

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Kadri Kask

**TÖÖTAJATE OOTUSED JUHTIDE  
ISIKSUSEOMADUSTE SUHTES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
Anne Aidla

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2013. a.

..... õppetooli juhataja

.....  
Maaja Vadi

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

.....  
Kadri Kask

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Juhtide isiksuseomaduste teoreetiline käsitus .....	8
1.1. Suure Viisiku isiksuseomaduste iseloomustus .....	8
1.2. Juhi töös olulised isiksuseomadused .....	18
2. Töötajate poolt tajutud juhtide isiksuseomaduste vastavus töötajate ootustele .....	28
2.1. Valimi tutvustus ja ülevaade uurimismetoodikast.....	28
2.2. Tajutud juhtide isiksuseomadused ja nende vastavus töötajate ootustele sõltuvalt töötajate sotsiaal-demograafilisest taustast.....	31
2.3. Järeldused töötajate ootuste kohta juhtide isiksuseomaduste suhtes.....	38
Kokkuvõte .....	44
Viidatud allikad.....	47
Lisad.....	51
Lisa 1. Töötajate ootused juhi isiksuseomaduste suhtes .....	51
Lisa 2. Erinevused hinnangutes vastajate haridustasemest tulenevalt.....	56
Lisa 3. Erinevused hinnangutes vastajate organisatsiooni suurusest tulenevalt.....	56
Summary .....	57

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval pööratakse üha rohkem tähelepanu sellele, kuidas inimeste isiksuseomadused sobivad kokku töökoha nõuetega. Eriti oluline on see juhtide seisukohalt, sest nende töö on väga vastutusrikas, mitmekülgne ja nõuab erinevaid omadusi. Lisaks on töötajatel välja kujunenud kindlad ootused juhi isiksuseomaduste suhtes. Töötajad näevad oma juhti kui innustavat liidrit ja peavad oluliseks, et juhil oleksid olemas vajalikud isiksuseomadused töötamiseks juhtival positsioonil.

Juhtide isiksuseomadused on tähtsad, sest tänapäeva ettevõtetes muutub järjest olulisemaks hea inimestevaheline suhtlus, valmisolek uuendusteks, töötajate kaasatus protsessidesse, parem ajaplaneerimine ja täpsus ülesannete täitmisel. Kõige selle juures on oluline osata vältida stressi ja pingeid ning säilitada külma närvi. Kõik need omadused toetavad ettevõtte paremat toimimist ning seetõttu on tähtis, et juhil oleksid olemas oma positsioonile vastavad isiksuseomadused. Töö autorile pakub huvi, millistena töötajad tajuvad juhtide isiksuseomadusi ja kuidas need vastavad töötajate ootustele. Võimalik, et töötajad ootavad juhilt omadusi, mida tal ei ole ning mida lähtuvalt töö spetsiifikast tulenevalt vaja pole. Näiteks võib selguda, et töötajate arvates võiks juht olla leebem, kuid tulenevalt töö eripärast peavad juhid tegema ka karmikäelisi otsuseid. Seda vastuolu saab juht oma käitumise planeerimisel arvesse võtta, selgitades töötajatele raskete otsuste tagamaid ja võimalusel kaasates neid otsuste langetamisse.

Autori valikuks osutus käesolev teema, sest tänapäeval on juhtide töö väga mitmekesine ja nõuab väga paljude oskuste ning omaduste olemasolu, et erinevates majandusolukordades hakkama saada. Nende hulgas on oma roll ka isiksuseomadustel, kuid samuti on oluline juhi käitumine ja suhtlemine töötajatega ning suhtumine nendesse, mis teatud isiksuseomaduste puhul on ettearvatavad. Kuna majandus on

pidevas muutumises, siis on ettevõtete parema toimimise tagamiseks vajalik analüüsida, millised on juhtide isiksuseomadused ja kuivõrd need vastavad töötajate ootustele.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuivõrd töötajate poolt tajutud juhtide isiksuseomadused vastavad nende ootustele. Töö tulemusena on võimalik suurendada juhtide teadlikkust sellest, missuguseid isiksuseomadusi on tarvis juhi edukaks tööks ja millisetena töötajad juhtide isiksuseomadusi tajuvad. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada Suure Viisiku isiksusetooria sisu ja tähtsust tööalases kontekstis;
- anda ülevaade, millised isiksuseomadused on juhi töös olulised lähtuvalt Suure Viisiku isiksuseomaduste käsitlusest;
- koostada ankeet ja viia läbi uuring, kus töötajad saavad väljendada, millisenad tajuvad oma juhi isiksuseomadusi ja kuivõrd need vastavad nende ootustele;
- tuua välja tulemused töötajate sotsiaal-demograafilisest taustast tulenevalt ja teha järeldusi sellest, millised on juhtide isiksuseomadused töötajate arvamuste põhjal ning kuivõrd need vastavad alluvate ootustele.

Töös tuginetakse isiksuseomaduste analüüsimisel Ameerika psühholoogide Paul T. Costa ja Robert R. McCrae viie faktori ehk Suure Viisiku mudelile, mis sisaldab viit isiksuseomaduste dimensiooni: neurootilisus, ekstravertsus, avatus kogemustele, sotsiaalsus ja meelekindlus. Autori valikuks on just Suure Viisiku teooria, sest tööalase konteksti uuringutes on meetod end hästi õigustanud ja see sobib erineva kultuuri- ning keeleruumi puhul. Samuti on Suure Viisiku teemal läbiviidud uuringutest leitud kõige rohkem olulisi seoseid juhi töösooritusega.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast- teoreetilisest ja empiirilisest. Töö esimeses ehk teoreetilises osas antakse ülevaade juhtide isiksuseomaduste teoreetilisest käsitlusest. Selgitatakse Suure Viisiku teooria olemust ja põhjendatakse, miks otsustati käesolevas töös kasutada just seda teooriat. Käsitletakse erinevaid isiksuse definitsioone, isiksust mõjutavaid tegureid. Tuuakse välja viie faktori isiksuseomaduste põhilised tunnused ja selgitatakse, millised isiksuseomadused peaksid vastavalt uuringutele,

eestvedamisteooria käsitlustele ning edukate juhtide omadusi kirjeldavatele artiklitele, olema juhtival kohal töötaval inimesel.

Töö empiirilises osas vastavad organisatsioonide töötajad autori koostatud küsimustikule, milles on 50 isiksuseomadust puudutavat küsimust. Küsitlus on koostatud Suure Viisiku isiksuseomadusi iseloomustavate märksõnade põhjal. Isiksuseomaduste mõõtmiseks kasutava ankeedi originaalversiooni ei ole võimalik autoriõiguste kaitsmise tõttu kasutada. Küsitluse 25 esimese küsimusega hindavad töötajad, millisel määral ootavad viie isiksuseomaduse avaldumist juhtidel. Järgneva 25 küsimuse puhul hindavad vastajad, millisel määral arvavad oma praegusel juhil viie isiksuseomaduse esindatused olevat. Küsitlusele on võimalik vastata nelja palli skaalal. Vastusevariandid on järgmised: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik. Sotsiaal-demograafilisi küsimusi on kokku kaheksa. Sotsiaal-demograafilise tausta teada saamiseks vastatakse küsimustele, mis puudutavad sugu, vanust, haridustaset, tööstaazi, ametit, töövaldkonda ja ettevõtte suurust. Enamik küsimusi on valikvastustega, kuid töövaldkonda ja haridustaset puudutava küsimuse puhul on vastajal võimalus ise detailsem kirjeldus anda. Küsitluse vastamine võtab aega kuni 7 minutit.

Uuring viidi läbi 2013. aasta märtsikuus erinevate valdkondade Eesti organisatsioonide töötajate hulgas. Uuringus osales 112 inimest, kellest 76 olid naised ja 36 mehed. Ameti poolest oli vastajate seas 25 juhti, 66 spetsialisti ja 21 töolist. Tulemusi analüüsiti töötajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes, et teada saada, kas töötajate ootused juhi isiksuseomaduste suhtes võivad olla erineva taustaga inimestel erinevad. Näiteks võib selguda, et vanemad töötajad ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui nooremad töötajad.

Andmete statistiliseks analüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS 17,0 ja Microsoft Excelit. Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat ning parameetrilisi ANOVA (*Analysis of Variances*) ja LSD (*Least Significant Difference*) testi. Olulisuse nivooks on 0,05.

Autor tänab kõiki, kes on olnud abiks uurimistöö kirjutamisel. Nende hulgas kõiki uurimuses osalenud organisatsioonide töötajaid. Kõige suurem tänuavaldus läheb juhendaja Anne Aidlale, kes oli väga koostööaldis ja suureks abiks töö valmimisel.

# 1. JUHTIDE ISIKSUSEOMADUSTE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1. Suure Viisiku isiksuseomaduste iseloomustus

Järgnevas alapunktis seletatakse lahti Suure Viisiku isiksusetooria ja põhjendatakse ära, miks kasutatakse töös just seda teooriat. Tuuakse välja erinevad isiksuse definitsioonid ja võrreldakse neid omavahel. Antakse ülevaade, millised tegurid mõjutavad isiksuse kujunemist ja tuuakse välja erinevused läbivaadatud allikates. Samuti iseloomustatakse Suure Viisiku isiksuseomadusi keskendudes tööalasele kontekstile.

Käesolevas töös kasutatakse Viie Faktori (*FFM- Five Factor Model*) ehk Suure Viisiku (*BF- Big Five*) isiksusetooria mudelit, mis sisaldab viit peamist isiksusetooriast tuletatud faktorit: ekstraversus, neurootilisus, avatus, sotsiaalsus ja meelekindlus (McCrae, Allik 2002: 1). Suure Viisiku mudel tekkis isiksuseomaduste kohta läbiviidud uuringute mõjul, kus viis põhilist isiksuseomaduste dimensiooni tulid järjekindlalt esile erinevates faktor-analüütilistes uuringutes (Ewen 2013: 140). Viie Faktori isiksusetooria loojateks peetakse Costa't ja McCrae'd, kes avaldasid 1992. aastal 240-st kirjest koosneva NEO-PI-R (*NEO Personality Inventory Revised*) ankeetküsitluse. See võimaldab isiksuseomadused klassifitseerida viite dimensiooni, kus iga dimensioon koosneb kuuest põhilisest omadusest (John *et al.* 2010: 125). Varasemate uuringute põhjal on leitud, et viiest dimensioonist koosnev struktuur kordab ennast erinevates kultuuri- ja keeleroomides (Ewen 2013: 144). Seega on töös asjakohane kasutada Suure Viisiku teooriat, sest empiirilises osas saadud tulemusi on võimalik seostada mujal maailmas läbiviidud uuringutega. Samuti on Suure Viisiku teooria andnud läbiviidud isiksusetooriate uuringute hulgas kõige rohkem märkimisväärsed seoseid isiksuseomaduste ja töösoorituse vahel (Engler 2008: 295). Suure Viisiku Mudel on ühtlasi ka kõige laialdasemalt kasutatavaim isiksusetooria mudel maailmas (Nevid 2008: 491). Tuginedes eespool nimetatud Suure Viisiku isiksusetooria positiivsetele

omadustele peetakse käesolevas töös seda parimaks teooriaks isiksuseomaduste uurimisel.

Järgnevalt seletatakse töö paremaks mõistmiseks lahti mõiste isiksus. Tuuakse välja erinevatest allikatest leitud tuntuimate isiksuseteoreetikute definitsioonid ja võrreldakse neid omavahel. Esimeseks tuuakse välja Salvadore Maddi isiksusedefinitsioon. Salvadore Maddi sõnul on isiksus stabiilne iseloomulike omaduste ja tendentside kogum, mis määrab ära inimeste sarnasused ja erinevused psühholoogilisel käitumisel. Peale Salvadore Maddi isiksusedefinitsiooni on nimetatud allikas välja toodud isiksuse defineerimise kolm peamist mina-aspekti: kontekstuaalne mina, arenenud mina ja tegelik mina. Kontekstuaalseks minaks peetakse seda, kes inimene ühiskonnas on ja kuidas erinevates olukordades käitub. Inimese pideval arenemisel kujuneb välja arenenud mina. See näitab, milliseid valikuid ja otsuseid inimene teeb, millised rollid elus omandab ning kuidas tegutseb koos teistega. Tegelik mina eksisteerib inimese elu alguses, sest pärilikkus määrab ära, kuidas inimene kohandub, kasvab ja areneb. (Berens, Nardi 1999: 1) Selgub, et Salvadore Maddi rõhutab isiksuse defineerimisel stabiilsust, käitumise määratlemist ja erinevate tegurite koosmõju.

Teiseks tuuakse välja Allporti isiksusedefinitsioon, mis seletatakse allikas ka põhjalikumalt lahti. Allporti sõnul on isiksus muutlik korraldus, kus inimesed määratlevad erinevates sotsiaalsetes süsteemides tegutsedes oma iseloomuliku käitumise. Allikas tuuakse välja, et kuigi isiksus on üldjuhul stabiilne seisund, siis teatud olukordades on inimesed võimelised oma käitumist muutma. Isiksus on inimese kompleks mõtetest, tunnetest, ideedest, uskumustest ja hormoonidest, mis teevad inimesed unikaalseks. Isiksus määrab ära inimese kohanemisvõime ja väljendusrikkuse mõtetes ja käitumises. (Carducci 2009: 260) Seega Allport rõhutab isiksuse defineerimisel stabiilsusele, unikaalsusele, käitumise määratlemisele, muutlikkusele ja erinevate tegurite kombinatsioonile. Tuleb välja, et Salvadore Maddi ja Allport sõnastavad isiksust küll erinevalt, kuid mõlemad toovad peamiste aspektidena välja sarnased tegurid. Allporti definitsioon erinevad Salvadore Maddi omast vaid selle poolest, et on välja toodud ka inimese unikaalsus ja muutlikkus.

Kolmandaks tuuakse välja Cattelli definitsioon isiksusest. Cattelli sõnul on isiksus midagi, mis võimaldab ennustada inimese käitumist teatud olukorras. Isiksuseteoreetiku

sõnastatud definitsioon on lühike, sest mees uskus isiksusele täieliku tähenduse kujunemist tulevikus, kui on arendatud välja rohkem erinevaid kontseptsioone inimese käitumisest (Engler 2008: 287). Cattell rõhutab isiksuse puhul sarnaselt Maddile ja Allportile käitumise määratlemist erinevates olukordades. Võrreldes Allporti ja Maddiga ei ole Cattell välja toonud erinevate tegurite koosmõju, stabiilsust, inimese unikaalsust ja muutlikkust.

Neljandaks tuuakse välja Eysencki definitsioon isiksusest. Eysenck sõnastab isiksust kui stabiilset korraldust inimese iseloomus, temperamendis, mõistuses ja kehaehituses, mis määrab unikaalse kooskõlastatuse keskkonnaga. Tuuakse välja, et inimeste erinevustest tingituna on raske panna kogu elu reeglitesse ja normidesse. (Hickling *et al.* 2012: 264) Eysencki definitsioonist saab peamiselt välja tuua stabiilsuse, unikaalsuse, erinevate tegurite koosmõju ja käitumise erinevates olukordades. Kõik neli isiksuseteoretikut on välja toonud isiksuse defineerimisel käitumise määratlemise ehk inimese sarnasused ja erinevused teatud olukordades. Seega on Eysenck sarnaselt Allportile pidanud tähtsaks samu tegureid. Võrreldes Salvadore Maddiga ei ole ka Eysenck toonud välja muutlikkust. Võrreldes Allportiga ei ole Eysenck välja toonud isiksuse muutlikkust. Maddi definitsioonile lisaks on Eysencki definitsioonis toodud inimese unikaalsus.

Viiendaks tuuakse välja Freudi isiksusedefinitsioon. Freudi sõnul on isiksus dünaamiline süsteem, mis on suunatud kolmele vaimsele aspektile: identifitseerimine, ego ja superego. Need kolm aspekti suunavad inimesi käitumises. Inimese identifitseerimine sisaldab endas instinkte ja tunde, ego suunab inimesi teatud viisil käituma ja superego mõistab kohut erinevate mõtete ning tegude üle. (Coon, Mitterer 2008: 399) Freud rõhutab isiksuse puhul muutlikkust, tegurite kompleksi ja käitumise määratlust. Sarnaselt kõigile neljale eelnevale isiksuseteoretikule peab ka Freud oluliseks käitumise määratlemist. Käesoleva töö teema uurimist toetab Allporti ja Freudi mõte isiksuse muutlikkusest, sest inimesed saavad oma käitumist erinevates olukordades teatud määral mõjutada ja vastavalt olukorrale kohendada.

