

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Psühholoogia instituut

Triin Spitz

**JUHTIDE JUHTIMISSTIILID JA VÕIMALIKUD SEOSED
TEGEVUSJUHENDAJATE MOTIVATSIOONIGA**

Uurimistöö

Juhendaja: Jana Karilaid (MA)

Jooksev pealkiri: Juhtimisstiilide ja motivatsiooni vaheline seos

Tartu 2021

Juhtide juhtimisstiilid ja võimalikud seosed tegevusjuhendajate motivatsiooniga Eesti erihoolekande asutuste näitel

Kokkuvõte

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks oli välja selgitada, kas Eesti erihoolekande asutuste juhtide juhtimisstiilid on pigem perspektiivse või pragmaatilise iseloomuga ning kuivõrd juhtimisstiilid on seotud tegevusjuhendajate motivatsiooniga jätkuvaks tööks sama juhiga. Uurimuses analüüsiti Eesti erihoolekandetasutustes läbi viidud ankeetküsitlusi juhtide ja juhendajate hinnangutest juhtimisstiilidele ja nende seosest motivatsiooniga. Kokku hindas oma juhi juhtimisstiili 69 juhuslikku tegevusjuhendajat. Iseenda juhtimisstiili hindas 36 juhti. Teostatud korrelatsioonianalüüsi tulemused näitavad, et kõige tugevamad seosed esinevad juhtide perspektiivse juhtimisstiili ja tegevusjuhendajate motivatsiooni vahel. Siiski kasutavad juhid ka üksikuid pragmaatilise stiili elemente. Kahe grupi vahelises võrdluses selgus, et juhtide ja tegevusjuhendajate hinnangud motivatsioonile ja juhtimisstiilile olid ligilähedased

Märksõnad: juhtimisstiilid, motivatsioon, tegevusjuhendajad, erihoolekanne

Correlation between Leadership Styles of Leaders and Motivation in employees at the Example of Special Care Institutions in Estonia

Abstract

The aim of the current paper was to find out which leadership styles were used by leaders in the social field and to examine the correlation between leadership styles and workers' motivation to work with people with special needs. There were 36 leaders and 69 supervisors in the sample group. A web-based questionnaire was sent to the sample group. The results were analyzed to determine the correlation between leadership style and motivation to work. The scores of the two groups were compared to each other to see whether workers and leaders have similar impressions of what constitutes a motivating leadership style. It was found that leaders mainly used the transformational leadership style which was also the most motivating for workers in wanting to continue their work with the same leader. On the other hand, leaders still use elements of the transactional leadership-style to reach their goals.

Keywords: leadership styles, motivation, special care institution, activity instructor for people with mental impairment.

Sissejuhatus

Juhtimisstiilid

Juhtimisstiil on kogum juhi käitumisviisidest, mida ta kasutab oma töötajate juhtimisel selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid (McClenskey, 2004). Fisher (2009) rõhutab, et eelkõige sotsiaalteenuste juhid peavad esmalt saama teadlikuks sellest, mis nende töötajaid motiveerib ning inimeste juhtimisel parima tulemuse saavutamiseks kujundama selle järgi oma juhtimisstiili. Käesolevas töös lähtutakse juhtimisstiilide käsitlemisel McClenskey (2004) jaotusest. Autor (McClenskey, 2004) eristab olukorrast sõltuvat (*situational leadership*), pragmaatilist (*transactional leadership*) ja perspektiivset (*transformational leadership*) juhtimisstiili.

Viimase 20 aasta vältel on just perspektiivse (*transformational leadership*), ka karismaatiliseks nimetatud, juhtimisstiili uurimine leidnud suurt kõlapinda erinevate erialade, sh. sotsiaalvaldkonna, juhtimise kontekstis (Rafferty jt, 2004, Tafvelin jt, 2014). Seda on kõrvutatud eelkõige pragmaatilise juhtimisstiiliga (Gellis, 2011). Autor (Gellis, 2001) on kasutanud Bass'i poolt välja töötatud küsimustikku juhtimisstiilide ja töötajate töösoorituse vahelise seose uurimiseks. Nimetatud küsimustik mõõdab perspektiivset stiili kuuel alaskaalal, milleks on visiooni selge väljendamine, sobiva eeskuju näitamine, ühiste eesmärkide tähtsustamine, kõrged ootused sooritusele, individualiseeritud toetus ja intellektuaalne stimuleerimine. Perspektiivse stiiliga juht on oma töötajatele isiklikuks eeskujuks oma suhtumise ja käitumisega ja kaasab töötajaid otsustusprotsessidesse (McClenskey, 2004). Rowold jt (2008) leidsid, et perspektiivse juhtimisstiiliga juhi all töötavad inimesed kogevad vähem tööalast stressi neist, kes töötavad pragmaatilise juhtimisstiiliga juhi all. Pragmaatilist juhtimisstiili mõõdab kirjeldatud küsimustik neljal alaskaalal: tingimuslik tasustamine, tingimuslik karistamine, tingimusteta karistamine ja tingimusteta tasustamine. Tingimuslik tähendab käesoleva töö kontekstis nt põhjuse olemasolu. Näiteks kui töötaja on midagi hästi teinud (tingimus on täidetud), saab ta kiita. Tingimusteta tähendab tingimuste puudumist või ka meelevaldsust. Näiteks kiidab juht võrdselt neid, kes on teinud palju tööd ja ka neid, kes ei ole midagi teinud. Tingimusteta karistamine tähendab sisuliselt, et juht elab oma pahameele esimese ette juhtuva inimese peal välja (Kasemaa, 2016). Rowold jt (2008) kohaselt motiveerib tingimuslik tasustamine pigem neid töötajaid, kelle jaoks on tasu või muu hüve saamine tehtud töö eest olulisem kui töö ise

ja kes on madalama haridustasemega. Pikemaajalisel kasutamisel aga tekitab pidev tasude nimel pingutamine töötajates stressi ja mõjub demotiveerivalt.

Gellis (2011) leidis, et kõik perspektiivse juhtimisstiili ja üksikud pragmaatilise juhtimisstiili faktorid olid oluliselt seotud töötajate enesetõhususe, rahulolu ja valmisolekuga panustada täiendavalt töösse. Valmisolekut panustada täiendavalt töösse võib pidada sisemise motivatsiooni näitajaks (Cavazotte jt, 2013).

Üheks olulisemaks näitajaks, mis eristab perspektiivset juhtimisstiili teistest ja muudab selle niivõrd ihaldusväärseks, on visiooni selge välja näitamine. Ka individualiseeritud toetuse pakkumine on oluline osa perspektiivsest juhtimisstiilist. Nii arendavad töötajad ise välja arusaamad enda rollidest ja arenguvajadustest, mida juht saab toetada (Cooper-Thomas jt, 2002).

Pragmaatiline juhtimisstiil (*transactional leadership*) põhineb nn. piitsa ja prääniku meetodil. Kui töötajad täidavad ülesandeid vastavalt juhi ettekujutusele, saavad nad selle eest tasu preemiate või tunnustuse näol. Juhi ja töötajate vaheline suhe põhineb sellisel juhul kulu-tulu suhtel. Kui kaob väline motivaator, peab juht selle kuidagimoodi kompenseerima. Sellise stiiliga juht vahendab käske ja keelde (McClenskey, 2004).

