



Kätlin Rodendau

**ERINEVATE GENERATSIOONIDE
OOTUSED JUHI LIIDRISTIILE AS
HARJU ELEKTER KONTORITÖÖTAJATE
NÄITEL**

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Virve Transtok

Mõdriku 2024

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, **Kätlin Rodendau**, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja **Virve Transtok** /allkirjastatud digitaalselt/

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/24/2 kuupäev 08.01.2024.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Kätlin Rodendau** sünnikuupäev: **10.04.2001** annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **Erinevate generatsioonide ootused juhi liidristiilile ettevõtte AS Harju Elekter kontoritöötajate näitel**.

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdrikul, 08.01.2024 /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1 ERINEVAD GENERATSIOONID TÖÖTURUL	6
2 TÖÖTAJATE EESTVEDAMINE	10
2.1 Liidristiilide ja eestvedamise kasutamine organisatsioonis	16
2.2 Klassikalised liidristiilid	20
2.3 Kaasaegsed liidristiilid.....	21
2.4 Generatsioonide ootused juhi liidristiilile.....	24
3 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA	26
4 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS	29
4.1 Kontoritöötajate ootused töökorraldusele.....	33
4.2 Töötajate ootused käitumuslikele liidristiilidele Northouse'i teooria põhjal	37
4.3 Juhtide hinnang käitumuslikele liidristiilidele Northouse'i teooria põhjal.....	39
4.4 Klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide kasutamine ettevõttes	42
4.5 Ootused klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide kasutamisele ettevõttes	44
4.6 Järeldused ja ettepanekud	46
KOKKUVÕTE	51
SUMMARY	53
VIIDATUD ALLIKAD	55
LISAD	64
Lisa 1. Küsimustik Harju Elektri töötajate ootused liidristiilile.....	65
Lisa 2. Northouse'i küsimustik juhtide liidristiili määratlemiseks.....	70

SISSEJUHATUS

Ühiskond on pidevas muutumises ning koos ühiskonnaga muutub ka tööturg. Eesti tööjõuturul on võrreldes 2020. aastaga tõusutrendis tööjõupuudus (Tööturu ülevaade, 2022). Tööjõupuudus tööturul tingib pensioniea tõstmist, mis toob kaasa olukorra, kus korraga on tööturul rohkem generatsioone. 2022. aasta seisuga on tööturul koos neli erinevat generatsiooni. Igal generatsioonil on iseloomulikud eripärad, mis tulenevad sotsiaalsest ja ajaloolisest taustast (Härginen, 2018). Kuigi kõik töötajad, olenemata generatsioonist, töötavad organisatsiooni ühise eesmärgi nimel on siiski töösse suhtumise aspekte, mis toovad esile generatsioonide eripärad (Lenk, 2016). Generatsioonilistest eripäradest tulenevalt võivad olla nende ootused juhile erinevad. Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (2021) selgus, et üle poolte juhtidest tajuvad töötajate mõtteviisi, töökäitumise ja väärtuste muutusi ajas ning leiavad, et need mõjutavad organisatsiooni.

Deloitte avaldatud Coppola ja Poireli artiklist (2021) selgub, et juhid ei oma piisavalt teadmisi, kuidas juhtida erinevaid generatsioone. Ebapiisavad teadmised erinevate generatsioonide juhtimisest võivad tekitada konflikte, takistada organisatsiooni eesmärkide täitmist ning põhjustada tööjõu voolavust. Oluliseks juhtimisprobleemiks kaasaegses ühiskonnas on juhtide ebapiisavad teadmised erinevate põlvkondade liidristiili ootustest, mis võivad takistavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

Juhtimise üheks aluseks on liidristiil ning iga juht valib meeskonna juhtimiseks liidristiili, tehes seda teadlikult või mitte. Liidristiili valikul peaks juht lähtuma lisaks organisatsiooni olemusele ka töötajate vanusest, sest liidristiil võib mõjutada juhi edaspidiseid suhteid töötajatega. Nagu selgus Charlene Chikono (2020, p. 38) bakalaureusetööst tähtsustavad töötajad juhi liidristiili valikut. Sellest saab järeldada, et liidristiili õige valik on oluline nii töötajatele kui juhile ning see mõjutab organisatsiooni toimimist. Uuringut teemal erinevate generatsioonide ootused juhi liidristiilile ajendas läbi viima asjaolu, et juhtimisstiilide uuringud on Eestis vähe kajastust leidnud ja antud teemal on kirjutatud vaid üksikuid raamatuid (Paat, 2021, lk 8-9).

Lõputöö eesmärk on välja selgitada erinevate generatsioonide ootused juhi liidristiilile ettevõttes AS Harju Elekter, et anda sisend juhtidele sobiva liidristiili kasutamiseks. Lähtuvalt lõputöö eesmärgist on püstitatud järgmised lõputöö ülesanded:

- Anda ülevaade erinevatest generatsioonidest ning nende ootustest töökorraldusele ja juhtimisele.
- Selgitada erinevate liidristiilide kasutamise võimalusi arvestades generatsioonide iseärasusi, et luua teoreetiline raamistik empiiriliseks uuringuks.

- Koostada empiirilise uuringu metoodika, leida sobivad andmete kogumise ja analüüsimise meetodid ning koostada sobiv instrument empiirilise uuringu läbiviimiseks.
- Viia läbi empiiriline uuring ja selgitada välja ettevõtte AS Harju Elekter töötajate ootused ja hinnangud töökorraldusele ja juhi liidristiilile.
- Selgitada välja ettevõtte AS Harju Elekter juhtide hinnang enda liidristiilile.
- Lähtudes uuringu tulemustest teha ettepanekuid ettevõtte AS Harju Elekter juhtidele, et anda sisend juhtidele sobiva liidristiili kasutamiseks.

Lõputöö esimeses peatükis kirjeldab autor erinevate generatsioonide koos eksisteerimist organisatsioonis ning tööturul. Lisaks toob autor esimeses peatükis välja generatsioonide ootused töökorraldusele, sealhulgas juhi käitumisele. Teises peatükis kirjeldab autor kuidas ajastul, kus tööjõud aina rohkem mitmekesistub eestvedada töötajaid vastavalt nende ootustele ja selle kaudu saavutada organisatsiooni eesmärged. Samuti on välja toodud klassikalised ja kaasaegsed liidristiilid ning nende sobivus erinevate generatsioonidega. Lõputöö kolmas peatükk sisaldab empiirilise uuringu metoodikat ning neljas peatükk empiirilise uuringu analüüsi ja tulemusi.

1 ERINEVAD GENERATSIOONID TÖÖTURUL

Põlvkond ehk generatsioon tähendab samaaegselt elavaid või elanud lähedase vanusega inimesi (EKI Ühendsõnastik, 2022). Paljudes organisatsioonides on töötajad eri põlvkondadest. Mitmete eri põlvkondade samaaegseks juhtimiseks organisatsioonis on oluline, et juht oskaks erinevate generatsioonide vajadustega kohanduda ja arvestada nende töösse suhtumisega. Mitme generatsiooni edukaks juhtimiseks peab juht olema avatud suhtumisega, paindlik ja uuenduslik. Edukaks juhtimiseks ei pea kogu organisatsiooni tööd vanuse järgi ümber korraldama, piisab vaid tähelepanu suunamisest generatsiooni ja motivatsiooni seostele. Juht peaks töötajatele selgitama, et paindlikku lähenemist rakendatakse parema töökeskkonna loomiseks ja konfliktide ära hoidmiseks. (Lenk, 2016) Teadmine erinevate generatsioonide ootustest ja väärtustest annab organisatsioonile eelise. See aitab mõista erinevates vanuses olevate töötajate käitumist ning kasutada töötajate potentsiaali maksimaalselt. Lisaks aitab see juhtidel mõista ja tolereerida generatsioonidest tulenevaid erinevusi. (Tikenberg, 2019)

Kõik generatsioonid on mõjutatud väärtustest, mis on olnud generatsiooni kasvamise hetkel domineerivad. (Tikenberg, 2019) Kalmus ja Opermann (2019) leidsid läbi viidud uuringus, et lisaks ajaloolistele sündmustele ja läbielamistele mõjutavad põlvkonnarühmade tekkimist ka elustiil ja meedia kasutusharjumused. Erinevustest mõjutatult ei sobi üks liidristiil kõigile põlvkondadele (Tikenberg, 2021). Eri vanuses töötajad koos oma kogemustega ja vaadetega rikastavad organisatsiooni. Generatsioonid saavad üksteiselt õppida ning teineteist täiendada. Näiteks saavad vanemad töötajad jagada noorematega oma kogemusi. Kogemuste jagamine on motiveeriv neile endile, kuid annab lisaväärtust ka noortematele. Samuti saavad nooremad põlvkonnad jagada oma teadmiseid tehnoloogiast ning tehnilisi oskuseid. Üksteiselt õppimine aitab kaasa põlvkondadevahelisele usalduse loomisele. (Andrade, 2016)

Erinevate põlvkondade maailmavaated loovad mitmekesisema töökeskkonna. Mitmekesine töökeskkond soodustab innovatsiooni ja on töötajate jaoks põnev. Mitmete põlvkondade koostöötamine võib organisatsiooni jaoks kujuneda väljakutseks. Põlvkondadevahelised erinevused võivad kaasa tuua arusaamatusi ja konflikte töökohal. (Warner & Sandberg, 2010, pp. 1-2) Konfliktid ja arusaamatused põhjustavad: töötajate voolavust, töölt puudumisi, raskusi talentide hoidmisel ja töötajate pühendumise saavutamisel. Lisaks võivad konfliktid mõjutada meeskondade moodustumist, muutustega toimetulekut ja tootlikkuse säilitamist või suurendamist. Peamine põlvkondadevaheline probleem seisneb usaldusväärsuses. Kaheldakse, kas teised põlvkonnad saavad tööga hakkama. Kõikide generatsiooni esindajad ei pruugi olla huvitatud uutest vaatenurkadest või toimimisviisidest.

Igasugune mitmekesisus tekitab pingeid, nii ka generatsioonide mitmekesisus organisatsioonis. (Andrade, 2016) Tööturul tegevad generatsioonid ja nende sünniaastad jagunevad järgnevalt:

- beebibuumi generatsioon sündinud aastatel 1946-1964;
- X -generatsioon sündinud aastatel 1965-1980;
- Y- generatsioon sündinud aastatel 1981-1996;
- Z-generatsioon sündinud aastatel 1997-2012. (Age Range by Generation)

Beebibuumi generatsiooni kuuluvad inimesed on sündinud aastatel 1946-1964 (Age Range by Generation). Eelkõige on seda põlvkonda mõjutanud sellised maailma sündmused nagu teine maailmasõda, külm sõda, kodanikuõiguste liikumine ja seksuaalrevolutsioon (Baysal Berkup, 2014). See generatsioon otsib oma töös tähendust ja väärtustab meeskonnatööd. Beebibuumi põlvkond on materialistlik. Beebibuumerid väärtustavad oma tööandja poolt antud tiitleid, reserveeritud parkimiskohti ning muid staatusesümboleid. Lisaks hindavad nad rahalisi tunnustusvorme. Tagasiside suhtes on see generatsioon pigem liiga tundlik. (Pološki Vokic & Hernaus, 2014) Nad on valmis oma välja teenitud preemiaid ja edutamist ootama. Nad eeldavad, et organisatsioon oleks neile lojaalne, kui nad on organisatsioonile lojaalsed olnud. Beebibuumi põlvkond soovib kuulda, et nad on organisatsiooni edu jaoks olulised ja neid vajatakse. (Maier, Chic, & Gursoy, 2008, pp. 448-458) Konflikti vältimiseks on nad valmis nõustuma juhi mõtetega ka siis, kui need nende omadega kokku ei lange (Lenk, 2016). Katarzyna Gadomska-Lila (2020) läbiviidud uuringust selgub, et töökohal hindavad beebibuumerid kõige enam rahulolu tööga, positiivset meeleolu ning tasu. Oma tööandjalt ootavad nad eelkõige lugupidamist, teadmiseid ja objektiivset hindamist. Beebibuumerite jaoks on juhi halvimateks omadusteks suutmatus sõna pidada, objektiivsuse puudumine ning tihti oma meele muutmine.

X-generatsiooni kuuluvad inimesed on sündinud aastatel 1965-1980 (Age Range by Generation). Nad eelistavad paindlikkust töögraafikute osas ning vajavad väljakutsete rohkeid tööülesandeid, mis oleks nende jaoks huvitavad. Samuti soovivad nad, et juhid oleksid nendega otsekoheised. Töö-ja eraelu tasakaal on neile oluline. Nad ei salli bürokraatiat. Lisaks tasule ootavad nad organisatsioonilt motivatsioonipaketti, näiteks tasuta treeningvõimalusi ja tasuta toitlustust ettevõttes. (Maier, Chic, & Gursoy, 2008, pp. 448-458) Katarzyna Gadomska-Lila (2020) leidis, et X-generatsioon väärtustab töökohal kõige enam stabiilsust, positiivset meeleolu ja võimalust tegutseda enda tahte järgi. Oma juhilt ootavad nad eelkõige ausust ja austust. Antud generatsiooni ei ole oma organisatsioonile pikaajaliselt lojaalne, põhjuseks on beebibuumi generatsioon ehk nende vanemad. X-generatsioon oli tunnistajaks sellele, kuidas beebibuumi generatsiooni täieliku pühendumise tulemuseks oma

organisatsioonile oli koondamine ja ebapiisav pension majanduslanguse ajal. (Jurkiewicz, 2000) Nad on tundlikud muudatuste suhtes, kardavad eksida ja teha vigu. X-generatsiooni huvitab, mis teised nende tööst arvavad ning on võimalik, et nad jätavad seetõttu asju tegemata või vastupidiselt teevad seda. (Tikenberg, 2019)

Generatsioon-Y ehk Millennium põlvkond on sündinud aastatel 1981-1996 (Age Range by Generation). Aastaks 2025 moodustab Y-generatsioon 75% maailma tööjõust (Mendryk, 2015). Y-generatsiooni jaoks on oluline, et juhid teaksid töötajate nimesid ja tunnustaksid neid tööalaste saavutuste eest. Nad usuvad, et juhid peaksid kõiki töötajaid tundma ja jagama kõigile personaalselt tähelepanu. Y-generatsioon ootab ettevõttelt kindlat juhtimist ja suunda. (Maier, Chic, & Gursoy, 2008, pp. 448-458) Y-generatsiooni on võimalik juhtida läbi eesmärkide. See tähendab, et töötajad ei saa tasu mitte lojaalsuse eest organisatsioonile, vaid enda töötulemuste eest. (Tikenberg, 2019) Nad soovivad, et nende töö oleks huvitav ja väljakutsete rohke. Samuti soovivad nad, et nende tööle antakse pidevalt tagasisidet. Võib öelda, et nad on lojaalsed oma karjäärile aga mitte ettevõttele. (Pološki Vokic & Hernaus, 2014) Lisaks peavad nad oluliseks isiklikku arengut, saavutusi ja mõtestatud tööd (Lenk, 2016). Tõnismäe (2018) väidab, et Y-generatsiooni kuuluvad inimesed on optimistlikud, enesekindlad, sallivad ja sarnaselt Z-generatsioonile kõrge sotsiaalse vastutusega. Võrreldes vanemate põlvkondadega on Millenniumi põlvkond protestialtim ja sellepärast organisatsioonis kõige rohkem muudatusi kaasa toov generatsioon. Y-generatsioonile ei meeldi töö, mis nende väärtusmaailmaga ei ühti.

Z-generatsiooni kuuluvad inimesed on sündinud aastatel 1997-2012 (Age Range by Generation). Nad on esimene generatsioon, kes on alates sünnist kasvanud sotsiaalmeediaga. Kõige enam on Z-generatsiooni mõjutanud sellised maailma sündmused nagu 9/11 terrorirünnak, ülemaailmne majanduskriis, Afganistani sõja algus ning koolitulistamiste sagenemine. Antud sündmused on mõjutanud Z-generatsiooni väärtusi ja kujundanud, mis neile elus oluline on. Oma loomult on antud generatsioon uudishimulik, uuendusmeelne, julge ning kõrge sotsiaalse vastutuse tundega. Nad vajavad emotsionaalselt intelligentset juhti, kes oleks neile eeskujuks ning töökeskkonda, kus kõigil on võimalik panustada. (Tõnismäe S. , 2018) Eestis on populaarne termin Z-generatsiooni kohta lumehelbekesed. Z-generatsioon on oma loomult uudishimulik ja soovib teada, millele toetudes juht oma otsused teeb. Seetõttu võib juhil olla neid keeruline juhtida. Ülemuse-alluva suhe võib olla neile täiesti vastuvõetamatu. (Tikenberg, 2021) 2022. aasta seisuga on kõige noorem generatsioon tööturul generatsioon-Z. Osa generatsioonist juba töötab, kuid mõned on alles tööturule sisenemas. Z-generatsiooni jaoks on oluline, et neile meeldiks nende töö ning nende eesmärgiks on leida oma unistuste töö. See on ka põhjus, miks antud generatsioon vahetab võrreldes teiste generatsioonidega

kõige rohkem töökohti ja nad pole oma organisatsioonile tihti peale lojaalsed. Ideaalis soovivad Z-generatsiooni töötajad, et töö oleks nende hobi. (Fratričová & Kirchmayer, 2018) Lisaks on nende jaoks oluline, et tehtud töö annaks väärtuse maailma paremaks muutmisesse ja nad saaksid tehtud töö eest väärilist tasu. (Tikenberg, 2019) Katarzyna Gadomska-Lila (2020) on öelnud, et Z-generatsioon soovib, et nende juht oleks sõbralik, usaldusväärne ja kannatlik. Suhtlemisel nii juhtide kui kolleegidega eelistab Z-generatsioon näost näkku suhtlemisele suhtlust läbi tehnoloogiliste vahendite ja interneti (Schwieger & Ladwig, 2018). Kõikide generatsioonide ootused juhile ja töökohale on välja toodud tabelis (Tabel 1).

Tabel 1. Generatsioonide ootused töökorraldusele (Tõnismäe S. , 2018; Fratričová & Kirchmayer, 2018; Tikenberg, 2019; Gadomska-Lila, 2020; Schwieger & Ladwig, 2018; Pološki Vokic & Hernaus, 2014; Lenk, 2016; Maier, Chic, & Gursoy, 2008)

Ootused	Z-generatsioon	Y-generatsioon	X-generatsioon	Beebibuumerid
Töökohale ja tööle	kõigil on võimalik panustada, unistuste töö, maailma paremaks muutmine, vääriline tasu	huvitav, väljakutsete rohke, arenguvõimalused, mõtestatud töö	väljakutsete rohke, stabiilne, positiivne meeleolu	tööl on tähendus, rahuolu tööga, positiivne meeleolu, vääriline tasu
Juhile	intelligentne, eeskuju, sõbralik, kannatlik, usaldusväärne	tunnustav, tähelepanu pöörav, annab tagasisidet	otsekohene, aus, austav	lugupidav, objektiivne, haritud

Parema töökeskkonna loomiseks ja konfliktide ära hoidmiseks on oluline, et juht kohandub erinevate generatsioonide vajadustega. Teadmine erinevate generatsioonide ootustest aitab mõista erinevates vanuses olevate töötajate käitumist ning kasutada töötajate potentsiaali maksimaalselt. 2022. aasta seisuga tegutsevad tööturul neli generatsiooni: beebibuumerite generatsioon, X-generatsioon, Y-generatsioon ning Z-generatsioon. Beebibuumi generatsioon otsib oma töös tähendust. Töökohal hindavad nad eelkõige positiivset meeleolu ja töötasu. X-generatsioon ootab oma juhilt otsekohesust ja väljakutsete rohket tööd. Y-generatsioon peab töö juures oluliseks arenguvõimalusi ja mõtestatust. Juhilt aga ootavad nad tunnustust, tagasisidet ja tähelepanu. Kõige noorem generatsioon tööjõuturul ehk Z-generatsioon soovib, et nende juht oleks sõbralik, kannatlik ning intelligentne.

2 TÖÖTAJATE EESTVEDAMINE

Juhtimist kui mõjuvõimu kasutatakse töötajate motiveerimiseks, et saavutada organisatsiooni eesmärged. Eesmärkide saavutamiseks on vajalik motiveerida kõiki töötajaid olenemata nende ametikohast, vanusest ja kogemusest. Ajastul, kus tööjõu mitmekesisus kasvab ning rahvusvahelist konkurentsi tekib juurde on organisatsiooni edu jaoks oluline kujundada õige organisatsiooni kultuur, seada õiged eesmärgid ja töötajaid motiveerida vastavalt nende ootustele. (Daft, 2020, pp. 5-6) Muutlikus keskkonnas on oluline paindlikkus ja töösuhte mitmekesisus. Lumberg (2017) toob välja neli paindlikkuse rakendamise vormi:

- lepingu paindlikkus,
- funktsionaalne paindlikkus,
- ajapaindlikkus,
- kohapaindlikkus.

Lepingulise paindlikkuse alla kuuluvad seadusest lähtuvad erinevad lepinguvormid nagu näiteks tähtajalised lepingud, renditöö kolmepoolsed lepingud ja töötamine võlaõigusliku lepingu alusel. Funktsionaalse paindlikkuse all mõistetakse muutuvaid tööülesandeid ning tööülesannete roteerimist töötajate vahel. Ajapaindlikkus tähendab võimalust planeerida ise oma töötunde ja arvu. Selle alla kuulub vahetustega töö, osakoormusega töö ja aastane summaarne tööaja arvestus. Kohapaindlikkuse all mõistetakse võimalust teha tööd muus asukohas kui kontoris, näiteks kodus. Kohapaindlikkuse vormi all eristatakse kahte eraldi mõistet: kaugtöö ja kodutöö. Kaugtöö on töö, mida tehakse töökoha asukohast eemal ja selleks kasutatakse telekommunikatsioonivahendeid. (Lumberg, 2017) Enim kasutatud paindlikkust loov töösuhte vorm Eesti ettevõtetes on osalise tööajaga töötamine. Populaarsed töösuhte vormid on ka tööaja paindlik korraldamine ja tähtajalised töölepingud. Kõige suurem muutus on toimunud kaugtöö osas, mille kasutamine tõusis COVID-19 intensiivse leviku perioodil märgatavalt. Kaugtöö rakendamise võimalus sõltub aga tegevusvaldkonnast, mille tõttu pole alati võimalik igale ametikoha töötajale kaugtööd võimaldada. (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021, lk 28) Lumbergi (2017) läbi viidud uurinust selgus, et paindlikke töötingimuste ja subjektiivse heaolu ning sisemise motivatsiooni vahel on seos. Need töötajad, kes saavad kasutada vähemalt ühte paindlikkuse vormi on õnnelikumad ja samuti on suurem nende sisemine motivatsioon.

Selleks, et organisatsiooni edukalt juhtida tuleks tähelepanu pöörata usaldusele. Töötajad, kes usaldavad oma juhti ja tema juhtimisvõtteid töötavad kaks korda tõenäolisemalt samas ettevõttes aasta pärast kui need töötajad, kellel usaldus puudub. (Harter, 2019) Selleks, et töötajate rühm toimiks

rohkem meeskonnana peaks juht välja arendama usaldusliku suhte hoolimata juhirolli mõjust. Tähtis roll usalduse loomisel on töötajatega on suhtlemisel. Usalduse loomiseks on esmatähtis, et juht räägiks töötajatega tihti ja asjadest, mis on nende jaoks tähtsad. Antud lähenemine aitab usaldust luua ainult siis, kui juht on ise eetiline ning usaldusväärne inimene. (Horstman, 2017, lk 31-32)

Brown (2019, lk 266-284) on öelnud, et usaldus hoiab meeskondi ja organisatsioone koos. Enese ja teiste usaldamisel on seos. Selleks, et töötajad saaksid juhti usaldada, peab juht usaldama kõige pealt iseennast. Brown soovib juhtidel olla konkreetne ja keskenduda käitumisviisidele. Mõistet usaldus võidakse mõista erinevalt, mille tõttu on oluline seda meeskonnaliikmetega arutada. Usalduse toimimiseks ja üksteise mõistmiseks võiks läbi arutada, millised on piirid ning mida tähendab mõlema osapoole jaoks sõnapidamine. Samuti on oluline läbi rääkida vastutamine, konfidentsiaalsus ja väärikus. Lisaks soovib ta mõlemal osapoolel läheneda teiste kavatsustele, sõnadele ja tegudele nii suuremeelseselt kui võimalik ning olla avatud. Avatus võimaldab nii juhil kui töötajal rääkida oma tunnetest ja paluda abi ilma eelarvamusteta. Kui juht mõistab usalduse olemasolu tähtsust organisatsioonis ja väärtustab seda, aitab see koos töötajatega algatatut ellu viia ja tugevdada koostööd (Evans, 2015).