Kõigi definitsioonide põhjal selgub, et isiksusel puudub ühene definitsioon. Sellegi poolest on kõikidel mõistetel väga palju sarnaseid komponente nagu stabiilsus ajas, unikaalsus, käitumise määratlemine ja erinevate tegurite kogum. Kõigi definitsioonide erinevus seisneb selles, kui põhjalikult ja pikalt keegi isiksuse mõistet kirja on pannud.

Kõigi viie allika põhjal leitud märksõnad isiksuse definitsioonide kohta on koondatud tabelisse 1.

**Tabel 1.** Märksõnad isiksuse definitsioonidest

Tunnus	Maddi	Allport	Cattell	Eysenck	Freud
Stabiilsus	x	x		x	
Tegurite kompleks	x	x		x	x
Käitumise määratlemine	x	x	x	x	x
Muutlikkus		x			x
Unikaalsus		x		x	

Allikas: Autori koostatud

Autor peab parimaks isiksuse definitsiooniks Carducci (2009) käsitluses välja toodud isiksusteoreetiku Allporti definitsiooni, kuna see on piisavalt põhjalik ja toob välja tähtsamad aspektid isiksuse määratlemisel. Seega lähtutakse käesolevas töös definitsioonist, mille põhjal on isiksus muutlik korraldus, kus inimesed määratlevad erinevates sotsiaalsetes süsteemides tegutsedes ära oma iseloomuliku käitumise. Definitsioon sisaldab peamisi märksõnu nagu muutlikkus ja käitumise määratlus ning lisaks neile on välja toodud stabiilsus, tendentside kogum ja unikaalsus.

Järgnevalt tuuakse välja erinevate autorite käsitlused isiksust määravatest teguritest. Osa autoreid on seletanud üldised tegurid pikemalt lahti ja seega on nendel isiksust mõjutatavaid tegureid rohkem kui neli. Kõigist läbivaadatud allikatest annab ülevaate tabel 2. Tabelist on näha, et kõik analüüsitud autorid peavad oluliseks pärilikkust ja keskkonda, mis on ühtlasi kaks põhitegurit isiksuse kujunemisel. Ülejäänud tegurid jaotuvad keskkonna alamteguriteks nagu sotsiaalsed tegurid, situatsioonilised tegurid ja kultuurilised tegurid. French ja tema kolleegid on pärilikud tegurid täpsemalt lahti kirjutanud liigitades need konatiivseteks teguriteks, afektiivseteks teguriteks ja kognitiivseteks teguriteks (French *et al.* 2011: 97). Keskkonna teguritest peetakse kõigis viies uuritud allikas oluliseks kultuurilisi tegureid. Situatsioonilisi ja sotsiaalseid tegureid peetakse oluliseks neljas allikas. Kolmes vaatluse alla võetud allikas viiest on välja toodud perekonna ja elukogemuse mõjud. Suhteid Hegari (2011) ja rühma kuuluvust ehk seltskonnakaaslasel Hellriegel, Slocumi (2007) allikas.

**Tabel 2.** Isiksuse kujunemist mõjutavad tegurid

Tegur	French <i>et al.</i> (2011)	Martin (2005)	Hegar (2011)	Hellriegel, Slocum (2007)	Phillips, Gully (2011)
Pärilikkus	x	x	x	x	x
Keskkond:	x	x	x	x	x
1. Kultuurilised tegurid	x	x	x	x	x
2. Situatsioonilised tegurid	x	x		x	x
-Elukogemused		x		x	x
3. Sotsiaalsed tegurid:	x	x	x	x	
-Perekond		x	x	x	
-Suhted			x		
-Seltskonnakaaslased				x	

Allikas: Autori koostatud

Kõigi viie läbivaadatud allika põhjal selgub, et isiksust mõjutavaid üldtegereid on kaks- pärilikkus ehk bioloogilised tegurid ja keskkond. Pärilikkuse kohta ei teata täpselt, kui palju see isiksust mõjutab (Martin 2005: 125). Teada on, et pärilikkuse tõttu saab inimene kaasa oma peamised füüsilised omadused (Hegar 2011: 106). Pärilikkusega on määratud aju tegevus, mis jaguneb kolmeks: kognitiivseks ehk tunnetuslikuks valdkonnaks nagu oskused ja õpitud käitumine, afektiivseks ehk emotsionaalseks valdkonnaks nagu emotsioonid ning konatiivseks ehk kaasasündinud valdkonnaks nagu vaistlik tegutsemine (French *et al.* 2011: 97). Seega ei ole inimese isiksus tervenisti päritav, sest mõju avaldavad erinevad keskkondlikud tegurid.

Pärilikkuse kõrval on oluliseks isiksust mõjutavaks teguriks keskkond (Hellriegel, Slocum 2007: 43). Keskkonna alla kuuluvad kultuurilised, situatsioonilised ehk olukorra ja sotsiaalsed ehk perekondlikud tegurid. Sotsiaalsed tegurid jaotuvad omakorda perekonnaks, suheteks ja rühma kuuluvuseks ehk seltskonnakaaslasteks. Situatsioonilised tegurid jaotuvad elukogemusteks. Kultuurilisi tegureid peetakse oluliseks, sest igas ühiskonnas on omad väärtused ja uskumused, mis aitavad inimesel kujundada käitumist (Hegar 2011: 106). Samuti on ühiskonnas, kus inimene sünnib, määratletud ära teatud normid, mida tuleb käitumisel arvesse võtta (Martin 2005: 125).

Seega on kultuurilised tegurid olulised alates sünnist kui inimene kohaneb kultuuriga, mis tema isiksust mõjutama hakkab.

Perekonna mõju isiksusele seisneb inimese esmases kontaktis perekonnas esineva kultuuriga. Perekonnaliikmed ja sugulased mõjutavad last oma käitumisega ja annavad karistamisega mõista, mis on keelatud. Samuti kujunevad lapsel pereliikmete mõjul välja erinevad rollimudelid koduses keskkonnas. Situatsioonilistest teguritest mõjutavad isiksuse kujunemist perekonna suurus, sotsiaalamajanduslik tase, rass, usk, geograafiline asukoht, vanemate haridustase ja sünni järjekord võrreldes õdede-vendadega. (Hellriegel, Slocum 2007: 44) Seega on perekonnal ja lähisugulaste käitumisel, tavadel, tõekspidamistel väga suur roll lapse isiksuse kujunemisel, sest nii omandatakse teadmised, mis on kultuuriruumis lubatud ja mis keelatud.

Rühma kuuluvus mõjutab isiksust erinevate gruppide liige olles ja sealseid rolle omandades. Elu jooksul kuulutakse perekonda, lasteaiarühma, teismeliste rühma, spordiklubidesse, tööorganisatsioonidesse ja muudesse sotsiaalsetesse rühmadesse. Kõige suuremat mõju avaldavad inimese isiksuse kujunemisel ja edasisel arengul varajases eas perekonna-, lasteai- ja koolirühmad. Peale eelnevalt mainitud tegurite on isiksuse kujunemisel olulisteks teguriteks elukogemused, mida omandatakse läbi uute ürituste ja olukordade. (Ibid 2007: 44) Seega on isiksuse arengule võimalik kaasa aidata käies erinevatel üritustel, olla avatud kogemustele ja kuuluda erinevatesse sotsiaalsetesse rühmadesse.

Järgnevalt tuuakse välja erinevate allikate põhjal koostatud ülevaade Suure Viisiku isiksuseomadustest, mis on koondatud tabelisse 3. Tabelist on näha, millised omadused on iseloomulikud kõrgema ja millised madalama taseme isiksuseomaduste puhul. Erinevad dimensioonid on lahti seletatud keskendudes tööalasele kontekstile.

**Tabel 3.** Suure Viisiku isiksuseomaduste koondtabel

Faktor	Madal skoor	Kõrge skoor
Neurootilisus	Turvalisus, rahulikkus, pingevabaus, häirimatus, lõdvestatus, tasakaalukus, madal ärevustunne ja emotsionaalsus, külmus, stabiilsus, karastatus	Masendus, ärevus, lõõduna tundmine, heitumus, murelikkus, emotsionaalne ebastabiilsus, haavatus, vaenulikkus, ebakindlus, pingelisus, impulssiivsus, enesekontrollimatus, rahutus, tujukus
Ekstravertsus	Solidaarsus, reserveeritus, häbelikkus, allaandlikkus, üksinduse eelistatavus, tagasihoidlikkus, passiivsus, vaiksus, pessimistlikkus, endassesulgunud, introvertsus	Seltskondlikkus, jutukus, peatamatus, aktiivsus, positiivsus, entusiastlikkus, ambitsioonikus, enesekindlus, soojus, seiklushimulisus, avameelsus, julgus, positiivsed emotsioonid, kehtestavus, energilisus, väljendusrikkus, seltsivus
Avatus	Lihtsus, traditsioonilisus, tavapärasus, moraalsus, kitsad huvid, pinnapealsus, konservatiivsus, ebaloomingulisus, mitte intelligentsus	Intelligentsus, kunstilisus, iseseisvus, kujutlusvõimelisus, uudishimulikkus, informeeritus, originaalsus, laialdased ja intellektuaalsed huvid, ebatavalisus mõtetes, loomingulisus. Avatus ideedele, kunstile, tegudele, tunnetele, väärtustele ja fantaasiale
Sotsiaalsus	Ebaviisakus, külmus, ebasõbralikkus, vaenulikkus, kriitilisus, umbusklikkus, kättemaksuhimulisus, julmus, sõjakus, ärritatus, tänamatus, riiakus, võimukus, kalkus, ihnus, agressiivsus, skeptilisus, üleolev suhtumine, antagonistlikkus, kangekaelsus, isekus	Heasüdamlikkus, omakasupüüdmatlus, sõbralikkus, nõustuvus, osavõtlikkus, sümpaatsus, mittekritiseerivus, hellus, kaastundlikkus, tänulikkus, hoolivus, lahkus, järeleandlikkus, siirus, soojus, andestavus, koostööle orienteeritus, Usaldavus
Meelekindlus	Ebausaldusväärsus, vastutustundetud, lohakus, kergemeelsus, ebaefektiivsus, kõhklevus, hoolimatus, enesekesksus, vastuolulisus, unistustes elamine, sihitus	Vastutustundlikkus, enesekontrollivus, ettevaatlikkus, püsivus, asjatundlikkus, põhjalikkus, saavutustele orienteeritus, planeeritus, organiseeritus, otsustavus, korralikkus, usaldusväärsus, tõhusus, produktiivsus, kõrge enesedistsipliin, kohusetundlikkus, eesmärgipärasus, kaalutletavus, eetilisus

Allikad: (McCrae, Costa 2003: 53, Champoux 2011: 112-113, Nevid 2008: 491, Bernstein *et al.* 2006: 428, Landy, Conte 2009: 111, Northouse 2009: 22, James, Mazerolle 2002: 86)

Esimene faktor ehk neurootilisus (*Neuroticism*) on omadus, mis viitab inimese negatiivsele emotsionaalsusele. Neurootilised inimesed on murelikumad, ebakindlamad ja haavatavamad oma töös. Nad on vaenulikumad kaastöötajate suhtes ja peavad ennast kõiketeadvateks. Samuti on neurootilised inimesed tundlikumad stressi suhtes, impulssiivsemad ja erinevates olukordades emotsionaalselt ebastabiilsemad. (Weiten *et*

al. 2011: 34) Neurootilisuse kõrge skoor esineb tööl inimestel, kes võtavad iga ebaõnnestumist südamesse, muretsevad ülemäära oma töö pärast, kriitilistes olukordades on väga pinges ja närvilised. Samuti muretsevad neurootilised inimesed selle pärast, mida nende tööst arvatakse. Neurootilised inimesed ärrituvad iga pisiasja pärast ja tunnevad end süüdi oma vigades. Samuti satuvad neurootilised inimesed tihti depressiooni ja on väga temperamentsed ning emotsionaalsed. Neurootilisuse madal skoor esineb tööl inimestel, kes suudavad pingelistes olukordades säilitada külma närvi ja jäävad rahulikuks. Madala neurootilisuse tasemega inimesed on rahul tehtud tööga ja tunnevad uhkust oma saavutuste üle. Samuti on madala neurootilisuse tasemega inimesed erinevates olukordades tasakaalukamad ja häirimatud teistest. Nad suudavad läheneda tööle isikupäraselt ja ei näita välja emotsioone. (McCrae, Costa 2003: 53) Madala neurootilisuse tasemega inimesed on suheldes teistega rahulikamad, külmemad ja emotsionaalselt stabiilsemad (Cicchetti, Cohen 2006: 59). Seega on kõrge skoor omane pigem rahutumatele, kuid madal rahulikematele inimestele.

Teine faktor ehk ekstraversus (*Extraversion*) on omadus, mis viitab inimese väljapoole elamisele. Ekstraverdid on seltsivad ja sõbralikud kaastöötajate suhtes, optimistlikud ning enesekindlad oma töös. Ekstraverdid on õnnelikumad ja positiivse ellusuhtumisega. Samuti on nad motiveeritud leidmaks uusi kontakte, lähedust ja vastastikku sõltuvust. (Weiten *et al.* 2011: 34) Ekstraversus mõjutab suures osas inimeste käitumist grupis. Ekstraversus näitab, mil määral on inimene seltskondlik, jutukas ja tunneb ennast mugavalt uute inimestega suhtlemisel. Ekstravertidele meeldib domineerida, omada kontrolli tööde üle ja võimalused teisi mõjutada. Ekstraverdid otsivad võimalust omada juhtivat positsiooni ja konkureerida teistega. Samuti meeldib ekstravertidele vastutada kogu meeskonnatöö üle. Seega sobivad ekstravertsetele inimestele tööl erinevad juhtivad positsioonid. (Daft 2008: 98) Ekstraverdid on tööl jutukad, seltsivad ja suhtlemisaltid. Erinevates olukordades on ekstraverdid tasakaalukad ja oskavad oma arvamust avaldada ning teistele selgeks teha. Lisaks on ekstraverdid tööl seiklusjanulised ja erinevaid väljakutseid ootavad. (McCrae, Costa 2003: 53) Madala ekstraversusega inimesed ehk introverdid on vaiksed, tagasihoidlikud ja vähem seltsivad (Daft 2008: 98). Introverdid eelistavad tööl olla alluva positsioonil, sest neile ei meeldi võistelda ega teisi mõjutada (Lussier, Achua 2009: 34). Nad ei naudi seltskonnas olemist ja seega väldivad töökaaslastega lähedasi

suhteid ning eelistavad töötada üksinda. Madala ekstravertsusega inimesed jäävad erinevates situatsioonides külmaks, on väga vaiksed, passiivsed ja tagasihoidlikud ning tööalastes vaidlustes annavad tihti alla. (McCrae, Costa 2003: 53) Võrreldes ekstravertsete inimestega on introvertidel parem pikaajaline mälu, nad on valvsamad ja probleemide lahendamisel põhjalikumad (Furnham 2008: 10). Seega on kõrge skoor iseloomulik aktiivsematele, kuid madalam skoor pigem passiivsematele inimestele.

Kolmas faktor ehk avatus kogemusele (*Openness to Experience*) on omadus, mis viitab inimese põhilistele hoiakutele ja ideoloogiatele (Weiten *et al.* 2011: 34). Samuti viitab avatus kogemusele inimese võimet olla avatud muutustele ja valmisolek proovida uusi asju (Lussier, Achua 2009: 35). Avatud inimesed on uudishimulikud, paindlikud ja tavapäratumad oma töös. Neil meeldib oma tööle läheneda loovalt, kunstiliselt ja fantaasiarikkalt. Avatud inimesed on sallivamad töö ebaselguse suhtes ja vajavad vähem näpunäiteid töö tegemiseks. Samuti ei oma avatud inimesed eelarvamusi väiksema grupi töö üle. (Weiten *et al.* 2011: 34) Avatud inimesed on originaalse ja loova lähenemisega oma töös ning liberaalsemad teiste suhtes (McCrae, Costa 1990: 3). Madala avatusega ehk kinnised inimesed väldivad uuendusi ja ei ole valmis proovima uusi asju (Lussier, Achua 2009: 35). Avatuse madala skooriga inimesed eelistavad traditsioonilist tööd ja väärtusi ning töötada tavapärasel situatsioonis. Nad ei soovi uuendusi ja tunnevad ebamugavust tööalastes muutustes. Madala avatusega inimesed on moraalsed ja neile meeldib rutiinsus. Samuti on madala avatusega inimesed vastu uuendustele. (McCrae, Costa 2003: 53). Madala avatusega töötajatel puudub loov lähenemine, nad ei tunne uudishimu ümbritseva vastu ja eelistavad teha tööd standardite järgi (Kail, Cavanaugh 2010: 487). Seega on kõrge skooriga inimesed pigem loovamad ja madala skooriga vähem fantaasiarikkamad.

