

**TARTU ÜLIKOOL**  
Majandusteaduskond

Kristi Pukk

**JUHTIDE AUTENTNE EESTVEDAMINE BAUHOF  
GROUP AS NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks turunduse ja finantsjuhtimise  
erialal

Juhendaja: prof. Kulno Türk

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

Professor Kulno Türk

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 Pukk

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. AUTENTNE EESTVEDAMINE JA JUHTIDE EESTVEDAMISSTIILID KAUBANDUSSEKTORIS .....	8
1.1. Eestvedamise olemus ja autentse eestvedamise areng .....	8
1.2. Autentse eestvedamise erinevad käsitlused ning võrdlus teiste eestvedamisteooriatega .....	16
1.3. Juhtide autentne eestvedamine ja eestvedamisstiilid kaubandussektoris.....	25
2. BAUHOF GROUP AS JAEÜKSUSTE JUHTIDE AUTENTNE EESTVEDAMINE .....	30
2.1. Bauhof Group AS üldiseloostus ja uurimismetoodika .....	30
2.2. Bauhof Group AS jaeüksuste juhtide autentne eestvedamine .....	40
2.3. Bauhof Group AS kaupluste juhtide autentne eestvedamine.....	50
KOKKUVÕTE .....	57
VIIDATUD ALLIKAD .....	60
Lisa 1. Bauhof Group AS juhtimisstruktuur.....	67
Lisa 2. Autentse eestvedamise küsimustik .....	68
Lisa 3. Bauhof Group AS kaupluste juhtimisstruktuur .....	70
Lisa 4. Kaupluste juhatajatega läbiviidud intervjuu struktuur.....	71
PE3IOME .....	72

## SISSEJUHATUS

Eestvedamise kontseptsioone on erinevaid ja hilisemate käsitluste juures on mitmed teadlased toonud välja eestvedamise üldise jaotamise individuaalseteks ja kollektiivseteks. Individuaalse eestvedamise kontseptsioonidest on rohkem nii praktikute kui teadlaste tähelepanu saanud autoritaarne (*authoritative*), demokraatlik (*democratic*), autentne (*authentic*), ümberkujundav (*transformational*) ja eetiline (*ethical*) eestvedamine. Tuntumaks kollektiivseks eestvedamisteooriaks on pragmaatiline (*pragmatic*), uuemateks jagatud (*shared*) ja jaotunud (*distributive*) ning strateegiline (*strategic*) eestvedamine (Walumbwa *et al.* 2008, Kivipõld 2011, Northouse 2015).

Käesolevas magistritöös analüüsib autor autentset (*authentic*) eestvedamist ja võrdleb seda ümberkujundava ja eetilise eestvedamise kontseptsioonidega. Eestvedamise uurijad Rego *et al.* (2014) ja Yukl (2012) on oma uuringu tulemuste kokkuvõtetes toonud välja, et eestvedamise tähtsus sõltub sellest, kuidas ja kas eestvedamine mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust. Teised teadlased väidavad, et eestvedamine peab olema mitte ainult efektiivne, vaid ka hea (Avolio 2010: 740) ja võimeline tõstma organisatsiooni moraali (Avolio ja Mhatre 2012: 774). Autentset eestvedamist on erinevate uurijate poolt peetud nii efektiivseks kui ka heaks (Avolio 2010, Avolio ja Mhatre 2012).

Autentset eestvedamist ja selle olulisust on kõige rohkem teadlastest uurinud Avolio ja Gardner (2004; 2005), Walumbwa (2003; 2008; 2011), Luthans ja Avolio (2003; 2004), Avolio ja Walumbwa (2009; 2014). Nad jõudsid oma uuringute tulemustes selleni, et inimestele, koostööle ja ühiskonnale tervikuna tõelise mõju avaldamiseks peavad liidritel, lisaks sobivate iseloomujoonte ja tõhusa karisma, olema sisemised väärtused, mida 21. sajandi liidrite puhul peetakse kriitilise tähtsusega tunnusjooneks organisatsioonis.

Autentse eestvedamise uurijate seisukohad tekitasid töö autoris huvi leidmaks vastuseid küsimustele, kui autentset kaubandussektori juhid on ja kas autentse eestvedamise

osatahtsust võiks seal tõsta. Tegemist on küllaltki uue uurimisvaldkonnaga, mis tõusis uurijate tähelepanu keskmesse 2003. aastal. Samas on juba välja kujunenud autentse eestvedamise teooria ja teaduslikult põhjendatud metoodika olemasolu juhtide autentse eestvedamise hindamiseks. Täiendava asjaoluna toob töö autor välja, et kaubandussektoris on vähe autentse eestvedamise teoorial põhinevaid uuringuid läbi viidud.

Kaubandussektorit üldiselt ja eriti jaekaubandust iseloomustatakse dünaamilise valdkonnana, mis on tuntud nii tööjõuintensiivsuse kui ka kiirelt muutuvast tarbijakäitumisest tingitud paindlikkuse ja järjepideva tulevikku vaatamise vajaduse poolest. Viimastel aastatel on kaubandussektoris väga oluline roll tööjõuturu muudatustega kohanemisel ja infotehnoloogia arengul ning tarbija ootuste muutustel.

Infotehnoloogia areng on toonud endaga kaasa uue kaubanduse liigina e-kaubanduse, mis omakorda survestab kaubandussektori ettevõtteid ärimudelite uuendamisele. Tööandja atraktiivsus ja konkurentidest eristatav kuvand on muutunud võtmeteguriks tööjõu värbamisel ja töösuhte hoidmisel. Muutuv keskkond vajab juhtidelt kiiret kohanemisvõimet ja juhi eestvedamisstiilil on oluline tähtsus määramaks kui hästi saadakse keerulistes oludes inimeste juhtimisega hakkama.

Uuritavaks ettevõtteks valis töö autor Bauhof Group AS-i (edaspidi lühidalt Bauhof), kuna tegemist on Eesti turul tuntud, kiiresti areneva ja kaubandussektoris märkimisväärse kogemusega suurettevõttega. Bauhofis ei ole varem eestvedamisega seotud uuringuid läbi viidud. Magistritöö lõpptulemuseks on läbiviidud uuringu tulemustest lähtudes välja töötatud ettepanekud Bauhofi juhtkonnale, eesmärgiga aidata kaasa juhtide autentse eestvedamise arendamisele.

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi kvantitatiivne küsitlus ja kvalitatiivsed intervjuud. Andmete kogumiseks viis töö autor läbi küsitluse Bauhofi 16 üksuses (13 kaupluses, kesklaos, ostuosakonnas ja eraldi andsid hinnangu jaeteenindusjuhile 13 kaupluse juhatajat) ja intervjuud nelja kaupluse juhiga. Käesolevas töös käsitletakse 16 juhti kokku jaeüksuse juhtidena ja eraldi tuuakse välja 13 kaupluse juhti.

Küsitluse aluseks kasutati „Autentse eestvedamise küsimustikku“ (*Authentic Leadership Questionnaire, ALQ*), mille koostasid Avolio *et al.* (2007) ning seda kinnitavate faktorite analüüsi tegid Walumbwa *et al.* (2008). Eestikeelse küsimustiku saamisel tugineti Kurmet Kivipõllu erinevatele küsimustikele, mida hiljem valideeriti. Intervjuude läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud, mis koosnes töö autori poolt koostatud küsimustest autentse eestvedamise faktorite kohta.

Käesolevas magistritöös uurib autor autentse eestvedamise olemust ja juhtide eestvedamisstiile kaubandussektoris, sh Bauhofi jaeüksuste juhtide hulgas. Magistritöö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud Bauhofi jaeüksuste ja kaupluste juhtide autentse eestvedamise arendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on töö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) analüüsida autentse eestvedamise ja sellega seonduvate eestvedamisstiilide erinevaid käsitlusi;
- 2) analüüsida juhtide eestvedamisstiile kaubanduses, sealhulgas autentse eestvedamise valdkonnas;
- 3) viia läbi küsitlused Bauhofi jaeüksuste töötajatega ja intervjuud kaupluste juhtidega;
- 4) selgitada välja töötajate hinnangud Bauhofi jaeüksuste ja erineva suurusega kaupluste juhtide autentse eestvedamise kohta;
- 5) töötada välja järeldused ja ettepanekud jaeüksuste juhtide autentse eestvedamise arendamiseks Bauhofi jaeüksustes, sh kauplustes.

Käesolev magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Magistritöö esimene peatükk sisaldab autentse eestvedamise erinevaid teoreetilisi käsitlusi ja juhtide eestvedamisstiile kaubandussektoris ning on jaotatud kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade eestvedamisest üldiselt, analüüsitakse erinevusi eestvedamise ja juhtimise vahel ning käsitletakse autentse eestvedamise olemust ja arengut. Teises alapeatükis kirjeldatakse erinevaid autentse eestvedamise käsitlusi ja võrreldakse erinevaid eestvedamise teooriaid tuginedes autentse eestvedamise kontseptsioonile ning tuuakse välja olulisemad järeldused autentse eestvedamise empiirilistest uuringutest. Kolmandas alapeatükis käsitletakse juhtide erinevaid eestvedamisstiile, sh autentset eestvedamist kaubandussektoris.

Teises peatükis antakse ülevaade uurimisobjektist ning käsitletakse uurimismetoodikat ja analüüsitakse töötajate hinnanguid juhtide autentsele eestvedamisele. Peatükk on jaotatud kolmeks alapeatükiks. Esmalt kirjeldab autor uuritavat ettevõtet Bauhof, uurimise metoodikat ja valimit. Empiirilise osa teises ja kolmandas alapeatükis analüüsib töö autor läbiviidud uuringu tulemusi jaeüksuste juhtide autentse eestvedamise kohta ja võrdleb neid teoreetiliste seisukohtade ning varasemate analoogsete uuringutega.

Tuginedes eestvedamise uurijate poolt välja toodud sisulisele erinevusele, eristab töö autor termineid juhtimine (*management*) ja eestvedamine (*leadership*) ning juht (*manager*) ja liider (*leader*). Eestvedamisteooriate käsitlemisel kasutab autor terminit liider ja empiirilises osas valdavalt juht.

Juhtide eestvedamisstiile on kaubanduses veel vähe uuritud, mille tõttu on uuringu tulemustele keeruline leida võrdlusbaasi ja ühe kaubandusorganisatsiooni käsitlemisel ei saa teha üldistusi eriilmelisele kaubandussektorile tervikuna. Samas võiks käesolev töö olla heaks aluseks edasiste uuringute kavandamisel ja läbi viimisel.

Magistritöö autor tänab uuritava ettevõtte töötajaid ja juhte, kes toetasid uuringu läbiviimist, magistritöö juhendajat professor Kulno Türki kiirete ja professionaalsete nõuannete ning innustamise eest.

Märksõnad: eestvedamine, autentne eestvedamine, autentne juht/liider, kaubandussektor, Bauhof.

# 1. AUTENTNE EESTVEDAMINE JA JUHTIDE EESTVEDAMISSTIILID KAUBANDUSSEKTORIS

## 1.1. Eestvedamise olemus ja autentse eestvedamise areng

Käesolevas peatükis antakse kõigepealt ülevaade eestvedamise olemusest üldiselt ja selle olulisusest, seejärel autentsest eestvedamisest, võrreldakse erinevaid eestvedamise teooriaid ja käsitletakse eestvedamisstiile kaubandussektoris.

Autentse eestvedamise kontseptsiooni paremaks mõistmiseks selgitab töö autor eestvedamise olemust, toob välja erinevused eestvedamise ja juhtimise vahel. Erinevad autorid Kotter (2006), Kotterman (2006), Northouse (2015) täheldavad, et on väga raske mõista juhtimise ja eestvedamise vahelisi erinevusi, sest neid kasutatakse praktikas juhtide ja liidrite poolt sageli vaheldumisi ja see võib tekitada segadust.

Eestvedamist on erinevate autorite poolt defineeritud väga erinevalt ja ühte ühist definitsiooni on keeruline välja tuua. Northouse (2015: 7) defineerib eestvedamist kui protsessi, milles üksikisik mõjutab inimeste gruppi ühiste eesmärkide saavutamise suunas. Sarnaselt selgitab eestvedamise olemust Yukl (2012: 66) tuues välja, et eestvedamine on individuaalsete ja kollektiivsete pingutuste mõjutamine ning toetamine selleks, et saavutada ühiseid eesmärke.

Haslam *et al.* (2011: 263) käsitlevad eestvedamist kui inimestele ülesannete andmist selliselt, et neil endil tekib soov ja tahtmine neid ülesandeid täita. Toor (2011: 311) rõhutab, et eestvedamine tagab muutused ja arengu, luuakse visioon ja strateegiad, motiveerides ja innustades töötajate pühendumist ja arvamuse avaldamist. Täiendavalt märgib Kotter (2006: 13), et eestvedamine on seotud organisatsiooni tuleviku kujundamisega ja selle jaoks võimaluste otsimisega ning inimeste võimekusele ja valmisolekule keskendumisega visiooni saavutamiseks.

Kumle ja Kelly (2000: 8) defineerivad eestvedamist käsitledes autoritaarsuse ja võimu teemat. Nad on seisukohal, et eestvedamine toetub personaalsele mõjule, mitteametlikele viisidele ja mõjutamisele. Eeltoodud autorite poolt välja toodud eestvedamise definitsioonidest lähtuvalt teeb töö autor kokkuvõtte, et eestvedamine on määratletud kui liidri ja järgija mõjusuhe, mille tulemusena toimub individuaalsete ja kollektiivsete pingutuste mõjutamine ning toetamine usaldusel põhinevas keskkonnas, et luua ühine visioon ja saavutada eesmärgid.

Lisaks eestvedamise defineerimisele on eestvedamise ja juhtimise erisuste mõistmisel oluline tuua välja ka juhtimise definitsioon. Weathersby (1999: 1) defineerib juhtimist kui ressursside eraldamist organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, prioriteetide seadmist, töö planeerimist ja tulemuste saavutamist. Kotteri (2006: 13) sõnul koosneb juhtimine erinevatest tegevustest nagu planeerimine, eelarve koostamine, töökohtade struktureerimine, tulemuste mõõtmine ja probleemide lahendamine, mis aitavad organisatsioonil tegutseda jätkusuutlikult ning oma võimete piires. Kumle ja Kelly (2000: 8) märgivad täiendavalt, et juhtimine toetub eeskätt formaalsele võimule ja seisneb protsesside kontrollimises väikese juhtgrupi kaudu, kes omakorda saavad käske organisatsiooni tipust.

Northouse (2015: 7) selgitab, et vaatamata juhtimise ja eestvedamise vahelistele erinevustele on mõlemas ka kattuvusi. Kui juhid suunavad organisatsiooni visiooni ja eesmärkide täitmise poole, siis on tegemist eestvedamisega ning kui liider on kaasatud planeerimise, organiseerimise, juhtimise ja kontrollimise protsessi, siis täidab ta ka juhi rolli. Nii juhtimine kui ka eestvedamine on tegevused, mille sihiks on koondada inividid ja grupid eesmärkide saavutamisele. Sarnasele järeldusele on jõudnud eestvedamise uurijad (Maccoby 2000: 58; Kotter 2006: 14), tuues välja, et nii liidrid kui juhid kasutavad eestvedamis- ja juhtimiskäitumistes segu vastavaist omadustest, kombineerides nii vajalikud oskused otsese igapäevase tegevusega, tajudes seeläbi muutusi ja neid juhtides.

Kotterman (2006: 16) laiendab eelnevate autorite seisukohta ja toob välja, et hästi tasakaalustatud organisatsioonil peab edu saavutamiseks olema sobiv kooslus juhtidest ja liidritest, vaja on paari suurepärast liidrit ja palju kõrgetasemelisi juhte.

Erinevate autorite poolt välja toodud teoreetilised seisukohad eestvedamise ja juhtimise erinevuste kohta on töö autori poolt kokkuvõtlikult toodud välja tabelis (vt tabel 1).

**Tabel 1.** Eestvedamise ja juhtimise põhierinevused

<b>Eestvedamine</b>	<b>Juhtimine</b>	<b>Allikas</b>
Keskendumine ühise visiooni loomisele. Tulemuste saavutamine veenmise kaudu. Inimeste motiveerimine visiooni loomisel ja julgustamine omaenda huvide rakendamisel organisatsiooni huvide suhtes.	Parem seotus kontrolliga. Tulemuste saavutamine käskude andmise teel. Ressursside jaotamine organisatsiooni eesmärkide, prioriteetide ja tulemuste saavutamiseks.	Weathersby (1999: 1)
Töötajatele usalduse ja vabaduse andmine oma töökohustuste täitmiseks. Toetumine personaalsele mõjule, keskendudes inimesele.	Rollid on organisatsioonisiselt rangelt defineeritud. Toetumine formaalsele võimule, keskendudes hierarhilisele struktuurile ja reeglitele.	Kumle, Kelly (2000: 8-10)
Suhe (talendi valimine, motiveerimine, juhendamine, usalduse loomine) liidri ja järgijate vahel.	Funktsiooni (planeerimine, eelarvestamine, hindamine, struktuuri loomine) rakendamine.	Maccoby (2000: 57-59)
Muutusega kohanemine. Uute võimaluste otsimine. Tulevikule suunatud tegevus.	Keerukusega kohanemine. Süsteemide loomine, et tehnoloogia ja inimesed töötaksid hästi. Olevikule suunatud tegevus.	Kotter (2006: 13-17, 2013: 6)

Allikas: Autori koostatud tabelis esitatud allikate põhjal

Töö autor jagab eeltoodud autorite seisukohti, et eestvedamise ja juhtimise vahel on erinevusi. Samas on organisatsiooni arengu ja jätkusuutlikkuse seisukohalt oluline saavutada tasakaal uusi eesmärke ja arengusuundi otsivatest liidritest ning eesmärke ellu viivatest ja ressursse kontrollivatest juhtidest.

Selleks, et mõista eestvedamisstiile, selgitab töö autor täiendavalt eestvedamise definitsiooniga tihedalt seotud mõisteid liider (*leader*) ja juht (*manager*). Kotter (2013; 6) on seisukohal, et juhid saavutavad soovitud eesmärgid planeerimise ja eelarvestamise funktsioone teostades, organiseerides ja personaliga töötades, probleeme lahendades ja kontrolli teostades. Liidrid aga panevad paika suuna, suunavad inimesi, motiveerivad ja inspireerivad. Maccoby (2000: 57) laiendab Kotteri seisukohta põhjendades, et järgijad järgivad liidrit erinevate positiivsete põhjuste toel - eskätt seoses edu, liidri usaldamise, ja omaenda piiride ületamisega. George ja Sims (2007: 130) rõhutavad, et liider mõjutab teisi, andes neile lootust, inspireerides ja järgides järjepidevalt isiklikke väärtuseid.

Bennis (2015: 365-366) on juhtide ja liidrite erinevuste väljatoomisel täiendavalt märkinud, et 21. sajandil hakkama saamiseks vajame uut põlvkonda liidreid - liidreid, mitte lihtsalt juhte. Tema hinnangul saavad muutlikus ja ebakindlas keskkonnas hakkama liidrid, juhid annavad sellistes oludes alla. Käsitletud teoreetilistes seisukohtades jagavad osa teadlasi (näiteks Bennis 2015) kindlat arvamust, et juhtimine ja eestvedamine on selgepiirilisel eristatav ning erinevused on olulised, teised näevad ka kattuvusi (näiteks Northouse 2015) ja toovad välja, et erinevate ülesannete täitmisest sõltub, kas tegemist on juhtimise või eestvedamisega. Töö autor leiab, et praktilises elus piiri tõmbamine ei ole nii lihtne, kuigi usub, et edukad liidrid saavad suurepäraselt hakkama juhtimise funktsioonide täitmisega, aga ei ole veendunud, et head juhid saaksid edukalt hakkama eestvedamise funktsioonidega.

Autentse eestvedamise (*authentic leadership*) olemuse mõistmiseks selgitab töö autor kõigepealt mõiste autentne (*authentic*) tähendust, mille kõige varasem teemakäsitlus ulatub Vana-Kreekasse, kui filosoofid hakkasid seda kasutama filosoofilises tähenduses. Kreeka keeles tähendab *authento* ka „täielikku võimu omama“. Vana-Kreeka filosoof Socrates on tuntud oma maksimi „tunne iseennast“ poolest. See mõtetepera ilmus uuesti üle 2000 aasta hiljem inglise näitekirjaniku William Shakespeare'i Hamletis, kus sellega kaasnes ütlus „ole ise tõeline“ (Covelli, Mason 2017: 2). Lääne filosoof Kierkegaard (1846) on tõlgendanud autentsust kui olema „tõeline-mina“ (*true-self*), kes ei lähe kaasa rahva mõjutustega.

Hilisemates käsitlustes on Harter (2002: 382) määratlenud autentsust kui „oma isiklike kogemuste omanikuks olemist, olgu siis tegu mõtetega, tunnetega, vajadustega, eelistustega, uskumustega või protsessidega, mille eelduseks on iseene tundmine ja käitumine kooskõlas tõelise iseendaga“. Klenke (2007: 71) on välja toonud, et autentsus seisneb hingelisuses ja vaimsuses. Fusco *et al.* (2015: 132) on defineerinud autentsust kui „ennast ise üles töötanud“. Täna, 2400 aastat pärast seda, kui Sokrates rõhutas eneseteadlikkuse tähtsust, postuleerivad teadlased ja erinevate erialade praktikud, et eneseteadlikkus, enesereguleerimine ja autentsus on eestvedamise puhul kriitilisteks aspektideks (Covelli, Mason 2017: 1). Eespool toodud autorite määratlustest saame järeldada, et kõigis on rõhutatud iseenda tundmise ja tõelise mina olemise ning vastavalt käitumise olulisust.

Mõistega autentne on seotud mõiste autentne liider (*authentic leader*). Henderson ja Hoy (1983: 67) märgivad, et autentne liider ei käitu oma järgijate suhtes manipuleerivalt ega pealesurutuna oma juhi rollist, vaid käitub oma isiksusest tulenevalt. George (2003: 12) on rõhutanud, et autentsed liidrid kasutavad oma loomulikke võimeid, kuid tunnistavad ka oma puudusi ja teevad nende ületamiseks kõvasti tööd. Nad loovad inimestega kestvaid suhteid, järgijad järgivad neid, sest nad on enesekindlad oma seisukohtades ja rakendavad enesedistsipliini. Autentsed liidrid on pühendunud enese arendamisele, sest nad teavad, et liidriks saamine vajab elukestvat enesearendust.

Avolio, Luthans ja Walumbwa (2004: 4) kirjeldavad autentseid liidreid kui eneseteadlikke isikuid, kes mõistavad ennast ja oma mõtteid ning on teiste poolt nähtud isikutena, kes tunnevad oma teadmisi ja tugevusi ning väärtusi ja moraalseid vaateid. Ilies *et al.* (2005: 377) on arvamusel, et autentsed liidrid on täielikult teadlikud oma väärtustest ja veendumustest, nad on enesekindlad, autentsed ja usaldusväärased ning keskenduvad järgijate tugevate külgede arendamisele, nende mõttemaailma laiendamisele ja positiivse ning kaasava keskkonna loomisele organisatsioonis. Autentsed liidrid „tõstavad järgijate sotsiaalset identiteeti, luues sügavama tunnetuse moraalsetest väärtustest ja väljendades töös oma järgijatega kõrget ausus- ja rikkumatustaset“ (Avolio *et al.* 2004: 807).