Usalduse kasvatamiseks ja oma töötajate paremaks tundmaõppimiseks võiksid juhid kaasajal rakendada arenguvestluseid kõikide oma töötajatega. Vestlused töötajatega on juhtidele väärtuslik ressurss, sest see võimaldab teada saada kasulikku informatsiooni oma töötajate, ettevõtte kui iseenda kohta. Lisaks annavad need võimaluse väärtustada töötaja panust ja kaasata teda tõhusamalt ettevõtte eesmärkide saavutamise protsessi. Arenguvestluse nime all viiakse läbi erinevaid vestlusi, juht peaks teadvustama, mis eesmärkidel konkreetset vestlust peetakse. Vestluste sisust lähtuvalt võib eristada mitmeid vestluse tüüpe, näiteks: aastavestlust, tulemusvestlust ja rahuloluvestlust. Lisaks saab eristada ka arenguvestlust või koostöövestlust. (Rannula, 2019) Kahepoolne koostöövestlus on hea võimalus, kuidas luua töötajaga usalduslikum ja tugevam suhe. Uuringud on näidanud, et iganädalaselt koostöövestlusi korraldavates ettevõtetes on tööjõu voolavus väiksem ning töötajad tulemuslikumad. Selleks, et personaalne koostöövestlus oleks edukas peab juht oma aega planeerima. Esmalt tuleks juhil ja töötajal paika panna koosoleku aeg ja toimumiskoht ning lisada see oma ajakavasse. Juhi poolt vestluse ajakavasse lisamine kinnitab töötajale, et ta on oluline. See võimaldab töötajatel end vestluseks ette valmistada ja läbi mõelda, mida nad soovivad juhiga arutada. Personaalsed koosolekud on soovitatav läbi viia igal nädalal kestvusega 30 minutit. Juhtidele võib tihti tunduda, et aja puuduse tõttu pole võimalik nii tihedalt vestlusi pidada, kuid vestlustega võib alustada ka mitme nädala pärast, kus ajakavasse pole veel midagi märgitud. Kui aga juhil on talle alluvaid töötajaid rohkem kui 10, siis võiks vestlusi pidada üle nädala. Vahetu koosolek vähendab

igapäevasele juhi tööle vahele segamist ning tugevdab juhi ja töötaja vahelisi suhteid. Koosoleku vältel tuleks teha ka märkmeid. Märkmete tegemine suurendab tõenäosust, et vestlusel räägitakse tööst ja mitte isiklikest asjadest. Lisaks ülendab märkmete tegemine koosolekut ja teeb selle tähtsamaks. Märkmete mitte tegemine võib töötajas tekitada tunde, et juht on tegelikult ükskõikne. (Horstman, 2017, lk 50-69)

Tagasiside on vahend, mille abil on võimalik tagada töötajate arenemine organisatsioonis. Tagasiside jaguneb kaheks. Regulaarselt antavaks tagasisideks, mida saab anda ülesse poole ehk ülemusele ja struktuuris alla poole ehk töötajatele ning ametlikuks tagasisideks, mida jagatakse tavaliselt igaaastaste või poolaastate tulemusülevaadete käigus. (Harvard Business Review, 2016). Tagasiside andmine võimaldab töötajat motiveerida või vajadusel anda talle juhiseid, kuidas parendada edaspidi oma töö tulemuslikkust. Töötaja individuaalne töö tulemuslikkus mõjutab ka organisatsiooni eesmärkide saavutamist, mille pärast on oluline töötajale tagasisidet edastada. (Seto & Sadri, 2011, pp. 14-16)

Töötaja tulemuslikkusele mõjub kõige enam see tagasiside, mis on saadud vahetult pärast tulemuse saavutamist. (Einberg, et al., 2020) Selleks, et tagasiside andmisest oleks kasu nii ettevõttele kui töötajale, peab töötaja selle esmalt vastu võtma ja soovima saadud informatsiooni kasutada ja sellele reageerida. Tagasisidet võib olla kahte tüüpi: positiivne tagasiside või negatiivne tagasiside. Positiivne tagasiside mõjub töötajale julgustavalt. Lisaks peavad tagasiside saajad positiivset tagasisidet täpsemaks kui negatiivset, sest informatsioon on meeldiv ning see aitab täiustada inimese minapilti. Samas võib pidev positiivne tagasiside töötaja tulemuslikkust vähendada, sest ollakse enesega rahul ega pinguta enam paremate tulemuste saavutamiseks. Negatiivne tagasisidet annab juht ebaõnnestumiste korral. Negatiivset tagasisidet ei soovita tihti vastu võtta ning selle saamises võidakse süüdistada kedagi teist või mõnda välist tegurit. Sellise tagasiside saajad võivad tunda vajadust parendada oma käitumist või sooritust, et vältida negatiivset tagasisidet tulevikus. Täielik tagasiside puudumine aga ei aita töö tulemuslikkuse tõstmisele kaasa. (Seto & Sadri, 2011, pp. 14-16)

Inimesed õpivad tehtud vigadest rohkem kui õnnestumistest, kuid siiski on tähtis rohkem kiita kui kritiseerida. Töötajaid on vaja kiita, sest kiitmine julgustab edasi liikuma ning motiveerib hästi tehtud tööülesannet või käitumist kordama. Samuti tekitab see töötajates hea enesetunde. Kriitika võib mõjuda töötajatele agressiivsena, kui negatiivset tagasisidet andes ei näita juht välja, et ta nendest hoolib. Siira tagasiside kultuuri saavutamiseks ettevõttes ei piisa ainult juhi poolt antavast kiitusest ja kriitikast. Vajalik on ka töötajate tagasiside juhile. Tihtipeale ei julge töötajaid oma juhti kritiseerida.

Negatiivse tagasiside jagamise erinevus seisneb privaatsuses. Juhi poolt jagatav kriitika töötajatele on konfidentsiaalne ning seda tehakse eraviisiliselt. Töötajate poolt juhile jagataval kriitikale on mitmeid eeliseid, kui seda tehakse aga avalikult. Avalikult juhi kritiseerimine on juhi võimalus näidata töötajatele, et ta tõesti ootab kriitikat ning soovib ennast parendada. Mida suurem on meeskond, seda suuremat usaldust juht tagasiside andmise kohta kasvatab, kui ta avalikule kriitikale hästi reageerib. (Scott, 2021, lk 57-173) Tagasiside andmine ja vastu võtmine osapoolte vahel on lihtsam, kui usaldus on varasemalt ülesehitatud. Juhtidel tasub tagasisidet anda igal võimalikul juhul ning otsekohe, kui nad on märganud mingit käitumist või kuulnud sellest. Vahetu tagasiside mõte seisneb mitte ootamises, mida varem saab töötaja oma käitumise kohta head või halba tagasisidet, seda kiiremini saab ta seda ellu rakendada. Juhul, kui pole võimalik tagasisidet kohe anda võib seda teha hiljem ehk tagasiside ajastuse eesmärk on nii kiiresti kui võimalik. Töötajatele tagasiside andmiseks on vajalik nende luba, seda ka positiivse tagasiside puhul. Tagasisidet andes on vajalik jälgida oma sõnu, kuidas neid sõnu kasutatakse ja millised on näoilmed ning kehakeel. (Horstman, 2017, lk 124-143)

Organisatsiooni edu tagamiseks ja eesmärkide täitmiseks on vajalik investeerida töötajatesse. Teiste sarnaste ettevõtetega konkureerides on inimeste arendamine ja nende oskused üheks faktoriks, mis otsustab, milline ettevõtte on turul edukam. (Maxwell, 2017, lk 204) Koolitus on organisatsiooni investering oma töötajatesse, et aidata kaasa töötajate arengule (Daft, 2020, p. 449). Selleks, et töötajate arendamine oleks võimalikult tõhus ja optimaalsete kulutustega, peaks koolitus-arendustegevus olema:

- terviklik ja süsteemne;
- selgelt eesmärgistatud;
- seotud organisatsiooni kui terviku arenguga;
- organisatsiooni kultuuri ja selle arendamisvajadusega kooskõlas;
- kaasanud kõik sihtrühmad. (Einberg, et al., 2020, lk 173)

Koolitus-arendustegevuse toimimine organisatsioonis nõuab erinevate juhtimistasandite ja töötajate koostööd ja nende vahelisi kokkuleppeid. Organisatsiooni vajadustest lähtuvad kokkulepped on soovitatav kirja panna kas strateegiana või inimeste arendamise põhimõtetenä. Koolituste ja teiste arendustegevuste planeerimiseks on vaja esmalt hinnata, milline on arendusvajadus ettevõttes. Selleks kasutatakse koolitusvajaduse analüüsi, mis selgitab välja, miks on vaja arendada, keda ja milliseid oskuseid või teadmisi. Koolitusvajadus väljaselgitatud luuakse koolitusplaan. Koolitusplaanis on märgitud koolituse eesmärk, valdkond mida on vaja arendada ja sihtrühmad, kellele koolitustegevus on suunatud. Lisaks on tavaliselt koolitusplaanis olemas ka koolitusel

osalejate arv, ajaline maht ja rahaline investeering. Samuti ka koolituse või arengutegevuse vorm ja meetodid. Arendus-koolitusmeetodid on ajas muutunud. Üha enam kasutatakse digilahendusi, mis on avanud mitmeid võimalusi enesearendamiseks. On jõutud ka järeldusele, et koolitusel ainult teooriast rääkimine ei ole kõige parem lahendus. Uute oskuste omandamiseks soovitatakse kombineerida erinevaid koolituse vorme ja õpitu võimalikult kiiresti praktikasse rakendada. (Einberg, et al., 2020, lk 173-181) Koolitusi on võimalik eristada koolitajate järgi. Eristatakse sise-ja väliskoolitusi. Sisekoolitusi viib läbi organisatsiooni enda töötaja. Väliskoolitustel on koolitajateks professionaalsed koolitajad, kes pole organisatsiooniga seotud. Järgnevalt on koolitused jagatud kolmeks grupiks, mis erinevad koolituse vormi ja tagasiside määra poolest. Koolitusi on võimalik läbi viia mitmes erinevas vormis. Esimesse gruppi kuuluvad koolitused, mida viiakse läbi loenguna. Loengu vormis koolitused on kõige traditsioonilisem õppevorm. Loengu vormis koolitusel saavad töötajad uusi teadmiseid, kuid saadud teadmiseid ei rakendata loengus kohapeal. Mõnikord kasutatakse antud koolitustel ka individuaalsete ülesannete lahendamist ja tegevuslikke meetodeid. Teise gruppi kuuluvad koolitused, mis on suunatud käitumismudelite muutmisele ehk treeningud. Treeningu käigus harjutatakse praktilisi oskuseid. Kolmandasse gruppi kuuluvad enesejuhtimisalased koolitused, mis on suunatud eneseanalüüsile ja-vaatlusele. (Jalak, 2010, lk 183-184)

Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (2021) selgub, et kõige enam määratletakse Eestis tegutsevates ettevõtetes koolitusvajadus töötaja enda sooviavalduse alusel. Samuti selgus uuringust, et koolitusvajaduse määramiseks on oluline allikaks ettevõtte eesmärgid ja vajadused. Suurtes organisatsioonides, kus töötab 250 või enam töötajat kasutatakse kõige enam koolitusvajaduse väljaselgitamiseks juhi soovitus. Juhi soovitus võiks lähtuda organisatsiooni strateegilisest plaanist, et iga töötaja arendamise tulemuseks oleks organisatsiooni eesmärkidele lähemale jõudmine (Mitchell & Gamlem, 2022).

250 või enam töötajaga ettevõtetes arvestatakse klientidelt saadud tagasisidega ning koolitusfirmade pakkumised on koolitusvajaduse välja selgitamisel peaaegu tähtsusetud. Üldiselt on uuringus osalenud juhtide jaoks on olulised arendusvaldkonnad lähitulevikus, organisatsiooni arendamine erialaselt ning töötajate digipädevuse tõstmine. Koolitusvajaduse valdkonna määramine sõltub organisatsiooni suurusest. Mikroettevõtetes vajatakse eelkõige erialakoolitusi. Börsiettevõtted seevastu on peavad teiste ettevõtetega võrreldes olulisemaks protsessijuhtimise ja digipädevuse arendamist. Juhtidel võib esineda töötajate koolitamisega seoses negatiivseid hoiakuid, mille põhjuseks võivad olla lühiajalised raskused, juurdunud suhtumine või midagi muud. Negatiivne hoiak koolituste osas aga piirab pikas perspektiivis ettevõtte arengut. (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021) Töötaja liitudes organisatsiooniga ei saa eeldada, et ta tahab terve oma karjääri samal

positsioonil töötada. Inimesed soovivad enamasti areneda ja õppida, eriti nooremad generatsioonid. Töötajatele arengu võimaldamine aitab hoida töötajaid motiveerituna. (Mitchell & Gamlem, 2022) Rakendatav arendusmeetodite arv võib ettevõtetes olla väga erinev. Kõige tõhusamateks töötajatele personaalselt suunatud arendusviisideks peetakse Eesti juhtimisvaldkonna uuringu kohaselt töötajate privaatsed vestlused juhiga ja arengutreeningut ehk *coachingut*. Privaatse vestluse formaat sobib inimese keskmaks muutunud juhtimise trendiga. Pole täpselt määratletud kas privaatsed vestlused on mõeldud motiveerimiseks või arendamiseks, neid kasutatakse mõlema eesmärgi saavutamiseks. Privaatsed vestlused juhiga sobivad ka arenguvestluste asendamiseks. Kõige tõhusamad meeskondlikud arendusviisid on aga ühisarutelud ning väljasõidud. (Eesti juhtimisvaldkonna uuring, 2021)

Edukad juhid valdavad sageli delegeerimist. Keegi, ka juht, ei saa olla võrdselt edukas kõigis tegevustes, mida ettevõtte või ametikoht ootab. Olles värvanud ettevõttesse sobivad inimesed ja neid hästi koolitanud, peaks juht olema võimeline neile ülesandeid delegeerima. (Asadi, 2012) Delegeerimine on tegevus, mille käigus annab juht töötajale üle enda mõne tüüpilise tegevuse või vastutusvaldkonna. Ülesande või vastutuse annab juht üle kas jäädavalt või pikaks ajaperioodiks. Delegeerimine võimaldab juhil töökoormust vähendada. Ei ole hea, kui juht kasutab delegeerimist teatud tööülesannetest või vastutusest lahti saamiseks. Delegeerimisel võiks juht lähtuda töötajast. Tähelepanu pööramine töötaja oskustele ja lemmiktegevustele võimaldab delegeerida just antud töötajale sobivaid ülesandeid. Delegeerima asumisel on juhil esmalt vajalik pöörduda töötaja poole ning küsida abi. Samuti on vajalik töötajale selgitada, miks just temalt abi palutakse. Delegeerimisel on tähtis abi küsimise sõnastus ehk parim delegeerimine on selline, millele töötaja saab vastata ka eitavalt. Töötajalt nõusolek saadud, on vajalik kirjeldada töötajale üksikasjalikult temale delegeeritavat ülesannet või projekti ning seejärel määrata tähtaeg ja kvaliteedinõuded. (Horstman, 2017, lk 185-197)

Delegeerimisest ei saa kasu ainult juht, vaid ka organisatsiooni ja selle töötajad. Delegeerimine loob töötajatele uusi arenguvõimalusi ja on motiveeriv. Lisaks väljendab juht ülesannete delegeerimisega usaldust töötajate vastu. (Asadi, 2012) Organisatsiooni eelised delegeerimisel on maksimaalselt ettevõtte vahendite ära kasutamine ning tootlikkuse suurendamine. Organisatsioonis võib ette tulla olukordi, kus töötajad tahavad oma ülesandeid delegeerida juhile. Pöörddelegeerimine leiab aset siis, kui töötaja kes algselt võttis juhi poolt delegeeritud ülesande vastu, hiljem antud ülesandest loobub. Samuti toimub pöörddelegeerimine kui töötaja pärast delegeeritud ülesande vastuvõtmist juhile palju probleeme tekitab. Pöörddelegeerimine võib põhjustada juhile probleemide lahendamisest tekkiva väsimuse, mis on eriti levinud alustavate juhtide seas. (Harvard Business Review, 2019, lk 138-148)

Organisatsiooni eesmärkide täitmiseks ja töötajate õnnelikuna hoidmiseks on mitmeid võimalusi. Ajastul, kus tööjõu mitmekesisus kasvab ning ettevõtete vaheline konkurents suureneb on oluline pöörata tähelepanu paindlikkusele ja mitmekesisusele. Paindlikkuse võimaldamine tõstab töötajate sisemist motivatsiooni. Edukaks koostööks on tähtis ka usaldus, see hoiab organisatsiooni koos. Arenguestlused võimaldavad töötajal tunda end väärtustatuna ning tugevdada juhi ja töötaja vahelist suhet. Tagasiside andmisega on juhil aga võimalik parandada töö tulemuslikkust ja seeläbi lihtsustada organisatsiooni eesmärkideni jõudmist. Soovitav on juhil ka vastutust delgeerida, see võimaldab ettevõtte vahendeid maksimaalselt kasutada ja pakub arenguvõimalusi töötajatele.

2.1 Liidristiilide ja eestvedamise kasutamine organisatsioonis

Liidri ja juhi mõisted on erinevaid, kuid nende sisu on sarnane. Kõige suurem erinevus seisneb ametlikkuses. Juht on ametliku organisatsiooni osa koos õiguste ja kohustustega organisatsiooni eesmärkide ees. Liidrid aga ei tööta üksnes juhtkonnas, nad võivad olla igal organisatsiooni tasandil. Juhist teevad liidri tema isikuomadused. Liidrioskusi on võimalik arendada, mis tõttu on vale arvata, et liidriks saab vaid isik, kellel on kaasasündinud liidriomadused. Üldised liidriomadused võib jagada kolme kategooriasse: intellektuaalsed omadused, sotsiaal-emotsionaalsed omadused ning organisatsioonilised omadused. Intellektuaalseteks liidriomadusteks peetakse: otsustusvõimet, valmidust ootamatustega toime tulla ja otsustusvõimet. Sotsiaal-emotsionaalseteks liidriomadusteks on: osavõtlikkus, eneseteadlikkus ja usaldusväärsus. Organisatsioonilisteks liidriomadusteks on aga mõjukus ja koostöövalmidus. (Harvard Business Review, 2019, lk 14-17) Robbins (2022, p. 464) on öelnud, et juhile omistatud õigused ja ametlik võim ei tee juhist liidrit.

Liidriks kujuneb üksnes see juht, kellele töötajad ise soovivad järgneda (Burnison, 2021). Liidri ja juhi eristamiseks on välja kujunenud seitsme S-i teooria. Teooria nimetus tuleneb seitsmest juhtimisega seotud „S,, tähega sõnast, mis jagatakse liidri ja juhi vahel. Juhi tegevusvaldkonnad antud teoorias on vähem inimestega seonduvad kui liidri omad. Seitsme S-i teooria kohaselt jaguneb juhi tegevusvaldkond kolmeks:

- strateegia (*strategy*),
- struktuur (*structure*),
- süsteemid (*systems*).

Liidri tegevusvaldkond jaguneb teooria järgi neljaks:

- isikkoosseis (*staff*),
- stiil (*style*),

- oskused (*skills*),
- eesmärkide jagamine (*shared goals*). (Alas, 1997, lk 88-89)

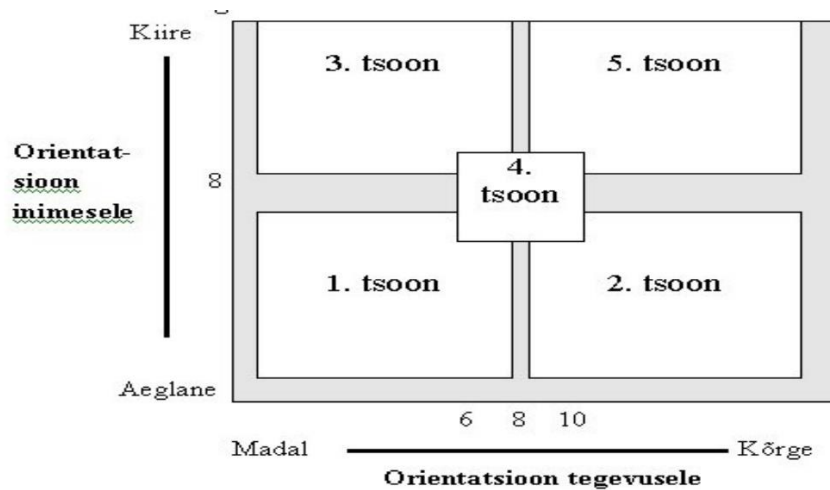
Robbins (2022, p. 464) kirjeldab eesvedamist kui võimet mõjutada töötaid eesmärgi või visiooni suunas tegutsema. Eestvedamist võib kirjeldada ka kui liidri ja järgijate vahelist mõjusuhet, mille eesmärgiks on ühine tegevus ning mis põhineb mõjutamisel. Liidristiilid tulenevad eestvedamise teooriatest. Kokku on võib eristada kolme tüüpi eestvedamise teooriaid: liidri isikuomaduste teooriad, käitumuslik teooriad ja situatsioonilised teooriad (Robbins, 2022, pp. 465-470). Isikuomaduste teooriad hakkasid levima 20.sajandi esimesel poolel ja põhinesid eestvedamiseks vajalike omaduste väljaselgitamisel. 20.sajandi keskpaigas jõuti aga järeldusele, et liidri isikuomadustega inimene, kes on ühes olukorras liider, ei pruugi olla liider teistes olukordades. Liidri isikuomadused olid endiselt olulised, kuid mõisteti, et vajalikud isikuomadused sõltuvad olukorrast. Juhi teadlikkus oma isikuomadustest võib aidata juhil süvendada arusaama sellest, kes ta on ja kuidas ta organisatsioonis teisi mõjutab. (Northouse, 2021, pp. 27-44)

Käitumuslikud teooriad hakkasid levima aga 1950. aastate keskpaigas. Käitumuslikes teooriates väideti, et eestvedamine oleneb rohkem liidristiilist kui liidrist. (Türk & Siimon, 2003, lk 206-219) Käitumuslikud teooriad eranditult sellele, mida juhid teevad ja kuidas nad tegutsevad. On leitud, et juhtimine koosneb kahest üldistavast käitumisest: ülesannetele orienteeritud käitumine ja suhetele orienteeritud käitumine. Ülesannetele orienteeritud juhi käitumine aitab hõlbustada töötajatel eesmärgi saavutamist. Suhetele orienteeritud käitumine aitab aga töötajatel tunda ennast mugavalt nii iseendaga, kolleegidega kui ka olukorras kus parasjagu ollakse. (Northouse, 2021, p. 84) R. Blake ja J. Mouton'i juhtimise võrkumudeli järgi eristatakse viit eestvedamise tüüpi (Joonis 1):

- 1. tsoon – juht ei tunne piisavalt huvi tulemuste ega inimeste vastu ja hoiab tegelikult juhtimisest kõrvale;
- 2. tsoon – juht on orienteeritud tulemuste ja ülesannetele, inimestega ei arvesta;
- 3. tsoon – juht on orienteeritud inimestele ja suhtlemisele, tulemused on tagaplaanil
- 4. tsoon – juht püüab mõlema stiili vahe hoida tasakaalu, kuid mõlemat faktorit arvestatakse ebapiisavalt;
- 5. tsoon – juht pöörab piisavalt tähelepanu nii ülesannetele ja tulemustele kui ka inimestele (Alas, 1997, lk 92-93).

Esimeses tsoonis paiknemine tähendab, et juht ei täida peaaegu üldse oma juhi funktsioone. Teises ja kolmandas tsoonis paiknemine ei ole edukas juhtimise viis, sest arvestada tuleb juhil siiski mõlema faktoriga. Samuti ei too juhtimisel edu kaasa neljandas tsoonis paiknemine, sest mõlemat faktorit

arvestatakse ebapiisavalt. Juhul, kui töötajad eelistavad ühte faktoritest võib seda arvesse võtta, kuid teist faktorit ei tohiks juht siiski unustada. Kõige parem juhtimise tüüp on see, kus juht arvestab nii inimeste kui ülesannetega. (Alas, 1997, lk 92-93)



Joonis 1. Blake ja Mouton'i juhtimise võrkmodel

Situatiivsed teooriad said alguse 1960. aastatel. Teoorias eeldatakse, et erinevad olukorrad nõuavad erinevat juhtimist. Situatiivsete eestvedamise teooriatele panid aluse Hersey ja Blanchard, kes lähtusid välja töötamisel Reddini 3D juhtimisstiili teoriast. (Northouse, 2021, p. 109) Situatiivsete teooriate põhimõtteks oli, et eestvedamise edukus sõltub olukorrast. Lisaks märgiti situatiivsetes teooriates, et pole olemas kõige paremat liidristiili, vaid on stiil tuleb valida vastavalt olukorrale. (Türk & Siimon, 2003, lk 206-219)

Northouse (2018, p. 168) on öelnud, et liidristiil koosneb juhi käitumismustritest. Türk ja Siimon (2003, lk 217-219) toovad välja, et liidristiil aitab saavutada eesmärgi ja tugineb erinevatele, kuid ühisel printsiibil põhinevate hoiakutele ning väärtustele, millega juht jagab töötajate vahel õigusi ja vastutust. Ühe kindla liidristiili eristamine on peaaegu võimatu ning enamasti kasutakse kombinatsioone erinevatest stiilidest. Liidristiile saab üldistavalt jagada kolmeks:

- suhetele või ülesannetele orienteeritud liidristiil;
- autokraatlik, demokraatlik, passiivne (Laissez-faire);
- muud jaotused (Türk & Siimon, 2003, lk 217-219).

