

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Juhtimise ja turunduse instituut

Dissertatsiooni autoreferaat *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr. 144

Sigrit Altmäe

**Konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelised  
seosed ning nende sõltuvus erinevatest tunnustest Eesti  
ettevõtete juhtide ja spetsialistide näitel**

Tartu 2007

Väitekiri on suunatud kaitsmisele teadusmagistrikraadi (MA) saamiseks majandusteaduse erialal Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna nõukogu koosoleku otsusega.

Juhendajad: Dotsent Kulno Türk, Tartu Ülikool, majandusteaduskond  
Teadur Ott Toomet, Tartu Ülikool, majandusteaduskond

Oponendid: Dotsent Jüri Krusealle, Maaülikool, Maamajanduse juhtimise ühistegevuse ja maasotsioloogia osakonna juhataja;  
Dotsent Aino Siimon, Tartu Ülikool, Juhtimise ja turunduse instituut

Avalik kaitsmine toimub Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas 7 juunil 2007. aastal kell 10.00 Narva mnt. 4 auditooriumis B201.

## SISUKORD

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UURIMUSE ÜLDISELOOMUSTUS .....                                                   | 4  |
| 1.1. Töö eesmärk ja aktuaalsus .....                                                | 4  |
| 1.2. Uurimuse objekt .....                                                          | 5  |
| 1.3. Töö uudsus .....                                                               | 5  |
| 1.4. Metoodika ja kasutatud allikmaterjalid .....                                   | 6  |
| 1.5. Töö praktiline tähtsus .....                                                   | 7  |
| 2. UURIMUSE STRUKTUUR JA SISU .....                                                 | 9  |
| 2.1. Töö struktuur .....                                                            | 9  |
| 2.2. Töö sisu .....                                                                 | 10 |
| 2.3. Uurimustulemuste üldistamine ja järeldused .....                               | 14 |
| 3. MAGISTRITÖÖ TEEMAL ILMUNUD PUBLIKATSIOONID JA ESINEMISED<br>KONVERENTSIDEL ..... | 16 |

# 1. UURIMUSE ÜLDISELOOMUSTUS

## 1.1. Töö eesmärk ja aktuaalsus

Tänapäeva töökeskkonnas on võtmeteguriteks suhtlemine ning koostöö. Mida rohkem suhtlemisringis inimesi on, seda kergemad on tekkima arusaamatused ja eriarvamused. Kui üks osapool ei aktsepteeri teise arvamust, ilmnevad töötegemist segavad pinged – sellist nähtust võib nimetada konfliktiks. Konflikt ei ole mööduv ega kaduv nähtus, vaid see on ning jääb paratamatuks organisatsiooni osaks (Nugent 2002). Sotsioloogia ning majandusteaduse uuringutest on selgunud, et juhtidel kulub viiendik või enam oma ajast konfliktidega tegelemise või nende vältimise peale (Lippitt 1982: 67; Appelbaum *et al* 1999: 64).

Mitmed uurimistööd käsitlevad konfliktijuhtimisviiside seoseid erinevate indiviidi ja ettevõtet kirjeldavate teguritega (vt. näiteks Thomas, Kilmann 1974; Brahnam *et al* 2005) ning kultuuri mõju konfliktijuhtimisviisidele (vt. näiteks McKenna 1995; McKenna, Richardson 1995), kasutades Thomas-Kilmanni, Blake-Moutoni, Halli, Lawrence-Lorschi ning Rahimi instrumente. Erialases kirjanduses valitseb konsensus, et need kolme tüüpi tegurid (indiviidi ja ettevõtet kirjeldavad tegurid ning kultuur) on seotud teatud konfliktijuhtimisviisidega.

