

Tallinna Ülikool

Digitehnoloogiaste instituut

Infoteadused

JUHTIMISE JA EESTVEDAMISE MÕJU
ORGANISATSIOONI INFOKULTUURILE
KESKKONNAMINISTEERIUMI NÄITEL

Magistritöö

Autor: Kaidi Vapper

Juhendaja: professor Sirje Virkus, Ph.D

Autor: „ „ 2017

Juhendaja: „ „ 2017

Instituudi direktor: „ „ 2017

Tallinn 2017

Autorideklaratsioon

Deklareerin, et käesolev magistritöö on minu iseseisva töö tulemus ja seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(kuupäev)

.....

(autor)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kaidi Vapper (sünnikuupäev: 18.10.1975)

1. annan Tallinna Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Juhtimise ja eestvedamise mõju organisatsiooni infokultuurile
keskkonnaministeeriumi näitel

mille juhendaja on professor Sirje Virkus, Ph.D,

säilitamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Ülikooli
Akadeemilise Raamatukogu repositooriumis.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi
ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, _____

allkiri ja kuupäev

Sisukord

Sissejuhatus	5
1 Teoreetilised käsitlused.....	9
1.1 Infokultuuri olemus ja käsitlused organisatsiooni toimivuse kontekstis.....	9
1.2 Juhtimise ja eestvedamise olemus ning roll organisatsiooni kujundamisel... 17	
1.2.1 Eestvedamisstiilide käsitlus ümberkujundava, pragmaatilise ja <i>laissez-faire</i> stiilide näitel.....	23
2 Uurimistöö metoodika.....	31
2.1 Eesmärk ja uurimisküsimused	31
2.2 Keskkonnaministeeriumi lühituvustus ja valimi moodustamine	31
2.3 Uurimuse andmekogumise ja analüüsimetod.....	32
3 Uurimistöö tulemused ja analüüs.....	37
4 Sarnaste uuringute võrdlus, arutelu ja soovitused	51
4.1 Uurimistöö tulemuste ja sarnaste uuringute võrdlus	51
4.2 Arutelu ja soovitused	53
Kokkuvõte	56
Summary	60
Viiteallikad	62
LISAD.....	70
Lisa 1. Küsimustik keskkonnaministeeriumi juhtimise ja eestvedamise ning infokultuuri kohta.....	71

Sissejuhatus

Organisatsiooni infokultuuri võib pidada organisatsiooni infokäitumise peegelduseks. Infokultuuri uurimine aitab aru saada, milline on hetkeseis ja millised on tegurid, mis mõjutavad infokultuuri ning kas on vaja kasutusele võtta meetmeid, et olukorda parandada. Kuna usaldusväärne ja relevantne informatsioon toetab õigeaegseid ning kvaliteetseid juhtimisotsuseid, siis selles kontekstis on oluline, et organisatsiooni juhtimise ja eestvedamisega seotud põhimõtted väärtustaksid infokultuuri. See aitab tuua informatsiooni organisatsiooni tegevuse keskmesse.

Üks esimesi olulisi infokultuuri uuringuid on Ginmani (1987, lk 93) uuring „Infokultuur ja äritegevus“, kus infokultuuri iseloomustakse kui kultuuri, mis hõlmab endas intellektuaalsete ressursside transformeerumist materiaalseteks ressurssideks, sealjuures on esmaseks intellektuaalseks ressursiks teadmised ja informatsioon. Curry ja Moore (2003) on ühed enim tsiteeritud autorid infokultuuriga seotud uuringutes (Virkus, 2012). Ka Choo (2002, 2006, 2013, 2016) ning Oliver (2008, 2011) on ühed populaarsemaid infokultuuri uurijaid.

Infokultuuri on peamiselt uuritud erasektori raames. Avaliku sektori kontekstis saab olulisimate uurimustena välja tuua Wright'i (2012) uurimistöö, kus on vaadeldud valitsusasutuse infokultuuri seoseid asjaajamise töökorraldusega ning Douglase (2010) uurimuse, mis on fokuseeritud infokultuuri identifitseerimise, arendamise ja rakendamise uurimisele Lääne-Austraalia avaliku sektori näitel ja kus rõhutatakse, et informatsioon esineb valitsusasutuses mitmetes vormides, näiteks tulemusnäitajates, statistikates, majandusanalüüsides, poliitilistes nõustamistes ja oskusteabes. Valitsusasutustes on infokasutus igapäevane ja korduv tegevus ning informatsiooni strateegilisest rakendamisest sõltub töö efektiivsuse ja kvaliteedi tagamine. Svärd (2014) on vaadelnud infokultuuri kolme kohaliku omavalistusüksuse näitel ning infojuhtimist e-valitsemise arengu taustal eesmärgiga tõhustada infotehnoloogia ja informatsiooni kasutamist. Eestis on infokultuuri alased uuringud näitamas tõusutrendi – Albrecht (2015) kaitses magistritöö teemal „Infokultuur Statistikaameti näitel“, kus uurimusküsimuse fookuses oli

infokultuurile iseloomulikke tunnuste väljaselgitamine. Õunapuu (2016) keskendus oma magistritöös „Infokultuur ja infopraktikad Tallinna Keskraamatukogu näitel“ sellele, kuidas infokultuur mõjutab uuritava organisatsiooni toimimist. Lauri, Heidmets ja Virkus (2016) uurisid Eesti kõrgkoolide infokultuuri ning eesmärk oli välja selgitada kuidas on omavahel seotud infokultuur, infojuhtimine, tööga rahulolu, juhtimisstiil ning individuaalne sooritus.

Vaadeldes lähemalt juhtimise ja eestvedamise uuringuid, kerkib esile trend kasutada kaasaegsemaid lähenemisviise, kus ei keskenduta üksnes juhi ja eestvedaja võimele organisatsiooni juhtida, vaid käsitletakse arusaamu ka sellest, kuidas vastavalt olukorrale tuleb kasutada kognitiivseid ja käitumuslikke võimeid, et alluvad oleksid motiveeritud tegema rohkem, kui neilt oodatakse. Käesoleva uurimistöö kontekstis on fookuses ümberkujundava ehk transformaalse (*transformational*), pragmaatilise ehk transaktsionaalse (*transactional*) ja *laissez-faire* (autori selgitus: pr keeles „las minna“) eestvedamisstiilid, mida on teadlastest kõige rohkem uurinud Bass (1985, 1990, 1997, 1998, 2008) ning Bass ja Avolio (1988, 1994, 1999). Bass on välja töötanud mitmfaktorilise eestvedamise küsimustiku - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), mille täiendatud versioon MLQ 5X on käesolevas uurimuses üheks mõõteinstrumentiks.

Kuigi magistritöös käsitletavate eestvedamisstiilide ja infokultuuriga seotud uuringuid varasemalt läbi viidud ei ole, on ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* eestvedamisstiilid üsna populaarsed teadmusjuhtimise uuringutes, kus muuhulgas mainitakse ka infokultuuri. Näiteks saab esile tõsta eestvedamise, organisatsioonikultuuri ja teadmusjuhtimise uuringu, mis viidi läbi 2009. aastal Austraalias Nguyeni ja Mohamedi (2011) poolt ning millest selgus, et üksikisikutel on võimalik arendada enda ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamisstiili ning sellel on positiivne mõju teadmusjuhtimisele (Nguyen *et al.*, lk 218). Ka Eestis on uuemad lähenemisviisid juhtimise ja eestvedamise uuringutes üha populaarsemad ning olulisimatena saab välja tuua Kivirähki (2007) magistritöö, milles on uuritud tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili seoseid soorituse ning kohesiivsuse suhtes, Vuntuse (2012) uuringu eestvedamisstiilide seostest alluvate rahulolu, motiveerituse ja ülema

osalusega ning Sarapuu (2012) uuringu eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kujundamise võimaluste kohta.

Kuna ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* eestvedamisstiilide mõju organisatsiooni infokultuurile varasemalt uuritud pole, siis teema uudsus pakub magistritöö koostajale huvi. Autor soovib välja selgitada, millisel määral juhtimise ning eestvedamise stiilid mõjutavad Keskkonnaministeeriumi infokultuuri, keskendudes seejuures eestvedamisele kui juhtimisfunktsiooni lahutamatu osale. Eeldatakse, et uurimuse tulemused aitavad anda soovitusi, mille abil oleks võimalik infokultuuri kujundada nii, et see aitaks kaasa organisatsiooni efektiivsele toimimisele.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada juhtimise ja eestvedamisega seotud tegurid, mis avaldavad mõju organisatsiooni infokultuurile. Ühtlasi püütakse anda soovitusi ning välja selgitada, kas ja kuidas on võimalik juhtimise ja eestvedamise kaasabil infokultuuri mõjutada nii, et organisatsiooni eesmärgid oleksid saavutatud efektiivsemal viisil.

Magistritöös püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

- Milline on Keskkonnaministeeriumi infokultuuri olemus ja profiil?
- Kuidas hinnatakse Keskkonnaministeeriumis juhtimis- ja eestvedamistegevust?
- Millist mõju avaldavad juhtimine ja eestvedamine infokultuurile?
- Millisel määral on Keskkonnaministeeriumi infokultuur seotud juhtimise ja eestvedamisstiilist mõjutatud töörahulolu, lisapingutuse ning efektiivsusega?

Töö koosneb sissejuhatusest, teoreetilisest ja empiirilisest osast ning kokkuvõttest. Teoreetilises osas tutvustatakse infokultuuri uurimustega seotud käsitlusi organisatsiooni toimivuse kontekstis, analüüsitakse juhtimise ja eestvedamise olemust organisatsiooni kujundamisel ning antakse ülevaade eestvedamise olemusest ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* stiilide käsitluses. Empiirilises osas kirjeldatakse uurimustöö metoodikat, tutvustatakse uurimisobjektiks olevat organisatsiooni ning valimi moodustumist. Kuna uurimuse peamiseks eesmärgiks on teha kindlaks, milline on juhtimise ja eestvedamise roll

asutuse infokultuuri mõjutamisel, siis selleks kasutatakse algselt avaliku sektori jaoks loodud mitmefaktorilise eestvedamise küsimustiku (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) täiustatud vormi 5X. Infokultuuri uurimisel tugineb autor teemakohastele käsitlustele, keskendudes peamiselt Marchand, Kettinger, Rollins (2001), Choo, Bergeroni, Detlori ja Heatoni (2008), Choo (2013), Curry ja Moore (2003) ning Lauri *et al.* (2016) infokultuuri uuringutele, mis keskenduvad informatsiooni jagamisele, proaktiivsusele, läbipaistvusele, terviklikkusele, formaalsusele ja kontrollile. Uurimuse tulemusi võrreldakse varasemate uuringutega ning arutelu ja soovitude osas esitatakse vastused magistritöös püstitatud uurimisküsimustele ning tuuakse välja autoripoolsed soovitusel.

Kokkuvõttes kajastatakse olulisimad järeldused tehtud uuringust ning antakse hinnang magistritöös püstitatud eesmärgini jõudmisele ja saadud tulemusele.

Teemakohase kirjanduse väljaselgitamiseks kasutati ingliskeelseid võtmesõnu: *information culture, information behavior, information value, information environment, information systems, public sector, organizational culture, management style, manager, manager roles, leader, leadership, transactional, transformational, laissez-faire.*

Infootsingul oli peamiseks allikateks Tallinna Ülikooli Akadeemilise raamatukogu poolt pakutavad e-andmebaasid: *Ebsco Host, Researchgate; Emeraldinsight; DirectScience; Host Emerald.*

Töö vormistamisel on lähtutud Tallinna Ülikooli digitehnoloogia instituudi üliõpilastööde vormistamise juhendist (2016). Magistritöö lisas on ära toodud küsimustik keskkonnaministeeriumi juhtimise ja eestvedamise ning infokultuuri kohta.

Magistritöö autor tänab oma juhendajat Sirje Virkust väga väärtuslike nõuannete eest ning Keskkonnaministeeriumi teenistujaid, kes leidsid aega ankeetküsimustiku täitmiseks.

1 Teoreetilised käsitlused

1.1 Infokultuuri olemus ja käsitlused organisatsiooni toimivuse kontekstis

Kaasaja infokeskses ühiskonnas rõhutatakse organisatsiooni mõiste määratlemisel inimeste teadmiste ja oskuste tähtsust eesmärkide saavutamisel – organisatsioon on hulk koordineeritud teadmisi, oskusi ja vahendeid, mis toimivad ühise eesmärgi huvides, milleks on teenuste või toodete pakkumine määratletud grupile või gruppidele (Uverskaja *et al.*, 2012). Kuivõrd käesoleva magistritöö raames on empiirilise osa põhifookuses infokultuur, siis on oluline määratleda infokultuuri olemus ning anda ülevaade erinevatest käsitlustest, mis hõlmavad organisatsiooni toimivusega seotud funktsioone, keskendudes definitsioonidele, mis seostavad infokultuuri organisatsioonikultuuri, info- ja kommunikatsioonijuhtimise, efektiivsuse ning üksikisiku käitumisega.

Virkus (2015) tõdeb, et kuigi infokultuuri on palju uuritud, on autoritel erinevad vaatenurgad ning seetõttu ühtset definitsiooni välja töötatud ei ole. Sageli on lähenemisviisid infokultuurile tihedalt seotud infotehnoloogia, infosüsteemide ja digimaailmaga. Teisalt Davenport (1994) on teinud tähelepaneku, et efektiivset infojuhtimist on võimalik saavutada vaid siis, kui inimesed, mitte masinad kasutavad informatsiooni efektiivselt.

Curry ja Moore (2003, lk 94) määratlevad infokultuuri kui kultuuri, milles hinnatakse informatsiooni väärtust ja kasulikkust operatiivse ning strateegilise edu identifitseerimisel, kus informatsioon on aluseks korralduslike otsuste tegemisel ning infotehnoloogiat on kasutatud tõhustamiseks infosüsteemide toimivust. Lisaks eelnevale leiavad nad, et informatsiooni väärtus on oluline nii individuaalsel tasandil kui ka organisatsiooni teadmiste kogumisel ning toovad välja komponendid, mis aitavad organisatsiooni infokultuuri muuta edukamaks:

- kommunikatsioonivood – vertikaalsete ja horisontaalsete kommunikatsioonivoogude tõhus toimimine tagab, et organisatsioonis on töötajad hästi informeeritud ja hinnatud. Tõhus allapoole suunatud infovoog aitab juhtkonnal otsuseid kommuniqueerida, teisalt ülespoole suunatud vood näitavad seda, kuidas töötajad annavad tagasisidet ning osalevad otsustusprotsessis. Horisontaalsed infovood on seotud koostöö ja teabe jagamisega;
- organisatsiooni läbiv koostöö peegeldab organisatsiooni sünergiat ning seda, kuidas erinevad funktsioonid ja osakonnad koos töötavad. Funktsionaalne allüksusteks jaotumine võib olla küll ökonoomne, kuid see kaldub soodustama osakondade eesmärkide saavutamist, mitte vaatama organisatsiooni kui tervikut;
- sisekeskkond – vaieldamatult kõige suurem mõju organisatsioonikultuurile on inimestel. Infokultuur nõuab koostööd tööpraktikates ning avatud juurdepääsu relevantsele informatsioonile. Usalduslik õhkkond on oluline inimressursi juhtimisel ning see mõjutab oluliselt organisatsioonikultuuri ning seega ka infokultuuri;
- IT-süsteemide juhtimine – IT-süsteemide strateegia peab olema seotud äristrateegiatega. Selle rakendamine on võtmetähtsusega ning kasutajatele süsteemi omaksvõtul kriitiline edufaktor;
- infojuhtimine – see, et tehnoloogia rakendamine soodustab infovoogude liikumist, ei moodusta veel infokultuuri. Selleks on vaja võtmeisikute entusiasmi, tuge ja koostööd. Infopoliitika on oluline, et toime tulla informatsiooni üleküllusega ja selleks, et luua ühine teadmine organisatsioonis kasutatava terminoloogia kohta. Relevantse ja väärtusliku informatsiooni saab kätte vaid usaldusväärsest allikast ning tõhus andmete haldamine on infokultuuri oluline komponent;
- protsessid ja menetlused – täpne ja selge dokumentatsioon menetluste, protsesside ja poliitikate kohta on infokultuuri võtmeteguriks. Need dokumendid on olulised kriitiliste valdkondade reguleerimiseks, kuid ei tohiks olla liiga bürookraatlikud. Infokultuuri jaoks on eriti oluline, et oleksid selged juhised infosüsteemide juhtimise, teabe ja andmehalduse kohta (*ibid*, lk 97-98).

Chepaitis (1997, lk 195) pakub infokultuuri definitsiooni, mis ei erine Curry ja Moore (2003), Davenporti (1994) ja Marchandi (1996) käsitlusest ning mis

väljendab infokultuuri „väärustes, uskumustes ja käitumises, mis on seotud informatsiooni omamise ja informatsiooni juhtimisega“. Oliver (2011, lk 9) rõhutab, et organisatsiooni kontekstis väljendub infokultuur väärtustes, mida informatsioon kannab ning suhtumises sellesse. Tema arvates on igal organisatsioonil oma infokultuur hoolimata sellest, milline on tema suurus, funktsioon, tüüp või geograafiline asukoht.

Choo (2016, lk 163) mõtestab infokultuuri organisatsioonikäitumise mitmete aspektide mõjutegurina, kus olulised organisatsioonikultuuri osad on seotud informatsiooniga – väärtused, normid ja hoiakud, mida inimesed omavad luues, jagades ning kasutades informatsiooni. Choo (*ibid*, lk 163) pakub välja infokultuuri tüpologia, mis baseerub Marchand *et al* (2001) ja Choo *et al* (2008) empiirilistele uuringutele ning on mõjutatud Cameron ja Quinni (2011, lk 66) organisatsioonikultuuri profiilist. Choo (2013, lk 777) poolt loodud infokultuuri tüpologia dimensioonid on esitatud joonisel 1, kus on näha, kuidas sisemise ja välise infootsingu fookus on seotud infoväärtuste ja normide ning infokäitumisega.

**Informatsiooni väärtused ja normid
jagamise ja proaktiivsuse vaates**

<p>SUHETEL PÕHINEV Infokultuur</p> <p>Julgustab kommunikatsiooni, osalust, panustamist</p>	<p>RISKE VÕTTEV infokultuur</p> <p>Julgustab innovatsiooni, loomingulisust, panustamist, uute ideede uurimist</p>
<p>Organisatsioonisisesele infootsingule fokuseerimine</p>	<p>Organisatsioonivälisele infootsingule fokuseerimine</p>
<p>REEGLEID JÄRGIV infokultuur</p> <p>Taotleb kontrolli, nõuetele vastavust, vastutust</p>	<p>TULEMUSTELE ORENTEERITUD infokultuur</p> <p>Taotleb eesmärgi saavutamist, konkurentsieelist</p>

**Kontrolli ja terviklikkusega seotud
informatsiooni väärtused ja normid**

Joonis 1. Infokultuuri tüpologia. Allikas: Choo (2013, lk 777, autori tõlge)

Choo (2016, lk 163-164) toob välja, et iga infokultuuri tüüpi iseloomustab atribuutide kogum: infojuhtimise põhieesmärk; informatsiooni väärtused ja normid; infokäitumine infovajaduse perspektiivis; infootsing ja infokasutus. Choo (*ibid*, lk 163-164) kirjeldab kultuuride olemusi järgmiselt:

- tulemustele orienteeritud kultuuris on infojuhtimine edukas ja pakub oma sektoris konkurentsi. Infoväärtused ja –normid väljendavad kontrolli ja terviklikkust: täpne, usaldusväärne informatsioon on väärtustatud hindamaks saavutatud tulemusi ning eesmärkide saavutamist;
- reegleid järgivas kultuuris on infojuhtimise eesmärgiks sisemiste toimingute kontroll ning reeglite ja poliitikate tugevdamine. Informatsiooni väärtused ja normid väljendavad kontrolli ja terviklikkust – täpset ning usaldusväärset informatsiooni kasutatakse kontrolliks või protsesside standardiseerimiseks, efektiivsuse loomiseks või ülesannete täitmise tagamiseks. Fookus on sisemisel infokasutusel – organisatsioon hangib informatsiooni sisemiste protsesside ja töövoogude kohta, olulised infoallikad on poliitikadokumendid, tegevusaruanded ning spetsialistid, kes nõustavad nii tehnilistes kui ka sisuküsimustes;
- suhtel põhinevas kultuuris on infojuhtimise eesmärgiks kommunikatsiooni, osaluse ning identiteeditunde ergutamine. Informatsiooni väärtused ja -normid rõhutavad informatsiooni jagamist ja proaktiivset kasutamist. Need väärtused soodustavad koostööd ning tahet võtta initsiatiiv, anda panus ja töötada informatsiooniga. Siin on fookus sisemisel infokasutusel – inimesed hangivad informatsiooni kolleegidelt, projektimeeskondadelt, sotsiaalsetelt gruppidele nii enda kui ka grupiarengu tarbeks;
- riske võtvas kultuuris on infojuhtimise eesmärk ergutada innovatsiooni, loomingulisust ja uute ideede avastamist. Informatsiooni väärtused ja normid rõhutavad jagamist ning proaktiivset kasutamist. Need väärtused soodustavad innovatsiooni, uute toodete arendust, uusi turge ning informatsiooni trendide ja muutuste kohta (*ibid*, lk 163-164).

