

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Triin Hartikainen

**JUHTIDE SAGEDASE VAHETUMISE MÕJU TÖÖTAJALE JA
ORGANISATSIOONILE**

Magistritöö

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Triin Hartikainen

“ “ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja MSc Velli Parts

“ “2017

Kaitsmisele lubatud “ “2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann Phd

LÜHIKOKKUVÕTE

JUHTIDE SAGEDASE VAHETUMISE MÕJU TÖÖTAJALE JA ORGANISATSIOONILE

Triin Hartikainen

Tänapäeva kiiresti arenevas keskkonnas on organisatsioonid konkurentsipüsimiseks sunnitud läbi viima pidevaid muudatusi nii organisatsiooni struktuuris, äriprotsessides kui tehnoloogias. Iga organisatsiooniline muudatus mõjutab otseselt või kaudselt kõiki töötajaid, mistõttu on oluline mõista muudatuste mõju nii töötaja kui kogu organisatsiooni jaoks. Kuna otsese juhi roll töötaja rahulolu ning tulemuslikkuse tõstmisel on märkimisväärselt suur, on antud magistritöö eesmärgiks selgitada välja, kuidas struktuurimuudatustest tingitud juhtide sagedane vahetumine mõjutab töötajaid ning organisatsiooni tervikuna.

Töö teoreetiline osa loob raamistiku organisatsiooni tulemuslikkuse ning juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi uurimiseks. Vaatluse alla võetakse efektiivse organisatsiooni tunnused ning juhi roll nende tunnuste mõjutajana. Ühtlasi käsitletakse juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti (ing k. *Leader-Member Exchange* ehk *LMX*) kui olulist töörahulolu ning tulemuslikkust mõjutavat faktorit. Empiirilises osas viiakse läbi kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid kombineeriv uuring juhtide sagedase vahetumise ning juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi ja organisatsiooni tajutud efektiivsuse vaheliste seoste uurimiseks.

Uuringu tulemusena selgub, et juhtide sagedane vahetumine avaldab negatiivset mõju nii juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile kui organisatsiooni tajutud efektiivsusele. Töötajad, kelle juhid on viimase nelja aasta jooksul sagedamini vahetunud, hindasid enda ja oma juhi vahelise suhte kvaliteeti ning organisatsiooni tulemuslikkust madalamalt, kui töötajad, kes on kogunud harvemalt juhtide vahetumist. Samuti ilmnevad tugevad positiivsed seosed juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi ning organisatsiooni tajutud efektiivsuse vahel.

Töö lõpus tehakse järeldused ning esitatakse ettepanekud.

Võtmesõnad: juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet, organisatsiooni efektiivsus, juhtimine

ABSTRACT

THE IMPACT OF FREQUENT LEADERSHIP CHANGES ON EMPLOYEE AND THE ORGANIZATION

Triin Hartikainen

In order to stay competitive in today's fast-developing environment, organisations are forced to implement constant changes in organisational structures, business procedures and technology. Every organisational change has a direct or indirect effect on all employees, which is why it is important to understand the impact of the changes on both employees as well as on the organisation as a whole. As the role of the line manager in increasing employee satisfaction and effectiveness is notably high, the aim of this Master's thesis is to investigate how frequent leadership changes affect employees and the organisation as a whole.

The theoretical part of the study creates a framework for investigating the effectiveness of the organisation and the quality of the relationship between manager and employee. The characteristics of an effective organisation, and the role of the manager in influencing these characteristics are examined. Additionally, the quality of the relationship between manager and employee (Leader-Member Exchange or LMX) is examined as a significant factor influencing work satisfaction and effectiveness. A study combining quantitative and qualitative data is conducted in the empirical part of the thesis, with the aim of studying the connections between the frequency of leadership changes and the quality of the relationship between manager and employee, as well as the perceived effectiveness of the organisation.

The results of the study show that frequent changes in leadership have a negative effect on both the quality of the relationship between manager and employee as well as on the perceived effectiveness of the organisation. Employees, whose line managers had changed more frequently during the last four years, gave a lower rating to the quality of the relationship between their line manager and themselves and to characteristics showing the effectiveness of the organisation than employees who have experienced less frequent change of line managers. Additionally, strong positive correlations are apparent between the quality of the relationship between manager and employee and the perceived effectiveness of the organisation.

Conclusions are drawn and suggestions are made at the end of the thesis.

Keywords: Leader-Member Exchange, organizational effectiveness, leadership

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISUKORD	6
SISSEJUHATUS	7
1. JUHTIMINE JA ORGANISATSIOONI EFEKTIIVSUS	9
1.1 Juhtimisstruktuur ja -funktsioonid	9
1.2 Tippjuhi ametiaeg organisatsiooni efektiivsuse mõjutajana	13
1.3 Efektiivse organisatsiooni tunnused	15
2. JUHT-ALLUV VAHETUSSUHE NING JUHTIDE VAHETUMINE	21
2.1 Juht-alluv vahetussuhte kontseptsioon.....	21
2.2 Juhi vahetumise mõju juhi ja töötaja vahelisele suhtele	25
3. EMPIIRILINE UURING.....	28
3.1 Organisatsiooni tutvustus ja probleemi kirjeldus.....	28
3.2 Eesmärk ja hüpoteesid	30
3.3 Meetod	30
3.4 Tulemused.....	32
3.4.1 Valim.....	32
3.4.2 Juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet	33
3.4.3 Organisatsiooni tajutud efektiivsus.....	34
3.4.4 Seosed juhtide vahetumise sageduse ning LMX kvaliteedi ja töötaja tajutud organisatsiooni efektiivsusega.....	38
3.5 Arutelu ja järeldused.....	45
3.6 Piirangud.....	49
KOKKUVÕTE	50
RESUME	52
VIIDATUD KIRJANDUS:	55
LISAD	60
Lisa 1 Suulise intervjuu vorm.....	60
Lisa 2 Ankeetküsitluse vorm	61
Lisa 3 Tamhane test.....	64

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuvus turusituatsioonis on organisatsioonis toimuvad muudatused möödapääsmatud. Organisatsiooni võimet kohaneda vastavalt olukorrale võib pidada lausa ellujäämisfaktoriks. Paljude uuringute uurimisobjektiks on olnud juhi roll muudatuste läbiviimise protsessis, kuid väga minimaalselt on uuritud liiga sagedaste organisatsiooniliste muudatuste mõju töötajatele (Bernerth, Walker, & Harris, 2011). Hoolimata sellest, et intensiivsete ja korduvate organisatsiooniliste muudatuste mõju töötajatele on suhteliselt vähe uuritud, on siiski välja toodud järgmised ühised tunnused: töötajate läbipõlemine, ärevus, langenud töörahulolu, suurenenud frustratsioon ning stressitase, kurnatus, enesestõmbumine, madal organisatsiooniline pühendumus, demotivatsioon, kasvav voolavus ning teised potentsiaalsed negatiivsed efektid (Bryson, Barth & Dale-Olsen. 2013). Liialt paljude ning sagedaste muudatuste juurutamine ei ole kahjulik mitte ainult töötajatele, vaid kokkuvõttes kogu organisatsioonile (Bernerth, Walker, & Harris, 2011).

Vastavalt vajadusele tuleb teha muudatusi organisatsiooni struktuuris, ärpirotsessides või tehnoloogias, kus iga muudatus mõjutab väiksemal või suuremal määral ka töötajaid. Kõige enam mõjutab aga töötajat tema enda struktuuriüksuses toimuv muudatus, millest oluliseimaks võib pidada töötaja otsese juhi vahetumist. Vahetu juhi roll töötaja rahulou ning tulemuslikkuse tõstmisel on märkimisväärselt suur, mistõttu on struktuuriliste muudatuste korral oluline mõista juhi vahetumisega kaasnevaid mõjusid töötaja ning ühtlasi kogu organisatsiooni jaoks.

Käesoleva magistrtitöö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas mõjutab juhtide sage vahetumine töötajaid ning organisatsiooni tervikuna. Täpsemalt on uurimuse fookuses juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet ning selle seos organisatsiooni tajutud efektiivsusega. Antud töös on organisatsiooni efektiivuse all mõistetud töötulemuslikkust kui paremate töötulemuste saavutamist. Autor keskendub oma töös juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile ning organisatsiooni efektiivsust näitavatele tunnustele, püüdes leida seoseid juhtide sagedase vahetumisega.

Magistritöö on empiiriline uurimus, milles kontrollitakse järgmiste hüpoteeside kehtivust:

Hüpotees 1: Juhtide sage vahetumine avaldab negatiivset mõju organisatsiooni tajutud efektiivsusele

Hüpotees 2: Juhtide sage vahetumine mõjutab negatiivselt juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti (LMX)

Uurimus koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis teeb autor teoreetilise ülevaate organisatsiooni juhtimisest ning selle mõjust organisatsiooni tulemuslikkusele. Selleks kirjeldab autor juhtimisstruktuuri ning -funktsioone, mida erinevate tasandite juhid täidavad. Ühtlasi võetakse vaatluse alla efektiivse organisatsiooni tunnused ning juhi roll nende tunnuste mõjutajana.

Teine peatükk keskendub juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile, kus autor annab teoreetilise ülevaate juht-alluv vahetuse kontseptsioonist (ing k. *Leader-Member Exchange* ehk *LMX*), tuues välja suhte kujunemise etapid, osapoolte rollid suhte kujunemisel, suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid ning suhte kvaliteedist tulenevad võimalikud tagajärjed nii töötajale kui kogu organisatsioonile.

Töö kolmandas peatükis viib autor läbi empiirilise uuringu püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks. Andmete kogumise viisiks on valitud suuline intervjuu ning ankeetküsitlus. Struktureeritud intervjuu käigus esitavad õõtjad omapoolse nägemuse juhi vahetumise mõjust organisatsiooni tulemuslikkusele erinevate tasandite lõikes. Ankeetküsitlus koosneb kolmest osast: üldandmed, juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi hinnang (LMX-7) ning organisatsiooni tulemuslikkuse hinnang nii individuaalsel kui organisatsiooni tasandil. Saadud tulemused töödeldakse SPSS andmetötlusprogrammis ning analüüsitakse.

Töö lõpus esitab autor omapoolsed järeldused ning ettepanekud.

1. JUHTIMINE JA ORGANISATSIOONI EFEKTIIVSUS

1.1 Juhtimisstruktuur ja -funktsioonid

Organisatsiooni peamine eesmärk on anda tulemusi ning selleks vajavad organisatsioonid juhtimist. Juhtimist on erinevates allikates defineeritud mitmeti, kuid kokkuvõtvalt võib seda nimetada protsessiks, kus organisatsiooni ressursside (inimesed, raha, seadmed) planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu saavutatakse organisatsiooni eesmärgid. Juhid on vastutavad kogu organisatsiooni tulemuse ning selle liikmete eest. Juhtimine esineb nii suurtes kui väikestes, kasumit taotlevates kui mittetulunduslikes ettevõtetes, samuti nii toomis- kui teenusettevõtetes (Knooz & Weihrich, 2010).

Tüüpiliselt on organisatsioonides kolm juhtimistasandit: tippjuhtimine, keskjuhtimine ning esmajuhtimine. Iga tasandi juhi vastutusvaldkonnad ning funktsioonid erinevad teineteisest sõltuvalt tema asukohast organisatsiooni struktuuris. Juhtide arv organisatsioonis sõltub organisatsiooni suuruselt ja struktuurist, kuid enamasti on juhtide arv igal tasandil selline, et hierarhia moodustab püramiidi: mitmed esmatasandijuhid, vähesed kesk-taseme juhid ning üks või üksikud tippjuhid (Jones & George, 2008). Järgnevalt on täpsemalt välja toodud iga taseme juhtimise rollid ning vastutusvaldkonnad.