Cole (1993) defineerib juhtimisstiili kui liidri mingile spetsiifilisele situatsioonile või ülesandele lähenemist. Juhtimisstiile on uuritud Fiedleri, Gardneri, Heyesi, Kennedi ja Gallo, Brymani jt, House ja Mitchelli, Hersey ja Blanchardi jt. uurijate poolt. Enamjaolt on need uurijad uurinud juhtimisstiilide sõltuvust erinevatest teguritest, kasutades peamiselt järgmisi teste: Fiedleri LPC test (*Least Preferred Co-worker Test*), MLQ (*Multi-factor Leadership Questionnaire*) ja LSQ test (*Leadership Strategies Questionnaire*) (vt. näiteks Kennedy, Gallo 1986; Bryman *et al* 1987). Enamik autoreid on leidnud, et juhtimisstiil sõltub peamiselt ametipositsioonist ja vanusest ning vähem soost (Anderson, Blanchard 1982; Darling, Walker 2001; Omeltchenka, Armitage 2006). Ka kultuuriline taust mängib olulist rolli (Rodriguez 2005).

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on analüüsida konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelist seost ning vaadelda Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside ning Fiedleri juhtimisstiilide seost erinevate tunnustega.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud mitmeid uurimishüpoteese. Oluliseim hüpotees on (H1): “Ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviisid sõltuvad juhtimisstiilist”. Lisaks uuritakse kirjanduse põhjal püstitatud kuue kõrvalhüpoteesi paikapidavust, mis käsitlevad Thomas-Kilmanni ning Fiedleri LPC testide seotust erinevate isiku- ning ametitunnustega. Neli hüpoteesi (H2-H5) põhinevad Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimismudelitel ning kaks hüpoteesi (H6 ja H7) Fiedleri juhtimisstiilidel.

## **1.2. Uurimuse objekt**

Uurimuse objektiks on konfliktijuhtimisviiside ning juhtimisstiilide omavahelised seosed. Uuritakse Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside ning Fiedleri juhtimisstiilide seost erinevatest tunnustest lähtuvalt.

Uurimuses on küsitletud üle 300 Eesti ettevõtete juhi ja spetsialisti Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna ärimagistriõppe ning täiendkoolituskursuste raames. Küsitlused on läbi viidud aastatel 2000-2005 ning iga testi on täidetud üks kord.

## **1.3. Töö uudsus**

Erinevad autorid on uurinud konfliktijuhtimisviiside ning juhtimisstiilide sõltuvust erinevatest tunnustest eraldi, siis käesolevas magistritöös uuritakse Thomas-Kilmanni konfliktimudelite ning Fiedleri juhtimisstiilide mudelite omavahelisi seoseid. Selline mudelitevaheliste seoste uurimine on autori andmetel esmakordne. Lisaks vaadeldakse sooliste, vanuseliste ning ametipositsioonide konfliktijuhtimisviiside erinevusi. Selleks tuginetakse Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviiside ja Fiedleri juhtimisstiilide mudelitele, kasutatakse nende poolt väljatöötatud teste. Antud testide abil selgitatakse välja juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid ning konfliktijuhtimisviisid.

Autori panuseks on testide andmestiku süstematiseerimine, töötlemine, reliaabluste kontrollimine ja andmeanalüüsi teostamine. Seni pole Kulno Türgi poolt kohandatud

Fiedleri ning Thomas-Kilmanni testide eestikeelsete variantide reliaablusi uuritud. Ehkki kirjanduses valitseb seisukoht, et test on ingliskeelses keskkonnas hästi kasutatav (Rahim, Magner 1995), ei ole üheselt selge, kas antud tõlge on eestikeelses kultuuriruumis sama usaldusväärne. Reliaabluse kontrollimiseks laialdaselt kasutatav Cronbachi alfa ei ole käesoleva testi keerulise struktuuriga valikvastuste puhul kasutatav. Testi reliaabluse hindamiseks viidi läbi piiratud Monte-Carlo analüüs, kus genereeriti juhuslikud väärtused kõigile viiele konfliktijuhtimise viisile ning antud väärtuste alusel leiti vastused Thomas-Kilmanni küsimustikule. Kokkuvõttes näitab läbiviidud Monte-Carlo analüüs, et antud testi tulemused ei ole vastuolus Thomas-Kilmanni testi üldise struktuuriga.