Olukorrast sõltuva juhtimisstiiliga (*situational leadership*) juht leiab tasakaalu suhetele orienteerituse ja eesmärgile orienteerituse vahel ja arvestab tööülesannete jagamisel töötajate teadmiste, oskuste ja vilumustega. Madalama haridustaseme ning vähemate oskuste ja vilumustega töötajad vajavad rohkem juhendamist ja selgelt struktureeritud ülesandeid. Juhi nõudmised peaksid suurenema töötajate vilumuse edenedes ja kõrgema kvalifikatsiooniga töötajatele võiks juht anda suurema vastutuse (McClenskey, 2004).

Motivatsiooni käsitlus seoses töökeskkonna ja juhtimisega arvestades sotsiaaltöö eripära

Ryan ja Deci (2002) järgi nimetatakse motivatsiooniks jõudu, mis paneb inimesi tegutsema. Käesoleva töö kontekstis on oluline mõista, millist rolli mängib töötajate tegutsema paneva jõu vabastamisel juhi käitumisviiside kogum. Viimast nimetatakse juhtimisstiiliks. Boehm jt (2009) on leidnud, et töötajate väärtusi ja kuuluvustunnet organisatsiooni kõnetab perspektiivse juhtimisstiiliga juht. Sellise juhiga on töötajad enam

nõus panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. Mida rahulolevamad ja motiveeritumad on töötajad, seda paremad on ka nende töö tulemused (Judge jt, 2001).

Töötamise kontekstis võib rääkida töömotivatsioonist. Motiveeritud töötaja sooritus töö on parem kui mitte motiveeritud töötaja sooritus (Jensen, 2018; Ozsahin, 2015). Töösoorituse all on mõeldud eesmärkide saavutamist, initsiatiivikut ja ka populaarsust. Töömotivatsioon on indiviidi soov heaolu järgi ja see määrab tema käitumise töö ning pühendumuse täidetavatele ülesannetele (Damij jt, 2015). Mida rahulolevamad on töötajad, seda pühendunumad on nad ka oma tööandjale ja seda tulemuslikum on nende töö (Lorber, 2012, Judge jt, 2001). Van Knippenberg (2000) leidis, et töötajad, kes tunnevad end rohkem seotuna, on ka motiveeritumad.

Keerulised töötingimused sotsiaalvaldkonnas tingivad suure tööjõu volavuse, mis omakorda toob organisatsioonile kaasa kaudseid kulutusi (Bright, 2008). Eelnev mõjutab organisatsiooni kliimat: langevad tööviljakus ja töötajate moraal ning vähenevad teenuse osutamise järjepidevus ja efektiivsus. Need aga on töös inimestega, eriti erivajadustega inimestega, väga olulised, kuna erivajadustega inimesed vajavad kindlat päevarütmi ja teadmist, et keegi neid külastab (Smith jt, 2013).

Et hoida inimesi töö, peavad erihoolekandeesutuste juhid nägema vaeva selleks, et töötajate huvid oleksid kaitstud ja pakkuma neile parimaid töötingimusi (Mary, 2005). Juhtide võimuses on kujundada organisatsiooni füüsilist ja vaimset keskkonda, inimeste vahelisi suhteid, töötajaid kaasata ja pakkuda arenemis- ja edutamisvõimalusi. Juhtidel on üldjuhul vähemalt osaliselt võimalik anda töötajatele selliseid ülesandeid, mis sobivad nende isiklike motiividega ja seeläbi tagada töötajate suurem rahulolu ning motivatsioon (Bono jt, 2001; House jt, 1996).

Saksamaal läbi viidud uuringu (Belschak, 2008) tulemused näitavad, et töötajate emotsioone ja selle läbi ka motivatsiooni, jätkata oma tööd, mõjutab oluliselt see, kui palju ja millist tagasisidet annavad juhid oma töötajatele nende töösoorituse kohta. Positiivne tagasiside sooritusele tekitab positiivseid emotsioone ning suurema valmiduse pingutada ja käituda paremini, st töötajatel on suurem valmidus panustada ühiste eesmärkide saavutamisse ja nad on oma töös tähelepanelikumad. Negatiivne tagasiside töösooritusele seevastu toob kaasa motivatsiooni languse ja töösoorituse halvenemise. Tagasisidestamise puhul on oluline, et edu saavutamine tunduks tõenäoline. Kui töötajal jääb tunne, et tema pingutused ei vii soovitud tulemuseni või saavutatakse tulemus liiga pika aja möödudes, mõjub see

demotiveerivalt. Seevastu mõõdukalt raske, kuid väljakutseid pakkuv ja saavutatav eesmärk mõjub motiveerivalt (Semmer jt. 2010).

Juhi juhtimisstiil mõjutab töötajate motivatsiooni sõltuvalt sellest, kui suurel määral juht arvestab töötajate isiklike motiivide, tunnete ja vajadustega, kaasab neid otsustusprotsessidesse ning võimaldab neil areneda (Fu jt 2013). Klienditöö seisukohalt on oluline, et klientidel oleks oma kindel tegevusjuhendaja ja seetõttu peaks vältima tegevusjuhendajate töölt lahkumist neile ebameeldiva, demotiveeriva juhi tõttu (Judge jt, 2001).

Tegevusjuhendaja

Tervise Arengu Instituudi (2010) poolt välja antud tegevusjuhendajate käsiraamatus on tegevusjuhendaja defineeritud kui “spetsialist, kes juhendab psüühilise erivajadusega inimesi eesmärgiga parandada nende sotsiaalseid oskusi ja toimetulekuvõimet ning tagada neile vajalik kõrvalabi” (lk. 3). Tegevusjuhendajatele esitatav haridusnõue on keskharidus ja aastane kutseõpe, kutse omamine on soovituslik. 2019. aastal omistati kutse 90-le tegevusjuhendajale, kellest 75 olid lõpetanud kutsekooli (Eesti Sotsiaaltöö Assotsiatsiooni, 2020).

Nagu selgub Eesti Sotsiaaltöö Assotsiatsiooni (ESTA) raportist, on tegevusjuhendajate töökoormus aasta aastalt tõusnud, palgad aga on jäänud enam-vähem samale tasemele (Eesti Sotsiaaltöö Assotsiatsiooni, 2018). Samast aruandest selgub ka, et tegevusjuhendajad tunnevad, justkui nende tööd ei väärtustataks, kuna sama raha eest peavad nad rohkem tööd tegema. Tegevusjuhendajat võib pidada sarnaselt klienditeenindajale teenindavaks personaliks, kes täidab sotsiaalkindlustusameti tellimust, osutades teenust psüühikahäiretega klientidele.

ISCO klassifikaatori järgi kuuluvad tegevusjuhendajad teenindus- ja müügitöötajate gruppi. Tööülesannete hulka kuulub klientide abistamine ja juhendamine sotsiaalsete suhete loomisel, säilitamisel ja arendamisel, avalike teenuste kasutamisel, vaba aja sisustamisel, aja planeerimisel, õppimise võimaluste leidmisel ja õppimise juures ning igapäevaelu oskuste arendamisel kaasates neid arendavatesse tegevustesse (Erihoolekandeteenus, 2019).

Sotsiaaltöö kontekstis on tööga rahulolu ja motivatsiooni uurimine ja vajadusel muutuste tegemine juhtimises eriti olulised töötajate läbipõlemise, vaimse tervise seisundi ja töölt lahkumise kavatsuste väljaselgitamiseks (Mary, 2005).