Organisatsiooni juhtimise kõrgeimaks hierarhiliseks astmeks on tippjuhtkond, kes on vastutav aktsionäride ees kogu organisatsiooni tulemuste eest. Tippjuhtide hulka kuuluvad näiteks tegevjuht, ettevõtte president, asepresident, juhatuse esimees jt. Tippjuhtimise tasandil ehk strateegilisel tasandil tehakse otsuseid, mis mõjutavad kogu organisatsiooni, püstitatakse eesmärgid ning juhitakse organisatsiooni nende eesmärkide saavutamiseks, mis ühtlasi tähendab keskasteme juhtide juhtimist (Jones & George, 2008). Tippjuhid omavad üldjuhul pikaajalist juhtimiskogemust ning on tippu jõudnud läbi astmelise karjääri. Erandiks on tippjuhid, kes on ühtlasi ettevõtte asutajad. Sellisel juhul on asutaja alustanud väikeettevõtlusest ning juhtinud ettevõtet läbi selle arengufaaside jõudes suurettevõtte staatusesse, kus juhtimine toimub läbi mitme tasandi. Enamik tippjuhte omab tänapäeval kõrgharidust majandus, finants- või ärijuhtimise valdkonnas, ehkki konkreetset kraadi antud ametikohal ei nõuta (DuBrin, 2003).

Keskjuhtimise tasandil ehk taktikalisel tasandil töötatakse välja tegevuskavad vastavalt tippjuhtkonna poolt koostatud strateegiale ning püstitatud eesmärkidele, püüdes leida parimaid võimalikke viise oma struktuuriüksuse ressursside kasutamiseks eesmärkide saavutamise nimel. Keskastmejuht raporteerib tippjuhile, kuid on samal ajal ise vastutav esmatasandi juhtide tegevuse suunamise eest (Jones & George, 2008). Keskastme juhi roll ning strateegiline mõjukus organisatsioonis on küllalt erinev sõltuvalt ettevõtte suurusest, struktuurist, juhtimiskultuurist ning töökorralduslikest eripäradest. Sõltuvalt organisatsiooni suurusest võib keskastme juhil olla vaid paar alluvat kuni terve äriüksus. Wooldridge ja Floyd (1990) on välja toonud keskastme juhi neli strateegilist rolli, millest kaks on suunatud ülespoole ning kaks allapoole. Sünteesija rollis keskastme juht tõlgendab ning edastab informatsiooni tippjuhtkonnale. Tšempioni rollis näitab juht üles uusi algatusi, pakkudes välja lahendusi ning püüdes leida uusi võimalusi. Allapoole suunatud rollides on keskastmejuht muudatuste juhtija ning strateegia elluviija, kus tema oluliseimateks funktsioonideks on töötajate informeerimine, mõjutamine, kaasamine ning suunamine. Seega lasub keskastme juhil oluline funktsioon ühendada organisatsiooni, tema kliente ning partnereid, mistõttu omab see roll märkimisväärset mõju organisatsiooni käekäigule (Thompson, 1967).

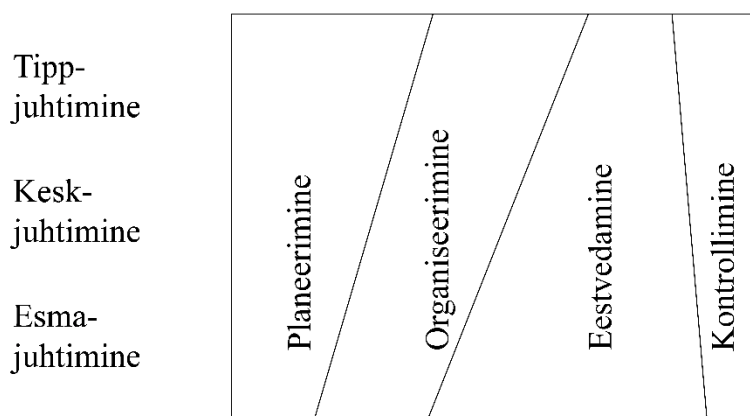
Esmajuhtimine ehk juhtimise operatiivne tasand on juhtimishierarhia madalaim aste, mis kujutab endast rivitöötajate juhendamist ja kontrollimist. Esmatasandi juhid on näiteks vahetuse vanemad, osakondade juhid, töödejuhatajad, grupijuhid jt. Esmatasandijuhi peamiseks vastutuseks on oma alluvate igapäevatöö korraldamine ja juhtimine. Olgugi, et esmatasandi juhid üldiselt ei osale organisatsiooni eesmärkide püstitamisel, mängivad nad siiski väga olulist rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Esmatasandijuht on töötajate esmane tugi ning kontakt töötajaid puudutavates küsimustes, mistõttu madala kvaliteediga juhtimine mõjutab negatiivselt töötajate rahulolu ning tulemusi, viies halvimal juhul töötaja lahkumiseni ettevõttest (Mintzberg, 1975).

Henry Mintzberg (1975) on omakorda jaganud juhi rollid kolme kategooriasse. Otsustamisega seotud rollis võtab juht vastu otsuseid, lahendab probleeme, jagab ressursse ning peab läbirääkimisi. Suhtlemisega seotud rollis on juht esindaja, eestvedaja ning sidepidaja. Juhi kolmandaks rolliks on informatsiooniga seotud roll, mis tähendab nii info omandamist kui selle

edastamist erinevatele osapooltele. Kõik need rollid on kombineeritud juhi igapäevatöös ning moodustavad ühtse terviku.

Juhtimine hõlmab mitmeid funktsioone, mida erinevate tasandite juhid igapäevaselt täidavad. Teoreetikud on juhtimisfunktsioone kirjeldanud mitmeti, kuid traditsiooniliselt liigitatakse juhtimisfunktsioonid neljaks: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ning kontrollimine. Planeerimise all mõistetakse organisatsiooni eesmärkide püstitamist ning nende saavutamiseks vajalike tegevuste planeerimist. Organiseerimine hõlmab endas ülesannete määramist ning töö korraldamist saavutamaks ettevõtte jaoks seatud eesmärged. Eestvedamise teel ajendavad juhid töödajaid saavutama organisatsiooni eesmärged ning kontrollimise käigus monitooritakse ning mõõdetakse tulemusi (Knootz & Wehrich, 2010).

Olenevalt juhi hierarhisest astmest on erinevatel juhtimisfunktsioonidel juhi töös erinev osakaal. Nagu näha jooniselt 1, tegeleb tippjuhtkond planeerimise, organiseerimise ning kontrollimisega proportsionaalselt rohkem kui teiste tasemete juhid.

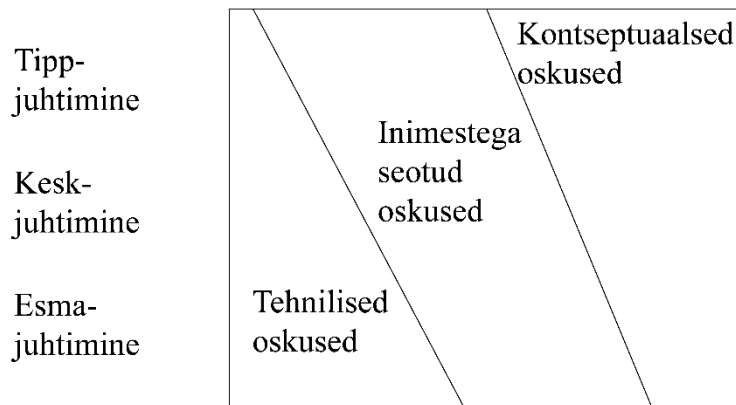


Joonis 1 Juhtimisfunktsioonide proportsionaalne jaotumine erinevate juhtimistasandite lõikes

Allikas: Knootz & Wehrich (2010, lk 4)

Nende funktsioonide osakaal väheneb hierarhiselt ülevalt alla suunal. Samas aga ilmneb vastupidine tendents eestvedamise funktsiooniga, millega tegeleb esmatasandijuht proportsionaalselt suurema osa ajast ning mille osakaal töös väheneb hierarhiselt alt üles suunal. Nagu jooniselt 1 näha, moodustab eestvedamine ca 50% esmatasandi juhi tegevusest.

Selleks, et juhid suudaksid teiste inimeste tegevust juhtida ning saavutada organisatsiooni eesmärged, on vajalikud erinevat tüüpi oskused. Katz (1974) on identifitseerinud kolme tüüpi juhtimise põhioskused, mille proportsionaalne osakaal juhtimistasandite lõikes varieerub: tehnilised oskused, inimestega seotud oskused (ing k. *human skills*) ning kontseptuaalsed oskused (Joonis 2).



Joonis 2 Juhtimisoskuste proportsionaalne osakaal juhtimistasandite lõikes

Allikas: Knootz & Wehrich (2010, lk 5)

Tehniliste oskuste osakaal väheneb hierarhiliselt alt üles suunal ning on olulisim just esmatasandi juhtide jaoks. Need on peamiselt erialased oskused, mis on seotud konkreetsete meetodite, protsesside või tehnikate tundmisega. Kontseptuaalsete oskuste all mõeldakse võimet näha ettevõtet kui tervikut ning mõista, kuidas erinevad funktsioonid teineteisest sõltuvad. Kontseptuaalsed oskused mängivad suurimat rolli just tippjuhtide jaoks, kuna sellel tasandil tehakse kogu organisatsiooni mõjutavaid otsuseid. Kontseptuaalsete oskuste osakaal juhtimishierarhias väheneb proportsionaalselt ülevalt alla suunal. Samas aga mängivad inimestega seotud oskused võrdselt olulist rolli kõikide tasandite juhtide tegevuses. Inimestega seotud oskuste all peetakse silmas juhi oskust töötada grupi liikmena ning luua koostöös toimiv meeskond, mis on suunatud ühiste eesmärkide saavutamisele. See oskus näitab, kuidas inimest ning tema käitumist tajutakse teise juhtide, alluvate ning kolleegide poolt. See on oluline oskus mõistmaks enda kui teiste inimeste ja gruppide suhtumist ja hoiakuid. Aktsepteerides erinevaid nägemusi ja hoiakuid on juhil võimalik mõista teiste grupi liikmete käitumist. Nende oskuste abil saab juht luua usaldusväärse ning turvalise keskkonna, kus alluvad võivad vabalt väljendada

oma soove ja muresid ning rääkida kaasa organisatsiooni puudutavatel teemadel. See on oluline alustala usaldusväärse ning avatud suhte tekkimiseks, mis hiljem väljendub nii töötaja kõrgemas rahulolus kui organisatsioonilises pühendumuses, tõstes seeläbi ühtlasi töötajate töötulemuslikkust.

1.2 Tippjuhi ametiaeg organisatsiooni efektiivsuse mõjutajana

Muudatused juhtkonnas on tänapäeva kiiresti arenevas keskkonnas möödapääsmatud. Uued värsked ideed ning uus lähenemine on organisatsiooni arengu jaoks hädavajalikud. Tippjuhi vahetumine organisatsioonis toob aga kaasa mitmeid muutusi (sh. kultuur, uued tegevussuunad, tööprotsessid jt), mistõttu avaldab tippjuhi vahetumine otsesest või kaudset mõju kõigile organisatsiooni töötajatele. Tippjuhi ametiaja kestvusel on täheldatud organisatsiooni tulemuslikkusele nii positiivset kui negatiivset efekti.

Hambrick ja Fukutomi (1991) on selgitanud seoseid tippjuhi ametiaja ning organisatsiooni tulemuslikkuse vahel. Nad toovad välja konkreetset etapid (ing k. *seasons*) tippjuhi ametiajal, mis on seotud juhi tähelepanu, käitumise ning eelkõige organisatsiooni tulemuslikkusega. Tippjuht läbib oma ametiaja jooksul viis erinevat etappi demonstreerides igas etapis selgelt eristatavaid käitumismustreid. Sõltuvalt juhi ametiaja etapist on tema ametiaja pikkusel ettevõtte tulemuslikkusele täheldatud nii positiivset kui negatiivset mõju (Miller & Shamsie, 2001).

