

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Darja Mürsepp

**JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEETI MÕJUTAVAD
TEGURID EESTI MEELELAHUTUSETTEVÕTTE
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(teadur Krista Jaakson)

Kaitsmisele lubatud “.....“ 2014. a.

juhtimise õppetooli juhataja

(Prof. Maaja Vadi)

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

.....

(Darja Mürsepp)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1 Juhi-töötaja suhte kvaliteet ja selle kujunemine eestvedamise teooria kontekstis ..	7
1.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid indiviidi tasandil.....	14
1.3 Juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid organisatsiooni tasandil.....	20
2. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEETI MÕJUTAVATE TEGURITE UURING EESTI MEELELAHUTUSETTEVÖTTES.....	26
2.1 Ettevõtte tutvustus, uuringu meetodika ja valim.....	26
2.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja seda mõjutavate tegurite uuringu tulemused ja analüüs.....	32
2.3 Järeldused juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavate tegurite kohta ja ettepanekud ettevõttele	44
KOKKUVÕTE.....	50
VIIDATUD ALLIKAD	52
LISAD	58
Lisa 1. Klienditeenindajate küsimustik	58
Lisa 2. Juhi ja töötaja vanuse erinevuse ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi korrelatsioonanalüüs juhtide lõikes.	61
SUMMARY	62

SISSEJUHATUS

Tänases majandusruumis võib pidada usalduslikke suhteid organisatsiooni liikmete vahel, eriti juhi ja töötaja vahel, konkurentsieeliseks. Uuringud on näidanud, et head suhted juhiga tõstavad töötaja tööga rahulolu ning suurendavad tööle pühendumist (Golden, Veiga 2008: 79-80). Samuti on leitud, et töötajate pühendumine ja tööga rahulolu on otseses seoses töösooritusega (Baotham 2011: 96). Autori vaatenurgast võib seda nähtust kokku võtta järgmiselt: kui töötaja on tööga rahul, siis suudab ta teha tööd hästi, mille tõttu on omakorda kliendid rahulolevamad, mis aga viib selleni, et ettevõtte tulemus on parem.

Gerstner ja Day (1997) poolt tehtud ülevaade näitab, et uuringud juhi-töötaja suhte kvaliteedi kohta on olnud väga tulemuslikud, kuna leiti, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on olulises seoses näitajatega nagu alluvate kõrgem tööga rahulolu, kõrgem juhiga rahulolu, kõrgem töösoorituse tase, tugevam pühendumus ettevõttele, paremad karjääritulemused ning vähenenud töölt lahkumise kalduvus. Kõik need näitajad on ettevõtte vaatenurgast väga olulised.

Seega autori arvates on juhi ja töötaja suhte kvaliteeti mõjutavate tegurite uurimine tänapäeval väga aktuaalne teema. Esiteks, selle teema uurimine aitab jõuda selgusele, mis tegurid on olulised heade suhete loomiseks oma töötajatega. Teiseks, kui ettevõtte juhid on juba teadlikud, mis tegurid mängivad tähtsat rolli hea kvaliteediga suhete loomisel ja hoidmisel, siis oskavad nad paremini kujundada või muuta oma personalipoliitikat ning läbi selle parandada ka ettevõttele olulisi näitajaid nagu töötajate pühendumus, tööga rahulolu, töösooritus jne.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada juhi ja töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid Eesti meelelahutusettevõtte näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade juhi-töötaja vahetusteooriast;
- selgitada juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavaid tegureid indiviidi tasandil;
- selgitada juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavaid tegureid organisatsiooni tasandil;
- koostada küsimustik ja viia läbi uuring Eesti meelelahutusettevõttes;
- analüüsida juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavaid tegureid ettevõttes;
- teha järeldusi juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavate tegurite kohta;
- teha ettepanekuid ettevõtte jaoks juhi-töötaja suhte kvaliteedi tõstmiseks.

Töö esimene peatükk annab teemast teoreetilise ülevaate. Esialgu käsitletakse juhi-töötaja vahetusteooria eripära ja kujunemist eestvedamise teooria kontekstis. Lisaks kahes alapeatükis eraldi võetakse vaatluse alla indiviidi tasandi tegurid ning organisatsiooni tasandi tegurid, mis mõjutavad juhi ja alluva vahel kujuneva suhte kvaliteeti. Toetudes kirjandusele koostatakse iga teguri kohta uurimishüpotees, mis väljendab selle teguri seost juhi-alluva suhte kvaliteediga.

Töö teine peatükk keskendub Eesti meelelahutusettevõttes läbiviidud uuringule. Esialgu tutvustatakse ettevõtet ja kirjeldatakse uuringu meetodikat. Järgmises alapeatükis viiakse läbi saadud andemete põhjal analüüs programmiga SPSS kasutades erinevaid mitteparameetrilisi teste ning korrelatsioonanalüüsi. Viimases alapeatükis tehakse analüüsi tulemuste põhjal järeldused ning samuti ka ettepanekud ettevõttele suhte kvaliteedi tõstmiseks.

Bakalaureusetöö teoreetilise raamistiku kujundamiseks ning uurimiseesmärgi täitmiseks toetutakse allikate osas peamiselt inglisekeelsele kirjandusele, kuna eestikeelseid materjale sellest valdkonnast on väga vähe. Põhirõhk on teadusartiklite kasutamisel, mille kaudu uuritakse teoreetilisi seisukohti võimalikest juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavatest teguritest. Kuna juhi-töötaja vahetusteooria on suhteliselt uus ning hakkas arenema alles 80ndatel, siis enamus töös kasutatavatest allikatest on pärit viimasest aastakümnest. Autori arvates on see töö üheks tugevaks küljeks, kuna võimaldab uurida valdkonda, mis on uudne ja kus on veel palju avastamata.

Autor soovib tänada analüüsitud ettevõtte töötajaid ja juhtkonda koostöö eest, eeskätt personalijuhti, kes abistas küsimustike laialisaatmisega ning andmete kogumisega. Samuti avaldab autor tänu bakalaureusetöö juhendajale ja bakalaureuseseminaride

juhtimise õppetooli komisjoni liikmetele heade soovitude ja kommentaaride eest, mis aitasid edukalt bakaluareusetöö lõpule viia.

1. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Juhi-töötaja suhte kvaliteet ja selle kujunemine eestvedamise teooria kontekstis

Juhi-töötaja vahetuse kontseptsioon (ingl. keeles *leader-member exchange* ehk LMX) on eestvedamise mudel, mis erineb teistest laialdaselt kasutatavatest eestvedamise lähenemistest seetõttu, et see keskendub suhtele kahe inimese vahel. See mudel arenes välja kahepoolse vertikaalse seose (ingl. keeles *vertical dyad linkage* ehk VDL) mudelist, mis tekkis 1970-ndatel. (Mumma 2010: 15) Juhi-töötaja vahetusteooria eeldab, et juhid loovad erinevat tüüpi vastastikuseid suhteid oma alluvatega. LMX väljendab juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteeti. (Choi 2013: 4)

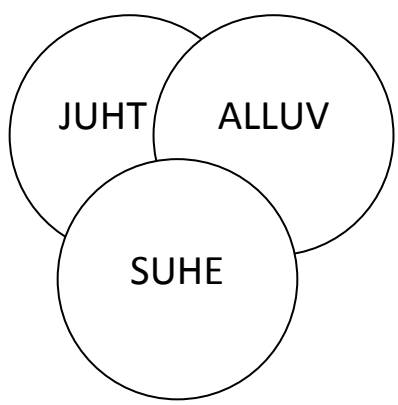
Juhi-töötaja vahetusteooria on saanud paljude teadustööde ja empiiriliste uuringute huviobjektiks ettevõtte juhtimisteaduse valdkonnas. Kui juhi-töötaja vahetusteooriat esmalt tutvustati oli see murdepunktiks kahel peamisel eesmärgil. Esiteks, kuna see teooria keskendus kahepoolsetele suhetele juhi ja iga tema töötaja vahel eraldi. Teiseks, kuna selle teooria kohaselt ei loo juhid kõikide oma töötajatega sama tüüpi suhteid. (Dulebohn *et al.* 2012: 1716) See on oluline edasiminekuks enne seda valitsenud lähenemisest eestvedamisele, mis eeldas, et juhid näitasid järjekindlalt välja samasugust käitumist kõikide oma alluvatega – niinimetatud keskmine eestvedamise stiil (ingl. keeles *average leadership style* ehk ALS mudel) (Scriesheim *et al.* 1999: 64).

Eestvedamise teooriaid on võimalik klassifitseerida selle järgi, millisele tegurile on kõige rohkem tähelepanu pööratud, kas juhi tunnused, alluva tunnused või situatsiooni/olukorra tunnused. Enamus eestvedamise teooriaid paneb rõhu ühele tegurile, läbi mille püütakse seletata tõhusat eestvedamist. Viimasel sajandil on kõige sagedamini vaatlusse alla võetud just juhi tunnuseid. (Yukl 2010: 30-31) Selles lähenemises keskenduti peamiselt sellistele tunnustele nagu juhi isiksuse omadused, oskused, juhtimisstiil või käitumine ning kuidas need tunnused tegid juhti vastavalt kas

efektiivseks või ebaefektiivseks erinevates olukordades. Antud lähenemises ei tunnistatud teisi tasandeid nagu alluv ja juhi-alluva vaheline suhe. (Graen, Uhl-Bien 1995: 220) Samas eksisteerivad ka lähenemised, kus keskendutakse alluvale. Üheks näiteks on võimustamise teooria, mis põhineb sellel, kuidas alluvad näevad end olevat võimelised mõjutama tähtsaid sündmusi. Samuti ka alluvakeskne atribuutsiooniteooria, mis seletab, kuidas alluv näeb ja mõistab juhi motiive ning mõju tulemustele. Eeskätt olukorrale keskendub aga näiteks sõltuvusteooria ning situatiivne eestvedamise teooria. (Yukl 2010: 39).

Kui uurida ainult juhte ja nende tunnuseid, siis on küll võimalik saada aimu eestvedamisest, kuid see annab siiski pooliku ülevaate eestvedamise protsessist üldiselt. Eestvedamine ei sõltu ainult juhi oskustest ja tunnustest, vaid lisaks ka situatsioonist endast ja alluvast. Eestvedamine on enamasti, kui juhi isiksuse või juhi tegevused. Eestvedamine on protsess, kus mõjutatakse teisi jõudmaks grupi eesmärkide täitmiseni. Seega, kõige selgem pilt eestvedamisest tekib siis, kui võtta vaatluse alla kõik kolm tegurit. (Hughes *et al.* 2009: 25)

Graen ja Uhl-Bien (1995) on kirjeldanud eestvedamist läbi kolme tasandi (vt. joonis 1). Vastavalt juhi ja alluva tasandis on keskseteks küsimusteks, mis on õige isiksuse tunnuste ja käitumise kogum, mis toob kaasa soovitud tulemusi, nii juhi kui alluva vaatenurgast lähtuvalt. Suhtekeskse tasandis keskendutakse kahepoolsele suhtele juhi



Joonis 1. Eestvedamise tasandid (Graen, Uhl-Bien 1995: 221).

ja alluva vahel. Uuritakse selle suhte tunnuseid nagu näiteks usaldus, austus, vastastikune kohustus. Samuti hinnatakse vastastikust mõjutamist juhi ja alluva vahel

ning otsitakse, kuidas oleks võimalik tõhusat suhet arendada. (Graen, Uhl-Bien 1995: 223) Seega lähtuvalt eespoolmainitud tasanditest LMX teooria ühendab endas suhtekeskset lähenemist eestvedamisele.

LMX teooria põhipostulaat seisneb selles, et efektiivne eestvedamise protsess esineb siis, kui juhid ja alluvad on võimelised looma küpset eestvedamise suhet (partnersuhet) ja läbi selle saavutama suhtest tulenevaid võimalikke kasusid. (Graen, Uhl-Bien 1991, viidatud Graen, Uhl-Bien 1995: 225 vahendusel) Küpse eestvedamise suhte kujunemise saab jagada kolmeks faasiks (vt. tabel 1). Esimene samm on „võõraste“ faas, kus mõlemad pooled kohtuvad esmalt täites ettevõtte sees mingit rolli. Selles faasis on nende kokkupuude olemuselt ainult formaalne. Juhid varustavad alluvaid vaid vajaliku infoga töö sooritamiseks ning alluvad käituvad ainult nagu nõutud ja ette kirjutatud. Selles faasis peab olema tehtud ja vastu võetud „pakkumine“ parema töösuhte loomiseks. (Graen, Uhl-Bien 1995: 230)

Tabel 1. Juhi ja alluva suhte tunnused arengufaasides.

Suhte faas → Tunnus ↓	VÕÕRAD	TUTTAVAD	PARTNERID
1) peamine tegevus	rolli vastuvõtmine	rolli loomine	rolli rakendamine
2) suhte vastastikkuse tüüp	raha teenuse vastu	vahepealne	teenus teenuse vastu
3) suhte tekkimise ajavahemik	kohene	väikse viitega	umbmäärane
4) juhi mõjutamine alluva poolt	puudub	piiratud	piiramatu
5) vahetuse algataja	ainult juht	pigem juht	mõlemad
6) suhtlemisulatus	väike	keskmise	suur
7) suhte kvaliteet	madal	keskmise	kõrge

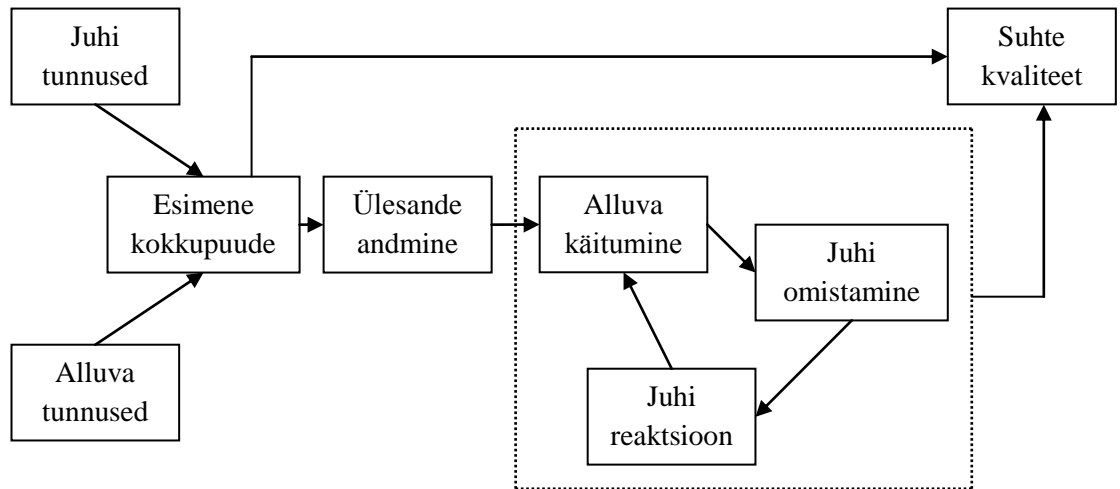
Allikas: autori koostatud Graen, Uhl-Bien 1995; Graen, Scandura 1987 põhjal.

Kui alluv võtab pakkumise vastu positiivselt (näiteks talle delegeeritakse mingi ülesanne) ning kui juht jääb tulemusega rahule (näiteks alluv võttis vastu õige otsuse

talle delegeeritud ülesandes), siis osapooled jätkavad suhtes vahetuste tegemist (Maslyn, Uhl-Bien 2001: 698). Selles faasis kogub juht alluva potentsiaali kohta infot ning õpib tundma, milleks on alluv võimeline ja kuidas ta võib tulevikus käituda (Graen, Scandura 1987: 181).

Kui esimene faas ehk pakkumise ja vastuvõtu etapp on läbi, siis saab nende suhe liikuda järgmisesse - „tuttavate“ faasi. Selles faasis esineb suhte osaliste vahel suurem sotsiaalne side, mitte ainult lepinguline vahetus. Nad hakkavad vahetama rohkem nii töö kui ka eraelu alast informatsiooni ja ressursse. Samas on see vahekord mingil määral ikkagi piiratud ja pigem proovilepaneku etapp. (Graen, Uhl-Bien 1995: 230) Kui juhi ja alluva suhe areneb edasi, siis jõutakse lõpuks küpse „partnersuhte“ faasi. Selles faasis saavad mõlemad osapooled üksteist usaldada ning oodata teiselt lojaalsust ja toetust. Lisaks sellele pole nende vahekord puhtalt käitumuslik, vaid ka emotsionaalne – vastastikune austus, usaldus ja kohustus kasvavad protsessi käigus. (Graen, Uhl-Bien 1995: 230)

Järgnevalt võetakse vaatluse alla juhi ja alluva suhte loomise protsess. Protsessi koos selle etappidega on kujundatud joonisel 2. Suhte loomine algab juhi ja alluva esimesest kokkupuutest nende ametikohtadel. Mõlemal on omad füüsilised tunnused, hoiakud, välimus, oskused, isiksus, kogemused, vanus ja taust. Suhte edasist käiku võivad tugevasti mõjutada nii nende mõlema tunnused kui ka esimene kokkupuude. Esimene asi, millele tuleb tähelepanu pöörata, on see, kas alluv on uus töötaja terves ettevõttes või lihtsalt määratud uuele ametikohale. Täiesti uus töötaja peab lisaks oma juhiga suhte arendamisele esmalt ka ettevõtet õppima tundma: selle norme, reegleid ja kultuuri. (Dienesch, Liden 1986: 626-628) Nagu on ka joonisel 2 näha, pärast esimest kokkupuudet võib nendevahelise suhte kvaliteet kohe välja areneda, jättes vahele kõik ülejäänud etapid. Näiteks, kui alluva individuaalsed tunnused on juhi omaga väga sarnased, võib juht otsesemaid nende põhjal hinnata alluvat ning ära otsustada, milliseks nende suhe kujuneb. Teine võimalus on näiteks, et juhile avaldas tugevat muljet tema ettekujutus alluva võimetest, kogemustest või taustast. Mõlemal juhul jääb alluva käitumuslik aspekt tagaplaanile, mis üldjuhul on aga suhte kujunemise vaatenurgast oluline tegur (Dienesch, Liden 1986: 628).