Marchand (1996, lk 15, viidatud Douglas, 2010, lk 48-49 kaudu) leiab, et infokultuuri vastavusse viimine äristrateegiatega on konkurentsieelise saavutamisel

kriitiliseks elemendiks. Marchand toob välja, et infokultuuri saab liigitada järgmiselt:

- funktsionaalne kultuur – juhid kasutavad informatsiooni mõjuvõimu vahendina või selleks, et omada võimu teiste üle;
- jagav kultuur – juhid ja töötajad usaldavad informatsiooni jagamisel teineteist (eriti probleemide ja eksimuste korral) tõhustamaks jõudlust ja vältides vigade esinemist;
- küsiv kultuur – juhid ja töötajad hangivad informatsiooni, et paremini mõista tulevikku ja muudatuste viise, mida on vaja teha, et joonduda tulevikutrendide ja –suundade järgi;
- avastamise kultuur – juhid ja töötajad suhtuvad kriisi- ja radikaalsetesse muudatustesse avatult, loomaks endale soodsaid konkurentsitingimusi (*ibid.*, lk 15).

Eeltoodud käsitlusest formuleeruvad organisatsiooni liikmete reeglitest ja rollidest mõjutatud infokäitumine ja infovajadused. Karunakaran *et al.* (2013, lk 2438) määratlevad organisatsiooni liikmete infokäitumist kui käitumiste kogumit, mis esineb siis, kui inimesed teevad koostööd mõistmaks üksteise infovajadusi ning kus pärast vajaliku informatsiooni leidmist antakse see ühiskasutusse. Kaye (1995, lk 8) rõhutab, et infokultuur pakub organisatsioonidele suuna, kuidas luua paindlik raamistik, mis vastaks organisatsiooni infovajadustele, tagades nii otsuste tegemisel usaldusväärse baasi.

Choo *et al.* (2006, 2008) vaatlevad infokultuuri kui normidel ja väärtustel põhinevat sotsiaalselt jagatud käitumismustrit, norme ja väärtusi, mis aitavad määratleda organisatsioonis käideldava informatsiooni olulisust ja kasutust. Väärtused on sügavalt juurdunud uskumused, mis defineerivad informatsiooni osatähtsust ja kaasatust. Normid on reeglid või sotsiaalselt aktsepteeritud standardid, mis määratlevad milline infokäitumine on normaalne või organisatsioonis oodatud. Väärtuste ja normide koostoime vormibki inimeste ja gruppide infokäitumist organisatsioonis. Kuna infokäitumine on mõjutatud rollide ja reeglite sotsiaalse struktuuri kaudu, siis need on kultuuriliste väärtuste ja normide ilmingud. Kirk (2002, lk 109) toob esile juhtide infokäitumise ning rõhutab, et see ei ole sõltuvuses

mitte ainult organisatsiooni tegevuskeskkonnast ja juhirollist, vaid ka infokvaliteedist, -allikatest ja -voogudest ning ka sellest, kuidas neil on infotöötlemise ja infokirjaoskuse võimekus.

Choo *et al.* (2008, lk 794) kohandavad organisatsiooni infokultuuri profiili kuue infokäitumise ja väärtusega seotud aspektiga, mis olid kindlaks tehtud Marchandi, Kettingeri ja Rollinsi (2001) poolt:

- informatsiooni terviklikkus viitab infokasutusele usaldusväärset ja põhimõttelekindlal viisil;
- informatsiooni mitteformaalsus näitab valmisolekut kasutada ja usaldada informatsiooni, mis pärineb mitteametlikust allikast;
- informatsiooni kontroll avaldub informatsiooni ulatuses, mida kasutatakse tulemuste juhtimiseks ja jälgimiseks;
- informatsiooni läbipaistvus näitab avatust jagada informatsiooni vigade ja ebaõnnestumiste kohta viisil, mis on avalikult kättesaadav ja selgelt arusaadav. See võimaldab organisatsiooni liikmetel õppida tehtud vigadest.
- informatsiooni jagamine osutab valmisolekule pakkuda infot ka teistele;
- proaktiivsus on aktiivselt uue informatsiooni kasutamine uuenduste tegemiseks ning muudatustele kiiresti reageerimiseks.

Marchand *et al.* (2001, lk 204) toob esile, et tõhusa infokultuuri korral on töötajad proaktiivsemad ning see aitab neil teha paremaid valikuid. Sellisel juhul omatakse õigeaegselt relevantset informatsiooni ning ei raisata aega sellisele infootsingule, informatsiooni loomisele ja kogumisele, mida vajalike otsuste tegemiseks tegelikult vaja ei ole.

Tõhusat infokultuuri mõjutavad töötajate tugi, entusiasm ja koostöö (Curry and Moore, 2003, lk 92). Samuti on olulisel kohal infosüsteemide poolt pakutavad võimalused, kuid siinkohal tõdeb Davenport *et al.* (1997, lk 3), et vaid siis on IT-süsteemidest kasu, kui lähenetakse infoökoloogilisest vaatenurgast, mis keskendub sellele, kuidas inimesed loovad, levitavad, saavad aru ja kasutavad informatsiooni. Juhid, kes arvestavad eeltoodud aspektidega usuvad, et:

- informatsioon ei ole vaid arvutisse salvestatud andmed;

- mida keerulisem on süsteemi infomudel, seda kasutum see on;
- informatsiooniga on seotud mitmed organisatsiooni tegevusvaldkonnad;
- tehnoloogia on vaid üks infokeskkonna komponent ja alati mitte kõige parem viis muutuste elluviimiseks (*ibid*, lk 5).

Seetõttu on organisatsiooni juhil oluline teadvustada informatsiooni kui juhtimisinstrumenti, mille abil on võimalik saavutada soovitud efektiivsus.

Informatsioon, mis on kasulik juhtimises, vastab järgmistele kriteeriumidele:

- ajakohane – informatsioon on kättesaadav siis, kui seda on vaja;
- kõrge kvaliteediga – informatsioon on täpne ja usaldusväärne;
- lõplik – informatsioon on lõplik ja piisav tööülesande täitmiseks;
- arusaadav – informatsioon on kasutajale lihtsasti mõistetav (Shermerhorn *et al.*, 2008, lk 153).

Juhid saavad oma infokäitumisega mõjutada terve organisatsiooni infokasutust ning see on efektiivsuse saavutamisel äärmiselt oluline faktor.

Curry ja Moore (2003, lk 98) rõhutavad, et tõhus juhtimine toetab infokultuuri ning kuna tippjuhtkond vastutab strateegiliste valikute eest, siis nende tegevus mõjutab oluliselt üldist organisatsioonikultuuri. Pidev rõhuasetus organisatsiooni eesmärkidele ja väärtustele kujundab töötajates arusaama, mida neilt oodatakse. Infokultuuri kujundamine nõuab juhtkonna toetust, milles rõhuasetus ei ole mitte ainult korralduste andmisel, vaid koordineeritud eestvedamisel. Ka Lauri *et al.* (2016), Karatepe ja Sokmen, (2006) ning Tien ja Chao (2012) toovad välja seose infokultuuri ning eestvedamisstiilide vahel, pannes lisafaktorina juurde organisatsiooni tõhususe ja innovatsiooni ning töörahuloluga seotud aspektid.

Tien ja Chao (2012) on uurinud organisatsiooni infokultuuri ja tööga rahulolu seoseid erinevate eestvedamisstiilide puhul ning nendivad, et mida suurem on rahulolu tööga, seda rohkem on töötajad valmis pingutama organisatsiooni nimel ning see toob kaasa innovatsiooni kasvu (*ibid*, lk 105). Organisatsiooni eesmärkide saavutamine toimub infokultuuri abil, mida omakorda toetavad hoolikalt läbimõeldud ja planeeritud IT-süsteemid, aidates seeläbi teha informatsioon

organisatsioonis kättesaadavaks toetamaks erinevaid funktsioone, nagu näiteks probleemide lahendamine ja otsuste tegemine (*ibid*, lk 106).

Elektrooniline dokumendihaldussüsteem on avaliku sektori asutustes üheks olulisimaks infosüsteemiks, mis aitab organisatsioonil jagada informatsiooni nii organisatsiooni sees kui ka saata infot organisatsioonist välja. Vaadeldes infokultuuri seotust dokumendihaldusega, siis Svärd (2014, lk 16) rõhutab fakti, et dokumendid on tõendus põhised informatsiooni kandjad ning omavad avalikust sektoris olulist rolli, kuna nad suurendavad vastutust ja läbipaistvust ning võimaldavad avalikkust teavitada oma tegevustest ja otsustest.

Curry ja Moore (2003, lk 91) on toonud välja faktorid, miks on informatsioonile juurdepääs oluline ning mida saab vaadelda avaliku sektori kontekstis:

- avalikkus vajab ja soovib informatsiooni teenuste kohta – kättesaadavus, standardid ja tulemused;
- sektor (kas üksikud asutused või kollektiivid) vajab informatsiooni arendamiseks efektiivseid teenuseid selleks, et jälgida tulemusi, rahuldada vajadusi;
- sektor vajab võimalust jagada informatsiooni nii sektori sees kui ka välistele asutustele.

Seega on organisatsiooni erinevad osapooled väga huvitatud relevantse ja adekvaatse informatsiooni saamisest ning organisatsioon peab oma infokultuuri kujundama just niisuguseks, mis rahuldab lisaks sisemistele infovajadustele ka klientide infovajadusi.

Teoreetiliste käsitluste põhjal saab tõdeda, et organisatsiooni infokultuuri kujunemine sõltub mitmete erinevate tegurite koosmõjust ning organisatsiooni tegutsemiskeskkonnas on hästitoimiv infokultuur olulise tähtsusega.

Seosed informatsiooni ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel näitavad, et:

- infojuhtimine ja informatsiooni kasutamine on organisatsioonikultuuri ning juhtimisstiili tagajärg;
- muutused organisatsiooni struktuuris ja inimressurssides võivad oluliselt mõjuda seda, kuidas informatsiooni kasutatakse ja tajutakse;

- juhtimisalane mõtlemine toob informatsiooni ja sellele juurdepääsu äritegevuse keskmesse;
- kohanev organisatsioonikultuur julgustab töötajaid töötama kõrgemal saavutustasemel ning muutustega toime tulema. See on kultuur, kus hinnatakse pikaajalist vaadet ning sellel on ühised iseloomulikud jooned infokultuuriga;
- infosüsteeme rakendatakse, et saavutada organisatsiooni konkurentsieelis: nende juhtimine ja nende sisuhaldus on võtmefaktoriks efektiivsuse saavutamisel;
- väärtustatakse organisatsiooni oskusteavet, inimressursse ja infosüsteeme. (Owens *et al*, 1995).

Eeltoodu põhjal võib väita, et infokultuur on mitmetahuline nähtus, mis eksisteerib igas organisatsioonis ning mille kujundamine aitab organisatsioonis luua, hoida, kaitsta, kasutada ja väärtustada informatsiooni nii, et see kõige efektiivsemal viisil aitab organisatsioonil toime tulla muutustega, mis toimuvad sise- ja väliskeskkonnas ning jõuda seatud eesmärkideni.

1.2 Juhtimise ja eestvedamise olemus ning roll organisatsiooni kujundamisel

Organisatsiooni kujundamine on protsess, millega organisatsiooni juhtimine jagatakse tegevusteks ning luuakse koordineerimismehhanismid nende tegevuste vahel. (Lemmik, 1999, lk 17). Sageli tuleb organisatsioonidel oma tegevust ümber korraldada vastavalt uuele strateegiale, muutunud olukorrale turul või tehnoloogia uuendamisele. Lisaks restruktureeritakse mitmed ettevõtted, et olla paindlikumad ja vastu pidada globaalse konkurentsi tingimustes (Alas 2008, lk 74). Seega peavad organisatsiooni juhid omama kompleksset arusaama sellest, kuidas organisatsiooni toimivust muutuvates oludes hoida ja parandada.

Klassikaliselt peetakse juhtimise põhieesmärgiks administreerimist, mille käigus hallatakse ressursse ning kontrollitakse eesmärkide ja plaanide täitmist. Kontrolli funktsioonid nõuavad inimressursside igapäevase kasutamise jälgimist, olemata kindel, et eelnevalt paika pandud operatiivülesandeid täidetakse. Nimetatud

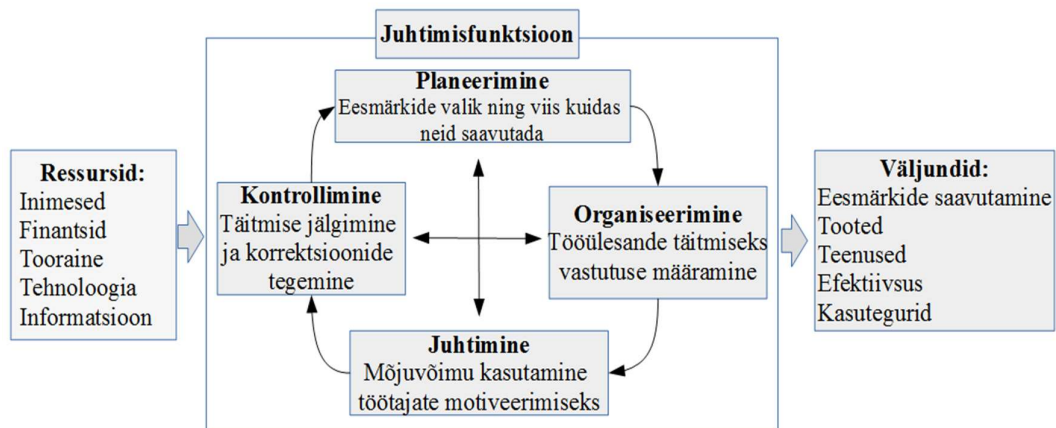
administratiivsete põhifunktsioonide täitmine kindlustab standarditest kinnipidamise ja kontrolli ning tagab organisatsiooni lühiajaliste eesmärkide saavutamise ja *status quo* (Türk 2001, lk 21).

Brooks (2006, lk 170) toob välja juhi kolm peamist ülesannet:

- organisatsiooni eesmärkide saavutamine või ülesannete täitmine;
- töötaja toetamine töötulemuste saavutamisel ja tootlikkuse tõusul;
- tegelemine sotsiaalsete kohustustega.

Juht peab kolme mainitud ülesande täitmiseks seadma eesmärgid, organiseerima, motiveerima, kombineerima, mõõtma ja arendama töötajaid (Brooks 2006, lk 170).

Joonis 2 illustreerib protsessi, kuidas juhid peavad kasutama ressursse saavutamaks organisatsiooni eesmarke läbi planeerimis-, organiseerimis-, juhtimis- ja kontrollifunktsioonide (Daft *et al.*, 2010, lk 7). Siinjuures on oluline, et ka informatsiooni arvestatakse kui ressursi ning selle kaasamine või siis mittekaasamine juhtimisprotsessi on otseselt seotud ülejäänud tegevustega.



Joonis 2. Juhtimisprotsess. Allikas: Daft *et al.* (2008, lk 7, autori tõlge)

Planeerimine seisneb organisatsiooni eesmärkide püstitamises, strateegia välja töötamises, eelarve koostamises ning selleks vajalike põhimõtete ja protseduuride kindlaksmääramises. Organiseerimine hõlmab töökorraldust ja ülesannete jaotamist ning organisatsiooni struktuuri, positsioonide kirjelduste ja vastutuse paika panemist, mis on vajalik eesmärkide ja plaani täitmiseks. Kontroll kätkeb endas

töötulemuste standardite väljatöötamist ja rakendamist, töötajate tegevuse jälgimist ning tagasiside süsteemide loomist (Türk 2001, lk 20). Juhtimine on töötajate mõjutamine organisatsiooni eesmärkide saavutamise suunas. Juhtimine tähendab ühise kultuuri ja väärtuste loomist, kommunikatsiooniga seotud eesmärkide püstitamist ning töötajate motiveerimist täitmaks tööülesandeid kõige kõrgemal tasemel (Daft *et al.* 2008, lk 8).

Minzberg (1973) on avaldanud mõjuka juhtimisalase töö, kus ta tegi kindlaks kümme rolli, mida juht teeb. Iga roll esindab tegevusi, mida juhid peavad täitma, teostamaks funktsioone, nagu planeerimine, organiseerimine, juhtimine ja kontrollimine. Iga etapp rollikäitumises toob kaasa teatud tegevusi ning sisaldab komponente (tabel 1), mida saab vaadelda iseseisvate osadena (Daft *et al.* 2008 lk 21-22).

Tabel 1. Juhi kümme rolli (Daft *et al.* 2008, lk 21-22)

Kategooria	Roll	Tegevus
Informatsioon	Jälgija	Infootsing ja informatsiooni omandamine, perioodiliste väljaannete ja aruannete uurimine, personaalsete kontaktide haldamine.
	Levitaja	Informatsiooni edastamine organisatsiooni liikmetele; memode ja aruannete edastamine, telefonisuhtlus.
	Kõneisik	Informatsiooni edastamine väljapoole organisatsiooni kõnede, memode ja raportitena.
Inimsuhted	Juhtfiguur	Sümboolsed ja tseremoniaalsed kohustused nagu külaliste vastuvõtmine, dokumentide allkirjastamine.
	Eestvedaja	Alluvate suunamine ja motiveerimine; koolitamine, nõustamine ja kommunikatsioon.
	Info-vahendaja	Organisatsioonisiseste ja -väliste infoseoste haldamine, kasutades selleks e-posti, telefonisuhtlust ja kohtumisi.

Kategooria	Roll	Tegevus
Otsustuslik	Ettevõtja	Projektide algatamine; uute ideede identifitseerimine, vastutuse ideede eest edasi delegeerimine.
	Tõrgete haldaja	Parandusmeetmete kasutamine vaidluste ja kriiside ajal; alluvate vaheliste konfliktide lahendamine, keskkonnakriisidega kohandumine.
	Ressursside jagaja	Otsustamine, kes hakkab ressursse kasutama, ajakavad, eelarved, prioriteetide seadmine.
	Läbirääkija	Organisatsiooni esindamine erinevatel läbirääkimistel; organisatsiooni huvide kaitsmine.

Tabelist 1 nähtub, et informatsiooniga seotud tegevused on juhtimisfunktsiooni täitmisel vajalikud ning ka Shermerhorn *et al.* (2008, lk 153) rõhutab, et juhtimisprotsessid on ajendatud informatsioonist – juhid vajavad informatsiooni ja nad vajavad seda pidevalt.