#### **1.4. Metoodika ja kasutatud allikmaterjalid**

Käesolevas uurimistöös kasutatakse Eesti juhtide ning spetsialistide konfliktidega toimetulemiseks ning juhtimisstiili väljaselgitamiseks kahte ankeetküsimustikku. Käepärase valimi kujundamisel tugineti Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna ärimagistriõppes ning täiendkoolituskursustel õppivatele ettevõtete ja asutuste juhtidele ning spetsialistidele. Küsitlusi on läbi viidud aastatel 2000-2005 ning iga testi on täidetud üks kord. Käesolevas töös kasutatakse Fiedleri LPC testi (*Least Preferred Co-worker Test*) ning Thomas-Kilmanni konfliktitesti (*Conflict Mode Instrument*). Kokku jagati välja 471 küsitluslehte, tagasi saadi 78.6% (370), neist omakorda kasutuskõlblikke ankeete oli 93.2%.

Uurimuse konfliktilahendamise viiside väljaselgitamiseks kasutati ankeetküsimustikku (Lisa 1), mille on välja töötanud Kenneth W. Thomas ja Ralph H. Kilmann (1974). Seda peetakse üheks enamlevinud ja täiuslikumaks konfliktide lahendamise süsteemiks (Volkema, Bergmann 1995). Küsimustik koosneb 30 väitepaarist, kus kirjeldatakse mingit situatsiooni kahe erineva võimaliku käitumisviisiga – vastaja peab valima endale sobivaima variandi kahest. Täidetud küsimustik dekodeeritakse spetsiaalse „võtme” abil, millega vastused jaotatakse viide erinevasse rühma (vältiv, konkureeriv, kohanduv, koostööaldis või kompromisse leidev käitumine). Vastused summeeritakse rühmade lõikes ning leitakse vastaja eelistatuim käitumisviis konfliktis situatsioonis. Võib

tekkida ka olukordi, mil üks vastaja eelistab kahte või enamat käitumisviisi ning olenevalt situatsioonist valib, mismoodi ta käitub.

Ettevõtte juhtide ja spetsialistide juhtimisstiili välja selgitamiseks kasutatakse Fiedleri skaalat (*LPC – Least Preferred Co-worker Test*). Eristatakse ülesandele orienteeritud juhte suhetele orienteeritud juhtidest. Fiedleri test koosneb 18 järjestus-tunnuselisest väitest, kus tuleb märkida endale sobivaim variant kaheksapunktilisel Likerti skaalal. Skaala otstes on vastandlikud omadussõnad (nt ebameeldiv=1 ning meeldiv=8). Mida positiivsemalt inimest hinnatakse, seda suurem number skaalalt valitakse.

Fiedleri LPC skaala reliaablust kontrolliti töö autori poolt Cronbachi alfa kaudu ( $\alpha=0.76$ ). Sotsiaalteadustes aktsepteeritakse enamasti tulemusi, mis on suuremad 0.70st („What does...”, 27.02.07). Käesolevas valimis on seega LPC skaala reliaablus igati vastuvõetav ning testi võib pidada usaldusväärseks. Valimi adekvaatsust mõõdeti *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*) näitaja abil, milleks saadi 0.77, mis näitab, et KMO näitaja on piisavalt suur ning valim adekvaatne.

Töös on kasutatud kokku 88 nimetust erinevaid allikaid, sealhulgas suurem enamus on võõrkeelsed teadusartiklid.

## **1.5. Töö praktiline tähtsus**

Nagu eespool mainitud, on konfliktid igapäevased nähtused ning olenevalt olukorrast võivad konfliktid kasulikud olla. Õigesti juhitud konfliktid lähendavad organisatsiooniliikmeid ning suurendavad töötamise produktiivust. Et õigesti mingis situatsioonis käituda, peab juht teadma, kuidas töötajad käituvad erinevates situatsioonides. Lisaks saab töös kasutatud testide abiga infot vastava kandidaadi käitumisviiside ning olemuse kohta.

