

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Siim Rõõmussaar

**Juhtide võimukasutusest Eesti organisatsioonides**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14 Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

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 10422 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Siim Rõõmussaar .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178081HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: roomussaars@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# LÜHIKOKKUVÕTE

Eduka ja jätkusuutliku organisatsiooni keskseteks mõjutajateks on juhtivtöötajad, kuna mõjutavad olulisel määral töötajate töötulemusi, organisatsioonilist pühendumust ja kaadrivoolavust. Käesoleval töö eesmärgiks on selgitada välja, milline on Eesti juhtivtöötajate juhtimisstiil. Juhtimisstiilide uurimisele lähenetakse läbi sotsiaalse võimukasutuse aspekti. Seejuures tehakse katse seoste leidmiseks juhtide organisatsioonilise pühendumise ja juhtimistöös rakendatavate sotsiaalsete võimuallikate vahel. Eesmärkide saavutamiseks viiakse läbi ankeetküsitlus Eesti juhtivtöötajate seas. Andmete analüüsimiseks kasutatatakse kirjeldavat statistikat ja korrelatsioonianalüüsi.

Käesolev magistritöö koosneb neljast osast. Esimeses osas selgitatakse lahti töö seisukohalt olulised teoreetilised lähtekohad. Teine osa kirjeldab moodustatud valimit ning uuringu läbiviimise protseduuri ning uurimismeetodit. Kolmandas osas esitatakse olulisemad uurimistulemused ja neljandas osas pakutakse välja järeldused ning ettepanekud edasiseks uurimistööks.

Uuringu tulemustest selgub, et Eesti juhid iseloomustavad oma juhtimiskäitumist läbi “pehmete võimubaaside” kasutamise. Uuringu tulemusena ei leitud tõendeid juhtimises rakendatavate võimubaaside seostest juhi vanuse, staaži ja alluvate arvuga. Avaldusid aga mõningad märgatavad erinevused nais- ja meesjuhtide sotsiaalse võimukasutuse vahel. Juhtide organisatsioonilise pühendumise ja sotsiaalse võimukasutuse vahel märkimisväärseid seoseid ei leitud. Sellest hoolimata täheldati mõningaid viiteid võimalusele, et kõvade võimubaaside kasutamine võib olla mõjutajaks jätkuvuspühendumise ja normatiivse pühendumise väljakujunemisel. Huviitava uurimistulemusena viitavad käesoleva uuringu tulemused asjaolule, et naisjuhid näitavad võrrelduna meesjuhtidega üles keskmiselt mõnevõrra madalamat normatiivset organisatsioonilist pühendumist.

Võtmesõnad: eestvedamine, sotsiaalse võimu allikad/baasid, organisatsiooniline pühendumine, Eesti juhtivtöötajad

## **ABSTRACT**

The managerial personnel plays a crucial role in everyday work-life affecting staff performance, organizational commitment and turnover. Managers are, thus, to be considered as key players to a successful and sustainable organisation. The aim of the current thesis is to chart the management styles of Estonian managers. The management styles are studied through the aspect of the use of social power. In doing so, an effort is made to gather evidence of correlations between manager's organisational commitment and the use of social power bases. In order to achieve these goals a survey questionnaire is led among the Estonian managers. To analyse the data gathered, descriptive statistics and correlation analysis is used.

The current thesis consists of four major chapters. In the first, the relevant theoretical starting points are explained. The second chapter describes the formed selection, the procedure of conducting the study and the research methodology. The third chapter presents the most important results of the study and the fourth offers a discussion over results and recommendations for future research.

The results of the current study show Estonian managers describing their management behaviour through application of "soft power bases". No evidence was found of correlations between the applied power bases and the manager's age, experience or the number of employees managed. Nevertheless, some significant differences between female and male managers' social power use were observed. As for the managers' organisational commitment and application of social power bases, no significant correlations were found between them. Meanwhile, some indications were observed of a possibility that continuance commitment and normative commitment can potentially be resulted by the use of hard power bases. An interesting finding of this study is the indication of female managers showing lower levels of normative organisational commitment than male managers.

**Keywords:** leadership, bases of social power, organisational commitment, Estonian managers

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	2
ABSTRACT .....	4
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	10
1.1. Juhtimine vs “eestvedamine” .....	10
1.2. Ülevaade tähtsamatest eestvedamise teooriatest .....	13
1.3. Võimu mõiste .....	20
1.4. Sotsiaalse võimu allikad.....	21
1.5. Organisatsiooniline pühendumine .....	24
1.6. Organisatsiooniline pühendumine ja võimukasutus.....	25
2. EMPIIRILINE UURING .....	27
2.1. Uuringu aktuaalsus ja uurimisobjekt.....	27
2.2 Valim .....	28
2.3. Uuringu meetod ja läbiviimise protseduur .....	30
3. TULEMUSED.....	32
3.1 Reliaablus- ja faktoranalüüs .....	32
3.2. Kirjeldav statistika.....	34
3.3. Võrdlev analüüs.....	36
3.4. Seoste ja mõjude analüüs .....	38
3.4.1. Kõvad võimubaasid.....	39
3.4.2. Pehmed võimubaasid.....	40
3.4.3 Organisatsiooniline pühendumine.....	42
4. JÄRELDUSED, ARUTELU JA ETTEPANEKUD .....	44
4.1 Järeldused ja arutelu .....	44
4.2 Ettepanekud.....	47
KOKKUVÕTE.....	50
SUMMARY.....	53
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	56
LISAD .....	64
Lisa 1. Uuringu küsimusankeet.....	64
Lisa 2. Ankeetüsimustikus kasutatud väidete kirjeldava statistika tulemused .....	68
Lisa 3. Korrelatsioonimaatriks .....	71
Lisa 4. Somersi delta testi tulemused väljavõttena programmist IBM SPSS23.....	72
Lisa 5. Lihtlitsents .....	74

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonide juhtimise tasandil on neil päevil märgata mitmeid olulisi arenguid, mis toovad teravalt esile vajaduse pöörata senisest enam tähelepanu personalijuhtimise valdkonnale.

Tänasele Eesti majandusele iseloomulik kõrge tööhõivemäär esitab ettevõtetele mitmeid keerukaid väljakutseid. Senine majanduskasv, Euroopa Liidu avatud tööturg ning Põhjamaades pakutavad kõrgemad palgatasemed on kaasa toonud olukorra, kus aasta-aastalt on aina keerulisem nii leida ja värvata vajalikku uut tööjõudu kui olemasolevat säilitada. Makromajanduslikust aspektist oleme teelahkmel, kus seni suures osas allhangetel põhinev tootmis- ja teenindussektor seisab silmitsi üha suureneva vajadusega panustada senisest enam lisaväärtuse loomisele. Sellega seoses on personaliosakondadel vaja varasemast enam tegeleda spetsiifilise kvalifikatsiooniga spetsialistide leidmisega või olemasolevate spetsialistide arendamise ja koolitamisega. Majanduskasvu laineharjal ei ähvarda tööjõupuudus ettevõtteid vaid kvalifitseeritud spetsialistide osas vaid ka oskus- ja lihttööliste leidmisel. Olukorda ei lihtsusta asjaolu, et tööjõuturule on sisenemas uued põlvkonnad inimesi, kelle ootused tööandjale esitavad ettevõtetele senisest keerukamaid väljakutseid. Need väljakutsed on osalt seotud uue põlvkonna ihalusest tähenduse ja väärtuse järele oma igapäevaste tööalaste tegemiste mõtestamisel (Glass 2007), osalt aga tendentsist, et uue põlvkonna tööeetikat peetakse madalamaks kui eelmistel põlvkondadel ning nõudeid töö- ja eraelu tasakaalule kõrgemaks (Deal et al. 2010; Meriac et al. 2010).

Inimeste juhtimisele ei ole enam võimalik läheneda kui pelgalt ressursijuhtimisele. Eesmärgile orienteeritud juhtimine, mis jätab tähelepanuta töötaja ootused ja vajadused, ei ole pikemas perspektiivis jätkusuutlik. Konkurentsivõime säilitamiseks on vaja mõista inimeste juhtimise valdkonna kompleksust. Organisatsioonidel tuleb muutuda senisest enam indiviidikeskseteks. Seetõttu tuleb inimeste juhtimisel erinevatel tasanditel veelgi enam mõtestada lahti sotsiaalse käitumise dünaamikaid ning osata sotsiaalpsühholoogia valdkonna teoreetilisi teadmisi praktikasse rakendada. Vaid motiveerunud ja pühendunud organisatsiooniliige on võimeline organisatsiooni arengusse vajalikul määral panustama ning toetama vajalike muudatuste läbiviimist.

Eduka ja jätkusuutliku organisatsiooni keskseteks mõjutajateks on juhtivtöötajad. Lisaks strateegilisele tasandile, mis tippjuhtide pädevuses, on elulise tähtsusega roll kanda ka keskastme- ja operatiivjuhtidel, kuna mõjutavad olulisel määral töötajate töötulemusi, organisatsioonilist pühendumust ja kaadrivoolavust. Juhtide kanda on kõige olulisem roll, kuna just nende käitumisest sõltub suuresti töötajate töökogemuse tunnetus ja tajumine. Käesolevas magistritöös vaadeldakse juhtimise funktsiooni kui võtmetähtsusega sisendit ettevõtte eesmärkide saavutamisel, edu ja jätkusuutlikkuse tagamisel. Valdkonnale lähenetakse eeskätt läbi inimeste juhtimisega seonduva.

**Käesolev töö tähtsustab vajadust mõtestada juhtimist kui eestvedamise protsessi, mille kaudu on võimalik positiivselt mõjutada inimeste tööalast tegevust ning seeläbi organisatsiooni käekäiku.**

Eestvedamise protsessi aluseks on “liidri” ja tema järgijate vaheline mõjusuhe. Käibetõeks on kujunenud arusaam, et see mõjusuhe põhineb eelkõige veenval suhtlemisprotsessil. Mõistnuna kommunikatsiooni kandvat rolli, toetavad tänapäevased organisatsioonid kiivalt avatud suhtluse vajalikkust. Tänapäevase ettevõtte juhtivtöötajad oskavad suure tõenäosusega viidata James Grunigi (1992) kommunikatsioonimudelile, mille järgi põhineb juhi ja alluva vaheline edukas organisatsiooniline suhtlus mitmesuunalisel ja sümmeetrilisel kommunikatsioonil. Kommunikatsioon on kahtlemata eestvedamise seisukohalt oluline, kuid sellele valdkonnale ei tohiks läheneda liiga kitsalt. Tänapäevased lähenemised teadustöös on tihti interdistsiplinaarsed — käesoleva töö autori seisukohalt on üheks tähelepanuväärseks uurimissuunaks näiteks siseturunduse teooria (*Internal marketing theory*), mille juured pärinevad juba 1970-ndatest aastatest (Berry, Hensel ja Burke 1976). Siseturunduse teooria vaatleb organisatsioonijuhtimist turunduslikust aspektist. Töökohti vaadeldakse kui “toodet” ja töötajaid kui “siseturgu”. Selleks, et organisatsioon saaks edukalt ja jätkusuutlikult oma eesmärged saavutada, tuleb tal tegeleda töökohtade turundamisega oma töötajatele (Kimura 2017). Teooria toob esile turundusosakonna kaasamise olulisuse juhtimisprotsesside kujundamises ning lähtub soovist arendada töötajaid, kes oleksid ettevõtte brändi saadikuiks (*brand managers*). Selle teooria oluliseimaks väärtuseks antud magistritöö aspektist on pragmaatiline lähenemisviis, mis teostab organisatsiooni eesmärged

ja tagab selle jätkusuutlikkust läbi töötajakeskse mõtteviisi.

Ootused juhi rollile on kõrgendatud, kuna juhi tegevusega seostatakse organisatsiooni edu ja jätkusuutlikkust tervikuna. Käesolev töö keskendub juhi rollile eeskätt läbi sotsiaalpsühholoogia vaatenurga. Kuna juhi käitumisest sõltub suuresti töötajate töötulemus ning töötajate organisatsiooniline pühendumus, siis on selle vaatlemisest ning kaardistamisest võimalik ammutada rakenduslikult väärtuslikku informatsiooni.

**Käesolev töö vaatleb eestvedamise protsessi läbi juhi käitumise. Fookuses on töötajate mõjutamise uurimine läbi sotsiaalsete võimuallikate.**

Käesoleva töö eesmärgiks on selgitada välja Eesti juhtivtöötajate juhtimisstiilid läbi sotsiaalse võimukasutuse aspekti ja nende seotus juhtide organisatsioonilise pühendumisega. Võimubaaside teooria (French & Raven 1959) kohaselt on juhil oma eesmärkide saavutamiseks võimalik kasutada mitmeid erinevaid võimuallikaid ehk võimubaase. Võimubaaside teooria liigitab võimuallikad vastavalt oma iseloomule. IPIM mudeli (Raven 1998) järgi eristatakse 11 võimubaasi. See, kuidas juht neid võimubaase oma töös kombineerib, iseloomustab juhi juhtimisstiili ning mõjutab nii töötaja individuaalset töötulemust kui organisatsiooni edu laiemas plaanis. (Koslowski et al 2001; Pierro et al 2012) Raveni mudelis toodud 11 võimubaasi on omakorda jaotatud “pehmeteks” ja “kõvadeks” võimubaasideks. Pehme võimubaaside kasutamist seostatakse teoreetikute poolt suurema organisatsioonilise pühendumise, madalama kaadrivoolavuse ning paremate organisatsiooniliste tulemustega. Hoolimata sellest ei kipu kõik juhid pehmeid võimubaase oma tegevusse kaasama.

Käesoleva töö teoreetilises osas selgitatakse esmalt lahti “eestvedamise” (*leadership*) mõiste ning antakse seejärel ülevaade tähtsamatest eestvedamise teooriatest. Seejärel keskendutakse sotsiaalse võimubaaside teooria ning organisatsioonilise pühendumuse teooriatele. Kõigepealt tuuakse välja nende teooriate põhimõisted, seejärel kirjeldatakse olulisemaid teoreetilisi käsitlusi ning rakendusi teadustegevuses. Lõpptulemusena tuuakse kirjanduse põhjal välja järeldused sotsiaalse võimu ja organisatsioonilise pühendumuse omavaheliste seoste ja vastasmõjude kohta.



Käesoleva töö uurimuslik osa on ühelt poolt fokuseeritud Eesti juhtivtöötajate sotsiaalse võimukasutuse uurimisele, teisalt aga seoste leidmisele juhtidele omaste võimubaaside ning juhtide organisatsioonilise pühendumise vahel. Autor on olulisimaiks uurimisküsimusteks püstitanud alljärgneva:

1. kas on võimalik eristada domineerivat võimukasutuse stiili;
2. kas ja kuidas varieerub võimukasutuse viis vastavalt juhi kogemusele, vanusele ja soole;
3. kas on võimalik seostada juhtide sotsiaalset võimukasutust ja nende organisatsioonilist pühendumist?

Eesti juhtide poolt kasutatavate võimubaaside ning organisatsioonilise pühendumise vaheliste seoste uurimiseks viiakse läbi vastav ankeetküsitlus.

Esiteks huvitab autorit see, millisele võimule toetudes saavutavad Eesti juhid organisatsioonile vajalikke eesmärgid. Uurimisküsimusena huvitume eeskätt sellest, kas on võimalik eristada domineerivat võimukasutuse stiili. Samuti on huvipärane, kas ja kuidas varieerub võimukasutuse viis vastavalt juhi kogemusele, vanusele ja soole. Autor loodab oma uurimistegevuse kaudu vaadelda Eesti juhtide juhtimisstiili ning selle kaudu luua rakendusliku väärtusega sisendit, mis võiks muuhulgas osutada kasulikuks personalijuhtimise valdkonnas. Olgu see siis juhtide valikul ja värbamisel või arendus- ja koolitustegevuste vallas.

Teiseks huvitab autorit Eesti juhtide organisatsioonilise pühendumisega seonduv. Pühendumist uuritakse läbi organisatsioonilise pühendumise küsimustiku (Meyer & Allen 1990). Kui erinevate juhtimisstiilide seoseid töötaja organisatsioonilise pühendumisega on mõningal määral uuritud, siis autori teada puuduvad siiani katsed seostada juhi sotsiaalse võimukasutusviise tema enda organisatsioonilise pühendumisega. Käesolev töö teeb katse selliste seoste kaardistamiseks.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesoleva peatüki eesmärgiks on esmalt selgitada “eestvedamise” (*leadership*) mõistet ning seejärel pakkuda põgus ülevaade tähtsamatest eestvedamise teooriatest. Lõpuks keskendutakse magistritöö aluseks võetud tähtsaimate teooriate tutvustamisele. Autor võtab luubi alla sotsiaalsete võimubaaside teooria ning organisatsioonilise pühendumise teooria. Esmalt tuuakse välja nende teooriate põhimõisted, seejärel kirjeldatakse olulisemaid teoreetilisi käsitlusi ning rakendusi teadustegevuses. Lõpptulemusena tuuakse kirjanduse põhjal välja järeldused sotsiaalse võimu ja organisatsioonilise pühendumuse omavaheliste seoste ja vastasmõjude kohta.

## 1.1. Juhtimine vs “eestvedamine”

Eesti keeles on mõistel “juhtimine” mitmeid tähendusi, millega tähistatakse muuhulgas ka ingliskeelseid termineid “*management*” ja “*leadership*”. Tavakeelekasutuses kasutatakse neid kahte mõistet sageli sünonüümidena. Teaduskirjanduses on aga valdav nende kahe mõiste käsitlemine erinevate ning sageli üksteisele vastanduvate terminitena.

Tänapäevases eestikeelses erialakirjanduses on valdav eristada mõistet “juhtimine” (“*management*”) mõistest “eestvedamine” (“*leadership*”). Juhtimist vaadeldakse läbi klassikaliste juhtimisteooriate, mida iseloomustab keskendumine tegevustele nagu prognoosimine, eelarvestamine, planeerimine ja kontroll. Inimeste juhtimise põhilisteks ülesanneteks on sellise käsitluse kohaselt sobiva inimressursi valik, tööülesannete delegeerimine ning tulemuste hindamine. “Juhtimine” keskendub mõistena eeskätt juhile, kui kellelegi, kellel on ülim kompetents ja oskused organisatsiooni töö edukaks korraldamiseks.

“Eestvedamine” on aga osaks süsteemsemast käsitlusest, kus arvestatakse ka töötajate (järgijate) käitumisega. Osad teoreetikud defineerivad “eestvedamise” protsessi läbi liidri, kellel on järgijad (Drucker 1999), teised teoreetikud usuvad, et “eestvedamine” on sotsiaalse mõjutamisprotsessi avaldumisvormiks (House & Aditya 1997).

Eestvedamise definitsioonid võivad erialakirjanduses mõneti erineda. Enamus definitsioone keskenduvad kahele olulisele komponendile: 1) inimeste grupi mõjutamine, et saavutada ühist eesmärki; 2) luua ja arendada visiooni. Liidrid tegelevad ühelt poolt motiveerimise ja inspireerimisega (Kotter 1990), teisalt kaasavad teisi oma visiooni järgima, et saavutada ühiseid eesmärke ning esitada väljakutse status quo'le (Bennis & Nanus, 1997).