Neljas faktor ehk sotsiaalsus (*Agreeableness*) on omadus, mis viitab inimese võimele saada läbi teistega. Sotsiaalsed inimesed on õrnamad, koostöövalmimad, andestavamad, mõistvamad ja heasüdamlikumad teistega koos töötamisel. Sotsiaalsed inimesed on paremad töösuhete arendamisel kaastöötajate, alluvate ja juhtidega. (Griffin, Moorehead 2011: 69) Sotsiaalsetel inimestel on lihtsam leida uusi tutvusi ja tihtipeale on neil rohkem sõpru kui vähem sotsiaalsetel inimestel. Sotsiaalne juht on soe ja vastutulelik alluvate suhtes. (Daft 2008: 99) Kõrge sotsiaalsusega töötajad on abivalmid, soojad ja

sõbralikud kaastöötajate suhtes (McCrae, Costa: 2003: 53). Madala sotsiaalsusega inimesed on aga kergesti ärrituvad, temperamentsed, vastuolulised teistega koos töötamisel. Madala sotsiaalsusega inimestel ei ole head suhted töökaaslaste, klientide, tarnijate ja teiste oluliste organisatsioonidega seotud isikutega. (Griffin, Moorehead 2011: 69) Samuti on neil raske luua uusi kontakte. Madala sotsiaalsusega juht on külm ja kauge töötajate suhtes ning ei tule vastu töötajate palvetele. (Daft 2008: 99) Madala sotsiaalsusega töötajad on kriitilised oma töö suhtes ja ületavad etteantud piire. Nad käituvad üleolevalt oma kolleegidega ja on vaenulikud kaastöötajate suhtes. (McCrae, Costa: 2003: 53) Samuti on madala sotsiaalsusega inimesed kahtlustavad, kergesti ärrituvad ja ihned kaastöötajate suhtes (Kail, Cavanaugh 2010: 487). Seega on kõrge sotsiaalsusega inimesed rohkem usaldusväärsemad ja madalama sotsiaalsusega pigem kriitilisemad kaaslaste suhtes.

Viies faktor ehk meelegendus (*Conscientiousness*) on omadus, mis viitab sellele kui mitmele eesmärgile on inimene korraga pühendunud. Meelegendad inimesed keskenduvad korraga ühele eesmärgile. Nad on organiseeritumad, süstemaatilisemad, hoolikamad, põhjalikumad ja vastutustundlikumad oma töös. Meelegendatel inimestel on kõrge enesedistsipliin ja on kõrgema töösooritusega erinevatel töökohtadel. (Griffin, Moorehead 2011: 69) Samuti on meelegendad inimesed töökamad, püsivamad ja tulemustele keskendunud (Daft 2008: 100). Nad käituvad tööl kombekalt, ei hiline, on ambitsioonikad ja sihikindlad. Meelegendad inimesed vastutavad oma töö eest, on väga produktiivsed ja nõudlikud töö tegemise suhtes. (McCrae, Costa 2003: 53) Madala meelegendusega inimesed võtavad endale liiga palju eesmärke korraga, mille tulemusena on nad organiseerimata, lohakad, vastutustundetud ja vähem põhjalikumad oma töös. Samuti on madala meelegendusega inimesed vähem distsiplineeritumad. (Griffin, Moorehead 2011: 69) Madala meelegendusega töötajatele meeldib fantaseerida ja elada oma unistustes. Nad hilinevad tihti tööle ja kalduvad rasketes ning pingelistes olukordades loobuma. Madala meelegendusega inimestel puudub sihikindlus, nad on enesekesksed ja laisad. (McCrae, Costa 2003: 53) Peale selle on madala meelegendusega inimesed ambitsioonitud ja vähem tulemustele orienteeritud (Jackson 2010: 550). Seega on kõrge meelegendusega inimesed rohkem asjatundlikumad ja madalama skooriga enesekesksamad.

Alapunktist selgus, et töö keskmeks on Ameerika psühholoogide Robert R. McCrae ja Paul T. Costa uue põlvkonna viie faktori ehk Suure Viisiku teooria, mis sisaldab viit dimensiooni: ekstravertsus, neurootilisus, avatus, sotsiaalsus ja meelekindlus. Suure Viisiku teooria kasutamine käesolevas töös on põhjendatud selle unikaalsusega, mille puhul viiene struktuur on korratav erinevates keelte- ja kultuuriruumides. Samuti on Suure Viisiku teooria andnud kõige rohkem märkimisäärseid tulemusi isiksuseomaduste ja töösoorituse vahel. Töös lähtutakse Allporti isiksusedefinitsioonist, mis sisaldab peamisi märksõnu nagu stabiilsus, omaduste ja tendentside komplekt, käitumise määratlemine ning muutlikkus. Peamisteks isiksust mõjutavateks teguriteks on pärilikkus ja keskkond, mis jagunevad omakorda alamteguriteks nagu situatsioonilised, sotsiaalsed ja kultuurilised tegurid. Isiksuseomadused on tööl vajalikud tulemaks toime stressiga, suhtlemiseks teistega, valmisolekuks uuendusteks, koostöövalmiduseks ja pühendumuseks tööle.

## **1.2. Juhi töös olulised isiksuseomadused**

Järgnevas alapunktis antakse ülevaade juhi töös vajalikest isiksuseomadustest. Esmalt tuuakse välja kuuest erinevast eestvedamisteooria allikast leitud juhi töös olulised isiksuseomadused ja liigitatakse need Suure Viisiku dimensioonide alla. Teiseks tuuakse välja varasemate uuringute ja artiklite tulemused juhi töös vajalikest Suure Viisiku isiksuseomadustest. Kolmandaks antakse erinevate edukate juhtide omadusi kirjeldavate allikate põhjal ülevaade, millised omadused on vajalikud juhtide töös.

Järgnevalt tuuakse välja juhi töös vajalikud isiksuseomadused kuuest eestvedamisteooria allikast leitud informatsiooni põhjal. Kõigist läbivaadatud allikatest leitud juhi töös vajalikud isiksuseomadused on liigitatud Suure Viisiku dimensioonide alla. Ülevaatliku pildi klassifitseeritud isiksuseomaduste kohta annab tabel 4. Tühjad lahtrid tähistavad, et vastava isiksuseomaduse taseme puhul juhi töös vajalikke omadusi ei leitud. Tulemuste põhjal saab teha järelduse, et juhi tulemuslikuks tööks peetakse oluliseks kõrget ekstravertsust, avatust ja meelekindlust ning madalat neurootilisust. Sotsiaalsuse puhul toodi välja nii kõrgemale kui ka madalamale skoorile vastavad omadused.

**Tabel 4.** Juhi töös vajalikud isiksuseomadused

Faktor	Madal skoor	Kõrge skoor
Neurootilisus	Emotsionaalne stabiilsus, stressitaluvus	-
Ekstravertsus	-	Füüsiline vastupidavus, algatusvõimelisus, energilisus, domineerivus, enesekindlus, ambitsioonikus, iseseisvus, optimistlikkus, juhtimishimu, otsusekohesus, aktiivsus, veenmisoskus, hea kohanemisvõimalisus, humoorikus, soov välja paista, erksus, sõltumatus, võistlushimulisus, seltsivus, veenvus- ja läbisurumisoskus, kehtestatavus, otsustusvõimelisus, entusiastlikkus, suhtlemisoskus, huvi tundmine
Avatus	-	Intelligentsus, sõnastusoskus, ettevõtlikkus, mobiilsus, originaalsus, leidlikkus, loovus, teadmisterohkus
Sotsiaalsus	Ülekohusus, agressiivsus, kriitilisus	Koostöövalmidus, populaarsus, meeldivus, lugupidavus sallivus, suhtlemisoskus, kohenemisvõimelisus
Meelekindlus	-	Tulemustele orienteeritus, taktitundelisus, objektiivsus, tähelepanelikkus, probleemide lahendamisoskus, ausus, püsivus, eetilisus, vastutustundlikkus, visadus, tõhusus, kontrollivus, motiveeritus, hindamisoskus, sihikindlus, kohusetundlikkus, ehtsus, usaldusväarsus, töökus

„-“ antud tasemel ei leitud isiksuseomadusi, mis on vajalikud juhi töös.

Allikad: (Marturano, Gosling 2008: 165; Daft 2008: 41; DuBrin 2012: 38; Bryman 1986: 21; Ricketts, Ricketts 2010: 103; Yukl 1989: 176)

Järgnevalt tuakse välja juhi töös vajalikud isiksuseomadused varasemate uuringute tulemuste põhjal. Bergneri ja tema kolleegide (2010) artiklis uuritakse seoseid Suure Viisiku isiksuseomaduste ja töösoorituse vahel. Uuringus on arvesse võetud ka detailsem Suure Viisiku isiksuseomaduste jaotus. Bergneri ja tema kolleegide artiklis uuritakse, milliste Suure Viisiku isiksuseomaduste esindatuse tase tagab juhi tööalase edukuse. Uuring viidi läbi kuue erineva tehnoloogia- ja teenindusettevõtte seas, kus küsitleti 130 Austria keskastmejuhti, kellest 72 olid meest ja 58 naist. Osalejate keskmiseks vanuseks oli 40,12 aastat ja keskmiseks tööstaažiks 12 aastat. Uuring viidi läbi kaks korda kaheksa kuu jooksul ja selles osalemine oli vabatahtlik. Uuringus osalejad vastasid Suure Viisiku üldküsimustikule ja viiele kitsamale küsimusele isiksuseomaduste kohta. Töölase tulemuslikkust mõõdeti aastase sissetuleku, tööalase edendatuse arvu ja juhendaja hinnangute põhjal. Analüüsi tulemusi mõõdeti korrealatsioonianalüüsiga, mille tulemusel selgus, et tööalasel edutamisel on statistiliselt

oluline seos ekstravertsuse ( $r=0,25$ ) ja meelekindlusega ( $r=0,22$ ). Tulemusi põhjendati sellega, et domineerivamad, ambitsioonikamad, tegevustele orienteeritumad, püüdlikumad, planeeritumad ja usaldusväärsemad juhid on tõenäolisemad saavutama oma eesmärged ning suure tõenäosusega neid tööl ka edutatakse. Otsese juhi hinnangute põhjal selgus, et edukamatel juhtidel on kõrgem ekstravertsus, avatus ja sotsiaalsus. Neurootilisuse puhul antud uuringus olulisi seoseid ei leitud. (Bergner *et al.* 2011: 176, 183-184, 190, 193) Seega Bergner *et al.* uuringu põhjal eeldatakse juhilt kõrget ekstravertsust, meelekindlust, sotsiaalsust ja avatust.

Robie ja tema kolleegide (2008) uuringus taheti teada saada, kuidas on seotud Suure Viisiku isiksuseomadused ja juhi otsese juhi hinnangud üldise töösooritusega. Uuring viidi läbi 144 Kanada juhi seas, kellest 45% olid tippjuhid ja 55% keskastmejuhid. Uuringus osalenutest olid 80% mehed ja 20% naised. Osalejate keskmiseks vanuseks oli 43 aastat ja 90% vastanutest oli kõrgharidusega. 72% uuringus osalenutest töötas suuretevõttes, kus oli 10 000 või enam töötajat ja 86% vastanutest teenisid aastas rohkem kui 130 000 dollarit. Kõigil osalenutel oli keskmiselt kolm otsest alluvat ja 206 kaudset alluvat. Uuringu andmed koguti 2000. aastal kahepäevase juhtimisarenguprogrammi raames. Tippjuhid vastasid Suure Viisiku isiksuseomaduste ja nende alluvad töösoorituse, edutamise potentsiaali ja karjääririski kohta koostatud küsimustikule. Uuringu tulemustest selgus, et üldine tulemuslikkus on seotud ekstravertsuse ( $r=0,32$ ) ja avatusega ( $r=0,22$ ). (Robie *et al.* 2008: 131-132, 135) Robie *et al.* uuringu tulemus erineb Bergner *et al.* omast, sest eelneva uuringu järgi on kõrge sotsiaalsus ja meelekindlus juhi töös oluline, kuid siin selgus, et mitte. Sarnaselt Bergner *et al.* uuringule pole ka Robie *et al.* uuringus leitud olulisi seoseid neurootilisuse vahel.

Judge ja tema kolleegide (2002) artikkel analüüsib Suure Viisiku isiksuseomaduste seotust eestvedamisega. Artiklis kirjeldatud uuring viidi läbi USA-s, kus analüüsiti 73 varasema uuringu tulemusi leidmaks seoseid isiksuseomaduste ja eestvedamise edukuse vahel. Uuringu tulemusena saadi järgmised korrelatsioonid: neurootilisus ( $r=-0,24$ ) ekstravertsus ( $r=0,31$ ), avatus ( $r=0,24$ ) ja meelekindlus ( $r=0,28$ ). Artiklis toodi välja, et ekstravertsed inimesed sobivad paremini juhtideks, sest on energilisemad, elujõulisemad, vastupidavamad ja töötavad järjepidevamalt. Avatud juhid on aga

mitmekülgse mõtlemisega ja suudavad oma tööle loovalt läheneda. Meelekindlad juhid on järjepidavad ja kontrollivamad oma töös. Lisaks toodi artiklis välja, et efektiivsed juhid peaksid olema madala neurootilisusega. (Judge *et al.* 2002: 765, 768-770) Seega Judge *et al.* artikli põhjal peab juht olema madala neurootilisusega ja kõrge ekstravertsuse, meelekindluse ning avatusega. Sotsiaalsusega statistiliselt olulisi seoseid ei leitud. Sarnaselt kahele eelmisele artiklile on ka siin peetud oluliseks kõrget ekstravertsust ja avatust. Bergner *et al.* (2010) artikliga sarnaselt eeldatakse kõrget meelekindlust. Robie *et al.* (2010) artikliga sarnaselt ei ole leitud olulisi seoseid sotsiaalsuse puhul. Kahest esimesest artiklist erineb Judge *et al.* tulemus selle poolest, et juhi edukaks tööks eeldatakse madalat neurootilisust.

Oh ja Berry 2009. aasta artiklis kirjeldatud uuringus otsiti seoseid juhi töösoorituse ja Suure Viisku isiksuseomaduste vahel. Uuringu jaoks küsitleti 277 USA keskastmejuhti erinevatest 40 kuni 100 alluvaga energiaettevõtetest. Uuringus osalesid nii tippuhtid kui ka juhtival positsioonil töötavad inimesed nagu personalijuhid, tehnoloogiajuhid, finantsjuhid, avaliku sektori juhid ja regulatiivsete teenuste juhid. Uuringus osalenutest olid 73,6% mehed ja 26,4% naised. Osalejate keskmiseks vanuseks oli 50,7 aastat. Uuring viidi läbi juhtimisarengu programmi kaudu, milles kasutati 360 kraadi hindamist töösooritusele. Analüüsi tulemustena leiti, et juhi töös on oluline kõrge avatus, ekstravertsus ja meelekindlus ning madal neurootilisus. Sotsiaalsusega statistiliselt olulisi seoseid ei leitud. (Oh, Berry 2009: 1498, 1502, 1506) Seega peaksid Oh, Berry artikli põhjal juhid olema innovaatilisemad ja avatumad uutele võimalustele ning õppima juurde uusi asju. Artikli tulemused sarnanevad Judge *et al.* (2002) artikli tulemustega, kus eeldatakse samuti juhilt kõrget ekstravertsust, avatust ja meelekindlust ning madalat neurootilisust. Kõigi nelja läbi vaadatud artikli tulemused näitavad, et juhtide töös on oluline kõrge ekstravertsus ja avatus. Kõrget meelekindlust on peetud oluliseks kolmes uuringus (Bergner *et al.* 2010; Judge *et al.* 2002 ja Oh, Berry 2009). Sotsiaalsust pole peetud oluliseks kolme uuringu põhjal (Robie *et al.* 2008; Judge *et al.* 2002 ja Oh, Berry 2009).

