

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Laura Samm

KOLLEKTIIVNE EESTVEDAMINE ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISE
KONTEKSTIS ETTEVÕTTES AS ALEXELA

Bakalaureusetöö

Juhendaja: PhD Kurmet Kivipõld

Tartu 2024

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Kollektiivse eestvedamise teoreetiline taust	5
1.1. Kollektiivne eestvedamine.....	5
1.2. Organisatsiooniline eestvedamine.....	11
2. Organisatsiooniline eestvedamine AS Alexelas	14
2.1. AS Alexela tutvustus, uurimismetoodika ja valimi kirjeldus	14
2.2. AS Alexelas läbiviidud uuringu tulemuste analüüs ja järeldused.....	21
Kokkuvõte.....	29
Viidatud allikad.....	31
Lisad.....	34
Lisa A. Organisatsioonilise eestvedamise hindamise küsimustik.....	35
Summary	37

Sissejuhatus

Kuigi paljud kaasaegsed juhtimisteooriad ja -uuringud on endiselt väga juhikesksed, on alates 2000. aastatest toimunud märkimisväärsed arengud juhtimise kui kollektiivse protsessi mõtestamisel. Olenemata sellest, et kollektiivne eestvedamine on järjest populaarsust kogunud ning leiab rohkem kasutust, on see endiselt paljudele tabamatu kontseptsioon ning tihti ei teata selle õiget tähendust (Edwards & Bolden, 2023). Erasektori ettevõtete põhjal on avaldatud vähe uuringuid, kus kollektiivse ja organisatsioonilise eestvedamise fenomeni uuritaks. Avalikud rahvusvahelised uuringud kollektiivse eestvedamise kohta on läbi viidud suuremal määral avaliku sektori asutustes nagu näiteks koolides, haiglates ja kaitseväes. Üha enam väärtustavad nii ettevõtete juhid kui ka töötajad, kui organisatsiooni liikmeid otsustusprotsessidesse rohkem kaasatakse ja kõigi ideid kuulda võetakse ning hinnatakse. Kui kollektiivset eestvedamist korrektselt ja järjepidevalt rakendada on võimalik suurendada töötajate heaolu ning parandada ka meeskondade ja ettevõtte tõhusust. Siinkohal ongi oluline teada saada, mil määral võib organisatsioonilist eestvedamist esineda suures erettevõttes või domineerivad siiski erasektoris endiselt hierarhilised juhtimispraktikad.

Antud bakalaureusetöö keskendub sellele, et välja selgitada, mil määral ja kuidas esineb ettevõttes AS Alexela kollektiivset eestvedamist organisatsioonilise eestvedamise kontekstis. Soovin süvitsi uurida, mis on kollektiivne ja organisatsiooniline eestvedamine, kuidas on need omavahel seotud ja millised on nende seosed teiste kaasavate juhtimispraktikatega. Teoreetilise analüüsi alusel on võimalik AS Alexelas läbi viia küsitlus ja seejärel empiiriline analüüs, et kindlaks teha, mil määral antud ettevõttes ja selle erinevates gruppides esineb kollektiivset eestvedamist organisatsioonilise eestvedamise kontekstis.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada AS Alexelas organisatsioonilise eestvedamise tase ja erinevused juhtide ning teiste organisatsiooni liikmete osas sõltuvalt nende geograafilisest paiknemisest. Lähtuvalt eesmärgi täitmisest on püstitatud järgnevad ülesanded:

- A. Teha kindlaks, mis on kollektiivne eestvedamine ja millised on teised kollektivistliku eestvedamise vormid.
- B. Uurida organisatsioonilise eestvedamise kohta leiduvaid teoreetilisi materjale ja varasemaid uuringuid, et leida sobiv mudel empiiriliseks analüüsiks.
- C. Tutvustada ettevõtet AS Alexela, töötada välja uurimismetoodika ja kirjeldada uuringu valimit.

D. Hinnata AS Alexela organisatsioonilist eestvedamist, kirjeldada tulemusi ja teha vastavad järeldused.

Töö jaguneb kaheks osaks. Esimene osa on teoreetiline, mis toetub varasematele uuringutele ja artiklitele. Esimene alapeatükk selgitab, mis on kollektivistlik eestvedamine üldiselt, milliseid selle vorme eristatakse ning mis on kollektiivne eestvedamine. Teises alapeatükis keskendutakse organisatsioonilisele eestvedamisele, mis on üheks kollektiivse eestvedamise tasandiks.

Töö teine osa on empiiriline, kus esimeses alapeatükis tutvustatakse AS Alexelat, valitud uurimismetoodikat ja küsitluse valimit. Teises alapeatükis analüüsitakse läbi viidud uuringu tulemusi ning tehakse vastavad järeldused.

Märksõnad: Kollektivistlik eestvedamine, kollektiivne eestvedamine, organisatsiooniline eestvedamine, AS Alexela

1. Kollektiivse eestvedamise teoreetiline taust

1.1. Kollektiivne eestvedamine

Mitmetes uuringutes ja teoreetilistes materjalides kasutatakse ja adapteeritakse mõistet „kollektiivne eestvedamine“ pigem üldisemas kontekstis. Selle tõttu on hängustunud piirid mõistete ümber, mis võivad tunduda samad, kuid sisuliselt omavad erinevat tähendust. Selleks, et mõista kollektiivset eestvedamist on oluline alustada üldisemast mõistest, milleks on kollektivistlik eestvedamine. Kollektivistlik eestvedamine on loodud kontrastiks varasematele klassikalistele ja kaasaegsetele teooriatele. Nii klassikalised kui ka kaasaegsed teooriad on keskendunud pigem sellele, milline mõju on ühel juhil tiimi, üksuse või kogu ettevõtte üle ja kuidas ta kujundab kogu organisatsioonikultuuri. Yammarino et al. (2012) kirjeldab kollektivistlikku eestvedamist märksõnaga "meie". Tegemist on kollektivistliku nähtusega, mis hõlmab mitut isikut, kes omastavad ja ka loovutavad juhtimise rolli aja jooksul nii ametlikes kui ka mitteametlikes suhetes. Autorite sõnul võivad eelmainitud ametlikud suhted esineda mitte ainult suurtes ja väikestes rühmades ja meeskondades vaid ka suurtes osakondades, äriüksustes ja mitme meeskonnaga organisatsioonides. Mitteametlikud suhted võivad hõlmata isiklike võrgustikke ja sidemeid nii meeskonna ja organisatsiooni sees kui ka väljaspool organisatsiooni. On oluline mainida, et neid ametlike ja mitteametlike suhteid ja rolle ei saa vaadelda staatilisena. Need on omaduselt pigem liikuvad ja dünaamilised, olenevalt keskkonnast ja organisatsioonist. Kollektivistlik eestvedamine kerkib loomulikult ja mitte teadlikult soodustatuna esile just siis, kui selle järele tekib meeskonnas vajadus. (Yammarino et al., 2012)

Erinevate autorite poolt on kollektivistlikku juhtimist mõtestatud veidi erinevalt, mistõttu on oluline täpsemalt välja tuua erinevad kollektivistliku juhtimise liigid. Yammarino et al. (2012) on välja toonud viis erinevat lähenemist: tiimi juhtimine (*team leadership*), võrgustiku juhtimine (*network leadership*), jagatud juhtimine (*shared leadership*), kompleksne juhtimine (*complexity leadership*) ja kollektiivne eestvedamine (*collective leadership*).

Tiimi juhtimine on protsess, kus tehakse kindlaks vajalikud funktsioonid ja ülesanded selleks, et kindlustada meeskonna efektiivsus. Selle eelduseks on, et tiim jagab samu mõtteid ja tiimiliikmed mõjutavad üksteist. Põhiline oletus ja eeldus on see, et meeskonnad koos saavutavad rohkem, kui juhid individuaalselt. (Yammarino et al., 2012)

Võrgustiku juhtimist on Brass ja Borgatti (2019) defineerinud nagu võrgustik oleks suur sõlmede komplekt, milles sisalduvad veel inimeste vahelised sidemed. Tihti on omavahel ühenduses erinevad sidemed nagu näiteks sõprus, koostöö ja konfliktid. Sotsiaalteadustes esindavad sõlmi indiviidid, grupid või organisatsioonid, kes on võimelised sidemeid looma või lõhkuma. (Brass & Borgatti, 2019)

Jagatud juhtimise korral on vastutus jagatud kõigi tiimiliikmete vahel. Peamine eeldus on see, et juhtimine on erinevate rollifunktsioonide kogum, mida saavad erinevad indiviidid erinevalt täita. Juhtimine võiks olla kogu tiimis võrdselt laiali jaotunud ning meeskonna teod ja tehtud otsused ei ole ühe isiku vastutada. (Yammarino et al., 2012)

Kompleksne juhtimine on mitte-lineaarne dünaamika, mis hõlmab erinevaid keerulisi dimensioone ja interaktsioone läbi aja. Peamiseks eelduseks on see, et juhtimine on sotsiaalselt loodud fenomen ehk kerkib esile loomulikult ja mitte kellegi poolt teadlikult suunatuna. See lähenemine on loomulik jätk suhetepõhisele juhtimisele (*relational leadership*). Juhtimist nähakse sotsiaalse loomise või mõjutamise protsessina, mille läbi muutuseid ellu viiakse. (Yammarino et al., 2012)

Kollektiivne eestvedamine on kontseptsioon, mis keskendub üksustele, meeskondadele ja võrgustikele ja fookuses on mitte ainult ühe indiviidi, vaid kogu grupi dünaamika, koostöö ja oskused. Selleks, et lahendada erinevaid probleeme või ülesandeid läbi aja, kasutatakse iga ülesande lahendamiseks erinevate tiimiliikmete ekspertiisi, et leida parim võimalik lahendus spetsiifilistele probleemidele. See on meeskonna- ja võrgustikupõhine kognitiivne lähenemine, mis hõlmab nii formaalset kui ka mitteformaalset analüüsi ja nende muutuseid aja jooksul. Tegemist on dünaamilise protsessiga, kus määratud juht või juhid valikuliselt kasutavad oma oskuseid ja ekspertiisi selleks, et efektiivselt jaotada juhtiva rolli elemente olenevalt situatsioonist või käesolevast probleemist. Kogu protsessi

käigus püüdlevad inividid juhtidena selle poole, et luua ja ära kasutada isiklike suhete võrgustikku, mis on nii nende endi kui ka teiste meeskonnaliikmete poolt loodud. Lõpuks aitavad need erinevad suhted ja võrgustikud juhtidel ja teistel töötajatel saavutada maksimaalse pädevuse igas olukorras. (Yammarino et al., 2012) Siit saab järeldada, et kollektiivse eestvedamise puhul on formaalne juhi roll ikkagi olemas ning omab tähtsust, kuid inimesed, kes omavad seda rolli, muutvad ajas.

Selle asemel, et kirjeldada kollektiivset eestvedamist kui olukorda, kus kaks või rohkem juhti jagavad liidri rolli, saab seda seletada ka alternatiivselt. Kollektiivne eestvedamine on pigem nagu „*whack-a-mole*“ mäng, kus isik, kellel on ülesandele vastavalt kõige sobivamad oskused, „hüppab välja“ vajamineval hetkel. Selline inividide esile kerkimine võib toimuda mitteametlikult, kuid ka teadlikult juhtide poolt soodustatuna ja planeerituna. (Friedrich et al., 2009) Kollektiivses eestvedamises on kasutusel nii vertikaalse kui ka horisontaalse juhtimisvormi elemente. Juhtimisstruktuur on igal ajahetkel hierarhiline, ülalt-alla ja isik, kes täidab juhi rolli, muutub aja jooksul. Lisaks on juures ka horisontaalse juhtimise vorm, kus vastutust juhtimise eest jagatakse järjestikku rühmaliikmete vahel, kes mõjutavad üksteist külgsuunas. (Contractor et al., 2012) See tähendab, et erinevate ülesannete või probleemide puhul valitakse ajutiseks juhiks (mõnes olukorras võib olla ka mitu juhti) see, kes omab selle ülesande täitmisel enim vajalikku informatsiooni ja pädevust. Nii saab teha probleemi lahendamise efektiivseks ja kiireks, kuna liidriks valiti selleks kõige sobivam tiimiliige.

