

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse Instituut

Iti Heiti Saggor

Juht- alluv suhte kvaliteedi seos töösoorituse hindamisega

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, halduskorraldus

Juhendaja: Velli Parts,

MSc, lektor

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 5976 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Iti Heiti Saggor, 10. mai 2019

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164993HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: itiheiti@gmail.com

Juhendaja: *Velli Parts, MSc:*

Töö vastab bakalaureusetööle esitatavatele nõuetele.

(allkiri ja kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

TABELITE LOEND	4
JOONISTE LOEND.....	5
LÜHIKOKKUVÕTE	6
SISSEJUHATUS.....	7
1. TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE JA HINDAMINE	9
1.1 Töösoorituse juhtimis- ja hindamissüsteem	11
2. JUHT- ALLUV VASTASMÕJU	16
3. TÖÖSOORITUST MÕJUTAVAD TEGURID JA SEOS JUHT-ALLUV VASTASMÕJUGA	19
4. EMPIIRILINE UURING	22
4.1 Eesmärk ja meetodika	22
4.2 Tulemused	23
4.3 Arutelu ja järeldused.....	28
KOKKUVÕTE.....	31
SUMMARY	33
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	36
LISAD	41
Lisa 1. Ankeetküsitlus	41
Lisa 2. Korrelatsioonianalüüs	46

TABELITE LOEND

Tabel 1. Töösoorituse juhtimissüsteemi võtmeelemendid	12
Tabel 2. Gruppide erinevused suhte kvaliteedi järgi	18
Tabel 3. LMX skaala väidete kirjeldav statistika	24
Tabel 4. Töösoorituse hindamise süsteemi õiglasena tajumise skaala.....	25
Tabel 5. Juhi tagasiside motiveeriv roll skaala väidete kirjeldav statistika	26

JOONISTE LOEND

Joonis 1. Töösoorituse hindamissüsteemi etapid	14
Joonis 2. Juht- alluv vastasmõju teooria jagunemine organisatsioonis	17
Joonis 3. Herzbergi motivatsiooni teooria.....	21
Joonis 4. Praeguse juhi alluvuses töötatud periood.....	27
Joonis 5. Praeguse juhiga kokkupuutumise sagedus.....	27

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on juht- alluv suhte kvaliteet seotud sellega, kui õiglasena töötajad tajuvad töösoorituse hindamissüsteemi organisatsioonis.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast, millest esimene on teoreetiline osa ja teise osa moodustab empiirilise uuringu ülevaade.

Teoreetiline osa koosneb neljast osast, millest esimeses osas tutvustatakse kõigepealt töösoorituse juhtimist ja hindamist, nende kahe mõiste sisu, hindamis- ja juhtimissüsteemi ülesehitust ning seda, mismoodi oleks neid kõige parem rakendada, et tulemus pühitseks eesmärgi. Seejärel antakse ülevaade juht- alluv vastasmõju olemusest, sellest, mis põhjusel see on oluline ning milline on selle seos töösooritusega. Teoreetilise osa viimase teemana kirjeldatakse töösooritust mõjutavaid tegureid.

Bakalaureusetöö empiirilises osas analüüsitakse veebipõhise ankeetküsitluse tulemusel saadud 74 vastust, tuginedes vastajate hinnangutel töösoorituse juhtimise ja hindamise olemusele nende organisatsioonides, selle olulisusele ning rakendamisele. Samuti analüüsitakse juht- alluv vastasmõju seoseid töösoorituse juhtimise ja hindamisega ning seda, mil määral mõjutab juhi tagasiside töösooritust. Uurimuse tulemusena tuli selgelt välja, et töösoorituse juhtimine ja hindamine organisatsioonides on töötajatele oluline ning hindamissüsteemi õiglust tajutakse vastavalt sellele, milline on juht- alluv suhe. Juhi tagasiside motiveerib pigem neid töötajaid, kes igapäevaselt oma juhiga koos töötavad ning põhilisemad motivatsioonifaktorid on: tunnustamine, huvitav töö, positiivne töökeskkond ning hea töötasu.

Võtmesõnad: töösoorituse juhtimine, töösoorituse hindamine, juht- alluv vastasmõju, motivatsiooniteooria

SISSEJUHATUS

Kasvava huvi tõttu parandada organisatsioonis tulemusi, liikudes efektiivsemate töömeetodite ning parema töökeskkonna poole, on palju rõhku hakatud panema töötajate heaolule ning sellega seoses tegeletakse aktiivselt töötajate motiveerimisega. See on viinud mõistmiseni, et juhi-alluva vahelise suhte (ingl. keeles *Leader Member Exchange* ehk LMX) kvaliteet on oluline tegur, mis võib osutada määravaks tõhusa organisatsiooni toimimise juures.

Töö autor, olles selle bakalaureusetöö raames läbi lugenud mitmed uurimused, on veendumusel, et juhi- alluva vahelisel kvaliteetsel, toimival ja üksteist aktsepteerival suhtel on väga otsene seos töösoorituse ja sellega kaasneva töömotiveerimisega; seda nii indiviidi, meeskonna kui ka terve organisatsiooni tasandil, sest rahulolev töötaja on igas organisatsioonis suur väärtus ning edasiviiv jõud. Kui juhi ja töötaja vaheline suhe on igati kvaliteetne, on nii töötaja kui ka juht rahul ning motiveeritud oma tööd kõige paremal tasemel tegema. Eriti oluline on see aga just alluva puhul, sest see asjaolu kannustab teda igapäevaselt oma töösse rohkem panustama, kuna ta tajub positiivset tuge ning tähelepanu juhi poolt.

Need kaks teemat on omavahel seotud palju suuremal määral, kui paljud, kes seda valdkonda pole uurinud, oskaksid ette kujutada. Oma tööga rahulolev töötaja on organisatsioonile ääretult suur väärtus, sest mitte ainult asjaolu, et töötajal on endal tugev sisemine motivatsioon tõhusalt töötada, kandub see temalt edasi ka tema kolleegidele, mis lõpuks moodustab peaaegu et ideaalse töökliima. Teisisõnu, üha paremini on hakatud mõistma, et organisatsiooni edufaktoriks on rahulolev töötaja; samuti ka seda, et töötaja rahulolu on suuresti seotud sellega, kui hea töösuhe tal oma vahetu juhiga on. Kui juhi- alluva suhte kvaliteet on kõrge, on sellest tulenevalt ka terve meeskonna suhtumine oma töösse kannustav ja motiveeriv ning mõjutab lõppkokkuvõttes kõiki töösuhteid selles ettevõttes (Robert C. Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006).

Töö eesmärgiks on välja selgitada kuidas on juht-alluv suhe seotud sellega, kas töösoorituse hindamist tajutakse õiglasena ning kuivõrd see mõjutab töötaja motivatsiooni töösooritust parandada.

Bakalaureusetöö on empiiriline uurimus ja koosneb kahest mõttelisest osast. Töö esimese poole moodustab teoreetiline osa, mis koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis tutvustab autor töösoorituse juhtimise ja hindamise olemust ning mismoodi neid tööprotsessis rakendatakse keskendudes teguritele, mis seda mõjutavad (sh millised on kitsaskohad). Samuti tutvustab autor esimeses peatükis töösoorituse juhtimis- ning hindamissüsteemi ülesehitust ning selle efektiivseks toimimiseks vajalikke elemente. Teises peatükis kirjeldab autor juht-alluv suhte olemust ning selle rolli ja seost töötaja töösoorituse hindamisel ja mõjutamisel, tuues välja selle teema aktuaalsuse ja olulisuse nii üksiku töötaja, kui kogu organisatsiooni koha pealt. Kolmas peatükk keskendub erinevatele töösooritust mõjutavatele teguritele ja sellele, kuidas on need tegurid seotud juht- alluv vahetussuhte kvaliteediga, milliseid erinevaid uurimusi on selles valdkonnas tehtud ja mis on endiselt murekohad.

Töö teise poole (neljanda peatüki) moodustab empiiriline uuring, kus autor analüüsib ankeetküsitluse tulemusi (n=74) ning annab korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal vastuse uurimisküsimustele:

- (1) Kuidas on juht- alluv suhte kvaliteet seotud sellega, kui õiglasena töötajad tajuvad töösoorituse hindamissüsteemi organisatsioonis?
- (2) Kuidas mõjutab juht-alluv suhte kvaliteet seda, kuivõrd juhilt saadud tagasiside motiveerib töötajat töö tulemusi parandama?

Töös on kasutatud valdavalt inglisekeelset, kuid ka eestikeelset uurimuslikku kirjandust, millest põhiline osa on võetud elektroonilistest keskkondadest Google Scholar ja sidusandmebaasist EBSCO.

1. TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE JA HINDAMINE

On võrdlemisi ebatõenäoline, et praegusel ajal on palju ettevõtte juhte, kes ei ole kursis viimaste uuendustega töösoorituse juhtimissüsteemides või selleks kasutatavate tööriistadega. Paljud juhid on saanud oma konsultantidelt sellekohast turundusteavet, mis lubab muuta enda organisatsiooni maailmatasemele vastavaks või on saanud mõnelt kirjastajalt teavet raamatu kohta, kus on kirjas retsept ettevõtte edu saavutamiseks (Holloway, 2009; Thorpe & Holloway, 2008).

Organisatsiooni heaks toimimiseks, turul püsimiseks ning eesmärkide täitmiseks on tarvis koordineerida, jagada ja kasutada kõiki selles olevaid ressursse efektiivselt. Kõige suurem ressurss on aga töötajad, kelle panust on raske mõista ilma seda analüüsivõimega. Inimressursi (ja mitte ainult) juhtimiseks ning tulemuslikkuse hindamiseks on väga heaks tööriistaks just töösoorituse juhtimise süsteem ning seda toetav funktsioon- töösoorituse hindamise protsess (Šalková, 2013), mida autor käesolevas peatükis käsitleb.

Ligikaudu 30 aastat tagasi, kui inimressursi valdkonna juhtivkonsultandid võtsid vastu fraasitulemuslikkuse/ töösoorituse juhtimine ja hakkasid soovutama selle süstemaatilisemat kasutamist, on see teema alati pakkunud palju kõneainet ja tekitanud diskussioone selle meetodi tõhususe üle (Rheem, 1996; Risher & Ph, 2005).

