

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Eno Miljan

**EFEKTIIVSE JUHTIMISSTIILI MÄÄRAMINE
ETTEVÕTTE X JAEKAUPLUSTE VÕRGU NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Eno Miljan

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 074189

Üliõpilase e-posti aadress: miljan@hotmail.ee

Juhendaja lektor Virve Siirde:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. JUHTIMISSTIILIDE TEOREETILISED KÄSITLUSED	9
1.1. Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad	9
1.2. Juhtimisstiili ja käitumise teooriad	10
1.2.1. Rensis Likerti juhtimissüsteemid	10
1.2.2. Blake-Moutoni juhtimise võrkudel.....	12
1.3. Situatiivsed teooriad	13
1.3.1. Fred Fiedleri sõltuvusteooria	14
1.3.2. Hersey-Blanchardi eestvedamise mudel.....	15
1.4. Postmodernistlikud teooriad	18
2. UURINGU METOODIKA.....	19
2.1. Uuringu eesmärk ja valimi kirjeldus.....	19
2.2. Uurimismeetodid ja uurimisprotsessi kirjeldus	20
2.3. Sekundaarsed andmed ja nende töötlusviisid	21
2.4. Küsimustike interpreteerimine.....	22
2.4.1. Blake-Moutoni juhtimisstiili küsimustik.....	22
2.4.2. Fiedleri <i>LPC</i> küsimustik.....	23
2.4.3. Hersey-Blanchardi küsimustik	24
3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU	27
3.1. Uurimisobjekti tutvustus.....	27
3.2. Blake-Moutoni juhtimisstiili uuring	28
3.3. Fiedleri <i>LPC</i> skoor.....	29
3.4. Peamine juhtimisstiil ja juhi efektiivsus	30
3.5. Efektiivse juhtimisstiili määramine	32

3.6. Järeldused ja ettepanekud	35
KOKKUVÕTE	38
VIIDATUD ALLIKAD	40
SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1. Blake-Moutoni juhtimisstiili küsimustik	44
Lisa 2. Fiedleri vähim eelistaud töökaaslase skaala küsimustik.....	45
Lisa 3. Hersey-Blanchardi liidri kohanemisvõime ja juhtimisstiili määramise küsimustik .	46
Lisa 4. Korrelatsioonikordajate ja hajuvusdiagrammide arvutustabelid	49

ABSTRAKT

Käesoleva bakalaureusetöö autori eesmärgiks on määrata firma X üle-eestilise jaekaubandusketi kaupluste juhatajate juhtimisstiilid ja võrrelda saadud tulemusi nende ettevõtete majandustulemustega, et leida kõrgema majandusliku efektiivsuse saavutamiseks sobivaim juhtimisstiil. Selleks kasutati kvantitatiivset uurimisviisi, mille sisuks on kolme erineva teoreetilise põhjaga juhtimisstiili määramise küsimustiku tulemused, neid vastuseid töödeldakse MicroSoft Excel kontoritarkvaraga. Juhtimisstiilide uuringu tulemusi võrreldakse ettevõtete majandusnäitajatega ja leitakse nendevahelised seosed, kasutades korrelatsioonanalüüsi.

Uuringu tulemusena selgus, et valdavalt on juhtidel kasutusel sarnane juhtimisstiil, ehk ligikaudu 4/5 valimist on tugevasti orienteeritud töötajatevahelistele suhetele ja personali vajadustele. Kinnitust leidis, et sarnastes ettevõtetes kasutatakse enamikul juhtudel sarnast juhtimisstiili, kuid see ei taga juhitavale ettevõttele efektiivseid majandustulemusi. Leiti väga nõrk positiivne seos ettevõtte kasumlikkuse ja juhi juhtimisstiili efektiivse adapteerumisvõime vahel.

Võtmesõnad: eestvedamine, efektiivsus, juhtimisstiil, käitumislik teooria, olukorrateooria

SISSEJUHATUS

Perspektiivis järjest kahaneva rahvaarvuga Eesti Vabariigis tõstatub aina enam probleem, kuidas säilitada efektiivsus, kui raskeneb kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavus ja väheneb potentsiaalsete klientide hulk. Paljude jaekaubandusettevõtete omanikke ja juhte huvitab, missugune juhtimisstiil võiks olla edukas ja kas edukates organisatsioonides kasutatavat juhtimisstiili võiks sama tulusalt rakendada ka nende ettevõttes. Jätksuutlikuks kasvuks on vajalik kulude osakaalu vähendamine, aga millised juhid suudavad seda saavutada?

Eelmise sajandi teises pooles tekkis mitmeid juhtimisteooriaid, kus hakati traditsioonilisest administratiivsest juhtimisest (*management*) eristama juhivõimust eestvedamist (*leadership*). Juht ja liider on erinevad mõisted, aga nende sisu võib suuresti kattuda. Tänapäeval ei saa tõhus juht piirduda vaid ametlikust staatusest tuleneva võimuga, vaid ta peab olema ka liider, keda järgitakse. Liidril on töötajate hulgas suur mõjuvõim, kuid ta ei pruugi olla juht. Samas selleks, et edukalt realiseerida organisatsiooni eesmärgi kooskõlas valitud strateegia ja taktikaga, peab juht olema eestvedaja. (Türk 2001, 11-12) Eestvedamist on defineeritud kui tegevuste ja käitumise kogumit, kus üks inimene mõjutab teisi mingi eesmärgi saavutamisele vabatahtlikult kaasa töötama (Üksvärv 2003, 278).

Reeglina ei käsitleta eestvedamist juhtimise traditsioonilise funktsioonina, vaid selle puhul põhitähelepanu on juhi ja töötajate koostööl (Türk 2001, 21). Oluline on pikaajaliste visioonide ja eesmärkide püstitamine, et järgijad saaksid sobivates tingimustes areneda ning ise soovitud suunas liikuda. Tänapäeval on organisatsioonid sageli tugevalt juhitud, kuid nõrgalt eestvedatud. (Ibid. 23). Autori arvates muudab jagamismajanduse esilekerkimine ka suurte korporatsioonide jaoks järjest olulisemaks liidri tüüpi juhtide rakendamise. Eestvedamisteooriates peetakse optimaalseks maksimaalset pühendumist üheaegselt nii tulemusele kui ka inimesele. Sellest tulenevalt on antud bakalaureusetöö autori poolt püstitatud uurimisküsimus: millist juhtimisstiili on otstarbekas rakendada ühe kaubanduskontserni ketti kuuluvate kaupluste juhtimiseks efektiivsema tulemuse saavutamiseks?

Bakalaureusetöös uuritava ettevõtte nimi on peidetud kokkuleppelise sümboli X taha seetõttu, et grupi juhtkond soovis jätta esitatud informatsiooni konfidentsiaalseks. Samal põhjusel kasutatakse absoluutarvuliste majandusnäitajate asemel suhtelisi näitajaid ja ei tooda ära juhtide uuringu isikustatud tulemusi, et neid ei saaks otseselt vastajatega seostada.

Käesoleva töö autori eesmärgiks on määrata firma X üle-eestilise jaekaubandusketi kaupluste juhatajate juhtimisstiilid ja võrrelda saadud tulemusi nende ettevõtete majandustulemustega, et leida kõrgema majandusliku efektiivsuse saavutamiseks sobivaim juhtimisstiil. Selleks püstitatakse järgmised ülesanded:

- teemakohaste teoreetiliste allikate läbitöötamine ja vajaliku informatsiooni esitamine;
- ette valmistada ja läbi viia kvantitatiivsete meetoditega teostatav juhtimisstiilide uuring kaubandusketi jaekaupluste juhatajate hulgas;
- koguda grupi ettevõtete lähimineviku majandusnäitajad, analüüsida ja töödelda neid uuringus kasutamiseks sobivale kujule;
- leida juhatajate peamise juhtimisstiili ja ettevõtete majandusnäitajate omavahelised seosed;
- teha omapoolsed järeldused efektiivseima juhtimisstiili määramiseks.

Autor püstitab järgmise hüpoteesi: Sarnastes ettevõtetes on majanduslikult efektiivse tulemuse saavutamiseks juhtidel kasutusel sarnane juhtimisstiil.

Antud töös küsitletakse kolme erineva küsimustiku abil Eesti ettevõtte X jaekaupluste juhatajaid, et määrata nende juhtimisstiil. Ülesande täitmiseks kasutatakse juba mõnda aega kasutusel olnud ja end tõestanud meetodeid, milleks on Blake-Moutoni juhtimisvõrgustiku abil juhi asendi määramine inimesele ja ülesandele orienteeritud juhtimissuundade maatriksil ning F. Fiedleri vähimeelistatud kaastöötaja mudeli skoori leidmine. Lisaks eelmainitutele kontrollitakse juhtide kohandumist situatsioonidega ja nende peamiselt kasutatavat juhtimisstiili Hersey-Blanchardi juhtimisstiili küsimustikuga. Tulemused esitatakse ja neid töödeldakse kvantitatiivsel kujul ning interpreteeritakse vastavalt küsitluste väljatöötatud juhenditele. Juhi efektiivse juhtimisstiili valimisvõimekuse näitaja ja ettevõtte majandustulemuste vahelist sõltuvust uuritakse statistilisi andmetöötlustehnikaid kasutades.

Töö esimeses peatükis esitatakse uuringus kasutatavate meetodite teoreetilised alused ja nende loojate käsitlused koos autori seisukohtadega. Läbitakse isiksuseomaduste, käitumuslikud ja situatiivsed juhtimisteooriad ning selgitatakse nende põhimõtteid.

Teises peatükis on tähelepanu all uuringu eesmärgid ja valimi kirjeldus, uuringu läbiviimise meetoodika ning protsessi kirjeldused. Blake-Moutoni juhtimisstiili uuringu ja Fiedleri LPC skoori leidmiseks kasutatakse veebiküsitlusi, Hersey-Blanchardi juhtimisstiili uurin viiakse läbi isikliku visiidi käigus. Selles peatükis kirjeldatakse ka sekundaarsete andmete

kogumise ning töötlemise viisid. Metoodilises osas tuuakse ära kasutatavate küsimustike interpreteeringud ning nende kasutusjuhendid.

Kolmanda peatüki moodustavad uurimisobjekti iseloomustus, uuringu tulemused ja nende interpreteering vastavalt metoodilistele juhenditele. Uurimisobjektiks on ühe valdkonna jaemüügiketi Eesti kaupluste juhatajate juhtimisstiilid, mis selgitatakse välja juhtide küsitlemisega eeltoodud teooriate põhjal. Analüüsiks vajalikud majandusnäitajad võetakse avalikest ametlikest registritest, täpsemalt kasutatakse Äriregistrile esitatud majandusaasta aruannete töötlemist. Uuringu väljunditeks on küsitleva juhtimisstiili projektsioon Blake-Moutoni juhtimisvõrgustikul, juhi Fiedleri *LPC* skoor ja peamine juhtimisstiil vastavalt Hersey-Blanchardi *Leader Adaptability and Style Inventory (LASI)* küsimustikule. Samale küsimustikule toetudes määratakse ka juhi efektiivsus lähtudes tema võimest valida igale konkreetsele situatsioonile vastav juhtimisstiil, arvestades juhtimisteoreetilisi seisukohti.

Majandusnäitajate töötlemisel saadud tulemusi võrreldakse nende ettevõtete juhtide efektiivsusnäitajatega ja määratakse nende näitajate omavahelised seosed, kasutades korrelatsioonanalüüsi. Vastavalt saadud tulemustele antakse juhtidele soovitusel majanduslikult kõige efektiivsema juhtimisstiili kasutamiseks. Järeldused ja autori ettepanekud on toodud töö lõpuosas.

1. JUHTIMISSTIILIDE TEOREETILISED KÄSITLUSED

Juhtimisküsimusi on teaduslikult uuritud rohkem kui sajandi vältel, aga siiani ei ole leitud ühest vastust küsimusele, milline juhtimisstiil on kõige efektiivsem. Autori arvates ei olegi universaalset juhtimisstiili, mis oleks ühteviisi edukas erinevates kultuurides, olukordades, tegevusaladel jne., kusjuures iga juhi individuaalne stiil on teatud osas kordumatu. Samas on uuringutega avastatud, et teatud olukordades on edukad kindlad käitumisviisid. Organisatsioonide kiire areng on toonud päevakorda juhtide kasutatavate tehnikate ja oskuste kindlaksmääramise vajaduse ning ettevõtetele oluliste kompetentside arendamise (Topping 2002, 81).

1.1. Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad

Kõige varasemad eestvedamise seletamised toimusid läbi liidrite iseloomujoonte ja käitumise käsitlemise. Arvati, et osa inimesi sünnib eestvedajale iseloomulike tunnustega. Tekkis nn. suurmeheeteooria, mille järgi tugevad väljapaistvad üksikisikud omasid kaasasündinult selliseid vaimuandeid ja oskusi, mis võimaldasid neil edukalt toime tulla igasugustes olukordades. Teooria kinnituseks toodi näiteid ajalooliselt tähtsatest isikutest. Hiljem jõuti iseloomulike tunnuste teooria juurde, mille põhiliseks erinevuseks on asjaolu, et eestvedamiseks vajalikud omadused on ka õpitavad ja kogemuste teel omandatavad. (Üksvärav 2003, 290) Nüüd püüti iseloomujoonte, oskuste, harjumuste ja kehaliste omaduste kaudu kirjeldada eestvedajat nii täpselt kui võimalik, et saada täielik pilt, kuidas teda kindlaks määrata.

Samas märgati, et vähestel inimestel on loomupärane anne muuta ümbritsevaid kaaslasi innustunud ja pühendunud järgijateks. Neid, kes suutsid süstida teistesse inimestesse vaimustust ja kujundada enda ümber soodsa tegutsemiskeskkonna, hakati nimetama karismaatilisteks eestvedajateks. Liidri karismaatilisust hinnatakse tema mõju tugevuse järgi ja enamesinevate iseloomujoontena tuuakse välja enesekindlus, domineerimine, paindlik rollide vahetamine, endast hea mulje kujundamine ning isiklik veetlus. (Alas 2005, 25) Karismaatilisust ei saa omandada koolitamise teel.