Järgnevalt on kirjeldatud lühidalt Hambrick ja Fukutomi (1991) poolt nimetatud tippjuhi ametiaja etappe, mis selgitavad juhi ametiaja kestvuse mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Esimeses etapis (*Response to Mandate*), kus juht asub uuele positsioonile, pühendub ta täielikult oma rollile ning on keskendunud oma võimete tõestamisele. Juhi elutsükli teist faasi (*Experimentation*) iseloomustab peamiselt intensiivne õppimine, kasutades selleks ära kõikvõimalikke sisemisi ja väliseid allikaid. Selles etapis on juht initsiatiivikas ning püüab leida uusi lähenemisi organisatsiooni juhtimisele ning leida nn. „oma toon“. Kolmandas faasis (*Selection of an Enduring Theme*) jõuab juht kindlale arusaamale, kuidas konkreetset organisatsiooni juhtida ning tegeleb aktiivse juhtimistegevusega. Iga esimese kolme ametiaja etapi pikkuseks loetakse keskmiselt 1-2 aastat. Neljandas etapis (*Convergence*) keskendub juht eelkõige oma positsiooni tugevdamisele. Teooria kohaselt kestab see periood juhi ametiajal

keskmiselt 3-5 aastat. Ametiaja viimases ehk viiendas etapis (*Dysfunction*) muutuvad juhid riskide suhtes alalhoidlikumaks ning keskenduvad vähem väliskeskkonnale. Selleks ajaks on juhid jõudnud väga tugevale positsioonile, kuid samaaegselt hakkavad nad vähe-haaval kaotama huvi oma töö vastu. Juhi ametiaja viimane etapp kestab kuni juhi lahkumiseni ettevõttest.

Olgugi, et Hambrick ja Fukutomi (1991) on välja toonud konkreetsete ametiaja tsüklite kestvused, on need siiski ajaliselt varieeruvad ning sõltuvad mitmetest faktoritest nagu juhi isiksuse omadused, oskused, juhtimiskogemus, keskkond jt. Empiirilised uuringud, mis on testinud tippjuhi elutsükli teooriat, on üleüldiselt kinnitanud teooria vastavust, kus on tulnud välja erinevused organisatsiooni efektiivsuses juhi pika ja lühikese ametiaja lõikes (Miller & Shamsie, 2001). Tippjuhid, kelle ametiaeg läbib kõik viis etappi, on näidanud parimaid tulemusi just ametiaja keskel. Ametiaja varajasemates ja hilisemates etappides on aga täheldatud madalamaid tulemusi (Hambrick & Fukutomi, 1991).

Selleks, et anda hinnang juhtide vahetumise sagedusele, tutvub autor eelnevalt tippjuhtide ametiaja kohta koostatud statistiliste uuringutega. Vastavalt aastatel 2000-2010 läbi viidud tippjuhtide uuringule selgus, et tippjuhi optimaalseks ametiajaks peetakse 4,8 aastat (Luo, Kanuri, Andrews, 2013). Uuringu käigus mõõdeti tippjuhi ametiaega hinnates iga aasta lõikes ettevõtte-töötaja suhet ning ettevõtte-kliendi suhet. Uuringust selgus, et tippjuhtide ametiaeg mõjutab tulemusi läbi kahe huvigrupi – töötajad ja kliendid – omades mõlema grupi puhul erinevat efekti. Tippjuhi optimaalsest pikem ametiaeg parendab ettevõtte-töötaja vahelist suhet, tõstes töötajate tulemuslikkust ning rahulolu. Samas aga kinnitasid uuringu tulemused, et pikem ametiaeg omab vastupidist efekti kliendisuhetele, kuna hoolimata töötajate organisatsioonilisest pühendumusest ning tulemuslikkusest kliendisuhetel ajas nõrgenevad, mis omakorda mõjutab otseselt ettevõtte majandustulemusi (Luo, Kanuri & Andrews, 2013). Uuringufirma Booz Allan & Hamilton (2002) on uurinud tippjuhtide keskmist ametiaega tööstusharude lõikes. Uuringu tulemusena selgus, et kõige pikema keskmise ametiajaga on tippjuhid finantssektoris (üle 10 aasta), kõige sagedamini aga vahetuvad tippjuhid energia (5 aastat) ja telekommunikatsiooni sektoris (4 aastat).

1.3 Efektiivse organisatsiooni tunnused

Robertson, Callian ja Bartram (2002) väidavad, et hoolimata organisatsiooni liikmete rollide varieeruvusest peavad organisatsiooni liikmed efektiivsuse saavutamiseks mõistma organisatsiooni eesmärgi ning suunama oma tegevuse nende eesmärkide saavutamisele. Organisatsiooni efektiivsust saab hinnata selle järgi, millises ulatuses eesmärkide täitmine neil liikmeil õnnestub.

Lawler'i ja Ledford'i (1997) organisatsiooni efektiivsuse mudeli kontekstis peetakse organisatsiooni efektiivseks, kui selles on paigas nii strateegia, kompetentsid, võimed kui ka organisatsioonisisene keskkond. Robertson *et al.* (2002) on lisaks välja toonud Burnes'i (1996) ja Beehr'i (1995) nägemuse efektiivsest organisatsioonist. Burnes (1996) nimetab ebaefektiivseteks neid organisatsioone, mille kultuur ei ole kooskõlas organisatsioonis toimivate muudatustega, struktuuriga ning töökorraldusega. Beehr (1995) aga väidab, et organisatsiooni oodatavad strateegilised tulemused sõltuvad selle edust viies strateegilises valdkonnas: ühtekuuluvus, koordineerimine, organisatsiooniline pühendumus, kommunikatsioon ning töötajate kompetentside arendamine. Organisatsiooni kultuuri ning selle juhtimist peab ta aga oluliseks strateegiliseks vahendiks eelpool nimetatud strateegiliste eesmärkide täitmisel.

Vaadeldes organisatsiooni efektiivsust, tuleks eelnevalt selgeks teha, millised on efektiivse organisatsiooni tunnused ning milliseid huvigruppe organisatsiooni edu või ebaedu mõjutab. Robertson *et al.* (2002) toob välja erinevad huvigrupid, millede huvid organisatsiooni suhtes on varieeruvad. Investorid ja aktsionärid ootavad organisatsioonilt investeeringutasuvust, pikaajalist stabiilsust ning kasvu. Kliendid tahavad kvaliteetseid tooteid ja teenuseid ning head ostujärgset tugiteenust. Varustajad soovivad pikaajalist stabiilset koostööd ning eeskujulikku maksekäitumist. Töötajad otsivad töörahulolu, stabiilsust, karjäärivõimalusi, isikliku arengu võimalusi, tasu ning tunnustust. Teised osapooled on huvitatud organisatsiooni tegevusest oma enda sektoris (majandus, sotsiaalsektor, poliitika, kultuur jne), mis võib neile avaldada positiivset või negatiivset mõju.

Robertson *et al.* (2002) kirjeldab Dunphy (1981) poolt nimetatud efektiivse organisatsiooni tunnuseid järgmiselt:

- selgelt defineeritud eesmärgid;
- eesmärkide saavutamist toetav struktuur;
- pidev ülevaade nii sisesest kui välisest keskkonnast ning sellele vastav ümberkohandumine;
- selgelt fikseeritud protseduurid;
- paindlik ning kaasav otsustamine;
- informatsiooni kättesaadavus;
- initsiatiiv organisatsiooniväliste suhete hoidmiseks ja arendamiseks;
- hästi defineeritud sotsiaalse vastutuse põhimõtted;
- tähenduslik ning vaheldusrikas töö koos õppimisvõimalustega;
- pühendumine personaalsele arengule (süsteemne ja planeeritud oskuste arendamine);
- vastastikkune usaldus, austus ning toetus;
- õigeaegne tagasiside töötaja sooritusele;
- võrdne ja õiglane tasustamine.

Need tunnused võib kokkuvõtlikult klassifitseerida viide kategooriasse:

- organisatsiooni ning individuaalsete eesmärkide kirjeldus;
- eesmärkide selgus ning nende arusaadav kommunikatsioon läbi ettevõtte;
- ärikeskkonna tundmine ning võime muutuda ja areneda vastavalt vajadusele;
- juhtimisstruktuur, mis võimaldab ja toetab tulemusele suunatud juhtimist;
- kõrgelt motiveeritud ning ettevõtte poolt väärtustatud töötajad, kellel on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalikud kompetentsid.

Robertson *et al.* (2002) väitel probleemid neis kategooriates ongi peamiseks ebaefektiivse organisatsiooni tunnuseks. Siinkohal on oluline vaadelda võimalikke probleeme läbi organisatsiooni erinevate tasandite. Organisatsiooni tasandil on efektiivsuse näitajaks strateegiate järgimine töötulemuste saavutamisel, ärikeskkonna ning sotsio-poliitilise keskkonna hea tundmine ning sellega arvestamine. Organisatsiooni allüksuse tasandil (ing k. *inter-group*) on näitajaks organisatsiooni erinevate gruppide koostöö toimimine, efektiivne infovahetus ning arusaam ühistest eesmärkidest. Allüksuse siseselt (ing k. *intra-group*) näitab

efektiivsust tööks vajaliku keskkonna (töökohad) ning ressursside olemasolu. Individuaalsel tasandil on efektiivsuse eelduseks individuaalse rolli defineerimine selliselt, et ei oleks rollide dubleerimist ega rollisegadust ning et individuaalsed vajadused ja kompetentsid oleksid arvesse võetud ja juhitud. Olgugi, et need peegeldavad erinevaid funktsionaalseid tasandeid ning selle mõju erinevatele sihtgruppidele, on need kõik peamiselt seotud üksikisiku töösooritusega.

Seega viis, kuidas organisatsioonis töötajaid juhitakse, motiveeritakse, kaasatakse ning arendatakse, omab otsest mõju organisatsiooni tulemuslikkuse saavutamisel. Robertson *et al.* (2002) on viidanud Beerh'i (1998) poolt läbi viidud laiaulatusliku uurimuse tulemusele, mis kinnitab, et inimressursside juhtimisel on organisatsiooni efektiivsuse saavutamisel märkimisväärne mõju. Sama efekt ilmnes uurimuses nii organisatsiooni tootlikkuse kui kasumlikkuse hindamisel.

Inimressursside juhtimine on liikunud järjest enam esmatasandijuhtide tegevusvaldkonda, kes oma igapäevatöös omavad vahetut kontakti töötajatega. Teisisõnu juhtidele on pandud vastutus valida ja värvata omale õiged töötajad, tagada neile vajalikud oskused, motiveerida neid eesmärke saavutama, andma tagasisidet ning toetama nende individuaalsete eesmärkide saavutamist. Seetõttu on esmatasandi juhil märkimisväärne roll organisatsiooni efektiivsuse tõstmisel. Selleks, et oma alluvaid motiveerida, arendada ja toetada, vajavad juhid hästi disainitud personalitöö protsesse, mida inimeste juhtimise tegevustes kasutada. Samas aga ei taga üksnes hästi välja töötatud personalitöö protsessid edu inimeste juhtimisel, vaid viis, kuidas juhid neid protsesse reaalsuses ellu viivad (Bowen & Ostroff, 2004).

Kahjuks on paljud uurimused näidanud, et inimressursside juhtimise kandumine esmatasandi juhtide igapäevatöösse on suureks väljakutseks ning sellega kaasnevad mitmed probleemid (Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003), millest peamine on juhtide vastumeelsus lisäülesannete osas (Whittaker & Marchington, 2003). Renwick (2003) selgitab juhtide vastumeelsuse põhjuseid inimressursside juhtimise osas tuues välja tahte ja kompetentside puudumise, ajapuuduse, personaliosakonna vähese toetuse jt. põhjused. Sellest tulenevalt on sageli esmatasandi juhtide poolt läbi viidavad personalitöö funktsioonid ebakvaliteetsed ning toovad kaasa töötajate motivatsiooni ja pühendumuse languse, mis omakorda viib töötulemuste languseni või halvimal juhul isegi ettevõttest lahkumiseni.