Palju on argumenteeritud nende kahe termini mõiste ja sisu tõlgendamise osas. Töösoorituse juhtimine (ingl. keeles *performance management*) on fraas, mida algselt eelistati, mis aga kirjanduses ja äritegevusega seotud uuringutes on rohkemal või vähemal määral asendatud fraasiga töösoorituse hindamine (ingl. keeles *performance assessment*). Need kaks mõistet: töösoorituse juhtimine (edaspidi kui TJ) ja töösoorituse hindamine (edaspidi kui TH) on aga tegelikkuses täiesti erinevad. Kui üks alustab kalendriaastat, et paika panna TH seotud tegevused ning plaan kogu aastaks, siis teine võtab aasta lõpus kõik selle süsteemselt kokku, et teha järeldusi ning analüüsida tehtud ning saavutatut (Risher & Ph, 2005).

Herman Aguinis (2015) on TJ defineerinud kui pidevat protsessi, mille käigus selgitatakse välja, mõõdetakse ja arendatakse indiviidide ja meeskondade töösooritust, sidudes samaaegselt kogu seda protsessi organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Selle vahendi abil saavutatakse paremaid tulemusi, mõistes ja juhtides tulemuslikkust selleks kokkulepitud eesmärkide, standardite ja pädevusnõuete järgi, tehes seda nii meeskondade kui ka üksiku töötaja töösoorituse arendamise kaudu, pannes suurt rõhku teadmistele, oskustele ja soovitud käitumismallidele (Armstrong, 2006; Pedras, Liivamägi, & Varts, 2007).

TJ süsteemi üles ehitades on organisatsiooni põhilised eesmärgid (Armstrong, 2006):

- luua kõrgetasemeline töösoorituse kultuur, milles nii töötaja individuaalselt kui ka organisatsioon üldiselt vastutavad pideva tööprotsessi parendamise eest
- luua süsteem, mis on organisatsiooni tuleviku perspektiivis igati jätkusuutlik ja eesmärgile pühenduv nii töötaja isikliku arengu, kui organisatsiooni juhtimisprotsesside arengu koha pealt
- luua ühenduslüli töötaja ja organisatsiooni eesmärkide vahel, tagades sellega organisatsiooni põhiväärtuste säilimise
- luua süsteem, mis aitab töötajal parandada oma tulemuslikkust
- motiveerida ja tasustada töötajat panustama rohkem oma töösooritusse.

Töösoorituse hindamist defineeritakse kui süstemaatilist protsessi, mille käigus juhendaja hindab töötaja isiksust ja tema tulemuslikkust, võttes aluseks eelnevalt määratletud standardeid, näiteks oma töö tundmise, töö kvaliteedi, juhtimisvõime, suhtumise oma töösse, koostöö- ja algatusvõime olemasolu jms tegurid (Fletcher & Perry, 2012). Töötajate töösoorituse hindamist (*performance appraisal - PA*) on peetud ametlike ja mitteametlike tehnikate kombinatsiooniks, mis koos võivad aidata kaasa nii üksikute töötajate kui ka tööühikute motivatsioonile, hinnates nii kõikide inimressursi juhtimise (*Human Resource Management- HRM*) funktsioonide tõhusust ning pakkudes organisatsioonidele strateegilist eelist nende konkurentsieesmärkide ja -nõuete täitmisel (Nankervis, 2006). TH protsessi juures peamine eesmärk on kindlasti töötajate motiveerimine oma tulemusi parandama (DeNisi & Robert, 2006).

Töösoorituse mõõtmiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, millest põhilised on kirja pandud Personalijuhtimise käsiraamatus. Saab kasutada minevikku suunatud meetodeid, milleks on erinevad hindamisskaalad, mis mõõdavad konkreetseid kriteeriume nagu meeskonnatöö, soorituse tase ja töömotivatsiooni tase. On veel ka käitumuslikud hindamisskaalad, mida teame kui 360 kraadi tagasiside mõõdikuid. Selle meetodi puhul on juba eelnevalt hindamisvormi peale kirja pandud organisatsiooni põhikompetentsid ning töötajal tuleb vaid enda pingerida paika panna, et milles on ta hea ja milles veel parem. On ka tulevikku suunatud meetodid, milleks on erinevad enesehinnangu vormid, tulemusjuhtimine läbi eelnevalt kirja pandud eesmärkide. Töösooritust saab mõõta ka erinevaid andmekogumise meetodeid - küsimustikud, ankeedid, intervjuud ja arenguvestlused - kasutades. Oluline selle kõige juures on eesmärgi püstitus, mis tähendab suures osas seda, et hindaja peab täpselt teadma, mis infot tal tarvis on, ning selle järgi siis ka vastava hindamismeetodi valmima (Pedras et al., 2007).

Kriteeriumid, mille põhjal töösooritust hinnatakse peavad kindlasti olema täpselt mõõdetavad, ausad, usaldusväärsed, kõigile arusaadavad ja asjakohased ning olema seotud organisatsiooni eesmärkidega. Kuigi aastakümneid on töötajatega läbi viidud iga-aastaseid hindamisrituaale, on need pigem külvanud hirmu juhtide ja ennekõike töötajate seas; samuti on sellel pikemas perspektiivis olnud vähe mõju töötajale või organisatsioonile üldiselt (Risher & Ph, 2005). Paljude tööandjate jaoks on see rituaal praegugi jäänud veel suures osas samaks, olles endiselt personalijuhtimise tavade kõige problemaatilisem koht (ibid.). On aga hakatud mõistma, et eelkõige ettevõtetel, mis tegelevad tõhusalt ja järjepidevalt oma inimeste tulemuslikkuse hindamise ja juhtimisega, on suurem tõenäosus ületada eesmärgistatud tulemuste künnist, kui need, mis seda ei tee (Rheem, 1996).

1.1 Töösoorituse juhtimis- ja hindamissüsteem

Herman Aguinis (2015) on kirja pannud põhilised võtmeelemendid (Tabel.1), mis kindlustavad TJ süsteemi aktsepteeritavuse ja toimimise ning ilma milleta on keeruline jõuda eesmärgini-saada paremaks ning efektiivsemaks. Paljud organisatsioonid kasutavad aga kriteeriumide määramisel lihtsat ja kokkuvõtvat akronüümi-SMART, mille järgi kriteeriumid peaksid olema

(1) *Specific*- spetsiifilised; (2) *Measurable*- mõõdetavad; (3) *Achievable*- saavutatavad; (4) *Reasonable*- mõistlikud ja (5) *Time bound*- tähtaegadega seotud.

Tabel 1. Töösoorituse juhtimissüsteemi võtmeelemendid

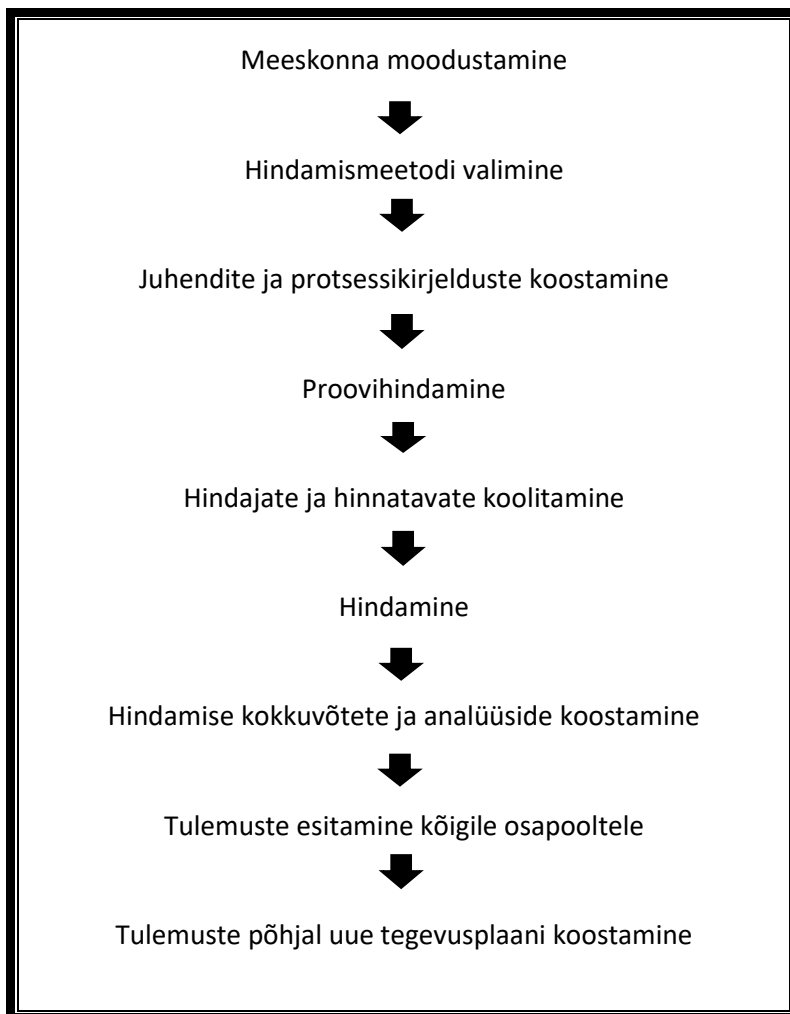
Ühtivus strateegiaga	süsteem peab mõõtma ja toetama neid toiminguid, mis aitavad lähemale organisatsiooni eesmärkidele
Põhjalikkus	ilma eranditeta kõik töötajad peavad saama hinnatud, kõik olulisimad kohustused peavad saama mõõdetud ning seda täpselt kindlaksmääratud aja kohta
Praktilisus	süsteem peab olema lihtne, aktsepteeritav, kättesaadav ja selle kulud peavad jääma määratud hüvitistele alla
Mõistlikkus	vaid töötaja kontrolli all olevad küsimused ja teemad peavad saama hinnatud ning kõik tulemused, ja vastuvõetud otsused peavad olema kõigile olulise kaaluga
Täpsus ja konkreetsus	mõlemad osapooled, nii hindaja kui ka hinnatav peavad mõistma, mida neilt oodatakse ja kuidas jõuda parema tulemuseni
Diskrimineeritavus	selge piir efektiivse/ ebaefektiivse ja töösoorituse/ töösooritaja vahel
Usaldatavus ja valiidsus	hindamistulemused peavad olema kooskõlalised, samasuguse muustriga kõikide töötajate puhul ning adekvaatselt hinnatavat kajastavad
Kaasatus	edukas süsteem võimaldab nii hindajal, kui hinnataval olla süsteemi ülesehituse juures, mis tähendab seda, et hinnatav saab ka ise sõna sekka öelda hindamismeetodite koostamisel
Ausus ja aktsepteeritavus	kõigil peavad olema võrdsed võimalused näha tulemusi
Eetilisus	austades töötaja privaatsust, enda isiklikku huvi ning tekkida võivaid isiklike arusaamu hinnatakse vaid neid näitajaid, mis on ette nähtud ning mille kohta on hindajal piisavalt infot

Allikas: (Aguinis, 2015 põhjal); autori koostatud

Mitmetes uurimustes on analüüsitud, kuivõrd Tabelis 1. toodud näitajad mõjutavad TJ süsteemi tõhusust. Ühes Austraalia uurimuses on autorid jõudnud järeldusele, et TJ süsteemi mõistlikkuse ja kõigile arusaadavuse puhul oli selle meetodi vastuvõtmise või tagasilükkamise otsus kiirem tulema (Langan-Fox, Waycott, Morizzi, & McDonald, 1998), ja et töötajate kaasamine kogu protsessi suurendas märkimisväärselt nende kohanemist uue süsteemiga ning motiveeris neid tulemuslikumalt töötama (Cawley, Keeping, 1998).