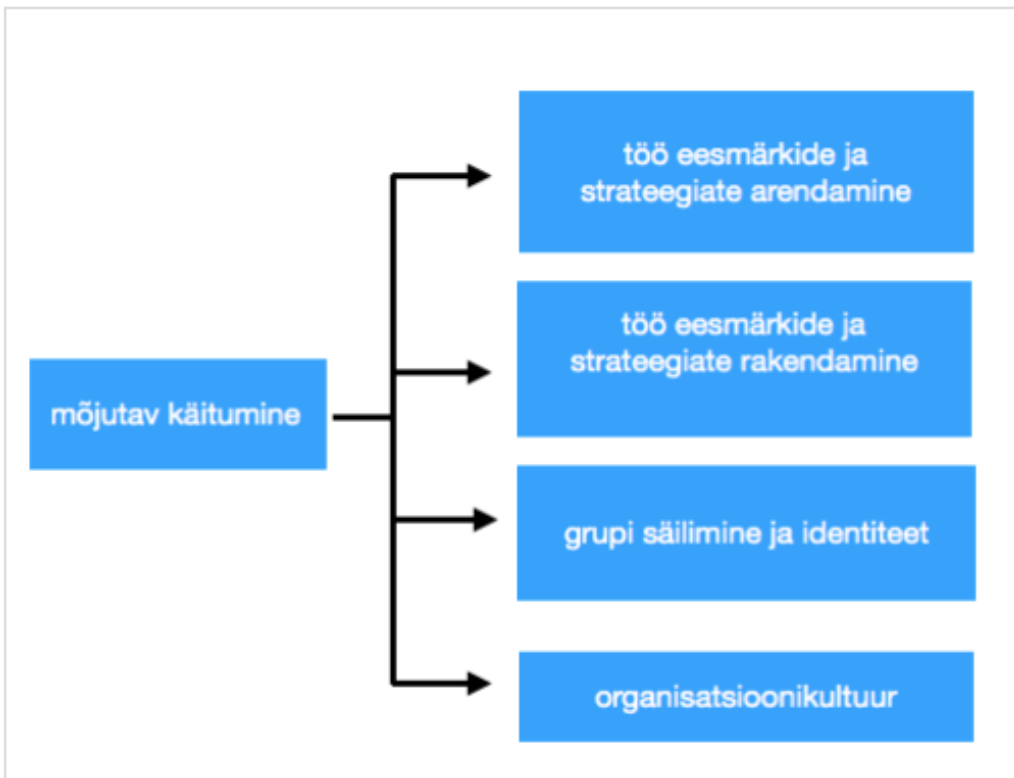
Ühtset konsensust ei valitse teoreetikute hulgas ka selles osas, kuidas liidreid ära tunda, kuidas nad oma järgijaid mõjutavad (või peaksid mõjutama) ning millised situatsioonifaktorid mõjutavad eestvedamise protsessi (Furnham 2005). Enamik definitsioone nõustuvad aga selles, et eestvedamine on protsess, mille kaudu mõjutatakse inimesi tegema (ning tahtma teha) seda, mida arvatakse, et tuleks (või oleks vaja) teha (ibid.).

Steve M. Jex'i (2002) hinnangul võtab tänapäevases erialakirjanduses kasutatavad eestvedamise definitsioonid kokku Yukl & Van Fleet (1992, 149) poolt pakutud: "eestvedamine on protsess, mis hõlmab eesmärkide ja organisatsiooni strateegiate mõjutamist, organisatsiooniliikmete mõjutamist, et viia ellu strateegiad ja saavutada püstitatud eesmärgid, grupi säilimise ja identiteedi mõjutamist ja organisatsioonikultuuri mõjutamist".

Steve M. Jex (2002) toob välja viimase definitsiooni olulisemad aspektid alljärgnevalt:

(vt ka joonis 1)

1. eestvedamine hõlmab teiste inimeste mõjutamist;
2. eestvedamine on protsess ja mitte tulemus;
3. eestvedamine nõuab erinevaid oskuseid, eesmärkide ja strateegiate mõjutamine võib nõuda tugevaid analüütilisi ja kontseptuaalseid oskuseid, inimeste mõjutamine eesmärkide saavutamiseks ja strateegiate rakendamiseks nõuab tugevat suhtlemis- ja veenmisoskust;
4. liidrid on sageli olulisteks mõjutajateks organisatsiooni muutuste protsessides. Tulenevalt oma mõjuvõimust on liidritel tihti parim positsioon organisatsioonikultuuri muutmiseks ja mõjutamiseks.



**Joonis 1. Kokkuvõte Yukl & Van Fleet (1992) “eestvedamise definitsioonist. Allikas: Jex (2002, 270)**

Eestikeelses erialakirjanduses on eestvedamist selgitatud lahti kui dünaamilist juhtimistegevust, mis motiveerib ja mõjutab töötajate (järgijate) tegevust (Türk 2001). “Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning põhineb mõjutamisel eelkõige läbi veenmisprotsessi suhtlemise kaudu” (ibid.). Türk ilmestab eestvedamise olemust kui midagi, mis põhineb liidri ja järgija vahelisel mõjusuhtel, mille kaudu viiakse ellu tõelisi muudatusi ühiste eesmärkide nimel. “Inimestele meeldivad muudatused, mis pole üksnes juhtide/liidrite poolt dikteeritud vaid peegeldavad pigem ühiseid eesmärke” (ibid.).

A. Kidron toob oma 2006. a raamatus “Ärijuhtimise Psühholoogia” välja juhi ja eestvedaja/liidri erinevused läbi M. Tamme (1999) nimekirja. Antud nimekirjas kasutatakse “juht vs liider” asemel sõnapaari “ülemus vs liider”.

### **Ülemuse ja liidri 10 erinevust**

1. Ülemus käsutab, administreerib, liider teeb uuendusi.
2. Ülemus hoiab käigus, liider arendab.

3. Ülemus keskendub süsteemile ja struktuurile, liider inimestele.
4. Ülemus tegutseb kontrollile lootes, liider sisendab vastutust.
5. Ülemusel on lühiajalised kavad, liidril pikaajalise tegutsemise visioon.
6. Ülemus küsib, kuidas? ja millal?, liider küsib mis? ja miks?
7. Ülemus hoiab silme all lähedast ala, liidri pilt on horisondil.
8. Ülemus rahuldab status quo, liider soovib seda muuta.
9. Ülemus on nagu ustav sõjamees, liider aga iseenda peremees
10. Ülemus teeb asju õigesti, liider teeb õigeid asju.

## 1.2. Ülevaade tähtsamatest eestvedamise teooriatest

Klassikalised eestvedamise teooriad jaotatakse valdkonnakirjanduses enamasti kolmeks: isiksuseomaduste teooriad, käitumuslikud teooriad ja varieeruvate situatsioonide teooriad.

1. Isiksuseomaduste teooriad (*trait theories*), mis olid valitsevaks lähenemiseks aastatel 1930.—1950. Teooriad lähtuvad eeldusest, et on olemas kindlad isiksuseomadused, mille järgi on võimalik eristada tõhusaid juhte ebatõhusatest. Juhtimisalane teadustegevus keskendub selles paradigmas tõhusale juhile omaste isiksuseomaduste määratlemisele. Lisaks isiksuseomadustele vaadeldakse sageli ka juhtide füüsilisi omadusi, teadmisi ja väärtuseid. Lähtutakse eeldusest, et isiksuseomadused, mis loovad käitumismustreid on situatsiooniti muutumatud. (Fleenor 2006)

2. Käitumuslikud teooriad (*behaviourist theories*) kerkisid esile pärast Teist maailmasõda ning kujunesid juhtimisalases teadustöös valitsevaks 1960. aastatel. Käitumuslike teooriate kohaselt ei olene eestvedamine niivõrd liidri isikuomadustest, kuivõrd tema käitumisest. Antud paradigma raames töötati välja erinevaid taksonoomiaid, millest tuntuimaks on eristus autoritaarse, demokraatliku ja *laissez-faire* juhtimisstiilide vahel (French et al. 1985). Põhiline uurimistöö käitumuslikus paradigmas hõlmas kolme põhilist etappi: 1) juhi käitumise vaatlemine; 2) käitumise kategoriseerimine; 3) tõhusaima/vähemtõhusaima käitumise määratlemine (Jex 2002).

3. Varieeruvate situatsioonide teooriad (*contingency theories*), kõrgajaks peetakse aastaid 1970.—1990. Selle koolkonna esindajad lähtuvad tõdemusest, et juhi isiksuseomadused, käitumine ja tõhusus sõltub eeskätt situatsioonist. Juhi rolliks varieeruvate situatsioonide teooriates on tõlgendada situatsiooni, et seejärel otsustada sobiva käitumise valiku osas. Kui käitumisviis on valitud, siis tuleb juhil seda kohandada vastavalt situatsiooni olemusele. Enamik viimaste aastakümnete uurimistöödest eestvedamise vallas põhinevadki varieeruvate situatsioonide teooriale (Jex 2002). Situatiivse koolkonna lähenemine juhtimisprotsesside uurimisel on hetkel valdkonnas üldtunnustatud paradigmaks.

Kaasaegsetest situatiivsetest eestvedamise teooriatest on valdkonda mõjutanud kõige rohkem Fiedleri varieeruvate situatsioonide teooria, raja-eesmärk teooria ja Vroom-Yetton-Yago teooria.

**Fiedleri teooria** kohaselt sõltub juhi edu situatsiooni ja juhi omavahelisest interaktsioonist. Keskseks mõisteks on situatsiooni sobivus (*situation favorability*). Situatsiooni sobivust mõjutavad omakorda juhi-järgija suhted, mis peegeldavad seda, kuidas saab juht läbi oma alluvatega. Üldise arusaama kohaselt on situatsioonid liidritele soodsamad, kui oma alluvatega hästi läbi saavad. Teiseks faktoriks on ülesande struktuur, mis peegeldab seda, kas töötatakse lihtsa või struktureeritud ja kompleksse tööülesandega. Mida keerukam on ülesande struktureeritus, seda vähem peab juht ülesannet järgijatele selgitama ning otsuste vastuvõtmine on lihtsustatum. Kolmandaks faktoriks Fiedleri mudelis on juhi positsiooniga kaasnev võim. Juhi positsiooniga kaasnev võim on erinevates juhiositsioonides väga erinev. Juhi enda seisukohalt on kõrge positsioonivõim juhile soodsam. (Fiedler 1967)

**Raja-eesmärgi teooria** (*Path-Goal theory*) vaatab eestvedamise protsessi kõrvutatuna töötaja motivatsiooniga. Teooria kohaselt on juhi ülesandeks kohandada oma juhtimisstiil vastavalt juhitud meeskonnale ja situatsioonile. Juhtimisstiilid, millele juht oma tööalases tegevuses toetub on **suunav juhtimine**, mis tagab, et töötajad teaksid, mida on vaja teha ning mõistaksid oma vastutusalala; **toetav juhtimine**, mis on suunatud hoolimisele töötaja isiklikust käekäigust; **saavutusele orienteeritud juhtimine**, mis on suunatud töötaja abistamisele, et see saavutaks paremaid tulemusi; **kaasav juhtimine**, mis on suunatud sisendi saamisele töötajatelt. Teooria järgi tuleb juhil juhtimisstiili valikul teha õige valik vastavalt töötajate ja keskkonna iseärasustele. Teooria oluliseks põhimõisteks on ka töötaja kontrollikese. Vastavalt sellele, kas järgija on sisemise või välimise kontrollikeskmeega, on võimalik valida tõhusat juhtimisstiili. Lisaks alluvate isiksuseomadustele tuleb juhil keskenduda ka töökeskkonnale (House 1971; House & Mitchell 1974).

**Vroom-Yetton-Jago mudel** keskendub otsusetegemise protsessile. See teooria kirjutab ette nimekirja juhiseid, mille kaudu teha õigeid juhtimisotsuseid. Teooria pakub välja viis võimalikku otsusetegemise viisi ning kombineerib need seitsme erineva situatsiooni määratleva küsimusega. Teooria põhjal valminud välistava küsimustiku põhjal määratletakse ära situatsiooni sobiv otsusetegemise viis. Mudel on osutunud tõhusaks ning mitmed uuringud on tõestanud, et juhid, kes mudelit kasutavad on tõhusamad neist, kes seda mudelit ei kasuta (Margerison & Glube 1979; Paul & Ebadi 1989; Vroom & Jago 1988 viidatud Jex 2002). Mainitud uuringud on testimisel lähtunud retrospektiivsetest kirjeldustest. Hilisem uurimustöö toetab mudeli tõhusust piiratud

määral (Field & House 1990; Parker 1999 viidatud Jex 2002). Oluliseks kriitikaks on see, et juhtimisalased olukorrad on komplekssemad kui mudel ette näeb ning situatsioonide kirjeldamisel ei ole alati võimalik lähtuda mudelile iseloomulikust duaalsest jaotusest (Jex 2002).

Illustreerimaks ülalpool kirjeldatud mõjukaimaid kaasaegseid situatiivseid juhtimisteooriad, toon alljärgnevalt välja A. Furnham'i poolt kasutatud võrdlustabeli (vt tabel 1).

**Tabel 1. Kaasaegsete situatiivsete teooriate võrdlus. Donnely et al. (1987)**

Võrdluspunktid	Fiedleri situatiivne teooria	Raja-eesmärgi teooria	Vroom-Yetton-Yago teooria
<b>1. Uurimisteema</b>	Ei ole olemas parimat juhtimisstiili.  Juhi edu määratletud keskkonna ja juhi isiksuseomaduste interaktsioonist.	Enamik edukaid juhte suurendavad töötajate motivatsiooni planeerides ja rajades teed tõhusa töötulemuseni.	Edukas juhtimisstiil varieerub situatsiooniti. Juhil on võimalik ära tunda situatsiooni vajadus ja kuidas kohandada oma stiili vastavalt vajadusele
<b>2. Juhtimisstiilid (erinevate valikute olemasolu)</b>	Autokraatne või demokraatlik.	Instrumentaalsest saavutuseni.	Autokraatsest kaasa-vani.
<b>3. Uuringubaas (toetavate uurimistööde arv)</b>	Suur valik, mitmes valdkonnas: militaar, haridus, tööstus. Osalt vasturääkivad tulemused.	Keskmisest madalani, üldiselt toetavad.	Vähene, kuid suurenev. Üldiselt toetav.
<b>4. Rakenduslik väärtus juhtidele</b>	Keskmisest madalani. Juhte ei saa üldiselt arendada.	Keskmine.	Kõrge. Juhte saab arendada.

Allikas Furnham (2005)

Silmapaistvamate uusimate teooriate hulgast on esile tõstetud ka liider-töötaja vastastikkuse mudeli (*Leader-Member Exchange (LMX) Model*) olulisust (Jex 2002; Furnham 2005). Teooria põhimõisteks on “vertikaalne diaad”, mis tähistab juhi ja iga töötaja ainulaadset sidet. Teooria soovib juhtidel arendada oma töötajatega positiivseid suhteid. Teooria põhimõisteteks on “sisegrupp” ja “välisgrupp”. Töötajate suhted juhiga on erineva iseloomuga lähtuvalt juhi usaldusest töötaja suhtes. Teooria fookus on tänaseks päevaks arenenud sise- ja välisgrupi liigituselt küsimusele, kuidas juht-alluv suhe ajas areneb. (Jex 2002) Antud magistritöö aspektist on liider-töötaja vastastikkuse mudel oluline, kuna vaatlleb juhi ja töötaja töösuhet kui midagi, millest sõl-



tub töötulemus, tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumine. Positiivse vastastikkuse suhte korral väheneb ka kaadrivoolavus ja tööstress (Gerstner & Day 1979 viidatud Jex 2002). Samast allikast selgub ka fakt, et töötajad ja juhid hindavad oma vastastike suhete kvaliteeti erinevalt. See, millised faktorid mõjutavad eri osapoolte ühesugust arusaamist vastastike suhete kvaliteedist, on endiselt veel ebaselge ning vajab edasist uurimist. Hiljutisemad uurimused selles vallas näitavad, et vastastik suhe, mis kujuneb töötaja ja juhi vahel, on üheks oluliseimaks aspektiks nende töökogemuse juures — seega võib mõjutada mitmeid tööalaseid aspekte. Näiteks aitab kvaliteetne vastastikune töösuhe juhi ja alluva vahel tajuda töörolli ebaselgust positiivsemana (Kokotovich, Jex & Adams 2000, viidatud Jex 2002). On ka tulemusi, mis viitavad sellele, et juhi-töötaja positiivne side mõjub positiivselt loovusele töökeskkonnas (Tierney, Farmer & Graen 1999, viidatud Jex 2002).

Antud magistritöö seisukohalt on olulised teooriad, mis on seotud “karismaatilise” ja “ümberkujundava” eestvedamisega (*Charismatic and Transformational leadership*). Mõisteid “karismaatiline” ja “ümberkujundav eestvedamine” kasutatakse enamasti sünonüümidena. Tegu on kesksete mõistetega teoreetilises lähenemises, mille kohaselt on olemas teatud juhi isiksuseomadused, mis mitte ainult ei mõjuta töötajaid, vaid suudavad neid inspireerida üle ootuste tulemusi näitama. Kahe mõiste samastamist toetavad mitmed teaduslikud tööd (Avolio & Bass 1998; Bass 1985; Conger & Kanungo 1998; Pierro et al 2012).

Karismaatilisel ja ümberkujundaval juhtimisstiili abil on võimalik viia ellu mõtestatud muutusi organisatsioonis. Mõistete vastandina kasutatakse mõistet “pragmaatiline juhtimine” (*transactional leadership*). Pragmaatilise ja ümberkujundava juhtimise vastandus on võrdlemisi sarnane juhtimise ja eestvedamise vastandusele (vt 1.1.1 “juhtimine vs eestvedamine”). Pragmaatiline juht hoiab organisatsiooni status quo’d ning juhib töötajaid ülesande saavutamise eesmärgil olemasolevate reeglite järgi ning ei tegele mõtestatud muudatuste juhtimisega. Pragmaatiline juht lähtub juhtimisel tehingu põhimõttest. Tal on võimalik järgijatele pakkuda mingeid väärtusi, mida need väärtustavad või vajavad. Juhtimine on siin justkui tehing, milles järgitakse juhi korraldusi, saades selle eest midagi vastu. Ümberkujundavad juhid kasutavad teoreetikute arvamusel oma karimat, et panna inimesi motiveeruma näitamaks tulemusi, mis ületavad esialgseid ootuseid. Bass (1985) järgi rakendavad ümberkujundavad juhid oma töös järgmisi tegevusi:

- 1) võtmetegevuste või tulemuste teadvustamine töötajates;
- 2) töötajate mõjutamine viisil, mis soosib meeskonna või organisatsiooni eesmärkide seadmist kõrgemale individuaalsetest;
- 3) inimeste mõjutamine viisil, et neil oleks suurem motivatsioon võtta vastutust, end proovile panna ning isiklikult areneda.