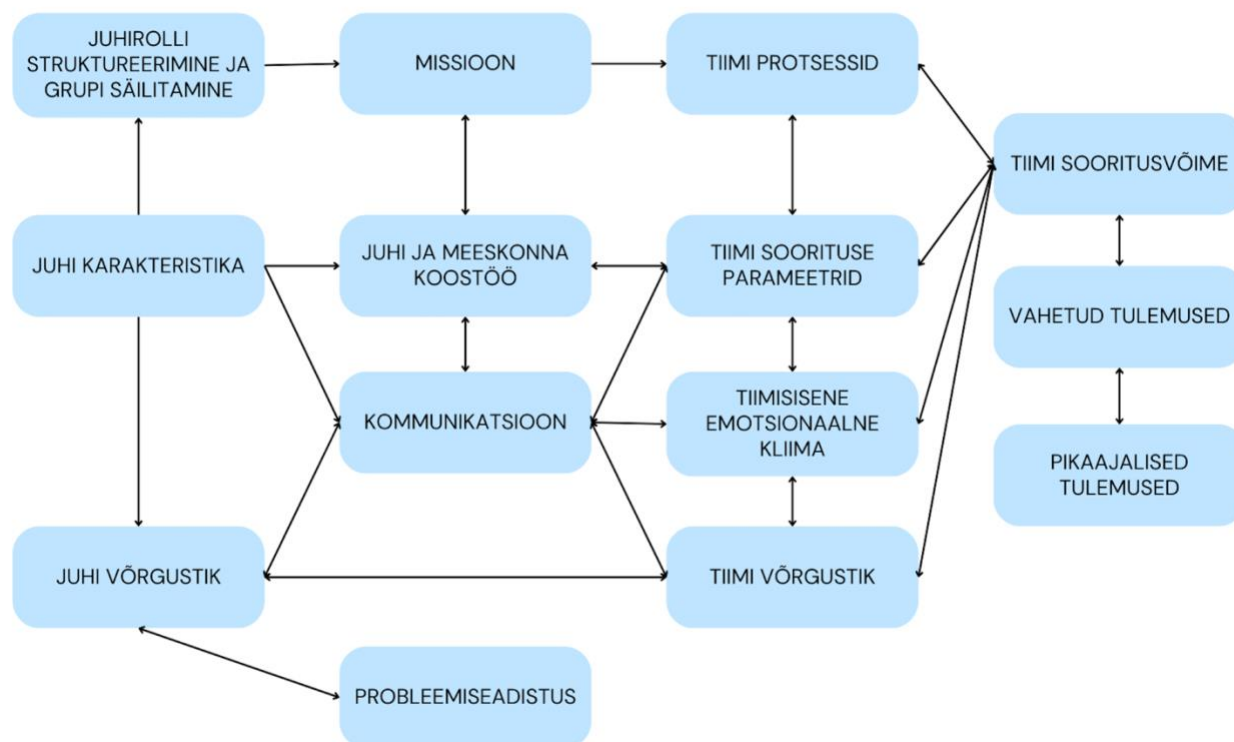
Võrreldes kollektiivset eestvedamist varasemate klassikaliste juhtimisteooriatega, on tegemist väga erinevate lähenemistega organisatsiooni juhtimisele. Kollektiivse eestvedamise puhul tehakse otsused meeskonna poolt konsensuslikult ja ühise koostöö tulemusena. Hierarhilise juhtimise puhul on otsustusõigus koondunud üldiselt ühele juhile ehk organisatsioon on tsentraliseeritud. Vastutus on kollektiivse eestvedamise puhul jagatud ja hajutatud liikmete vahel, kuid hierarhias alluvad vastutavad juhtidele. Kollektiivse eestvedamise puhul on väga olulisel kohal avatud suhtlus ja informatsiooni vaba liikumine, mis soodustab koostööd, uusi ideid ja võrgustike loomist. Klassikalise juhtimise puhul aga liigub informatsioon ülalt alla ning juhtkond edastab juhiseid alluvatele. (Kummelstedt, 2023) Praktikas võib olla raske leida organisatsiooni, kus kasutatakse selgelt ainult ühte juhtimisstiili. Võidakse erinevaid meetodeid omavahel segada, et saavutada parimad tulemused vastavalt organisatsiooni vajadustele.

Kollektiivse eestvedamise raamistikus on integreeritud nii vertikaalne kui ka horisontaalne juhtimine, kus fookuses olev juht kas jagab juhi rolli või loob keskkonna, kus

indiviidid omastavad mitteformaalselt juhi rolle. Erinevalt teistest kollektivistliku juhtimise erijuhtumitest on kollektiivse eestvedamise puhul juhil meeskonna toimimises tegelikult võtmeroll. Nad kasutavad oma isiklike spetsiifilisi teadmisi, oskusi ja ekspertiisi selleks, et hõlbustada kollektiivse eestvedamise protsessi. Kogu tiimi toimimine oleneb sellest, mida juht teeb selleks, et jagada juhtivat rolli kogu tiimis ja kuidas ta kasutab ära ümbritsevat võrgustikku, et eesmärgini jõuda. (Friedrich et al., 2016)

Joonisel 1 on välja toodud Friedrich et al., (2009) kollektiivse eestvedamise raamistik, kus on näha erinevaid faktoreid, mis potentsiaalselt mõjutavad kollektiivse eestvedamise esile kerkimist. Peamised faktorid, mis kollektiivse eestvedamise esile kerkimist mõjutavad, on juhi karakteristika, soorituse parameetrid ja emotsionaalne kliima, võrgustikud, kommunikatsioon ja liidri ning meeskonna koostöö. Liidri isikukesksed omadused ehk tema intelligents, kogemus ja iseloom määravad suuresti, kui võimelised nad on ehitama võrgustikku ja suhtlust, mis on antud fenomeni avaldumisel olulised. Samuti on juhi kohustuseks märgata võimalusi, kus oleks võimalik liidri positsiooni tiimiliikmete vahel jagada. Lisaks on võrgustiku loomine ja kasutamine oluline aspekt informatsiooni vahetamisel ja ka suhete edendamisel. Juhtide ja tiimi vaheline kommunikatsioon ja koostöö on samuti tähtis, kuna nende kaudu esialgu jagatakse juhi rolli ning hiljem jagatakse ümber. (Friedrich et al., 2009)

Tavaliselt seostatakse neid isikukeskse lähenemise omadusi individuaalse juhi omaduste ja käitumisega, millega ta on suuteline meeskonda või organisatsiooni juhtima. Kollektiivse eestvedamise puhul aga säilib isikukeskne lähenemine kollektiivse identiteedi raames. Sel puhul on fookus sellel, millised on juhid kollektiivi sees ning millised on nende oskused ja käitumisharjumused. (Eva et al., 2021)



Joonis 1. Kollektiivse eestvedamise raamistik

Allikas: autori koostatud Friedrich et al., 2009 põhjal

Üldiselt vaadeldakse kollektiivset eestvedamist tiimi perspektiivist, kuid seda on oluline teha ka kogu organisatsiooni omast. Selleks, et meeskondades edukalt rakendada kollektiivset eestvedamist, peab initsiatiiv selleks tulema kõrgema taseme juhtidelt ehk juhtkonnalt, kes suunavad meeskonnaliikmeid, kes omakorda rakendavad vajalikke meetmeid enda tiimides. Juhtide ülesandeks on vajalike normide ja väärtuste internaliseerimine ning raamistiku loomine. Tähtis on juhtidel ka ise enda loodud raamistikku sobida, et olla eeskujuks ja mõjutada teisi töötajaid sama tegema (Margolis & Ziegert, 2016). On oluline, et iga taseme juhid teeksid teadlikke otsuseid kollektiivse juhtimise perspektiivist. Selleks, et luua kollektivistlikke juhte, oleks vaja toita nende kollektiivset identiteeti ja võib-olla ka deaktiveerida nende individuaalset identiteeti. Juhid, kes tahavad omada ainuvastutust, pigem kahjustavad ja takistavad kollektiivse eestvedamise rakendamist. Kollektiivse identiteedi tugevdamiseks on mitmeid variante: tegevuskoolitused, stimuleerida sotsiaalset teadlikkust ning värvata inimesi, kellel on vähe juhtimiskogemust, tänu millele saab neid suunata keskenduma eeskätt kollektiivsele heaolule. (Venus et al., 2012) Siinkohal ei tohiks juhtkond arvata, et juhtimise jagamine võib põhjustada nende võimu vähenemist. Vastupidiselt on vajalik näha, et teiste töötajate ekspertiis võib kogu organisatsiooni kiiremini soovitava

tulemuseni viia. Olukorras, kus juhtkond ei suuda vajalikku juhtimistasandi muutust läbi viia, töötajate juhtimise efektiivsus järk-järgult väheneb. (Eckert et al., 2022)

Abson et al. (2024) läbiviidud uuringust selgub, et usaldus on üheks peamiseks elemendiks tiimi ja kogu organisatsiooni kollektiivse eestvedamise juures. Usalduslike suhete arendades meeskondades, olid indiviidid nõus võtma lisakohustusi, et üksteist aidata ja saavutada nii tiimi kui kogu organisatsiooni eesmärged. Usalduse levides üle kogu organisatsiooni, suurenes koostööaldis käitumine, mille tulemuseks oli töötajate tahe osaleda juhtimiskohustuste jagamises. (Abson et al., 2024) Sellest saab järeldada, et usalduse loomine esmalt tiimi sees ning seejärel kogu ettevõttes, on üheks aluseks aktiivsele juhtimiskohustuste jagamisele ning kollektiivse eestvedamise rakendamisele.

Alati pole aga kollektiivse eestvedamise rakendamine meeskonnas vajalik. Ziegert et al. (2021) sõnul seostatakse kollektiivset eestvedamist teatud olukordades suurenenud konfliktidega meeskonnas. Olukorras, kus ülesannete keerukus on madal, ei ole lihtsalt vajadust kollektiivse eestvedamise järele. Rutiinse töö puhul ei ole kollektiivse eestvedamise headel omadustel erilist mõju ning lisa kommunikatsioon ja koordineerimine, mida on kollektiivse eestvedamise puhul vaja, võib olla pigem segavaks faktoriks. (Ziegert et al., 2021) Seega tuleb arvestada, et kollektiivset eestvedamist on mõistlik ja vajalik rakendada meeskonnas või organisatsioonis, kus on keerulised tööülesanded ja juhtimiskompetentsid peavad olema ka spetsialistide mitte ainult juhtide tasandil, et üksteist mõjutada. Kollektiivne eestvedamine on eriti kasulik just komplektsetes keskkondades, kuna ülesande keerukuse suurenedes suureneb ka vajadus informatsiooni jagamiseks ja kontrollitud juhtimiseks, sest töö omab suuremat määramatust (Ziegert et al., 2021).