Kirjeldatud teooriad ei suutnud eestvedamist siiski ammendavalt seletada. Tunnustatud liidritel esines või puudus suur hulk iseloomulike jooni, mis eri indiviidide kaupa ei kattunud. Enamkorduvatest võik loetleda:

- arukus ja taibukus,
- saavutustele orienteeritus,
- kindlameelsus, usaldusväärsus ja siirus,
- püsivus ja vastutus,
- soov võimu kasutada ja juhtida.

Need omadused ei tee inimesest liidrit ega nende puudumine takista tal eestvedajaks saamist. Siiski tõstavad nad tõenäosust edukaks eestvedajaks saamiseks võrreldes kellegi teisega, kel neid omadusi pole. (Üksvärv 2003, 291)

1.2. Juhtimisstiili ja käitumise teooriad

Käitumislilikud teooriad viisid tähelepanu liidrit eestvedamisele kui juhtimisstiilile. Michigani ja Ohio Ülikooli uurimisgrupid määratlesid 1940–1950-ndatel aastatel juhtimisstiilid teljel autokraatne – demokraatlik, kus keskel paikneb passiivne, vähesekkuv juht, hoolivuse ja algatuse struktuuri kaudu. Leiti, et autokraatne liider saavutab parema produktiivsuse, aga demokraatliku liidri järgijate moraal on kõrgem ning toodangu kvaliteet parem (Vadi 2004, 119). Hoolivuse struktuuris avaldub liidri sõbralikkus, usalduslikkus ja tugi järgijatele, algatuse struktuuris aga eelkõige tööst tulenevate ülesannete ja reeglite eelistamine organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel. Organisatsiooni eesmärkide paremaks saavutamiseks põhjendas Rensis Likert oma teoorias ära töötajate juhtimisest osavõtu vajaduse (Üksvärv 2003, 34). Nende teooriate põhjal töötasid Robert Blake ja Jane Mouton välja oma teooria, mida tuntakse ka juhtimisvõrgustiku nime all (Türk 2001, 53).

1.2.1. Rensis Likerti juhtimissüsteemid

Esimeses süstemaatilises käitumisteoorias käsitles eestvedamist Kurt Lewin, kes eristas autokraatlikku, demokraatlikku ja *laissez-faire*'i käitumisviisi (Vadi 2004, 118). Kui autokraatne liider püüab domineerida ja kõike oma kontrolli all hoida, siis demokraatlik liider

vastupidi, stimuleerib järgijaid ise otsustama ning oma positsiooni võimu ära kasutama. Nende vahel asuv vähesekkuv juht püüab võimalikult palju ülesandeid ära delegerida.

Järgnevaid Ohio ning Michigani Ülikoolis väljatöötatud teooriaid ära kasutades käivitas Likert laialdased uuringud, et leida korduvat mustrit kõrge ja madala tootlikkusega üksuste juhtide käitumises. Ta avastas, et kõrgtootlikes üksustes kasutati peaaegu eranditult töötajakeskset juhtimist ja üldisemat järelevalvet, seevastu madala tootlikkusega harudes oli levinum tööülesandele orienteeritud juhtimine koos hoolsa jälgimisega. Suure hulga organisatsioonide käitumise uurimise tulemusena kirjeldas Likert neli juhtimissüsteemi. (Hersey *et al* 1988, 95)

Süsteem 1. Kõik olulised otsused võetakse vastu kõrgema juhtkonna poolt ja need edastatakse mööda käsuliini allapoole. Alluvaid juhitakse hirmutamise, ähvarduste ja karistamisega, harva premeeritakse. Valitseb usaldamatus ja juhtkond kontrollib tugevalt kõiki protsesse läbi formaalse organisatsiooni.

Süsteem 2. Suurema osa otsuseid teeb kõrgem juhtkond, kuid osa otsustusprotsessist delegeeritakse reglementeeritult kesktasanditele. Töötajaid motiveeritakse preemiate ja potentsiaalsete karistustega. Kontrolliprotsess on enamasti kontsentreeritud kõrgematele tasanditele, kuid osa delegeeritakse kesktasandile.

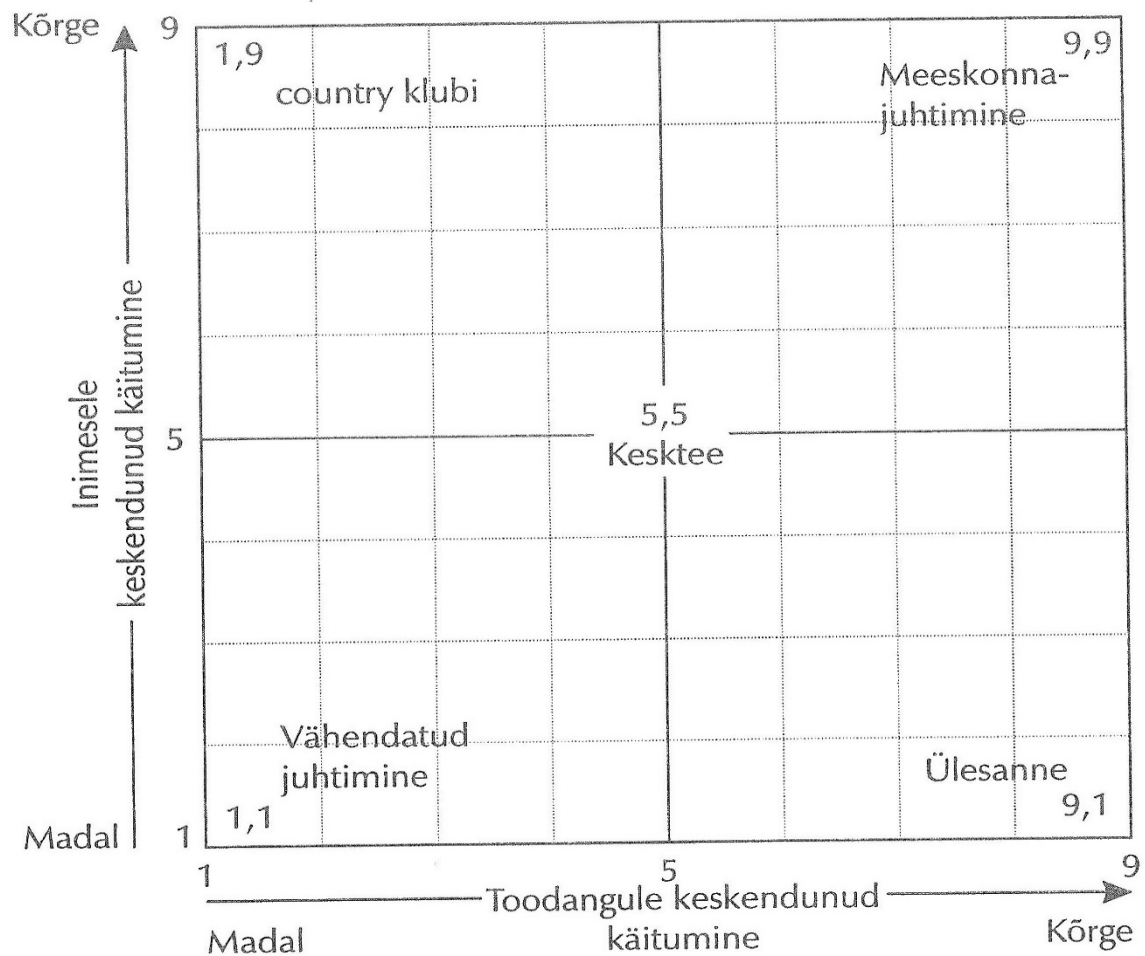
Süsteem 3. Kõrgemal juhtkonnal ei ole alluvate suhtes täit usaldust, juhtimispoliitika ja üldised otsused tehakse tippjuhtkonnas, spetsiifilised otsused ning ülejäänud delegeeritakse madalamatele tasemetele. Kommunikatsioon liigub mööda hierarhilist struktuuri. Märkimisväärne osa kontrollist ja vastutusest on delegeeritud allapoole. Toimub mõõdukas koostöö juhtide ja juhendatavate vahel.

Süsteem 4. Juhtkonna ja töötajate vahel on täielik usaldus, otsustusprotsessi on integreeritud kõik tasemed. Motiveerimiseks kasutatakse ülesannete püstitamist ja premeerimist nende täitmisel, täiustamiste ja progressi puhul. Kõigi tasandite vahel on sõbralik koostöö, kontroll ja vastutus on viidud kuni madalamate tasemeteni välja.

Lühidalt: Süsteem 1 on ülesandele orienteeritud kõrge struktureeritusega autoritaarne juhtimine ja Süsteem 4 on suhetele orienteeritud meeskonnajuhtimine. Organisatsioonis ülekaalus olev juhtimisstiil jääb alati nende kahe äärmuse vahelisele skaalale.

1.2.2. Blake-Moutoni juhtimise võrkmodel

Selle kahemõõtmelise võrgustiku üks telg iseloomustab juhi suhtumist inimesse, teine aga töö tehnilist külge. Mudeli graafilist kuju iseloomustab Joonis 1. Blake-Moutoni juhtimisvõrgustik on üks tuntumaid käitumisteooriaid, mille puhul arvestatakse ka konkreetset olukorda.



Joonis 1. Juhtimise võrkmodel

Allikas: Vadi 2004, 120

Selles mudelis esitatakse viis eestvedamise tüüpi, paigutades need telgedega määratud ruudu nurkadesse ning keskele. Silmadeks jaotatud 9x9 võrgustikule antakse järgnevad selgitused:

- 1,1 – juhi tegevus näitab vähest huvi nii tootmistulemuse kui ka töötajate vastu;

- 1,9 – juht pöörab palju tähelepanu töötajevaheliste suhete arendamisele ja nende vajaduste rahuldamisele, kuid tunneb nõrka huvi tootmistulemuste vastu;
- 9,1 – juhi kogu suunitlus on toodangul ja inimfaktor jääb tagaplaanile, sellega arvestatakse minimaalselt;
- 9,9 – optimaalne juhtimisstiil, mille poole püüeldakse: suurim tähelepanu suunatakse tootmisele kandes samal ajal maksimaalselt hoolt ka inimeste eest;
- 5,5 – keskteejuhtimine.

Keskteejuhtimise kasutamisel on oht asuda hoidma sellist stabiilsust, mis välistab muudatused ja pärsib sellega arengut ning vajalike probleemidega tegelemist (Blake *et al* 1969, 71).

See võrgustik on laialdaselt kasutusel eestvedamise olemuse selgitamisel ja koolitusprogrammide koostamisel, kus keskendutakse optimaalse punkti 9,9 saavutamisele (Vadi 2004, 120). Blake ja Mouton leidsid, et enamasti on isikul domineeriv juhtimisstiili asetus võrgustikul, mida ta kõige tihedamini kasutab ning alternatiivne stiil juhuks, kui antud olukorras tavaline mudel ei tööta (Northouse 2007, 76). Tegelikuses võib kahe orientatsiooni omavaheline suhe olla komplitseeritum, ehk üks stiil ei sobi igasse konteksti. Näiteks võib organisatsioonis olla juurdunud normina tugev keskendumine ülesande täitmisele ja see iseärasus võib olla eestvedajale takistuseks optimaalse punkti poole pürgimisel. (Brooks 2008, 179)

Reaalsuses on tihti raske püstitada ülesannet, mis tagaks korraga kõrge tootlikkuse ja töötajate rahulolu. Konkurentsi tingimustes tuleb leida tasakaal tulude ja töötajate soovide vahel. Efektiiusel juhil võib küll olla soov püüelda optimaalse punkti poole, aga tegelikud situatsioonid võivad tingida teistsugust käitumist. (Yukl 2001, 57)

1.3. Situatiivsed teooriad

Situatiivsed ehk olukorrateooriad väidavad, et eestvedamise edukus sõltub olukorrast ning juhtimisstiili tuleb vastavalt situatsioonile kohandada. Lisaks sellele eristusid oluliselt individualistlike (USA ja Euroopa) ja kollektivistlike (Jaapan) ühiskondade organisatsioonide juhtimisviisid. Jaapani firmad keskendusid personali väärtustamisele ja saavutasid 1960–1980-ndatel aastatel suurt edu ning peatselt asusid nende kogemust individualistlikule ühiskonnale vastuvõetavaks kohandama USA ettevõtteid, kus seni olid põhilised hierarhilise organisatsiooni

nn. suurmeeste ja ratsionaalse juhtimise mudelid. Sellised juhtimisstiilid sobisid stabiilsetesse tingimustesse, aga järjest muutlikumas maailmas suunduti aina rohkem eestvedamisstiile järgivate juhtimismudelite poole. (Türk 2001, 54-57) Tuntumad situatiivse lähenemise teooriad on House-Mitchelli, Fiedleri, Hersey-Branchardi, Vroomi ja Yettoni teooriad.

1.3.1. Fred Fiedleri sõltuvusteooria

Ühena esimestest lõi Fred E. Fiedler eestvedamise sõltuvuse teooria, milles kasutati liidri mõjukuse hindamiseks kaht mõõtmisvahendit: vähim eelistatud ja enim eelistatud töökaaslase skaalat. Need on kaheksapunktilised bipolaarsed skaalad isiksust kirjeldavate omaduste vastandpaaridega, mida kasutatakse liidrite hoiakute hindamiseks. Kõrge omavahelise korrelatsiooni pärast loobuti hiljem enim eelistatud töökaaslase skaala kasutamisest.