Vastavalt eelpool välja toodud efektiivse organisatsiooni tunnustele, on üheks oluliseks efektiivsuse mõjutajaks töö eesmärgistamine läbi organisatsiooni kõikide tasemete. See hõlmab juhtide poolt nii eesmärkide defineerimist kui nende arusaadavat kommuniqueerimist töötajatele. Töösoorituse eesmärkide seadmine on leidnud kirjanduses palju vastukaja ning sellel on ka tugev teoreetiline aluspõhi. Eesmärkide seadmise all peetakse silmas järjepidevat protsessi, mille käigus organisatsiooni eesmärgid on seotud individuaalsete eesmärkidega ehk madalamate tasemete eesmärgid on vastavuses kõrgemate tasemete eesmärkidega. Ulatus, mil määral individuaalseid ning kõrgemate tasemete eesmärke järjepidevalt saavutatakse, omab märkimisväärset mõju organisatsiooni efektiivsuse saavutamisel (Robertson *et al.* 2002).

Töötaja sageli ei taju, millisel määral organisatsiooni üldiste eesmärkide saavutamine sõltub tema individuaalsest panusest. Kui töötaja ei näe seost enda tegevuse ning organisatsiooni eesmärkide vahel, väheneb ka tema motivatsioon ning igapäevane pingutus nende eesmärkide saavutamiseks. Eriti tüüpiliselt on see probleemiks suuremate ettevõtete puhul, kus üksiku indiviidi proportsionaalne osakaal organisatsiooni üldiste eesmärkide saavutamisel on väiksem. Eesmärkide selgitamine on osa juhi kommunikatsiooniga seotud rollist. See kuulub töötaja vahetu juhi ülesannete hulka, et tõsta töötaja teadlikkust enda rollist organisatsiooni tulemuste saavutamisel ning seada töötaja tegevusele prioriteedid. Kui töötaja on eesmärgid omaks võtnud ning eesmärkidele pühendunud, on ta ka motiveeritud neid parimal võimalikul viisil saavutama (Robertson *et al.* 2002). Pühendunud ning motiveeritud töötaja teeb suuremaid jõupingutusi igapäevatöös, mis väljendub omakorda paremates töötulemustes ning ühtlasi tõstab organisatsiooni efektiivsust. Töötajad, kes on motiveeritud tegema püsivalt suuremat pingutust, on organisatsiooni jaoks suur väärtus, kuid märkimisväärne osa sellest väärtusest kaotatakse, kui nende töötajate tegevus ei ole koordineeritud (Robertson *et al.* 2002). Seetõttu on siinkohal oluline rõhutada esmatasandi juhi rolli oma alluvate töö koordineerimisel.

Organisatsiooni tulemuslikkuse ühe mõjutajana on Robertson *et al.* (2002) ühtlasi käsitlenud ka organisatsiooni liikmete teadlikkust ümbritsevast sise- ja väliskeskkonnast ning võimet nendele muudatustele reageerida. Siinkohal on aga oluline rõhutada, et enne muudatuse läbiviimist on eelnevalt vaja veenduda muudatuse vajalikkuses. Organisatsiooniliste muudatuste vajaduse väljaselgitamine ja läbiviimine on üks juhi olulisemaid ning keerukamaid ülesandeid oma ebakindluse ja ebaselguse tõttu (Chrisholm & Martell, 2013). See on keerukas protsess, kuhu

on kaasatud juhid läbi organiastsiooni kõikide juhtimistasandite. Hoolimata juhtide suurtest pingutustest muudatuste läbiviimisel organisatsioonis, ei ole mitte kõik muudatused edukad (Gilley, Dixon & Gilley, 2008). Teadaolevatel andmetel ebaõnnestub 60-70% organisatsioonilistest muudatustest, mis on tingitud ebaprofessionaalsest muudatuste juhtimise protsessist tuues kaasa töötajate rahulolematuse ning tugeva vastuseisu (Morrissey, 2013). Samas aga õigeaegselt ja edukalt läbi viidud organisatsiooniliste muudatuste tulemusena kaasneb nii töötajate moraali kui töötulemuslikkuse tõus ning organisatsiooni üldiste kulude vähenemine (Stanleigh, 2013).

Efektiivse organisatsiooni ühe tunnuseks on eespool välja toodud ka töötajaskonna kvalifitseerituse ning kompetentsuse tase. Seetõttu ei saa alahinnata esmatasandi juhi rolli töötajate värbamise ja valiku protsessis ning koolitus- ja arendustegevuse kavandamisel. Personali värbamisel ja valikul on märkimisväärne roll organisatsiooni efektiivsuse tõstmisel. Protsess koosneb mitmest etapist, mis määravad ära, millise kvaliteediga on lõppvaliku kandidaadid, kelle seast valitakse endale õigete omaduste ning kõrgeima potentsiaaliga töötaja (Bartham, 2000). Mida rohkem õige kvalifikatsiooniga sobilikke kandidaate lõppvalikusse jääb, seda suurem on tõenäosus sobiva kandidaadi leidmiseks, tagades organisatsioonis efektiivsuse säilimise ning kasvu. Parimate kandidaatide palkamine mitte ainult ei tõsta töötaja enda soorituse tulemuslikkust, vaid võimaldab ka tööandjale rohkem paindlikkust oma töötajate rakendamiseks erinevates olukordades (Robertson *et al.* 2002).

Laialdased uuringud on kinnitanud nii otseseid kui kaudseid seoseid personali koolitamise ning organisatsiooni tulemuslikkuse vahel ning järeldanud, et personali arendamine ja koolitamine tõstavad organisatsiooni tulemuslikkust. Dyer ja Reeves (1995) vaatlevad koolitamise tulemuste mõju organisatsiooni efektiivsusele kolmel erineval tasandil. Personali tasand (ing k. *HR outcomes*) on fokuseeritud töötaja teadmiste ja oskuste ning käitumise muutusele koolitamise tulemusena. See väljendub peamiselt töötajate oskuste paranemises ning puudumiste ja voolavuse vähenemises. Tootmise ning teenuste tasand on fokuseeritud töötulemuste tõstmisele nii kvaliteedi kui kvantiteedi osas. Olgugi, et juhid seda koheselt ei taju, on longituuduuringud kinnitanud koolituste mõju tootlikkusele, toodete ja teenuste kvaliteedile ning klienditeenindusele. Tõendid on näidanud, et koolitamise mõju võib ilmuda alles 2-4 aasta jooksul. Investorite tasandil hinnatakse koolituste tulemusi näitajatega nagu

investeeringutasuvus (*ROI*), omakapitali tootlus (*ROE*), varade tootlus (*ROA*), omanikutulu ning ettevõtte turuväärtus. Eesmärgistatud ning asjakohane koolitus tõstab töötajate teadmisi, motivatsiooni ning pühenudmust, mille tulemusena on töötajad nõus tegema lisapingutusi ettevõtte eesmärkide saavutamiseks (MacDuffie, 1995).

Lähtuvalt eelpool kirjeldatust, võib väita, et juhtide tegevusel on otsene seos ning märkimisväärne roll nii töötaja kui ka sellest tulenevalt kogu organisatsiooni tulemuslikkuse saavutamisel. Selleks, et selgitada välja, kuidas juhtide sage vahetumine mõjutab organisatsiooni efektiivsust, püstitab autor uurimiseks järgmise hüpoteesi:

Hüpotees 1: Juhtide sage vahetumine avaldab negatiivset mõju organisatsiooni tajutud efektiivsusele

2. JUHT-ALLUV VAHETUSSUHE NING JUHTIDE VAHETUMINE

Selged kavad ning organisatsioonis toimivad protsessid üksi ei taga püstitatud eesmärkide saavutamist. Nagu eelnevalt juba mainitud, on organisatsiooni eesmärkide saavutamine võimalik vaid läbi inimestevahelise koostöö. Selleks, et veenda ja ajendada inimesi ühiste eesmärkide suunas tegutsema, on vajalik eestvedamine. Efektiivne eestvedamine võib märgatavalt tõsta nii töötajate kui ka kogu organisatsiooni tulemuslikkust (Yukl, 2002). Robertson *et al.* (2002) järgi mõjutab eestvedamine organisatsiooni edukuse fundamentaalseid aspekte alates selle visiooni arendamisest ja kultuuri loomisest kuni organisatsioonisiseste ja -väliste suheteeni, millest organisatsiooni edu sõltub. Individuaalsel tasandil mõjutab eestvedamise olemus ja kvaliteet töötaja motivatsiooni, individuaalset töötulemust, töörahulolu ning organisatsioonilist pühendumust. Eraldi on Robertson *et al.* (2002) välja toonud Grant ja Hagberg'i (1996) poolt nimetatud kolm eestvedamise valdkonda, milleks on töötajate inspireerimine, teostuse juhtimine ning suhete loomine oma alluvatega.

Viimane neist on olnud rohkete uurimuste huviobjektiks, mille tulemusel on kinnitust leidnud positiivsed seosed juhi ja alluva vaheliste suhete ning alluva organisatsioonilise pühendumuse, töörahulolu ning töö tulemuslikkuse vahel. Et tänapäeva tihedas konkurentsisis ning pidevalt muutuv turusituatsioonis edukalt hakkama saada, on ettevõtte jaoks oluline mõista juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedist tulenevaid kasusid ning selle seost organisatsiooni efektiivsusega.

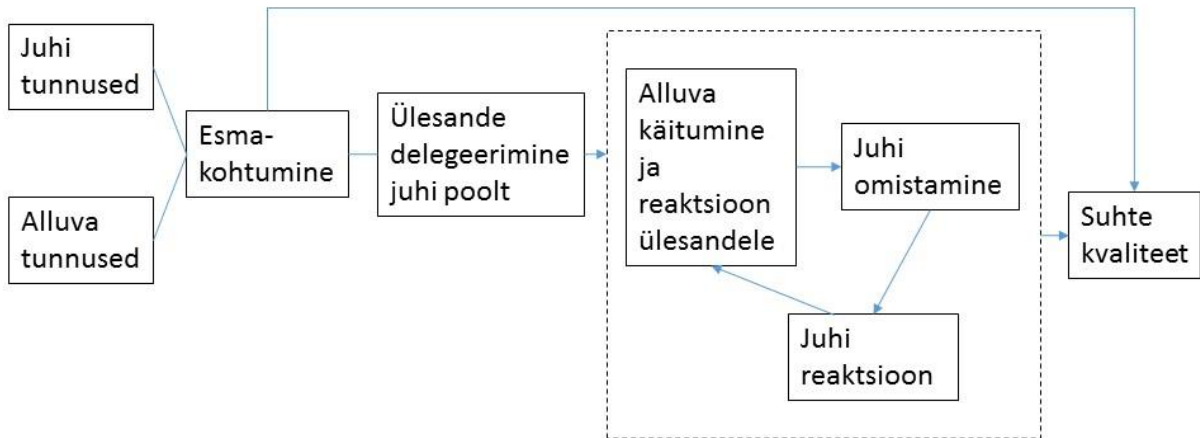
2.1 Juht-alluv vahetussuhte kontseptsioon

Juhi ja alluva vastastikkuse suhte kvaliteedile keskendub juht-alluv vahetuse kontseptsioon (ing.k *Leader-Member Exchange ehk LMX*), mille kohaselt loovad juhid oma alluvatega erinevat tüüpi suhteid (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teooria eripäraks on fookus kahepoolset suhtel, kus iga juhi ja alluva vaheline suhe on unikaalne (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Suhte kujunemine ning selle kvaliteet sõltuvad aga mitmetest erinevatest füüsilistest tunnustest, hoiakutest, taustast, isiksusest, vanusest jt. teguritest (Northouse, 2013).