Teooriale tuginedes saab väita, et üldisemalt kollektivistlikul eestvedamisel kui ka kollektiivsel eestvedamisel on väga suur potentsiaal, et meeskondade ja nende kaudu ka kogu ettevõtte efektiivsust ja edukust tõsta. „Juhtimise jagamine on positiivselt seotud meeskonna sooritusvõimega ja see seos tugevneb ajas“ (D’Innocenzo et al., 2021:10). Selle asemel, et määrata tiimile üks kindel juht, kelle teadmised ja oskused on paratamatult piiratud ja ei päde igas olukorras, on võimalik liidreid vahetada, et igaks ülesandeks leida juht, kes on selle spetsiifilise ülesande lahendamiseks kõige sobivam ja omab enim informatsiooni. Tänu sellele on võimalik teha häid, informatsioonil põhinevaid otsuseid kiiresti ja efektiivselt. Tänapäeva kiiresti muutuv keskkonnas on organisatsioonidel vaja juhtimist ümber kujundada, et tulemuslikkust parandada (Nguyen et al., 2023). Kollektivistlikul juhtimisel ja sh. kollektiivsel eestvedamisel on hea võimalus läbi lüüa, kuna kollektiivselt juhtivad liidrid ja võrgustikupõhine suhtlus on kriitilised meeskonna ja ettevõtte tulemuslikkusele. Kuigi

autorid on kollektiivset eestvedamist veidi erinevalt defineerinud ja mõtestanud, on siiski antud fenomenist läbiv ühine arusaam. Autorid toovad välja, et tegemist on indiviidide vahel jagatud juhtimisega, see hõlmab mitut tiimi või organisatsiooni liiget, kes erinevatel ajaetappidel juhi rolli võtavad ning kes kõik pidevalt omavahel informatsiooni jagavad ja koostööd teevad. On oluline mainida, et erinevate kollektivistlike juhtimisharude kasutust ning avaldumist mõjutavad eelkõige meeskondade ja organisatsioonide kultuur ja väärtused ning ka välised faktorid.

1.2. Organisatsiooniline eestvedamine

Kollektiivse eestvedamise üheks tasandiks on organisatsiooniline eestvedamine (OEV). Nagu ka eelnevalt mainitud, siis organisatsiooni edukus ja eesmärkide edukas täitmine sõltub suuresti kogu kollektiivi, mitte üksikute indiviidide panusest. Kollektiivset eestvedamist saab vaadelda grupi, tiimi ja organisatsiooni tasandil. Nendest organisatsiooniline tasand on kõige olulisem, kuna selle puhul saab juhtimisest kõige terviklikuma vaate. (Kivipõld & Ahonen, 2013) Organisatsiooniline eestvedamine esindab terve organisatsiooni mitmetasandilisi käitumisviise, kus kõrgematel tasemetel luuakse protsessid madalamate tasandite jaoks. Organisatsioonilise eestvedamise mõõtmise raamistikus on kaks põhilist dimensiooni: organisatsiooniline orientatsioon ehk püüdlemine eesmärkide poole ja organisatsiooniline kohanemine. Need dimensioonid on seotud organisatsiooni struktuuri, eestvedamise võimekuse ja dünaamikaga, mis koos moodustavad organisatsioonilise eestvedamise. Kusjuures organisatsiooni struktuuri all mõistetakse korduvaid ja pidevaid suhteid organisatsiooni liikmete vahel. Organisatsioonilise eestvedamise võimekus on oma olemuselt dünaamiline ja areneb terve ettevõtte eluea jooksul ehk pidevalt toimuvad ja muutuvad organisatsiooni sees protsessid, mida mõjutavad ka välised muutused. Selline dünaamilisus aitab organisatsioonil lisaks oleviku edule saavutada edu ka pikemas perspektiivis. (Kivipõld, 2011)

Kivipõld ja Vadi (2010) on defineerinud organisatsioonilist eestvedamist kui kollektiivi võimet kindlaks teha ja tulla toime väliskeskkonna muutustega, säilitades organisatsiooni peamised eesmärgid. Organisatsiooniline juhtimisvõimekus on oluline selleks, et parandada organisatsiooni tulemuslikkust ja suurendada efektiivsust. Juhtimise hindamine ainult individuaalsel tasandil ei ole sugugi piisav, mistõttu on oluline seda hinnata ka kollektiivselt, eelkõige kogu organisatsiooni tasandil. Nende loodud organisatsioonilise juhtimisvõimekuse mudel koosneb kolmest peamisest faktorist ja kahest alamfaktorist. Peamised faktorid on joondumine ja kohesiivsus (*Alignment and cohesion*), kontrolltagasiside (*Control-feedback system*) ja sisevõrgustiku arhitektuur (*The architecture of the*

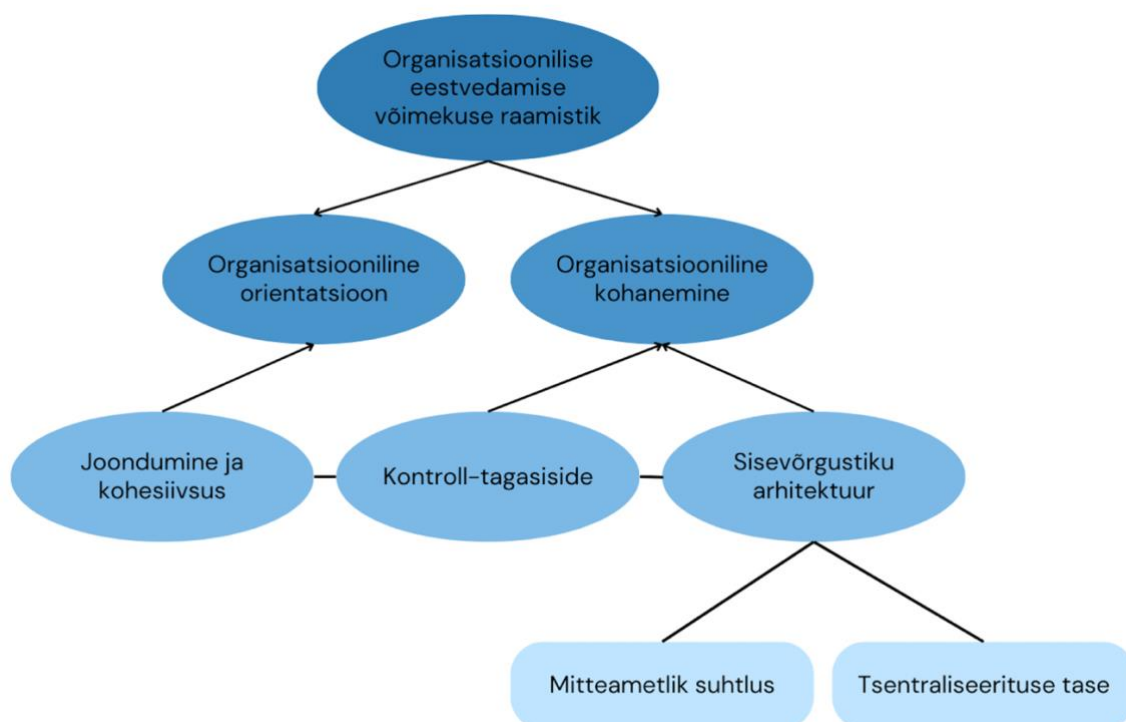
internal network). Viimasel on omakorda kaks alamfaktorit, milleks on mitteametlik suhtlus (*Informal communication*) ja tsentraliseerituse tase (*Extent of centralization*). (Kivipõld & Vadi, 2010)

Joondumise ja kohesiivsuse faktor ilmestab strateegilist protsessi läbi mille defineeritakse organisatsiooni tuleviku suund. Seda protsessi iseloomustavad välised ja sisemised dimensioonid, kus kõigi organisatsiooni tasandite protsessid on suunatud organisatsiooni eesmärkidele ja ülesannetele. See näitab seda, kas töötajate isiklikud eesmärgid on kooskõlas organisatsiooni pikaajaliste eesmärkidega ja kas täites organisatsiooni eesmärke on võimalik saavutada ka enda isiklike eesmärke. (Kivipõld & Vadi, 2010)

Kontroll-tagasiside faktor esindab isetoimivaid protsesse juhtimisprotsesside osana, mis loovad organisatsiooni iseorganiseeruva dünaamika ja ilmnevad läbi tagasisideprotsesside. See faktor näitab seda, kas tulemuslikkuse hindamine on ühtselt arusaadav ning õiglane. Seda nii rahalise tasustamise ja preemiate kui ka mitterahalise tunnustamise poolest. (Kivipõld & Vadi, 2010)

Faktor sisevõrgustiku arhitektuur näitab organisatsioonilise võrgustiku võimet töödelda informatsiooni voolu läbi terve organisatsiooni. Selles võrgustikus on kahte tüüpi sidemed: ametlikud ja mitteametlikud. Esimene alamfaktor mitteametlik suhtlus näitab informatsiooni voolavust läbi mitteformaalsete kanalite. Mitteametlikud võrgustikud on tihti keerulisemad ja organiseeritumad, kui formaalsed võrgustikud ja neid kasutades jagavad organisatsiooni liikmed teistsugust informatsiooni. Sisuliselt näitab see faktor, kui palju töötajad väljaspool ametlikku suhtlust omavahel kommunikeerivad. Teine alamfaktor tsentraliseerituse tase näitab kas õigused ja otsuste tegemine on koondunud juhtide kätte või on laiali üle terve organisatsiooni. Läbi ametlike võrgustike saavad organisatsiooni liikmed informatsiooni, et teha oma igapäevast tööd. Sellise ressursi kättesaadavus on otseselt seotud õigustega ja võimuga organisatsioonis. Mida tsentraliseeritum on organisatsioon seda rohkem on otsustusõigus ühe isiku käes. (Kivipõld & Vadi, 2010)

Organisatsioonilise eestvedamise hindamise mudeliga (vt Joonis 2) on võimalik hinnata organisatsioonilist eestvedamist, mis on juurdunud organisatsiooni struktuuridesse. (Kivipõld, 2011) Alloleval joonisel on illustreeritud kujul organisatsioonilise juhtimisvõimekuse mudel.



Joonis 2. Organisatsioonilise juhtimisvõimekuse mudel

Allikas: autori koostatud Kivipõld, 2011 põhjal

Organisatsioonilise eestvedamise hindamise mudelit on kasutatud mitmete teadustööde ja analüüside käigus.

Esimeseks näiteks on uuring, mille eesmärgiks on välja selgitada, kuidas kahes erinevas Eesti riiklikus ülikoolis tulemuslikkuse hindamise süsteem mõjutab töötajate tajutud õiglust seoses nende tulemuslikkuse hindamisega ja milline seos on sellel organisatsioonilise eestvedamisega. OEV mõõdikut ja küsitlust on selles artiklis kasutatud selleks, et hinnata organisatsioonilist efektiivsust ja kuidas tulemuslikkuse hindamise disain võib mõjutada organisatsioonilist efektiivsust organisatsioonilise eestvedamise kontekstis. Tulemustest selgub, et tulemuslikkuse hindamise ülesehitus on seotud organisatsioonilise efektiivsusega. Leiti, et erinevad tulemuslikkuse hindamise disainid mõjutavad välise strateegia tõhusust, kuid mitte sisemist organisatsioonilist efektiivsust. (Kivipõld et al., 2021) Antud uurimus kinnitab, et OEV mudelit on võimalik usaldusväärset kasutada ka kombineerides seda teiste hindamissüsteemidega ja see mudel on usaldusväärne, et hinnata erinevaid organisatsioonilise eestvedamise komponente.