Whitehead (2009: 850) määratluse kohaselt on autentne liider 1) eneseteadlik, alati ennast arendav, hoolitseb järgijate heaolu eest, 2) edendab kõrget usaldustaset eetilise ja moraalse raamistiku loomisega, 3) pühendub organisatsioonilise edu saavutamiseks sotsiaalsete väärtuste loomisele. Kernis (2003: 14) on seisukohal, et autentset liidrit tunnetavad järgijad kõrgete moraalsete standarditega ja seetõttu ka usaldusväärseks, mis tähendab positiivset reputatsiooni ja sellega kaasnevat toetust ja austust.

Walumbwa *et al.* (2008: 94) rõhutavad asjaolu, et erinevate teadlaste uuringutes leidub autentse eestvedamise määratlemiseks erinevaid definitsioone. Töö autor tugineb käesolevas töös Luthans ja Avolio (2003) ja Walumbwa *et al.* (2008) poolt toodud käsitlustele. Luthans ja Avolio (2003: 243) määratlevad autentset eestvedamist protsessina, mis lähtub nii positiivsest psühholoogilisest võimekusest kui ka kõrgelt arenenud organisatsioonilisest keskkonnast, mille tulemuseks on nii liidrite kui ka nende järgijate kõrgem positiivne eneseteadvus ja isereguleeruv positiivne käitumine, mis soodustab enesearendust.

Walumbwa *et al.* (2008: 94) defineerivad autentset eestvedamist liidri käitumismudelina, mis tugineb nii positiivsele psühholoogilisele suutlikkusele kui ka positiivsele eetilisele kliimale ja eneseteadvuse suurendamisele ning sisemisele moraalsele perspektiivile, teabe tasakaalustatud töötlemisele, tehes sealjuures oma järgijaid puudutavaid otsuseid läbipaistvuse põhimõtte alusel, mis soodustab järgijates positiivset enesearengut. Avolio, Walumbwa *et al.* (2009: 423) tõlgendavad autentset eestvedamist ka kui läbipaistvat ja eetilist eestvedamise viisi, mis julgustab avatust ja otsuste vastuvõtmiseks vajaliku info liikumist, samal ajal suurendades järgijapoolset panust organisatsiooni tulemuslikkusesse.

Autentse eestvedamisteooria kujunemise seisukohast peab töö autor oluliseks peatuda põgusalt varasematel eestvedamisteooriatel ja põhjalikumalt ümberkujundaval ja eetilisel eestvedamisteoorial, mida analüüsitakse järgmises alapeatükis autentse eestvedamisteooriaga võrdlemisel. Saeed *et al.* (2014: 215) märgivad, et eestvedamisteooriate käsitlusi saab liigitada iseloomuomadustel põhinevateks, käitumuslikeks, situatsioonist lähtuvateks ning ümberkujundavateks.

Üheks varaseimaks teaduslikuks lähenemiseks eestvedamisteooriatele võib lugeda 20. sajandi algust, kus tekkinud koolkond üritas leida, mis on need kaasasündinud omadused, mille poolest liidrid erinevad järgijatest. Tuntuim teooria sellelt koolkonnalt oli Thomas Carlyle (1841–1907) poolt loodud „suurmehe“ (*great man*) teooria (Thomas Carlyle, viidatud Tirmizi 2002: 270 vahendusel)). Käitumisteooriatest on tuntumad Kurt Lewini juhi efektiivsed eestvedamisstiilid: autokraatlik, demokraatlik ja las-minna (*laissez-faire*) stiil ja Blake-Mountoni juhtimisvõrk (Blake-Mounton 1964, viidatud Tirmizi 2002: 270 vahendusel).

Burns (1978) oli esimene, kes esitas pragmaatilise (*transactional leadership*) ja ümberkujundava (*transformational leadership*) eestvedamisteooria. Ta kirjeldas pragmaatilisi juhte kui isikuid, kes ootavad oma juhtimise eest vastutasuks midagi konkreetset ja väärtuslikku. Burns võrdles pragmaatilist ja ümberkujundavat eestvedamisstiili omavahel ja tõdes, et ümberkujundavad juhid üritavad mõjutada järgijate moraalseid väärtusi ning innustavad neid oma organisatsiooni uuendama ja reformima (Burns 1978, viidatud Bass ja Avolio 1987: 19 vahendusel).

Bass & Avolio (1993: 50) töötasid välja mitmefaktorilise juhtimise küsimustiku (*Multifactor leadership questionnaire - MLQ*), et mõõta *laissez faire*'i (sekkumatust) juhtide pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimiskäitumise puhul. See on üks levinumaist ümberkujundava juhtimisstiili mõõdetest. Brown *et al.* (2005: 120) arvamuse kohaselt on eetiline eestvedamine normatiivselt asjakohase käitumise esitamine isiklike meetmete ja inimeste vaheliste suhete kaudu ning sellise käitumise sisendamine järgijatele kahesuunalise suhtlemise, suhete tugevdamise ja otsuste tegemise kaudu. Nad järeldasid uuringu tulemustest, et eetiline eestvedamine on seotud hooliva suhtumisega, aususega, juhi usaldamisega, õiglusega.

Walker ja Gardiner (2017: 354) selgitavad, et ajaloolaste hinnangul hakati praeguseks väljakujunenud autentsuse käsitlust formuleerima juba 18. sajandil. Täpsemalt Jean-Jacques Rousseau töödes, kelle nägemuse kohaselt suudavad inimesed alles siis hakata omandama arusaama autentsusest, kui suudavad mõelda iseendast väljaspool asetsevale sotsiaalsele rollile. Autentne eestvedamisteooria on laiendiks Bassi ümberkujundavale teooriale, mis arendati välja filosoofial, psühholoogial, sotsioloogial, juhtimisteadusel, eetikal ja positiivsel organisatsioonilisel käitumisel põhinevalt ja seda seostati positiivsete psühholoogiliste võimetega ning positiivse eetilise õhkkonnaga (Walumbwa *et al.* 2008: 91, Meng *et al.* 2016: 366).

Eestvedamisteooriate ajaloolise arengu ülevaate kokkuvõttena saab öelda, et igal ajastul on olnud oma eestvedamisteooria, mis on kujunenud vastavalt selle aja vajadustele ja nii praktikute kui teadlaste huvidele. Kõige varasemad eestvedamise uuringud pöörasid tähelepanu juhi isikuomadustele, hilisemad juhi käitumisele. Situatiivne eestvedamisteooria (Hersey & Blanchard, 1977) ja juhtimisvõrk (Blake & Mouton, 1964) tõstsid esile ülesandele suunatud ja suhetele suunatud käitumist, neid teooriaid kasutati enamikes 1960. aastast 1980. aastani läbi viidud uurimustes. 1980ndatest alates on suur osa eestvedamise mõjude uurimisest tuginenud ümberkujundavale eestvedamisele.

2000. aastal jõudsid avalikkusse ette ettevõtete suured rahvusvahelised skandaalid (Enroni tegevjuhid viisid ettevõtte pankrotti, WorldComi ja Tyco skandaal) neid suure mastaabiga näiteid on peetud üheks ajendiks, miks tekkis nii praktikutel kui teadlastel kõrgendatud huvi autentse ja eetilise eestvedamise vastu (Fusco *et al.* 2015:131).

Märkimisväärne panus kõrgendatud huvi tekkimisel autentse eestvedamise vastu oli praktiku Bill George'i (2003) raamatul „Autentne juhtimine: püsiva väärtuse loomise saladusi taas avastades“ („*Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*“), milles kutsutakse juhte autentselt juhtima. Kokkuvõtlik ülevaade erinevatest eestvedamisteooriatest ja fookuse teemadest ning nende teooriate tunnuimetest autoritest on toodud tabelis 2.

**Tabel 2.** Eestvedamisteooriate areng autentse eestvedamise suunas

Teooria	Fookus	Autorid/ uurijad
Suurmehe ( <i>great man</i> ) teooria 1841–1907	Kangelaste eeskuju. Liidriks sünnitakse.	Thomas Carlyle
Isiksuseomaduste ja oskuste teooria 1930-1940 ( <i>Trait Theory</i> )	Inimesel on vaja kindlaid oskuseid, mis aitavad tal täita liidri rolli. Vajalikke oskuseid on võimalik õppida ja arendada.	
Eestvedamisstiili ning käitumise teooriad 1940-1950 ( <i>Behavioral Theories</i> )	Eestvedamine ei olene niivõrd liidrist, kui eestvedamisstiilist. Liidri tegevust iseloomustab kas inimesele või ülesandele orienteeritus. Oluline on liidri käitumine, mitte isikuomadused.	Michigani ja Ohio uurimused (1940), Blake, Mouton, McGregor
Situatiivsed ehk olukorrasteooriad 1960 ( <i>Contingency Theories</i> )	Eestvedamise edukus sõltub olukorrast. Ei ole ühte universaalset lahendust, tuleb käituda vastavalt olukorrale ning rakendada sobivat eestvedamisstiili.	Fiedler(1977), Hersey, Blanchard (1977), Vroomi, Yetton (1973)
Pragmatilise ja ümberkujundava eestvedamise teooria 1970 ( <i>Transactional leadership theory, Transformational leadership theory</i> )	Liidrite ja järgijate vaheline mitteametlik suhtlemine. Tõelised ümberkujundavad suhted põhinevad usaldusel ja aususel. Samuti rõhatakse juhi eripäradele ja isiksusele, millel on seosed autentsusega.	Burns (1978), Bass (1985), Bennis ja Nanus (1985), Bass, Avolio (1990)
Eetiline eestvedamine 2000 aastad ( <i>Ethical leadership</i> )	Eetiline - moraalne isik, moraalne liider	Brown <i>et al.</i> (2006)
Autentne eestvedamine 2000 aastate algus ( <i>Authentic leadership</i> )	Kõrge eneseteadlikkus ja enesereguleerimine, kõrge moraalne aspekt ja suhte läbipaistvus. Sarnaselt moraalsele liidriks on autentsel liidril esmatähtis eetiline rikkumatus.	Avolio, Luthans (2006) Walumbwa <i>et al.</i> (2008)

Allikas: (Tirmizi 2002: 270; Hersey ja Blanchardi 1988: 86; Bass 1993: 50; Brown *et al.* 2005: 120; Walumbwa *et al.* 2008: 95); autori koostatud.

## 1.2. Autentse eestvedamise erinevad käsitlused ning võrdlus teiste eestvedamisteooriatega

Võttes aluseks eelnevas alapeatükis toodud teoreetilised seisukohad, analüüsib käesolevas alapeatükis töö autor erinevaid autentse eestvedamise käsitlusi ja võrdleb neid ümberkujundava ja eetilise eestvedamisteooriaga.

Autentse eestvedamise ja liidrite autentsuse käsitlused on aastate jooksul muutunud. 1960. aastatel tekkisid eestvedamisega seotud kirjanduses kõige varasemad filosoofilised autentsuse kontseptsioonid, mis kajastasid eeldust, et organisatsiooni autentsus avaldub selle juhtimises (Novicevic *et al.* 2006: 64).

Henderson ja Hoy (1983: 67-68) poolt on üks varasemaid teemakäsitlusi püüda määratleda ja rakendada autentsuse ja mitteautentsuse kontseptsiooni. Nende käsitluses on autentse eestvedamise kontseptsioonis toodud kolm faktorit: 1) isikliku ja organisatsioonilise vastutuse võtmine tegevuse, tulemuste ja vigade eest; 2) alluvate manipuleerimise vältimine ja 3) isiksuse vs juhirolli nõuded. Henderson ja Hoy (1983) poolt toodud autentse eestvedamise esialgne käsitlus jäi pikaks ajaks püsima ja alles 2003. aastal sai alguse uus kontseptuaalne lähenemine.

Kernis (2003), Kernis ja Goldman (2006: 284) töötasid välja mitmest faktorist koosneva kontseptsiooni, mis on olnud aluseks paljudele hilisematele uuringutele. Nad tõid välja, et autentne eestvedamine koosneb neljast seotud, kuid erinevast faktorist, milleks on teadlikkus (st oma teadmiste, mõtete, motiivide ja väärtuste teadvustamine ja usaldamine), erapooletus (st positiivsete ja negatiivsete omaduste objektiivne aktsepteerimine), käitumine (st tugineb eetilistele väärtustele ja vajadustele) ja suhetele orienteeritus (st püüdlus oma lähedastes suhetes saavutada ausust ja avatust).

Praktiku Bill George'i (2004: 30) autentse eestvedamise käsitluses, mida ei loeta küll teaduslikuks lähenemiseks, aga mis on oluliselt mõjutanud autentse eestvedamise arengut, oli viis mõõdet: 1) kirega eesmärgi poole liikumine; 2) väärtuste edendamine; 3) südamega juhtimine; 4) püsivate suhete loomine; ja 5) enesedistsipliini demonstreerimine.

Vaatamata erinevale sõnastusele on mitu mõõdet neist kooskõlas Kernis ja Goldmani (2006) kontseptsiooni faktoritega. Näiteks püsivate suhete loomine on kooskõlas relatsioonilise orientatsiooniga ja püsivate väärtuste rakendamine langeb kokku autentse käitumisega.

Tuginedes autentse eestvedamise teadlaste käsitlustele (Avolio ja Gardner 2005, Avolio ja Luthans 2005, Avolio ja Walumbwa 2005, Ilies *et al.* 2005) töötasid Walumbwa *et al.* (2011: 111-112) välja autentse eestvedamise kontseptsiooni, mis koosneb kokku viiest eristatavast, kuid omavahel seotud sisulisest faktorist: eneseteadlikkus (*self-awareness*), sisemine moraalne perspektiiv (*internalized moral perspective*), eneseregulatsioon (*self-regulation*), tasakaalustatud tegevus (*balanced processing*) ja suhte läbipaistvus (*relational transparency*). Teoreetilise selguse nimel ühendasid nad eneseregulatsiooni ja autentse käitumise moraalseks perspektiiviks, kuna need mõisted on enesemääratlemise teooria perspektiivist lähtuvalt kontseptuaalselt samaväärsed (mõlemad hõlmavad käitumist, mis on vastavuses omaenda sisemiste väärtushinnangute ja standarditega).

Järgnevates alalõikudes analüüsib autor erinevate teadlaste seisukohti neljale autentse eestvedamise faktorile, alustades eneseteadlikkuse faktorist, mida on nimetatud erinevate teadlaste poolt autentse eestvedamise alustalaks. Seejärel kirjeldab eneseregulatsiooni ja moraalse perspektiivi faktoreid ning selgitab läbipaistvuse ja tasakaalustatud tegevuse faktoreid. Võrdlemaks autentset eestvedamist ümberkujundava ja eetilise eestvedamisega toob töö autor ka nende kahe kontseptsiooni faktorite kirjelduse.

Eneseteadlikkust kirjeldatakse kui protsessi, mille abil liidrid hakkavad mõistma oma ainulaadseid võimeid, teadmisi ja kogemusi (Avolio ja Gardner, 2005: 324). Mitmed autorid (Avolio ja Gardner 2005: 324; Gardner *et al.* 2005: 346, Alok ja Israel 2012: 499) on välja toonud neli eneseteadliku inimese omadust, mis on olulised just autentse liidri puhul: väärtushinnangud, oma isiksuse tunnetus, emotsioonid ja motiivid/eesmärgid, täpne enesehinnang. Eneseteadlikkuse arendamine eeldab, et inimesel oleks selge arusaam omaenda väärtushinnangutest, taustast, identiteedist, tunnetest ja motiividest (Alok ja Israel 2012: 499).

Shamir ja Eilam (2005: 408) toovad välja, et elukogemus annab edasi liidri tugevusi, aga ka nõrkusi, selgitab liidri väljakujunenud väärtuseid ning on sisendiks eestvedamisstiilile.

George *et al.* (2007: 130) ühtivad Shamir'i ja Eilam'i (2005) arvamusega, rõhutades, et teekond autentse eestvedamise juurde algab oma elu ja selle loo mõistmisest. Omaenda eluloost teadlik olemise kõrval peab autentne liider suutma enda tegevust reguleerida (Walumbwa *et al.* 2008: 96; Datta 2015: 63; Tibbs 2016: 119-120). Eneseregulatsioon on protsess, mille kaudu autentset liidrid ühtlustavad enda väärtused oma kavatsuste ja tegevusega (Avolio ja Gardner 2005: 325). Autentset liidrid tegutsevad vastavalt oma tõelisele minale ja autentsuse mudelnormidele, jäädes oma tegudes järjekindlaks (Mazutis ja Slawinski 2008: 444).

Oma tõelise mina avalikustamine oma järgijatele loob usalduse ja tagab suurema läheduse järgijatega, edendab meeskonna- ja koostööd (Gardner *et al.* 2005: 356). Veel enam, suhete läbipaistvus nõuab valmidust hoida ennast avatud tagasisidele, seeläbi on see õppeprotsessi oluline koostisosa (Mazutis ja Slawinski, 2008: 445). Avatus teistega on justkui eneseregulatsiooni faktor (Northouse 2013: 264), kuna läbipaistvust teistega on inimesel võimalik ise tagada ja suunata. Lisaks on Kernis (2003: 14) arvamusel, et suhete läbipaistvus ilmneb, kui inimesed jagavad oma tundeid, mõtteid, motiive. Kinsler (2014: 95) rõhutab, et infot jagades demonstreerib autentne liider oma usaldust teda ümbritsevate inimeste suhtes ja innustab neid organisatsioonisisesele usalduse kasvule kaasa aitama.

Tasakaalustatud tegevust kirjeldatakse kui „isikliku usaldusväarsuse ja iseloomu südant“, seetõttu mõjutab see tähelepanuväärselt juhi otsuste tegemist ja strateegilist tegevust (Ilies *et al.* 2005: 378). Gardner *et al.* (2005: 346) toovad täiendavalt välja järgijate julgustamise küsimise küsimusi ja varem tehtud otsuseid kahtluse alla seadma. Kinsler (2014: 95) leiab, et tegemist ei ole ainult võimes näha oma nõrkusi ja tugevusi ning neid aktsepteerida, vaid võimes võtta midagi ette, et oma tugevusi edasi arendada ja nõrkustega töötada.

Bass ja Avolio (1993: 50-65) on jõudnud järeldusele, et ümberkujundav eestvedamisstiil põhineb moraalsel vundamendil, mille moodustavad neli faktorit: 1) idealiseeritud mõju - liidrid on eeskujuks järgijatele, kes neid austavad, usaldavad ja imetlevad; 2) inspireeriv motivatsioon – liidrid on oma järgijate silmis karismaatilised ning inspireerivad neid, andes nende tööle mõtte ja pakkudes vastastikust mõistmist ning väljakutseid; 3) intellektuaalne stimuleerimine – järgijate julgustamine küsimusi esitama ja arvamusi väljendama, probleeme lahendama; 4) individualiseeritud kaalutlus – liidrid pööravad tähelepanu järgijate individuaalsetele vajadustele midagi saavutada ja seejuures areneda,

olles ise juhendaja või mentori rollis. Brown *et al.* (2005: 120) määratlesid eetilise eestvedamise kontseptsiooni kahe põhikomponendina: moraalne isik ja moraalne liider. Eetilise eestvedamise moraalse isiku aspektist lähtuvalt vaadeldakse eetilisi liidreid kui põhimõtetega otsustajaid, kes hoolivad inimestest, püüavad teha õigeid asju nii isiklikult kui professionaalselt. Moraalsed liidrid keelduvad kompromissile minemast, isegi juhul, kui nad on ebakindlad või surve all. Kokkuvõtte autentse, ümberkujundava ja eetilise eestvedamise faktoritest on toodud tabelis 3.

**Tabel 3.** Autentse, ümberkujundava ja eetilise eestvedamise faktorid

Eestvedamisstiil	Teoreetiline faktor	Faktori sisu
Autentne	Eneseteadlikkus ( <i>self-awareness</i> )	Sisemised väärtused, oma isiksuse tunnetus, täpne enesehinnang. Isiklik ja sotsiaalne identiteet.
	Sisemine moraalne perspektiiv ( <i>internalized moral perspective</i> )	Liidrite poolt tehtud otsused ja käitumine põhinevad kõrgetel eetilistel standarditel.
	Eneseregulatsioon ( <i>self-regulation</i> )	Võime viia kooskõlla oma väärtushinnangud, kavatsused ja käitumine ning näidata üles kõiges järjepidevust.
	Suhte läbipaistvus ( <i>relational transparency</i> )	Isiklik avatus kõigiga, oma autentse mina (vastandina teeseldud või moonutatud minale) tutvustamine teistele.
	Tasakaalustatud tegevus ( <i>balanced processing</i> )	Info objektiivne analüüsimine ja otsustamine, järgijate julgustamine küsimusi küsima ja otsuseid kahtluse alla seadma.
Ümberkujundav	Idealiseeritud mõju ( <i>idealized influence</i> )	Liider käitub imetlusväärset, mis paneb järgijad end liidriga samastuma ja liidrit järgima.
	Inspireeriv motiveerimine ( <i>inspirational motivation</i> )	Liider suudab järgijaid inspireerida, esitades väljakutseid kõrgete standardite osas, vahendades optimismi tulevikueesmärkide saavutamiseks ja muutes ülesannete täitmise sisukaks ning mõttekaks.
	Intellektuaalne stimuleerimine ( <i>intellectual stimulation</i> )	Liider esitab väljakutseid ja võtab riske, arvestades järgijate arvamusi ning ideid, stimuleerides ja julgustades oma järgijate loovust.
	Individuaalne lähenemine ( <i>individualized consideration</i> )	Liider pöörab tähelepanu iga üksiku järgija vajadustele, tegutseb järgija mentorina või juhendajana, kuulab järgija muresid ja ootusi.
Eetiline	Moraalne isik ( <i>moral person</i> )	Liidrid on ausad, õiglased, rikkumatud, avatud.
	Moraalne liider ( <i>moral manager</i> )	Neil on kõrge enesedistsipliin nad on järjekindlad pürgimustes eetiliste standardite poole.

Allikas: (Avolio & Gardner, 2005: 325; Walumbwa *et al.* 2008: 95; Judge ja Piccolo 2004: 755; Brown *et al.* 2005: 120, põhjal); autori koostatud.

Neider ja Schriesheim (2011: 1148) märkisid, et on olemas märkimisväärne kontseptuaalne ebamäärasus autentse ja ümberkujundava eestvedamise kontseptsioonide vahel. Walumbwa *et al.* (2008: 102) täheldasid, et autentsel eestvedamisel on kattuvusi ümberkujundava ja eetilise eestvedamisega ning märkisid, et ümberkujundav eestvedamine hõlmab kõike seda, mis on olemas autentse eestvedamise puhul, pluss veidi enamgi, ehkki mõned autentse eestvedamise faktorid ei ole nii „kesksed“ ümberkujundava eestvedamise jaoks. Samas uuringus Walumbwa *et al.* (2008: 109) leidsid, et neli autentse eestvedamise faktorit olid tugevas korrelatsioonis ümberkujundava eestvedamisega (0.42 - 0.59) ja neli eetilise eestvedamisega (0.51 - 0.58). Autentse eestvedamise faktorid on suuresti seotud ümberkujundava eestvedamise käitumuslike faktoritega (vt tabel 4).