Juhi tegevus ja mõju organisatsioonile sõltub suurel määral sellest, milline on tema otsustusõigus ja vastutus. Ehkki kõigi juhtide töös on palju sarnast, on eri tasandi juhtidel teatud määral erinevad kohustused ja õigused. Tavaliselt eristatakse tipp-, kesk- ja esmatasandi juhte. Juhtimistasandite eristamisel lähtutakse nii organisatsiooni hierarhiast kui ka täidetavatest funktsioonidest. Tippjuht vastutab organisatsiooni tulevikuvõimuse loomise ja selle täideviimise eest ning teeb organisatsiooni tervikuna puudutavaid otsuseid. Esmajuhid juhendavad vahetult organisatsiooni liikmeid ja suhtlevad peamiselt ülesannete täitjatega. Keskastme juhid koordineerivad organisatsiooni igapäevatööd ja vahendavad tippjuhtkonna plaane ja nende täitmise tulemusi (Vadi, 2001, lk 34).

Kui juhtimise põhieesmärgiks oli lühiajaliste eesmärkide saavutamine ning *status quo* seisund, siis Conger ja Kanungo (1998, lk 49) vaatlevad eestvedamist kui protsessi, mis põhineb ideel, mille järgi aidatakse organisatsiooni liikmetel liikuda hetkeseisundist ehk *status-quo*’st soovitud tulevikuseisundisse. Türk (2001, lk 9) lisab, et eestvedamine on dünaamiline juhtimistegevus, mis motiveerib ja mõjutab

töötajate (järgijate) tegevust. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning põhineb mõjutamisel eelkõige läbi veenmisprotsessi ning suhtlemise kaudu.

Northouse (2013, lk 5-6) defineerib eestvedamist järgmiste komponentide abil:

- Eestvedamine on protsess, milles üksikisik mõjutab inimeste gruppi ühiste eesmärkide saavutamise suunas. Protsess tähendab seda, et liider mõjutab järgijaid ning järgijad avaldavad mõju liidriks. See tähendab, et eestvedamine ei ole lineaarne, ühesuunaline ilming, vaid interaktiivne nähtus.
- Eestvedamine sisaldab mõjuvõimu. Mõjuvõim on eestvedamise eelduseks - ilma selleta eestvedamist ei eksisteeri.
- Eestvedamine ilmneb grupis, kus mõjutamise tulemusena on tervel grupil üks ja ühine eesmärk. Liider on võimeline mõjutama gruppi tegutsema ühiste eesmärkide täitmise suunas.
- Eestvedamine sisaldab keskendumist ühise eesmärgi täitmiseks. Tähelepanu suunamine ühiste eesmärkidele toob kaasa eetilised aspektid, sest see toob kaasa olukorra, kus liidrid peavad ühiste eesmärkide saavutamiseks järgijaid mõjutama (*ibid*, lk 5-6).

Türk (2001, lk 64) ütleb, et juhtimise ja eestvedamise stiil peegeldab juhi tegutsemislaadi juhi rolli täitmisel ja püstitatud eesmärkide realiseerimisel, mis hõlmab juhi käitumist kaastöötajate suhtes.

Juht ja liider on üldjuhul eri mõisted, mille sisu võib aga suures osas kattuda. Peamine erinevus seisneb selles, et juht tuleneb ametlikult organisatsioonist, koos konkreetsete õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide ees. Liider võib olla kas ametlik või mitteametlik juht, kuid peab olema isik, kes kõige rohkem suudab mõjutada kaastöötajate tegevust (Türk 1999, lk 232).

Vaadeldes juhtimise ja eestvedamise erisusi, siis parima ülevaate sellest saab tabelis 2 esitatud võrdlusest, millest nähtub, et eestvedamine on paindlikum ning ka motiveerivam stiil organisatsioonikäitumise kujundamisel.

Tabel 2. Juhtimise ja eestvedamise erisused (Daft 1999, lk 39; Conger ja Kanungo 1998, lk 8-9; Kotter, 1996, lk 26; Mihhailova ja Türk 2004, lk 111)

	Juhtimine	Eestvedamine
Põhisuund	Planeerimine, eelarve ja ressursid. Tähelepanu põhitegevusele.	Visioon, strateegia ja pikaajalised eesmärgid. Tähelepanu tulevikule.
Põhitegevused	Organiseerimine, vahetu juhtimine ja kontroll. Süsteemide haldamine ja igapäevane kindlapiiriline tegevus.	Organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kujundamine. Töötajate arendamine. Piiride vähendamine ja uuendused.
Motiveerimine	Ametlik võim, sanktsioonid ja hüvitised töötajate suunamisel. Kontrollil põhinev töösoorituse parandamine.	Isiklik eeskuju ja asjatundlikkus. Väärtuste ja käitumise muutmine ja ümberkujundamine. Järgijate võimustamine.
Isiksuseomadused ja oskused	Emotsionaalne distants, eksperdiks olemine. Rääkimine ja kuulekus. Organisatsiooni mõistmine.	Emotsionaalsed suhted ja avatus. Kuulamine ja suhtlemine. Terviklikkus, teisitimõtlemine ja enda mõistmine.
Väljundid	Hetkeolukorra toetamine ja stabiliseerimine. Organisatsiooni stabiilsuse tagamine.	Väljakutsete esitamine ja ebastabiilsuse tekitamine. Radikaalsete muutuste tekitamine.

Northouse (2013, lk 14) möönab, et kuigi juhtimise ja eestvedamise vahel on selge erinevus, on mõlemas funktsioonis kattuvusi. Kui juhid peavad organisatsiooni suunama eesmärkide täitmise poole, siis on tegemist eestvedamisega ning kui liider on kaasatud planeerimise, organiseerimise, juhtimise ja kontrollimise protsessi, siis täidab ta ka juhi rolli. Nii juhtimine kui ka eestvedamine on tegevused, mille sihiks on koondada indiviidide grupp eesmärkide saavutamisele. Seetõttu ongi paljudel

juhtudel määratletud nii juhtimist kui ka eestvedamist ühtse protsessina ning erisusi ei rõhutata.

Eeltoodust nähtub, et juhtidel on organisatsiooni kujundamisel kanda peamine roll, sest nende võimuses on luua reeglid ja normid, mis toetavad töötulemuste täitmist ja eesmärkide saavutamist. Lisaks on oluline, et juhid mitte ainult ei keskenduks juhtimisele, vaid kombineeriksid tegevustesse eestvedamisega seotud oskusi, sest see aitab juhil mõjutada ja motiveerida töötajaid pingutama parima tulemuse saavutamise nimel, mis omakorda aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kõige efektiivsemal viisil.

1.2.1 Eestvedamisstiilide käsitlus ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* stiilide näitel

Juhtimisstiilidesse on tekkinud väga palju uusi võtteid – suurenenud on töötajate tegutsemisvabadus ja juhid püüavad jõuda selleni, et töötajad oleksid tööle pühendunud (Lehtsaar, 2004, lk 152). Yukl (1999a, lk 35) tõdeb, et juhi profiiliga inimestelt eeldatakse inspireerivat käitumist ning organisatsioonis toimivate suurte muudatuste juhtimist ning liidriprofiiliga inimesed aktsepteerivad olemasolevat strateegiat (isegi siis kui see on vastuvõtmatu) ning töötavad selle nimel, et seda viimistleda. Siiski toob Yukl (*ibid*, lk 35) esile täidesaatva võimu oskuse aru saada olukorrast ning olla piisavalt paindlik, et reguleerida käitumisviisi vastavalt olukorra muutusele. Teisalt toob Uverskaja *et al.* (2012) esile, et igal juhul on välja kujunenud oma dominantne stiil, mida kasutatakse – see on osa juhust, mis põhineb tema arusaamadel elust, tööst või suhetest.

Saeed *et al.* (2014, lk 215) rõhutavad, et eestvedamisteooriate käsitlusi saab liigitada järgmiselt: käitumuslik, iseloomuomadustel põhinev, situatsioonist lähtuv ning ümberkujundav. Kui varasemad teooriad eeldasid, et peamiseks eestvedamise tõhustamise allikaks olid liidrite enda isikuomadused, siis hilisemad käitumusliku suunitlusega teooriad püüavad välja selgitada, mida juhid teevad ja kuidas töötajad reageerivad sellele nii emotsionaalselt kui ka käitumuslikult. Tannenbaum'i ja Schmidt'i (1973) situatsiooniteoorial põhinev käsitlus soovib juhtidel muutuda otsustusprotsessis demokraatlikumaks ja vähem autokraatlikuks, andes alluvatele

rohkem sõltumatust ning võimalust võtta vastutust ja lahendada probleeme meeskonnana (Powell, 2012, lk 129).

Burns (1978) on tutvustanud mõistet transformaalne ehk ümberkujundav eestvedamine (*Transformational Leadership*). Oma raamatus *Leadership* kirjeldab ta ümberkujundava eestvedamisstiiliga juhte kui neid, kes inspireerivad teisi saavutamaks erakordseid tulemusi (Burns 1978, lk 4, viidatud Beerel, 2009, lk 68 kaudu). Ümberkujundava eestvedamisstiiliga juhid on võimelised juhtima muutusi, mis on seotud organisatsiooni visiooni, strateegia ja kultuuriga ning samal ajal edendama innovatsiooni nii toodete kui ka tehnoloogia arengus (Daft, 2008, lk 320).

Daft (2008, lk 321) määratleb ümberkujundava eestvedamisstiili peamised omadused:

- Ümberkujundav eestvedamine arendab järgijaid liidriteks. Selle asemel, et rangelt inimesi kontrollida, annavad nad järgijatele suurema vabaduse. Ümberkujundava juhtimisstiiliga juht koondab inimesed missiooni ja visiooni ümber ning seob töötajate eesmärgid organisatsiooni eesmärkidega.
- Ümberkujundav eestvedamine suunab järgijad esmaste vajaduste (turvatunne) juurest kõrgema taseme vajaduste (eneseteostus, vastutus) juurde. Liider muudab järgijaid nii, et neil on motivatsioon organisatsioonis muutuseid läbi viia.
- Ümberkujundav eestvedamine inspireerib alluvaid minetama oma isiklikud huvid organisatsiooni ja grupi heaolu nimel. Liider rõhutab eesmärkide saavutamise tähtsust ning motiveerib järgijaid tegema rohkem, kui algselt oli planeeritud;
- Ümberkujundav eestvedamine loob visiooni eesmärgist, mille poole organisatsioon liigub ning muudab selle järgijatele ihaldusväärseks.

Ümberkujundava eestvedamise stiili kasutavad juhid motiveerivad alluvaid saavutama tulemuslikkust üle ootuste hästi, muutes järgijate hoiakuid, uskumusi ja väärtusi (Rafferty *et al.*, 2004, lk 330).

Eeltoodud eestvedamisstiil eristab nelja käitumismalli:

- idealiseeritud mõjutamine – juhid väljendavad kindlustunnet; rõhutavad usalduse olulisust; võtavad seisukoha keerulistes küsimustes; näitavad välja oma kõige tähtsamaid väärtusi; rõhutavad eesmärgi saavutamise kohustust ja tähtsust; peavad oluliseks otsuste eetilisi tagajärgi. Sellised juhid tekitavad uhkustunnet, lojaalsust ja ühtsustunnet jagatud väärtuste suhtes.
- inspireeriv motiveerimine – juhte iseloomustab tulevikuvisionide edasiandmine; nad esitavad järgijatele väljakutseid kõrgete standardite järgimise suhtes ja räägivad optimistlikult innustades järgijaid ning andes nende tööle tähenduse;
- intellektuaalne stimulatsioon – juhid seavad küsimärgi alla kehtivad traditsioonid ja uskumused; stimuleerivad uute perspektiivide ja lähenemisviiside väljatöötamist;
- individuaalne tähelepanu – juhid pühenduvad järgijatele kui indiviididele, keskenduvad nende individuaalsetele vajadustele, võimetele ja püüdlustele; nad kuulavad tähelepanelikult, nõustavad ja õpetavad ning panustavad järgijate arengusse (Bass, 1997, lk 133).

Morgan (1989, lk 163) rõhutab, et ümberkujundav eestvedaja juhib organisatsioonis suurt muudatust, mis puudutab nii poliitilist kui ka kultuurisüsteemi, ning seab kahtluse alla olemasolevad normid. Brooks (2008, lk 189-191) lisab, et selline eestvedaja loob ettekujutuse soovitud tulevikuorganisatsioonist ning saavutab töötajate pühendumuse eesmärgi saavutamiseks. Uurijate väitel on viimane samm muudatuste kinnitamine, st selle rakendamine tegelikkuses. Ümberkujundava muudatuse läbiviimiseks peab eestvedaja väga hästi tundma organisatsiooni ja seal toimivaid suhteid. Ta peab meisterlikult valdama poliitilist kõneoskust ning mõistma võimu, õiguspärasuse ning otsustamise olemust, samuti väga hästi teadma, millal tagant tõugata ja millal järele anda. Seega on liider isik, kes transformeerib ja motiveerib alluvaid:

- suurendades nende teadlikkust eesmärgi saavutamise olulisusest;
- kaasates neid ületama oma isiklike huve organisatsiooni või grupi heaks;
- aktiveerides nende kõrgema astme vajadusi (Yukl, 2013, lk 313).

Kontrastiks ümberkujundavale eestvedamisele on pragmaatiline eestvedamisstiil (*Transactional Leadership*), kus juhid keskenduvad alluvatele kohustuste selgeks tegemisele ning seejärel kontrollivad kui hästi alluvad oma kohustusi täidavad (Rafferty *et al.*, 2004, lk 330).

Vastavalt Burnsi (1978) teooriale on pragmaatiline eestvedamisstiil juhi ja alluva vaheline suhe, mille eesmärgiks on rahuldada mõlema poole huve (Bass, 2008, lk 623). Pragmaatilist eestvedamisstiili väljendavad järgmised käitumismallid:

- tingimuslik tasustamine - juht lubab premeerida, kui järgijad ette antud eesmärgid saavutavad. Paika on pandud kindel tasustamise süsteem - psühholoogiline tasustamisviis võib olla positiivne tagasiside, kiitus või heakskiit. Materiaalne tasu tähendab rahalist preemiat või auhinda;
- erandi kaudu juhtimine - aktiivses etapis jälgib juht alluvate eksimusi ja kõrvalekaldeid ning võtab kasutusele parandusmeetmed (annab negatiivset tagasisidet, distsiplineerib jne). Passiivses etapis juht ei võta parandusmeetmeid kasutusele enne, kui järgija töötulemused näitavad mitterahuldavat tulemust (*ibid*, lk 623-624).

Bass ja Avolio (1988) on kindlaks teinud, et pragmaatiline eestvedamine avaldab töörahulolu ja töötulemuste osas järgijale küll positiivset mõju, kuid nad märgivad, et töötajate käitumises avaldub rahulolematust eelkõige eestvedamise puudumise tõttu. Ka pragmaatiline eestvedamine kinnistab *status quo* olukorda – organisatsioonis muutuste elluviimisele ei aita premeerimissüsteem nii hästi kaasa kui ümberkujundav eestvedamine (Huges *et al.*, 2006, lk 423).

Lisaks ümberkujundavale ja pragmaatilisele eestvedamisele esineb organisatsioonides veel üks eestvedamisstiil – passiivne eestvedamine ehk *laissez-faire* (pr keeles: las minna), mis tähendab organisatsioonis eestvedamise puudumist (Bass ja Avolio, 1999, lk 441-442). Passiivne juht käsitleb töötajaid indiviididena ning motiveerib neid läbi vabaduse, sekkudes minimaalselt töötajate tegevusse. Niisugune juht on hea kuulaja ja eeldab töötajate enesekontrolli olemasolu. Passiivne juhtimine on sageli ka juhtimise ebakompetentsuse või ebakindluse tulemus (Türk, 2001, lk 65). Ka Powell (2012, lk 130) märgib, et *Laissez-faire* stiiliga juhid

hoiavad hoolimata oma positsioonist vastutusest täielikult kõrvale. Sellised juhid hoiduvad otsustamisest ning ei anna nõu, lisaks ei hoolita nii enda kui ka järgijate arendamisest.

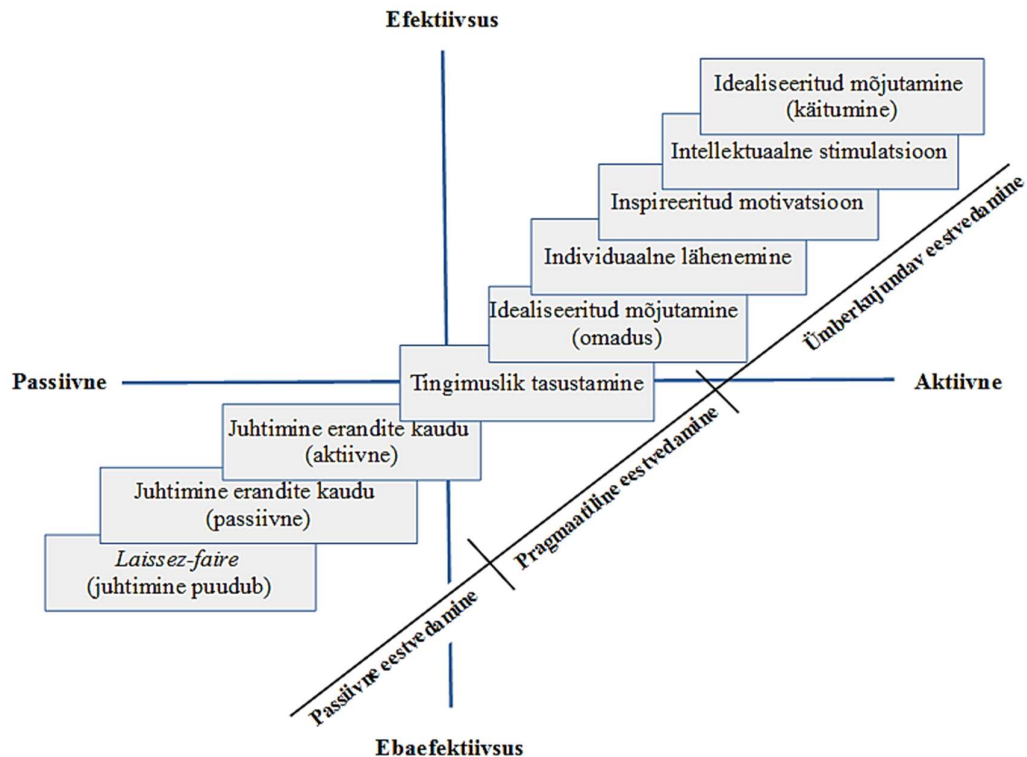
Uurimaks eeltoodud eestvedamisstiile, on Avolio ja Bass (1991) välja arendanud laiaulatusliku eestvedamisteooria (*full-range leadership theory*), mille eelduseks on, et iga juht kasutab nii ümberkujundavat, pragmaatilist kui ka *laissez-faire* eestvedamisstiili, kuid erineval tasemel (Avolio, 2010, lk 66). Nimetatud teooria ei näita mitte ainult seda, milliseid eestvedamisstiile juht kasutab, vaid ka soovib millise intensiivsusega ühte või teist stiili soovitud tulemuste saavutamiseks kasutada (*ibid*, lk 66-67). Jensen (1995, lk 15) toob välja, et ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisstiilide erinevus tuleb välja sellest, kuidas juhid lahendavad probleeme. Ümberkujundava eestvedamisstiiliga juht on avatud innovatsioonile, valmis võtma riske ning omab proaktiivseid vaatenurki. Pragmaatilise eestvedamisstiiliga juht käitub reaktiivselt probleemide korral ning peamiseks eesmärgiks on leida lahendus, mis hoiab organisatsiooni töökorras.

Selleks, et vaadelda eestvedamisega seotud tulemuslikkust, on Bass *et al.*, (1999, lk 96) toonud esile kolm komponenti:

- lisapingutus näitab, et juht suudab järgijaid panna tegema rohkem, kui neilt oodatakse, suurendades alluvate soovi saavutada edu ning tahet püüda veelgi enam, kui on ette nähtud (iseloomustab ümberkujundavat eestvedamisstiili);
- efektiivsus tähendab rahulolu töö tegemises viisil, mis rahuldab järgijate vajadusi (iseloomustab pragmaatilist eestvedamisstiili);
- töörahulolu viitab juhi ja alluva vahelisele positiivsele suhtele (iseloomustab nii ümberkujundavat kui ka pragmaatilist eestvedamisstiili).