Eesmärk ja uurimisküsimus

Toetudes teadmisele, et enim motiveerib inimesi töötama juhi perspektiivne juhtimisstiil (McClenskey, 2004, Jensen, 2018), on käesoleva töö eesmärgiks kontrollida, kas sama kinnitab ka tegevusjuhendajate ja erihoolekande asutuste juhtide seas läbi viidud uuring. Eestis on tegevusjuhendajate üldist töömotivatsiooni varasemalt uurinud Nikkarev (2017), seost töömotivatsiooni ja juhi juhtimisstiilide vahel aga teadaolevalt seni Eestis uuritud ei ole. Nii annab autor käesoleva tööga unikaalse panuse teema uurimisse.

Eesmärgiks on välja selgitada, a) milliste komponentide kasutamine iseloomustab juhtide juhtimisstiili kõige paremini juhtide ja tegevusjuhendajate hinnangute põhjal ja b) milliste juhtimisstiilide alaskaalade ja juhtide ning tegevusjuhendajate hinnangute vahel tegevusjuhendajate motivatsioonile jätkata oma tööd esinevad kõige tugevamad seosed. Eesmärkide saavutamiseks on püstitatud kaks uurimisküsimust:

1. Millised on juhtide juhtimisstiilid nende endi ja tegevusjuhendajate vastuste põhjal?
2. Millised korrelatsioonid esinevad juhtimisstiilide erinevate komponentide ja motivatsiooni vahel juhtide ja tegevusjuhendajate vastuste põhjal?

Meetod

Valim

Käesoleva uurimistöö jaoks andmete kogumiseks kasutati mugavusvalimit. Sotsiaalkindlustusameti andmetel tegutseb Eestis 01.04.2020 seisuga 443 asutust, kus osutatakse vähemalt ühte erihoolekande teenust. Seoses eriolukorra kehtestamisega kevadel 2020 muudeti küsimustik veebipõhiseks ja saadeti uuringu tutvustus ning küsimustik e-maili teel kõikidesse Tartumaa erihoolekande asutustesse, millele järgnesid ka telefonikõned juhtidele palvega osaleda uuringus. Tegevusjuhendajaid ja juhte motiveeriti uuringus osalema väljavaatega panustada juhtimiskvaliteedi ja töörahulolu tõstmisesse sotsiaalvaldkonnas. Vastused saadi 19 asutusest. Eesmärgil saada rohkem andmeid ja tõsta uuringu tulemuse usaldusväärset, saadeti küsimustik kõikidesse teistesse maakondadesse (lõpuks kokku 443 asutust). Asutuste kontaktandmed saadi Sotsiaalkindlustusameti erihoolekande juhtivspetsialistilt. Lõpuks saadi üle Eesti vastused 36 juhi ja 69 tegevusjuhendaja käest erinevatest asutustest. Esindatud olid kõik 15 maakonda.

Küsimustik kohandati google.forms versiooni ning küsimustiku link saadeti meili teel kõikide asutuste juhtidele palvega edastada vastav link oma töötajatele ja täita ka ise küsimustik. Kokku täitis enesekohase vormi (mina-vormi) 36 juhti ja 69 tegevusjuhendajat (tema-vorm).

Vastanud juhtide grupist moodustasid naised 94.1% ja mehed 5.9%. Rahvuse lõikes olid 94.1% eestlased ja 5.9% venelased. Juhtide keskmine vanus oli $M= 48.1$ aastat ($SD= 9.3$; min 31; max 64). Enamus juhtidest omasid rakenduskõrgharidust või bakalaureuse kraadi (41.2%). Magistrikraadi või sellega võrdsustatud haridustaset omas 38.3% vastanutest. Ülejäänud juhtidel oli kesk- või keskeri haridus (20.6%). Kõige pikema staažiga juht oli samal kohal töötanud 25 aastat, kõige lühema staažiga juht ühe aasta. Keskmine tööstaaž juhina oli $M= 7,3$ aastat ($SD= 6.2$; min 1; max 25)

Tegevusjuhendajate valimi moodustasid kõik naised. Nende keskmine vanus oli $M= 46.8$ aastat ($SD= 12.3$; min 22.0; max 67.0). Neist 94.2% olid eestlased ja 5.8% venelased. Enamusel oli kesk- või keskeri haridus (47.8%) ja esimese või teise astme kõrgharidus (44.9%), teistel kutseharidus (5.8%). Ühel juhendajal oli põhiharidus. Kõige pikema tööstaažiga tegevusjuhendaja oli töötanud 25 aastat samas asutuses, kõige lühema staažiga tegevusjuhendaja ühe kuu. Keskmine tööstaaž oli $M= 5.1$ aastat ($SD= 5.8$; min 0.17; max 25.0;).

Uurimisinstrument

Juhtimisstiilid. Eestis on varem juhtimisstiilide uurimiseks kasutatud perspektiivse-pragmatilise juhtimisstiili küsimustikku (*Transformational Leadership Inventory TLI-EST*) (Kasemaa jt 2016; Kasemaa jt 2019). Tegemist on laialt erinevates kultuuriruumides valideeritud küsimustikuga (vt. Heinitz, K. jt. 2007, Krüger jt. 2011, Top jt. 2014). Kuuel alaskaalal mõõdab küsimustik 7- punkti Likert'i skaalal perspektiivset juhtimisstiili ning neljal alaskaalal pragmatilise juhtimisstiili kasutamist. Lisaks küsitakse demograafilisi andmeid. Eestikeelse küsimustiku reliaabluse näitajad jäävad vahemikku 0.73 (kõrged ootused sooritusele) kuni 0.94, keskmine 0.82 (tingimuslik tasustamine) (Kasemaa jt, 2016).

Järgnev tabel annab ülevaate perspektiivse ja pragmatilise juhtimisstiili alaskaaladest ja nende sisust. Esimeses tulbas on välja toodud, millise juhtimisstiili alla skaala kuulub. Teises tulbas on kirjas alaskaala nimetus ning kolmandas vastava skaala lühike iseloomustus. Kuus esimest alaskaalat iseloomustavad perspektiivset juhtimisstiili, ülejäänud neli alaskaalat iseloomustavad pragmatilist juhtimisstiili (vt. Tabel 1).

Tabel 1: Alaskaalad ja nende iseloomustus

Juhtimisstiil	Alaskaala nimetus	Sisu lühikirjeldus
Perspektiivne juhtimisstiil	Visiooni selge väljendamine (VIS)	Sellised juhid leiavad pidevalt uusi võimalusi organisatsiooni või osakonna arenguks ning arenevad ise ja inspireerivad teisi oma tulekuvisioniga.
	Sobiva eeskuju näitamine (SEK)	Sellised juhid on oma käitumisega töötajatele eeskujuks eesmärkide saavutamisel.
	Ühiste eesmärkide tähtsustamine (ÜET)	Sellised juhid edendavad koostööd oma töötajate vahel ja panevad nad ühise eesmärgi nimel tööle.
	Kõrged ootused sooritusele (KOS)	Sellised juhid näitavad välja, et neil on kõrged ootused töötajate töötulemustele ja käitumisele.
	Individualiseeritud toetus (IT)	Sellised juhid väljendavad, et nad respektierivad oma töötajaid ja nende isiklike tundeid.
	Intellektuaalne stimuleerimine (IS)	Sellised juhid panevad töötajaid oma töö üle reflekteerima ja lähenema vanadele probleemidele uue nurga alt.