Karismaatilise ja ümberkujundava juhtimise põhiliseks tunnuseks peetakse visiooni loomist ja ellurakendamist. House (1977) selgitab visiooni mõistet kui väga üldistatud ideaalseisundit, mis esindab tüüpiliselt jagatud, sageli moraalse tähendusega, väärtusi. Visioon peab mõtestama organisatsiooni tegevuse kõikide selle liikmete jaoks. Karismaatilise ja ümberkujundava juhtimise võtmeks on mitte ainult visiooni olemasolu, vaid ka oskus seda visiooni rakendada. Rakendamisel on oluline liidri kommunikatsioonioskus ning võime oma visiooni veenvalt oma järgijatele esitleda. Seetõttu räägitakse olulise mõistena juhtimisel kirjanuduses ka karismaatilisest kommunikatsioonistiilist. Karismaatilise kommunikatsioonistiiliga seostatakse üldiselt omadusi nagu haarav hääletoon, otsene silmside kuulajatega, elavad näoilmed ja võimas, enesekindel ning dünaamiline suhtlusviis. Need omadused aitavad paremini oma visiooni edasi anda ning tekitada entusiasmi oma järgijates. (Jex 2002) Teadustöö on andnud tõestust, et karismaatiliste juhtide isiksuseomadusi võib seostada paremate töötulemuste, tööga rahulolu ja liidri tajumisega (Bass & Avolio 1993; Shamir, House & Arthur 1993).

Bass, Avolio, Jung & Benson (2003) kirjelduse ümberkujundava juhtimise tunnustest võtab A. Furnham (2005) kokku alljärgnevalt.

**Idealiseeritud mõju.** Neid juhte imetletakse, austatakse ja usaldatakse. Järgijad samastavad end nendega. Tunnustuse saamiseks arvestab liider muude tegevuste hulgas järgijate vajadustega, paigutades need tähtsamaks kui iseenda vajadused. Liider jagab järgijatega riske ning lähtub oma tegevuses eetilisusest, tunnustatud põhimõtetest ja väärtustest.

**Inspireeriv motiveerimine.** Liidrid käituvad viisil, mis motiveerib inimesi nende ümber. Nad loovad tähendusi ja väljakutseid oma töötajate ülesannetesse. Liider näitab välja entusiasmi ja optimismi ning julgustab oma järgijaid looma visioone soovitatavatest tulevikuseisunditest.

**Intellektuaalne stimulatsioon.** Liidrid stimuleerivad oma järgijaid olema oma töös innova-

tiivsed ja loovad. Nad seavad küsimuse alla eelduseid, sõnastavad ümber probleeme ja lähenevad vanadele situatsioonidele uutmoodi. Individuaalseid eksimusi ei naeruvääristata ega kritiseerita avalikult. Järgijad on kaasatud probleemide lahendamisse ning neilt oodatakse uusi ideid ja loovaid lahendusi.

**Individuaalne tunnustus.** Liidrid peavad oluliseks iga indiviidi isikliku arengu- ja saavutusvajadust. Nad tegutsevad mentori või elutreenerina (*coach*). Järgijaid arendatakse saavutamaks järjest kõrgemat potentsiaali. Luuakse uusi õppimisvõimalusi ning kasvu toetavat keskkonda. Teadlikkustatakse individuaalseid soove ja vajadusi. (Furnham 2005)

Uurimistöö on leidnud tõestust, et ümberkujundav juhtimine ja meeskonna eesmärkide saavutamine on positiivses korrelatsioonis (Bass et al., 2003). Kirk, Shamir & Chen toovad välja, et kui juhtimiskäitumine soodustab isiklikku samastamist liidriga, siis suureneb tõenäosus sõltuvuseks liidrist. Kui aga juht soodustab isiklikku identifitseerimist sotsiaalse grupiga, seda enam kaasneb sellega töötaja iseseisvust.

Teadustööl karismaatilise ja ümberkujundava juhtimise valdkonnas on mitmeid praktilise väärtusega väljundeid. Juhtide valikul ja värbamisel on üsna levinud juhi potentsiaali hindamine vastavalt tema karismaatilisusele. Teisalt on karismaatilise juhtimise arendamiseks kasutatud erinevaid treeningprogramme. Näiteks soovitava käitumise modelleerimine, välimus, kehakeel, keeleline võimekus (rõhuga retoorikal). Neis tegevustes lähtutakse eeldusest, et juhtidele on võimalik õpetada, kuidas väljendada usaldust, kasutada kaasavat juhtimist, vähendada bürokraatiast tulenevaid takistusi ning eesmärgistamist. Visiooni kujundamise ja inspireerimise õpetamisülesannetes huvitatakse tihti juhtide tulevikunägemustest — kuidas nad näevad end ja organisatsiooni lähitulevikus ning milliste tegevuste kaudu saavad nad sinna liikumist mõjutada. (Furnham 2005) Erinevad koolitused juhi arendamisel võivad Furnhami hinnangul olla edukad, kuid juhtimisteoreetikute hulgas ei ole üksmeelt selles osas, kas karismaatilist juhtimisstiili on võimalik õpetada mittekarismaatilistele juhtidele. Juhtide isiksuseomadused on erinevad ning osad neist võivad ümberkujundavat juhtimisstiili välistada. Samamoodi on võimalik, et treenimise tagajärjel arendatakse välja tugev manipuleerimisoskus, kuid väärtuste ja visiooniga seonduv võib sellest hoolimata jääda tahaplaanile. (Furnham 2005)

### 1.3. Võimu mõiste

Sotsiaalne võim on grupidünaamika keskmeks. Klassikalisest sotsioloogiast seostub võimu teoreetikutega esmalt Max Weber. Tema järgi on võim kui “tõenäosus, et ühel sotsiaalses suhtes osalejale on positsiooni viia ellu oma tahet vaatamata vastuseisule, ükskõik, millisele baasile see tõenäosus põhineb” (Eisenstadt 1968, 15). Weberi kohaselt avaldub võim eri vormides, mille ülim avaldumisvorm on käsk ja sellele kuuletumine. Weber liigitab võimu kolmeks: legitiimsuse, traditsioonide ja karismaatiliseuse põhjal. Weber käsitles karismaatilist kaasaegsest karismaatilise juhtimise teooriast mõnevõrra erinevalt. Weberi järgi on karismaatilisus midagi, mis on inimesele kaasa antud, mis on ainulaadne ning seostub kas üleloomulike, üli-inimlike või vähemalt erakordsete võimete ja isikuomadustega. Tema käsituses on karismaatilisus omane eeskätt väljavalitutele (ibid.). Pärast Weberit kasutati võimu mõistet laialdaselt marksismiteooriaga seonduvalt, kus seda seostati klassikonfliktiga. Klassikalistest käsitustest tänapäevaseim on ehk Michel Foucault käsitlus, mille kohaselt on võim kõikjal meie ümber ning seda ei saa vaadelda iseseisvana. Seda ei saa piiritleda ühe institutsiooni või riigiga, vaid on defineeritav kui jõudude suhe, mis väljendub ühiskonnas teatud ajahetkel.

Kaasaegses sotsiaalpsühholoogias vaadeldakse võimu mõistet kui “inimese potentsiaali või võimet mõjutada teisi” (French, Raven 1959). Samast ajastust on pärit Herbert Kelmani (1958) klassikaline liigitus sotsiaalse võimukasutuse mõjude kohta: 1) kuuletumine (*compliance*), mis tähistab situatsiooni kus mõjutamiskatse on edukas ning mõjutatav käitub nii nagu mõjutaja soovib, kuid ei tee seda tingimata nõustudes; 2) samastumine (*identification*), mis tähistab situatsiooni, kus mõjutatav muudab oma käitumist peamiselt seetõttu, et respektierib oma juhti. Toimub käitumise muutus, kuid mitte suhtumise muutus. 3) omaks võtmine (*internalization*), mis tähistab situatsiooni, kui mõjutatav teeb seda, mida palutakse seetõttu, et usub selle õigsusse; 4) vastuseis (*resistance*), mis tähistab situatsiooni, kus mõjutatav ei tee nii nagu nõutud. See vastuseis võib võtta otsese keeldumise vormi, kuid on tihtilugu pigem kaudne ning väljendub tööülesandest kõrvalepõiklemises.

Käesolevas töös vaatlen juhtimise peamise funktsioonina suurendada töötajate organisatsioonilist pühendumust, et saavutada püstitatud eesmärged. Pühendumise suurendamine samal ajal organisatsioonilisi eesmärged saavutades on kompleksne protsess, mis sõltub nii juhi isiksuseomadustest, juhtimisstiilist kui sotsiaalsest võimukasutusest.

## 1.4. Sotsiaalse võimu allikad

Sotsiaalse võimu teooria (French & Raven 1959) kohaselt on juhil oma eesmärkide saavutamiseks võimalik kasutada mitmeid erinevaid võimu allikaid ehk võimubaase (*power bases*). French ja Raven eristasid kuute võimubaasi, millega kuuletumisele võib mõjutatav nõustuda või vastu panna. Need on sunniga seonduv (*coercive*), tasuga seonduv (*reward*), positsiooniga (*legitimate*) seonduv, ekspertvõim (*expert power*), eeskujuga seonduv (*referent power*) ja informatsiooniga seonduv võim (*informational power*) — viimane võimubaas ei kajastunud algses võimubaaside mudelis, vaid lisati nende hulka hiljem (Raven 1993). Alljärgnevalt selgitatakse lahti erinevad võimubaasid French'i ja Raven'i käsituses. Võimubaaside selgitamisel kasutatakse refereeringuna Steve M. Jex illustratiivseid selgitusi (Jex 2002).

**Sunnivõim** rajaneb juhi õigusele töötajat karistada. Tavapärasel töökohal oleks kõige tabavamaks näiteks see, kui töötaja järgib juhi korraldusi vaid seetõttu, et juhil on õigus ta muul juhul töölt vabastada. Sunnivõim toimib hästi lühiajalises kontekstis ehk teisisõnu on sunnivõimu rakendamise puhul toimunud muutus sotsiaalselt sõltuv, sest mõjutatav seostab muutust mõjutajaga. Mõju ei ole väga püsivat iseloomu, sest mõjutatav vajab tulenevalt sellest sotsiaalsest sõltuvusest ka jätkuvat järelvalvet juhi poolt, et muutust alal hoida.

**Tasuvõim** vastandub sunnivõimule. See toetub asjaolule, et juhil on võimalus oma alluvat kuuletumise eest tasustada. Tasuvõimu võib avalduda muuhulgas näiteks boonustasu süsteemis või preemiatel, kui töötaja järgib juhi korraldusi. Sarnaselt sunnivõimuga ei ole selle võimubaasi mõju ajas püsiv ning vajab muutuse alalhoidmiseks toimivat jälgimise- ja kontrollisüsteemi.

**Positsioonivõim** rajaneb juhi ametikohale organisatsioonis. Enamike organisatsioonistruktuuride korral on ülemusel legitiimne õigus alluvale korraldusi jagada. See võimubaas ei ole seotud isiksusega ning on sageli organisatsiooni dokumentides (nagu ametikirjeldused vms) sätestatud. Positsioonivõim ei vaja sellisel määral kontrolli kui sunni- ja tasuvõim, kuna on ühiskonnas reeglina üldtunnustatud. Positsioonivõim ei pruugi aga kõikides kontekstides olla alati jätkusuutlik, kuna ei suuda tagada samastumist või omaksvõtmist ning toob ajapikku pigem kaasa töötajate vastupanu (vt sotsiaalse võimukasutuse mõjud punktis 1.2.1).

**Juhi ekspertvõim** põhineb asjaolul, et töötaja näeb teda kui konkreetse valdkonna asjatundjat. Selle võimubaasi rakendamiseks on väga oluline roll just järgija tajul. Näiteks kui juht on valdkonna arvestatav asjatundja, kuid alluvad seda ei taju, siis ekspertvõimu mõju ei toimi.

Ekspertvõim on võimubaasina sotsiaalselt sõltuv ning ei nõua reeglina muutuste alahoidmiseks püsivat järelevalve mehhanismi.

**Juhi eeskujuvõim** põhineb tema meeldivusel. Eeskujuvõimu rakendudes täidavad alluvad juhi korraldusi seetõttu, et ta meeldib neile. See võimubaas ei vaja suurt järelevalvet, kuid on muutliku iseloomuga, kuna meeldivus võib ajas kergemini muutuda kui näiteks ekspertvõimu aluseks olev asjatundmine.

**Juhi informatsioonivõim** põhineb asjaolul, et tal on oma järgijate silmis olulist informatsiooni, mis on piisavalt veenev, et antud korraldusi järgida. Informatsioonilise võimuga on mõjutatav nõus, ta saab aru muutuse vajalikkusest ja võtab muutuse omaks (*internalize*) ilma, et peaks seejuures viitama mõjutajale.

Lähtuvalt võimubaaside teooria aadressil tehtud kriitikal arendas Raven võimubaaside kategooriaid edasi. Ta täpsustas kirjeldatud 6 tüüpi ning töötas tulemusena välja 11 võimubaasi (*Raven's interpersonal power interaction model (IPIM)*) (Raven et al. 1998). Võimubaaside täpsem eristamine ning selle tulemusel valminud küsimustik on osutunud kasulikuks tööriistaks võimunüansside uurimisel. Hilisem teadustöö on viidanud sellele, et enamikes oludes on võimalik IPIM järgi kirjeldatud võimubaase jagada kaheks:

- 1) kõvad võimubaasid (*harsh power bases*) ja
- 2) pehmed võimubaasid (*soft power bases*) (Pierro, Cicero & Raven 2008; Pierro, Kruglanski & Raven 2012).

“Kõvade” ja “pehmete” võimubaaside erinevus seisneb vabaduse määras, mida järgija tunneb, kui valib kas kuuletuda või mitte (vt tabel 2). Kõvad võimubaasid on **isiklik ja kaudne sunnivõim, kaudne tasuvõim, võrdsusel-, vastastikkusel- ja positsioonil põhinev legitiimsusvõim**. Teisisõnu, piiravad kõvad võimubaasid inimese vabadust kuuletumaks juhi nõudmistega. Pehmed võimubaasid soodustavad mõjutaja korraldustega nõustumisel järgijate vabaduse ja iseseisvustunnet. Pehmed baasid on **ekspertvõim, eeskujuvõim, informatsioonivõim, sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim ja isiklik tasuvõim**. Teadustöö on leidnud laialdast kinnitust, et töökeskkonnas eelistavad töötajad pehmetel võimubaasidel põhinevat juhtimisstiili kõvadele võimubaasidele põhinevale juhtimisstiilile. Pehmeid võimubaase võetakse järgijate poolt vastu

rohkem soosivalt ja neid seostatakse positiivsemate individuaalsete ja organisatsiooniliste tulemustega (Koslowsky et al. 2001; Pierro et al. 2012).

**Tabel 2. “Kõvad” ja “pehmed” võimubaasid**

“Kõvad” võimubaasid	“Pehmed” võimubaasid
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	Ekspertvõim
Umbisikuline sunnivõim	Eeskuju võim
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	Informatsioonivõim
Kaudne tasuvõim	Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim
Isikuline sunnivõim	Isiklik tasuvõim
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	

Allikas: Raven et al. (1998)

Olgugi, et pehmeid võimubaase tajutakse järgijate poolt enamasti positiivsemalt, ei ole pehmete võimubaaside kasutamine alati osaks ainuõigest juhtimisstiilist. Kõvade ja pehmete võimubaaside kasutamise vaatlemisel on oluline pöörata tähelepanu ka organisatsiooni eripäradele. Valdkonnas sageli kasutatavaks taksonoomiaks on Mintzbergi (1979, 1983) jaotus vastavalt organisatsiooni struktuurile (vt tabel 3).

**Tabel 3. Henry Mintzbergi organisatsiooni konfiguratsioonid ja neile iseloomulik koordinatsioonimehhanism**

Konfiguratsioon ehk struktuuri tüüp	Võtmelüli	Kordinatsioonimehhanism
Lihntne struktuur	Strateegiline tipp	Vahetu kontroll
Masinbürokratia	Tehnostruktuur	Protsessi standardiseerimine
Professionaalne bürokratia	Tegutsev tuumik	Oskuste (sisendi) standardiseerimine
Divisjonstruktuur	Keskliin	Väljundi standardiseerimine
Adhokraatia	Tugipersonal	Vastastikune kooskõlastamine

Allikas: Roots 2005

Lihtsa struktuuri ja masinbürokraatia puhul on tegu vähestruktureeritud organisatsioonidega, kus töötajalt oodatakse igapäevaselt sarnaste tööülesannete teostamist. Organisatsioonistruktuur ei soosi siin erinevate võimubaaside kombineerimist, otsuste tegemine ja võim koondub juhtkonna tasandile. Teistes tabelis toodud konfiguratsioonides toimub otsustamine enamasti töötajaid kaasates. Uurimistöö tulemusena on teada, et organisatsioonistruktuurides, mille tegevus on seotud rutiinsete tööülesannetega (nt jaekaubandus, postiteenused jne) kasutatakse kõvadele võimubaasidele toetuvaid juhtimisstiile sagedamini kui organisatsioonides, kus on keerukamad tööülesanded (kõrgtehnoloogia, meditsiin jne) (Schwarzwald et al. 2001). Sellest tulenevalt seostavad teoreetikud töö iseloomu kui üht võimubaaside valikut dikteerivaks aspektiks. Kui organisatsioonis tegeletakse rutiinsete ja korduvate tegevustega, ei eeldata töötajatelt iseseisvate otsuste tegemist. Töötaja õpib sellises keskkonnas tõenäoliselt väärtustama asjaolu, et teda hinnatakse käsutäitmise ning mitte loovuse ja innovaativsuse järgi. Selle tagajärjel ei keskendu juht oma töötajate arvamusele ning saavutab oma tulemused kõvadele võimubaasidele toetudes (Koslowsky 2005). Seevastu keerukamate tööülesannete puhul hinnatakse töötajate arvamust ning kaasatakse neid otsusetegemise protsessidesse (ibid.). Keerukamate tegevusvaldkondade puhul lähtuvad juhid oma töös eeskätt eestvedamise ja motiveerimise põhimõttest, mis käsitleb töötajat kui võrdset partnerit ning toetub juhtimisstiilidele, mida iseloomustavad eeskätt pehmete võimubaaside kasutamine.

## **1.5. Organisatsiooniline pühendumine**

Üldistatult võib organisatsioonilise pühendumise (*organizational commitment*) mõistet selgitada kui midagi, mis iseloomustab töötaja suhet oma organisatsiooniga. Mõiste peegeldab seda, kuidas ja mil määral on töötaja oma organisatsiooniga seotud ning mil määral ja miks soovib töötaja selles organisatsioonis töötamist jätkata. Organisatsioonilise pühendumise juures on oluliseks nii emotsionaalne kui käitumuslik aspekt. Sotsiaalpsühholoogias on levinuimaks Meyer'i & Allen'i käsitlus (1990), mis selgitab organisatsioonilise pühendumise lahti läbi kolme põhikomponendi:

1) afektiivne pühendumine, mis on seotud töötaja lojaalsusega organisatsiooni suhtes ning iseloomustab, mil määral töötaja end oma organisatsiooni kaudu identifitseerib;



2) jätkuvusega seotud pühendumine (edaspidi töös jätkuvuspühendumine), mis on seotud töötaja tajuga organisatsiooni tehtud panustest ja kuludest, mis võiksid kaasned teise organisatsiooni ümberminemisega;

3) normatiivne pühendumine, mis põhineb töötaja kohuse- ning vastutustundel. Organisatsiooniline pühendumine võib eritasanditel avalduda erinevalt — nii võib töötaja väljendada erineval määral pühendumust oma kaastöötajale, ülemusele, töögrupile või organisatsioonile tervikuna. Näiteks võivad mõnede elukutsete esindajad (arstid, insenerid, juristid) tunda erineval määral pühendumust oma ametialale ja oma organisatsioonile. Organisatsioonilist pühendumist tuleb seega vaadelda kompleksse ning mitmedimensioonilise konstruktina.