Joonis 2. Juhi ja alluva suhte loomise protsessi mudel (Dienesch, Liden 1986: 627).

Suhte loomise järgmiseks etapiks on juhi poolt alluvale mingi ülesande delegerimine või kohustuste määramine. Alluvale antakse ülesanne või kohustus, mis on vastav tema ametikohale või rollile ettevõttes, kuid see ülesanne täidab alluva proovilepaneku eesmärgi. Kolmandaks etapiks on alluva reaktsioon juhi poolt antud ülesandele. Alluva käitumist vaadeldakse kui panust suhtesse ning samas on see ka aluseks juhi arvamusele alluvast ja juhi edasisest reaktsioonist. Alluva käitumises vaadeldakse mitte ainult ülesande täitmist, vaid näiteks ka püüdeid mõjutada juhti või ennast heast küljest näidata. Järgmises etapis püüab juht tõlgendada ja seletada alluva käitumist ning selle põhjal selgub ka nende edaspidise suhte kvaliteet. (Dienesch, Liden 1986: 629)

Erinevate alluvatega loodud kahepoolsed suhted reaalses elus võivad edasi areneda ja läbida faase erinevat moodi. Näiteks „võõraste“ faas võib kesta paar tundi kuni paar kuud (Graen, Scandura 1987: 181). Mõnede suhete puhul ei pruugigi see aga areneda „võõraste“ faasist üldse edasi, vaid jääbki puhtalt lepinguliseks suhteks. (Graen, Uhl-Bien 1995: 232) Näiteks siis, kui reageering pakkumisele oli negatiivne (näiteks alluv ei vastanud samaga või kukkus oma ülesandes läbi) või kui vahetus üldse ei toimunudki. Antud olukorras on võimalused arendada kõrge kvaliteediga suhet piiratud, seega suhe jääb püsima samal tasemel. (Maslyn, Uhl-Bien 2001: 698) Suhet, mis jäi pidama „võõraste“ faasi nimetatakse LMX teoorias madala kvaliteediga suhteks: tunnusteks on ühesuunaline mõjuvõim suunaga allapoole, ametlikud määratletud rollid, nõrgalt seotud

eesmärgid. Selles olukorras võib pidada eestvedamise protsessi põhiliselt olematuks, kuna suhe on väga lihtsakoeline. (Graen, Uhl-Bien 1995: 232)

Vastandolukord on kõrge kvaliteediga suhe juhi ja alluva vahel, mis on saavutatav siis, kui jõutakse küpse „partnersuhte“ faasi. Kõrge kvaliteediga suhtes on nende vahel loodud usaldus, lojaalsus, meeldivus, austus, toetus, avatus ja ausus (Graen, Scandura 1987: 181-184). Juhid saavad loota oma alluvate peale, näiteks võivad nad oodata alluvalt, et too võtab ametikõrgenduse vastu palgalisa nõudmata või näiteks, et alluv annab tagasisideks konstruktiivset kriitikat, mida võib-olla mingi teine töötaja kardaks välja öelda (Graen, Uhl-Bien 1995: 232). Samuti, võib alluv pakkuda enda poolt lisaks suuremat pingutamist, näidata välja suuremat pühendumist oma juhi eesmärkide täitmisel või siis üldisemalt suuremat pühendumist ettevõttele ning lojaalsust (Golden, Veiga 2008: 78). Teiselt poolt saavad ka alluvad usaldada oma juhte ning saada neilt toetust, julgustust ja investeerimist enda karjääri (Graen, Uhl-Bien 1995: 232). Lisaks, kõrge kvaliteediga suhte puhul võivad juhid jagada mingit vääruslikku tööalast informatsiooni ning pakkuda ka omapoolset mentorlust, mida madala kvaliteediga suhte puhul alluvad ei saa (Golden, Veiga 2008: 78).

Suhte kvaliteedi järgi on võimalik grupeerida juhi alluvaid kaheks rühmaks. Kim ja George (2005) on teinud ülevaate sellest, kuidas kahte erinevat alluvate gruppi on läbi aastate kutsutud (vt. tabel 2).

Tabel 2. Gruppide nimetused suhte kvaliteedi järgi.

Suhte kvaliteet → Autor ↓	MADAL	KÕRGE
Graen, Cashman (1975)	välisliikmed	siseliikmed
Zalesny, Graen (1987)	palgatud käed	usaldusväärsed assistendid
Graen, Scandura (1987)	ülevaataja-lihttöoline grupp	mentor-protežee grupp
Graen, Uhl-Bien (1995)	madala kvaliteediga vahetuse grupp	kõrge kvaliteediga vahetuse grupp
Steiner (1997)	järelevaatamise grupp	eestvedamise grupp

Allikas: autori koostatud.

Lisaks nende poolt leitud kolmele liigitusele täiendas autor tabelit 2 veel teaduslikest artiklitest leitud kahe liigitusega. Mainitust teine grupp (tabelis 2 kolmas tulp) on loonud parema suhte oma juhiga ja seetõttu saavad nad ka rohkem tööga seotud kasusid võrreldes ülejäänutega (Kim, George 2005: 470). Näiteks „usaldusväärsetele assistentidele“ on antud märkimisväärne vabadus oma tööülesannetes. Neilt küsitakse arvamust erinevate oluliste küsimuste puhul ning neil on parem juurdepääs juhi juurde. „Palgatud kätega“ on aga vastupidi – neid koheldakse küll viisakuse ja võib-olla isegi austusega, kuid neid ei võeta lojaalsete töötajatena või võimelistena tähtsate ülesannetega toime tulema. (Vecchio 1997: 77)

Graen ja Liden'i (1982) läbiviidud uuringu põhjal selgus, et juhtide suhtlusviisid erinesid vastavalt sellele, kas alluv on kõrge või madala kvaliteediga LMX grupis. Näiteks madala kvaliteediga LMX suhte puhul ei rääkinud juhid üldse või rääkisid harva töötajatega nende efektiivsusest ning ei arutanud ka seda, kuidas raskete tööülesannetege tõhusamalt toime tulla. Juhtidepoolne hoiak oli enamasti, et alluvad peavad ise tööülesannetega toime tulema ning pingega hakkama saama. Kõrge kvaliteediga LMX suhte puhul oli aga vastupidi: juhid vahetevahel rääkisid oma alluvatega nende töösooritusest, probleemidest töö- ja isiklikus elus ning arutasid, kuidas tööefektiivsust parandada. Lisaks pakkusid nad mõnikord oma abi raskemate ülesannetega toimetulemisel. (Graen, Liden 1982: 871)

Alluvate jaotumine sise- või välisgruppi kaldub tekkima suhteliselt kiiresti ning pärast seda püsib see jaotumine stabiilsena (Dienesch, Liden 1986: 621). Dansereau *et al.* (1975, viidatud Liden *et al.* 1993 vahendusel) leidis oma uurimuses, et juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet oli paika pandud juba kahe kuuga, mis nad koos töötasid. Liden *et al.* (1993) kinnitas sama väidet oma uurimusega, kus suhte kvaliteet oli vaatluse all 2. nädalal, 6. nädalal ja 6. kuul. Suhte kvaliteet varajasel perioodil oli oluliseks ennustajaks suhte kvaliteedile hilisemal perioodil – see tõestab suhte kvaliteedi stabiilsust. Enamgi veel, kuna 2. nädala ja 6. kuu suhte kvaliteet oli stabiilne, siis võib järeldada, et juba esimese kahe nädala jooksul loob juht ettekujutuse või ootuse alluva võimetest ja oskustest. (Liden *et al.* 1993: 669-670) Seega, juhi poolt loodud ettekujutus või ootus alluva kohta hakkab mõjutama juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi kujunemist.

Eksisteerib veel arusaam, et juhid loovad oma alluvatega erineva kvaliteediga suhteid ajapuuduse tõttu (Adebayo, Udegbe 2004: 515). See tähendab, et juhtide aja ja energia ressursid on piiratud ja kõikidele töötajatele ei saa nad võrdselt aega pühendada. Yukl (2010) toob välja, et enamik juhte loob kõrge kvaliteediga suhet ainult väheste töötajatega, keda saab usaldada ning kes täidavad tavaliselt assistendi, abilise või konsultandi rolli.

Samas aga arvatakse, et alluvaid valitakse ka nende oskuste ning pädevuste, nende usaldusväarsuse ulatuse (eriti, kui nende tööd ei jälgi järelvaataja) või nende motivatsiooni pärast, eeldades suuremat vastutust grupilt, kellele on osaks saanud eeliskohtlemine ülemuse poolt. Need alluvad, kes on välja valitud „siseliikmeks“, panustavad oma töösse ka väljapoole oma töökohustusi ja võtavad enda peale vastutuse kõige kriitilisema tähtsusega ülesande täitmise eest. Vastutasuks aga saavad nad juhilt suuremat tähelepanu ja rohkem toetust. (Liden, Graen 1980: 451-452)

Seega saab eelpoolmainitud omakorda järeldada, et madala suhte kvaliteediga grupp eksisteerib alati ning ainult vähesed alluvad saavad kõrgema kvaliteediga suhte osalisteks. Järgnevalt võtabki autor vaatluse alla tegurid, mis mõjutavad seda, kas alluv saab kõrgema kvaliteediga suhte osaliseks või ei. Tegurid on jaotatud kahe alapeatüki vahel, kuna neid oli võimalik jagada indiviidi tasandi teguriteks ja organisatsiooni tasandi teguriteks. Esimesena käsitletakse indiviidi tasandi tegureid.

1.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid indiviidi tasandil

Nagu eelnevast alapeatükist selgus, võivad juhi ja alluva tunnused mängida tähtsat rolli juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedis. Paljud autorid on uurinud demograafiliste erinevuste seost juhi ja töötaja suhte kvaliteediga (Malangwasira 2013, Bhal *et al.* 2007, Tsui, O'Reilly 1989). Lisaks Dienesch ja Liden (1986) märkisid oma töös ära, et individuaalsed tunnused võivad oluliselt mõjutada juhi ja töötaja suhet selle arenemise vaatenurgast. Seega autori arvates demograafilised tunnused nagu vanus, tööstaaž, sugu ja haridus nõuavad eraldi käsitlemist, sest need võivad mängida olulist rolli juhi ja töötaja vahelise kahepoolse suhte loomisel. Kuna Tsui ja O'Reilly (1989) tõid oma töös välja, et uurides tunnuste erinevusi juhi ja alluva vahel on võimalik saada täpsemat

infot, võrreldes sellega, kui analüüsida ainult tunnuseid endid, siis võtab autor selles peatükis käsitluse alla nii demograafilised tunnused kui ka nende tunnuste erinevused juhi ja alluva vahel. Alustuseks vaadeldakse demograafiliste tunnuste erinevuste mõju.

Tsui *et al.* (1995, viidatud Brouer *et al.* 2009: 62 vahendusel) väitsid, et need töötajad, kes on demograafiliste tunnuste järgi sarnasemad oma juhile, saavad kõrgema kvaliteediga suhte osaliseks. Üheks võimalikuks seletuseks sellele oleks Byrne (1971) poolt nimetatud sarnasuse-külgetõmbe paradigma (ingl. keeles *similarity-attraction paradigm*), mille kohaselt invidiidid, kellel on sarnased tunnused, näitavad üksteise suhtes välja positiivset reaktsiooni ja loovad head suhet (Varma, Stroh 2001: 310). Teisisõnu, inimestele meeldivad rohkem need inimesed, kes sarnanevad nende endaga. Juhi-töötaja suhte kontekstis võib järeldada, et juhid tunnevad, et nad on „rohkem sarnased“ alluvaga, kelle demograafiline profiil sarnaneb nende enda omaga, ning seetõttu kalduvad nad ka valima taolisi alluvaid rohkem oma siseliikmete sekka (*Ibid.*: 311).

Esimese indiviidi tasandi tegurina käsitletakse sugu. Varma ja Stroh (2001) väidavad oma uurimuses, et suhte kvaliteet ja meeldivus võib olla seotud soo kombinatsiooniga. Näiteks, et naistele võib meeldida töötada rohkem koos naisega või teise naise alluvuses ning meestel vastavalt koos meestega, kuna see teeb suhtlemise kergemaks ning samuti on lihtsam mõista partneri suhtlusstiili. Seda laiendatakse edasi ka nii, et naisjuhid võivad valida oma siseliikmeteks just naised ning meesjuhid oma siseliikmeteks vastavalt mehi. Nende uuringu tulemused kinnitavad seda eeldust – kui juht ja alluv on samast soost, siis on suhte kvaliteet kõrgem. (Varma, Stroh 2001: 316) Sarnase tulemuseni jõudis ka Malangwasira (2010), kui leidis, et erinevused soos mõjutavad negatiivselt suhte kvaliteeti. Eelnevast tuleneb, et kui alluv on juhiga samast soost, siis võib see olla oluliseks põhjuseks, miks ta valiti siseliikmeks.

Vastupidiselt eelnevatele uuringutele selgus Adebayo ja Udegbe (2004) uuringu tulemustest, et juhi ja alluva suhe on parema kvaliteediga siis, kui nad on erinevast soost, võrreldes sellega, kui nad on samas soost. Samuti, et kõige kõrgema kvaliteediga suhe on tõenäolisem siis, kui nii juht kui alluv on meessoost ning kõige madalama kvaliteediga, kui mõlemad on naissoost. Viimast nimetatakse ka „mesilaskuninganna

sündroomiks“ ehk olukord, kus naisjuht kaldub kohtlema naisalluvaid ebasoodsamalt kui teisi. (Adebayo, Udegbe 2004: 521)

Huvitav on ka see, et samast uuringus tuli välja, et meessoost alluvad said parema kvaliteediga suhte osaliseks siis, kui nad töötasid naisjuhi alluvuses, võrreldes sellega, kui nad töötasid meessoost juhi alluvas. Samasuunaline efekt oli ka naissoost alluvate puhul. (*Ibid.*: 521-522) Seda võib seletada näiteks sellega, et mehed on naisalluvatega vähem karmid ning ei oota neilt nii palju kui meesalluvatelt. Kuna uuringutulemused on vastakad ning mõlemad on empiirilisel tõestatud, siis ei esita autor antud punktis uurimishüpoteesi, vaid uurimisküsimuse:

Uurimisküsimus 1: Kuidas mõjutab juhi ja alluva soo erinevus või sarnasus nende suhte kvaliteeti?

Järgmine indiviidi tasandi tegur, mille mõju suhte kvaliteedile käsitletakse, on vanus. Vanust võib vaadelda kui üksikut tunnust või kui vanuse erinevust juhi ja alluva vahel. Pelled ja Xin (2000) väidavad, et lähedases vanuseklassis olevad juht ja alluv võivad end üksteisega mugavamalt tunda, kui juht ja alluv, kelle vanusevahe on suur. Samas vanusegrupis olevatel inimestel võib olla ühine keel ja seetõttu nendevaheline kokkupuude on palju sujuvam. Selle põhjal saab väita, et sarnane vanus võib põhjustada kõrgema kvaliteediga suhte juhi ja alluva vahel.

Lisaks kalduvad sarnases vanuseklassis olevatel töötajatel, vaatamata nende staatusele või tööstaažile ettevõttes, olema ühised mitte-töölased kogemused, sest nad on tavaliselt jõudnud sarnastesse punktidesse oma pereelus. Näiteks noorimad töötajad, kes otse ülikooli pingist tulnud, ei pruugi olla abielus, natuke vanemad aga juba abiellunud ning väikeste lastega. Keskealised töötajad kalduvad olema lahutatud ning nad on selles eluetapis, kus peavad hoolitsema oma vanuri eas vanemate eest. Vanemad töötajad aga kalduvad ootama rahulikku elu oma lastelastega. Seega ühised kogemused väljaspool tööelu võivad põhjustada sarnaseid hoiakuid, huvisid ja uskumusi töötajate seas, kellel on sarnane vanus. (Zenger, Lawrence 1989: 356) Kui võtta arvesse eelnevalt mainitud Byrne sarnasuse-külgetõmbe paradigmat, siis võib oletada, sarnaste hoiakute ja huvidega inimesed võivad luua omavahel parema kvaliteediga suhte.