**Tabel 4.** Autentse, ümberkujundava ja eetilise eestvedamise kontseptsioonide võrdlus

<b>Teoreetiline faktor</b>	<b>Autentne eestvedamine</b>	<b>Ümberkujundav eestvedamine</b>	<b>Eetiline eestvedamine</b>
Eneseteadlikkus	Tugev	Tugev	Puudub
Sisemine moraalne perspektiiv	Tugev	Tugev	Tugev
Moraalne isik	Tugev	Tugev	Tugev
Moraalne liider	Keskmine	Keskmine	Tugev
Idealiseeritud mõju	Keskmine	Tugev	Tugev
Inspireeriv motiveerimine	Puudub	Tugev	Puudub
Tasakaalustatud tegevus	Tugev	Keskmine	Puudub
Suhte läbipaistvus	Tugev	Keskmine	Puudub
Intellektuaalsuse stimuleerimine	Puudub	Tugev	Puudub
Individuaalne lähenemine	Puudub	Tugev	Nõrk

Allikas: (Walumbwa *et al.* 2008: 102, Brown *et al.* 2005: 120 põhjal); autori koostatud.

Fusco *et al.* (2015: 136) töötasid oma uuringu põhjal välja autentse eestvedamise arendamise kontseptuaalse mudeli, mis koosneb neljast sooritusel põhineva autentse liidri tunnusest (teadlik, pädev, enesekindel ja ühendav eestvedamine), millel on 7 alamkategoriat (strateegiline suund, enesekindlus ja selgus, eestvedamise võime ja proaktiivsus, paindlikud ja efektiivsed suhted, teiste mõistmine, tähelepanelikkus ja enesemõistmine ning enda juhtimine). Uuringu tulemuste kokkuvõttes tõid nad välja, et liider, kellel on oma sisemisest minast selge arusaamine on tõhusam, neil on suurenenud

selgus ja veendumus, mis avaldab nende eestvedamisele positiivset mõju. Täiendavalt järeldasid nad, tuginedes oma uuringu tulemustele, et isiklik autentsus on suhteline mitte absoluutne, ja seetõttu saab järeldada, et see on midagi, mida on võimalik arendada.

Kinsler (2014: 92) uuris erinevaid võimalusi autentse eestvedamise arendamiseks ja pakkus välja tõenditel põhineva ja *coaching`ut* viljeleva liidri (*Evidence-Based Leadership Coaching*), kelle teadvelolek/teadvustamine (*mindfulness*) tagab tulemusliku eestvedamise. Teadvustamine ehk teadvelolek (*mindfulness*) on seisund, millal ollakse tähelepanelik ja teadlik enda ümber parasjagu toimuvast ning keskendutakse sellele (Brown & Ryan 2003: 822). Eelnevalt esitatud tegevuste viljelemine ja arendamine pakuvad liidritele võimalusi edendada eneseteadlikkust ja eneseregulatsiooni, julgustades võtma vastu otsuseid iseseisvamate eesmärkide kasuks ning aidates seeläbi liidril ühildada oma autentset eestvedamist.

Teaduslikud uuringud on näidanud, et autentne eestvedamine on positiivselt seotud paljude oluliste äritegevuse tulemuslikkust mõjutavate teguritega, sh positiivse töökeskkonna ja pühendumuse, kommunikatsiooni ja teadmiste jagamise, tööga rahulolu ja tööalase kaasatuse, üksikisiku, grupi ja organisatsiooni tulemuslikkusega.

Walumbwa *et al.* (2008) analüüsisid autentse eestvedamise mõju emotsionaalsele pühendumusele ning leidsid kahe kontseptsiooni vahel märkimisväärse positiivse suhte. Sarnaselt leidsid Peus *et al.* (2012: 340-345) hilisemas uurimuses, et emotsionaalne pühendumus on seotud liidri poolt rakendatava autentse eestvedamisega. Seega võib olemasolevate teoreetiliste argumentide ja empiiriliste tõendite põhjal väita, et autentne eestvedamine suurendab töötajate pühendumust.

Toori ja Ofori (2009: 303-310) poolt Singapuri ehitustööstuses läbiviidud uuringus seostatakse liidrite autentsust psühholoogilise heaoluga, isikliku autonoomiaga, sooviga sõlmida positiivseid suhteid, keskkonna tajumisega ja motivatsiooniga liidrina kasvada. Yammarino *et al.* (2008: 703-705) lisavad sinna juurde positiivse organisatsioonilise käitumise, mis tõstab tulemuslikkust isiklikul, grupi ja organisatsioonilisel tasandil. Selle tulemusena paraneb sooritusvõime ühelt poolt nn pehmete soorituste tulemustes (tööga rahulolu, pühendumus, lojaalsus), kui ka teiselt poolt nn tugevates sooritustulemustes (kõrge individuaalne sooritusvõime, vähem töölt puudumisi ja väiksem tööjõu voolavus). Avolio *et al.* (2009: 448) väidavad, et tänu kõrgemale eneseteadlikkusele ja

enesekontrollile muudavad liidrid autentsuse arendamise ka oma järgijate jaoks lihtsamaks, mis aitab kaasa ettevõtte jätkusuutlikkusele ja tulemuslikkusele.

Milić *et al.* (2013: 21) uurisid autentse eestvedamise mõju töötajate pühendumusele õppiva organisatsiooni tasandil. Valimi moodustasid 240 Serbia tootmis- ja teenindustevõtet. Uuringu läbiviimise ühe meetodina kasutati autentse eestvedamise küsimustikku (*Authentic Leadership Inventory* - ALI), mis on välja töötatud Neider ja Schriesheimi (2011) poolt Walumbwa *et al.* (2008) autentse eestvedamise küsimustiku (*Authentic Leadership Questionnaire* - ALQ) põhjal (Milić *et al.* 2013: 24). Uuringu tulemused näitasid positiivset seost juhi eneseteadlikkuse, tasakaalustatud tegevuse, suhte läbipaistvuse ja töötajate emotsionaalse pühendumuse vahel (Milić *et al.* 2013: 28). Uuringu tulemustest selgus, et vahetu juhi autentsusel on oluline roll töötajate emotsionaalse pühendumuse ja organisatsiooniga samastumise tõstmisel. Kliuchnikov (2011: 90) tuvastas positiivse ja märkimisväärse seose autentse eestvedamise ja emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse vahel Ida-Euroopa organisatsioonides.

Cianci *et al.* (2014: 590-592) uurisid autentse eestvedamisstiili mõju järgijate moraalile, mis reageerib otsuste vastuvõtmise olukorras, kui seistakse vastamisi kiusatusega. Nad tõid uuringu tulemustest välja, et liidri kõrgem moraalne perspektiiv vähendab kalduvust teha ebaetilisi otsuseid, samas kui neutraalsete või vähem autentsete järgijate puhul oli kiusatusele järgi andmine hoopis tõenäolisem.

Hirst *et al.* (2015: 485) uurisid Taiwani avaliku sektori suurtes organisatsioonides erinevate meeskondade ja osakondade töötajate hinnanguid liidrite autentsele eestvedamisele ja selle mõju keskkonnale. Uuringu valimi moodustasid 122 erinevat meeskonda ja 47 osakonda, neljast erinevast piirkonnast (Hirst *et al.* 2015: 491). Nende uurimustulemused tõestasid, et autentset liidrid ei edenda ainult tõhusat liidri-järgija suhet, vaid aitavad luua avatud keskkonda, kus järgijad üksteist usaldavad, mis omakorda soodustab järgijate vahelist koostööd (Hirst *et al.* 2015: 496).

Meng *et al.* (2016: 365) tõid enda uuringu tulemustest kõigepealt välja, et autentne eestvedamine edendab tõhusalt alluvate loovust. Teiseks jõudsid nad järeldusele, et autentsete liidrite poolt väljendatud kõrged eetilised standardid ja meeskonnasiseselt loodud suhete läbipaistvus aitavad edendada järgijate usaldust liidrite ja teiste kolleegide vastu, luues seeläbi usaldusliku õhustiku meeskonnas. Meeskonnaliikmete usaldus

autentsete liidrite vastu loob omakorda tugeva psühholoogilise turvalisuse tunde, mis aitab tugevdada koostööd ja teadmiste jagamist meeskonnaliikmete vahel (Meng *et al.* 2016: 366). Samas tuleb Hirst *et al.* (2015) ja Meng *et al.* (2016) uuringu tulemuste tõlgendamisel töö autori arvamuse kohaselt olla ettevaatlik, kuna Taiwanis ja Hiinas läbiviidud uuringu tulemusi võib olla kultuuriliselt erinevast keskkonnast tingituna keeruline üle kanda Euroopa riikide konteksti. Hilisemate teaduslike uuringute ülevaadet näitlikustab tabel 5, kus on lisaks uuringutele toodud välja uuringu fookus, peamised tulemused ning kasutatud uurimismetoodika.

**Tabel 5.** Autentse eestvedamise viimaste aastate uuringute ülevaade

Uuringu fookus	Peamised tulemused	Uurimis- metoodika ja valim	Uurijad	Varasemad uurijad
Emotsionaalne pühendumus	Eneseteadlikkus, tasakaalustatud tegevus ja suhte läbipaistvus avaldavad positiivset mõju töötajate pühendumusele, moraalse perspektiivi vahel olulist seost ei leitud.	Serbia 240 tööstus- ja teenindus-ettevõtet. Meetod ALI.	Milic <i>et al.</i> (2013)	Walumbwa <i>et al.</i> (2008), Leroy <i>et al.</i> (2012); Peus <i>et al.</i> (2012), Kliuchnikov (2011)
Kiusatuse roll	Kõrgem moraalne perspektiiv vähendab kalduvust teha ebaeetilisi otsuseid.	Erinevad vaatlused, testid	Cianci <i>et al.</i> (2014)	Sarnast varasemat uuringut töö autor ei leidnud.
Positiivne õhkkond, usaldus	Autentsed liidrid loovad positiivse õhkkonna, kus järgijad üksteist usaldavad, mis omakorda soodustab järgijate vahelist koostööd.	Taiwan, 122 meeskonda, 47 osakonda, 4 piirkonda. Meetod ALQ	Hirst <i>et al.</i> (2015)	Clapp-Smith <i>et al.</i> (2009), Toor ja Ofori (2009)
Psühholoogiline turvatunne, usaldus	Suhete läbipaistvus suurendab järgijate usaldust liidrite ja teiste kolleegide vastu luues seeläbi usaldusliku õhkkonna.	Hiina, 69 liidrit, 335 järgijat. Meetod ALQ	Meng <i>et al.</i> (2016)	Costigan <i>et al.</i> (1998) Bock <i>et al.</i> (2005); Hooff ja Ridder (2004)

Allikas: (Milic *et al.* 2013: 9-32; Cianci *et al.* 2014: 589-592; Hirst *et al.* 2015: 485-499; Meng *et al.* 2016: 355-366 põhjal); autori koostatud

Eelnevale positiivsele autentse eestvedamise käsitlusele toob töö autor välja ka mõned kriitilised seisukohad. Näiteks Zhanga *et al.* (2012: 600-601) leiavad oma käsitlustes, et kuna autentsus on tihedalt seotud autentse liidri elulooga, siis mõjutavad seda tema rass, rahvuslik päritolu ja sotsiaalmajanduslik staatus. Liidri autentsuse ulatus ja efektiivsus on seotud kultuurilise, organisatsioonilise ja situatsioonilise kontekstiga, seega ei ole selle teooria ühetaoline tõlgendus võimalik. Gardiner (2017: 467) viitab sellele, et autentse eestvedamise teooria on puudulik, kuna see ei võta arvesse sotsiaalseid ja ajaloolisi olusid, mis mõjutavad liidriks olemise võimet. Praktilisest vaatepunktist võib areneva liidri pühendumine isiklikule eetilisele filosoofiale põhjustada neist tahtmatult moraalse üleoleku tunnet, mis võib omakorda tingida ebaetilist käitumist, näiteks nendega mittenõustuvate järgijate vaigistamine ja nende tõsiseltvõetavuse õõnestamine, kahjustades koostöösuhteid ja organisatsiooni tõhusust (Berkovich 2014: 247).

Töö autori arvates on sellised seisukohad küll mõistetavad, aga üldistavalt võiks öelda, et enamus kriitikat, mis on autentse eestvedamise kohta kirjanduses toodud, tulenes sellest, et keskendumine eestvedamise kontekstile polnud piisav. Töö autor on arvamusel, et Eesti kontekstis ei ole nii teravalt esindatud äärmuslikud näited kultuurilises, soolises ja seksuaalses vähemuses olevate juhtide kohta, kelle autentsuse praktiseerimine saaks olema raskendatud ning selle osakaal on tänasel hetkel marginaalne, et teha põhjanevaid otsuseid autentse eestvedamise sobivuse kohta.

Alapeatükis toodi välja erinevaid autentse eestvedamise käsitlusi, võrreldi autentse, ümberkujundava ja eetilise eestvedamise teooriaid ja põhjalikumalt analüüsiti Walumbwa *et al.* (2008) autentse eestvedamise kontseptsiooni, mis on magistr töö empiirilises osas toodud uuringu aluseks. Kokkuvõtvalt on töö autori arvamus kohaselt kirjanduses piisavalt tõendeid autentse eestvedamise positiivse käsitluse kohta, millest võib järeldada, et autentset liidrid tegutsevad kooskõlas oma väärtushinnangute ja veendumustega, julgustades järgijaid esitama erinevaid seisukohti ja luues avatud ning usaldusväärseid suhteid, mis omakorda aitavad tugevdada meeskonnaliikmete vahelist koostööd ja saavutada positiivseid tulemusi.

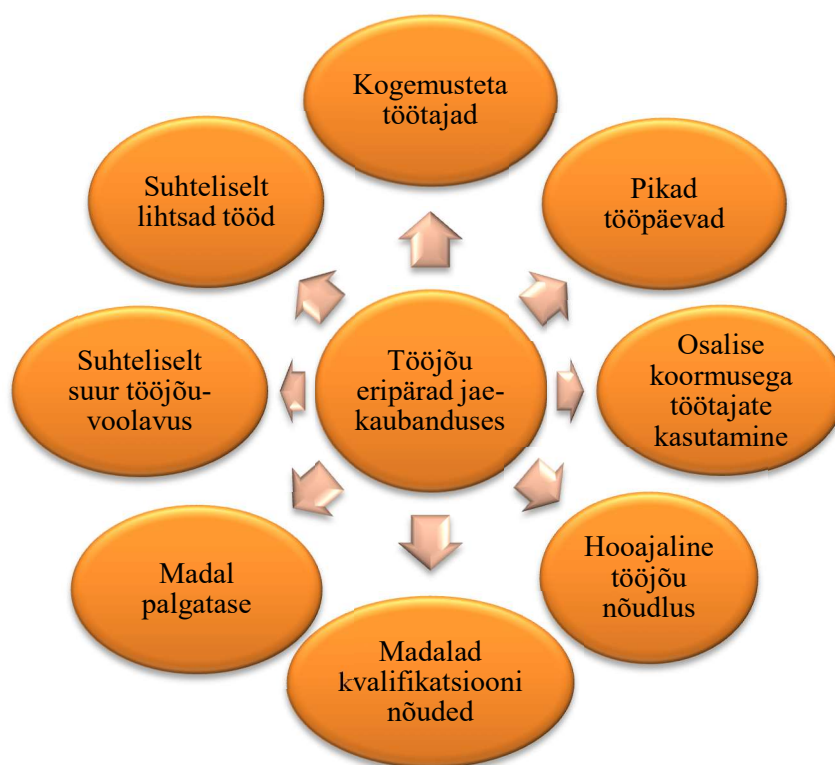
### 1.3. Juhtide autentne eestvedamine ja eestvedamisstiilid kaubandussektoris

Käesolevas alapeatükis annab töö autor kõigepealt ülevaate tööjõu eripäradest kaubandussektoris, et paremini mõista juhtide autentse eestvedamise ja eestvedamisstiilide käsitlusi selles sektoris. Üha olulisemaks muutuvad uuringud selgitamaks välja, missugune eestvedamisstiil avaldab positiivset mõju järgijate hoiakutele, käitumisele ja sooritusvõimele kaubandussektoris. Uuringu tulemustes on rõhutatud, et 21. sajandil ei piisa enam kaupluste juhtimisel pädevusest tehnilistes küsimustes ja finantsoskusest, vaid on vaja lähtuda eestvedamise kaasaegsetest põhimõtetest.

Kaubandussektori ühe liigi, jaekaubanduse põhilisteks finantstulemuste saavutamise vahenditeks on kauplemise asukoht, kaupade sortiment, kaubanduspinnad, töötajad ja kliendid (Levy ja Weitz 2009: 247). Tang *et al.* (2014: 62) käsitlevad kaubandust ressursirohke sektorina, kus tööjõukulud moodustavad märkimisväärse osa ettevõtte tegevuskuludes. Tang *et al.* (2014: 63) rõhutavad, et ebatavaliselt suur tööjõu volavus tõstab jaekaubanduse tööjõukulusid. Siinkohal peab töö autor oluliseks lisada, et töötajate pidev liikumine toob endaga kaasa ka värbamiskulude suurenemise. Arndt *et al.* (2006: 322) väidavad, et tööjõu volavus pole probleemiks ainult otseste kulude pärast, vaid toob kaasa ka klientide rahulolematusega seotud kulusid, sest pidev töötajate vahetumine tingib vajaliku professionaalsuse languse. Töö autor rõhutab, et iga uue töötaja juhendamine on seotud nii täiendava ajalise kui ka rahalise investeeringuga. Klienditeeninduse tasemele avaldab otsest mõju uute töötajate puudulikud teadmised ja oskused. Hurley and Estelami (2007: 186) jõuavad sarnasele järeldusele, et jaekaubanduses seostatakse tööjõu volavust kliendirahulolu taseme langusega.

Berman ja Evans (1992: 292) on toonud välja tüüpilisemad tööjõuga seotud eripärad, millega kaubandussektori juhid peaksid arvestama organisatsiooni juhtimisel (vt joonis 1 lk 26). Bermani ja Evansi (1992) poolt välja toodud eripärad on töö autori arvamuse kohaselt endiselt jaekaubanduses aktuaalsed. Jaekaubandussektori teeb eripäraseks ühelt poolt suur tööjõu vajadus ja teisalt suhteliselt lihtsad tööd, mis tingivad madala palgataseme.

Madal palgatase ja pikad tööpäevad ning osaliselt raske füüsiline töö põhjustavad omakorda suure tööjõu voolavuse, mis paneb juhid keeruka ülesande ette, kuidas olla atraktiivne tööandja, et tagada vajalikus mahus uute töötajate värbamine. Lisaks eelnevale on oluline roll sesoonsusel ehk hooajalise tööjõu nõudlusel, mis raskendab juhtidel tööjõu planeerimist ja vähendab kogenud ning väljaõppinud töötajate osakaalu.



**Joonis 1.** Tööjõuga seotud eripärad jaekaubanduses (autori koostatud Berman ja Evansi põhjal 1992: 292).

Tööjõuga seotud eripäradest lähtuvalt saab järeldada, et kaubanduses on liidrite eestvedamisstiilidel kriitiline tähtsus, et tagada tulemuste saavutamine. Kaubandussektoris on uuritud peamiselt juhtide ümberkujundavat eestvedamisstiili ja selle mõjusid. Hur ja Wilderom (2008) tõid enda uuringu tulemustest välja, et töötajate pühendumine ja motiveeritus on kaubandusorganisatsioonis kõige paremini saavutatav ümberkujundava eestvedamisstiili kaudu (Hur ja Wilderom, 2008, viidatud Vleggaar ja Smitt 2012: 59 vahendusel). Boyett (2006) uuris 50 supermarketi ketti kuuluvates kauplustes erineva kultuuritaustaga inimeste arvamusi ümberkujundava eestvedamisstiiliga liidri omaduste kohta.

Uuringu tulemustest selgus, et erineva kultuuritaustaga inimestel on väga sarnase arusaam selle kohta, millised omadused ümberkujundaval liidril on ja liidri kirjeldamiseks kasutati kõige sagedamini sõnu nagu pühendumus, eesmärgikindlus, sihipärasus ja intelligentsus (Boyett 2006, viidatud Vleggaar ja Smitt 2012: 59 vahendusel).

Koene *et al.* (2002: 193-215) viisid läbi uuringu Hollandi suurimas supermarketite ketis, uuringu valimisse kuulus 500 kauplust, valimis ulatus kaupluste suurus 16 kuni 120 täiskohaga töötajani. Selle uurimuse tulemused tõendavad selgelt, et kaupluse juhataja eestvedamisstiil mõjutab kaupluse finantstulemusi ja positiivset õhkkonda. Uuringu tulemustes tõid nad välja, et karismaatilised ja hoolivad juhid jõuavad paremate tulemusteni kahel teel. Esiteks, nad on võimelised tõstma järgijate eneseteadlikkust ja vastutustunnet, mis omakorda mõjutab kontrollitavate kulude vähenemist. Sarnasele seisukohale on jõudnud Avolio *et al.* (2009) järeldades, et tänu kõrgemale eneseteadlikkusele ja eneseregulatsioonile muudavad juhid autentsuse arendamise ka oma järgijate jaoks lihtsamaks, mis aitab kaasa ettevõtte jätkusuutlikule tootlikkusele. Teiseks, karismaatilised ja hoolivad juhid suudavad parandada töö kvaliteeti, mis avaldab tugevat mõju kaupluste ärikasumile.

Hinnates kaupluse suuruse reguleerivat mõju eestvedamise tõhususele, näitasid uuringu tulemused olulisi hoolivuse ja kaupluse suuruse vastastikuseid mõjusid nii positiivsele õhkkonnale kui finantstulemustele. Väikestes kauplustes oli juhi hoolivusel oma töötajate suhtes palju tugevam positiivne mõju positiivsele õhkkonnale ja finantstulemusele kui suurtes. Ühe põhjusena nõrgema eestvedamise mõjule suurtes kauplustes toodi välja uuringu autorite poolt, et suurtes kauplustes on finantsnäitajate aluseks olevat optimaalset tootlikkust kergem saavutada (Koene *et al.* 2002: 193-215).

Rego *et al.* (2012: 429-437) uurisid autentse eestvedamise mõju järgijate psühholoogilisele kapitalile ja loovusele (*creativity*). Uurimuse valimi moodustasid 33 Portugali jaemüügiettevõtet ja ühe meetodina kasutati „Autentse eestvedamise küsimustikku“ (*Authentic Leadership Questionnaire, ALQ*). Uuringu tulemustes toodi välja, et autentne eestvedamine mõjutab positiivselt järgijate psühholoogilist kapitali (st järgijad tundsid end võimustatuna, õnnelikena, motiveerituna, pühendunult), mis omakorda mõjutas järgijate loovust.

Erinevad uurijad (Avolio 2010; Avolio ja Gardner 2005; Avolio ja Mhatre 2012; Walumbwa *et al.* 2008, 2011) on toonud välja, et autentse ja ümberkujundava ning karismaatilise eestvedamisteooriate vahel on mõningane kattumine, eriti käitumuslike faktorite osas, siis on töö autor arvamusel, et võib teha järeldusi ka eeltoodud uuringutest kaubandussektoris, kus on käsitletud ümberkujundavat ja karismaatilist eestvedamist.

