Applications and skill building (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2006. Viidatud Golmoradia R., Ardabili, F., S. The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. - Social and Behavioral Sciences, 2016, Vol. 230, pp. 372 – 378, DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.047 vahendusel
31. **Maslach, C., Scahufeli, W.B., Leiter, M.P.** Job burnout, 2001, Vol. 52, pp. 397-442,
URL: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=c5467318-60fd-4d63-87c7-2f781707323e%40pdc-v-sessmgr01>
32. **May, D., R., Gilson, R., L., Harter, L., M.,** The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. - Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2004, Vol. 77, pp. 11-37
33. **Mutso, M.,** Eestvedamise ja sotsialiseerumise seosed organisatsioonides, Tartu Ülikool Majandusteaduskond, 2017, 62 lk (bakalaureusetöö)
34. **Nunnally, J., C.,** Psychometric theory (2nd ed.), New York: McGraw-Hill, 1978. Viidatud Streiner, D., L., Starting at the Beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. - Journal of Personality Assessment, 2003m Vol. 80, No. 1, pp. 99-103, DOI:10.1207/S15327752JPA8001_18 vahendusel
35. **Plooy, J., Roodt, G.,** Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. - Journal of Industrial Psychology, 2010, Vol. 36, No. 1 pp. 1-13, DOI: 10.4102/sajip.v36i1.910
36. **Popli, S., Rizvi, I.A.** Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style.- Global Business Review, 2016, Vol. 17, No. 4, pp 965-979, DOI: 10.1177/0972150916645701
37. **Popli, S., Rizvi, I.A.,** Leadership style and service orientation: the catalytic role of employee engagement.- Journal of service theory and practice, 2017, Vol.27, pp. T 292- 310, DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2015-0151>

38. **Ratner, B.**, The correlation coefficient: Its values range between + 1 / – 1, or do they ? - Journal of targeting, measurement and analysis for marketing, 2009, Vol. 17, pp. 139 – 142, DOI: 10.1057/jt.2009.5
39. **Rothfelder, K., Ottenbacher, M., C., Harrington, R., J.**, The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry, - Tourism and Hospitality Research, 2013, Vol. 12, No. 4, pp. 201–214, DOI: 10.1177/1467358413493636
40. **Saks, A.M.** Antecedents and consequences of employee engagement. -Journal of Managerial Psychology, 2006, Vol. 21, No. 7, pp. 600-619, DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
41. **Schaufeli, W.B., Bakker, A.B.** Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.- Journal of Organizational Behavior, 2004, Vol. 25, No. 3, pp 293-315, DOI: 10.1002/job.248
42. **Schaufeli, W.B., Salanova, M., Roma, V.G., Bakker, A.B.** The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. - Journal of Happiness Studies, 2002, Vol. 3, pp 71-92, URL: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=b28ce2fb-365b-409b-84d5-173e119589d4%40sessionmgr4009>
43. **Schaufeli, W., B., Taris, T., W., Rhenen, W., V.**, Workaholism, burnout and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being. – Psychology: an international review, 2008, Vol. 57, No. 2, pp. 173-203, DOI: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
44. **Scrima, F., Loritob, L., Falgares, E., P., G.**, The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. - The International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, No. 15, pp. 2159–2173, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.862289>
45. **Senior, C., Martin, R., Thomas, G., Topakas, A., West, M., Yeats, R.M.** Developmental stability and leadership effectiveness. – The leadership quarterly, 2012, Vol. 23, pp. 281-291 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.005>