Eksisteerib ka alternatiivne arvamused, et juhi ja alluva sarnane vanus ning nende suhte kvaliteet on negatiivselt seotud. See arvamused põhineb sotsiaalse võrdluse teoorial (ingl. keeles *social comparison theory*), mille kohaselt inimestel on kaasasündinud kalduvus hinnata iseennast ning kui objektiivne info pole kättesaadav, siis nad hakkavad ennast võrdlema teistega. Näiteks, alluv ei tunneta sotsiaalset konkurentsi nii tugevalt, kui temja juht on kas palju noorem või palju vanem. Ta ratsionaliseerib enda jaoks, et noorem juht jõudis sellele ametikohale, kuna tal on olnud rohkem energiat või soodsad võimalused, samal ajal kui palju vanem juht saavutas oma ametikoha suure kogemuste ja teadmistepagasi pärast. Kui aga juht ja alluv on enam-vähem sama vanad, siis sotsiaalne konkurents koos kaasneva kadedusega on kõige tugevam. (Pelled, Xin 2000: 1080)

Võttes arvesse, et Pelled ja Xin (2000) uuringutulemustest selgus, et juhi ja alluva sarnane vanus on negatiivselt seotud suhte kvaliteediga, samal ajal kui Malangwasira (2013) tulemused näitasid vastupidist – suurem vanusevahe on negatiivselt seotud suhte kvaliteediga – ei püstita autor ühtset uurimishüpoteesi, vaid hoopis uurimisküsimuse:

Uurimisküsimus 2a: Kuidas juhi ja alluva vanusevahe mõjutab nende suhte kvaliteeti?

Mis aga puudutab vanust kui eraldiseisvat tunnust, siis Gellert ja Schalk (2012) uurisid oma töös, kuidas alluva vanus võib mõjutada juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti ning alluva töösooritust. Nende uurimuse tulemustest selgus, et alluva vanus on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga. Vanuse seost suhte kvaliteediga uurisid oma töös ka Bartkus *et al.* (2012). Nende uuringu tulemustest selgus, et keskmise kvaliteediga suhe hakkab esile kerkima alluvate seas, kes kuuluvad vanusegruppi 21 kuni 30 aastat ning muutub veelgi laialdasemaks alluvate seas, kes kuuluvad järgmisesse vanusegruppi ehk 31 kuni 40 aastat. Kõrge kvaliteediga suhe aga hakkab tekkima alluvatega, kes on vanusegrupis 31 kuni 40 aastat ning muutub ülekaalukaks nende alluvate seas, kes kuuluvad vanusegruppi 41 kuni 50 ning 51 kuni 60. (Bartkus *et al.* 2012: 196) Kuna mõlemast uuringust tuleb välja, et kõrge kvaliteediga suhe on seotud alluva vanusega, siis selle põhjal püstitab autor järgmise uurimishüpoteesi:

Hüpotees 2b: Alluva vanus on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.

Järgmisena võetakse vaatluse alla alluva tööstaaž. Kirjandusest selgub, et juhid tihti arvavad ja kohtlevad oma alluvaid erinevalt sõltuvalt sellest, kui kaua on alluv ettevõttes töötanud (Lovett *et al.* 2006, viidatud Malangwasira 2013: 73 vahendusel). Gomez ja Rosen (2001) väidavad, et kõrgema kvaliteediga suhe juhi ja alluva vahel on tõenäolisem alluvaga, kes on juhiga koos töötanud pikemat aega. Bhal *et al.* (2007) aga seletavad seda nii, et mida rohkem kokkupuudet on juhi ja alluva vahel ehk mida kauem koos töötatakse, seda paremini ollakse teadlik üksteise panusest ning selle kvaliteedist. Samuti on tõenäoline, et aja möödudes meeldivuse tunne aina suureneb.

Ka Malangwasira (2013) uuringu tulemustest selgub, et mida kauem juht ja alluv töötavad koos, seda kõrgema kvaliteediga on nendevaheline suhe. Samas aga Schyns *et al.* (2005) Saksmaal läbiviidud uuringu tulemustest tuli välja, et töötaja tööstaažil juhi alluvuses puudub oluline seos juhi ja alluva suhte kvaliteediga. Selleks, et jõuda selgusele, milline on tööstaaži seos suhte kvaliteediga, kui üldse on, püstitab autor järgmise uurimishüpoteesi:

Hüpotees 3a: Töötaja tööstaaž juhi alluvuses on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.

Selleks, et saada teada, kas töötaja tööstaaž ettevõttes üldiselt omab samuti seost juhi ja alluva suhte kvaliteediga, püstitab autor eraldi uurimisküsimuse ka töötaja tööstaaži kohta, vaatamata sellele, et puuduvad teoreetilised seisukohad millele toetuda:

Uurimisküsimus 3b: Kuidas töötaja tööstaaž mõjutab juhi ja alluva suhte kvaliteeti?

Järgmine käsitletav demograafiline tegur on haridus. Haridust on võimalik vaadelda nii üksiktunnusena kui ka erinevusena juhi ja alluva vahel. Teooriast tuleneb, et kui juhi ja alluva vahel on suured erinevused hariduses, siis erinevad neil ka tõekspidamised ja väärtused, mis võib omakorda põhjustada nende harvemat ja kesisemat suhtlemist „keele sobimatuse“ tõttu (Tsui, O'Reilly 1989: 406).

Teooriat toetavad ka Malangwasira (2013) uuringu tulemused, mille põhjal leiti, et juhi ja töötaja erinevused haridustasemes omavad negatiivset efekti nendevahelise suhte kvaliteedile. Üks huvipakkuv tulemus tuli välja ka Tsui ja O'Reilly (1989) poolt läbiviidud uuringust - selgus, et juhtidele meeldivad rohkem alluvad, kellel on madalam

haridustase kui juhil endal, võrreldes nendega, kelle on sama haridus või kõrgem kui juhil. Toetudes eelnevale püstitab autor järgmise uurimishüpoteesi:

Hüpotees 4a: Juhi ja alluva erinevused omandatud hariduses on negatiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.

Samas aga on töö autori meelest oluline uurida ka seda, kas suhte kvaliteeti mõjutab ka alluva haridustase üldiselt, sõltumata sellest, milline on tema juhi haridustase. Selleks püstitab autor ka alluva haridustaseme kui individuaalse tunnuse kohta eraldi uurimisküsimuse:

Uurimisküsimus 4b: Kuidas alluva haridustase mõjutab juhi ja alluva suhte kvaliteeti?

Lisaks demograafilistele teguritele leidis autor veel ühe individuaalse teguri, mis võib olla oluline suhte kvaliteedi vaatenurgast – see on jõupingutus, mida tehakse juhi ja alluva suhte arendamiseks. Peatükis 1.1 oli vaatluse all juhi ja alluva suhte arendamine ning seda kirjeldati kui sammude rida, mida mõlemad suhte osapooled järjepidevalt teevad – juht teeb pakkumise, alluv võtab pakkumise vastu ja tegutseb vastavalt sellele. LMX kontekstis saab eespoolmainitud pakkumist ja vastuvõttu vaadelda kui jõupingutust suhte arendamiseks. Seega, suhte arendamise vaatenurgast on tähtis see, kas ja kui palju mõlemad suhte osapooled panustavad nendevahelisse suhtesse. Kui näiteks üks panustab ja teine ei pinguta üldse, siis võib panustajal tekkida negatiivne arusaam nendevahelisest suhtest (Maslyn, Uhl-Bien 2001: 698).

Maslyn, Uhl-Bien (2001) läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et mõlema osapoole jõupingutus ehk panus suhtesse on positiivselt seotud nendevahelise suhte kvaliteediga. Samas aga kõrge kvaliteediga suhte arendamiseks on kriitiliseks teguriks just nimelt tajutav partneri poolt tehtav jõupingutus. Lisaks, selgus Maslyn, Uhl-Bien (2001) uuringust, et alluvad, kes on saanud kõrgema kvaliteediga suhte osaliseks ja on töötanud oma juhi alluvuses pikemat aega, on tulevikus valmis rohkem pingutama ja panustama suhtesse, võrreldes alluvatega, kellel oli juhiga madala kvaliteediga suhe, vaatamata sellele, kui pikka aega nad on töötanud. Seega, autori arvates on oluline pöörata tähelepanu sellele, kui tähtis on alluva jaoks tunda, et suhte teine osapool pingutab, sest

siis on alluv ka ise valmis rohkem panustama ja pingutama, mis on tulevikus aga ettevõttele kasuks. Tulenevalt sellest püstitab autor järgmise uurimishüpoteesi:

Hüpotees 5: Töötajad, kes tajuvad, et nemad pingutavad suhtes rohkem kui nende juhid, on saanud madala kvaliteediga suhte osaliseks.

Kõik selles alapeatükis käsitletud indiviidi tasandi tegurid ja nende seosed juhi-töötaja suhte kvaliteediga on kokkuvõtlikult välja toodud tabelis 3.

Tabel 3. Indiviidi tasandi tegurite seosed suhte kvaliteediga.

Tegur	Seos
1) Juhi ja alluva soo erinevus	Seos ebaselge => uurimisküsimus
2) Juhi ja alluva vanusevahe	Seos ebaselge => uurimisküsimus
3) Alluva vanus	Positiivne seos
4) Töötaja tööstaaž juhi alluvuses	Positiivne seos
5) Töötaja tööstaaž	Seos ebaselge => uurimisküsimus
6) Juhi ja alluva erinevused omandatud hariduses	Negatiivne seos
7) Alluva haridustase	Seos ebaselge => uurimisküsimus
8) Töötaja suurem pingutus võrreldes juhiga	Negatiivne seos

Allikas: autori koostatud.

Järgnevas alapeatükis võtab autor vaatluse alla organisatsiooni tasandi tegurid ja toob välja nende võimaliku mõju juhi ja alluva suhte kvaliteedile. Samuti nagu indiviidi tasandi tegurite puhul, püstitakse ka järgmises alapeatükis iga teguri kohta uurimishüpotees toetudes teoreetilistele seisukohtadele või läbiviidud uuringutele.

1.3 Juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid organisatsiooni tasandil

Esimese organisatsiooni tasandi tegurina käsitleb autor vahemaad juhi ja alluva vahel. Napier ja Ferris (1993, viidatud Schyns 2012: 138-139 vahendusel) toovad välja, et vahemaad juhi vahel võib vaadelda erinevate dimensioonide all nagu psühholoogiline,

struktuurne või funktsionaalne vahemaa. Psühholoogilise vahemaa näiteks on mõjuvõimu erinevus või sarnasus, struktuurseks vahemaaks on kokkupuute võimalused ning funktsionaalseks vahemaaks on mõju ja suhte kvaliteet. Antud töös käsitleb autor struktuurset vahemaad ehk teisisõnu füüsilist vahemaad, mis eraldab juhti ja alluvat (näiteks on töökohad erinevates linnades).

Juhi ja alluva töötamine erinevates linnades võib olla probleemiks hea suhte kujundamisel, sest otsest kokkupuudet suhte loomiseks ja arendamiseks on vähe (Schyns 2012: 150). Kui aga kokkupuuteid on vähe, siis see omakorda piirab alluvate võimalust luua oma juhiga kõrge kvaliteediga suhe. (Schriesheim *et al.* 2000: 659) Ettevõtte vaatenurgast võib küll töötamine vahemaa tagant olla säästlikum, kuid suhetele mõjub see kindlasti negatiivselt. Toetudes eelnevalt mainitule püstitab autor järgmise uurimishüpoteesi:

Hüpotees 6: Töötamine erinevates linnades on negatiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.

Teooriast tuleneb, et juhi ja alluva suhte kvaliteeti võib mõjutada mitte ainult füüsiline distants, vaid lisaks ka kokkupuute sagedus. Toetudes Schriesheim (2000) väitele, kui juht ja alluv puutuvad kokku tihedamini, siis tekib neil rohkem võimalusi oma suhet arendada ning selle tagajärjel peaks nende vahel olema kõrge kvaliteediga suhe. Selleks, et selles veenduda ning uurida, milline on juhi ja alluva suhte kvaliteet siis, kui nad töötavad ühes linnas (mis tähendab, et kokkupuute peaks toimuma tihedamini), püstitas autori veel ühe uurimishüpoteesi:

Hüpotees 7: Juhi ja alluva kokkupuute sagedus on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.

Lisaks vahemaale juhi ja alluva vahel on kirjanduses laialdaselt käsitletud ka juhtimisulatust ning selle seost juhi ja alluva suhte kvaliteediga. Juhtimisulatus näitab, mitu töötajat on juhi otseses alluvuses. Kui juhi juhtimisulatus on suur, võib tal tekkida raskusi kõikide oma alluvatega luua kõrge kvaliteediline suhe (Schyns 2012: 136). Kuna juhi aeg on piiratud, siis võimalused juhi ja alluva kokkupuudeteks on ka piiratud (Schriesheim *et al.* 2000: 659). Siin saab lisaks tuua paralleele ka peatükis 1.1

väljatoodud väitega, et juht loob kõrge kvaliteediga suhted ainult vähestega oma alluvate seast.

Ka Schyns *et al.* (2005) poolt läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et juhtimisulatus ning juhi ja töötaja suhte kvaliteedi vahel on negatiivne seos. See tähendab, et kui juhil on palju alluvaid, siis keskmine juhi-töötaja suhte kvaliteet selle võrra alaneb, kuna juht ei jõua kõikide oma alluvatega suhelda piisavalt palju. Selle põhjal püstitab autor järgmise uurimishüpoteesi:

Hüpotees 8: Juhtimisulatus on negatiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.

Kuna kirjanduses on olnud vaatluse all ka psühholoogilise võimustamise ja suhte kvaliteedi vaheline seos, siis on autor võtnud ka selle teguri organisatsiooni taseme teguriks. Psühholoogiline võimustamine sisaldab nelja elementi: tähendus (väärus, mida töötaja töö endaga kaasa toob), pädevus (töötaja suutlikkus seda tööd teha), enesemääramine (töötaja valik tegevuste algatamisel ja reguleerimisel) ja mõju (töötaja võime mõjutada ettevõtte tulemust) (Gomez, Rosen 2001: 55). Töötaja tunneb ennast võimustatuna, kui tema töö sisu ja tagajärjed on kooskõlas tema ideaalidega, kui ta saab ise otsustada, kuidas ja millal töö saab tehtud, kui ta on endas kindel, et suudab töö efektiivselt ära teha ning kui ta usub, et saab mõjutada töökeskkonda (Yukl 2010: 159). Seega saab teooriat kokku võtta sellega, et psühholoogiline võimustamine annab töötajale võimaluse ise mingeid tööga seotud otsuseid vastu võtta ja läbi selle näidata initsiatiivi.

Kim ja Georg'i (2005) uuringu tulemustest selgus, et psühholoogiline võimustamine on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga. Sama tulemuseni jõudsid oma tööga ka Gomez ja Rosen (2001). Nende tulemuste põhjal püstitab autor järgmise uurimishüpoteesi:

Hüpotees 9: Psühholoogiline võimustamine on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.

Järgmise organisatsiooni tasandi tegurina vaadeldakse töötaja poolt tajutud kollektiivset suhte kvaliteeti ehk teisisõnu, kuidas töötaja tajub suhteid tema juhi ja kolleegide vahel. Vidyarthi *et al.* (2010) leidsid oma töös, et töötajad tegelikult pööravad suurt tähelepanu

sotsiaalsele võrdlusele kollektiivi sees, eriti mis puudutab suhte kvaliteedi jaotumist, ja et need võrdlusmomendid mõjutavad töötaja käitumist. Näiteks Day ja Schyns (2010) märkisid oma töös, et juhi poolt loodud erineva kvaliteediga suhted oma töötajatega võivad mõjutada ka teisi kollektiivisisesid suhteid ja üldiselt kollektiivi läbisaamist.

Samuti on leitud, et kui töötaja ise oli see, keda tööandja eelistas võrreldes teistega, siis oli erinev kohtlemine juhi poolt tajutud kui aus ja vastuvõetav ning samas, kui juhid eelistasid teisi töötajaid, siis tajus töötaja, et see pole tema suhtes aus ja tekitas rahulolematust (Hooper, Martin 2008: 21). Samas on kirjanduses ka välja toodud, et aususe küsimus pole töötajate jaoks tähtsal kohal ainult siis, kui see puudutab töötaja enda kohtlemist tööandja poolt, vaid ka siis, kui vaadatakse, kuidas tööandja teisi kohtleb. Kui töötaja näiteks tunneb, et tööandja poolt erinev kohtlemine pole õigustatud, siis võib töötaja reageeringuks sellele olla tagasitõmbumine ja töösoorituse langus. (Liden *et al.* 2006: 725) Seega tulenevalt eelnevatest seisukohtadest püstitab autor järgmise uurimisküsimuse, et jõuda selgusele, kas töötaja poolt tajutud suhte kvaliteet tema juhi ja kolleegide vahel mõjutab töötaja enda suhet oma juhiga või mitte:

Uurimisküsimus 10: Kuidas töötaja poolt tajutud kollektiivne suhte kvaliteet mõjutab juhi-töötaja suhte kvaliteeti?