TJ ei ole kindlasti ühekordne tegevus, vaid vastupidi. TJ protsessi raames hinnatakse tulemuslikkust regulaarselt, organisatsioonis kindlaks määratud perioodide järgselt, selleks välja töötatud hindamissüsteemi alusel, andes iga kord ka adekvaatset tagasisidet. Seda just põhjusel, et töösoorituse parendamine oleks pidev protsess, mille võtmesõnadeks on kokkulepe, tagasiside, hindamine, positiivne impulss ja vahetu suhtlemine ehk dialoog (Armstrong, 2006).

Süsteemi ülesehitamisel on oma kindlad punktid (Joonis 1.), millest juhendada. Kõigepealt tuleb moodustada vastav meeskond, kus peavad olema esindatud peale tippjuhi ja personaliga tegeleva inimese veel kindlasti ka teised valdkonnajuhid, et tekiks organisatsioonist tervikpilt ning et kõik erinevad valdkonnad/ osakonnad oleksid esindatud. Grupi suurus aga ei tohiks soovitatavalt olla üle 10 inimese vältimaks lahenduste saavutamise venimist pikkade diskussioonide arvelt. Seejärel tuleb valida organisatsioonile sobilik hindamismeetod, kuhu on kirja pandud kriteeriumid, mille järgi hindama hakata. Kolmanda sammuna soovivad personalijuhtimise käsiraamatu autorid J. Pedras, A. Liivamägi ja R. Varts (2007) koostada vajalikud juhendid, protsessikirjeldused ning hindamissüsteemi kirjeldus, ja seda mitte ainult põhjusel, et kõikidele oleks hindamisprotsess selge ning arusaadav, vaid sel eesmärgil, et ka tulevikus toimuks hindamine täpselt samade kriteeriumide ning skeemi järgi.



Joonis 1. Töösoorituse hindamissüsteemi etapid
Allikas: (Pedras et al., 2007 põhjal); autori koostatud

Soovitav oleks läbi viia ka proovihindamine, mis annab võimaluse vajadusel veel muudatusi või parandusi sisse viia. Piisab, kui seda teha vaid ühes meeskonnas. Proovihindamisse ei ole tarvis kaasata tervet kollektiivi. Katsemeeskond võiks soovitatavalt olla just see, kes on hindamisega kõige lähemalt seotud, kes hakkab seda läbi viima, kui protsess valmis on (Pedras et al., 2007). Kui nüüd kogu eeltöö on valmis, tuleb kindlasti enne hindamist koolitada nii hindamise läbiviijaid kui ka hinnatavaid. See on vajalik enne iga hindamist. See on ka üks kõige olulisemaid punkte kogu protsessi juures, sest sellest, mismoodi osapooled selle eesmärgi mõistavad, sõltub ka tulemus. Peale koolitusi tuleb ära korraldada hindamine ning seejärel kokkuvõtete ja andmeanalüüside tegemine; samuti tulemuste esitamine kõigile, kes osalesid.

Kõige viimasena, ja igati loogilise sammuna, jääb veel üle tulemuste põhjal tehtava tegevusplaani koostamine (Pedras et al., 2007).

Töösoorituse juhtimise süsteemiga seoses on räägitud järgmistest teemadest. Näiteks on mõned avaliku halduse teadlased käsitlenud selle seost tulemuspõhise palgaga ja sellega, et tulemuste sidumine palgaga on üks efektiivsemaid mooduseid töötajate motiveerimiseks (Lunenburg, 2010; Perry, Petrakis, & Miller, 1989). Teiseks on TJ tõlgendatud kui üksikute töötajate, meeskonna, osakondade ja asutuse üldiselt, tulemuste mõõtmise praktikana (Brignall & Modell, 2000). Kolmandaks on vaadeldud TJ rolli kogu juhtimisprotsessis eesmärgiga suurendada avalike organisatsioonide tootlikkust ja üksikute töötajate vastutust. (Ammons & Roenigk, 2015). Töö autor nõustub kahe viimase väitega ning on seisukohal, et millegi juhtimiseks ning suunamiseks peab ilmselgelt olema terve süsteemist tervikpilt. Kui eesmärki saavutades kaasata protsessi kõik asjassepuutuvad inimesed (juhtkond ning töötajad) ning nende toimimist paralleelselt analüüsida ja hinnata, ongi tulemuseks paremini funktsioneeriv juhtimissüsteem ning rahulolev juhtkond ja töötajad.

TJ võib olla väga tõhus, kui see on osa organisatsiooni juhtimissüsteemist. Positiivse väljundi korral võib töösooritus tõusta lausa 15-20 protsenti. TJ süsteemi tõhususe tõstmiseks tuleks lõpetada erinevad eraldiseisvad hindamised ja luua üks tulemuslikkuse juhtimise süsteem (Risher & Ph, 2005) juhindudes süsteemi koostamise juures Herman Aguilise (2015) poolt välja toodust (Tabel 1.).

Töösoorituse juhtimise programmid toovad kahtlemata kasu nii neile organisatsioonidele, mis seda kasutavad kui ka nende töötajatele ning võivad suure tõenäosusega anda individuaalset tagasisidet ja koondada organisatsioonilisi andmeid, mida saab kasutada personali planeerimisel ja tulemuslikkuse juhtimise programmi hindamisel. Kogutud andmed võivad aidata kaasa ka juhtimise planeerimisel, inimressursside arendamise programmide koostamisel ja tasustamisskeemide välja töötamisel. Individuaalsed tulemuslikkuse juhtimise väljundid aga hõlmavad parandamist vajavate oskuste arendamist, säilitamist, karjääri kujundamist, koolituse ja täiendõppe võimalusi (Nankervis, 2006).

2. JUHT- ALLUV VASTASMÕJU

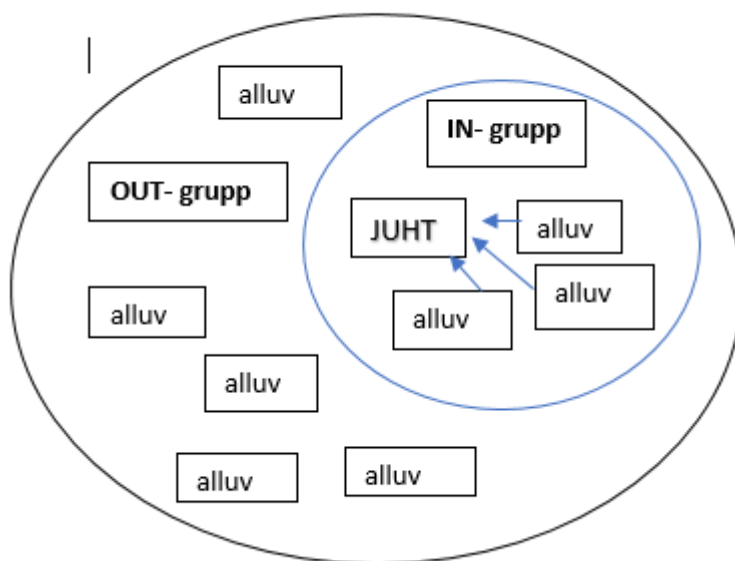
On palju juhtimisteooriaid, mis eeldavad, et juht käitub kõikide oma alluvatega ühtemoodi. Tegelikuses aga loovad juhid oma alluvatega erineva kvaliteediga suhteid, millest mõned on efektiivsed ja mõned ebaefektiivsed. Seda arusaama/ vaadet toetab juht- alluv vastasmõju teooria (edaspidi kasutatakse lühendit LMX) (Graen & Uhl-bien, 1995).

Kuna töösoorituse hindamise protsess hõlmab endas juhi- alluva vahelist dünaamilist suhet ning töösoorituse hindamise protsessis alluvad hindavad seda, kuidas protsess ja hindamine on õiglane, siis on vägagi tõenäoline, et juht - alluv vastasmõju mõjutab alluva motivatsiooni oma töösoorituse taset parendada (Erdogan, 2002; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000).

LMX teooria on välja töötatud vertikaalse- kahepoolse vastasmõju mudeli laiendina, mis põhineb juhtide ja alluvate vahelistel erinevat tüüpi suhetel, mis selgitavad ja analüüsivad juhi ja töötaja vahelist suhtlemist ning seda, mil määral need mõjutavad teineteist. LMX on mõõdetav vastavat skaalat kasutades ning selle numbriline väärtus näitab ära, milline suhe on juhi ja töötaja vahel (Dansereau, Graen, & Haga, 2004; Erdogan, 2002; Li & Ye, 2015; Robert C. Liden et al., 2006). LMX teooria põhineb eeldusel, et juhid kasutavad eristavat suhtumist alluvate hulgas, mis omakorda on erinev ka grupiti. Oluline uurimisküsimus, millega LMX teooria uurijad silmitsi seisavad, on et kui suures ulatuses siiski juht- alluv suhe mõjutab töösooritust (Robert C. Liden et al., 2006).

Teooria keskendub kahepoolsele suhtele, mis valitseb juhi ja tema alluva vahel ning seda iga töötaja puhul eraldi, mitte grupis. Kõik need suhted ei pruugi olla samadel alustel loodud ning võivad erineda, seega kui mõne alluvaga on juhil väga hea tööalane klapp, läbisaamine ja teineteisemõistmine, siis mõne teise alluvaga on see suhe puhtalt formaalne ja mitte niivõrd motiveeriv; saamegi rääkida kahest erinevast leerist: kõrge kvaliteediga juht- alluva suhte grupist ehk *IN-* grupist ja madala kvaliteediga juht- alluva suhte grupist ehk *OUT-* grupist (Joonis 2.) (Bolino & Turnley, 2009; Lunenburg, 2010).

Kui töötaja saab LMXi skaalal kõrged tulemused, tähendab see seda, et tema suhe juhiga on väga hea, ta on juhi grupisisene liige ning ta saab rohkem juhi poolt antavaid ressursse ja erisoodustusi kasutada, ta on oodatud välja pakkuma erinevaid tööprotsessi puudutavaid lahendusi ning osalema otsustusprotsessis. Ta saab ka märgatavalt paremaid tööülesandeid ning tal on juhiga kahepoolne lojaalne suhe. Sellel on positiivne efekt, kuna töötaja, kes on juhi sisegrupis, pingutab kõvasti, et sinna ka jääda ja just see positsioon on tugevaks motivaatoriks, et oma töösoorituse kallal vaeva näha (Bolino & Turnley, 2009; R. C Liden, Wayne, & Shore, 1997).