46. **Shantz, A., Alfes, K., Latham, G.P.** The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes.- *Human Resource Management*, 2016, Vol. 55, No.1, pp 25-38, DOI: 10.1002/hrm.21653
47. **Sharma, J., K., Singh, S., K.,** Characteristics of laissez-faire leadership style: a case study. - *International Journal of Research in Commerce & Management*, 2013, No. 4, Issue. 3,
URL: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=2f5a9737-a853-40ce-a612-003403025080%40sessionmgr4008>
48. **Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., S., Hetland, H.,** The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. - *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007, Vol. 12, No. 1, pp. 80-92, DOI: 10.1037/1076-8998.12.1.80
49. **Sonnentag, S.** Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. - *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 3, pp 218-528, DOI: 10.1037/0021-9010.88.3.518
50. **Sonnentag, S., Kühnel, J.,** Coming back to work in the morning: psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. - *Journal of Occupational Health Psychology*, 2016, Vol. 21, No. 4, pp. 379-390, DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000020>
51. **Strom, L. D. , Sears, L. K. , Kelly, M. K.** Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. - *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2014, Vol. 21, No. 1, pp. 71-82, DOI: 10.1177/1548051813485437
52. **Tsui, P., L., Lin, Y., S., Yu, T., H.,** The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. - *Social behavior and personality*, 2013, Vol. 41, No. 3, pp. 443-452, DOI: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.3.443>
53. **Turgut, H., Bekmezci, M., Ates, M., F.,** The moderating role of job satisfaction on the relationship between servant leadership and turnover intention. – *Journal of*

business research turk, 2017, Vol. 9, No. 2, pp. 300 -314, DOI: 10.20491/isarder.2017.273

54. **Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., Jahaj, L.,** The influence of leadership styles on employee' s performance. - Journal of Management, 2017, Vol. 31, No. 2, pp. 59–6, URL: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3a122efe-2971-4d1e-a998-4bcfc9a84c26%40sessionmgr104>
55. **Vithanage, V., Arachchige, B., J., H.,** A study on the work-family balance and job performance of academics in sri lanka. - Journal of Management Research, 2017, Vol. 16, No. 2, pp. 7-28, DOI: 0972-5342
56. **Xanthopoulou, D., Bakker, A., B., Demerouti, E., Schaufeli, W., B.,** Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work enagement. – Journal of vocational behaviour, 2008, Vol. 74, pp. 235-244, DOI: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
57. **Xirasagar, S.** Transformational, transactional and laissez- faire leadership among physician executives, - Journal of Health Organization and Management, 2008, Vol. 22, Issue: 6, pp.599-613, DOI: <https://doi.org/10.1108/14777260810916579>
58. **Yahaya, R., Ebrahim, F.,** Leadership styles and organizational commitment: literature review, Journal of Management Development, 2016, Vol. 35, No. 2, pp.190-216, DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-000>

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Hea vastaja!

Minu nimi on Kristi Hunt ja olen Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna kolmanda kursuse tudeng. Kirjutan enda bakalaureusetööd ja soovin Teie abi selle koostamisel. Kõigil töötajatel on ette tulnud olukordi, kus töö tegemine sujub väga hästi ning haarab neid kaasa ja pakub rõõmu, samas on kindlasti tulnud ette vastupidiseid olukordi, kus töö tegemine ei suju üldse hästi. Selles uuringus soovingi välja selgitada, milline on juhi erinevate käitumisviiside roll selles, kuidas töötajal töö tegemine edeneb.

Küsimustikule oodatakse vastama inimesi, kes käivad tööl, aga pole ise juhi positsioonil. Küsimustikule vastamine võtab orienteeruvalt aega 5 minutit. Teie vastuste põhjal on võimalik teada saada, kuidas saab kasutades juhi erinevaid käitumisviise muuta töötajale töö tegemine sujuvamaks ja kaasahaaravamaks. Küsimustikule vastamine on täielikult anonüümne ning soovi korral on võimalik hiljem uuringu tulemustega tutvuda kirjutades meiliaadressile kristi.hunt96@gmail.com.

Suur aitäh vastamast!

Kristi Hunt

Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna 3.kursuse tudeng

e-mail: kristi.hunt96@gmail.com

ANKEET

Palun valige iga küsimuse puhul Teile kõige sobivam vastusevariant.