Organisatsiooni juhtimise seisukohalt on organisatsiooniline pühendumine oluliseks dimensiooniks. Organisatsioonilisel pühendumusel on oma roll organisatsioonilise efektiivsuse saavutamisel (Steers 1975), töötaja psühholoogilises heaolus (Begley & Czajka 1993), identifitseerimises organisatsiooniga (*organizational citizenship*) (Organ & Ryan 1995) ja väiksemates kaadrivoolavusprotsentides (Hom, Katerberg, Hulin, Somers 1995).

## **1.6. Organisatsiooniline pühendumine ja võimukasutus**

Meyer'i & Allen'i (1990) kolmemõõtmeline mudel selgitab inimese pühendumist organisatsioonile läbi afektiivsuse, jätkuvuse ja normatiivsuse aspekti. Juhtimisvaldkonna teoreetikud seostavad sotsiaalse võimu mõju afektiivse pühendumisega - ehk teisisõnu sõltub juhi käitumisest otseselt see, mil määral on töötaja rahul oma organisatsiooniga ning mil määral on ta valmis end sellega emotsionaalselt siduma (Pierro et al. 2012). Juhtimisstiilist sõltub ka töötajate valmisolek oma juhile kuuletuda (Schwarzwald et al. 2001; Pierro et al. 2012). Tänapäevases juhtimise kirjanduses kirjeldatakse ümberkujundavat ja karismaatilist juhtimisstiili sageli kui olulist faktorit ettevõtete edu ja jätkusuutlikkuse tagamisel. Teoreetikud on toonud välja ümberkujundava juhtimise eelised töötajate töötulemuste, tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumise mõjutamisel (Avolio & Bass 1988, 1995). Organisatsioonilist pühendumist on võimalik suurendada läbi töötaja valmisoleku paremini kuuletuda pehmetele võimubaasidele (Pierro et al. 2012). Karismaatiliste ja ümberkujundavate juhtide tegevust on võimalik omakorda seostada pehmete võimubaaside kasutamisega (Conger & Kanungo 1998; Pierro et al. 2012). Kuid karismaatiline juht saavutab vajadusel ka kõvade võimubaaside rakendamisel suuremat

edu. See, mida peetakse pragmaatilise juhi puhul hoolimatuks käitumiseks võidakse ümberkujundava juhi puhul pidada õigustatuks käitumiseks. Schwarzwald & Koslowsky (2001) järgi võivad ümberkujundavad juhid konfliktsituatsioonides või kiiret tegutsemist nõudvates olukordades, kus pehmete võimubaaside kasutamine ebatõhus, oodata kuuletumist ka kõvadele võimubaasidele. Nii kuuletub alluv tõenäoliselt kõvale võimubaasile toetuvale taktikale, sest tajub seda tavapärasest erandlikuna (Koslowsky & Stashewsky 2005). Juhtimisstiili ei saa vaadelda ühekordse tehinguna vaid protsessina, mis areneb ajas (Hollander 1992; Avolio & Bass 1995). Töötajad tõlgendavad oma juhtide käitumist ja kujundavad seeläbi oma ootused sellele (Eden 1990). Kui pragmaatilised juhid süvenevad eeskätt ülesande sooritamisele ning ei pööra suurt tähelepanu töötajate vajadustele, siis ümberkujundavad juhid keskenduvad pidevalt ka töötajate vajadustele. Ümberkujundav juht lähtub austusest oma järgijate vastu ning valib vastavalt oma juhtimisstiili. Viimane ei välista kõvade võimubaaside kasutamise välistamist vastavalt olukorrale.

Seoste loomine karismaatilise juhtimisstiili, pehmete võimubaaside ja organisatsioonilise pühendumise vahel aitab paremini mõista sotsiaalse käitumise dünaamikat organisatsioonides. Kui organisatsiooni personalistrateegia tähtsustab oma eesmärkides organisatsioonilise pühendumuse arendamist (mis ei ole personalijuhtimise arhitektuuri seisukohalt iga organisatsiooni kontekstis alati vältimatu), toob nende seoste mõistmine juhtimisvaldkonna praktikutele rakendusliku lisaväärtust.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Antud magistritöö raames viidi läbi pilootuuring Eesti juhtivtöötajate sotsiaalse võimukasutuse ja organisatsioonilise pühendumise kohta. Käesolevas peatükis kirjeldan uuringu läbiviimise põhjuseid, läbiviimiseks moodustatud valimit, läbiviimise protseduuri ja andmekogumise ning andmete analüüsi meetodeid.

### 2.1. Uuringu aktuaalsus ja uurimisobjekt

Juhi tegevust seostatakse organisatsiooni edu ja jätkusuutlikkusega - sellest tulenevalt on ootused juhi rollile kõrgendatud. Käesolevas töös lähenetakse juhtimistegevusele eeskätt läbi “eestvedamise” mõiste. Yukl & Van Fleet (1992, 149) defineerivad eestvedamist kui “protsessi, mis hõlmab eesmärkide ja organisatsiooni strateegiate mõjutamist, organisatsiooniliikmete mõjutamist, et viia ellu strateegiad ja saavutada püstitatud eesmärgid, grupi säilimise ja identiteedi mõjutamist ja organisatsioonikultuuri mõjutamist”. Juhi roll organisatsioonis seostub seega mitmesuunalise mõjutamisprotsessiga, mille aluseks on sotsiaalse võimu kasutamine. Grupikäitumise keskmes asuvat sotsiaalse võimu mõistet võib organisatsioonipsühholoogia valdkonnas seostada ka laiemal ringil organisatsiooni huvi- ja sidusgruppidega — käesoleva magistritöö suunitlus on seotud personalijuhtimise temaatikaga ning huvitub eeskätt juhi-töötaja omavahelistest seostest.

Eestis on juhtimisvaldkonda palju uuritud. Kõige ulatuslikumad uuringud on valminud EAS-i tellimusel. Kõige hiljutisem EBS ja CIVITTA poolt läbiviidud uuring aastast 2015 tõdeb, et Eesti firmad on juhtimispraktikate vallas mugavustsooni pidama jäänud. Uuringu koostajad viitavad globaalsetele arengutele ning milleniimi põlvkonna muutunud ootustele töökoha ja juhtide suhtes ning leiavad, et on aeg hakata juhtimispraktikaid ümberkujundama (Alas et al. 2015). Arvestades Eesti majanduse stabiilset kasvu ning kiiret kohanemisvõimet kriisijärgsetel aastatel, on EAS-i tellitud juhtimisalased uuringud olnud kahtlemata väga väärtuslikuks sisendiks ettevõtlussektori arendamisel riiklikul tasemel. Senise uurimistöö tulemused on ärikorralduse valdkonnale olulise rakendusliku tähtsusega. Käesoleva töö uurimisobjektiks olev sotsiaalne võimukasutus juhtimises ei ole Eesti senises juhtimisvaldkonna uurimistegevuses ulatuslikku

käsitlust leidnud. Sotsiaalse võimukasutuse seoseid juhi organisatsioonilise pühendumusega ei ole aga autorile teadaolevalt varasemalt uuritud.

Käesolev töö läheneb juhtimisvaldkonnale läbi sotsiaalpsühholoogilise vaatenurga. Eesmärgiks on leida organisatsiooni edu ja jätkusuutlikkuse aspektist olulise juhtimisprotsessi uurimisele lisanduvat sisendmaterjali. Juhtimise aluseks olev inimeste mõjutamisprotsess põhineb sotsiaalse võimu kasutamisel. Kui mõistame juhtide sotsiaalse võimu kasutamise dünaamikaid, on võimalik põhjalikumalt analüüsida juhtimisstiile ning nende mõju organisatsiooni käekäigule.

Käesoleva töö uurimuslik osa huvitub Eesti juhtivtöötajate sotsiaalsest võimukasutusest. Uuri-  
misobjektiks seatakse Eesti juhtide eneserefleksioon seoses sotsiaalse võimukasutuse ja orga-  
nisatsioonilise pühendumisega.

## 2.2 Valim

Käesoleva magistritöö raames läbiviidud pilootuuringusse Eesti juhtide sotsiaalse võimukasutuse ja organisatsioonilise pühendumise uurimiseks kasutati peamiselt mugavusvalimi meetodit. Juhtide kaasamiseks kasutati lisaks isiklikule tutvusringkonnale ka sotsiaalmeedia võrgustike abi, mille kaudu pöörduiti sobivate inimeste poole. Otsekontaktide loomiseks kasutati täiendavalt töö autori ja magistritöö juhendaja kontakte Tallinna Tehnikaülikooli ja EBS-i magistrantide hulgas. Valimi suuruse tagamiseks kombineeriti mugavusvalimit lumepallivalimiga. Otsekontaktiga kaasatud osalejatel paluti kaasata juhtivtöötajaid oma tutvusringkonnas.

Tulemusena õnnestus uuringusse kaasata 80 erineva tasandi juhtivtöötajat Eestist, kelle alluvuses töötab alaliselt vähemalt 3-liikmeline meeskond. Juhtivtöötajaid kaasati uuringusse olenemata nende vanusest, soost või sektorist, kus töötati. Minimaalseks juhtimiskogemuse pikkuseks valimi võeti 1 aasta, kuid eelistati pikema staažiga juhte. Nii on lõpptulemusena 80% (64 juhti 80-st) uuringus osalenud juhtidest viie ja enama aasta pikkuse juhtimisstaažiga. Tagamaks usaldusväärsemaid andmeid seoses juhtide organisatsioonilise pühendumisega välistati valimist ettevõtete omanikud ning suurosanikud, kelle puhul võiks potentsiaalselt eeldada pühendumuse seoseid omaniku huvidega. Uuringus osalenud juhtidest on 45% mehed ja 55% naised, keskmine vanus on 44,5 aastat ning keskmine tööstaaž juhina 12 aastat. Ligi pooled (48,75%) uuringus osalenuist juhtisid enam kui 26 alluvat. Uuringus osalenud juhtide alluvate arv jagunes alljärgnevalt: 250 ja enam n=4 (5%), 101-250 n=8 (10%), 51-100 n=19 (23,75%), 26-50 n=8 (10%), 11-25 n=22 (27,5%), kuni 10 n=19 (23,75%). Erasektori ja avaliku sektori juhtide arv osalenute hulgas oli võrdselt 39, moodustades (48,75%), üks osalenuist töötas kolmandas sektoris.

### 2.3. Uuringu meetod ja läbiviimise protseduur

Uuringu meetodina kasutatakse kvantitatiivset uuringut. Eesti juhtivtöötajate sotsiaalse võimukasutuse ja selle seoste uurimiseks juhi organisatsioonilise pühendumisega kasutatakse ankeetküsitlust. Ankeetküsitluse sotsiaalseid võimuallikaid uurivas osas kasutati IPIM mudelilt (*Interpersonal Power Interaction Model* (Raven et al. 1998), mille usaldusväärsust kinnitavad reliiabluskoeffitsiendi (Cronbachi alfa) kõrged väärtused kõikide võimubaase uurivate küsimuste puhul ( $0,72 > \alpha \geq 0,9$ ) (Ibid.). Nimetatud, 44 küsimusest koosnev põhjalik küsimustik, kohandati eesti keelde autori poolt (vt lisa 1). Juhtide organisatsioonilise pühendumise uurimiseks kasutati laialdast rakendust leidnud Meyer & Allen'i küsimustiku (1990) ingliskeelset versiooni, mille reliiabluskoeffitsiendid kinnitavad küsimustiku usaldusväärsust ( $0,75 > \alpha \geq 0,87$ ) 24 punktist koosnev küsimustik kohandati käesoleva töö tarvis eesti keelde. Tulemusena valmis elektrooniline valikvastustega küsimustiku ankeet, mis koosneb viiest üldandmeid koguvast küsimusest ja 68 väitest. Ankeetküsimustikus toodud väidetele vastamiseks kasutatakse küsitlusel 6-pallist Likert-tüüpi skaalat. (vt lisa 1).

Küsimustiku läbiviimise vahendina kasutati tasuta elektrooniliste ankeetide loomise keskkonda "e-Formular". Elektroonilise ankeedi jagamiseks kasutati programmi otsepostituse funktsiooni (juhtide kaasamiseks, kelle e-postiaadressid olid eelnevalt teada) ning veebilingi jagamist läbi autori e-postiaadressi või sotsiaalmeedia konto (*Facebook*) kaudu. Varasem eeltöö võimaldas tulemusliku andmekorje 80 osalenult kahepäevase küsitlusperioodi jooksul. Küsitlus viidi läbi ajavahemikus 07.10.2019 — 21.10.2019.

Uuringus kasutatud küsimustike usaldusväärsuse hindamiseks kasutati faktoranalüüsi, mille abil kontrolliti tõlgitud küsimustike struktuuri vastavust originaalküsimustike struktuurile. Alaskaalade usaldusväärsust hinnati arvutatud Cronbachi alfa ( $\alpha$ ) abil. Alfa tulemuste usaldusväärsust tõlgendatakse tuginedes George ja Mallery (2010) jaotusele:  $\alpha \geq 0,9$  - suurepärase;  $0,9 > \alpha \geq 0,8$  - hea;  $0,8 > \alpha \geq 0,7$  - rahuldav;  $0,7 > \alpha \geq 0,6$  - küsitav;  $0,6 > \alpha \geq 0,5$  - nõrk ja  $0,5 > \alpha$  - vastuvõetamatu. Kirjeldava statistika esitamisel lähtutakse peamiselt tunnuste aritmeetilise keskmiste ja standardhälvete võrdlusest. Vaadeldes võrdlusgruppide hinnagute keskväärtusi leitakse nende vahelised statistiliselt olulised erinevused taustaandmete lõikes. Kahe võrdlusgrupi vaheliste sta-

tistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks kasutati Student t-testi. Enam kui kahe võrdlusgrupi hinnangute vaheliste erinevuste leidmiseks rakendati One-Way ANOVA Post Hoc testi Tamhane meetodil. Tunnuste vaheliste oluliste seoste ja vastastike mõjude leidmiseks viidi läbi korrelatsioonianalüüs, kus kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ). Korrelatiivsete seoste tugevust hinnati järgmiselt:  $0,30 \leq \rho \leq 0,49$  - nõrk seos;  $0,50 \leq \rho \leq 0,69$  - mõõdukas seos;  $0,70 \leq \rho \leq 0,89$  - tugev seos ja  $\rho \geq 0,9$  väga tugev seos (Dancey, Reidy 2004, 176). Andmete analüüsimiseks kasutas autor sotsiaalteaduslike andmete analüüsiprogrammi IBM SPSS23 ja tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel.

### 3. TULEMUSED

Uuringu usaldusväarsuse ja kehtivuse kontrollimiseks viiakse käesolevas peatükis läbi reliaablus- ja faktoranalüüs. Analüüsi tulemusel kontrollitakse ankeedis kasutatud väiteid ning nende väidete potentsiaali usaldusväärsete andmete korjeks. Seejärel esitatakse uuringu kirjeldava statistika tulemused. Tulemuste esitamisel kasutatakse väärtuste aritmeetilist keskmist ja standardhälbeid. Lisaks võrreldakse olulisemate tulemuste lõikes gruppide hinnagute keskvaar-tusi ja leitakse nende vahelised statistiliselt olulised erinevused taustaandmete lõikes. Peatüki lõpus tehakse selgeks nähtuste omavahelised seosed ja vastastikused mõjud korrelatsiooni-analüüsi abil.

#### 3.1 Reliaablus- ja faktoranalüüs

Uuringu küsimustiku alaskaalade Cronbachi alfad on välja toodud tabelis 4, kust nähtub, et enamiku alaskaalade Cronbachi alfad vastavad nõudele  $\alpha > 0,7$ , v.a skaalade “Informat-sioonivõim”, “Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim” ja “Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim” puhul, mille  $\alpha < 0,7$  kuid seejuures  $\alpha > 0,6$ . Alaskaala: “Jätkuvuspühendumine” puhul on  $\alpha < 0,6$ .

**Tabel 4. Reliaablusanalüüsi tulemused.**

Alaskaala	n	$\alpha$	n	$\alpha$
Kaudne tasuvõim	4	0,718		
Umbisikuline tasuvõim	4	0,850		
Ekspertvõim	4	0,773		
Eeskujuvõim	4	0,713		
Informatsiooni-võim	4	0,635		
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	4	0,711		
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	4	0,618		



Alaskaala	n	$\alpha$	n	$\alpha$
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	4	0,667	3	0,739
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	4	0,861		
Isiklik tasuvõim	4	0,707		
Isiklik sunnivõim	4	0,804		
Afektiivne pühendumine	8	0,839		
Jätkuvus-pühendumine	8	0,553	7	0,731
Normatiivne pühendumine	8	0,776	7	0,834

Allikas: autori koostatud.

Faktoranalüüsi tulemusi vaadeldes on võimalik parandada küsimustiku reliaablust kolme väite väljajätmisega. Kolmest alaskaalast jäeti edasisest analüüsist välja väited, mille skaala sisemine korrelatsiooniindeks oli väiksem kui 0,30.

Sõltuvusel põhineva legitiimsusvõimu alaskaalal, mille Cronbachi alfa väärtus 0,667, jäetakse reliaabluse korrigeerimise eesmärgil välja alaskaala 2. väide ehk ankeedi võimubaase uuriva küsimustiku 16. küsimus. Nii saavutatakse antud alaskaala uueks Cronbachi alfa väärtuseks 0,739.

Jätkuvuspühendumise alaskaalal, millel Cronbachi alfa väärtus 0,553, jäetakse reliaabluse korrigeerimise eesmärgil välja 1. väide ehk küsimusankeedi organisatsioonilist pühendumist uuriva osa 2. küsimus. Nii saavutatakse antud alaskaala uueks Cronbachi alfa väärtuseks 0,731.

Normatiivse pühendumise alaskaalal, mille Cronbach alfa väärtus 0,776 saavutame veelgi parema reliaabsuse näitaja, kui jätame edasisest analüüsist välja normatiivse pühendumise alaskaala 3. väite ehk ankeedi organisatsioonilise pühendumise osa 16. küsimuse. Uueks Cronbachi alfa väärtuseks saavutame nii 0,834.

Faktoranalüüsi tulemusel välja jäänud väiteid tasuks edasise uurimistöö jätkamisel täiendavalt analüüsida. Ilmselt on vastanutel olnud raskusi küsimusele vastamisega või on väidet ankeedi koostajast erinevalt tõlgendanud. Suure tõenäosusega on edaspidise uurimistöö puhul mõtekas need väited ümbersõnastada.

### 3.2. Kirjeldav statistika

Kui vaadelda juhtide võimubaaside ja tööga seotuse aritmeetilisi keskmisi ( $m$ ) (vt tabel 5), siis avalduvad teistest kõrgemana “eeskuju võim” ( $m=4,1$ ), “informatsioonivõim” ( $m=4,96$ ), “sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim” ( $m=4,64$ ) ja “isiklik tasuvõim” ( $m=4,0$ ). Kõige madalamate aritmeetiliste keskmistena avalduvad “võrdsusel põhinev legitiimsusvõim” ( $m=2,34$ ) ja “kaudne sunnivõim” ( $m=2,54$ ). Organisatsioonilise pühendumisega seotud alaskaalade puhul on  $m < 4$ .