Teiseks näiteks on uurimus, mille eesmärgiks on uurida seoseid organisatsioonilise eestvedamise võimekuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Uuring viidi läbi kaheksas

suuremas organisatsioonis, mis tegutsevad finantssektoris. OEV küsimustikku kasutati siinkohal subjektiivseteks hinnanguteks. Lisaks kolmele põhifaktorile võeti arvesse ka faktor organisatsiooni tulemuslikkuse hindamine. OEV analüüsi kasutati koos regressioonanalüüsiga, kus kolme põhifaktorit kasutati sõltumatute muutujatena ja organisatsiooni tulemuslikkust kasutati sõltuva muutujana. Uuringust selgub, et on positiivne seos juhtimise ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Leiti, et positiivne seos on organisatsiooni kohesiivsuse ja tulemuslikkuse vahel. Samuti leiti, et suur kollektiivi tunnetus organisatsiooni liikmete vahel on seotud kõrge tulemuslikkusega ja madal kollektiivitunne vastab madalale tulemuslikkusele. (Kivipõld & Vadi, 2013)

Kolmandaks näiteks on artikkel, mille eesmärgiks on kindlaks teha, kuidas organisatsioonilise eestvedamise võimekus teadmiste koordineerimise mehhanismina mõjutab teenindusvaldkonna organisatsioonide tegevust erinevate huvigruppide suunas. Ka selles uurimuses kasutati andmete kogumiseks OEV küsimustikku. Organisatsioonilist eestvedamist hinnati faktorite (organisatsioonilise kohesiivsus ja kollektiivi võime seletada oma igapäeva ülesandeid strateegiliste eesmärkide raames) vahel arvatud interaktsioonide järgi. Sellest uuringust selgub, et organisatsioonilise eestvedamise võimekus on suuresti teenuste olemusest. Kõrgema kvalifikatsiooniga teenuse pakkujad (nt pangad) vajavad ka suuremat organisatsioonilise eestvedamise võimekust võrreldes madalat kvalifikatsiooni vajava teenusepakkujaga. Selleks, et soodustada innovaatilist käitumist organisatsioonis, on teadmiste koordineerimise mehhanism väga oluline. Samuti võimaldab kõrgem organisatsioonilise eestvedamise võimekus organisatsioonidel rakendada kindlaid juhtkonna ülesandeid, et saavutada sotsiaalseid tulemusi, et mõjutada huvigruppe. (Kivipõld, 2015)

Ülevaated varasematest uuringutest näitavad, et antud OEV mudelit on korduvalt Eestis kasutatud nii avaliku kui ka erasektori uurimisel. Kõik uuringud on edukalt kasutanud nii OEV küsimustikku ja kogutud andmeid erinevate meetoditega analüüsitud. OEV faktorite abil on võimalik analüüsida ja hinnata organisatsiooni eestvedamise võimekust. Antud mõõdik võimaldab otseselt hinnata, millised on organisatsiooniliikmete hoiakud ja arvamused teatud faktorite lõikes ning analüüsida ka erinevaid peidetud või kaudseid hinnanguid.

2. Organisatsiooniline eestvedamine AS Alexelas

2.1. AS Alexela tutvustus, uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

AS Alexela on 1996. aastal registreeritud Eesti ettevõtte. AS Alexela kuulub AVH kontserni, millel on kolm põhilist tegevusvaldkonda: energeetika, keemia- ja metallitööstus. Alexela tooteportfelli kuuluvad elekter, maagaas, balloonigaas, mahutigaas ning autokütused. Tegemist on ühe Eesti suurima eraettevõtte ja tööandjaga. AS Alexela on hetkel piirkonna

üks suurimaid energiafirmasid ja peagi kavatsetakse muutuda avalikuks ettevõtteks ja noteerida oma aktsiad börsil. Nende tuleviku suunaks ja fookuseks on võetud energiakaubamaja arendamine, mis tähendab, et soovitakse klientidele luua võimalus kasutada kõiki ettevõtte portfellis olevaid teenuseid ja tooteid igal hetkel ja igas kohas. Iga aastaga suurendatakse taastuvenergiallikate osakaalu, et olla teerajajad ka keskkondlikust vaatepunktist. Samuti soovitakse tagada iseendale kui ka riigile energiakindlustatus tulevikuks. (AS Alexela, 2022). Kogu kontsernis töötab rohkem kui 1200 inimest ning AS Alexelas töötab 31.03.2024 seisuga 458 inimest. (*ALEXELA AS (10015238) E-Krediidiinfo*, s.a.)

AS Alexela ja teiste grupi ettevõtete suurimaks väärtuseks on töötajad. Väärtustatakse nii pikaajaste töötajate kogemust kui ka uute töötajate energiat ja teadmisi. Inimeste värbamisel ja juhtimisel lähtutakse 2019. aastal koos töötajatega loodud väärtustest, milleks on „Olen jõud“, „Meis on väge“ ja „Muudame maailma“. Kõigile töötajatele on loodud võimalus ennast täiendada eriala- ja kutsekoolitustel, et professionaalina edasi areneda ning igal aastal toimuvad töötajate ja juhtide vahel vestlused, kus antakse vastastikku tagasisidet, hinnatakse eesmärkide täitmist ja pannakse paika uued. Korraldatakse ka erinevaid tänuüritusi, suvepäevasid ja meeskonnasiseseid ning meeskondade vahelisi üritusi, et parandada sisekommunikatsiooni, suurendada meeskonnatunnet ja efektiivsust. Igal aastal mõõdetakse ettevõttes uuringuga töötajate rahulolu (vt Tabel 1). Antud tulemustest on näha, et töötajate rahulolu on ettevõttes suur ja 92% organisatsiooni liikmetest soovits oma tööandjat. Samuti on 2022. aastal koolitusi läbinud umbes pooled ettevõtte töötajad. Tööjõu volavus on pigem kõrge, kuid see tuleneb asjaolust, et suur osa organisatsiooni liikmeid töötab teenindusjaamades, kus ongi tavapärasest kõrgem personali volavus. Igal aastal võetakse fookusesse kolm arengukohta, mida tööandjana parandada ja eelneva aasta tulemusi parandada. (AS Alexela, 2022)

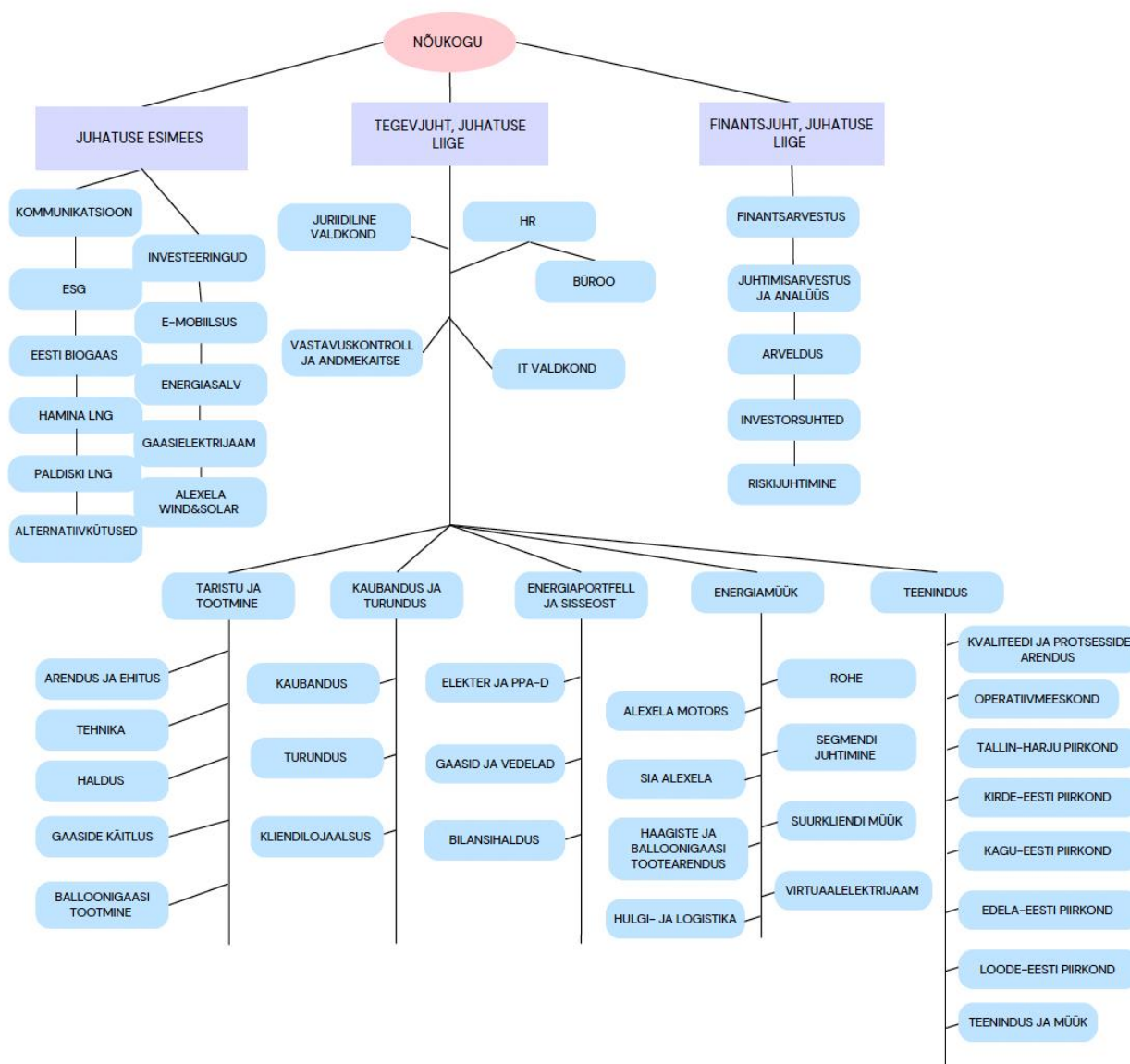
Tabel 1

Töötajate rahulolu võtmenäitajad

Võtmenäitajad		2022	2023. aasta eesmärk
Töötajate rahulolu	Soovitajate määr %	92	93
Töötajate arendamine	Koolitatute %	48%	51%
Tööjõu voolavus		34%	30%
Töötervishoid ja -ohutus	Intsidentide arv	7tk	5tk

Allikas: autori koostatud AS Alexela konsolideeritud majandusaasta aruanne 2022 põhjal

Joonisel 3 on näha AS Alexela organisatsiooni struktuur. Oluline on mainida, et antud struktuur kehtis kuni 01.05.2024 ning praeguseks on ettevõtte struktuuris läbi viidud muudatused. Antud töö valim koosneb just joonisel näidatud meeskondade liikmetest. Alexela nõukogus on hetkeseisuga viis liiget ning juhatuses kolm liiget. Juhatusel on struktuuril välja toodud lillas kastis, kus igapäevast juhib mingit ettevõtte haru. Sinistes kastides on välja toodud AS Alexela osakonnad, mis koosnevad osakonna juhust ning teistest töötajatest. (*AS Alexela töötajate struktuur, s.a.*)