Selgus, et vähim eelistatud töökaaslase (*LPC – Last Preferred Co-Worker*) skaalal madalad näitajad saanud liidrid olid oma tegevuses rohkem orienteeritud ülesandele ja kõrgete näitajatega juhid keskendusid suhetele ning enda ümbritsemisele meeldivate inimestega. Lisaks jõuti järeldusele, liidri mõjukus situatsioonis kujuneb peamiselt kolme põhiteguri koostoimes:

- grupi atmosfäär ja liikmete isiklikud suhted;
- ülesande struktuur;
- positsiooni võim.

Neist sõltub, kas situatsioon on soodne või mitte. (Vadi 2004, 122) Ülesandele ja suhetele orienteeritud juhtimisstiilide prioriteedid on toodud Tabelis 1.

Tabel 1. Ülesandele ja suhetele orienteeritud juhtimisstiilide prioriteedid

Ülesandele orienteeritud juhtimisstiil	Suhetele orienteeritud juhtimisstiil
Juht annab alluvatele konkreetsed ülesanded ja nõuab neist täpset kinnipidamist	Juht loob head suhted nii ülemuste kui ka alluvatega ja suhtleb viimastega kui võrdväärsetega
Juht nõuab kõigilt tõhusat tööd ja on kohati karm	Juht väljendab ennast selgelt ja tema käitumine on sõbralik
Juht hoiab distantsi ja nõuab alluvatelt täpset informatsiooni tehtud töö kohta	Töötajad pääsevad kergesti juhi jutule ja juht suhtleb nendega avatult
Juhil on prioriteediks töötulemused	Juht teeb kaastöötajate heaks kõik võimaliku

Allikas: Türk 2001, 69

Fiedleri teooria tugevusteks tuleb lugeda suurt hulka empiirilisi uuringuid, mistõttu on see hästi testitud ning ette ennustav, milline juhtimisstiil on teatud olukorras efektiivne. Nii on jõutud järeldusele, et pole ühte kindlat parimat teed, vaid erinevad situatsioonid nõuavad erinevaid lähenemisi. Teadmine, et liider ei ole ühtviisi efektiivne kõigis olukordades, võimaldab teadlikult valida vastavasse situatsiooni sobiva eestvedaja või neid vahetada vastavalt olude muutumisele. (Northouse 2007, 117)

Hoolimata kõigest on antud teorial ka puudusi, sest see ei seleta lõplikult, miks teatud juhtimisstiilid on mõnes olukorras efektiivsed ja teises mitte. Lisaks ei anta vastuseid, mida teha, kui liidri juhtimisstiil ei sobitu olemasolevasse situatsiooni ja mida ette võtta, kui situatsioonid muutuvad. Isegi, kui situatsioone saab mõjutada muutuma, ei pruugi see parandada organisatsiooni töötavust. Ka on saanud kriitikat *LPC* skaala küsitlus. Testi täitmise juhend ei ole lihtsalt arusaadav nagu ka vastava kaastöötaja valik vastaja jaoks. Sellest aga sõltuvad saadavad tulemused. Isegi küsitleva meeleolu võib mõjutada tulemust. Vahel tekitab testi täitjates skeptitsismi asjaolu, et teise persooni iseloomustamise kaudu hinnatakse vastaja juhtimisstiili. (Ibid. 118-120)

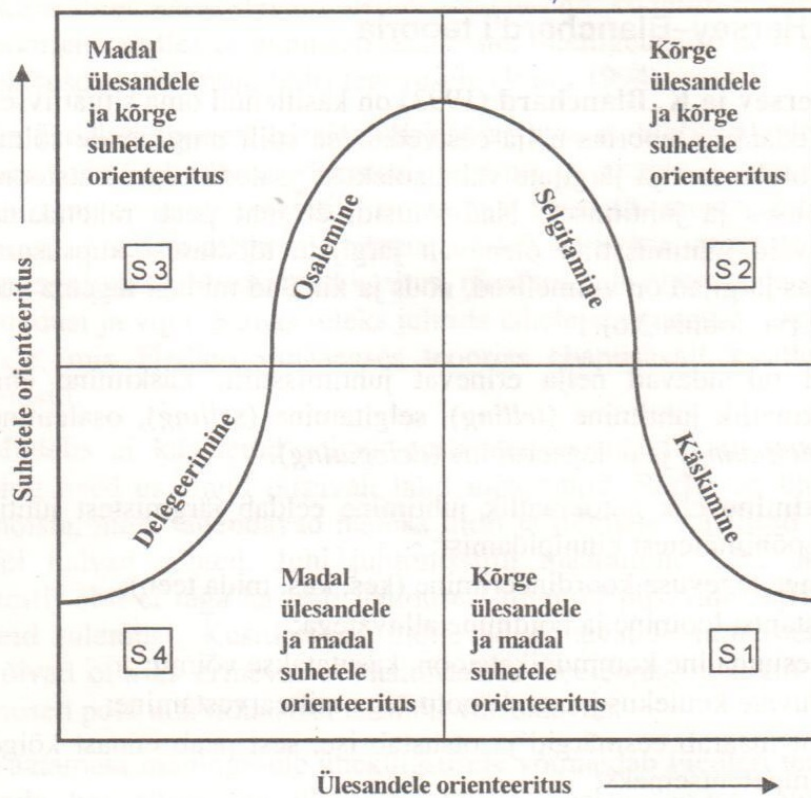
Situatsiivsete teooriate järeldusi kasutatakse organisatsioonides päris palju. Teadmine, et ühte juhtimisstiili viljelev juht ei sobi kõikidesse oludesse, lihtsustab personali valiku küsimusi. Omanikud või kõrgem juhtkond saavad tegevjuhtide teadliku valikuga sobitada paremini kollektiivi ja töötingimusi. Fiedleri *LPC* skoor ei ole küll otseselt seotud juhi käitumise efektiivsusega, kuid võimaldab enamasti ennustada tema situatsiooni käsitlemise efektiivsust. (Antonakis *et al* 2004, 156)

1.3.2. Hersey-Blanchardi eestvedamise mudel

Situatsiivsete eestvedamise teooriate edasiarendajatena lisasid Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard omapoolse täiendusena järgijate valmisoleku (*readiness*) mõiste. Nad määratlesid inimese valmiduse võtta endale vastutus oma käitumise üle juhtimiseks vajalike ülesannete täitmisel. (Hersey *et al* 1988, 174) Valmiduse all tuleb mõista töötajate tööalast küpsust, mis moodustub tahtest ning motivatsioonist midagi hästi ja pühendunult teha, teisalt aga töötaja kompetentsusest (Türk 2001, 77). Mudeli autorid väitsid, et efektiivse tulemuse saavutamiseks peab juht rakendama erinevaid juhtimisstiile olenevalt järgijate küpsusest, sõltuvalt sellest, kas nad nõus ja võimelised ülesannet täitma või mitte. Hersey-Blanchardi eestvedamise mudel on toodud Joonisel 2.

Käskimine (*telling*) tähistab autokraatlikku juhtimist ja selle põhitunnused on:

- juht otsustab ja määrab ise eesmärgid;
- otsused esitatakse rangete korraldustena, nende eiramine toob kaasa sanktsioonid;
- range alluvate tegevuse kontroll ja koordineerimine;
- kommunikatsioon on võimu suunal ülalt alla;
- alluvatega hoitakse distantsi ja nende ootustega ei arvestata.



Järgijakeskne juhtimine		Liidrikeskne juhtimine	
Kõrge	Keskmine	Madal	
Järgija valmisolek (<i>readiness</i>)			
R 4	R 3	R 2	R 1
On võimeline, on nõus või on kindel	On võimeline, pole nõus või on ebakindel	Pole võimeline, on nõus või on kindel	Pole võimeline, pole nõus, on ebakindel

Joonis 2. Hersey-Blanchardi eestvedamise mudel

Allikas: Türk 2001, 76

Selgitamine (*selling*) tähendab juhendumist järgmistest põhimõtetest:

- juht määrab eesmärgid, kuid kaasab töötajad nende realiseerimise teede otsustusprotsessi;
- juht annab direktiive ja korraldusi, kuid rakendab kahe-suunalist kommunikatsiooni;
- töötajaid aktsepteeritakse ja nõustatakse.

Osalemine (*participating*) eeldab liidrit, kes juhindub peamiste põhimõtetenä:

- eesmärgid püstitatakse ja otsused võetakse vastu töötajatega ühiselt;
- eesmärkide realiseerimise teed otsustavad töötajad iseseisvalt;
- liider aktsepteerib ja toetab töötajaid.

Delegeerimine (*delegating*) tähistab järgmistest põhimõtetest lähtuvat liidrit:

- liider tegeleb vaid üldjuhtimise ja strateegiate väljatöötamisega;
- kõike tehakse alluvatega koos meeskonnatöona;
- kokkulepitud strateegiast lähtuvalt püstitavad töötajad iseseisvalt eesmärgid ja nende realiseerimise teed.

Antud mudeli autorite järgi peab eestvedamise stiil olema vastavuses järgijate valmisolekuga, mille all võib mõista järgija psühholoogilise ja professionaalse küpsuse summat. Töötajate küpsuse kasvades paraneb nende ülesannete täitmise suutlikkus ja nad vajavad vähem otsest juhtimist ning kontrollimist.

R1 – Madala küpsusega töötajate puhul eeldatakse autokraatlikku juhtimist.

R2 – Alla keskmise tööalane küpsus (sh. kõrge psühholoogiline ja madal professionaalne) eeldab selgitavat juhtimist.

R3 – Üle keskmise tööalane küpsus (sh. madal psühholoogiline ja kõrge professionaalne) eeldab osalevat juhtimist.

R4 – Kõrge küpsusega töötajate puhul eeldatakse delegeerivat juhtimist.

Valmisolek ei ole isikuomadus, vaid arengutase, millel järgija parasjagu asetseb, see koosneb oskusest ja tahtest midagi ära teha.

Juhi eestvedava käitumise efektiivsus sõltub vastavalt järgijate valmisolekule valitud juhtimisstiilist (Antonakis *et al* 2004, 162). Olukorras, kus alluvad on võimelised ja valmis, tuleks juhil ülesanded delegeerida, kui nad on valmis, aga pole võimelised, tuleks valida selgitav juhtimisstiil. Kui järgijad on võimelised, aga pole valmis ülesannet võtma, tuleks valida osalev juhtimisstiil ning kui alluvad pole võimelised ega valmis, tuleks neile selgelt öelda, mida on vaja teha. Ettevõtluskeskkond on muutlik ja juht peaks suutma efektiivseks toimimiseks

valida igale erinevale olukorrale vastava juhtimisstiili. Et olla edukas, tuleb kasutada situatsiooniga sobivat stiili vajalikus määras. (Goleman 2000, 90)

1.4. Postmodernistlikud teooriad

Järjest tugevamini globaliseeruvus maailmas peab tippjuhil/liidril olema selge tulevikuvision ja tal on vaja suuta end kehtestada oma isiksuse ning saavutuste kaudu. See on kaasa toonud eestvedamise paradigmade olulise muutumise. Tõelisel liidril on ideed ja nad teevad „õigeid“ asju, muutudes selliselt autoriteediks ning organisatsiooni ülioluliseks ressursiks. Tugev konkurents sunnib personali komplekteerima võimekatest ja pühendunud töötajatest, rakendades neid võimete piiril. Inimkeskne juhtimine peab tagama töötajate valmisoleku kiireteks muudatusteks, koostööks ja arenguks. See eeldab ennekõike enese muutmist, muutudes nii investeeringuks iseendasse. (Türk 2001, 59-63)

Uuemaid teooriaid on viljelenud väga paljud autorid, kuid suures osas on need varasemate edasiarendused kitsamas suunas. Antud töö mahu tõttu pole mõistlik nimesid loetlema hakata, tulevik näitab, millised käsitlused saavad parema tunnustuse ja võetakse laiemalt kasutusele. Autori isiklikust kogemusest lähtuvalt võib väita, et kasulik on kursis olla kõigi nüanssidega ja vastavalt vajadusele süveneda perspektiivsematesse, et neid organisatsiooni eduks rakendada.

Antud bakalaureusetöö autori arvates annab sobiva juhtimisstiili valikuks kõige paremaid vastuseid Hersey-Blanchardi mudeli kasutamine, sest toob välja valitud juhtimismeetodi ja järgijate valmisoleku vahelise seose ning põhjendab selle efektiivsust juhtimisteoreetilisest seisukohast. Blake-Moutoni juhtimisvõrgustik iseloomustab hästi juhi peamist juhtimisstiili, kuid ei väljenda muutlikes oludes tulemusi alati kõige adekvaatsemalt. Fiedleri teooria põhjal saadud parameetrid on küll vähem informatiivsed, kuid sobivad teiste meetoditega kindlaks määratud tulemuste kontrollimiseks.

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Uuringu eesmärk ja valimi kirjeldus

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on kindlaks määrata ettevõtte X üle-eestilise jaekaupluste keti sidusettevõtete juhtide kasutatavad juhtimisstiilid ja võrrelda nende ettevõtete majandustulemusi, et leida kõrgema majandusliku efektiivsuse saavutamiseks sobivaim stiil. Autori soov oli kontrollida sarnastes ettevõtetes sarnase juhtimisstiili kasutamise väite paikapidavust.

Maksimaalne võimalik valimi maht on kõiki sidusettevõtteid arvesse võttes 11 vastajat. Arvestades asjaolu, et töö autor oleks üks nendest juhtidest, siis jääb valimi aktsepteeritavaks mahuks 10 inimest. Neist kolm on naised (30%) ja seitse mehed (70%). Vastajate vanused jäid vahemikku 30 kuni 65 eluaastat. Üle poole on pikaajalise (rohkem kui 10 aastat) kogemusega juhid ja vaid üks on lühikese (kaks aastat) juhtimiskogemusega. Vastajatest 50% on seotud oma juhitava ettevõttega omandisuhete läbi. Palgalisi juhte on värvatud nii avaliku konkursi korras kui ka ettevõtte siseriingist suunatud pakkumiste teel. Kõik vastajad olid eesti rahvusest.