Dimensionaalsete liidristiilide kasutamisel lähtutakse kas suhetest või ülesannetest. Vastavalt rakendatule juhendatakse erinevatest prioriteetidest. Dimensionaalsed liidristiilid on kujunenud Ohio ja Michigani uuringute baasil. Suhetele keskendunud liidristiile kasutades suhtleb juht avatult ja kõikide töötajatega võrdväärselt olenemata, kas tegu on teise juhiga või alluvaga. Lisaks teeb juht

võimalikult palju oma kaastöötajate jaoks ja loob vastastikuse usalduse. Samuti väljendab juht ennast selgelt ja tema käitumine on sõbralik. (Daft, 2020, p. 406) Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine keskendub järgijate heaolule, kuidas nad omavahel läbi saavad ning õhkkonnale, mis töökohal valitseb. (Northouse, 2021, p. 85)

Ülesannetele orienteeritud käitumise eesmärgiks on hõlbustada eesmärkide saavutamist. Ülesannetele keskendunud juhtimine võtab arvesse ülesannete täitmisega seotud elemente, alates rollide määratlemisest kuni tootmist hõlbustavate poliitikate ja protseduuride määramiseni. (Northouse, 2021, p. 85) Ülesannetele keskendunud liidristiili kasutades jagab juht töötajatele konkreetsed ülesanded ja nõuab nendest kinnipidamist (Daft, 2020, p. 406). Juht nõuab töötajatelt tööle pühendumist ja on kohati karm. Lisaks on juhi, kes kasutab ülesandele keskendunud liidristiili, prioriteediks tulemused ning tööülesannete tähtsajad. (Robbins, 2022, pp. 466-467) See kas juht on rohkem ülesannetele või suhetele orienteeritud on mõjutatud tema iseloomust ja elukogemusest. Käitumuslikku lähenemist saab rakendada igas organisatsiooni tüübis ja kõikidel juhtimistasanditel, sest kõik juhid on pidevalt seotud ülesannete ja suhetega. (Northouse, 2021, pp. 85-96). Henkel, Marion, Bourdeau (2019) läbiviidud juhtide käitumuslike liidristiilide uuringust selgus, et järgijad soovivad eelkõige, et juht kasutaks eesmärgi elluviimise etapis ülesannetele orienteeritud käitumist. Samas aga eelistatakse järgijate poolt suhetele orienteeritud käitumist, kui tegeletakse erinevate tööülesannetega eesmärkide täitmiseks.

Arvatakse, et liidristiili valikut võib mõjutada ka juhtide sooline erinevus. Juhi soo ja liidristiili seose üle on palju vaieldud ja teadlaste vaated sellele erinevad. Mõned teadlased väidavad, et soo seos liidristiili või see tõhususega on väike või täiesti puudulik. Nais- ja meesjuhtide liidristiili erinevuste uuring on näidanud, et naisjuhid ei juhi rohkem suhetele orienteeritult ja vähem ülesannetele orienteeritult kui meesjuhid. Üks uuringust selgunud sooline erinevus on see, et naisjuhid juhivad demokraatlikumalt kui mehed. (Simon & Hoyt, 2021, pp. 398-399) Uuringud näitavad ka võimalikke soolisi erinevuseid juhtide väärtushinnangutes, mis võivad mõjutada seda, kuidas mehed ja naised juhivad (Eagly, 2013).

Liidri ja juhi mõisted on erinevaid, nende erinevus seisneb ametlikkuses. Juht on ametliku organisatsiooni osa koos õiguste ja kohustustega organisatsiooni eesmärkide ees. Liidriks kujuneb üksnes see juht, kellele töötajad ise soovivad järgneda. Selle põhjusel ei saa alati kõikidest juhtidest liidrit. Eestvedamist võib kirjeldada kui liidri ja järgijate vahelist mõjusuhet. Kokku on võib eristada kolme tüüpi eestvedamise teooriaid: liidri isikuomaduste teooriad, käitumuslik teooriad ja situatsioonilised teooriad. Liidristiile aga saab üldistavalt jagada kolmeks: suhetele või ülesandele

orienteerituks, autokraatlikuks, demokraatlikuks ja passiivseks või muudeks jaotusteks. Varasematest uuringutest on selgunud, et järgijad soovivad, et juht kasutaks eesmärgi elluviimise etapis ülesannetele orienteeritud käitumist ning tööülesannete täitmisele suhetele orienteeritud käitumist. Samuti on märgitud, et naisjuhid juhivad demokraatlikumalt kui meesjuhid.

2.2 Klassikalised liidristiilid

Psühholoogi Kurt Lewini teooria järgi eristatakse kolme klassikalist liidristiili: autokraatlik, demokraatlik ja passiivne ehk liberaalne juhtimine. Autokraatlikut juhtimisteooriat iseloomustab kõrge hierarhiaga juhtimissüsteem ja võimu koondamine juhi kätte. (Daft, 2017) Autokraatlik juht reageerib eksimustele terava kriitikaga või isegi halvustamisega. Selle tulemusena kardavad töötajad eksida (Bass & Bass, 2009). Autokraatlik juht ei arvesta töötajate arvamusega ning kommunikatsioon sellises organisatsioonis on ühe suunaline. Samuti ei kaasa autokraatlik juht töötajaid otsustusprotsessi. Autokraatlikul liidristiil on ka eeliseid, see võimaldab otsuseid kiiresti vastuvõtta ja sobib näiteks olukorda, kus juht on ajahädas või töötajatega otsuse arutamine võtaks liiga kaua aega. (Meyer & Meijers, 2018, pp. 104-111)

Demokraatlikult liidristiili iseloomustab madala hierarhiaga juhtimissüsteem. Demokraatlik juht eeldab, et töötajad on oma tööst huvitatud ning algatusvõimelised. Tänu sellele peab juht oma töötajaid justkui koostööpartneriteks. Juht delegeerib oma võimu ja informeerib oma alluvaid nende tööd mõjutavatest teguritest ehk informatsioon on avatud ja mitme suunaline. Töötajaid tunnevad ennast rohkem juhtimisse kaasatuna. Töötajate kaasamine otsustamisse ja nende erinevate seisukohtade kuulamine viib enamasti paremate otsusteni ning aitab juhil võimalikke riske paremini mõista (Meyer & Meijers, 2018, pp. 105-111). Demokraatne juht keskendub rohkem töötajate tunnustamisele kui nende karistamisele (Dim, 2019).

Laissez-faire ehk passiivset stiili kasutav juht sekkub minimaalselt oma töötajate tegevusse ning ei teosta peaaegu üldse oma liidri funktsioone (Bass & Bass, 2009). Selline liidristiil sobib organisatsiooni, kus töötajad on väga motiveeritud, kompetentsed ja omavad enesekontrolli olemasolu. Võib juhtuda, et meeskond hakkab tegutsema vastupidiselt organisatsiooni eesmärkidele. (Türk, 2001, lk 65) Passiivset stiili kasutatakse siis, kui puudub selge arusaama kuidas mõjutada töötajaid eesmärkide suunas tegutsema. Antud liidristiili valik on sageli juhtimisalase ebakindluse tulemus. (Meyer & Meijers, 2018, p. 52)

Likert soovis teada saada, kas on võimalik ühendada erinevaid käitumismalle. Selleks võttis ta aluseks kaks juhi tüüpi, töötaja keskne ja ülesande keskne. Likert väitis, et töötaja keskne juht pöörab eelkõige

tähelepanu töötaja rahulolule. Töötaja keskne juht arendab oma töötajaid ja suunab neid iseseisvalt otsuseid vastu võtma. Ülesande keskse juhi fookuses on tööprotsess ja selle lõpptulemus. Uurimis tulemusena väitis Likert, et ühel ajaperioodil on juht ülesande keskne ning teisel töötaja keskne. (Alas, 2008, lk 112-113) B.Bass ja R.Bass (2009) toovad oma raamatus välja Likerti 4-süsteemi, kus Likert jagas liidristiilid nelja gruppi:

- ekspluateeriv autokraat,
- heatahtlik autokraat,
- konsulteeriv demokraat,
- osavõtlik demokraat.

Ekspluateerivat autokraadist juhti iseloomustab eelkõige töötajate hirmu tekitamine ja nende karistamine. Otsuseid võtab ta vastu ainuisikuliselt ning nõuab töötajatelt tegutsemist vastavalt paika pandud reeglitele. Heatahtlik autokraat kasutab juhtimises lisaks autokraatiale ka kiitust. Otsuseid võtab selline juht vastu enamasti ainuisikuliselt ja delegeerib harva töötajatele vähesel määral õigusi. Hea autokraat kiidab töötajat, kui selleks on põhjust. (Bass & Bass, 2009). Konsulteerivat demokraatiat rakendav juht kuulab arvamusi ja delegeerib otsustumisõigust ka töötajate. Andes töötajatele korraldusi võtab ta teadmiseks töötajate arvamused antud korralduste kohta. Osavõtlik demokraadi jaoks on oluline teada saada, milline on töötajate arvamus. Selline juht võtab endale konsulteerija rolli ja lahendab võimalikke tekkivaid konflikte ning algatab arutelusid. (Alas, 2008, lk 112-113)

Klassikalistele liidristiilidele on aluse pannud nii Lewin kui ka Likert. Lewini käsitleb: autokraatlikku, demokraatlikku ja passiivset stiili. Autokraatlikut liidristiili kasutavad juhid tõenäolisemalt, kui töötajate ja juhi teadmiste erinevus on suur. Demokraatlik stiil sobib kasutamiseks kui töötajad on võimelised iseseisvalt otsuseid vastu võtma. Passiivne stiil sobib kasutamiseks kui töötajad on motiveeritud ja kompetentsed. Likert jagas aga liidristiilid neljaks. Ekspluateerivat autokraadist juht tekitab töötajates hirmu ja karistab neid. Heatahtlik autokraat kasutab juhtimises lisaks autokraatiale ka kiitust. Konsulteeriv demokraat kuulab arvamusi ja delegeerib otsustumisõigust. Osavõtlik demokraat väärtustab töötajate arvamust.

2.3 Kaasaegsed liidristiilid

Kaasaegseid liidristiile on mitmeid. Üks neist on transformatiivne ehk ümberkujundav juhtimine. Transformatiivne juhtimine toimib siis, kui juhid on valmis tõstma oma töötajate huve. Antud stiili kasutavad juhid selgitavad töötajatele, mis on organisatsiooni või nende meeskonna eesmärk. Nad

suunavad meeskondlikes huvides töötajaid mõtlema kaugemale, kui isiklikud huvid. Karismaatilisus on ümberkujundava juhina edu saavutamiseks oluline. Juhtidel, kes on karismaatilised on suur mõjujõud ning töötajad tahavad nendega samastuda. Ümberkujundavat stiili rakendavad karismaatilised juhid inspireerivad töötajaid kinnitades neile, et töötajad on võimelised tegema suuri asju, kui nad on valmis pingutama. Tranformaatilised juhid kasutavad individuaalset lähenemist ja pööravad tähelepanu töötajate erinevustele. Intellektuaalselt stimuleerivad juhid näitavad töötajatele uusi võimalusi vanade probleemide lahendamiseks. (Bass, 1990) Northouse (2018, p. 300) toob oma raamatus välja, et transformatiivne juhtimine eeldab, et juhid peavad mõistma ja olema valmis kohanema töötajate vajadustega. Ümberkujundaval juhtimisel esineb ka puuduseid. Ümberkujundavat juhtimist on kritiseeritud, sest sellel puudub konseptuaalne selgus. Lisaks võivad juhid kasutada antud liidristiiliga kaasnevat mõjuvõimu negatiivsel viisil. Tourish (2013) on öelnud, et ümberkujundav liidristiil võib soodustada nartsissismi ja juhtide halba otsustusvõimet, mis võib olla organisatsioonile kahjulik. Ümberkujundav juhtimine sobib väikestesse eraettevõtetesse, kui suurtematesse organisatsioonidesse (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008, p. 924).

Juhtimist, mis põhineb tehingutel juhi ja töötaja vahel nimetatatakse tehinguliseks liidristiiliks. (Bass, 1990, p. 20) Tehingulist liidristiili kasutavad juhid väärtustavad organisatsiooni struktuuri ja tegutsevad kindlate reeglite järgi. Sellised juhid on keskendunud tulemustele ja tunnustavad töötajaid raha või muude hüvedega. Tehingulise juhtimise eeliseks ongi selgelt määratletud preemiad. Samuti on eeliseks kiire eesmärkide saavutamise võimalus ja selge struktuur. Antud liidristiili miinuseks on, et loovus on piiratud, mis tähendab, et eesmärgid on juba seatud. Seega ei pruugi see stiil sobida organisatsioonidele ega juhtidele, kes julgustavad töötajaid oma initsiatiivi kasutama. (Currans, 2018) Northouse (Kuhnert, 1994, pp. 10-25 kaudu) on öelnud, et transformatiivse ja tehingulise liidristiili põhiline erinevus seisneb selles, et tehingulist stiili kasutav juht ei individualiseeri töötajate vajadusi ega keskendu nende isiklikule arengule. Tehinguline juhtimine sobib eelkõige stabiilsesse ja väljakujunenud organisatsiooni (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006, p. 221).

McCrindle (2014, p. 192) on öelnud, et *coaching* on liidristiil, mis põhineb rohkem juhi poolisel mõjutamisel kui positsioonilisel rollil. Tõnismäe (2018) kirjeldab *coachingut* kui suhet kliendiga, mis loob kliendi isiklikku ja tööalasest ellu uut väärtust ja rahulolu. *Coaching* on usalduslik suhe coachi ja töötaja vahel. *Coach* aitab töötajal mõista oma isiklikke ja professionaalseid vajadusi ning saavutada edu karjääris. *Coach* on töötajale partner, kes aitab näha võimalusi ja leida parimaid lahendusi. *Coaching* toimib hinnanguvaba dialoogina, mille tulemusel leiab töötaja oma probleemidele ise lahendused. *Coach* aga ei jaga soovitusi ega paku töötajale lahendusi. Lahendusteni peaks töötaja jõudma ise. (Tõnismäe E. , 2022) Antud liidristiil on otseselt sõltuvuses juhi hoiakute

ja käitumisega. Hoiakud mõjutavad juhi käitumist. *Coachingu* üks prioriteete on, et töötajaid toetatakse vastutustundliku hoiaku ja käitumise alusel. (Vesso, 2016, p. 30) *Coachingu* stiili kasutav juht suunab töötajaid ning pakub ta neile tuge, kui eesmärk ei saanud täidetud või ei läinud plaanipäraselt. Juht, kes edukalt rakendab *coachingu* stiili julgustab oma töötajaid olema sihikindlamad, eemärgipärasemad ja täielikult pühendunud meeskonna ja organisatsiooni eesmärkidele olenemata nende ametikohast. (Miller & Homan Blanchard, 2009, p. 150) *Coaching* sobib kasutamiseks, kui juhid soovivad aidata töötajatel luua püsivaid tugevusi. Oluline on, et töötajad oleksid õppimisvõimelised ja avatud tagasisidele. (Sutton, 2021)

Visiooniline liidristiil rõhutab idealismi tähtsust. Antud liidristiili puhul toimub inimeste motiveerimine inspireeriva visiooni loomise kaudu. (Meyer & Meijers, 2018, pp. 124-125) Visioonilist juhtimist on määratletud ka kui võimet luua ja sõnastada selgeid visioone, mis annavad tööle tähenduse. Juhid, kes kasutavad visioonilist liidristiili, loovad esmalt oma isikliku visiooni ning see järel liidavad selle töötajatega ühiseks visiooniks. Visioonist rääkimine ajendab töötajaid selle nimel tegutsema. (Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014) Visiooniline juhtimine keskendub organisatsiooni keskkonna võtmetegurite väljaselgitamisele, mis motiveerivad järgijaid organisatsiooni visiooni iseseisvalt järgima ning lõpuks ärgitavad järgijaid rakendama edu saavutamiseks proaktiivset käitumist (Zhang, Zhu, Li, & Liu, 2022, p. 1919). Utamo, Udin ja Haryono (Heath & Heath, 2010, pp. 50-53 kaudu) väitsid, et oluline on ka visioon kõigile ühiselt mõistetavalt sõnastada ja paika panna, kuidas visiooni ellu viia. Kui ei ole paika pandud, kuidas visiooni ellu viia, ei saa töötajad hakata kohaselt tegutsema visiooni täitmise nimel, vaid kulutavad aega otsustustamisele, kuidas peaks tegutsema. Meyer ja Meijers (2018, pp. 125-128) juhivad tähelepanu ka visioonilise liidristiili võimalikule negatiivsele mõjule. Näiteks võib antud liidristiili kasutades keeruliseks osutuda edusammude mõõtmine. Lisaks on oht, et meeskond tõlgendab visiooni erinevalt, mille tõttu on eesmärkide saavutamine raskendatud. Visiooniline juhtimine sobib kasutamiseks näiteks kriisi olukordades. Liidrid, kes räägivad tuleviku visioonist annavad järgijatele lootust ja panevad järgijaid paremini tundma olukordades, kus positiivsust keeruline leida. Samuti sobib antud liidristiil olukordadesse, kus järgijaid on vaja motiveerida. (Markman, 2011)

Kaasaegseid liidristiile on mitmeid. Transformatiivne ehk ümberkujundav liidristiil on inspireeriv. Antud stiili puhul kasutatakse personaalselt lähenemist ja pööratakse tähelepanu töötajate erinevustele. Ümberkujundav juhtimine eeldab, et juhid peavad olema valmis kohanema töötajate vajadustega. Transformatiivne stiil sobib eelkõige kasutamiseks väiksemates eraettevõtetes. Juhtimist, mis põhineb tehingutel juhi ja töötaja vahel nimetatakse tehinguliseks liidristiiliks. Tehinguline liidristiil keskendub tulemustele ning selgelt määratletud preemiatele. Tehingulist

liidristiili on soovitatav kasutada stabiilses ja väljakujunenud organisatsioonis. *Coaching* kui liidristiil põhineb rohkem juhi poolisel mõjutamisel, kui positsioonilisel rollil. *Coachingut* on soovitatav kasutada olukorras, kus juhid soovivad töötajatel aidata luua püsivaid tegevusi. Visiooniline liidristiil rõhutab aga idealismi tähtsust ja inimeste motiveerimine toimub inspireeriva visiooni loomise kaudu. Visiooniline juhtimine võimaldab paremini toime tulla kriisiolukordades, sest antud lähenemine annab töötajatele lootust ja motivatsiooni.

2.4 Generatsioonide ootused juhi liidristiilile

Ootused juhi liidristiilile võivad generatsiooniti erineda, mis tähendab, et ei ole olemas õiget ega valet liidristiili. Kasutades generatsioonile vastuvõetavat liidristiili mõjutab see positiivselt suhtlemist juhi ja töötaja vahel ning tõstab töötajate motivatsiooni ja tulemuslikkust. (Currans, 2018) Mufti, A.J, Qazi, F.A, Qazi ja Hussain (2021, p. 1213) annavad mitmeid soovitusi juhtidele, kelle organisatsioonis töötavad koos erinevad põlvkonnad. Nad soovivad juhil:

- proovida mõista ja kohaneda põlvkondade erinevate väärtuste ja hoiakutega;
- kasutada liidristiile vastavalt põlvkonnale, et motiveerida organisatsiooni kõiki liikmeid;
- arendada oskust olla mõistvam erinevate generatsioonide tugevuste ja nõrkuste osas;
- olla tolereeriv, et vältida generatsioonide vahelisi konflikte ja moodustada;
- kasutada põlvkondade erinevusi, et tugevdada kogu organisatsiooni tööd.

Lepeyko ja Zehetneri (2020, p. 72) uuringus leiti, et Z-põlvkond hindab head meeskonnatööd ning positiivset meeleolu töökohal. Samas uuringus leiti ka, et Z-põlvkond eelistab liidristiilidest *coachingut* ja ümberkujundavat stiil. Need liidristiilid on teooria järgi sobivad, sest need sisaldavad motiveerimist, juhendamist, toetamist ja eeskujuks olemist. Tikenbergi (2021) sõnul on samuti sellele põlvkonnale sobilik *coachingu* stiil. Lisaks toob ta aga välja, et Z-põlvkonnale sobiks ka visiooniline stiil. Ta põhjendab nende liidristiilide valikut sellega, et juht ei saa enam noortel öelda, mida ja kuidas tuleb teha, sest see võib olla demotiveeriv. Tuleks luua visioon, kuhu soovitakse välja jõuda ning laskma noortel töötajatel tegutseda, andes neile samal ajal pidevat tagasisidet, tähelepanu ja tuge.

Cruzi (2014, p. 66) magistritööst selgus, et Y-generatsioon eelistab eelkõige, et nende juht kasutaks demokraatliku liidristiili, millega kaasneb austus, töötajate kaasamine, töötajate arengu toetamine. Antud töös hindas Y-generatsioon heaks liidristiiliks ka ümberkujundava liidristiili. Stiilid, mis antud uuringu järgi Y-generatsioonile ei sobi on aga autokraatlik ja passiivne stiil ehk laissez-faire. Autokraatlik stiil ei ole neile sobiv, sest see ei võimalda generatsioonil piisavalt panustada organisatsiooni ja selle juhtimisse. Põhjus, miks passiivne stiil ei pruugi neile meeldida tuleneb juhi

mitte sekkumisest. Y-põlvkond siiski sooviks, et juht mingil määral töötajaid juhiks. Lisaks kinnitas Krausi (2017, p. 72) läbiviidud uuring, et Y-generatsioon ei oota oma juhilt autokraatliku liidristiili.

Kraus (2017, p. 72) leidis ka, et X-generatsiooni kõige eelistatum liidristiil *coaching*. Sarnaselt Y-generatsioonile ei meeldi X generatsioonile autokraatlik liidristiil. Beebibuumerid usuvad, et demokraatliku liidristiili rakendamine võiks tuua üldiselt ettevõttele kasu. Demokraatliku liidristiili rakendamine töökohal võib aga beebibuumeritele endale kujuneda väljakutseks. Antud liidristiil nõuab ka mõistmise ja delegeerimise oskust, millest osadel beebibuumeritel jääb vajaka. (Salahuddin, 2010)

Generatsioonide ootused nii töökohale kui juhile võivad olla erinevad. Generatsioonile vastuvõetava liidristiili kasutamine tõstab töötajate motivatsiooni ning mõjub positiivselt juhi ja töötaja vahelisele suhtlusele. Varasemate uuringute kohaselt eelistab Z-generatsioon, et nende juhtimisel kasutataks transformatiivset või *coachingu* liidristiili. Y-generatsioon eelistab demokraatliku liidristiili ning sarnaselt Z-generatsioonile ümberkujundav liidristiili. Enda juhtimiseks peab X-generatsioon kõige sobivamaks liidristiiliks *coachingut*. Beebibuumi generatsioon arvab, et demokraatlik liidristiil on ettevõtte juhtimiseks hea valik, kuid neil endil võib olla antud stiiliga raske kohaneda.

3 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Võrreldes 2020. aastaga on tööjõupuudus Eestis tõusutrendis (Tööturu ülevaade, 2022). Tööjõu puudus tööturul tingib pensioniea tõstmist, mis tekitab olukorra, kus korraga on tööturul rohkem generatsioone. Generatsioonide eelistused töökohale ja liidristiilile on erinevad. (Härginen, 2018). Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (2021) selgus, et üle poolte juhtidest tajuvad töötajate mõtteviisi, töökäitumise ja väärtuste muutusi ajas ning leiavad, et need mõjutavad organisatsiooni. Lisaks juhtidele tähtsustavad ka töötajad õige liidristiili valiku olulisust (Chikono, 2020, p. 38). Ettevõtte AS Harju Elekter personalijuhi sõnul ei pööra ettevõtte juhid piisavalt tähelepanu generatsioonide iseärasustele ega arvesta sellega liidristiili valikul. Ettevõtte AS Harju Elekter juhtide teadmiste mitte kasutamine või ebapiisavad teadmised, erinevate generatsioonide liidristiili ootustest juhile, võivad takistavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada erinevate generatsioonide ootused juhi liidristiilile ettevõttes AS Harju Elekter, et anda sisend juhtidele sobiva liidristiili kasutamiseks. Lähtuvalt empiirilise uuringu eesmärgist on püstitatud järgmised empiirilise uuringu ülesanded:

- Koostada empiirilise uuringu metoodika, leida sobivad andmete kogumise ja analüüsimise meetodid ning koostada sobiv instrument empiirilise uuringu läbiviimiseks.
- Viia läbi empiiriline uuring ja selgitada välja ettevõtte AS Harju Elekter töötajate ootused ja hinnangud töökorraldusele ja juhi liidristiilile.
- Selgitada välja ettevõtte AS Harju Elekter osakondade juhtide hinnang enda liidristiilile.
- Lähtudes uuringu tulemustest teha ettepanekuid ettevõtte AS Harju Elekter juhtidele, et anda sisend juhtidele sobiva liidristiili kasutamiseks.