Eestis on kaubandussektoris uuritud juhtide eestvedamisstiilide rakendamise eripärasid vähe, mis toetuksid uuematele eestvedamisteooriatele. Kõige lähedasem uuring magistr töö autori poolt uuritavale kaubandusettevõttele on Orava (2012) magistr töö raames läbi viidud uuring AS Stockmann näitel. Selle uuringu läbiviimisel kasutati autentse eestvedamise teorial põhinevat küsimustikku (Authentic Leadership Questionnaire), mis koosnes 16 väitest, mille raames mõõdeti loomupärasust, eetilisust/moraalsust, seisukohtade kooskõlastamist ning eneseteadlikkust.

Üheks järelduseks Orava (2012) magistr töös oli, et AS Stockmann juhid peavad oluliseks eetilist ning moraalset käitumist ning kõige vähem oluliseks loomupärasust. Käesoleva magistr töö empiirilises osas võrdleb töö autor Bauhofi ja AS Stockmanni juhtide autentsele eestvedamisele antud hinnanguid.

Ühe positiivse näite autentse eestvedamise rakendamisest kaubandussektoris võib tuua edukate kontsernide IKEA, Starbucks, H&M ja Body Shop näol. Nendes organisatsioonides on loodud organisatsiooni kultuur, mis põhineb autentsel eestvedamisel ja teadmiste jagamisel. Enamik liidreid on leitud organisatsioonisiselt edutamise teel. Võrgustike raames täiustatakse kogu organisatsiooni jagatud teadmiste ja autentse eestvedamise kaudu. Liidreid edutatakse lähtuvalt nende isiklikest väärtushinnangutest ja oskustest ning võimetest. Omanikud usaldavad oma liidreid, töötajaid ja kliente ning rõhutavad nende kaasamise olulisust. Usaldus on avatuse, loomingulisuse ja kaasatuse eeltingimuseks. See saavutatakse rohujuure tasandilt kuni tippu autentse eestvedamise, kaasatuse, vastutustunde ja mõjujõu jagamise kaudu. Omanikud toovad välja seisukoha, et kui töötajad ja juhid sisemiselt arenevad, kasvab kogu ettevõtte (Edvardsson ja Enquist 2009: 209).

Tuginedes erinevate autorite Avlio, Luthans, Walumbwa (2004), Ilies *et al.* (2005), Whitehead (2009) ja Meng *et al.* (2016) kirjeldusele autentsest liidrist on töö autor arvamusel, et autentsetel liidritel on head eeldused olla edukad ka kaubandusorganisatsiooni juhtimisel. Kiiresti muutuvate väliskeskkonnast tulenevate mõjude ja keeruliste tööjõu eripäradega võiksid hästi hakkama saada juhid, kes lähtuvad iseenese tugevustest, vaatavad tulevikku ja näitavad suunda, on eneseteadlikud, mõistavad ennast ja oma mõtteid, otsides võimalusi, et innustada sarnast käitumist järgijate seas, luues avatud ja positiivse õhkkonna, mis aitab tugevdada koostööd ja omavahelist teadmiste jagamist. Kaubandussektoris on üheks olulisemaks nõudeks ausus. Ebaausa käitumise ära hoidmisel on olulise tähtsusega juhtide eetiline käitumine, mis tähendab, et autentsete liidrite poolt tehtud otsused põhinevad kõrgetel eetilistel tõekspidamistel.

## **2. BAUHOF GROUP AS JAEÜKSUSTE JUHTIDE AUTENTNE EESTVEDAMINE**

### **2.1. Bauhof Group AS üldisloomustus ja uurimismetoodika**

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate kaubandusettevõttest Bauhof ning kirjeldab Bauhof jaeüksuste juhtide autentse eestvedamise uurimismetoodikat ja analüüsib töötajate hinnanguid juhtide autentsele eestvedamisele.

Bauhof (endise nimega Ehitus Service OÜ) asutati 2000. aastal, põhitegevusalaks asutamise hetkel oli ehitusmaterjalide hulgimüük. 2002. aasta kevadel alustas Ehitus Service OÜ aktiivset ehitus- ja aiakaupade jaemüüki, avades Tallinnas esimese kaupluse, mis erines konkurentide kauplustest eelkõige selle poolest, et koos ehitusmaterjalidega toimub ühe katuse all ka aiatoodete ja taimede müük. Bauhofi kaubamärk lansseeriti 2007. aastal ja 2011. aastal muudeti äriühingu nimi Bauhof Group AS-iks.

Bauhofi juhtimise struktuur on funktsionaalne struktuur: kompleksne, mehaaniline, hierarhiline (6 tasandiga), kõrgelt formaliseeritud ja standardiseeritud. Juhatus ülesandeks on ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamise tagamine läbi kompleksse juhtimise, millesse on kaasatud valdkondade juhid, kes kokku moodustavad ettevõtte tippjuhtkonna. Juhtkonnas tehtud otsused liiguvad valdkonnajuhtide kaudu osakondade töötajateni. Igapäevatoos tehtavad otsused jäävad aga valdkonna- ehk keskastmejuhtide pädevusse, et tagada otsuste kiirus ja asjakohasus, mis on pigem iseloomulik detsentraliseeritud kui tsentraliseeritud juhtimisstruktuurile.

Bauhofi kaupluste kontseptsioon määratleb kaupluse asukohale, välisilmele, müügisaalile, viitadele, personali riietusele ja klienditeenindusele, kauba sortimendile, müügitoetusele ja reklaamile esitatavad nõuded. Bauhofi kaupluseid jaotatakse kaupluste müügipinna, kauba sortimendi ja juhtimisstruktuuri alusel kolmeks erineva

kontseptsiooniga kaupluseks. Kõige suuremad kauplused (XL ja L kontseptsiooni kauplused) asuvad Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Laagris (Harjumaal), müügi- ja laopinda on orienteeruvalt 10 000 m<sup>2</sup>, aasta keskmine töötajate arv on 40 inimest ja kauba sortiment kõige rikkalikum. Keskmised kauplused (M kontseptsiooni kauplused) asuvad Rakveres, Viljandis, Jõhvis, Kuressaares ja Tallinnas Mustamäe keskuses, müügi- ja laopinda on orienteeruvalt 6000 m<sup>2</sup>, aasta keskmine töötajate arv on 23 inimest ning kauba sortiment võrreldes suure kontseptsiooniga on väiksem. Väikesed kauplused (S kontseptsiooni kauplused) asuvad Põlvas, Haapsalus, Valgas, Keilas, müügi- ja laopinda on orienteeruvalt 3000 m<sup>2</sup>, aasta keskmine töötajate arv on 17 inimest.

Suure ja keskmise kontseptsiooniga kaupluste juhtimises on kaks tasandit, kaupluse juhataja ja osakonna juhataja. Väikese kontseptsiooniga kauplustes on üks tasand, kaupluse juhataja (vt lisa 3). Kaupluse juhataja ülesanne on kaupluse juhtimine kontseptsioonist ja kinnitatud eelarvest lähtuvalt, tagades tulemuslik müügi ja inimeste juhtimise protsess. Kaupluste juhatajate töösoorituse hindamisel lähtutakse tulemus- ja käitumismõõdikute.

Peamisteks tulemusmõõdikuteks on kaupluse finantsnäitajad (käibe, müügikasumi, tööjõukulude ja brutokasumi eelarve täitmine). Käitumismõõdikute lähtuvalt hinnatakse kaupluse kontseptsioonile vastavust, klientide rahulolu kahe mõõdiku soovitusindeksi (NPS - *Net Promoter Score*) ja klienditeeninduse taset hinnatakse testostude põhjal, töötajate tööga rahulolu, tööjõu voolavust ja inimeste juhendamist ning arendamist (otsese juhi hinnang). Suure ja keskmise kontseptsiooniga kauplustes on osakonna juhataja ülesanne tagada kauba ja klienditeenindusega seotud protsessidest tulenevate nõuete täitmine. Inimeste juhtimisega seotud protsesse on osakonna juhatajatele delegeeritud minimaalselt, peamiselt töögraafikute planeerimine.

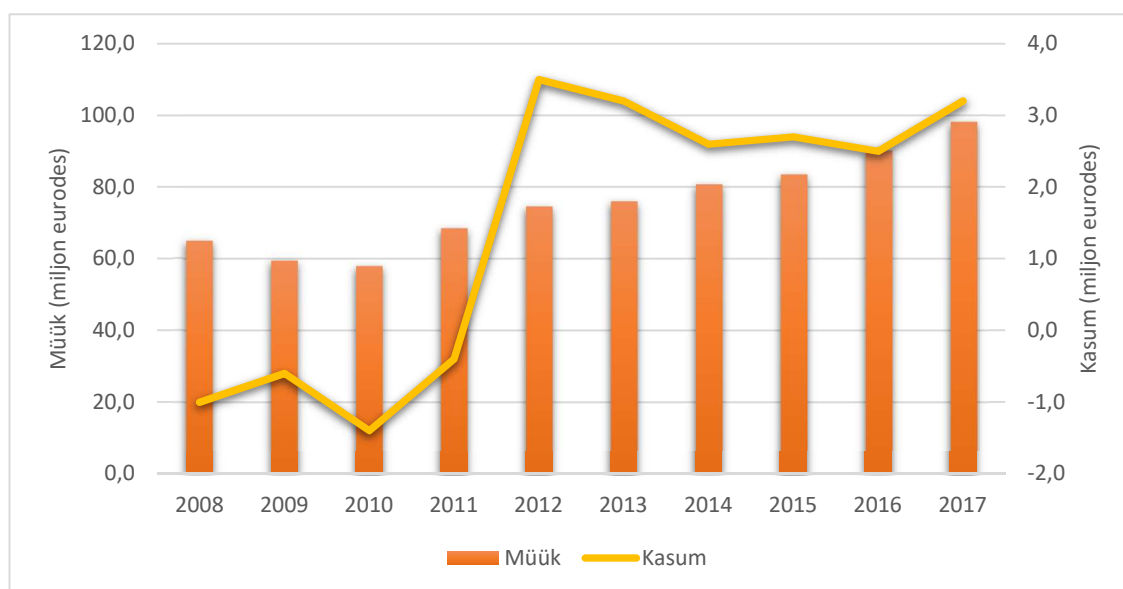
2007. aastal on sõnastatud ettevõtte missioon, visioon ja põhiväärtused, millest juhitudakse tänase päevani. Missioon (meie loomus) on - teeme ehitus- ja aiakaupade ostmise lihtsaks; visioon (idealistlik püüdlus) - saada inspireerijaks ja eeskujuks kaubanduses. Põhiväärtusteks on (organisatsiooni kultuuri lahutamatu osa):

1) rõõmsameelsus - oleme positiivsed ja avatud, oleme aktiivsed ja vastuvõtlikud uutele ideedele, me ei vingu ega virise;

2) nutikus - loome keskkonna uute ideede genereerimiseks, oskame muuta kõige keerulisema lahenduse lihtsaks ja arusaadavaks, alati on olemas parem viis, meie kõigi ülesanne on see üles leida;

3) julgus - võtame mõistlikke riske ja tegutseme väljaspool mugavustsooni, julgeme katsetada ja ellu viia uusi ideid, julgeme võtta vastutust.

Bauhofi strateegia on võita suurim ja kõige väärtuslikum turuosa Eesti ehitusmaterjalide ja aiakaupade turust, luues suurima iseteenindusliku kaubanduskeskkonna (*DIY – do it yourself*) kontseptsioonile põhineva kaupluseketi Eestis ( Bauhof Group AS strateegia dokumendist 2015). Bauhofi käive on viimase kümne aasta jooksul pidevalt tõusnud (välja arvatud 2009 ja 2010, majanduslanguse perioodil) ja kasumlikkus on kasvanud, mis ulatub viimasel kuuel aastal üle 2 miljoni euro aastas (vt joonis 2).

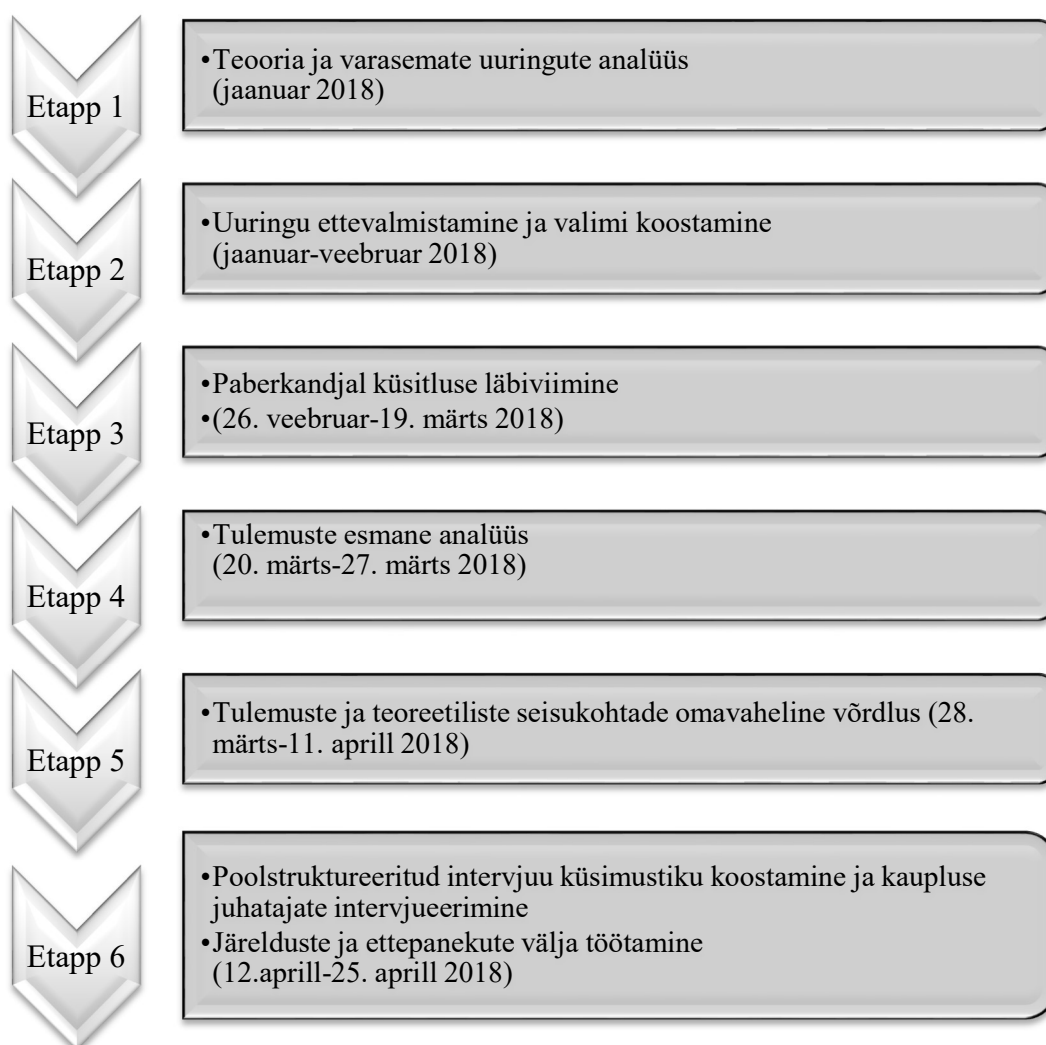


**Joonis 2.** Bauhof Group AS käive ja kasum (autori koostatud ettevõtte majandusaasta aruannete 2008-2018 põhjal).

Majandusnäitajatest lähtuvalt saab järeldada, et tegemist on jätkusuutliku ettevõttega. Tänapäevaks on välja arendatud üle-eestiline kauplusekett, kuhu kuulub 13 kauplust ja alates 2016. aastast alustati e-kaubandusega. Ettevõttes töötab üle 450 inimese, nendest üle 300 inimese tegeleb igapäevaselt müügi ja klienditeenindusega. Bauhofi aktsionärideks on enamusosalusega Eesti ettevõtjad.

Järgnevalt antakse ülevaade uuringu meetodikast ning kirjeldatakse uurimisprotsessi, mille väljatöötamisel tugineti töö teoreetilisele osale. Uuringu raames koguti informatsiooni autentse eestvedamise mõõdikute ja varasemate uuringute kohta. Esimeses etapis kogutud teoreetilise materjali analüüs võimaldas määratleda uurimise lähtekohad ja meetodi.

Uurimisprotsess koosnes 6 etapist: teooria ja varasemate uuringute analüüs, uuringu ettevalmistamine ja üldkogumi koostamine, paberkandjal ankeetküsitluse läbiviimine, tulemuste esmane analüüs, tulemuste ning teooria omavaheline võrdlus, poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine, järelduste ning ettepanekute tegemine (vt joonis 3).



**Joonis 3.** Magistritöö uurimisprotsess ( autori koostatud).

Yukl (2012: 67) on toonud eestvedamisega seotud ulatuslike uurimistööde analüüsist välja, et eestvedamise kategooriate tuvastamiseks kasutatakse kõige sagedamini juhi käitumist kirjeldavate küsimustike faktoranalüüsi. Seda meetodit on mõistlik kasutada, kui küsimustiku jaoks on valitud selged ja relevantssed küsimused ning vastajad mäletavad oma juhi varasemat käitumist, olles suutelised andma hinnanguid. Käitumisalaste küsimustike täpsust võivad kahandada vastajate eelarvamused.

Antud magistr töö raames on kasutatud kahte meetodit. Ühe meetodina kvantitatiivset uuringut ja teisena kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud. Töö autor kasutas juhtide autentsuse ulatuse mõõtmiseks „Autentse eestvedamise küsimustikku“ (*Authentic Leadership Questionnaire, ALQ*), mille koostasid Avolio *et al.* (2007) ning seda kinnitavate faktorite analüüsi tegid Walumbwa *et al.* (2008). Eestikeelse küsimustiku saamisel tugineti Kurmet Kivipõllu erinevatele küsimustikele.

ALQ struktureeritud küsimustik koosneb 16 väitest, mis mõõdavad suhte läbipaistvust (*relational transparency*), tasakaalustatud tegevust (*balanced processing*), eneseteadlikkust (*self-awareness*) ja sisemist moraalset perspektiivi (*internal moral perspective*). Väidetele tuleb anda hinnang Likerti viie palli skaalal, 0 – ei kasuta üldse, 4 – sagedasti või alati. Tegemist on litsentseeritud mõõdikuga ja sellest lähtuvalt ei saa töö autor oma töös väiteid eraldi välja tuua. Täiendavalt oli töö autori poolt lisatud küsimustikule 4 sotsiaaldemograafilist küsimust (vt lisa 2).

Uuringu läbiviimiseks valiti paber kandjal täidetav küsimustik, et tagada suurem vastajate arv. Eraldi ümbrikutesse pandud küsimustikud toimetas magistr töö autor üldkogumisse kuulunud töötajateni. Täidetud küsimustikud tagastati kinnistes ümbrikutes üksuste infoboksidest olevatesse kastidesse. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 26. veebruar – 19. märts 2018.a.

Uuringu tulemusena saadud andmed süstematiseeris töö autor kõigepealt programmis MS Excel ja seejärel analüüsis tulemusi analüüsiprogrammiga IBM SPSS Statistics 21. Andmeanalüüsi esimese etapina kasutati kirjeldava statistika meetodeid - faktorite keskmised hinnangud ja standardhälbed. Uurimaks erinevusi erinevat tüüpi allüksuste juhtide jm tunnuste vahel faktorite lõikes, kasutas magistr töö autor dispersioonanalüüsi. Töö autor kasutas Mann-Whitney U-testi, kui võrdles kahte gruppi, rohkemate gruppide võrdlemiseks kasutas Kruskal-Wallis testi.

Magistritöö autor kontrollis enne andmete analüüsi autentse eestvedamise väidete sisemist konsistentsust ehk reliaablust, kasutades Cronbachi  $\alpha$  näitajat. Kogutud andmete korral sobib väidete liigitamine just 4 faktoriks (eneseteadlikkus, sisemine moraalne perspektiiv, suhte läbipaistvus ja tasakaalustatud tegevus), millest lähtuvalt tugineb töö autor Avolio *et al.* (2007) ja Walumbwa *et al.* (2008) poolt välja töötatud mõõdikule.

Usaldusväarsuse tõestamiseks peetakse Cronbachi  $\alpha$  minimaalsks suuruseks  $\alpha \geq 0,7$  (Nunnally 1978: 245). Leitud reliaablused olid järgmised:

- 1) eneseteadlikkus (*self-awareness*)  $\alpha=0,82$ ;
- 2) sisemine moraalne perspektiiv (*internalized moral perspective*)  $\alpha=0,76$ ;
- 3) suhte läbipaistvus (*relational transparency*)  $\alpha=0,73$ ;
- 4) tasakaalustatud tegevus (*balanced processing*)  $\alpha=0,84$ .

Autentse eestvedamise faktorite reliaabluse tõestamise tulemusel on 4 faktori usaldusväarsused aktsepteeritavad.

Tulemuste paremaks mõistmiseks viidi töö autori poolt läbi nelja kaupluse juhatajaga poolstruktureeritud intervjuud. Intervjueeritavate valikul lähtus töö autor kaupluse kontseptsioonist ja uuringu tulemustest. Esimesed kaks intervjuud viis töö autor läbi väikese kontseptsiooniga juhigruppi kuulunud kaupluste juhtidega, kellele antud keskmised hinnangud autentse eestvedamise neljale faktorile olid kõrged. Teised kaks intervjuud viis töö autor läbi kahe suure kontseptsiooniga kaupluse juhiga, kellele antud keskmised hinnangud olid madalad.

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused olid koostatud lähtuvalt autentse eestvedamise 4 faktorist ja aluseks oli võetud küsimustik „Autentse eestvedamise küsimustik“ (*Authentic Leadership Questionnaire, ALQ*), mida töö autor kasutas küsitluse läbiviimisel. Täiendavalt kasutati töö autori poolt küsitluse tulemuste analüüsist saadud informatsiooni. Küsimused 1-3 hõlmasid autentse eestvedamise eneseteadlikkuse faktori aspekte, 4-5 sisemise moraalse perspektiivi, 6-8 suhte läbipaistvuse ja 9-10 tasakaalustatud tegevuse aspekte (vt lisa 4).

Intervjuu küsimusi töö autor intervjuueeritavatele ette ei saanud. Intervjuud viidi läbi perioodil 18.04-20.04.2018 *skyp* vahendusel videokõnedena ajalise kestvusega umbes tund aega. Töö autor kasutas intervjuude dokumenteerimiseks märkmete tegemist. Pärast intervjuude läbiviimist koondas töö autor olulised märksõnad ja kirjeldas saadud tulemusi ning paigutas eestvedamise nelja faktori lõikes erinevatesse teemaplokkidesse. Eeltoodu võimaldas saadud informatsiooni analüüsida leidmaks võimalikke ühiseid mustreid. Intervjuueeritavate rollidest, vestluste toimumise ajast, kestusest annab ülevaate tabel 6.