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Hommikul üles ärgates, ma tunnen, et tahan minna tööle	1	2	3	4	5
2. Tööl olles ma tunnen, et ma pakatan energias	1	2	3	4	5
3. Enda töös pean visalt vastu, ka siis kui midagi läheb halvasti	1	2	3	4	5
4. Ma suudan töötada korraga väga pikka aega järjest	1	2	3	4	5
5. Ma olen enda töös vaimselt väga vastupidav	1	2	3	4	5
6. Enda tööd tehes ma tunnen ennast tugeva ja energilisena.	1	2	3	4	5
7. Mu töö on mulle väljakutset pakkuv	1	2	3	4	5
8. Mu töö inspireerib mind	1	2	3	4	5
9. Ma tunnen entusiasmi enda töö suhtes	1	2	3	4	5
10. Ma tunnen uhkust enda töö üle	1	2	3	4	5
11. Ma leian, et töö mida ma teen, on suure tähenduse ja eesmärgiga	1	2	3	4	5
12. Tööd tehes unustan ma kõik muu, mis mind ümbritseb	1	2	3	4	5
13. Tööd tehes aeg justkui lendab	1	2	3	4	5

Lisa 1. järg

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
14. Tööd tehes lähen ma hoogu	1	2	3	4	5
15. Mul on raske enda tööst eemalduda	1	2	3	4	5
16. Ma olen enda töösse „sukeldunud“	1	2	3	4	5
17. Ma tunnen ennast õnnelikult, kui ma töötan intensiivselt	1	2	3	4	5

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1. Minu juht paneb mind enda üle uhkust tundma.	1	2	3	4	5
2. Minu juht kulutab aega minu õpetamisele ja juhendamisele.	1	2	3	4	5
3. Minu juht arvestab oma tegevuses moraalset ja eetilist tagajärki	1	2	3	4	5
4. Minu juht märkab minu erinevaid vajadusi, oskusi ja püüdlusi.	1	2	3	4	5
5. Minu juht kuulab mu muresid.	1	2	3	4	5
6. Minu juht julgustab mind tulemuslikult tegutsema.	1	2	3	4	5
7. Minu juht tõstab minu motivatsiooni.	1	2	3	4	5
8. Minu juht julgustab mind rohkem loominguliselt mõtlema.	1	2	3	4	5
9. Minu juht seab mulle väljakutseid pakkuvad eesmärgid.	1	2	3	4	5
10. Minu juht paneb mind asju uues valguses nägema.	1	2	3	4	5
11. Minu juht määrab mulle selged ootused.	1	2	3	4	5
12. Minu juht tegutseb enne, kui probleemid kuhjuvad.	1	2	3	4	5
13. Minu juht määrab töö tulemuste standardid	1	2	3	4	5
14. Mina ja mu juht jõuame erimeelsustes kokkuleppele.	1	2	3	4	5
15. Minu juht jälgib minu tulemuslikkust ja peab arvet vigade üle.	1	2	3	4	5
16. Minu juht ei ütle mulle, kuidas ma oma tööd pean tegema.	1	2	3	4	5
17. Minu juht pole näidanud üles huvi minu töötulemuste suhtes.	1	2	3	4	5
18. Minu juht ei sekku probleemide tekkimisel	1	2	3	4	5
19. Minu juht hoiab eemale otsuste vastu võtmisest	1	2	3	4	5
20. Minu juht ei anna mulle mu töötulemuste osas piisavalt tagasisidet	1	2	3	4	5
21. Minu juht ei tunnusta mind	1	2	3	4	5

Lisa 1. järg

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
22. Minu juht delegeerib enda ülesandeid mulle ilma vajalike juhisteta	1	2	3	4	5
23. Minu juht ei anna mulle piisavalt informatsiooni tööülesannete täitmiseks	1	2	3	4	5
24. Minu juht annab mulle vabaduse ise otsuseid vastu võtta ilma temaga konsulteerimata	1	2	3	4	5
25. Minu juht ei ole mulle kättesaadav, kui mul teda vaja on	1	2	3	4	5
26. Pean tihti juhi vastust pikalt ootama	1	2	3	4	5
27. Minu juht ei aita kaasa mu tööalasele arengule	1	2	3	4	5