Kirjanduses on veel uuritud organisatsiooni tasandi tegurina ettevõtte bürokraatlikku ja mehhanistlikku struktuuri. Ettevõtteid, mis on väga bürokraatlikud, võib iseloomustada kui täpselt määratletud rollidega, standardiseeritud protseduuridega ja reeglitega, mis on loodud selleks, et edendada ettevõttes võrdsust ja vähendada onupojapoliitikat (Weber 1924/1947, viidatud Henderson *et al.* 2009: 524 vahendusel). Kuigi bürokraatiat kaldutakse tajuma väga negatiivselt, oli see ettevõttevorm loodud selleks, et vähendada ebaõiglust ja kõrvalepõikeid läbi protseduuride ja reeglite. Protseduurid ja reeglid määravad tihti ära, mis tüüpi ning kuidas on ressursid alluvatele jaotatavad. Seega, kui ettevõtte on kõrgelt standardiseeritud, siis see piirab juhi võimalust eristada oma alluvaid. (Henderson *et al.* 2009: 524) See omakorda tähendab, et juht ei saa kõrge kvaliteediga suhteid, kuna tal pole ressursse, mida pakkuda oma alluvatele (peatükis 1.1 käsitleti ressursse näiteks väärtusliku informatsioonina, mentorlusena jm eelisena, mida kõrge kvaliteediga suhte osaline sai ja madala kvaliteediga suhte osaline mitte). Tulenevalt sellest võib eeldada, et ettevõtte standardiseeritus on negatiivselt seotud juhi

ja alluva suhte kvaliteediga. Kuna antud töö empiirilises osas võetakse vaatluse alla ainult üks ettevõtte, siis ettevõtte standardiseerituse kohta ei saa hüpoteesi püstitada. Kuid autor leiab, et see tegur on oluline ja väärrib teoorias käsitlemist.

Veel üks organisatsiooni tasandi tegur, mida kirjanduses käsitletakse, kuid mida ei hakata hindama töö empiirilises osas selle keerukuse tõttu, on ümberkujundav eestvedamine. Ümberkujundava eestvedamisega tunnetavad alluvad usaldust, imetlust, lojaalsust ja austust oma juhi vastu ning nad on motiveeritud tegema rohkem, kui neilt tegelikult oodatakse. Selle lähenemise kohaselt saavad juhid kujundada ja motiveerida oma alluvaid, kasutades mitut viisi. Esiteks, nad tõstavad alluvate teadlikkust ülesande tagajärgede olulisusest. Teiseks, nad veenavad alluvaid ületama oma isiklikud huvid ettevõtte või meeskonna huvide nimel. Kolmandaks, juhid aktiveerivad alluvate kõrgemate vajaduste saavutusvajadust. (Yukl 2010: 277) Kokkuvõttes saab öelda, et läbi selle eestvedamise stiili tõstavad juhid oma alluvate motivatsiooni ja töösooritust oluliselt. Lisaks Wang *et al.* (2005) uurigust selgus, et ümberkujundava eestvedamise ning juhi ja alluva suhte kvaliteedi vahel on seos. Nimelt ümberkujundav eestvedamine soodustab kõrge kvaliteediga suhte tekkimist. Seega, selle põhjal saab oletada, et mida rohkem kasutab juht oma juhtimises ümberkujundavale eestvedamisele iseloomulikke käitumist, seda kõrgem on tema keskmine suhte kvaliteet oma alluvate seas (Henderson *et al.* 2009: 519).

Selles alapeatükis vaatluse all olevad organisatsiooni tasandi tegurid ja nende seosed juhi-alluva suhte kvaliteediga on ülevaatlikult kokku võetud tabelis 4.

Tabel 4. Organisatsiooni tasandi tegurite seosed juhi-töötaja suhte kvaliteediga.

Tegur	Seos
1) Töötamine erinevates linnades	Negatiivne seos
2) Kokkupuute sagedus	Positiivne seos
3) Juhtimisulatus	Negatiivne seos
4) Psühholoogiline võimustamine	Positiivne seos
5) Töötaja poolt tajutud kollektiivne suhte kvaliteet	Seos ebaselge => uurimisküsimus

Allikas: autori koostatud.

Järgmine peatükk keskendub empiirilisele uuringule. Peatükis kirjeldatakse autori poolt läbiviidava uuringu meetodikat ja valimit ning tutvustatakse lühidalt ettevõtet ja selle struktuuri. Seejärel analüüsitakse kogutud andemete põhjal, millised indiviidi ja organisatsiooni tasandi tegurite seosed juhi-töötaja suhte kvaliteediga leiavad kinnitust Eesti meelelahutusettevõtte kollektiivis ja millised mitte.

2. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEETI MÕJUTAVATE TEGURITE UURING EESTI MEELELAHUTUSETTEVÖTTES

2.1 Ettevõtte tutvustus, uuringu meetoodika ja valim

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas uuriti võimalikke juhi ja alluva suhte kvaliteeti mõjutavaid tegureid ning püstitati vastavad uurimishüpooteesid või uurimisküsimused. Töö empiirilises osas kontrollitakse hüpooteeside paikapidavust Eesti meelelahutusettevõtte näitel. Peatüki esimeses alapunktis kirjeldab autor uuringus osalenud ettevõtte struktuuri, annab ülevaate küsimustiku koostamise meetoodikast ning kirjeldab moodustunud valimit. Teises alapunktis esitatakse uuringu analüüsi tulemused ning viimases alapunktis tehakse järeldusi ja tuuakse välja autoripoolseid ettepanekuid suhte kvaliteedi tõstmiseks ettevõttes.

Meelelahutusettevõtte X juhtkond ei soovinud avaldada ettevõtte pärisnime, kuna uuritav teema on väga tundlik ja puudutab teatud keskastmejuhte personaalselt, valminud bakalaureusetööd on aga avalikult kättesaadavad kõikidele. Ettevõtte tegutseb Eesti turul ESA klassifikaatori järgi valdkonnas „Kunst, meelelahutus ja vaba aeg“ alates 1997. aastast ning praeguseks hetkeks on ettevõtte esindatud 8 linnas ja esindussaalide on kokku 13. Esindussaalide jaotus kolme regioonijuhi vahel on välja toodud tabelis 5.

Igas esindussaalis töötab keskmiselt 6-9 klienditeenindajat. Igas saalis on olemas saalimänadžer, kes töötab ka klienditeenindajana, kuid lisaks vastutab graafikute tegemise eest. Seega kõikide klienditeenindajate otseseks ülemuseks on tegelikult nende regioonijuht. Antud bakalaureusetöö autor leidis, et tuginedes juhi-töötaja suhte kvaliteedi teooriale on kõige õigem võtta juhi rolliks just regioonijuht mitte saalimänadžer. Juhi-töötaja suhte kvaliteeti ja seda mõjutavate tegurite välja selgitamiseks koostas autor küsimustiku klienditeenindajate jaoks.

Tabel 5. Ettevõtte saalide jaotumine vastavalt juhtide vastutusosalale.

	Juht A	Juht B	Juht C
Ametinimetus	Personalijuht	Lõuna regioonijuht	Ida-Virumaa juhataja
Saalid	<ul style="list-style-type: none">• 6 Tallinna saali• Rakvere	<ul style="list-style-type: none">• Kuressaare• Haapsalu• Viljandi• Võru	<ul style="list-style-type: none">• Narva• Jõhvi
Juhtimisulatus	56 töötajat	26 töötajat	16 töötajat
Juhi töö- ja elukoht	Tallinn	Viljandi	Jõhvi

Allikas: autori koostatud.

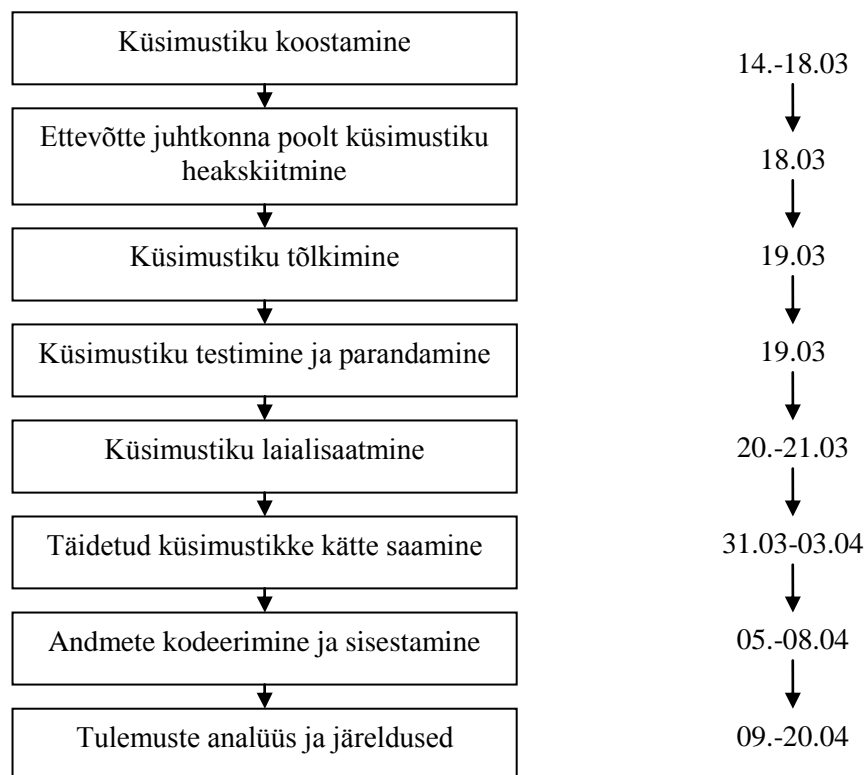
Küsimustik koosnes 22 küsimusest ja oli jagatud kolmeks osaks. Esimese osas küsiti vastaja demograafilisi tunnuseid nagu sugu, vanus, haridustase, tööstaaž ettevõttes ja tööstaaž regioonijuhi alluvuses. Samuti paluti ka märkida ära, mis saalis töötatakse ning vastavalt sellele kõikidele järgnevatele küsimustele pidi vastama, pidades silmas juhti, kelle vastutusalasse saal kuulub.

Küsimustiku teine osa keskendus juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteedi väljaselgitamisele. Töös kasutas autor LMX-7 küsimustikku, mis on Graen ja Uhl-Bien (1995) poolt nimetatud kui kõige asjakohasem ja soovitatum LMX mõõtmisvorm. Ka mitmetes teadusartiklites väideti, et LMX-7 on kõige tihedamini kasutatav ja viidatav LMX-i mõõtmise vorm (Gerstner, Day 1997; Schriesheim *et al.* 1999). LMX-7 küsimustiku originaal (Graen, Uhl-Bien 1995: 237) oli töö autori poolt tõlgitud eesti ja vene keelde ning kohandatud. Selleks, et küsimustik oleks ühtne, esitas autor küsimused mitte küsimuste, vaid väidete vormis ning vastajaid paluti hinnata väite õigsust 5-palli Likerti skaalal, kus 1 tähendas „üldse ei ole nõus“ ja 5 „täiesti nõus“. Taolist väidete esitamise võtet on LMX-7 küsimustiku puhul kasutanud oma töödes ka Liden *et al.* (1993), Chang ja Johnson (2010) ning Hooper ja Martin (2008). Keskmine LMX oli leitud nii, et kõigi seitsme küsimuse hinnangud olid liidetud kokku ja siis jagatud 7-ga.

Küsimustiku kolmas osa koosnes väidetest peatükis 1.3 käsitletud organisatsiooni taseme tegurite kohta, kus vastajad pidid taas hindama väite õigsust 5-palli Likerti skaalal. Nende väidetega üritati välja selgitada juhi ja alluva pingutuse ulatust suhte

arendamises ning alluva poolt tajutud psühholoogilist võimustamist. Võimustamise osa puudutavate küsimuste vormistamisel kasutas autor Spreitzer (1996: 1464-1465) poolt koostatud psühholoogilise võimustamise mõõtmisskaalat, mis sisaldab nelja tegurit: tähendus, pädevus, mõju ja enesemääramine. Originaalkujul näeb see skaala ette kolme väidet iga teguri kohta, kuid tulenedes sellest, et antud bakalaureusetöö küsimustik ei tuleks liiga pikk ja et rõhk säiliks ikkagi suhte kvaliteedi uurimisel, kasutas töö autor psühholoogilise võimustamise hindamisel ainult ühte väidet iga teguri kohta. Küsimustiku viimase küsimusega uuriti töötaja poolt tajutud suhte kvaliteeti tema kolleegiide ja juhi vahel – selleks paluti märkida ära, mitmel kolleegil on väga hea suhe, mitmel hea, mitmel rahuldav jne. Samasugust võtet kasutasid oma töös Hooper ja Martin (2008). Uuringu ankeetküsimustik on ära toodud Lisas 1.

Joonisel 3 on välja toodud uuringu etapid kronoloogilises järjekorras. Enne küsimustiku laialisaatmist erinevatesse saalidesse üle Eesti anti see juhtkonnale ülevaatamiseks. Pärast küsimustiku heakskiitmist anti nii eestikeelne kui ka venekeelne ankeet testimiseks ettevõtte kahele endisele klienditeenindajale. Testimise tagasiside tulemusel



Joonis 3. Uuringu etapid koos ajalise dimensiooniga (autori koostatud).

parandati sõnastust ja täiendati ankeedi täitmise selgitust. Järgmise sammuna saadeti koostöös personalijuhiga kõikidesse saalidesse vastavalt seal töötavatele klienditeenindajate arvule prinditud küsitlusvormid koos ümbrikega. Ümbrikud pandi kaasa anonüümsuse tagamiseks - pärast küsimustiku täitmist sai iga töötaja oma ankeedi panna kinnisesse ümbrikusse. Töö autor leidis, et anonüümsuse tagamise aspekt oli uuritava teema puhul väga oluline, sest töötajatelt ausate ja tõeste vastuste saamiseks oli vaja diskreetsust.

Kokku saadeti laiali 98 ankeeti, millest täpselt pooled olid eestikeelsed ja pooled venekeelsed. Klienditeenindajate poolt täidetud ankeete tuli tagasi 88, millest 45 olid eestikeelsed ja 43 venekeelsed, seega küsitluse vastamismääraks on ligikaudu 89,8%. Kahjuks oli nende hulgas ka 5 ankeeti, milles demograafilisi tunnuseid ja saali puudutavad küsimused olid jäetud täitmata, täidetud oli vaid küsimustiku teine ja kolmas osa. Ühele taolisele ankeedile oli vastaja poolt suurte tähtedega kirjutatud kommentaar, et see ankeet ei ole anonüümne. Autori arvates näitab see seda, et töötajad kardavad oma arvamust ausalt välja öelda ja võimalik, et kardavad ka seda, et juhtkonnal on ligipääs nende vastustele. Kuna ilma demograafiliste tunnusteta pole võimalik küsimustikku analüüsida, siis jäeti 5 ankeeti välja ja seega sai analüüsitava valimi suuruseks 83. Allolevas tabelis 6 on välja toodud analüüsitava valimi kirjeldus.

Tabel 6. Valimi kirjeldus soo, hariduse ja rahvuse lõikes.

Tegur	Muutujad	Vastanute arv	%
Sugu	Mees	12	14,5
	Naine	71	85,5
Haridustase	Põhiharidus	6	7,2
	Keskharidus	52	62,7
	Kõrgharidus	25	30,1
Rahvus	Eesti	44	53,0
	Vene	39	47,0

Allikas: autori arvutused.

Ainuke tunnus, mille kohta on teada ettevõtte koguprofiili jaotus on töötajate rahvus – jaotumine on täpselt pooleks. Valimis on 5 töötaja võrra vähem venelasi, mistõttu on valim veidi kaldu eestlaste kasuks. Järgnevas tabelis 7 on kirjeldatud valimit vanuse ja

tööstaaži lõikes. Tabelist on näha, et töötajate vanuse variatsioon on küllaltki suur, lausa 36 aastat. Samuti on suur ka vanuse hajuvus, ulatudes peaaegu 10 aastani. Mis puutub tööstaaži ettevõttes, siis kõige vähem töötanud töötaja staaž oli 1 kuu ja kõige kauem töötanud töötaja staaž oli 20 aastat. Tööstaaži hajuvus keskmisest oli veidi üle 5 aasta.

Tabel 7. Valimi kirjeldus vanuse, tööstaaži juhi alluvuses ja üldise tööstaaži lõikes.

Tegur	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Miinumum	Maksimum
Vanus	33,99	9,97	21	57
Tööstaaž ettevõttes	5,80	5,28	0,08	20
Tööstaaž juhi alluvuses	2,72	3,33	0,08	18

Allikas: autori arvutused.

Lisaks vastajate andmetele võeti vaatluse alla ka juhtide demograafilised tunnused ning vaadeldi ka vastaja ja tema otsese juhi erinevusi demograafiliste tunnuste lõikes. Info juhtide demograafilist tunnuste kohta sai töö autor personalijuhi käest ning andmed on kokkuvõtvalt esitatud tabelis 8.

Tabel 8. Demograafilised tunnused regioonijuhtide lõikes.

Tegur	Juht A	Juht B	Juht C
Sugu	naine	mees	mees
Vanus	36 aastat	53 aastat	55 aastat
Haridustase	kõrgharidus	keskharidus	kõrgharidus
Tööstaaž regioonijuhina	2 aastat	22 aastat	4 aastat
Rahvus	eesti	eesti	vene

Allikas: autori koostatud.