Pragmaatiline juhtimisstiil	Tingimuslik tasustamine (PT+)	Sellised juhid tasustavad erineval moel häid töötulemusi. Nad kiidavad neid töötajaid, kes saavutavad häid tulemusi või parendavad oma sooritust.
	Tingimuslik karistamine (PK+)	Sellised juhid näitavad välja oma rahulolematust kehva soorituse osas ja jätavad ebapiisavat tööd teinud töötajad hüvedest ilma.
	Tingimusteta karistamine (PK-)	Sellised juhid karistavad oma töötajaid silmnähtava põhjuseta.
	Tingimusteta tasustamine (PT-)	Sellised juhid kiidavad ja tasustavad sõltumata töötajate panusest ja sooritusest.

Küsimustiku kasutamiseks saadi luba selle eestikeelse versiooni koostajalt (Kasemaa jt, 2019).

Motivatsioon. Juhtidel paluti hinnata, kuivõrd nende arvates nende juhtimisstiil toetab tegevusjuhendajate motivatsiooni jätkata tööd ning tegevusjuhendajatel paluti hinnata oma motivatsiooni jätkata tööd vahetu juhiga. Selleks esitati eraldi üks küsimus. Viimane küsimus on lisatud käesoleva töö autori poolt mõõtmaks tegevusjuhendajate subjektiivset hinnangut oma motivatsiooni ja juhi juhtimisstiili vahelisele seosele nii tegevusjuhendajate kui juhtide arvates. Sellega sooviti saada vastus teisele uurimisküsimusele.

Andmete analüüsimiseks kasutati programmi Excel Statistics. Esimesele küsimusele vastamiseks arvutati kõigi alaskaalade koondskoorid ning järjestati need keskmiste alusel. Teisele uurimisküsimusele vastuse saamiseks viidi läbi Spearman'i korrelatsiooni analüüs motivatsiooni hinnangu ja erinevate alaskaalade vahel. Gruppidevaheliste erinevuste võrdlemiseks tehti Mann-Whitney *U* test, kuna andmed ei ole normaaljaotuslikud. Spearman'i korrelatsiooni kasutati tulenevalt andmetest- need on järjestusskaalal, kuid vahed erinevate hinnangute vahel ei ole võrdsed.

Tulemused

Juhtimisstiilide komponendid

Esmalt leiti kõigile alaskaaladele antud hinnangute koondskoorid ja nende keskmised.

Edasisteks analüüsideks kasutati keskmisi väärtusi, et oleks võimalik omavahel võrrelda alaskaalasid, mis sisaldavad erineval hulgal küsimusi. Tulemused on esitatud tabelis 2.

Juhtide ja tegevusjuhendajate hinnangute võrdlemiseks viidi läbi Mann-Whitney *U*-test.

Gruppide vahelises võrdluse tulemusena skoorides statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Tabel 2: Alaskaaladele antud hinnangute kirjeldavad statistikud ja võrdlus

alaskaala	M	SD	min	max	M	SD	min	max	Mann-Whitney <i>U</i> -test
	juhid (N=36)				tegevusjuhendajad (N=69)				
VIS	5.47	0.81	4.00	7.00	5.38	1.37	1.00	7.00	.94
SEK	5.76	0.66	4.00	7.00	5.58	1.38	2.00	7.00	.51
ÜET	5.98	0.81	4.00	7.00	5.49	1.40	1.25	7.00	.45
KOS	5.05	1.11	2.25	7.00	4.64	1.35	1.00	6.50	.35
IT	6.28	0.74	3.80	7.00	5.38	1.30	2.40	7.00	.25
IS	5.69	0.79	3.67	7.00	5.01	1.25	1.00	7.00	.87
PT+	5.99	0.77	4.00	7.00	4.98	1.46	1.17	7.00	.07
PK+	4.21	0.97	2.80	6.4	4.41	1.16	1.20	6.80	.36
PK-	1.70	0.63	0.80	3.80	2.02	1.00	0.80	4.80	.76
PT-	4.30	0.93	2.25	6.25	3.88	1.36	1.00	7.00	.44
MOT	5.97	0.65	4.00	7.00	5.70	1.75	1.00	7.00	.24

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Juhtide keskmine hinnang perspektiivsele juhtimisstiilile oli $M = 5.70$ ($SD = 0.39$, $min = 1.00$, $max = 7.00$) ja pragmaatilisele juhtimisstiilile $M = 4.05$ ($SD = 1.53$, $min = 0.80$, $max = 7.00$). Tegevusjuhendajate keskmine hinnang perspektiivsele juhtimisstiilile oli $M = 5.29$ ($SD = 0.35$, $min = 1.00$, $max = 7.00$) ja pragmaatilisele juhtimisstiilile $M = 3.82$ ($SD = 1.11$, $min = 0.80$, $max = 1.20$).

Et aru saada, kas erinevused hinnangutes perspektiivse ja pragmaatilise juhtimisstiili alaskaaladele on statistiliselt olulised, võrreldi kõigi perspektiivse juhtimisstiili näitajate keskmist pragmaatilise juhtimisstiili näitajate keskmisega. Selleks viidi samuti läbi Mann-

Whitney *U*- test. Juhtide puhul statistilist olulisust ei esinenud ($p= 0.67$). Sama protseduur viidi läbi tegevusjuhendajate vastustega. Ka siin ei tulnud välja statistiliselt olulist erinevust perspektiivse ja pragmaatilise juhtimisstiili vahel ($p = .46$).

Korrelatsioonanalüüsi tulemused

Korrelatsioonide leidmiseks juhtimisstiilide erinevate alaskaalade keskmiste ja töötajate motivatsiooni vahel viidi läbi Spearman'i korrelatsiooni analüüs. Tulemused on esitatud tabelis 3.

Tabel 3: Spearman rho korrelatsioonid motivatsiooni ja juhtimisstiilide alaskaalade vahel

alaskaala	motivatsioon	
	juhid (N=36)	tegevusjuhendajad (N=69)
VIS	.39**	.64***
SEK	.73***	.75***
ÜET	.31*	.77***
KOS	.10	-.03
IT	.34*	.79***
IS	.15	.65***
PT+	.44***	-.27
PK+	-.06	-.01
PK-	-.37**	-.44
PT-	.17	-.32

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tegevusjuhendajate hinnangute kohaselt on motivatsiooniga tugevalt seotud juhipoolne visiooni selge välja näitamine, sobiva eeskuju näitamine, ühiste eesmärkide tähtsustamine, individualiseeritud toetus ja intellektuaalne stimuleerimine ($M= 0.72$, $SD= 0.62$, $min= 0.64$, $max= 0.79$). Tulemus on statistiliselt oluline ($p < .05$). Ükski pragmaatilise stiili näitaja pole seotud motivatsiooniga. Erinevus on statistiliselt oluline ($p < .05$).

Juhtide hinnangutele tuginedes on statistiliselt oluliselt ja tugevalt motivatsiooniga seotud sobiva eeskuju näitamine. Nõrgad seosed esinevad motivatsiooni ja visiooni selge

välja näitamise, individualiseeritud toetuse ja tingimusliku tasustamise vahel. Nõrgalt negatiivselt on motivatsiooniga seotud tingimusteta karistamine. Perspektiivse juhtimisstiili komponentide keskmine korrelatsioon motivatsiooniga on $M= 0.44$ ($SD= 0.17$, $min= 0.31$, $max= 0.73$). Pragmatilise juhtimisstiili komponentide keskmine korrelatsioon motivatsiooniga on $M= 0.04$ ($SD= 0.41$, $min= -0.37$, $max= 0.44$). Erinevus ei ole statistiliselt oluline ($p= 0.35$).