Strangi ja Kuhnerti (2009) artiklis kirjeldatud uuringus otsitakse seoseid Suure Viisiku isiksuseomaduste ja juhi töösoorituse vahel. Uuring viidi läbi USA-s juhtimisarengu programmi kaudu tõstmaks juhtide teadlikkust juhtimisest ja arendamiseks

juhtimisoskusi. Uuringus osales 67 juhti, neist 14 direktorit, 25 asepresidenti, neli omanikku ja seitse juhitaval positsioonil töötavat inimest. 16 osalejat oma ametiastet ei avalikustanud. Uuringus osalenutest olid 70% mehed ja 30% naised. Uuringus osalenute keskmiseks vanuseks oli 46,13 aastat. Uuring viidi läbi intervjuude, ankeetküsitluse ja 360 kraadi hindamise põhjal. Tulemustest selgus, et statistiliselt oluline seos esineb juhi tulemuslikuma töö ja meelekindluse vahel. Otsese juhi hinnangutel oli juhi tulemuslikuks tööks oluline kõrge sotsiaalsus. Samuti toodi artiklis välja, et juhi efektiivseks tööks on oluline kõrge ekstravertsus ja avatus. Neurootilisusega statistiliselt olulisi seoseid ei leitud. (Strang, Kuhnert 2009: 421, 424, 426-428) Seega sarnaselt Bergenr *et al.* (2010) tulemustele peetakse Strandi, Kuhnerti (2009) artiklis juhi töös oluliseks kõrget meelekindlust, ekstravertsust, sotsiaalsust ja avatust. Siiani on kõigis viies artiklis peetud juhi tulemuslikuks tööks oluliseks ekstravertsust ja avatust. Neljas artiklis on peetud oluliseks meelekindlust ning kahes artiklis neurootilisust ja sotsiaalsust.

Boštjančić (2010) artiklis kirjeldatud uuringus tahetakse teada saada, millised Suure Viisiku isiksuseomadused tagavad juhi eduka töö. Samuti uuritakse, milline roll on selles neurootilisusel. Uuriti seoseid isiksuseomaduste ja töörahulolu ning töösoorituse vahel. Uuringus osales 144 inimest, kellest 56 olid tippjuhid, juhatuse liikmed ja 88 kaastöötajat, alluvat. Uuringus osalenutest olid 55% mehed ja 45% naised. Osalenute keskmine vanus oli 39 aastat. Uuringus osalenutest olid 7% keskharidusega ja 30% kõrgharidusega. Uuringus osalenud juhid olid juhtival positsioonil olnud 6 kuni 420 kuud. Uuringus osalejad pidid vastama 88 kirjest koosnevale küsimustikule. Tulemustest selgus, et juhi töös on oluline kõrge meelekindlus, avatus ja ekstravertsus ning madal neurootilisus. Artiklis lisati, et madala neurootilisusega juhid suudavad oma emotsioone ja impulsse paremini kontrolli all hoida ning on tööga rahulolevamad võrreldes närviliste ning ebastabiilsete juhtidega. Avatud juhid on efektiivsemad suhtlemisel ja koostöös töötajatega. Meelekindlad juhid aga tõhusamad oma töös ja planeerivamad. (Boštjančić 2010: 209, 2011-213) Boštjančići artiklis saadud tulemused on sarnased Oh, Berry ja Judge *et al.* leituga. Siiani on kõigis kuues artiklis peetud juhi töös oluliseks omaduseks ekstravertsust ja avatust.

Tuntud juhtimiskonsultandi ja –psühholoogi Brusmani (2001) artiklis on toodud, et juhi töös on olulised kõrge ekstravertsus, meelekindlus, avatus ning madal sotsiaalsus ja neurootilisus. Erinevalt eelmistest allikatest on Brusmani artiklis peetud juhi töös oluliseks ka negatiivseid omadusi. Juhid, kes on üldiselt rahulikud, peaks mõnikord välja näitama ka rahunemist ja olema emotsionaalsemad. Juhid, kes on üldiselt seltsivad ja kehtestavad, peaks vahel ka üksinda olemist nautima. Samuti peaksid uuenduslikud juhid mõnikord traditsioonilisemalt asjadele lähenema ja lahked juhid võiks vahel kangekaelsemad olla. Peale selle võiks eesmärkidele keskendunud juhil olla mõnikord rohkem spontaansemad ja mängulisemad. (Brusman 2001: 4) Brusmani tulemused erinevad eelmistest artiklitest selle poolest, et oluliseks on peetud madalat sotsiaalsust.

Antson *et al.* (2001) viis läbi uuringu saamaks teada, millised on Eesti eduka juhi isiksuseomadused. Uuringus osales 19 Eesti tippjuhti, kes kõik olid mehed ja kõrgharidusega. Osalenute keskmine vanus oli 42 aastat ja kõigil neist oli 100-1000 alluvat. Uuringus osalemiseks pidid juhid olema palgatud vähemalt kahel korral rohkem kui 50 töötajaga ettevõtte juhiks ja edukust pidi olema võimalik mõõta turuosa- või kasumikasvuga. Uuringus kirjeldati Eesti edukale juhile vajalikeks isiksuseomadusteks meeskonnajuhtimise oskust, mõjutamisoskust ja initsiatiivi. Need omadused viitavad juhi ekstravertsusele. Tippjuhtide enda arvates peaks juht olema sihikindel, seadma eesmärke, olema järjepidev, pühendunud, analüüsivõimeline, enesekindel, saavutushimuline, töökas, aus, hooliv. Samuti peab edukal juhil olema õnne. (Antson 2001: 65) Antud omadused viitavad eduka juhi meelekindlusele, ekstravertsusele ja sotsiaalsusele. Eestis läbiviidud uuring erineb eelnevatest, sest juhi edukaks tööks pole mainitud ühtegi avatusele viitavat omadust. Sarnaselt eelnevatele artiklitele peetakse juhi töös oluliseks kõrget ekstravertsust ja meelekindlust. Kõigi kaheksa läbivaadatud artikli tulemused on koondatud tabelisse 5.

Kõigi kaheksa läbivaadatud artikli põhjal selgub, et juhi töös on oluline kõrge ekstravertsus. Seitsmes artiklis peeti oluliseks ka kõrget meelekindlust ja avatust. Neljas artiklis kaheksast peeti oluliseks madalat neurootilisust. Kolmes artiklis peeti oluliseks kõrget ja ühes artiklis madalat sotsiaalsust. Samuti leidis artikleid, kus ei leitud juhi töö ja sotsiaalsuse, neurootilisuse, meelekindluse või avatuse vahel olulisi erinevusi.

**Tabel 5.** Koondtulemused juhile vajalikest isiksuseomadustest teadusartiklite põhjal

Isiksuse-omadused	Bergner <i>et al.</i> (2010)	Robie <i>et al.</i> (2008)	Judge <i>et al.</i> (2002)	Oh, Berry (2009)	Strang, Kuhnert (2009)	Boštjančić (2010)	Brusman (2001)	Antson <i>et al.</i> (2002)
Ekstravertsus	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Sotsiaalsus	↑	-	-	-	↑	-	↓	↑
Avatus	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	-
Meelekindlus	↑	-	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Neurootilisus	-	-	↓	↓	-	↓	↓	-

„↑“- faktor peaks juhtidel olema esindatud kõrge tasemega, „↓“- faktor peaks juhtidel olema esindatud madalama tasemega, „-“- statistiliselt olulist seost ei leitud või ei uuritud

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt tuuakse välja viie edukate juhtide töös vajalikke omadusi kirjeldavate artiklite tulemused, mis on klassifitseeritud Suure Viisiku isiksuseomaduste dimensioonide alla. Esiteks jäävad edukad juhid keerulistes olukordades rahulikeks ja õpetavad ka oma töötajaid stabiilsust säilitama (Ohngert 2011). Edukad juhid suudavad vältida valu, viha, depressiooni, ärevust ja stressi. Nad ei heida meelt ebaõnnestumise korral vaid püüavad teha ülejäänud töid paremini. (Davis-Laack 2012) Need edukate juhtide omadused on iseloomulikud madala neurootilisusega juhtidele.

Teiseks on edukad juhid positiivse ellusuhtumisega ja neile meeldib suhelda ning teisi juhtida. Nad loovad positiivse ja inspireeriva töökeskkonna (Llopis 2013). Edukad juhid otsivad uusi väljakutseid, et hoida meeskonda tegevuses ja õhutades neid raskusi ületades koos eesmärgini jõudma. Nad suhtlevad pidevalt töötajatega, et olla kursis töö tulemuste ja tekkinud probleemidega. Lisaks on nad optimistlikud oma töös. (Ohngert 2011) Edukad juhid lähenevad tööle huumoriga, sest positiivsed emotsioonid suurendavad tööga rahulolu ja vastupidavust probleemidele. Nad suudavad juhtida oma energiat ja leida tasakaalu energiakulu ning selle taastamise vahel. Samuti ümbritsevad edukad juhid end kasulike inimestega ja investeerivad oma tugevatesse külgedesse. (Davis-Laack 2012) Edukad juhid on head suhtlejad ning inspiratsiooniks ja motiveerimisallikaks töötajatele. (Javitch 2009) Nad on eeskujuks töötajatele ja suudavad kontrollida oma ego (Bundale 2012). Nimetatud edukate juhtide omadused on

iseloomulikud kõrge ekstravertsusega juhtidele. Teisest küljest on edukad juhid pessimistliku mõtteviisiga. Edukad juhid keskenduvad vaid ülesannetele, mille jaoks neil on aega ja energiat ning mille sooritusega tõenäoliselt hakkama saavad. Samuti oskavad nad näha, millised ülesanded ei toimi ja liiguvad seega järgmiste juurde. (Davis-Laack 2012) Pessimistlik mõtteviis on iseloomulik madala ekstravertsusega juhtidele.

Kolmandaks teavad edukad juhid oma andeid, unikaalseid oskusi ja oskavad neid erinevates situatsioonides ära kasutada. Nad esitavad endale pidevalt küsimusi, millele püüavad enda teadmistepagasi täiendamiseks vastuseid leida. Lisaks annavad juhid uute teadmiste kaudu töötajatele edasi informatsiooni. Nad suudavad lugeda oma töötajate mõtteid ning teavad nende tugevusi ja võimeid. (Llopis 2013) Edukad juhid jagavad oma ideid töötajatega ja sisendavad isikupära ning tõekspidamisi ettevõttesse (Ohngert 2011). Nad teavad oma tugevusi ja oskavad neid tööülesannete lahendamisel efektiivselt rakendada (Davis-Laack 2012). Samuti unistavad edukad juhid suurelt ja teevad suuri tegusid. Nad on head juhendajad ja täiendavad ennast pidevalt. Edukad juhid omavad kindlaid väärtusi ja põhitõdesid, mida süvendavad ettevõttesse ning annavad ühiskonnale edasi. (Bundale 2012) Nimetatud omadused on iseloomulikud kõrge avatusega juhtidele.

Neljandaks soodustavad juhid oma töötajaid nendega pingevabalt suhtlema. Nad jätavad töötajatega suheldes enda tegemised tagaplaanile ja koondavad rohkem tähelepanu töötajate probleemidele. Edukad juhid oskavad investeerida kasulikesse suhetesse oma töötajate kui ka teiste juhtidega. Nad suudavad luua edukad meeskonnad tööülesannete täitmiseks. (Llopis 2013) Edukad juhid usuvad oma töötajatesse ja aitavad süvendada neisse enesekindlust. (Ohngert 2011) Lisaks on meeldivad oma töötajate suhtes (Javitch 2010). Nad kasutavad töö paremaks muutmisel väliseid nõustajaid (Bundale 2012). Lisaks jälgivad edukad juhid oma töötajate vajadusi (Davis-Laack 2012). Kõik need omadused on iseloomulikud kõrge sotsiaalsega juhtidele.

Viiendaks suudavad edukad juhid kiirelt vastu võtta häid otsuseid ja anda töötajatele aru oma tegevusest. Nad juhivad ettevõtet õpitud teooriamudelite järgi, mille tõttu teavad täpselt, mida järgnev muudatus kaasa tooks. Edukad juhid loovad erinevaid tulemustasutamissüsteeme, et premeerida paremaid töötajaid. Nad annavad oma

töötajatele pidevalt tagasisidet, et luua nendega usaldusväärsemaid suhteid. Edukad juhid lahendavad probleeme ilma viivitusteta ja oskavad keerulistes olukordades lahendusteni jõuda. Neile meeldib kohustusi enda peale võtta. Samuti meeldib edukatele juhtidele püstitada eesmärgid ja seada sihte, mille poole koos töötajatega püüelda. (Llopis 2013) Edukad juhid suudavad kokku panna pühendunud meeskondi. Nad otsivad töötajaid, kelle eesmärgid ja väärtused on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega. (Ohngert 2011) Edukad juhid teavad selgelt ettevõtte missiooni ja visiooni, mille nimel tegutsetakse. Samuti on nad töökad. (Javitch 2009) Lisaks suudavad edukad juhid vastu võtta raskeid otsuseid (Bundale 2012). Peale nimetatud omaduste on edukad juhid jonnakad ja sihikindlad jõudmaks soovitud eesmärkideni (Davis-Laack 2012). Need omadused viitavad edukate juhtide kõrgele meelekindlusele. Kõigi viie läbivaadatud artikli tulemused on koondatud tabelisse 6.

**Tabel 6.** Koondtulemused edukate juhtide tööks vajalikest isiksuseomadustest

Isiksuseomadus	Llopis (2008)	Ohngren (2011)	Davis-Laack (2012)	Javitch (2009)	Bundale (2012)
Neurootilisus	-	↓	↓	-	-
Ekstravertsus	↑	↑	↑/↓	↑	↑
Avatus	↑	↑	↑	-	↑
Sotsiaalsus	↑	↑	↑	↑	↑
Meelekindlus	↑	↑	↑	↑	↑

„↑“- faktor on edukatel juhtidel esindatud kõrge tasemega, „↓“- faktor on edukatel juhtidel esindatud madalama tasemega, „-“- faktorit ei peeta oluliseks edukatel juhtidel

Allikas: Autori koostatud

Viie allika põhjal saab öelda, et edukad juhid on kõrge meelekindluse, ekstravertsuse ja sotsiaalsusega (vt tabel 6). Neid isiksuseomadusi peeti edukate juhtide töös oluliseks kõigis viies artiklis. Oluline erinevus selgus sotsiaalsuse puhul. Teadusartiklite põhjal ei peetud sotsiaalsust juhi töös väga oluliseks omaduseks, kuid edukate juhtide omadusi kirjeldavates artiklites peeti sotsiaalsust oluliseks kõigis viies allikas. Samuti peeti edukate juhtide tööks vajalike isiksuseomadusi kirjeldavates artiklites oluliseks madalat ekstravertsust. Neljas artiklis viiest selgus, et edukad juhid on kõrge avatusega. Lisaks mainiti kahes artiklis viiest, et edukad juhid on madala neurootilisusega.

Erinevate eestvedamisteooria ja edukate juhtide omadusi kirjeldavate allikate kui ka teadusartiklite põhjal saab teha kokkuvõtte, et juhi efektiivseks tööks on oluline kõrge ekstravertsus, avatus ja meelekindlus. Nimetatud omaduste ja juhi töö tulemuslikkuse vahel leiti enamus vaadeldud uuringutes oluline seos. Ühes edukate juhtide tööks vajalikke omadusi kirjeldavas uuringus peeti oluliseks ka madalat ekstravertsust. Sotsiaalsust peetakse eestvedamisteoorias ja edukate juhtide omadusi kirjeldavate artiklite põhjal oluliseks, kuid selle omaduse lõikes leiti eestvedamisteooria allikates ja teadusartiklites ka vastakaid tulemusi (nt kriitilisus näitab madalat sotsiaalsust, koostöövalmidus kõrget). Kaheksast analüüsitud teadusuuringust leiti kolmes oluline seos sotsiaalsuse ja juhi töö tulemuslikkusega. Kõigis edukate juhtide omadusi kirjeldavates allikates peeti aga oluliseks kõrget sotsiaalsust. Neljas teadusartiklis kaheksast peeti oluliseks, et juht oleks madala neurootilisusega. Samuti peeti edukate juhtide omadusi kirjeldavates allikates kahes uuringus viiest oluliseks madalat neurootilisust. Siiski ei ole kõik viis faktorit juhtidel täpselt samal määral esindatud. Kuna juhid on erinevad, siis on ka isiksuseomadused neil erineval määral avaldunud. Seega on oluline uurida, mida töötajad juhi isiksuseomaduste suhtes ootaksid. Juhid saavad võtta arvesse töötajate ootusi ja oma isiksuseomadusi teatud määral muuta ning vastavalt olukorrale kohandada.