Töös kasutatud Fiedleri testi abiga saab välja selgitada juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid, kus eristatakse ülesandele orienteeritust suhetele orienteeritusest. Thomas-Kilmanni testi abiga saab välja selgitada juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviisid, et kas kasutatakse kohandumist, koostööd, kompromissi, vältimist või konkureerimist.

Olulise magistritöö tulemusena saab välja tuua Thomas-Kilmanni ning Fiedleri testi omavahelist seotust, mis annab võimaluse näiteks Thomas-Kilmanni testi tulemuste põhjal teha järeldusi juhtimisstiilide kohta ning vastupidi.

## 2. UURIMUSE STRUKTUUR JA SISU

### 2.1. Töö struktuur

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SISSEJUHATUS .....                                                                                                                                          | 4  |
| 1. KONFLIKTIJUHTIMISE JA JUHTIMISSTIILIDE TEOORIAID NING NENDE<br>OMAVAHELISED SEOSSED .....                                                                | 7  |
| 1.1. Konfliktide olemus ja juhtimisprotsess .....                                                                                                           | 7  |
| 1.2. Konfliktijuhtimise teooriad Thomas-Kilmanni konfliktimudelil lähtuvalt .....                                                                           | 13 |
| 1.3. Teised konfliktijuhtimise teooriad ning taktikad .....                                                                                                 | 21 |
| 1.4. Ülesande- ja suhetekesksed konfliktijuhtimisviisid ning nende seosed Fiedleri<br>juhtimisstiilidega .....                                              | 26 |
| 2. EESTI ETTEVÕTETE JUHTIDE JA SPETSIALISTIDE<br>KONFLIKTIJUHTIMISVIISID SÕLTUVALT JUHTIMISSTIILIST .....                                                   | 34 |
| 2.1. Valimi iseloomustus ja uurimismetoodika .....                                                                                                          | 34 |
| 2.2. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviisid Thomas-Kilmanni<br>testi põhjal .....                                               | 39 |
| 2.3. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid Fiedleri LPC testi põhjal .....                                                             | 47 |
| 2.4. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide<br>vahelised seosed .....                                      | 52 |
| 2.5. Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide<br>seosed isiku- ning ettevõttespetsiifiliste tunnustega ..... | 58 |
| KOKKUVÕTE .....                                                                                                                                             | 64 |
| KASUTATUD KIRJANDUS .....                                                                                                                                   | 66 |
| LISAD .....                                                                                                                                                 | 73 |
| Lisa 1. Thomas-Kilmanni test .....                                                                                                                          | 73 |
| Lisa 2. LPC test .....                                                                                                                                      | 75 |
| Lisa 3. Vastajate vanuseline jaotus .....                                                                                                                   | 76 |
| Lisa 4. LPC skoorid valimi lõikes .....                                                                                                                     | 77 |
| Lisa 5. Kompromissi ja konkureerimise võrdlus .....                                                                                                         | 78 |
| Lisa 6. Väitepaaride vastuolulise testimine .....                                                                                                           | 79 |
| SUMMARY .....                                                                                                                                               | 83 |

## 2.2. Töö sisu

Magistritöö koosneb kahest peatükist koos alapeatükkidega. Esimeses peatükis tuuakse välja konfliktijuhtimisviiside ning juhtimisstiilide teoreetiline taust, erinevate autorite teoreetilised lähenemised. Teises peatükis keskendutakse käesoleva uurimistöö tulemustele ja statistikale, kirjeldatakse valimit, antakse ülevaade töös kasutatud meetoditest. Tuuakse välja tulemused, mille leidmiseks on kasutatud peamiselt regressioonanalüüsi.