Joonisel 3 on näidatud, milline eestvedamisstiil on kõige efektiivsem tulemuslikkuse saavutamisel. *Laissez-faire* on kõige ebaefektiivsem juhi eestvedamisstiil. Juhtimine erandite kaudu on küll tõhusam, kuid siiski on seda kirjeldatud kui mittetõhusat juhtimisstiili. Juhtimine erandite kaudu on eestvedamisstiil, mis on sageli seotud kõrge tööjõu voolavuse, töölt puudumise, rahulolematuse ning puudulike teadmistega organisatsiooni eesmärkide kohta. Tingimuslik tasustamine võib olla

tõhus eestvedamisstiil, kuid siin on oht, et seda stiili praktiseerivad juhid ei saa tulevikus premeerimiseta alluvaid motiveerida. Ülejäänud viis eestvedamisstiili – idealiseeritud mõjutamine (omadus), individuaalne lähenemine, inspireeritud motivatsioon, intellektuaalne stimulatsioon ja idealiseeritud mõjutamine (käitumine) – on toonud kaasa töötajate poolse lisapingutuse, mis väljendub suurema tootlikkuse, kõrgema moraali, rahulolu ning organisatsiooni efektiivsusena (Barbuto *et al.*, 2007).



Joonis 3. Laiaulatuslik eestvedamisteooria mudel efektiivsuse saavutamisel.

Allikas: autori koostatud Bass ja Riggio, 2006 , lk 9 põhjal

Efektiivsuse ja töörahuloluga seotud uurimuse põhjal esitab Dumdum *et al.* (2002, lk 41) järgmised väited:

- Ümberkujundav eestvedamine on positiivselt seotud organisatsiooni tulemuslikkuse ja töörahuloluga;
- Pragmaatiline eestvedamine mõjutab positiivselt tulemuslikkuse ja töörahuloluga seotud mõõdikuid, kuid vähemal määral kui ümberkujundav eestvedamine;

- *Laissez-faire* eestvedamine mõjutab efektiivsust ja töörahulolu negatiivses suunas.

Bassi mudelit on uuritud üsna palju erinevatest vaatenurkadest ning leitud on seoseid grupikuuluvuse ja tulemuslikkuse vahel (Bass *et al.*, 2003), juhtimise tulemuslikkuse ja mõjususe suhtes (Kark ja Shamir, 2002) ja organisatsioonikultuuriga (Sarapuu, 2012, Podsakoff *et al.*, 2000). Uuringutes on kasutatud mitmefaktorilist küsimustikku (*Multifactor Leadership Questionnaire* - edaspidi MLQ). Mõõteinstrumentina on küsimustik leidnud üsna laialdast kasutust nii era-, avaliku- kui ka kolmanda sektori organisatsioonides, kuid siiski tehti küsimustiku algse versiooni kohta kriitikat. Näiteks on Yukl (1999b, lk 289) olnud üsna kriitiline pragmaatilise eestvedamise mõõdikute suhtes märkides, et pragmaatiline eestvedamine sisaldab rohkem ebaefektiivseid juhi käitumisi kui küsimustikus on välja toodud.

Kriitika täpsustamisel töötati välja mitu küsimustiku versiooni ning edukaks küsimustiku vormiks osutus MLQ vorm 5X, kus on piisaval määral kaasatud kõik eelnevalt käsitletud tegurid ning see peaks andma uurijatele kindluse, et küsimustiku abil saab uurida nii ümberkujundavat, pragmaatilist ja *Laissez-faire* eestvedamist (Avolio *et al.*, 1999, lk 444).

Avolio *et al.* (2010, lk 69), rõhutavad et muutuste juhtimisel on küsimustiku rakendamise täiendavaks eelduseks ümberkujundava eestvedamisstiili kõige positiivsema vormi (idealiseeritud mõjutamine - käitumine) uurimine koos pragmaatilise eestvedamisstiili kõige positiivsema vormiga (tingimuslik tasustamine) ning samal ajal tuleb vähendada *laissez-faire* eestvedamisstiili.

Käesolevas peatükis käsitletud teoreetilised seisukohad aitasid luua aluse magistr töö empiirilisele uuringule. Ilmnes, et juhtidel on infokultuuri kujundamisel kanda peamine roll ning nende ülesandeks on luua reeglid ja normid, mis toetavad töötulemuste täitmist ja eesmärkide saavutamist. Ümberkujundava, pragmaatilise ja *Laissez-faire* eestvedamisstiilide uurimine pakubki juhtidele võimalust saada ülevaade ning kujundada oma eestvedamisstiili selliseks, mis aitab neil

organisatsiooni vormida nii, et toimetulek pidevalt muutuva keskkonnaga on tasakaalus etteseadud organisatsiooni eesmärkidega.

2 Uurimistöo metoodika

2.1 Eesmärk ja uurimisküsimused

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada juhtimise ja eestvedamisega seotud tegurid, mis avaldavad mõju organisatsiooni infokultuurile. Eesmärgi saavutamiseks on vaja selgitada, millised on Keskkonnaministeeriumi teenistujate hinnangud juhtide eestvedamisstiilidele ning organisatsiooni infokultuurile. Hinnangute analüüs aitab autoril leida vastused järgmistele uurimisküsimustele:

- Milline on Keskkonnaministeeriumi infokultuuri olemus ja profiil?
- Kuidas hinnatakse Keskkonnaministeeriumis juhtimis- ja eestvedamistegevust?
- Millist mõju avaldavad juhtimine ja eestvedamine infokultuurile?
- Millisel määral on Keskkonnaministeeriumi infokultuur seotud juhtimise ja eestvedamisstiilist mõjutatud töörahulolu, lisapingutuse ning efektiivsusega?

2.2 Keskkonnaministeeriumi lühitutvustus ja valimi moodustamine

Keskkonnaministeerium (edaspidi KEM) on valitsusasustus, kelle missiooniks on luua sellised eeldused ja tingimused, mis tagavad meile ja tulevastele põlvedele liigirikka looduse ja puhta elukeskkonna ning kindlustavad loodusvarade säästliku kasutamise. Ministeerium loodi 21. detsembril 1989. aastal. Ajalooliselt on ministeerium välja kasvanud 30. aprillil 1935. aastal riigiparkide valitsemise seadusega asutatud Riigiparkide Valitsusest (Keskkonnaministeerium, 2017). Asutuse põhimäärus sätestab, et ministeeriumi juhib keskkonnaminister. Kantsleri ülesandeks on juhtida ministeeriumi struktuuriüksuste tööd ning koordineerida valitsemisalas olevate riigiasutuste tööd. Ministeeriumi koosseisus olevate asekanterite ülesandeks on tagada ministeeriumi eesmärgi saavutamine ja põhiülesannete täitmine ministeeriumi valitsemisalasse kuuluvate eri valdkondade seostamise ning tasakaalustatud ja tervikliku arendamise kaudu.

(Keskkonnaministeeriumi põhimäärus, 2009). Ministeeriumis on 17 osakonda – siseauditi osakond, avalike suhete osakond, eelarve ja planeerimise osakond, välisfinantseerimise osakond, õigusosakond, kalavarude osakond, looduskaitse osakond, metsaosakond, merekeskkonna osakond, veeosakond, maapõue osakond, keskkonnakorralduse osakond, Euroopa Liidu ja rahvusvahelise koostöö osakond, kliima- ja kiirgusosakond, välisõhu osakond, personaliosakond, üldosakond.

Ministeeriumi valitsemisalas on riigi keskkonna- ja looduskaitse korraldamine, maaga ja ruumiandmekogudega seotud ülesannete täitmine, loodusvarade kasutamise, kaitse, taastootmise ja arvestamise korraldamine, kiirguskaitse tagamine, kliimamuutuse vähendamise seotud ülesannete täitmine, keskkonnajärelevalve, ilmavaatluste, loodus- ja mereuuringute, geoloogiliste, kartograafiliste ja geodeetiliste tööde korraldamine, maakatastri pidamine, keskkonnakaitse välisvahendite kasutamise korraldamine ning asjaomaste strateegiliste dokumentide ja õigusaktide eelnõude koostamine (Keskkonnaministeeriumi põhimäärus, 2009). KEMi haldusalasse kuulub kolm valitsusasutust, kolm hallatavat riigiasutust ning kuus riigiosalusega turundus- ja sihtasutust.

Keskkonnaministeeriumi valitsemisala 2016. aasta personali aastaraamatu järgi töötab ministeeriumis 204 teenistujat. Naiste osakaal ministeeriumis on 72% ning meeste osakaal 28%. Seisuga 31.12.2016 on KEMi keskmine teenistuja ametnik, kelle nimi on Kadri ning keskmine vanus 42 aastat. Riigi kui tööandja välise maine uuringust selgus, et 57 hinnatud asutuse hulgast pidasid töötava elanikkonna esindajad kõige atraktiivsemaks riigiasutusteks KEMi (Instar, 2016).

2.3 Uurimuse andmekogumise ja analüüsimeetod

Käesoleva uurimuse empiirilise ainekogu kogumisel on lähtunud kvantitatiivsest lähenemisviisist ning andmekogumise meetoditest on kasutatud struktureeritud ankeetküsitlust. Paljud inimesed seostavad küsitlusi trükitud küsimustikega, mida tavaliselt saadetakse posti teel. Sellegipoolest on küsitlus uurimisstrateegia, mis sisaldab erinevaid meetodeid andmete kogumiseks nagu telefoniintervjuud või

lähiintervjuud, grüpiintervjuud, elektroonilised küsimustikud (e-posti teel ja veebilehekülgedel). Küsitlusuuring võib sisaldada mitmesuguseid küsimuste tüüpe ja tehnikaid. Küsitlused võivad olla saadetud suurele hulgale inimestele ja sisaldada kvantitatiivseid andmeid, süvaintervjuud kuuluvad kvalitatiivse uuringu valdkonda. Info hankimise valdkonnas on küsitlused levinuks uurimismeetodiks (Virkus, 2010). Seetõttu valiski autor empiirilise uuringu läbiviimiseks kvantitatiivse uurimisstrateegia ankeetküsitluse vormis, kasutades andmekogumise vahendina veebipõhist *Google Forms* keskkonda. Uuringu küsimustikuks valis autor suletud ankeetküsimustiku vormi, mille vastusevariandid olid ette antud. Suletud vastusevariantidega küsimustiku puhul on miinuseks võimalus, et oluline aspekt jääb tähelepanuta. Sellise küsimustiku plussiks on küsimustikule vastamise kiirus ja lühem aeg tulemuste analüüsimisel. Lisaks toob Seljamaa (2016, lk 29) välja, et varasemalt KEMis läbi viidud uuringud on kinnitanud, et töötajad julgevad detailsemat informatsiooni anda ja avameelsemalt vastata, kui saavad vastata kirjalikult, endale sobival ajal ja vastuste anonüümsus on garanteeritud.

Küsimustik (Lisa 1) koosneb kahest osast ning taustaandmete plokist. Esimene osa põhineb mitmefaktorilisel eestvedamisküsimustiku MLQ 5X vormil, kus 45 väidet on jaotatud üheksasse kategooriasse. Komponentide kaupa jagunevad küsimused järgmiselt:

- ümberkujundav eestvedamine:
 - omaduslik idealiseeritud mõjutamine (väited 10, 18, 21, 25) toob välja juhi omaduse jätta oma huvid alluvate heaolu nimel tahaplaanile. Juht sisendab alluvatesse uhkustunnet, et neil on võimalus temaga koos töötada;
 - käitumuslik idealiseeritud mõjutamine (väited 6, 14, 23, 34) näitab juhi moraali- ja eetikatumetust. Juht väljendab kollektiivset missiooni ning olulised on väärtused ning eeskujude näitamine;
 - inspireeritud motivatsioon (väited 9, 13, 26, 36) toob välja juhi oskused panna alluvaid saavutama rohkem, kui oli vaja. Juht väljendab usaldust ja kindlustunnet ning optimismi tuleviku suhtes;

- intellektuaalne stimulatsioon (väited 2, 8, 32, 30) on juhi oskus suunata alluvaid vaatlema probleeme teise nurga alt – ta soovib uusi võimalusi ning otsib erinevaid vaatenurki;
- individuaalne lähenemine (väited 15, 19, 29, 31) hõlmab juhivoolset individuaalset tähelepanu alluvate suhtes, aidates arendada nende tugevusi ning õpetades ja juhendades neid;
- pragmaatiline eestvedamine:
 - tingimuslik tasustamine (väited 1, 11, 16, 35) näitab juhi soovi premeerida alluvaid peale töö tegemist. Alles siis toimub saavutuste märkamine ja esile toomine ning tasustamine;
 - aktiivne juhtimine erandite kaudu (väited 4, 22, 24, 27) viitab juhi omadusele keskenduda vigade vältimisele – ta jälgib alluvate nõuetest ja normidest kõrvalekaldumisi ning peab nende üle arvestust;
 - passiivne juhtimine erandite kaudu (väited 3, 17, 12, 20) näitab juhi tahet reageerida vaid kiirete ja krooniliste probleemide korral. Juht käitub põhimõttel, et kui midagi on katki, siis pole mõtet seda ka parandada.
- *Laissez-faire* eestvedamine (väited 5, 7, 28, 33) viitab juhile, kes väldib kaasatust ja otsuste tegemist ning on vajaduse ilmnemisel kättesaamatu.

Lisaks on küsimustikus esitatud juhtimise ja eestvedamisega seotud väljundite komponendid:

- töörahulolu (väited 39, 42, 44) näitab alluva rahulolu nii juhi eestvedamisstiili kui nendevahelise koostööga;
- efektiivsus (väited 37, 40, 43, 45) toob välja, kas juht loob alluvale head tingimused töö tegemiseks ning kas juht vastab organisatsiooni nõudmistele;
- lisapingutus (väited 38, 41) hõlmab juhi oskust kasutada eestvedamise stiili nii, et alluv soovib saavutada edu ning seetõttu pingutab rohkem, kui planeeritud.

Mõõtmisaskaalana on kasutusel Likerti skaala, kus vastajatel palutakse anda hinnang sagedusskaalal vahemikus 0 – 4, milles 0 on – mitte kunagi; 1 – harva; 2 – mõnikord; 3 – küllalt sageli; 4 – alati. Vastajatel palutakse hinnata KEMi juhtide eestvedamisstiile ning juhtidelt oodatakse vastuseid vastavalt nende enda arvamusele. Andmete analüüsimisel lähtutakse Bass *et al.* (2006, lk 153) poolt välja

pakutud efektiivset juhti iseloomustavatest hinnangute keskväertustest, milleks ümberkujundava eestvedamisstiili komponentidel on 3,0 või kõrgem, pragmaatilise eestvedamisstiili komponentidel 2,0 või madalam ja *laissez-faire* eestvedamisstiilil 1,0 või madalam.

Küsimustiku teine osa käsitleb organisatsiooni infokultuuri puudutavaid aspekte ning vastajatel palutakse hinnata kuivõrd hästi iseloomustasid esitatud väited KeMi infokultuuri. Küsimustik põhineb peamiselt Choo *et al.* (2008) uuringul, kus fookuses on infokultuur ja infokasutus kolmes organisatsioonis. Magistritöö autor on kohandanud Choo *et al.* (2008) küsimustiku käesoleva uurimuse tarbeks sobivamaks ning kokku on ankeedis esitatud 28 väidet infokultuuri kohta. Infokultuuri komponendid on jaotatud järgmiselt:

- informatsiooni jagamine (väited 1, 3, 4, 5, 7) hõlmab kommunikatsiooni-voogude hinnanguid, sest see näitab valmisolekut jagada teavet asjakohasel ja koostööd soosival viisil;
- proaktiivsuse hindamisel (väited 8, 9, 10) on oluline aktiivne huvi hankida ja rakendada uut informatsiooni, et õigeaegselt reageerida muutustele ning edendada innovatsiooniga seotud tegevusi;
- läbipaistvus (väited 2, 6, 11, 19) viitab avatusele jagada informatsiooni tehtud vigade kohta võimaldades nii enda kui ka teiste vigadest õppida;
- terviklikkus (väited 12, 13, 20) näitab informatsiooni usaldusväärset ja põhimõttelist kasutamist nii üksikisiku kui ka organisatsiooni tasandil. Terviklikkuse komponendi keskmine väärtus kodeeritakse ümberpööratuks, sest küsimustikus esitatud väited käsitlevad tööalase informatsiooni kasutamise aspekte vaid iseenda huvides ning see pärsib informatsiooni levikut ja kasutamist;
- mitteformaalsuse (väited 14, 15, 16) komponent hõlmab valmisolekut kasutada ja usaldada kas ametlikke või mitteametlikke infoallikaid;
- kontrolliga (väited 17, 18, 22, 24) saab inimesi juhtida ja jälgida nende sooritusi;
- väljundid (väited 21, 23, 25, 26, 27, 28) näitavad informatsiooni kasutuse oskusi ning kuna tänapäeval on oluline osa informatsioonist talletatud infosüsteemidesse, siis antud juhul on käsitluse all ka IT-alased oskused.

Mõõtmisaskaalana on kasutusel Likerti skaala, kus vastajatel paluti anda hinnang nõustumisaskaala vahemikus 1 – 5, milles 1 on – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – nõustun osaliselt; 4 – olen nõus; 5 – olen väga nõus.

Enne ankeetküsimustiku väljasaatmist teostas autor pilootuuringu veendumaks, et esitatud küsimused ja skaalad on üheselt arusaadavad. Pilootuuringu käigus selgus, et MLQ5X küsimustikus on väiteid, mida võib tõlgendada mitmeti, samuti on mõõtmisaskaala väite esitamise kontekstis raskesti arusaadav. Näiteks väidet “Minu otsene juht juhib osakonda/üksust, mis on efektiivne” ei saa mõõta skaalal 0 - mitte kunagi; 4 - alati. Seetõttu sõnastati väide järgmiselt: “Minu otsene juht juhib oma osakonda/üksust efektiivselt”.

Põhiuuringu küsitlus viidi läbi ajavahemikul 9.- 19.04.2017 ning uuringu valimiks olid kõik KEMi teenistujad, kes said uuringut tutvustava e-kirja koos lingiga küsitluse juurde. Esimese kolme päevaga laekus 47 vastust, peale seda vastuseid ei saanud. Kaks päeva enne tähtaega saadeti meeldetuletuskiri ning lisandus 21 vastajat.

Uuringu läbiviimisel ja andmete analüüsimisel järgiti uurimistöö eetikanõudeid – ankeetküsitlus oli anonüümne ning selles ei küsitud KEMi teenistujate delikaatseid isikuandmeid nagu rass, religioossed kuuluvused, rahvuslik päritolu ja tervislik seisund. Küsitluse tulemusi analüüsiti üldistatult ning andmeid on kasutatud ainult käesoleva uuringuga seoses. Andmete analüüsimisel on kasutatud Exceli andmetöötlusprogrammi. Kogutud andmeid on analüüsitud kirjeldava statistika abil (hinnangute keskvärtus, mediaan standardhälve, variatsioonikoefitsient, Cronbach’i koefitsient, Pearson’i korrelatsioonikordaja).

Käesolevas peatükis anti ülevaade uurimistöö eesmärkidest ja uurimusküsimustest, mis on aluseks käesoleva magistritöö empiirilisele uuringule. Samuti tutvustati uuritavat organisatsiooni ja valimi moodustamist ning anti ülevaade empiirilise ainetiku kogumise meetodist. Lisaks eelnevale selgitati ankeetküsitluse komponentide jaotust, analüüsiprotsessi ning -meetodeid.

3 Uurimistöö tulemused ja analüüs

Küsimustikule vastas 68 KEMi teenistajat, mis moodustab 34,2% kogu ministeeriumi teenistujatest. Üldandmete osakaal vastajate lõikes on esitatud tabelis 3. Vastanutest 82,4% olid naised ning 17,6% mehed (tabel 3). Naiste suur osakaal tuleneb suure tõenäosusega faktist, et KEMis kokku on naiste osakaal 72%. Vastajatest töötas juhtival ametikohal 7 teenistajat, mis moodustab vastajatest 10,3%. Ülejäänud vastajad (89,7%) olid alluvussuhetes.