Uurimisobjektiks olev ettevõtte AS Harju Elekter on aktsiaselts, mille juhtimisorganiteks on aktsionäride üldkoosolek, nõukogu ja juhatus. Harju Elekter on ka rahvusvaheline tööstuskontsern, mille põhitegevusalaks on elektri-ja automaatikaseadmete väljatootamine. AS Harju Elekter koos tütarettevõtetega on tegev Eestis, Soomes, Rootsis ja ka Leedus. Kokku kuulub kontserni kümme ettevõtet, milles töötab kokku ligikaudu 900 töötajat. Harju Elekter on orienteeritud ekspordile. Ligi 90% kontserni toodangust turustatakse Eestist väljaspool. AS Harju Elekter klientideks on tavaliselt suured elektri jaotusvõrgu-, infrastruktuuri, tööstus-, ja merendussektori ettevõtted Põhjamaades. Kontserni äritegevus on jaotatud kolme põhilisse tegevusvaldkonda: tootmine, tööstuslik kinnisvara ning muud tegevused. Tootmise tegevusvaldkonna kuuluvad: elektrienergia jaotus-, lülitus- ja muundamisseadmete ning automaatika, protsessijuhtimis- ja mootorijuhtimisseadmete disainimine,

müük, tootmine ja järeleteenindus. Tööstusliku kinnisvara tegevusvaldkonda kuuluvad: tööstusliku kinnisvara arendamine, projektijuhtimine ning rentimine ja sellega kaasnevad teenused rendipartnerile ning Harju Elektri kontserni oma ettevõtetele. Muude tegevuste valdkonda kuuluvad järgnevad tegevused: finantsinvesteeringute juhtimine, laevaehituse elektriinstallatsioonitööd ning elektri kaupade jae- ja projektimüük. (AS Harju Elekter Group)

Lõputöö lähtub deduktiivsest käsitusviisist. Deduktiivne käsitusviis lähtub aktsepteeritud teooriast, mida hakatakse kontrollima võrreldes kogutud andmeid teooriaga (Õunapuu, 2014, lk 47). Empiiriline uuring viiakse läbi kvantitatiivsel meetodil. Kvantitatiivse uurimistöö tulemusi saab esitada arvude ja statistika kujul (Õunapuu, 2014, lk 61). Uuringu läbiviimiseks kasutatakse *survey* tüüpi ehk kaardistusuuringut. Andmekogumismeetodina kasutatakse küsitlusi. Juhul, kui valimi hulk on suur, on ankeetküsitlus sobilik meetod, et hõlmata suurt hulka inimesi (Quinlan, 2011, p. 182). Küsitlus viiakse läbi nii töötajate kui ka juhtide seas, milleks kasutatakse kahte erinevat küsimustikku. Töötajate seas küsitluse läbiviimiseks on kasutatud House'i juhi käitumise hindamise küsimustikku ja kohandatud seda autori poolsete väidetega toetudes lõputöö teoreetilistele lähtekohtadele. Juhtide seas uuringu läbiviimiseks on kasutatud House'i juhi käitumise hindamise küsimustikku. (Northouse, 2021, p. 105) Northouse käitumise hindamise küsimustiku kasutamine nii töötajate kui juhtide küsitluses võimaldab luua seoseid töötajate ootuste ja hetkel juhtide poolt kasutatavate liidristiilide vahel. Uuring viidi läbi keskkonnas Google Forms ja edastati valimi liikmetele töö e-meilile. Küsimustik oli anonüümne ning uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistaval kujul. Töötajatele suunatud küsimustiku esimeses osas hindas vastaja oma ootusi ideaalsele töökorraldusele, sealhulgas ootusi nii juhile kui töökohale. Teises küsimustiku osas hindas vastaja, millist liidristiili või liidristiile tema juht kasutab. Kolmandas osas aga millist liidristiili vastaja soovib, et juht kasutaks. Küsimustik sisaldab väiteid, mida vastaja hindab kas 7-pallise skaalal või 5-pallise Likerti skaala põhisel. Likerti skaalal väljendavad vastajad oma suhtumist kui tugevalt nad nõustuvad või ei nõustu esitatud väidetega. Valikud Likerti skaaladel on esitatud nii, et nende tugevus kas kasvab või kahaneb. Näiteks „1,, näitab täielikult väitega mitte nõustumist ning hinnang „5,, väitega absoluutset nõustumist. (Babin, Carr, Griffin, Quinlan, & Zikmund, 2015, p. 293) Juhtidele suunatud küsimustikus hindab juht oma käitumist, lähtuvalt House'i teooriast, mis liigitab juhid ülesannetele või suhetele orienteerituks. Küsimustik sisaldab väiteid, mida juhid hindavad samuti 5-pallisel Likerti skaalal.

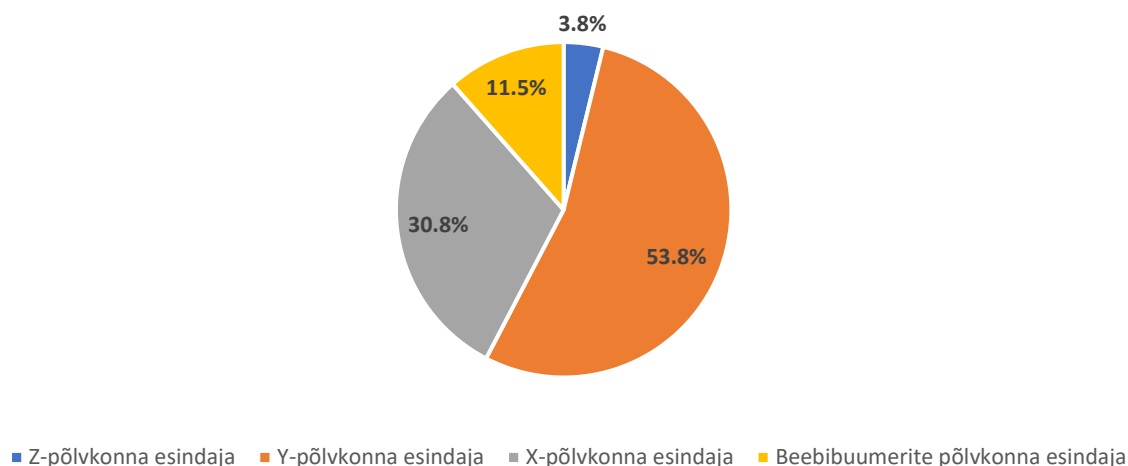
Andmeanalüüsi meetodina kasutatakse kirjeldavat statistikat. Kirjeldava statistika eesmärgiks on statistilise informatsiooni ülevaatlik esitamine ja kokkuvõtete tegemine (Sauga, 2017, lk 14). Skaalaküsimuste tulemuste põhjal arvutatakse keskväärtsused (m) ja standardhälbed (SD). Tulemused

illustreeritakse tabelite ja joonistega. Töötajate uuringu üldkogumi moodustavad kõik AS Harju Elekter kõik kontoritöötajad, kes kuuluvad kas beebibuumeri generatsiooni, X-generatsiooni, Y-generatsiooni või Z-generatsiooni. Juhtide uuringu üldkogumiks on kõik AS Harju Elekter keskastme juhid. Valimi moodustamiseks kasutatakse nii juhtide kui töötajate küsimustiku puhul kõikset valimit. Kõikse valimi korral mõõdetakse populatsiooni kõiki objekte. Kõikne valim on võrdne populatsiooniga või erineb sellest väga vähe (Õunapuu, 2014, lk 142). Ettevõtte AS Harju Elekter kontoritöötajate üldkogumiks on 75 ning kõikse valimi korral kujunes valimiks samuti 75. AS Harju Elekter juhtide üldkogumiks on 29 ning valimiks 29, sest kasutati kõikset valimit. Töötajate küsimustik on leitav töö lisades (Lisa 1). Juhtide küsimustik on leitav töö lisades (Lisa 2 (Northouse, 2021, p. 105)).

Uuringu läbiviimine on kooskõlastatud ettevõtte juhatusega. Anonüümsuse tagamiseks kasutatakse vastuseid vaid üldistatud kujul ning sotsiaaldemograafiliste andmete küsimuste seas ei küsita vastaja nime või muid tunnuseid, mille alusel oleks teda võimalik vastusega otseselt seostada. Uuring viidi läbi 2023. aasta oktoobri kuus.

4 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS

Töötajate uuringu üldkogum koosnes 75 ettevõtte AS Harju Elekter beebibuumerite generatsiooni, X-generatsiooni, Y-generatsiooni ja Z-generatsiooni kuuluvatest kontoritöötajatest, kellest uuringule vastas 52. Google Forms keskkonnas loodud küsitlus edastati töötajate e-meili aadressidele, kus avanes link uuringus osalemiseks. Uuringu andmeid koguti perioodil 02.10.2023-22.10.2023. Valimisse kuuluvate töötajatega kontakteeruti kolm korda, tulenevalt esimese ja teise laine väiksearvulistest vastustest. Töötajate uuringule vastas kokku 52 AS Harju Elekter kontoritöötajat, kellest beebibuumerite generatsiooni kuulus 11,5%, X-generatsiooni 30,8%, Y-generatsiooni 53,8% ja Z-generatsiooni 3,8% (Joonis 2).



Joonis 2. Töötajate uuringus osalejate jaotus põlvkonniti

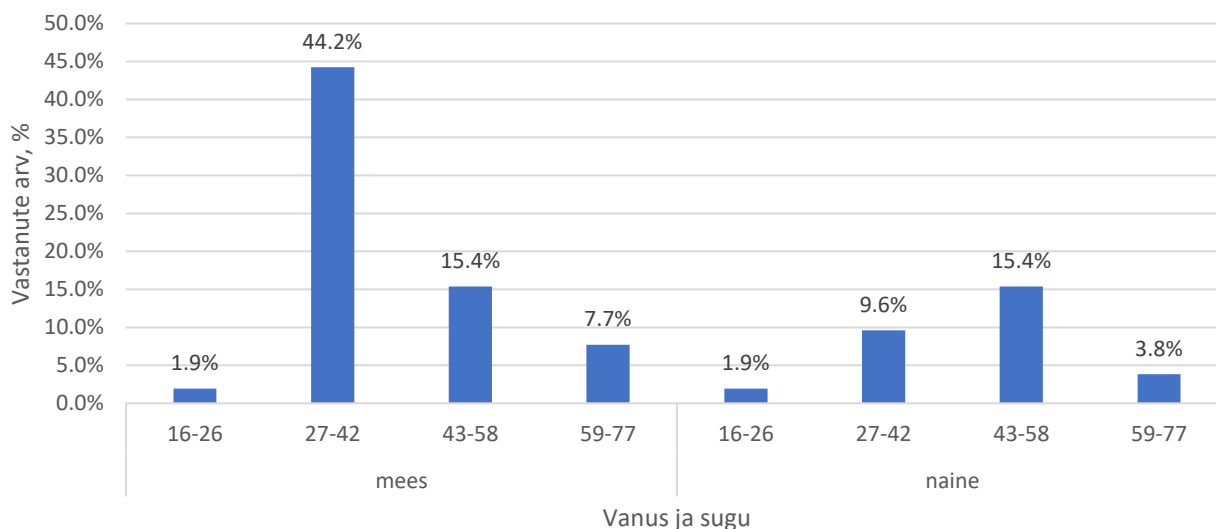
Lisaks vanuselisele jaotusele paluti kontoritöötajatel märkida sotsiaaldemograafilistes andmetes sugu ja osakond, kus nad töötavad. Tulenevalt Z-generatsiooni kuuluvate vastanute vähesusest on autor liitnud nende vastused kokku Y-generatsiooniga, et tagada vastajate anonüümsus. Kogu kontoritöötajate sotsiaaldemograafiliste andmete statistika on esitatud tabelina (Tabel 2).

Tabel 2. Kontoritöötajate valimi jagunemine demograafiliste näitajate alusel

	Esinemissagedus	Osakaal vastanutest
Vanuseline jaotus		
Beebibuumerite generatsiooni esindajad	6	11,5%
X-generatsiooni esindajad	16	30,8%
Y-generatsiooni esindajad	28	53,8%
Z-generatsiooni esindajad	2	3,8%

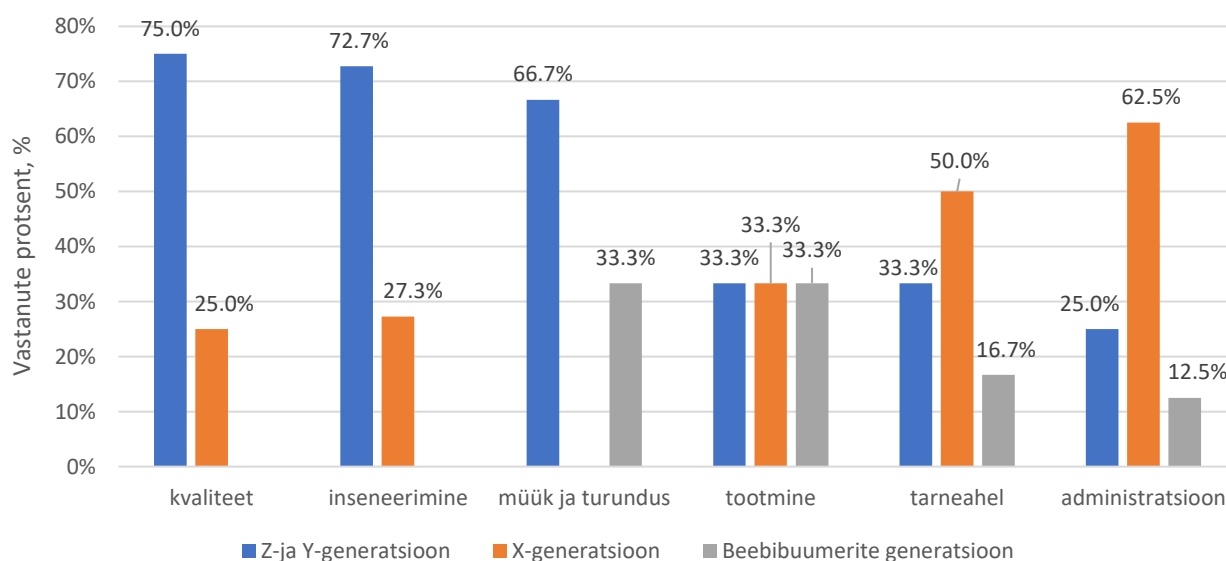
	Esinemissagedus	Osakaal vastanutest
Sooline jaotus		
mehed	36	69,2%
naised	16	30,8%
Jaotus osakondade jargi		
müük ja turundus	9	17,3%
kvaliteet	4	7,7%
tarneahel	6	11,5%
inseneerimine	22	42,3%
administratsioon	8	15,4%
tootmine	3	5,8%

Küsitlusele vastas kõige enam Y-generatsiooni esindajaid, 53,8% vastanutest ja X-generatsiooni esindajaid, 30,8% vastanutest. Esimeses peatükis toodi välja, et Y-generatsioon on võrreldes varasemate põlvkondadega kõige protestialtim ja sellepärast kõige rohkem muudatusi kaasa toov generatsioon (Tõnismäe S. , 2018). Vaadates vastajate protsentuaalset osakaalu, on näha, et enim küsitlusele vastajaid kuulub generatsiooni Y, 53,8%, mis kinnitab, et antud generatsioon on aktiivseim tegutsema muudatuste elluviimise ja olukorra parandamise nimel. Lisaks on uuriti kontoritöötajatelt, millises osakonnas nad töötavad. Tulemustest selgub, et kõikidest osakondadest on olnud küsitlusele vastajaid, kuid suurem osa vastanutest töötab inseneerimisosakonnas, 42,3%. Demograafilistest tunnusetest uuriti veel vastaja sugu. Vastanute seas oli 36 meest ja 16 naist. Siinkohal on oluline välja tuua, et kontoritöötajate valimisse kuulus 53 meest, kellest küsitlusele vastas 36 ehk kõigist valimisse kuulunud kontoris töötavatest meestest vastas küsitlusele 67,9%. Nais kontoritöötajatest, keda kokku oli 22, vastas küsitlusele 16. See tähendab, et kõigist kontoris töötavatest naistest vastas küsitlusele 72,7%.



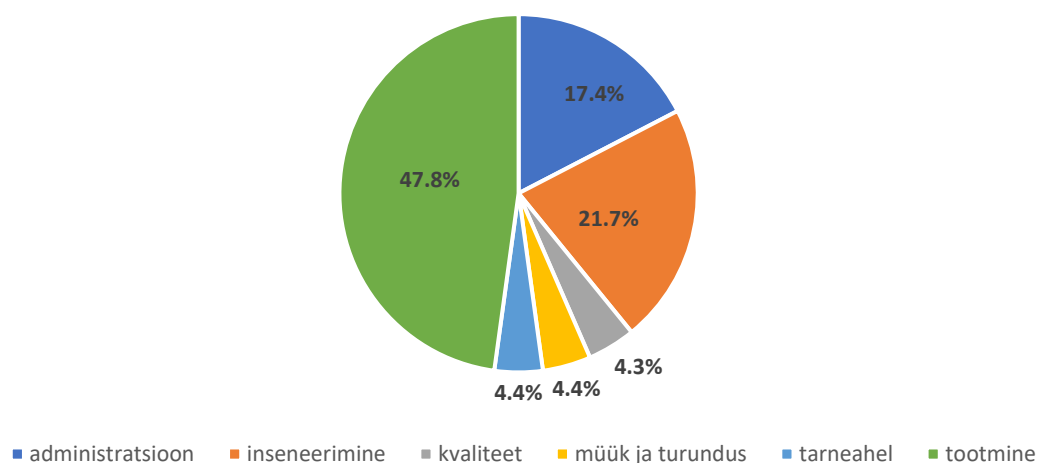
Joonis 3. Vastanute vanuseline jaotus sugude lõikes

Uuringule vastajate suurima osa moodustavad mehed, 69,2% ja ülejäänud naised, 30,8% (Tabel 2). Uuringu peamine eesmärk oli välja selgitada erinevate generatsioonide ootused juhi liidristiile. Vastajate suure soolise erinevuse tõttu analüüsitakse ka generatsioonide osakaale sugude lõikes. Sugude lõikes oli võrdselt vastajaid nii meeste kui naiste seas Z-generatsioonist, 1,9% ja X-generatsioonist, 15,4% (Joonis 3). Üldkogumi kõige aktiivsemad küsitlusele vastajad olid Y-generatsiooni kuuluvad mehed, 44,2%, naiste lõikes olid aga aktiivsemad X-generatsiooni esindajad, 15,4%. Antud lõputöö teoreetilises osas aga ei keskendatud meeste ja naiste töökorralduse ega liidristiili ootuste erinevusele, kuid töö autori arvates oli see siiski uuringu tulemusena tähtis välja tuua, sest esines tulemuste erinevus.



Joonis 4. Vastanud kontoritöötajate protsentuaalne vanuseline jaotus osakondade lõikes

Kuna uuring keskendub eelkõige erinevate generatsioonide ootuste väljaselgitamisele, millele avaldab mõju osakond, kus töötaja oma tööd teeb, vaadeldakse näitajat – osakond lähemalt. Vastanud töötajate vanuseline jaotus osakondade lõikes jaguneb järgnevalt. Beebibuumeriite generatsiooni vastajad moodustavad müügi ja turunduse osakonna vastanutest 33,3%, tootmise osakonna vastanutest 33,3%, tarneahela osakonna vastanutest 16,7% ja administratsiooni osakonna vastanutest 12,5. X-generatsiooni vastajad jagunevad viie osakonna vahel. 25% kvaliteedi osakonna vastanutest moodustab X-generatsioon. X-generatsiooni vastajad moodustavad inseneerimis osakonna vastanutest 27,3%, tootmise osakonna vastanutest 33,3%, tarneahela osakonna vastanutest 50%, ja administratsiooni osakonna vastanutest 62,5%. Vastajaid igast osakonnast esines vaid Z-ja Y-generatsioonist. Z-ja Y-generatsiooni vastajad moodustavad kvaliteedi osakonna vastanutest 75%, inseneerimis osakonna vastanutest 72,7%, müügi ja turunduse osakonna vastanutest 66,7%, tootmise osakonna vastanutest 33,3 %. Tarneahela osakonna vastajatest moodustasid Z-ja Y-generatsioon samuti 33,3% ja administratsiooni osakonna vastanutest 25%. (Joonis 4).



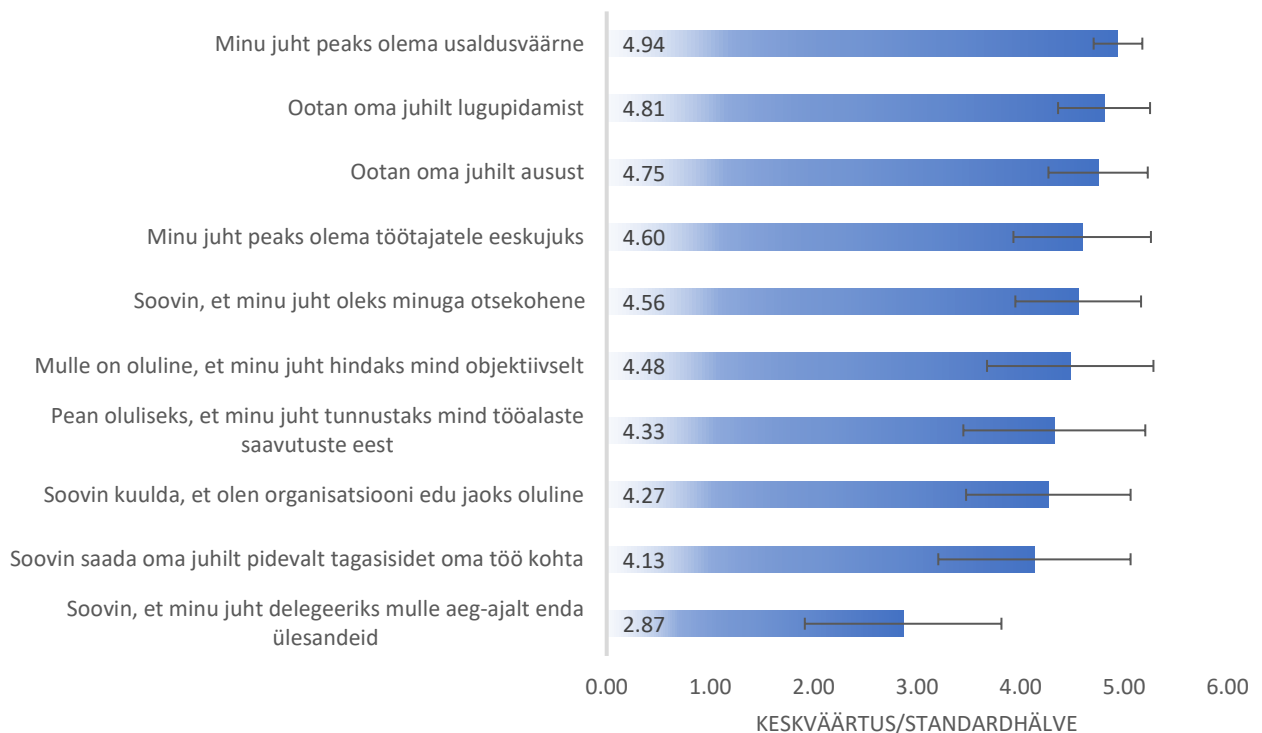
Joonis 5. Juhtide jaotus osakondade lõikes

Juhtide uuringu üldkogum koosnes osakondade juhtidest, keda oli kokku 29. Läbiviidud küsitlusele vastas kokku 24 osakonna juhti. Google Forms keskkonnas loodud küsitlus edastati töötajate e-meili aadressidele, kus avanes link uuringust osalemiseks. Uuringu andmeid koguti perioodil 02.10.2023-22.10.2023. Valimisse kuuluvate juhtidega kontakteeruti kolm korda, tulenevalt esimese ja teise laine väiksearvulistest vastustest. Juhtide uuringusse kaasamine oli vajalik, et analüüsida vastavust kontoritöötajate ootuste ja hetkel juhtide poolt kasutatavate liidristiilide vahel. Selleks kasutatakse Northouse'i käitumise hindamise küsimustikku (Northouse, 2021, p. 105). Oluline on välja tuua, et ettevõttes on mõnel osakonnal ainult üks juht ning sellepärast jäeti demograafilise näitaja- osakond

märkimine küsimustikus vabatahtlikuks. Osakonda otsustas märkida 23 juhti 24 juhust. Kõige rohkem uuringule vastanud juhte osakondade lõikes oli tootmise osakonnast, 47,8% (Joonis 5). Kogu tootmise osakonnast vastas juhte aga kokku 78,6%. Sellele järgnes inseneerimis osakond, kus uuringule vastanud juhte osakondade lõikes oli 21,7%.