Kui võrrelda juhtide ja tegevusjuhendajate korrelatsioone, ei ilmne gruppidevahelises võrdluses statistilist olulisust ($p = .68$).

Arutelu

Toetudes teadmisele, et juhi perspektiivne juhtimisstiil motiveerib inimesi töötama (McClenskey, 2004), sooviti kontrollida, kas sama kinnitab ka tegevusjuhendajate ja erihoolekande asutuste juhtide seas läbi viidud uuring. Selleks püstitati kaks uurimisküsimust. Esmalt sooviti teada saada, millist juhtimisstiili juhid enda arvates viljelevad. Teiseks esitati küsimus, millist juhtimisstiili tegevusjuhendajate arvates nende juhid kasutavad ning kui tugevalt see on seotud tegevusjuhendajate motivatsiooniga jätkata tööd sama juhi alluvuses. Alaskaalade koondskooride keskmised korreleeriti motivatsioonile antud skooridega.

Tulemustest selgus, et TLI-EST küsimustikku kasutades on tegevusjuhendajate arvates nende motivatsiooniga kõige tugevamalt seotud juhi perspektiivse juhtimisstiili komponendid visiooni selge väljanäitamine, sobiva eeskuju näitamine, ühiste eesmärkide tähtsustamine, individualiseeritud toetus ja intellektuaalne stimuleerimine. Pragmaatilise juhtimisstiili komponendid ei ole statistiliselt oluliselt seotud tegevusjuhendajate motivatsiooniga jätkata tööd sama juhiga.

Vastanud juhtide endi hinnangute kohaselt on nende juhtimisstiili iseloomustava pingerea alguses üks oluline perspektiivse juhtimisstiili komponent (IT). Sellele järgneb üks pragmaatilise stiili komponent (PT+). Ülejäänud pragmaatilise stiili komponendid asuvad pingerea lõpus. Sellise profiiliga juhi alluvuses töötavad tegevusjuhendajad peaksid olema kõige enam motiveeritud, kuna juht eeldatavasti kasutab perspektiivset juhtimisstiili, mille eesotsas on individualiseeritud toetuse pakkumine. Tingimuslikku tasustamist kasutavad juhid tõenäoliselt töötajate motiveerimiseks. Ka varasemates uuringutes on leitud, et tasustamise abil saavutavad juhid kiiresti oma eesmärgid, mis on vajalik organisatsiooni toimimiseks. Tegevusjuhendajates tekitab tasustamine positiivseid emotsioone ja paneb neid rohkem pingutama (Belschak jt, 2008). Rowold jt (2008) on leidnud, et tingimuslik tasustamine motiveerib sealjuures pigem neid töötajaid, kes teevad tööd tasu pärast ja on madalama haridustasemega. Pikemaajalisel kasutamisel aga tekitab pidev tasude nimel pingutamine töötajates stressi ja mõjub demotiveerivalt. Kuna tasustamine (selge põhjustagajärg seos) motiveerib töötajaid, on mõistetav, et tegevusjuhendajate antud hinnangutes esineb tugev korrelatsioon tingimusliku tasustamise ja motivatsiooni vahel. Enamus tegevusjuhendajaid on ka madalama haridustasemega, mistõttu järeldus on kooskõlas teooriaga.

Nii juhid kui tegevusjuhendajad andsid kõrged skoorid intellektuaalsele stimuleerimisele ja individualiseeritud toetusele. Individualiseeritud toetuse pakkumisega näitavad juhid, et nad märkavad, millistes valdkondades töötajad vajavad rohkem toetust ning pakuvadki seda näiteks koolituste näol. Selline lähenemine aitab töötajal areneda nii organisatsiooni kontekstis kui inimesena (Cooper-Thomas jt, 2002). Samas on arengu toetamine midagi palju enam, kui inimeste koolitamine. Edaspidi võiks uurida, mida tähendab juhi jaoks oma inimeste arengu toetamine ja mida ta selleks teeb.

Ainsana perspektiivse juhtimisstiili komponentidest ei ole tegevusjuhendajate hinnangul motivatsiooniga seotud juhtide kõrged ootused sooritusele. Asjaolu torkab silma, kuna kõik ülejäänud perspektiivse juhtimisstiili komponendid on positiivses korrelatsioonis motivatsiooniga. Põhjus võib olla selles, et tegevusjuhendajate palgad on madalad, nõudmised neile aga kõrged ja töö raske (ESTA, 2018). Lisaks võib negatiivne tagasiside ilma selgitusteta kutsuda esile negatiivseid emotsioone ja hirmu, mis toovad endaga kaasa negatiivse käitumise, demotiveerituse ja võivad tekitada töötajates stressi (Belschak jt, 2008). Perspektiivse juhtimisstiiliga juhi all töötavad inimesed kogevad seevastu vähem stressi (Rowold jt, 2008). Kui näha kõrgetes ootustes väljakutset ja arengukohta, mis aitaks ka organisatsiooni siseselt ametiredelil tõusta, võiks see komponent olla positiivses korrelatsioonis motivatsiooniga. Kõrgem motivatsioon tekitab soovi lahendada keerulisemaid ülesandeid või vastupidi. Ka töötajad, kellel on kõrgem haridus või väga pikaajased töökogemused, otsivad väljakutseid tööl (McClenskey, 2004). Ka konstruktiivse, täpsemalt arengule suunatud, tagasiside andmine on üks viis, kuidas motiveerida töötajaid (Fishbach jt, 2010).

Kokkuvõtteks võib järeldada, et erihoolekande asutuste juhid kasutavad enamjaolt perspektiivse juhtimisstiili komponente, aga ka üksikuid positiivseid pragmaatilise juhtimisstiili komponente. Seda näitavad nii nende endi kui tegevusjuhendajate hinnangutest moodustatud pingeread. Statistilist olulisust küll ei ilmnenud, kuid see on tõenäoliselt tingitud väikesest valimist. Ainus ilmnenud statistiliselt oluline erinevus oli tegevusjuhendajate motivatsiooni seos perspektiivse juhtimisstiili komponentidega võrreldes pragmaatilise stiili komponentidega. Seose suunda ja seda, millised perspektiivse stiili komponendid on kõige tugevamalt seotud, saaks uurida regressioonanalüüsiga. Statistiliselt oluliste tulemuste saamiseks oleks vaja suuremat valimit.

Töö tulemused võiksid pakkuda mõtlemisainet juhtidele, et enda tööd reflekteerida. Kui võtta arvesse tegevusjuhendajate hariduslikku tausta ja vanust, on mõneti mõistetav, et tegevusjuhendajaid motiveerib juhtide arvates töötama ka tingimusliku tasustamine. Kuid võimalik, et juhid arvavad nii vaid harjumusest ja tuginedes teadmisele, et tasustamisega on neil võimalik kiiremini oma eesmärged saavutada.