**Tabel 6. Ülevaade intervjuueeritavatest, intervjuude toimumisaegadest ja kestustest**

<b>Kaupluse suurus</b>	<b>Intervjuueeritav</b>	<b>Intervjuueeritava ametikoht</b>	<b>Intervjuu kuupäev</b>	<b>Intervjuu kestus (min)</b>
<b>Väike kauplus</b>	Juht 1	Kaupluse juhataja	18.04.2018	110:38
<b>Väike kauplus</b>	Juht 2	Kaupluse juhataja	20.04.2018	89:07
<b>Suur kauplus</b>	Juht 3	Kaupluse juhataja	19.04.2018	70:42
<b>Suur kauplus</b>	Juht 4	Kaupluse juhataja	20.04.2018	59:23

Allikas: (Intervjuu juht 1, intervjuu juht 2, intervjuu juht 3, intervjuu juht 4); autori koostatud.

Uuringu üldkogumi moodustasid kuuteistkümmne üksuse töötajad, kes hindasid oma vahetu juhi autentsust eestvedamisel. Kõikidele uuringus osalenud juhtidele selgitas magistritöö autor uuringu eesmärgi ja sisu kaupluste juhatajate poolt korraldatud koosolekul ning küsis kirjaliku nõusoleku e-posti teel. Uuringu üldkogumisse kuulunud kuuteistkümmest üksusest oli 13 kauplust, ostuosakond, keskladu ja jaeüksus. Jaeüksuse üldkogumi moodustasid 12 kaupluse juhatajat, kes andsid tagasiside enda vahetule juhile. Uuringu läbiviimise alguses kuulus üldkogumisse (üksustes kokku) 330 töötajat, välja jäeti töötajad, kes viibisid rasedus-, sünnitus- ja lapsehoolduspuhkusel (vt tabel 7 lk 37).

Küsimustikule vastas 267 töötajat, 6 tagastatud küsimustikku olid kasutuskõlbmatud, kuna paljud väited olid vastamata. Uuringus osalemise aktiivsus erines üksuste lõikes oluliselt, kui keskmiseks osalusprotsendiks oli 79%, siis kõige aktiivsema osalejate arvuga oli kaks üksust, kus see oli 100% ja kõige väiksema aktiivsusega üksus 56% (vt tabel 7 lk 37).

Kauplustes läbiviidud uuringus osalemise aktiivsust aitab mõjutada kaupluse juhataja (tagades samas anonüümsuse), kes tuletas aegajalt küsitluse täitmist meelde ja tegi selle töötajatele ajaliselt võimalikuks. Kõige väiksema osalusprotsendiga oli Tartu kauplus (56%), ühe põhjusena võis olla kaupluse juhataja puhkusel viibimine, mis langes kokku uuringu läbiviimise perioodiga.

Tuginedes uuringu valimi osalusprotsendile võib öelda, et empiirilise uurimise tulemusena koguti piisav hulk andmeid, et teostada andmeanalüüsi ja tuua välja järeldused (vt tabel 7).

**Tabel 7.** Uuringu üldkogumi (16 üksuse töötajad kokku) ja valimi (uuringus osalenud töötajate) absoluutarvud ning osalusprotsendid üksuste lõikes

Üksus	Uuringu üldkogum (absoluutarv)	Uuringu valim (absoluutarv)	Osalusprotsent (%)
Põlva kauplus	13	13	100
Jaeteenindus	12	12	100
Viljandi kauplus	19	18	95
Kuressaare kauplus	16	15	94
Valga kauplus	11	10	91
Mustamäe kauplus	15	13	87
Keila kauplus	14	12	86
Lasnamäe kauplus	38	32	84
Jõhvi kauplus	19	16	84
Laagri kauplus	29	24	83
Haapsalu kauplus	13	10	77
Ostuosakond	25	18	72
Pärnu kauplus	32	22	69
Keskladu	16	11	69
Rakvere kauplus	19	13	68
Tartu kauplus	39	22	56
<b>Kokku</b>	<b>330</b>	<b>261</b>	<b>79</b>

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Uuringu üldkogumi ja valimi osakaalud sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel iseloomustavad traditsioonilise kaubandusettevõtte töötajate koosseisu. Kaubandussektor on läbinud aastate jooksul olulise muudatuse, naiste osakaal on suurenenud nii juhtide kui töötajate seas, lisandunud on põhiharidusega töötajaid ja vähenenud kõrgharidusega töötajate osakaal. Vanuse gruppide lõikes võib välja tuua, et kaubandussektor ei ole

atraktiivne noortele, suurenenud on vanemate inimeste osakaal. Vahetustega ja osakoormusega töö, mis oli noortele võimaluseks samal ajal õppida ja töötada, ei ole enam kaubanduses töötamise valiku eeliseks.

Üldkogumis (330 töötajast) moodustasid 65,5% naised ja 34,5% mehed. Valimi 261 töötajast oli 61,3% naised, mis on lähedane üldkogumi struktuurile (vt tabel 8 lk 39). Kuueteistkümnest juhust, kelle autentsuse ulatust töötajad hindasid, olid kolm neljandikku naised, mis iseloomustub hästi kaubandussektoris viimase mõne aastakümnega toimunud muutusi. Tuginedes oma üle 20 aastasele töökogemusele kaubanduses, saab töö autor välja tuua, et umbes 15 aastat tagasi oli kaubandussektoris nais- ja meesjuhte peaaegu võrdselt.

Üle poole uuringu üldkogumist jäi vanuselisel vahemikku 30-49 aastat ning kõige vähem oli üldkogumis töötajaid vahemikus kuni 29 aastat (16,4%). Valimi osakaalud olid sarnased uuringu üldkogumi osakaaludele. Üle poole uuringus osalenutest olid vanusegrupis 30-49 aastat. Vanuse oli jätnud märkimata 4,6% vastajatest. (vt tabel 8 lk 39) Suur osakaal vanusegrupis 30-49 aastat annab uuringu tulemustele suuremat kaalu, võib eeldada, et väga suurel osal selles vanusegrupis uuringus osalenutel on töökogemus erinevate juhtidega ja nende hinnangud võiksid olla objektiivsemad.

Haridustaseme juures saab välja tuua, et nii üldkogumi kui valimi seas oli kõige rohkem keskeriharidusega töötajaid, vastavalt 46,5% ja 45,6%. Põhiharidusega töötajate osakaal üldkogumis 8,2% oli suurem kui uuringus osalenute seas 4,6%. Hariduse oli jätnud märkimata 14 vastajat (5,4%). Üldkogumi ja valimi osakaalud hariduse tunnuse alusel ühtivad üldlevinud haridustasemele kaubandussektoris. Kaubandusettevõtte suure osa töötajatest moodustavad klienditeenindajad, kellel on kas keskeri- või keskharidus. Oluliselt väiksem osakaal on kõrgharidust omavatel töötajatel (vt tabel 8 lk 39).

Küsimustikus töökogemuse väljatoomise eesmärgiks oli teada saada uuringus osalenute poolt antud vastuste usaldatavus. Suuremat kaalu omavad eelkõige nende vastused, kellel on organisatsioonis pikaajalisema töötamise kogemus oskamaks hinnata vahetu juhi käitumist. Kõige rohkem kuulus uuringu üldkogumisse ja osales uuringus neid, kes on töötanud ettevõttes üle kuue aasta, vastavalt 42,2% ja 36,4%. Alla ühe aastase tööstaažiga oli uuringus osalejaid 8,8%, märkimata oli 4,6% (vt tabel 8 lk 39).

Kokkuvõtteks saab sotsiaaldemograafiliste, hariduslike ja tööstaaži andmete põhjal välja tuua, et üldkogumi ja valimi osakaalude vahel ülaltoodud tunnuste alusel suuri erinevusi ei olnud (vt tabel 8).

**Tabel 8.** Uuringu üldkogumi ja valimi demograafilised, hariduslikud ja tööstaaži andmed

Tunnused		Üldkogum (absoluutarv)	Üldkogumi osakaal vastava tunnuse lõikes (%)	Valim (absoluutarv)	Valimi osakaal vastava tunnuse lõikes (%)
Sugu	Naine	216	65,5	160	61,3
	Mees	114	34,5	92	35,2
	Märkimata	0	0	9	3,5
Vanus	Kuni 29	54	16,4	46	17,6
	30-49	186	56,4	150	57,5
	50- ja enam	90	27,2	53	20,3
	Märkimata	0	0	12	4,6
Haridus	Kõrg	52	15,8	41	15,7
	Keskeri	153	46,5	119	45,6
	Kesk	99	29,5	75	28,7
	Põhi	26	8,2	12	4,6
	Märkimata	0	0	14	5,4
Tööstaaž	Alla aasta	43	12,8	23	8,8
	1 kuni 3	76	23,1	70	26,8
	Üle 3 kuni 6	72	21,9	61	23,4
	Üle 6	139	42,2	95	36,4
	Märkimata	0	0	12	4,6
	Kokku	330	100	261	100

Allikas: Autori koostatud uuringus kogutud andmete põhjal.

Alapeatükis käsitleti Bauhofi üldiseloostust, uurimismetoodikat, uuringu üldkogumit ja valimit demograafiliste, hariduslike ja tööstaaži tunnuste alusel, millele tuginedes viiakse läbi andmete analüüs – selle tulemused esitatakse järgmises alapeatükis.

## 2.2. Bauhof Group AS jaeüksuste juhtide autentne eestvedamine

Antud alapeatükis analüüsitakse Bauhofi jaeüksuste juhtide autentsele eestvedamisele antud hinnanguid ja tuuakse tulemustest lähtuvalt välja olulisemad järeldused autentse eestvedamise nelja faktori lõikes. Kõigepealt tuuakse välja kuueteistkümne juhi analüüsi tulemused nelja autentse eestvedamise faktori lõikes ning seejärel analüüsitakse autentse eestvedamise faktoritele antud keskmisi hinnanguid alamvalimite lõikes, juhtide eripärast (soost, vanusest, haridustasemest, tööstaažist) ja kaupluste eripärast lähtuvalt. Selleks kasutatakse Mann-Whitney U-testi ja Kruskal-Wallise testi. Testi läbiviimisel valiti olulisuse nivooks  $p \leq 0,05$ , mis tähendab, et saadud tulemused on olulised 0,95% tõenäosusega.

Küsitlusest saadud tulemuste analüüsil leiti kõigepealt kirjeldavad statistikud autentse eestvedamise 4 faktori osas (eneseteadlikkus, sisemine moraalne perspektiiv, suhte läbipaistvus ja tasakaalustatud tegevus), milleks on aritmeetiline keskmine ja standardhälve. Andmete analüüsi tulemuste väljatoomisel on töö autor kodeerinud üksused ümber suvalises järjestuses numbritesse 1-16 (juht 1, juht 2 jne), et tagada uuringus osalenud juhtide anonüümsus.

Autentse eestvedamise eneseteadlikkuse faktori aritmeetiline keskmine jäi vahemikku 2,08 - 3,30. Kõrgeimad keskmised tulemused olid juhtidel 8 (3,30) ja 10 (3,23). Mõlema juhi puhul ei ole olnud keskmistes väärtustes suuri hajuvusi, standardhälve vastavalt 0,42 ja 0,65, millest saab järeldada, et töötajad hindavad üksmeelselt kõrgelt juhtide eneseteadlikkust. Madalaim keskmine hinnang faktorile eneseteadlikkus oli juhil 15 (2,08). Kõige suurem hajuvus keskmistes väärtustes oli juhtidel 6 ja 7, mida näitas vastav standardhälve 1,28 ja 1,18, millest võib järeldada, et töötajad ei ole oma hinnangutes üksmeelel (vt tabel 9 lk 41).

Analüüsi tulemuste võrdlemisel Orava (2012: 56) poolt läbi viidud küsitluse tulemustega AS Stockmann müügigrupi juhtide autentse eestvedamise hindamisel saab välja tuua, et AS Stockmanni töötajad olid kõrgeima keskmise hinnangu andnud juhigrupile 1 (3,50) ja madalaima juhigrupile 4 (2,58). Tulemustest lähtuvalt saab öelda, et Bauhofi töötajate kõrgeim hinnang jäi Stockmanni töötajate hinnangust madalamaks ja omakorda

Stockmanni töötajate madalaim hinnang kõrgemaks ehk Bauhofi hinnangud on ühtsemad ja on vähem äärmuslikke hinnanguid.

**Tabel 9.** Autentse eestvedamise kirjeldavad statistikud eneseteadlikkuse tajumise kohta

<b>Autentse eestvedamise faktor eneseteadlikkus (<i>self-awareness</i>)</b>			
<b>Juhid</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Standardhälve</b>
Juht 1	32	2,16	1,02
Juht 2	22	2,72	0,77
Juht 3	13	2,58	0,92
Juht 4	18	2,90	0,71
Juht 5	13	3,02	0,53
Juht 6	16	2,22	1,28
Juht 7	22	2,39	1,18
Juht 8	15	3,30	0,42
Juht 9	10	2,60	0,59
Juht 10	10	3,23	0,65
Juht 11	24	2,88	0,58
Juht 12	12	3,04	0,51
Juht 13	13	3,02	0,70
Juht 14	12	2,90	0,73
Juht 15	18	2,08	0,76
Juht 16	11	2,52	0,52
<b>Kokku</b>	<b>261</b>	<b>2,66</b>	<b>0,88</b>

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal. (Tumeda taustaga on tähistatud kaks kõrgeimat keskmist hinnangut).

Autentse eestvedamise sisemise moraalse perspektiivi hinnangute aritmeetiline keskmine jäi vahemikku 2,39-3,42. Kõrgeimad keskmised tulemused olid juhtidel 8 (3,42) ja 13 (3,23). Mõlema juhi puhul ei olnud keskmistes väärtustes suuri hajuvusi, standardhälve vastavalt juht 8 (0,42) ja juht 13 (0,49). Madalaimad keskmised hinnangud anti juhtidele 6 ja 7. Kõige suurem hajuvus keskmistes väärtustes oli sarnaselt eneseteadlikkuse faktorile antud hinnangutel juhtidel 6 (1,19) ja 7 (1,13), mida näitab vastav standardhälve. Sisemise moraalse perspektiivi faktori aritmeetiline keskmine kõigil juhtidel kokku oli 2,87 (vt tabel 10 lk 42), mis on veidi kõrgem kui eneseteadlikkuse faktoril 2,66 (vt tabel

9 lk 41). Tulemustest lähtuvalt saab öelda, et Orava (2012: 56) uuringus välja toodud töötajate hinnangutega võrreldes, kus keskmine jääb vahemikku 2,35-3,17, näevad Bauhofi töötajad juhtide moraalset perspektiivi kõrgemalt.

**Tabel 10.** Autentse eestvedamise kirjeldavad statistikud sisemise moraalse perspektiivi tajumise kohta.

<b>Autentse eestvedamise faktor sisemine moraalne perspektiiv (<i>internalized moral perspective</i>)</b>			
<b>Juhtid</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Standardhälve</b>
Juht 1	32	2,80	0,68
Juht 2	22	3,15	0,53
Juht 3	13	2,63	0,65
Juht 4	18	2,97	0,60
Juht 5	13	3,21	0,68
Juht 6	16	2,39	1,19
Juht 7	22	2,41	1,13
Juht 8	15	3,42	0,42
Juht 9	10	2,95	0,78
Juht 10	10	3,13	0,44
Juht 11	24	2,98	0,60
Juht 12	12	2,94	0,60
Juht 13	13	3,23	0,49
Juht 14	12	3,02	0,65
Juht 15	18	2,43	0,63
Juht 16	11	2,70	0,46
<b>Kokku</b>	<b>261</b>	<b>2,87</b>	<b>0,75</b>

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal. (Tumeda taustaga on tähistatud kaks kõrgeimat keskmist hinnangut).

Autentse eestvedamise suhte läbipaistvuse faktorile antud hinnangute aritmeetiline keskmine jäi vahemikku 2,19 - 3,24. Kõrgeimad keskmised tulemused olid juhtidel 8 (3,24) ja 5 (3,15). Suhte läbipaistvuse faktori aritmeetiline keskmine kõigil juhtidel kokku 2,70 (vt tabel 11), mis on veidi madalam kui sisemise moraalse perspektiivi faktoril 2,87 ning kõrgem eneseteadlikkuse faktorile antud hinnangust 2,66. Bauhofi töötajate

hinnangud juhtide suhte läbipaistvusele on kõrgemad kui Stockmanni töötajate poolt antud hinnangud, mille keskmised väärtused jäid vahemikku 1,19-2,74 (Orav 2012: 56).

**Tabel 11.** Autentse eestvedamise kirjeldavad statistikud suhte läbipaistvuse tajumise kohta.

<b>Autentse eestvedamise faktor suhte läbipaistvus (<i>relational transparency</i>)</b>			
<b>Juhtid</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Standardhälve</b>
Juht 1	32	2,55	0,75
Juht 2	22	2,68	0,69
Juht 3	13	2,74	0,63
Juht 4	18	2,84	0,62
Juht 5	13	3,12	0,62
Juht 6	16	2,19	1,16
Juht 7	22	2,46	1,09
Juht 8	15	3,24	0,54
Juht 9	10	2,82	0,65
Juht 10	10	3,02	0,54
Juht 11	24	2,90	0,54
Juht 12	12	2,73	0,52
Juht 13	13	2,83	0,75
Juht 14	12	2,77	0,78
Juht 15	18	2,32	0,55
Juht 16	11	2,35	0,57
<b>Kokku</b>	<b>261</b>	<b>2,70</b>	<b>0,76</b>

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal. (Tumeda taustaga on tähistatud kaks kõrgeimat keskmist hinnangut).

Autentse eestvedamise tasakaalustatud tegevuse faktorile antud hinnangute aritmeetiline keskmine jäi vahemikku 2,30 - 3,44. Kõige kõrgemad keskmised tulemused olid juhtidel 8 ja 10, vastavalt 3,44 ja 3,33. Mõlema juhi puhul ei ole keskmistes väärtustes suuri hajuvusi, standardhälve vastavalt juht 8 (0,43) ja juht 10 (0,57). Kõige suurem hajuvus keskmistes väärtustes antud hinnangutel on juhtidel 6 ja 7, standardhälbed vastavalt 1,29 ja 1,19 (vt tabel 12). Tasakaalustatud tegevuse faktori aritmeetiline keskmine kõigil juhtidel kokku oli 2,83. Bauhofi töötajate hinnangud juhtide tasakaalustatud tegevusele

jäävad mingil määral madalamaks Stockmanni töötajate poolt antud hinnangutest oma vahetutele juhtidele, mille keskmised väärtused jäid vahemikku 2-,51-3,49 (Orav 2012: 56).

**Tabel 12.** Autentse eestvedamise kirjeldavad statistikud tasakaalustatud tegevuse tajumise kohta

<b>Autentse eestvedamise faktor tasakaalustatud tegevus (<i>balanced processing</i>)</b>			
<b>Juhtid</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>Keskmine</b>	<b>Standardhälve</b>
Juht 1	32	2,50	1,10
Juht 2	22	2,92	0,90
Juht 3	13	2,72	0,85
Juht 4	18	3,00	0,65
Juht 5	13	3,13	0,67
Juht 6	16	2,42	1,29
Juht 7	22	2,68	1,19
Juht 8	15	3,44	0,43
Juht 9	10	2,80	1,02
Juht 10	10	3,33	0,57
Juht 11	24	2,81	1,00
Juht 12	12	2,97	0,52
Juht 13	13	3,05	0,72
Juht 14	12	3,11	0,72
Juht 15	18	2,30	0,93
Juht 16	11	2,88	0,60
<b>Kokku</b>	<b>261</b>	<b>2,83</b>	<b>0,93</b>

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal. (Tumeda taustaga on tähistatud kaks kõrgeimat keskmist hinnangut).

Järgnevalt toob töö autor kokkuvõtte juhtidele antud keskmistest hinnangutest autentse eestvedamise faktorite lõikes (vt tabel 13 lk 45). Juhtide autentse eestvedamise nelja faktori keskmiste hinnangute tulemus kokku näitab, et Bauhofi juhtidel tajuvad töötajad kõige kõrgemalt sisemist moraalset perspektiivi.

Keskmistest hinnangutest autentse eestvedamise faktorite lõikes joonistub selgelt välja, et kõrgeim hinnang on juhil 8 ja madalaim juhil 15. Täiendavalt saab välja tuua, et kõrged

keskmised hinnangud erinevate faktorite lõikes on saanud veel juhid 10, 13 ja 5 ja madala hinnangu juht 6 (vt tabel 13).

**Tabel 13.** Keskmised hinnangud juhtidele autentse eestvedamise faktorite lõikes

Juhid	Eneseteadlikkus (keskmise hinnang)	Sisemine moraalne perspektiiv (keskmise hinnang)	Suhte läbipaistvus (keskmise hinnang)	Tasakaalustatud tegevus keskmise hinnang)
Juht 1	<b>2,16*</b>	2,80	2,55	2,50
Juht 2	2,72	3,15	2,68	2,92
Juht 3	2,58	2,63	2,74	2,72
Juht 4	2,90	2,97	2,84	3,00
Juht 5	3,02	3,21	3,12	3,13
Juht 6	2,22	<b>2,39*</b>	<b>2,19*</b>	<b>2,42*</b>
Juht 7	2,39	2,41	2,46	2,68
Juht 8	3,30	3,42	3,24	3,44
Juht 9	2,60	2,95	2,82	2,80
Juht 10	3,23	3,13	3,02	3,33
Juht 11	2,88	2,98	2,90	2,81
Juht 12	3,04	2,94	2,73	2,97
Juht 13	3,02	3,23	2,83	3,05
Juht 14	2,90	3,02	2,77	3,11
Juht 15	<b>2,08*</b>	<b>2,43*</b>	<b>2,32*</b>	<b>2,30*</b>
Juht 16	2,52	2,70	2,35	2,88
<b>Kokku</b>	<b>2,66</b>	<b>2,87</b>	<b>2,70</b>	<b>2,83</b>

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal. (Tumeda taustaga on tähistatud kõrgemad keskmised hinnangud, tärniga madalamad).

Võrreldes Stockmani töötajate poolt antud kõrgeimat hinnangut vahetule juhile Bauhofi töötajate poolt antud kõrgeimale hinnangule saab välja tuua, et eneseteadlikkus ja tasakaalustatud tegevus on Stockmanni juhil kõrgem, vastavalt 3,50 ja 3,49 (Orav 2012: 56). Bauhofi kõrgeim hinnang eneseteadlikkusele ja tasakaalustatud tegevusele anti juhile 8, vastavalt 3,30 ja 3,44. Keskmise hinnang moraalsele perspektiivile ja suhte läbipaistvusele on Bauhofi juhil 8 kõrgem, vastavalt 3,42 ja 3,24. Stockmani juhile antud hinnang vastavalt 3,17 ja 2,74 (Orav 2012: 56).

Küsitlusest saadud tulemuste analüüsi teise osana kasutati dispersioonanalüüsi, et selgitada välja, kas esineb erinevusi autentse eestvedamise faktorite hinnangutes soo, vanuse, hariduse ja tööstaaži järgi. Küsitluses kogutud andmetele on iseloomulik järjestustunne, millest lähtuvalt on andmete analüüsil kasutatud mitteparameetrilisi teste, Mann-Whitney U-testi ja Kruskal-Wallise.

Kõigepealt on toodud autentse eestvedamise faktorite hinnangud soost sõltuvalt (vt tabel 14), kust selgub, et naiste ja meeste hinnangute vahel statistiliselt olulist erinevust ei esine. Tõenäosus (p) jääb vahemikku 0,10-0,85, millest lähtuvalt võib öelda, et autentse eestvedamise 4 faktori keskmised soo tunnuse alusel on sarnased ja puudub vajadus edasiseks analüüsiks.