Magistritöö teoreetilises osas (Peatükk 1) keskendutakse peamiselt juhtimisstiilide ning konfliktijuhtimisviiside erinevate teooriate analüüsile. Käesolevas töös on uudseks lähenemiseks nende kahe teooria ühtsesse raamistikku asetamine. Autori andmetel on lähedast teemat, käsitlenud Hendel *et al* (2005), MLQ 5X testi kasutades, kus uuritakse juhtimisstiilide ning konfliktijuhtimisviiside seoseid vanemõdede hulgas. Kokkuvõtlikult leidsid Hendel *et al* (2005), et juhtimisstiil võib oluliselt mõjutada konfliktijuhtimisviisi valikut ning käitumist konflikti korral.

Olulise tulemusena konfliktijuhtimise ja juhtimisstiilide teooriate võrdlemisel ning nende omavaheliste seoste otsimisel ilmneb, et mõlemat teooriat saab taandada ühte raamistikku – ülesandele ning suhetele orienteeritus. Paigutades Fiedleri ühedimensiooniline LPC skoor Thomas-Kilmanni kahedimensionaalsesse konfliktimudeli raamistikku, on võimalik ennustada LPC skoori mõju Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviisidele. Näiteks kõrge LPC skoor seostub suure kohandumisega ning madal LPC skoor tugeva konkureerimisega, mis tähendab seda, suhetele orienteeritud juhid/spetsialistid eelistavad konfliktsituatsioonis kohanduda ning ülesandele orienteeritud enamjaolt konkureerida. Lisaks võib teooria põhjal öelda, et LPC skoor ei seostu koostöö, kompromissi ega vältimisega, ehk neid juhtimisviise kasutavad peamiselt keskmise LPC skooriga ehk nii ülesandele kui suhetele orienteeritud töötajad.

Empiiriline osa on jaotatud viieks alapeatükiks. Alapeatükis 2.1. tuuakse välja valimi iseloomustus ning uurimistöö metoodika. Alapeatükkides 2.2. ja 2.3. püstitatud hüpoteeside kehtivuse kontrollimiseks on koostatud joonised. Alapeatükkides 2.4 ja 2.5 analüüsitakse saadud regressioonimudelite tulemusi vastavalt püstitatud hüpoteesidele (Tabel 1) ning leitakse arvulised kinnitused nende kehtimise või mitte-kehtimise kohta.

Magistritöö empiirilises osas otsitakse kinnitust töö oluliseimale hüpoteesile (H1): “Ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktijuhtimisviisid sõltuvad juhtimisstiilist”.

|                                                              | Nr | Hüpotees                                                                                                                                                                  | Tuginedes allikatele                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thomas-Kilmanni uurimistulemuste põhjal<br>püstitatud        | H2 | Konfliktsetes situatsioonides on naised koostööaltimad kui mehed                                                                                                          | McKenna ja Richardsoni (1995)<br>Holt, DeVore (2005)<br>Brahnam <i>et al</i> (2005)                                    |
|                                                              | H3 | Naised on vähem konflikte vältivad kui mehed                                                                                                                              | Rubin, Brown (1975)<br>Haferkamp (1991)<br>Brahnam <i>et al</i> (2005)<br>Holt, DeVore (2005)                          |
|                                                              | H4 | Konfliktsetes situatsioonides naiste ning meeste käitumise vahel ei ole olulisi erinevusi konkureerimise, kohandumise ja kompromisside tegemise osas                      | Nemeth <i>et al</i> (1976)<br>McKenna ja Richardsoni (1995)<br>Sorensen, Hawkins (1995)<br>Brahnam <i>et al</i> (2005) |
|                                                              | H5 | Noored on vähem konflikte vältivad kui vanemad                                                                                                                            | Brahnam <i>et al</i> (2005)<br>McKenna, Richardson (1995)<br>Omeltschenka, Armitage (2006)                             |
| Fiedleri LPC mudeli<br>uurimistulemuste<br>põhjal püstitatud | H6 | Juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid on oluliselt erinevad ning sõltuvad soost ja positsioonist ettevõttes                                                           | Anderson, Blanchard 1982;<br>Omeltschenka, Armitage 2006<br>Anderson, McLenigan (1987)                                 |
|                                                              | H7 | Juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid sõltuvad vanusest ning nooremad vastajad on suuremal määral tulemusele/ülesandele orienteeritud, võrreldes vanemate vastajatega | Nemeth jt (1976),<br>Anderson, Blanchard (1982)<br>Omeltschenka, Armitage (2006)                                       |