4.1 Kontoritöötajate ootused töökorraldusele

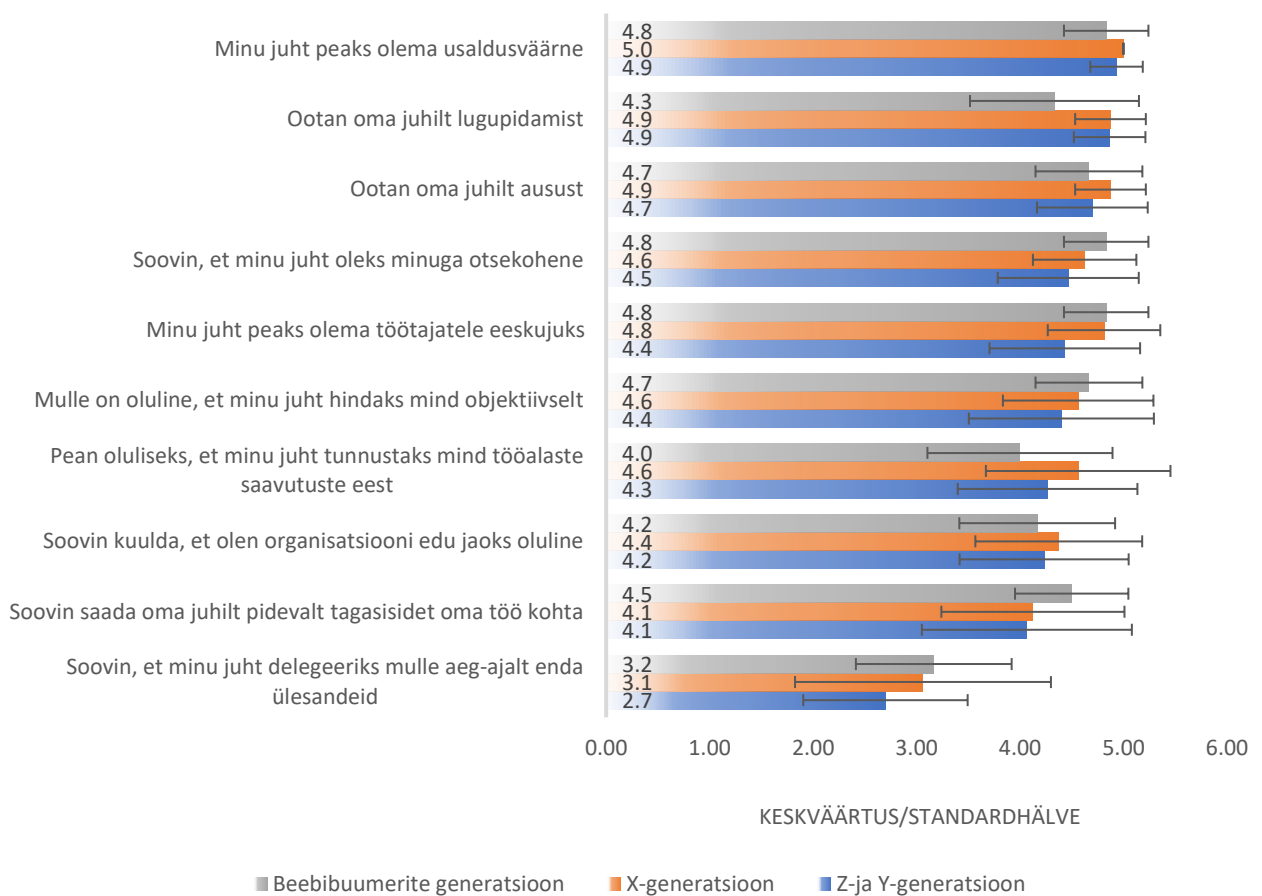
Küsitluse esimeses osas keskenduti ideaalse töökorralduse hindamisele, sealhulgas sellele, millised on kontoritöötajate jaoks olulised omadused ja tegurid juhi juures. Tulemuste esitamiseks on töö autor leidnud iga väite hinnangute aritmeetilise keskmise, et leida, millist töökorraldust ja juhi käitumist kontoritöötajad ettevõttes ootavad. Kõik töökorralduse plokis juhi kohta esitatud väited on välja toodud joonisel 6. Lähtudes uuringust selgunud töökorralduse keskväärtusest, määratletakse alla 4,52 töökorralduse elemente ebaoluliseks ja üle 4,52 olulisteks töökorraldus elementideks nelja generatsiooni kontoritöötajate suhtes.



Joonis 6. Töökorralduse väidete hinnangud ideaalsele juhile kontoritöötajate lõikes

Uuringu tulemustest on võimalik järeldada, et valimi keskselt peavad kontoritöötajad kõige olulisemaks töökorralduse ja juhtimise tingimustest, et juht oleks usaldusväärne ($m=4,94$; $SD=0,24$) (Joonis 6). Antud tingimus oli ka kõige väiksema kõrvalekaldega (standardhälve), mis tähendab, et ka sotsiaaldemograafiliste andmete lõikes peeti juhi usaldusvärsust kõige olulisemaks. Lisaks

kontoritöötajate poolt juhi usaldusväarsuse tähtustamisele on ka Harter (2019) öelnud, et organisatsiooni edukaks juhtimiseks tuleks tähelepanu pöörata usaldusele. Töötajad, kes usaldavad oma juhti ja tema juhtimisvõtteid töötavad kaks korda tõenäolisemalt samas ettevõttes aasta pärast kui need töötajad, kellel usaldus puudub. Olulisteks töökorraldus ja juhtimise tingimusteks hinnati ka juhi poolset lugupidamist ($m=4,81$; $SD=0,44$) ja austust ($m=4,75$; $SD=0,48$). Kõige ebaolulisemaks tingimuseks hinnati delegeerimist ($m=2,87$; $SD=0,95$). Juhi poolset delegeerimist võiks aga pidada ka usalduse näitamiseks töötajate vastu. Seda kinnitab ka Asadi (2012), kes on välja toonud, et juht väljendab ülesannete delegeerimisega oma usaldust töötajate vastu ning delegeerimine loob töötajatele uusi arenguvõimalusi ja on motiveeriv.

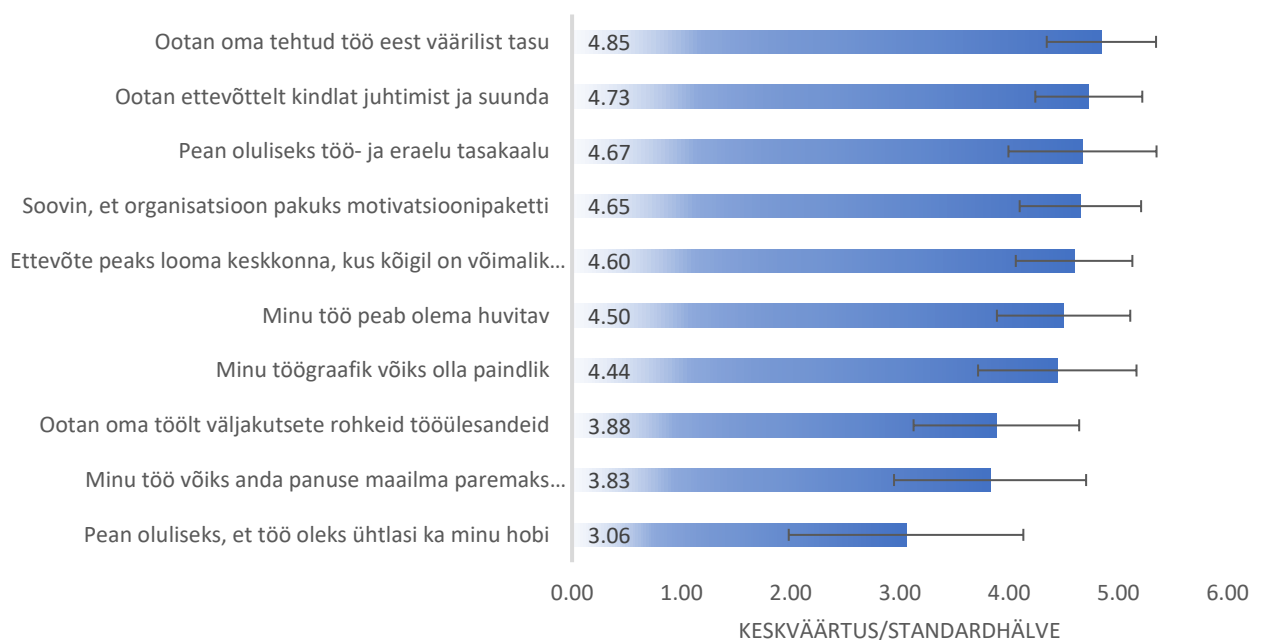


Joonis 7. Töökorralduse väidete hinnangud ideaalsele juhile generatsioonide lõikes

Jooniselt 7 on näha, et kõik vastanud generatsioonide esindajad tähtsustavad juhi usaldusväarsust. Usaldus hoiab meeskondi ja organisatsioone koos. Teiste ja enese usadamisel on aga seos, selleks, et töötajad saaksid oma juhti usaldada, peab juht usaldama kõige pealt iseennast. (Brown, 2019, lk 266-284) Usaldust on võimalik luua ainult siis, kui juht on ise eetiline ja usaldusväärne inimene. (Horstman, 2017, lk 31-32). Beebibuumerite generatsioon väärtustab kõrgelt juhi omadustest lisaks

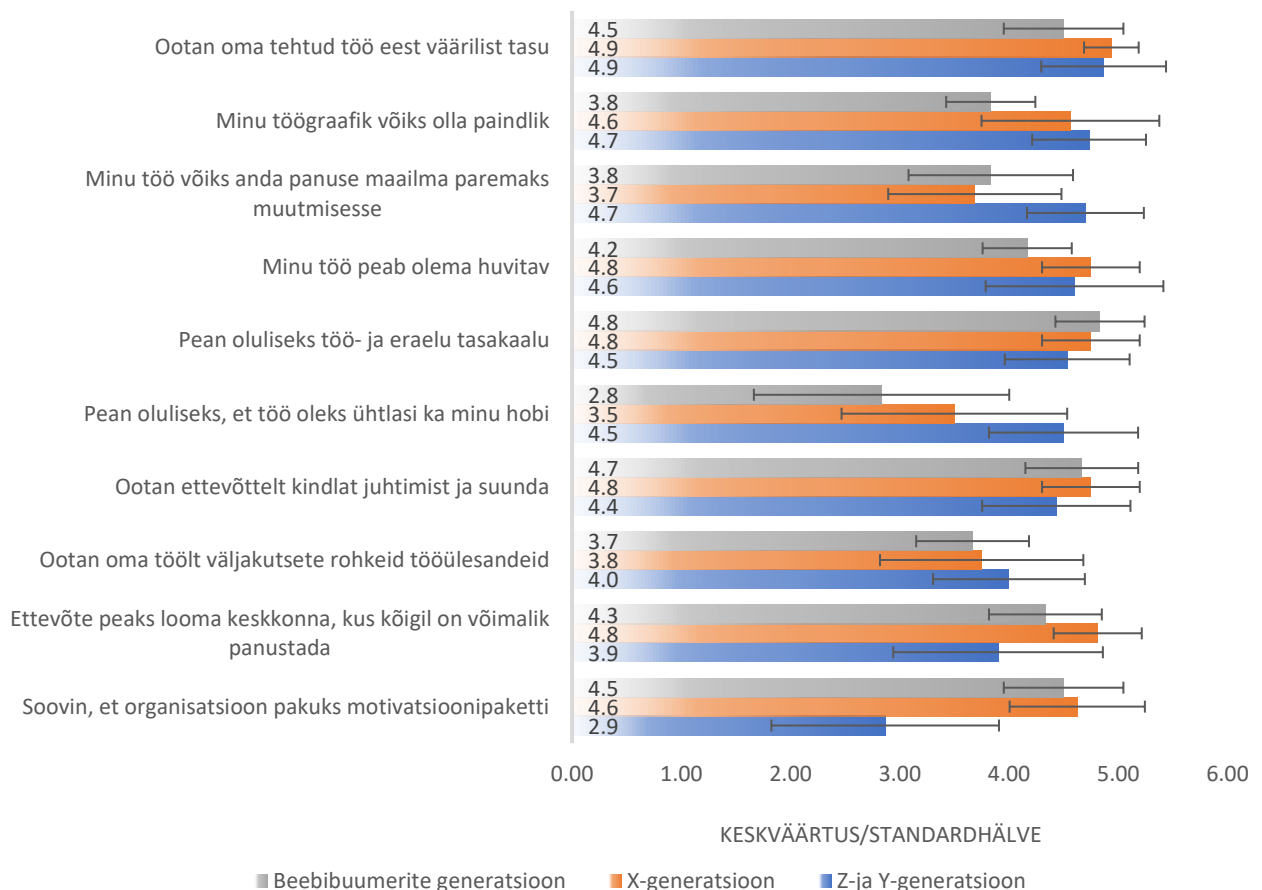
usaldusväärsele veel otsekohest ja eeskujuks olemist. X-generatsiooni jaoks on oluline, et juht suhtuks nendesse lugupidamisega ja oleks aus. Seda kinnitab ka Gadomska-Lila (2020) läbi viidud uuring. Z- ja Y-generatsiooni kontoritöötajad peavad samuti oluliseks lugupidamist. Kõige madalamalt hinnati ka generatsioonide lõikes väidet „Soovin, et minu juht delegeeriks mulle aeg-ajalt enda ülesandeid,„. X-generatsiooni hinnang antud väitele ($m=3,1$; $SD=1,24$) on aga suurima standardhälvega, mis näitab, et mõned antud generatsiooni kontoritöötajad, siiski sooviksid, et juht delegeeriks neile enda ülesandeid. On oluline, et delegeerimisel lähtuks juht töötaja oskustest ja lemmiktegevustest, sest see võimaldab delegeerida just antud töötajale sobivaid ülesandeid. Delegeerimise asumisel on vajalik töötajale selgitada, miks just tema abi palutakse. Kindlasti peab juhil delegeerimiseks olema töötaja nõusolek. Hea abi küsimise sõnastus on ehk parim delegeerimine on selline, millele töötaja saab ja julgeb vastata ka eitavalt. (Horstman, 2017, lk 185–197) Võimalik, et antud väidet hinnati generatsioonide lõikes kõige madalamalt, sest arvatakse, et delegeerimisest pole võimalik keelduda.

Küsimustiku esimeses osas ehk ideaalse töökorralduse plokis sooviti lisaks ideaalse juhi omadusele välja selgitada ka, milline peaks olema kontoritöötajate arvates ideaalsene töö ja töökoht. Kõik töökorralduse plokis töö ja töökoha kohta esitatud väited on välja toodud joonisel 8. Lähtudes uuringust selgunud töökorralduse keskväärtusest määratletakse alla 4,55 töökorralduse elemente ebaoluliseks ja üle 4,55 töökorralduse elemente oluliseks.



Joonis 8. Töökorralduse väidete hinnangud ideaalsele tööle ja töökohale kontoritöötajate lõikes

Kõige olulisemaks peavad ettevõtte kontoritöötajad töö ja töökoha tingimustest, et nad saaksid oma töö eest väärilist tasu ($m=4,85$; $SD=0,50$). Tähtsuset järgmiseks hinnati, et ettevõttel oleks kindel suund kuhu soovitakse jõuda ($m=4,73$; $SD=0,49$), selleks pannakse paika eesmärgid. Eesmärkide saavutamiseks on vajalik motiveerida kõiki töötajaid olenemata nende ametikohast, vanusest ja kogemusest. Organisatsiooni edu saavutamiseks on oluline seada õiged eesmärgid, motiveerida töötajaid vastavalt nende ootustele ja kujundada sobiv organisatsiooni kultuur, seda eriti ajastul, kus tööjõu mitmekesisus suureneb. (Daft, 2020, pp. 5-6) Ettevõtte kontoritöötajad tähtsustavad lisaks kahele eelnevale töö ja eraelu tasakaalu ($m=4,67$; $SD=0,68$). Kõige madalamalt hindasid kontoritöötajat väidet „Pea oluliseks, et töö oleks ühtlasi ka minu hobi,“ ($m=3,06$; $SD=1,07$). Kõrge hajuvus näitab, et suuremale osale vastjatest ei ole küll tähtis, et töö oleks ühtlasi nende hobi, kuid mõni kontoritöötaja siiski sooviks, et töö oleks neile ka hobi eest (Joonis 8).



Joonis 9. Töökorralduse väidete hinnangud ideaalsele tööle ja töökohale generatsioonide lõikes

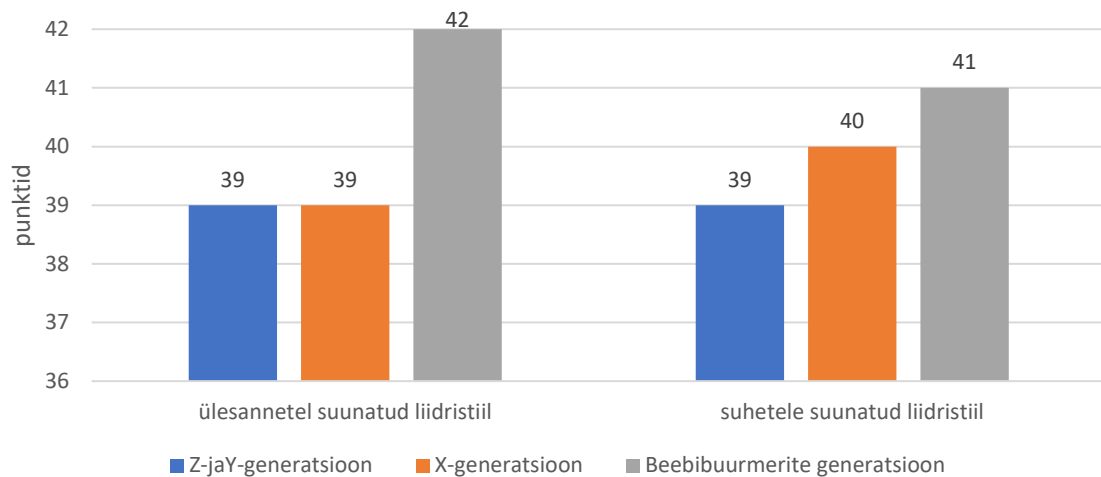
Ettevõtte beebibuumerite generatsiooni esindajate jaoks kuulub ideaalse töökorralduse juurde eelkõige töö-ja eraelu tasakaal ($m=4,8$; $SD=0,41$) ning ettevõtte kindel juhtimine ja suund ($m=4,7$; $SD=0,52$). Ettevõtte kindel suund ja juhtimine on nende jaoks oluline, sest nad ei salli juhi tihedat

meele muutmist ning sõnapidamatust (Gadomska-Lila, 2020). Samuti on jooniselt näha, et ettevõtte kindel suund ja juhtimine aga ei ole eriti oluline Y-ja Z- põlvkonna jaoks. X-generatsiooni esindajad ettevõttes peavad kõige olulisemaks töökorralduse elemendiks oma tehtud töö eest väärilise tasu saamist ($m=4,9$; $SD=0,25$). Lisaks väärtustavad nad kui ettevõtte on suutnud luua keskkonna, kus kõigil on võimalik panustada ning ettevõtet juhtistakse kindlalt ja on olemas suund kuhu soovitakse jõuda. Võrdselt olulised on X-generatsiooni kontoritöötajatele ka huvitav töö ja töö-ja eraelu tasakaal. Nende tegurite olulisust X-generatsioonile on kinnitanud Maier, Chic ja Gursoy (2008, pp. 448-458). Jooniselt on näha, et oma tehtud töö eest väärilise tasu saamine ei ole beebibuumeri generatsiooni esindajatele nii oluline kui see on teiste generatsioonide jaoks. Y-ja Z-generatsiooni vastajate jaoks on oluliseim ideaalse töö ja töökoha element, et nad saaksid oma tehtud töö eest väärilist tasu ($m=4,9$; $SD=0,57$). Y-ja Z-generatsioonile sobib juhtimine läbi eesmärkide, eesmärgiliseks juhtimiseks peab olema ettevõttel kindel suund, kuhu soovitakse jõuda. Eesmärkide täitmisel ootavad Y-ja Z-generatsiooni esindajad väärilist tasu tööalaste saavutuste eest, mida on näha ka joonisel 9. (Maier, Chic, & Gursoy, 2008, pp. 448-458; Tikenberg, 2019) Ettevõtte Y-ja Z-generatsiooni esindajad leiavad ka, et nende töö peaks andma väärtuse maailma paremaks muutmisesse ning et nende töögraafik oleks paindlik. Teiste generatsioonide hinnanguid väitele „Minu töö võiks anda panuse maailma paremaks muutmisesse,“ olid jällegi madalamad. Samuti on töö panuse olulisust maailma paremaks muutmisesse Z-generatsiooni jaoks on kinnitanud Tikenberg (2019). Antud joonise põhjal võib öelda, et põlvkondade ootused tööle ja töökohale on erinevad.

4.2 Töötajate ootused käitumuslikele liidristiilidele Northouse'i teooria põhjal

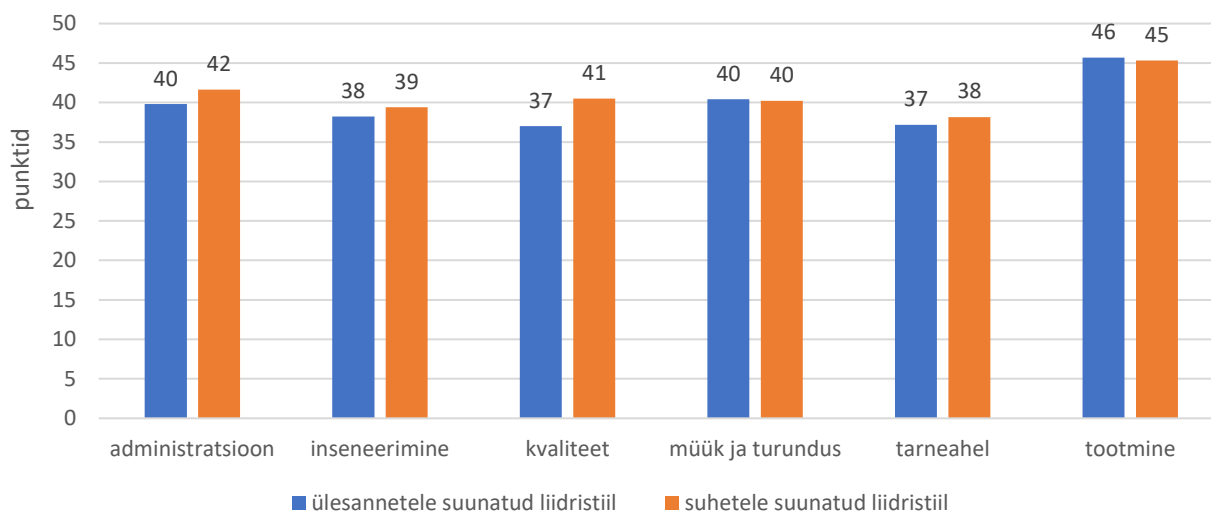
Kontoritöötajate ankeetküsimustiku teises osas soovis töö autor välja selgitada, millised on töötajate ootused juhi liidristiilile. Selleks kasutati Northouse'i juhi käitumise hindamise küsimustikku. Kas töötajad ootavad oma juhilt pigem suhetele või ülesannetele orienteeritud liidristiili. Juhid, kes kasutavad suhetele orienteeritud liidristiili suhtlevad kõigiga võrdväärselt ja tähtsustavad eelkõige oma meeskonna heaolu ja usaldust. Ülesannetele suunatud juhid aga pööravad enim tähelepanu eesmärkide saavutamisele, ülesannete jagamisele ja tema prioriteediks on tulemused. (Northouse, 2021, p. 85) Küsimustikus esitati 20 väidet, millest 10 kirjeldavad suhetele orienteeritud liidristiili ja teised 10 ülesannetele orienteeritud stiili. Küsimustikus esitati suhetele ja ülesannetele orienteeritud juhti kirjeldavaid väiteid vaheldumisi. Paarisarvulised väited kirjeldasid suhetele suunatud liidristiili ja paaritu arvulised väited ülesannetele suunatud liidristiili. Igat esitatud väidet oli kontoritöötajatel võimalik hinnata 5-pallisel Likerti skaalal. Mida kõrgem on kontoritöötajate poolt antud vastuste punktide summa liidristiilile, seda rohkem antud liidristiili eelistatakse. Maksimaalseks võimalikuks

punktide summaks oli 50. Saadud tulemusi analüüsitakse eelkõige generatsioonide lõikes, sest antud töö keskendub erinevate generatsioonide liidristiili ootuste väljaselgitamisele. Tulemustest selgub, et generatsioonide lõikes esineb erinevusi liidristiili eelistuse osas (Joonis 10).