Uuritud ettevõtte jaekaupluste võrgustik on Eestis kõige ulatuslikum ja vabariigi territooriumil ühtlaselt jaotunud. See võimaldas kasutada suurimat ja esinduslikumat juhtide valimit, saamaks piisavalt tõepäraseid tulemusi, mis peegeldaksid olukorda üle-eestiliselt. Juhtide küsitlused Blake-Moutoni ja Fiedleri küsimistiku abil viidi läbi veebikeskkonnas Google Forms 2015. aasta aprilli kuus. Hersey-Blanchardi küsimustiku täitmine toimus töö autori isikliku külastuse ajal 2016. aasta aprillis.

Valimisse kuulusid ka kõik iseseisvad juriidilised isikud, mida juhtisid küsitluses osalenud juhatajad, sest uuringuks vajalikud majandusnäitajad saadi nende ettevõtete majandusaasta aruannete läbitöötamisel.

E-kirja teel laiali saadetud uuringus osalemise kutsele reageerisid kõik juhid, mis annab vastanute osakaaluks 100%. Kõik valimisse haaratud vastajad täitsid mõlemad lingitud ankeedid. Viimane, liidri kohanemisvõime ja juhtimisstiili uuring viidi läbi isikliku kohtumise käigus, samal ajal koguti ka töö koostamise ajal avalikes registrites puuduvad andmed 2015. aasta kohta. Ka selles uuringus osalemise määraks oli 100%.

2.2. Uurimismeetodid ja uurimisprotsessi kirjeldus

Antud bakalaureusetöös on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit. Küsitletavate poolt esitatud vastused moodustavad primaarsed andmed. Lisaks kasutas töö autor dokumendi-analüüsi, mille tulemusena koguti sekundaarsed andmed ettevõtete majandusaasta aruannetest. Kogutud arvandmeid töödeldakse MicroSoft Exceli tarkvara abil. Analüüsil kasutatakse statistilisi andmetöötluse tehnikaid, eelkõige nähtustevahelise korrelatsiooni leidmisel.

Arvestades asjaolu, et valim ei ole kuigi suur, tekib küsimus, miks kasutati küsimustikke ja kvantitatiivset uurimismeetodit? Peamisi põhjuseid on kaks. Esiteks juhtide tihe ajagraafik ja vastumeelsus pikkadeks intervjuudeks. Teiseks võimaldasid anonüümsed veebiküsitlused tagada, et küsitleva isikuga otseselt seostatavad vastused poleks ilustatud ega uuringu tulemuste lugejate poolt manipulatsioonideks kasutatavad. Autori soov oli, et vastajad tunneksid end piisavalt vabalt ning annaksid võimalikult tõesed uuringu sisendid.

Blake-Moutoni juhtimisstiili uuringu ja Fiedleri *LPC* küsimustiku andmete kogumine oli planeeritud läbi viia veebiküsitluse teel. Selleks koostas autor Google Forms keskkonnas küsitlused, mille vormid on toodud käesoleva töö lisas. Küsitluse täitmiseks tuli vastajal valida etteantud skaalal üks kindel väärtus ja vastuse ärasaatmiseks oli kohustuslik vastata kõigile küsimustele. Vastajatelt küsiti eelnevalt telefonitsi nõusolekut uuringus osalemiseks ja seejärel saadeti neile e-kirja teel link veebiküsitluse aadressiga. Küsitlustele vastamine oli anonüümne, lisaks vastustele salvestati vastuste juurde vaid nende esitamise ajatempel. Veebikeskkonna arvutustabelitesse laekunud vastuste andmed on alla laetavad Exceli formaadis ja edasine töötlus toimus juba MicroSofti kontoritarkvaraga.

Hersey-Blanchardi küsimustikule vastamine planeeriti läbi viia isikliku visiidi käigus kõikide kaupluste juhatajate juurde, et vajadusel saaks küsitlevat juhendada ja võimalikele probleemidele koheselt lahendus leida. Nii saadakse isikustatud tulemused, mida on võimalik siduda uuritavate ettevõtete majandusnäitajatega, et leida seoseid juhtimise efektiivsusega. Küsitlus on tõlgitud 1981. aastal ajakirjas *Training and Development* ilmunud artiklist (Hersey *et al* 1981, 35). Tulemusi töödeldakse MicroSoft Excelis vastavalt juhendile ning kokkuvõtted esitatakse koondtabelite kujul. Sama külastuse ajal toimus juhtidega ka intervjuu ettevõtete töökorraldust ja nende majandusnäitajaid täpsustavatele küsimustele vastuste saamiseks.

Majandustulemuste analüüsiks vajalike sekundaarsete andmete saamiseks planeeriti kasutada avalikest riiklikest registritest (Äriregister) leitavate majandusaasta aruannete

töötlemisel hangitud tulemusi, milleks on eelkõige ettevõtete netokäive, netokasum ja keskmine töötajate arv. Kogutud andmed esitatakse Exceli tabeli kujul, kasutades antud töös nelja möödunud aasta keskmise tulemuse suhtarve töötaja kohta. Iga ettevõtte majandusnäitajate kõvale tuuakse tema juhi Hersey-Blanchardi juhtimisstiili uuringuga määratud efektiivsusnäitaja. Nende näitajate omavahelist sõltuvust uuritakse korrelatsioonanalüüsi abil, et teha kindlaks seos juhi efektiivsuse ja ettevõtte majandusliku edukuse vahel ning kõrgema usaldatavuse tagamiseks kontrollitakse alternatiivse statistilise meetodiga, milleks on Spearmani korrelatsioonikordaja leidmine. Nähtuste omavahelise seose kohta koostatakse hajuvusdiagrammid.

2.3. Sekundaarsed andmed ja nende töötlusviisid

Läbiviidud uuringu aluseks võetud sekundaarsed andmed on valdavalt kogutud ettevõtete poolt Äriregistrile esitatud majandusaasta aruannete põhjal. Aastate 2012-2014 andmed pärinevad 100% avalikust riiklikust registrist, aga 2015. aasta andmetest on osa saadud ettevõtete raamatupidamisest auditeeritud või auditeerimata kujul, sest töö kirjutamise ajaks ei olnud neid veel Äriregistrile esitatud.

Microsoft Exceli tabelisse koondatakse kõigi uurimisaluste ettevõtete nelja viimase majandusaasta netokäibed, netokasumid ja keskmine töötajate arv aasta jooksul. Siis leitakse märgitud aastate keskmised tulemused ja jagatakse nii netokäibe kui ka netokasumi number töötajate arvuga, et saada netokäive ja netokasum töötaja kohta. See peaks tagama võrreldavad tulemused, sest piirkonniti on ettevõtete suurused küllalt erinevad ja absoluutnumbrite baasil poleks võimalik pädevaid järeldusi teha.

Hersey-Blanchardi juhtimisstiili uuringu tulemuste töötlemisel saadud ja antud teoorial põhinevat juhi adapteerumisvõime efektiivsuse näitajat võrreldakse tema juhitava ettevõtte majandustulemuse suhtarvudega, et kindlaks teha majandustulemuste sõltuvus juhi efektiivsusest. Selleks kasutatakse väljavõtu andmetel põhineva paariskorrelatsioonikordaja r arvutamist alljärgneva valemi (1) abil:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sqrt{(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}) \cdot (\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n})}} \quad (1)$$

kus

x ja y - sõltuvad muutujad;
 n - väljavõtu maht.

Uuritavate nähtuste vahelist korrelatiivset seost kontrollitakse Spearmani korrelatsioonikordaja ρ arvutamise valemiga (2):

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2)$$

kus

d - kõrvutiolevate suuruste järjekorranumbrite vahe $d = N_x - N_y$
 N_x ja N_y - sõltuvate muutujate x ja y järjekorranumbrid;
 n - korreleeritavate arväärtuste paaride arv.

Erindid võivad paariskorrelatsioonikordaja suurust oluliselt mõjutada, seetõttu on soovitatav seda kontrollida näiteks Spearmani korrelatsioonikordaja tulemusega võrdlemisel, et tõsta leitud näitaja usaldusväärsust.

2.4. Küsimustike interpreteerimine

Kõigi uuringus kasutatud küsimustike kohta on teooria autorid koostanud kindla juhendi, kuidas saadud tulemusi töödelda. Need uurimismeetodid on hoolimata mõningast kriitikast olnud kasutusel juba pikka aega ja tõestanud oma usaldusväärsust paljudes uuringutes.

2.4.1. Blake-Moutoni juhtimisstiili küsimustik

Robert R. Blake ja Jane S. Mouton koostasid liidri asetuse määramiseks oma juhtimisvõrgustikul 18-st väitest kooneva küsimustiku, kus iga väite paikapidavust vastaja kohta tuleb iseloomustada skaalal 0-st 5-ni. Null tähendab – mitte kunagi, viis – alati ja sinna

vahele jäävad jaotused – mõnikord. Luges väiteid tähelepanelikult, tuleb neile vastata võimalikult tõepäraselt. Tulemuste saamiseks on vaja liita eraldi kokku inimestele ja ülesandele suunatud käitumist iseloomustavate väidete skoorid ning korrutada saadud arv läbi 0,2-ga. Saadavad kaks ühekohalist üheksa piires arvu määravadki asendi võrgustikul. (Boston University, <http://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf>)

Väited jagunevad:

Inimesele suunatud käitumine 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16, 17

Ülesandele suunatud käitumine 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15, 18

Kandes saadud tulemused Joonisel 1 toodud neljast kvadrantist koosnevale maatriksile, leitakse liidri juhtimisstiili iseloomustus (Hersey *et al* 1988, 100):

- 1) Vähendatud juhtimine – minimaalsed pingutused tööülesannete täitmiseks ja kõrvalehoidumine organisatsiooni liikmelisusest, nn. delegeeri ja kao stiil. Jätavad oma tiimile tegevusteks vabad käed;
- 2) Ülesandele orienteeritud, autoritaarne liider – esmane on tööülesande täitmine. Juht nõuab, et igäiks teeb ilma kõrvalekalleteta, mis talle on planeeritult ette nähtud ja ei soovi ülesannete üle arutleda;
- 3) Country klubi – juht väärtustab kollektiivseid suhteid ja ei survesta töötajaid ülesannete täitmisel, kartes sellega rikkuda töörahulolu. Püüab töötajate vajaduste rahuldamisega saavutada paremaid tulemusi;
- 4) Meeskonnajuhtimine – liider pöörab suurt tähelepanu tööülesannete täitmisele, hoolitsedes samal ajal töötajate vajaduste täitmise eest;
- 5) Kesktee juhtimine – juht püüab balansseerida organisatsiooni soorituse ja töötajate rahulolu optimaalsel tasemel.

Teoriakohaselt peetakse oluliseks püüdlemist positsiooni 9,9 poole, mis peaks tagama kõrgeima produktiivsuse ja rahulolu töökollektiivis. Küsimustiku näidis on toodud Lisas 1.

2.4.2. Fiedleri LPC küsimustik

Olukorrateooriate nurgakiviks on Fiedleri vähimeelistatud kaastöötaja skoori leidmine samanimelise küsimustiku abil. Selleks palutakse vastajal kõigepealt mõelda isikule, kellega on tal kunagi olnud või on praegu kõige raskem koostööd teha. See isik ei pruugi olla lihtsalt inimesena ebameeldiv, vaid temaga koos töötamine nõuab suurt pingutust, et asjad tehtud saaks.

Seega, kui teil oleks valida, siis asetate ta järjekorras viimasele kohale, kellega koos sooviksite töötada. Liidri juhtimisstiili määramiseks on koostatud 18-st vastandlikust omadusest paarid, mille vahel paikneval 8-pallilisel skaalal tuleb anda hinnang oma vähim eelistatud kaastöötajale. Näiteks omaduse *ebameeldiv* puhul annate ühe punkti ja sõltuvalt teie hinnangust antud omaduste paari puhul tõstate astmeliselt väärtust kuni 8 punktini omaduse *meeldiv* puhul. Küsitluses pole õigeid ja valesid vastuseid, on vaid vastaja hinnang antud situatsioonile. Vaadake sõnapaari skaala kummaski otsas ja ärge mõelge kaua, enamasti on esimesena pähe turgatav valik parim. Püüdke mõelda reaalsele isikule oma elust, mitte hüpoteetilisele ettekujutisele. (Fiedler *et al* 1987, 70)

Täidetud küsimustiku ridadelt tulevad numbrilised väärtused liidetakse kokku ja nii saadaksegi *LPC* skoor. Madal (summa 63 ja alla selle) skoor viitab juhi tugevale emotsionaalsele reaktsioonile kehva kaastöötaja ülesannete täitmise tulemuslikkuse hindamisele ja viitab sellega ülesandele orienteeritud juhtimisstiilile. Kõrge (summaks 73 või üle selle) skooriga isikuid peetakse suhetele orienteerituks, sest neid ei pimesta nõrk sooritus niivõrd, et nad ei näe enam teisi kvaliteete oma vähim eelistatud töökaaslates. Nad näevad teda rohkem isiksusena kui ainult kaastöötajana. Veel jääb keskmine tulemuste vahemik (64-72), kuhu kuuluvad isikud erinevad mõlemast äärmusest ja keda kutsutakse sotsiaalselt sõltuvateks. Nad on paindlikud ja üldjuhul efektiivsed, vähem emotsionaalsed tööülesannete suhtes ning suudavad paremini omandada kogemusi. (Fiedler *et al* 1987, 76)

Rohked uuringud on tõestanud *LPC* skaala kasutamise kõrget stabiilsust ja usaldusväarsust. Antud teooriast kõrvalekallede määr ei erine teiste tuntud ja laialdaselt kasutatavate isiksuse kvaliteetide mõõtmise teooriatest. Küsimustiku näidis on toodud Lisas 2.