## **2. TÖÖTAJATE POOLT TAJUTUD JUHTIDE ISIKSUSEOMADUSTE VASTAVUS TÖÖTAJATE OOTUSTELE**

### **2.1. Valimi tutvustus ja ülevaade uurimismetoodikast**

Järgnevas alapeatükis kirjeldatakse valimit, ankeedi koostamise põhimõtteid, küsitluse läbiviimist ja tulemuste analüüsimeetodeid. Empiirilises uurimuses osalesid Eesti organisatsioonide töötajad 13 tegevusvaldkonnast. Organisatsioonid valiti välja võimalikult erinevate tegevusvaldkondade seast, et saavutada suurem variatiivsus.

Uuring viidi läbi 2013. aasta märtsikuu viimastel nädalatel. Nädal enne valiti välja uurimisalused organisatsioonid ja 15. märtsil saadeti küsitlus laiali. Kontakteeuti organisatsioonide juhtide või sekretäridega, kellelt paluti küsitlus kõigile töötajatele edasi saata. Kirjas selgitati uuringu eesmärgi ja lisati link google docs'i keskkonnas koostatud küsitlusele. Mõned organisatsioonid soovisid tagasisidet tulemustest, mida on plaanis anda.

Küsitlus koostati autori poolt, sest originaalversiooni pole autoriõiguste tõttu võimalik kasutada. Samuti on olemasolevad isiksuseomaduste ankeedid liiga mahukad ja nende kohandamine käesoleva töö eesmärgiga suurendaks selle mahtu veelgi. Lisaks on olemasolevad ankeedid mõeldud inimese enda isiksuseomaduste iseloomustamiseks, kuid autori koostatud küsimustikus peavad töötajad iseloomustama oma juhti või ideaalset juhti. Seega koostati küsitlus Suure Viisiku iga dimensiooni iseloomustavate tüüpilisemate märksõnade põhjal. Näiteks kõrge ekstravertsuse iseloomustamiseks valiti järgmised märksõnad: energiline, kehtestav, spontaanne ja madala ekstravertsuse iseloomustamiseks pessimistlik ja reserveeritud. Samamoodi valiti märksõnad ülejäänud nelja isiksuseomaduse dimensiooni kohta. Hilisemas analüüsis pöörati ekstravertsuse, meeiekindluse, avatuse ja sotsiaalsuse puhul nõ negatiivse suunaga märksõnad

positiivseks ning neurootilisuse puhul positiivsed märksõnad (pingevaba, stabiilne) negatiivseks. See lihtsustas tulemuste tõlgendamist. Küsitluses kasutatud märksõnad on toodud dimensioonide lõikes tabelis 7.

**Tabel 7.** Küsitluses kasutatud märksõnad dimensioonide lõikes

Dimensioon	Kõrget taset näitavad omadused	Madalat taset näitavad omadused
Ekstravertsus	Energiline, kehtestav, spontaanne	Pessimistlik, reserveeritud
Sotsiaalsus	Hooliv, abivalmis, andestav	Kangekaelne, kriitiline
Meelekindlus	Põhjalik, otsustav, tulemustele orienteeritud	Ükskõikne, kaootiline
Neurootilisus	Tujukas, impulsiivne, murelik	Pingevaba, stabiilne
Avatus	Intelligentne, tolerantne, uudishimulik	Fantaasiavaene, trafaretne

Allikad: (McCrae, Costa 2003: 53, Champoux 2011: 112-113, James, Mazerolle 2002: 86)

Küsitlus koosneb 50 isiksuseomadusi puudutavatest küsimustest. Küsitluse 25 esimese küsimusega hindasid vastajad, millisel määral nad ootavad viie isiksuseomaduse avaldumist ideaalsel juhil. Järgneva 25 küsimusega hindasid vastajad, millisel määral nad arvavad oma praegusel juhil viit isiksuseomadust olevat. Küsitlusele vastamine toimus nelja palli skaalal, mille vastusevariandid on järgmised: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik. Sotsiaaldemograafilise tausta teada saamiseks koostati seitse küsimust, mis puudutasid sugu, vanust, haridustaset, tööstaži, ametit, töövaldkonda ja ettevõtte suurust. Sotsiaaldemograafilised küsimused koostati selleks, et teada saada, kas erineva taustaga inimestel on erinevad ootused juhi isiksuseomaduste suhtes. Näiteks võib tulemustest selguda, et naised ootavad juhilt kõrgemat meelekindlust kui mehed. Enamik küsimusi on valikvastustega, kuid töövaldkonna ja haridustaseme küsimuse puhul oli vastajal võimalus ise detailsem kirjeldus anda. Küsitluse vastamine võttis aega umbes 7 minutit. Küsitlusankeet on esitatud lisa 1.

Empiirilises uuringus osales kokku 111 töötajat, kellest umbes kolmandik oli meessoost ja kaks kolmandikku naissoost (vt tabel 8). Vastuseid saadi kolmeteistkümnest EMTAK (*Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator*) valdkonnast nagu ehitus; info ja side; kinnisvaraala tegevus; hulgi- ja jaekaubandus; finants- ja kindlustustegevus; majutus ja toitlustus; kunst, meelelahutus, vaba aeg; teenindus; töötlev tööstus; veemajandus;

veondus ja laondus; kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus; avalik haldus ja riigikaitse. Seega on töö valim suure variatiivsusega. Vastanutest ligikaudu kahel kolmandikul puudus kõrgharidus ja umbes ühel kolmandikul oli kõrgharidus olemas. Vastanutest oli kõige rohkem töötajaid vanuses 18-29 ja kõige vähem vanuses 50-59. Kõige rohkem vastas küsitlusele töötajaid staažiga rohkem kui 16 aastat ja kõige vähem staažiga 11-15 aastat. Enamik küsitlusele vastanutest olid spetsialistid ja vähim arv vastanutest olid töölised. Suurim osa vastanutest töötas organisatsioonis, kus oli enam kui 100 töötajat. Ja vähim arv vastanutest töötas organisatsioonis, kus oli 50-99 töötajat.

**Tabel 8.** Töötajate sotsiaal-demograafilised tunnused

Sotsiaal-demograafilised parameetrid	Muutujad	Inimeste arv	%
Sugu	Mees	36	32,1
	Naine	76	67,9
Vanus (aastates)	18-29	45	40,2
	30-39	32	28,6
	40-49	23	20,5
	50-59	12	10,7
Haridus	Kõrgharidusega	40	35,7
	Kõrghariduseta	72	64,3
Tööstaaž (aastates)	Kuni 5	33	29,5
	6-10	22	19,6
	11-15	17	15,2
	16 ja enam	40	35,7
Amet	Juht	25	22,3
	Spetsialist	66	58,9
	Tööline	21	18,8
Organisatsiooni suurus (töötajate arv)	1-49	48	42,9
	50-99	14	12,5
	100 ja enam	49	43,8
	Ei avalikustanud	1	0,9

Allikas: Autori koostatud

Analüüsi tulemuslikumaks läbiviimiseks koondati erinevaid sotsiaal-demograafilisi gruppe saamaks igasse gruppi statistiliseks analüüsiks piisav hulk inimesi (vt tabel 8).

Vanusegrupe moodustati neli: 18-29 aastased, 30-39 aastased, 40-49 aastased ja 50-59 aastased. Haridustaseme järgi eristati kõrgharidusega ja ilma kõrghariduseta töötajaid. Tööstaaži osas grupeeriti järgnevalt: kuni 5 aastat, 6-10 aastat, 11-15 aastat, 16 ja enam aastat. Ametipositsioon järgi jagati vastajad kolmeks: juht, spetsialist ja tööline. Organisatsiooni suurus jagunes järgnevalt: 1-49 töötajat, 50-99 töötajat, 100 ja enam töötajat.

Küsimustike tulemusi kodeeriti Microsoft Exelis ja seejärel analüüsiti programmis SPSS 17.0. Töötajate ootusi juhtide isiksuseomaduste suhtes analüüsiti sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes, sest nende ootused juhi isiksuseomaduste suhtes võivad olla erineva taustaga inimestel erinevad. Samuti võrreldi, kas töötajate ootused juhi isiksuseomaduste suhtes langevad kokku nende praeguse juhi tajutud isiksuseomadustega. Sotsiaal-demograafiliste gruppide hinnangute vaheliste erinevuste kindlaks tegemisel kasutati dispersioonianalüüsi ehk ANOVA (*Analysis of Variances*) testi, kirjeldavat statistikat ja LSD (*Least Significant Difference*) testi. ANOVA testi põhjal leiti, kuivõrd on erinevusi töötajate ootustes juhtide isiksuseomaduste suhtes tulenevalt vastajate sotsiaal-demograafilisest taustast. LSD testi põhjal leiti, kuivõrd esineb erinevusi gruppidevahelistes hinnangutes. Olulisuse nivooks on 0,05.

## **2.2. Tajutud juhtide isiksuseomadused ja nende vastavus töötajate ootustele sõltuvalt töötajate sotsiaal-demograafilisest taustast**

Järgnevas alapunktis uuritakse, kuivõrd töötajate ootused ideaalse juhi isiksuseomaduste suhtes erinevad vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Tulemusi analüüsitakse soo, vanusegrupi, haridustaseme, tööstaaži, ameti ja ettevõtte suuruse alusel. Töövaldkond jäeti uurimise alt välja, sest iga üksiku valdkonna lõikes polnud vastajate arv piisav. Samuti uuritakse, kas töötajate ootused ideaalse juhi isiksuseomaduste suhtes vastavad töötajate hinnangutega praeguse juhi isiksuseomadustele.

Esmalt analüüsiti, kas töötajate ootused ideaalse juhi neurootilisuse suhtes vastavad töötajate hinnangutega praeguse juhi neurootilisusele. Töötajate ootuste keskmiseks

tulemuseks neurootilisuse suhtes saadi 1,65, kuid töötajate hinnangute keskmiseks tulemuseks praeguse juhi neurootilisusele saadi 2,00. Seega selgus, et töötajad ootavad juhilt madalamat neurootilisust võrreldes oma praeguse juhi neurootilisuse hinnangutega. Järelikult töötajatele meeldiks, kui nende juht ei heidaks ebaõnnestumise korral meelt ja suudaks säilitada külma närvi pingelistes olukordades.

Teiseks analüüsi, kas töötajate ootused ideaalse juhi ekstravertsuse suhtes vastavad töötajate hinnangutele praeguse juhi ekstravertsusele. Töötajate ootuste keskmiseks tulemuseks ekstravertsuse suhtes saadi 3,02, kuid töötajate hinnangute keskmiseks tulemuseks praeguse juhi ekstravertsusele saadi 2,80. Seega ootavad töötajad nõ ideaalselt juhilt veidi kõrgemat ekstravertsust võrreldes oma praeguse juhi ekstravertsuse hinnangutega. Järelikult eelistavad töötajad, et nende juht oleks rohkem aktiivsem, seltsivam, elamusi otsivam ja positiivsem.

Kolmandaks analüüsi, kas töötajate ootused ideaalse juhi avatuse suhtes vastavad töötajate hinnangutega praeguse juhi avatusele. Töötajate ootuste keskmiseks tulemuseks avatuse suhtes saadi 3,40, kuid töötajate hinnangute keskmiseks tulemuseks praeguse juhi avatusele saadi 3,08. Järelikult ootavad töötajad juhilt kõrgemat avatust. Töötajatele meeldiks, kui nende juht oleks lennukamate ideedega ega kardaks teha muutusi.

Neljandaks analüüsi, kas töötajate ootused ideaalse juhi sotsiaalsuse suhtes vastavad töötajate hinnangutega praeguse juhi sotsiaalsusele. Töötajate ootuste keskmiseks tulemuseks saadi 3,05 ja töötajate hinnangute keskmiseks tulemuseks praeguse juhi sotsiaalsusele saadi 2,92. Kuna erinevus on niivõrd väike, siis võib öelda, et töötajate hinnangud praeguse juhi sotsiaalsusele vastavad töötajate ootustele ideaalse juhi sotsiaalsuse suhtes. Seda kinnitab ka mediaan, mis langeb ideaalse ja praeguse juhi kohta tehtud hinnangutes kokku (3,00). Seega on töötajate arvates nende juhid ootustele vastavalt piisavalt koostööaltid, lahked ning usaldavad oma töötajaid.

Viiendaks analüüsi, kas töötajate ootused ideaalse juhi meelekindluse suhtes vastavad töötajate hinnangutega praeguse juhi meelekindlusele. Töötajate ootuste keskmiseks tulemuseks meelekindluse suhtes saadi 3,77, kuid töötajate hinnangute keskmiseks tulemuseks praeguse juhi meelekindlusele saadi 3,36. Seega ootavad töötajad juhilt

kõrgemat meelekindlust. Töötajate meeldiks juht, kes oleks korralikum, kohusetundlikum ja kaalutlevam oma töös. Analüüsi tulemused on koondatud tabelisse 9.

**Tabel 9.** Töötajate ootused ideaalse juhi isiksuseomaduste suhtes ja nende hinnangud praeguse juhi isiksuseomadustele

	Isiksuseomadused	Keskmine	Standardhälve	Mediaan	Miinum	Maksimum
Ideaalne juht	Neurootilisus	1,65	0,38	1,60	1,00	3,00
	Ekstravertsus	3,02	0,33	3,00	2,00	3,80
	Avatus	3,40	0,36	3,40	2,20	4,00
	Sotsiaalsus	3,05	0,45	3,00	2,00	4,00
	Meelekindlus	3,77	0,25	3,80	3,00	4,00
Praegune juht	Neurootilisus	2,00	0,58	2,00	1,00	3,40
	Ekstravertsus	2,80	0,54	2,80	1,00	4,00
	Avatus	3,08	0,47	3,10	1,00	4,00
	Sotsiaalsus	2,92	0,59	3,00	1,20	4,00
	Meelekindlus	3,36	0,54	3,40	1,20	4,00

Skaala: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik

Allikas: Autori koostatud

Viie isiksuseomaduse analüüsi kokkuvõtteks võib öelda, et kõige enam ootavad töötajad juhilt meelekindlust (keskmine hinnang 3,77 nelja- pallisel skaalal) ja avatust (keskmine hinnang 3,40). Mõlema isiksuseomaduse puhul on praeguse juhi kohta antud hinnangud madalamad kui ootused. Töötajad ootavad juhilt kõige vähem neurootilisust (keskmine 1,65) ning praegused juhid on töötajate meelest kõrgema neurootilisusega kui töötajad ootaks. Mõningane erinevus tuli välja ka ekstravertsuse osas- praegune juht on vastajate hinnangul madalama ekstravertsusega kui nad ootaks. Ekstravertsus võiks küsitletute meelest olla juhile siiski „pigem iseloomulik,“ sest keskmine hinnang on 3,02. Sotsiaalsuse osas langevad ootused ja tegelikkus suures osas kokku.

Järgnevalt analüüsiti tulemusi ideaalse juhi isiksuseomaduste kohta sotsiaal- demograafiliste tunnuste lõikes. Esmalt selgus tulemustest, et statistiliselt olulised ( $p < 0,05$ ) erinevused soo lõikes esinevad töötajate ootustes ideaalse juhi neurootilisusele,

sotsiaalsusele, meelekindlusele (vt tabel 10). Tulemused näitavad, et naised (1,56) ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui mehed (1,83). Seega meeldiks naistele, kui nende juht oleks tasakaalukam ja rahulikum oma töös. Samuti selgus, et naised (3,13) ootavad juhilt kõrgemat sotsiaalsust kui mehed (2,82). Naised ootavad, et nende juht oleks sõbralikum, soojem ja heasüdamlikum töötajate suhtes. Selgus, et naised (3,81) ootavad juhilt kõrgemat meelekindlust kui mehed (3,68). Seega meeldiks naistele, kui nende juht oleks korralikum, täpsem ja planeeritum oma töös.