Graen ja Uhl-Bien (1995) on jaganud juhi ja alluva suhte kujunemise kolme faasi. Esimest faasi nimetavad nad „võõraste“ faasiks, mis on formaalne suhe juhi ja töötaja vahel. Pooled täidavad oma rolle ning õpivad vähehaaval teineteist tundma. Juht kogub infot alluva potentsiaali, oskuste ning võimete kohta, mida tulevikus rakendada ja arendada. Seda faasi iseloomustab usalduse puudumine, juhi ülekontrollimine ning vähene delegerimine. Suhte esimene faas on aluseks suhte edasisele kujunemisele ning selle kvaliteedist sõltub oluliselt suhte järgnevate faaside kvaliteet. Juhil ja alluva vahelise suhte kujunemise teist etappi nimetavad nad „tuttavate“ faasiks, kus juht ja alluv vahetavad ka lisaks tööalasele informatsioonile töövälisest teavet ning poolte vahel tekib sotsiaalne side. Siiski on selles etapis suhtlemisulatus osaliselt piiratud ning mõjutamine toimub peamiselt ülevalt alla. Tegemist on justkui proovilepaneku etapiga. Selles etapis eksisteerib oht langeda tagasi „tuttavate“ faasi, kui pooled ei suuda suhet järgmisele tasemele arendada. Suhte kujunemise kolmandat etappi ehk „partnerluse“ faasi iseloomustab juhi ja alluva vaheline usaldus, austus ja lojaalsus. Selles etapis saavad pooled teineteist usaldada ning oodata teise toetust, mõistmist ja vastutulemist. Vaid „partnerluse“ faasi jõudnud suhteid saab nimetada tulemuslikuks, kus läbi eestvedamise saavutatakse suhtest tulenevaid kasusid.

Reaalses elus on iga suhte kujunemise protsess erinev, kus mõned suhted võivadki jääda pelgalt „tuttavate“ faasi, samas kui teised suhted võivad edukaks kujuneda suisa esmakohtumisel. Olgugi, et juhil on juht-alluv vahelise suhte loomisel domineeriv roll, on ka alluval selles oma osa. Dienes ja Liden (1986) on välja töötanud juhi ja alluva vahelise suhte kujunemise protsessi mudeli, mida on kujutatud joonisel 3.

Nagu näha joonisel 3 toovad nii juht kui alluv suhtesse oma unikaalsed omadused. Kahe isiksuse omadused ning nende sobivus mõjutavad tugevalt LMX suhte kujunemise protssi ning on esmakohtumisel suhte kvaliteedi kujunemisel oluliseks teguriks. Joonis 3 ühtlasi näitab selgelt, et teatud tingimustel (isiksuste omavaheline sobivus ning soodne esmakohtumine) võib suhe kujuneda kvaliteetseks juba esimesest kontaktist. Enamasti siiski kulgeb suhte kujunemine läbi mitmete etappide. Juht püstitab alluvale ülesande vastavalt sellele, milline on tema nägemus alluva rollist ning ametikohast antud organisatsioonis. Sellele järgneb alluva reaktsioon juhi poolt antud ülesandele, kusjuures alluva käitumine antud olukorras omab suhte kujunemisel suuremat rolli kui ülesande sooritus ise (Graen & Scandura, 1987). Järgmises etapis juht



Joonis 3 Juhi ja alluva vahelise suhte kujunemise protsess

Allikas: Dienes & Liden (1986, lk 627)

tõlgendab alluva käitumist, mis määrabki edaspidise suhte kvaliteedi (Dienes & Liden, 1986). Graen ja Scandura (1987) liigitavad töötajad vastavalt juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile sisegrupi (kõrge kvaliteediga LMX suhe) ja välisgrupi (madala kvaliteediga LMX suhe) liikmeteks. Sisegrupi liikmed saavad juhi poolt parema kohtlemise osaliseks, kus juht jagab töötajaga nii isiklikku ressursi kui oma positsioonist tulenevaid eeliseid (siseinfo, tähelepanu, ülesannete jaotamine, otsustusõigus, mõjuvõim jne.). Sisegrupi liikmed on seetõttu enam motiveeritud ja avatumad ning omavad tugevamat kindlustunnet. Kahepoolse avatud suhtluse käigus saavad pooled teineteiselt nii tööalast kui töövälisest väärtuslikku informatsiooni, mille oskuslik ärakasutamine aitab omakorda kaasa edukale koostööle ning paremate töötulemuste saavutamisele. Tundes juhi tuge, näitab töötaja rohkem üles initsiatiivi, esitab väljakutseid ja ettepanekuid ning on kompromissialdis lisaülesannete osas. Ühtlasi saab töötaja väljendada oma arengusoove, ootusi ning tagasisidet juhile, kartmata oma töökoha või tingimuste pärast (Graen, & Uhl-Bien, 1995). Liden *et al.* (1997) leiavad, et kõrge kvaliteediga juhi ja alluva vaheline suhe tagab töötajale positiivse töökogemuse ning suurendab seeläbi ühtlasi kogu organisatsiooni efektiivsust.

Vastupidiselt sisegrupi liikmetele sooritavad välisgrupi liikmed tööülesandeid vaid töölepingus ettenähtud ulatuses, kogedes vähest usaldust ja tunnustust ning piiratud tuge oma vahetu juhi poolt. Välisgrupi kuuluvate liikmete ja juhi vaheline suhe on madala kvaliteediga suhe, mida

iseloomustab ülevalt alla suunatud mõjuvõim, ametlikud rollid ning nõrgalt seotud eesmärgid (Deluga, 1998).

Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ja Ferris (2012) identifitseerivad ning jaotavad juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid kolme gruppi: juhi omadused, alluva omadused ning inimestevahelised suhted. Alluvaid hinnatakse selle alusel, millised on alluva oskused, üldine meeldivus, kohusetundlikkus, orienteeritus, avatus, positiivne või negatiivne meeleolu, neurootilisus ning kontrollikese. Nii alluva oskused, meeldivus, kohusetundlikkus, orienteeritus kui ka positiivne meeleolu on positiivses korrelatiivses seoses LMX-ga. Samas aga negatiivne meeleolu ning neurootilisus vastupidiselt korreleeruvad LMX-ga negatiivselt. Juhtide hindamisel lähtutakse kriteeriumidest nagu alluva ootused juhile, muudatuste juhtimine, tulemuste eest tasustamine, orienteeritus ning üldine meeldivus. Kõik nimetatud juhi omadused on LMX-ga positiivses korrelatiivses seoses

Juhid loovad oma alluvatega erineva kvaliteediga suhteid mitmel põhjusel. Üheks põhjuseks, miks juhid osutavad oma alluvatele erinevat tüüpi kohtlemist, on juhide aja ja ressursside piiratus. Adebayo ja Udegbe (2004) on leidnud seoseid suhte kvaliteedi ning juhi ajapuuduse vahel. Kuna juhtide ajaressurss on piiratud, ei jõua nad luua kõrge kvaliteediga suhteid kõigi töötajatega, vaid valivad välja vähesed, keda saab usaldada. Sama kehtib ka juhi juhtimisulatuses kohta. Schyns, Paul, Mohr ja Blank (2005) on jõudnud oma uurimuses järeldusele, et mida suurem on juhi juhtimisulatus ehk mida suurem on alluvate arv, seda madalam on keskmine juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet. Siin võib samuti põhjuseks tuua juhi ajapuuduse, kus iga alluva jaoks suures grupis jääb juhil proportsionaalselt vähem aega. Schriesheim, Castro ja Yammarino (2000) on uurinud kaugjuhtimise mõju juhi ja alluva vahelisele suhtele ning leidnud positiivseid seoseid kokkupuudete arvu ning LMX suhte kvaliteedi vahel. Ta leidis, et mida sagedasem on kokkupuudete arv, seda suurem on tõenäosus juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi tõstmiseks. See ei tähenda, et kaugjuhtimise korral ei oleks võimalik luua juhi ja alluva vahel kõrgekvaliteetset suhet, küll aga esitab see suurema väljakutse mõlemale osapoolle.

Dulebohn *et al.* (2012) toovad välja mitmed erinevad näitajad, mille abil saab mõõta LMX suhte toimimist nagu tööjõu volavus (nii reaalne kui kavatsuslik), afektiivne pühendumus, normatiivne pühendumus, üldine töörahulolu, rahuolu vahetu juhiga, võimustamine, rolli

ebaselgus, rollikonflikt jt. Meta-analüütilised uurimused kinnitavad, et kõrge kvaliteediga LMX suhe on seotud alluvate positiivsete väljunditega nagu kõrgem töörahulolu, töösooritus, organisatsiooni käitumine ja organisatsiooniline pühendumus (Dulebohn *et al.*, 2012). Seda kinnitavad ka Gerstner ja Day (1997) uurimuse tulemused, mille kohaselt kõrge kvaliteediga LMX suhte korral täheldati töötajate paremaid töötulemusi, paremat eesmärkide saavutamist, kõrgemat töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumust, rahulolu oma vahetu juhiga ning positiivsemat rolli taju.

Mueller ja Lee (2002) leiavad, et edukas LMX mängib olulist rolli organisatsiooni kõikidel tasanditel tuues omakorda kasu kõikidele huvigruppidele. Tõstes töötajate rahulolu, avaldab see positiivset mõju organisatsioonilisele pühendumusele (Tung-Chun & Wan-Jung, 2007). Organisatsiooniline pühendumus omakorda mõjutab nii kliendisuhteid kui ettevõtte äritulemusi. Aon Hewitt'i (2013) poolt läbi viidud ülemaailmse uuringu tulemus näitab, et organisatsioonilise pühendumuse tõus 5% võrra väljendub 3%-ses tulude kasvus järneval aastal. Winkler, König ja Kleinmann (2012) on ühtlasi uurinud organisatsioonilise pühendumuse mõju ettevõtte tulemustele ning leidnud, et töötajate hoiakute ja suhtumise mõju ettevõtte finantstulemustele kestab kuni 3 aastat. Samuti leidsid nad seoseid organisatsioonilise pühendumuse ning kliendi rahulolu vahel.

Seetõttu on oluline juhtidel luua organisatsiooni efektiivsuse suurendamiseks võimalikult palju kõrgekvaliteedilisi suhteid oma alluvatega tõstes seeläbi nende töörahulolu, organisatsioonilist pühendumust ning individuaalset töötulemust.

2.2 Juhi vahetumise mõju juhi ja töötaja vahelisele suhtele

Kui suuremad üleorganisatsioonilised muudatused mõjutavad erinevaid struktuuriüksusi laiemalt, siis struktuuriüksuses sees toimuvad muudatused mõjutavad peamiselt konkreetse struktuuriüksuse sisest töökorraldust, omavahelisi suhteid, ootusi ning vastutusvaldkondi. Töötajale individuaalselt avaldab kõige suuremat mõju muudatus, mis puudutab tema enda tööd ning struktuuriüksust (Fedor, Caldwell & Herold, 2006). Üheks selliseks muudatuseks võib pidada töötaja otsese juhi vahetumist.

Olgugi, et juhtide vahetumisel ning organisatsioonisel rotatsioonil on mitmeid positiivseid külgi, võib see töötajas tekitada vastakaid tundeid. Iga organisatsiooniline muudatus toob töötajate jaoks kaasa teataval määral pingeid, ärevust, ebakindlust ning stressi (Armenakis & Bedeian, 1999). Samuti on sageli täheldatud töötajate negatiivseid hoiakuid ning vastupanu muudatuste osas, mida peetakse ühtlasi muudatuste läbikukkumise peamiseks põhjuseks. Töötaja vastupanu muudatuste osas on aga enamasti tingitud teadmatusest, kuidas konkreetne muudatus mõjutab tema edasist tööd ning eksistentsi antud organisatsioonis (Bovey & Hede, 2001). Enamasti toovad suuremad organisatsioonilised muudatused kaasa ametikohtade vähenemise või nende profiili muutuse, mis suurendab töötaja ebakindlust oma töökoha säilimise osas. De Witte (1999) leiab, et suuremat ebakindlust töötajates tekitavad just need muudatused, mis on seotud ametikohtade vähendamisega või ümberkujundamisega. Mida kõrgem on töötaja tajutud töökoha ebakindlus, seda väiksem on töötaja valmisolek muudatuseks ning sellega toimetulekuks. Siinkohal tulebki ühe mõjutajana mängu juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet, kus sise- ja välisgrupi liikmete informeeritus ning juhivoolne toetus osutuvad muudatuste läbiviimise õnnestumisel oluliseks mõjutajaks.