Juht A alluvuses olevate klienditeenindajate vastamismäär oli 82,1%, juhil B 92,3% ja juhil C 81,3%. Juhil A on 26 vene ja 20 eesti rahvusest töötajat, juhil B kõik eesti rahvusest ja juhil C vastavalt kõik vene rahvusest töötajad. Soo järgi olid vastajad jaotunud järgmiselt: juhil A 39 naistöötajat ja 7 meestöötajat, juhil B kõik 24 töötajat on naised ning juhil C 8 naistöötajat ja 5 meestöötajat. Mis puudutab aga juhi ja alluva erinevust vanuses, siis oli erinevuste kõikumine küllaltki suur. Minimaalne erinevus

vanuses absoluutväärtusena oli 1 aasta ja maksimaalne 32 aastat. Keskmine vanuse erinevus oli 14,8 aastat ja standardhälve 9,5 aastat.

Andmete analüüsil kasutati programmi SPSS Statisticis 17.0. Arvuliste tunnuste puhul kasutati erinevate tegurite ja keskmise suhte kvaliteedi seoste uurimisel korrelatsioonanalüüsi ehk leiti kas Spearmani või Pearsoni korrelatsioonikordaja. Kui tegu oli aga mittearvuliste tunnustega, siis erinevate tegurite ja keskmise suhte kvaliteedi vaheliste seoste statistilise olulisuse hindamisel kasutati mitteparameetrilisi teste, s.o kas Mann-Whitney U või Kruskal-Wallis H testi. Mitteparameetrilised testid valiti esiteks seetõttu, et valim on väike ja teiseks, kuna küsimustikus oli kasutatud lühikest skaalat. Kõikide läbiviidud testide statistiline olulisus oli hinnatud olulisuse nivool 0,05.

Analüüsides juhi ja alluva erinevust hariduses oli toetudes teoreetilistele seisukohtadele esialgu tehtud kolm kategooriat: „töötaja haridus kõrgem“, „sama haridustase“ ning „juhi haridus kõrgem“. Kuna valimist aga selgus, et esineb ainult 3 juhtu, kus töötaja haridus on kõrgem juhi omast, mis on aga ebapiisav eraldi analüüsigrupi tegemiseks, siis jäeti ainult kaks kategooriat „sama haridus või töötaja haridus kõrgem“ ning „juhi haridus kõrgem“. Sama puudutab ka küsimust, mis uuris töötaja poolt tajutud jõupingutuste erinevust. Esialgu tehti kolm jõupingutuste gruppi: „töötaja pingutus suurem“, „pingutus võrdne“ ning „juhi pingutus suurem“. Kuna andmete esmasel vaatlusel selgus, et esines ainult 4 juhtu, kus juhi pingutuse hindas töötaja enda omast suuremaks, siis ühendati omavahel kaks kategooriat ja jäeti järgmised kaks: „töötaja pingutus suurem“ ja „pingutused võrdsed või juhi pingutus suurem“. Mis puudutab aga küsimustiku viimast küsimust kollektiivse suhte kvaliteedi kohta, siis kodeerimisel lähtus autor selles, mis kvaliteediga suhe oli määratud enamikele kolleegidele ehk siis algul oli tehtud kolm kategooriat: „Hea“ („Hea“ + „Väga hea“), „Rahuldav“ ning „Halb“ („Väga halb“ + „Kehvapoolne“). Kuna pärast kodeerimist selgus, et hinnang „Halb“ esines ainult 2 korral, siis liideti kategooriad „Halb“ ja „Rahuldav“ kokku. Järgnevas alapeatükis analüüsitakse kirjeldatud valimi põhjal indiviidi ja organisatsiooni tasandi tegureid ja nende seost juhi ja töötaja suhte kvaliteediga.

2.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja seda mõjutavate tegurite uuringu tulemused ja analüüs

Järgnev alapeatükk keskendub vastajate andmete analüüsil ja tulemuste tõlgendamisel. Esialgu analüüsitakse indiviidi tasandi tegurite seost juhi-töötaja suhte kvaliteediga. Sinna alla kuuluvad vastajate demograafiliste tunnuste ning samuti ka juhi ja vastaja demograafiliste tunnuste erinevuste seosed juhi-töötaja suhte kvaliteediga. Alapeatüki lõpus analüüsitakse aga organisatsiooni tasandi tegurite seoseid juhi-töötaja suhte kvaliteediga.

Enne seoste uurimist võetakse vaatluse alla juhi-töötaja suhte kvaliteedi tunnus ise. Tabelis 9 on välja toodud juhi-töötaja suhte kvaliteeti kirjeldav statistika juhtide lõikes. Nagu tabelist on näha, siis kõige kõrgem juhi-töötaja suhte kvaliteet on vastajate poolt hinnatud juhil C. Samas aga ainult juhi A puhul esinesid hinnangud, kus suhte kvaliteedile oli antud maksimaalne võimalik väärtus ehk 5 punkti. Juhi B puhul oli keskmise suhte kvaliteedi hajuvus kõige suurem, mis tähendab, et vastajate hinnangud erinesid keskmisest kõige rohkem. Üldise juhi-töötaja suhte kvaliteedi aritmeetiline keskmine vastab aga väärtusele 3,58.

Tabel 9. Juhi-töötaja suhte kvaliteeti kirjeldav statistika juhtide lõikes.

	n	Keskmine LMX	Standardhälve	Miinumum	Maksimum
Juht A	46	3,45	0,84	1,14	5,00
Juht B	24	3,42	1,04	1,14	4,71
Juht C	13	4,35	0,47	3,29	4,71
Kokku	83	3,58	0,91	1,14	5,00

Allikas: autori arvutused.

Järgnevas tabelis on välja toodud juhi-töötaja suhte kvaliteedi statistika iga LMX-7 küsimustiku väite lõikes (vt. tabel 10). Tabelist on näha, et kõige madalam aritmeetiline keskmine (2,66) oli viienda väite puhul ehk „Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua“. Selle väite puhul oli kõige sagedamini esinev hinnang 5 palli skaalal 1 palli, mis tähendab, et vastajad polnud üldse nõus selle väitega. Kõige kõrgemalt (3,93) oli aga vastajate poolt hinnatud teine väide ehk „Minu juht

mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi“. Selle väite puhul esinesid hinnangud 4 palli ja 5 palli võrdne arv kordi ehk mõlema puhul 30 korda. Mis puudutab aga vastajate hinnangute hajuvust, siis oli see kõige väiksem kolmanda väite puhul ehk „Minu juht mõistab minu potentsiaali“, mis tähendab, et selle väite puhul olid vastajad kõige rohkem üksmeelel. Kõige rohkem aga erinesid vastajate hinnangud neljanda, viienda ja kuuenda väite puhul. Samuti tabelist selgub, et enamusel küsimustel esines kõige sagedamini hinnang 4 palli. Ainult kuuenda väite puhul esines kõige rohkem 5 palli hinnanguid, mis näitab, et enamus vastajad olid täiesti nõus sellega, et nad on piisavalt kindlad oma juhis, et vajadusel kaitsta või õigustada juhi otsuseid.

Tabel 10. Juhi-töötaja suhte kvaliteeti kirjeldav statistika LMX-7 küsimustiku lõikes.

LMX-7 küsimustiku väide	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Mediaan	Mood
1. Ma tean kui rahul on mu juht minu tööga	3,78	1,06	4	4
2. Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi.	3,93	1,09	4	4/5
3. Minu juht mõistab minu potentsiaali.	3,86	1,01	4	4
4. Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme.	3,48	1,30	4	4
5. Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua.	2,66	1,30	3	1
6. Ma olen oma juhis piisavalt kindel, et vajadusel tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha.	3,63	1,30	4	5
7. Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivsena.	3,75	1,14	4	4

Allikas: autori arvutused.

Järgnevalt analüüsitakse indiviidi tasandi tegurite seoseid juhi-töötaja suhte kvaliteediga. Esimese tegurina analüüsitakse vastaja sugu ehk uuritakse, kas töötaja sugu mõjutab juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteeti. Mann-Whitney testist selgus, et keskmised suhte kvaliteedi tasemed meeste ja naiste lõikes on sarnased (vt. tabel 11). Tulemuste põhjal saab väita, et töötaja sugu ei mõjuta seda, kas juhi ja töötaja suhte kvaliteet kujuneb madalaks või kõrgeks.

Tabel 11. Töötaja soo ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi Mann-Whitney testi tulemused.

Sugu	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Mees (n=12)	3,79	0,88	0,395
Naine (n=71)	3,55	0,92	

Allikas: autori arvutused.

Järgmise tegurina vaadeldakse vastaja vanust ning analüüsitakse, kas vastaja vanus mängib rolli juhi-töötaja vahelise suhte kvaliteedi kujunemisel või mitte. Kolmogorov-Smirnov test näitas, et töötajate vanus on jaotunud normaaljaotusega, kuid testi statistiline olulisus oli 0,053, mis on suhteliselt piiripealne. Seega leiti nii Pearsoni kui ka Spearmani korrelatsiooni kordaja. Pearsoni kordaja absoluutväärtus oli 0,1 ning statistiline olulisus oli 0,37, mis tähendab, et töötaja vanuse ning keskmine suhte kvaliteedi vahel puudub seos. Sama näitas ka Spearmani kordaja – absoluutväärtus oli 0,002 ja statistiline olulisus 0,986. Sellest saab aga järeldada, et töötaja vanus ei mõjuta seda, kas juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet kujuneb kõrgeks või madalaks.

Kuna absoluutväärtusena vastajate vanuse ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi vahel seost ei leitud, siis viidi lisaks läbi analüüs jaotades vastajad vanusegruppidesse. Grupid koostati nii, et vastajate arv jaotuks enam-vähem võrdselt. Kruskal-Wallise testi tulemustest aga selgus, et töötajate erinevate vanuse gruppide lõikes on juhi-töötaja suhte kvaliteedi tasemed sarnased (vt. tabel 12). Seega lisaks korrelatsioonanalüüsile kinnitas ka mitteparameetiline test, et analüüsitava ettevõttes ei ole vanus seotud sellega, milliseks kujuneb juhi-töötaja suhte kvaliteet.

Tabel 12. Töötaja vanuse gruppide ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi Kruskal-Wallise testi tulemused.

Vanuse grupid	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Alla 26 (n=24)	3,67	0,90	0,256
27-31 (n=20)	3,56	0,79	
32-40 (n=19)	3,86	0,82	
Üle 41 (n=20)	3,24	1,07	

Allikas: autori arvutused.

Lisaks vanusele analüüsiti ka seda, kas töötaja haridus võib mõjutada seda, kas juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet kujuneb kõrgeks või madalaks. Kruskal-Wallise testi tulemustest selgus, et keskmised suhte kvaliteedi tasemed erinevate haridustasemete lõikes on sarnased (vt. tabel 13). Järelikult töötaja haridustase ei mõjuta seda, kas juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet kujuneb kõrgeks või madalaks. Analüüsitava ettevõtte puhul saab väita, et iga haridustasemega töötajal on võrdsed võimalused luua hea kvaliteediga suhe oma juhiga.

Tabel 13. Töötaja haridustaseme ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi Kruskal-Wallise testi tulemused.

Haridustase	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Põhiharidus (n=6)	3,86	0,61	0,707
Keskharidus (n=52)	3,54	0,91	
Kõrgharidus (n=25)	3,61	1,00	

Allikas: autori arvutused.

Järgmisena analüüsiti seda, kas töötaja tööstaaži pikkus mõjutab juhi ja töötaja suhte kvaliteeti või mitte. Esialgu viidi läbi Kolmogorov-Smirnov test, mis näitas, et töötajate tööstaaž on jaotunud normaaljaotusega, kuid tulemus oli vaieldav, kuna olulisuse tõenäosus oli vaid 0,052. Seega leidis autor, et on oluline leida mõlemad korrelatsiooni kordajad: nii Spearmani kui ka Pearsoni kordaja. Pearsoni kordaja absoluutväärtus oli 0,008 ning statistiline olulisus 0,945, mis tähendab, et töötaja tööstaaži ning suhte kvaliteedi vahel puudub seos. Spearmani kordaja näitas sama – väärtus oli 0,039 ning statistiline olulisus 0,723. Seega saab tulemuste põhjal järeldada, et töötaja tööstaaž ettevõttes ei mõjuta seda, milliseks kujuneb juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet. Teisisõnu, isegi kui töötaja töötab ettevõttes üle 10 või 20 aasta, siis ei tähenda see seda, et tal on kindlasti kõrge kvaliteediga suhe oma juhiga.

Vaatamata sellele, et eelnevatest tulemustest selgus, et töötaja tööstaaž ei mõjuta kuidagi juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti, on oluline analüüsida eraldi, kas võib mängida mingit rolli see, kui kaua töötab alluv konkreetselt oma juhi all. Vastavalt teoreetilistele seisukohtadele, mida kauem juht ja alluv töötavad koos, seda paremini õpivad nad üksteist tundma, seda rohkem on neil kokkupuudet ja seega ka võimalust

luua parema kvaliteediga suhe. Seega võetakse järgnevalt vaatluse alla töötajate tööstaaž erinevate juhtide lõikes.

Kõik kolm juhti on olnud regioonijuhi ametikohal erineva ajavahemiku jooksul. Juht A on olnud 2 aastat ning uurides töötajate tööstaaži jaotust selgus, et vastajad ei ole jaotunud normaaljaotusele vastavalt, kuna testi statistiline olulisus oli 0,000. Seega leiti Spearmani korrelatsioonikordaja, mille väärtus oli 0,141 ja statistiline olulisus 0,349, mis tähendab, et juhi A puhul pole töötaja tööstaaž juhi alluvuses seotud suhte kvaliteediga. Juht B on olnud regioonijuhi ametikohal 22 aastat ning töötajate tööstaaži jaotus vastas normaaljaotusele ($p=0,117$). Leiti Pearsoni korrelatsiooni kordaja, mille väärtus oli küll 0,351, kuid kuna olulisuse tõenäosus oli 0,093, siis see tähendab, et ka juhi B puhul pole töötaja tööstaaž juhi alluvuses seotud juhi-töötaja suhte kvaliteediga. Mis puudutab aga juhti C, siis on tema olnud regioonijuhi ametikohal 4 aastat. Tema alluvate jaotus tööstaaži järgi vastas normaaljaotusele ($p=0,259$). Leitud Pearsoni korrelatsiooni kordaja absoluutväärtus oli 0,594 ning statistiline olulisus 0,032, mis näitab, et tegu on keskmise tugevusega positiivse seosega. See aga tähendab, et ainult juhi C puhul leidis kinnitust uurimishüpootees, et mida kauem töötab töötaja oma juhi alluvuses, seda parem on juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet.

Kuna autoril olid andmed ka valimi jaotumise kohta rahvuse lõikes, siis otsustas autor analüüsida ka selle teguri seost suhte kvaliteediga, vaatamata sellele, et teoreetilises osas ei ole rahvuse kohta püstitatud uurimishüpooteese ja puuduvad ka teiste autorite seisukohad. Mann-Whitney test näitas, et keskmised suhte kvaliteedi tasemed erinevate rahvuste lõikes on sarnased (vt. tabel 14). Järelikult saab valimi põhjal väita, et töötaja rahvus ei ole seotud sellega, milliseks kujuneb töötaja ja juhi vahelise suhte kvaliteet.

Tabel 14. Töötaja rahvuse ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi Mann-Whitney testi tulemused.

Rahvus	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus ($p<0,05$)
Eesti (n=44)	3,52	0,93	0,408
Vene (n=39)	3,65	0,90	

Allikas: autori arvutused.

Järgnevalt analüüsitakse vastaja ja juhi demograafiliste tunnuste erinevuste seoseid juhi-töötaja suhte kvaliteediga. Esimesena käsitletakse soo erinevust ehk teisisõnu, kas juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteedi kujunemist mõjutab kuidagi see, et alluv on oma juhiga samast või erinevast soost. Kruskal-Wallise testi tulemustest selgus, et soo erinevuste gruppide lõikes on keskmised juhi-töötaja suhte kvaliteedi tasemed sarnased (vt. tabel 15). Järelikult see, kas alluv on juhiga samast soost või mitte ei mõjuta nendevahelise suhte kvaliteeti.

Tabel 15. Juhi ja töötaja soo erinevuse gruppide ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi Kruskal-Wallise testi tulemused.

Soo erinevuse grupid	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus ($p < 0,05$)
Juht mees ja alluv mees (n=5)	4,31	0,58	0,111
Juht mees ja alluv naine (n=32)	3,66	1,01	
Juht naine ja alluv mees (n=7)	3,41	0,90	
Juht naine ja alluv naine (n=39)	3,46	0,85	

Allikas: autori arvutused.

Lisaks oli peatükis 1.2 esitatud teoreetiline seisukoht, et kõrgema kvaliteediga suhe esineb siis, kui juht ja alluv on mõlemad mehed, võrreldes sellega, kui mõlemad on naised. Tabelist on küll näha, et meessoost juhi ja meessoost alluva keskmine suhte kvaliteet on kõrgem (4,31), kui naissoost juhi ja naissoost alluva suhte kvaliteet (3,46), kuid Kruskal-Wallise test ei näidanud erinevuse statistilist olulisust. Võimalik, et põhjus seisneb selles, et nende kahe gruppi suurused on niivõrd erinevad: juht mees ja alluv mees ainult 5 juhtu, samal ajal, kui juht naine ja alluv naine 39 juhtu. Kuna esimesse gruppi kuulub ainult 5 juhtu, siis on keskmise suhte kvaliteedi väärtus kergesti mõjutatav äärmistest hinnangutest. Seega antud valimi põhjal ei saa statistiliselt kinnitada, et suhte kvaliteet on kindlasti kõrgem meessoost juhi ja meessoost alluva puhul kui naissoost juhi ja naissoost alluva puhul.