**Tabel 10.** Erinevused hinnangutes vastajate soost tulenevalt

Isiksuseomadused	Keskmine		Standardhälve		F-statistik	Olulisuse tõeäosus
	Mees	Naine	Mees	Naine		
Neurootilisus	1,83	1,56	0,42	0,33	13,06	0,00*
Ekstravertsus	3,07	2,99	0,33	0,33	1,56	0,21
Avatus	3,34	3,42	0,32	0,37	1,21	0,27
Sotsiaalsus	2,86	3,13	0,45	0,43	9,63	0,00*
Meelekindlus	3,68	3,81	0,29	0,22	6,22	0,01*

Skaala: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik

\*- erinevus on statistiliselt oluliselt erinev

Allikas: Autori koostatud

Statistiliselt olulisi erinevusi leiti siinkohal ka vanuse lõikes (vt tabel 11). Tulemustest selgus, et 40-49 aastased töötajad (1,44) ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui 18-29 (1,71) ja 30-39 aastased töötajad (1,75). Seega 40-49 aastastele töötajatele meeldiks, kui nende juht oleks rahulikum ja tasakaalukam erinevates situatsioonides ning suudaks säilitada külma närvi. Samuti võib öelda, et nooremad töötajad taluvad juhi neurootilisust paremini kui vanemad töötajad.

**Tabel 11.** Erinevused hinnangutes vastajate vanusest tulenevalt

Isiksuseomadused	Keskmine (standardhälve)				F-statistik	Olulisuse tõenäosus	LSD
	1	2	3	4			
Neurootilisus	1,71 (0,39)	1,75 (0,40)	1,44 (0,27)	1,58 (0,29)	4,01	0,01*	1>3, 2>3
Ekstravertsus	3,02 (0,30)	2,96 (0,35)	3,04 (0,35)	3,10 (0,35)	0,57	0,64	
Avatus	3,45 (0,35)	3,36 (0,36)	3,38 (0,38)	3,33 (0,33)	0,55	0,65	
Sotsiaalsus	3,12 (0,41)	2,98 (0,46)	2,97 (0,53)	3,11 (0,42)	1,01	0,39	
Meelekindlus	3,76 (0,22)	3,69 (0,29)	3,82 (0,26)	3,88 (0,13)	2,39	0,07	

Skaala: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik

\*- erinevus on statistiliselt oluliselt erinev

1- 18-29 aastat, 2- 30-39 aastat, 3- 40-49 aastat, 4- 50-59 aastat

Allikas: Autori koostatud

Töötajate ootustes juhi isiksuseomaduste suhtes haridustaseme lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud (vt lisa 2). Samuti ei leitud statistiliselt olulisi erinevusi töötajate ootuste suhtes juhi isiksuseomadustele organisatsiooni suuruse lõikes (vt lisa 3). Seega on töötajate ootused vastavuses nende arvates juhil esinevate isiksuseomadustega haridustaseme ja organisatsiooni suuruse lõikes.

Küll aga oli erinevusi staaži osas (vt tabel 12). Tulemustest selgus, et 6-10 (1,57) ja 16 ja enama aastase tööstaažiga töötajad (1,51) ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui kuni 5 aastase tööstaažiga töötajad (1,79). Samuti ootavad 16 ja enama aastate tööstaažiga töötajad (1,51) juhilt madalamat neurootilisust kui 10-15 aastase tööstaažiga töötajad (1,75). Seega ootavad teatud tööstaažiga töötajad, et juht oleks tasakaalukam, pingevabam ja säilitaks külma närvi ka kõige keerulisemates olukordades.

**Tabel 12.** Erinevused hinnangutes vastajate tööstaažist tulenevalt

Isiksuse-omadused	Keskmine (standardhälve)				F-statistik	Olulisuse tõenäosus	LSD
	1	2	3	4			
Neurootilisus	1,79 (0,39)	1,57 (0,33)	1,75 (0,42)	1,51 (0,30)	4,72	0,00*	1>2, 1>4, 3>4
Ekstravertsus	3,05 (0,31)	2,97 (0,32)	3,06 (0,31)	2,99 (0,36)	0,45	0,72	
Avatus	3,49 (0,29)	3,27 (0,41)	3,40 (0,41)	3,39 (0,35)	1,67	0,18	
Sotsiaalsus	3,07 (0,38)	3,14 (0,53)	3,04 (0,49)	2,98 (0,46)	0,56	0,64	
Meelekindlus	3,78 (0,21)	3,72 (0,26)	3,73 (0,29)	3,81 (0,24)	0,77	0,52	

Skaala: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik

\*- erinevus on statistiliselt oluliselt erinev

1- kuni 5 aastat, 2- 6-10 aastat, 3- 11-15 aastat, 4- 16 ja enam aastat

Allikas: Autori koostatud

Ametist tulenevalt esinevad töötajate ootustes erinevused ideaalse juhi sotsiaalsuse suhtes (vt tabel 13). Selgus, et spetsialistid (3,08) ja töölised (3,16) ootavad juhilt kõrgemat sotsiaalsust kui juhtival positsioonil olevad töötajad (2,86). Seega meeldiks spetsialistidele ja tööliste juht, kes oleks mõistvam, toetavam ja koostööaltim. Samuti meeldiks neile, et juht oleks tänulik, heasümalikum ja omakasupüüdmatum.

**Tabel 13.** Erinevused hinnangutes vastajate ametipositsioonist tulenevalt

Isiksuseomadused	Keskmine (standardhälve)			F-statistik	Olulisuse tõenäosus	LSD
	1	2	3			
Neurootilisus	1,65 (0,43)	1,62 (0,38)	1,73 (0,31)	0,66	0,52	
Ekstravertsus	3,08 (0,34)	2,99 (0,34)	3,01 (0,26)	0,63	0,54	
Avatus	3,40 (0,37)	3,38 (0,38)	3,46 (0,25)	0,38	0,68	
Sotsiaalsus	2,86 (0,45)	3,08 (0,46)	3,16 (0,39)	3,24	0,04	1<2, 1<3
Meelekindlus	3,75 (0,24)	3,76 (0,26)	3,80 (0,23)	0,25	0,78	

Skaala: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik

\*- erinevus on statistiliselt oluliselt erinev

1- juht, 2- spetsialist, 3- tööline

Allikas: Autori koostatud

Töös selgus, et töötajate ootused juhi isiksuseomaduste suhtes on mõningates aspektides erinevad sellest, millised juhid nende hinnangute kohaselt tegelikult on. Töötajate ootused on kõrged juhi ekstravertsuse, meelekindluse ja avatuse suhtes. Juhi neurootilisuse suhtes on töötajate ootused madalad. Sotsiaalsuse puhul on töötajate ootused vastavuses nende juhi sotsiaalsusega. Peale selle on töötajate nägemus sellest, milline on ideaalne juht erinev sõltuvalt sotsiaal-demograafilisest taustast. Töötajate ootustes leiti erinevusi vanuse, soo, tööstaži ja ametipositsiooni lõikes. Järgnevalt analüüsitakse, kuidas töötajate ootused juhtide isiksuseomaduste suhtes on kooskõlas teoreetiliste seisukohtade ja tehakse järeldusi juhtide jaoks, milliste isiksuseomaduste avaldumist oleks tulemuslikuma töö saavutamiseks erinevates situatsioonides mõistlik teadlikult mõjutada.

### **2.3. Järeldused töötajate ootuste kohta juhtide isiksuseomaduste suhtes**

Analüüsi tulemusena selgus, et töötajate ootused juhi isiksuseomaduste suhtes ja nende hinnangud praeguse juhi isiksuseomadustele erinevad järgnevas neljas dimensioonis: ekstravertsuses, avatuses, meelekindluses ja neurootilisuses. Sotsiaalsuse puhul vastavad töötajate ootused ja nende hinnangud praeguse juhi isiksuseomadustele. Erinevusi leiti järgmiste sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes: sugu, vanus, tööstaaž, positsioon ja organisatsiooni suurus. Haridustaseme lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud.

Järgnevalt tuuakse välja analüüsi tulemused iga isiksuseomaduste dimensiooni lõikes. Esimeseks selgus, et töötajad ootavad juhilt kõrgemat ekstravertsust. Analüüsist selgus, et töötajate ootused ekstravertsuse suhtes on kõrgemad nende hinnangutest praeguse juhi ekstravertsusest. Ka teooriaosas välja toodud kõigis kaheksas artiklist leiti, et juhi tulemuslikumaks tööks on ekstravertsus väga oluline omadus (Bergner *et al.* 2010; Robie *et al.* 2008; Judge *et al.* 2002; Oh, Berry 2009; Strang, Kuhnert 2009; Boštjančić 2010; Brusman 2001; Antson *et al.* 2002). Samuti peetakse ekstravertsust juhi töös oluliseks omaduseks kõigis viies edukate juhtide isiksuseomadusi käsitlevates artiklites (Llopis 2013; Ohngert 2011; Davis-Laack 2012; Javitch 2009; Bundale 2012). Ühes artiklis viiest toodi välja, et edukal juhil peaks peale kõrgete ekstravertsuse omaduste olema ka madalamale ekstravertsusele omaseid tunnuseid (Davis-Laack 2012). Peale selle peetakse ekstravertsust oluliseks eestvedamisteooria allikates. Toodi välja, et juht peaks olema seltskondlik, enesekindel, positiivne, jutukas ja aktiivne (Marturano, Gosling 2008: 165; Daft 2008: 41; DuBrin 2012: 38; Bryman 1986: 21; Ricketts, Ricketts 2010: 103). Seega on töötajate ootused juhi kõrgema ekstravertsuse suhtes ka õigustatud. Analüüsi tulemustest statistiliselt olulisi erinevusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes nagu sugu, vanus, haridus, tööstaaž, positsioon ja organisatsiooni suurus ei leitud. Seega sõltumata taustatunnustest on ootused ekstravertsuse osas sarnased.

Teiseks selgus, et töötajad ootavad juhilt kõrget meelekindlust, siin olid keskmised hinnangud kõige kõrgemad võrreldes teiste isiksuseomadustega. Analüüsist selgus, et töötajate ootused meelekindluse suhtes on kõrgemad nende hinnangutest praeguse juhi

meelekindlusele. Ka teoorias välja toodud seitsmes artiklis kaheksast leiti, et juhi tulemuslikumaks tööks on meelekindlus väga oluline omadus (Bergner *et al.* 2010; Judge *et al.* 2002; Oh, Berry 2009; Strang, Kuhnert 2009; Boštjančić 2010; Brusman 2001, Antson *et al.* 2002). Samuti peetakse meelekindlust juhi töös oluliseks omaduseks kõigis viies edukate juhtide isiksuseomadusi käsitlevates artiklites (Llopis 2013; Ohngert 2011; Davis-Laack 2012; Javitch 2009; Bundale 2012). Peale selle peetakse ekstraversust oluliseks eestvedamisteooria allikates. Toodi välja, et juht peaks olema tulemustele orienteeritud, tähelepanelik, kontrolliv, püsiv ja kohusetundlik (Marturano, Gosling 2008: 165; Daft 2008: 41; DuBrin 2012: 38; Bryman 1986: 21; Ricketts, Ricketts 2010: 103). Seega on töötajate ootused juhi kõrgema meelekindluse suhtes õigustatud. Sealjuures võrreldes meestega ootavad just naised enim oma juhilt meelekindlust. See võib tuleneda sellest, minevikus oli naise ülesanne lapsi kasvatada ja pere eest hoolitseda ning mehe töö oli peret üleval pidada. Tulenevalt minevikust ootavad ka naised, et nende juht oleks rohkem ettevaatlikum, kohusetundlikum ja hoolikam. (Schmitt *et al.* 2008: 168, 178-179) Seega meeldiks naistele täpsem, hoolikam ja kohusetundlikum juht.

Kolmandaks selgus, et töötajad ootavad juhilt madalat neurootilisust. Siin olid keskmised hinnangud madalaimad. Analüüsist selgus, et töötajate ootused neurootilisuse suhtes on madalamad nende hinnangutest praeguse juhi neurootilisusele. Ka teoorias välja toodud neljas artiklis kaheksast leiti, et juhi tulemuslikumaks tööks on madal neurootilisus väga oluline omadus (Judge *et al.* 2002; Oh, Berry 2009; Boštjančić 2010; Brusman 2001). Samuti peetakse madalat neurootilisust juhi töös oluliseks omaduseks kahes edukate juhtide isiksuseomadusi käsitlevates artiklites viiest (Ohngert 2011; Davis-Laack 2012). Peale selle peetakse madalat neurootilisust juhi töös oluliseks omaduseks eestvedamisteooria allikates. Toodi välja, et juht peaks tulema hästi toime stressiga, suutma hoida külma närvi pingelistes olukordades ja olla tasakaalukas (Marturano, Gosling 2008: 165; Daft 2008: 41; DuBrin 2012: 38; Bryman 1986: 21; Ricketts, Ricketts 2010: 103). Seega on töötajate ootused juhi madalama neurootilisuse suhtes ka õigustatud. Sealjuures ootavad võrreldes meestega madalamat neurootilisust naised ja vanemad töötajad ning kõrgema staažiga töötajad. Varsemast uuringust selgus, et naised hindasid ennast neurootilisemateks kui mehed (Schmitt *et al.* 2008: 168, 172). Sellest tulenevalt võivadki naised oodata, et nende juht oleks võrreldes

naistega tasakaalukam ja oskaks säilitada keerulistes olukordades paremini külma närvi. Vanemad töötajad ootavad juhilt madalamat neurootilisust seetõttu, et vanemad inimesed on kohanenud sotsiaalsete kogemustega, mistõttu on nad vähem impulssiivsemad ja normipärasemad ning ootavad sama ka oma juhilt (Branje *et al.* 2006: 45). Kuna enamus kõrgema tööstaažiga töötajaid on vanemad inimesed, siis saab öelda, et ka nemad on muutunud harjumuspäraseks ja rahulikemateks ning ootavad sama ka oma juhilt. Seega oodatakse, et juht oleks tasakaalukas, häirimatu ja suudaks jääda rahulikuks pingelistes olukordades.

Neljandaks selgus, et sarnaselt ekstravertusele ja meelekindlusele ootavad töötajad juhilt kõrget avatust. Analüüsist selgus, et töötajate ootused avatuse suhtes on kõrgemad nende hinnangutest praeguse juhi avatusele. Ka teooriaosas välja toodud seitsmes uuringus kaheksast leiti, et juhi tulemuslikumaks tööks on kõrge avatus väga oluline omadus (Bergner *et al.* 2010; Robie *et al.* 2008; Judge *et al.* 2002; Oh, Berry 2009; Strang, Kuhnert 2009; Boštjančić 2010, Brusman 2001). Samuti peetakse kõrget avatust juhi töös oluliseks omaduseks neljas edukate juhtide isiksuseomadusi käsitlevates artiklites viiest (Llopis 2013; Ohngert 2011; Davis-Laack 2012; Bundale 2012). Peale selle peetakse kõrget avatust juhi töös oluliseks omaduseks eestvedamisteooria allikates. Toodi välja, et juht peaks olema originaalne, leidlik, loov ja ettevõtlik (Marturano, Gosling 2008: 165; Daft 2008: 41; DuBrin 2012: 38; Bryman 1986: 21; Ricketts, Ricketts 2010: 103). Seega on töötajate ootused juhi kõrgema avatuse suhtes ka õigustatud. Analüüsi tulemustest statistiliselt olulisi erinevusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes nagu sugu, vanus, haridus, tööstaaž, positsioon ja organisatsiooni suurus ei leitud.