TAUSTKÜSIMUSED

- Sugu:
 - Mees
 - Naine
 - Haridus:
 - Põhiharidus
 - Keskkharidus
 - Keskeriharidus
 - Kutseharidus
 - Bakalaureusekraad
 - Magistrikraad
 - Doktorikraad
 - Vanus:
 - 19 või noorem
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50 või vanem
 - Mitu aastat olete praeguses organisatsioonis töötanud?:
 - Millega tegeleb organisatsioon, kus Te hetkel töötate?:
 - Majutus ja toitlustus
 - Veondus ja laondus
 - Hulgi- ja jaekaubandus
 - Ehitus
 - Finants- ja kindlustustegevus
 - Kinnisvaraalaane tegevus
 - Kutse-, teadus- ja tehnikaalaane tegevus
 - Avalik haldus ja riigikaitse
 - Haridus
 - Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
 - Muud teenindavad tegevused
 - Muu... palun täpsustage
 - Ametipositsioon, mis Teil ettevõttes on:
 - Oskustööline
 - Spetsialist
- Müügikonsultant
 - Lihttööline
 - Klienditeenindaja
 - Assistent
 - Ametnik
 - Muu... palun täpsustage

Lisa 2. Kirjeldavad statistikud eestvedamisstiilide ja tööst haaratuse liikide kohta ning keskmiste hinnangute võrdlused t-testi tulemuste põhjal

	Faktor	Keskmine	Mediaan	Maksimum	Miinumum	Standardhälve	Võrdlus kahe valimi t- test-iga
Tööst haaratus	Tarmukus	3,55	3,67	5,00	1,83	0,72	Tarmukus ~ Hingestatus (t = 0,26, p = 0,79) Tarmukus > Süvenemine (t = 5,36, p = 0,00*) Hingestatus > Süvenemine (t = 5,03, p = 0,00*)
	Hingestatus	3,52	3,60	5,00	1,00	1,01	
	Süvenemine	3,11	3,17	4,83	1,00	0,87	
Eestvedamine	Ümberkujundav eestvedamine	3,18	3,30	5,00	1,00	1,10	Ümberkujundav ~ Pragmaatiline (t = 0,58, p = 0,56)
	Pragmaatiline eestvedamine	3,14	3,20	5,00	1,00	0,84	Pragmaatiline > Mittesekkuv (t = 4,05, p = 0,00*)
	Mittesekkuv eestvedamine	2,48	2,33	4,67	1,00	0,89	Ümberkujundav > Mittesekkuv (t = 3,62, p = 0,00*)

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal). Skaala 1-5: 1 - ei nõustu üldse; 2 - pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun täielikult; * Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05, t - tähistab t statistikut; p - tähistab olulisuse tõenäosust

Lisa 3. Korrelatsioonikordajad

		Tööst haaratus			Eestvedamine		
		Tarmukus	Hingestatus	Süvenemine	Ümberkujundav eestvedamine	Pragmaatiline eestvedamine	Mittesekkuv eestvedamine
Tööst haaratus	Tarmukus	1,00	0,65**	0,54**	0,46**	0,38**	-0,20
	Hingestatus		1,00	0,67**	0,48**	0,31**	-0,25*
	Süvenemine			1,00	0,24*	0,15	-0,03
Eestvedamine	Ümberkujundav eestvedamine				1,00	0,82**	-0,74**
	Pragmaatiline eestvedamine					1,00	-0,65**
	Mittesekkuv eestvedamine						1,00

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal)

* Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05

**Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01

Lisa 4. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt soost

	Faktor	Keskmine (Standardhälve)		Olulisuse tõenäosus Kruskal Wallis test
		Mees n = 18	Naine n = 73	
Tööst haaratus	Tarmukus	3,43 (0,80)	3,57 (0,70)	0,61
	Hingestatus	3,53 (1,19)	3,52 (0,98)	0,93
	Süvenemine	3,17 (1,07)	3,11 (0,82)	0,60
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,04 (1,34)	3,22 (1,04)	0,66
	Pragmaatiline	3,10 (0,91)	3,16 (0,83)	0,94
	Mittesekkuv	2,73 (0,95)	2,41 (0,87)	0,29