2.4.3. Hersey-Blanchardi küsimustik

Ohio Ülikoolis väljatöötatud liidri kohanemisvõime ja juhtimisstiili määramise küsimustik on laialdaselt kasutusel kui juhi eestvedamise stiili määramise tööriist. See on loodud mõõtma kolme aspekti: juhtimisstiili antud situatsioonis, kasutatavate juhtimisstiilide ulatust ja juhi kohanemisvõimet erinevates olukordades. Näidisküsimustik on leitav Lisas 3.

Juhtimisstiili võib igal individuaalsel juhul ette kujutada kahe põhikomponendi seguna teljestikul (vt Joonis 2), kus ühe asetuse määrab ülesandele ja teise suhetele orienteeritus. Peamise juhtimisstiili määramiseks kasutatakse Tabelit 2, kus märgitakse ära erinevates situatsioonides tehtud valikud ja liidetakse kokku iga kvadrandi veerus esinevate kordade

arvud. Kõige suurema summa saanud stiil on antud juhil domineeriv, tulemused teistes veerudes viitavad alternatiivsete stiilide kasutusintensiivsusele. Kvadrantide tähiste selgitused:

- S1 – liider jagab juhiseid ja kontrollib tegevust;
- S2 – liider selgitab otsuseid ja pakub võimalust saada selgitust;
- S3 – liider jagab ideid ja haarab järgijaid otsustusprotsessi;
- S4 – liider delegeerib otsustamisprotsessis ja tegevuses vastutuse järgijatele.

Kõrge ülesandele ja suhetele orienteeritusega kvadranti S2 peetakse „parimaks“ ning madala ülesandele ja suhetele orienteeritusega kvadranti S4 „halvimaks“ juhtimisstiiliks.

Tabel 2. Juhtimisstiili ja selle ulatuse määramine

		Juhtimisstiilide ulatus (kvadrant)			
		S1	S2	S3	S4
Situatsioonid	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Kokku					

Allikas: Hersey *et al* 1981, 36

Lisades kasutatavale juhtimisstiilile efektiivsuse mõõtme, on võimalik hinnata juhi kohanemisvõimet erinevates situatsioonides kõige tõhusama stiili valimiseks. Erinevate juhtimisstiilide varieerimisoskusest olulisem on juhi oskus valida antud situatsioonis kõige efektiivsem. Juhi kohanemisvõime määramiseks kasutatakse Tabelit 3.

Alternatiivide osakaalud on määratud vastavalt juhtimisteooriatele, arvestades potentsiaalset edukust, mis sõltub järgijate valmisolekust. See ei ole jääv suurus, vaid võib ajas muutuda. Juht peab valmis olema oma stiili muutma vastavalt alluvate küpsuse kasvule või kahanemisele. Leitud efektiivsusnäitaja võimaldab määrata juhi *LASI* skoori projektsiooni Hersey-Blanchardi kolmedimensionaalse liidri efektiivsuse mudeli võrgustikul. (Hersey *et al* 1981, 36-42)

Tabel 3. Juhi kohanemisvõime määramine

		Alternatiivide osakaalud			
		A	B	C	D
Situatsioonid	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	-1	+1
	8	+2	-1	-2	+1
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+1	-2	-1	+2
	11	-2	+2	-1	+1
	12	-1	+2	-2	+1
	Kokku				Σ

Allikas: Hersey *et al* 1981, 40

Kõigi küsimuste vastuste väärtuste summa varieerub vahemikus -24 kuni +24 ja see näitab juhi võimekust valida igas situatsioonis kõige efektiivsem juhtimisstiil, arvestades alluvate valmisolekut. Varieerimisoskus ilma adekvaatse hinnanguta järgijate valmisolekule ei taga juhtimistulemusse efektiivsust.

3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU

3.1. Uurimisobjekti tutvustus

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisobjektiks on ettevõtete grupi X üle-eestilise müügivõrgu jaekaupluste juhatajate juhtimisstiilid ja nende efektiivsuse seos ettevõtete majandustulemustega. Grupis on lisaks Tallinnas paiknevale keskusele, mida antud töös ei käsitleta, Eestis 16 ühtsesse ketti kuuluvat kauplust. Neid kauplusi opereerib 11 sidusettevõtet ja 1 lahusettevõte. Ärimudel on selline, et emafirma omab sidusettevõtetes kuni 50%-list osalust. Osa kauplusi on ühe piirkondliku ettevõtte filiaalid ja üks grupi ettevõtte kasutab vaid keti kaubamärki, kuid ei ole omandiga seotud ega osale ühises juhtimises. Iseseisvaid, aga samas omandiosaluse läbi gruppi kuuluvaid sidusettevõtteid on kokku üksteist. Filiaalikauplused on kureeriva ettevõtte keskse juhtimise all ja seega on kogu vabariigi peale kokku samuti 11 juhatajat, kes kvalifitseeruksid uuringusse.

Äriühingu vormilt on sidusettevõtetest 9 aktsiaseltsid ja kolm osäühingud. Osäühingutel ei ole erinevalt aktsiaseltsidest nõukogu. See lihtsustab oluliselt nende ettevõtete juhtimist, sest omanikud määravad ametisse juhatuse, kes täidab talle pandud ülesandeid. Nii on vastutus omanike ees vahetum kui aktsiaseltsi puhul, kus vahele jääb nõukogu.

Grupi kaubanduslik kogukäive oli 2014. aastal 81 miljonit eurot (Konkurentsi... 2015). Sõltuvalt suuruselt oma piirkonnas jäid sidusettevõtete netokäibed samal ajal vahemikku 0,75 kuni 8,56 miljonit eurot (Kaupluste... 2016). Asukoha mõistes on kaetud nii lõuna-, ida-, lääne- kui ka põhja-eesti. Klientuuri ja töötajaskonna kultuurilise tausta poolest eristub ida-eesti, majanduslikult on tugevamal järjel Harjumaa piirkond. Osa kauplusi on suhteliselt uued, osa on grupi liikmed olnud ettevõtte loomisest alates, aga mõned on loodud või liitunud ca 25-aastase tegevusajaloo jooksul varem võrgustiku poolt katmata asukohta. Töökollektiivide suurused varieeruvad piirkonniti tugevasti, kuid kõigis jääb kaubandustöötajate arv alla 36 inimese. Antud ettevõtte on valitud uuritavaks, sest kuulub nelja Eesti suurima jaemüügiketi hulka, kusjuures tema kaubandusvõrgustik jaotub kõige ühtlasemalt üle vabariigi.

3.2. Blake-Moutoni juhtimisstiili uuring

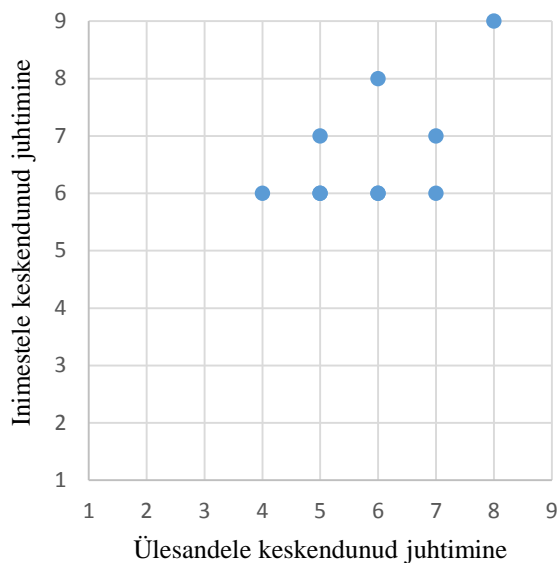
Uuringus kasutatud Blake-Moutoni küsimustikule vastanute tulemused on toodud Tabelis 4. Ülevalt alla jooksevad küsitluste vastused ajalise saabumise järjestuses ja veergudes on esitatud väidete sobivus vastajale skaalal 0 kuni 5 palli. Inimestele ja ülesandele suunatud küsimuste punktide summa, mis on läbi korrutatud 0,2-ga on toodud vastavas veerus ja jäetud täpsusega üks koht peale koma. Need väärtused annavad konkreetse vastaja positsiooni juhtimisvõrgustikul paiknemise koordinaadid.

Tabel 4. Blake-Moutoni juhtimisstiili küsimustiku vastused

Jrk	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	Inimesed	Ülesanne
1	5	3	3	5	4	5	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	5	3	7,8	6
2	5	4	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	6	5,8
3	4	4	2	5	3	5	3	4	0	3	4	3	4	4	2	3	4	1	6,2	5,4
4	4	4	4	3	3	5	3	4	1	2	3	3	3	4	2	5	3	2	6	5,6
5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	6,8	6,8
6	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	8,6	8,2
7	4	2	4	2	3	4	2	3	2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	6,4	5,2
8	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	5	3	4	4	3	6,6	5,4
9	4	2	4	2	2	5	4	2	1	2	2	5	4	3	1	5	2	1	5,8	4,4
10	4	4	4	4	3	5	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3	4	6,4	6,6

Allikas: Autori koostatud tabel

Vaid ühe erandiga langevad tulemused Meeskonnajuhtimise kvadranti ja kõigi juhtide suhetele orienteeritus on vähemalt 6 punkti või kõrgem. Samas ülesandele orienteeritus on enamasti keskmine või natuke kõrgem. Üks, teistest eristuv tulemus, on ideaalsele punktile kõige lähemal. See juht on maksimaalselt pühendunud oma kollektiivile ja samas väga tugevalt ka ülesandele. Vastuste graafiline vaade on toodud Joonisel 3, tulemused on ümardatud lähima täisarvuni.



Joonis 3. Blake-Moutoni juhtimisstiili küsimustiku vastused

Allikas: Autori koostatud

Arvestades, et vastuseid 5;6 ja 6;6 on mõlemaid kaks, võib näha, et kõikide küsitluses osalenute juhtimisstiilid on väga sarnased, olenemata asukohast ja kultuurilistest erinevustest vabariigi piires.

3.3. Fiedleri *LPC* skoor

Juhi vähim eelistatud kaastöötaja skoori leidmiseks kasutatud küsimustiku vastused on ära toodud Tabelis 5. Ridadelt on leitavad küsitletute vastused ajalise saabumise järjekorras ja veergudes vastaja hinnangud skaalal 1 kuni 8 punkti. Viimases veerus on kõigi vastuste üldsumma, mida nimetatakse *LPC* skooriks.

Neid tulemusi vaadates torkab silma tunduvalt suurem varieeruvus võrreldes eelmise küsitlusega. Vastaja nr 6 on kas ülitugevalt ülesandele orienteeritud juht või pole ta küsitluse täitmise juhendist õigesti aru saanud. On raske uskuda, et tal oleks nii üdini negatiivne kogemus mõnest varasemast töökaaslasest. Võimalik on ka testi täitmine emotsionaalselt raskel hetkel. Kõik need ohud on antud teooria kriitikute poolt juba varem ära mainitud. Autori otsus oli see erind edasiste analüüside tegemisest kõrvale jätta.

Tabel 5. Fiedleri vähim eelistatud kaastöötaja skaala küsimustiku vastused

Jrk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Summa
1	4	4	4	3	3	4	6	3	4	3	3	6	6	6	5	4	7	3	78
2	2	3	5	4	3	3	5	3	5	3	3	5	2	2	3	2	2	1	56
3	7	7	5	5	4	5	7	6	6	6	6	7	7	5	7	6	7	7	110
4	4	5	6	3	2	3	3	6	3	2	1	4	6	6	3	3	6	7	73
5	6	6	4	1	3	3	5	6	3	3	2	5	5	3	5	5	6	3	74
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
7	1	5	5	2	5	5	5	5	5	6	6	6	3	2	2	2	4	1	70
8	7	7	6	7	5	6	7	7	5	7	8	8	8	7	5	5	7	7	119
9	4	6	7	2	5	6	6	6	2	6	7	2	2	2	2	2	1	6	74
10	3	5	2	4	2	7	5	4	5	5	5	6	6	4	4	5	5	5	82

Allikas: Autori koostatud tabel

Skooride jagamisel vastavalt küsimustiku juhendile tekivad järgmised grupid:

- madal *LPC* skoor (63 või alla) 1 vastaja;
- kõrge *LPC* skoor (73 või üle) 7 vastajat
- keskmine skoor (64 – 72) 1 vastaja

Järeldub, et suurem osa juhte (78%) kasutab oma töös siiski suhetele orienteeritud stiili. Erindit lugemata on ülesandele orienteeritud juhtimisstiiliga vastajaid vaid üks ja üks keskmiste nn. sotsiaalselt sõltuvate juhtide hulka liigituv vastaja. Silma torkab veel, et kahe vastaja puhul on tegemist väga tugeva kalduvusega suhetele orienteeritusele.

3.4. Peamine juhtimisstiil ja juhi efektiivsus

Käesoleva töö autori visiidi käigus valimisse kuuluvate juhtide ettevõttesse märkisid kõik uuringus osalejad Hersey-Blanchardi juhtimisstiili küsimustikul oma valikuvariandi igas kirjeldatud olukorras. Saadud tulemused kanti vastavalt interpreteerimisjuhendile koostatud tabelitesse. Esimeses tabelis, mille näidisenä on toodud antud töös Tabel 2, saadakse väidete vastusevariantide märkimisel korduste arvud neljas veerus, mis määravad juhi erinevate juhtimisstiilide varieerimise oskuse ja stiili, mida juht kasutab erinevates situatsioonides kõige sagedamini. Tabeli veerud märgivad kõnealuse teooria mudeli juhtimisstiilide kvadrante S1...S4. Kvadrantide tähistamine selgitused:

- S1 – kõrge ülesandele ja madal suhetele orienteeritus;
- S2 – kõrge ülesandele ja kõrge suhetele orienteeritus;

- S3 – madal ülesandele ja kõrge suhetele orienteeritus;
- S4 – madal ülesandele ja madal suhetele orienteeritus.

Kõigi vastanute tulemused kantakse koondtabelisse ja see on ära toodud Tabelis 6.