Uurimuse tugevused ja piirangud

Käesoleva uurimistöö läbiviimise alguses tekkis mitmeid raskusi riigis kehtestatud eriolukorra tõttu. Sellest tulenevalt oli vaja uurimisprotseduuri muuta. Kokkuvõttes saadi sel viisil rohkem andmeid, kui oleks saanud ainult Tartumaal uuringut läbi viies, mis tõstab tulemuste usaldusväärsust. Kuid protsentuaalselt on lõplik vastanute arv kogu Eesti erihoolekande asutuste kohta liiga väike, et tulemusi üldistada kõigile erihoolekande asutuste juhtidele ja tegevusjuhendajatele. Positiivne seevastu on, et saadi vastuseid kõigist maakondadest.

Ka valimi moodustamist võib pidada osaliselt problemaatiliseks. Küsimustikud saadeti juhtidele palvega need edastada oma töötajatele. See võis mõjutada vastamise määra-need, kelle suhe juhiga ei ole kõige parem, ei pruukinud vastata. Teistpidi võis juhi palve mõjutada sel moel, et vastasid need, kes tahavad juhile meelt mööda olla. Neid sekkuvaid muutujaid oleks saanud kontrollida algselt planeeritud uurimuse disainiga, mille kohaselt oleks küsimustiku täitmine toimunud asutustes uurija kohalolekul. Elektroonse vormi täitmisel on ka oht, et kui seda kohe ei tee, ununeb see. Seetõttu saadeti mitu meeldetuleust. Lisaks võib olla, et tegevusjuhendajatel ei olnud töökohustuste tõttu aega küsitlusele vastata. Samas töötavad tegevusjuhendajad graafiku alusel ja kuna küsitlus võimaldas ennast reflekteerida ja anda kaudselt tagasisidet oma juhile, oleks saanud küsitlusele vastata ka vabal päeval või pausi ajal.

Töö annab läbilõike Eesti erihoolekande juhtide juhtimisstiilidest ja võimalikest seostest tegevusjuhendajate motivatsiooniga ning võimaldab püstitada uusi uurimisküsimusi ja hüpoteese. Käesolevad andmed võimaldavad üles näidata vaid üldiseid tendentse, mis on sisendiks edasistele uuringutele. Sarnast uurimust võiks algselt planeeritud kujul viia läbi kõigis maakondades ning kombineerida seda kvalitatiivsete uurimismeetoditega, et jõuda täpsema arusaamani juhtide konkreetsetest käitumisviisidest, mis motiveerivad töötajaid või mõjutavad motivatsiooni negatiivselt. Selliste uurimuste andmetega saaks läbi viia

regressioonanalüüsi, et tuvastada põhjus-tagajärg seosed ja neile leida ka seletused. Analüüsi tulemused omakorda võimaldaksid disainida sekkumisi, mis aitaksid tõsta nii organisatsiooni siseseid töötulemusi, töötajate motivatsiooni kui ka teenusesaajate rahulolu.

Kirjandus

- Boehm, A., & Yoels, N. (2008). Effectiveness of Welfare Organizations: The Contribution of Leadership Styles, Staff Cohesion, and Worker Empowerment. *British Journal of Social Work*, 39(7), 1360–1380. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcn036>
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166. <https://doi.org/10.1177/0275074008317248>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(4), 490–512. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922013000400007>
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423–437. <https://doi.org/10.1348/096317902321119583>
- Damij, N., Levnajić, Z., Rejec Skrt, V., & Suklan, J. (2015). What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige. *PLOS ONE*, 10(7), e0132641. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0132641>
- Erihoolekandeteenused | Sotsiaalkindlustusamet. (2019). külastatud <https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/et/puue-ja-hoolekanne/erihoolekandeteenused>
- ESTA töö- ja palgatingimuste kokkuvõte. (2018). *Eesti Sotsiaaltöö Assotsiatsioon*. Tallinn. https://www.eswa.ee/wp-content/uploads/2018/10/Uuringu_kokkuvote_2018_04.10.2018.pdf

ESTA majandusaasta aruanne. (2020). *Eesti Sotsiaaltöö Assotsiatsioon*. Tallinn

https://www.eswa.ee/wp-content/uploads/2020/07/Aruanne_ESTA-2019-29.06.20.pdf

Fishbach, A., Eyal, T., & Finkelstein, S. R. (2010). How Positive and Negative Feedback

Motivate Goal Pursuit. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(8), 517–530.

<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00285.x>

Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of

Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367.

<https://doi.org/10.1080/03643100902769160>

Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., & Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of

Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and

psychological capital. *Public Health*, 127(10), 946–951.

<https://doi.org/10.1016/j.puhe.2012.12.017>

Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17–25.

<https://doi.org/10.1093/swr/25.1.17>

Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results (Harvard Business Review Classics)* (1st ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Heinitz, K., & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des

Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift Für Arbeits-*

Und Organisationspsychologie A&O, 51(1), 1–15. [https://doi.org/10.1026/0932-](https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.1.1)

[4089.51.1.1](https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.1.1)

House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M. (1996). Rumors of the Death of Dispositional

Research are Vastly Exaggerated. *The Academy of Management Review*, 21(1), 203.

<https://doi.org/10.2307/258634>

- Jensen, J. D. (2018). Employee Motivation: A Leadership Imperative. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 93. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n2p93>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kasemaa, A., Liik, K., & Meerits, A. (2016). Research Report: The Initial Results of Adopting the Transformational Transactional Leadership Inventory in the Estonian Context. *Sõjateadlane*. 1. 74-95.
- Kasemaa, A., & Suviste, R. (2020). Comparing Two Instruments of Transformational Leadership. *Central European Management Journal*, 28(1), 2–31. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.13>
- Klaassen, A., Tiko, A., & Mäe, K. (2010). *Tegevusjuhendaja käsiraamat*. Tallinn: Tervise Arengu Instituut.
- Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufienbiel, K., & Heinitz, K. (2011). The Discriminant Validity of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 10(2), 49–60. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000032>
- Lorber, M., & Skela Savič, B. (2012). Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croatian Medical Journal*, 53(3), 263–270. <https://doi.org/10.3325/cmj.2012.53.263>
- Mary, N. L. (2005). Transformational Leadership in Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 105–118. https://doi.org/10.1300/j147v29n02_07

- Mittal, R. (2015). Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 26–33.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p26>
- Ozsahin, M. (2015). The Mediating Role of Leadership Styles on the Organizational Citizenship Behavior and Innovativeness Relationship. *Pressacademia*, 4(3), 443.
<https://doi.org/10.17261/pressacademia.2015313065>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2008). Führungsstile als Stressbarrieren. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, 7(3), 129–140. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.7.3.129>
- Semmer, N. K., & Jacobshagen, N. (2010). Feedback im Arbeitsleben – eine Selbstwert-Perspektive. *Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, 41(1), 39–55.
<https://doi.org/10.1007/s11612-010-0104-9>
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189–198. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>
- Sotsiaalhoolekande seadus – Riigi Teataja. (2021). Retrieved from
<https://www.riigiteataja.ee/akt/121042020039>
- Tafvelin, S., Hyvonen, U., & Westerberg, K. (2012). Transformational Leadership in the Social Work Context: The Importance of Leader Continuity and Co-Worker Support. *British Journal of Social Work*, 44(4), 886–904. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs174>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2014). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals:

public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>

Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357–371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>

Lisad

Lisa 1: Küsimustikud

Hea osakonnajuhataja!