Samuti, kuna Kruskal-Wallise testiga selgus, et kahes soo erinevuse grupis oli vastajate arv palju väiksem kui teistes, siis otsustas autor soo erinevused ümber kodeerida kaheks grupiks („sama sugu“ ja „erinev sugu“) ning viia uuesti läbi analüüs, et veenduda, kas tulemus jääb kehtima. Selleks viidi läbi Mann-Whitney test ja uuriti, kas juhi-töötaja

keskmise suhte kvaliteedi tasemed on sarnased sama soo ja erineva soo gruppide lõikes või mitte. Testi tulemustest selgub, et keskmise suhte kvaliteedi tasemed on sarnased (vt. tabel 16). Järelikult see, kas töötaja on juhiga samast soost või erinevast ei mõjuta oluliselt seda, kas nendevahelise suhte kvaliteet kujuneb kõrgeks või madalaks.

Tabel 16. Juhi ja töötaja soo erinevuse ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi Mann-Whitney testi tulemused.

Soo erinevus	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Sama sugu (n=44)	3,56	0,86	0,510
Erinev sugu (n=39)	3,61	0,98	

Allikas: autori arvutused.

Järgnevalt analüüsiti, kas juhi ja töötaja vanuse erinevus mõjutab nendevahelise suhte kvaliteeti. Esialgu vaadeldi üldiselt vanuse erinevust absoluutväärtusena kõikide juhtide seas. Enne korrelatsioonanalüüsi läbiviimist testiti vastajate vanuse erinevuse jaotumist vastavalt normaaljaotusele. Kolmogorov-Smirnov testi statistiline olulisus oli 0,051, mis on väga piiripealne tulemus ja normaaljaotus on vaieldav. Seetõttu leiti mõlemad korrelatsiooni kordajad, nii Spearman kui ka Pearson. Pearsoni kordaja väärtus oli 0,087 ning statistiline olulisus oli 0,436, mis tähendab, et seos puudub. Spearmani kordaja näitas sama - kordaja väärtus oli 0,099 ning statistiline olulisus oli 0,374. Järelikult üldine juhi ja töötaja vanuse erinevus ei ole seotud juhi-töötaja suhte kvaliteediga.

Juhi ja töötaja vanuse erinevuse seost juhi-töötaja suhte kvaliteediga vaadeldi eraldi ka juhtide lõikes. Korrelatsioonanalüüsist selgus, et ka kõigi kolme juhi lõikes eraldi ei olnud juhi ja töötaja vanuse erinevus seotud juhi-töötaja suhte kvaliteediga (vt. Lisa 2).

Seost juhi ja töötaja vanuse erinevuse ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi vahel üritati kontrollida ka tehes vanuse erinevuse grupid. Grupid koostati nii, et vastajate arv jaotuks enam-vähem võrdselt. Järgnevalt viidi läbi Kruskal-Wallise test, millega uuriti, kas juhi ja töötajate vanuse erinevuse gruppide lõikes on juhi-töötaja keskmised suhte kvaliteedi tasemed sarnased. Test näitas, et juhi ja töötaja vanuse erinevuse gruppide lõikes on suhte kvaliteedi tasemed sarnased (vt. tabel 17). Järelikult analüüsitavas ettevõttes ei mõjuta juhi ja alluva suhte kvaliteeti see, kas juhi ja alluva vanusevahe on

suur või väike. Töötajad, kes olid juhiga samast vanuserühmast kui ka need, kellel oli suur vanusevahe, ei tajunud suhte kvaliteeti oma juhiga erinevalt.

Tabel 17. Juhi ja töötaja vanuse erinevuse gruppide ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi Kruskal-Wallise testi tulemused.

Vanuse erinevuse grupid	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Alla 6 (n=19)	3,54	0,97	0,713
7-11 (n=22)	3,49	0,85	
12-22 (n=21)	3,58	0,90	
Üle 23 (n=21)	3,73	1,00	

Allikas: autori arvutused.

Analüüsi ka seda, kas juhi ja töötajate haridustasemete erinevus mängib rolli suhte kvaliteedi kujunemisel. Mann-Whitney test näitas, et erinevate haridustasemete erinevuse gruppide lõikes on juhi-töötaja keskmised suhte kvaliteedi tasemed sarnased (vt. tabel 18). Seega tulemustest selgub, et see, kas juhi haridus on kõrgem või on neil sama haridustase, ei mõjuta seda, kas nendevahelise suhte kvaliteet kujuneb kõrgeks või madalaks.

Tabel 18. Juhi ja töötaja haridustasemete erinevuse ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi Mann-Whitney testi tulemused.

Haridustasemete erinevus	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Töötaja haridus sama või kõrgem (n=40)	3,52	1,05	0,859
Juhi haridus kõrgem (n=43)	3,64	0,77	

Allikas: autori arvutused.

Järelikult ei leidnud kinnitust peatükis 1.2 püstitatud uurimishüpotees, et haridustasemete erinevus on negatiivselt seotud suhte kvaliteediga. Samuti, ei saa ka antud valimi põhjal statistiliselt kinnitada teoreetilist seisukohta, et juhtide suhted nende töötajatega, kellel on madalam haridustase kui juhil endal, on oluliselt kõrgema kvaliteediga nendest suhetest, kus töötajal on sama haridus kui juhil või isegi kõrgem.

Lisaks, kuna antud valimi kohta oli töö autoril andmed töötajate rahvuse ning ka juhtide rahvuse kohta, siis võimaldas see võtta uurimise ja analüüsimise alla ka juhi ja töötaja rahvuse erinevuse seost juhi-töötaja suhte kvaliteediga. Selles viidi läbi Mann-Whitney test, millest selgus, et keskmised suhte kvaliteedi tasemed juhiga sama rahvuse ja erineva rahvuse lõikes ei ole sarnased (vt. tabel 19). Seega saab antud valimi põhjal väita, et töötaja rahvuse sarnasus oma juhiga mõjutab positiivselt juhi-töötaja suhte kvaliteeti, samal ajal kui rahvuse erinevus mõjutab negatiivselt.

Tabel 19. Juhi ja töötaja rahvuse erinevuse ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi Mann-Whitney testi tulemused.

Rahvuse erinevus	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Sama rahvus (n=57)	3,71	0,92	0,046
Erinev rahvus (n=26)	3,30	0,86	

Allikas: autori arvutused.

Järgnevalt uuriti, kuidas mõjutab juhi töötaja suhte kvaliteeti töötaja poolt tajutud jõupingutuste erinevus. Teisisõnu, kui töötaja tajub, et juht pingutab temast vähem, kas see siis tähendab, et nendevahelise suhte kvaliteet on madalam. Mann-Whitney testi tulemused näitasid, et keskmised suhte kvaliteedi tasemed ei ole sarnased erinevate pingutuste gruppide lõikes (vt. tabel 20). Järelikult, kui töötaja tajub, et juht panustab suhte arendamisse vähem kui töötaja ise, siis tajub töötaja ka, et nendevahelise suhte kvaliteet on madalam, võrreldes olukorraga, kui juhi pingutus on töötaja omaga võrdväärne või isegi suurem.

Tabel 20. Juhi ja töötaja jõupingutuse erinevuse ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi Mann-Whitney testi tulemused.

Jõupingutus	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Töötaja pingutus suurem (n=24)	3,12	1,04	0,007
Pingutused võrdsed või juhi pingutus suurem (n=59)	3,77	0,79	

Allikas: autori arvutused.

Eelnevalt olid vaatluse all indiviidi tasandi tegurite seosed juhi ja töötaja suhte kvaliteediga. Lisaks nendele analüüsitakse ka organisatsiooni tasandi tegurite seoseid juhi ja töötaja suhte kvaliteediga. Esimese organisatsiooni taseme tegurina võeti vaatluse alla töökoha asukoht ning analüüsiti, kas see, et juht ja alluv töötavad samas linnas või mitte, mõjutab juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteedi kujunemist. Mann-Whitney testiga analüüsiti, kas töötamisel samas linnas või erinevates linnades on keskmised suhte kvaliteedi tasemed sarnased ning testi tulemused kinnitasid seda (vt. tabel 21). Seega tulemuste põhjal saab väita, et juhi ja töötaja suhte kvaliteeti ei mõjuta see, kas juht ja alluv töötavad samas linnas või mitte.

Tabel 21. Juhid ja töötajad töökoha asukoha erinevuse ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi Mann-Whitney testi tulemused.

Töökoht samas linnas	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Jah (n=52)	3,57	0,95	0,985
Ei (n=31)	3,61	0,86	

Allikas: autori arvutused.

Järgmisena analüüsiti seda, kas see, kui tihti juht ja alluv puutuvad kokku, mõjutab nendevahelise suhte kvaliteedi kujunemist või mitte. Kruskal-Wallise testi tulemused näitasid, et keskmise suhte kvaliteedi tasemed ei ole sarnased erinevate kokkupuute sageduse gruppides (vt. tabel 22). Järelikult saab selle põhjal öelda, et juhi ja alluva kokkupuute sagedus mõjutab nende suhte kvaliteedi kujunemist.

Tabel 22. Juhid ja töötajad kokkupuute sageduse ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi Kruskal-Wallise testi tulemused.

Juhi-töötaja kokkupuute sagedus	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Vähem kui üks kord nädalas (n=62)	3,40	0,93	0,004
Paar korda nädalas (n=16)	4,10	0,68	
Praktiliselt iga päev (n=5)	4,26	0,23	

Allikas: autori arvutused.

Lisaks läbiviidud Mann-Whitney test näitas, et statistiliselt oluline ($p=0,006$) erinevus keskmises juhi-töötaja suhte kvaliteedis esines kokkupuutesageduse gruppides „vähem kui üks kord nädalas“ ja „paar korda nädalas“. Samuti esines statistiliselt oluline erinevus ($p=0,020$) ka kokkupuutesageduse gruppides „vähem kui üks kord nädalas“ ja „praktiliselt iga päev“. Järelikult mida tihedamini juht ja alluv teineteist näevad, seda paremana tajub töötaja oma suhet juhiga.

Samuti analüüsiti seda, kas juhtide juhtimisulatus on seotud sellega, milliseks kujuneb juhi-töötaja suhte kvaliteet. Kruskal-Wallis testi statistiline olulisus oli 0,001, mis tähendab, et erinevate juhtimisulatuste puhul on suhte kvaliteedi tasemed erinevad. Samuti antud valimi põhjal saab väita, et väiksema juhtimisulatusega juhi puhul on juhi-töötaja keskmine suhte kvaliteet kõrgem.

Järgmise organisatsiooni taseme tegurina analüüsiti psühholoogilise võimustamise seost juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteediga. Üritati jõuda selgusele, et kui töötaja tajub suuremat võimustamist ehk ta tunneb, et talle antakse võimalus iseseisvalt otsuseid vastu võtta ja mõjutada töökeskkonda, kas siis töötajate ja juhtide suhte kvaliteet kujuneb paremaks või mitte. Kolmogorov-Smirnov test näitas, et töötajate poolt tajutud keskmine võimustamine ($p=0,011$) ei ole jaotunud normaaljaotusega. Seega leiti Spearmani korrelatsioonikordaja kordaja, mille väärtus oli 0,511 ning statistiline olulisus 0,000, mis näitab, et tegu on keskmise tugevusega positiivse seosega. See aga tähendab, et mida kõrgem on töötajate poolt tajutud võimustamine, seda parem on ka juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet ning vastupidi.

Viimase organisatsiooni taseme tegurina analüüsiti seda, kas juhi-töötaja suhte kvaliteediga on seotud see, kuidas töötaja tajub oma juhi suhte kvaliteeti oma kolleegidega. Mann-Whitney testist selgus, et keskmised suhte kvaliteedi tasemed kollektiivse suhte kvaliteedi gruppide lõikes ei ole sarnased (vt. tabel 23). Seega saab nende tulemuste põhjal öelda, et kui töötaja tajub, et tema juhi suhted kolleegidega on pigem halvad või rahuldavad, siis tajub ta ka oma suhte kvaliteeti juhiga madalamana ning vastupidi, kui kolleegidel on suhte kvaliteet hea, siis tajub ta, et ka temal on see hea. Järelikult saab öelda, et tajutud kollektiivne suhte kvaliteet mõjutab positiivselt ka töötaja enda suhte kvaliteeti. Tulemust võib põhjendada alapeatükis 1.3 esitatud

seisukohaga, et kui töötajale tundub, et juhi poolt erinev töötajate kohtlemine pole õigustatud, siis distanseerub ka tema oma juhust.

Tabel 23. Töötaja poolt tajutud kollektiivse suhte kvaliteedi ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi Mann-Whitney testi tulemused.

Tajutud kollektiivne suhte kvaliteet	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Halb või rahuldav (n=18)	2,71	0,94	0,000
Hea (n=65)	3,83	0,75	

Allikas: autori arvutused.

Selleks, et lugejad saaksid parema ülevaate läbiviidud testide tulemustest, koostas autor kokkuvõtliku tabeli indiviidi tasandi tegurite seoste kohta juhi-töötaja suhte kvaliteediga (vt. tabel 24). Tabelist on näha, et erinevuste statistiline olulisus esines ainult kahe viimase teguri puhul: juhi ja töötaja rahvuse erinevus ning jõupingutuste erinevus.

Tabel 24. Indiviidi tasandi tegurite ja suhte kvaliteedi testide statistiline olulisus.

Tegur	Erinevuste statistiline olulisus (p<0,05)
Töötaja sugu	0,395
Töötaja vanus (gruppina)	0,256
Töötaja haridustase	0,707
Töötaja rahvus	0,408
Juhi ja töötaja soo erinevus (gruppina)	0,111
Juhi ja töötaja soo erinevus	0,510
Juhi ja töötaja vanuse erinevus (gruppina)	0,713
Juhi ja töötaja haridustaseme erinevus	0,859
Juhi ja töötaja rahvuse erinevus	0,046
Juhi ja töötaja jõupingutuste erinevus	0,007

Allikas: autori koostatud.

Tabelis 25 on aga tehtud kokkuvõtte kõikide organisatsiooni taseme tegurite testide tulemustest. Tabelist on näha, et vastupidiselt indiviidi tasandi tegurite tulemustele esines erinevuste statistiline olulisus enamike organisatsiooni tasandi tegurite puhul.

Ainult töökoha asukoha puhul seda ei esinenud, mis tähendab, et ainult töökoha asukoht ei mõjutanud juhi-töötaja suhte kvaliteeti, kõik teised tegurid aga mõjutasid.

Tabel 25. Organisatsiooni tasandi tegurite testide statistiline olulisus.

Tegur	Erinevuste statistiline olulisus ($p < 0,05$)
Töökoha asukoha erinevus	0,985
Kokkupuutesagedus	0,004
Juhtimisulatus	0,001
Psühholoogiline võimustamine	0,000
Tajutud kollektiivne suhte kvaliteet	0,000

Allikas: autori koostatud.

Järgmises peatükis tehakse järeltulemuste testide tulemuste põhjal ning seostakse tulemused teooriaga. Samuti tehakse nende järeltulemuste põhjal mõned ettepanekud ettevõttele.

2.3 Järeldused juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavate tegurite kohta ja ettepanekud ettevõttele

Käesolevas alapeatükis tehakse järeltulemuste selle põhjal, millised teoreetilises osas esitatud uurimishüpoteesid leidsid kinnitust analüüsitava ettevõttes ja millised mitte ning vastatakse ka uurimisküsimustele. Esiolgu vaadeldakse iniviidi tasandi teguritega seotud hüpoteese ja uurimisküsimusi. Teoreetilises osas oli esitatud neli uurimisküsimust:

- Uurimisküsimus 1: Kuidas mõjutab juhi ja alluva soo erinevus või sarnasus nende suhte kvaliteeti?
- Uurimisküsimus 2a: Kuidas juhi ja alluva vanusevahe mõjutab nende suhte kvaliteeti?
- Uurimisküsimus 3b: Kuidas töötaja tööstaaž mõjutab juhi ja alluva suhte kvaliteeti?
- Uurimisküsimus 4b: Kuidas alluva haridustase mõjutab juhi ja alluva suhte kvaliteeti?

Kõigi nelja uurimisküsimuse vastuseks on, et tunnus ei mõjuta juhi-töötaja suhte kvaliteeti. Ehk siis juhi ja alluva soo erinevus, juhi ja alluva vanusevahe, alluva tööstaaž

ettevõttes ega ka alluva haridustase ei mõjuta seda, milliseks kujuneb juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet. Seega pole vahet, kas alluv on juhiga samast soost või mitte, kas alluv on juhiga umbes samavanune või suure vanusevahega, kas alluv on töötanud ettevõttes 20 aastat või 2 kuud, kas alluval on põhiharidus või hoopis kõrgharidus, kõikidel töötajatel on võrdne võimalus luua oma juhiga kõrge kvaliteediga suhe.