Tabel 3. Vastajate osakaal üldandmete lõikes

Üldandmed		Vastajate osakaal %
Vastaja sugu	naine	82,4
	mees	17,6
Ametikoht	juhtiv ametikoht	10,3
	nõunik/ekspert	30,9
	peaspetsialist/spetsialist	54,4
	assisteeriv ametikoht	4,4
Tööstaaž	alla 1 aasta	14,7
	1-5 aastat	45,6
	rohkem kui 6 aastat	39,7

Kuivõrd magistriröö peamiseks eesmärgiks oli välja selgitada juhtimise ja eestvedamise mõju organisatsiooni infokultuurile, siis esmalt vaadeldakse infokultuuriga seotud komponente, milleks on informatsiooni jagamine (kommunikatsioonivood), proaktiivsus, läbipaistvus, terviklikkus, mitteformaalsus, kontroll ja väljundid, sh IT-alased oskused. Kokku kirjeldavad infokultuuri 28 väidet.

Kuna infokultuuri hindav küsimustik oli kohaldatud autori poolt käesoleva uurimuse tarbeks sobivamaks, siis selleks, et veenduda küsimustiku usaldusväärsuses ja infokultuuri komponentide mõõtmistäpsuses, analüüsib autor esitatud väiteid

reliaablusanalüüsi teel, kasutades selleks Cronbach'i alfa koefitsienti, mis hindab ankeetküsitluse sisemist järjekindlust ning näitab kas komponentide kohta esitatud küsimused mõõdavad ühte ja sama asja. Osula (2010, lk 23) toob välja, et sotsiaalteadustes on üldtunnustatud Cronbachi α tulemuseks 0,8 ning aktsepteeritav tulemus on $\alpha > 0,7$.

Reliaabluse hindamisel on aluseks võetud kõik infokultuuri 8 komponenti ning saadud tulemused (tabel 4) näitavad, et enamus esitatud komponentidest jäävad aktsepteeritava määra tasandile, vaid läbipaistvus (0,65) ja väljundid (0,69) on veidi madalama tulemusega. Autori hinnangul on infokultuuri komponentide andmestik kooskõlas uurimisülesandega ja piisavad uurimisülesande lahendamiseks.

Tabel 4. Infokultuuri küsimustiku komponentide Cronbachi koefitsiendid

Infokultuuri komponendid	Cronbach'i α
Informatsiooni jagamine	0,78
Proaktiivsus	0,71
Läbipaistvus	0,65
Jagamine	0,73
Terviklikkus	0,71
Mitteformaalsus	0,71
Kontroll	0,72
Väljundid	0,69

Analüüsis tuuakse välja empiirilise uurimuse abil saadud kirjeldavad statistikud uurimisobjektide kohta. Keskmist taset kirjeldavad arvnäitajad on:

- aritmeetiline keskmine (keskväärtus) kirjeldab jaotuse keskmist taset. Moonutatud pilti keskmisest tasemest näitab siis, kui jaotusel esinevad erandlikud väärtused;
- mediaan – variatsioonirea keskel paiknev väärtus, mis jagab vaatlustulemused kahte ossa, pooled on mediaanist suuremad ja pooled väiksemad (Osula, 2012, lk 1).

Kuna standardhälve on absoluutne varieerumismõõt, siis ei saa selle abil võrrelda eri mõõtühikutes esitatud tunnuste varieerumist ega ka väga erinevate nivoode ümber

toimuvat varieerumist (Astover, 2006, lk 15). Seetõttu arvutab autor välja komponentide variatsioonikoefitsiendi, mis esitatakse standardhälbe ja aritmeetilise keskmise suhtena. Lisaks eelnevale on andmeanalüüsis esitatud variatsioonikoefitsient, mis on standardhälbe suhe aritmeetilisse keskmisesse. Mida väiksem on variatsioonikordaja, seda ühtlasem on kogum.

Vaadeldes KEM teenistujate poolt antud hinnanguid infokultuuriga seotud aspektidele (tabel 5), siis nähtub, et kõikide eestvedamisstiilide komponentide keskmised hinnangud ei ulatunud mõtteskaala kõrgemale poolele, s.o 4 ja 5. Kõige kõrgemalt hinnatakse läbipaistvust, mille keskmise väärtus oli 3,51. See viitab avatusele jagada informatsiooni tehtud vigade ja ebaõnnestumiste kohta, võimaldades selle abil vigadest õppida.

Tabel 5. KEMi teenistujate poolt antud hinnangud infokultuuri komponentide lõikes (n=68)

Infokultuuriga seotud komponendid	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsioonikoefitsient
Jagamine:				
organisatsioonisisene informatsiooni jagamine	3,43	3,39	0,95	0,28
informatsiooni jagamine väljapoole organisatsiooni	3,29	3,00	1,05	0,32
Proaktiivsus	3,42	3,10	0,94	0,32
Läbipaistvus	3,51	3,50	0,90	0,26
Terviklikkus (ümberpööratud arvestus)	2,20	2,67	1,00	0,38
Mitteformaalsus	2,27	2,33	0,94	0,42
Kontroll	3,45	3,25	1,01	0,30
Väljundid	3,15	3,00	1,01	0,47

Skaala: 1 – 5, milles 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – nõustun osaliselt; 4 – olen nõus; 5 – olen väga nõus.

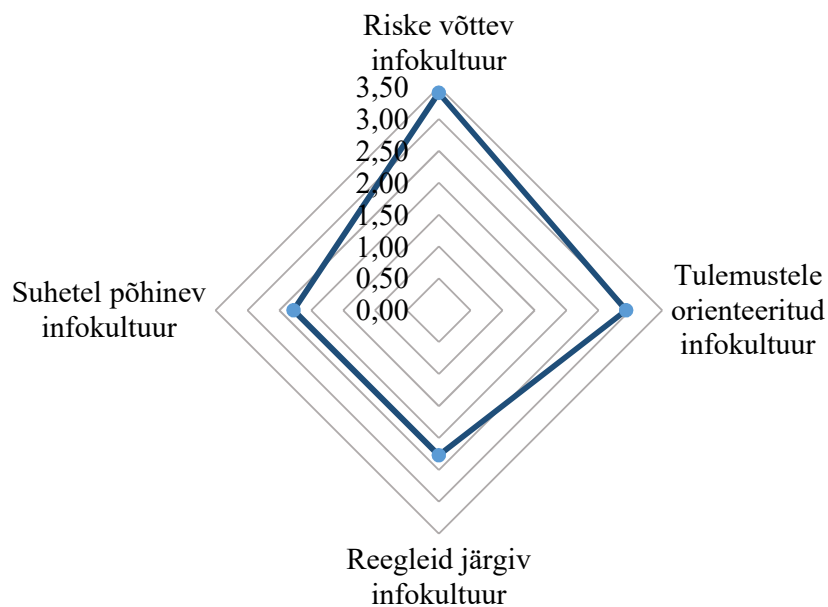
Tabelist 5 nähtub, et proaktiivsust (3,42), organisatsioonisisest (3,43) ning organisatsioonivälist (3,29) infojagamist hinnatakse keskmisest kõrgema väärtusega. Seega pigem ollakse valmis jagama teavet asjakohasel ja koostööd soosival viisil ning samas ollakse huvitatud ka ise informatsiooni hankima, et õigeaegselt reageerida muutustele ja edendada innovatsiooniga seotud tegevusi.

Terviklikkuse komponendi keskmine väärtus on kodeeritud ümberpööratuks, sest küsimustikus esitatud väited käsitlevad töölase informatsiooni kasutamise aspekte vaid iseenda huvides ning see pärsib informatsiooni levikut ja kasutamist. Käesoleva uurimuse puhul on terviklikkuse väärtuseks 2,20 ning selle kohta saab välja tuua, et organisatsioonis hoitakse töölase informatsiooni pigem enda teada. Mitteformaalsusega seotud infokultuuri komponenti hinnati madalalt (2,27), kuid siinkohal saab tõdeda, et kuna see näitab usaldamatust mitteametlike infoallikate suhtes, siis tegemist on pigem positiivse hinnanguga.

KEMi infokultuuri profiili koostamiseks on tulemusi analüüsitud Choo (2013, lk 776-777) poolt pakutud infokultuuri tüpoloogia abil (joonis 1), kus infokultuuri tüüpidega seotud faktorid esitatakse järgmiselt:

- tulemustele orienteeritud kultuuris esineb komponentidena läbipaistvus, terviklikkus, formaalsus, organisatsiooniväline infootsing ja informatsiooni jagamine;
- reegleid järgivas infokultuuris on fookus kontrollil, sisemisel informatsiooni jagamisel ning terviklikkusel;
- riske võtvas infokultuuris on peamised komponendid jagamine, läbipaistvus ja proaktiivsus;
- suhetel põhinevas infokultuuris keskendutakse mitteformaalsusele, sisemisele infojagamisele ja proaktiivsusele.

Võttes arvesse Choo poolt välja töötatud infokultuuri tüpoloogiat ja käesoleva uurimuse käigus kogutud andmestikku, on parema võrdluse saamiseks infokultuuri komponentide keskmised tulemused jaotatud vastava infokultuuri profiili andmekoosseisu ning tulemus on kantud teljestikule (joonis 4).



Joonis 4. KEMi infokultuuri profiil

Skaala: 1 – 5, milles 1 – ei nõustu üldse; 2 – ei nõustu; 3 – nõustun osaliselt; 4 – olen nõus; 5 – olen väga nõus.

Joonisel 4 esitatud radiaaldiagramm toob esile KEMis domineeriva infokultuuri profiili, milles eristub selgelt riske võttev infokultuur, mida Choo (2016, lk 164) on kirjeldanud järgmiselt: informatsiooni väärtused ja normid rõhutavad jagamist ning proaktiivset kasutamist. Need väärtused soodustavad innovatsiooni, uute teenuste arendust, uusi turge ning informatsiooni trendide ja muutuste kohta.

Järgneb tulemustele orienteeritud infokultuur ning see tähendab, et olulised on informatsiooni väärtused, normid, jagamise ja proaktiivsus ning organisatsioon on fokuseeritud välisele infootsingule ja informatsiooni jagamisele. Suhetel põhinev ja reegleid järgnev infokultuur on esindatud tagasihoidlikumalt. Vaadeldes põhjuseid, siis eelkõige tuleneb madal tase terviklikkuse komponendist, mis näitab informatsiooni kasutamist vaid enda huvides.

Juhtimise ja eestvedamisega seotud andmete analüüsimisel hinnatakse esmalt MLQ 5X küsimustiku usaldusväarsust reliaablusanalüüsi teel, kasutades selleks Cronbachi alfa koefitsienti.

Reliaablusanalüüsi hindamisel võetakse aluseks kõik eestvedamisstiilide üheksa komponenti ning lisaks vaadeldakse tõhususe, töörahulolu ja lisapingutusega seotud elemente (tabel 6).

Tabel 6. MLQ küsimustiku komponentide Cronbach'i koefitsiendid

Juhtimise ja eestvedamisstiili komponendid	Cronbach'i α
Idealiseeritud mõjutamine (omadus)	0,78
Idealiseeritud mõjutamine (käitumine)	0,87
Inspireeritud motivatsioon	0,85
Intellektuaalne stimulatsioon	0,83
Individuaalne lähenemine	0,87
Tingimuslik tasustamine	0,89
Juhtimine erandite kaudu - aktiivne	0,84
Juhtimine erandite kaudu - passiivne	0,74
<i>Laissez-faire</i> eestvedamine	0,84
Lisapingutus	0,90
Efektiivsus	0,92
Töörahulolu	0,93

Saadud tulemused näitavad üldiselt head sisemist reliaablust, vaid kahe komponendi puhul – idealiseeritud mõjutamine (omadus) ja juhtimine erandite kaudu (passiivne) – on Cronbach'i alfa aktsepteeritaval tasemel. See tähendab, et küsimustikus esitatud väidete vastused iseloomustavad piisavalt otsese juhi kohta antud hinnanguid.

Vaadeldes KeMi teenistujate poolt antud hinnanguid oma otsestele juhtidele (tabel 7), siis nähtub, et kõikide eestvedamisstiilide komponentide keskmised hinnangud ei ulatu mõõteskaala kõrgemale poolele, milleks on 3 ja 4.

Tabel 7. KEMi teenistujate poolt antud hinnangud otsestele juhtidele; n=68

Eestvedamisstiil	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
Ümberkujundav eestvedamine	2,57	2,88	1,09	0,43
Idealiseeritud mõjutamine (omadus)	2,48	2,50	1,12	0,46
Idealiseeritud mõjutamine (käitumine)	2,60	3,00	1,13	0,44

Eestvedamisstiil	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
Inspireeritud motivatsioon	2,81	3,00	1,00	0,36
Intellektuaalne stimulatsioon	2,52	3,00	1,09	0,44
Individuaalne lähenemine	2,47	2,88	1,14	0,47
Pragmaatiline eestvedamine	2,03	2,00	1,06	0,55
Tingimuslik tasustamine	2,57	2,50	1,15	0,45
Juhtimine erandite kaudu (aktiivne)	1,64	1,75	0,99	0,62
Juhtimine erandite kaudu (passiivne)	1,88	1,75	1,05	0,57
Laissez-faire	1,19	0,75	1,15	0,99

Skaala: 0 – 4, milles 0 – mitte kunagi; 1 – harva; 2 – mõnikord; 3 – küllalt sageli; 4 – alati.

Kõrgeima hinnangu saab ümberkujundav eestvedamisstiil, kus juhtimisstiili tulemused hinnatuna 4 punkti skaalal jäävad vahemikku 2,47 – 2,81. Ümberkujundava eestvedamisstiilide komponentide keskmised on ühtlasel tasemel ning see näitab, et eeltoodud eestvedamisstiili kasutatakse rohkem kui mõnikord. Kõige kõrgemalt hinnatakse inspireeritud motivatsiooni (2,81) ning siit saab järeldada, et enamus hinnatud juhtidest soovivad alluvaid motiveerida nii, et töötajatel tõuseb entusiasm ja motivatsioon edukalt töötada. Inspireeritud motivatsioonile järgneb käitumisest tulenev idealiseeritud mõjutamine tulemusega 2,60, mis näitab, et juhid on rohkem kui mõnikord eeskujuks järgijatele, kes neid austavad, usaldavad ja imetlevad. Siiski jäävad tulemused alla Bass *et al.* (2006, lk 153) poolt pakutud efektiivset juhti iseloomustavatest hinnangute keskväärtusest, milleks oli ümberkujundava eestvedamisstiili komponentidel 3,0 või kõrgem. Seega efektiivsuse suurendamiseks peaksid juhid rohkem kasutama ümberkujundavat eestvedamisstiili.

Pragmatilist eestvedamisstiilide komponentide keskmine hinnang kokku on 2,03. Seda aitab oluliselt tõsta tingimusliku tasustamise eestvedamisstiili komponent, mille keskmine väärtus on 2,57. Kuna tulemus on üle efektiivset juhti iseloomustava hinnangu keskväärtuse, milleks on 2,0 või vähem, siis juhtidel tuleks seda

eestvedamisstiili vähem kasutada. Erandi kaudu juhtimise komponentide hinnangute keskvärtuste tulemused jäävad efektiivse kasutuse piiridesse (aktiivne 1,64 ja passiivne 1,88).

Kõige madalam keskmine väärtus on *laissez-faire* eestvedamisstiilil (1,19), mis näitab, et KEMis kasutatakse harva juhtimise ja eestvedamisstiili, kus välditakse vastutust, ei sekkuta aktiivselt töötajate tegevusse ning ollakse passiivne. Tulemus on üsna ligiligidal efektiivset juhti iseloomustavale keskvärtusele, milleks on 1,0 või madalam.

MLQ 5X küsimustik hõlmab ka juhtimisstiiliga seotud väljundite komponente nagu lisapingutus, efektiivsus ja töörahulolu. Tabelis 8 on esitatud KEMi teenistujate poolt antud hinnangute keskmised väärtused ning tulemustest nähtub, et kõige kõrgemalt on hinnatud efektiivsus (2,85), järgneb töörahulolu (2,85) ning viimane on lisapingutus (2,46).

Tabel 8. KEMi teenistujate poolt antud hinnangud otsestele juhtidele lisapingutuse, efektiivsuse ja rahulolu suhtes; n=68

Väljundid	Aritmeetiline keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
Lisapingutus	2,46	2,67	1,12	0,46
Efektiivsus	2,85	3,00	1,05	0,37
Töörahulolu	2,78	3,00	1,16	0,42

Skaala: 0 – 4, milles 0 – mitte kunagi; 1 – harva; 2 – mõnikord; 3 – küllalt sageli; 4 – alati.

Saamaks ülevaadet, milline eestvedamisstiil avaldab lisapingutusele, efektiivsusele ja rahulolule kõige rohkem mõju, kasutab autor Pearson'i korrelatsioonikordajat (tabel 9), mille abil analüüsitakse kahe või enama tunnuse vahelise seose mõõtu. Positiivse korrelatsiooni korral ühe suuruse kasvades suureneb ka teine suurus ning negatiivne korrelatsioon näitab, et ühe suuruse kasvades teine suurus omakorda kahaneb (Sauga, 2004, lk 46).

Tabel 9. Eestvedamisstiilide komponentide ja lisapingutuse, efektiivsuse ning töörahulolu seosed Pearson'i korrelatsioonikordaja alusel; n=68

	Lisapingutus	Efektiivsus	Töörahulolu
Idealiseeritud mõjutamine (omadus)	0,067	0,568*	-0,040
Inspireeritud motivatsioon	-0,721*	-0,071	-0,773*
Idealiseeritud mõjutamine (käitumine)	-0,023	0,697*	-0,311*
Intellektuaalne stimulatsioon	0,214	-0,589*	0,486*
Individuaalne lähenemine	0,768*	0,167	0,900*
Tingimuslik tasustamine	-0,884*	-0,830*	-0,786*
Juhtimine erandite kaudu - aktiivne	-0,324*	-0,918*	-0,039
Juhtimine erandite kaudu - passiivne	-0,867*	-0,929*	-0,708*
<i>Laissez-faire</i>	0,125	0,166	-0,017

* Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$.

Vaadeldes komponentide vahelist korrelatsiooni (tabel 9), siis kõige rohkem avaldab mõju lisapingutusele individuaalne lähenemine (0,768). See näitab, et juht, kes kasutab eestvedamisstiilina individuaalset lähenemist, suudab alluvat motiveerida nii, et alluv on valmis panustama üle oma võimete. Lisapingutusele pärssivalt mõjub üllatuslikult inspireeritud motivatsioon (-0,721). Ka pragmaatilise eestvedamisstiili komponendid nagu tingimuslik tasustamine (-0,884) ja passiivne juhtimine erandite kaudu (-867) näitavad tugevat negatiivset omavahelist seost. Seega autokraatlikum eestvedamisstiil alluvat lisapingutust tegema ei motiveeri ning pigem toob see kaasa negatiivse reageeringu lisapingutuse suhtes.

Efektiivsust mõjutab kõige rohkem üks ümberkujundava eestvedamise komponentidest, milleks on käitumuslik idealiseeritud mõjutamine (0,697). See tähendab, et suurema efektiivsuse saavutamiseks tuleb juhil olla positiivse suhtumisega, suurendades seeläbi töötajate enesekindlust ja usku püstitatud eesmärkide saavutamisesse. Kõrge negatiivne korrelatsioonikordaja näit on taaskord pragmaatilise eestvedamisstiili komponendil. Järelikult peaksid organisatsiooni juhid pigem vältima autokraatlikku eestvedamisstiili.