**Tabel 1.** Kirjanduse põhjal püstitatud hüpoteesid koos viidatud allikatega (Autori koostatud).

Metoodika osas (Alapeatükk 2.1.) iseloomustatakse töös käsitletavaid teste. Uuringu käigus kontrollitakse Fiedleri ning Thomas-Kilmanni testide reliaablust. Thomas-Kilmanni testi reliaabluse kontrollimisega ilmnemiseid sisulised probleemid, sest reliaabluse kontrollimiseks laialdaselt kasutatav Cronbachi alfa ei ole käesoleva testi keerulise struktuuriga valikvastuste puhul kasutatav. Muud testi usaldusväärsust kontrollivad meetodid ei sobinud testi keerulise struktuuri tõttu.

Thomas-Kilmanni testi reliaabluse kontrollimiseks viidi läbi piiratud Monte-Carlo test, mille tulemus sõltub oluliselt genereeritud konfliktijuhtimise viiside jaotusest. Kui kõik

viis konfliktijuhtimise viisi on ühesuguse jaotusega, siis näitab tulemuste faktoranalüüs nelja tugevat komponenti, mis selgelt eristuvad ülejäänutest (ootuspäraselt sõltub nelja põhikomponendi ja järgnevate väärtuste suhe mudelisse lisatavast müra). Kui konfliktijuhtimise viisid ei ole ühtemoodi jaotunud, siis võib tekkiv pilt olla erinev, s.h on võimalik, et eristub vähem olulisi komponente. See vastab ligikaudu käesoleva töö andmetes olevale pildile, kus on jälgitavad kaks tugevamat komponenti. Piiratud Monte-Carlo analüüsi tulemusena leiti, et antud testi tulemused ei ole vastuolus Thomas-Kilmanni testi üldise struktuuriga.

Lisaks eelnevale analüüsiti ka Thomas-Kilmanni konfliktitesti kõiki vastustekombinatsioone ükshaaval. Testis on 30 väidete paari, millest igaüks on üks viie konfliktijuhtimisviisi kümnest erinevast kombinatsioonist. Igat kombinatsiooni esineb kolm korda. Näiteks esineb kolm väitepaari kombinatsiooni käitumisviiside vältimise ja koostöö kohta.

Käesolevas töös püüti välja selgitada, kas ühes kindlas käitumisviisi kombinatsioonis kalduvad indiviidid eelistama ühte kindlat käitumisviisi. „Õigeteks” peeti vastuseid, kui kõigile kolmele väitele vastati ainult ühe käitumisviisi vormis, kas siis vältimist või koostööd, eelistavalt.

Reliaabluse edasises analüüsis selgitatakse välja Thomas-Kilmanni testi erinevate konfliktijuhtimisviiside kombinatsioonide kooskõlalised kombinatsioonid ning leitakse kõigi kümne konfliktijuhtimisviisi kombinatsiooni kooskõnaliselt vastanute suhtarvud.

Analüüs näitab, et teatud väitepaaride võrdlusel (7, 1, 4) võib olla probleeme, mis tähendab, et püstitatud mudel võib suurt müra sisaldada. Teine võimalik seletus võib olla, et vastajad tõlgendavad küsimusi erinevalt, või on teste täidetud pealiskaudselt. Edasises uurimistöös on kavas uurida r väärtusi erinevatel alamvalimitel. Vajalik oleks ka testi kordamine sõltumatu valimi peal ja reliaabluse korduval analüüs ning võib-olla osade küsimuste korduval analüüs.