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal. Skaala 1-5: 1 - ei nõustu üldse; 2 - pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun täielikult); n – vastajate arv absoluutarvuna

Lisa 5. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt haridustasemest

	Faktor	Keskmine (Standardhälve)				Olulisuse tõenäosus Kruskal Wallis test
		Kesk- haridus n = 21	Keskeri- haridus n = 22	Bakalaureuse- kraad n = 26	Magistrikraad n = 18	
Tööst haaratus	Tarmukus	3,57 (0,59)	3,60 (0,83)	3,60 (0,64)	3,43 (0,88)	0,95
	Hingestatus	3,33 (1,04)	3,60 (1,06)	3,58 (0,90)	3,59 (1,11)	0,84
	Süvenemine	2,95 (0,89)	3,17 (0,86)	3,06 (0,79)	3,36 (0,93)	0,47
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,64 (1,04)	2,89 (1,06)	3,21 (1,00)	2,89 (1,29)	0,09
	Pragmaatiline	3,58 (0,77)	3,02 (0,82)	3,09 (0,82)	2,83 (0,94)	0,05
	Mittesekkuv	2,09 (0,90)	2,76 (0,98)	2,51 (0,81)	2,61 (0,84)	0,05

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal. Skaala 1-5: 1 - ei nõustu üldse; 2 - pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun täielikult); n – vastajate arv absoluutarvuna

Lisa 6. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt vanusest

	Faktor	Keskmine (Standardhälve)				Olulisuse tõenäosus Kruskal Wallis test	Paarikaupa võrdlus Mann Whitney U test
		29 ja noorem n = 38	30-39 n = 13	40-49 n = 25	50 ja vanem n = 15		
Tööst haaratus	Tarmukus	3,62 (0,63)	3,44 (0,73)	3,55 (0,77)	3,44 (0,87)	0,93	
	Hingestatus	3,56 (1,11)	3,48 (0,99)	3,62 (0,96)	3,29 (0,92)	0,77	
	Süvenemine	3,09 (0,85)	3,22 (0,88)	3,11 (0,99)	3,08 (0,76)	0,94	
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,55 (1,02)	2,58 (1,26)	3,17 (1,05)	2,78 (0,98)	0,02*	29 ja noorem > 30-39 29 ja noorem > 50 ja vanem
	Pragmaatiline	3,40 (0,76)	2,58 (0,69)	3,20 (0,88)	2,89 (0,86)	0,02*	29 ja noorem > 30-39 30-39 < 40-49
	Mittesekkuv	2,27 (0,86)	2,68 (1,03)	2,56 (0,87)	2,69 (0,88)	0,21	

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal. Skaala 1-5: 1 - ei nõustu üldse; 2 - pigem ei nõustu; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõustun; 5 - nõustun täielikult); n – vastajate arv absoluutarvuna

* Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Lisa 7. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt tööstaažist

	Faktor	Keskmine (Standardhälve)				Olulisuse tõenäosus Kruskal Wallis test	Paarikaupa võrdlus Mann Whitney U test
		3 ja vähem aastat n = 46	4-6 aastat n = 10	7-9 aastat n = 10	10 ja rohkem aastat n = 25		
Tööst haaratus	Tarmukus	3,65 (0,65)	2,98 (0,87)	3,63 (0,59)	3,54 (0,75)	0,14	
	Hingestatus	3,68 (1,02)	2,74 (1,24)	3,50 (0,96)	3,56 (0,82)	0,14	
	Süvenemine	3,22 (0,80)	2,45 (1,05)	3,07 (1,14)	3,18 (0,72)	0,15	
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,53 (1,00)	2,30 (1,40)	3,20 (1,02)	2,90 (0,96)	0,01*	3 ja vähem > 4-6 3 ja vähem > 10 ja rohkem
	Pragmaatiline	3,36 (0,75)	2,64 (0,97)	3,02 (0,77)	3,01 (0,91)	0,09	
	Mittesekkuv	2,23 (0,81)	3,02 (1,05)	2,39 (0,97)	2,75 (0,82)	0,02*	3 ja vähem < 4- 6 3 ja vähem < 10 ja rohkem