**Tabel 5. Tulemuste aritmeetilised keskmised ja standardhälbed**

Alaskaala	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Vastanute arv
Kaudne tasuvõim	3,5906	,99384	80
Kaudne sunnivõim	2,5411	1,18851	79
Ekspertvõim	3,4327	,98748	78
Eeskuju võim	4,1188	,83151	80
Informatsioonivõim	4,9563	,60428	80
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	3,4688	1,02529	80
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	3,5769	,89034	78
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	2,3429	1,00656	78
Isiklik tasuvõim	4,0032	,94606	79
Isiklik sunnivõim	2,9656	1,04922	80
Afektiivne pühendumine	3,9810	,92380	79
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim (3 väidet)	4,6375	,89724	80
Jätkuvuspühendumine (7 väidet)	3,5179	,82093	80

Normatiivne pühendumine (7 väidet)	3,3132	,98304	78
Kõvad võimubaasid	3,0600	,84819	75
Pehmed võimubaasid	4,2286	,60150	77

Allikas: autori koostatud.

Kui analüüsida detailsemalt vastanute hinnanguid seoses “eeskuju võimuga”, siis kõige kõrgema aritmeetilise keskmisega avaldub väide *“mu alluvad peavad mind oma töögrupi liikmeks, kes saab asjadest samamoodi aru.”* (m=4,85). “Informatsioonivõimu” väidete hulgas on kõige kõrgema keskmisega väited: *“kui informeerin töötajaid põhjustest, siis saavad nad aru, miks on muutused vajalikud”* (m=5,10) ja *“selgitan oma töötajatele, miks soovitud muudatus on vajalik.”* (m=5,14). “Sõltuvusel põhineva legitiimsusvõimu” väidete kõrgeim aritmeetiline keskmine on väitel: *“mu töötajad on mõistnud, et juhil on vaja oma kaastöötajate abi ja koostööd”* (m=4,89). “Isikliku tasuvõimuga” seotud väidete kõrgeim aritmeetiline keskmine avalduv väitest: *“mu töötajad tunnevad end väärtustatuna, kui teevad, mida neilt palun.”* (m=4,52). Kõrge aritmeetilise keskmisega avaldub lisaks uurimisandmetest ka “kaudse tasuvõimu” väite: *“hea töö eest on võimalik saada positiivset tähelepanu.”* (m=5,04)

Kõige madalamate aritmeetiliste keskmistena avaldunud “võrdsusel põhineva legitiimsusvõimu” väidete hulgast avaldub kõige madalama aritmeetilise keskmisena väide: *“mu töötajad on varasemalt teinud vigu ning tunnevad, et võlgnevad mulle selle”* (m=1,96). Samuti madala aritmeetilise keskmisega avaldunud “kaudse sunnivõimu” väidete hulgas avaldub kõige madalamana väide *“ma võin teha ametikõrgenduse saamise keerulisemaks”* (m=2,13). Viimase väitega võrreldavat aritmeetilist keskmist võib märgata lisaks ka “isikliku sunnivõimu” väite: *“Ainüksi teadmine, et nad võivad langeda minu ebasoosinguusse, häirib mu töötajaid.”* puhul (m=2,14). Ankeetküsimustiku väidete aritmeetilised keskmised on toodud antud töö lisas 2.

Kokkuvõtlikult, viitavad kirjeldava statistika andmed asjaolule, et uuringus osalenud juhid mõjutavad oma töötajaid ametialases tegevuses valdavalt läbi pehmete võimubaaside. Töö teoreetilises osas (lk 23) lahtiseletatud viiest “pehmest” võimubaasist avaldub uuringus osalejate juhtimistiilidest selgelt neli. Küsitletud juhtide sotsiaalne võimukasutus rajaneb uuringu tulemuste põhjal eeskuju võimu-, informatsiooni võimu-, sõltuvusel põhineval legitiimsusvõimu- ja isikliku tasuvõimu kasutamisel. Viieandaks pehmeks võimubaasiks liigitava “ekspertvõimu” kasutamine

ei avaldu seejuures uuringu tulemustest madala aritmeetilise keskmise näol, vaid väljendab pigem juhtide neutraalset hinnangut selle kasutamisele. Kõige madalamad aritmeetilised keskmised avalduvad uuringu tulemusena just “kõvade” võimubaaside rakendamisest juhtimis-tegevuses. Nii väljendavad küsimustikule vastanud juhid kõige vähem võrdsusel põhineva legitiimsusvõimu- ja kaudse sunnivõimu kasutamist oma töötajate mõjutamisel.

### 3.3. Võrdlev analüüs

Võrdleva analüüsi käigus hinnati uuringus osalenud inimeste koondhinnanguid demograafiliste tunnuste alusel grupeeritud gruppide tasemel. Ankeetküsitluse andmetest avaldusid *t*-testi tulemusel statistiliselt olulised erinevused hinnangutes grupi: “sugu” lõikes. Tunnuste “haridus, “sektor, milles töötan”, “vanus”, “alluvate arv” ja “staaž” alusel loodud gruppide võrdluses *One-way ANOVA* meetodil läbi viidud analüüs ei tuvastanud statistiliselt olulisi erinevusi gruppide hinnangutes. Olulisuse nivooks kasutati mõlema testi puhul  $\alpha = 0,05$ . Analüüsi tulemusel avaldunud erinevustega saab tutvuda lisas 2.

**Sugudevahelised erinevused.** Koondandmete võrdlev analüüs *t*-testi meetodil tõi välja erinevused soo ja alljärgnevalt loetletud võimubaaside kasutamise osas.

**Kaudne sunnivõim.** Meesjuhid ja naisjuhid väljendavad mõlemad madalat keskmist seoses kaudse sunnivõimu kasutamisega. Siiski on märgata, et naisjuhid väljendavad madalamat kaudse sunnivõimu rakendamist juhtimises. Meeste puhul  $m=2,84$  ja naiste puhul  $m=2,24$  ( $t = 2,285$ ,  $p=0,025$ ) (vt tabel 6).

**Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim.** Aritmeetilise keskmise põhjal avaldub, et nii meesjuhid kui naisjuhid pigem kasutavad antud võimubaasi, kuid naisjuhtide puhul on sellele toetumine madalam ( $m=3,34$ ) kui meesjuhtide puhul ( $m=3,84$ ) ( $t=2,632$ ,  $p=0,01$ ) (vt tabel 6).

**Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim.** Aritmeetilise keskmise põhjal avaldub, et nii meesjuhid kui naisjuhid rakendavad inimeste juhtimisel antud võimubaasi, kuid naisjuhtide puhul on sellele toetumine kõrgem ( $m=4,84$ ) kui meesjuhtide puhul ( $m=4,39$ ) ( $t=-2,257$ ,  $p=0,027$ ) (vt tabel 6).

**Isiklik sunnivõim.** Isikliku sunnivõimu kasutamisel juhtimises väljendavad naisjuhid meesjuhtidega sarnaselt, et ei pigem seda võimubaasi oma töös ei rakenda. Ometi avaldub andmetest märkimisväärne erinevus keskmiste vahel. Naisjuhid kasutavad isiklikku sunnivõimu keskmiselt vähem ( $m=2,74$ ) kui meesjuhid ( $m=3,24$ ) ( $t=2,134$ ,  $p=0,027$ ) (vt tabel 6).

**Kõvad võimubaasid.** Mees- ja naisjuhtide keskmiste vastuste vahel avaldub ka selles alamkategorias märkimisväärne erinevus. Mehed kasutavad koondandmete erinevuste analüüsi põhjal rohkem “kõvasid võimubaase”. Meeste puhul  $m=3,26$  ja naiste puhul  $m=2,88$  ( $t=1,977$ ,  $p=0,052$ ) (vt tabel 6).

**Normatiivne organisatsiooniline pühendumine.** Nii nais- kui meesjuhtide puhul annavad keskmised hinnangud tunnistust sellest, et organisatsiooniline pühendumine pigem ei ole normatiivset laadi. Ometi avaldub märkimisväärne erinevus mees- ja naisjuhtide vahel. Naisjuhid näitavad keskmiselt üles mõnevõrra madalamat normatiivset organisatsioonilist pühendumist. Naiste puhul  $m=3,05$  ja meeste puhul  $m=3,56$  ( $t=2,356$ ,  $p=0,021$ ) (vt tabel 6).

Vaadeldes uuringu tulemusi, ilmneb võrdlusgruppide lõikes tähelepanuväärseid erinevusi, mida tasuks edaspidises uurimistöös lähemalt uurida. Olgugi, et uuringus osalenud juhid end üldiselt läbi pehmete võimubaaside kasutamise iseloomustavad, siis viitavad võrdleva statistilise analüüsi tulemused sellele, et Eesti naisjuhid toetuvad Eesti meesjuhtidest vähem kõvadele võimubaasidele. Täpsema analüüsi tulemusena avaldub naisjuhtide juhtimiskäitumises meestest vähem isiklikku ja kaudset sunnivõimu ning vastastikkusel põhinevat legitiimsusvõimu kasutamist. Seejuures kasutavad nad meestest rohkem pehmeid võimubaase vastastikkusel sõltuvusel põhineva legitiimsusvõimu osas.

**Tabel 6. Olulised erinevused koondandmetes grupi “sugu” lõikes.**

Alaskaala	Sugu	Vastanute arv	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	t	p
Kaudne sunnivõim	Mees	36	2,8403	1,23078	2,285	0,025
	Naine	42	2,2440	1,07421		
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	Mees	36	3,8542	,81804	2,632	0,01
	Naine	41	3,3354	,90071		
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	Mees	36	4,3889	,92410	-2,257	0,027
	Naine	43	4,8372	,84004		
Isiklik sunnivõim	Mees	36	3,2361	1,09209	2,134	0,027
	Naine	43	2,7384	,98039		
Normatiivne pühendumine	Mees	36	3,5556	,89102	2,356	0,021
	Naine	41	3,0523	,97246		
Kõvad võimubaasid	Mees	34	3,2598	,86585	1,977	0,052
	Naine	40	2,8750	,80706		

Allikas: autori koostatud.

### 3.4. Seoste ja mõjude analüüs

Käesoleva alapeatüki eesmärgiks on leida seoseid erinevate võimubaaside kasutamise omavaheliste seoste ning võimubaaside kasutamise ning juhi organisatsioonilise pühendumise vahel. Meetodina kasutatakse Spearmani korrelatsioonianalüüsi.

Juhtide sotsiaalsete võimubaaside ja nende komponentide omavaheliste seoste hindamine viiakse läbi korrelatsioonianalüüsi abil. Sama meetodi kaudu lähenetakse ka võimubaaside kasutamise ja juhi organisatsioonilise pühendumise seoste analüüsimiseks. Korrelatsioonianalüüsi tulemusel genereeritud korrelatsioonimaatriks on toodud välja töö lisa 2. Lähtudes korrelatsioonikordaja väärtustest, toon alljärgnevalt välja keskmise ja suure tugevusega seosed nimetatud korrelatsioonimaatriksist. Keskmise tugevusega korrelatsioonikordajaks on käesolevas töös arvestatud

vahemikku 0,5-0,7 ( $0,5 < r < 0,69$ ). Tugevaks seoseks on arvestatud korrelatsioonikordajat mis on suurem võrdne 0,7 ( $r \geq 0,7$ ).

### 3.4.1. Kõvad võimubaasid

Vastavalt eelmises lõigus kirjeldatud põhimõttele, esitatakse alljärgnevalt kõvade võimubaaside olulised korrelatsioonid maatrikstabelis (vt tabel 7). Rasvases kirjas on toodud tulemustest avaldunud kõvade võimubaaside seosed pehmete võimubaasidega.

**Tabel 7. Olulised korrelatsioonikordajad seoses kõvade võimubaasidega**

	isiklik sunni-võim	kaudne sunni-võim	kaudne tasu-võim	võrdsusel põhinev legitiimsus-võim	vastastikkusel põhinev legitiimsus-võim	positsioonil põhinev legitiimsus-võim	kõvad võimubaasid
isiklik sunni-võim	1						
kaudne sunnivõim	0,702	1					
kaudne tasuvõim	0,589	0,686	1				
võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	0,702	0,726	0,56	1			
vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	0,673	0,527	0,531	0,63	1		
positsioonil põhinev legitiimsus-võim	0,676	0,673	0,595	0,582		1	
kõvad võimubaasid	0,870	0,867	0,803	0,857	0,759	0,809	1
<b>pehmed võimubaasid</b>							
ekspertvõim						0,529	
eeskujuvõim					0,511		
isiklik tasuvõim	<b>0,616</b>		<b>0,514</b>		<b>0,7</b>	<b>0,539</b>	<b>0,665</b>
pehmed võimubaasid					<b>0,624</b>		<b>0,519</b>

Allikas: autori koostatud.

Nii nagu tabelist näha, avalduvad uurimistulemustes kõvade võimubaaside omavahelised tihedad seosed. Need tulemused sobivad võimubaaside teorias esitatud võimubaaside liigitust ning kinnitavad omakorda küsimustiku sobivust võimubaaside uurimiseks. Kui korrelatsioonid kõvade võimubaaside lõikes näitavad peamiselt tihedaid korrelatsioone üksteisega alamskaala siseselt,

siis on märgata ka mõningaid olulisi seoseid pehmete võimubaasidega. Need seosed on alljärgnevad:

- a) isikliku sunnivõimu seos isikliku tasuvõimuga ( $r=0,616$ );
- b) kaudse tasuvõimu seos isikliku tasuvõimuga ( $r=0,514$ );
- c) vastastikkusel põhineva legitiimsusvõimu seos isiklik tasuvõimuga ( $r=0,700$ ) ja eeskuju võimuga ( $r=0,511$ );
- d) positsioonil põhineva legitiimsusvõimu seos isiklik tasuvõimuga ( $r=0,539$ ) ja ekspertvõimuga ( $r=0,529$ ).

Tähelepanuväärsed on uuringu tulemustest avaldunud seosed isikliku tasuvõimu ja kõvade võimubaaside vahel. IPIM mudel (Raven et al. 1998) eristab isikliku tasuvõimu kaudsest ehk umbisikulisest tasuvõimust ning liigitab selle hoopis pehmeks võimubaasiks, mis on ka seatud käesoleva töö teoreetiliseks lähtekohaks. Sellise liigituse mõistmiseks tuleks lähtuda eeldusest, et töötajad järgivad juhi korraldusi selleks, et saada tema isiklikku tunnustust. Antud töö raames viidud uurimistöö tulemused küll kinnitavad täielikult isikliku tasuvõimu ja pehmete võimubaaside omavahelised olulisi seoseid kuid viitavad võimalusele, et isiklik tasuvõim võib ka situatsiooniti kõvaks võimubaasiks kvalifitseeruda.

Uuringus osalenud juhtide eneserefleksiooni analüüsides avaldub lisaks isikliku tasuvõimu olulistele seostele kõvade võimubaasidega veel ka teisi märkimisväärseid seoseid kõvade ja pehmete võimubaaside vahel. Omavaheliste korrelatsioonidena avalduvad tulemustest veel vastastikkusel põhineva legitiimsusvõimu ja ekspertvõimu ja positsioonil põhineva legitiimsusvõimu ja ekspertvõimu omavahelised seosed.

### **3.4.2. Pehmed võimubaasid**

Alljärgnevalt on esitatud uuringu tulemustest avaldunud pehmete võimubaaside olulised seosed maatrikstabelina (vt tabel 8). Rasvas kirjas on tabelis toodud pehmete võimubaaside olulised korrelatsioonid kõvade võimubaasidega.



**Tabel 8. Olulised korrelatsioonikordajad seoses pehmete võimubaasidega**

	ekspert- võim	eeskuju võim	informat- sioonivõim	isiklik tasuvõim	sõltuvusel baseeruv legitiimsus- võim	pehmed võimu- baasid
ekspertvõim	1					
eeskuju võim		1				
informatsioonivõim			1			
isiklik tasuvõim		0,643		1		
sõltuvusel baseeruv legitiimsusvõim			0,612		1	
pehmed võimubaasid	0,603	0,803	0,664	0,835	0,671	1
“kõvad” võimubaasid				0,665		0,519
positsioonil põhinev legitiimsusvõim	0,529			0,539		
vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim		0,511		0,700		0,624
isiklik sunnivõim				0,616		
kaudne tasuvõim				0,541		

Allikas: autori koostatud

Vaadeldes pehmete võimubaasidega seoses avaldanud olulisi korrelatsioonikordajaid, nähtub, et pehmete võimubaaside omavahelised seosed uurimistulemustes ei ole nii tihedad kui kõvadel võimubaasidel. Uurimistulemused seoses pehmete võimubaasidega on pealtnäha vastuolulisemad kui kõvade võimubaaside puhul. Esinevad ka mitmed olulised seosed kõvade võimubaasidega. Nii avalduvad olulised positiivsed korrelatsioonid:

- a) ekspertvõimu ja positsioonil põhineva legitiimsusvõimu vahel ( $r=0,529$ );
- b) eeskuju võimu ja vastastikkusel põhineva legitiimsusvõimu vahel ( $r=0,511$ );
- c) isikliku tasuvõimu ja isikliku sunnivõimu ( $r=0,616$ ), kaudse tasuvõimu ( $r=0,541$ ),

positsioonil põhineva legitiimsusvõimu ( $r=0,539$ ) ja vastastikkusel põhineva legitiimsusvõimu vahel ( $r=0,700$ );

d) sõltuvusel põhineva legitiimsusvõimu seos informatsioonivõimuga ( $r=0,612$ ).

Pehmete võimubaaside omavahelistest korrelatsioonidest avalduvad aga piisavalt hästi omavahe-  
lised grupisisesed seosed. Viimane pigem kinnitab IPIM mudelile toetuva küsimustiku teoreeti-  
lise baasi õigsust. Uurimistulemustest avaldunud seosed kõvade- ja pehmete võimubaaside vahel  
ilmestavad vajadust võimubaaside teooriale situatiivselt läheneda.

### **3.4.3 Organisatsiooniline pühendumine**

Korrelatsioonianalüüsi käigus hinnati organisatsioonilise pühendumise alamskaalade seotust  
võimubaaside alamskaaladega. Tulemusena ei ilmne käesoleva uuringu tulemustest olulisi seo-  
seid, mis viitaksid juhtide organisatsioonilise pühendumise ja juhtide võimukasutuse omavahe-  
listele seostele. Analüüsi aluseks võetud korrelatsioonimaatriksist ilmnevad oluliste korrelat-  
sioonidenaa vaid pühendumise alamskaalade omavahelised seosed (vt lisa 2). Arvestades teo-  
reetilisi lähte-kohti, mis vaatlevad organisatsioonilist pühendumist kompleksse ja mitmedimen-  
sioonilise

konstruktsiona, on antud seosed igati ootuspärased ning ei kanna endas käesoleva töö kontekstis  
olulist lisaväärtust.