Joonis 10. Kontoritöötajate eelistused käitumuslikele liidristiilidele generatsioonide lõikes

Kuna antud küsimustiku osa puhul arvestatakse punkte täisarvudena, ümardas töö autor tulemused. Näitajate tulemused, mis on vahemikus 40-45 punkti jäävad kõrgesse vahemikku ning üle selle väga kõrgesse vahemikku. Tulemustest selgub, et mõlemad beebibuumerite generatsiooni näitajad jäävad kõrgesse vahemikku, kuid siiski saab väita, et beebibuumerid eelistavad ülesannetele suunatud liidristiili (42 punkti) (Joonis 10). Mõlemad X-generatsiooni näitajad erinevad samuti üksteisest vähesel määral, kuid on siiski näha, et eelistatakse suhetele suunatud liidristiili, mille tulemus (40 punkti) kuulub kõrgesse vahemikku. Jooniselt on näha, et Z-ja Y-generatsioon eelistab käitumuslikest liidristiilidest võrdselt nii ülesannetele suunatud kui ka suhetele suunatud liidristiili (39 punkti). Y-generatsioon ootab oma juhilt kindlat juhtimist ja suunda, mis on ülesannetele suunatud juhtimisstiili tunnused (Maier, Chic, & Gursoy, 2008). Kuid samuti ootavad nad suhetele suunatud stiilile omast käitumist, nagu näiteks pidevalt tagasiside saamist (Pološki Vokic & Hernaus, 2014). Z-generatsioon on oma loomult uudishimulik ja soovib teada, millele toetudes juht oma otsused teeb (Tikenberg, 2021). Pidev suhtlemine ja selgitamine on suhetele suunatud stiili tunnus (Northouse, 2021, p. 85). Nad on kõige noorem generatsioon tööturul, mistõttu on neid oluline tööturule sisenedes suunata (Fratričová & Kirchmayer, 2018). Selleks sobivad kindlad ülesanded ja eesmärgid, mis on ülesannetel suunatud liidristiili tunnuseks (Northouse, 2021, p. 85). Samas on aga ametlik ülemuse-alluva suhe võib olla neile täiesti vastuvõetamatu ning sellepärast võib juhil olla neid keeruline juhtida. (Tikenberg, 2021)



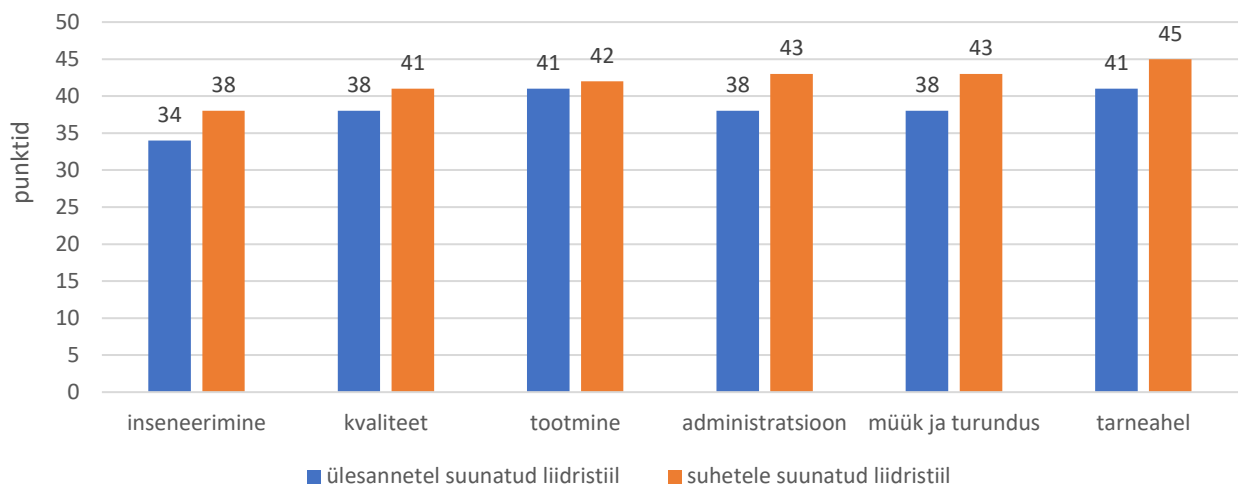
Joonis 11. Kontoritöötajate eelistused käitumuslike liidristiilile osakondade lõikes

Kontoritöötajate seas oli oluline välja selgitada käitumuslike liidristiilide eelistused osakondade lõikes, et võrrelda tulemusi juhtide omaga ning seejärel teha juhtidele ettepanekuid. Administratsiooni, inseneerimise, kvaliteedi ja tarneahela osakonna kontoritöötajad hindasid suhetele suunatud liidristiili väiteid kõrgemalt kui ülesannetele suunatud liidristiili (Joonis 11). Müügi ja turunduse osakonna töötajad ootavad oma juhilt kombineeritud liidristiili (40;40 punkti) ning tootmise osakonna kontoritöötajad eelistavad ülesannetele suunatud liidristiili (46 punkti). Liidristiilide kombineerimise kasulikkust kinnitab Blake ja Mouton'i juhtimisvõrgustiku teooria, kus viidati, et kõige parem juht on see, kes arvestab nii inimeste kui ülesannetega. Juhul, kui töötajad eelistavad ühte faktoritest võib seda arvesse võtta, kuid teist faktorit ei tohiks juht siiski unustada. (Alas, 1997, lk 92-93) Lisaks käitumuslikele teooriatele tuuakse situatiivsete teooriates välja, et eestvedamise edukus sõltub olukorrast ning pole olemas kõige paremat liidristiili, vaid on stiil tuleb valida või kohandada vastavalt olukorrale. (Türk & Siimon, 2003, lk 206-219)

4.3 Juhtide hinnang käitumuslikele liidristiilidele Northouse'i teooria põhjal

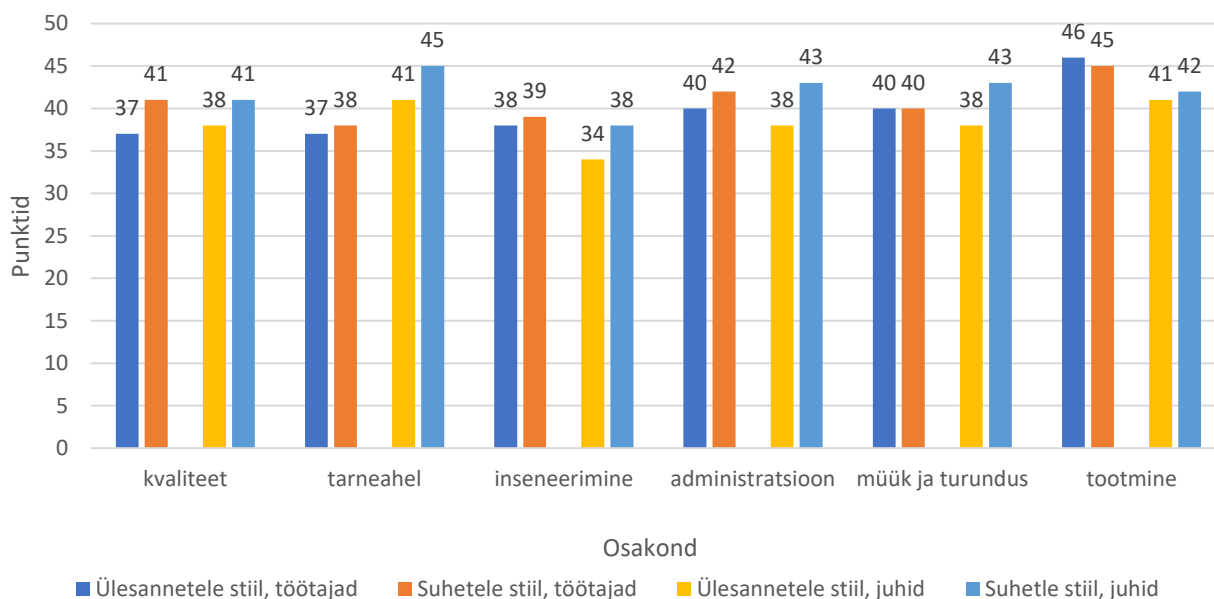
Juhtide käitumusliku liidristiili väljaselgitamiseks kasutati Northouse'i juhi käitumise hindamise küsimustikku. Kas ettevõtte osakondade juhid on pigem suhetele või ülesannetele orienteeritud. Küsimustikus esitati 20 väidet, millest 10 kirjeldavad suhetele orienteeritud liidristiili ja teised 10 ülesannetele orienteeritud stiili. Küsimustikus esitati suhetele ja ülesannetele orienteeritud juhti kirjeldavaid väiteid vaheldumisi. Paarisarvulised väited kirjeldasid suhetele suunatud liidristiili ja paaritu arvulised väited ülesannetele suunatud liidristiili. Igat esitatud väidet oli osakondade juhtidel võimalik hinnata 5-pallisel Likerti skaalal. Mida kõrgem on osakondade juhtide poolt antud vastuste punktide summa liidristiilile, seda rohkem antud liidristiili kasutatakse. Maksimaalseks võimalikuks

punktide summaks oli 50. Sotsiaaldemograafiliste andmetes oli osakonna valimine märgitud vabatahtlikuks, sest mõnel osakonnal on vaid üks juht. Töö autor pidas siiski oluliseks teada saada, mis osakonnas vastuseid andnud juht töötab ja konfidentsiaalsuse rikkumise ära hoidmiseks muutis küsimusele vastamise vabatahtlikuks. Iga juht, kes märkis osakonna, kus ta töötab, oli teadlik, et tema vastused ja osakond avalikustatakse ning andis vastamisega selleks nõusoleku. 24 juhust andis oma nõusoleku 23, mille tulemusena üldistatakse mitte nõusoleku andnud juhi vastuseid ainult üldkogumile ja ei avaldata osakondade lõikes.



Joonis 12. Juhtide hinnang käitumuslike liidristiilide kasutamisele osakondade lõikes

Jooniselt 12 on näha, et inseneerimis osakonna juhid hindasid enda liidristiili pigem suhetele suunatuks (38 punkti). Lisaks arvasid ka kvaliteedi osakonna juhid, et nende liidristiil on suhetele orienteeritud (41 punkti). Enda hinnangul kasutavad tootmise osakonna juhid mõlemat liidristiili (mõlemad näitajad kuuluvad kõrgesse vahemikku), kuid siiski võib öelda, et ennast hinnatakse rohkem suhetele orienteerituks (42 punkti). Administratsiooni osakonna juhid kasutavad enda hinnangul rohkem suhetele suunatud liidristiili (43 punkti). Müügi ja turunduse osakonna juht arvab samuti, et ta kasutab rohkem suhetele orienteeritud liidristiili (43 punkti). Tarneahela osakonna juhid kombineerivad mõlemat käitumuslikku stiili (mõlemad näitajad vahemikus 40-45), kuid siiski kasutavad rohkem suhetele orienteeritud liidristiili (45 punkti).

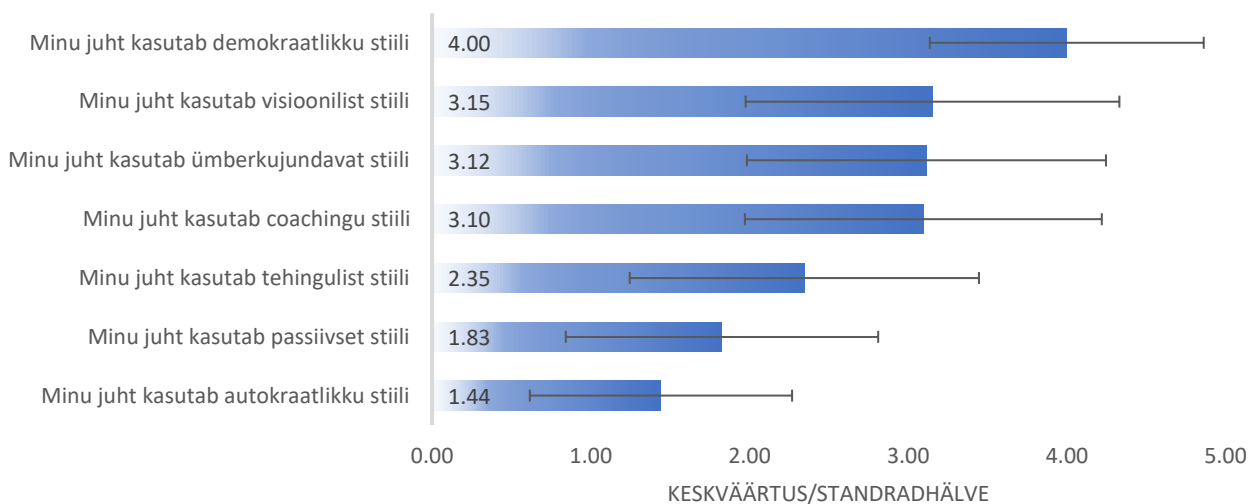


Joonis 13. Töötajate ootused ja juhtide enesehinnang käitumuslike liidristiilide kasutamisele osakondade lõikes

Joonisele 13 koondas töö autor kokku töötajate ootused käitumuslike liidristiilide kasutamisele ning juhtide hinnangud nende kasutamise kohta. Ettevõtte kõikide osakondade juhid on pigem suhetele suunatud liidristiiliga. Juhid, kes kasutavad suhetele orienteeritud liidristiili suhtlevad kõigiga võrdväärselt ja tähtsustavad eelkõige oma meeskonna heaolu ja usaldust. Suhetele orienteeritud juhtimine aitab töötajatel tunda ennast mugavalt nii iseendaga, kolleegidega kui ka olukorras kus parasjagu ollakse. (Northouse, 2021, pp. 84-85) Juhul, kui töötajad eelistavad ühte käitumuslikku liidristiili tuleks juhil seda arvesse võtta, kuid teist käitumuslikku liidristiili ei tohiks juht siiski unustada. Kõige parem juhtimise tüüp on see, kus juht arvestab nii inimeste kui ülesannetega. (Alas, 1997, lk 92-93) Jooniselt on näha, et juhid kasutavad küll enamasti käitumuslikku liidristiili, kuid kasutusel on ka ülesannetele suunatud liidristiil. Kõikide osakondade juhtide hinnangud ülesannetele suunatud stiilile, välja arvatud inseneerimise osakonna hinnang, jäävad vahemikku 35-39 punkti, mis jääb keskmisesse vahemikku. (Joonis 13) Inseneerimise osakonna juhid hindasid ülesannetele suunatud liidristiili kasutamist keskmisest vahemikust madalamalt (34 punkti). Blake ja Mouton'i juhtimise võrkmodeli järgi teises tsoonis paiknemine (keskendutakse liiga vähe ülesannetele suunatud stiilile) ei ole edukas juhtimise viis, sest arvestada tuleb juhil mõlema stiiliga. (Alas, 1997, lk 92-93) On näha, et erinevalt teistest osakondadest, eelistavad tootmise osakonna töötajad rohkem ülesannetele suunatud stiili kasutamist (46 punkti), kuid neid juhtikas hetkel rohkem suhetele orienteeritult (42 punkti).

4.4 Klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide kasutamine ettevõttes

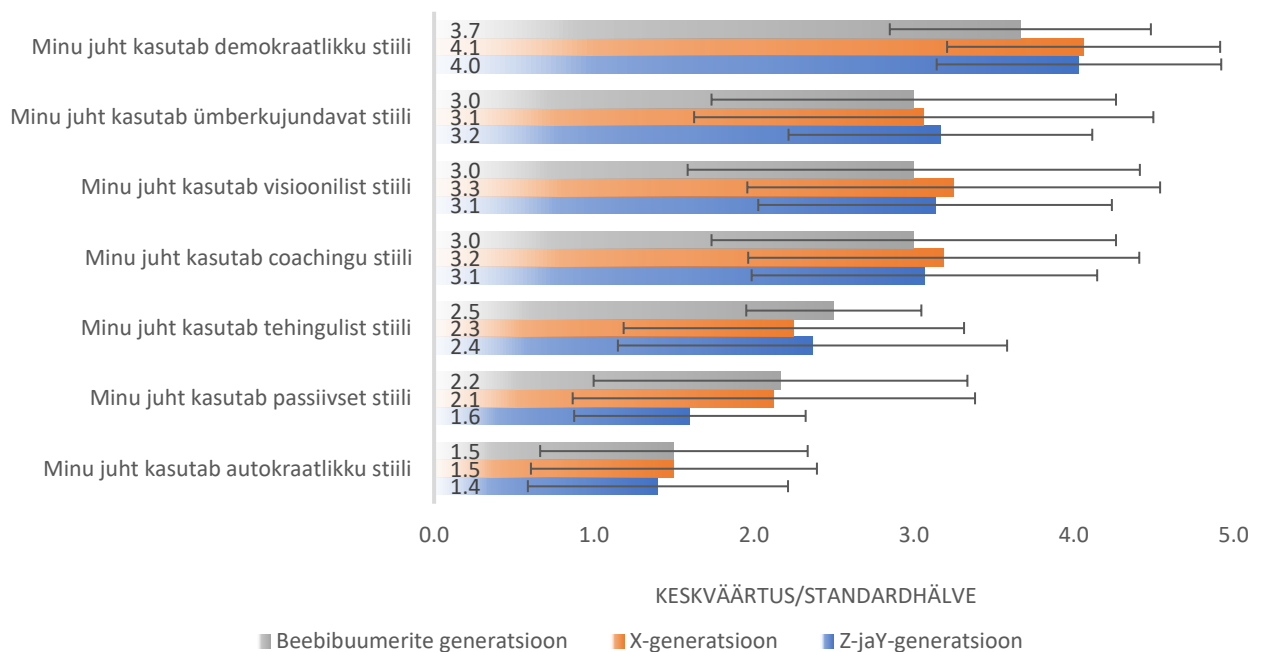
Kontoritöötajate küsimustiku kolmandas osas soovis töö autor välja selgitada, millist/milliseid klassikalisi või kaasaegseid liidristiile kontoritöötajate arvates nende juht kasutab. Selleks oli töötajatel võimalik hinnata nii klassikalisi kui kaasaegseid liidristiilide kasutamist juhi poolt 5-pallisel Likerti skaalal, kus hinnang „1,, näitab täielikult väitega mitte nõustumist ning hinnang „5,, väitega absoluutset nõustumist. Väidete juurde lisas autor liidristiili kirjeldavad märksõnad, et vastajatel oleks kergem enda juhi liidristiili/liidristiile hinnata ja määratleda. Türk ja Siimon (2003, lk 217-219) on öelnud, et ühe kindla liidristiili eristamine on peaaegu võimatu ning enamasti kombineeritakse erinevaid stiile omavahel. Antud väitele tuginedes tegi töö autor töötajatel võimalikuks märkida, mitu erinevat liidristiili. Tulemuste esitamiseks leidis töö autor väidete keskväärtused ja standardhälbed, et välja selgitada millist liidristiili kontoritöötajate arvates nende juhid kõige enam kasutavad.



Joonis 14. Klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide kasutamine

Tulemustest selgub, et kontoritöötajate arvates kasutavad nende juhid kõige rohkem demokraatliku liidristiili ($m=4$; $SD=0,86$). (Joonis 15) Demokraatlik stiil liigitub klassikaliste liidristiilide alla ning stiil sobib kasutamiseks kui töötajad on võimelised iseseisvalt otsuseid vastu võtma. Demokraatlikut stiili kasutav juht eeldab, et töötajad on oma tööst huvitatud ja algatusvõimelised. (Meyer & Meijers, 2018, pp. 105-111). Töötajate hinnangul kasutavad juhid ka tihti visioonilist liidristiili ($m=3,15$; $SD=1,18$). Kõrge standardhälve viitab vastuste hajuvusele, mis tähendab, et osad vastajad on hinnanud väidet kõrgelt ja leiavad, et nende juht kasutab visioonilist liidristiili, kuid mõned vastajad siiski nii ei arva. Lisaks on võimalik, et olenemata selgitavates liidristiili

märksõnadest ei mõistnud kontoritöötajad Visiooniline juhtimine on kaasaegne liidristiil, mis keskendub organisatsiooni keskkonna võtmetegurite väljaselgitamisele, mis motiveerivad järgijaid organisatsiooni visiooni iseseisvalt järgima ning lõpuks ärgitavad järgijaid rakendama edu saavutamiseks proaktiivset käitumist (Zhang, Zhu, Li, & Liu, 2022, p. 1919) Visioonilist juhtimine sobib hästi olukorda, kus töötajaid on vaja motiveerida, näiteks kriisiolukorrad. Juhid, kes räägivad tuleviku visioonist annavad järgijatele lootust ja panevad järgijaid paremini tundma olukordades, kus positiivsust keeruline leida. (Markman, 2011) Jooniselt 14 on näha, et töötajate hinnangul kasutavad nende juhid kõige vähem autokraatlikku liidristiili ($m=1,44$; $SD=0,83$). Autokraatlik juht ei arvesta tihti peale töötajate arvamusega ning ei kaasa töötajaid otsustusprotsessi (Meyer & Meijers, 2018, pp. 104-111).

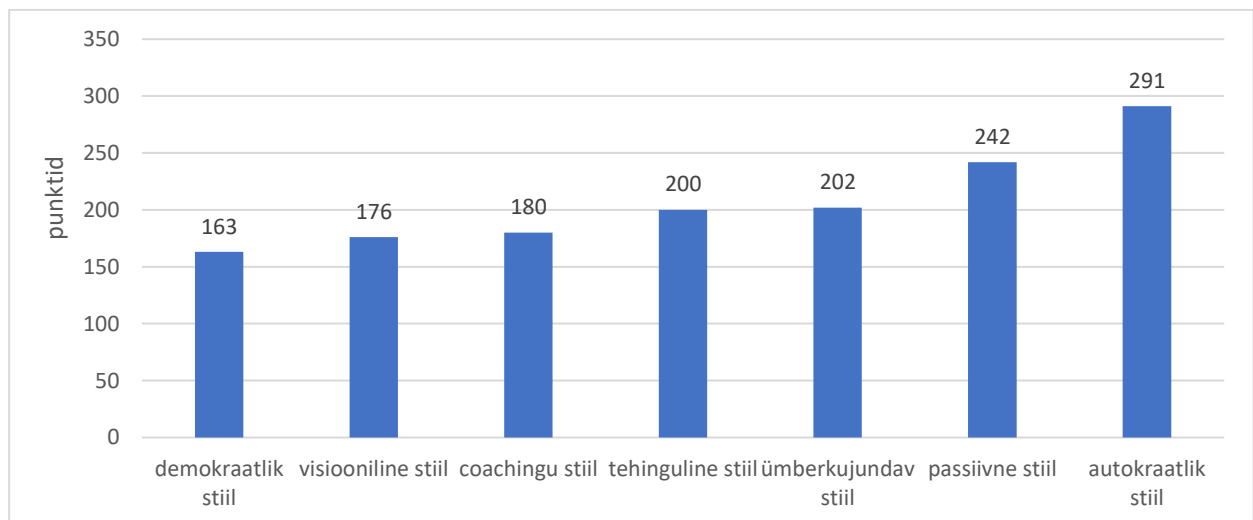


Joonis 15. Klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide kasutamine generatsioonide lõikes

Vaadates joonist 14 ja 15, võib öelda, et suurt erinevust klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide kasutamisel üldkogumi ning generatsioonide lõikes ei esine. Kõikide generatsioonide juhtimiseks kasutatakse ettevõttes kõige enam demokratliku stiili (Joonis 15). Beebibuumereite generatsiooni kuuluvad ettevõtte töötajad leiavad, et lisaks enim kasutatavale demokratlikule stiilile, kasutavad juhid nende juhtimiseks ka ümberkujundavat, visioonilist ja *coachingu* stiili. Sarnaselt beebibuumereite generatsioonilile leiavad X-generatsiooni esindajad, et lisaks demokratlikule liidristiilile, kasutatakse nende juhtimiseks sageli visioonilist ja *coachingu* stiili. Ettevõtte juhid kasutavad Z-ja Y-generatsioonide juhtimiseks liidristiilidest kõige rohkem demokratlikku ja ümberkujundavat stiili.

4.5 Ootused klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide kasutamisele ettevõttes

Kontoritöötajate küsimustiku neljandas plokis soovis töö autor teada saada, milliseid liidristiile töötajad eelistaksid, et nende juht kasutaks. Selleks palus autor töötajatel etteantud liidristiilid järjestada eelistuse järgi 7-pallisel Likeriti skaala, kus kus hinnang „1,“ tähendas eelistan kõige rohkem ning hinnang „7,“ eelistan kõige vähem. Sellest tulenevalt loetakse kõige eelistatumaks liidristiiliks vähima keskväärtusega stiili ning kõige vähem eelistatud liidristiiliks suurimat keskväärtusega stiili. Tulemuste saamiseks leidis autor esmalt iga vastaja hinnangu kõikidele liidristiilidele ning seejärel summeeris need. Miinimum võimalik punktisumma oli 52, mis tähendab, et kõik vastanud oleks pidanud liidristiilile andma hinnangu „1,“. Maksimum punktisumma oli 364, mis esineks kui kõik 52 töötajat oleksid hinnanud ühte liidristiili hinnanguga „7,“. Ükski liidristiil ei saanud kontoritöötajate poolt ei minimum ega maksimum punktisummat (Joonis 16).

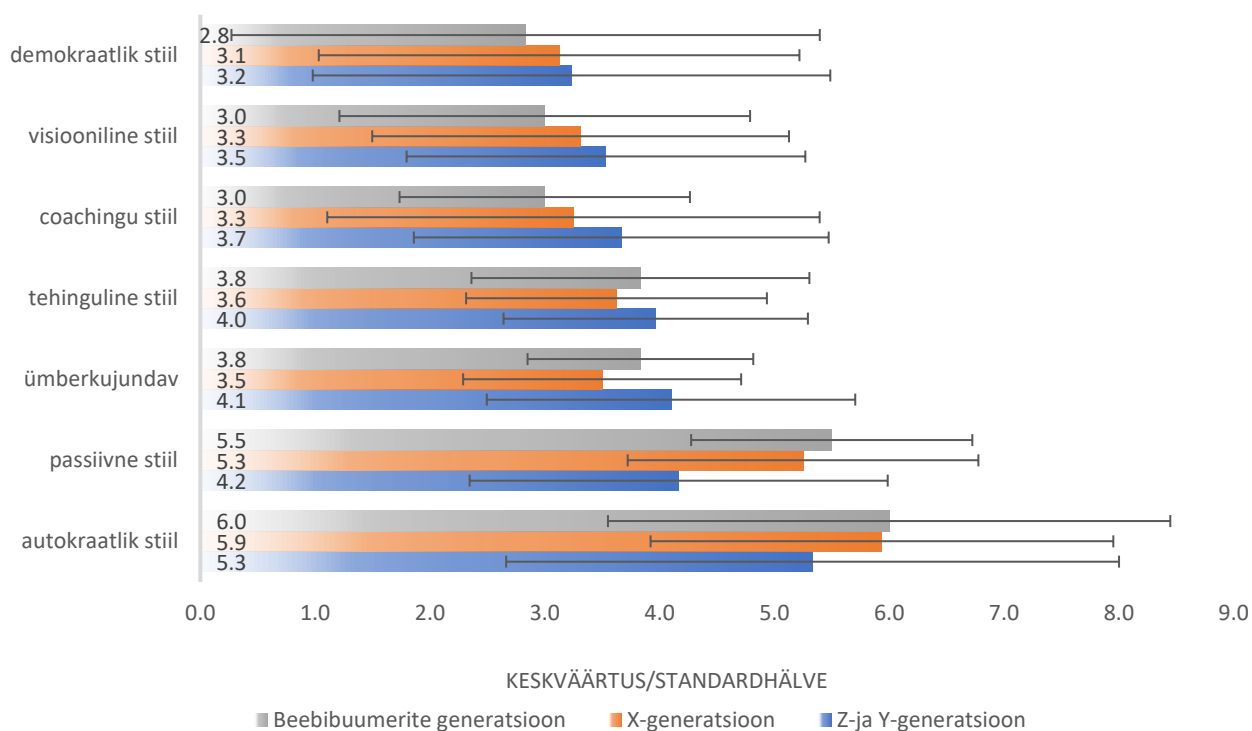


Joonis 16. Kontoritöötajate liidristiili ootused juhile

AS Harju Elekter kontoritöötajad soovivad, et nende juhid kasutaksid juhtimisel eelkõige demokraatliku liidristiili (163 punkti), millele järgneb visiooniline liidristiil (176 punkti). (Joonis 16) Nagu selgus eelnevalt jooniselt 14, kasutavadki hetkel juhid töötajate juhtimiseks enamasti demokraatset ja visioonilist stiili. Võib öelda, et kontoritöötajate ootused klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide kasutamisele on juba ettevõttes täidetud. Töö autor arvutas tulemuste täpsustamiseks ja analüüsimiseks ka iga liidristiili keskmised ja standardhälbed. Kõikide liidristiilide standardhälbed on suuremad kui 1, mis tähendab, et hajuvus on suur. Suure hajuvuse üks võimalik põhjus on töö autori hinnangul hindamise skaala mitte mõistmine. Küsimuse juures oli küll välja toodud, mis on võimalik kõrgeim ja madalaim hinnang, kuid on võimalik et töötajad ei pööranud sellele tähelepanu ning pidasid hinnangut „1,“ kõige madalamaks. Teiseks hajuvuse põhjuseks võis olla vähene

informatsioon liidristiilide kohta ja nende erinevalt mõistmine, mis võis mõjutada vastajate poolt antud vastuseid. Autokraatliku liidristiili kasutamist juhi poolt oodakse konotritöötajate seas kõige vähem (291 punkti). On positiivne, et osakonna juhid ei kasuta juba praegu töötajate hinnangul palju autokraatset stiili (Joonis 14).