Autori arvates on see tulemus tegelikult ettevõtte seisukohalt väga hea, sest see näitab, et juhid on väga professionaalsed ja üritavad kõikide töötajatega võrdselt suhelda ja ei eelista kedagi mingi konkreetse tunnuse järgi. Näiteks teoreetilises osas oli välja toodud, et samas vanusegrupis inimestel on ühine keel, nad tunnevad end üksteisega mugavamalt ja seetõttu ka nendevaheline kokkupuude on sujuvam. Võib oletada, et juhil ja alluval, kelle vanusevahe on 20 aastat, võib tõesti esineda „keele“ sobimatus, on erinevad hoiakud ja huvid või üldse puuduvad ühised teemad. Kuna aga analüüs näitas, et analüüsitava ettevõttes vanusevahe ei mõjuta nende suhte kvaliteeti, siis järelikult juhid pingutavad vaatamata võimalikule sobimatusele ja erinevustele ning üritavad luua hea töökeskkonna kõikide jaoks. Juhtidel oleks ju tõenäoliselt kergem luua ja hoida head suhet sarnase inimesega, seega on pigem kiiduväärt, et nad ei lähe kergema vastupanu teed, vaid juhinduvad võrdsusest.

Samuti oli antud bakalaureusetöös püstitatud ka uurimishüpoteesid, millele otsiti kinnitust. Järgmises tabelis on kokkuvõtlikult esitatud analüüsi tulemused indiviidi tasandi tegurite kohta püstitatud hüpoteeside lõikes (vt. tabel 26). Nagu tabelist on näha, kaks uurimishüpoteesi leidis (osaliselt) kinnitust ja kaks mitte.

Vastavalt nendele hüpoteesidele, mis ei leidnud kinnitust, saab järeldada, et antud ettevõttes ei oma töötaja vanus ega ka töötaja ja juhi erinevused omandatud hariduses mingit seost juhi-töötaja suhte kvaliteediga. Pole vahet, kas töötaja on noor või vana - igal töötajal on võrdne võimalus saada kõrge kvaliteediga juhi-töötaja suhte osaliseks. Mis aga puudutab juhi ja töötaja erinevusi omandatud hariduses, siis analüüsitud ettevõttes ei tajunud töötajad, kellel on madalam haridustase kui juhil endal, et nende suhte kvaliteet oleks parem kui teistel töötajatel, vaatamata sellele, et antud töö teoreetilises osas toodud väidete kohaselt loovad juhid parema kvaliteediga suhet just madalama haridustasemega töötajatega. Autori arvamuse kohaselt on põhjuseks, miks juhid võivad eelistada just madalama haridusega alluvaid, see, et siis ei näe juht alluvat

oma konkurendina ning ei taju ohtu oma ametipositsioonile. Seega, autori arvates on analüüsi tulemus ettevõttele väga positiivne, sest see näitab taas, et juhid on väga avatud ja ausad oma töötajatega ning ei piira kellegi võimalust hea kvaliteediga suhte arendamiseks. Muidugi eksisteerib võimalus, et testid oleksid näidanud teist tulemust, kui vastajate seas oleks olnud rohkem neid, kelle haridustase on juhi omast kõrgem, sest siis oleks olnud võimalik läbi viia analüüsi kolme haridustaseme erinevuse grupi lõikes, kuid see on ainult oletus ja midagi kindalt väita ei saa.

Tabel 26. Analüüsi tulemused indiviidi tasandi tegurite uurimishüpoteeside lõikes.

Hüpotees	Analüüsi tulemus	Autor, kelle seisukohaga on tulemus kooskõlas
Hüpotees 2b: Alluva vanus on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.	Ei leidnud kinnitust	-
Hüpotees 3a: Töötaja tööstaaz juhi alluvuses on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.	Osaliselt leidis kinnitust	Gomez, Rosen (2001), Malangwasira (2013)
Hüpotees 4a: Juhi ja alluva erinevused omandatud hariduses on negatiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.	Ei leidnud kinnitust	-
Hüpotees 5: Töötajad, kes tajuvad, et nemad pingutavad suhtes rohkem kui nende juhid, on saanud madala kvaliteediga suhte osaliseks.	Leidis kinnitust	Maslyn, Uhl-Bien (2001)

Allikas: autori koostatud.

Seoses kinnitust leidnud uurimishüpoteesidega on oluline ära märkida, et analüüsitava ettevõtte puhul hüpotees 3a leidis kinnitust ainult juhi C puhul. See tähendab, et ainult juhi C puhul mõjutas töötaja tööstaaz oma juhi alluvuses nendevahelise suhte kvaliteeti. Mida kauem oli alluv töötanud juhi C alluvuses, seda kõrgem oli ka nendevahelise suhte kvaliteet. Teiste juhtide puhul aga ei mõjutanud töötajaga koostöötatud aastad juhi-töötaja suhte kvaliteeti. Võimalik, et juhi A puhul ei näidanud analüüs mingit tulemust, kuna juht on olnud regioonijuhi ametikohal ainult 2 aastat, mis on tõenäoliselt liiga lühike ajaperiood, et seost leida. Samas aga juht B on olnud regioonijuhi ametikohal

lausa 22 aastat. Ja kuna analüüs temagi puhul mingit seost ei näidanud, s.t. ka juhi B töötajad ei tajunud mingit erinevust suhte kvaliteedis oma juhiga vastavalt koos töötatud aastatele, vaid kõikidel töötajatel olid võrdsed võimalused kujundada temaga hea suhe.

Mis aga puudutab juhi ja töötaja pingutuse erinevust, siis selgus, et mida suurema või võrdsemana tajub töötaja juhi pingutust nendevahelise suhte arendamiseks, seda parem on juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet ja vastupidi, kui töötaja tajub, et juhi pingutus on väiksem tema omast, siis on nendevahelise suhte kvaliteet madalam. Siit aga omakorda saab teha ettepaneku ettevõtte juhtidele, et nad näitaksid rohkem välja oma jõupingutust ja osalust suhte arendamises, sest töötajate jaoks on tähtsal kohal teadmine, et juht pingutab samamoodi nagu nemadki. See aitab töötajatel mõista, et juht hindab neid, tahab head suhet arendada ning ka hoida ja seetõttu on tõenäoliselt ka töötajad ise avatumad parema suhte loomiseks.

Lisaks oli püstitatud neli uurimishüpoteesi ka organisatsiooni tasandi tegurite kohta. Tabelis 27 on kokkuvõtlikult esitatud uurimishüpoteesid ja nende analüüsi tulemused. Selgus, et ainuke organisatsiooni tasandi tegur, mis ei mõjuta juhi-töötaja suhte kvaliteeti on töötamine erinevates linnades. Mis aga tähendab, et analüüsitavas ettevõttes ei pea juht ja töötaja ilmingimata töötama samas linnas selleks, et nendevahelise suhte kvaliteet oleks kõrge. Kuna kõikidel regioonijuhtidel kuulub vastutusalasasse mitu saali ja linna, siis saab tulemuste põhjal oletada, et ükski saal ei ole jäetud tähelepanuta ega kannata selle all, et juht töötab eemal. Autori arvates on see ettevõtte jaoks suur saavutus, sest näitab juhtide võimekust ja planeerimisoskust, kuna nad on edukalt hakkama saanud oma aja ja ülesannete jaotamisega nii, et viibida igas saalis mööda Eestit vastavalt vajadusele, et lahendada töötajate probleeme, muresid ning jooksvalt ka suhelda ning õppida töötajaid tundma.

Mis aga puudutab kinnitust leidnud uurimishüpoteese, siis analüüsitava ettevõtte puhul on üks järeldus see, et juhi ja alluva kokkupuute sagedus mõjutab juhi-töötaja suhte kvaliteedi kujunemist. Mida tihedamini juht ja alluv teineteist näevad, seda paremaks kujuneb tõenäoliselt nende suhe. Selle põhjal on võimalik teha juhtidele ka soovitus, et võimalusel tuleks üritada tihedamini oma alluvatega kohtuda ja suhelda. See annab võimaluse üksteist paremini tundma õppida, üksteisest aru saada ning samuti ka mõista vajadusi ja probleeme tööl. On täiesti enesestmõistetav, et juhi tööaeg on piiratud, kuid

juhid võiksid endale teadvustada, et kui nad soovivad oma töötajatega häid suhteid luua ja hoida, siis on see üks eeldustest.

Tabel 27. Analüüsi tulemused organisatsiooni tasandi tegurite uurimishüpoteeside lõikes.

Hüpotees	Analüüsi tulemus	Autor, kelle seisukohaga on tulemus kooskõlas
Hüpotees 6: Töötamine erinevates linnades on negatiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.	Ei leidnud kinnitust	-
Hüpotees 7: Juhi ja alluva kokkupuute sagedus on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.	Leidis kinnitust	Schriesheim (2000)
Hüpotees 8: Juhtimisulatus on negatiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.	Leidis kinnitust	Schyns <i>et al.</i> (2005)
Hüpotees 9: Psühholoogiline võimustamine on positiivselt seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga.	Leidis kinnitust	Kim, Georg (2005), Gomez, Rosen (2001)

Allikas: autori koostatud.

Samuti kuna selgus, et juhtide juhtimisulatus mõjutab negatiivselt juhi-töötaja suhte kvaliteeti ehk et väiksema juhtimisulatusega juhtide puhul on juhi-töötaja suhte kvaliteet parem, siis selle põhjal saab järeldada, et ettevõtte juhtkonna huvides oleks mõistlik juhtide juhtimisulatust puudutav küsimus võtta vaatluse alla ja võimalusel viia ellu muudatused. Näiteks üheks ettepanekuks oleks see, et juhi A juhtimisulatust võiks vähendada, sest hetkel on tal lausa 2 korda rohkem alluvaid kui juhil B ning 3,5 korda rohkem kui juhil C. Samas on oluline just uue ametikoha loomine ja uue inimese leidmine, kes võtaks osa juhi A alluvuses olevatest saalides enda peale üle, mitte see, et osa juhi A saalidest antakse üle näiteks juhile C või B ning selle võrra kõikide juhtide juhtimisulatused võrdsustatakse. Sest siis võib jällegi tekkida olukord, et juhtide B ja C juhtimisulatuse kasvuga langeb nende keskmine juhi-töötaja suhte kvaliteet. Eesmärgiks

on ikkagi see, et kõikidel juhtidel oleks võimalikult väike arv alluvaid, sest siis oleks juhtidel ka rohkem aega oma alluvatega suhelda ja kokku puutada.

Lisaks selgus, et töötajate poolt tajutud psühholoogiline võimustamine mõjutab positiivselt juhi ja töötaja suhte kvaliteeti. Seega saab siinkohal pakkuda analüüsitavaale ettevõttele teist lahendust, kuidas juhid saaksid oma töötajatega parema kvaliteediga suhteid luua ja hoida. Toetudes neile teguritele, mida uuriti küsitluses, oleks soovitus see, et juhid võiksid pakkuda töötajatele rohkem võimalusi vabalt ja iseseisvalt tööl otsuseid vastu võtta ning mõjutada töövahetuses toimuvaid asju. Samuti tuleks tõsta töötajate teadlikkust oma pädevusest ja võimekusest teha oma tööd. Need olid võimustamise tegurid, mida uuriti antud bakalaureusetöö raames ning mis omasid töötajatele suurt tähtsust. Ettevõtte võib kaaluda ja rakendada ka muid töötajate võimustamise meetodeid. Samas aga on oluline välja tuua, et läbiviidud analüüs ei anna vastust põhjuslikkusele ehk ei saa kindlalt väita, et just võimustamine tagab kõrgema kvaliteediga suhet, on võimalik ka vastupidine variant, et juhtide poolt loodud kõrge kvaliteediga suhted oma töötajatega tõstavad töötaja tajutud võimustamist.

Ühe organisatsiooni tasandi teguri kohta oli aga püstitatud järgmine uurimisküsimus:

- Uurimisküsimus 10: Kuidas töötaja poolt tajutud kollektiivne suhte kvaliteet mõjutab juhi-töötaja suhte kvaliteeti?

Vastus sellele uurimisküsimusele on, et töötaja poolt tajutud kollektiivne suhte kvaliteet tema kolleegide ja juhi vahel on positiivses seoses töötaja enda juhi-töötaja suhte kvaliteediga. Teisisõnu, kui töötaja tajub, et tema kolleegide ja juhi vahel on pigem halvad suhted, siis tajub ta ka enda suhte kvaliteeti juhiga madalaks ning vastupidi. Sellest tulenevalt saab teha ettevõtte juhtidele ettepaneku üritada luua kõikide töötajatega vähemalt keskmise kvaliteediga või pigem sellest kõrgema kvaliteediga suhe, sest siis tunnevad ka töötajad, et juht kohtleb kõiki õiglaselt ja samaväärselt. Võib oletada, et töötajad ei hinda positiivselt olukorda, kus nad on ainukesena eelistatud, sest see võib mõjutada halvasti nende läbisaamist ülejäänud kollektiiviga, näiteks teiste kadeduse või umbusalduse pärast. Seega vaatamata sellele, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on tegelikult kahepoolne ehk individuaalne, siis näib see tulemuste põhjal olevat ka üpris kollektiivne nähtus.

KOKKUVÕTE

Juhi-töötaja vahetusteooria keskendub kahepoolsele suhtele juhi ja alluva vahel ning selle teooria keskseks seisukohaks on, et juht loob erineva kvaliteediga suhteid oma töötajatega. Kõrge kvaliteediga suhe tähendab, et juhi ja alluva vahel on loodud usaldus, lojaalsus, meeldivus, ausus, toetus, avatus ning lisaks sellel jagavad juhid nendele alluvatele ka olulist informatsiooni ja ressursi, mida näiteks madala suhtekvaliteediga töötajad ei saa. Üldiselt madala kvaliteediga suhet iseloomustab kõige paremini see, et tegu on lepingulise suhtega, kus toimitakse ainult vastavalt määratletud rollide ja eesmärkidele ning puudub mitte-töölaline suhtlus ja läbisaamine. Kõrge kvaliteediga suhte gruppi kuuluvaid alluvaid nimetatakse näiteks siseliikmeteks ja madala kvaliteediga suhte gruppi kuuluvaid välisliikmeteks.

Eksisteerib arvamus, et juht valib siseliikmeteks alluvaid nende oskuste, pädevuste, motivatsiooni või usaldusväärseuse pärast. Samas aga on juhi-töötaja vahetusteoorias väga laialdaselt käsitletud ka seda, et juhid võivad valida töötajaid mingi demograafilise tunnuse järgi, nagu näiteks sugu, vanus või hariduskäik. Teine variant on aga see, et juht valib siseliikmeteks neid töötajaid, kes on temaga sarnasemad ehk siis näiteks samast soost, sama haridusega, samas vanuserühmas, sama tööstaažiga jne. Sellest tulenevalt võetakse LMX teoorias vaatluse alla mitte ainult individuaalsed tunnused ise, vaid ka nende tunnuste erinevused juhi ja töötaja vahel. Kui aga rääkida tunnustest, siis on neid võimalik jagada kahte suurte gruppi: indiviidi tasandi tegurid ja organisatsiooni tasandi tegurid.

Käesolev bakalaureusetöö põhineb juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavate tegurite väljaselgitamisel Eesti meelelahutusettevõtte põhjal. Bakalaureusetöö teoreetilises osas olid püstitatud erinevate tegurite ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi seoste kohta kas uurimisküsimused, millele otsiti vastust, või siis uurimishüpooteesid, millele üritati leida kinnitust. Analüüsi tulemusel jõuti selgusele, et juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad järgmised tegurid:

- 1) töötaja tööstaaž juhi alluvuses (ainult juhi C puhul);
- 2) juhi ja töötaja rahvuse erinevus;
- 3) juhi ja töötaja jõupingutuste erinevus;
- 4) juhi ja töötaja kokkupuute sagedus;
- 5) juhi juhtimisulatus;
- 6) töötaja poolt tajutud psühholoogiline võimustamine;
- 7) töötaja poolt tajutud kolleegide suhte kvaliteet juhiga.

Mis puudutab aga töötaja demograafilisi tunnuseid ning juhi ja töötaja demograafiliste tunnuste erinevusi, siis valdavalt ei mõjutanud need seda, milliseks kujuneb juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet. Bakalaureusetöö autori arvates on see ettevõtte jaoks väga hea tulemus, sest näitab, et juhid on väga professionaalsed ja ei eelista töötajaid mingi konkreetse demograafilise tunnuse järgi, vaid kõikidele alluvatele on loodud võrdsed võimalused oma juhiga kõrge kvaliteediga suhet luua ja arendada.

Toetudes analüüsi tulemustele tegi autor ettevõtte juhtkonnale ja juhtidele ka ettepanekuid, millele nad võiksid pöörata tähelepanu:

- Juhid võiksid paremini näidata välja oma jõupingutust ja osalust suhte arendamisse.
- Juhid peaksid teadvustama, et see, mida tihedamini nad oma alluvatega kokku puutuvad ja õpivad üksteist tundma, mõjub hästi suhete arendamisele.
- Juhi A juhtimisulatust tuleks vähendada luues uus ametikoht ja leides uus inimene, kellele saaks anda üle osa juhi A vastutusse kuuluvates saalides.
- Juhid võiksid pakkuda töötajatele rohkem võimalusi vabalt ja iseseisvalt töö otsuseid vastu võtta ning mõjutada töövahetuses toimuvaid asju.
- Ettevõttes tuleks tõsta töötajate teadlikkust oma pädevusest ja võimekusest teha oma tööd.