Töörahulolu pakkuvatest eestvedamisstiilidest tõusetub väga kõrge korrelatsioonikordajaga esile individuaalne lähenemine (0,900). Rahulolu vähendavateks eestvedamisstiilideks kujunesid olulisel määral tingimuslik

tasustamine (-0,786), inspireeritud motivatsioon (-0,773) ja passiivne juhtimine erandite kaudu (-0,708). Korrelatsioonianalüüsist selgub, et pragmaatilise eestvedamisstiili kasutamine toob kaasa nii lisapingutuse, rahulolu ja efektiivsuse languse ning pigem eelistatakse ümberkujundava eestvedamisstiili individuaalset lähenemist.

Kui vaadelda infokultuuri komponentide seost juhtimise ja eestvedamisega seotud lisapingutuse, efektiivsuse ning rahuloluga (tabel 10), siis märkimisväärsed on proaktiivsuse ja läbipaistvuse positiivsed seosed nii lisapingutuse (vastavalt 0,781 ja 0,787), efektiivsuse (vastavalt 0,943 ja 0,343) kui ka rahulolu (vastavalt 0,566 ja 0,871) suhtes. Mitteformaalsusel on negatiivne seos lisapingutuse (-0,324) ja rahuloluga (-0,584) ning positiivne seos efektiivsusega (0,473). Negatiivsed seosed on kontrollil efektiivsusega (-0,570) ning väljunditel lisapingutuse (-0,673) ja rahuloluga (-0,686).

Tabel 10. Infokultuuri komponentide ja lisapingutuse, efektiivsuse ning rahulolu seosed Pearson'i korrelatsioonikordaja alusel; n=68

	Lisapingutus	Efektiivsus	Töörahalolu
Jagamine	0,040	0,417*	-0,190
Proaktiivsus	0,781*	0,943*	0,566*
Läbipaistvus	0,787*	0,343*	0,871*
Terviklikkus	-0,204	-0,831*	0,088
Mitteformaalsus	-0,324*	0,473*	-0,584*
Kontroll	-0,057	-0,570*	0,053
Väljundid	-0,673*	-0,114	-0,686*

* Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$.

Kuivõrd käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja selgitada, milline on juhtimise ja eestvedamisstiilide mõju organisatsiooni infokultuurile, siis saamaks ülevaadet eeltoodud objektide seotusest, analüüsis autor seosed Pearson'i korrelatsioonikordaja alusel. Esmalt oli vaatluse all ümberkujundava eestvedamisstiili komponentide seosed infokultuuri komponentide suhtes (tabel 11).

Tabel 11. Ümberkujundava eestvedamisstiili ja infokultuuri komponentide seosed Pearson'i korrelatsioonikordaja alusel; n=68

	IM(o)	IM(k)	IM	IS	IL
Jagamine	0,615*	0,983*	0,341*	-0,963*	-0,476*
Proaktiivsus	0,555*	0,607*	-0,385*	-0,441*	0,245
Läbipaistvus	-0,503*	-0,432*	-0,390*	0,518*	0,973*
Terviklikkus	-0,733*	-0,974*	-0,132	0,908*	0,398*
Mitteformaalsus	0,643*	0,953*	0,500*	-0,989*	-0,787*
Kontroll	0,355*	-0,353*	-0,649*	0,436*	-0,109
Väljundid	-0,459*	0,159	0,989*	-0,366*	-0,411*

IM(o) – idealiseeritud mõjutamine (omadus), IM(k) – idealiseeritud mõjutamine (käitumine), IM – inspireeritud motivatsioon, IS – intellektuaalne stimulatsioon, IL – individuaalne lähenemine.

* Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$.

Informatsiooni jagamisel on positiivne korrelatsioon idealiseeritud mõjutamisega seotud eestvedamisstiilide komponentidega (omadus 0,615 ja käitumine 0,983) lisaks avaldab positiivset mõju inspireeritud motivatsioon. Negatiivselt on seotud intellektuaalne stimulatsioon (-0,963) ja individuaalne lähenemine (-0,476). Eeltoodud eestvedamisstiilid mõjuvad positiivselt ka proaktiivsusele. Terviklikkuse faktoreid mõjutab positiivses suunas kõige rohkem intellektuaalne stimulatsioon (0,908) ning negatiivses suunas idealiseeritud mõjutamisega seotud komponendid (omadus -0,733 ja käitumine -0,974). Mitteformaalsust mõjutavad kõik ümberkujundava eestvedamise komponendid. Kontrollile mõjuvad positiivselt omaduslik inspireeritud motivatsioon ja intellektuaalne stimulatsioon.

Negatiivset seotust näitavad inspireeritud motivatsioon (-0,649) ja käitumuslik idealiseeritud motivatsioon (-0,353). Väljundeid mõjutab ainsa eestvedamisstiili komponendina väga tugevas positiivses suunas inspireeritud motivatsioon (0,989). Negatiivse seosega on intellektuaalne lähenemine (-0,411), intellektuaalne stimulatsioon (-0,366) ja omaduslik idealiseeritud mõjutamine (-0,459).

Järgnevalt analüüsitakse pragmaatilise eestvedamisstiili komponentide ja *laissez-faire* eestvedamisstiili seosed infokultuuri komponentide suhtes (tabel 12).

Tabel 12. Pragmaatilise eestvedamisstiili komponentide, *laissez-faire* eestvedamisstiili ja infokultuuri komponentide seosed Pearson'i korrelatsioonikordaja alusel, n=68

	Tingimuslik tasustamine	Juhtimine erandite kaudu (aktiivne)	Juhtimine erandite kaudu (passiivne)	<i>Laissez-faire</i>
Jagamine	-0,313*	-0,961*	-0,500*	0,339*
Proaktiivsus	-0,819*	-0,836*	-0,940*	0,393*
Läbipaistvus	-0,807*	0,055	-0,636*	-0,498*
Terviklikkus	0,383*	0,981*	0,589*	-0,488*
Mitteformaalsus	0,093	-0,779*	-0,116	0,411*
Kontroll	0,516*	0,504*	0,452*	0,626*
Väljundid	0,284*	-0,027	0,347*	-0,628*

* Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$.

Terviklikkuse suhtes avaldavad negatiivset mõju kõik pragmaatilise eestvedamisstiili komponendid ning sama seis avaldub ka proaktiivuse suhtes. Seega ei ole autokraatlikum eestvedamisstiil kõige parem viis eeltoodud infokultuuri komponentide parendamiseks.

Terviklikkusele avaldab kõige rohkem positiivset mõju aktiivne juhtimine erandite kaudu (0,981), järgnevad passiivne juhtimine erandite kaudu (0,589) ja tingimuslik tasustamine (0,383). Mitteformaalsusele avaldab positiivset mõju *laissez-faire* eestvedamisstiil (0,411), mille kohta saab teha loogilise järelduse, et kui juhtimine puudub, siis see tingib mitteametlikke infoallikate kasutamist ja usaldamist. Kontrolli suhtes näitavad kõik eestvedamisstiilid positiivset suhet (0,452-0,626).

Väljunditele avaldavad positiivset mõju tingimuslik tasustamine (0,284) ja passiivne juhtimine erandite kaudu (0,347). Negatiivset mõju avaldab *laissez-faire* eestvedamisstiil (-0,628). Ka siin näitab juhtimise puudumine loogilist seost informatsiooni kasutuse oskuste suhtes.

Eeltoodud korrelatsioonianalüüs vaatab juhtide eestvedamisstiilide ja organisatsiooni infokultuuri komponente üksikvaates ning üldpildi saamiseks analüüsib autor juhtide eestvedamisstiile organisatsiooni infokultuuri profiili suhtes.

Käesolevast uurimusest on selgunud, et KEMi infokultuur on pigem riske võttev ning saamaks ülevaadet, milline eestvedamisstiil soodustab riske võtvat infokultuuri, analüüsib autor seoseid Pearson'i korrelatsioonikordaja alusel (tabel 13). Tulemuste põhjal saab välja tuua, et riske võtval infokultuuril on väga tugev positiivne seos ümberkujundava (0,893) ja pragmaatilise (0,987) eestvedamisstiiliga. Eeltoodud eestvedamisstiilidel on seos ka tulemustele orienteeritud infokultuuri suhtes (ümberkujundav 0,583 ja pragmaatiline 0,524). Reegleid järgival ja suhetel põhineval infokultuuridel on positiivne seos ümberkujundava ning pragmaatilise eestvedamisstiilidega. *Laissez-faire* eestvedamisstiilil on väga tugevad negatiivsed seosed tulemustele orienteeritud infokultuuri (0,984), reegleid järgiva (-0,985) ja suhetel põhineva (-0,985) suhtes. Riske võtva infokultuuriga *laissez-faire* eestvedamisstiil seost ei näidanud.

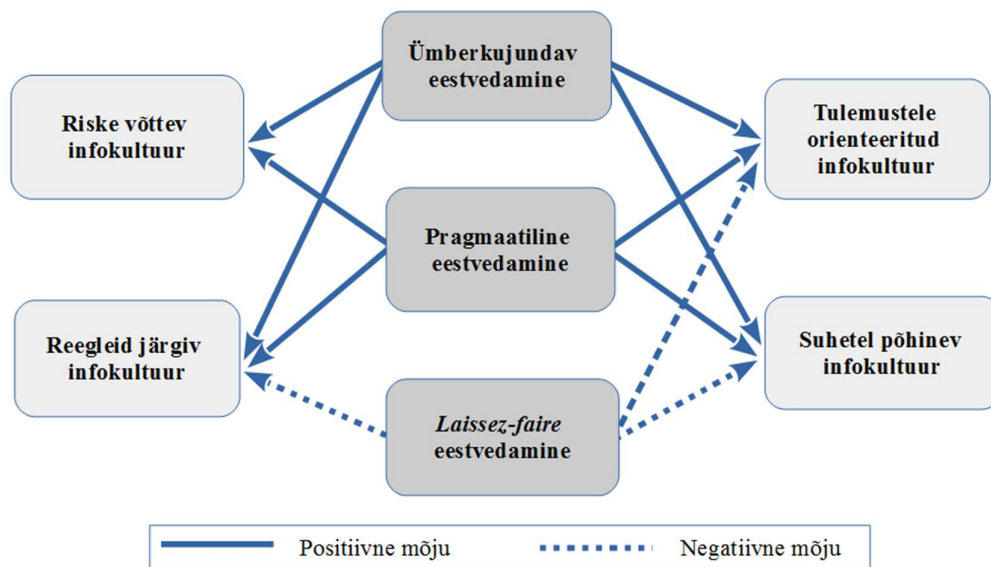
Tabel 13. Ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* eestvedamisstiilide ja infokultuuri profiili tüüpide seosed Pearson'i korrelatsioonikordaja alusel, n=68

	Ümberkujundav eestvedamine	Pragmaatiline eestvedamine	<i>Laissez-faire</i> eestvedamine
Riske võttev infokultuur	0,893*	0,987*	-0,040
Tulemustele orienteeritud infokultuur	0,583*	0,524*	-0,984*
Reegleid järgiv infokultuur	0,486*	0,324*	-0,985*
Suhetel põhinev infokultuur	0,476*	0,290*	-0,985*

* Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$.

Joonisel 5 on välja toodud eestvedamisstiilide poolt avalduvad mõjud organisatsiooni infokultuuri komponentidele – ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamisstiil mõjuvad positiivselt nii riske võtvale, reegleid järgivale kui ka suhetel põhinevale infokultuurile. Seega tuleb infokultuuri kvaliteedi parandamiseks või muutmiseks kasutada ümberkujundavat eestvedamisstiili. Pragmaatiline

eestvedamisstiil aitab töötada olemasoleva infokultuuriga – järgida normide, väärtuste ja menetluste korrektset täitmist.



Joonis 5. KEM juhtide kasutatavad eestvedamisstiilide seosed organisatsiooni infokultuuriga

Laissez-faire eestvedamisstiilil on negatiivne mõju nii tulemustele orienteeritud, suhtel põhineva kui ka reegleid järgivale infokultuurile. Antud eestvedamisstiil näitab juhtide poolset eestvedamise puudumist ning organisatsioonile tooks selle kasutamine kaasa infokultuuri kvaliteedi languse. Riske võtvale infokultuurile *laissez-faire* eestvedamisstiil mõju ei avalda.

Kokkuvõtvalt ilmnes, et eestvedamisstiilide kasutamise ja organisatsiooni infokultuuri vahel esineb loogilisi seoseid – juhtidel on võimalik nii ümberkujundavat kui ka pragmaatilist eestvedamisstiili kasutades kõige efektiivsemalt juhtida organisatsiooni riske võtva infokultuuri suunas. Lisaks avaldavad mõlemad juhtimisstiilid positiivset mõju nii tulemustele orienteeritud, reegleid järgivale ja suhtel põhinevale infokultuurile. *Laissez-faire* stiili puhul selgus, et mida vähem juht organisatsiooni juhtimisse sekkub, seda halvemaks muutuvad infokultuuriga seotud aspektid.

4 Sarnaste uuringute võrdlus, arutelu ja soovitus

4.1 Uurimistöö tulemuste ja sarnaste uuringute võrdlus

Kuivõrd ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* eestvedamisstiilide ning organisatsiooni infokultuuri seoste kohta varasemad uuringud puuduvad, siis vaatleb autor käesoleva uurimuse tulemusi teadmusjuhtimisest ja organisatsiooni tulemuslikkusest lähtuvalt. Nguyen *et al.* (2011) on uurinud ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisstiili mõju organisatsioonikultuurile ning teadmusjuhtimisele Austraalia väikese ja keskmise suurusega ettevõtete näitel. Uurimistulemustest nähtub, et nii ümberkujundaval kui ka pragmaatilisel eestvedamisstiilil on positiivne seos organisatsiooni teadmusjuhtimisele. Huvitava aspektina saab välja tuua tingimusliku tasustamise positiivse seose kõikide teadmusjuhtimise komponentidega. See näitab, et töötajad on motiveeritud saavutama etteseatud eesmärke kas rahalise tasu või tunnustuse eest ning sarnane käitumismall kandub üle ka organisatsiooni teadmuse loomisele (*ibid*, lk 217). Käesolevas uurimuses on tingimuslikul tasustamisel positiivne seos infokultuuri terviklikkuse, kontrolli ja väljundite osas ning negatiivne seos jagamise, proaktiivsuse ning läbipaistvuse suhtes. Seega tuleb eesmärkide saavutamiseks juhil ise hinnata, millal kasutada ümberkujundavat ning millal pragmaatilist eestvedamisstiili.

Hayat *et al.* (2015) on uurinud eestvedamist ning sellega seotud teadmusjuhtimise protsesse Iraani ülikoolide näitel ning uurimustulemused näitavad taaskord käesoleva uurimusega sarnaseid tulemusi eestvedamisstiilide ja teadmusjuhtimise suhtes, st väga tugev seos on nii ümberkujundaval kui ka pragmaatilisel eestvedamisstiilil. *Laissez-faire* eestvedamisstiil teadmusjuhtimisele erilist mõju ei avaldanud. Uurimuse tulemuste põhjal tõdetakse, et ümberkujundava juhtimisstiili abil saab kujundada teadmusjuhtimist organisatsioonile vajalikus suunas. Kuid selleks sobib ka pragmaatiline juhtimisstiil ning seda eelkõige kontrolli ja sunnivahendite rakendamise kohaldamisega.

Organisatsiooni tulemuslikkuse uurimise raames on ümberkujundavat, pragmaatilist ja *laissez-faire* eestvedamisstiili uurinud Wongyanon *et al.* (2015). Uurimus hõlmab Tai kohalikke omavalitsusüksuseid ning selles rõhutatakse, et avalikes organisatsioonides peavad juhid haldama keskkonnast tulenevaid muutusi ning samal ajal arendama organisatsiooni nii, et eesmärgid saaksid täidetud. Juhid peavad arvestama nii sisemiste kui ka väliste võimalustega ning vastavalt sellele ka tegutsema (*ibid*, lk 77). Uurimuse tulemused näitavad, et ümberkujundaval, pragmaatilisel ja *laissez-faire* eestvedamisstiilil on positiivne seos organisatsiooni tulemuslikkusega. Kuna käesolevas uurimuses on *laissez-faire* eestvedamisstiilil negatiivne seos infokultuuriga, siis siinkohal saab selgituseks tuua kultuuride vahelise eripära, st Tais võib juhtimise puudumine tuua kaasa organisatsiooni tulemuslikkuse saavutamise.

Eestiga seotud uuringutes on Kivirähk (2007) uurinud tegeliku ja ideaalse juhtimisstiili seoseid soorituse ja koheivsusega Eesti Pankade IT osakondades. Uurimistulemused näitavad, et juhid kasutavad peamiselt ümberkujundava eestvedamisstiili komponente, kuid kõigi osakonnajuhatajate juhtimisstiilis esineb ka üks pragmaatilise eestvedamisstiili komponent, milleks on tingimuslik tasustamine ning see on sarnane tulemus käesoleva uurimuse tulemustega. *Laissez-faire* eestvedamisstiili kasutasid juhid väga vähesel määral. Lisaks selgub uuringust, et ümberkujundava eestvedamise juhtimisstiilil on positiivne seos soorituse ja koheivsusega. Pragmaatilise eestvedamisstiili osas tõdeb Kivirähk, et hüpoteeside esitamine keskendus ümberkujundavale eestvedamisstiilile ning seetõttu jäi andmete hulk pragmaatilise juhtimisstiili kohta ebapiisavaks, et selle kohta järeldusi teha.

Sarnase tulemuse on saanud ka Vuntuse (2012) uuring, kus vaadeldakse vahetute ülemate eestvedamisstiili ja selle seost alluvate rahulolu, motiveerituse ning ülema osalusega kaitseväge maaväge komponendi rühma kompanii ja pataljoni kaardikaitseväelaste näitel. Uuringust selgub, et kõige rohkem kasutatakse ümberkujundavat eestvedamist, järgneb pragmaatiline eestvedamine ning kõige vähem kasutatakse *Laissez-faire* eestvedamisstiili.

Eeltoodud näidete abil saab tõdeda, et sarnaselt käesoleva uuringu tulemusele kasutavad paljud organisatsioonid pigem ümberkujundavat kui pragmaatilist

eestvedamist ning väga vähesel määral *Laissez-faire* eestvedamisstiili. Siiski võivad erisused tekkida nii organisatsiooni tegutsemiskeskonna, rahvuskultuuri vms tõttu.

4.2 Arutelu ja soovitus

Käesoleva uurimuse tulemuste põhjal saab esitada vastused magistritöös püstitatud uurimisküsimustele, millest esimene küsimus keskendub KEMi infokultuuri olemuse ja profiili väljaselgitamisele. Analüüsi tulemustest selgub, et organisatsioonis domineerib pigem riske võttev infokultuur – see tähendab, et väärtused ja kehtestatud normid soodustavad informatsiooni jagamist ning proaktiivset kasutamist, mis omakorda aitab kaasa innovatsiooni ja uute teenuste arendamisele. Vähemal määral on esindatud tulemustele orienteeritud infokultuur, mis viitab, et organisatsioon on fookuseeritud välisele infootsingule ja informatsiooni jagamisele. Tagasihoidlikumalt on esindatud suhtel põhinev ja reegleid järgnev infokultuur. Vaadeldes põhjuseid, siis eelkõige tuleneb madal tase terviklikkuse komponendist, mis näitab informatsiooni kasutamist lähtudes vaid enda huvidest.

Analüüsides lähemalt informatsiooni komponentidele antud hinnanguid, siis kõrgelt hinnatakse organisatsioonis informatsiooniga seotud läbipaistvust. See viitab avatusele jagada informatsiooni tehtud vigade ja ebaõnnestumiste kohta, võimaldades selle abil vigadest õppida. Positiivse aspektina saab välja tuua, et mitteametlikest allikatest saadud informatsiooni kasutatakse vähesel määral. Infokasutuse väljundite keskmist väärtust alandas dokumendi- ja sisuhaldussüsteemi kasutuskogemusele antud hinnang (sh informatsiooni hankimine). Kuigi kasutajakogemus on subjektiivne, näitavad uurimistulemused, et süsteemide kasutuskogemusi tuleb detailsemalt uurida, et läbi viia kas koolitusi või välja töötada paremaid juhendmaterjale, sest efektiivselt toimiva infokultuuri jaoks on eriti oluline, et oleksid selged juhised infosüsteemide juhtimise, teabe- ja andmehalduse kohta.