Farr-Wahrton ja Brunetto (2007) uurimuse tulemused kinnitavad, et juhi ja alluva omavahelise suhte kvaliteet mõjutab alluva vastuseisu tugevust. Nagu eelpool kirjeldatud, on sisegrupi liikmed üldiselt enam informeeritumad (sh. siseinfo) ja kaasatumad, kogedes seeläbi enam juhi toetust ning turvatunnet. Omades rohkem informatsiooni organisatsioonis toimuvast, on töötajal ka lihtsam mõista muudatuse vajalikkust (Bernerth, Walker & Harris, 2011) ning usaldusväärsed suhted vahetu juhiga võimaldavad avameelset vestlust töötaja jaoks ärevust tekitavatel teemadel. Andes töötajale vajalikku informatsiooni selle kohta, kuidas antud muudatus teda konkreetselt mõjutab ning millist kasu muudatus tema ning organisatsiooni jaoks toob, vähendab see töötaja vastuseisu, ebakindlust ning hirmu (Keim, 2011). Välisgrupi liikmed seevastu omavad vaid ametlikku informatsiooni ning vähest juhivoolset toetust, mis omakorda suurendab töötaja ebakindlust oma töökoha suhtes ning vastupanu muudatuse osas. Seetõttu on muudatuste juhtimises ning läbiviimise õnnestumises oluline roll töötaja otsesel juhil ning juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedil, millest sõltub suurel määral vahetatava informatsiooni hulk ning sellega kaasnev kindlustunne.

Arvestades vahetu juhi tähtsust muudatuste läbiviimise protsessis, tekitab töötajale veelgi enam ebakindlust olukord, kus vahetub ka tema otsene juht. Kui organisatsioonilise muudatuse tagajärjel toimub juhi vahetumine, tähendab see ühtlasi mõlemale osapoolle (juht ja alluv) omavaheliste suhete ülesehitamist ning arendamist läbi mitmete etappide, mida on kirjeldatud eelmises alapeatükis. Dienesch ja Liden (1986) rõhutavad suhte kujunemise protsessis, et esmakohtumisel omab märkmisväärsset tähelepanu see, kas tegemist on uue töötajaga organisatsioonis või olemasoleva töötajaga, kellel on vahetunud ametikoht või juht. Feldman ja Brett (1983) on täheldanud, et uued tulijad käituvad antud situatsioonis teisiti kui olemasolevad töötajad, kuna nad vajavad oma juhilt rohkem informatsiooni ja tuge ning alustatakse nn. puhtalt lehelt.

Organisatsiooniliste muudatuste puhul on töötajatel sageli raske „endisest“ olukorrast lahti lasta ning uut olukorda kiputakse alatadlikult „endisega“ võrdlema. (Amiot, Terry, Jimmieson & Callan, 2006). Vaadeldes muudatust juhi vahetumise aspektist, võiks „endiseks“ olukorraks pidada eelmist juhti, kellest töötajal võib olla keeruline lasti lasta. Kui töötaja jaoks kõik „endises“ olukorras hästi toimis, ei näe ta vajadust muudatuseks, mistõttu on mõningane vastumeelsus paratamatu. Mida parem on töötaja „endine“ kogemus, seda vähem ollakse valmis seda muutma. Seevastu „endine“ negatiivne kogemus võiks töötaja jaoks tähendada justkui uut võimalust ning lootust olukorra paranemisele.

Gomez ja Rosen (2001) jõudsid uurimuse tulemusena järeldusele, et hoolimata esmakokkupuutest ning isiksuste sobivusest, on suurem tõenäosus kvaliteetse suhte tekkimisel nende juhtide ja alluvate vahel, kellel on ajaliselt rohkem olnud võimalik koos töötada. Ka Bhal, Mahfooz ja Aafaqi (2007) kinnitavad neid tulemusi, tuues põhjenduseks, et aja jooksul juht ja alluv õpivad teineteist paremini tundma, mistõttu on nad teadlikud teise isiku omadustest ning ootustest. Teineteise parem tundmaõppimine hõlbustab omavaheliste suhete kvaliteedi tõstmist.

Tuginedes eelpool kirjeldatule leiab autor, juhi sage vahetumine pärsib juhi ja alluva vahelise kõrge kvaliteediga suhte kujunemist. Sellest tulenevalt püstitab autor uurimiseks järgmise hüpoteesi.

Hüpotees 2: Juhtide sage vahetumine mõjutab negatiivselt juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti (LMX)

3. EMPIIRILINE UURING

3.1 Organisatsiooni tutvustus ja probleemi kirjeldus

Empiirilise uuringu objektiks olev ettevõtte X on energia sektoris tegutseva rahvusvahelise suurettevõtte Eesti filiaal (edaspidi Organisatsioon X või Ettevõtte). Tegemist on müügiorganisatsiooniga, mille eesmärk on pakkuda kliendile parimaid tooteid ja täislahendusi energeetika valdkonnas ning professionaalsel tasemel klienditeenindust.

Organisatsiooni X juhtimine põhineb maatriksstruktuuril, mistõttu alluvussuhted on samaaegselt nii territoriaalsed kui funktsionaalsed, sealhulgas enamasti piiriülesed. Organisatsiooni X Eesti filiaal kuulub Nordicu tsooni koosseisu, kus tugifunktsioonid (finants, turundus, logistika, personalitöö, IT) on tsentraliseeritud territoriaalselt hõlmates töötajaid nii Balti riikidest kui Põhjamaadest. Põhifunktsioon (müük) on igas riigis lokaalselt esindatud. Eesti kontoris töötab täna 18 töötajat, kellest 12 kuulub müügitiimi ning 6 erinevatesse territoriaalsetesse tugiüksustesse. 17 töötajat 18-st on otseses alluvuses piiriülesele juhile, st. et tegemist on valdavalt distantsjuhtimisega.

Organisatsiooni X näol on tegemist vastutustundliku ettevõttega, mis oma igapäevategevuses, juhtimises ning äristrateegias võtab arvesse ka keskkondlikku ja sotsiaalset mõju, mida ettevõtte tegevus avaldab. Suurettevõttele iseloomulikult on organisatsioonis välja töötatud tegevust reguleerivad poliitikad ning vastutuspõhimõtted, mida töötajad oma igapäevases tegevuses järgivad. Ettevõtte väärtustab mitmekesisust ja paindlikkust, töötajate heaolu ning tervislikke eluviise, pakkudes nende soodustamiseks töötajatele hulganisti erinevaid valikuid. Samuti pakub suurettevõtte töötajatele ohtralt väljakutseid ning eneseteostuse ja karjääri võimalusi. Töötajatele on tagatud kaasaegsed ja paindlikud töötingimused, konkurentsivõimeline kompensatsioonipakett, kvaliteetsed töövahendid ning kõrgetasemelised professionaalsed tugisüsteemid.

Vaadates Organisatsiooni X majandusaasta aruandeid viimase nelja aasta lõikes, võib andmetest järeldada, et tegemist on eduka ettevõttega, mis on aasta aastalt suurendanud oma müüki ja turuosa. Ettevõtte müügitulemused on küll järjepidevalt iga aastaga kasvanud, kuigi kasvuprotsent on aasta aastasse vähenenud ning tulemused jäänud oodatavast madalamale

tasemele. Ettevõtte brutokasum on läbi aastate pidevalt vähenenud. Brutokasumit on mõjutanud nii sisseostetud toodete kallim hind, muutunud tootevalik, allahindlused, kallinenud transport kui ka ladustamise kulud. Ettevõtte ärikasum on viimase nelja aasta lõikes olnud pidevas languses, mille põhjuseks võib pidada üldiste tegevuskulude pidevat tõusu. Märkimisväärselt suurenenud turustuskulud ja ettevõtte palgakulud.

Eesmärgiga optimeerida kulusid ning tõsta spetsialiseerituse taset on ettevõtte võtnud suuna tugifunktsioonide ning juhtimise tsentraliseerimisele suuremate piirkondade tasandil (sh. Nordiku riikide tsoon). See on viimase nelja aasta jooksul toonud ettevõttes kaasa hulganisti muudatusi nii juhtkonna kui osakondade struktuuris. Püüdes leida sobivaid struktuurilisi kombinatsioone erinevate riikide ning äriüksuste vahel, on viimase nelja aasta jooksul muutunud ettevõtte struktuur kardinaalselt kolm korda, tuues iga kord kaasa tippjuhi vahetuse. Lisaks on toimunud hulgaliselt väiksemaid struktuurilisi muudatusi. Selle perioodi jooksul on Eesti filiaali töötajad kogunud iseseisvat riigipõhist juhtimist kui ka tsentraliseeritud juhtimist Baltikumi ning Põhjamaade tasandil. Suuremad muudatused on kaasa toonud lisaks tippjuhi vahetusele muudatused nii divisjonide jaotuses kui juhtimises ning töökorralduses.

Hoolimata töötajate kriitiliselt madalast töörahulolust ning organisatsioonilisest pühendumusest, ei esine ettevõttes vabatahtlikku tööjõu voolavust ning töötajate keskmine tööstaaz täna on 8,3 aastat. Ettevõtte juhtkond (Baltikumi tasandil) on nelja aasta lõikes 90% ulatuses sama, mistõttu ei saa juhtide sageda vahetumise põhjuseks tuua juhtide kõrget välist voolavust, vaid pigem struktuurimuudatustest tulenevat ettevõttesisest roteerumist.

Ettevõttes viiakse globaalsel tasandil kaks korda aastas läbi nii kliendi- kui ka töötajate rahulolu uuringut. Mõlema uuringu tulemused näitavad langustrendi viimase nelja aasta lõikes. Töötajate rahulolu-uuringusse on kaasatud kõik organisatsiooni töötajad üle maailma. Tulemused grupeeritakse riikide lõikes ning need võetakse aluseks lokaalsete tegevusplaanide koostamiseks ja kitsaskohtade likvideerimiseks. Eesti filiaali töörahulolu uuringu tulemused on selgelt näidanud töörahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse langust just viimase nelja aasta jooksul, mil organisatsiooni struktuuris on toimunud sagedased muudatused. 2016.a tulemuste kohaselt oli Eesti filiaalis töötajate töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumuse indeks kõikidest ettevõtte filiaalidest madalaim. Ühtlasi on töötajad hinnanud väga madalalt rahulolu oma vahetu juhiga, mille tendents 4 aasta lõikes on olnud samuti järjepidevalt langev.

3.2 Eesmärk ja hüpoteesid

Kuna vahetu juhi roll töötaja töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumuse tõstmise osas on märkimisväärselt suur, võib rahulolematust oma vahetu juhiga pidada üheks madala töörahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse põhjuseks. Arvestades, et antud organisatsioonis on toimunud sagedased struktuurimuudatused ning sellest tingitud juhtide vahetumised, seab autor eesmärgiks selgitada välja, kuidas sage juhtide vahetumine mõjutab töötajaid ning organisatsiooni tervikuna. Selleks võtab autor vaatluse alla juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi, uurides selle seoseid juhtide vahetumise sagedusega. Teades, et töörahulolu ning organisatsiooniline pühendumus omakorda avaldab mõju töötaja töötulemustele, uurib autor ühtlasi juhide sagedase vahetumise mõju nii individuaalsele kui organisatsiooni tajutud efektiivsusele.

Empiirilises uuringus kontrollib autor järgmiste hüpoteeside kehtivust:

Hüpotees 1: Juhtide sage vahetumine avaldab negatiivset mõju organisatsiooni tajutud efektiivsusele

Hüpotees 2: Juhtide sage vahetumine mõjutab negatiivselt juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti (LMX)

3.3 Meetod

Uuringu eesmärkide saavutamiseks valiti kvantitatiivseid ja kvalitatiivandmeid kombineeriv lähenemine: andmete kogumiseks viis autor läbi suulise intervjuu (LISA 1) ning ankeetküsitluse (LISA 2). Uuringusse kaasati kõik organisatsiooni X Eesti filiaali töötajad (n=18). Andmeid koguti perioodil 27.-30.märts.

Suuline intervjuu keskendus töötaja arvamusele sellest, milline on juhi vahetumise mõju organisatsiooni efektiivsusele erinevate tasandite lõikes. Intervjuu kestvus oli keskmiselt 15 minutit.