Samuti on oluline välja tuua kontoritöötajate eelistused juhi liidristiilile generatsioonide lõikes. Kõige eelistatumaks liidristiiliks loetakse vähima keskväärtusega stiili ning kõige vähem eelistatud liidristiiliks suurimat keskväärtusega stiili. Tulemuste saamiseks leidis autor esmalt iga generatsiooni esindaja hinnangu kõikidele liidristiilidele ning arvutas hinnangute keskväärtused ja standardhälbed generatsioonide lõikes. Erinevalt joonisest 16, esitatakse tulemused joonisel keskväärtustena, seda tulenevalt generatsioonide esindajate suurest arvulisest erinevusest (Joonis 17).



Joonis 17. Kontoritöötajate liidristiili ootused juhile generatsioonide lõikes

Analüüsides liidristiilide eelistusi detailsemalt generatsioonide lõikes võib järeldada, et kõik generatsioonid eelistavad demokraatliku liidristiili kasutamist. (Joonis 17) On positiivne, et ettevõttes on kõikide generatsioonide ootused klassikaliste ja kaasaegsete liidristiilide osas täidetud, sest nagu selgus jooniselt 15, kasutatakse hetkel kõikide generatsioonide juhtimiseks enim demokraatlikku liidristiili. Kõik standardhälbed olid olid kas suuremad või võrdsed ühega, mis näitab, et vastuste hinnangute hajuvus on suur. Suure hajuvuse üks võimalik põhjus on töö autori hinnangul hindamise skaala mitte mõistmine. Küsimuse juures oli küll välja toodud, mis on võimalik kõrgeim ja madalaim

hinnang, kuid on võimalik et töötajad ei pööranud sellele tähelepanu ning pidasid hinnangut „1,, kõige madalamaks. Z-ja Y-generatsiooni juhtimiseks sobib demokraatlik stiil, sest sellega kaasneb austus, töötajate kaasamine ja nende arengu toetamine (Cruz, 2014, p. 66). Z-ja Y-generatsiooni kontoritöötajad ootavad oma juhtidelt ettevõttes ka visioonilist stiili. Visiooniline stiil sobib Z-generatsiooni juhtimiseks, sest juht ei saa enam noortele öelda, mida ja kuidas teda, sest see võib olla demotiveeriv. Tuleks luua visioon, kuhu soovitakse välja jõuda ning lasta noortel töötajatel tegutseda, andes neile samal ajal pidevat tagasisidet, tähelepanu ja tuge. (Tikenberg, 2021). Hetkel kasutatakse ettevõttes nende juhtimiseks aga rohkem ümberkujundavat kui visioonilist stiili (Joonis 15), mida Z-Y-generatsiooni ettevõtte töötajad ei eelistab (Joonis 17). Z-ja Y-generatsiooni kõrge keskmine hinnang autokraatlikule ($m=5,3$; $SD=2,7$) ja passiivsele stiilile ($m=4,2$; $SD=1,8$) tähendab, et need ei ole antud generatsiooni poolt eelistatud liidristiilid. Y-generatsiooni juhtimiseks ei sobi autokraatlik stiil, sest see ei võimalda generatsioonil piisavalt panustada organisatsiooni ja selle juhtimisse. Siiski soovivad nad, et juht neid mingil määral töötajaid juhiks, millest tulenevalt ei eelista nad ka passiivse stiili kasutamist. (Cruz, 2014, p. 66; Kraus, 2017, p. 72). Ettevõtte kontoritöötajate X-generatsiooni esindajad ootavad oma juhilt kas demokraatlikku, coachingu või visioonilist juhtimist. Kõiki kolme eelistatud liidristiili kasutatakse ettevõttes ka antud generatsiooni juhtimiseks kõige sagedamini (Joonis 15). Sarnaselt Y-generatsioonile ei oota nad autokraatse liidristiili kasutamist ($m=5,9$; $SD=2,0$), seda on kinnitanud ka Kraus (2017, p. 72). Beebibuumerid eelistavad sarnaselt teistele generatsioonidele demokraatliku liidristiili, kuid demokraatliku liidristiili rakendamine töökohal võib aga beebibuumerite generatsiooni kuuluvatel juhtidel kujuneda väljakutseks (Salahuddin, 2010). Analüüsides joonist 15 ja 17 selgub, et beebibuumerite generatsioonide liidristiilide ootused on ettevõttes täidetud. Jooniselt 15 on näha, et hetkel kasutatakse beebibuumerite generatsiooni juhtimiseks lisaks demokraatlikule stiilile võrdselt ümberkujundavat, visioonilist ja *coachingu* liidristiili. Töö autor aga soovib beebibuumerite juhtimisel ümberkujundavat stiili vähendada, sest generatsiooni ootused antud liidristiilile ei ole nii kõrged, kui visioonilisele või *coachingu* stiilile.

4.6 Järeldused ja ettepanekud

Järeldused ja ettepanekud tööandjale lähtuvalt erinevate generatsioonide ootustest töökorraldusele ja juhi liidristiilile.

Uuringust selgusid nelja generatsiooni töökorralduslikud ootused juhile. Kõik vastanud generatsioonide esindajad tähtsustavad juhi usaldusväarsust. Usaldus on aluseks meeskondade ja organisatsiooni koos püsimisel (Brown, 2019, lk 266-284). Usalduse loomiseks on oluline, et juht räägiks töötajatega tihti ja asjadest, mis on nende jaoks olulised. Selleks, et töötajad juhti usaldaksid

peab juht usaldama esmalt iseennast. Usaldust on võimalik luua ainult siis, kui juht on ise eetiline ja usaldusväärne inimene (Horstman, 2017, lk 31-32). Beebibuumerite jaoks on lisaks oluline, et juht oleks otsekohene ja eeskujuks teistele. Lisaks usaldusväärsele tähtsustasid X-generatsiooni esindajad juhi omadustest ausust ja lugupidamist. Sama nähtus avaldus ka Gadomska-Lila (2020) läbi viidud uuringus. Nooremad generatsioonid ehk Z-ja Y-generatsioon peavad oluliseks hea juhi omaduseks lisaks usaldusväärsele lugupidamist. Olles teadlik generatsioonide ootuste erinevusest saab juht kasutada töötajate potentsiaali maksimaalselt ning töötajate ootustele paremini vastata. (Tikenberg, 2019)

- **Ettepanek 1:** Juhid võiksid omale teadvustada, milliseid juhi omadusi nende töötajad kõige enam väärtustavad ning sellega edaspidisel juhtimisel arvestada. Ettevõtte osakonna juhid peaksid eriti tähelepanu pöörama usaldusväärse loomisele, sest seda väärtustasid kontoritöötajad generatsioonide lõikes kõrgelt. Kui juht mõistab usalduse tähtsust ja on töötajate meelest samuti usaldusväärne aitab see tugevdada koostööd osapoolte vahel. Kõigi nelja generatsiooni kontoritöötajad pidasid olulisteks juhi omadusteks ka ausust ja lugupidamist, millega oleks soovitatav juhtimisel arvestada.

Uuringust tulemustest selgusid kontoritöötajate ootused tööle ja töökohale. Tulemustest saab järeldada, et kontoritöötajad peavad kõige olulisemateks töökorraldus elementideks töö ja töökoha juures tehtud töö eest väärilise tasu saamist, ettevõtte kindlat juhtimist ning töö-ja eraelu tasakaalu. Generatsioonide lõikes analüüsituna pidasid beebibuumerite generatsiooni esindajad kõige olulisemaks töö ja töökoha elemendiks töö-ja eraelu tasakaalu ning ettevõtte kindlat juhtimist ja suunda. Viimane tulem ühtis ka Gadomska-Lila (2020) uuringuga, kus ta väitis, et kindel suund ja juhtimine on nende jaoks oluline, sest antud generatsioon ei salli juhi sõnapidamatust. X-generatsioon see vastu tähtsustasid enim oma tehtud töö eest väärilise tasu saamist. Z-ja Y-generatsiooni töötajate jaoks olulisim ideaalse töö ja töökoha element oli samuti väärilise tasu saamine, mida on kinnitanud ka Tikenberg (2019).

- **Ettepanek 2:** Võimalusel arvestada iga generatsiooni ootustega töökohale, et töötajad tunneksid ennast organisatsioonis olulisena. Beebibuumerite juhtimisel on oluline mitte anda neile nii suurt koormust, et nad oleksid sunnitud tööle mõtlema töövälisel ajal. Beebibuumereid tuleks hoida ka aeg-ajalt kursis ettevõtte juhtimise ja suunaga, sest see annab neile kindlustunde. X-, Y- ja Z-generatsiooni juhtides on oluline jälgida, et nad saaksid täidetud tööülesannete ja omapoolse panuse eest vastavat töötasu.

Töötajate küsimustiku vastusest selgus, et beebibuumeriite generatsiooni kuuluvad ettevõtte töötajad ootavad Northouse'i teooria põhjal rohkem ülesannetele suunatud kui suhetele suunatud liidristiili kasutamist. Ülesannetele suunatud juhtimine võtab arvesse ülesannete täitmisega seotud elemente, alates rollide määratlemisest kuni tootmist hõlbustavate poliitikate ja protseduuride määramiseni (Northouse, 2021, p. 85). Ettevõtte X-generatsiooni töötajad soovivad aga, et nende juht juhiks neid suhetele orienteeritult. Suhetele orienteeritud juhtimiskäitumine keskendub järgijate heaolule, kuidas nad omavahel läbi saavad ning õhkkonnale, mis töökohal valitseb (Northouse, 2021, p. 85). Y- ja Z-generatsiooni töötajad ootavad juhilt võrdselt mõlema liidristiili kasutamist. Blake ja Mouton'i juhtimisvõrgustiku mudel näitab, et parim juhtimise tüüp on see, kus juht arvestab nii inimeste kui ülesannetega (Alas, 1997, lk 92-93).

- **Ettepanek 3:** Generatsioonide ootus käitumuslike liidristiilide kasutamisele on erinev. Ettevõtte töötajate juhtimisel tuleks rakendada mõlemat käitumuslikku liidristiili, kuid arvestada ka töötajate eelistusega. Beebibuumeriite generatsiooni esindajatele võiks jagada kindlad tööülesanded ja tähtajad, sest nad eelistavad ülesannetel suunatud stiili kasutamist. X-generatsiooni juhtimisel aga kasutada rohkem suhetele orienteeritud stiili ehk keskenduda töötajate heaolule, suhtlemisele ja õhkkonnale, mis töökohal valitseb. Y- ja Z-generatsiooni töötajate juhtimisel proovida kasutada mõlemat käitumuslikku liidristiili võrdselt ehk jagada töötajatele kindlald tööülesanded ning samaaegselt keskenduda töötajate heaolule ja suhelda nendega aktiivselt.

Töö autor kasutas nii osakonna juhtidele kui töötajatele suunatud uuringus Northouse'i käitumusliku liidristiilide määratlemise küsimustikku, et saada teada osakondade töötajate ootused ning võrrelda neid osakonna juhtide enesehinnanguga. Tulemustest kajastus, et kõikide osakondade juhid hindasid ennast rohkem suhetele orienteerituks. See tähendab, et ettevõtte kõikide osakondade juhid keskenduvad juhtimisel rohkem aktiivsele suhtlemisele oma töötajatega ja meeskonnatunde loomisele kui kindlate rollide ja tööülesannetele määratlemisele (Daft, 2020, p. 406). Samuti soovivad kõikide osakondade töötajad, välja arvatud tootmise osakonna töötajad, et neid juhtikas rohkem suhetele orienteeritult. Tootmise osakonna kontoritöötajad ootavad käitumuslikest liidristiilidest rohkem ülesannetele orienteeritud juhtimist ehk kindlaid tööülesandeid ja nende tööülesannete täitmise tähtaegu (Robbins, 2022, pp. 466-467).

- **Ettepanek 4:** Tulenevalt mõlema käitumusliku liidristiili kasutamise olulisusest võiks juhtimisel kasutada mõlemat stiili, kuid arvestada osakonna töötajate eelistusega liidristiili osas. Soovitus osakonna juhtidele oleks jätkata rohkem suhetele orienteeritud stiili kasutamist

kvaliteedi, inseneerimise, administratsiooni, tarneahela ja müügi ning turunduse osakonnas. Tootmise osakonna juhid võiksid aga arvestada osakonna töötajate sooviga ning juhtida rohkem ülesannetele orienteeritult, keskendudes konkreetsete tööülesannete ja nende tähtaegade määramisele.

Ettevõtte kontoritöötajad leiavad, et hetkel kasutatakse nende juhtimiseks eelkõige demokraatlikku, visioonilist ja ümberkujundavat liidristiili. Demokraatlikut stiili kasutav juht eeldab, et töötajad on oma tööst huvitatud ja algatusvõimelised. (Meyer & Meijers, 2018, pp. 105-111). Visiooniline stiili kasutav juht keskendub organisatsiooni keskkonna võtmetegurite väljaselgitamisele, mis motiveerivad järgijaid organisatsiooni visiooni iseseisvalt järgima ning lõpuks ärgitavad järgijaid rakendama edu saavutamiseks proaktiivset käitumist (Zhang, Zhu, Li, & Liu, 2022, p. 1919). Ümberkujundav stiil aga põhineb individuaalsel lähenemisel ja tähelepanu pööramisel töötajate erinevustele. (Bass, 1990) Võib öelda, et osakondade juhid arvavad, et nende töötajad on tööst huvitatud, algatusvõimelised ning nad on motiveeritud organisatsiooni visiooni iseseisvalt järgima. Kaks esimest kolmest eelmainitud stiilist kattuvad kontoritöötajate ootuste eelistus järjekorraga. Ümberkujundav stiili on aga eelistuse järjekorras alles viies ning selle asemel ootavad kontoritöötajad aga *coachingu* liidristiili kasutamist. Northouse (2018, p. 300) toob oma raamatus välja, et ümberkujundav juhtimine eeldab, et juhid peavad mõistma ja olema valmis kohanema töötajate vajadustega. Töötajate poolt ümberkujundavale juhtimisele antud hinnangust võib järeldada, et töötajad ei arva, et juhid mõistaks nende vajadusi või oleksid valmis nendega kohanema. *Coaching* kui liidristiil toimub hinnanguvaba dialoogina, mille tulemusel leiab töötaja oma probleemidele ise lahendused. Coach aga ei jaga soovitusi ega paku töötajale lahendusi. Lahendusteni peab töötaja jõudma ise. (Tõnismäe E. , 2022) Kõik generatsioonid soovivad, et klassikalistest ja kaasaegsetest liidristiilidest kõige rohkem kasutataks juhtide poolt demokraatlikku, visioonilist ja *coachingu* stiili. Hetkel kasutatakse beebibuumrite kontoritöötajate esindajate hinnangul nende juhtimisel enim demokraatlikku liidristiili ning seejärel võrdselt visioonilist, *coachingu* ning ümberkujundavat stiili. X-generatsiooni juhtimiseks demokraatlikku ja visioonilist ja ümberkujundavat stiili ning Y-ja Z-generatsiooni juhtimiseks kõige enam demokraatlikku ja ümberkujundavat stiili.

- **Ettepanek 5:** Osakonna juhid võiksid arvestada kõigi nelja generatsiooni ootustega klassikalistele ja kaasaegsetele liidristiilidele. Eelkõige oleks kõikide generatsioonide juhtimiseks soovitatav kasutada demokraatlikku, visioonilist ja *coachingu* liidristiili. Lisaks võiks kõikide generatsioonide juhtimisel vähendada ümberkujundava liidristiili kasutamist või

alternatiivina arvestada rohkem töötajate vajadustega ja suurendada valmisolekut vajadustega kohaneda, et ümberkujundav stiil oleks töötajatele vastuvõetavam.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada välja selgitada erinevate generatsioonide ootused juhi liidristiilile ettevõttes AS Harju Elekter, et anda sisend juhtidele sobiva liidristiili kasutamiseks. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitati uurimisülesanded. Autori hinnangul said uurimisülesanded täidetud ning sellega saavutati lõputöö eesmärk.

Esimeses peatükis tõi autor välja beebibuumere, X-, Y-, Z-generatsiooni sünniaastad ning kirjeldas nende koos eksisteerimist organisatsioonis. Seejärel anti ülevaade generatsioonide seni teadaolevatest ootustest töökorraldusele organisatsioonis, et neid hiljem võrrelda läbiviidud uuringu tulemustega. Teises peatükis kirjeldati eestvedamise võimalusi ja selgitati nende kasulikkust organisatsioonile. Eestvedamise raames analüüsiti nii klassikaliste kui kaasaegsete liidristiilide kasutamise võimalusi ja sobivust erinevatesse olukordadesse. Samuti käsitleti erinevate liidristiilide kasutamise sobivust erinevate generatsioonide eestvedamisel. Kolmandas peatükis koostati empiirilise uuringu meetoodika ja loodi sobiv küsimustik ettevõtte kontoritöötajatele ning valiti sobiv küsimustik ettevõtte osakonna juhtidele. Meetoodika peatükis kirjeldati mõlemat valimit ja nende kujunemist, määratleti uuringustrateegia, andmekogumismeetod ning andmeanalüüsi meetodid.

Neljandas peatükis analüüsiti empiirilise uuringu tulemusi, millest selgus, et ettevõtte kõik nelja generatsiooni esindajad peavad oluliseks juhi omaduseks usaldusvärsust. Töökorralduse poole pealt peavad ettevõtte beebibuumere kontoritöötajate esindajad kõige olulisemaks töö-ja eraelu tasakaalu ning ettevõtte kindlat juhtimist. X-,Y, Z-generatsiooni esindajad aga tehtud töö eest väärilise tasu saamist. Samuti selgus analüüsi käigus, et Northouse'i teooria põhjal eelistavad ettevõtte beebibuumere generatsiooni esindajad rohkem ülesannetele suunatud liidristiili ning teised kolm nooremast generatsioon suhetele suunatud liidristiili.

Lisaks generatsioonide liidristiilide ootustele tehti kindlaks ettevõtte osakondade juhtide hinnang enda liidristiilile. AS Harju Elekter osakondade kõik küsimustikule vastanud juhid hindasid enda liidristiili suhtele orienteeritaks. Kontoritöötajate liidristiilide ootuste ja osakondade juhtide liidristiilide kasutamise võrdlemiseks tehti kindlaks ka osakondade töötajate käitumusliku liidristiili eelistused. Selgus, et enamus osakondade kontoritöötajaid eelistas suhtele suhetele orienteeritud stiili kasutamist. Erandiks aga tootmis osakonna kontoritöötajad, kes eelistasid, et nende juht kasutaks ülesannetele suunatud liidristiili.

Analüüsi tulemusena leiti, et ettevõtte kontoritöötajate hinnangul kasutatakse nende juhtimiseks kõige enam demokraatlikku, visioonilist ning ümberkujundavat liidristiili. Ümberkujundava liidristiili asemel ootavad kõik nelja generatsiooni kontoritöötajate esindajad, et juhid kasutaksid *coachingu* stiili. Arvestades teoreetilist raamistikku ja uuringu tulemusi tegi autor tööandjale viis ettepanekut.

SUMMARY

Expectations of different generations for the leader's leadership style on the example of the office workers of AS Harju Elekter

The aim of this study was to determine the expectations of different generations for the leader's leadership style in the company AS Harju Elekter, in order to provide input for leaders to use an appropriate leadership style. Research tasks were set to achieve the goal of this study. In the author's opinion, the research tasks were fulfilled, and thus, the goal of the study was achieved.

In the first chapter, the author outlined the birth years of the baby boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z, describing their coexistence within the organization. Subsequently, an overview of the generations' known expectations regarding organizational work arrangements was provided, aiming to later compare them with the results of the conducted survey. The second chapter delved into leadership possibilities, explaining their benefits for the organization. Within the leadership context, an analysis was conducted on both classical and contemporary leadership styles, exploring their applicability in various situations. Additionally, the suitability of different leadership styles for leading various generations was discussed. In the third chapter, the methodology for the empirical study was developed, including the creation of a suitable questionnaire for the company's office employees and the selection of an appropriate questionnaire for the department's leaders. The methodology chapter detailed both samples and their formation, defined the research strategy, data collection methods, and data analysis methods.

In the fourth chapter, the results of the empirical study were analyzed, revealing that representatives of all four generations within the company consider trustworthiness a crucial trait in a leader. Concerning organizational work, the company's baby boomer office employees place the highest importance on achieving a work-life balance and having clear leadership. Representatives of Generation X, Y, and Z, on the other hand, emphasize receiving fair compensation for their work. The analysis also showed, based on Northouse's theory, that the company's baby boomer generation tends to prefer a task-oriented leadership style, while the other three younger generations lean towards a relationship-oriented leadership style.

In addition to identifying the leadership style expectations of different generations, an assessment was conducted regarding the leadership style of department heads at AS Harju Elekter. All responding managers from the company's departments rated their leadership style as relationship-oriented. To

compare the leadership style preferences of office employees with the styles used by department heads, the preferred behavioural leadership styles of department employees were also determined. It was revealed that the majority of office employees in the departments preferred the use of a relationship-oriented leadership style. An exception was found among the office employees in the production department, who preferred their leader to employ a task-oriented leadership style.

As a result of the analysis, it was found that, according to the assessment of the company's office employees, the leadership styles most commonly used for their management were democratic, visionary, and transformational. Instead of the transformational leadership style, all representatives of the four generations of office employees expected leaders to adopt a coaching style. Considering the theoretical framework and the results of the study, the author made five recommendations for the employer.