**Tabel 14.** Autentse eestvedamise faktorite erinevused sõltuvalt soost (Mann-Whitney U test)

Autentse eestvedamise faktorid	Keskmised (standardhälve) soo lõikes		Olulisuse tõenäosus (p)
	Naine	Mees	
	Vastajate arv		
	160	92	
Eneseteadlikkus	2,63 (0,86)	2,75 (0,88)	0,20
Sisemine moraalne perspektiiv	2,87 (0,74)	2,95 (0,74)	0,45
Suhte läbipaistvus	2,71 (0,72)	2,73 (0,78)	0,85
Tasakaalustatud tegevus	2,79 (0,92)	2,95 (0,93)	0,10

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal (olulisuse nivool  $p \leq 0,05$ , Likerti viie palli skaalal, 0 – ei kasuta üldse, 4 – sagedasti või alati).

Vanuse järgi on sarnaselt soo tunnusele autentse eestvedamise 4 faktori keskmised sarnased ja puudub vajadus edasiseks analüüsiks, kuna tõenäosus (p) jääb vahemikku 0,30-0,47 (vt tabel 15 lk 47).

**Tabel 15.** Autentse eestvedamise faktorite erinevused sõltuvalt vanusest (Kruskal Wallis test)

Autentse eestvedamise faktorid	Vanuse keskmised (standardhälve)			Olulise tõenäosus (p)
	Kuni 29 aastat	30-49 aastat	50-ja enam aastat	
	Vastajate arv			
	46	150	53	
Eneseteadlikkus	2,82	2,64	2,70	0,47
	(0,85)	(0,91)	(0,78)	
Sisemine moraalne perspektiiv	2,88	2,86	3,04	0,31
	(0,89)	(0,72)	(0,65)	
Suhte läbipaistvus	2,81	2,70	2,73	0,41
	(0,91)	(0,71)	(0,66)	
Tasakaalustatud tegevus	2,99	2,78	2,95	0,30
	(0,91)	(0,96)	(0,85)	

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal (olulisuse nivool  $p \leq 0,05$ , Likerti viie palli skaalal, 0 – ei kasuta üldse, 4 – sagedasti või alati).

Ka tööstaaži erinevustest lähtuvalt statistiliselt olulist erinevust ei esine. Tõenäosus (p) on kõigi 4 autentse faktori osas suurem kui 0,05 (vt tabel 16).

**Tabel 16.** Autentse eestvedamise faktorite erinevused sõltuvalt tööstaažist (Kruskal Wallis test)

Autentse eestvedamise faktorid	Tööstaaži keskmised (standardhälve)				Olulise tõenäosus (p)
	Alla aasta	1-3 aastat	Üle 3-6 aastat	Üle 6 aasta	
	Vastajate arv				
	23	70	61	95	
Eneseteadlikkus	3,04	2,74	2,60	2,59	0,07
	(0,59)	(0,90)	(0,97)	(0,81)	
Sisemine moraalne perspektiiv	2,95	2,98	2,94	2,80	0,29
	(0,67)	(0,79)	(0,72)	(0,73)	
Suhte läbipaistvus	2,98	2,78	2,71	2,63	0,12
	(0,58)	(0,83)	(0,74)	(0,71)	
Tasakaalustatud tegevus	3,29	2,92	2,73	2,77	0,07
	(0,58)	(0,93)	(1,06)	(0,88)	

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal (olulisuse nivool  $p \leq 0,05$ , Likerti viie palli skaalal, 0 – ei kasuta üldse, 4 – sagedasti või alati).

Hariduse tunnusest lähtuvalt saab välja tuua, et erinevate haridusgruppide vastajate hinnangute vahel on statistiliselt oluline erinevus eneseteadlikkuse faktori osas, olulisuse

tõenäosus on 0,01 (vt tabel 17). Tulemustest saab järeldada, et põhiharidusega töötajad hindavad juhi eneseteadlikkust kõrgemalt, keskmine hinnang 3,29, kui teiste hariduse gruppide töötajad. Kõrgharidusega töötajad on juhi eneseteadlikkuse suhtes kõige kriitilisemad, keskmine hinnang 2,41.

**Tabel 17.** Autentse eestvedamise faktorite erinevused sõltuvalt haridusest (Kruskal Wallis test)

Autentse eestvedamise faktorid	Hariduse keskmised (standardhälve)				Olulisuse tõenäosus (p)
	Kõrg	Keskeri	Kesk	Põhi	
	Vastajate arv				
	41	119	75	12	
Eneseteadlikkus	2,41	2,73	2,60	3,29	0,01*
	(1,01)	(0,80)	(0,91)	(0,52)	
Sisemine moraalne perspektiiv	2,77	2,92	2,82	3,33	0,10
	(0,84)	(0,69)	(0,83)	(0,43)	
Suhte läbipaistvus	2,61	2,78	2,66	2,82	0,57
	(0,77)	(0,71)	(0,81)	(0,78)	
Tasakaalustatud tegevus	2,62	2,91	2,83	3,11	0,54
	(1,10)	(0,85)	(1,01)	(0,59)	

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal (olulisuse nivool  $p \leq 0,05$ , Likerti viie palli skaalal, 0 – ei kasuta üldse, 4 – sagedasti või alati).\* Erinevus on statistiliselt oluline olulisuse nivool  $p < 0,05$ .

Analüüsi teostamiseks autentse eestvedamise faktorite hinnangutes erinevate funktsioonidega juhtidele, moodustati kuuteistkümnest juhist kuus eraldi juhi gruppi. Üks grupp (grupp 5) moodustati kahest valdkonna juhist, kes kuuluvad ettevõtte tippjuhtkonda. Gruppi kuulusid jaemüügidirektor ja ostudirektor, kelle ülesandeks on vastavalt jaemüügi- ja ostuvaldkonna strateegiline juhtimine lähtuvalt kinnitatud eelarvest. Neli gruppi (grupid 1, 2, 3, 4) moodustati kolmeteistkümnest kaupluse juhatajast, kelle ülesandeks on kaupluste kontseptsioonist tulenevate nõuete täitmise tagamine, kaupluse müügi protsessi ja inimeste juhtimine. Üks grupp (grupp 6) moodustati tugifunktsiooni juhist, kelle ülesandeks on tagada kaupade vastuvõtt, komplekteerimine ja väljaandmine ning e-poe kauba komplekteerimine.

Kuue juhigrupi lõikes andmete analüüsi tulemustest saab järeldada, et antud hinnangute vahel on statistiliselt oluline erinevus eneseteadlikkuse ja suhte läbipaistvuse faktorite osas, olulisuse tõenäosus on 0,00 ja 0,03. Kõige kõrgemad keskmised hinnangud juhtide eneseteadlikkusele ja suhte läbipaistvusele oli gruppidel 4 ja 3, vastavalt 2,98 ja 2,80. Nendesse gruppidesse kuuluvad väikese ja keskmise suurusega kaupluste juhid. Töö autorile tuleb mõningal määral üllatusena tippjuhi gruppi kuulunud juhtidele antud madalad hinnangud (vt tabel 18)

**Tabel 18.** Autentse eestvedamise faktorite erinevused sõltuvalt kuuest juhigrupist (Kruskal Wallis test).

Autentse eestvedamise faktorid	Kuue juhigrupi keskmised (standardhälve)						Olulisuse tõenäosus (p)
	1	2	3	4	5	6	
	Vastajate arv						
	32	68	75	45	30	11	
Eneseteadlikkus	2,16	2,67	2,80	2,98	2,41	2,52	0,00*
	(1,02)	(0,88)	(0,92)	(0,59)	(0,84)	(0,52)	
Sisemine moraalne perspektiiv	2,80	2,85	2,92	3,06	2,67	2,70	0,15
	(0,68)	(0,84)	(0,81)	(0,63)	(0,70)	(0,46)	
Suhte läbipaistvus	2,55	2,69	2,76	2,93	2,50	2,35	0,03*
	(0,75)	(0,81)	(0,83)	(0,59)	(0,68)	(0,57)	
Tasakaalustatud tegevus	2,50	2,80	2,92	3,06	2,62	2,88	0,19
	(1,10)	(1,02)	(0,89)	(0,71)	(0,93)	(0,60)	

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal (olulisuse nivool  $p \leq 0,05$ , Likerti viie palli skaalal, 0 – ei kasuta üldse, 4 – sagedasti või alati). \* Erinevus on statistiliselt oluline olulisuse nivool  $p < 0,05$ .

Edasisest analüüsist otsustas töö autor välja jätta tippjuhi ja tugifunktsiooni juhi grupi ja keskenduda kolmeteistkümnest kaupluse juhust moodustatud juhigruppide autentse eestvedamise eripärade välja selgitamisele.

## 2.3. Bauhof Group AS kaupluste juhtide autentne eestvedamine

Selgitamaks välja, kas kaupluste kontseptsioonidest lähtuvalt on kaupluste juhtidele antud hinnangud autentse eestvedamise faktorite lõikes erinevad, võeti analüüsi aluseks kolm juhigruppi (esimene grupp suur, teine grupp keskmine ja kolmas grupp väike). Kolm juhigruppi moodustati kaupluste erinevatest kontseptsioonidest lähtuvalt (erinevad kaupluste kontseptsioonid on kirjeldatud lk 31). Kolme juhigrupi lõikes andmete analüüsi tulemustest saab järeldada, et antud hinnangute vahel on statistiliselt oluline erinevus eneseteadlikkuse faktori osas, olulisuse tõenäosus on 0,00. Keskmised hinnangud jäid vahemikku 2,16-2,98 (vt tabel 19). Tulemuste analüüsile tuginedes saab järeldada, et kõige kõrgemalt hindavad juhtide eneseteadlikkust väikeste kaupluste töötajad, keskmine hinnang 2,98.

**Tabel 19.** Autentse eestvedamise faktorite erinevused sõltuvalt kolmest juhigrupist (Kruskal Wallis test).

Autentse eestvedamise faktorid	Kolme juhigrupi keskmised (standardhälve)			Olulisuse tõenäosus (p)
	Suur (kauplus)	Keskmine (kauplus)	Väike (kauplus)	
	Vastajate arv			
Eneseteadlikkus	2,50	2,80	2,98	0,01*
	(0,96)	(0,92)	(0,59)	
Sisemine moraalne perspektiiv	2,84	2,92	3,06	0,44
	(0,79)	(0,81)	(0,63)	
Suhte läbipaistvus	2,64	2,76	2,93	0,13
	(0,79)	(0,83)	(0,59)	
Tasakaalustatud tegevus	2,71	2,92	3,06	0,26
	(1,05)	(0,89)	(0,71)	

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal (olulisuse nivool  $p \leq 0,05$ , Likerti viie palli skaalal, 0 – ei kasuta üldse, 4 – sagedasti või alati). \* Erinevus on statistiliselt oluline olulisuse nivool  $p < 0,05$ .

Suure kontseptsiooniga kaupluste juhtidele antud madalate hinnangute ühe põhjusena võib välja tuua suure alluvate arvu võrreldes keskmise ja väikese kontseptsiooniga kauplustega. Suur alluvate arv võib olla takistuseks liidri ja järgija vahelise usaldusliku keskkonna tekkimises, sest suhtlemine jääb ajalise ressursi piiratuselt lähtuvalt

pinnapealseks. Samuti võivad juhid ajalise ressursi piiratusest tingituna omandada kergesti käskiva juhtimisstiili, et otsuseid kiiresti ellu viia, jättes töötajad kaasamata ja otsused põhjendamata.

Kaupluse juhatajatega läbiviidud intervjuude põhjal toob töö autor välja, et väikese kontseptsiooniga kaupluste juhtide (intervjuu juhiga 1 ja 2) vastuste puhul on sarnaseid jooni (vt tabel 20 lk 53). Mõlemad juhid vastasid eneseteadlikkuse faktorit hõlmavale küsimusele (vt lisa 4, küsimus 3), et neil on oma meeleolu kõikumiste reguleerimiseks kindel koht, mis aitab neil leida emotsionaalset tasakaalu. Tsiteerides esimese juhi vastust „Mul on üks koht, 2 km linnast väljas, sõidan sinna, võtan iseendale 30 minutit aega, et leida emotsionaalne tasakaal“. Mõlemad väikeste kaupluste juhid pidasid oluliseks avalikult tunnistada oma nõrkuseid, see ei valmista nendele mingit raskust, samuti tunnistada juhtimisvigu, „igas olukorras on lahendus, see tuleb koos üles leida“ (intervjuu juhiga 1). Suurte kaupluste juhid andsid oluliselt ebakindlamaid vastuseid oma nõrkuste ja tugevuste tunnistamise kohta, avalikult tuues välja, et see sõltub olukorrast ja kindlasti ka inimestest, kellele tunnistada, kellele mitte (vt tabel 20 lk 53). Kergem on tunnistada vahetule juhile kui alluvatele (intervjuu juhiga 3) ja perekonna liikmetele (intervjuu juhiga 4).

Kolme juhi intervjuu käigus (juht 1, juht 2 ja juht 3) selgus, et nad on hakanud aastate jooksul aina rohkem pidama oluliseks arengut inimesena, pööravad tähelepanu oma nõrkustele ja tugevustele, analüüsivad oma meeleolu kõikumisi ja soovivad saavutada sisemist tasakaalu. Juht 1 rõhutas, et tema jaoks on oluline lapsepõlvest kaasa saadud tõekspidamised ja elu jooksul omandatud kogemused ning nendest õppimine. Näitena lisas, et peab oluliseks vanaisalt õpitud üldtuntud tõde: „Käitu teistega alati nii, nagu sa tahad, et sinuga käitutakse, aus peab olema“.

Eetilisi tõekspidamisi pidasid oluliseks kõik neli intervjuueeritavat, rõhutades eraldi ausust, avatust, üksteise austamist, lugupidamist ja usaldust. Juht 4 tõi välja organisatsiooni kultuuri osaks saanud väljendi: „Räägime asjadest nii, nagu nad on, ilma keerutamata ja manipuleerimata“. Samas tunnistasid kõik intervjuueeritavad, et nad ei ole otsuste tegemisel vastuollu läinud oma oluliste põhiväärtustega. Eriarvamused ja vastuolud on pigem seotud müügiprotsessi korralduslike otsustega, näiteks kauba sortimendi valik, pidev kauba paigutuse muutmine ja kaupade tagastamine (vt tabel 20 lk

53). Intervjuudest selgus, et väikeste kaupluste juhid püüavad teha kõik selleks, et luua usalduslikku ja avatud õhkkonda. Nad jõuavad iga päev suhelda kõigi töötajatega (orienteeruvalt on ühel päeval tööl 7 inimest), neil on kujunenud välja traditsiooniline ringkäik kaupluses ja pikemad vestlused konkreetsetel päevadel. Suurte kaupuste juhid selgitasid, et kõigi töötajatega (orienteeruvalt on ühel päeval tööl 16 inimest) nad igapäevaselt suhelda ei jõua ja tõdesid, et osade töötajatega suhtlevad rohkem kui teistega. Täiendavalt selgus suurte kaupluste juhtide intervjuudest, et sageli on kiire ja töötajate kaasamiseks ning arutamiseks aega ei jää, lihtsam on anda korraldus, et see tuleb ära teha (vt tabel 20 lk 53).

Väikeste kaupluste juhid tõdesid, et nad tunnistavad oma juhtimisvigu avalikult ja näitavad välja ehedaid emotsioone. Küsimusele, millal ja kuidas näitasite viimati välja oma ehedaid emotsioone, vastas juht 1: „Naersin eile nii, et pidin koju ära minema“. Mõlemad väikese kaupluse juhid nentisid, et kaubanduses töötades on huumor hädavajalik, selleks et tagada rõõmsameelne ja suurepärase teenindus. Suurte kaupluste juhid jäid enda juhtimisvigade avalikus tunnistamises tagasihoidlikumaks: „Tunnistan, kui saan aru, et olen teinud vea, vabandamine ei ole minu jaoks raske“ (intervjuu juhiga 3). Ehedate emotsioonide välja näitamisel ei olnud intervjuude põhjal väikeste ja suurte kaupluste juhtide vahel erisusi, kõik tõid välja näiteid, kuidas nad seda teevad ja pigem sageli kui harva. Kolleegidega suhtlemist väljaspool tööd pidasid kõik juhid oluliseks, aga rõhutasid, et seda ei ole vaja üle tähtsustada. Erisusena väljaspool tööd kolleegidega suhtlemisel saab välja tuua, et kaks väikeste kaupluste juhti tõdesid eelnevale kogemusele tuginedes, et suhtlemisel tuleb järgida võrdsuse printsiipi, ei tohi kedagi eelistada. Suurte kaupluste juhtide intervjuudest seda nii selgelt järeldada ei saa, nemad kirjeldasid olukordi, kus suheldakse väljaspool tööd osade kindlate töötajatega (vt tabel 20 lk 53).

Tasakaalustatud tegevuse faktorit hõlmavatele küsimustele vastasid kaupluste juhid suhteliselt üksmeelselt, et nad püüavad koguda võimalikult palju erinevatest allikatest infot, et jõuda õigete otsusteni. Mõningane erinevus oli suurte ja väikeste kaupluste juhtide järjepidevuses. Väikeste kaupluste juhid väitsid, et neil on oma salanipid juhtudeks, kui kohe ei õnnestu töötajate arvamusi saada, siis nad proovivad järjekindlalt edasi, vahetades keskkonda või muutes küsimuse suunda.

Näitena lisas juht 2, et kui müügisaalis ei õnnestu töötajat mõjutada arvamust avaldama, siis läheb püüab uuesti kohvipausi ajal (vt tabel 20).

**Tabel. 20.** Intervjuude kokkuvõtte nelja kaupluse juhiga autentse eestvedamise faktorite lõikes

<b>Faktor</b>	<b>Juht 1 (väike kauplus)</b>	<b>Juht 2 (väike kauplus)</b>	<b>Juht 3 (suur kauplus)</b>	<b>Juht 4 (suur kauplus)</b>
Enese-teadlikkus	Arutab tugevusi ja nõrkusi kolleegidega  Tunnistab avalikult nõrkuseid  Tagasiside põhjal muudab käitumist	Arutab tugevusi ja nõrkusi tütreaga  Tunnistab avalikult nõrkuseid  Tagasiside põhjal võib muuta käitumist	Arutab tugevusi ja nõrkusi vahetu juhiga  Tunnistab nõrkuseid, millest on teadlik  Tagasiside põhjal üldjuhul käitumist ei muuda	Arutab tugevusi ja nõrkusi pereliikmetega  Tunnistab mõnikord nõrkuseid  Tagasiside põhjal võib käitumist muuta
Sisemine moraalne perspektiiv	Ausus, usaldus  Pigem ei ole teinud otsuseid, mis on vastuolus minu põhiväärtustega	Ausus, viisakus, lugupidamine  Pigem ei ole teinud otsuseid, mis on vastuolus minu põhiväärtustega	Usaldus, ausus, avatus  Pigem ei ole teinud otsuseid, mis on vastuolus minu põhiväärtustega	Ausus, austus  Ei ole teinud otsuseid, mis on vastuolus minu põhiväärtustega
Suhte läbipaistvus	Tunnistan vigu avalikult  Positiivseid emotsioone näitan välja korra päevas  Aasta jooksul vähemalt 4-5 ühisüritust	Tunnistan vigu avalikult  Ilma positiivsete emotsioonide välja näitamiseta ei saa töötada  Aasta jooksul 3-4 korda	Kui olen teinud vea, siis tunnistan  Täna hommikul, pigem oli negatiivne emotsioon  Aasta jooksul 2 -3 ühisüritust	Tunnistan vigu, pigem mitte avalikult  Ehedaid emotsioone näitan välja igapäev  Ühisüritusi on osakonna juhatajatega sagedamini
Tasakaalustatud tegevus	Suhtlen, küsin arvamusi, vaidleme, argumenteerin otsuseid	Küsin arvamusi, kui esimene kord ei õnnestu, siis küsin uuesti, olen järjekindel	Küsin otse mitu arvamust enne kui otsustan	Küsin otse, igapäevane suhtlemine

Allikas: (Intervjuu juht 1, intervjuu juht 2, intervjuu juht 3, intervjuu juht 4); autori koostatud intervjuude põhjal.

Magistritöö raames läbiviidud intervjuu tulemustest võib järeldada, et väikeste kaupluste juhid arutavad oma nõrkuseid ja tugevusi avalikult, suurte kaupluste juhid pigem vahetu

juhi või pereliikmetega. Kaupluste juhid pööravad tähelepanu oma meeleolu kõikumistele ja iseenda tundma õppimisele, nad on avatud tagasisidele, et teadlikumalt suunata arengut ja teadvustada oma tugevusi ja nõrkusi (vt tabel 20 lk 53). Eeltoodule ja uuringu tulemustele tuginedes saame väita, et väikeste kaupluste juhtidel on kõige kõrgem eneseteadlikkus (keskmine hinnang 2,98, vt tabel 19 lk 50). Väitele saab leida kinnitust teoreetilises osas toodud George (2003) käsitlusest, et autentset liidrid kasutavad oma loomulikke võimeid, kuid tunnistavad ka oma puudusi ja teevad nende ületamiseks kõvasti tööd. Nad on pühendunud enese arendamisele, sest nad teavad, et liidriks saamine vajab elukestvat enesearendust.

Autentse eestvedamise sisemise moraalse perspektiivi faktori osas saab tuua intervjuu tulemustest välja järelduse, et kõik kaupluste juhid, kellega intervjuud läbi viidi, hindasid kõrgelt eetilisi tõekspidamisi ja nendele vastavat käitumist (vt tabel 20 lk 53). Töötajad andsid kõige kõrgemad hinnangud sisemisele moraalsele perspektiivile väikeste kaupluste juhtidele (keskmine hinnang 3,06, vt tabel 19 lk 50). Siinkohal peab töö autor oluliseks rõhutada kaubanduse eripärast lähtuvalt, et juhtide eetilised tõekspidamised ja nendega seotud käitumine on üliolulised. Kaubandussektoris on suur ebaausa käitumise tõenäosus, mille ära hoidmiseks on eelkõige vaja olla juhtidel eeskujuks oma ausa, usaldava ja avatud käitumisega. (Mazutis, 2010) käsitluses eneseregulatsioon viitab liidri võimele viia kooskõlla oma väärtushinnangud, kavatsused ja käitumine ning näidata üles järjepidevust kõiges, mida nad ütlevad või teevad.