Joonis 2. Juht- alluv vastasmõju teooria jagunemine organisatsioonis
Allikas: (Lunenburg, 2010,1-2 põhjal); autori koostatud

Eelnevad tööalased saavutused, head tulemused mõne tööloigu puhul, aeg ja paljud muud näitajad on need tegurid, mille järgi juht loob teatud alluvatega usalduslikuma ning efektiivsemalt toimivama suhte ehk kõrge kvaliteediga suhte (edaspidi lühendina *IN-grupp*). *IN-grupp*is oleva töötaja võimalused ning töemotivatsioon võrreldes juhi välisringis oleva töötaja omadega erinevad märkimisväärselt. Tabelis 2. on autor välja toonud põhilised erinevused nende kahe grupi vahel, kuna need erinevused on olulisteks töösooritust mõjutavatest teguriteks.

Tabel 2. Gruppide erinevused suhte kvaliteedi järgi

Väide	IN- grupp	OUT- grupp
Suhte kvaliteet juhiga	kõrge	madal
Vastastikune usaldus ja toetus	kõrge	madal
Tööülesannete valiku tase	kõrge	madal
Ressursside kättesaadavus	hea	halb
Ametlike ja mitteametlike hüvede saamise osakaal tööprotsessis	suur	väike
Vastutuse andmise osakaal	suur	väike
Töömotivatsiooni tase	kõrge	madal
Vahetu suhtlemine juhiga	kõrge	madal
Tagasiside saamine juhilt	hea	halb

Allikas: (Goh & Wasko, 2018; Harris, 2004; Robert C Liden & Dienesch, 1986 põhjal), autori koostatud

Teine grupp moodustub aga neist alluvatest, kellel on juhiga madala kvaliteediga suhe (edaspidi lühendina *OUT*-grupp), kes on pelgalt tublid lepingulised töötajad, n-ö reatöötajad, tehes kohusetundlikult seda tööloiku, mis on talle määratud, saamata osa juhi järjepidevast heaskiidust ning siseringi infost (Dansereau et al., 2004; Graen & Uhl-bien, 1995; Harris, 2004).

Out-grupp koosneb teisisõnu neist alluvatest, kes ei kuulu juhi nn siseringi ning kes olles madalakvaliteetses suhtes juhiga võivad tajuda ebaõiglust. Nad on tihti vaid formaalselt juhiga seotud täites küll määratud tööülesandeid, kuid olles sealjuures vaid palgatöötaja ja mitte partneri rollis (Lunenburg, 2010).

Kuidas juht- alluv vastasmõju on seotud töösooritusega, seda käsitleb autor järgmises peatükis.

3. TÖÖSOORITUST MÕJUTAVAD TEGURID JA SEOS JUHT- ALLUV VASTASMÕJUGA

Eelmises peatükis keskendus autor LMX teooria olemusele ja sellele, kuidas juht tekitab enda ümber erinevaid tööalaseid suhteid, mille tulemusel tekivad kaks gruppi: juhi siseringis olevate töötajatega grupp ja juhi välisringis olevate töötajate grupp. Mismoodi need kaks gruppi toimivad ning kuidas ettevõtte töökultuur, erinevad ootused, tööjaotus, vastastikune usaldus, ning boonussüsteemi ülesehitus on seotud töösooritusega, nagu ka, mil viisil ja kui suures ulatuses mõjutab LMX töösoorituse hindamise tajumist, on selle peatüki teemaks.

Edukas juhtimine või juhtimise ebaõnnestumine sõltub organisatsioonilisest filosoofiast, selle elluvijate hoiakutest ja oskustest, haldamisest ja heakskiidust, pühendumisest ja hindajate olemasolust (Hedge & Teachout, 2000). Organisatsioon saavutab oma eesmärgid vaid sel juhul, kui need on kõikidele töötajatele üheselt selged ja kui kõik koos pingutavad nende nimel. Juhtimisprotsessi juures on äärmiselt oluline, et töötaja mõistaks organisatsiooni tulevikuplaane, visiooni ja eesmärke samamoodi kui juhtkond ja juht, ja siin tulebki mängu LMX suhte seos töösooritusega.

1990ndate lõpu poole hakati palju tähelepanu pöörama TJ süsteemidele ning alates 2000. aastast on ka kirjanduses väga palju kajastama hakatud just seda, mismoodi ja millises ulatuses organisatsioonid seda oma juhtimispraktikas ära kasutavad (Elzinga, Albronda, & Kluijtmans, 2009). Varasemad uuringud on soovitanud töösoorituse hindamissüsteemide raames tulusate preemiapakettide rakendamist töötajate motiveerimiseks (Lloyd G. Nigro, Felix A. Nigro, 2012; Risher & Ph, 2005). Samas on praeguseks piisaval määral tõendeid erinevates uuringutes selle kohta, et premeerimine ei pruugi olla niivõrd tulemuslik töötajate motiveerimise vahend (Shaw, Duffy, Jenkins, & Gupta, 2014). Sellisel juhul tekibki autori meelest küsimus, et kui rahalised stiimulid ei motiveeri töötajat oma töötulemusi parendama, siis mis seda teeb ehk

millised on need tegurid, mis panevad töötajat organisatsiooni heaks kasumlikumalt ja efektiivsemalt tegutsema?

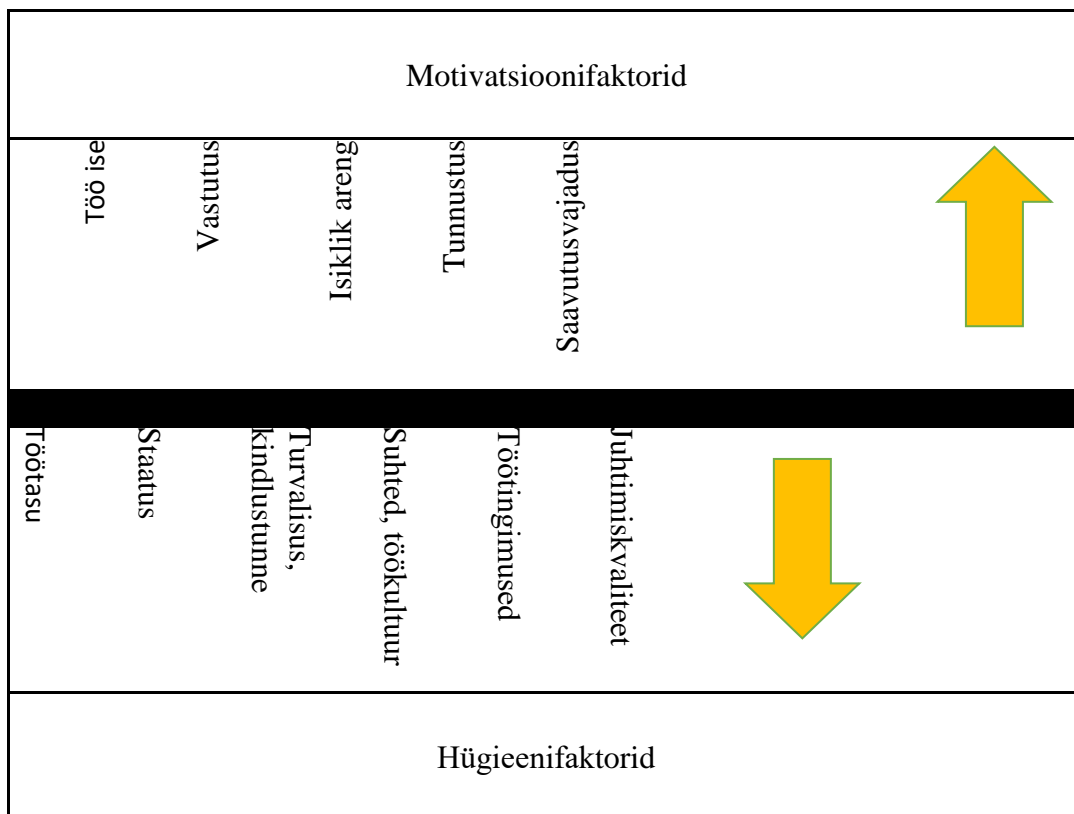
Kõige üldisemas plaanis on töösooritust mõjutavateks teguriteks tööga, töökohaga ning tööandjaga rahulolu koos nende kolme juurde kuuluvate paljude erinevate lisateguritega nagu tööks vajalike oskuste, teadmiste olemasolu töötajatel.

Ajal, kui töötaja organisatsioonilised nõuded on muutumas ning töö ise muutub aina etteaimamatumaks meie muutuvast maailmas, on hea kohanemisvõime ning töö ja töökohaga rahulolu üks tähtsamaid elemente parema tulemuslikkuse saavutamiseks (Frese & Fay, 2001; Mueller- Hanson & Pulakos, 2018). On ka teadlasi, kes on arvamisel, et töötajaid motiveerib paremaid töötulemusi saavutama organisatsiooniliste hüvede sidumine töösooritusega ning töötajate tegevuste ning hüvitiste joondamine organisatsiooni eesmärkidega (Belfield & Marsden, 2003; Lloyd G. Nigro, Felix A. Nigro, 2012; Risher & Ph, 2005). On ka neid teadlasi, kes on arvamisel, et TJ ei ole üldse või on siis minimaalselt seotud töötajate motivatsiooniga (Lee, 2019; Pearce, Stevenson, & Perry, 1985).

Üks üsnagi laialt tuntud töömotivatsiooni teooria pärineb Frederick Herzberg'ilt (1923-2000), kes oma raamatus „Töömotivatsioon” (1959) kirjeldas nn Töömotivatsiooni Kahe Faktori Teooriat (teise nimega ka kui Motivatsiooni- Hügieeni teooria). Selle teooria kohaselt saab töömotivatsiooniga seoses rääkida motivatsiooni faktoritest ja hügieenifaktorist (vt Joonis 3.), mispuhul esimesed annavad motivatsioonile lisaväärtust ning nende abil saab rahulolu suurendada, teised faktorid aga aitavad rahulolematust vähendada. Motiveerivad faktorid on näiteks saavutusvajadus, enesearendamine läbi töö ja tunnustusvajadus. Hügieenifaktorid on seevastu märksa konkreetsemad, nagu töötasu, töötingimused, kindlustunne tööle, töökultuur ja juhtimise kvaliteet (Herzberg, 1974).