Tabel 6. Hersey-Blanchardi juhtimisstiili küsimustiku vastuste koond

		Juhtimisstiilide ulatus (kvadrant)			
		S1	S2	S3	S4
Vastajad	1	1	7	4	0
	2	1	6	5	0
	3	1	8	1	2
	4	2	7	3	0
	5	0	6	5	1
	6	3	2	3	4
	7	3	5	4	0
	8	1	5	5	1
	9	1	7	3	1
	10	1	4	7	0
	Keskmine	1	6	4	1

Allikas: Autori koostatud tabel

Nagu selgub, on juhtide hulgas valdavalt suhetele orienteeritud juhtimisstiilid. Keskmiselt pooltel kordadel valitakse kõrgelt suhetele ja kõrgelt ülesandele pühenduv juhtimisstiil S2. Kolmandikul juhtudest valitakse kõrge suhetele ja madal ülesandele orienteeritud juhtimisstiil S3. Autori arvates ei suuda juhid küsimustikule vastamisel situatsiooni kirjeldust lugedes täielikult välja lülitada oma subjektiivsust ja lasevad end mõjutada igapäevasest harjumustest oma kollektiivi juhtimisel. See võib põhjustada lähtumist rohkem oma reaalsest alluvate valmisolekust, mistõttu jääb küsimustikus kirjeldatud situatsiooni valmisolek tagaplaanile ja seetõttu ka stiilide varieeritavus veidi madalamaks.

Valdav osa juhte kohandab oma juhtimisstiili rohkemal või vähemal määral vastavalt situatsioonile, kuid siiski välistavad pooled vastanutest vähemalt ühe stiili kasutamise üldse. Toetatavate juhtimisstiilide väike osakaal langetab juhtide efektiivsust ettetulevates tavapärastes situatsioonides. Arvutades kokku küsitluse vastuste tulemused, arvestades Tabelis 3 toodud osakaalusid, saame iga konkreetse juhi efektiivsuse. See näitab juhi võimet juhtimisstiile varieerides teha antud situatsioonis kõige tulemuslikum valik. Efektiivsusnäitaja saab olla vahemikus -24 kuni $+24$, peegeldades nii juhi potentsiaalselt parima valiku tegemise võimekuse määra. Kõigi küsimustikule vastajate koondtulemused on toodud Tabelis 7.

Tabel 7. Juhtimisstiili adapteerimise efektiivsuse koondtulemused

		Vastuste osakaalud				Efektiivsus
		A	B	C	D	
Vastajad	1	2	-1	0	-2	Σ -1
	2	-1	1	-2	2	Σ 0
	3	5	5	1	4	Σ 15
	4	5	3	-3	2	Σ 7
	5	1	4	1	2	Σ 8
	6	2	2	0	1	Σ 5
	7	0	2	-1	2	Σ 3
	8	3	3	3	7	Σ 16
	9	4	3	0	2	Σ 9
	10	1	4	1	3	Σ 9
Keskmine						Σ 7

Allikas: Autori koostatud tabel

Üldise pildina jääb silma, et antud valimi juhtide efektiivsus on keskmine või üle selle. Kui kaks juhti on madalama tulemusega, siis teisalt on kaks juhti jälle teistest kõrgema tulemusega. Kõigi küsitletute keskmine efektiivsusnäitaja on +7, mis asub ligikaudu ühe kolmandiku kandis plusspooles, samas maksimumtulemused on 2/3 peal plusspooles. Kui kõik antud töö raames tehtud uuringud on näidanud valdavalt sarnast juhtimisstiili valikut, siis kajastub see ka ülaltoodud tabeli efektiivsusnäitajates, ehk üks juhtimisstiil ei saa olla efektiivne kõigis erinevates olukordades. Et kümnest valimi liikmest kolm on naised, siis saab veel eraldi välja tuua, et naiste keskmine efektiivsusnäitaja on 10 meestepoolse keskmise 6 vastu.

3.5. Efektiivse juhtimisstiili määramine

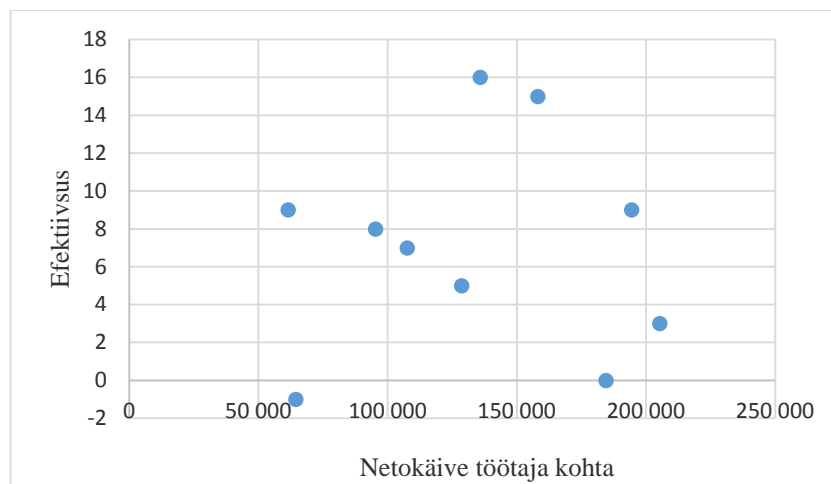
Grupi koosseisus olevad sidusettevõtted on oma mastaabi poolest küllalt erinevad, seetõttu otsustati loobuda absoluutandmete töötlemisest ja võtta aluseks suhtarvud, mis on paremini võrreldavad ja iseäranis sobilikud efektiivsuse määramisel. Nendeks näitajateks on valitud ettevõtete viimase nelja aasta keskmine netokäive töötaja kohta ja keskmine netokasum töötaja kohta. Vastavad andmed on toodud Tabelis 8. Saadud suhtarvude juurde lisati konkreetset ettevõtet juhtinud juhi efektiivsusnäitaja ja moodustati tabelid hajuvusdiagrammide koostamise tarbeks. Täiendavatesse veergudesse arvatati korrelatsioonikordajate leidmiseks vajalikud väärtused. Need abitabelid paiknevad Lisas 4.

Tabel 8. Grupi ettevõtete nelja möödunud aasta keskmised majandusnäitajad eurodes

Nr	Netokäive	Netokasum	Töötajaid	Käive/töötaja	Kasum/töötaja
1	5 168 389	55 172	80	64 404	687
2	3 506 462	98 579	19	184 551	5 188
3	3 954 091	82 327	25	158 164	3 293
4	941 229	30 030	9	107 569	3 432
5	2 477 780	29 998	26	95 299	1 154
6	1 415 491	46 484	11	128 681	4 226
7	3 438 175	116 013	17	205 264	6 926
8	4 890 759	206 913	36	135 854	5 748
9	7 486 320	255 083	39	194 450	6 626
10	2 441 018	44 513	40	61 409	1 120

Allikas: Autori koostatud

Kasutades netokäivet töötaja kohta ja juhi efektiivsusnäitajat saame nende andmete väljavõtu kohta koostada seose hajuvusdiagrammi, mis on esitaud Joonisel 4.



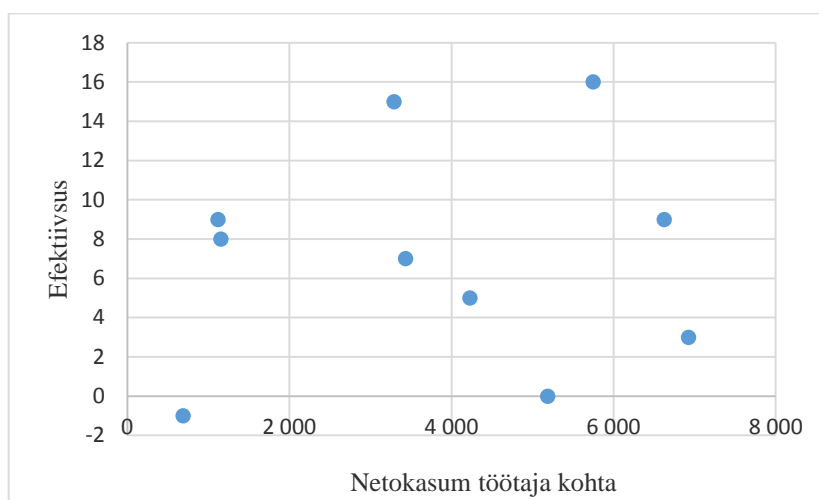
Joonis 4. Netokäive töötaja kohta / juhi efektiivsus hajuvusdiagramm

Allikas: Autori koostatud

Antud jooniselt ei ilmne nähtavat trendi, tulemused paiknevad täiesti hajusalt. Kasutades valemit (1) arvutatakse kirjeldatud seosele paariskorrelatsioonikordaja ja tulemuseks on, et: $r = 0,029$ Saadud resultaati kontrollitakse Spearmani korrelatsioonikordaja arvutamiseks, kasutades valemit (2). Leitud väärtusena on $\rho = 0,021$

Saadud kordajate väärtused viitavad väga nõrgale, et mitte öelda peaaegu puuduvale, seosele. Arvestades, et arvulised tulemused on lähedased, võib need lugeda usaldusväärseteks ja ka hajuvusdiagrammi pilt kinnitab märkimisväärse seose puudumist juhi efektiivsuse ja tema ettevõtte töötaja kohta tehtud netokäibe vahel.

Järgnevalt võetakse vaatluse alla ettevõtte netokasumi töötaja kohta sõltuvus ettevõtte juhi juhtimisstiili efektiivsusest. Esmalt koostatakse nende nähtuste kohta hajuvusdiagramm, mis on kujutatud joonisel 5.



Joonis 5. Netokasum töötaja kohta / juhi efektiivsus hajuvusdiagramm

Allikas: Autori koostatud

Ka sellelt jooniselt on raske märgata mingit selget kujunenud trendi. Samuti arvutatakse valemi (1) abil antud seose paariskorrelatsioonikordaja, saades tulemuseks, et: $r = 0,11$. Teostame kontrolli Spearmani kordaja leidmisega valemi (2) abil, mille väärtuseks on $\rho = 0,1$. Saadud tulemuste alusel võib järeldada, et valitseb väga nõrk positiivne korrelatsioon ettevõtte juhi juhtimisstiili efektiivsuse ja tema juhitava ettevõtte töötaja kohta kasumi teenimise võimekuse vahel.

Kasutades valemit (2) vaadeldakse juhi peamise juhtimisstiili ja ettevõtete majandusnäitajate vahelisi seoseid, kust ilmneb, et netokäibe ja netokasumi töötaja kohta suhtarvude ja juhtimisstiili valiku korrelatsioonikordaja väärtuseks tuleb esimesel juhul $\rho = -0,11$ ning teisel juhul $\rho = 0,11$. Sellest võib järeldada, et on väga nõrk seos juhtimisstiili orientatsiooni ja ettevõtte majandustulemuste vahel. Võttes arvesse nende korrelatsioonide erisuunalisust, saab

öelda, et pigem seos puudub. Sarnaseid uuringud on varasemalt läbi viidud ka näiteks Rootsis, mis toetavad sama seisukohta (Ekvall 1998, 129).

3.6. Järeldused ja ettepanekud

Blake-Moutoni juhtimisstiili ja Fiedleri *LPC* skoori uuringu tulemustes eristus üks vastaja, kes oli teistest tugevamini orienteeritud ülesandele, st. selle täitmisele. Samas on juhtimisvõrgustikul sama juhi töötajatele pühendumus samuti kõige kõrgema näitajaga, ehk tegemist ei ole päriselt teineteist välistavate suundadega. Fiedleri *LPC* skoori järgi langeb üks juht keskmiste nn. sotsiaalselt sõltuvate vahemikku ja juhtimisvõrgustikul on üks tulemus ülesandele pühenduvate skaalal keskmisest nõrgem, aga ülejäänud moodustavad küllalt homogeenise grupi, olles valdavalt töötajatekesksed. Erinevused on vaid selle määras. Fiedleri küsimustik toob välja kaks teistest oluliselt tugevamalt suhetele orienteeritud juhti.

Juhtimisstiili esimese uurimismeetodiga saadud tulemuste järgi on kõik vastanud keskmisest tugevamini orienteeritud inimesele ja Fiedleri *LPC* skoori meetodiga kvalifitseeruks samasse poolde 7 vastajat. Blake-Moutoni võrgustikul sümmeetrilise tulemuse projektsiooniga uuritav saab alati Fiedleri skaalal siiski ühe konkreetse tulemuse, ehk siinkohal teeb ta valiku, kummale poole rohkem kalduda. Sama põhjus sobib ka seletama, miks kolme juhi ülesandele keskendumise kesktee tulemusele on teisel juhul vastu panna vaid üks tulemus.

Juhtimisvõrgustikuga määratud vastused näitavad kuuel juhul keskmisest tugevamat kaldumist ülesandele keskendunud juhtimisstiilile, aga Fiedleri *LPC* skoor viitab vaid ühel juhul samale kalduvusele. Autori arvates on Blake-Moutoni teooria mudel oma kahe-dimensionaalsusega informatiivsem, andes juhi stiilist ülevaatlíkuma pildi. Fiedleri mudel sobib ilmselt paremini hindamaks, milline stiil konkreetsetes olukorras on efektiivsem.

Kolmas, Hersey-Blanchardi juhtimisstiili uuring, annab meile väga lähedase pildi eelnevate uuringute tulemustele. Pooled vastanutest on tugevasti orienteeritud ülesandele ja suhetele ning lisaks kolmandik on tugevasti orienteeritud suhetele, kuid nõrgemini ülesandele. Seega võib järeldada, et üle 4/5 juhtidest kasutab vähemalt juhtimisstiilide ühte sama komponenti, täpsemalt kõrget inimesele orienteeritust. Kuigi uuringutes on leitud, et suhetele orienteeritud juhtimisstiilid on teistest majanduslikud efektiivsemad (Arvonen 2002, 107), siis antud töös konkreetselt sellist seost välja ei joonistunud. Sarnases kultuuriruumis ja sarnastes

ettevõtetes peamise juhtimisstiili sarnasusele on viidanud ka varasemad Eesti ettevõtetes läbi viidud uurimused (Kivirähk 2007, 53,59).