Teine uurimisküsimus keskendus KEMi juhtimis- ja eestvedamistegevuse hindamisele ministeeriumi teenistujate poolt. Analüüsi põhjal saab välja tuua, et organisatsioonis tajutakse eelkõige ümberkujundavat eestvedamisstiili. Analüüsis

põhjal saab hinnata, et paremaid tulemusi näitavad inspireeritud motiveerimine ja idealiseeritud mõjutamine. Seega tunnetatakse optimismi edasikandumist ning seda, et juht on oma positiivse suhtumisega oma töötajatele eeskujuks. Pragmatilist eestvedamisstiili tajutakse organisatsioonis pigem mõnikord. See tähendab, et aegajalt kasutatakse eestvedamisstiilina tingimuslikku tasustamist, kus juht lubab premeerida juhul, kui järgijad etteantud eesmärgi saavutavad ning erandi kaudu juhtimist – aktiivses etapis jälgib juht alluvate eksimusi ja kõrvalekaldeid ning võtab kasutusele parandusmeetmed (annab negatiivset tagasisidet, distsiplineerib jne). Passiivses etapis ei kasuta juht parandusmeetmeid enne, kui järgija töötulemused näitavad mitterahuldavat tulemust. Kuna pragmaatilise eestvedamisstiili komponendid olid negatiivses seoses lisapingutuse, efektiivsuse ja rahuloluga, siis seda eestvedamisstiili tuleks kasutada vaid vastavalt vajadusele.

Bass *et al.* (2006, lk 153) esitab eduka juhi eestvedamisstiilidele antavate hinnangute keskvärtusteks ümberkujundava eestvedamisstiili komponentidele üle 3,0 ja pragmaatilise eestvedamisstiilidele alla 2,0. Eeltoodud kriteeriumidele vastasid vaid pragmaatilise eestvedamisstiili erandite kaudu juhtimise komponendid (nii aktiivne kui ka passiivne). Seega peaksid juhid suurendama ümberkujundava eestvedamisstiili kasutamist, aidates inspireeriva motiveerimise, idealiseeritud mõju, intellektuaalse lähenemise ja intellektuaalne stimuleerimise abil paremini saavutada organisatsiooni eesmärgi. Eriti tuleks ümberkujundava eestvedamisstiili komponente kasutada siis, kui on vaja kohaneda sise- või väliskeskonna muutustega.

Uurimuse tulemus näitab, et *laissez-faire* stiili kasutatakse organisatsioonis harva. Kuigi korrelatsioonianalüüsi tulemused ei näidanud seost efektiivsuse, rahulolu ja lisapingutusega, ei soovita autor antud stiili kasutada, sest see viitab juhile, kes väldib kaasatust ja otsuste tegemist ning hoidub vastutusest.

Kolmas uurimisküsimus on seotud töö peamise ülesandega, milleks on uurida, millist mõju avaldavad juhtimine ja eestvedamine infokultuurile. Uurimuse tulemused näitavad väga tugevat positiivset korrelatsiooni ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisstiili ning infokultuuri profiili suhtes. Seega toob juhtimisalane mõtlemine informatsiooni ja juurdepääsu informatsioonile organisatsiooni tegevuse keskmesse. Infokultuuri kvaliteedi parandamiseks või muutmiseks tuleb kasutada

ümberkujundavat eestvedamisstiili. Pragmaatiline eestvedamisstiil aitab töötada olemasoleva infokultuuriga – järgida normide, väärtuste ja menetluste korrektset täitmist. See aitab tugevdada organisatsioonis olemasoleva infokultuuriga seotud tavasid. Lisaks näitavad infokultuuri proaktiivsuse ja läbipaistvuse komponendid kõrget positiivset seost nii lisapingutuse, efektiivsuse ning rahuloluga. Seega aitab juhtide poolt kasutatav eestvedamisstiil kaasa informatsiooni kasutamisele nii uuenduste tegemiseks kui ka muudatustele kiiresti reageerimiseks ning avatusele jagada informatsiooni tehtud vigade ja ebaõnnestumiste kohta, mis aitab tehtud vigadest õppida. *Laissez-faire* eestvedamisstiilil on negatiivne mõju nii tulemustele orienteeritud, suhtel põhineva kui ka reegleid järgivale infokultuurile. Antud eestvedamisstiil näitab juhtide poolset eestvedamise puudumist ning organisatsioonile tooks selle kasutamine kaasa infokultuuri kvaliteedi languse. Seega leidis taaskord kinnitust asjaolu, et antud stiili ei tohiks juhid kasutada.

Neljanda uurimisküsimuse abil selgitati välja millisel määral on Keskkonnaministeeriumi infokultuur seotud juhtimise ja eestvedamisstiilist mõjutatud töörahulolu, lisapingutuse ning efektiivsusega. Selgus, et informatsiooni jagamise ja proaktiivsuse komponentidel on positiivne seos efektiivsusega ning kuna tegemist on avaliku sektori asutusega, siis asjakohase informatsiooni jagamine nii kodanikele kui ka koostööpartneritele on väga positiivne, sest avalikkus vajab ja soovib informatsiooni teenuste kohta. Siiski tuleb rõhutada fakti, et kuna avaliku sektori asutused töötlevad üsna palju tundliku loomuga informatsiooni, siis on oluline jälgida, et kolmandaid osapooli kahjustavat informatsiooni (näiteks isikuandmed) organisatsioonist välja ei jagata.

Informatsiooniga seotud terviklikkuse komponent avaldab väga tugevat negatiivset seost efektiivsusega – see näitab, et mida rohkem hoitakse organisatsioonis informatsiooni vaid enda teada, seda enam väheneb efektiivsus. Seetõttu on oluline, et juhid looksid töökeskkonna, kus informatsiooni ei hoita üksnes enda teada ning infot ei jagata vaid vastavalt vajadusele.

Käesoleva magistritöö tulemusena saab tõdeda, et uuritud organisatsioonis eksisteerib valitseva infokultuuri ja enim kasutatava eestvedamisstiili vahel tugev seos. Kui muuta või mõjutada neist ühte, siis see põhjustab muutusi ka teises.

Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada KEMi juhtimise ja eestvedamisega seotud tegurid, mis avaldavad mõju organisatsiooni infokultuurile. Autorile teadaolevalt on käesolev uurimus esimene sellesarnane ning uurimuse tulemusena selgusid organisatsioonis domineerivad eestvedamisstiilid ja infokultuuri profiil ning ilmnis, millist mõju avaldab juhtide eestvedamisstiil organisatsiooni infokultuurile.

Magistritöö empiiriline uurimus tugines teoreetilistele käsitlustele, mis aitasid luua aluse magistritöö empiirilisele uuringule. Varasemate uurimuste põhjal on selgunud, et juhtidel on infokultuuri kujundamisel kanda oluline roll ning nende ülesandeks on luua reeglid ja normid, mis toetavad töötulemuste täitmist ja eesmärkide saavutamist. Ümberkujundava, pragmaatilise ja *Laissez-faire* eestvedamisstiilide uurimine pakubki juhtidele võimalust saada ülevaade ning kujundada oma eestvedamisstiili selliseks, mis aitab neil organisatsiooni vormida nii, et toimetulek pidevalt muutuva keskkonnaga on tasakaalus etteseatud organisatsiooni eesmärkidega.

Empiirilise andmestiku kogumisel lähtuti kvantitatiivsest lähenemisviisist ning struktureeritud ankeetküsitluse koostamisel kasutati *Choo et al.* (2008) küsimustikku, mida autor kohaldas käesoleva uurimuse tarbeks sobivamaks. Juhtide eestvedamisstiilide hindamiseks kasutati Bass ja Avolio (1999) MLQ 5X küsimustikku. Empiirilises uuringus osales 68 KEMi teenistujat. Uuringust selgus, et KEMis domineerib pigem riski võttev infokultuur, mis näitab, et väärtused ja kehtestatud normid soodustavad informatsiooni jagamist ja proaktiivset kasutamist. Veidi vähemal määral on esindatud tulemustele orienteeritud infokultuur, mis viitab, et organisatsioon on fookuseeritud välisele infootsingule ja informatsiooni jagamisele. Tagasihoidlikumalt on esindatud suhetel põhinev ja reegleid järgnev infokultuur. Vaadeldes põhjuseid, siis eelkõige tuleneb madal tase terviklikkuse komponendist, mis näitab informatsiooni kasutamist lähtudes vaid enda huvidest. Uurimistulemused näitasid, et KEMis hinnatakse kõige rohkem informatsiooniga

seotud läbipaistvust. See viitab avatusele jagada informatsiooni tehtud vigade ja ebaõnnestumiste kohta, võimaldades selle abil vigadest õppida. Positiivse aspektina saab välja tuua, et mitteametlikest allikatest saadud informatsiooni kasutatakse vähesel määral. Infokasutuse väljundite keskmist väärtust alandas dokumendi- ja sisuhaldussüsteemi kasutuskogemusele antud hinnang (sh informatsiooni hankimine). Kuigi kasutajakogemus on subjektiivne, annab uurimustulemus põhjuse uurida detailsemalt süsteemi kasutajakogemusi.

Juhtimis- ja eestvedamistegevustele antud hinnangute analüüsist selgus, et organisatsioonis tajutakse eelkõige ümberkujundavat eestvedamisstiili, milles domineerisid inspireeritud motiveerimise ja idealiseeritud mõjutamise komponendid. Seda kinnitas komponentide positiivne mõju lisapingutusele, efektiivsusele ja töörahulolule. Pragmatilist eestvedamisstiili tajutakse organisatsioonis pigem mõnikord. Kuna pragmaatilise eestvedamisstiili kasutamine mõjus negatiivselt lisapingutusele, efektiivsusele ja töörahulolule, siis seda eestvedamisstiili tuleks kasutada vaid vastavalt vajadusele. *Laissez-faire* eestvedamisstiili kasutatakse organisatsioonis vähesel määral ning see ei avalda mõju lisapingutusele, efektiivsusele ja töörahulolule.

Informatsiooniga seotud proaktiivsus ja läbipaistvus mõjuvad positiivselt juhtide eestvedamisstiilist tulenevale lisapingutusele, efektiivsusele ja töörahulolule. Informatsiooniga seotud terviklikkus on negatiivselt seotud efektiivsusega – see näitab, et mida rohkem hoitakse organisatsioonis informatsiooni vaid enda teada, seda enam väheneb efektiivsus.

Uuringust selgus, et ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisstiili kasutamine mõjutab positiivselt organisatsiooni infokultuuri. See näitab, et infokultuuri kvaliteedi parandamiseks või muutmiseks tuleb kasutada ümberkujundavat eestvedamisstiili. Pragmatiline eestvedamisstiil aitab töötada olemasoleva infokultuuriga – järgida normide, väärtuste ja menetluste korrektset täitmist, mis omakorda aitab tugevdada infokultuuriga seotud tavasid. *Laissez-faire* eestvedamisstiilil on negatiivne mõju nii tulemustele orienteeritud, suhetel põhineva kui ka reegleid järgivale infokultuurile. Seda saab põhjendada asjaoluga, et antud eestvedamisstiil näitab juhtide poolset eestvedamise puudumist ning

organisatsioonile tooks selle kasutamine kaasa infokultuuri kvaliteedi languse. Riske võtvale infokuurile *Laissez-faire* eestvedamisstiil mõju ei avaldanud.

Lähtudes uurimustulemustest, pidas autor oluliseks tuua välja järgmised järeldused ja soovitused:

- informatsiooniga seotud terviklikkuse komponent näitab tugevat negatiivset seost efektiivsusega – see viitab, et mida rohkem hoitakse organisatsioonis informatsiooni vaid enda teada, seda enam väheneb juhtide eestvedamisstiilidega seotud efektiivsus. Seetõttu on oluline, et juhid looksid töökeskkonna, kus informatsiooni ei hoita üksnes enda teada ning infot ei jagata vaid vastavalt vajadusele;
- dokumendi- ja sisuhaldussüsteemi kasutuskogemusele antud hinnang (sh informatsiooni hankimine) oli madal. Seega tuleb kasutuskogemusi detailsemalt uurida, et selgitada vajadus kas koolituste läbi viimiseks või paremate juhendmaterjalide välja töötamiseks;
- ümberkujundava eestvedamisstiili komponentide hinnangud jäid alla eduka juhi keskväärtustele ning seetõttu peaksid juhid antud eestvedamisstiili rohkem kasutama. Eriti tuleks mõelda individuaalsele lähenemisele, sest see suurendab nii lisapingutust kui ka tööga rahulolu. Seega on alluvate õpetamine ning nende oskuste arendamine olulisel kohal;
- infokultuuri komponentide korrelatsioonianalüüs juhtide eestvedamisstiilidega seotud lisapingutuse, efektiivsuse ja rahuloluga tõi välja tugeva positiivse seose proaktiivsuse ning läbipaistvuse suhtes. Järelikult aitab juhtide poolt kasutatav eestvedamisstiil kaasa informatsiooni kasutamisele nii uuenduste tegemiseks kui ka muudatustele kiiresti reageerimiseks ning avatusele jagada informatsiooni tehtud vigade ja ebaõnnestumiste kohta, mis aitab tehtud vigadest õppida. Informatsiooni jagamise komponendil oli positiivne seos efektiivsusega, mis näitab infojagamise olulisust ning väärtust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.
- ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisstiili ning infokultuuri profiili komponendid on omavahel seotud. See näitab, et infokultuuri kvaliteedi parandamiseks või muutmiseks tuleb kasutada ümberkujundavat

eestvedamisstiili. Pragmaatiline eestvedamisstiil aitab töötada olemasoleva infokultuuriga – järgida normide, väärtuste ja menetluste korrektset täitmist. See aitab tugevdada organisatsioonis praeguse infokultuuriga seotud tavasid. *Laissez-faire* eestvedamisstiili puhul selgus, et mida vähem juht organisatsiooni juhtimisse sekkub, seda halvemaks muutuvad infokultuuriga seotud aspektid. Seetõttu soovib autor antud stiili juhtidel mitte kasutada.

Kuna ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* eestvedamisstiilide mõju organisatsiooni infokultuurile varasemalt uuritud ei ole, siis käesoleva uurimuse puhul on autoripoolseks panuseks empiirilise uurimuse kaudu eestvedamisstiilide, infokultuuri ning nendevaheliste seoste teoreetiline ja empiiriline käsitlemine. Uuringu tulemused annavad võimaluse hinnata, milline eestvedamisstiil avaldab organisatsiooni infokultuurile kõige rohkem mõju ning seda vastavalt ka arendada ja kasutada.

Kokkuvõtvalt võib tõdeda, et uurimuse tulemusena said vastuse töös püstitatud uurimusküsimused – selgus, milline on organisatsiooni infokultuuri olemus ja profiil. Samuti analüüsiti juhtimis- ja eestvedamistegevustele antud hinnanguid ning lõpuks selgus, millist mõju avaldavad juhtimine ja eestvedamine infokultuurile. Lisaks selgus, kuidas on seotud infokultuuri komponendid juhtide eestvedamisstiilidega seotud lisapingutuse, efektiivsuse ja töörahuloluga. Uurimuse põhjal saab tõdeda, et juhtide eestvedamisstiili kaasabil saab organisatsiooni infokultuuri mõjutada nii, et organisatsiooni eesmärgid oleksid saavutatud efektiivseimal viisil.

Uuringut juhtimise ja eestvedamise mõjust organisatsiooni infokultuuri osas on võimalik edasi arendada laiemalt – näiteks uurida seda ministereeriumide vahelises võrdluses või kaasata valitsemisala asutusi. Parema tulemuse saaks ka uurides juhtimistasandeid eraldiseisvana – tippjuhtide eestvedamisstiilid ja infokasutus ning vajadused võivad oluliselt erineda madalama astme juhtide omast.

Summary

The master thesis „The Impact of Management and Leadership on Organizational Information Culture: Based on the Example of the Ministry of the Environment“ is written in Estonian and it consists of 72 pages, including 5 figures, 13 tables and 1 appendix. Bibliography contains 88 sources, including books, journal articles, studies and internet websites.

Main keywords for this thesis are: *information culture, information behavior, information value, information environment, organizational culture, management style, manager, manager roles, leader, leadership, transactional, transformational, laissez-faire.*

The aim of this master’s thesis is to bring out the impact of managers transformational, transactional and *laissez-faire* leadership behavior to the organizational information culture in the Ministry of the Environment. To guide the investigation, the research questions were raised:

- What is the organizational profile of information culture?
- How is the management and leadership behavior assessed?
- What kind of impact management and leadership activities have on the information culture?
- How is information culture related to the satisfaction, extra effort and efficiency?

In this Master’s thesis, a theoretical research helped to create the basis for the empirical study. Earlier studies have shown that managers have important impact to the organizational information culture and they are responsible for creating the rules and regulations to support performance goals. For managers, the examination of transformational, transactional and *laissez-faire* leadership will give opportunity to gain an overview and develop their leadership style. It will help them to lead organization so that performance goals and objectives will be achieved.

The research strategy used in the thesis is a quantitative study. To examine organizational information culture the Choo *et al.* (2008) questionnaire was used, modified by author. The MLQ 5X questionnaire (Bass and Avolio, 1999) was used to determine the manager's leadership style. The study showed that dominant information culture in the Ministry of Environment is risk taking. This indicates that the values and norms will encourage information sharing and proactive use. Other information culture types are represented lesser extent. The main reason for it is the low level of information integrity, which shows the use of information for personal advantage.

The results showed that most of the managers use components of transformational leadership, especially inspirational motivation and idealized influence. Transactional leadership style is less popular and *Laissez-faire* is the least used leadership style. Both transformational and transactional leadership behaviors appear to be positively related to information culture. *Laissez-faire* is negatively related to results-related, relationship-based and rule-following information culture. Risk-taking information culture is not related in any way to *laissez-faire* leadership.

Additionally, the results showed that proactive and transparent information behavior has positive impact to the extra effort, effectiveness and job satisfaction. On the other hand, the integrity of information was negatively related to the effectiveness. So, information held for personal advantage, will decrease effectiveness of subordinates.

In conclusion, this study provides empirical evidence on the connection among transformational, transactional, *laissez-faire* leadership behaviors and information culture. Furthermore, it provides practical implications for managers by identifying their leadership behaviors and how to enhance organizational information culture.

Viiteallikad

Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.

Albrecht, O. (2015). *Infokultuur Eesti Statistikaameti näitel*. Magistritöö. Tallinna Ülikool.

Astover, A. (2006). *Biomeetria*.

<http://www.eau.ee/~tamm/Kaug%F5pe%202008/November%202008/Biomeetria.pdf>

(30.04.2017).

Avolio, B.J. (2010). *Full Range Leadership*. California: Sage Publications.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, New York: Bass, Avolio Associates.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Barbuto, E.J., Cummins-Brown, L.L., Full Range Leadership. *Neb-Guide* <http://extensionpublications.unl.edu/assets/html/g1406/build/g1406.htm>

(20.05.2017).

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 3rd Edition. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

- Bass, B.M. (1998), *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, United States: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1988). *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond*. In *Emerging Leadership Vista*. ED.J.G. Hunt, B.R. Baliga, and C.A.Schriesheim. Lexington, MA:D.C.Heath
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London, New Delhi: Sage Publications. Thousand Oaks.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1999). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x)*, Mind Garden, Inc.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Beerel, A. (2009). *Leadership and Change Management*. California: Sage Publications Inc.
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine*. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tänapäev.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Revised Edition. A Wiley Imprint, San Fransisco.
- Chepaitis, E. (1997). Information ethics across information cultures. *Bussiness Ethics*, 6(4), 195-200.
- Choo, C.W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Information Today, Inc.