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal. Skaala 1-5: 1 - ei nõustu üldse; 2 - pigem ei nõustu; 3 - nii ja naa; 4 - pigem nõustun; 5 - nõustun täielikult); n – vastajate arv absoluutarvuna

* Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Lisa 8. Vastajate arv sõltuvalt tööstaažist ja vanusest

Vanus	Tööstaaž			
	3 ja vähem	4-6	7-9	10 ja rohkem
29 ja noorem	36	1	1	0
30-39	5	3	4	1
40-49	4	4	4	13
50 ja vanem	1	2	1	11

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal)

Lisa 9. Vastajate arv sõltuvalt ametipositsioonist ja organisatsiooni tegevusvaldkonnast

Tegevusvaldkond	Ametipositsioon					
	Spetsialist ametnik	ja	Oskustööline	Lihttööline	Müügikonsultant/ klienditeenindaja	Assistent
Majutus ja toitlustus	0		2	0	2	0
Veendus ja laondus	0		4	1	1	0
Hulgi- ja jaekaubandus	4		0	0	3	2
Ehitus	2		2	0	0	1
Finants- ja kindlustustegevus	11		0	0	0	0
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	4		0	0	0	0
Avalik haldus ja riigikaitse	7		0	0	0	0
Haridus	13		0	0	0	0
Tervishoid- ja sotsiaalhoolekanne	5		1	1	0	0
Muud teenindavad tegevused	1		0	2	6	1
Tööstus ja tootmine	3		2	0	0	1

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal)

Lisa 10. Tööst haaratuse liikide ja eestvedamisstiilide tajumise erinevused sõltuvalt ametist

	Faktor	Keskmine (Standardhälve)				Assistent n = 5	Olulisuse tõenäosus Kruskal Wallis test
		Spetsialist ja ametnik n = 53	Oskus- töeline n = 11	Liht- töeline n = 4	Müügikonsultant/ klienditeenindaja n = 13		
Tööst haaratus	Tarmukus	3,56 (0,76)	3,54 (0,55)	3,46 (0,61)	3,49 (0,81)	3,37 (0,91)	0,09
	Hingestatus	3,67 (0,91)	3,27 (1,21)	2,95 (1,05)	3,34 (0,99)	3,12 (1,46)	0,27
	Süvenemine	3,18 (0,87)	2,94 (0,93)	2,79 (0,97)	2,93 (0,86)	3,23 (0,64)	0,73
Eestvedamine	Ümberkujundav	3,07 (1,11)	3,03 (1,23)	3,35 (0,90)	3,58 (1,10)	2,50 (0,67)	0,08
	Pragmaatiline	3,01 (0,84)	3,28 (0,73)	3,00 (0,59)	3,43 (0,95)	2,68 (0,50)	0,06
	Mittesekkuv	2,51 (0,83)	3,03 (1,17)	2,02 (0,85)	2,10 (0,82)	3,07 (0,52)	0,048*

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete põhjal. Skaala 1-5: 1 - ei nõustu üldse; 2 - pigem ei nõustu;

3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun täielikult); n – vastajate arv absoluutarvuna

* Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND WORK ENGAGEMENT

Kristi Hunt

The corporate managers may often have a problem how to ensure that people at work are giving their maximum effort. One way is to ensure that they would be more engaged. The engaged employees are doing their job with high energy, they are fully committed to their job and they feel that their job is challenging and inspirational (Schaufeli ja Bakker 2004: 4). Work engagement is accompanied by several positive effects that are important for the organization and the individual. The engaged workers have better job performance, they are more satisfied with their work and they have lower level of turnover intentions. Work engagement can be divided into three types: vigor, dedication and absorption (Schaufeli ja Bakker 2004: 4). The vigor is characterized by the willingness to invest maximum effort in one's work. Dedication is characterized by enthusiasm and pride about one's work, and absorption means that person is totally concentrated in his/her work and happy about it. (*Ibid.*) Work engagement can be affected by several organizational and individual factors, one important factor can be the leadership style. Previously it has been found that the behavioural patterns that the leader uses when communicating with the employees may have related with work engagement (Popli, Rizvi 2016: 975). The leader can make the employees more engaged by changing his/her behavioural patterns and as a result the employees will be putting more effort to their work. This work focuses on three leadership styles: transformational, transactional and laissez-faire (Avolio *et al* 1999: 442).

The results of this study are beneficial to the leaders of the company who can find out, which leadership style they should use in order to get more engaged workers and to achieve positive effects that caused by engagement. They can also find out which type of

engagement is the strongest relationship with their leadership style. To the author's knowledge the relationships between work engagement and leadership styles have not been studied in Estonia before. There are not many international studies about connection between work engagement and leadership styles either (Strom *et al* 2014: 75; Ghadi *et al* 2013: 545; Jena *et al* 2017: 5; Popli, Rizvi 2016: 975), and none of them have studied the relationships between engagement types and leadership styles. This study contributes significantly to both Estonian and international contexts, as it studies relationships between engagement types and leadership styles. Mainly, previous studies have been studying the relationship between transformational and transactional leadership and work engagement in general and it has been found that both leadership styles have positive relationship with work engagement (Strom *et al* 2014: 75; Ghadi *et al* 2013: 545; Jena *et al* 2017: 5). The author has found only one study on laissez-faire leadership and by that laissez-faire style have negative relationship with work engagement (Popli, Rizvi 2016: 975).

The purpose of this Bachelor's thesis is to find out what are the relationships between the types of work engagement and the leadership styles in the Estonian context. To achieve the purpose, the author sets up the following research tasks:

- to define the concept of work engagement, explain its content and its importance;
- to find out the factors that affect work engagement and factors influenced by work engagement on the basis of theoretical material;
- to define the concept of leadership style and to introduce three leadership styles: transformational, transactional and laissez-faire, and to find out what is their relationship with work engagement;
- to introduce the research process and sample;
- to carry out an empirical study to find out the level of work engagement and the perception of leadership style in the Estonian context;
- by analysing the results of the study to find out what is the relationship between the types of work engagement and the leadership style in the Estonian context.

Definitions of work engagement are different but it is mainly characterized by its types: vigor, dedication and absorption. The author compared the different definitions of work engagement, and it can be inferred from this that work engagement is a work-related state, where the employee has a great will to do his/her work and he/she does it with great pleasure. Work engagement differs from workaholism, the engaged workers do not work for some external stimulus but because they like their job and it offers them satisfaction.

The author analysed various theoretical materials and systematized in figure the factors that support the work engagement and the factors caused by work engagement. Work engagement is supported by the factors that are related both to the individual and the organization. Factors that are related to the individual, such as how optimistic the person is about her/his job and how the individual can achieve her/his personal job-related goals, have a positive relationship with work engagement. However, work environment that the organization is creating to its workers is also important. If the employees have good relationship with the leader and other colleagues then it has a positive effect to work engagement. Good learning opportunities and feedback to employees about their job performance are also helping to create a good work environment. Work engagement also has important outcomes. For example, the engaged workers have better job performance, they are more satisfied with their job and they are more committed to the organization. The engaged workers take also initiative and take more work responsibilities if it is necessary. In addition, the engaged workers feel themselves better, they experience less stress and depression related to their work.