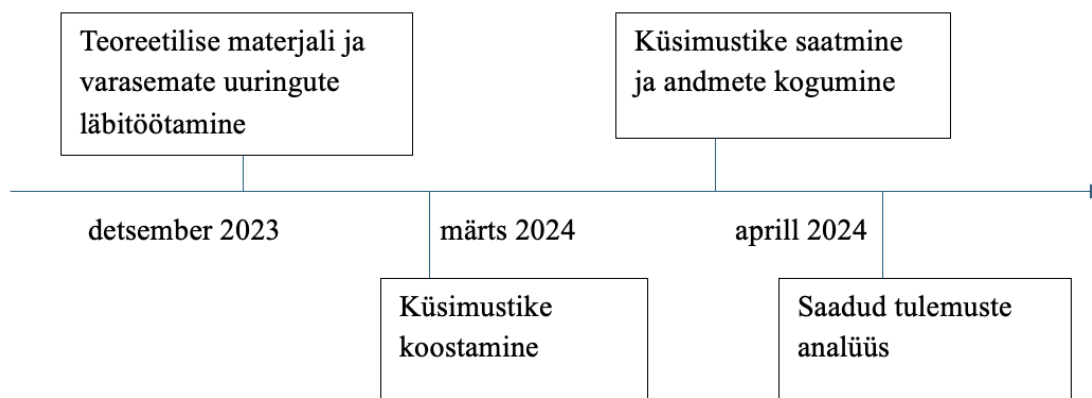


Joonis 3. AS Alexela struktuur kuni 01.05.2024

Allikas: Autori koostatud (AS Alexela töötajate struktuuri põhjal)

Käesoleva töö empiirilises osas selgitab autor välja, milline on AS Alexelas organisatsioonilise eestvedamise tase juhtide ja teiste organisatsiooni liikmete vahel sõltuvalt nende geograafilisest paiknemisest. Eesmärgi täitmiseks valiti andmete kogumiseks küsimustik, mis edastatakse digitaalselt kõigile AS Alexela organisatsiooni liikmetele. Esimese etapina koostas autor kaks küsimustikku, mis põhinevad Kurmet Kivipõllu ja Maaja Vadi välja töötatud organisatsiooni juhtimisvõimekuse hindamise küsimustikul. Koostati kaks küsimustikku, kuna üks küsimustik saadeti ettevõtte peamaja töötajatele ja teine teenindusjaamade töötajatele. Seejuures sissejuhatavad küsimused olid ühe küsimuse lõikes erinevad, kuid kõik sisulised küsimused on mõlemal grupil samad (vt Lisa A). Järgmisena

saadeti e-kirjaga küsimustiku link kõigile AS Alexela töötajatele. Seejärel toimus andmete kogumine ning viimaks analüüsis autor saadud tulemusi. Joonisel 4 on välja toodud empiirilise osa valmimiseks vajalikud etapid ning nende teostamise periood.



Joonis 4. Empiirilise osa etapid ja nende teostamise periood

Allikas: Autori koostatud

Nagu ka eelnevalt mainitud, kasutati andmete kogumiseks Kivipõld ja Vadi (2010) koostatud organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikku. See küsimustik on sobiv, kuna võimaldab kergemini koguda andmeid suurelt hulgalt vastajatelt. Tegemist on korduvalt kontrollitud ja töötava mudeliga, millega kogutud vastuseid on kerge analüüsida ning mis võimaldab analüüsida organisatsiooni nii tervikuna kui ka väiksemate üksustena. Antud küsimustik on loodud Eestis ja testimine viidud läbi eesti ettevõtetes, mis tuleb käesoleva töö puhul kasuks, kuna analüüsitakse Eesti päritoluga ettevõtet. (Kivipõld & Vadi, 2010)

Küsimustik koosneb algselt kuuest erinevast faktorist ja kokku on 22 väidet. Autor on otsustanud analüüsist välja jätta faktori, mis keskendub organisatsiooni üldisele tulemuslikkusele, kuna see ei oma antud bakalaureusetöö eesmärgist tähtsust. Sellest tulenevalt toimub lõplik analüüs viie faktori ehk 16-le küsimusele antud hinnangute põhjal. Kolm põhifaktorit on: ühtsus ja koheisvus, kontrollimine ja tagasiside ning sisevõrgustiku arhitektuur koos viimase põhifaktori kahe alamfaktoriga mitteametlik suhtlus ja tsentraliseerituse tase. Faktorist sisevõrgustiku arhitektuur on kombineeritud kaks küsimust faktorist mitteametlik suhtlus ja kaks küsimust faktorist tsentraliseerituse tase. Enne sisulisi küsimusi on vastajatelt uuritud ka üldiste tunnuste kohta. Nendeks tunnusteks on: sugu, vanus, haridustase, ametipositsioon, osakond või piirkond, kus töötatakse ning tööstaaž ettevõttes. Nendele kontrollküsimustele vastamine ei olnud kohustuslik, mis võimaldas

vastajatele pakkuda täielikku anonüümsust. Iga sisulise küsimuse puhul oli vastajal võimalik valida 7-palli skaalal, kus 1 tähistab väitega mittenõustumist ja 7 täielikku nõustumist. Antud küsimused on kooskõlas teooriaga ning lähtuvad antud bakalaureusetöö eesmärgist.

Küsitlusele vastas 458st AS Alexelasse kuuluvast töötajast 89. Vastajate hulgas oli naisi 78% ja mehi 19% ning 3% vastajatest ei soovinud oma sugu avaldada (vt Tabel 2). See näitab, et antud valim koosneb suuresti just naiste arvamustest ja meeste osakaal vastustest on väike. Kõige rohkem vastajaid oli vanusegrupist 29-39 eluaastat. Kõige suuremal hulgal vastajatest on kas keskharidus või bakalaureuse kraad, mõlema puhul 28% vastajatest. 38% vastajatest on ettevõttes töötanud 1-3 aastat ning 22% vastajate tööstaaž on 4-6 aastat. Kogu valimist moodustab juhtide arvamus 36% ja teiste organisatsiooni liikmete arvamus 62%, mis on eeldatav, kuna juhte ongi ettevõttes arvuliselt vähem. Juhtide hulka kuuluvad juhatuse liikmed, valdkondade juhid, osakondade juhid, teenindusjaamade juhatajad ja piirkonnajuhid. Teiste organisatsiooni liikmete hulka kuuluvad klienditeenindajad, assistendid, spetsialistid ja teenindusjaamade klienditeenindajad. Kõikidest vastanutest on juhte peamajas 11 ja teenindusjaamades 21 ehk kokku 32 inimest. Ülejäänud vastajatest on kontoris 32 inimest ja teenindusjaamades 23 ehk kokku 57. Vastajatest 43 inimest on peamaja töötajad, kes töötavad igapäevaselt kas Tallinna peakontoris või teevad tööd kodus ja ülejäänud 46 vastajat on teenindusjaamade töötajad, kes töötavad erinevates Alexela tankla- ja mugavuspoodides üle Eesti. Antud valimit ilmestab allpool olev tabel.

Tabel 2

Valimi kirjeldus

Sugu:		
Naine	69	78%
Mees	17	19%
N/A	3	3%
Vanus:		
18-28	19	21%
29-39	26	29%
40-50	18	20%
51-61	22	25%
62+	2	2%
N/A	2	2%
Haridustase:		
Põhi	2	2%
Kesk	25	28%
Kutse	16	18%
BA	25	28%
MA	16	18%
N/A	5	6%
Tööstaaž:		
Kuni 1 a.	18	20%
1-3 a.	34	38%
4-6 a.	20	22%
7-9 a.	7	8%
10+ a.	4	4%
15+ a.	1	1%
20+ a.	5	6%
Töötajaskond(n=89):		
Juhid	32	36%
Töötajad	55	62%
N/A	2	2%
Peamaja töötajad(n=43):		
Juhid	11	26%
Töötajad	32	74%
Teenindusjaamade töötajad(n=46):		
Juhid	21	46%
Töötajad	23	50%
N/A	2	4%

Allikas: Autori koostatud

2.2. AS Alexelas läbiviidud uuringu tulemuste analüüs ja järeldused

Kogutud vastuste põhjal on läbi viidud analüüs, kus valimi suuruseks on 89. Selleks, et hinnata, kas kogutud tulemusi võib edukalt analüüsida OEV mudeli alusel, arvutatakse igale faktorile vastav Cronbachi alfa väärtus. Kriteeriumiks on Cronbachi alfa väärtus alates 0,7st ning mida kõrgem on alfa, seda usaldusväärsem on test (Nunnally & Bernstein, 1994). Vastavate andmete põhjal on iga faktori kohta välja arvutatud Cronbachi alfa.

Cronbachi alfa väärtuse põhjal saab öelda, et OEV mudelit võib kasutada antud töö raames organisatsioonilise eestvedamise võimekuse uurimiseks järgnevate faktorite puhul: joondumine ja kohesiivsus, kontroll-tagasiside, sisevõrgustiku arhitektuur ja tsentraliseerituse tase. Alamfaktori mitteametlik suhtlus Cronbachi alfa väärtus on madalam usalduspiirist (vt Tabel 3), mis tähendab, et antud valimis selle faktori kohta saadud tulemustesse tuleb suhtuda kriitiliselt ja antud tulemuste tõlgendamine võib sisaldada vigu.

Tabel 3

Cronbachi alfa väärtused iga faktori kohta

Faktor	Cronbachi alfa
Joondumine ja kohesiivsus	0,74
Kontroll-tagasiside	0,86
Sisevõrgustiku arhitektuur	0,72
<i>Mitteametlik suhtlus</i>	0,57
<i>Tsentraliseerituse tase</i>	0,88

Allikas: Autori koostatud

Antud bakalaureusetöö eesmärgi täitmiseks analüüsitakse kogutud tulemusi kvantitatiivsel meetodil. Analüüsimine toimub OEV mudeli küsitluse vastuste alusel. Vastustes kasutatakse 7-punktilist skaalat, mistõttu on mõõtmistulemused viidud arvulisele kujule. Samuti on korrelatsioonanalüüsi jaoks kodeeritud sotsiaaldemograafilised andmed.

Autor on läbi viinud Pearsoni korrelatsioonanalüüsi, et mõõta seoseid erinevate tunnuste vahel ja hinnata organisatsioonilise eestvedamise taset. Selleks analüüsiks on kasutatud MS Excelit. Analüüsist on välja jäetud seitse vastust, kuna nende puhul oli vastajatel jäänud osad tunnused märkimata, mistõttu on korrelatsioonanalüüsi valimiks 82. Esmalt on Tabelis 4 näha, et aritmeetilised keskmised erinevad faktorite lõikes üsna suurem määral (AM on vahemikus 4,82 kuni 5,62). Kõige suurema väärtusega on faktori joondumine ja kohesiivsus keskmine, mis võib viidata, et ettevõtte töötajad peavad kõige olulisemaks ettevõttes tulevikuvaadet ja et nende isiklikud eesmärgid oleksid kooskõlas organisatsiooni

omadega. Kõige madalam on faktori mitteametlik suhtlus keskmine, millest võib järeldada, et organisatsiooni liikmed suhtlevad omavahel tööväliselt pigem vähe. Standardhälvete puhul on samuti märgata mõningat kõikumist, kuid väärtused on siiski üsna ligilähedased iga faktori lõikes (SD on vahemikus 0,99 kuni 1,24). Kõige suuremad erinevused arvamustes on faktori tsentraliseerituse tase puhul, mis tähendab, et töötajad ei ole otsustusõiguse vaatepunktist ühtsel arvamusel. Kõige väiksem hajuvus arvamustes on faktori sisevõrgustiku arhitektuur puhul, mis tähendab, et sarnased arvamused on selle kohta, mil määral omavahel suheldakse nii formaalsel kui ka mitteformaalsel tasandil. Antud valimis on meestel veidi kõrgem haridustase, kui naistel ($r=0,24^*$). Samas on selle valimi eripäraks see, et mehi on valimis palju vähem ja varieeruvus võib olla on väiksem, mis võib viia sellise tulemuseni. Veel on näha, et rohkem töötab mehi peamajas, kui teenindusjaamades ($r=0,26^*$).