Alapeatükis 2.2. leitakse peamiselt jooniste abiga kinnitust kolmele Thomas-Kilmanni testi puudutavale hüpoteesile (H2, H3, H5) ning ühele hüpoteesile (H4) ei leitud kinnitust. Andmete analüüsist ilmnes, et naised kasutavad konflikti situatsioonis tõesti oluliselt rohkem koostööd kui mehed (H2). Saadi kinnitust, et naised väldivad konflikte

meestest oluliselt vähem (H3). Ümber lükati väide, et naised ei ole rohkem kohanduvad, kompromisse tegevad ega vähem konkureerivad kui mehed, sest käesoleva uurimuse mitmed tulemused osutusid just vastupidiseks ning ka statistiliselt oluliseks. Samuti ilmnes soolises lõikes noorte madalam konfliktide vältimine (H5). Leiti ka kinnitust autori poolt püstitatud väitele (H1), et Eesti juhtide ning spetsialistide konfliktijuhtimisviisid sõltuvad LPC skoorist ehk juhtimisstiilist ning seda võib pidada töö üheks tähtsaimaks tulemuseks.

Vaadates juhtimisstiilidega seotud hüpoteeside jooniseid (Alapeatükk 2.3.) ilmnes, et nooremate ja vanemate töötajate LPC skooride vahel on statistiliselt olulised erinevused. Olulisi sõltuvusi ettevõtte suuruse ja LPC skoori vahel ei ole. Ettevõtte suurus muutub statistiliselt oluliseks koos juhistaatuse ning töötaja vanusega. Sugu mängib ka sõltuvalt juhi staatusest ning vanusest LPC skoori tasemes rolli. Sellest lähtuvalt võib jooniste põhjal kinnitada mõlema hüpoteesi paikapidavust, et juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid on oluliselt erinevad ning sõltuvad soost, vanusest ja positsioonist ettevõttes.

Mudelite omavaheliste regressioonanalüüside tulemused on välja toodud alapeatükis 2.4. kus leiti kinnitus töö käigus püstitatud uurimishüpoteesile (H1), mille kohaselt Fiedleri juhtimisstiilid ning Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimisviisid on omavahel seotud. Lisaks ilmestab nende kahe teooria edukas ühtsesse raamistikku viimine teooriate omavahelist seotust. Oluliste tulemustena võib välja tuua keskmise LPC tasemega vastajate oluliselt vähem konkureerimise kasutamist, võrreldes madala LPC skoori tasemega (st ülesandele orienteeritud) vastajatega. Keskmise LPC tasemega inimesed omavad nii tulemusele kui ka suhetele orienteeritust, mis võib olla parim viis igapäevaste tegemistega toimetulemiseks. Oluliseks võib pidada ka kõrge LPC skooriga inimeste konflikti olukorras oluliselt kõrgemat kohandumise kasutamist (võrreldes madala LPCga), mil tuleb välja, et need inimesed püüavad lahendusi otsima hakates mõelda mitte ainult endale vaid ka kaastöötajatele, kogu ettevõttele ning kohandades oma tegevusplaani vastavalt situatsiooniga.

Alapeatükis 2.5. pööratakse tähelepanu kirjanduse põhjal püstitatud uurimishüpoteesidele (Tabel 1). Neli hüpoteesi on Thomas-Kilmanni konfliktijuhtimis-viiside

(H2-H5) ning kaks hüpoteesi (H6, H7) Fiedleri LPC testi skoori sõltuvuse kohta erinevatest isiku- ning ettevõttespetsiifilistest tunnustest.

Konfliktimudelite põhjal leiti regerssioonanalüüsi tulemusena kinnitust alapeatükis 2.2 ja 2.3 koostatud joonistele, et kolm üpoteesi kehtivad ning üks lükatakse ümber. Erinevalt Rosenthali ja Hautaluoma (2001) uurimusest selgub käesoleva magistritöö tulemustest, et mehed kasutavad rohkem kohandumist ning naised on konkureerivamad ja käskivamad. Erinevuse põhjuseks võib olla näiteks vastajate erinev kultuuriline ning ajalooline taust (McKenna, Richardson 1995: 58; Omeltchenka, Armitage 2006: 319). Leiti kinnitus Fiedleri juhtimisstiilide kahele hüpoteesile, mille kohaselt selgus, et Eesti ettevõtte juhtide ning spetsialistide seas on juhtimisstiilid oluliselt erinevad ning sõltuvad soost, vanusest ning positsioonist ettevõttes.