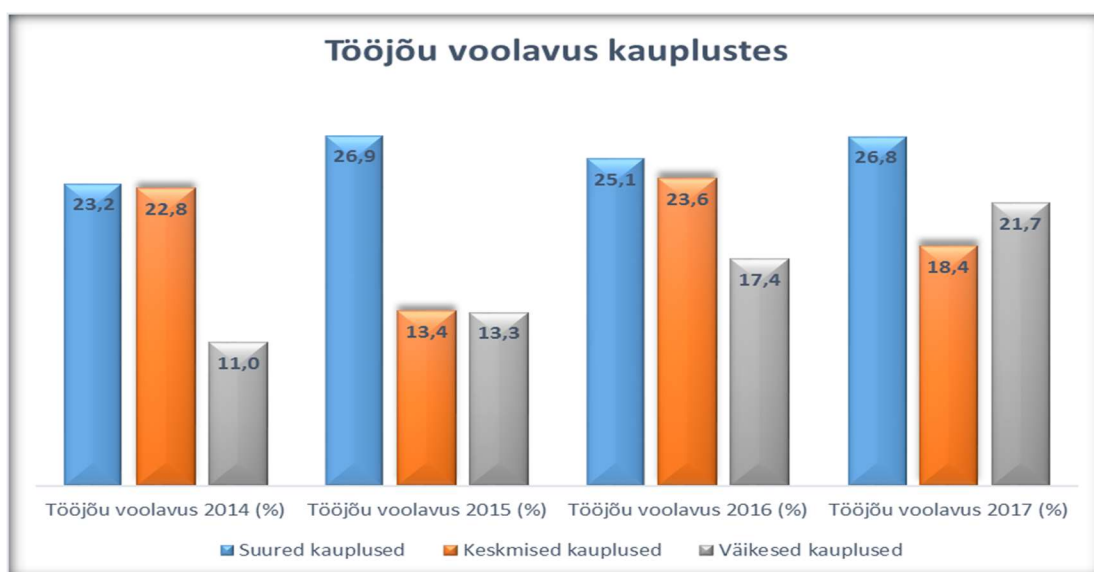
Avolio ja Gardner (2005) ja Hirst *et al.* (2015) väidavad, et suhte läbipaistvus peegeldab avatud ja läbipaistvat suhtlemisstiili, kus autentsete liidrite ja järgijate eesmärgiks on jagada üksteisega informatsiooni, kaasata teisi ja väljendada oma tegelikke sisemisi mõtteid ning tundeid, olles samal ajal avatud erinevatele ettepanekutele ja ideedele. Gardner *et al.* (2005) väidavad, et oma tõelise mina avalikustamine oma järgijatele loob usalduse ja tagab suurema läheduse järgijatega, edendab meeskonna- ja koostööd. Uuringu tulemustest ja läbiviidud intervjuudest kogutud info alusel saame väita, et kõige paremini on saanud hakkama avatud ja usaldusel põhineva keskkonna loomisega väikese kontseptsiooniga kaupluste juhid (keskmine hinnang 2,93, vt tabel 19 lk 50).

Intervjuu tulemustest võib järeldada, et väikeste kaupluste juhid on järjekindlamad ja küsivad teadlikumalt töötajate arvamusi ning kasutavad saadud tagasisidet otsuste

tegemisel. Väikeste kaupluste juhtidele antud hinnang tasakaalustatud tegevusele on kõrgem teiste kaupluste juhtidest (keskmine hinnang 3,06 vt tabel 19 lk 50).

Töö autori poolt läbiviidud uuringu tulemuste võrdlemisel Orava poolt AS Stockmanis läbiviidud uuringuga saab tuua välja, et Bauhofi väikeste kaupluste juhtide keskmine hinnang suhte läbipaistvusele on kõrgem, vastavad keskmised 2,74 (Orav 2012: 56).ja 2,93 ( v. tabel 19 lk 50). Eeltoodust saab järeldada, et Bauhofi väikeste kaupluste juhid on läbipaistvama eestvedamisstiiliga, kaasates töötajaid ja väljendades oma tegelikke sisemisi mõtteid ning tundeid, olles samal ajal avatud tagasisidele.

Järgnevalt käsitletakse küsitluse tulemuste võrdlust Bauhofi töötajate volavuse andmetega kaupluste suurustest lähtuvalt, selgitamaks väikestes kauplustes on väiksem töötajate volavus kui suurtes(vt joonis 4). Yammarino *et al.* (2008) on leidnud, et autentne eestvedamine avaldab positiivset mõju organisatsioonilisele käitumisele, mis parandab järgijate sooritusvõimet (kõrge individuaalne sooritusvõime, vähem töölt puudumisi ja väiksem töötajate volavus).



**Joonis 4.** Bauhof Group AS töötajate töötajate volavus kauplustes (Autori koostatud ettevõtte personaliandmebaasi põhjal 2014-2017).

Tulemustest selgub, et töötajate volavuse andmed on aastate lõikes väga erinevad, samas joonistub välja, et töötajate volavus on väiksem keskmise ja väikese kontseptsiooniga kauplustes kui suurtes.

Töö autor on arvamisel, et järelduste tegemisel tuleb olla ettevaatlik, sest tööjõu voolavus ei sõltu ainult liidri eestvedamisstiilist vaid on mõjutatud ka väga palju erinevatest välistest teguritest. Suurte kaupluste gruppi kuulub kaks suurt kauplust asukohaga Harjumaal (Tallinna ja Laagri kauplus), kus tööjõuturg võrreldes teiste piirkondadega on palju keerulisem ja mõjutab seal oluliselt tööjõu voolavust. Keskmise ja väikeste kaupluste gruppi kuulub mõlemasse üks Harjumaal asuv kauplus (Mustamäe ja Keila kauplus).

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis analüüsis töö autor eestvedamise olemust ja erinevaid eestvedamise teooriaid, keskendudes autentse eestvedamise kontseptsiooni käsitlesele. Täiendavalt tõi töö autor välja autentse eestvedamise kaubanduses, andes ülevaate kaubanduse eripäradest ja juhtide erinevatest eestvedamisstiilidest.

Erinevate autorite poolt välja toodud eestvedamise definitsioonidest lähtuvalt tegi töö autor järelduse, et eestvedamine on määratletud kui liidri ja järgija mõjusuhe, mille tulemusena toimub individuaalsete ja kollektiivsete pingutuste mõjutamine ning toetamine usaldusel põhinevas keskkonnas, et luua ühine visioon ja saavutada eesmärgid. Eestvedamise ja juhtimise olemuse kirjeldamisel jagas töö autor seisukohta, et nende vahel on erinevusi, kuid samas nõustus, et on ka kattuvusi.

Organisatsiooni arengu ja jätkusuutlikkuse seisukohalt on oluline saavutada tasakaal uusi eesmärgi ja arengusuundi otsivatest liidritest ning eesmärgi ellu viivatest ja ressursse kontrollivatest juhtidest. Praktilises elus piiri tõmbamine eestvedamise ja juhtimise vahel ei ole nii lihtne, sest ühel ja samal inimesel tuleb tihti täita mõlemaid funktsioone. Töö autor on seisukohal, et edukad liidrid saavad suurepäraselt hakkama juhtimise funktsioonide täitmisega, aga juhid ei pruugi sama edukalt hakkama saada eestvedamisega.

Autentse eestvedamise definitsioone on mitmeid ja need on ajas koos erinevate autentse eestvedamise kontseptsioonide käsitlestega muutunud. Käesolevas töös võeti aluseks Walumbwa *et al.* (2008) poolt välja töötatud autentse eestvedamise kontseptsioon, mis koosneb kokku neljast eristatavast, kuid omavahel sisuliselt seotud faktorist: eneseteadlikkus (*self-awareness*), sisemine moraalne perspektiiv (*internalized moral perspective*), tasakaalustatud tegevus (*balanced processing*) ja suhte läbipaistvus (*relational transparency*).

Magistritöö empiirilises osas viis töö autor läbi küsitluse uurimaks Bauhofi jaeüksuste ja kaupluste juhtide autentse eestvedamise ulatust ja tulemustest lähtuvalt töötada välja järeldused ning ettepanekud juhtide autentsuse arendamiseks. Töö autor kasutas juhtide autentsuse ulatuse mõõtmiseks autentse eestvedamise küsimustikku (*Authentic Leadership Questionnaire, ALQ*), mille koostasid Avolio *et al.* (2007) ning seda kinnitavate faktorite analüüsi tegid Walumbwa *et al.* (2008). Saadud andmeid analüüsiti programmis MS Excel ja analüüsiprogrammiga IBM SPSS Statistics. Uuringu tulemuste paremaks mõistmiseks viidi töö autori poolt läbi nelja kaupluse juhiga poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu küsimustiku koostamisel ja intervjuueeritavate valikul lähtus töö autor läbiviidud küsitluse tulemustest ja kaupluste suurustest.

Magistritöö raames läbiviidud küsitluse ja intervjuude tulemuste põhjal võib üldistavalt väita, et Bauhofi jaeüksuste sh kaupluste juhtide autentne eestvedamisstiil on erinev. Küsitluse tulemustest selgus, et Bauhofi jaeüksuste juhtide seas on autentse ja vähem autentse eestvedamisstiiliga liidreid. Läbiviidud intervjuude tulemustest lähtuvalt, mis kinnitavad küsitluse tulemusi, võib järeldada, et Bauhofi kaupluste juhtidest on kõige autentsema eestvedamisstiiliga väikeste kaupluste juhid.

Magistritöö autor rõhutab positiivsena, et Bauhofi töötajad tajuvad kõrgelt vahetute juhtide moraalset perspektiivi. Seda kinnitavad ka läbiviidud intervjuud, eetilisi tõekspidamisi pidasid oluliseks kõik neli intervjuueeritavat, rõhutades eraldi ausust, avatust, üksteise austamist, lugupidamist ja usaldust. Kõik intervjuueeritavad tõdesid, et nad ei ole otsuste tegemisel läinud vastuollu oma põhiväärtustega. Kaubandussektori eripära arvestades on juhtide kõrge moraal ja eetiline käitumine määrava tähtsusega, et ennetada ebaausat käitumist, mida võib kaubanduses suure tõenäosusega sageli ette tulla.

Tuginedes magistritöös läbiviidud Bauhofi jaeüksuste sh kaupluste juhtide autentse eestvedamise uuringu tulemustele, teeb töö autor kõigepealt tippjuhtidele soovituslikud ettepanekud jaeüksuste sh kaupluste juhtide autentse eestvedamise arendamiseks ja seejärel toob töö autor välja soovituslikud ettepanekud jaeüksuste sh kaupluste juhtidele.

Tippjuhtidele soovituslikud ettepanekud:

- luua võimalused juhtide eneseteadlikkuse arendamiseks võimaldades *coachingu* ja koolituse programmides osalemist, mis on suunatud iseenda tundma õppimisele ja tasakaalu leidmisele oma emotsioonide ja käitumise vahel;
- hoida organisatsiooni iseloomustavat kõrgetel eetilistel tõekspidamistel rajanevat organisatsioonikultuuri;
- toetada usaldusel põhineva keskkonna loomist, kaasates jaeüksuste juhte strateegilistesse aruteludesse, et koguda vajalikku infot kaalutletud ja läbimõeldud otsuste tegemiseks;
- jagada infot ja põhjendada tehtud strateegilisi otsuseid;
- muuta suurte kaupluste struktuuri ja kaasata osakonna juhatajad vahetusse juhtimisse.

Jaeükuse juhtidele sh kaupluste juhtidele soovituslikud ettepanekud:

- analüüsida eneseteadlikkuse arendamiseks oma tugevusi ja nõrkusi, mõelda olulistele elusündmustele ja õppida omandatud kogemustest;
- hoida oma eetilisi tõekspidamisi ja vastavalt käituda;
- olla siiras, avatud tagasisidele, jagada oma tundeid ja mõtteid, käituda vastavalt oma tõelisele minale, välistada manipuleerimine töötajate mõjutamisel;
- püüda leida oma tegevustes tasakaal, teadlikumalt ja järjekindlamalt küsida töötajate arvamusi, argumenteerida otsuseid ja julgustada töötajaid erinevaid seisukohti avaldama.

Käesolev magistritöö võimaldab anda uuritava ettevõtte jaoks palju olulist uut informatsiooni, kuna varasemalt ei ole Bauhofi juhtide eestvedamisstiile uuritud. Uuringu tulemused ja nende põhjal tehtud ettepanekud annavad lisaväärtust jaeüksuste juhtide sh kaupluste juhtide autentse eestvedamise arendamiseks ja juhtimise tõhustamiseks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alok, K. & Israel, D.D.** Authentic leadership & Work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2012, 47(3), 498 - 510.
2. **Avolio, B. J., Gardner, W.** Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. - *The Leadership Quarterly*, 2005, Vol 16, No 3, pp 315 - 338, DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
3. **Avolio, B.** Pursuing authentic leadership development. *Handbook of leadership theory and practice: A Harvard Business School centennial colloquium*, 2010, pp.739 - 768. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
4. **Avolio, B.J., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, E., May, D.** Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. - *The Leadership Quarterly*, 2004, Vol 75, No 6, pp 801 - 823, DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
5. **Avolio, B.J., Luthans, F., Walumbwa, F.O.** *Authentic Leadership: Theory building for veritable and sustained performance*. Lincoln, NE: Gallup Leadership Institute, 2004.
6. **Avolio, B. J., Mhatre, K. H.** Advances in theory and research on authentic leadership. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*: 2012, pp. 773-783. New York: Oxford University Press.
7. **Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J.** Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. - *The Annual Review of Psychology*, 2009, Vol 60, pp 421 - 449, DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
8. **Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O.** Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press 2014, pp 331-356.

9. **Arndt, A., Arnold, T. and Landry, T.**, “The effects of polychronic- orientation upon retail employee satisfaction and turnover”, *Journal of Retailing*, 2006 Vol. 82 No. 4, pp. 319-330.
10. **Bass, B. M., Avolio, B. J.** Transformational Leadership: A Response to Critiques. Chemers, M.M., Ayman, R. (eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Quality* (Academic Press, San Diego, CA), 1993, pp 49 - 80.
11. **Bennis, W.** *Managing the Dream: Leadership in the 21<sup>st</sup> Century*. *Antioch Review*. 2015, Vol. 73 Issue 2, p 364-370.
12. **Berkovich, I.** *Between Person and Person: Dialogical Pedagogy in Authentic Leadership Development*. *Academy of Management Learning & Education*. 2014, Vol. 13 Issue 2, p 245-264. 20p.
13. **Berman, B., Evans, J.R.** *Retail Management. A Strategic Approach*. 5th ed.. New York: Macmillan Publishing Company, 1992, pp 292 - 293.
14. **Brown, K.W., Bryan, M.** The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 84(4), 822–848.
15. **Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A.** 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005 pp 117-134.
16. **Burns, J. M.** *Leadership*. New York: Harper, 1978. Viidatud Bass, B. M., Avolio, B. J., Goodheim, L. *Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level*. *Journal of Management*, 1987, Vol. 13, No. 1, pp 7-19 vahendusel.
17. **Cianci, A., Hannah, S., Roberts, R., Tsakumis, G.** The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly* 25, 2014 581 - 594
18. **Covelli, B., Mason, I.** *Linking theory to practice: Authentic Leadership*. *Academy of Strategic Management Journal*, 2017, pp 1-8.
19. **Datta, B.** Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 2015, 9(1), 62 - 75.
20. **Edvardsson, B., Enquist, B.** *Values-based service for sustainable business -Lessons from the retailers IKEA, Starbucks, H&M and Body Shop*. 11 th QMOD Conference.

Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August; 2008 in Helsingborg; Sweden.

21. **Fusco, T., O’Riordan, S., Palmer, S.** Authentic Leaders are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development. - *International Coaching Psychology Review*, 2015, Vol 10, No 2, pp 131 - 148.
22. **Gardiner, R.**, Authentic Leadership Through an Ethical Prism. *Advances in Developing Human Resources* 2017, Vol. 19(4) 467 - 477.  
DOI: 10.1177/1523422317728941
23. **Gardner, W., Avolio, B. J.** Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development. *Monographs in leadership and management*, 2005, New York: Elsevier Science.
24. **Gardner, W., Cogliser, C., Davis, M., Dickens, P.** Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*. Volume 22, Issue 6, December 2011, Pages 1120 - 1145.
25. **Gardner, W., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. G., Walumbwa, F.** Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. - *The Leadership Quarterly*, 2005, Vol 16, No 3, pp 343 - 372.
26. **George, B., Sims, P, McLean, A.N., Mayer, D.** Discovering the authentic leadership. *Harvard Business Review*, 2007, Vol 85, No 2, pp 129 - 138.
27. **George, B.** The journey to authenticity. *Leader to Leader*. 2004, Issue 31, p 29-35, 7p.
28. **George, B.** Authentic leadership. In J.T. McMahon (Ed.), *Leadership Classics*, 2010, pp. 574 - 583. Long Grove, IL: Waveland Press
29. **Haslam, S.A., Reicher, S., Platow, M.** *The new psychology of leadership: identity, influence, and power*, Psychology Press, East Sussex, 2011, pp 263
30. **Harter, S.** Authenticity. *Handbook of positive psychology*. Oxford university press, 2002, pp. 382 - 394.
31. **Henderson, J. E., & Hoy, W. K.** Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 1983, 3(2), 63 - 75.
32. **Hersey, P, Blanchard, H.K.** *Management of organizational behaviour: utilizing human resources 5-the ed.* New Jersey: Prentice-Hall, 1988, pp 86.

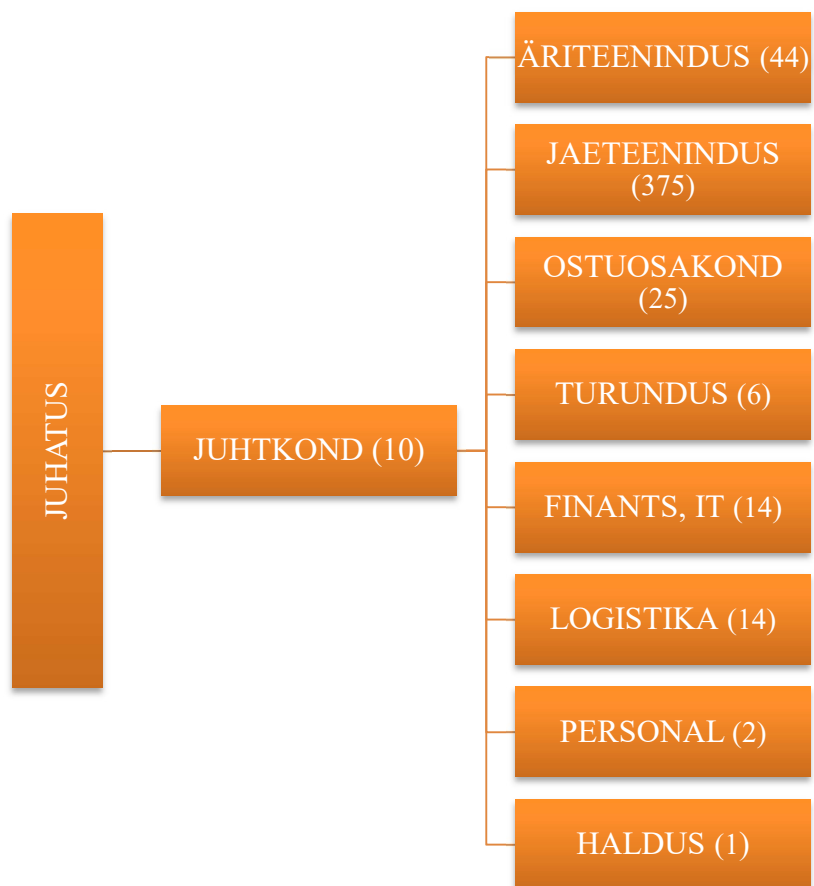
33. **Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, J., Hui Chen. C.J H.** A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior, *J Bus Ethics* (2016) 139:485 - 499, DOI 10.1007/s10551-015-2580-x.
34. **Hur, S.Y., Wilderom, C.P.M.** Emotional intelligence, transformational leadership and performance: Evidence and challenges reviewed. Working Paper. University of Twente, The Netherlands 2008.
35. **Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D.** Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader - follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 2005, Vol 16, 373 - 394.
36. **Judge, T. A., Piccolo, R. F.** Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. - *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 5, pp 755 - 768.
37. **Juht 1.** Autori intervjuu, 18.04.2018.
38. **Juht 2.** Autori intervjuu, 20.04.2018.
39. **Juht 3.** Autori intervjuu, 19.04.2018.
40. **Juht 4.** Autori intervjuu, 20.04.2018.
41. **Kernis, M.H.** Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 2003, Vol 14, No 1, pp 1 - 26.
42. **Kernis, M.H., Goldman, B.M.** A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. - *Advances in experimental social psychology*, 2006, Vol 38, pp 283 - 357, DOI: 10.1016/S0065-2601(06)38006-9.
43. **Kierkegaard, S.** *The present age* (trans. A. Dru, 1962). New York: Harper & Row, 1846.
44. **Kinsler, L.** Born to be me... who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness *International Coaching Psychology Review*, 2014, Vol. 9 No. 1, pp 92 - 105 The British Psychological Society. ISSN: 1750 - 2764.
45. **Kivipõld, K.** Organizational leadership capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations. *Tartu Ülikooli Kirjastus*, 2011, pp 199, [<http://www.doktorikool.mtk.ut.ee/phd-defences/article-21>]
46. **Klenke, K.** Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. - *International journal of leadership studies*, 2007, Vol 3, No 1, pp 68 - 97.