Viiendaks selgus, et erinevalt ekstravertsusele, meelekindlusele, avatusele ja neurootilisusele vastavad sotsiaalsuse puhul töötajate ootused juhi sotsiaalsuse suhtes nende hinnangutele praeguse juhi sotsiaalsusele. Tulemustest leiti, et töötajad ootavad juhilt keskmisest kõrgemat sotsiaalsust ja samuti hinnati praeguse juhi sotsiaalsust keskmiselt kõrgemaks. Teooriaosas selgus, et juhi tulemuslikumaks tööks on olulised sotsiaalsuse nii kõrgema kui madalama taseme omadused. Huvitav tulemus selgus teooriaosas, kus kõrget sotsiaalsust peeti oluliseks vaid kahes artiklis kaheksast (Bergner *et al.* 2010; Strang, Kuhnert 2009). Ühes artiklis peeti juhi töös oluliseks

madalat sotsiaalsust (Brusman 2001). Kõigis viies edukate juhtide isiksuseomadusi käsitlevates artiklites peeti aga sotsiaalsust vajalikuks omaduseks (Llopis 2013; Ohngert 2011; Davis-Laack 2012; Javitch 2009; Bundale 2012). Samuti on sotsiaalsus ainus dimensioon, mille puhul toodi juhi tulemuslikumaks tööks eestvedamisteooria allikates välja nii kõrgema kui ka madalama taseme omadusi. Toodi välja, et juht peaks olema ühest küljest koostöövalmis, kohanemisvõimeline ja salliv, kuid teisest küljest ka ülekohtune ja agressiivne. (Marturano, Gosling 2008: 165; Daft 2008: 41; DuBrin 2012: 38; Bryman 1986: 21; Ricketts, Ricketts 2010: 103). Analüüsi tulemustest leiti statistiliselt oluline erinevus sotsiaalsuse ja töötajate ootuste vahel juhi sotsiaalsusele soo ja positsiooni lõikes. Selgus, et naised ootavad juhilt kõrgemat sotsiaalsust kui mehed. Naiste kõrgemad ootused sotsiaalsusele võivad tuleneda sellest, et naised on loomu poolest sotsiaalsemad ja seega ootavad ka oma juhilt kõrgemat sotsiaalsust (Schmitt *et al.* 2008: 168). Samuti ootavad spetsialistid ja töölised juhilt kõrgemat sotsiaalsust kui juhtival positsioonil töötavad inimesed. Spetsialistide ja tööliste ootused võivad tingitud olla sellest, et neile meeldiks head suhted ja tulemuslikum koostöö oma juhiga (Griffin, Moorehead 2011: 69). Seega oodatakse, et juht oleks mõistev, koostööle orienteeritud ja heasüdamlik. Teisest küljest on see vastuolus juhi rollile omaste isiksuseomaduste, sest juht peab teatud olukordades olema külma südamega ja allaandmatu. Saadud tulemus on intrigeeriv, sest naised ja madalama positsiooniga töötajad ootavad midagi, mis ei lähe kokku juhi tööks vajaliku isiksuseomadusega.

Järgnevalt tuuakse välja üldised ja sotsiaal-demograafiliste tunnuste osas saadud tulemused. Üldiste töötajate ootuste tulemuste põhjal peaksid juhid oma töötajate suhtes olema rahulikumad ja püüdma säilitada külma närvi keerulistes olukordades (vt tabel 14). Juhid peaksid olema aktiivsemad, seltskondlikumad ja seiklushimulisemad. Samuti peaksid juhid olema planeeritumad, kontrollivamad ja põhjalikumad oma töös. Lisaks peaks juhid olema organiseeritumad ja loomingulisemad ning avatumad uutele ideedele ja kogemustele. Juht peaks olema sama heasüdamlik, omakasupüüdmatu ja mõistev oma töötajate suhtes. Teoreetilistest allikatest iga isiksuseomaduse puhul alati seost ei leitud või saadi empiirilise osaga vastupidised tulemused.

**Tabel 14.** Töö tulemused ja selle põhjal tehtud järeldused

	Tulemus	Järeldused juhtide jaoks
Üldised ootused	Töötajad ootavad juhilt madalamat neurootilisust	Säilitada pingelistes olukordades külma närvi ja jääda rahulikuks, püüda vältida tööl pingeid
	Töötajad ootavad juhilt kõrgemalt ekstravertsust	Olla aktiivsem, energilisem, seltskondlikum, positiivsem, enesekindlam ja seiklushimulisem
	Töötajad ootavad juhilt kõrgemat meelekindlust	Olla planeeritum, täpsem, organiseeritum, kontrollivam ja põhjalikum oma töös
	Töötajad ootavad juhilt kõrgemat avatust	Olla originaalsem ja loomingulisem töös, avatum erinevatele kogemustele ning tutvustele
	Sotsiaalsuse puhul vastavad töötajate ootused praeguse juhi sotsiaalsusega	Olla sama heasüdamlik, omakasupüüdmatu, koostööle orienteeritud, osavõtlik ja mõistev
	Detailsemad tulemused sotsiaal-demograafiliste tulemuste osas	Naised ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui mehed
Naised ootavad juhilt kõrgemat meelekindlust kui mehed		Olla iseäranis naissoost töökaaslastega koostööd tehes hoolikam, tõhusam, planeeritum ja täpsem
Naised ootavad juhilt kõrgemat sotsiaalsust kui mehed		Olla naissoost töötajatega rohkem sõbralikum, mõistvam, hoolivam.
40-49 aastased töötajad ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui 18-29 ja 30-39 aastased töötajad		Püüda säilitada just vanemate töötajatega suheldes emotsionaalne stabiilsus ja tasakaalukus
Haridustaseme ja organisatsiooni suuruse lõikes erinevusi ootustes ei esine		-
6-10 ning 16 ja enama aastate tööstaažiga töötajad ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui kuni 5 aastase tööstaažiga töötajad		Teha tööd tasakaalukalt ja häirimatult, säilitada emotsionaalne stabiilsus ja seda enim kõrgema staažiga töötajatega suheldes
Spetsialistid ja töölised ootavad juhilt kõrgemat sotsiaalsust kui juhid		Teadvustada, et spetsialistide ja tööliste suhtes on oluline olla mõistvam, toetavam, koostööaltim, osavõtlikum

Allikas: Autori koostatud

Sotsiaal-demograafiliste tulemuste osas selgus, et juht peaks naissoost töötajate suhtes olema tasakaalukam ja vältima ärevust (vt tabel 14). Naissoost töötajatega koostööd tehes peaks juht olema hoolikam, planeeritum ja täpsem. Samuti peaks juht naissoost töötajate suhtes olema sõbralikum, mõistvam ja hoolikam. 40-49 aastaste töötajate suhtes peaks juht olema emotsionaalselt stabiilsem ja tasakaalukam võrreldes 18-29 ja 30-39 aastaste töötajatega. 6-10 ning 16 ja enama aastate tööstaažiga töötajate suhtes

peaksid juhid olema tasakaalukad ja rahulikud võrreldes kuni 5 aastase tööstaažiga töötajatega. Samuti peaksid juhid olema emotsionaalselt stabiilsemad ja tasakaalukamad 16 ja enama tööstaažiga töötajatega võrreldes kuni 5 aastase tööstaažiga töötajatega. Spetsialistide ja töölistega peaks juht olema koostööaltim ning olla nendesse mõistvam ja toetavam.

Kokkuvõtteks saab öelda, et töötajate vajadustega arvestamiseks saaksid juhid erinevates olukordades oma käitumist kohandada. Juhid saavad uuringu põhjal teha järeldusi, millised on töötajate ootused nende isiksuseomaduste suhtes ja millistena töötajad juhtide isiksuseomadusi tajuvad. Seejärel saab vaadata, milliste isiksuseomaduste avaldatuse taset oleks teatud situatsioonides mõistlik mõjutada. Kuna esines teatud erinevusi ootuste ja töötajate hinnangute vahel praeguse juhi isiksuseomadustele, siis saavad juhid oma isiksuseomaduste avaldatuse taset teadlikult muuta, et olla tööl tõhusam. Sealjuures selgus teoreetilises osas, et juhi tulemuslikuks tööks on olulisimad avatus ja ekstravertsus. Empiirilise osa tulemustest selgus, et töötajad ootavad ideaalselt juhilt enim meelekindlust, aga ka avatust.

## KOKKUVÕTE

Üha arenevas majanduskeskkonnas on ettevõtete paremaks toimimiseks vajalik juhtidele teadvustada isiksuseomaduste olulisust sobimaks kokku töökoha nõuetega. Juhid võiksid teada, millised isiksuseomadused on vajalikud ettevõtete juhtimisel ja millised mitte. Samuti on oluline, et juhid teaksid, mida töötajad neilt isiksuseomaduste suhtes ootavad. Isiksuseomadusi paremini tundes on juhtidel võimalik nende avaldumist teadlikult mõjutada, et tagada efektiivsem töökeskkond ja alluvussuhe.

Töö teoreetilises osas toodi välja viie tuntuma isiksuseteoreetiku definitsioonid isiksusest ja võrreldi neid omavahel. Samuti toodi välja isiksust mõjutavad tegurid ja anti ülevaade nimetatud tegurite erinevustest läbivaadatud allikates. Töös anti ülevaade Suure Viisiku dimensioonidest tööalases kontekstis. Seletati lahti viis dimensiooni: ekstravertsus, neurootilisus, meelekindlus, avatus ja sotsiaalsus. Toodi välja, millised omadused on iseloomulikud kõrgemale ja millised vastava omaduse madalamale tasemele. Erinevate eestvedamisteooria allikate, edukate juhtide omadusi kirjeldavate artiklite ja teadusuuringute põhjal toodi välja, millised isiksuseomadused on olulised juhtival positsioonil töötavale inimesele.

Teooriaosas selgus, et isiksuse kohta on mitmeid definitsioone, mis erinevad üksteisest seletatuse põhjalikkuse järgi. Töö aluseks võeti Allporti isiksusedefinitsioon, mis on põhjalikum ja detailsem teiste teoreetikute definitsioonidest. Isiksuse kujunemist mõjutab peamiselt pärilikkus, kuid peale selle on oma mõju ka keskkonnal ja muudel alamteguritel. Teooriaosas selgus juhi töös vajalike isiksuseomaduste kohta järgmised asjaolud:

- juhid peaksid olema kõrge ekstravertsuse, meelekindluse ja avatusega;
- juhid peaksid üldiselt olema madala neurootilisusega, kuid mõnes uuringus neurootilisust juhi töös oluliseks ei peetud;

- juhtide töös on vajalikud nii madalamale kui ka kõrgemale tasemele iseloomulikud sotsiaalsuse omadused.

Teoreetilise materjali usaldusväarsuse tagamiseks kombineeriti eesti- ja inglisekeelsete teaduslike artiklite tulemusi ja toodi välja vastuolulisi teemakohaseid aspekte. Samuti kasutati töö koostamisel teema loojate ja tuntumate esindajate allikaid.

Empiirilises osas seletas autor lahti, miks koostati küsitlus, mille järgi valiti uuringualused organisatsioonid ja kuidas toimus küsitluse läbiviimise protsess. Anti ülevaade küsitlusest ja küsitluses osalenute sotsiaal-demograafilistest tunnustest. Samuti põhjendati, miks ja milliseid meetodeid kasutati empiirilise uurimuse läbiviimiseks. Empiirilises osas analüüsiti, kas töötajate ootused vastavad juhtide isiksuseomadustele. Küsimustike tulemusi analüüsiti sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Töö empiirilises osas selgusid järgmised tulemused:

- töötajad ootavad juhilt kõrgemat ekstraversust, meelekindlust ja avatust ning madalamat neurootilisust;
- sotsiaalsuse puhul vastavad töötajate ootused praeguse juhi sotsiaalsusele;
- naised ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui mehed;
- naised ootavad juhilt kõrgemat meelekindlust ja sotsiaalsust kui mehed;
- 40- 49 aastased töötajad ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui 18-29 ja 30-39 aastased töötajad;
- haridustaseme ja organisatsiooni suuruse lõikes erinevusi ootustes ei esine;
- 6-10 ning 16 ja enama aastate tööstaažiga töötajad ootavad juhilt madalamat neurootilisust kui kuni 5 aastase tööstaažiga töötajad;
- spetsialistid ja töölised ootavad juhilt kõrgemat sotsiaalsust kui juhid.

Analüüsi tulemuste põhjal koostati organisatsioonide juhtide jaoks järeldused, et teadvustada juhte töötajate ootustest. Juhtide jaoks koostati järgmised järeldused:

- olla vähem neurootilisem ehk säilitada pingelistes olukordades külma närvi ja jääda rahulikuks, püüda vältida tööl pingeid; eriti oluline on see naissoost, vanemate ning staažikamate töötajate jaoks;

- olla enam ekstravertsem ehk aktiivsem, energilisem, seltskondlikum, positiivsem, enesekindlam ja seiklushimulisem;
- olla enam meelekindlam ehk planeeritum, täpsem, organiseeritum, kontrollivam ja põhjalikum oma töös; eriti oluline on see omadus naissoost töötajate jaoks;
- olla enam avatum kogemustele ehk originaalsem ja loomingulisem töös, avatum erinevatele kogemustele ning tutvustele;
- olla sama sotsiaalne ehk heasüdamlik, omakasupüüdmatu, koostööle orienteeritud, osavõtlik ja mõistev; võtta arvesse, et just naised ja madalama positsiooniga töötajad ootavad juhilt kõrgemat sotsiaalsust.

Edaspidisteks põhjalikemateks uuringuteks antud teemal soovitab töö autor võtta valimisse rohkem töötajaid erinevatest valdkondadest, et saada teada, kas valdkonniti esineb töötajate ootustes erinevusi juhi isiksuseomaduste suhtes. Samuti on võimalik antud teemat edasi arendada mitme riigi lõikes, et võrrelda Eesti töötajate ootusi mõne muu riigi töötajate ootustega.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Antson, H., Lember, M., Arro, T.** Eesti edukate juhtide uuring. Fontes ja Pärnu Konverentsid, 2001, 36 lk.
2. **Berens, L., V., Nardi.** The Sixteen Personality Types: Descriptions for Self-discovery. California: Telos Publications, 1999, 52 p.
3. **Bergner, S., Neubauer, A. C., Kreuzthaler, A.** Broad and Narrow personality traits for predicting managerial success. – European Journal of Work and Organizational Psychology, 2010, Vol. 19, No. 2, pp. 177-199.
4. **Bernstein, D., Nash, P. W.** Essentials of Psychology. 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 2006, 588 p.
5. **Boštjančić, E.** Personality, Job Satisfaction, and Performance of Slovenian Managers- How Big is the Role of Emotional Intelligence in This? – Studia Psychologica, 2010, Vol. 53, No. 3, pp. 207-219.
6. **Branje, S. J. T., Lieshout, C. F. M., Gerris, J. R. M.** Big Five Personality Development in Adolescence and Adulthood. – European Journal of Personality, 2006, Vol. 21, No. 1, pp. 45-62.
7. **Brusman, M.** Leadership Personality: Do You Have the Big Five Traits? – Working Resources, 2001, Vol. 4, No. 8, pp. 1-4.
8. **Bryman, A.** Leadership and Organizations. London: Routledge & Kegan Paul, 1986, 235 p.
9. **Bundale, B.** Ten Traits of a Successful Leader. Herald Magazine, 02.12.2012. [<http://thechronicleherald.ca/heraldmagazine/210509-ten-traits-of-a-successful-leader>]. 10.05.2013.
10. **Carducci, B. J.** The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications. 2nd Edition. Malden: Wiley-Blackwell, 2009, 736 p.
11. **Champoux, J. E.** Organizational Behaviour. New York: Routledge, 2011, 498 p.