Organisatsioonilise pühendumise alamskaalade ja võimubaaside alamskaalade omavaheliste korre-  
latsioonide täiendavaks analüüsimiseks kasutab autor Somersi delta testi (Somers' D), mille abil  
on võimalik hinnata alamskaalade tunnuste omavahelist sõltuvust lähtuvalt sellest, kas ühe tun-  
nuse muutus kindlas suunas toob kaasa teise tunnuse muutuse kindlas suunas. Eelmainitud testi  
kasutamine tulemuste täiendavaks analüüsiks võimaldab kirjeldada seda, kumb tunnustest on  
teisest sõltuv. Autor loodab täiendava analüüsi kaudu käesoleva töö uurimistulemusi hinnates  
luua sisendmaterjali juhtide organisatsioonilise pühendumise ja sotsiaalse võimukasutuse uuri-  
miseks edaspidises teadustöös.

Kasutades analüüsiprogrammi IBM SPSS23, viib autor läbi Somersi delta testi, mille tulemused  
on tabelina välja toodud käesoleva töö lisa 4. Andmete täiendaval analüüsil lähtutakse seose  
tõenäosuse kordaja väärtusest  $p \leq 0,05$ . Oluliste seoste võrdluses tähistab Somersi delta kõrgem

väärtus tunnust, mis on teisest tunnuse muutusest sõltuv. Alljärgnevalt on välja toodud Somersi delta testi olulisemad tulemused seoses organisatsioonilise pühendumise ja sotsiaalse võimukasutuse alaskaalade tunnuste omavaheliste sõltuvustega.

1. Jätkuvuspühendumine võib olla sõltuv kõvade võimubaaside kasutamisest. Alamskaalade tunnuste omavahelisel võrdlusel avaldub analüüsi tulemustest, et jätkuvuspühendumine on seotud kaudse sunnivõimu, positsioonil põhineva legitiimsusvõimu, vastastikkusel põhineva legitiimsusvõimu ja võrdsusel põhineva legitiimsusvõimu kasutamisega. Olgugi, et jätkuvuspühendumise mõjutajatena avalduvad valdavalt kõvad võimubaasid, nähtub analüüsi tulemustest viide ka sellele, et jätkuvuspühendumist mõjutavad teoreetilises käsituses pehmete võimubaaside alla liigitatud ekspertvõim ja isiklik tasuvõim.

2. Normatiivne pühendumine võib olla sõltuv kõvade võimubaaside kasutamisest. Alamskaalade tunnuste omavahelisest võrdlusest Somersi delta testi abil avalduvad normatiivse pühendumise mõjutajatena eeskätt kõvad võimubaasid nagu kaudne tasuvõim, positsioonil põhinev legitiimsusvõim, vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim ja võrdsusel põhinev legitiimsusvõim. Ka normatiivse pühendumise mõjutajana avaldub pehmete võimubaaside alla kuuluv ekspertvõim.

3. Emotsionaalse pühendumisega avalduvate sõltuvussuhete osas ei ole võimalik märgata jätkuvuspühendumise ja normatiivse pühendumisega sarnaseid tendentse. Siin avalduvad sõltuvussuhted nii kõvade võimubaasidega vastastikkusel põhineva legitiimsusvõimu ja kaudse tasuvõimu osas kui ka pehmete võimubaasidega eeskujuvõimu ja isikliku tasuvõimu osas.

Somersi delta testi tulemused on autori hinnangul tähelepanuväärsed, kuna viitavad kõvade võimubaaside võimalikule mõjule jätkuvuspühendumise ja normatiivse pühendumise kujunemisel. Siiski ei ole testi tulemusel avaldunud viidete põhjal tulenevalt valimi suhtelisele väiksusele võimalik teha sügavapõhjalisi järeldusi.

## 4. JÄRELDUSED, ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Käesoleva magistritöö uurimusliku osa tulemused võimaldavad mitmete valimipõhiste tähelepanekute tegemist Eesti juhtide sotsiaalse võimukasutuse kirjeldamisel ja seoste omavahelelisel võrdlemisel kui teoreetilises aspektis laiemalt. Käesolev peatükk vaatleb uuringu tulemusi ning kõrvutab neid antud töö seisukohalt oluliste teoreetiliste lähtekohtadega. Arutluse käigus pakutakse välja uurimistöö põhjal tehtavad järeldused. Seejärel esitatakse töö tulemusena tehtavad üldistused seoses Eesti juhtide võimukasutuse ja organisatsioonilise pühendumisega ning hinnatakse, mil määral on suudetud täita töö eesmärk vastavalt püstitatud uurimisülesannetele. Lõpuks pakutakse välja soovitusel edaspidiseks uurimistööks.

### 4.1 Järeldused ja arutelu

Läbiviidud uuringu raames küsitleti Eesti juhtivtöötajaid, et saada teada järgnevat:

1. kas on võimalik eristada domineerivat võimukasutuse stiili;
2. kas ja kuidas varieerub võimukasutuse viis vastavalt juhi kogemusele, vanusele ja soole;
3. kas on võimalik seostada juhtide sotsiaalset võimukasutust ja nende organisatsioonilist pühendumist?

Alljärgnevalt vaatleme uurimistulemusi lähtuvalt nendest uurimisküsimustest.

#### 1. Domineeriv võimukasutuse stiil.

Sotsiaalse võimu kasutamise uurimisele lähenetakse käesolevas töös läbi võimubaaside teooria. Eesti juhtide sotsiaalse võimukasutusega seonduvat uuritakse läbi IPIM mudelile (*Interpersonal Power Interaction Model*) (Raven et al. 1998) baseeruva küsimustiku. Nimetatud mudel eristab 11 võimuallikat, millele toetudes juhid oma järgijaid mõjutavad. Need 11 võimuallikat jagunevad omakorda “kõvadeks” ja “pehmeteks” võimubaasideks.

Vaadeldes läbiviidud uuringu tulemusi eelnevast lähtudes, selgub, et Eesti juhid iseloomustavad enda juhtimiskäitumist vaieldamatult läbi pehmete võimubaaside kasutamise. Uurimistulemuste statistilisi keskmiseid hinnates, joonistuvad teoreetilises käsituses toodud viiest pehmest võimubaasist selgelt välja neli. Küsitletud juhtide sotsiaalne võimukasutus rajaneb uuringu tule-

muste põhjal eeskjuju võimu, informatsiooni võimu, sõltuvusel põhineva legitiimsusvõimu ja isikliku tasuvõimu kasutamisel. Viiendaks pehmeks võimubaasiks liigituva ekspertvõimu kasutamine ei avaldu seejuures uuringu tulemustest sugugi madala aritmeetilise keskmise näol, vaid väljendab pigem juhtide neutraalset hinnangut selle kasutamisele. Kõige madalamad aritmeetilised keskmised avalduvad uuringu tulemusena just kõvade võimubaaside alla liigitatud võimuallikate kasutamisest. Nii väljendavad küsimustikule vastanud juhid kõige vähem võrd-susel põhineva legitiimsusvõimu ja kaudse sunnivõimu kasutamist oma töötajate mõjutamisel. Uuringu tulemused viitavad seega, et Eesti juhtide juhtimistiilid on kantud pehmetest võimual-likatest. Olgugi, et pehmete võimubaaside kasutus ei ole igas olukorras ainuõigeks juhtimissti-iiks, seostatakse seda teoreetilise käsitluse kohaselt juhtimises positiivsemate individuaalsete ja organisatsiooniliste tulemustega.

Kui käesoleva töö teoreetilises osas seostatakse pehmete võimubaaside kasutamist töötajate suu-rema emotsionaalse organisatsioonilise pühendumisega, siis küsimustikus esitatud väidetele an-tud hinnangute aritmeetilisi keskmiseid analüüsides ei ole võimalik luua oletusi seoste kohta juhi võimukasutuse ja tema organisatsioonilise pühendumise vahel.

## 2. Sotsiaalse võimukasutuse varieerumine lähtuvalt juhi kogemusest, vanusest ja soost.

Käesoleva uuringu tulemuste põhjal ei ole võimalik leida tõestust sellele, et sotsiaalne võimu-kasutus sõltuks juhi kogemusest, vanusest, alluvate arvust või sektorist kus töötatakse. Üsna hästi nähtub aga tulemustest, et võimubaaside kasutamine erineb mees- ja naisjuhtide omavahe-lises võrdluses. Olgugi, et uuringus osalenud juhtivtöötajatele on iseloomulikuks keskmisest suu-rem kalduvus pehmete võimubaaside kasutamisele, siis ilmneb võrdlusgruppide lõikes, et Eesti naisjuhid Eesti meesjuhtidest üldiselt vähem kõvadele võimubaasidele toetuvad. Täpsema analüüsi tulemusel avalduvad naisjuhtide eripära kasutada meestest vähem isiklikku ja kaudset sunnivõimu ning vastastikkusel põhinevat legitiimsusvõimu. Seejuures kasutavad nad meestest rohkem pehmeid võimubaase vastastikkusel sõltuvusel põhineva legitiimsusvõimu osas.

## 3. Juhtide organisatsioonilise pühendumise olemust ja selle seoseid sotsiaalse võimukasutusega

uuriti toetudes organisatsioonilise pühendumise küsimustikule (Meyer & Allen 1990), mis eristab afektiivset-, jätkuvus- ja normatiivsuspühendumist. Tulemuste aritmeetilisi keskmisi vaadeldes nähtub, et osalenud juhid on kõige enam kantud afektiivsest ja kõige vähem normati-

ivsest pühendumiskomponendist. Tulenevalt valimi suhtelisest väiksusest ei ole aga käesoleva töö tulemuste põhjal võimalik luua järeldusi Eesti juhtide organisatsioonilise pühendumise kohta. Autori hinnangul võimaldaks uurimistöö läbiviimine suurema valimiga tuua vajadusel andmeid selliste üldistuste tegemiseks. Käesoleva töö raames läbi viidud korrelatsioonianalüüsi tulemusel on võimalik järeldada, et juhtide organisatsioonilise pühendumise ja sotsiaalse võimukasutuse vahel märkimisväärseid seoseid ei esine. Täiendav seoste analüüs Somersi delta analüüsi abil annab aga sisendit uurimistöö jätkamiseks, kuna avalduvad kõvade võimubaaside võimalikule mõjule jätkuvuspühendumise ja normatiivse pühendumise kujunemisel. Antud mõjuseose kohta ei ole antud töö raames küsitletud valimi põhjal võimalik teha sügavapõhjalisi järeldusi. Edasine uurimistöö tulevikus oleks aga põhjendatud, kuna selliste seoste tõestamine tooks väärtuslikku sisendit eestvedamise teoreetilisse käsitusse.

Võrdleva statistika põhjal avaldunud huvitava uurimistulemusena viitavad käesoleva uuringu tulemused asjaolule, et naisjuhid näitavad võrrelduna meesjuhtidega üles keskmiselt mõnevõrra madalamat normatiivset organisatsioonilist pühendumist. Selle uurimistulemuse kinnitamine edaspidisest uurimistöös võiks potentsiaalselt olla sisendiks praktilise personalijuhtimise valdkonnas juhtide valiku ja arendamise vallas.

## 4.2 Ettepanekud

Tänapäevased eestvedamise valdkonna teoreetilised käsitlused toovad läbiva tõdemusena esile juhi ja töötaja omavaheliste suhete toimimise kui organisatsiooni toimimise ja edu põhialuse.

Arvestades seda, et juhi sotsiaalse võimukasutuse eripärad mõjutavad oluliselt juhi ja töötaja omavahelisi suhteid, väärib valdkond kindlasti juhtimisalases uurimistöös edasist laiapõhjalisemat tähelepanu.

Senine Eestis läbiviidud juhtimisalane teadustöö ei ole pööranud palju tähelepanu sotsiaalsete võimuallikate uurimisele. Teemaga seondult on olemas vaid üksikud näiteid ning need sageli valdkonnaspetsiifilised. Nii on näiteks uuritud võimubaaside kasutamist Eesti korrakaitsestruktuuri organisatsiooni kontekstis (Perli 2008). Käesoleva magistritöö oluliseimaks väärtuseks on autori arvates olla pilootuuringuks, mis julgustaks ka edaspidi Eesti juhtide võimukasutust uurima ning seda rahvusvaheliste uurimistulemustega võrdlema. Antud uuringu tulemusel tehtud tähelepanekud võimaldavad teha võrdlemisi häid üldistusi Eesti juhtide kohta, kuid suurema usaldusväarsuse ning ulatuslikemate üldistuste nimel tuleks uuringut korrata suurema valimiga. Kui käesoleva töö andmete töötlus toob väga selgelt välja Eesti juhtide kalduvuse toetuda inimeste juhtimisel pehmetele võimuallikatele, siis valimi suurendamise tulemusena oleks võimalik teha julgemaid järeldusi võimubaaside kasutamise erisuste kohta lähtuvalt juhtide vanusest, kogemusest, staažist ja organisatsiooni suurusest. Erisused mees- ja naisjuhtide võrdlusrühmade vahel avalduvad üsna veenvalt ka juba käesolevast pilootuuringust, kuid edasine uurimistöö annaks neile ilmselt tugevamat kinnitust. Samas oleks mõttekas kontrollida Eesti juhtivtöötajate enesepeegelduse kehtivust ka laiemapõhjalise uuringuga, mis juhtide käitumist läbi töötajate kogemuse hindaks.

Juhtimise ja võimubaaside seoste uurimine on rahvusvahelises juhtimisalases uurimistöös leidnud piisavalt tähelepanu, kuid nende seoste erinevusi kultuuriti ei ole veel väga laiapõhjaliselt uuritud. Heaks teoreetiliseks lähtekohaks edasise uurimistöö kujundamisel võiks pärineda autori hinnangul näiteks hiljutisest artiklist sotsiaalses võimu ja eestvedamise kohta kultuuridevahelises kontekstis (Mittal & Elias 2016). Artikli autorid järeldavad, et pehmete võimubaaside kasutamist peetakse iseloomulikuks kultuuridele, mis on vabamad, kollektivistlikumad, madalama

võimudistantsi, vähema maskuliinsuse ja väiksema määramatuse vältimise tasemega. Käesolev magistritöö ei keskendu eestvedamise iseärasustele kultuuridevahelises kontekstis ning ei sea ka enesele eesmärki Eesti juhtimiskultuuri analüüsimist lähtuvalt viimatimainitud järeldusest. Võttes arvesse käesoleva töö tulemusel avaldunud viiteid Eesti juhtide kalduvusega oma töös pigem pehmetele võimubaasidele toetuda, võib esmapilgul täheldada erisusi laialdast kasutust leidnud Hofstede klassifikaatori andmetega (Hofstede Insights). Hofstede meetoditele rajatud ulatuslik võrdlusraamistik paigutab Eesti individualistlikuks kultuuriks, millele on iseloomulik kõrge määramatuse vältimise määr. Käesoleva töö autori hinnangul võiks edasine kultuuridevahelisi erinevusi võrdleva suunitlusega ja võimubaasidele keskenduv uurimistöö luua olulist praktilist lisaväärtust juhtimisprotsesside hindamisel, lahtimõtestamisel ja planeerimisel rahvusvahelistes ettevõtetes (sh juhtide arendustegevuse, juhtide värbamine ja valik).

Mis puudutab Eesti juhtide organisatsioonilist pühendumist ja selle seoseid kasutatavate võimuallikatega, siis käesoleva uuringu põhjal selliseid seoseid ei täheldata. Ometi viitavad uuringu tulemuste analüüs võimalusele, et kõvad võimubaasid võivad olla teguriks juhtide jätkuvuspühendumise ja normatiivse pühendumise kujunemisel. Selliste sõltuvussuhete tõendamiseks ning järelduste tegemiseks on vaja uurimistöö läbiviimist suurema valimiga. Lisauurimist vääraks ka kirjeldava statistika tulemusena avaldunud eripära, justkui oleksid naisjuhid meestest vähem organisatsioonile pühendunud läbi normatiivse komponendi. Nii nagu käesoleva töö teoreetilises osas selgitatud, on normatiivne komponent seotud töötaja tunnetatud kohusetunde ja vastutusega oma organisatsiooni, ameti või kolleegide ees. Seega hüpoteetiliselt võiks käesoleva uuringu tulemus viidata võimalusele, et juhtide organisatsioonilise pühendumise iseloom võib sooti erineda. Hoolimata põnevatest oletustest, tuleb edasiste hüpoteeside koostamisel kindlasti meeles pidada, et organisatsiooniline pühendumine on oma olemuses mitmemõõtmeline ja kompleksne konstrukt ning liigse tõtakusega järelduste tegemisel kaasneb oht sattuda liigse lihtsustamise kätkeisse. Sellest hoolimata, väärksid autori arvates mees- ja naisjuhtide eripärad edasist uurimist, kuna juhi organisatsiooniline pühendumine mõjutab tõenäoliselt ka tema juhtimisstiili ja võimukasutust. Teoreetikud on toonud välja ümberkujundava juhtimise eelised töötajate töötulemuste, tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumise mõjutamisel (Avolio & Bass 1988, 1995) ning selle, et pühendumist on võimalik suurendada läbi töötaja valmisoleku paremini kuletuda pehmetele võimubaasidele (Pierro et al. 2012). Seejuures seostavad mõned teoreetikud



karismaatiliste ja ümberkujundavate juhtide tegevust omakorda pehmete võimubaaside kasutamise (Conger & Kanungo 1998; Pierro et al. 2012). Eelnevast tulenevalt võiksid käesoleva uuringu tulemused viidata tõenäosusele, et naisjuhtidel on kohati meestest rohkem eeldusi liidriks kujuneda. Autori arvates on selline arutluskäik põnevaks lähtekohaks tulevase uurimistöo planeerimisel ja läbiviimisel.

## KOKKUVÕTE

Eduka ja jätkusuutliku organisatsiooni keskseteks mõjutajateks on juhtivtöötajad. Juhtide kanda on kõige olulisem roll, kuna just nende käitumisest sõltub töötajate töökogemus. Käesolev magistritöö vaatlleb inimeste juhtimist kui võtmetähtsusega sisendit ettevõtte eesmärkide saavutamisel ning edu ja jätkusuutlikkuse tagamisel. Sellest tulenevalt seab töö autor enesele eesmärgiks uurida juhtide sotsiaalset võimukasutust töötajate juhtimisel. Huvitava lisaväärtusena tehakse katse leida seoseid juhi võimukasutusstiili ja juhi organisatsioonilise pühendumise vahel. Autorile teadaolevalt ei ole selliste seoste olemasolu varasemas teadustöös veel uuritud.

Käesoleva töö teoreetiline osa vaatlleb juhtimist eeskätt läbi “eestvedamise” mõiste. Kõigepealt selgitatakse lahti mõiste olemus ning seejärel antakse ülevaade eestvedamise klassikalistest teoreetilistest käsitlustest. Sotsiaalse võimukasutuse uurimise aktuaalsus selgitub autori seisukohalt eeskätt teoreetilises osas toodud tänapäevaste eestvedamise teooriate ülevaatest, millest jääb kõlrama juhi ja alluva suhte olulisus eduka organisatsiooni ning viljaka töökeskkonna loomisel. Juhi sotsiaalse võimu kasutus määratleb juhi stiili ja seeläbi ka organisatsiooni käekäigu üldises plaanis. Kui teoreetiline osa selgitab lahti eduka eestvedamise protsessi aluseks oleva juhikäitumise eeltingimused ja seostab neid “pehmete võimubaaside” rakendamisega, siis töö teises osas läbiviidud empiiriline uuring ning selle tulemuste analüüs hindab sellest lähtuvalt Eesti juhtide juhtimiskäitumist.