### **2.3. Uurimustulemuste üldistamine ja järeldused**

Töö autori poolt püstitatud uurimishüpoteesile (H1): "Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide konfliktidega toimetulemise viisid sõltuvad juhtimisstiilist ning vastupidi" kohta leiti, et konfliktijuhtimisviiside ning juhtimisstiilide vahel on olulised seosed olemas. Uurimistöö tulemustest selgus, et madala LPC tasemega (ülesandele orienteeritud) juhid ja spetsialistid kasutavad konflikti korral oluliselt rohkem konkureerimist kui näiteks keskmise LPC skoori tasemega vastajad. Selgus ka, et kõrge LPC tasemega (suhetele orienteeritud) juhid ning spetsialistid kasutavad enam kohandumist võrreldes madala LPC-ga.

Viies Fiedleri ühedimensionaalse LPC skoori Thomas-Kilmanni kahedimensionaalsesse raamistikku ilmnes selgelt tendents, et konfliktisituatsioonis kohanduvad oluliselt enam kõrge LPC skooriga juhid ja spetsialistid, mis näitab kõrget suhetele orienteeritust. Konkureerivad on oluliselt madalama LPC skooriga juhid ja spetsialistid, mis näitab nende kõrgemat tulemusele orienteeritust. Vältimise, kompromissi ning koostöö kasutamise ja LPC skoori vahel olulisi seoseid ei ilmnenud, mis näitab, et nende kasutajad omavad keskmist LPC skoori ehk on võrdselt nii suhetele kui ka tulemusele orienteeritud.

Analüüsides konfliktijuhtimisviiside seotust erinevate teguritega ilmneb, et meeste ning naiste vahel on olulised erinevused koostöö ja vältimise kohapealt (naised on vähem konflikte vältivad ning rohkem koostööaltimad kui mehed). Vanusel on ka käitumisviisi valikul oluline aspekt, kus ilmneb, et noored on vanematest konflikte vähem vältivad. Veel ilmneb, et konfliktises situatsioonis on naised oluliselt konkureerivamad ja käskivad ning mehed naistest kohanduvad. See on vastuolus hüpoteesiga, mille kohaselt eeldatakse, et meeste ning naiste kohandumise, konkureerimise ning käskimise vahel ei ole olulisi erinevusi. Fiedleri juhtimistooriate kohaselt on juhtide ja spetsialistide juhtimisstiilid oluliselt erinevad ning sõltuvad soost, vanusest ning ametipositsioonist. Ilmneb, et just nooremad vastajad on suuremal määral ülesandele orienteeritud.

Kuna valim on kokku pandud Eesti ettevõtete erinevate tasandite juhtidest ja spetsialistidest ning tegu on inimestega, kes pidasid vajalikuks enda teadmisi täiendada TÜ Majandusteaduskonnas, tuleb käesoleva töö tulemuste üldistamisel erinevate valdkondade juhtidele ning spetsialistidele seda silmas pidada. Laiapõhjalisemate järelduste tegemiseks on vaja läbi viia täiendavaid ettevõtetesisesi uurimistöid, et saadud tulemusi oleks võimalik võrrelda käesoleva uurimustöö tulemustega. Käesolev töö on hea baas edasiste uurimuste läbiviimiseks ning saadud tulemuste võrdlemiseks.

### **3. MAGISTRITÖÖ TEEMAL ILMUNUD PUBLIKATSIOONID JA ESINEMISED KONVERENTSIDEL**

**Osalemine seminaril ning artikli avaldamine CD-l**

- **Altmäe, S.,** Toomet, O., Türk, K. Juhtide ja spetsialistide konfliktidega toimetulek ning seotus juhtimisstiiliga. Noorte Majandusteadlaste Seminar, Pühajärve, Aprill 2007.