47. **Kliuchnikov, A.** Leader's authenticity influence on followers' organizational commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 2011, 4, 70 - 90.
48. **Kotter, J.** Management Is (Still) Not Leadership. - Harvard Business Review Blog Network, 9.01.2013.  
<https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership.html>
49. **Kotter, J.** "Leadership versus management: What's the difference?" *J. Qual. Participation*, 2006, 29(2), 13 - 17.
50. **Kumle, J., Kelly, N. J.** "Leadership vs. management." *Supervision*, 2000, 61(4), 8 - 10.
51. **Kotterman, J.,** "Leadership vs Management: What's the difference?", *Journal for Quality & Participation*, 2006, Vol. 29 Issue 2, p.13 - 17.
52. **Luthans, F., & Avolio, B. J.** Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 2003, pp. 241 - 258, San Francisco: Berrett-Koehler.
53. **Maccoby, M.** "Understanding the difference between management and leadership." *Res. Technol. Manage.* 2000, 43(1), 57 - 59.
54. **Mazutis, D.** Authentic leadership. In W. Rowe & L. Guerrero (Eds.), *Cases in leadership*, 2011, pp.284 - 289. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
55. **Meng, H., Cheng, Z. C., Guo, T. C.** Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity. *Social Behavior and Personality*, 2016, 44(3), 355 - 368.
56. **Milić, B., Grubić-Nešić, L., Kuzmanović, B., Delić, M.** The influence of authentic leadership on the learning organization at the organizational level: The mediating role of employees' affective commitment. *JEEMS*, 22 (1) 2017, 9-32 DOI: 10.5771/1862-0019-2017-1-9
57. **Northouse, P.G.** *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Sage Publications, Inc, the United States of America: Western Michigan University 2015, pp 7.
58. **Novicevic, M., Harvey, M., Buckley, M., Brown, J., Evans, R.** Authentic Leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2006, 13(1), 64 - 76.
59. **Orav, M.** Eestvedamisstiilid ja autentne eestvedamine AS Stockmann müügigrupi näitel. *Magistritöö, Tartu Ülikool*, 2012, pp56

60. **Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., Frey, D.** Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *J Bus Ethics*. 2012 107:331 – 348. DOI: 10.1007/s10551-011-1042-3
61. **Saeed, T., Shazia Almas, S., Anis-ul-Haq M. & Niazi, GSK.** Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 2014, 25(3), 214 - 225
62. **Shamir, B., Eilam, G.** ‘What’s your story?’ *Leadership Quarterly*, 2005, 16, pp. 395-417.
63. Zhanga, H., Everetb, A., Elkinb, G., Cone, M. Authentic leadership theory development: theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review* Vol. 18, No. 4, October 2012, 587 – 605.
64. **Tang, C., Liu, Y., Ohc, H. and Weitz, B.** “Socialization tactics of new retail employees: a pathway to organizational commitment”, *Journal of Retailing*, 2014, Vol. 90 No. 1, pp. 62-73.
65. **Tibbs, S., Green, M.,T., Gergen, E., Montoya, J., A.** If You Are Like Me, I Think You Are More Authentic: An Analysis of the Interaction of Follower and Leader Gender ,*Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, Summer 2016, Vol. 6, No. 1: 118-133. DOI: 10.5929/2016.6.1.8
66. **Tirmizi, S.,A.**"The 6-L framework: a model for leadership research and development", *Leadership & Organization Development Journal*, 2002 Vol. 23 Issue: 5, pp.269 - 279, DOI: 10.1108/01437730210435983
67. **Toor, S.U.R.** Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. - *Leadership and Management in Engineering*, 2011, Vol. 11, No. 4, pp. 310 - 320.
68. **Vleggaar, M., Smit, E.** Non-consumer based drivers of store success in a South African food retail group. *South African Journal of Business Management*; 2012; 43; 4; p55-p72
69. **Walker, J., Gardiner, R.** Authentic Leadership HRD Advances in Developing Human Resources 2017, Vol. 19(4) pp 350–361 DOI: 10.1177/1523422317728731
70. **Walumbwa F. O, Avolio B. J., Zhu, W.** How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy

- beliefs. - *Personnel Psychology*, 2008a, Vol 61, No 4, pp 793 - 825, DOI: 10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x
71. **Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J.** Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure - *Journal of management*, 2008b, Vol 34, No 1, pp 89 - 126, DOI: 10.1177/0149206307308913
  72. **Walumbwa, F. O., Lawler, J. J.** Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. - *International Journal of Human Resource Management*, 2003, Vol 14, No 7, pp 1083 - 1101, DOI: 10.1080/0958519032000114219
  73. **Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B.** Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21, pp 901 - 914.
  74. **Walumbwa, F., Christensen, A., Hailey F.** Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics* (2011) 40, 110-118.
  75. **Whitehead, G.** Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 2009, 37, 847 - 872.
  76. **Weathersby, George B.** *Management Review*. 1999, Vol. 88 Issue 3, p5. 1p.
  77. **Yukl, G.** Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 2012, 26(4):66-85.
  78. **Yammarino, F., Dionne, S., Schriesheim, C., Dansereau, F.** Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly* 19 2008 693 – 707.

## Lisa 1. Bauhof Group AS juhtimisstruktuur



\* Sulgudes ( töötajate arv)

## Lisa 2. Autentse eestvedamise küsimustik



Hea kolleeg, pöördun Sinu poole seoses uuringuga magistritöö raames. Õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas ja olen koostamas magistritööd teemal Juhtide eestvedamisstiilid Bauhof Group AS näitel. Palun Sinu abi uuringu läbiviimisel.

**Palun täida hiljemalt 15. märtsiks 2018. a. käesolev küsimustik.** Palun vasta nii nagu tõesti arvad ja millised on sinu kogemused. Vastamiseks kulub kuni 20 minutit, täidetud küsimustik pane kinnisesse ümbrikusse ja kaupluse infoboksis olevasse kasti. Tagan anonüümsuse ning tulemusi kasutatakse vaid üldistatud kujul. Sinu hinnangud on väga olulised ja aitavad kaasa ka Bauhofi juhtimise arendamisel. Suur tänu, et nõustused uurimuses osalema. Küsimuste korral palun võta ühendust e-posti aadressil [kristi.pukk@bauhof.ee](mailto:kristi.pukk@bauhof.ee).

Heade soovidega,  
Kristi Pukk

**Autentse eestvedamise küsimustik** (mõned näited väidetest faktorite lõikes)

**0** - üldse mitte; **1** - peaaegu üldse mitte; **2** - vahetevahel; **3** - päris sageli; **4** - pea alati

**Ringita number**, mis kõige rohkem iseloomustab Sinu nõustumist esitatud väitega.

**Minu üksuse** (kaupluse, kesklao, ostuosakonna, jaateeninduse) **juht** ...

**Suhte läbipaistvus** (*relational transparency*)

. . . . ütleb välja täpselt selle, mida ta mõtleb 0 1 2 3 4

**Sisemine moraalne perspektiiv** (*internalized moral perspective*)

. . . . julgustab mind asumast seisukohale, mis on kooskõlas minu põhiväärtustega 0 1 2 3 4

**Tasakaalustatud tegevus** (*balanced processing*)

. . . . palub avaldada teistel oma arvamust isegi siis, kui see ei kattu tema seisukohtade ja veendumustega 0 1 2 3 4

### Eneseteadlikkus (*self-awareness*)

. . . . soovib saada teistelt tagasisidet, et muuta oma suhteid  
teistega paremaks

0 1 2 3 4

### Enda kohta teatan mõned andmed

*Ka Sinu andmete osas garanteerin anonüümsuse ning kasutan neid vaid tulemuste analüüsimisel.*

#### 1. Sugu:

- naine
- mees

#### 2. Tööstaaž:

- alla aasta
- üks kuni kolm aastat
- üle kolme kuni 6 aastat
- üle 6 aasta

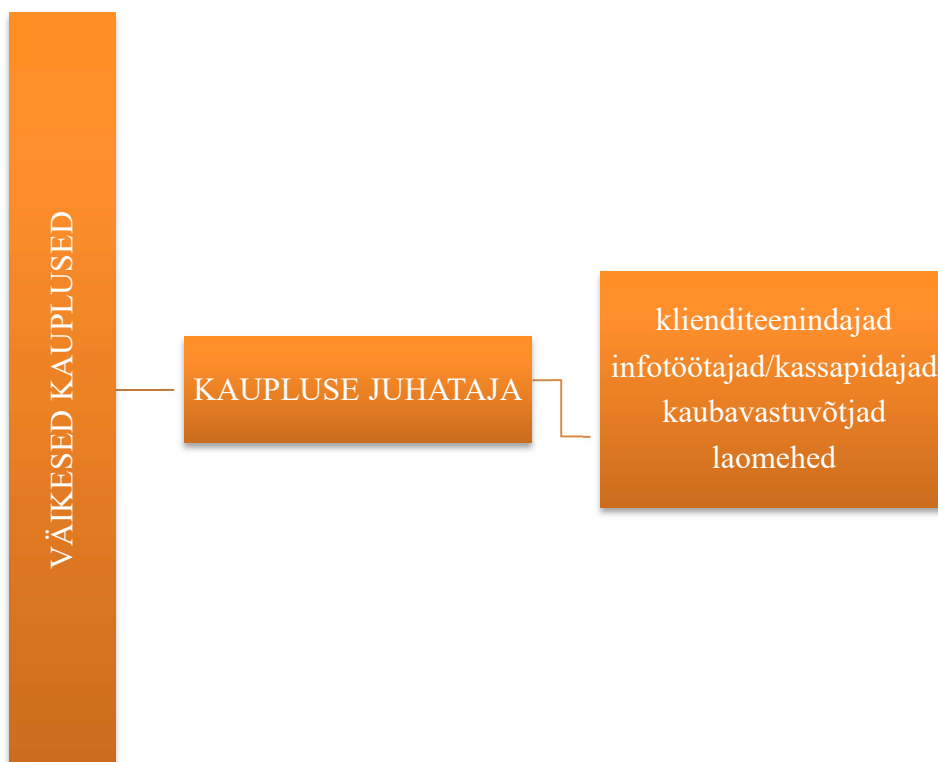
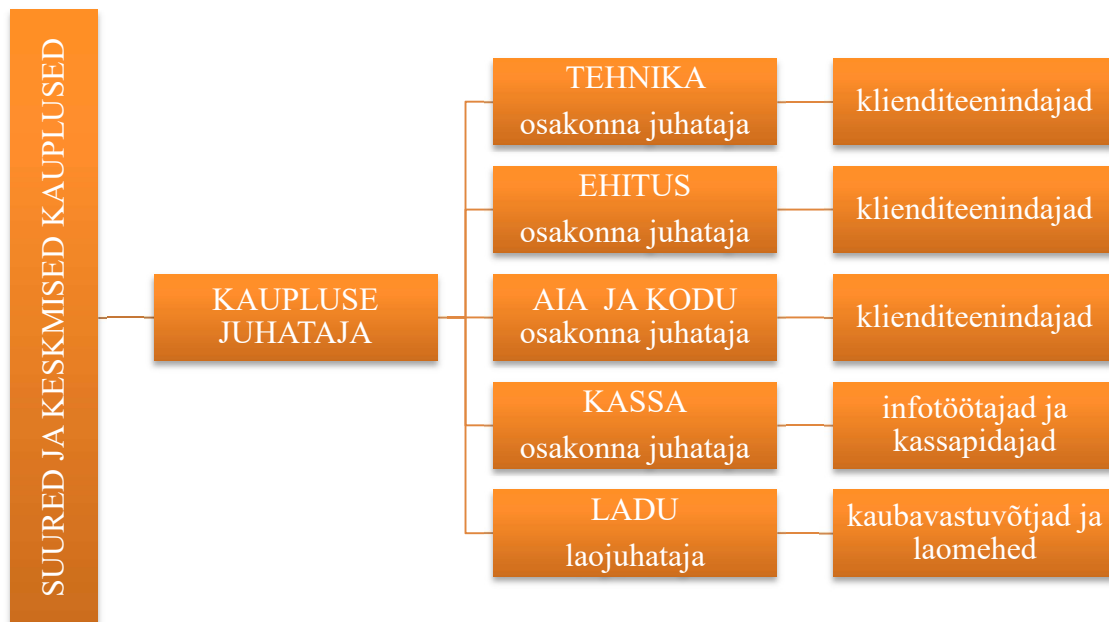
#### 3. Haridus:

- kõrgharidus
- keskeriharidus
- keskharidus
- põhiharidus
- muu .....

#### 4. Vanuse grupp:

- ...-29 aastat
- 30-49 aastat
- 50- ja enam aastat

### Lisa 3. Bauhof Group AS kaupluste juhtimisstruktuur



#### **Lisa 4. Kaupluste juhatajatega läbiviidud intervjuu struktuur**

1. Kuidas mõjutab teiste arvamus Teie käitumist ning kui otstarbekaks seda peate? Tooge näiteid.
2. Mil määral arutate oma tugevusi ja nõrkusi vahetu juhiga või kellegi teisega (kolleegidega, alluvatega)? Kuidas olete saanud tagasisidet kasutanud?
3. Mida teete olukorras, kui Teil esineb meeleolu kõikumisi?
4. Milliseid eetilisi tõekspidamisi peate oluliseks ja kuidas suhtute teiste inimeste tõekspidamistesse? Tooge näiteid
5. Kui sageli on Teil tulnud ette, et olete teinud otsuseid, mis on vastuolus Teie põhiväärtustega? Palun kirjeldage olukorda või situatsiooni, mis selle tingis?
6. Mida olete teinud olukorras, kui on tulnud ette juhtimisvigu? Kas olete tehtud vigu avalikult tunnistanud?
7. Millal ja kuidas näitasite viimati välja enda ehedaid emotsioone? Kui sageli seda teete – tooge näiteid?
8. Kuivõrd vajalikuks peate kolleegidega suhtlemist väljaspool tööd? Kui sageli ja kuidas seda teete?
9. Missuguseid võtteid kasutate, et saada teada teiste arvamusi? Mil määral ja kuidas te neid kasutate, et jõuda õigete otsusteni?
10. Kuidas lahendate olukordi, kui Teie arvamus erineb töötajate arvamusest?

## РЕЗЮМЕ

### АУТЕНТИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ VAUHO GROUP AS

Кристи Пукк

Автор магистерской работы изучает концепцию аутентичного (*authentic*) лидерства (*leadership*) и сравнивает его с концепциями лидерства трансформационного и этичного. В своих научных работах исследователи темы лидерства Рего *et al.* (2014) и Юкл (2012) говорят, что значимость лидерства заключается преимущественно в том, что оно влияет на производительность организации. Другие исследователи в данной области утверждают, что лидерство должно быть не только эффективным, но и «положительным» (Avolio 2010), то есть иметь способность позитивно влиять на мораль организации (Avolio ja, Mhatre 2012). Аутентичное лидерство, по мнению различных исследователей, является и эффективным, и «положительным» (Avolio 2010, Avolio ja Mhatre 2012).

Аутентичное лидерство и его значение более всего изучали такие ученые: Аволио и Гарднер (2004; 2005), Валумбва (2003; 2008; 2011), Лютанс и Аволио (2003; 2004), Аволио и Валумбва (2009; 2014). В своих исследованиях они пришли к выводу, что для оказания существенного влияния на индивида, на сотрудничество и на общество в целом, в дополнение к подходящим качествам характера и харизме, у лидера должны присутствовать ещё и внутренние ценности, которые считаются для лидера 21-го века значительным качеством.

В данной работе автор задался целью найти ответ на вопрос, насколько аутентичными являются руководители в секторе торговли, и есть ли пространство для развития аутентичности руководителей в этом секторе. Данная область изучения довольно новая, и привлекла внимание исследователей только в середине 2003-го года. Несмотря на это, сегодня уже существуют сформировавшаяся теория и научно обоснованная методика для оценки аутентичности лидерского стиля руководителя.

До сегодняшнего дня исследования аутентичного лидерства проводились в основном в сферах медицины и образования. Подобных исследований аутентичного лидерства в торговом секторе на сегодняшний день нет, а также для изучаемого предприятия подобное исследование является первым. Для своего исследования автор данной работы выбрала Bauhof Group AS (далее Bauhof). Bauhof является крупным торговым предприятием, широко известным на рынке Эстонии. Bauhof быстро развивается и обладает существенным опытом в сфере розничной торговли. Ранее исследований связанных с изучением темы лидерства в Bauhof не проводилось.

Целью данной магистерской работы является разработка предложений для развития аутентичного лидерства среди руководителей подразделений Bauhof. Для достижения цели автор ставит следующие задачи:

- 1) проанализировать аутентичное лидерство и различные подходы связанных с ним стилей руководства;
- 2) проанализировать стили лидерства руководителей в торговом секторе, в том числе аутентичное лидерство;
- 3) провести опросы работников в подразделениях Bauhof и интервью с руководителями магазинов;
- 4) выяснить оценки работников подразделений Bauhof аутентичному лидерству их руководителей;
- 5) разработать выводы и предложения для развития аутентичного лидерства у руководителей подразделений Bauhof, в том числе магазинов.

Опираясь на выделенные исследователями различия, в своей работе автор разделил термины управление (*management*) и лидерство (*leadership*), а также руководитель (*manager*) и лидер (*leader*). В теоретической части автор часто использует термин лидер, в эмпирической части применяется термин руководитель.

Лидерство определяется разными авторами по-разному, и общее определение этому понятию дать сложно. На основании толкований разных авторов, автор данной работы определяет, что лидерство можно дефинировать, как отношения влияния между лидером и последователем, посредством которых, в условиях

доверительной среды, происходит поддержание индивидуальных и коллективных усилий, которые используются для создания общего видения и достижения общих целей организации.

Для объяснения аутентичного лидерства (*authentic leadership*) автор работы, прежде всего, объясняет понятие аутентичности (*authentic*). Самое раннее определение этого слова уходит корнями в Древнюю Грецию, когда в философском значении это слово начало использоваться греческими философами. В последующих подходах, например у Хартера (2002: 382), аутентичность определяется как «быть хозяином своего личного опыта, не зависимо от того, имеешь ли дело с мыслями, чувствами, потребностями, предпочтениями, убеждениями или процессами. В основу этого опыта заложено понимание человеком самого себя, и своего поведения, то есть того, насколько поведение соответствует его настоящей личности».

Подходы к аутентичному лидерству и аутентичности лидеров с годами изменялось. В 60-е годы в литературе на тему лидерства появились самые первые философские концепции аутентичности, которые утверждали, что аутентичность проявляется в управлении (Novicevic *et al.* 2006: 64). В основу магистерской работы легла разработанная Валумбва *et al.* (2011: 111-112) концепция аутентичного лидерства, которая состоит из пяти разных, но между собой связанных существенных факторов: самосознание (*self-awareness*), внутренняя моральная перспектива (*internalized moral perspective*), само-регуляция (*self-regulation*), взвешенность действий (*balanced processing*) и прозрачность отношений (*relational transparency*). Для ясности теории, исследователи объединили само-регуляцию и моральную перспективу в один фактор, поскольку с точки зрения теории самоопределения эти понятия концептуально схожи. Оба понятия охватывают поведение индивидуума, в соответствии со своими внутренними ценностями и стандартами.

В рамках данной магистерской работы автор провела количественный опрос и качественные интервью, как часть качественного анализа. Для сбора данных автор провела опросы в шестнадцати подразделениях Bauhof: тринадцати магазинах, центральном складе, отделе закупок и отделе розничной торговли. Также проведено интервью с четырьмя директорами магазинов. Основой для

опроса послужил „Опросник аутентичного лидерства“ (*Authentic Leadership Questionnaire, ALQ*), составленный Аволио *et al.* (2007). Анализ подтверждающих факторов этого опросника провели Валумбва *et al.* (2008). Для проведения опроса автор выбрала опросник заполняемый на бумагоносителе. Опрос проведен в период с 26-го февраля по 19-ое марта 2018 года.

Полученные в результате опроса данные автор систематизировала с помощью MS Excel, затем проанализировала результаты с помощью программы статистической обработки IBM SPSS Statistics 21. Для первого этапа анализа данных использованы методы описательной статистики - средние значения факторов и стандартное отклонение. Для изучения различий руководителей разных подразделений и других признаков в разрезе вышеперечисленных факторов, автор использует дисперсионный анализ. В работе автор также использует *u*-критерий Манна-Уитни при сравнении двух групп. Для сравнения большего количества групп в работе используется тест Крускала-Уоллиса. Для лучшего понимания результатов автор работы провела полуструктурированные интервью с четырьмя начальниками магазинов. При выборе интервьюируемых автор работы исходила из размера магазина и полученных результатов исследований.

Прежде чем анализировать данные, автор работы проверила надежность утверждений аутентичного лидерства, используя коэффициент альфа Кронбаха ( $\alpha$ ). В случае собираемых данных деление утверждений на четыре фактора (самосознание, внутренняя моральная перспектива, прозрачность отношений и взвешенность действий) является подходящим. Исходя из этого, автор работы опирается на разработанные Аволио *et al.* (2007) и Валумбва *et al.* (2008) метрики.

Минимальной величиной подтверждающей надежность утверждений считается альфа Кронбаха  $\alpha \geq 0,7$  (Nunnally 1978: 245). Найденные показатели  $\alpha$  были следующими:

- 1) самосознание (*self-awareness*)  $\alpha=0,82$ ;
- 2) внутренняя моральная перспектива (*internalized moral perspective*)  $\alpha=0,76$ ;
- 3) прозрачность отношений (*relational transparency*)  $\alpha=0,73$ ;
- 4) взвешенность действий (*balanced processing*)  $\alpha=0,84$ .

На основании проверки надежности факторов аутентичного лидерства все четыре вышеперечисленных фактора оценены как приемлемые.

Выборку исследования составили работники шестнадцати подразделений, которые оценивали аутентичность лидерства своего непосредственного руководителя. В выборку при проведении исследования вошли 330 работников с пятнадцати подразделений. В выборку не вошли работники, которые на момент проведения исследования находились в отпуске по уходу за ребенком, или по беременности. Всего на опросник ответили 267 работников. Шесть из возвращенных опросников для проведения анализа были непригодными, так как большая часть утверждений осталась не отвеченными. Активность участия в опросе существенно отличалась в зависимости от подразделения. Средний процент участия составил 79%. Наиболее активными были два подразделения, где процент активности составил 100%. В самом малоактивном подразделении активность участия составила 56%. Дисперсионный анализ помог автору работы выяснить, есть ли различия в оценках факторов аутентичного лидерства, которые бы зависели от пола, возраста или стажа работника. Статистически значимых различий (уровень значимости  $p \leq 0,05$ ) по полу, возрасту или стажу выявлено не было. Статистически значимые различия проявились в группах по признаку образовательного уровня и разных управленческих групп, в которые были объединены руководители.

На основании проведенного исследования автор выяснила, что в Bauhof есть руководители с аутентичным стилем руководства (см. в таблице 14, средние оценки руководителя 8). Исходя из этого, можно сделать вывод, что в сфере торговли стиль аутентичного лидерства применим. Автор данной работы внесет высшему руководству предложение поддерживать позитивный этический климат и создание среды основанной на доверии, увеличение самосознания лидеров, принятие решений на основании прозрачности и взвешенности.

Опираясь на приведенную в исследованиях Фуско *et al.* (2015) позицию, которая заключается в том, что аутентичное лидерство относительно, а не абсолютно. Таким образом, его можно развивать. Опираясь на эту позицию, автор работы вносит предложение предприятию уделять больше внимания на развитие аутентичного лидерства у руководителей. Одной из возможностей является

культивирование лидера при помощи модели развития аутентичного лидерства Фуско *et al.* (2015) и доказательно-обоснованных практик *коучинга* Кинслера (*Evidence-Based Leadership Coaching*) (2014).

Исходя из результатов интервью, можно утверждать, что руководители небольших магазинов Bauhof обладают характеристиками аутентичного стиля лидерства. Более низкие оценки начальников более крупных магазинов могут быть обоснованы тем, что в магазине большее количество работников, и это влияет на фактор прозрачности отношений. Автор работы внесет предложение высшему руководству изменить организационную структуру больших магазинов и вовлечь начальников отделов в непосредственное управление работниками.

Начальники более крупных магазинов могут перенимать стиль и опыт руководства начальников маленьких магазинов, для того чтобы научиться лучше открывать свои сильные и слабые стороны и, на основании обратной связи работников, получить больше возможностей для своего развития. Автор работы внесет предложение нанять коуча (*coach*) извне или изнутри организации для начальников крупных магазинов, при поддержке и направлении которого начальники магазинов смогут развивать свое самосознание. Джордж *et al.* (2007) также подчеркивал, что дорога к аутентичному лидерству начинается с понимания самого себя, своей жизни и истории.

По мнению автора, данное исследование позволит улучшить управление в Bauhof и результаты смогут использовать другие торговые предприятия для развития управления в своей организации. Увеличение производительной способности работников и производительности магазинов сегодня очень актуальны. Это выдвигает всё больше требований и вызовов для лидерского стиля руководителей в сфере торговли.

В роли ограничения автор приводит тот факт, что в сфере торговли тема лидерства руководителей и лидерских стилей ещё очень мало изучены, из-за чего для данного исследования сложно найти сравнительную базу. В то же время данная работа положит начало для других исследований в данной области. Автор также полагает, что данная магистерская работа предлагает важную информацию исследуемому предприятию, потому что ранее подобных исследований темы лидерства на

предприятию не проводилось. Потому сделанные выводы и внесённые предложения имеют ценность для развития аутентичного лидерства среди начальников подразделений магазинов Bauhof.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kristi Pukk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhtide autentne eestvedamine Bauhof Group AS näitel“, mille juhendaja on professor Kulno Türk.

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 24.05.2018