- Choo, C.W. (2006) *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions* (2nd edition). New York: Oxford University Press.
- Choo. C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33, 775-779.
- Choo, C.W (2016) *The Inquiring Organisation. How organisations acquire knowledge and seek information*. Oxford University press.
- Choo, C.W., Bergeron, P., Detlor, B. & Heaton, L. (2008). Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(5). 792-804.
- Choo, C.W., Furness, C., Paquette, S., vanden Berg, H., Detlor, B., Bergeron, P., et al. (2006). Working with information: information management and culture in a professional services organisation. *Journal of Information Science*, 32(6), 491-510.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organisations*. California: Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.
- Curry, A. & Moore, C. (2003). Assessing information culture-an exploratory model. *International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals archive*. 23 (2), 91-110.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership. Theory and Practice*. New York: The Dryden Press.
- Daft, R.L.(2008). *Leadership*. 5th edition. Toebben: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). *Management*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Davenport, T. H. (1994). Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. *Harvard Business Review*, 72(2), 119-131.
- Douglas, J. (2010). *The identification, development and application of information culture in the Western Australian public sector*. Unpublished doctoral dissertation, Edith Cowan University, Perth, Western Australia, Australia.

Dumdum, U.R., Lowe, K.B, & Avolio, B.J (2015). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension In Transformational and Charismatic Leadership. *The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, 39-70.

Ginman, M. (1987). Information culture and business performance. *IATUL Quarterly: A Journal of Library Management and Technology*, 2(2), 93-106. <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1198&context=iatul> (15.05.2017).

Hayat, A., Hasanvand, M.M., Nikakhlag, S., & Dehghani, M.R. (2015). The Role of Transformational Leadership and its knowledge management processes. *Journal of Health Management and Informatics*. 2(2), 41-46.

Huges, R.L., Ginnett, R.C. & Curhpy, G.J. (2006). *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*. Singapore: Mc Graw Hill.

Jensen, C. L. (1995). A Study of the Relationship Between Transformational Leadership and School Climate. *.Dissertations*. <http://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1752> (30.04.2017).

Karatepe, O.M. & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255-268.

Kark, R. & Shamir, B. (2002). . Academy of ManageThe influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-conceptment Proceedings. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 1, D1-D6.

Karunakaran, A., Reddy, M.C., Spence, P.R. (2013). Toward a model of collaborative information behavior in organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(12), lk 2437-2451

Kaye, D. (1995). The Importance of Information. *Management Decision*, 33(5), 5-12.

- Keskkonnaministeeriumi ajalugu. <http://www.envir.ee/et/ministeerium-kontakt/ministeeriumi-tutvustus-ja-struktuur/ajalugu> (30.04.2017).
- Keskkonnaministeeriumi põhimäärus. (2009). RT I 2009, 63, 412.
- Keskkonnaministeeriumi valitsemisala 2016. aasta personali aastaraamat.* (2016).
- Kirk, J. (2002). *Theorising information use: managers and their work.* Unpublished doctoral dissertation, University of Technology Sydney, Sydney, New South Wales, Australia.
- Kivirähk, K. (2007). *Tegelik ja ideaalne juhtimisstiil organisatsioonis ning nende seosed soorituse ja koheivsusega.* Magistritöö. Tartu Ülikool.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Boston: Harvard Business School Press.
- Lauri, L., Heidmets, M. & Virkus, S. (2016). The information culture of higher education institutions: the Estonian case. *Information Research*, 21(3) 722.
- Lehtsaar, H. (Toim.). (2004). *Juhi heade ideede raamat.* Äripäeva Kirjastus. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Lemmik, J. (1999). *Organisatsiooni struktuur ja disain.* (Riigi ja kohaliku omavalitsuse ametnike pädevuskoolituse õppematerjal). Riigikantselei. Haldusjuhtimise Instituut.
- Marchand, D. (1996). What Is your Company's Information. Culture? *The Financial Post* 23/25, 14-15.
- Marchand, D., Kettinger, W & Rollins, J. (2001) *Information orientation: The link to business performance.* New York: Oxford University Press.
- Mihhailova, G., Türk, K. (jaanuar 2004) Juhtimise mõju ettevõtte edukusele MLQ küsimustiku rakendamise alusel (AS Cibus näitel). *Ettevõtte globaliseerivas majanduses. II teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid.* Tartu Ülikool.
- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory.* California: Sage Publications, Inc.

- Nguyen, H.N. & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition. California: Sage Publications, Inc.
- Oliver, G. (2011). *Organizational Culture for Information Managers*. Cambridge: Chandos Publishing.
- Oliver, G (2008). Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations. *Journal of Documentation*. 64 (3), 363 – 385.
- Osula, K. (2010) *Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika*. Tallinn: Tallinna Ülikool, 24 lk.
- Owens, Ian, Wilson, T.D. & Abell, Angela (1995). Information and business performance: a study of information systems and services in high-performing companies. *Information Research*, 1(1) <http://www.informationr.net/ir/1-2/paper5.html> (25.05.2017).
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000) .Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Powell, G.N. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International*, 27(2),119-141.
- Rafferty, A.E. and Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-54.
- Riigi kui tööandja maine uuring: väline maine* (2016). Raport. Instar EBC OÜ.
- Saeed, T., Shazia Almas, S., Anis-ul-Haq, M. & Niazi, GSK. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.

Sarapuu, R. (2012). *Eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kujundamine ettevõttes Hammarproduktid*. Magistritöö. Tartu Ülikool.

Sauga, A. (2004). *Statistilise järeldamise meetodid*. Audentese Ülikool.

Seljamaa, D. (2016). *Kaugtöö Keskkonnaministeeriumis*. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.

Shermerhorn, J.R.(2010), *Introduction to Management*. 10th edition. Asia: John Wiley&Sons Pte Ltd.

Svärd, P. (2014) Information culture in three municipalities and its impact on information management amidst e-government development. *International Federation of Library Associations and Institutions*. 40(I) 48-59.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. 51(3), 162-80.

Tien, L.-C. & Chao, H.S. (2012). Effects of information culture and job satisfaction on the organizational innovation – a study of different leadership styles as a moderator title. *Advances in Management & Applied Economics*, 2 (3), 83-110.

Türk, K. (1999). *Personali juhtimine ja eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

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

Uverskaja, U & Papp, Ü. M. (2012) *Organisatsiooni alusuuring infoauditi läbiviimiseks*. [Õpiobjekt].

<https://www.tlu.ee/opmat/in/Organisatsiooni%20alusuuring/index.html>

(29.04.2017).

Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine*. 5. täiendatud trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Virkus, S. (2010) *Infokäitumise, info hankimise ja otsingu ning infopädevuse uurimise meetodid*. [Õpiobjekt].

<https://www.tlu.ee/~sirvir/Infootsingu%20teooria/Infokaitumise,%20info%20hanki>

[mise%20ja%20%20otsingu%20ning%20infopadevuse%20uurimise%20meetodid/index.html](#) (30.04.2017).

Virkus, S. (2012). *Information Culture. Learning Object*. [Elektroniline õppematerjal]. http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Information_Culture/ (29.04.2017).

Virkus, S. (2015). *Info- ja teadmusjuhtimise teooriad*. Moodul V: Infokultuur. [Elektroniline õppematerjal Moodle'i õpikeskkonnas].

Vuntus, S. (2012). *Vahetute ülemate eestvedamisstiil ja selle seos alluvate rahulolu, motiveerituse ning ülema osalusega kaitseväge maaväge komponendi rühma, kompanii ja pataljoni kaardikaitseväelaste näitel*. Magistritöö. Kaitseväge ühendatud Õppeasutused.

Wongyanon, S., Wijaya, A.F., Mardiyono, M. & Saleh Soeaidy, M. (2015). Analysis of the Influence of Leadership Styles of Chief Executives to Organizational Performance of Local Organization in Thailand (A Case Study of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Styles of Leadership in Pattaya City, Laemchabang City Municipality and Chonburi Provincial Organization). *International Journal of Applied Sociology*. 5(2), 76-83.

Wright, T. (2013). Information culture in a government organization. Examining records management training and self-perceived competencies in compliance with a records management program. *Records Management Journal*, 23 (1), 14-36.

Õunapuu, A. (2016). *Infokultuur ja infopraktikad Tallinna Keskraamatukogu näitel*. Magistritöö. Tallinna Ülikool.

Yukl, G. (1999a). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.

Yukl, G. (1999b). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285 – 305.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th Edition. Cambridge: Pearson.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik keskkonnaministeeriumi juhtimise ja eestvedamise ning infokultuuri kohta

Hea kolleeg

Olen Kaidi Vapper ning lisaks Keskkonnaministeeriumis töötamisele õpin ka Tallinna Ülikooli digitehnoloogiaste instituudi infoteaduse akadeemilise suuna 2. kursuse magistrantuuris ning olen koostamas oma magistritööd teemal "Juhtimise ja eestvedamise mõju organisatsiooni infokultuurile Keskkonnaministeeriumi näitel". Sellega seoses palun Teie abi uuringu tarbeks küsimustiku täitmisel.

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada juhtimise ja eestvedamisega seotud aspekte, mis avaldavad mõju organisatsiooni infokultuurile ning anda soovitusi, kas ja kuidas on võimalik juhtimise ja eestvedamise kaasabil infokultuuri mõjutada. Küsimustik on anonüümne ning andmeid kasutan ainult käesoleva uuringuga seoses.

Küsimustik koosneb kaheosalisest plokist ning taustaandmetest. Palun vastake juhiga seonduvatele küsimustele oma otsese juhi põhjal. Kui töötate ministeeriumi tippjuhtkonnas (minister, kantsler, asekancler), siis palun hinnake väiteid enda arvamuse kohaselt. Infokultuuri käsitlevatele küsimustele vastates palun hinnake oma kogemust informatsiooniga seotud aspektide osas.

Vastamiseks kulub maksimaalselt 20 minutit ning küsimustik on avatud 19. aprilli tööpäeva lõpuni. Küsimuste korral palun võtke ühendust e-posti aadressil kaidi.vapper@envir.ee. Teie panus on minu jaoks väga oluline ning loodan, et antud uurimus on kasulik organisatsiooni efektiivsuse tõstmiseks.

Olen Teile väga tänulik, et leiate kiirel ajal küsimustikule vastata.

Kaidi Vapper

Andmed vastaja kohta:

Sugu:

Mees

Naine

Olen töötanud praegusel ametikohal:

Alla 1 aasta

1-5 aastat

6 ja rohkem aastat

Töötan keskkonnaministeeriumis:

Juhtival ametikohal
 Nõunikuna / eksperdina
 Peaspetsialistina / spetsialistina
 Assisteerival ametikohal
 Muu / palun täpsustada

1. OSA. Mitmefaktoriline küsimustik eestvedamise (*Multifactor Leadership Questionnaire*) uurimiseks on üsna levinud juhtimis- ja eestvedamisstiili hindamise ankeet, mis koosneb 45 väitest. Palun vastake juhiga seonduvate küsimustele oma otsese juhi põhjal, hinnates 5-pallilisel skaalal kuivõrd hästi iseloomustavad all olevad väited Teie juhti: 0 - mitte kunagi; 1- harva; 2 - mõnikord; 3 - küllalt sageli; 4 - alati

Kui töotate ministeeriumi tippjuhtkonnas (minister, kantsler, asekancler), siis palun hinnake väiteid enda arvamuse kohaselt.

1. Minu otsene juht pakub mulle oma tuge vastutasuks minu pingutuste eest	0-1-2-3-4
2. Minu otsene juht analüüsib kriitikat mitmekordselt, et vaagida, kas see on asjakohane	0-1-2-3-4
3. Minu otsene juht sekkub probleemide lahendamisse alles siis, kui olukord on muutunud tõsiseks	0-1-2-3-4
4. Minu otsese juht koondab oma tähelepanu vigadele, eranditele ja standarditest kõrvalekaldumisele	0-1-2-3-4
5. Minu otsene juht hoiab eemale, kui esile kerkivad tähtsad küsimused	0-1-2-3-4
6. Minu otsene juht räägib oma tähtsamatest väärtustest ja tõekspidamistest	0-1-2-3-4
7. Minu otsene juht käitub nii, et ta pole vajadusel kättesaadav	0-1-2-3-4
8. Minu otsene juht otsib probleemide lahendamisel erinevaid vaatenurki	0-1-2-3-4
9. Minu otsene juht on optimistlik tuleviku suhtes	0-1-2-3-4
10. Minu otsene juht sisendab uhkustunnet, et mul on võimalus temaga koos töötada	0-1-2-3-4
11. Minu otsene juht räägib väga täpselt läbi, kes on vastutav mingi eesmärgi saavutamise eest	0-1-2-3-4
12. Minu otsene juht võtab alles siis midagi ette, kui asjad on juba halvasti	0-1-2-3-4
13. Minu otsene juht räägib optimistlikult töödest, mida on vaja ära teha	0-1-2-3-4
14. Minu otsene juht rõhutab eesmärgitunnetuse olulisust	0-1-2-3-4
15. Minu otsene juht võtab aega töötajate õpetamisele ja juhendamisele	0-1-2-3-4
16. Minu otsene juht teeb selgeks, mida võib eesmärkide täitmisel oodata	0-1-2-3-4

17. Minu otsene juht käitub põhimõttel „kui asi pole katki, siis pole seda mõtet ka parandada“	0-1-2-3-4
18. Minu otsene juht jätab osakonna/üksuse heaolu nimel enese huvid tagaplaanile	0-1-2-3-4
19. Minu otsene juht kohtleb mind pigem isiksusena kui lihtsalt grupi liikmena	0-1-2-3-4
20. Minu otsene juht tegeleb probleemide lahendamisega siis, kui need on korduvalt üles kerkinud	0-1-2-3-4
21. Minu otsene juht käitub viisil, mis tekitab minus tema vastu austust	0-1-2-3-4
22. Minu otsene juht koondab oma tähelepanu vigade, kaebuste ja ebaõnnestumistega tegelemisele	0-1-2-3-4
23. Minu otsene juht arvestab otsuste tegemisel moraali ja eetiliste tagajärgedega	0-1-2-3-4
24. Minu otsene juht peab kõigi vigade kohta arvestust	0-1-2-3-4
25. Minu otsene juht demonstreerib võimu	0-1-2-3-4
26. Minu otsene juht on häälestatud tulevikuvisionide täitmisele	0-1-2-3-4
27. Minu otsene juht suunab tähelepanu minu kõrvalekaldumistele nõuetest ja normidest	0-1-2-3-4
28. Minu otsene juht väldib otsuste tegemist	0-1-2-3-4
29. Minu otsene juht näeb, et minul on teistest inimestest erinevad vajadused, võimed ja püüdlused	0-1-2-3-4
30. Minu otsene juht suunab vaatama probleemidele mitme erineva nurga alt	0-1-2-3-4
31. Minu otsene juht aitab minul minu enda tugevaid külgi arendada	0-1-2-3-4
32. Minu otsene juht soovib uusi lähenemisviise, kuidas ülesandeid täita	0-1-2-3-4
33. Minu otsene juht viivitab kriitiliste tähtsusega küsimuste korral vastuste andmisega	0-1-2-3-4
34. Minu otsene juht rõhutab kollektiivse missioonitunde tähtsust	0-1-2-3-4
35. Minu otsene juht väljendab rahulolu ja avaldab tunnustust, kui ma tegutsen vastavalt ootustele	0-1-2-3-4
36. Minu otsene juht väljendab usku, et teised eesmärgid saavad täidetud	0-1-2-3-4
37. Minu otsene juht loob head tingimused, et saaksin töösse efektiivselt panustada	0-1-2-3-4
38. Minu otsene juht kasutab juhtimismeetodit, millega ma olen rahul	0-1-2-3-4
39. Minu otsene juht paneb mind tegema enamat kui ma ise plaanisin	0-1-2-3-4
40. Minu otsene juht tuleb minu esindamisega kõrgema tasandi juhtide ees hästi toime	0-1-2-3-4
41. Minu otsene juht teeb minuga koostööd rahulolu tekitaval viisil	0-1-2-3-4
42. Minu otsene juht suurendab minus soovi edu saavutada	0-1-2-3-4
43. Minu otsene juht vastab organisatsiooni nõudmistele	0-1-2-3-4
44. Minu otsene juht suurendab minus tahet rohkem pingutada	0-1-2-3-4
45. Minu otsene juht juhib oma osakonda/üksust efektiivselt	0-1-2-3-4

2. OSA. Küsimustik infokultuuri kohta. Küsimustik koosneb 28 väitest. Palun hinnake 5-pallilisel skaalal, kui võrd hästi iseloomustavad all olevad väited keskkonnaministeeriumi infokultuuri*: 1- ei nõustu üldse; 2 - ei nõustu; 3 - nõustun osaliselt; 4 - olen nõus; 5 - olen väga nõus

* infokultuuri all on mõeldud informatsiooniga seotud aspekte - infovood, info otsimine, jagamine, kasutamine, proaktiivsus.

1. Olen rahul juhtkonnapoolse informatsiooni piisavusega	1-2-3-4-5
2. Ministeeriumi juhtkond julgustab info jagamisel olema avatud	1-2-3-4-5
3. Olen rahul info liikumisega ülevalt alla (ülemuselt alluvale)	1-2-3-4-5
4. Olen rahul info liikumisega alt üles (alluvalt ülemusele)	1-2-3-4-5
5. Olen rahul info liikumisega sama taseme kolleegide vahel	1-2-3-4-5
6. Jagan tihti informatsiooni oma kolleegidega, aitamaks neil paremini tööga toime tulla	1-2-3-4-5
7. Jagan meeleldi tööalast informatsiooni organisatsioonivälistele partneritele	1-2-3-4-5
8. Otsin aktiivselt informatsiooni keskkonnaministeeriumi tegevusi puudutavate muutuste ja trendide kohta	1-2-3-4-5
9. Kasutan informatsiooni selleks, et valmistuda ette muutusteks, mis tulenevad väliskeskonnast	1-2-3-4-5
10. Kasutan informatsiooni selleks, et luua uusi lahendusi, protsesse ja teenuseid	1-2-3-4-5
11. Jagan informatsiooni oma vigade ja ebaõnnestumiste kohta, et kolleegid saaksid õppida minu vigadest	1-2-3-4-5
12. Minu kolleegidel on harjumus kasutada tööalast informatsiooni vaid enda huvides	1-2-3-4-5
13. Minu kolleegidel on harjumus hoida tööalast infomatsiooni vaid enda teada	1-2-3-4-5
14. Usaldan rohkem mitteametlikke infoallikaid (nt kolleegid, sotsiaalmeedia), kui ametlikke allikaid (ametikirjad, protokollid jne)	1-2-3-4-5
15. Kasutan mitteametlikest infoallikatest saadud informatsiooni isegi rohkem kui ametlikest allikatest saadud infot	1-2-3-4-5
16. Kasutan mitteametlikest allikatest saadud informatsiooni selleks, et veenduda ametlike allikate õigsust	1-2-3-4-5
17. Olen piisavalt hästi ministeeriumi tegevustega kursis	1-2-3-4-5
18. Teadmised ministeeriumi tegevuse kohta mõjutavad oluliselt minu töösooritust	1-2-3-4-5
19. Ministeeriumis on suhtumine, et informatsioon on efektiivsuse saavutamisel ülioluline	1-2-3-4-5
20. Ministeeriumis jagatakse informatsiooni põhimõttel „ <i>need to know</i> “, st vastavalt vajadusele	1-2-3-4-5
21. Ma tajun kiiresti olukordade keerulisust ning leian viisi selle lahendamiseks	1-2-3-4-5
22. Olen teadlik sellest, millised on minu osakonna/üksuse eesmärgid	1-2-3-4-5
23. Et saaksin tööülesandeid edukalt täita, on informatsiooni jagamine äärmiselt oluline	1-2-3-4-5

24. Ma tean, kus asuvad organisatsiooni töökorrad ning strateegilised dokumendid	1-2-3-4-5
25. Organisatsiooni infosüsteemide lahendused rahuldavad minu infovajadusi	1-2-3-4-5
26. Dokumendi- ja sisuhaldussüsteem KIRKE kasutamine ei tekita mulle raskuseid.	1-2-3-4-5
27. Leian vajaliku informatsiooni KIRKEst kergesti üles	1-2-3-4-5
28. Leian intranetist vajamineva informatsiooni kerge vaevaga üles	1-2-3-4-5