Uuringu kirjeldava statistika tulemustest nähtub, et Eesti juhid on varmad oma juhtimiskäitumist iseloomustama läbi pehmete võimubaaside kasutamise. Töö teoreetilises osas lahtiseletatud viiest “pehmest” võimubaasist avaldub uuringus osalejate juhtimisstiilidest selgelt neli. Küsitletud juhtide sotsiaalne võimukasutus rajaneb uuringu tulemuste põhjal eeskujuga võimu, informatsiooni võimu, sõltuvusel põhineval legitiimsusvõimu ja isikliku tasuvõimu kasutamisel. Viieandaks pehmeks võimubaasiks liigituva “ekspertvõimu” kasutamine ei avaldu seejuures uuringu tulemustest madala aritmeetilise keskmise näol, vaid väljendab pigem juhtide neutraalset hinnangut selle kasutamisele. Kõige madalamad aritmeetilised keskmised avalduvad uuringu tulemusena just “kõvade” võimubaaside rakendamisest juhtimistegevuses. Nii väljendavad küsimustikule vastanud juhid kõige vähem võrdsusel põhineva legitiimsusvõimu ja kaudse sunnivõimu kasutamist oma töötajate mõjutamisel.

Käesolev uuring ei leidnud seoseid sotsiaalse võimukasutuse ja juhi kogemuse, vanuse, alluvate arvu või töösektori vahel, kus töötati. Seevastu avaldus tulemustest mõningaid tähelepanuväärseid erinevusi mees- ja naisjuhtide vahel. Olgugi, et uuringus osalenud juhtivtöötajatele on tervikuna iseloomulikuks keskmisest suurem kalduvus pehmete võimubaaside kasutamisele, siis ilmneb võrdlusgruppide lõikes, et Eesti naisjuhid toetuvad Eesti meesjuhtidest vähem kõvadele võimubaasidele. Täpsema analüüsi tulemusena avaldub naisjuhtide juhtimiskäitumises meestest vähem isiklikku ja kaudset sunnivõimu ning vastastikkusel põhinevat legitiimsusvõimu kasutamist. Seejuures kasutavad nad meestest rohkem pehmeid võimubaase vastastikkusel sõltuvusel põhineva legitiimsusvõimu osas.

Uuringu tulemustest nähtub Eesti juhtide põhilise organisatsioonilise pühendumise komponendina afektiivne ja kõige vähem normatiivne pühendumine. Tulenevalt valimi suhtelisest väiksusest ei ole aga käesoleva töö tulemuste põhjal võimalik teha järeldusi Eesti juhtide organisatsioonilise pühendumise kohta. Olulise vastusena püstitatud uurimisküsimusele on võimalik korrelatsioonianalüüsile tulemustele toetudes järeldada, et juhi organisatsioonilise pühendumise ja tema sotsiaalse võimukasutuse vahel märkimisväärsed seoseid ei esine. Seejuures avaldub uurimistulemustest viide, et kõvad võimubaasid võivad olla teguriks juhtide jätkuvuspühendumise ja normatiivse pühendumise kujunemisel. Selliste sõltuvussuhete tõendamiseks ning järelduste tegemiseks on vaja uurimistöö läbiviimist suurema valimiga. Lisaks viitavad käesoleva uuringu tulemused huvitavale asjaolule, et naisjuhid näitavad võrrelduna meesjuhtidega üles keskmiselt mõnevõrra madalamat normatiivset organisatsioonilist pühendumist.

Uuringu tulemustest lähtuvalt esitatakse ettepanekud edasise uurimistöö läbiviimiseks. Täpsemate ning kindlamaid järeldusi võimaldavate andmete nimel vääriks uuring kordamist suurema valimiga. Samuti vääriks uuringu tulemustest avalduv Eesti juhtivtöötajate enesemääratlus pehmete võimubaaside kasutajatena täiendavat uurimist läbi neile alluvate töötajate kogemuse. Eesti juhtide sotsiaalse võimu kasutamist uuriva uurimistöö tulemusi oleks tulevikus võimalik kõrvutada mujal maailmas läbiviidud teadustöö tulemustega. Autori hinnangul võiks selline võrdlev teadustöö luua väärtuslikke teadmisi rahvusvahelise juhtimise valdkonnas.

Mis puudutab käesoleva uuringu tulemusi seoses märgatavate erinevustega mees- ja naisjuhtide vahel seoses sotsiaalse võimukasutusega ning võimalike erinevustega organisatsiooniliste pühendumisviiside osas, siis võiks neid erinevusi potentsiaalselt kasutada nii personalijuhtimise valdkonnas seoses juhtide valiku ja arendamisega kui laiemalt naisuurimuse valdkonnas. Autori hinnagul väärksid uuringust avaldunud sugudevahelise võrdluse tulemusena avaldunud juhtimisstiilide eripärad edasist tähelepanu. Eripärade mõistmine ja väärtustamine loob autori hinnangul eestvedamise teooriatesse uut sisendit, millega tänapäevases, varasemast individikesksemas, praktilises organisatsioonijuhtimises arvestada.

## SUMMARY

The central role of the managerial staff cannot be overlooked as it defines the overall success and sustainability of the organisation. The managerial behaviour affects the work experience of the employees. The current thesis observes people management as a key input to achieving organisational goals whilst guaranteeing success and sustainability of the organisation. The author aims to study the social power usage of Estonian managers whilst leading people. An added value to the study comes from the fact that an attempt is made to find possible relations between the managers' styles to use social power and the managers' organisational commitment. To the author's knowledge, no such attempts have been previously made.

The theoretical part of the current thesis observes management through the concept of "leadership". The starting points of major leadership theories are explained and an overview is offered of classical theoretical approaches. From the overview of modern approaches to leadership stands out the idea of the importance of well-functioning relationships between employees and managers to guarantee the efficiency and success of the organisation. In the author's opinion, from the latter idea, the relevance of studying the use of social power at work-place, can be deducted. The leader's use of social power, which defines the management style is crucial when defining the well-being of the organisation in general. The theoretical part of the current thesis aims to explain the pre-requisites of a successful leadership behaviour and links it with applying "soft power bases". In the empirical study, the management behaviour of the Estonian managers is observed accordingly in the empirical study and its results, presented in the second part of the current thesis.

The results of the descriptive statistics from the current study indicate that the Estonian managers describe their managerial behaviour through relying on "soft power bases". Four out of five soft power bases explained in the theoretical part are clearly expressed as dominant by the managers to participate in the survey. The use of social power of the participants is based on the use of referent, information, legitimate dependence and personal reward power. Meanwhile, the use of expert power, categorized as the fifth soft social power, is manifested by a neutral assessment to it. The lowest arithmetic means are manifested through the use of "hard power bases". This

means that the participants express the least the use of legitimate power of equity and of impersonal coercion power when influencing their people.

The current study did not find evidence of correlations between the use of social power and the manager's experience, age, number of employees or the sector. However, remarkable differences were manifested in the results by the comparison of male and female managers. Although the participated managers can be characterised in general by the the tendency to use soft power bases, it can be stated that Estonian female managers use less of hard power bases in their work. More detailed analyses of the study results express that female managers use less personal and impersonal coercion power and legitimate power of reciprocity than male managers. The female managers show meanwhile a higher tendency to use soft power bases when it comes to the use of legitimate power of reciprocity and legitimate power of dependence.

The results of the current study show that the main component to determine the organisational commitment of Estonian managers is the affective aspect and the least important component the normative aspect. However, due to the small number of participants in the selection, no conclusions can be made about the nature of organisational commitment of Estonian managers. As a most valuable result to the aims of this study, it is possible to conclude that no traces of correlations were found between the managers' organisational commitment and their use of social power. Meanwhile, some indications were observed that continuance commitment and normative commitment could potentially be resulted by the use of hard power bases. However, further research with wider selection is needed to formulate such statements. Additionally, an intriguing result of the study lies in the indication that female managers express less of normative organisational commitment than male managers.

Based on the results of the current study, propositions for future research are made. It is suggested that a study with a wider selection could permit the makings of more detailed and bolder conclusions. The self-reflection of managers as studied in the current study could benefit from a comparative study of the reflection employees on the manager's social power use. It is also proposed that further research on the usage of social power among the Estonian managers could serve as a good input for comparative studies to studies led in the cross-cultural context. The aut-

hor sees this outlook for international comparative approach as with a potential to contribute valuable data to be used the field of cross-cultural leadership in practice.

The results of this study regarding the significant differences of the use of social power and of the possible different nature of organisational commitment between male and female managers could be used as input in personnel management (selection and development of managers) and more generally, in the field of women's studies. These differences, in the author's opinion, could be used for further research as understanding and appreciating the differences could create valuable input to modern leadership theories, which can be applied to practice in the field of today's organisational management with a stronger focus on the individual.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015*. (Raport). Civitta, Estonian Business School.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas* 29–49. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* 49 – 80. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.



- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 552–556
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976), “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response,” *Journal of Retailing, 52* (3), 3–14.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (1997), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, HarperCollins, New York.
- Blake, R., Mouton, J., Barnes, L., & Greiner, L. (1964). Breakthrough in organization development, *Harvard Business Review*, November/December, 136
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Dancey, C. and Reidy, J. (2004) *Statistics without Maths for Psychology: using SPSS for Windows*. Prentice Hall, London.
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business & Psychology, 25*(2), 191–199.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1987). *Fundamentals of management* (6th ed.). Homewood, IL: BPI Irwin.
- Drucker, P F (1999) Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review, 41* (2), 79.
- Eden, D. (1990). *Issues in organizational management series. Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington Books D. C.

- Eisenstadt, N. S., (1968) Max Weber on charisma and institution building. Chicago, University of Chicago Press.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw- Hill.
- Field, R. H. G., & House, R. J.. (1990). A test pf the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, 75, 362–366
- Fleenor, J., W. (2006) “Trait Approach to Leadership.” Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. SAGE Publications 2011.
- Fleishman, E., & Harris, E. (1962) Patterns of leadership behaviour related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43–56
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. 150–167
- French, W. , Kast, F., & Rosenberg, J. (1985). Understanding human behaviour in organizations. New York: Harper & Row.
- Furnham, A. (2005). The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization. Psychology Press. Hove and New York.
- George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 17.0 update. 10th ed.. Boston: Allyn & Bacon
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.

- Glass, A. (2007), "Understanding generational differences for competitive success", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 No. 2, 98–103
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in industrial and organizational psychology*, 1201-1245. Chicago: Rand McNally.
- Grunig, J. E. (1992) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country/estonia/>
- Hom, P., Katerberg, R., & Hulin, C. (1979) Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 68, 280–290.
- Hollander, E. P. (1992). The Essential Interdependence of Leadership and Followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71–75.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–99

- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edgem*, 189–207. Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- Jex, S., M. (2002) *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons. New York.
- Kelman HC. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*. 1958, 2(1), 51–60.
- Kidron, A. (2006). *Ärijuhtimise Psühholoogia*. Viies, täiendatud väljaanne. Mondo, Tallinn.
- Kimura, T. (2017) *Internal Marketing: Another Approach to Marketing for Growth*, Routledge Frontiers of Business Management.
- Kirk, R. Shamir, B., & Chen, W. (2003). The two faces of transformation leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.
- Koslowsky M, Schwarzwald J, Ashuri S. 2001. On the relationship between subordinates' compliance to power sources and organizational attitudes. *Applied Psychology*, 50, 455–476
- Koslovsky, M., Stashevsky, S. 2005 Organizational values and social power, *International Journal of Manpower* 26(1), 23–34
- Kotter, J. P., (2001), —What leaders really do?—, *Harvard Business Review*, Vol. 79 Issue 11, p. 85–96

- Liden, R. C, Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Likert, R. (1961). *New patterns in management*. New York: McGraw-Hill.
- Margerison, C., & Glube, R. (1979). Leadership decision-making: An empirical test of Vroom-Yetton model. *Journal of Management Studies*, 16, 45–55.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25, 315–324
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mittal, R., & Elias, S. M. (2016). Social power and leadership in cross-cultural context. *Journal of Management Development*, 35(1), 58–74.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Paul, R. J. & Ebadi, Y. M. (1989). Leadership decision-making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model. *Journal of occupational Psychology*, 62, 201–211.
- Parker, C. P. (1999). The impact of leaders' implicit theories of employee participation on tests of the Vroom-Yetton model. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 4, 45–61.

- Perli, R. (2008) Võimuallikad juhtimisinstrumentidina Lõuna Politseiprefektuuri näitel. Lõputöö, juhendaja Anne Valk ; Sisekaitseakadeemia Halduskolledž.
- Pierro, A., Cicero, L., & Raven, B. H. (2008). Motivated compliance with bases of social power. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(7), 1921–1944.
- Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Raven, B. H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology, 42*(1), 41–52.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Human Relations, 49*, 227–251
- Raven, H. R, Schwarzwald, J., Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology, 28*(4), 307–332
- Roots, H. (2005). Loenguid organisatsiooniteooriast. Sisekaitseakadeemia, Tallinn.
- Shamir, B., House R. J. & Arthur M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science, 4* (4), 577–594
- Koslowsky, M., & Schwarzwald, J. (2001). The Power Interaction Model: Theory, methodology, and empirical applications. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* 195–214. Psychology Press.
- Koslowsky, M. and Stashevsky, S. (2005), Organizational values and social power, *International Journal of Manpower, 26* (1). 23–34

Steers, R. (1975) Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546–558.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52. 591–620.

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

Vroom, V. , & Jago, A. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Yukl, G., & van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organisations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 147–197.

# LISAD

## Lisa 1. Uuringu küsimusankeet

Tere,

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistrant. Pöördun teie poole palvega, et osaleksite minu uurimistöös. Minu eesmärgiks on oma magistratöö raames uurida erinevaid juhtimisstiile ning nende mõju organisatsioonilisele pühendumisele. Teie osalemine on väga oluline, kuna loodan teie abiga kaardistada ja analüüsida seoseid juhtimispraktikate ning organisatsioonilise pühendumise vahel. Nende seoste mõistmine loob sisendi juhtimisprotsesside dünaamika paremaks mõistmiseks ning võimaldab sõnastada praktilisi ettepanekuid juhtimistegevuste tõhusamaks korraldamiseks. Uuringuga kogutud andmeid analüüsitakse üldistatud kujul.

Palun teil täita alljärgnev küsimustik, mis koosneb valikvastustega küsimustest. Küsimustiku täitmine on anonüümne ja võtab 10-12 minutit.

Teid ette tänades,  
Siim Rõõmussaar

**NB!** Küsimustik on kolmel lehel. Palun tutvu iga lehe alguses oleva juhendiga.

Teid ette tänades,  
Siim Rõõmussaar

**Sugu:**

Mees/Naine

**Vanus:**

**Haridus:**

Kesk(eri)haridus

kõrgharidus (sh rakenduslik)

**Juhina töötatud aeg aastates:**..... (palun märgi täisaastates)

**Tööstaaž praegusel töökohal:** .....(palun märgi täisaastates)

**Alluvaid:**

kuni 10

11 - 25

26 – 50

51 - 100

101 - 250

üle 250

**Sektor, milles töötan:**

erasektor

avalik sektor

kolmas sektor

**Juhtidel tuleb oma töötajatele sageli erinevaid tööalaseid korraldusi anda.**

**Mõnikord põigeldakse neist kõrvale või ei järgita juhiseid täpselt. Teinekord aga toimitakse täpselt saadud juhiste järgi. Meid huvitavad need situatsioonid, kus töötajad järgisid sinu soove ja korraldusi.**



**Alljärgnevalt on toodud erinevad põhjused korralduste järgimiseks. Loe iga kirjel-davat väidet tähelepanelikult mõeldes, milline võiks olla põhjus, et töötajad jär-gisid sinu juhiseid ja korraldusi.**

**Väidete hindamiseks palun kasuta järgmist skaalat:**

1=Kindlasti ei ole põhjuseks 2=EI ole põhjuseks 3=Pigem ei ole põhjuseks 4=Pigem on põhjuseks 5=On põhjuseks 6=Kindlasti on põhjuseks

**Töötajad järgivad minu korraldusi sest, ...**

1. minu hinnangust võib sõltuda nende töötasu suurenemine.
2. lisaks kõigele olen siiski nende ülemus.
3. Tõenäoliselt tean mina kõige paremini, kuidas seda tööd peab tegema.
4. kui informeerin töötajaid põhjustest, siis saavad nad aru, miks on muutused vaja-likud.
5. mu alluvad austavad mind ning on seetõttu minuga ühel meelel.
6. ma võin määrata ebamugavaid tööülesandeid.
7. ma käitun oma töötajatega hästi ning seetõttu tunnevad nad vajadust vastuteene osutamiseks.
8. ma meeldin oma töötajatele ning minu heakskiit on neile tähtis.
9. mu töötajad teavad, et sõltun nende panusest.
10. mu töötajad ei soovi, et peaksin neid ebameeldivateks.
11. mu töötajad kuuletuvad, et kompenseerida probleeme, mida on varem põhjus-tanud.
12. tulenevalt varasematest tunnustamistest tunnevad mu töötajad kohustust järgida minu juhiseid.
13. ma võin muuta olukorra töötaja jaoks ebameeldivaks.
14. mu töötajate usk endasse suureneb, kui teavad, et nad mulle meeldivad.
15. Mu alluvad näevad mind kui kedagi, kellega võib samastuda.
16. kui mu töötajad ei viiks lõpuni oma tööülesandeid, oleks minu töö keerulisem.
17. ma selgitan hoolikalt oma nõudmiste tagamaid.
18. mu töötajatele ei meeldi, kui nende tegevusi hukka mõistan.
19. Tõenäoliselt tean ma sellest tööst rohkem kui mu alluv.
20. minu tööks on öelda, kuidas nad oma tööd peavad tegema.
21. mu töötajate kuuletumine aitab kompenseerida neid tegevusi, mida nad ei ole varem hästi sooritanud.
22. mul on võimalik määrata lisahüvesid.
23. võin olla oma töötajatega külm ja reserveeritud, kui nad ei tee nagu soovin.
24. ma toon välja veenvad põhjused, miks oma tööd teistmoodi teha.
25. mu töötajad saavad aru, et mul on eesmärkide saavutamiseks nende panust väga vaja.
26. Mu alluvad usaldavad tööülesannete sooritamisel kõige rohkem minu suuniseid.
27. Mu alluvad peavad mind oma töögrupi liikmeks, kes saab asjadest samamoodi aru.
28. mul on õigus nõuda, et nad teeksid oma tööd nii nagu vaja.
29. mu töötajad tunnevad end väärtustatuna, kui teevad, mida neilt palun.
30. mu töötajad on varasemalt teinud vigu ning tunnevad, et võlgnevad mulle selle.
31. ma võin teha ametikõrgenduse saamise keerulisemaks.
32. ma tulen tihtilugu oma inimeste soovidele vastu.

33. mu töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse enam, kui teevad, mida palun.
34. alluvatena on mu töötajatel kohustus teha, mida ütlen.
35. Mu alluvad korraldavad oma tööd tulenevalt oma lugupidamisest minu vastu.
36. mu töötajad ei ole alati kuuletunud, seega vahel tunnevad, et peaksid seda tegema.
37. mina saan mõjutada ametikõrgenduse saamist.
38. Mul on tõenäoliselt tööülesannete sooritamiseks rohkem (tehnilisi) teadmisi.
39. ma võin teha palgakõrgenduse saamise keerulisemaks.
40. mu töötajad on mõistnud, et juhil on vaja oma kaastöötajate abi ja koostööd.
41. hea töö eest on võimalik saada positiivset tähelepanu.
42. selgitan oma töötajatele, miks soovitud muudatus on vajalik.
43. lasen oma töötajatel teha nii, kuidas paremaks peavad, et nad hiljem tunneksid kohustust järgida minu juhiseid.
44. ainüksi teadmine, et nad võivad langeda minu ebasoosingusse, häirib mu töötajaid.