Kõige parem tulemus saavutatakse, kui nii motivatsiooni kui ka hügieenifaktorite tase on kõrge. Sel juhul on tegemist ideaalse töökeskkonnaga ja efektiivseima töösoorituse tasemega, sest töötajad on tugevalt motiveeritud ning neil pole põhjust nuriseda millegi üle. Seda on aga keeruline saavutada. Tihti kogetakse just seda, et kas hügieenifaktorid on tugevad ja motivatsioonifaktorid nõrgad või vastupidi. Oluline on siinkohal aga nentida, et üks ei välista

teist. Need faktorid on küll omavahel seotud, kuid kui kõrvaldada näiteks demotiveerivad faktorid suurendades töötasu, parendades töötingimusi ning vahetades välja juhi, ei jõua me automaatselt selleni, et ka motivatsioonifaktorid automaatselt kõrgemale tasemele kerkivad. Teisisõnu, töömotivatsiooni mõjutamiseks tuleb tegeleda mõlema poolega (Bradberry, 2016; Herzberg, 1974).



Joonis 3. Herzbergi motivatsiooni teooria

Allikas:(Herzberg, 1974; Najafi, Hamidi, Vatankhah, & Purnajaf, 2010,6052 põhjal), autori koostatud

Lisaks on autori meelest oluline mõista LMX seost töösoorituse ja -motivatsiooniga. Sellel teemal on tehtud palju teaduslikke uurimistöid juba aastakümneid (Goh & Wasko, 2018; Hayden, 2011; Walumbwa, Cropanzano, & Goldman, 2011) ning on jõutud järeldusele, et LMX on positiivselt seotud töösooritusega ning sellega, millisena tajutakse TH organisatsioonis.

4. EMPIIRILINE UURING

4.1 Eesmärk ja metoodika

Empiirilise uuringu eesmärgiks on leida vastused järgmistele uurimisküsimusele:

- 1) kuidas on juht-alluv suhe seotud sellega, kas töösoorituse hindamist tajutakse õiglasena?
- 2) kui võrd mõjutab juht-alluv suhte kvaliteet töötaja motivatsiooni töösooritust parandada?

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi veebipõhine küsitlusuuring [Connect.ee](https://connect.ee) veebikeskkonnas 2019. a. aprillis. Lingi uuringukeskkonnale pani autor üles Facebooki lehele paludes kõigil õpingukaaslastel, tuttavatel ja sõpradel küsimustik täita. Kokku laekus 74 vastust.

Veebiküsitlus koosnes kolmest osast, kokku 22 küsimusest, selle täitmine võttis orienteeruvalt aega 4-6 minutit. Küsimustiku koostamisel võeti aluseks USA ja Mehhiko töötajate uuring (Selvarajan, Singh, & Solansky, 2018), kus kaardistati töösoorituse hindamise süsteemi õiglasena tajumise seost LMX suhte kvaliteedi ja juhi tagasiside motiveeriva mõjuga. Sellest uuringust pärineb kolmeväiteline juhi tagasiside motiveeriva mõju skaala. Töösoorituse hindamise protsessi õigluse kohta esitatud väidete komplekt loodi kirjandusele tuginedes koostöös juhendajaga. Mitmetest kasutatavatest LMX- skaaladest valiti LMX-7 skaala, mille on välja töötanud Graen ja Uhl- Bien (1995) ning mida loetakse üheks laialdasemalt kasutusel olevaks LMX skaalaks. Vastata tuli Likert-tüüpi hinnanguskaalat kasutades, kus 1 tähendas „üldse ei nõustu“, 2 tähendas „pigem ei nõustu“, 3 tähendas „raske öelda“, 4 tähendas „pigem nõustun“ ja 5 tähendas „nõustun täielikult“.

Esimeses ankeedi blokis küsiti vastaja demograafilisi tunnuseid nagu sugu, vanus, elukoht ja amet. Selles blokis oli küsimusi 4 ning seoses asjaoluga, et töö autor ei määranud neid lahtreid kohustuslikeks, sai iga vastaja valida, kas täidab kõik neli või vaid mõne.

Teise bloki moodustasid väited, mis olid seotud töösoorituse hindamise ja sellega, kuidas töötaja seda oma töökohal tajub. Kolmanda bloki küsimused olid selle kohta, kui võrd juhi tagasiside motiveerib tööpanust. Küsimused 20. ja 21. olid vastavalt tööstaaži kohta praeguse juhi alluvuses ning juhiga kokkupuute sageduse kohta. Viimane küsimus erinevaid väiteid, mis puudutasid töötaja praegust töökohta. Ankeetküsimustik on esitatud töö Lisas 1.

Valimi moodustasid 3 meest, 60 naist ja 11 vastajat, kes jätsid demograafiliste tunnuste kohta käivad lahtrid täitmata, mis annab koguvalimiks 74 inimest. Naissoost vastajate osakaal koguvalimisis oli 81.1%, meessoost vastajad annavad 4,1% ja määramata tunnustega vastajad andsid kokku 14,9% . Vastajate keskmine vanus oli 34,1 eluaastat.

Uuringu andmeid analüüsiti programmi IBM SPSS Statistics abil, kasutades kirjeldava statistika meetmeid ning kõik arvulised väärtused, mida Excelis omavahel kõrvutati ning võrreldi, said vastava korrelatsioonikordaja, Spearmani või Pearsoni korrelatsioonianalüüsi põhjal. Andmeanalüüsina kasutati ka ANOVA dispersioonianalüüsi.

4.2 Tulemused

Esimese teemana analüüsib autor juht-alluv suhte kvaliteeti, teisena esitatakse vastajate hinnangud töösoorituse hindamise süsteemile organisatsioonis (kui võrd seda tajutakse õiglasena), kolmandana räägitakse sellest, kui võrd juhi tagasisidet tajutakse töötulemuste parandamise eesmärgile motiveerivana. Viimases osas analüüsib autor, kuidas need kolm teemat omavahel seotud on ning kui suurt rolli mängib vahetu juhi alluvuses töötatud aeg ning juhiga kokkupuutumise sagedus LMX mõjutajana.

Juht- alluv vastasmõju puudutavaid küsimusi oli ankeedis 7 (Tabel 3.) ja skaala reliaablust näitav Cronbach'i α oli 0.93, mis näitab väga head kooskõla väidete vahel. Vastustest tuli välja, et kuigi juht mõistab töötaja vajadusi ja tööprobleeme (väite KV 3.76) ning on tema tööga pigem rahul (KV 3.96), hinnates tema potentsiaali (KV 3.96), aidates lahendada tööprobleeme

(KV 3.64), ei tunne töötaja siiski, et juht võiks päästa teda keerulisest olukorrast, mille käigus võib ta maine kahju saada (KV 3.28).

Tabel 3. LMX skaala väidete kirjeldav statistika

Küsimustiku väide LMX kohta	Min	Max	Kesk- väärtus	St.hälve
11) Ma tean, kui rahul on minu juht minu tööga	1	5	3,96	1,116
12) Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi	1	5	3,76	1,096
13) Minu juht hindab minu potentsiaali	1	5	3,96	1,103
14) Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	1	5	3,64	1,200
15) Minu juht aitab mind (päästab keerukatest olukordadest) ka siis, kui see võib talle kahju tuua	1	5	3,28	1,233
16) Ma olen oma juhiga piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise seda teha ei saa	1	5	3,61	1,301
17) Ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku	1	5	3,66	1,162
väidete keskmine	1	5	3,69	1,17

Allikas: autori arvutused

Huvitava aspektina, seoses väidetega 15. ja 16. (Tabel 3.) jäi silma, et ühest küljest vastajad pigem ei nõustunud väitega, et juht aitab teda oma kahjusaamise hinnaga hädaolukorrast välja (KV 3.28), kuid sellegipoolest ollakse oma juhiga piisavalt kindlad, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui too seda ise mingil põhjusel teha ei saa (KV 3.61). See näitab autori hinnangul, et vastajate empaatiavõime on kõrge ning kuigi teadvustatakse, et juht ei pruugi samamoodi vastata, aidatakse teda siiski. LMX skaala väidete keskmine väärtus oli 3.69 ning standardhälve sealjuures 1.17 hindepalli, mis näitab et küsitluses osalenute enamuse suhe oma vahetu juhiga on kas neutraalne või pigem positiivne.

Tabelis 4. on esitatud **TH süsteemi õigluse** kohta käivate väidete (8 väiteline skaala) kirjeldav statistika. Ka antud skaala reliaablus oli väga hea (Cronbach'i α väärtus oli 0.89). Vaadates skaala väidete keskväärtust (3.78 palli) saame väita, et vastajate hinnangul on nende töökohtades olev töösoorituse hindamise süsteem pigem õiglane.

Samas näeme üksikväidete vastustest, et töösoorituse hindamise protsess ei ole tihti hästi läbi mõeldud ning korraldatud (väite keskväärtus 3.35 palli). Samuti ei ole hinnang töösoorituse hindamise õiglusele väga kõrge (3,6 hindepalli). Vastused siin võib autori hinnangul kokku võtta selliselt, et töösoorituse hindamisega organisatsioonides küll tegeletakse ning töötajad on sellest teadlikud, kuid selle süsteemiga ei olda päris lõpuni rahul ning seda ei tajuta õiglasena. Küll aga tunnistati, et TH põhimõtted on arusaadavad ning et hindamissüsteemi tulemused peegeldavad töötaja töötulemusi.

Tabel 4. Töösoorituse hindamise süsteemi õiglasena tajumise skaala

Küsimustiku väide TH süsteemi kohta	Min	Max	Kesk- väärtus	St.hälve
1) Töösoorituse hindamine minu töökohas põhineb asjakohastel andmetel	1	5	3,91	1,009
2) Töösoorituse hindamise põhimõtted on minu jaoks arusaadavad	1	5	4,04	1,091
3) Mul on võimalus vaidlustada töösoorituse hindamise tulemusi	1	5	3,70	1,095
4) Töösoorituse hindamise protsess on hästi läbi mõeldud ja hästi korraldatud	1	5	3,35	1,078
5) Töösoorituse hindamine on õiglane	1	5	3,59	1,059
6) Töösooritust ei mõjuta see, kas alluv on juhile sümpaatne või mitte	1	5	3,69	1,323
7) Hinnang minu töö tulemustele peegeldab adekvaatselt minu tööpanust organisatsiooni heaks	1	5	4,03	,965
8) Minu töötulemusi hinnatakse õiglaselt	1	5	3,92	,962
väidete keskmine	1	5	3,78	1,073

Allikas: autori arvutused

Juhi tagasiside rolli töösoorituse parandamise motiveerijana hinnati kasutades kolme vastusevariandiga väidet, mille reliaablusnäitaja oli kõrge ($\alpha = 0,95$). Väidete kirjeldav

statistika on esitatud tabelis 5. Näeme, et skaala väidete keskvärtus on peaaegu neli hindepalli, ehk siis juhilt saadav tagasiside innustab töötajaid oma töötulemusi parandama.