Küsitluste tulemustest võib järeldada, et valimisse kuuluvate ettevõtete juhtide seas on levinumaks juhtimisstiiliks eestvedamise tüüpi juhtimine – Blake-Moutoni juhtimisstiili uuringu põhjal on kõik juhid ja Fiedleri *LPC* skoori uuringu järgi 78% vastanutest suuremal või vähemal määral kollektiivi vajadustele orienteeritud. On igati positiivne, et töötajate väärtustamine on nii ulatuslikult ausse tõstetud. Võiks arvata, et meeskonnajuhtimise suund on liikumas juhtimisvõrgustiku optimaalse punkti 9;9 suunas.

Ettevõtete majandustulemusi töödeldes võib märgata, et käibe ja kasumi suurust ei saa otseselt siduda efektiivsusega, vaid kõige rohkem mõjutab tulemusi töötajate arv. Eriti tugev mõju on märgata kahe ettevõtte puhul, millel on lisategevusharuks tootmine, mis on võrreldes kaubandusega tunduvalt tööjõumahukam. See viib alla nii netokäibe kui ka netokasumi töötaja kohta väärtused. Veidi üllatav oli korrelatsioonanalüüsi tulemus, et ettevõtete majandusnäitajad ei sõltu kuigivõrd nende juhtide efektiivse juhtimisstiili valiku võimekusest. Sellel võib olla mitu põhjust. Arvestades juhtide valdavalt sarnasesse piirkonda langevate juhtimisstiilide paletti, võib oletada, et alluvate valmisolek ja võimekus vastab enamasti sellele sobivalt. Kui konfliktseid situatsioone tuleb ette vähe, pole juhtidel erilist vajadust oma juhtimisstiili muuta ja seega on neil ka vastavaid kogemusi vähem. Olude muutumisel on väiksem paindlikkus kindlasti pärssivaks teguriks kiirel ja efektiivsel adapteerumisel. Samas on töö tulemuslikkuse ja juhi efektiivsuse vahelise seose puudumist kinnitanud ka varasemad uuringud (Silverthorne 2005, 285). Antud töös leiti, et:

- valdav osa juhtidest kasutab kõrge suhetele ja personalile orienteeritusega juhtimisstiili;
- ei tuvastatud seost juhi efektiivsusnäitaja, juhtimisstiili ja ettevõtte majandustulemuste vahel;
- antud uurimistulemuste põhjal ei ole võimalik eristada ühegi juhtimisstiili mõjueelist ettevõtte majandustulemustele.

Uurimistulemuste ja järelduste põhjal teeb autor ettepaneku jälgida Kesktjuhtimise punkti lähedusse jäävate juhtimisstiilidega juhatajate puhul, et tasakaaluka joone hoidmisest ei saaks pidurit muudatuste elluviimisele. Keskmised ja veidi madalamad tulemused ülesandele keskendumise skaalal vajaksid tõhusamat järgi aitamist. Näha on, et kogu grupp on tugevalt töötajaid väärtustav ja siinkohal on tarvis seda suunata ettevõtte tulemuslikkuse toetamiseks,

muidu võib väiksemates kollektiivides tekkida suund elustiiliettevõtte sarnaseks muutumisele, mis teiste kettidega konkureerides ohustab turuosa säilitamist.

Arvestades kõrget keskendumist töötajatele, ei tohiks juhtidele probleemiks olla alluvate koolituse panustamine. Sobivate koolituste leidmine ja rakendamine aitab tõsta järgijate valmisolekut ning seeläbi ka nende tootlikkust. Juhi juhtimisstiili adapteerumisvõime tõstmisele on alternatiiviks personali küpsuse taseme muutmine liidrile vastavaks. Parema koolitusega töötajatele on võimalik esitada kõrgemaid nõudmisi tulemuslikkusele. Eesmärgiks tuleks võtta tugeva personalile panustamise läbi saavutada ka kõrge tootlikkus.

Ettevõtete majandusnäitajaid vaadates oli märgata, et suurema töötajate arvuga ja kõrvalharuna tootmisega tegelevate firmade tootlikkus inimese kohta oli teistest madalam. Siinkohal võib asi olla selles, et jaemüügisektoris ja tootmisalal ei ole efektiivne ühesuguse juhtimisstiili kasutamine. Kasumlikkuse seisukohast oleks otstarbekas kaaluda valiku tegemist müügi- ja tootmistegevuse vahel, et tugevamini pühenduda põhitegevusalale. Sellest hoolimata on igal juhul soovitatav analüüsida ettevõtte protsesse ja kasutada rohkem tehnoloogiat, mis võimaldaks automatiseerida rutiine ning vähendada seeläbi personalivajadust. Väiksem meeskond tagab sama mahu juures kõrgema tootlikkuse.

KOKKUVÕTE

Selle bakalaureusetöö autori eesmärgiks oli määrata firma X üle-eestilise jaekaubandusketi kaupluste juhatajate juhtimisstiilid ja võrrelda saadud tulemusi nende ettevõtete majandustulemustega, et leida kõrgema majandusliku efektiivsuse saavutamiseks sobivaim juhtimisstiil. Selleks viidi läbi kaks veebiuuringut erinevate meetodikatega, et hiljem saadud tulemusi analüüsides leida, kas ettevõtete juhid on eestvedaja tüüpi ning kui suuri sarnasusi või erinevusi nende vahel esineb. Uuringumetoodikateks valiti Blake-Moutoni juhtimisvõrgustiku ja Fiedleri *LPC* skoori küsitlused, mis saadeti laiali veebiküsitluse vormis. Tulemustest pidi selguma juhi suhtumine kollektiivi ja tööülesannetesse. Kolmas uuring teostati Hersey-Blanchardi *LASI* küsimustiku baasil isikliku kohtumise käigus. Selle väljunditeks oli juhi peamise juhtimisstiili määramine ja tema efektiivsusnäitaja, mis arvestab vastaja võimega valida erinevates olukordades kõige sobivam juhtimisstiil.

Blake-Moutoni juhtimisvõrgustiku ja Fiedleri *LPC* skoori uuringu tulemustest järeldub, et enamik juhtidest kasutab inimestele orienteeritud juhtimisstiili, seega ettevõtete grupis on valdav töötajate kõrge väärtustamine. Samas ei tohiks stabiilses õhkkonnas silmist lasta muutuvat turuolukorda ning unarusse jätta tulemuslikkuse tõstmist ning ajaga kaasa käimist. Kui üksikud erandid välja arvata, võib küsitletute juhtimisstiilid märkida küllalt sarnasteks, millega võib kinnitust leidnuks lugeda väite sarnastes ettevõtetes kasutatava sarnase juhtimisstiili kohta.

Hersey-Blanchardi juhtimisstiili uuring kinnitas eelnevate tulemusi, tuues välja, et üle 4/5 küsitletud juhtidest kasutab peamise juhtimisstiilina tugevasti suhetele orienteeritud stiili. Lisaväljundina võimaldas uuringu meetodika määrata juhi efektiivsusnäitaja, mida võrreldi ettevõtete majandustulemustega, kasutades korrelatsioonanalüüsi. Saadud tulemustest ei selgunud seost ettevõtte netokäibe ja netokasumi töötaja kohta ning juhi efektiivsusnäitaja vahel.

Erinevad uuringud andsid suuresti kattuvad tulemused ettevõtete juhtide juhtimisstiilide osas ja hoolimata piirkondlikest äritegevuse mahulistest erinevustest, võib uuritavad ettevõtted lugeda olemuslikult sarnasteks. Seega leidis kinnitust hüpoteesi see osa, mis puudutas sarnastes ettevõtetes sarnase juhtimisstiili kasutamist. Küll aga ei saa seda siduda majandusliku efektiivsusega, sest analüüsi tulemusena ei tuvastatud seost juhi efektiivsusnäitaja ja ettevõtte

majandustulemuste vahel. Seega kahjuks pole võimalik anda selget vastust küsimusele, milline juhtimisstiil on ettevõttele majanduslikult kõige efektiivsem.

Uurimisaluse grupi ettevõtetevahelised majandusnäitajate erinevused on küllalt suured ja see ajendas käesoleva bakalaureusetöö autorit põhjalikumalt süvenema nende põhjustesse. Üks võimalikest oli rakendatavate juhtimisstiilide seos ettevõtte majandusliku efektiivsusega. Selgelt eristuvat edukamat juhtimisstiili saanuks grupiülevalt kasutusele võtta ja nii muuta kogu jaeketi konkurentsipositsiooni paremaks. Mõneti üllatavaks osutus tulemus, et valdav osa uuringus osalenud juhtidest kasutab üsna sarnast juhtimisstiili, kuid juhi juhtimisstiili ja tema juhitava ettevõtte majandustulemuste vahel puudus piiritletav seos. Vajaks eraldiseisvat uurimist, kuidas tõsta nõrgemate grupi liikmete efektiivsust, aga kahjuks sellele küsimusele käesolev juhtimisstiilide uuring ühest vastust ei anna.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R. (2005) *Strateegiline juhtimine*. 3. muudet. tr. Tallinn: Külim.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., Sternberg, R.J. (2004) *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Arvonen, J. Pettersson, P. (2002) Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 101-112
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1969) *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Company.
- Boston University. <http://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf> (07.03.2015)
- Brooks, I. (2006) *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 3rd ed. London: Pearson Education Limited.
- Ekvall, G., Ryhammar, L. (1998) Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes. – *Journal of Creativity and Innovation Management*, 7 (3), 126-130
- Fiedler, F. E., Garcia, J. E. (1987) *New Approaches to Effective Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2000) *Leadership That Gets Results*. – *Harvard Business Review*. Mar/Apr2000, Vol. 78 Issue 2, p78-90. ISSN: 0017-8012
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1981) So You want to know your leadership style? – *Training and Development Journal*. Jun81, Vol. 35 Issue 6, p. 34. ISSN: 0041-0861
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1988) *Management of Organisational Behavior*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Karadag, E. (2015) *Leadership and Organizational Outcomes*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Kaupluste käibed ja kasumid. (2016) Ettevõtte siseseks kasutamiseks mõeldud dokument.
- Kivirähk, K. (2007) *Tegelik ja ideaalne juhtimisstiil organisatsioonides ning nende seosed soorituse ja koheivsusega*. TÜ Juhtimise ja turunduse instituut. 78 lk. (Magistritöö)
- Konkurentsi tabel 2013-2014. (2015) Ettevõtte siseseks kasutamiseks mõeldud dokument.
- Northouse, P. G. (2007) *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Silverthorne, C., Chen, J-C. (2005) Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.26(4), p.280-288

Topping, P. A. (2002) *Managerial Leadership*. New York: McGraw-Hill.

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

Vadi, M. (2004) *Organisatsioonikäitumine*. 5. täiend. tr. Tartu: TÜ Kirjastus.

Üksvärav, R. (2003) *Organisatsioon ja juhtimine*. 2. täiend. tr. Tallinn: TTÜ Kirjastus.

Yukl, G. (2001) *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.

SUMMARY

DETERMINING THE EFFECTIVE STYLE OF LEADERSHIP IN THE EXAMPLE OF THE RETAIL NETWORK OF A COMPANY X

Eno Miljan

The aim of the author of this bachelor thesis was to find a leadership style among retail chain store managers of a certain sector that achieves higher economic efficiency and research was carried out for this purpose. In two different web surveys the corporate executives were questioned to find out their leadership type and which are the similarities or differences between them. The Blake-Mouton's managerial grid and Fiedler's LPC score survey were chosen for an online survey. The results would reveal the leader's attitude towards the team and work assignments. The third study was carried out on the basis of a Hersey-Blanchard LASI questionnaire during a personal meeting. Its main outputs are determining a manager's management style and his efficiency value, which takes into account the respondent's ability to choose the most appropriate leadership style in different situations.

The results of Blake-Mouton's managerial grid and Fiedler's LPC score study showed that the majority of leaders are using a people-oriented management style. Therefore, the executives of the company predominantly value their employees highly. However, at the same time, it's important not to forget the changing market situation in a stable atmosphere and enhancing the performance of a company. With a few exceptions, the respondents could be classified as advocates of a quite similar management style, which confirms the assertion that in similar enterprises a similar management style is used.

Hersey-Blanchard leadership style survey confirmed the previous results, pointing out that the 4/5 of surveyed managers are using primarily a relationship-oriented management style. In addition, methodology of the study allowed to determine the leader's efficiency, which was compared with the financial results of the companies using correlation analysis. The results showed no relationship between the company's net sales and net profit per employee and leader's effectiveness.

The results of different studies largely coincided with each other regarding the business leaders' management styles and despite the regional volumetric differences, the investigated

businesses can be regarded as inherently similar companies. The part of the hypothesis concerning the use of similar leadership style in similar companies was confirmed. However, the leadership style cannot be linked to the economic efficiency, as the result of the analysis did not reveal the relationship between the leader's efficiency and the company's economic performance. Thus, unfortunately, the question, which leadership style is economically the most efficient, remains unanswered.

The differences in economic indicators between the surveyed firms were quite big and this prompted the author of this thesis to thoroughly delve into their causes. One possible cause was the link between the leadership style practiced within the company and its economic efficiency. Clearly distinct successful management style could have been introduced to the other members of group, thereby making the entire retail network improve its competitive position. Somewhat surprising was the result that the majority of the surveyed leaders were using a quite similar leadership style, but a significant link between the leadership style and the company's financial results was not found. A separate survey should be initiated to determine how to increase the efficiency of the weaker members of the group, but unfortunately, the present study about leadership styles does not give a single answer to this question.