Organisatsiooni liikmete vanusega kasvab nii haridustase ($r=0,27^{**}$) kui ka tööstaaž ($r=0,46^{**}$) ja tööstaažiga kasvab omakorda ka haridustase ($r=0,29^{**}$). Tugev korrelatsioon on ka vanuse ja ametipositsiooni vahel ($r=0,38^{**}$), mis tähendab, et juhtpositsioonidel on vanemad töötajad. Haridustaseme ja töökoha vahel on samuti tugev seos ($r=0,43^{**}$), mis näitab, et haritumad inimesed töötavad peamajas. Tööstaaž on korreleerunud ametipositsiooni ($r=0,23^*$) ja töökohaga ($r=0,26^*$) ehk pikema tööstaažiga inimesed on kõrgematel ametipositsioonidel ja töötavad peamajas. Ametipositsioon on negatiivses korrelatsioonis töökohaga ($r=-0,26^*$), mis tähendab, et teenindusjaamade ja piirkondade juhte on vastanute seas rohkem, kui peamaja juhte. Lisaks on ametipositsioon korreleerunud joondumise ja kohesivsusega ($r=0,27^{**}$), sisevõrgustiku arhitektuuriga ($r=0,29^{**}$) ja mitteametliku suhtlusega ($r=0,31^{**}$), mis näitab et nende faktorite puhul on juhtidel optimistlikumad arvamused. Korrelatsioonanalüüsist on samuti näha, et sotsiaaldemograafilised tunnused, milleks on sugu, vanus, haridustase ja tööstaaž, ei ole korrelatsioonis faktoritega. See on positiivne tulemus, kuna näitab, et hoiakud organisatsioonilise eestvedamise kohta ei sõltu nendest tunnustest ja on neutraalsed. Antud analüüsi ilmestab ka allolev tabel.

Tabel 4

Korrelatsioonid muutujate vahel (n=82), keskmised ja standardhälbed

	Keskmine	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sugu (0=N, 1=M)			1									
2. Vanus (0=18-28, 1=29-39, 2=40-50, 3=51-61, 4=62+)			-0,13	1								
3. Haridustase (0=põhi., 1=kesk., 2=kutse., 3=BA, 4=MA)			0,24*	0,27**	1							
4. Tööstaaž aastates (0=<1, 1=1-3, 2=4-6, 3=7-9, 4=10+, 5=15+, 6=20+)			0,01	0,46**	0,29**	1						
5. Ametipositsioon (0=töötaja, 1=juht)			0,06	0,38**	0,21	0,23*	1					
6. Töökoht (0=tankla, 1=peakontor)			0,26*	-0,11	0,43**	0,26*	-0,26*	1				
7. Joondumine ja kohesivsus	5,62	1,02	-0,11	0,06	0,00	-0,14	0,27**	-0,26*	1			
8. Kontroll-tagasiside	5,11	1,18	-0,09	0,03	0,12	-0,19	0,16	-0,16	0,62**	1		
9. Sisevõrgustiku arhitektuur	5,14	0,99	0,06	-0,01	0,10	-0,14	0,29**	-0,04	0,53**	0,71**	1	
10. Mitteametlik suhtlus	4,82	1,09	0,00	0,05	0,14	-0,15	0,31**	0,03	0,41**	0,55**	0,82**	1
11. Tsentraliseerituse tase	5,40	1,24	0,12	-0,09	0,16	-0,10	0,18	0,06	0,50**	0,77**	0,81**	0,51**

Märkus: **p<0,01; *p<0,05

Allikas: Autori koostatud

Järgmise analüüsi puhul kasutatakse programmi RStudio, mille abil arvutatakse iga faktori kohta keskväärtused, standardhälbed ja viiakse läbi Mann-Whitney U-test, et hinnata erinevusi juhtide ja teiste organisatsiooni liikmete vahel sõltuvalt nende geograafilisest paiknemisest (vt Tabel 5 ja Tabel 6). Aritmeetiline keskmine kirjeldab jaotuse keskmist taset ning sellega saab võrrelda faktorite keskmiseid väärtuseid. Aritmeetiline keskmine ei pruugi anda alati jaotusele vastavat infot, kuna see sõltub igast üksikust vastusest, mis muudab selle erandlike vastuste suhtes eriti tundlikuks. Standardhälve iseloomustab tunnuste hajuvust ehk mida suurem on standardhälve, seda suurem on tunnuste väärtuste hajuvus. See tähendab seda, et suure standardhällbega aritmeetilisi keskmiseid ei saa lugeda keskmisele vastavaks, kuna vastuste hulgas väga kõrgeid ja väga madalaid hinnanguid ja tunnused erinevad suurel määral. Mann-Whitney U-test võimaldab kontrollida, kas kahe grupi mingi tunnuse väärtuste jaotus on ühesugune. Kui p-väärtus on väiksem kui 0,05, siis kahe grupi arvamused statistiliselt erinevad üksteisest ja kui p-väärtus on suurem 0,05st, siis kahe grupi arvamused ei erine statistiliselt. U-testi eelistatakse, sest andmetest tulenevalt ei ole tegemist normaaljaotusega. U-testiga võrreldakse omavahel esiteks juhte ja teisi organisatsiooni liikmeid ja teiseks peamaja ja teenindusjaamade töötajaid.

Esimest kahte gruppi omavahel võrreldes on peamiseks küsimuseks, kas juhtide ja teiste organisatsiooni liikmete vahel esineb arvamustes erinevusi ehk kas olenevalt ametipositsioonist mõistetakse organisatsioonilise eestvedamise aspekte erinevalt. Esmalt saab aritmeetiliste keskmiste järgi öelda, et juhtide arvamused on keskmiselt optimistlikumad ja nemad näevad kollektiivset fenomeni tugevamana, kui teised organisatsiooni liikmed, sest kõigi faktorite puhul on juhtide keskmiste väärtused kõrgemad (vt Tabel 5). Samuti on standardhälbe puhul näha, et juhtide vastuste väärtused on väiksemad ehk juhtide puhul on arvamuste hajuvus väiksem ja nende arvamused on ühtlasemad, kui teiste töötajate puhul (SD on vahemikus 0,83 kuni 0,97). Juhid võivad antud kollektiivset fenomeni tajuda tugevamalt, kuna initsiatiiv kollektiivseks eestvedamiseks tuleb just kõrgematelt positsioonidelt ja juhtide ülesandeks on seda fenomeni edasi anda ja rakendada enda meeskondades (Margolis & Ziegert, 2016). Kuna teiste organisatsiooni liikmete arvamustes on suur hajuvus, siis ei saa aritmeetilisi keskmiseid lugeda keskmisele vastavaks ja esineb suurel määral väga madalaid või kõrgeid hinnanguid. Teiste organisatsiooni liikmete puhul on standardhälve suurem ehk nende arvamuste hajuvus on suurem (SD on vahemikus 1,02 kuni 1,35). Saab väita, et teised töötajad ei taju hetkel kollektiivset fenomeni sama tugevalt, kui juhid, kuid samas on positiivne, et juhtide puhul on see tugevalt tajutud, sest siis on nende kaudu võimalik muutust

ellu viia. U-testi p-väärtuste järgi saab kinnitada, et faktorite joondumine ja koheivsus, sisevõrgustiku arhitektuur ja mitteametlik suhtlus puhul erinevad juhtide ja teiste töötajate väärtused statistilise olulisusega, kuna p-väärtus on alla 0,05.

Joondumise ja koheivsuse kohta saab teha järelduse, et juhtide arvates on nende isiklikud eesmärgid kooskõlas organisatsiooni omadega ja neid täites on võimalik saavutada ka oma isiklike eesmärgid. Samas teiste töötajate puhul ei ole joonduvus nii suure ulatusega ehk nende isiklikud eesmärgid ei joonu suurel määral organisatsiooni omadega. Antud erinevus võib tuleneda sellest, et juhtkond ja ka teised juhid on ise olnud osa ka kogu organisatsiooni eesmärkide loomisest ja paika panemisest, mistõttu võivadki nende tuleviku nägemused rohkem ettevõtte omadega joonduda, kui teiste organisatsiooni liikmete omad.

Sisevõrgustiku arhitektuuri perspektiivist saab väita, et juhid lävivad üksteise ja teiste töötajatega rohkem, kui teised omavahel. Neil on teadmiste ja muu informatsiooni ülekandmine ning genereerimine suurem, kui ülejäänud organisatsiooni liikmetel. Võrgustiku loomine ja kasutamine on oluline aspekt informatsiooni vahetamisel ja ka suhete loomisest, mis mõjutab potentsiaalselt kollektiivse eestvedamise esile kerkimist (Friedrich et al., 2009). On oluline, et see toimuks ka teiste töötajate vahel suuremal määral, et informatsioon ei liiguks põhiliselt ülalt alla, vaid lisaks horisontaalselt kõigi töötajate vahel.

Mitteametliku suhtluse puhul on võimalik öelda, et juhid suhtlevad mitteformaalsel tasandil rohkem, kui teised. Kollektivistliku nähtuse üheks eelduseks on see, et lisaks ametlikele suhetele luuakse ka mitteametlike suhteid (Yammarino et al., 2012). Seda on antud organisatsiooni juhtide puhul võimalik kindlalt välja tuua, kuid teiste organisatsiooni liikmete puhul esineb seda vähem. Tuleb märkida, et faktori mitteametlik suhtlus puhul ei saa tõlgendust võtta täieliku tõena ja tõlgendusse tuleb suhtuda kriitiliselt.

Faktorite kontroll-tagasiside ja tsentraliseerituse taseme puhul nende kahe grupi arvamused üksteisest ei erine. Kontroll-tagasiside kohta saab öelda, et organisatsioonis on arusaadav ja õiglane tulemuslikkuse hindamine nii juhtide kui ka teiste töötajate arvates. See tähendab, et ettevõttes tajuvad kõik liikmed ühtemoodi nii rahalist tasustamist ja mitte rahalist tunnustamist ning organisatsioon on selles aspektis homogeenne. Sellest saab järeldada, et kõigi töötajate, eriti juhtide ja teiste töötajate vahel, on selles aspektis loodud usalduslikud suhted, mis motiveerivad töötajaid ka üksteist aitama ja suurendab tahet juhtimiskohustuste jagamiseks läbi mille saavutatakse kogu organisatsiooni eesmärgid (Abson et al., 2024).

Tsentraliseerituse tase on antud valimis kõrge ja organisatsioon on suhteliselt detsentraliseeritud. Otsustusõigus ei ole ainult juhtide käes, vaid on rohkem võrdselt jaotunud

kõigi töötajate vahel. Kollektiivse eestvedamise puhul tehakse otsused meeskonna poolt konsensuslikult ja ühise koostöö tulemusena, mis tuleb välja ka antud analüüsist (Kummelstedt, 2023). Lisaks juhtidele ka teiste töötajate ekspertiis ja otsustusõiguse jagamine võib kogu organisatsiooni kiiremini soovitava tulemuseni viia (Eckert et al., 2022).

Juhtide ja teiste organisatsiooni liikmete võrdluse põhjal saab öelda, et kollektiivne eestvedamine ja isejuhtivus on nendes gruppides erinev. Juhtide grupp on võrreldes teiste töötajatega palju homogeensem. Kolme faktori puhul on juhtidel optimistlikumad arvamused ja hoiakud. Kahe faktori puhul on juhid ja teised organisatsiooni liikmed sarnasel arvamusel, mis näitab, et nende faktorite puhul terves organisatsioonis juhtide ja teiste töötajate arvamused ühtivad ja neid aspekte mõistetakse mõlemas grupis samamoodi.