Käesolev küsimustik on koostatud Tartu Ülikooli psühholoogia eriala uurimistöö jaoks. Küsimustele vastates annate oma panuse uurimistöö valmimisse. Tulemuste põhjal saab teha järeldusi osakonnajuhatajate eestvedamisstiilide ja tegevusjuhendajate motivatsiooni omavaheliste seoste kohta. Küsimustiku täitmine annab Teile lisaks võimaluse ennast juhina ja oma tööd analüüsida. Vastamisega annate panuse heade juhtimistavade väljaselgitamisse.

Küsimustiku täitmiseks kulub 15-20 minutit.

Esitatud väited kirjeldavad Teie eestvedamise stiili nii, nagu Te seda teadlikult või alateadlikult kasutate. Palun vastake kõikidele allolevatele väidetele ausalt. Vastamisel mõelge palun igapäevastele olukordadele viimase kuue kuu jooksul, kus Te olete eestvedamist praktiseerinud ja hinnake, millisel määral Te esitatud väitega nõustute (1- ei ole üldse nõus, 7- olen täiesti nõus). Lisaks kogutakse taustandmeid ja Teil on võimalus anda tagasisidet töö autorile.

Kogutavaid andmeid kasutatakse ainult üldistatud kujul uurimistöö raames. Organisatsiooni nime on küsitud vaid selleks, et analüüsi käigus oleks võimalik aru saada, millised vastajad on pärit ühest asutusest. Kõik andmed kodeeritakse. Üksikandmeid ei avaldata ja üksikvastajate anonüümsus on tagatud.

Head vastamist!

Küsimustik juhtimisstiilide kohta

	Ei ole üldse nõus						Olen täiesti nõus
	1	2	3	4	5	6	7
Tegutsedes arvestan ma töötajate tunnetega.	1	2	3	4	5	6	7
Ma pööran suhtlemisel töötajatega tähelepanu nende isiklikele tunnetele.	1	2	3	4	5	6	7
Ma suhtun oma töötajate isiklikesse tunnetesse lugupidavalt.	1	2	3	4	5	6	7
Ma hoolin töötajate isiklikest vajadustest.	1	2	3	4	5	6	7
Hoolitsen selle eest, et minu töötajate huvid oleksid kaitstud.	1	2	3	4	5	6	7
Usun, et minu käitumine/tegutsemine juhina on hea eeskuju, mida järgida.	1	2	3	4	5	6	7
Juhina ma pigem räägin töötajatega tööülesanded läbi ja selgitan neid kui et jagan käske ja korraldusi.	1	2	3	4	5	6	7
Ma olen juhina eeskujuks oma inimestele.	1	2	3	4	5	6	7
Ma innustan teisi oma tulevikuplaanidega.	1	2	3	4	5	6	7
Ma visandan meie osakonna jaoks huvitava tulevikupildi.	1	2	3	4	5	6	7
Ma otsin alati meie osakonna jaoks uusi väljakutseid.	1	2	3	4	5	6	7
Ma oman selget arusaama osakonna töö eesmärkidest ja sellest, kuidas neid saavutada.	1	2	3	4	5	6	7
Ma suudan teisi tulevikuplaanide heaks tööle panna.	1	2	3	4	5	6	7

Näitan oma töötajatele välja, et ootan neilt ainult parimat tulemust.	1	2	3	4	5	6	7
Ma näitan välja, et mul on töötajate suhtes kõrged ootused.	1	2	3	4	5	6	7
Ma ootan oma töötajatelt ainult parimat sooritust.	1	2	3	4	5	6	7
Ma ei rahuldu vähemaga kui parim.	1	2	3	4	5	6	7
Ma olen suunanud töötajaid vaatama uue pilguga asjadele, mis varem tundusid neile keerulistena.	1	2	3	4	5	6	7
Arvan, et mõned minu ideed on mõjutanud töötajaid oma varasemaid tõekspidamisi ümber hindama.	1	2	3	4	5	6	7
Ma julgustan töötajaid lähenema vanadele probleemidele uue nurga alt.	1	2	3	4	5	6	7
Ma panen töögrupi ühise eesmärgi nimel tööle.	1	2	3	4	5	6	7
Ma edendan töögruppide vahelist koostööd.	1	2	3	4	5	6	7
Ma arendan töötajate seas meeskonnavaimu ja hoiakuid.	1	2	3	4	5	6	7
Ma ergutan töötajaid olema "meeskonnamängijad".	1	2	3	4	5	6	7
Kui minu töötajate töösooritus ei ole piisavalt hea, näitan ma välja oma rahulolematust.	1	2	3	4	5	6	7
Kui minu töötajate töösooritus on alla nõutud taseme, teen ma neile etteheiteid.	1	2	3	4	5	6	7
Kui minu töötajate tööülesanded on halvasti täidetud, annan ma neile sellest teada.	1	2	3	4	5	6	7

Kui minu töötajate töö ei ole nõuetekohaselt tehtud, siis suunan ma sellele nende tähelepanu.	1	2	3	4	5	6	7
Kui minu töötajad täidavad tööülesandeid alla oma võimete, väljendan ma oma pettumust.	1	2	3	4	5	6	7
Ma olen sageli ilma silmanähtava põhjusega oma töötajate tööga rahulolematu.	1	2	3	4	5	6	7
Isegi siis kui mu töötajad täidavad tööülesandeid hästi, nõuan ma alati veel paremat tulemust.	1	2	3	4	5	6	7
Ma pean töötajaid sageli vastutavataks asjade eest, mille üle neil tegelikult puudub kontroll.	1	2	3	4	5	6	7
Noomin tihti oma töötajaid ilma selge põhjusega.	1	2	3	4	5	6	7
Ma kiidan töötajaid tihti ka siis, kui nad pole seda ära teeninud.	1	2	3	4	5	6	7
Isegi siis, kui minu töötajate töösooritus on vilets, hoidun ma negatiivse tagasiside andmisest.	1	2	3	4	5	6	7
Isegi siis, kui minu töötajate töösooritus on vilets, püüan leida soorituses midagi head.	1	2	3	4	5	6	7
Ma näen töötaja kehvas soorituses head.	1	2	3	4	5	6	7
Kui minu töötajad teevad midagi hästi, annan ma neile alati positiivset tagasisidet.	1	2	3	4	5	6	7
Kui töötajad täidavad oma tööülesandeid oodatust paremini, kiidan ma neid.	1	2	3	4	5	6	7

Tihti ei jää töötajate hea töösooritus minu poolt tunnustamata.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Minu töötajad teavad, et ma tunnustan neid, kui nad täidavad enda tööülesandeid hästi.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Kui mõne minu töötaja töötulemused on üle keskmise head, siis teen kõik endast oleneva, et aidata tal organisatsioonis edasi liikuda.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Kui keegi minu töötajatest on teinud silmapaistvalt head tööd, siis teavitan ma sellest ka teisi töötajaid.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Usun, et minu juhtimisstiil toetab minu töötajate motivatsiooni jätkata tööd tegevusjuhendajana.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Palun märkige oma sugu. M N muu

Palun märkige oma vanus. _____

Palun märkige oma rahvus: Eestlane venelane muu

Kui kaua olete töötanud oma vahetu juhi alluvuses? _____

Milline on Teie kõrgem lõpetatud haridus? _____

Millises maakonnas Te töötate? _____

Hea tegevusjuhendaja!