Eelnevalt mainitud ettepanekute elluviimisel on autori arvates juhtidel ja üldiselt ettevõttel võimalik parandada suhteid oma töötajatega, tõstes suhete kvaliteeti. Samas aga leiab töö autor, et see asjaolu, et demograafilised tunnused ei näidanud antud valimi põhjal mingit seost juhi-töötaja suhte kvaliteediga, väärrib analüüsitud juhtide kiitmist ja tunnustamist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adebayo, D.O., Udegbe, I.B.** Gender in the boss-subordinate relationship: a Nigerian study. – *Journal of Organizational Behaviour*, 2004, Vol. 25, pp. 515-525.
2. **Baotham, S.** Antecedent and consequence of job satisfaction and organizational commitment of Thai employees in Rmutt. – *Rewiew of Business Research*, 2011, Vol. 11, No. 3, pp. 89-98.
3. **Bartkus, E.V., Kaminskas, G., Grunda, R.** Importance of Age and Gender in the Interface between a Leader and Followers. – *Transformations in Business & Economics*, 2012, Vol. 11, No. 1, pp. 184-198.
4. **Bhal, K.T., Mahfooz, A., Aafaqi, R.** The role of gender match, LMX tenure, and support in leader-member exchange. – *International Journal of Business ans Society*, 2007, Vol. 8, No. 2, pp. 63-80.
5. **Chang, C-H., Johnson, R.E.** Not all leader-member exchange are created equal: Importance of leader relational identity. – *The Leadership Quarterly*, 2010, Vol. 21, pp. 796-808.
6. **Choi, D.** Differentiated leader-member exchange and group effectiveness: a dual perspective. University of Iowa, 2013, 172 p. (dissertation)
7. **Dansereau, F., Graen, G., Haga, W.** A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. – *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, Vol. 13, pp. 46-78. Viidatud Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell D. A Longitudinal Studt on the Early Development of Leader-Member Exchanges. – *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No. 4, pp. 662-674 vahendusel.
8. **Day, D., Schyns, B.** The importance of agreement and consensus in leadership research: Introduction to the special issue. – *European journal of work and organizational psychology*, 2010, Vol. 19, No. 3, pp. 253-258.

9. **Dienesch, R.M., Liden, R.C.** Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. – *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, No. 3, pp. 618-634.
10. **Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R.** A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. – *Journal of Management*, 2012, Vol. 38, No. 6, pp. 1715-1759.
11. **Gellert, F.J., Schalk, R.** The influence of age on perceptions of relationship quality and performance in care service work teams. – *Employee Relations*, 2012, Vol. 34, No. 1, pp. 44-60.
12. **Gerstner, C.R., Day, D.V.** Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. – *Journal of Applied Psychology*, 1997, Vol. 82, No. 6, pp. 827-844.
13. **Golden, T.D., Veiga, J.F.** The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. – *The Leadership Quarterly*, 2008, Vol. 19, pp. 77-78.
14. **Gomez, C., Rosen, B.** The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. – *Group & Organization Management*, 2001, Vol. 26, No. 1, pp. 53-69.
15. **Graen, G.B., Cashman, J.** A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. – *Leadership frontiers*. Kent State University, 1975, pp. 143-166. Viidatud Kim, B.G., George R.T. The Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. – *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2005, Vol. 29, No. 4, pp. 468-483 vahendusel.
16. **Graen, G.B., Liden, R.C.** Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. – *Journal of Applied Psychology*, 1982, Vol. 67, No. 6, pp. 868-872.
17. **Graen, G.B., Scandura, T.** Toward a psychology of dyadic organizing. – *Research in Organizational Behaviour*, 1987, Vol. 9, pp. 175-208.
18. **Graen, G.B., Uhl-Bien, M.** Relationship-Based Approach to Leadership: Development on Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25

- Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. – *The Leadership Quarterly*, 1995, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247.
19. **Graen, G.B., Uhl-Bien, M.** The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. – *Journal of Management Systems*, 1991, Vol. 3, No. 3, pp. 33-48. Viidatud Graen, G.B., Uhl-Bien, M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development on Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. – *The Leadership Quarterly*, 1995, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247 vahendusel.
 20. **Henderson, D.J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C., Chaudhry, A.** LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. – *The Leadership Quarterly*, 2009, Vol. 20, pp. 517-534.
 21. **Hooper, D.T., Martin, R.** Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. – *The Leadership Quarterly*, 2008, Vol. 19, pp. 20-30.
 22. **Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G.J.** *Leadership: enhancing the lessons of experience*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill, 2009, 704 p.
 23. **Kim, B.G., George R.T.** The Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. – *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2005, Vol. 29, No. 4, pp. 468-483.
 24. **Liden, R.C., Erdogan, B., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T.** Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. – *Journal of Organizational Behavior*, 2006, Vol. 27, pp. 723-746.
 25. **Liden, R.C., Graen G.B.** Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. – *Academy of Management Journal*, 1980, Vol. 23, No. 3, pp. 451-465.
 26. **Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell D.** A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. – *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No. 4, pp. 662-674.
 27. **Lovett, S., Herdebeck, S., Coyle, T., Solis, J.T.** Job satisfaction and organizational tenure in three Mexican assembly plants. – *Journal of Applied Management and*

- Entrepreneurship, 2006, Vol. 11, No. 1, pp. 36-57. Viidatud Malangwasira, T.E. Demographic differences between a leader and followers tend to inhibit leader-follower exchange levels and job satisfaction. – Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 2013, Vol. 19, No. 2, pp. 63-106 vahendusel.
28. **Malangwasira, T.E.** Demographic differences between a leader and followers tend to inhibit leader-follower exchange levels and job satisfaction. – Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 2013, Vol. 19, No. 2, pp. 63-106.
 29. **Maslyn, J.M., Uhl-Bien, M.** Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. – Journal of Applied Psychology, 2001, Vol. 86, No. 4, pp. 697-708.
 30. **Mumma, S.** Student Leader LMX Relationships as Moderated by Constructive-Development Theory. – Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Nebraska, 2010, 104 p. (dissertation)
 31. **Pelled, L.H., Xin, K.R.** Relational Demography and Relationship Quality in Two Cultures. – Organization Studies, 2000, Vol. 21, No. 6, pp. 1077-1094.
 32. **Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Cogliser, C.C.** Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. – The Leadership Quarterly, 1999, Vol. 10, No. 1, pp. 63-113.
 33. **Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Yammarino, F.J.** Investigating Contingencies: An Examination of the Impact of Span of Supervision and Upward Controllingness on Leader-Member Exchange Using Traditional and Multivariate Within- and Between-Entities Analysis. – Journal of Applied Psychology, 2000, Vol. 85, No. 5, pp. 659-677.
 34. **Schyns, B.** The Role of Distance in Leader-Member Exchange (LMX). - Exploring distance in leader-follower relationships. New York, 2012, pp. 136-154.
 35. **Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., Blank, H.** Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US. – European Journal of Work and Organizational Psychology, 2005, Vol. 14, No. 1, pp. 1-22.

36. **Spreitzer, G.M.** Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. – *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
37. **Steiner, D.D.** Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1997, Vol. 6, No. 1, pp. 59-71.
38. **Zalesny, M.D., Graen, G.B.** Exchange theory in leadership research. – *Handbook of Leadership*. Germany, 1987, pp. 714-727. Viidatud Kim, B.G., George R.T. The Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. – *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2005, Vol. 29, No. 4, pp. 468-483 vahendusel.
39. **Zenger, T.R., Lawrence B.S.** Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. – *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, No. 2, pp. 353-376.
40. **Tsui, A.S., O'Reilly C.A. III.** Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. – *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, No. 2, pp. 402-423.
41. **Tsui, A.S., Xin, K.R., Egan, T.D.** Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. – *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workforce*. Washington D.C., 1995, pp. 97-129. Viidatud Brouer, R.L., Duke, A., Treadway, D.C., Ferrisi, G.R. The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity: Leader-member exchange quality relationship. – *The Leadership Quarterly*, 2009, Vol. 20, pp. 61-69 vahendusel.
42. **Varma, A., Stroh, L.K.** The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. – *Human Resource Management*, 2001, Vol. 40, No. 4, pp. 309-320.
43. **Vecchio, R.P.** Are you in or out with your boss? – *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame, 1997, pp. 76-78.
44. **Vidyarthi, P.R., Erdogan, B., Liden, R.C., Anand, S., Ghosh, S.** Where Do I Stand? Examining the Effects of Leader-Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors. – *Journal of Applied Psychology*, 2010, Vol. 95, No. 5, pp. 849-861.

45. **Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., Chen, Z.X.** Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. – *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, No. 3, pp. 420-432.
46. **Yukl, G.** *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2010, 644 p.

LISAD

Lisa 1. Klienditeenindajate küsimustik

Hea kolleeg ja küsimustikule vastaja!

Minu nimi on Darja Mürsepp ja olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna viimase kursuse tudeng. Kirjutan oma lõputööd teemal „Juhi ja töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid“. Minu lõputöö üheks osaks on küsitlus, mille viin läbi kõikide saalide klienditeenindajate seas. Olen väga tänulik, kui vastate ausalt ja nii nagu teemast arvate. Hindan Teie arvamust kõrgelt ja olen väga tänulik, kui leiata aega 5 minutit küsitluse täitmiseks. Küsimustiku vastused on anonüümsed ja neid kasutatakse vaid lõputöö jaoks.

I OSA – Vastaja andmed

Märkige linnuke sobivale vastusevariandile või kirjutage tühja lahtrisse sobiv number.

1. Teie sugu: mees naine
2. Teie vanus: a.
3. Teie haridustase (sh. omandamisel):
 - põhiharidus või kutseharidus põhikooli baasil
 - keskharidus või kutsekeskharidus
 - (rakendus)kõrgharidus
4. Teie tööstaaž selles ettevõttes: a.
5. Märkige linnuke sinna, mis saalis Te hetkel töötate.

JUHT A
(personalijuht)

- Sõprus
- Rävalla
- Pae
- Õismäe
- Kopli
- Aspirin
- Rakvere

JUHT B
(Lõuna regioonijuht)

- Kuressaare
- Haapsalu
- Pärnu
- Viljandi
- Võru

JUHT C
(Ida-Virumaa
mängusaalide juhataja)

- Narva
- Jõhvi

6. Kui kaua olete Te töötanud oma praeguse juhi (s.o regioonijuhi) alluvuses? a.

Lisa 1 järg

II OSA – Suhte kvaliteediga seotud küsimused

Järgnevatele küsimustele vastates mõelge palun suhtele just selle juhiga, kelle vastutusalasse kuulub see saal, kus Te töötate. Iga väite puhul tõmmake ring ümber sobivale vastusevariandile.

1. Ma tean kui rahul on mu juht minu tööga.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

2. Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

3. Minu juht mõistab minu potentsiaali.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

4. Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

5. Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

6. Ma olen oma juhis piisavalt kindel, et vajadusel tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

7. Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivsena.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

III OSA – Muud tegurid

Märkige linnuke või tõmmake ring ümber sobivale vastusevariandile.

1. Kas Teie juhi töökoht on samas linnas, mis Teil? Jah Ei

2. Kui tihti puutute Te kokku oma juhiga?

- vähem kui üks kord nädalas
- paar korda nädalas
- praktiliselt iga päev

Lisa 1 järg

3. Ma olen väga palju pingutanud, et arendada väga head suhet oma juhiga.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

4. Minu juht on väga palju pingutanud, et arendada minuga väga head suhet.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

5. Minu tööülesanded on isiklikult mulle tähendusrikkad.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

6. Ma olen kindel oma võimekuses teha oma tööd.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

7. Mul on märkimisväärne võimalus võtta vastu vabalt ja iseseisvalt otsuseid oma töö tegemisel.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

8. Mul on suur mõju minu vahetuses toimuvatele asjadele.

Üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 Täiesti nõus

9. Allolevates lahtrites on toodud töösuhte kvaliteeti iseloomustavad sõnad. Märkige igasse lahtrisse oma saalis töötavate kolleegide arv, kelle töösuhte kvaliteet oma juhiga vastab Teie arvates sellele sõnale. (Lahtrites olevate arvude summa peab võrduma Teie kolleegide arvuga)

Väga halb

Kehvapoolne

Rahuldav

Hea

Väge hea

Suur tänu, et vastasite küsitlusele!

Küsimuste ja probleemide korral pöörduge minu poole e-maili darjamyyrsepp@gmail.com või telefoni teel 56 453 831.

Tervitades,
Darja Mürsepp

Lisa 2. Juhi ja töötaja vanuse erinevuse ning juhi-töötaja suhte kvaliteedi korrelatsioonanalüüs juhtide lõikes.

Juht	Normaaljaotuse testi statistiline olulisus (p<0,05)	Pearsoni korrelatsiooni kordaja	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Juht A	0,899	-0,218	0,145
Juht B	0,477	-0,025	0,906
Juht C	0,728	0,260	0,390

Allikas: autori arvutused.

SUMMARY

FACTORS INFLUENCING LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN ENTERTAINMENT ORGANIZATION

Darja Mürsepp

Leader-member exchange (LMX) theory focuses on the dyadic relationship between a leader and a member. Also theory suggests that leaders do not treat or evaluate all their subordinates in the same way but that they develop a different type of relationship with each subordinate. Leaders broadly categorize their subordinates into two groups, often called as „in“ groups and „out“ groups. Those in the „in“ groups receive more of the leader’s time, support and work-related benefits in comparison to the latter. Those subordinates who are considered part of „in“ group have high quality LMX and this relationship can be characterized by mutual trust, loyalty, liking and respect. On the other hand, in low quality LMX interpersonal interaction is largely restricted to fulfilling contractual obligations and both parties do only what is required by their job description.

Good and effective relationships between leaders and followers are an essential factor in today’s organizational management as it can offer competitive advantage to the organization. It could be explained by next process - when employee is satisfied, then his/her job performance is higher which means that clients and customers are more satisfied and in return lead to better performance and outcome of the organization. Also Gerstner and Day (1997) pointed out in their review that high-quality exchange is associated with higher overall satisfaction, greater satisfaction with the supervisor, higher performance ratings, stronger organizational commitment, better career

opportunities and reduced turnover intention among followers. From organizational' perspective all these indicators are significant to becoming successful and profitable.

Therefore author believes that investigating factors which might have an impact on leader-member exchange quality is an actual topic. Firstly, it would lead to a better understanding of which factors are important for managers to keep in mind to form and sustain high-quality exchange with followers. Also, when managers and the management board are familiar with these factors and LMX topic in general, they are able to improve human resources policy and by that also achieve better ratings in organizational performance.

The aim of the bachelor thesis is to find out the factors which influence leader-member exchange quality on the example of Estonian entertainment organization. In order to achieve this aim the author set following research tasks:

- to give an overview of the leader-member exchange theory;
- to describe factors influencing leader-member exchange quality on an individual level;
- to describe factors influencing leader-member exchange quality on an organizational level;
- to compose a questionnaire and then conduct a research in Estonian entertainment organization;
- to analyse factors which influence leader-member exchange quality in that organization;
- to draw a conclusion which factors have an impact on leader-member exchange in that organization;
- to make suggestions to organization's management board on how to increase leader-member exchange quality in their organization.

In the theoretical part of the thesis author proposed hypotheses based on previous researches and findings about relations between different factors and leader-member exchange quality. Also in case findings were opposite author set up research questions in order to find the answer through analysis. Factors were divided into two main categories: an individual level and an organizational level. Individual level factors

included demographic characteristics of a follower like age, gender, tenure, educational qualification and also demographic differences between a leader and a follower. Organizational factors were working in same/different cities, frequency of meetings, span of control, psychological empowerment and collective leader-member exchange quality between other colleagues and the leader. In the empirical part of the thesis author conducted research in Estonian organization and afterwards using the collected data carried out statistics analysis using SPSS 17.0. Sample consisted of 83 respondents from the total of 98 workers. Correlation analysis and nonparametric tests like Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H test were used to find relations between different factors and LMX quality. It was found that these following factors have an impact on leader-member exchange quality:

- 1) follower tenure of working with his/her leader (only in case of leader C);
- 2) leader and follower differences in nationality;
- 3) leader and follower differences in effort;
- 4) frequency of meetings between leader and follower;
- 5) leader's span of control;
- 6) psychological empowerment perceived by the follower;
- 7) exchange quality of colleagues with their leader perceived by the follower.

Analysis revealed that follower's demographic characteristics and demographic differences between a leader and a follower mainly did not have an impact on leader-member exchange quality. From the author's point of view it is a very good result from the organization's perspective as it shows that managers are being professional and they do not prefer subordinates by some demographic characteristic, instead all subordinates have equal opportunities and chances to form and sustain a high quality relationship with their leader.

In accordance with analysis results the author made suggestions to the leaders and the management board on what should they pay attention to. The suggestions are as follows: leaders should show more effort and participation in developing relationships, leaders should keep in mind that the frequency of meetings with subordinates and communicating with them have a positive affect on LMX quality and it is important for subordinates, leaders should provide more opportunities for subordinates to make their

own decisions at the workplace and to be able to influence the working environment, leader's A span of control should be decreased and the responsibility of some representatives should be assigned to a fourth leader. Author believes that by implementing previously mentioned suggestions leaders and the organization in general can improve relationships with employees by having higher quality leader-member exchanges.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Darja Mürsepp (49011270244)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid Eesti meelelahutusettevõtte näitel“, mille juhendaja on Krista Jaakson,

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, 12.05.2014

(allkiri)