Tabel 5

Juhid ja teised organisatsiooni liikmed

Faktor	Keskmine		SD		U-testi p-väärtus
	Juhid	Teised	Juhid	Teised	
Joondumine ja koheisivsus	6	5,41	0,83	1,06	0,01*
Kontroll-tagasiside	5,41	4,94	0,93	1,28	0,07
Sisevõrgustiku arhitektuur	5,53	4,93	0,83	1,02	0,01*
Mitteametlik suhtlus	5,24	4,59	0,93	1,10	0,01*
Tsentraliseerituse tase	5,70	5,23	0,97	1,35	0,14

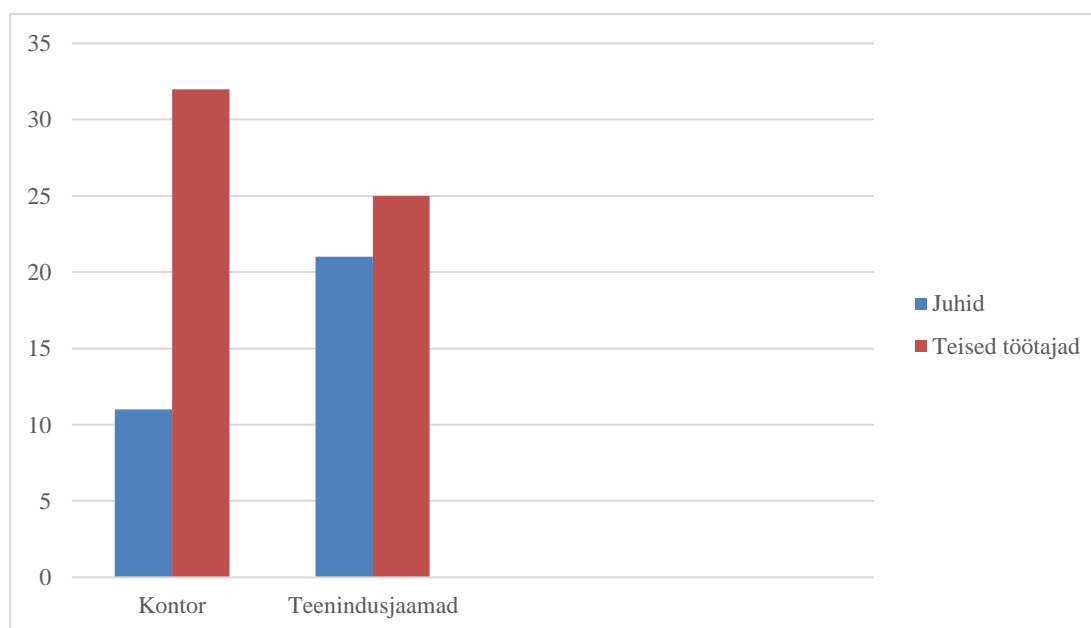
Märkus: Kursiivis on välja toodud alamfaktorid, SD-standardhälve, *- $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Teiseks võrdlusgrupiks on peamaja ja teenindusjaamade töötajad. Peamine küsimus selle võrdluse puhul on see, kas geograafilisest asukohast tulenevalt on töötajate arvamused erinevad. Esmalt aritmeetilisi keskmisi vaadates on näha, et enam ei eristu ühte kindlat gruppi, kelle arvamused oleks kõigi faktorite puhul kõrgemad või madalamad (vt Tabel 6). Samuti on mõne faktori puhul aritmeetilised keskmised kahel grupil ligilähedase väärtusega. See, kuidas need kaks gruppi näevad kollektiivset fenomeni, varieerub iga faktori lõikes. Standardhälbe järgi on peamaja töötajate arvamused väiksema hajuvusega (SD on vahemikus 0,91 kuni 1,11), kui teenindusjaamade töötajatel ja nende hinnangute väärtused on iga faktori puhul madalamad. Teenindusjaamade töötajate standardhälvete põhjal on nende arvamustes

rohkem suuri ja väiksemaid väärtuseid (SD on vahemikus 1,01 kuni 1,40), kui peamaja töötajate puhul ehk nende arvamused on vähem ühtlased. See võib eelkõige tuleneda asjaolust, et peamajas on kõik inimesed ühes kohas ja mõistetakse ühtselt tööprotsesse ja muid süsteeme. Teenindusjaamade töötajad paiknevad aga erinevates asukohtades, mis võib põhjustada teatud erinevusi nende arusaamades.

Faktori joondumine ja koheivsus puhul on peamaja ja eemalolevate üksuste töötajate arvamused erinevad. Antud faktori aritmeetiline keskmine on kõrgem just tanklatöötajate puhul ehk tanklatöötajate arvates joonduvad nende isiklikud eesmärgid rohkem organisatsiooni omadega, kui kontoritöötajate arvates. Juhtide ja teiste töötajate võrdluses tuli välja, et juhtidel on selles faktoris kõrgem keskmine arvamus, mis on ka tavapärase. Selle faktori tulemust võib selgitada sellega, et teenindusjaamade töötajate küsimustikule vastanute seas oli arvuliselt rohkem juhte, kui peamaja puhul, mistõttu on antud tulemus nende puhul kõrgem (vt Joonis 5).



Joonis 5. Juhtide ja teiste töötajate osakaal kontoris ning teenindusjaamades

Allikas: Autori koostatud

Faktorite kontroll-tagasiside, sisevõrgustiku arhitektuur, mitteametlik suhtlus ja tsentraliseerituse tase puhul ei erine peamaja ja teenindusjaamade töötajate arvamused olulisel määral. Kontroll-tagasiside puhul tähendab see, et need kaks gruppi mõistavad ühtselt kuidas hinnatakse tulemuslikkust ja erinevad premeerimisi ning hüvesid.

Sisevõrgustiku arhitektuuri vaatepunktist nii peamaja kui ka teenindusjaamade töötajad suhtlevad juhtide ja teiste organisatsiooni liikmetega ning loovad sidemeid ja seeläbi ka võrgustikku ideede jagamiseks ning genereerimiseks. Nii juhtide kui ka kogu tiimi võrgustik on oluline osa kollektiivse eestvedamise raamistikust (vt Joonis 1).

Mitteametliku suhtluse puhul on võimalik öelda, et mõlemad grupid suhtlevad ka mitteformaalsel tasandil ehk väljaspool ametlikku suhtlust. Mitteametlik suhtlus on oluline osa kollektiivse identiteedi loomise juures ning aitab samuti genereerida uusi ideid (Yammarino et al., 2012). Tuleb märkida, et faktori mitteametlik suhtlus puhul ei saa tõlgendust võtta täieliku tõena ja tõlgendusse tuleb suhtuda kriitiliselt.

Tsentraliseerituse tase ehk detsentraliseeritus on ka peamaja ja teenindusjaamade töötajate võrdluses kõrge. See tähendab, et mõlema grupi arvates ei ole otsustamine ainult juhtide käes, vaid on rohkem võrdselt jaotunud kõigi töötajate vahel. Ka kaugemates üksustes tehakse otsuste vastu võtmisel koostööd.

Peamaja ja teenindusjaamade puhul ei esine töötajate arvamustes suuri lahkkelisid ning organisatsioon on selle poolest väga homogeenne. Paiknedes oma üksustega erinevates kohtades üle Eesti, on organisatsioon siiski ühtne. See on väga hea just kogu organisatsiooni juhtimise perspektiivist, et ka kaugemad üksused on samal arvamusel nende töötajatega, kes töötavad igapäevaselt ettevõtte juhtkonnale lähemal ja saavad vahetult rohkem informatsiooni ning tuge. Organisatsiooni edukus ja eesmärkide edukas täitmine sõltub kogu kollektiivi panusest ning antud ettevõtte puhul saab väita, et organisatsiooniline juhtimisvõimekus on hea ning soodustab tulemuslikkuse suurendamist ja efektiivsuse kasvu. Suurem juhtide osakaal teenindusjaamade küsitluse vastustes mõjutas faktorit joondumine ja kohesiivsus, kuid ei mõjutanud teisi faktoreid. See võib tähendada seda, et organisatsiooni töötajate jaoks on üks tähtsamaid aspekte enda ja organisatsiooni tuleviku vaade, mis peegeldub eriti juhtide arvamusest. Seda saab kinnitada ka korrelatsioonanalüüsi tulemuste põhjal, kus joondumise ja kohesiivsuse faktori aritmeetiline keskmine oli teistest kõrgem ($r=5,62$). Juhid on ettevõtte tuleviku suhtes hästi orienteeritud ja on ka oma isiklike ambitsioonidega organisatsiooniga seotud ning see on samamoodi olenemata geograafilistest erinevustest. Nagu eelnevalt ettevõtte kirjelduses ka mainitud, siis viiakse töötajatele tihti läbi erinevaid koolitusi ja ühiseid üritusi, mille mõju juhtide puhul on antud tulemusel avaldunud.

Tabel 6

Peamaja ja teenindusjaamade töötajad

Faktor	Keskmine		SD		U-testi p-väärtus
	Kontor	Tankla	Kontor	Tankla	
Joondumine ja kohesiivsus	5,35	5,88	0,97	1,01	0,00*
Kontroll-tagasiside	4,94	5,27	1,11	1,23	0,14
Sisevõrgustiku arhitektuur	5,14	5,15	0,87	1,10	0,75
<i>Mitteametlik suhtlus</i>	4,85	4,80	0,91	1,24	0,98
<i>Tsentraliseerituse tase</i>	5,46	5,35	1,06	1,40	0,10

Märkus: Kursiivis on välja toodud alamfaktorid, SD-standardhälve, *- $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Kokkuvõte

Erasektoris on kollektiivset eestvedamist varasemalt vähe uuritud, kuigi see ja teised kaasava juhtimise praktikad koguvad üha enam populaarsust. Kollektivistlik juhtimine on üldisem mõiste kirjeldamiseks uut alternatiivset suunda klassikalistele juhtimistooriatele. Yammarino et al. (2012) on välja toonud viis erinevat kollektivistliku juhtimise lähenemist: tiimi juhtimine (*team leadership*), võrgustiku juhtimine (*network leadership*), jagatud juhtimine (*shared leadership*), kompleksne juhtimine (*complexity leadership*) ja kollektiivne eestvedamine (*collective leadership*). Antud töös keskendutakse peamiselt kollektiivsele eestvedamisele ja selle olulisimale tasandile, milleks on organisatsiooniline eestvedamine. Friedrich et al. (2009) on kirjeldanud kollektiivset eestvedamist järgnevalt: see on dünaamiline juhtimisprotsess, mille käigus määratletud juht või juhtide grupp kasutab valikuliselt võrgustiku oskusi ja teadmisi, jaotades tõhusalt juhirolli elemente vastavalt olukorrale või probleemile. Kivipõld ja Vadi (2010) on defineerinud organisatsioonilist eestvedamist kui kollektiivi võimet kindlaks teha ja tulla toime väliskeskkonna muutustega, säilitades organisatsiooni peamised eesmärgid. AS Alexela töötajate seas viidi läbi küsitlus, mis põhineb Kurmet Kivipõllu ja Maaja Vadi välja töötatud organisatsiooni juhtimisvõimekuse hindamise küsimustikul. Küsimustike sisuline osa koosnes viiest erinevast faktorist ja kokku oli 22 väidet. Kolm põhifaktorit olid: ühtsus ja kohesiivsus, kontrollimine ja tagasiside ning sisevõrgustiku arhitektuur koos viimase põhifaktori kahe alamfaktoriga mitteametlik suhtlus ja tsentraliseerituse tase.