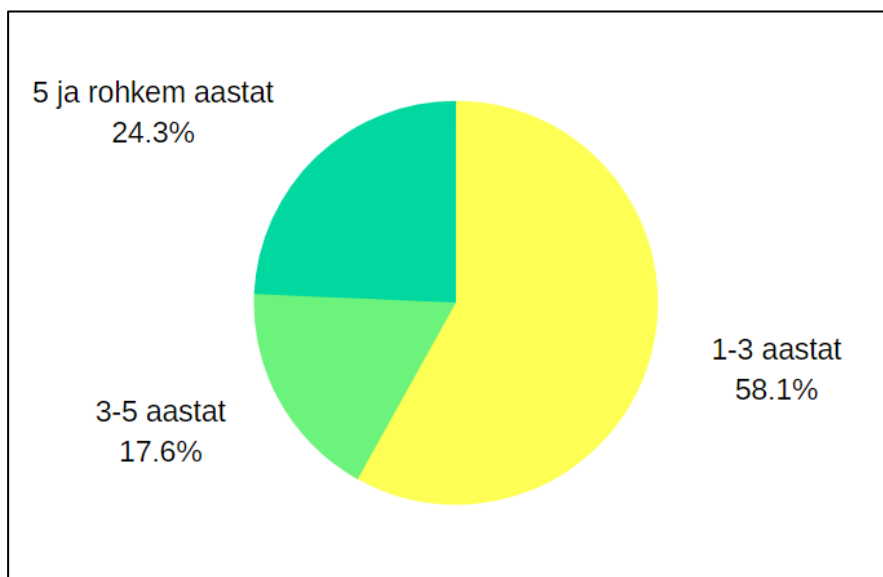
Korrelatsioonanalüüs (Lisa 2.) LMX skaala ning kahe eelkirjeldatud skaala vahel näitas, et LMX on seotud sellega, kui võrd töösoorituse hindamise süsteemi tajutakse õiglasena ($r= 0,69$; $p<0,001$) ning kui võrd juhi tagasiside motiveerib töötajat töötulemusi parandama ($r= 0,66$; $p<0,001$). Samas suurusjärgus positiivne seos on ka selle vahel, kui võrd töösoorituse hindamise süsteemi tajutakse õiglasena ning juhi tagasiside motiveerivaks hindamise vahel ($r= 0,62$; $p<0,001$).

Tabel 5. Juhi tagasiside motiveeriv roll skaala väidete kirjeldav statistika

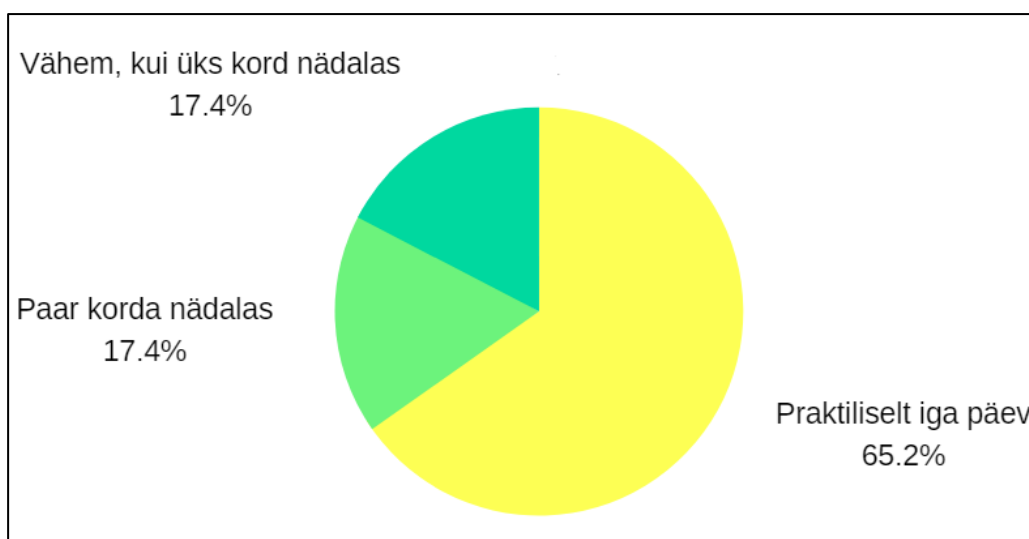
Küsimustiku väide juhi tagasiside ja töömotiveerivuse kohta	Min	Max	Kesk- värtus	St.häve
Juhi tagasiside minu töösoorituse kohta...				
18) motiveerib mind	1	5	4,05	1,005
18) innustab mind töötulemusi parandama	1	5	3,92	1,120
18) suurendab minu pühendumist heade töötulemuste saavutamisele	1	5	3,89	1,223
väidete keskmine	1	5	3,95	1,12

Allikas: autori arvutused

Ankeedis oli kaks küsimust ka selle kohta, kui pikk on vahetu juhi alluvuses töötamise staaž (Joonis 4.) ja kui tihti juhiga kokku puututakse (Joonis 5.). Joonistel on näidatud, kuidas jaotusid neile küsimustele antud vastused.



Joonis 4. Praeguse juhi alluvuses töötatud periood
Allikas: autori koostatud küsimuse 20. küsitlustulemuste põhjal



Joonis 5. Praeguse juhiga kokkupuutumise sagedus
Allikas: autori koostatud küsimuse 21. küsitlustulemuste põhjal

Korrelatsioonanalüüsi tulemus näitas, et LMX ei ole seotud vastaja vanusega, küll aga sellega, kui tihti juhiga kokku puututakse ($r=0,24$; $p<0,05$). LMX skaala tulemus on neil, kes puutuvad

juhiga kokku vähem kui korra nädalas oluliselt madalam võrreldes nendega, kes puutuvad juhiga kokku paar korda nädalas või iga päev (LMX skaala tulemus vastavalt 21,38; 27,61 ja 26,60 punkti; $F=3,738$; $p=0,029$).

Samuti mõjutab see, kui tihti juhiga kokku puututakse seda, kuivõrd juhi tagasiside motiveerib oma töötulemusi parandama ($r= 0,29$; $p=0,01$) – need, kes puutuvad juhiga kokku vähem kui korra nädala, hindasid juhi tagasisidet oluliselt vähem motiveerivaks töötulemusi parandama võrreldes nendega, kes puutuvad juhiga kokku paar korda nädalas või iga päev (skaala keskväärtus vastavalt 9,46; 13,0 ja 12,21 palli; $F=5,283$; $p=0,007$).

4.3 Arutelu ja järeldused

Igale organisatsioonile on oluline, et selle töötajad oleksid töökad, motiveeritud ning õnnelikud, sest just töötaja on see, kes viib ettevõtet paremate tulemuste poole, ja seda läbi oma arusaamade organisatsiooni eesmärkidest ja panusest organisatsiooni. Töötaja on iga ettevõtte kandev jõud ning kõige olulisem ressurss. Aina enam hakkavad tööandjad endile teadvustama rahuloleva töötaja eeliseid mitte- rahuloleva töötaja ees ning seda, mil määral juhi ja töötaja vaheline kvaliteetne suhe aitab saavutada püstitatud eesmäärke.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli teada saada vastus selle töö põhilisele uurimisküsimusele, kuidas ja mil määral mõjutab juht- alluv vastasmõju töösoorituse hindamise tajumist ning see, kas ja kui palju motiveerib juhi poolt antav tagasiside töötajat töösooritust parandama. Selles peatükis arutleb autor uurimuse tulemuste üle ning teeb ettepanekuid, mismoodi võiks töösoorituse hindamise protsess olla võimalikult efektiivne, selle tajumine töötajate hulgas veel õiglasem ja mil määral mõjutab juhi tagasiside töösooritust parandama, ning seda kõike seoses juht- alluv suhte kvaliteedi tasemega.

Võttes kokku eelnevates peatükkides uurimise all olnud teemad, mida erinevate meetoditega uuriti ning mille vahel seoseid otsiti, jõudis autor järeldusele, et LMX on üsna tugevalt seotud nii töösoorituse hindamise kui ka sellega, kui palju motiveerib juhi poolt antav tagasiside

töötajat oma töösooritust parandama. Mõlema väite puhul oli korrelatsioonianalüüsi keskmine üle 0.65, mis näitab tugevat positiivset seost.

LMX kohta käivate küsimuste puhul oli tulemuste keskvärtus 3,69, mis näitab, et vastajad olid oma juhi ja nendevahelise suhte kvaliteediga pigem rahul. Kõige vähem usuti, et juht päästab keerulisest olukorrast, kui ka tema maine on kaalul, kuid üldjoontes oli kõikide LMX skaala väidete keskmine pigem kõrge. Vastati, et juht mõistab töötaja tööprobleeme, on tema tööga rahul ja hindab töötaja potentsiaali.

Korrelatsioon puudus LMX ja ankeetküsimustikule vastaja vanuse vahel, küll aga tuli välja nõrk seos LMX ja tööstaaži vahel, mis lubab järeldada, et töötajad, kes on oma praeguse juhi alluvuses kauem töötanud hindavad seda suhet kõrgemalt. Samuti oli tulemustest näha, et juhi tagasiside motiveerib enam neid töötajaid, kes on praeguse juhi alluvuses töötanud pikemat aega, mis annab alust arvata, et pigem on tagasiside olulisem töötajatele, kes on praeguse juhi alluvuses kauem töötanud.

Töösoorituse hindamise süsteem sai küsitluse tulemusena samuti keskmisest kõrgemad hinded skaalal 1-5, kus keskvärtus oli 3,78. Vastuste statistiline hälve oli 1,07, mis näitab veidi kõrgemat varieeruvust, kuid üldine arvamus oma organisatsiooni TH süsteemile oli pigem hea, kus leiti, et töötulemusi hinnatakse õiglaselt ja see põhineb asjakohastel andmetel. Vastustest selgus, et töötajad mõistavad, mismoodi organisatsioonis TH süsteem toimib ning et asjaolu, kui hästi keegi juhiga läbi saab, ei mõjuta hindamise tulemusi. TH protsessi korraldamise ja sisu osas oli keskmine väärtus kõige madalam (3,35), millest saame teha järelduse, et kuigi hindamissüsteem peegeldab adekvaatselt töötaja tööpanust ja on pigem õiglane ning et töötajad mõistavad selle eesmärgi, on selle korraldamine ja läbiviimine siiski koht, mida saaks parandada. Seega tuleks organisatsioonides TH süsteem üles ehitada nii, et see hõlmaks kogu juhtimissüsteemi ning ei jäta töötajatele muljet nagu oleks tegu taaskord ühe töösoorituse hindamisega, põhjusel et miks töötajate töösooritus on just selline nagu hetkel on. TH süsteemi meeskond peaks töötama kõrge motiveeritusega ning soovivatult juhinduma väljatöötatud TH süsteemi elementidest (Tabel 1.) ning etappidest (Joonis 1.)