LISAD

Lisa 1. Blake-Moutoni juhtimisstiili küsimustik

Allpool on nimekiri väidetest liidri käitumisviisi kohta. Loe igat neist hoolikalt ja kasutades järgmist skaalat, otsusta, mil määral see käib just Teie kohta. Parimate tulemuste saamiseks palun vastata võimalikult tõepäraselt.

mitte kunagi		mõnikord			alati	
0	1	2	3	4	5	

1. Kui saabub otsuste tegemise aeg, siis ma julgustan oma meeskonda osalema ning püüan rakendada nende ideid ja ettepanekuid.
2. Miski pole tähtsam, kui eesmärgi saavutamine või ülesande täitmine.
3. Ma jälgin tähelepanelikult graafikut, et ülesanne või projekt valmiks õigeaegselt.
4. Ma naudin inimeste juhendamist uute ülesannete ja protseduuride täitmisel.
5. Mida väljakutsuvam ülesanne on, seda enam ma seda naudin.
6. Ma julgustan oma töötajad olema nende töös loovad.
7. Kui täidetav ülesanne on keeruline, hoolitsen, et arvestataks igat üksikasja.
8. Minu jaoks on lihtne läbi viia mitmeid keerulisi ülesandeid korraga.
9. Mulle meeldib lugeda koolituse, juhtimise ja psühholoogia artikleid, raamatuid ja ajakirju ning rakendada siis loetut tegelikkuses.
10. Vigade parandamisel ma ei muretse suhete ohustamise pärast.
11. Ma haldan oma aega väga tõhusalt.
12. Ma naudin keerulise ülesande või projekti üksikasjade selgitamist oma töötajatele.
13. Suurprojektide tükeldamine väikesteks kergesti juhitable ülesanneteks on mulle iseloomulik.
14. Miski pole olulisem, kui suurepärase meeskonna hoone ehitamine.
15. Ma naudin probleemide analüüsimist.
16. Ma austan teiste inimeste piire.
17. Oma töötajate nõustamine nende tulemuste või käitumise parandamiseks on mul loomuses.
18. Ma naudin oma elukutsega seotud artiklite, raamatute ja ajakirjade lugemist ja õpitud uute meetodikate ellu rakendamist.

Lisa 2. Fiedleri vähim eelistaud töökaaslase skaala küsimustik

Mõttele isiku peale, keda Sa kõige vähem eelistaksid oma töökaaslasena. Ta ei pruugi just olla Sulle isiklikult ebameeldiv, vaid temaga on olnud kõige raskem koos töötada. See võib olla Sinu praegune või endine töökaaslane. Ta võib olla Sinu alluv, kaastöötaja või ülemus. Kirjeldage seda isikut, valides omadussõnade skaalal väärtuse, mis kõige paremini iseloomustab mõttes valitud töökaaslast. Tähelepanu, skaalad vahelduvad küsimustiku jooksul!

meeldiv	8	–	1	ebameeldiv
sõbralik	8	–	1	ebasõbralik
tõrjuv	1	–	8	aktsepteeriv
pinges	1	–	8	pingevaba
eemalehoiduv	1	–	8	lähedane
jäine	1	–	8	soe
toetav	8	–	1	vaenulik
igav	1	–	8	huvitav
riiakas	1	–	8	üksmeelne
morn	1	–	8	rõõmsameelne
avatud	8	–	1	kinnine kaitsev endassetõmbunud
tagarääkiv	1	–	8	lojaalne
ebausaldusväärne	1	–	8	usaldusväärne
teisi arvestav	8	–	1	kaalutlematu
vastik	1	–	8	kena
meelepärane	8	–	1	vastumeelne
võlts	1	–	8	siiras
lahke	8	–	1	kitsi

Lisa 3. Hersey-Blanchardi liidri kohanemisvõime ja juhtimisstiili määramise küsimustik

Palun lugege iga situatsiooni kirjeldust ja märkige ära variant, millise tegevuse Teie selles olukorras valiksite.

1. Teie alluvad ei reageeri Teie hiljutisele sõbralikule jutuajamisele ja ilmsele murele nende heaolu pärast. Nende tootlikkus langeb kiiresti.
 - A. Rõhutate ühtse korra ja ülesannete täitmise vajalikkust
 - B. Teete end aruteluks kättesaadavaks, kuid ei suru seda peale
 - C. Räägite enne alluvatega ja siis seate eesmärgid
 - D. Teadlikult ei sekku
2. Teie osakonna tootlikkuse näitajad on tõusuteel. Te olete veendunud, et kõik töötajad on teadlikud oma kohustustest ja nõudmistest.
 - A. Osaletе sõbralikus suhtluses, kuid jätkate jälgimist, et töötajad täidavad oma kohustusi ja nõudmisi
 - B. Ei võta ette mingisuguseid konkreetseid samme
 - C. Teete kõik endast oleneva, et töötajad tunneksid end oluliste ja kaasatutena
 - D. Rõhutate ülesannete täitmise tähtaegade olulisust
3. Teie osakonna töötajad ei suuda ise ühte probleemi lahendada. Tavaliselt olete lasknud neil omaette tegutseda. Osakonna tööviljakus ja inimestevahelised suhted on olnud head.
 - A. Töötate koos osakonnaga ja tegutsete koos selle probleemi lahendamisel
 - B. Laste osakonnal ise selle lahendada
 - C. Tegutsete kiiresti ja kindlalt, et probleem lahendada ja edasi suunata
 - D. Julgustate osakonda probleemiga töötama ja olete avatud selle üle arutlema
4. Te kaalute suurt muudatust. Teie alluvatel on suurepärane saavutuste register. Nad tunnustavad muudatuste vajalikkust.
 - A. Lasete osakonnal osaleda muudatuste väljatöötamises, kuid ei suru seda peale
 - B. Teavitata muudatustest ja juurutate need tugeva järelevalve all
 - C. Lasete osakonnal sõnastada muudatuste suundumused
 - D. Kaasate osakonna soovitusel, kuid juhite ise muudatusi
5. Teie osakonna tööviljakus on viimastel kuudel langenud. Töötajad on olnud eesmärkide täitmise suhtes ükskõiksed. Nad on pidevalt vajanud meeldetuletamist, et ülesanded saaksid tähtaegselt täidetud. Minevikus on aidanud vastutusosalade ümberjaotus.

- A. Lasete osakonnal sõnastada oma ettepanekud
 - B. Kasutate osakonna soovitusi, kuid vaatate, mis eesmärgid on vaja täita
 - C. Muudate eesmäärke ja kontrollite hoolikalt täitmist
 - D. Lubate osakonnal osaleda eesmärkide püstitamises, kuid ei avalda survet
6. Te sattute efektiivselt töötavasse osakonda. Eelmine juht hoidis olukorda range kontrolli all. Te tahate säilitada produktiivsuse, kuid soovite alustada keskkonna inimlikustamist.
- A. Teete mida suudate, et panna osakonna töötajad tundma oluliste ja kaasatutena
 - B. Rõhutate tööülesannete tähtaegade olulisust
 - C. Teadlikult ei sekku
 - D. Kaasate osakonna otsustamisse, kuid vaatate, mis eesmärgid on vaja täita
7. Te plaanite suuri muudatusi oma organisatsiooni struktuuris. Kollektiivi liikmed on teinud muudatuste suhtes oma ettepanekuid. Nad on oma igapäevatöös üles näidanud paindlikkust.
- A. Määratlete muudatused ja jälgite hoolega täitmist
 - B. Küsite kollektiivi nõusolekut muudatusteks ja lasete töötajatel korraldada juurutamise
 - C. Olete valmis tegema soovitatud muudatused, kuid säilitate kontrolli juurutamise üle
 - D. Vältite vastandumist, lasete asjadel olla
8. Teie osakonna tööviljakus ja inimestevahelised suhted on head. Te tunnete end mõnevõrra ebakindlalt osakonna vähese juhtimise tõttu.
- A. Lasete asjadel olla
 - B. Arutate situatsiooni kollektiivi liikmetega ja siis algatate vajalikud muudatused
 - C. Astute samme, et suunata alluvaid töötama kindlaksmääratud viisil
 - D. Olete ettevaatlik, et mitte rikkuda ülemuse-alluvate suhteid, olles liiga käskiv
9. Teie ülemus on määranud Teid juhtima töörühma, mis on pikalt ületanud nõutud muudatusettepanekute juurutamise tähtaega. Töörühma liikmetele pole selged nende eesmärgid. Koosolekutel osalemine on olnud kehv, need on muutunud sotsiaalse suhtlemise kohaks. Imselt vajavad nad nutikat abi.
- A. Lasete töögrupil oma probleemid ise lahendada
 - B. Kaasate töörühma soovitused, kuid vaatate, mis eesmärgid on vaja täita
 - C. Muudate eesmäärke ja kontrollite hoolikalt nende täitmist
 - D. Kaasate töörühma soovitused, kuid vaatate, millised uued normatiivid on vaja täita
10. Teie alluvad on tavaliselt võimelised võtma vastutust, kuid ei ole reageerinud teie viimati muudetud normatiividele.

- A. Lubate töötajatel osaleda normatiivide muutmises, kuid ei avalda neile survet
- B. Muudate normatiive ja jälgite hoolikalt nende täitmist
- C. Vältite vastandumist, survet avaldamata, jätate asja olla
- D. Kaasate töörühma soovitusel, kuid vaatate, millised uued normatiivid on vaja täita

11. Teid edutatakse uuele ametikohale. Eelmine juht oli osavõtmatu osakonna tegevuse suhtes, kuid töögrupp sai hästi hakkama oma ülesannete täitmisega. Osakonnasisesed suhted on head.

- A. Astute samme, et suunata alluvaid töötama kindlaksmääratud viisil
- B. Kaasate alluvad otsustamisse ja toetate head panustamist
- C. Arutate töötajatega eelnevat edu ja uurite siis uute praktikate vajalikkust
- D. Lasete töögrupil tegutseda omapäi

12. Hiljutise info kohaselt on alluvate vahel mõningaid sisemisi takistusi. Töörühmal on suurepärase saavutuste nimistu, nad on efektiivselt täitnud pikaajalisi eesmärke. Nad on viimase aasta harmooniliselt töötanud. Kõik on ülesannete täitmiseks hea kvalifikatsiooniga.

- A. Katsetate alluvatega oma lahendust ja uurite uute praktikate vajalikkust
- B. Lasete töörühma liikmetel ise lahenduse välja töötada
- C. Tegutsete kiiresti ja kindlalt, et probleem lahendada
- D. Teete end aruteluks kättesaadavaks, kuid olete ettevaatlik, et mitte rikkuda ülemuse-alluvate suhteid

Lisa 4. Korrelatsioonikordajate ja hajuvusdiagrammide arvutustabelid

Nr	Käive/töötaja	Efektiivsus			
	x	y	x ²	y ²	x*y
1	64 404	-1	4147875216	1	-64404
2	184 551	0	34059071601	0	0
3	158 164	15	25015850896	225	2372460
4	107 569	7	11571089761	49	752983
5	95 299	8	9081899401	64	762392
6	128 681	5	16558799761	25	643405
7	205 264	3	42133309696	9	615792
8	135 854	16	18456309316	256	2173664
9	194 450	9	37810802500	81	1750050
10	61 409	9	3771065281	81	552681
Σ	1 337 645	71	202 606 073 429	791	9 559 023

Nr	Kasum/töötaja	Efektiivsus			
	x	y	x ²	y ²	x*y
1	687	-1	471969	1	-687
2	5 188	0	26915344	0	0
3	3 293	15	10843849	225	49395
4	3 432	7	11778624	49	24024
5	1 154	8	1331716	64	9232
6	4 226	5	17859076	25	21130
7	6 926	3	47969476	9	20778
8	5 748	16	33039504	256	91968
9	6 626	9	43903876	81	59634
10	1 120	9	1254400	81	10080
Σ	38 400	71	195 367 834	791	285 554

Käive/töötaja	Nx	Efektiivsus	Ny	d=Nx-Ny	d ²
x		y			
61 409	1	9	7,5	-6,5	42,25
64 404	2	-1	1	1	1
95 299	3	8	6	-3	9
107 569	4	7	5	-1	1
128 681	5	5	4	1	1
135 854	6	16	10	-4	16
158 164	7	15	9	-2	4
184 551	8	0	2	6	36
194 450	9	9	7,5	1,5	2,25
205 264	10	3	3	7	49
				Σ	161,5

Kasum/töötaja	Nx	Efektiivsus	Ny	d=Nx-Ny	d ²
x		y			
687	1	-1	1	0	0
1 120	2	9	7,5	-5,5	30,25
1 154	3	8	6	-3	9
3 293	4	15	9	-5	25
3 432	5	7	5	0	0
4 226	6	5	4	2	4
5 188	7	0	2	5	25
5 748	8	16	10	-2	4
6 626	9	9	7,5	1,5	2,25
6 926	10	3	3	7	49
				Σ	148,5

Käive/töötaja	Nx	Juhtimisstiil	Ny	d=Nx-Ny	d ²
x		y			
61 409	1	3	9	-8	64
64 404	2	2	4	-2	4
95 299	3	2	4	-1	1
107 569	4	2	4	0	0
128 681	5	4	10	-5	25
135 854	6	2,5	8	-2	4
158 164	7	2	4	3	9
184 551	8	2	4	4	16
194 450	9	2	4	5	25
205 264	10	2	4	6	36
				Σ	184

Kasum/töötaja	Nx	Juhtimisstiil	Ny	d=Nx-Ny	d ²
x		y			
687	1	2	4	-3	9
1 120	2	3	9	-7	49
1 154	3	2	4	-1	1
3 293	4	2	4	0	0
3 432	5	2	4	1	1
4 226	6	4	10	-4	16
5 188	7	2	4	3	9
5 748	8	2,5	8	0	0
6 626	9	2	4	5	25
6 926	10	3	4	6	36
				Σ	146