**Allpool toodud väited kirjeldavad töötaja võimalikke organisatsiooniga seotuse vorme. Palun hinnake, mil määral nõustuste nende väidetega kasutades hinnangu andmisel järgmist skaalat:**

1=Üldse ei nõustu 2=Ei nõustu 3=Pigem ei nõustu 4=Pigem Nõustun 5=Nõustun  
6=Nõustun täielikult

1. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.
2. Ma ei karda oma töökohalt lahkumist ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.
3. Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.
4. Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat oma sõprade ja tuttavatega.
5. Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.
6. Ma arvan, et inimene peaks alati oma organisatsioonile lojaalseks jääma.
7. Ma tunnen justkui minu organisatsiooni probleemid oleksid minu enda omad.
8. Liiga palju asju minu elus jääksid pooleli, kui sooviksin hetkel oma organisatsioonist lahkuda.
9. Sage ühest organisatsioonist teise liikumine on minu arvates eetilise.
10. Arvan, et mul oleks keeruline siduda end mõne teise organisatsiooniga samavõrd kui enda praegusega.
11. Organisatsioonist lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust.
12. Üks põhjustest, miks jätkan oma organisatsiooni heaks töötamist on see, et pean lojaalsust tähtsaks ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jätkata.
13. Ma ei tunne ennast oma organisatsioonis "pereliikmena".
14. Hetkel töötan oma organisatsioonis nii soovi kui vajaduse tõttu.
15. Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige organisatsioonist lahkuda.
16. Ma tunnen end oma organisatsiooniga emotsionaalselt seotuna.
17. Ma tunnen, et mul on liiga vähe arvestatavaid võimalusi oma organisatsioonist lahkumiseks.
18. Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.
19. Minu organisatsioonil on mulle suur isiklik tähendus.
20. Üks tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks organisatsioonist lahkumisega, võib olla

teiste alternatiivide nappus.

21. Elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.

22. Ma ei tunne oma organisatsiooniga suurt ühtekuuluvustunnet.

23. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.

24. Ma usun, et soov siduda end ühe ettevõttega on ka tänapäeval mõistlik.

## Lisa 2. Ankeetüsimustikus kasutatud väidete kirjeldava statistika tulemused

Umbisikuline tasuvõim				Umbisikuline sunnivõim			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv		aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
1. minu hinnangust võib sõltuda nende töötasu suurenemine.#8	3,08	1,421	80	6. ma võin määrata ebamugavaid tööülesandeid.#14	3,04	1,581	79
22. mul on võimalik määrata lisahüvesid.#30	3,44	1,491	80	13. ma võin muuta olukorra töötaja jaoks ebameeldivaks.#21	2,52	1,466	79
37. mina saan mõjutada ametikõrgenduse saamist.#45	2,81	1,476	80	31. ma võin teha ametikõrgenduse saamise keerulisemaks.#39	2,13	1,181	79
41. hea töö eest on võimalik saada positiivset tähelepanu.#49	5,04	,934	80	39. ma võin teha palgakõrgenduse saamise keerulisemaks.#47	2,48	1,466	79

Ekspertvõim				Eeskuju võim			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv		aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
3. tõenäoliselt tean mina kõige paremini, kuidas seda tööd peab tegema.#11	2,87	1,352	78	5. mu alluvad austavad mind ning on seetõttu minuga ühel meelel.#13	4,13	1,216	80
19. tõenäoliselt tean ma sellest tööst rohkem kui mu alluv.#27	3,27	1,411	78	15. mu alluvad näevad mind kui kedagi, kellega võib samastuda.#23	3,95	1,221	80
26. mu alluvad usaldavad tööülesannete sooritamisel kõige rohkem minu suuniseid.#34	4,14	,977	78	27. mu alluvad peavad mind oma töögrupi liikmeks, kes saab asjadest samamoodi aru.#35	4,85	,901	80
38. mul on tõenäoliselt tööülesannete sooritamiseks rohkem (tehnilisi) teadmisi.#46	3,45	1,335	78	35. mu alluvad korraldavad oma tööd tulenevalt oma lugupidamisest minu vastu.#43	3,55	1,168	80

Informatsioonivõim				Positsioonivõim			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv		aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
4. kui informeerin töötajaid põhjustest, siis saavad nad aru, miks on muutused vajalikud.#12	5,10	,789	80	2. lisaks kõigele olen siiski nende ülemus.#9	3,63	1,462	80
17. ma selgitan hoolikalt oma nõudmiste tagamaid.#25	4,94	,817	80	20. minu tööks on öelda, kuidas nad oma tööd peavad tegema.#28	3,11	1,396	80
24. ma toon välja veenvad põhjused, miks oma tööd teistmoodi teha.#32	4,65	1,045	80	28. mul on õigus nõuda, et nad teeksid oma tööd nii nagu vaja.#36	3,94	1,390	80
42. selgitan oma töötajatele, miks soovitud muudatus on vajalik.#50	5,14	,823	80	34. alluvatena on mu töötajatel kohustus teha, mida ütlen.#42	3,20	1,354	80

Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
7. ma käitun oma töötajatega hästi ning seetõttu tunnevad nad vajadust vastuteene osutamiseks. #15	3,87	1,283	78
12. tulenevalt varasematest tunnustamistest tunnevad mu töötajad kohustust järgida minu juhiseid. #20	3,45	1,402	78
32. ma tulen tihtilugu oma inimeste soovidele vastu. #40	4,35	1,267	78
43. lasen oma töötajatel teha nii, kuidas paremaks peavad, et nad hiljem tunneksid kohustust järgida minu juhiseid. #51	2,64	1,258	78

Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
9. mu töötajad teavad, et sõltun nende panusest. #17	4,16	1,335	80
25. mu töötajad saavad aru, et mul on eesmärkide saavutamiseks nende panust väga vaja. #33	4,86	,978	80
40. mu töötajad on mõistnud, et juhil on vaja oma kaastöötajate abi ja koostööd. #48	4,89	,968	80

Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
11. mu töötajad kuuletuvad, et kompenseerida probleeme, mida on varem põhjustanud. #19	2,59	1,372	78
21. mu töötajate kuuletumine aitab kompenseerida neid tegevusi, mida nad ei ole varem hästi sooritanud. #29	2,55	1,234	78
30. mu töötajad on varasemalt teinud vigu ning tunnevad, et võlgnevad mulle selle. #38	1,96	1,012	78
36. mu töötajad ei ole alati kuuletunud, seega vahel tunnevad, et peaksid seda tegema. #44	2,27	1,147	78

Isiklik tasuvõim			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
8. ma meeldin oma töötajatele ning minu heakskiit on neile tähtis. #16	4,03	1,301	79
14. mu töötajate usk endasse suureneb, kui teavad, et nad mulle meeldivad. #22	3,58	1,429	79
29. mu töötajad tunnevad end väärtustatuna, kui teevad, mida neilt palun. #37	4,52	1,048	79
33. mu töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse enam, kui teevad, mida palun. #41	3,89	1,377	79

Isiklik sunnivõim			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
10. mu töötajad ei soovi, et peaksin neid ebameeldivateks. #18	3,71	1,460	80
18. mu töötajatele ei meeldi, kui nende tegevusi hukka mõistan. #26	3,75	1,463	80
23. võin olla oma töötajatega külm ja reserveeritud, kui nad ei tee nagu soovin. #31	2,26	1,260	80
44. ainüksi teadmine, et nad võivad langeda minu ebasoosingusse, häirib mu töötajaid. #52	2,14	1,064	80

Emotsionaalne pühendumine			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
1. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri oma praeguses organisatsioonis.#55	4,13	1,334	79
4. Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat oma sõprade ja tuttavatega.#58	3,48	1,376	79
7. Ma tunnen justkui minu organisatsiooni probleemid oleksid minu enda omad.#61	3,54	1,466	79
10. Arvan, et mul oleks keeruline siduda end mõne teise organisatsiooniga samavõrd kui enda praegusega.#64	3,15	1,486	79
13. Ma tunnen ennast oma organisatsioonis "pereliikmena".#67	4,57	1,308	79
16. Ma tunnen end oma organisatsiooniga emotsionaalselt seotuna.#70	4,44	1,217	79
19. Minu organisatsioonil on mulle suur isiklik tähendus.#73	4,23	1,339	79
22. Mul on oma organisatsiooniga suur ühtekuuluvustunne.#76	4,30	1,223	79

Normatiivne pühendumine			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
3. Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.#57	3,65	1,337	78
6. Ma arvan, et inimene peaks alati oma organisatsioonile lojaalseks jääma.#60	3,82	1,527	78
12. Üks põhjustest, miks jätkan oma organisatsiooni heaks töötamist on see, et pean lojaalsust tähtsaks ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jätkata.#66	3,73	1,509	78
15. Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, arvan, et ei oleks siiski õige organisatsioonist lahkuda.#69	3,42	1,490	78
18. Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.#72	2,87	1,342	78
21. Elu oli parem ajal, mil enamik inimesi töötas terve elu ühes organisatsioonis.#75	2,12	1,105	78
24. Ma usun, et soov siduda end ühe ettevõttega on ka tänapäeval mõistlik.#78	3,58	1,363	78

Jätkuvuspühendumine			
	aritmeetiline keskmine	standardhälve	vastanute arv
5. Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske oma organisatsioonist lahkuda.#59	3,59	1,429	80
8. Liiga palju asju minu elus jääksid pooleli, kui sooviksin antud hetkel oma organisatsioonist lahkuda.#62	3,00	1,414	80
11. Organisatsioonist lahkumine tähendaks minu jaoks olulist sissetulekute langust.#65	3,86	1,290	80
14. Hetkel töotan oma organisatsioonis nii soovi kui vajaduse tõttu.#68	4,80	1,011	80
17. Ma tunnen, et mul on liiga vähe arvestatavaid võimalusi oma organisatsioonist lahkumiseks.#71	3,13	1,372	80
20. Üks tõsisest tagajärjedest, mis kaasneks organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.#74	3,10	1,393	80
23. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.#77	3,15	1,332	80

### Lisa 3. Korrelatsioonimaatriks

	Kaudne tasuvõim	Kaudne sunnivõim	Kaudne sunnivõim	Kaudne sunnivõim	Eeskujuvõim	Informatsioonivõim	Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	Isiklik tasuvõim	Isiklik sunnivõim	Emotsionaalne pühendamine	Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim 3	Jätkuvuspühendamine 7	Normatiivne pühendamine 7	Kõvad võimu baasid	Pehmed võimu baasid
Kaudne tasuvõim	1																
Kaudne sunnivõim	,686**	1															
Eeskujuvõim	,194	,234*	1														
Informatsioonivõim	,239*	,111	,353**	1													
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	,265*	-,026	,128	,404**	1												
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	,595**	,673**	,529**	,227*	,065	1											
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	,531**	,527**	,485**	,511**	,163	,547**	1										
Isiklik tasuvõim	,514**	,455**	,426**	,643**	,362**	,539**	,700**	1									
Isiklik sunnivõim	,589**	,702**	,453**	,342**	,086	,676**	,673**	,702**	1								
Emotsionaalne pühendamine	,288*	,156	,005	,249*	,195	,170	,319**	,147	,337**	,094	1						
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim 3	,232*	,001	,077	,449**	,612**	,007	,250*	,160	,407**	,026	,252*	1					
Jätkuvuspühendamine 7	,245*	,269*	,212	,138	,012	,302**	,246*	,298**	,299**	,106	,575**	,189	1				
Normatiivne pühendamine 7	,224*	,162	,282*	,028	-,075	,256*	,281*	,315**	,153	,187	,643**	,031	,576**	1			
Kõvad võimu baasid	,803**	,867**	,443**	,327**	,146	,809**	,759**	,857**	,665**	,870**	,227	,148	,244*	,276*	1		
Pehmed võimu baasid	,432**	,249*	,603**	,803**	,664**	,428**	,624**	,391**	,835**	,473**	,290*	,671**	,245*	,136	,519**	1	

## Lisa 4. Somersi delta testi tulemused väljavõttena programmist IBM SPSS23

"JÄTKUVUSPÜHENDUMINE"					
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,149	,079	1,887	,059
	"Kaudne tasuvõim"	,148	,078	1,887	,059
	"Jätkuvuspühendamine 7"	,151	,080	1,887	,059

"NORMATIIVNE PÜHENDUMINE"					
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,175	,079	2,225	,026
	"Kaudne tasuvõim" (K)	,174	,078	2,225	,026
	"Normatiivne pühendamine 7"	,177	,080	2,225	<b>,026</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,167	,081	2,068	,039
	"Kaudne sunnivõim" (K)	,166	,080	2,068	,039
	"Jätkuvuspühendamine 7"	<b>,169</b>	,081	2,068	<b>,039</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,152	,088	1,728	,084
	"Kaudne sunnivõim"	,150	,087	1,728	,084
	"Normatiivne pühendamine 7"	,153	,089	1,728	,084

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,158	,078	2,028	,043
	"Ekspertvõim" (P)	,156	,077	2,028	,043
	"Jätkuvuspühendamine 7"	<b>,159</b>	,078	2,028	<b>,043</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,190	,079	2,408	,016
	"Ekspertvõim" (P)	,188	,078	2,408	,016
	"Normatiivne pühendamine 7"	<b>,192</b>	,080	2,408	<b>,016</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,073	,077	,945	,345
	"Eeskuju võim"	,071	,075	,945	,345
	"Jätkuvuspühendamine 7"	,075	,079	,945	,345

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	-,031	,084	-,364	,716
	"Eeskuju võim"	-,030	,082	-,364	,716
	"Normatiivne pühendamine 7"	-,032	,087	-,364	,716

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,020	,092	,219	,827
	"Informatsioonivõim"	,019	,088	,219	,827
	"Jätkuvuspühendamine 7"	,021	,096	,219	,827

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	-,049	,091	-,543	,587
	"Informatsioonivõim"	-,047	,086	-,543	,587
	"Normatiivne pühendamine 7"	-,052	,095	-,543	,587

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,198	,078	2,538	,011
	"Positsioonil põhinev legitiimsusvõim" (K)	,196	,077	2,538	,011
	"Jätkuvuspühendamine 7"	<b>,200</b>	,078	2,538	<b>,011</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,195	,088	2,211	,027
	"Positsioonil põhinev legitiimsusvõim" (K)	,193	,087	2,211	,027
	"Normatiivne pühendamine 7"	<b>,197</b>	,089	2,211	<b>,027</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,207	,085	2,436	,015
	"Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim" (K)	,202	,083	2,436	,015
	"Jätkuvuspühendamine 7"	<b>,212</b>	,087	2,436	<b>,015</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,243	,081	2,995	,003
	"Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim" (K)	,236	,079	2,995	,003
	"Normatiivne pühendamine 7"	<b>,249</b>	,084	2,995	<b>,003</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,205	,082	2,492	,013
	"Värdsusel põhinev legitiimsusvõim" (K)	,200	,080	2,492	,013
	"Jätkuvuspühendamine 7"	<b>,210</b>	,084	2,492	<b>,013</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,227	,087	2,594	,009
	"Värdsusel põhinev legitiimsusvõim" (K)	,221	,085	2,594	,009
	"Normatiivne pühendamine 7"	<b>,233</b>	,090	2,594	<b>,009</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,194	,070	2,748	,006
	"Isiklik tasuvõim" (P)	,191	,069	2,748	,006
	"Jätkuvuspühendamine 7"	<b>,197</b>	,071	2,748	<b>,006</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sub>b</sub>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,144	,095	1,525	,127
	"Isiklik tasuvõim"	,142	,093	1,525	,127
	"Normatiivne pühendamine 7"	,147	,096	1,525	,127



"JÄTKUVUSPÜHENDUMINE"					
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,073	,078	,934	,350
	"Isiklik_sunnivõim"	,072	,077	,934	,350
	"Jätkuvuspühendamine 7"	,074	,079	,934	,350

"NORMATIIVNE PÜHENDUMINE"					
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,131	,084	1,557	,119
	"Isiklik_sunnivõim"	,129	,083	1,557	,119
	"Normatiivne pühendamine 7"	,132	,085	1,557	,119

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,113	,094	1,189	,234
	"Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim 3"	,108	,091	1,189	,234
	"Jätkuvuspühendamine 7"	,117	,098	1,189	,234

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	0,000	,092	0,000	1,000
	"Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim 3"	0,000	,089	0,000	1,000
	"Normatiivne pühendamine 7"	0,000	,096	0,000	1,000

"EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE"					
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,227	,074	3,089	,002
	"Kaudne tasuvõim" (K)	,224	,073	3,089	,002
	"Emotsionaalne pühendamine"	<b>,230</b>	,074	3,089	<b>,002</b>

"EMOTSIONAALNE PÜHENDUMINE"					
		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,242	,076	3,156	,002
	"Isiklik_tasuvõim" (P)	,237	,075	3,156	,002
	"Emotsionaalne pühendamine"	<b>,247</b>	,078	3,156	<b>,002</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,096	,084	1,138	,255
	"Kaudne_sunnivõim"	,094	,083	1,138	,255
	"Emotsionaalne pühendamine"	,097	,085	1,138	,255

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,066	,081	,816	,415
	"Isiklik_sunnivõim"	,065	,080	,816	,415
	"Emotsionaalne pühendamine"	,067	,082	,816	,415

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,026	,087	,295	,768
	"Ekspertvõim"	,025	,086	,295	,768
	"Emotsionaalne pühendamine"	,026	,088	,295	,768

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,118	,097	1,214	,225
	"Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim 3"	,114	,094	1,214	,225
	"Emotsionaalne pühendamine"	,123	,102	1,214	,225

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,179	,077	2,299	,022
	"Eeskuju_võim" (P)	,174	,075	2,299	,022
	"Emotsionaalne pühendamine"	<b>,184</b>	,079	2,299	<b>,022</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,156	,088	1,769	,077
	"Informatsioonivõim"	,149	,084	1,769	,077
	"Emotsionaalne pühendamine"	,164	,092	1,769	,077

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,127	,088	1,446	,148
	"Põistsioonil põhinev legitiimsusvõim"	,126	,087	1,446	,148
	"Emotsionaalne pühendamine"	,129	,089	1,446	,148

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,243	,076	3,184	,001
	"Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim" (K)	,237	,074	3,184	,001
	"Emotsionaalne pühendamine"	<b>,250</b>	,078	3,184	<b>,001</b>

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Somers' d	Symmetric	,109	,086	1,261	,207
	"Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim"	,106	,084	1,261	,207
	"Emotsionaalne pühendamine"	,112	,089	1,261	,207

## **Lisa 5. Lihtlitsents**

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

Mina, Siim Rõõmussaar (sünnikuupäev: 11.08.1981.),

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose: “Juhtide võimukasutusest Eesti organisatsioonides” (magistritöö), mille juhendaja on Liina Randmann,

1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.1. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

\_\_\_\_\_ (*allkiri*)

01.01.2020. (*kuupäev*)