Juhi tagasiside on töötajatele väga oluline. Küsitluse tulemused näitavad, et juhi tagasiside motiveerib töötajat, suurendab pühendumist ja innustab enda töötulemusi aina parandama. Keskväärtus oli lausa 3,95. Juhi tagasiside ja LMX on korrelatsioonianalüüsi põhjal samuti väga tugevalt seotud. Samuti on tugev seos ka juhi tagasiside ja TH süsteemi tajumise vahel.

Selle kõige põhjal saame järeldada, et nii LMX, töösoorituse hindamise süsteemi tajumine kui ka juhi tagasiside, on omavahel tugevalt seotud ning toetavad üksteist. Kui töötaja suhe juhiga on kvaliteetne, on talle oluline ka juhi arvamus tema töö kohta ning ta tajub töösoorituse hindamist õiglase ja olulisena. Kõrge kvaliteediga suhe juhiga annab töötajale enesekindluse ja arusaama, et teda aktsepteeritakse, austatakse ning tema arvamust peetakse oluliseks. Juhilt tagasisidet saades on see pigem motiveeriva mõjuga just neile, kes on juhiga paremas suhtes, kui neil, kes on lihtsalt tublid töötajad, kuid ei ole juhi siseringis (Joonis 2.)

KOKKUVÕTE

Autori põhiliseks eesmärgiks seda tööd tehes oli uurida inimeste arvamust nende suhte kohta vahetu juhiga ning seda, mismoodi see suhe mõjutab nende panust töösooritusse, ja millisena hinnatakse töösoorituse hindamissüsteemi. Töö teoreetiline osa oli jagatud kolmeks osaks, kus esimeses osas kirjeldas autor LMX teooria olemust, teises töösoorituse hindamise ja juhtimise süsteemi ning kolmandas osas seda, kuidas on LMX seotud töötaja motivatsiooniga töösooritust parandada.

Uuringu teooriaosas otsis autor vastust küsimustele:

- 1) kuidas on juht-alluv suhe seotud sellega, kas töösoorituse hindamist tajutakse õiglasena?
- 2) kuid mõjutab juht-alluv suhte kvaliteet töötaja motivatsiooni töösooritust parandada?

LMX käsitlevas peatükis kirjeldas autor selle teema olulisust ja vajalikkust, samuti selle seost kahe teise uurimistöös kirjeldatud ning uuritud teemaga. Töösoorituse hindamise ja juhtimise süsteemi kirjeldavas peatükis andis autor, erinevatele teaduslikele materjalidele toetudes, ülevaate sellest, kuidas peaks toimuma efektiivne ning eesmärgipärane hindamine ja juhtimine organisatsioonis, milliseid elemente tuleks seda süsteemi üles ehitades kasutada ja milliseid etappe järgida, et jõuda püstitatud eesmärgini. Kolmandas teooriapeatükis kirjeldas autor töösooritust mõjutavaid tegureid tuues välja seose LMX-i, kui ühe suurema töösooritust mõjutava teguriga.

Töö empiiriline osa andis ülevaate selle töö raames koostatud ja läbi viidud veebipõhise ankeetküsimustiku meetodikast ja valimist ning analüüsis töö teoreetilises osas tõstatatud küsimusi erinevate kirjeldava statistika meetmete ning korrelatsioonianalüüsi abil, tuues välja seosed, tulemused ja järeldused.

Uuringu tulemusel selgus, et suhe juhiga on tugevalt seotud töösoorituse hindamissüsteemi õiglasena või ebaõiglasena tajumisega (1); küll aga puudus otsene seos hindamissüsteemi õiglasena tajumise ja selle, kui võrd juhi tagasiside motiveerib töösse panustama (2), vahel.

Üldine hinnang suhte kvaliteedile oma praeguse juhiga oli üle keskmise hea ning kuna tulemused näitavad selget seost LMX, töösoorituse ning juhilt saadava tagasiside motiveerivale mõjule loeb töö autor analüüsi õnnestunuks. Uuring viidi läbi erinevas vanuses ning erineva tööstaži ja ametiga inimeste hulgas, kes kõik on arvamusel, et suhe vahetu juhiga on oluline ning selle kõrge kvaliteet on seotud nii motivatsiooniga oma tööd paremini teha, kui sellega mismoodi töötaja tööpanust organisatsioonis hinnatakse.

Töö teoreetilises osas selgus, et juhtidel tekib paratamatult alluvatega erineva kvaliteediga suhteid (Joonis 2.); ühed alluvad saavad olla juhi IN-grupis ning neil on ilmselged eelised juhi OUT- grupis olevate alluvate ees, kuna kõrgekvaliteedilises juht- alluv suhtes olles IN-Grupi liikmetel on kõrgem töömotivatsioon, parem ressursside kättesaadavus, suurem valikuvabadus, mis puudutab erinevaid tööülesandeid jms. Juhi välisringis olevatel töötajatel on aga ei ole selliseid hüvesid; nad on pelgalt tublid töötajad, kes võivad, olles juhiga vaid formaalses suhtes, tajuda ebaõiglust, sest juhi tagasiside on puudulik.

Autor leiab, et kui inimesed, eriti just juhtivatel positsioonidel, mõistaksid kvaliteetse juhi-alluva suhte olulisust erinevate tööprotsesside, s.h hindamise juures, ja tegeleksid järjepidevalt ning õiglaselt töötajate hindamise ja motiveerimisega, annaks adekvaatset tagasisidet kogu protsessi käigus ning tegeleks juhtimisega üldiselt, mitte vaid üksikutes lõikudes, oleks organisatsioonides veel suurem protsent rahulolevaid töötajaid, kes toetavad ja mõistavad organisatsiooni eesmärke, on lojaalsed ning seovad end ettevõttega pikemaks perioodiks. Aina enam hakatakse aru saama, et organisatsiooni põhiline, kui mitte kõige olulisem ressurss on töötaja ning et seda ressursi korralikult n-ö töös hoida, on tarvis sellesse suhtesse panustada.

SUMMARY

LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY CONNECTION WITH PERFORMANCE ASSESSMENT

Iti Heiti Saggor

The author's main purpose in doing this work was to examine people's views on their relationship with their direct leader, how this relationship affects their contribution to the work and how the performance evaluation system is assessed. The theoretical part of the work was divided into three parts where, in the first part, the author described the nature of the LMX theory, in the second part, the system of assessment of performance and management system, in the third part, how the LMX relates to the worker's motivation to improve performance.

In the theory section of the study, the author looked for answers to the questions:

- 1) how does a leader-member exchange relate to whether an assessment of performance is perceived as fair?
- 2) how does the quality of the leader-member exchange affect the employee's motivation to improve performance?

In the chapter on LMX theory, the author described the importance and necessity of this subject, as well as its relation to two other subjects described and studied in the research. In the chapter describing the performance assessment and management system, the author, relying on different scientific materials, gave an overview of how effective and targeted assessment and management should be carried out within the organisation, what elements should be used to build this system and what steps to follow in order to reach the set goal. In the third chapter of the theory, the author described the factors influencing the work performance by highlighting the connection with LMX as one of the major factors affecting the performance of the work.

The empirical part of the work provided an overview of the methodology and sample of the online questionnaire prepared and carried out in the framework of this work. Furthermore, it also analyzed the issues raised in the theoretical part of the work by means of various descriptive statistics measures and correlation analysis and highlighted connections, results and conclusions.

The study showed that the relationship with the leader is strongly linked to a fair or unfair perception of the performance assessment system (1); however, there was no direct connection between the fair perception of the assessment system and the motivation of the leader's feedback to contribute to the work (2).

The overall assessment of the quality of the relationship with the current leader was above average good, and as the results show a clear link to the motivating impact of LMX, (performance and leader feedback), the author of the work considers the analysis to be successful. The study was carried out among people of different ages and with different length of service as well as occupations. All of them are of the opinion that the relationship with the immediate manager is important and that its high quality is linked to the motivation to do their job better and the way in which the employee's contribution to the organisation is assessed.

The theoretical part of the work revealed that leaders inevitably develop relationships of different quality with subordinates/followers (Figure 2); some subordinates can be in the IN group of leaders and have obvious advantages over the subordinates in the Out-group of the leader, because the IN-group members have a higher working motivation, better availability of resources, greater freedom of choice with regard to different tasks, etc. However, the staff in the leader's outer circle do not have such benefits; they are merely good employees, who, being only in a formal relationship with the leader, can perceive injustice because the feedback from the leader is inadequate.

The author considers that if people, especially in managerial positions, understood the importance of a high-quality managerial relationship with different work processes, including evaluation, and dealt consistently and fairly with the assessment and motivation of employees, provided adequate feedback throughout the process and engaged in management in general, not

just in individual sections, the organisations would have an even greater percentage of satisfied employees who support and understand the organisation's objectives, are loyal and associate themselves with the company for a longer period. It is becoming increasingly more understood that the main, if not most important, resource of the organisation is an employee and that it is necessary to contribute to these relations in order to keep this resource working properly.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aguinis, H. (2015). *Performance Management, 3rd edition. Kelley School of Business Indiana University* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
https://doi.org/10.1111/peps.12098_2
- Ammons, D. N., & Roenigk, D. J. (2015). Performance management in local government: Is practice influenced by doctrine? *Public Performance and Management Review*, 38(3), 514–541. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006461>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page Publishers.
- B.Cawley, M. Keeping, E. L. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615–633.
- Belfield, R., & Marsden, D. (2003). Performance pay, monitoring environments, and establishment performance. *International Journal of Manpower*, 24(4), 452-471+489.
<https://doi.org/10.1108/01437720310485933>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *Leadership Quarterly*, 20(3), 276–286.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.001>
- Bradberry, T. (2016). 70% of employees say they are disengaged at work. Here's how to motivate them. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/11/70-of-employees-say-they-are-disengaged-at-work-heres-how-to-motivate-them/>
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the “new public sector.” *Management Accounting Research*, 11(3), 281–306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (2004). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- DeNisi, A., & Robert, P. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 1–45. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>

- Elzinga, T., Albronda, B., & Kluijtmans, F. (2009). Behavioral factors influencing performance management systems' use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 508–522.
<https://doi.org/10.1108/17410400910977064>
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- Fletcher, C., & Perry, E. L. (2012). Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (October 2015), 127–144.
<https://doi.org/10.4135/9781848608320.n8>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): A concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133 – 187.
<https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401>
- Goh, S., & Wasko, M. (2018). The Effects of Leader-Member Exchange on Member Performance in Virtual World Teams. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(10), 861–885. <https://doi.org/10.17705/1jais.00308>
- Graen, G. B., & Uhl-bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years : Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective Relationship-Based Approach to Leadership : *Leadership Quaterly*, 6(2), 219–247.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Harris, K. (2004). *An Examination of Multiple Predictors and Outcomes from Different Dimensions of LMX Relationship Quality*. THE FLORIDA STATE UNIVERSITY.
- Hayden, C. M. (2011). *the Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Measuring Lmx Quality and Job Satisfaction of Supervisors and Subordinates*. WRIGHT STATE UNIVERSITY SCHOOL. <https://doi.org/10.3968/4984>
- Hedge, J. W., & Teachout, M. S. (2000). Exploring the Concept of Acceptability as a Criterion for Evaluating Performance Measures. *Group and Organization Management*, 25(1), 22–44. <https://doi.org/10.1177/1059601100251003>
- Herzberg, F. (1974). *Work and The Nature of Man*. Crosby Lockood Staples.
- Holloway, J. (2009). Performance management from multiple perspectives: Taking stock. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4), 391–399.