Käesolev küsimustik on koostatud Tartu Ülikooli psühholoogia eriala uurimistöö jaoks. Küsimustele vastates annate oma panuse uurimistöö valmimisse. Tulemuste põhjal saab teha järeldusi osakonnajuhatajate eestvedamisstiilide ja tegevusjuhendajate motivatsiooni omavaheliste seoste kohta. Vastamisega annate panuse heade juhtimistavade väljaselgitamisse.

Kogutavaid andmeid kasutatakse ainult üldistatud kujul uurimistöö raames. Organisatsiooni nime on küsitud vaid selleks, et analüüsi käigus oleks võimalik aru saada, millised vastajad on pärit ühest asutusest. Kõik andmed kodeeritakse. Üksikandmeid ei avaldata ja üksikvastajate anonüümsus on tagatud.

Küsimustiku täitmiseks kulub 15-20 minutit.

Esitatud väited kirjeldavad Teie osakonnajuhataja eestvedamise stiili nii, nagu Ta seda teadlikult või alateadlikult kasutab. Vastamisel mõelge palun oma osakonnajuhataja peale, nagu ta on viimase kuue kuu jooksul osakonda juhtinud ja hinnake, millisel määral Te esitatud väitega nõustute (1- ei ole üldse nõus, 7- olen täiesti nõus). Lisaks kogutakse taustandmeid ja Teil on võimalus anda tagasisidet töö autorile.

Head vastamist!

Küsimustik juhtimisstiilide kohta

	Ei ole üldse nõus						Olen täiesti nõus
	1	2	3	4	5	6	7
Tegutsedes arvestab ta minu tunnetega.	1	2	3	4	5	6	7
Juhataja pöörab minuga suheldes tähelepanu minu isiklikele tunnetele.	1	2	3	4	5	6	7
Ta suhtub lugupidavalt minu isiklikesse tunnetesse.	1	2	3	4	5	6	7
Ta hoolib minu isiklikest vajadustest.	1	2	3	4	5	6	7
Minu juhataja hoolitseb selle eest, et minu kui töötaja huvid oleksid kaitstud.	1	2	3	4	5	6	7
Ta on sageli ilma silmanähtava põhjusega minu tööga rahulolematu.	1	2	3	4	5	6	7
Isegi kui ma täidan ülesandeid hästi, nõuab juht minult veel paremat tulemust.	1	2	3	4	5	6	7
Minu juht peab mind sageli vastutavaks asjade eest, mille üle mul puudub kontroll.	1	2	3	4	5	6	7
Saan aegajalt juhi käest ilma selge põhjusega noomida.	1	2	3	4	5	6	7
Mu juhataja kiidab mind tihti ka siis, kui ma pole seda ära teeninud.	1	2	3	4	5	6	7
Isegi, kui mu töösooritus on vilets, ei saa ma negatiivset tagasisidet.	1	2	3	4	5	6	7
Isegi siis, kui mu töösooritus on vilets, leiab mu juht sooritusest midagi head.	1	2	3	4	5	6	7
Minu juht näeb ka kehvast töösooritusest positiivset.	1	2	3	4	5	6	7
Tema käitumine/tegutsemine on hea eeskuju, mida järgida.	1	2	3	4	5	6	7

Mu juhataja pigem räägib töötajatega tööülesanded läbi ja selgitab neid kui et jagab käsked ja korraldusi.	1	2	3	4	5	6	7
Mu juhataja on mulle eeskujuks, mida järgida.	1	2	3	4	5	6	7
Ta innustab teisi oma tulevikuplaanidega.	1	2	3	4	5	6	7
Ta visandab meie töögrupi jaoks huvitava tulevikupildi.	1	2	3	4	5	6	7
Ta otsib alati meie osakonna jaoks uusi väljakutseid.	1	2	3	4	5	6	7
Ta omab selget arusaama osakonna töö eesmärkidest ja sellest, kuidas neid saavutada.	1	2	3	4	5	6	7
Ta suudab teisi tulevikuplaanide heaks tööle panna.	1	2	3	4	5	6	7
Ta näitab välja, et ootab meilt ainult parimat tulemust.	1	2	3	4	5	6	7
Ta näitab välja, et tal on meie suhtes kõrged ootused.	1	2	3	4	5	6	7
Ta nõuab ainult parimat sooritust.	1	2	3	4	5	6	7
Ta ei rahuldu vähemaga kui parim.	1	2	3	4	5	6	7
Ta on pannud mind uue pilguga vaatama asju, mis varem tundusid keerulistena.	1	2	3	4	5	6	7
Tema ideed on mind pannud mõnda oma varasemat tõekspidamist ümber hindama.	1	2	3	4	5	6	7
Ta julgustab mind lähenema vanadele probleemidele uue nurga alt.	1	2	3	4	5	6	7
Ta paneb töögrupi ühise eesmärgi nimel tööle.	1	2	3	4	5	6	7
Ta edendab töögruppide vahelist koostööd.	1	2	3	4	5	6	7
Ta arendab töötajate seas meeskonnavaimu ja -hoiakuid.	1	2	3	4	5	6	7
Ta ergutab töötajaid olema „meeskonnamängijad“.	1	2	3	4	5	6	7

Kui minu tööülesanded on halvasti täidetud, annab minu juht mulle sellest teada.	1	2	3	4	5	6	7
Kui mu töösooritus ei ole piisavalt hea, näitab mu juht välja oma rahulolematust.	1	2	3	4	5	6	7
Kui mu töösooritus on alla nõutud taseme, teeb minu juhataja mulle etteheiteid.	1	2	3	4	5	6	7
Kui mu töö ei ole nõuetekohaselt tehtud, suunab mu juht sellele mu tähelepanu.	1	2	3	4	5	6	7
Kui täidan tööülesandeid alla oma võimete, väljendab juhataja oma pettumust.	1	2	3	4	5	6	7
Kui ma teen midagi hästi, annab minu juht mulle alati positiivset tagasisidet.	1	2	3	4	5	6	7
Kui täidan oma tööülesandeid keskmisest paremini, saan oma juhatajalt kiita.	1	2	3	4	5	6	7
Juht ei unusta minu töösooritust tunnustada	1	2	3	4	5	6	7
Tean, et kui ma täidan oma tööülesanded hästi, siis mu juht tunnustab mind.	1	2	3	4	5	6	7
Kui minu töö tulemused on üle keskmise head, siis teeb minu juht kõik temast oleneva, et aidata mul organisatsioonis edasi liikuda.	1	2	3	4	5	6	7
Kui ma olen teinud silmapaistvalt head tööd, teavitab minu juhataja sellest ka oma juhti ja teisi töötajaid.	1	2	3	4	5	6	7
Minu osakonnajuhataja juhtimisstiil toetab minu motivatsiooni jätkata tööd tegevusjuhendajana.	1	2	3	4	5	6	7

Palun märkige oma sugu. M N muu

Palun märkige oma vanus. _____

Palun märkige oma rahvus. Eestlane venelane muu

Kui kaua olete töötanud oma vahetu juhi alluvuses? _____

Milline on Teie kõrgem lõpetatud haridus? _____

Millises maakonnas Te töötate? _____

Käesolevaga kinnitan, et olen korrekselt viidanud kõigile oma töös kasutatud teiste autorite poolt loodud kirjalikele töödele, lausetele, mõtetele, ideedele või andmetele. Olen nõus oma töö avaldamisega Tartu Ülikooli digitaalarhiivis DSpace.

/Triin Spitz/