- 12. Cicchetti, D., Cohen, D.** Developmental Psychopathology, Risk, Disorder, and Adaptation. 2nd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2006, 960 p.
- 13. Coon, D., Mitterer, J. O.** Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behaviour. 12th Edition. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2008, 622 p.
- 14. Daft, R. L.** The Leadership Experience. 4th Edition. Mason: Thomson Learning, Inc, 2008, 493 p.
- 15. DuBrin, A. J.** Leadership: Research, Findings, Practice, and Skills. 7th Edition. Mason: South- Western Cengage Learning, 2012, 528 p.
- 16. Engler, B.** Personality Theories: An Introduction. 8th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 2008, 554 p.
- 17. French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbors, S., Schermerhorn, J., Hunt, J., Oborn, R.** Organizational Behaviour. 2nd Edition. West Sussex: John Wiley & Sons, 2011, 689 p.
- 18. Furnham, A.** Personality on Intelligence at Work: exploring and explaining individual differences at work. East Sussex: Routledge, 2008, 416 p.
- 19. Griffin, R. W., Moorehead, G.** Organizational Behaviour: Management People and Organizations. 10th Edition. Mason: South- Western Cengage Learning, 2011, 586 p.
- 20. Hegar, K. W.** Modern Human Relations at Work. Mason: South-Western Cengage Learning: 2011, 631 p.
- 21. Hellriegel, D., Slocum, J. W.** Organizational Behaviour. 11th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning, 2007, 592 p.
- 22. Hickling, F. W., Matthies, B. K., Morgan, K., Gibson, R. C.** Perspectives in Caribbean Psychology. London: Jessica Kingsley Publisher, 2012, 730 p.
- 23. Hogan, R.** Personality And the Fate of Organizations. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007, 167 p.
- 24. Jackson II, R. L.** Encyclopedia of Identity. Volume 2. California: SAGE, 2010, 953 p.
- 25. James, L. R., Mazerolle, M. D.** Personality in Work Organizations. California: SAGE, 2002, 252 p.
- 26. Javitch, D. G.** 10 Characteristics of Superior Leaders. Entrepreneur, 09.12.2009. [<http://www.entrepreneur.com/article/204248>]. 10.05.2013.

- 27. John, O. P., Robinson, R. W., Pervin, L. A.** Handbook of Personality. 3rd Edition. Theory and Research. New York: Guilford Press, 2010, 862 p.
- 28. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W.** Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. – Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87, No. 4, pp. 765- 780.
- 29. Kail, R. V., Cavanaugh, J. C.** Human Development: A Life-span View. 5th Edition. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2010, 735 p.
- 30. Davis-Laack, P.** 7 Things Successful Leaders Do differently. Psychology Today. 07.06.2012. [<http://www.psychologytoday.com/blog/pressure-proof/201206/7-things-successful-leaders-do-differently>]. 10.05.2013.
- 31. Landy, F. J., Conte, J. M.** Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 3rd Edition. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2009, 816 p.
- 32. Llopis, G.** The Most Successful Leaders Do 15 Things Automatically, Every Day. Forbes. 18.02.2013. [<http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/02/18/the-most-successful-leaders-do-15-things-automatically-every-day/>]. 10.05.2013.
- 33. Lussier, R. N., Achua, C. F.** Leadership: Theory, Application, & Skill Development. 4th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009, 525 p.
- 34. Martin, J.** Organizational Behaviour And Management. 3rd Edition. London: Thomson Learning, 2005, 877 p.
- 35. Marturano, A., Gosling, J.** Leadership: The Key Concepts. Oxon: Routledge, 2008, 277 p.
- 36. McCrae, R. R., Allik, J.** The Five-Factor Model of Personality Across Cultures. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2002, 333 p.
- 37. McCrae, R. R., Costa, P. T.** Personality in Adulthood. 2nd Edition. New York: The Guilford Press, 1990, 198 p.
- 38. McCrae, R. R., Costa, P. T.** Personality in Adulthood- A Five- Factor Theory Perspective. New York, London: The Guilford Press, 2003, 268 p.
- 39. Mumford, M. D.** Leadership 101. New York: Springer Publishing Company, 2009, 304 p.
- 40. Nevid, J. S.** Psychology: Concepts and Application. 3rd Edition. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2008, 633 p.

- 41. Northouse, P. G.** Leadership: Theory and Practice. California: SAGE, 2009, 456 p.
- 42. Robie, C., Brown, D. J., Bly, P. R.** Relationship Between Major Personality Traits and Managerial Performance: Moderating Effects of Derailing Traits. – International Journal of Management, 2008, Vol. 25, No. 1, pp. 131- 139.
- 43. Oh, I- S., Berry, C. M.** The Five- Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings. – Journal of Applied Psychology, 2009, Vol. 94, No. 6, pp. 1498-1513.
- 44. Ohngren, K.** 10 Secrets of Successful Leaders. Entrepreneur. 17.10.2011. [<http://www.entrepreneur.com/article/220518>]. 10.05.2013.
- 45. Phillips, J. M., Gully, S. M.** Organizational Behavior: Tools for Success. Mason: South-Western Cengage Learning. 2011, 563 p.
- 46. Ricketts, C., Ricketts, J. C.** Leadership: Personal Development and Career Success. 3rd Edition. New York: Delmar Cengage Learning, 2010, 678 p.
- 47. Schmitt, D. P., Voracek, M., Realo, A., Allik, J.** Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures. – Journal of Personality and Social Psychology, 2008, Vol. 94, No. 1, pp. 168-182.
- 48. Strang, S. E., Kuhnert, K. W.** Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. – Department of Psychology, 2009, Vol. 20, No. 3, pp. 421-433.
- 49. Weiten, W., Dunn, D. S., Hammer, E. Y.** Psychology Applied to Modern Life: Adjustment in the 21st Century. 10th Edition. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2011, 688 p.
- 50. Yukl, G. A.** Leadership on organizations. New Jersey: Prentice- Hall International, 1989, 338 p.

## LISAD

### Lisa 1. Töötajate ootused juhi isiksuseomaduste suhtes

Tere!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna III kursuse üliõpilane Kadri Kask ja kirjutan bakalaureusetööd teemal „Töötajate ootused juhi isiksuseomaduste suhtes.“ Palun Teie abi välja selgitamisel, millised on Teie meelest ideaalse juhi isiksuseomadused ja millised Teie praeguse juhi isiksuseomadused Teie meelest on. Kui Te praegu ei tööta või Teil puudub otsene juht, siis palun vastake ainult küsitluse esimesele poolele. Vastamine võtab aega kuni 7 minutit.

Vastamine toimub nelja palli skaalal, kus:

1-Ei ole iseloomulik 2- Pigem iseloomulik 3- Üldiselt iseloomulik 4- Väga iseloomulik

\* Kohustuslikud küsimused

Minu meelest ideaalne juht on: \*

	1	2	3	4
Energiline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andestav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otsustav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tujukas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trafaretne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spontaanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abivalmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ükskõikne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulssivne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudishimulik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reserveeritud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Lisa 1 järg.**

	1	2	3	4
Hooliv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Põhjalik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Murelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerantne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessimistlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriitiline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemustele orienteeritud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pingevaba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelligentne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehtestav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kangekaelne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabiilne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fantaasiavaene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaootiline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minu arvates minu praegune juht on:

1- Ei ole iseloomulik 2- Pigem iseloomulik 3- Üldiselt iseloomulik 4- Väga iseloomulik

	1	2	3	4
Energiline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andestav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otsustav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tujukas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trafaretne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spontaanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Lisa 1 järg.**

	1	2	3	4
Abivalmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ükskõikne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulssiivne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudishimulik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reserveeritud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hooliv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Põhjalik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Murelik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerantne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessimistlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriitiline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulemustele orienteeritud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pingevaba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelligentne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehtestav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kangekaelne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabiilne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fantaasiavaene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaootiline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugu: \*

- Mees
- Naine

**Lisa 1 järg.**

Vanus: \*

- Alla 18
- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 või rohkem

Haridustase \*

- Keskharidus
- Kesk-eriharidus
- Bakalaureusekraad
- Magistrikraad
- Other:

Käin praegu tööl \*

- Jah
- Ei

Minu tööstaaž on:

- Kuni 5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- 21 ja enam

Kui töötan, siis minu amet on praegu:

- Juht
- Spetsialist
- Tööline

## Lisa 1 järg.

Töötan praegu järgmises valdkonnas:

- Põllumajandus
- Ehitus
- Hulgi- ja jaekaubandus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Haridus
- Tervishoid
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Teenindus
- Other:

Minu praeguses organisatsioonis on:

- 1-49 töötajat
- 50-99 töötajat
- 100-... töötajat

**Lisa 2.** Erinevused hinnangutes vastajate haridustasemest tulenevalt

Isiksuseomadused	Keskmine		Standardhälve		F-statistik	Olulisuse tõenäosus
	Kõrg-haridusega	Kõrg-hariduseeta	Kõrg-haridusega	Kõrg-hariduseeta		
Neurootilisus	1,62	1,67	0,37	0,38	0,53	0,47
Ekstravertsus	3,02	3,02	0,29	0,35	0,00	0,98
Avatus	3,39	3,4	0,39	0,34	0,03	0,86
Sotsiaalsus	3,04	3,05	0,45	0,46	0,04	0,84
Meelekindlus	3,75	3,78	0,26	0,24	0,26	0,61

Skaala: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 3.** Erinevused hinnangutes vastajate organisatsiooni suurusest tulenevalt

Isiksuseomadused	Keskmine (standardhälve)			F-statistik	Olulisuse tõenäosus
	1	2	3		
Neurootilisus	1,71 (0,32)	1,44 (0,19)	1,63 (0,43)	1,99	0,55
Ekstravertsus	3,06 (0,32)	2,99 (0,31)	2,98 (0,34)	0,84	0,44
Avatus	3,38 (0,37)	3,39 (0,37)	3,44 (0,31)	0,38	0,68
Sotsiaalsus	2,98 (0,40)	3,06 (0,36)	3,12 (0,50)	1,18	0,31
Meelekindlus	3,75 (0,25)	3,86 (0,17)	3,77 (0,25)	1,15	0,32

Skaala: 1- ei ole iseloomulik, 2- pigem iseloomulik, 3- enamasti iseloomulik, 4- väga iseloomulik

1- 1-49 töötajat, 2- 50-99 töötajat, 3- 100 ja enam töötajat

Allikas: Autori koostatud

## **SUMMARY**

### **EMPLOYEES EXPECTATIONS ABOUT THE MANAGERS PERSONALITY TRAITS**

Kadri Kask

Nowadays more attention is paid to people personality traits and how these traits meet the job requirements. It is very important for the managers because their work is very responsible, diverse and requires different characteristics. In addition, employees have developed certain expectations to their managers personality traits. Employees see their manager as an inspirational leader and therefore consider it important, that the manager has necessary personality traits to work on a leading position.

Manager's personality traits are important because in modern companies good communication between people, innovativeness, employees involvement in processes, better scheduling and accuracy of completing tasks has become more essential. Considering all this it is important to know how to avoid stress and tension and stay calm. All these features support the company's better performance, and it is therefore important that manager has the traits needed on his position. The author of this work is interested in how employees perceive their manager personality traits and how these traits meet their expectations. It is possible that employees expect traits which their manager does not have and which is not necessary due to the specificity of the job. For example, employees may think that their manager could be gentle, but the specificity of job tells the manager to make hard decisions as well. Managers can take this conflict into account in planning their behaviour. Managers should explain to employees the background of difficult decisions and if possible involve them in decision making.

The author chose this topic because nowadays managers work is very diverse and needs a wide range of skills and characteristics to handle different economic situations. Among these characteristics personality traits have their own role but it is also important how managers behave and interact with their employees. In some situations the behaviour of manager is predictable. As economy is constantly changing it is necessary to analyse which are the managers personality traits and if these meet the expectations of their employees to ensure better managing of the company.

Aim of this thesis is to find out how employees perceive their manager personality traits and if these traits meet their expectations. As a result of this work it is possible to increase managers awareness of which personality traits are needed to be successful and how their employees perceive their personality traits. In order to achieve this work purpose the following research tasks are set:

- explain the content and importance of Big Five theory in work related context;
- give an overview based on Big Five theory, which personality traits are important in managers work;
- compile a questionnaire and conduct a survey where employees can express how they perceive their manager personality traits and how these traits meet their expectations;
- bring out the results based on employees socio-demographic background and make conclusions about which are the traits of managers according to employees opinion and how these traits meet employees expectations.

This work is based on American psychologists Paul T. Costa and Robert R. McCrae five factor model or the Big Five model, what contains five dimensions of personality traits: neuroticism, extraversion, openness to experience, agreeableness and conscientiousness. Author chose the Big Five theory, because it is well-proven method in the context of professional studies and it suits for different cultures and linguistics. Big Five theory has also shown significant associations between the managers success.

This bachelor work consists of two parts- theoretical and empirical. Theoretical part provides an overview about managers personality traits of the theoretical approach, explains what is Big Five theory and why author chose that theory. It also gives an

overview about definitions of personality and personality determinants. This work sets out what are the main features of Big Five theory and which traits should managers have, according to researches, leadership sources and articles about successful managers personality.

In the empirical part employees of different companies answer the survey prepared by author. There are 50 questions about personality traits. The survey is based on the Big Five theory keywords. Author can not use the original version of the questionnaire, because the copyright requirements. With the first 25 questions in questionnaire, employees evaluate in which extent they expect managers five personality traits. With the next 25 questions, employees evaluate how they perceive the manager five personality traits. The survey has a four-point scale: 1- is not typical, 2- rather typical, 3- generally typical, 4- very typical. Questionnaire consists of 8 socio-demographical questions which are about sex, age, education level, length of employment, profession and size of company. Most of the questions have multiple choices, but questions about length of employment and education level the respondent can give more detailed answer. Answering the survey takes approximately 7 minutes.

The study was carried out in march 2013 among different Estonian organisations employees. In the study participated 112 people of which 76 were women and 36 were men. In the study 25 employees were in managing position, 66 were specialists and 21 were workers. The results were analysed based on employees socio-demographic features, in order to find out, if the expectations differ due to the different background of people. For example, results can indicate that older employees expect less neuroticism than younger employees.

Data was analysed by analytics software SPSS 17,0 and Microsoft Excel. For analyses ANOVA (*Analysis of Variances*) and LSD (*Least Significant Difference*) tests were used. Significance level was 0,05.

In theoretical part it was found out that there are different definitions about personality, which differ from each other in the depth of formulation. The work is based on Allport's definition of personality, which is more deep and more detail in explanation comparing to other theorists. The formation of personality is mainly affected by

heritage, but also environment and other sub-factors have their role. In theoretical part following facts were figured out:

- managers should have high level of extraversion, conscientiousness and openness to experience;
- managers should generally have lower level of neuroticism, but some researches showed that neuroticism is not so important personality trait in managers work;
- in managers work both lower and higher level features of sociality are necessary.

To ensure theoretical material reliability Estonian and English resources were combined and conflicts of the topic were pointed out. In the work there is also used the resources of Big Five creators and its most famous representatives.

In the empirical part the author explained, why the questionnaire was made, how the organisations were chosen and how the answering process looked like. Also an overview about the questionnaire and employees socio-demographic features who participated in the survey was given. Empirical part also explained why and which kind of methods were used. In empirical part it was analysed if the employees expectations meet their manager personality traits. Questionnaire results were analysed by employees socio-demographic features. In empirical part following results were received:

- employees expect their manager to have higher level of extraversion, conscientiousness, openness to experience and lower level of neuroticism;
- employees expectations about agreeableness meet their manager personality traits;
- women expect their manager to have lower level of neuroticism than men;
- women expect their manager to have a higher level of conscientiousness and agreeableness than men;
- 40-49 years old employees expect their manager to have a lower level of neuroticism than 18-29 and 30-39 years old employees;
- there are no differences in employees expectations about education and size of organization;
- 6-10, 16 and more length of service employees expect their manager to have a lower level of neuroticism than up to 5 years length of service employees;

- Specialists and workers expect their manager to have a higher level of agreeableness than employees in managing position.

On the basis of the analyses results the following conclusions were made for managers to acknowledge them about employees expectations:

- to be less neurotic- stay calm in stressful situations, avoid stressful situations at work. It is important for women and for the employees who are older and have longer length of employment.
- to be more extrovert- active, energetic, sociable, positive, self-confident, adventurous;
- to be more conscientiousness- more planned, accurate, organized, more controlling and comprehensive in work. It is important for female employees.
- to be more open to experience- original and creative in the work, open to new experiences and acquaintances;
- to be agreeable- good-hearted, altruistic, collaborative, sympathetic, understanding. It is important for female employees and employees with lower position.

In the future for more thorough research on this subject the author of the work suggests to involve more employees from different fields to the survey to find out if the employees expectations about their manager personality traits differ in different fields. Also it is possible to choose different countries and compare the expectations of Estonian workers to other countries employees expectations.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina: Kadri Kask

Isikukood: 49012012712

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate ootused juhtide isiksuseomaduste suhtes“, mille juhendaja on Anne Aidla,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
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.

Tartus, 20.05.2013

---

*(allkiri)*