<https://doi.org/10.1108/17410400910951035>

- Langan-Fox, J., Waycott, J., Morizzi, M., & McDonald, L. (1998). Predictors of participation in performance appraisal: A voluntary system in a blue-collar work environment. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(4), 249–260. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00096>
- Lee, H. W. (2019). Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory. *Public Personnel Management*, 48(1), 27–55. <https://doi.org/10.1177/0091026018783003>
- Li, B., & Ye, M. (2015). Relative Leader-Member Exchange: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Service Science and Management*, 08(06), 911–916. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.86092>
- Liden, R. C, Wayne, S. J., & Shore, L. M. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Liden, Robert C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746. <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Liden, Robert C, & Dienesch, R. M. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development. *Academy of Management Journal*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Lloyd G. Nigro, Felix A. Nigro, J. E. K. (2012). *The new public personnel administration*. (A. M. Merrill, Carolyn; Devine, Ed.) (7th ed.). Boston: Susanne Jeans.
- Lunenburg, F. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1–5. Retrieved from <http://www.nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Lunenburg, Fred C. Leader-Member Exchange Theory IJMBA V13 2010.pdf>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange : The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships Author (s): Suzanne S . Masterson , Kyle Lewis , Barry M . Goldman and M . Susan Taylor Published by : Academy of Management Stable UR. *Academy of Management*, 43(4), 738–748.
- Mueller- Hanson, R. A., & Pulakos, E. D. (2018). *Transforming Performance Management to Drive Performance* (Esimene). Routledge.

- Najafi, L., Hamidi, Y., Vatankhah, S., & Purnajaf, A. (2010). Performance Appraisal and its Effects on Employees' Motivation and Job Promotion. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(12), 6052–6056. Retrieved from http://content.ebscohost.com.ezproxy.liv.ac.uk/pdf25_26/pdf/2010/77TP/01Dec10/64929680.pdf?T=P&P=AN&K=64929680&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNHr7ESepq84v%2BbwOLCmr0qep7FSsaq4S7SWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkmvqLJPuePfgex43zx
- Nankervis, A. R. (2006). Performance management: Theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83–101. <https://doi.org/10.1177/1038411106061509>
- Pearce, J. L., Stevenson, W. B., & Perry, J. L. (1985). Managerial Compensation Based on Organizational Performance : A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay. *Academy of Management Journal*, 28(2), 261–278. <https://doi.org/10.2307/256200>
- Pedras, J., Liivamägi, A., & Varts, R. (2007). Personalijuhtimise käsiraamat. In *Eesti Personalitöö Arendamise Ühing* (1st ed., pp. 157–194). Tallinn: PARE, Kirjastus Pegasus.
- Perry, J., Petrakis, B. A., & Miller, T. K. (1989). Federal Merit Pay, Round II.pdf, 49(1), 29. <https://doi.org/10.2307/977226>
- Rheem, H. (1996). Performance Management Programs. Do they make a difference. <https://doi.org/10.1533/9781845693046.3.233>
- Risher, H., & Ph, D. (2005). Getting Serious about Performance Management. *SAGE Publications*, 37(6), 18–26. <https://doi.org/10.1177/088636870503700601>
- Šalková, A. (2013). Theoretical Approaches to Employee Appraisal Methods. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 20(28), 91–101. Retrieved from <http://0-search.ebscohost.com.ujlink.uj.ac.za/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=90444539&site=eds-live&scope=site>
- Selvarajan, T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (2014). Positive and Negative Affect, Signal Sensitivity, and Pay Satisfaction. *Journal of Management*, 25(2), 189–205. <https://doi.org/10.1177/014920639902500204>

Thorpe, R., & Holloway, J. (2008). *Performance Management. Multidisciplinary Perspectives*.

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, *64*(3), 739–770. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Hea vastaja.

Minu nimi on Iiti Heiti Saggor, olen Tallinna Tehnikaülikooli halduskorralduse eriala bakalaureuseõppe lõpusirgel.

Teen momendil aktiivselt oma lõputööd, mille teema on "Juht- alluva suhte kvaliteedi tegurid, mõju ja seosed töösooritusele" ning vajan selleks ka veidi välist abi, ja seda ühe lühikese, kuid kompaktses küsimustiku näol, mis võtab aega orienteeruvalt 5 minutit.

Koostas in küsimustiku, mis võtab kokku minu lõputöös kasutatud teemad ja annab mulle võimaluse seda teie poolt antud vastuste põhjal analüüsida. Vastamisel lähtu palun oma praegusest töökohast.

Olen siiralt tänulik, kui leiad 5 minutit minu jaoks ning märgid küsimustikus ära oma valikud. Vastata saab kuni 15. aprillini.

Suur tänu.

Sisestage oma andmed:

Sugu	<input type="text" value="----"/>
Vanus	<input type="text" value="----"/>
Amet	<input type="text" value="Administratiiv / Sekretär"/>

Lisa 1. jätk

1. Töösoorituse hindamine minu töökohas põhineb asjakohastel andmetel

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

2. Töösoorituse hindamise põhimõtted on minu jaoks arusaadavad

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

3. Mul on võimalus vaidlustada töösoorituse hindamise tulemusi

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

4. Töösoorituse hindamise protsess on hästi läbi mõeldud ja hästi korraldatud

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

5. Töösoorituse hindamine on õiglane

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

6. Töösooritust ei mõjuta see, kas alluv on juhile sümpaatne või mitte

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

7. Hinnang minu töö tulemustele peegeldab adekvaatselt minu tööpanust organisatsiooni heaks

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

Lisa 1. jätk

8. Minu töötulemusi hinnatakse õiglaselt

1 2 3 4 5
Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

9. Minu panus organisatsiooni heaks on õiglaselt hüvitatud

1 2 3 4 5
Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

10. Minu töötasu on õiglane ja vastab minu tööpanusele

1 2 3 4 5
Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

11. Ma tean, kui rahul on minu juht minu tööga

1 2 3 4 5
Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

12. Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi

1 2 3 4 5
Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

13. Minu juht hindab minu potentsiaali

1 2 3 4 5
Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

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

1 2 3 4 5
Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

Lisa 1. jätk

15. Minu juht aitab mind (päästab keerukatest olukordadest) ka siis, kui see võib talle kahju tuua

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

16. Ma olen oma juhiga piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise seda teha ei saa

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

17. Ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku

1 2 3 4 5

Üldse ei nõustu Nõustun täielikult

18. Juhi tagasiside minu töösoorituse kohta...

	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Raske öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
motiveerib mind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
innustab mind töötulemusi parandama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
suurendab minu pühendumist heade töötulemuste saavutamisele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Rääkides hindamisvestlusel minu töö tulemustest...

	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Raske öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
oli juht minuga viisakas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kohtles mind ausutusega/lugupidavalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tegi halvustavaid märkusi või kritiseeris mind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keskendus vigadele ja puudujääkidele minu töös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andis minu töötulemuste kohta konstruktiivset tagasisidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tunnustas mind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tänas mind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 1. jätk

20. Kui kaua oled töötanud oma praeguse juhi alluvuses?

- 1-3 aastat
- 3-5 aastat
- 5 ja rohkem aastat

21. Kui tihti puutud kokku oma vahetu juhiga?

- Vähem, kui üks kord nädalas
- Paar korda nädalas
- Praktiliselt iga päev

22. Järgmised väited puudutavad Sinu praegust tööd.

	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Raske öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Jätkaksin oma praeguse töö tegemist ka siis, kui saaksin selle eest väiksemat töötasu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu praegune töö pakub mulle suurt naudingut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töö ise ongi minu jaoks peamine motivatsiooniallikas (mitte niivõrd tasu, mis ma selle eest saan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naudin taolise töö tegemist, mis on niivõrd huvitav, et unustan kõik muu enda ümber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leian, et pole mingit mõtet teha head tööd, kui keegi seda tähele ei pane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mind motiveerib väga, kui teised inimesed mu tööd tunnustavad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulle on tähtis, et töö, mida teen, saab ka vääriliselt tasutud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töö eest saadavad tasud (palk, hüved) motiveerivad mind suurel määral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mind ei huvita niivõrd see, millist tööd ma teen, vaid tasu, mis selle eest makstakse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 2. Korrelatsioonianalüüs

Correlations

		LMX	Tasusüsteemi- õiglus	Juhi tagasiside motiveerib	Respondendi vanus	21) Kui tihti puutud kokku oma vahetu juhiga?	20) Kui kaua oled töötanud oma praeguse juhi alluvuses?
LMX	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,691**	,655**	-,042	,240*	,058
	N	74	74	74	64	74	74
Tasusüsteemi- õiglus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,691**	1	,621**	,061	,086	,108
	N	74	74	74	64	74	74
Juhi tagasiside motiveerib	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,655**	,621**	1	-,160	,293*	-,068
	N	74	74	74	64	74	74
Respondendi vanus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,042	,061	-,160	1	-,143	,547**
	N	64	64	64	64	64	64
21) Kui tihti puutud kokku oma vahetu juhiga?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,240*	,086	,293*	-,143	1	-,045
	N	74	74	74	64	74	74
20) Kui kaua oled töötanud oma praeguse juhi alluvuses?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,058	,108	-,068	,547**	-,045	1
	N	74	74	74	64	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Allikas: ankeetküsimustiku tulemuste põhjal, autori koostatud