Intervjuu lõppedes jagas autor igale vastajale täitmiseks ankeetküsitluse ning selgitas lühidalt töö eesmärgi ja küsimustiku sisu. Küsimustiku täitmiseks kulus vastajatel keskmiselt 10-15 minutit. Lisaküsimusi töötajatel ankeedi täitmisel ei tekkinud.

Küsitlus koosnes kolmest osast. Küsitluse esimeses osas kogus autor vastajate kohta üldandmed, milleks olid tööstaaž, otsese juhi vahetumise kordade arv viimase nelja aasta jooksul ning otsese juhi viimase vahetumise aeg.

Küsitluse teise osa moodustas laialdaselt kasutatud leidnud Graen ja Uhl-Bien'i (1995) poolt koostatud LMX-7 küsimustik, mida peetakse üheks parimaks LMX kvaliteedi mõõtmise vormiks. LMX-7 küsimustik koosneb 7-st küsimusest, mis keskenduvad juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile. Autor esitas küsimustiku väidete kujul, võttes eeskujuks Liden, Wayne ja Stilwell'i (1993) poolt sõnastatud väited. Küsimustik on esitatud 5-pallisel Likert tüüpi skaalal, kus 1 tähistab „mitte nõustumist“ ning 5 „täielikku nõustumist“. Vastavalt saadud punktisummale hinnati juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti järgmiselt: väga kõrge =30-35, kõrge = 25-29, mõõdukas = 20-24, madal = 15-19, väga madal = 7-14 (Northouse, 2013).

Küsitluse kolmas osa keskendus organisatsiooni efektiivsuse hindamisele võttes aluseks Dunphy (1981) poolt loetletud efektiivset organisatsiooni iseloomustavad tunnused. Autor sõnastas organisatsiooni efektiivsust näitavate tunnuste kohta 20 väidet (kümme organisatsiooni ja kümme töötaja taseme kohta), mida vastajatel paluti hinnata 5-punktilisel Likert tüüpi skaalal, kus 1 tähistab „mitte nõustumist“, 5 „täielikku nõustumist“ ning 3 „ei oska vastata“.

Küsitluses kogutud andmed kodeeriti ning andmeanalüüs viidi läbi SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) andmetöötlusprogrammis. Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldava statistika meetodit, dispersioonianalüüsi ANOVA (Oneway) ning korrelatsioonianalüüsi (Pearsoni korrelatsioonikordaja).

Küsimustiku sisemise reliaabluse mõõtmiseks arutati välja erinevate skaalade reliaabluskoeffitsendid (Cronbach'i α), kus tulemust peetakse rahuldavaks, kui $\alpha > 0,7$ ning heaks kui $\alpha > 0,8$ (Osula, 2010).

Kirjeldava statistika näitajatena kasutatakse peamiselt aritmeetilist keskmist (m) ning standardhälvet (sd).

Intervjuude kokkuvõte on valimi väiksuse tõttu tehtud vabas vormis tuues välja peamised märksõnad ning tähelepanekud.

3.4 Tulemused

3.4.1 Valim

Valimi moodustasid kõik 18 organisatsiooni X Eesti filiaali töötajat, kes kõik osalesid ka küsitluses. Järgnevalt toob autor välja valimi täpsema kirjelduse, mida iseloomustab tabel 1.

Nagu tabelist 1 näha, on valdav enamus (83,3%) vastajatest töötanud ettevõttes rohkem kui 3 aastat ning vaid 16,7% on töötanud 1-3 aastat. Viimase nelja aasta jooksul on juht vahetunud vähemalt ühe korra 16-l töötajal, mis moodustab 89% kõikidest töötajatest. Rohkem kui pooltel töötajatel (55,6%) on otsene juht vahetunud viimase nelja aasta jooksul 2-3 korda. Viimane suurem struktuuri muudatus toimus 2017.aasta alguses, kus otsene juht vahetus korraga 8-l (44,4%) töötajal.

Tabel 1
Valimi kirjeldus (N=18)

Üldandmed		n	Osakaal (%)
Tööstaaž	1-3 aastat	3	16,7
	>3 aastat	15	83,3
Otsese juhi vahetumise kordade arv viimase nelja aasta jooksul	0	2	11,1
	1 korra	2	11,1
	2-3 korda	10	55,6
	4-5 korda	3	16,7
	>6	1	5,6
Otsese juhi viimase vahetumise aeg	Ei ole vahetunud	2	11,1
	2013.aastal	2	11,1
	2016.aastal	6	33,3
	2017.aastal	8	44,4

Allikas: autori koostatud

3.4.2 Juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet

Juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi hindamiseks on kasutatud LMX-7 küsimustikku, kus vastajad hindasid 5-palli skaalal suhet oma praeguse vahetu juhiga lähtuvalt kolmest tegurist: vastastikune austus, usalduse loomine ning omavaheline kohusetunne. Skaala usaldusväärse kontrollimiseks arvutati esmalt reliaabluskoeffitsient Cronbach'i $\alpha = 0,974$, mille kõrge tulemus näitab, et skaala on usaldusväärne.

Järgnev tabel (Tabel 2) kajastab vastajate keskmisi hinnanguid juhi ja alluva vahelise suhte kohta esitatud väidete lõikes.

Tabel 2

Juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi keskmised hinnangud

	LMX väide	m	sd
1.	Ma tean, kui rahul on juht minu tööga	3,22	1,215
2.	Minu juht mõistab hästi minu tööga ja vajadustega seotud probleeme	3,17	1,249
3.	Minu juht hindab minu potentsiaali	2,83	1,150
4.	Minu juht kasutab oma positsioonist tulenevat võimu, et aidata mul lahendada tööga seotud probleeme	2,83	1,200
5.	Minu juht kasutab oma positsioonist tulenevat võimu minu välja aitamiseks omakasupüüdmatult	2,67	1,085
6.	Ma olen oma juhiga piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise kohal ei ole	2,78	1,353
7.	Ma leian, et minu suhe oma vahetu juhiga on efektiivne (tulemuslik).	3,17	1,339

Allikas: autori koostatud

Kõikide väidete keskmine hinnang saadi $m=2,95$ ($sd=1,147$), kusjuures väidete keskmised ei erine teineteisest kuigi palju. Kõrgeima üldise hinnangu sai väide “ma tean, kui rahul on minu juht minu tööga” ($m=3,22$; $sd=1,215$). Õige pisut madalama hinnangu said väited “ma leian, et minu suhe oma vahetu juhiga on efektiivne” ($m=3,17$; $sd=1,339$) ning “minu juht mõistab hästi minu tööga ja vajadustega seotud probleeme” ($m=3,17$; $sd=1,249$). Samas aga madalaimalt hinnati väiteid, mis on seotud juhi poolse toetuse ning usaldusega “minu juht kasutab oma positsioonist tulenevat võimu minu väljaaitamiseks omakasupüüdmatult” ($m=2,67$; $sd=1,085$)

ning “ma olen oma juhis piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise kohal ei ole” (m=2,78; sd=1,353).

Juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi tasemete hindamisel tugines autor Northouse (2013) poolt välja toodud hinnanguskaalale, kus puntisummasid hinnati järgmiselt: väga kõrge =30-35; kõrge = 25-29; mõõdukas = 20-24; madal = 15-19; väga madal = 7-14. LMX suhete kvaliteedi taset organisatsioonis X iseloomustab allolev tabel (Tabel 3).

Tabel 3
Juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi tase organisatsioonis X

LMX tase	Sagedus	Osakaal (%)
Väga madal	5	27,8
Madal	5	27,8
Mõõdukas	2	11,1
Kõrge	2	11,1
Väga kõrge	4	22,2

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelist 3 näha, vaid 6 (33,3%) vastajat on hinnanud enda ja oma juhi vahelist suhet kõrge või väga kõrge kvaliteediga suhteks. Seega sisegrupi liikmeid on antud organisatsioonis vaid kolmandik. Suurem osa (66,7%) töötajatest liigitub välisgrupi liikmeteks, kusjuures üle poolte töötajatest (55,6%) hindavad enda ja oma juhi vahelist suhet lausa madalaks või väga madalaks.

3.4.3 Organisatsiooni tajutud efektiivsus

Ankeetküsitluses hindasid vastajad organisatsiooni efektiivsust näitavaid tunnuseid 5-palli skaalal kahel tasandil: organisatsiooni tasand ning individuaalne tasand. Organisatsiooni tasandi väidete keskmiseks tulemuseks saadi m=3,55 (sd=1,076). Individuaalse tasandi väidete keskmiseks tulemuseks saadi m=3,51 (sd=1,279). Tulemustest on näha, et tasandite keskmised on üsna sarnased. Järgnevalt vaadeldakse mõlemat alaskaalat eraldi ning esitatakse lühikokkuvõtte suulise intervjuu tulemustest.

Organisatsiooni tajutud efektiivsus

Töötajad hindasid 10-t väidet organisatsiooni efektiivsust näitavate tunnuste kohta 5-palli skaalal. Skaala usaldusväarsuse mõõtmiseks arvutati jällegi Cronbach'i α , kus $\alpha = 0,871$ ehk tegemist on usaldusväärse skaalaga.

Töötaja tajutud organisatsiooni efektiivsuse hinnangute keskmised ja standardhälbed väidete kaupa on välja toodud allolevas tabelis (tabel 4).

Tabel 4

Organisatsiooni efektiivsusele antud keskmised hinnangud väidete lõikes

Organisatsiooni tasand	m	sd
1. Organisatsiooni eesmärgid on selgelt defineeritud	4,61	0,502
2. Organiatsiooni eesmärgid on arusaadavalt kommunikeeritud	4,11	0,900
3. Organisatsiooni tööprotsessid on selgelt fikseeritud	3,22	1,555
4. Organisatsiooni struktuur toetab eesmärkide saavutamist	2,39	1,378
5. Organisatsiooni otsustusprotsessidesse kaasatakse töötajaid	2,33	1,283
6. Organisatsioon toetab töötajate personaalset arengut	3,61	1,378
7. Organisatsioonis on hästi toimiv kommunikatsioonisüsteem	3,11	1,323
8. Organisatsioon väärtustab oma töötajaid	4,22	0,732
9. Organisatsioonis on õiglane tasustamissüsteem	4,50	0,514
10. Organisatsioon usaldab oma töötajaid	3,39	1,195

Allikas: autori koostatud

Töötajad leiavad valdavalt, et organisatsiooni üldised eesmärgid on selgelt defineeritud ($m=4,61$; $sd=0,502$). Kõrgelt on töötajad hinnanud ka organiatsiooni tasustamissüsteemi õigsust ($m=4,50$; $sd=0,514$). Organisatsiooni tasandil on töötajad madalaimalt hinnanud otsustusprotsessidesse kaasamist, kus 72% töötajatest leib, et neid ei kaasata piisavalt (või üldse mitte) organisatsiooni otsustusprotsessi ($m=2,33$; $sd=1,283$). Samuti leiab 67% töötajatest, et organisatsiooni struktuur ei toeta eesmärkide saavutamist ($m=2,39$, $sd=1,378$). Olgugi, et madalaimalt hinnatud väidete korral on hajuvus suurem, võib siiski tulemustest järeldada, et

madalaimad keskmised hinnangud viitavad peamiselt organisatsioonipoolse toetuse, kaasatuse ning usalduse vähesusele. Kõrgemad hinnangud aga iseloomustavad eesmärkide ning tasustamissüsteemi selgust

Individuaalne tajutud efektiivsus

Töötajad hindasid 10-t väidet individuaalset efektiivsust näitavate tunnuste kohta 5-palli skaalal, kus koguskaala Cronbach'i $\alpha = 0,898$, mis kinnitab skaala usaldusväärsust.

Individuaalse tasandi hinnangute keskmised ja standardhälbed väidete kaupa on välja toodud allolevas tabelis (tabel 5).