Work engagement is also related with leadership style. The author compared the different definitions of leadership style, and it can be inferred from this that leadership style is characterized by leader's different behavioural pattern. This work focuses on three leadership styles: transformational, transactional and laissez-faire. In transformational and transactional leadership the leader has more active behaviour with its employees, however in laissez-faire the leader is more passive and does not seem to show much interest in the employees. In addition in transformational leadership the leader pays more attention to the employees' development and needs, in transactional leadership the leader is more oriented

to the job performance and do not pay much attention to the employees wellbeing. Furthermore, the leadership style has relationship with many different factors. Employees, whose leaders use transformational leadership have better job performance, their job satisfaction is bigger and they feel less stressed. It is the opposite in case of the employees whose leader uses laissez-faire, they are less committed to their work, their job performance is worse and they may feel more stressed.

For an empirical analysis the author conducted a questionnaire. There were 44 statements in the questionnaire, of which 17 were about work engagement and 27 questions were about evaluation of leadership styles. The Utrecht scale was used for work engagement part and shortened multifactor leadership questionnaire were used for evaluation of transformational and transactional leadership. The author composed the questions about laissez-faire leadership on the basis of different theoretical material read before. There were also questions about socio-demographic background. The survey was conducted in January and February 2018. 91 people answered to the questionnaire and most of them were women. Majority of respondents were at age 29 and younger and because of that half of the respondents had work experience up to 3 years. The level of education most of the respondents had was Bachelor's degree, and more than half of respondents were professionally specialists and officials. Moreover there were many people working in different sectors, most of the respondents were working in financial and insurance sector and in education. The data were analysed in data processing program SPSS and a descriptive analysis, two tailed correlation analysis and multifactorial dispersion analysis were carried out.

From the statistical analysis, it has been found that in the given sample, the employees are quite engaged, all the means of the engagement types were quite high. However, the absorption was slightly lower evaluated but this engagement type can be most fluctuating, that can be the reason why absorption got a little lower value in numbers. Additionally the most of the respondents perceived that their leader was using transformational or transactional leadership style, laissez-faire leadership was perceived less. Hence most of the employees feel that their leader pays attention to and directs them. The correlation analysis

revealed that in this sample the transformational and transactional leadership have a positive relationship with work engagement. However, laissez-faire leadership has negative relationship with work engagement. The author compiled figures about relationships between each leadership style and engagement types to understand those relationships better. Analysis also revealed that transformational leadership has positive relationship with all work engagement types, transactional has positive relationships with vigor and dedication, which are the most important and permanent engagement types in author's opinion. Furthermore, transformational leadership has also positive relationship with transactional leadership, consequently the leaders use these leadership styles together and according to the situation combine their behavioural pattern on the basis of both leadership styles. Hence both leadership styles have positive relationship with work engagement, then using them together may lead to better results. It could be beneficial to use both transformational and transactional leadership style and to avoid laissez-faire leadership style in order to get more engaged workers and to achieve different positive effects caused by work engagement.

During the statistical analysis, a dispersion analysis was also performed to find out how different socio-demographic groups evaluate the types of engagement and leadership styles. It turned out that the employees from different age-groups and with different work experience may perceive their leader's leadership style differently. Leaders should take that into account and, if necessary, to pay more attention to employees from different age-group and different work experience. Furthermore, in the current sample, the professional assistants and skilled workers feel the most that their leaders are paying too little attention to them comparing to other professional positions.

The restriction for this study was too small of a sample, a larger sample would have made it possible to make more generalizations. In the future it could be tried to involve more people from different sectors in survey to get more reliable results of how engaged the workers are in different sectors. In this study, there were very few representatives of some areas. This topic could be studied in the future on an example of a particular company. A company with many different departments and leaders should be selected, and to find out whether the

employees in different departments have a different level of engagement and how they perceive the leadership style of their leader. For example, a company that operates internationally and whose departments are located in countries other than Estonia should be selected to find out cultural differences.

Mina, Kristi Hunt,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhi eestvedamisstiili ja töötaja tööst haaratuse seose“,

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, **12.05.2018**