VIIDATUD ALLIKAD

- Age Range by Generation.* (n.d.). Retrieved 29.11.2022, from Beresford Research: <https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/>
- Alas, R. (1997). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim. Tsiteeritud 20.12.2022
- Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim. Tsiteeritud 06.12.2022
- Andrade, S. (2016). *Age Diversity: Challenges & Solutions to bridge the Inter-Generational gap*. Retrieved 02.05.2023, from linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/age-diversity-challenges-solutions-bridge-gap-sahar-andrade-mbbch/>
- AS Harju Elekter Group. (kuupäev puudub). *Ettevõte*. Kasutamise kuupäev: 15.09.2023, allikas Harju Elekter: <https://harjuelekter.com/et/ettevote/>
- Asadi, A. (2012). *Managing Employee Performance*. Los Gatos: Smashwords Edition. Retrieved 10.05.2023, from <https://www.scribd.com/book/194655597/Managing-Employee-Performance>
- Babin, B., Carr, J., Griffin, M., Quinlan, C., & Zikmund, W. (2015). *Business Research Methods* (1 ed.). Cengage Learning EMEA. Retrieved 28.04.2023
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.* (Organizational Dynamics) Retrieved 10.12.2022, from https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/transformational_leadership_bass_1990.pdf
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press. Retrieved 31.01.2023, from <https://www.perlego.com/book/780412/the-bass-handbook-of-leadership-theory-research-and-managerial-applications-pdf>
- Baysal Berkup, S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), pp. 218-229. Retrieved 10.12.2022
- Brown, B. (2019). *Julgege juhtida: julge töö, rasked vestlused, siirad südamed*. Tallinn: Äripäev. Tsiteeritud 09.01.2023

- Burnison, G. (2021). *The Disruption and Evolution of Leadership*. In J. Spahn, *We the Leader*. McGraw-Hill. Retrieved 30.01.2023, from <https://learning.oreilly.com/library/view/we-the-leader/9781260474985/ch01.xhtml#ch01>
- Chikono, C. (2020). *Multi-generational teams: the appropriate leadership style to achieve positive team dynamics*. Faculty of Economics. Haute école de gestion de Genève. Retrieved 17.10.2022, from <https://sonar.ch/global/documents/315123>
- Cruz, M. C. (2014). *Generation Y workplace needs and preferred leadership styles*. Ann Arbor: ProQuest Dissertations Publishing. Retrieved 27.12.2022, from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/generation-y-workplace-needs-preferred-leadership/docview/1564761667/se-2>
- Currans, J. (2018). *Leading Across the Generations*. Retrieved 28.12.2022, from Chief Learning Officer: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/05/17/leading-across-generations/>
- Daft, R. L. (2017). *Leadership Experience* (7 ed.). Boston: Cengage Learning. Retrieved 27.12.2022, from <https://www.perlego.com/book/2179096/the-leadership-experience-pdf>
- Daft, R. L. (2020). *Management* (2 ed.). Andover: Cengage Learning EMEA. Retrieved 21.01.2023
- Dim, E. (2019). *Effect of Leadership Styles and Organizational Performance*. Chisinau: Scholars' Press. Retrieved 31.01.2023, from <https://www.perlego.com/book/3218115/effect-of-leadership-styles-and-organizational-performance-pdf>
- Eagly, A. H. (2013). *Women as Leaders: Leadership Style Versus Leaders Values and Attitudes. Gender and Work: Challenging Conventional Wisdom*. Boston: Harvard Business School. Retrieved 09.05.2023, from [hbs.edu: https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2013-w50-research-symposium/eagly.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2013-w50-research-symposium/eagly.pdf)
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. (2021). (LevelLab; Tartu Ülikool) Kasutamise kuupäev: 17.10.2022, allikas Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus: <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>

- Einberg, R., Evert, H., Gorobinski, E., Jõeorg, K., Kraav, E., Kütt, M., . . . Viinapuu, I. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE. Tsiteeritud 10.05.2023
- EKI Ühendsõnastik. (2022). Kasutamise kuupäev: 03.01.2023, allikas sõnaveeb.ee: <https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/dsall/p%C3%B5lvkond/1>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), pp. 217-231. Retrieved 22.05.2023, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306000051>
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (n.d.). Environmental dynamism: A moderator of the entrepreneur leadership behavior-new venture performance linkage. *Jornual of Business Venturing*. Retrieved 19.05.2023
- Evans, C. (2015). *Leadership Trust: Build It, Keep It*. Greensboro: Center for Creative Leadership. Retrieved 03.05.2023, from <https://www.scribd.com/book/356079909/Leadership-Trust-Build-It-Keep-It>
- Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Conference: 31st IBIMA conference, Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, p. 6025. Milan. Retrieved 03.12.2022, from https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia
- Gadomska-Lila, K. (2020). Value Systems of Various Generations. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 133(2), pp. 27-40. Retrieved 07.12.2022, from https://www.researchgate.net/publication/340656263_Value_Systems_of_Various_Generations
- Harter, J. (2019). *Why Some Leaders Have Their Employees' Trust, and Some Don't*. Retrieved 09.01.2023, from Gallup.com: <https://www.gallup.com/workplace/258197/why-leaders-employees-trust-don.aspx>

- Harvard Business Review. (2016). *HBR Guide to Delivering Effective Feedback*. Boston: Harvard Business Review Press. Retrieved 03.05.2023, from <https://www.scribd.com/book/353494656/HBR-Guide-to-Delivering-Effective-Feedback-HBR-Guide-Series>
- Harvard Business Review. (2019). *Juhi käsiraamat: silmapaistva liidri 17 oskust*. Tallinn: Äripäev. Tsiteeritud 13.01.2023
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to change things when change is hard*. New York: Crown Publishing Group. Retrieved 02.05.2023
- Henkel, T., Jim, M., & Bourdeau, D. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented. *Jornual of Leadership Education*, 18(2). Retrieved 19.05.2023, from https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/04/18_2_henkle.pdf
- Horstman, M. (2017). *Tõhus juht*. Tallinn: Äripäev. Tsiteeritud 10.01.2023
- Härginen, M. (2018). *X ja Y tööturul Eestis: reaalsus või ettekujutus?* Kasutamise kuupäev: 17. 10 2022. a., allikas [Personaluuudised.ee: https://www.personaliuudised.ee/uudised/2018/03/01/x-ja-y-tooturul](https://www.personaliuudised.ee/uudised/2018/03/01/x-ja-y-tooturul)
- Jalak, K. (2010). *Tagasiside töötajate arendamisel*. Tallinn: Äripäev. Tsiteeritud 15.01.2023
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), pp. 55-74. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/279708537_Generation_X_and_the_public_employee
- Kalmus, V., & Opermann, S. (2019). Operationalising Mannheim: Empirical Building Blocks of Generational Identity. *Comunicazioni sociali*(2), pp. 232-246. Retrieved 13.12.2022, from https://www.researchgate.net/publication/336275473_OPERATIONALISING_MANNHEIM_EMPIRICAL_BUILDING_BLOCKS_OF_GENERATIONAL_IDENTITY
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style. *The Journal of Applied Leadership and Management*, 5, pp. 62-75. Retrieved 27.12.2022, from <https://www.journal-alm.org/article/view/18130>

- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. J. Bass, & B. J. Avolio, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). London: Sage Publications. Retrieved 22.12.2022
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinn: TLÜ Kirjastus. Tsiteeritud 03.04.2023
- Lenk, M. (2016). *Eri põlvkonnad ühe katuse all – juhtimise väljakutse*. Kasutamise kuupäev: 18. 10 2022. a., allikas Personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/03/18/eri-polvkonnad-uhe-katuse-all--juhtimise-valjakutse>
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), pp. 923-934. Retrieved 19.05.2023, from https://www.researchgate.net/publication/51417023_The_Impact_of_Transformational_CEOs_on_the_Performance_of_Small-to-Medium-Sized_Firms_Does_Organizational_Context_Matter
- Lumberg, V. (2017). *Paindlik töö – sisemise motivatsiooni ja õnnetunde allikas?* Kasutamise kuupäev: 08.01.2023, allikas Personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/06/21/paindlik-too--sisemise-motivatsiooni-ja-onnetunde-allikas>
- Maier, T. A., Chic, C., & Gursoy, D. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), pp. 448-458. Retrieved 07.12.2022, from https://works.bepress.com/thomas_maier/11/
- Markman, A. (2011). *Why we prefer visionary leaders*. Kasutamise kuupäev: 19.05.2023, allikas psychologytoday.com: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/ulterior-motives/201106/why-we-prefer-visionary-leaders>
- Maxwell, J. C. (2017). *Juhtimise viis taset*. Tallinn: Allika kirjastus. Tsiteeritud 13.01.2023

- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (3 ed.). Bella Vista: McCrindle Research. Retrieved 19.12.2022, from https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_Mark_McCrindle_PDF_pdf
- Mendryk, I. (2015). Employees of Generation Y – Their Profile Based on Research Results. *International Journal of Synergy and Research*, 4(2), pp. 75–86. Retrieved 29.11.2022, from <https://journals.umcs.pl/ijsr/article/view/3553/2654>
- Meyer, R., & Meijers, R. (2018). *Leadership Agility: Developing Your Repertoire of Leadership Styles*. London: Routledge. Retrieved 26.01.2023
- Miller, L., & Homan Blanchard, M. (2009). Coaching: A Key Competency For Leadership Development. In K. Blanchard, *Leading at a Higher Level* (2. Revised and Expanded ed., pp. 149-165). Upper Saddle River: Pearson. Retrieved 19.12.2022
- Mitchell, B., & Gamlem, C. (2022). *The Big Book of HR, 10th Anniversary Edition* (10 ed.). Newburyport: Career Press. Retrieved 03.05.2023, from <https://www.scribd.com/book/541025355/The-Big-Book-of-HR-10th-Anniversary-Edition>
- Mufti, S., Qazi, A. J., Qazi, F. A., & Hussain, Z. (2021). Managing Multi-Generational Workforce by Leaders. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(6), pp. 1206-1216. Retrieved 21.12.2022, from <https://www.annalsofrscb.ro/index.php/journal/article/view/5603/4374>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8 ed.). Los Angeles: SAGE Publications. Retrieved 14.12.2022
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9 ed.). Thousand Oaks: SAGE Publishing. Retrieved 05.05.2023
- Paat, M. (2021). *Juhtimisstiilide rakendamise Tallinna toitlustuskohtade juhtide seas*. Eesti Mereakadeemia. Kuressaare: Tallinna Tehnikaülikool. Kasutamise kuupäev: 02.03.2023, allikas <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/df7953d8-f059-4e81-bd65-05da80ccd3cb>
- Poirel, G., & Coppola, M. (2021). *Why a focus on age can mislead workforce development*. Retrieved 17.10.2022, from Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/post-pandemic-talent-strategy-generations-in-the-workplace.html>

- Pološki Vokic, N., & Hernaus, T. (2014). Work design for different cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 4, pp. 615-641. Retrieved 04.12.2022, from <https://www-emerald-com.ezp.nlib.ee/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2014-0104/full/html>
- Quinlan, C. (2011). *Business Research Methods*. Cengage Learning EMEA. Retrieved 28.04.2023
- Rannula, J. (2019). *Kuidas muuta arenguestlust väärtuslikuks ressursiks?* Kasutamise kuupäev: 10.01.2023, allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/02/08/kuidas-muuta-arenguestlust-vaartuslikuks-ressursiks>
- Robbins, S. P. (2022). *Organizational Behavior* (18 updated, global edition ed.). Harlow: Pearson Education. Retrieved 21.01.2023
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style AndOrganizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2). Retrieved 24.01.2023, from <https://clutejournals.com/index.php/JDM/article/view/805>
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli kirjastus. Tsiteeritud 28.04.2023
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and Retaining the Next Generation: Adapting to the Expectations of Gen Z in the Classroom. *Information Systems Educational Journal*, 16(3), p. 46. Retrieved 03.12.2022, from <https://isedj.org/2018-16/n3/ISEDJv16n3p45.pdf>
- Scott, K. (2021). *Radikaalne siirus*. Tallinn: Äripäev. Tsiteeritud 13.01.2023
- Seto, S., & Sadri, G. (2011). Max performance feedback. *Industrial Management*, 53(1), pp. 14-19. Retrieved 11.01.2023, from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=57631762&site=ehost-live>
- Simon, S., & Hoyt, C. L. (2021). Gender and Leadership. In P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (9 ed., pp. 394-409). Thousand Oaks: SAGE publishing. Retrieved 09.05.2023
- Sutton, J. (2021). *What Is the Coaching Leadership Style?* Retrieved 19.05.2023, from [positivepsychology.com: https://positivepsychology.com/coaching-leadership-style/](https://positivepsychology.com/coaching-leadership-style/)

- Zehetner, D., & Lepeyko, T. (2020). What does Generation Z expect from their future leaders? *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 7(3), pp. 58-80. Retrieved 28.12.2022, from http://jcr.umk.pl/files/3616/3776/2212/3-2020_art_11.pdf
- Zhang, P., Zhu, Y., Li, Y., & Liu, M. (2022). How and When Does Visionary Leadership Promote Followers' Taking Charge? The Roles of Inclusion of Leader in Self and Future Orientation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, pp. 1917-1929. Retrieved 20.02.2023, from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/PRBM.S366939?scroll=top&needAccess=true&role=tab>
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), pp. 566-583. Retrieved 02.03.2023, from <https://www-emerald-com.ezp.nlib.ee/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2012-0130/full/pdf?title=visionary-leadership-and-its-relationship-to-organizational-effectiveness>
- Tikenberg, K. (2019). *X, Y ja Z dilemma – kuidas erinevaid generatsioone juhtida?* Kasutamise kuupäev: 03.12.2022, allikas Personaliuudised: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/03/05/x-y-ja-z-dilemma-kuidas-erinevaid-generatsioone-juhtida>
- Tikenberg, K. (2021). *Kuidas juhtida juhitamatut põlvkonda?* Kasutamise kuupäev: 03.12.2022, allikas director.ee: <https://director.ee/2021/07/29/kuidas-juhtida-juhitamatut-polvkonda/>
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership*. London: Routledge. Retrieved 12.12.2022, from <https://www.perlego.com/book/1617143/the-dark-side-of-transformational-leadership-a-critical-perspective-pdf>
- Tõnismäe, E. (2022). *Coach'iv juhtimisstiil on hea töökultuuri võti*. Kasutamise kuupäev: 02.05.2023, allikas Personaliuudised.ee: <https://www.personaliuudised.ee/arvamused/2022/03/22/coachiv-juhtimisstiil-on-hea-tookultuuri-voti>
- Tõnismäe, S. (2018). *Kuidas kootsingu abil käivitada Y- ja Z-generatsiooni?* Kasutamise kuupäev: 06.12.2022, allikas Personaliuudised:

<https://www.personaliuudised.ee/uudised/2018/04/12/kuidas-kootsingu-abil-kaivitada-y--ja-z-generatsiooni>

Tööturu ülevaade. (2022). Kasutamise kuupäev: 18. 10 2022. a., allikas Eesti Pank: https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2022-04/tty1_2022_est.pdf

Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Tsiteeritud 06.12.2022

Türk, K., & Siimon, A. (2003). *Juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Tsiteeritud 06.12.2022

Vadi, M. (2001). *Organisatsiooni käitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. Tsiteeritud 22.12.2022

Warner, J., & Sandberg, A. (2010). *Generational Leadership*. Retrieved 28.12.2022, from kiwata.com: <http://kiwata.com/pdf/Generational-Leadership.pdf>

Vesso, S. (2016). *Developing Coaching Culture Through Coaching-Based Leadership Style*. Tallinn: EBS Kirjastus. Retrieved 20.12.2022, from http://www.dictum.ee/wp-content/uploads/2017/11/Signe%20Vesso_doktoritoo_coachingu_kultuur.pdf

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool. Kasutamise kuupäev: 28.04.2023, allikas https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations Global Edition* (8 ed.). Harlow: Pearson Education. Retrieved 16.12.2022, from https://www.academia.edu/42939920/Leadership_in_Organizations_Global_Edition

LISAD

Lisa 1. Küsimustik Harju Elekter töötajate ootused liidristiilile

Lisa 2. Northouse'i küsimustik juhtide liidristiili määratlemiseks

Lisa 1. Küsimustik Harju Elekter töötajate ootused liidristiilile

Lugupeetud küsitluses osaleja.

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli III kursuse ärijuhtimise üliõpilane Kätlin Rodendau. Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on uurida töötajate eelistusi juhi liidristiilile ja ootuseid töökorraldusele AS Harju Elektris. Teie poolt antavad vastused aitavad juhtkonnal näha töötajate rahulolu juhtide liidristiilidega ja töökorraldusega ning probleemide esinemisel võtta tarvitusele meetmeid olukorra parendamiseks. Küsimustik on anonüümne, uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistaval kujul. Uuringu tulemused edastatakse kõigile uuringus osalenud töötajatele töö e-meilile hiljemalt 2024. aasta jaanuari lõpuks.

Tänan Teid abi eest uurimuse läbiviimisel!

Lisainfo: Kätlin Rodendau k.rodenda@tktk.ee

I OSA. Töökorraldus

Palun Teil mõelda milline oleks Teie jaoks **ideaalne** töökorraldus organisatsioonis. Kuivõrd Te nõustute järgmiste väidetega?

		Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Nõus
	OOTUSED TÖÖKORRALDUSELE (JUHT, TÖÖ, TÖÖKOHT)					
1.	Mulle on oluline, et juht hindaks mind objektiivselt	1	2	3	4	5
2.	Soovin saada oma juhilt pidevat tagasisidet oma töö kohta (tihedamini kui ainult aastavestlusel)	1	2	3	4	5
3.	Soovin kuulda, et olen organisatsiooni edu jaoks oluline	1	2	3	4	5
4.	Soovin, et juht oleks minuga otsekohene	1	2	3	4	5
5.	Ootan oma juhilt ausust	1	2	3	4	5
6.	Ootan oma juhilt lugupidamist	1	2	3	4	5
7.	Pean oluliseks, et juht tunnustaks mind tööalaste saavutuste eest	1	2	3	4	5
8.	Juht peaks olema teistele eeskujuks	1	2	3	4	5

		Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Nõus
9.	Minu juht peaks olema usaldusväärne	1	2	3	4	5
10.	Soovin, et juht delegeeriks mulle aeg ajalt enda ülesandeid	1	2	3	4	5
11.	Minu töögraafik võiks olla paindlik	1	2	3	4	5
12.	Ootan oma töölt väljakutsete rohkeid tööülesandeid	1	2	3	4	5
13.	Pean oluliseks töö-ja eraelu tasakaalu	1	2	3	4	5
14.	Soovin, et organisatsioon pakuks motivatsioonipaketti	1	2	3	4	5
15.	Ootan ettevõttelt kindlat juhtimist ja suunda	1	2	3	4	5
16.	Minu töö peab olema huvitav	1	2	3	4	5
17.	Ettevõtte peaks looma keskkonna, kus kõigil on võimalik panustada	1	2	3	4	5
18.	Pean oluliseks, et töö oleks ühtlasi ka minu hobi	1	2	3	4	5
19.	Minu töö võiks anda panuse maailma paremaks muutmisesse	1	2	3	4	5
20.	Ootan oma tehtud töö eest väärilist tasu	1	2	3	4	5
	OOTUSED JUHI KÄITUMISELE HOUSI TEOORIA	1	2	3	4	5
1.	Soovin, et minu juht ütleb mulle mida ma tegema pean	1	2	3	4	5
2.	Minu juht peab olema töötajate vastu sõbralik	1	2	3	4	5
3.	Juht peaks seadma standardi meeskonna tulemuslikkusele	1	2	3	4	5
4.	Juht peaks aitama töötajatel end mugavalt tunda	1	2	3	4	5
5.	Ootan, et juht teeks ettepanekuid, kuidas tekkinud probleeme lahendada	1	2	3	4	5
6.	Ootan, et juht reageeriks positiivselt minu tehtud ettepanekutele	1	2	3	4	5
7.	Minu jaoks on oluline, et juht teeks oma vaatenurga või mõtte mulle piisavalt selgeks	1	2	3	4	5
8.	Mulle on oluline, et juht kohtleks kõiki töötajaid võrdselt	1	2	3	4	5

		Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Nõus
9.	Soovin, et juht paneks paika mulle/ meeskonnale kindla tegevusplaani	1	2	3	4	5
10.	Juhi käitumine võiks olla etteaimatav	1	2	3	4	5
11.	Juht peaks määratlema igale tema meeskonnaliikmele tema rolli vastutused/kohustused	1	2	3	4	5
12.	Tahan, et minu juht suhtleks minuga aktiivselt	1	2	3	4	5
13.	Soovin, et juht selgitaks mulle enda rolli (miks, mida teeb)	1	2	3	4	5
14.	Juht võiks tunda huvi/muretseda töötajate heaolu pärast	1	2	3	4	5
15.	Soovin, et juht annaks mulle kindlad juhised/plaani kuidas teatud tööülesannet tuleb täita	1	2	3	4	5
16.	Ootan, et juht näitaks üles paindlikkust otsuste tegemisel	1	2	3	4	5
17.	Juht võiks esitada mulle kindlad kriteeriumid, mida ta minult ootab	1	2	3	4	5
18.	Soovin, et juht jagaks minuga oma mõtteid ja tundeid	1	2	3	4	5
19.	Juht peaks julgustama mind tegema oma tööd heal tasemel	1	2	3	4	5
20.	Soovin, et juht aitaks töötajatel/meeskonnaliikmetel üksteisega läbi saada	1	2	3	4	5

II OSA. Liidristiilide kasutamine organisatsioonis

Palun märkida, millist liidristiili/liidristiile Teie hinnangul juht kasutab.

	LIIDRISTIILID	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Nõus
1.	Minu juht kasutab autokraatlikku stiili. (eksimuste korral halvustab, ei arvesta minu arvamusega, ei kaasa otsustusprotsessi)	1	2	3	4	5
2.	Minu juht kasutab demokraatlikku stiili. (kuulab minu seisukohti ja kaasab, delegeerib võimu, võtab mind kui koostööpartnerit)	1	2	3	4	5
3.	Minu juht kasutab passiivset stiili.	1	2	3	4	5

	LIIDRISTIILID	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Nõus
	(sekkub minimaalselt minu tegevustesse, ei täida peaaegu üldse oma juhi funktsioone)					
4.	Minu juht kasutab ümberkujundavat stiili. (suunab mõtlema kaugemale kui minu isiklikud huvid, kasutab individuaalset lähenemist, inspireerib mind)	1	2	3	4	5
5.	Minu juht kasutab tehingulist stiili. (ta on keskendunud tulemustele ja tunnustab mind raha või muude hüvedega, eesmärgid on seatud ilma mind kaasamata)	1	2	3	4	5
6.	Minu juht kasutab coachingu stiili. (aitab mõista professionaalseid ja minu isiklikke vajadusi, aitab näha võimalusi ja suunab, kuid tulemuseni pean jõudma ise)	1	2	3	4	5
7.	Minu juht kasutab visioonilist stiili. (juht loob visiooni ja paneb paika koos töötajatega, kuidas selleni jõuda)	1	2	3	4	5

III OSA. Liidristiilide ootused juhile

Palun järjestada allolevad liidristiilid vastavalt sellele, mida eelistate, et Teie juht kasutaks (1– eelistan kõige rohkem, 7– kõige vähem).

.....autokraatlik liidristiil

.... demokraatlik liidristiil

.... passiivne liidristiil

.... ümberkujundav liidristiil

.... tehinguline liidristiil

.... coachingu liidristiil

.... visiooniline liidristiil

IV OSA. Sotsiaaldemograafilised andmed

Palun valida Teile kohanduvad sotsiaaldemograafilised näitajad.

1. Teie sugu

- mees
- naine

2. Teie vanus

- 16-26
- 27- 42
- 43- 58
- 59-77

3. Millises osakonnas Te Harju Elektris töötate?

- müük ja turundus
- tarneahel
- kvaliteet
- inseneeria
- administratsioon
- tootmine

Täna vastamast!

Lisa 2. Northouse'i küsimustik juhtide liidristiili määratlemiseks

Lugupeetud küsitluses osaleja.

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli III kursuse ärijuhtimise üliõpilane Kätlin Rodendau ja teen oma lõputööd teemal „Erinevate generatsioonide ootused juhi liidristiilile„. Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on uurida juhtide käitumist AS Harju Elektris, lähtuvalt House'i teooriast, mis liigitab juhid ülesannetele või suhetele orienteerituks. Teie poolt antavad vastused aitavad Teil näha kas juhtimine Harju Elektris toimub rohkem lähtuvalt ülesannetest või suhetest ning probleemide esinemisel võtta tarvitusele meetmeid olukorra parendamiseks. Küsimustik on anonüümne, uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistaval kujul. Uuringu tulemused edastatakse kõigile uuringus osalenud töötajatele töö e-meilile hiljemalt 2024. aasta jaanuari lõpuks.

Tänan Teid abi eest uurimuse läbiviimisel!

Lisainfo: Kätlin Rodendau k.rodendau@gmail.com

I. Osa

Palun lugege iga all olev väide läbi ning mõelge, kui sageli te käitute nii nagu väites kirjeldatud. Märkige oma vastus igale väitele, valides ühe viiest paremal olevast valikust. 1–mitte kunagi, 2–harva, 3–aeg-ajalt, 4–tihti, 5–alati.

		Mitte kunagi	Harva	Aeg-ajalt	Tihti	Alati
1.	Ütlen oma meeskonnaliikmetele, mida nad peavad tegema.	1	2	3	4	5
2.	Olen oma meeskonnaliikmetega sõbralik.	1	2	3	4	5
3.	Sean standardi meeskonna tulemuslikkusele.	1	2	3	4	5
4.	Aitan teistel meeskonnaliikmetel end mugavalt tunda.	1	2	3	4	5
5.	Teen ettepanekuid meeskonnaliikmetele, kuidas probleeme lahendada.	1	2	3	4	5
6.	Reageerin positiivselt meeskonnaliikmete tehtud ettepanekutele.	1	2	3	4	5
7.	Teen oma vaatenurga või mõtte meeskonnaliikmetele piisavalt selgeks.	1	2	3	4	5
8.	Kohtlen meeskonnaliikmeid õiglaselt/võrdselt.	1	2	3	4	5
9.	Panen paika meeskonna tegevusplaani.	1	2	3	4	5
10.	Käitun meeskonnaliikmetele etteaimatavalt.	1	2	3	4	5

		Mitte kunagi	Harva	Aeg- ajalt	Tihti	Alati
11.	Määratlen igale meeskonnaliikmele tema rolli vastutused/kohustused.	1	2	3	4	5
12.	Suhtlen aktiivselt oma meeskonnaliikmetega.	1	2	3	4	5
13.	Selgitan enda rolli (miks, mida teen) oma meeskonnaliikmetele.	1	2	3	4	5
14.	Näitan välja oma muret teiste meeskonnaliikmete heaolu pärast.	1	2	3	4	5
15.	Annan meeskonnaliikmetele juhised/plaani, kuidas teatud tööd tuleb teha.	1	2	3	4	5
16.	Näitan üles paindlikkust otsuste tegemisel.	1	2	3	4	5
17.	Esitan meeskonnaliikmetele kriteeriumid, mida neilt oodatakse	1	2	3	4	5
18.	Avaldan meeskonnaliikmetele mõtteid ja tundeid.	1	2	3	4	5
19.	Julgustan meeskonnaliikmeid tegema oma tööd heal tasemel.	1	2	3	4	5
20.	Aitan meeskonnaliikmetel üksteisega läbi saada.	1	2	3	4	5

Täna vastamast!