Tulenevalt bakalaureusetöö eesmärgist on tulemusi analüüsidest jõudnud autor mitmetele järeldustele. Analüüs on läbi viidud, võrreldes omavahel esiteks juhte ja teisi organisatsiooni liikmeid ning teiseks peamaja ja teenindusjaamade töötajaid. Kahe grupi, juhid ja teised töötajad, võrdluse põhjal tuli välja, et kollektiivne eestvedamine on juhtidel tugevam, kui teistel organisatsiooni liikmetel. Juhtide ja teiste töötajate arvamused erinevad kolme faktori lõikes, milleks oli joondumine ja kohehiivsus, sisevõrgustiku arhitektuur ja mitteametlik suhtus. Juhtide isiklikud eesmärgid on rohkem kooskõlas organisatsiooni omadega, kui teistel töötajatel. Juhid lävivad üksteise ja teiste töötajatega rohkem, kui ülejäänud töötajad ning juhid suhtlevad samuti mitteformaalsel tasandil rohkem, kui teised organisatsiooni liikmed. Samas kahe faktori, kontroll-tagasiside ja tsentraliseerituse tase, puhul kahe grupi arvamused ei erine. See tähendab, et ettevõttes on nii juhtide kui teiste töötajate arvates arusaadav ja õiglane tulemuslikkuse hindamine ning organisatsioon on detsentraliseeritud ehk otsustusõigus on jaotunud kõigi töötajate vahel, mis on kollektiivse eestvedamise aspektist oluline tulemus. Geograafilise võrdluse puhul selgus, et olenevalt asukohast ei esine töötajate arvamusel suuri erinevusi ning organisatsioon on sellest aspektist homogeenne. Faktorite kontroll-tagasiside, sisevõrgustiku arhitektuur, mitteametlik suhtlus ja tsentraliseerituse tase puhul olid kahe grupi arvamused suhteliselt ühtlased ja ei esinenud statistiliselt olulisi erinevusi. Joondumise ja kohehiivsuse puhul aga arvamused erinesid ning teenindusjaamade töötajate arvates nende eesmärgid on rohkem kooskõlas organisatsiooni omadega, kui peamaja töötajatel. Täpsemal uurimisel selgus, et see võib tuleneda asjaolust, et selles grupis olid umbes pooled vastajatest juhid. Organisatsiooni töötajate jaoks on üks tähtsamaid aspekte enda ja organisatsiooni tuleviku vaade, mis peegeldub eriti juhtide arvamusel. Juhid on ettevõtte tuleviku suhtes hästi orienteeritud ning on ka oma isiklike ambitsioonidega organisatsiooniga seotud, mis on samamoodi olenemata geograafilistest erinevustest

Tööd oleks võimalik edasi arendada, kui võtta analüüsi alla ka faktor, mis antud lõputöö analüüsist on välja jäetud ja millele vastused on juba olemas. Selleks faktoriks on organisatsiooni tulemuslikkuse hindamine. See faktor võimaldab lisaks organisatsioonilise eestvedamise võimekusele hinnata ka seda kas töötajate arvates on ettevõtte edumeelne ning kas aktiivselt tegeletakse ka tulemuslikkuse tõstmisega. Samuti võiks süvitsi uurida, miks juhtide arvamused on mitmete faktorite puhul optimistlikumad, kui teistel töötajatel.

Viidatud allikad

1. Abson, E., Schofield, P., & Kennell, J. (2024). Making shared leadership work: The importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 42(2), 102575. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102575>
2. ALEXELA AS (10015238) E-Krediidiinfo. (s.a.). Salvestatud 26. aprill 2024, <https://www.e-krediidiinfo.ee/10015238-AS%20Alexela>
3. AS Alexela 2022. A konsolideeritud majandusaasta aruanne. (2022). AS Alexela. <https://ariregister.rik.ee/eng/company/10015238/file/9010226543>
4. AS Alexela töötajate struktuur. (s.a.). Salvestatud 26. aprill 2024, https://sise.alexela.ee/et/struktuur?check_logged_in=1
5. Brass, D., & Borgatti, S. (2019). A Brief Primer on Social Network Analysis (lk 1–8). <https://doi.org/10.4324/9780203701942-1>
6. Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>
7. D’Innocenzo, L., Kukenberger, M., Farro, A. C., & Griffith, J. A. (2021). Shared leadership performance relationship trajectories as a function of team interventions and members’ collective personalities. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101499. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101499>
8. Eckert, J., Morgan, G. B., & Padgett, R. N. (2022). Collective Leadership: Developing a Tool to Assess Educator Readiness and Efficacy. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 40(4), 533–548. <https://doi.org/10.1177/07342829211072284>
9. Edwards, G., & Bolden, R. (2023). Why is collective leadership so elusive? *Leadership*, 19(2), 167–182. Scopus®. <https://doi.org/10.1177/17427150221128357>

10. Eva, N., Wolfram Cox, J., Tse, H. H. M., & Lowe, K. B. (2021). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101346. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>
11. Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.004>
12. Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>
13. Kivipõld, K. (2011). *Organizational Leadership Capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations*. <http://hdl.handle.net/10062/16745>
14. Kivipõld, K. (2015). Organizational leadership capability – a mechanism of knowledge coordination for inducing innovative behaviour: A case study in Estonian service industries. *Baltic Journal of Management*, 10. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0152>
15. Kivipõld, K., & Ahonen, M. (2013). Relationship between Organizational Leadership Capability and Job Satisfaction: Exploratory Study in the Small-Sized IT Service Organization in Estonia. *Review of International Comparative Management*, 14, 95–115.
16. Kivipõld, K., Türk, K., & Kivipõld, L. (2021). Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: A comparison between two universities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 20, 87–108. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0229>

17. Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, 5, 118–136.
<https://doi.org/10.1108/17465261011016595>
18. Kivipõld, K., & Vadi, M. (2013). Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance. *International Journal of Bank Marketing*, 31, 368–387. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2012-0092>
19. Kummelstedt, C. (2023). The Role of Hierarchy in Realizing Collective Leadership in a Self-Managing Organization. *Systemic Practice & Action Research*, 36(3), 355–375.
20. Margolis, J. A., & Ziegert, J. C. (2016). Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 334–348. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.005>
21. Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392.
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
22. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
23. Ziegert, J. C., Mayer, D. M., Piccolo, R. F., & Graham, K. A. (2021). Collectivistic leadership in context: An examination of how and when collective charismatic leadership relates to unit functioning: *Journal of Leadership & Organizational Studies*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 112–136.
<https://doi.org/10.1177/1548051820986536>
24. Venus, M., Mao, C., Lanaj, K., & Johnson, R. E. (2012). Collectivistic leadership requires a collective identity: *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on*

Science and Practice, 5(4), 432–436. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01476.x>

25. Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic Leadership Approaches: Putting the “We” in Leadership Science and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382–402. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>

LISA A

Organisatsiooni juhtimisvõimekuse hindamise küsimustik AS Alexela töötajatele

Sisulises osas anti vastused 7- punkti skaalal, kus 1 tähistab väitega mittedõustumist ja 7 täielikku nõustumist.

Kontrollküsimused kontoritöötajate küsimustikus

1. Sugu
2. Vanus
3. Haridustase
4. Ametipositsioon
5. Osakond
6. Tööstaaž Alexelas

Kontrollküsimused tanklatöötajate küsimustikus

1. Sugu
2. Vanus
3. Haridustase
4. Ametipositsioon
5. Piirkond
6. Tööstaaž Alexelas

I OSA

1. Meil on arusaadavad, kõigile teadaolevad tegevusplaanid ja -kavad (äristrateegia)
2. Meil on seatud nii peaesmärgid kui vahe-esmärgid
3. Minu isiklikud eesmärgid ühilduvad organisatsiooni pikaajaliste eesmärkidega
4. Osalen aktiivselt meie eesmärkide seadmise ja nende elluviimise kavade kujundamises

II OSA

1. Suhtleme kaastöötajatega ka tööväliselt
2. Meie organisatsioonis korraldatakse tööväliseid ühisüritusi*

3. Meie organisatsioonis korraldatakse tööga seotud ühisüritusi*
4. Meie organisatsioonis on kohad (puhkenurgad), kus käime koos, et suhelda oma kaastöötajatega

III OSA

1. Meil tööl suhtutakse üksteisesse kui võrdsetesse
2. Meil on kõigil töötajatel piisavalt tegevusvabadust
3. Meil toimub tähtsate otsuste vastuvõtmine ühise arutelu käigus*
4. Otsuste vastuvõtmisel on meil määravad kogemused ja pädevus, mitte ametipositsioon*

IV OSA

1. Arvan, et meie kontrollmeetodid on õiglased
2. Heade tulemuste saavutamist märgatakse
3. Heade tulemuste eest tunnustatakse piisavalt
4. Meil arutavad alluvad ja juhid, mida töötajad ootavad organisatsioonilt

V OSA

1. Meie organisatsioon rakendab kõiki töötajate oskusi ja võimeid
2. Meie organisatsioon pakub häid arenguvõimalusi
3. Meie organisatsioon on edumeelne
4. Meie organisatsioon tegeleb töö tulemuslikkuse tõstmisega
5. Meie organisatsioon on edukas
6. Meie organisatsioon suudab ka tulevikus edukalt püsida konkurentsis

Summary

COLLECTIVE LEADERSHIP IN CONTEXT OF ORGANISATIONAL LEADERSHIP IN AS ALEXELA

Laura Samm

Although many modern leadership theories and research are still very leader oriented, there have been remarkable developments since the 2000's in understanding leadership as a collective process. Collective leadership is becoming more popular and used, but it is still an elusive concept and people often do not know the real meaning behind this notion (Edwards & Bolden, 2023). There is little research about collective and organisational leadership in private sector firms. Most research is done in public sector institutions as schools, hospitals and military. Collective leadership has a potential to increase effectiveness and success. Sharing leadership in teams is positively related to performance that strengthens over time (D'Innocenzo et al., 2021). In today's fast changing environment, organisations need to redesign their leadership structures to improve performance (Nguyen et al., 2023).

This research focuses on finding out to what extent and how organisational leadership emerges in AS Alexela. The aim of this research is to identify the level of organisational leadership between leaders and other employees, depending on their geographical location.

Research tasks:

- Analyze theoretical materials and empirical researches about collective and organisational leadership;
- Determine the meaning behind collective leadership and how it differs from other collectivistic leadership approaches;
- Research organisational leadership to later find a suitable measurement tool for collecting and analyzing data;
- Analyze AS Alexela and its structure, describe the sample and choose a suitable methodology for this research;
- Analyze the results of this research and make conclusions.

To fulfill the purpose on this research, the author conducted a survey in the company. This survey was based on Organisational Leadership Capability (OLC) evaluation survey by Kurmet Kivipõld and Maaja Vadi. Both employees from the head office and gas stations answered this questionnaire. This survey has five factors. Three main factors are alignment and cohesion, control-feedback system and architecture of internal network with the last

one's subfactors extent of centralisation and informal communication. The final sample contained of 89 answers.

The author first calculated Cronbach alpha values for each factor to determine if results can be analyzed with the OLC method. Next, a correlation analysis was drawn up to measure connections between different variables. Lastly, the author conducted a Mann-Whitney U-test to analyse each factor. First two groups that the author compared were leaders and other workers. Overall conclusion is that organisational leadership in this organisation is especially strong among leaders. The leaders are well oriented about the future and their personal ambitions related to the goals of the organisation. It is also not different despite various geographical locations. Second two groups were workers of the main office and different gas stations across Estonia. There were no significant differences between these two groups which means that the organisation is mostly homogeneous all over.

These findings can be used to conduct further research. For example, a study that includes a factor for assessing organisation's performance or to find out why leaders have more optimistic about many factors.

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Laura Samm,

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) minu loodud teose

Kollektiivne eestvedamine organisatsioonilise eestvedamise kontekstis ettevõttes AS Alexela

,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Kurmet Kivipõld,

(juhendaja nimi)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Laura Samm

09.05.2024