Tabel 5
Individuaalsele efektiivsusele antud keskmised hinnangud väidete lõikes

Individuaalne tasand	m	sd
11. Minu individuaalsed tööalased eesmärgid on mulle arusaadavad	4,33	0,970
12. Ma mõistan, kuidas minu individuaalsed tööalased eesmärgid on seotud organisatsiooni eesmärkidega	4,17	1,098
13. Minu tööprotsessid on mulle arusaadavad	3,00	1,572
14. Minu juht toetab mind eesmärkide saavutamisel	3,17	1,543
15. Minu juht võtab minu ettepanekuid otsustamisel arvesse	3,17	1,295
16. Mul on olemas individuaalne arenguplaan oma oskuste arendamiseks	2,39	1,614
17. Töös vajalik info on mulle kättesaadav	4,00	1,029
18. Tunnen end organisatsioonis väärtustatuna	3,17	1,383
19. Töötasu on minu jaoks motiveeriv	4,22	0,943
20. Minu juht usaldab mind	3,50	1,339

Allikas: autori koostatud

Sarnaselt organisatsiooni efektiivsuse hinnangutele, on töötajad andnud individuaalse efektiivsuse osas kõrgeimaid hinnanguid eesmärkide arusaadavusele ning tasustamissüsteemile. Vaadeldes tulemusi väidete lõikes, võib väita, et enamikule töötajatest on arusaadavad enda

individuaalsed tööalased eesmärgid ($m=4,33$; $sd=0,970$) ning oma töötasu peetakse üldiselt motiveerivaks ($m=4.22$; $sd=0,943$). 44% töötajatest peab töötasu lausa väga motiveerivaks. Taaskord on kõrgeimate hinnangute puhul tegemist väiksemate hajuvustega kui teiste väidete puhul.

Individuaalsel tasandil on aga madalaimalt hinnatud individuaalse arenguplaani olemasolu ($m=2.39$; $sd=1,614$), kus 66% töötajatest on vastanud, et tema individuaalne arenguplaan on kas puudulik või puudub täielikult. Samas on töötajad hinnanud kõrgemalt organisatsiooni üldist toetust töötajate personaalse arengu osas ($m=3,61$; $sd=1,378$), mistõttu võib arvata, et arenguvõimalused organisatsioonis on siiski olemas. Küll aga ei pruugi kõik töötajad sellest osa saada.

Madalalt on töötajad hinnanud ka enda tööprotsessidest arusaadavust ($m=3.00$; $sd=1,572$). Pooled vastajatest leiavad, et nende tööprotsessid on arusaamatud.

Intervjuu kokkuvõte

Autor viis kõigi vastajatega läbi struktureeritud intervjuu, mille vastustest tegi vabas vormis kokkuvõtte. Kokkuvõtteks võib välja tuua, et töötajate kogemused juhi vahetumise osas on olnud väga erinevad sõltumata juhtide vahetumise kordade arvust. Enamik töötajaid ei ole varasemalt mõelnud, kuidas juhi vahetumine organisatsiooni tulemuslikkusele mõjub. Pigem on juhi vahetumist seostatud individuaalse tulemuslikkuse mõjutajana. Valdavalt nähti juhi vahetumisel negatiivset mõju, mis võib olla tingitud viimase aja sagedatest muudatustest.

Vastajad üldiselt nõustusid, et juhi vahetumine avaldab mõju organisatsiooni efektiivsusele, kuid põhjendused jäid napiks. Peamiselt keskenduti siin tippjuhi vahetusele, kus nii kultuurilised erinevused rahvusvahelises meeskonnas kui juhtimisstiil mõjutavad oluliselt töötajate motivatsiooni ning käitumist. Kahe viimase tippjuhi poolt loodud organisatsiooni kultuur oli paljudele töötajatele vastuvõetamatu ning väga demotiveeriv. Vähene usaldus ja mikrojuhtimine tingisid paljude tööprotsesside ümberkohandamise ning liigne bürokraatia pärssis põhitöö tegemist. See mõjutab nii töötaja individuaalseid kui organisatsiooni üldiseid tulemusi. Ühtlasi toodi välja, et sage juhtide vahetumine on aja- ja ressursimahukas. Samas leidsid mitmed

töötajad, et tippjuhi vahetumine mõjub organisatsioonile positiivselt, kui juht toob kaasa uue lähenemise ja värsked ideed organisatsiooni edu saavutamiseks.

Vastajad leidsid valdavalt, et allüksuse tulemuslikkus on otseselt seotud iga allüksuse töötaja individuaalse panusega. Juhi vahetumine allüksuses mõjutab olulisel määral allüksuse sisest kliimat, koostööd ning omavahelisi suhteid (positiivselt või negatiivselt), mis omakorda väljendub nii töötajate käitumises kui motivatsiooni tõusus ja languses. Mitmed töötajad leidsid, et juhi sisseelamise ajal ei suuda juht allüksust juhtida ega piisavalt toetada, seetõttu paneb see alluvatele suurema vastuskoorma ning nõuab rohkem iseseisvust. Juhi vahetumisega kaasneb rollikonfliktide oht, eesmärgid ja prioriteedid võivad muutuda, otsustamisprotsess aeglustub. Muudatuste perioodil vajavad töötajad konkreetsemat infot ning juhtnööre.

Individuaalsel tasandil toodi ühe olulise mõjutajana välja rahulolu vahetu juhiga, mis mängib suurt rolli töötaja motivatsioonis ning üldises rahulolus. Juhi vahetumine on paljudele töötajatele olnud stressirohke ja demotiveeriv kogemus, eelkõige selle sageduse tõttu. Uue juhi ees tunnevad töötajad justkui vajadust oma eksistentsi õigustada ning end tõestada. Mitmed töötajad tõid välja ebaselguse oma ülesannete, tööprotsesside ja rollide osas. Samuti toodi korduvalt välja juhi toe puudumist üleminekuperioodil, kindlustunde puudust ning otsustusprotsessi aeglustumist. Ühtlasi on juhi vahetumine kaasa toonud lisäülesandeid töötajatele ning põhitööle keskendumiseks jääb muudatuste perioodil vähem aega. Mitmed töötajad tunnistavad, et keelebarjääri tõttu on suhtlemine oma vahetu juhiga rasekendatud. Info puudus ja napid selgitused ei taga töötajatele kindlustunnet ega arusaamist, milleks konkreetseid muudatusi on ette võetud. Samas aga tõid positiivse aspektina mitmed töötajad välja juhi vahetumisega kaasnenud suuremat iseseisvust ja tegutsemisvabadust, mis on mitme töötaja hinnangul mõjutanud positiivselt tema töö tulemuslikkust.

3.4.4 Seosed juhtide vahetumise sageduse ning LMX kvaliteedi ja töötaja tajatud organisatsiooni efektiivsusega

Seoste analüüsimiseks on autor alustuseks koostanud ülevaatliku sagedustabeli (tabeli 6), kus on välja toodud juhtide vahetumise kordade arv viimase 4 aasta jooksul ning juhi viimase

vahetuse aeg. Analüüsi hilisemas etapis on tabel võetud aluseks võrdlusgruppide moodustamisel.

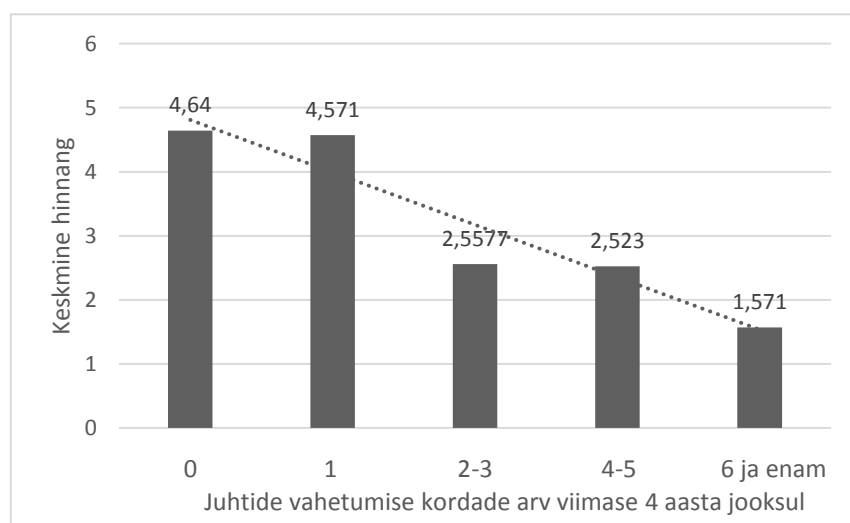
Tabel 6

Vastajate profiilid juhtide vahetumise sageduse ja viimase juhi vahetumise aja lõikes

Juhi viimane vahetus Juhi vahetumise kordade arv	Pole				Kokku
	vahetunud	2013	2016	2017	
0 korda	2	0	0	0	2
1 korra	0	2	0	0	2
2-3 korda	0	0	5	5	10
4-5 korda	0	0	1	2	3
>6 korda	0	0	0	1	1
Kokku	2	2	6	8	

Allikas: autori koostatud

Vaadates töötajate keskmisi hinnanguid juhtide vahetumise sageduse ehk vahetumise kordade arvu lõikes, ilmneb selge langustrend kõikide alaskaalade näitajate osas. LMX suhte kvaliteedi keskmisi tasemeid juhtide vahetumise sageduse lõikes iseloomustab joonis 4.



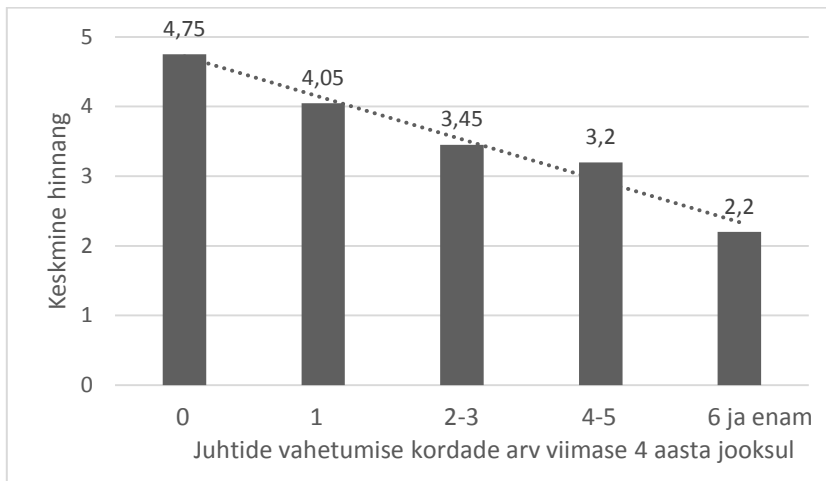
Joonis 4 LMX suhte kvaliteedile antud keskmised hinnangud juhtide vahetumise sageduse lõikes

Allikas: Autori koostatud

Kõrgeim on LMX suhte kvaliteet neil töötajatel, kelle juht ei ole viimase 4 aasta jooksul kordagi vahetunud. Samas aga ei ole seal olulist erinevust nende töötajate keskmiste hinnangutega, kelle juht on vahetunud sel perioodil 1 korra.

Märgatav langus LMX suhte kvaliteedis on tekkinud seal, kus töötaja otsene juht on vahetunud 2 või rohkem korda viimase nelja aasta jooksul, kusjuures LMX suhte kvaliteedis ei toimu olulist muudatust olenemata sellest, kas juht on vahetunud 2, 3, 4 või 5 korda. Märkimisväärselt madalamad on nende töötajate hinnangud LMX suhte kvaliteedile, kelle juht on viimase 4 aasta jooksul vahetunud rohkem kui 6 korda.

Järgnevalt vaatleb autor organisatsiooni efektiivsust näitavate tunnuste keskmisi hinnanguid juhtide vahetumise sageduse lõikes, mida kirjeldab joonis 5. Kõrgeimad hinnangud organisatsiooni efektiivsusele on jällegi andnud töötajad, kelle otsene juht ei ole viimase 4 aasta jooksul vahetunud ($m=4,75$) ning vastavalt juhi vahetumise kordade arvule moodustub ühtlaselt langev trend.

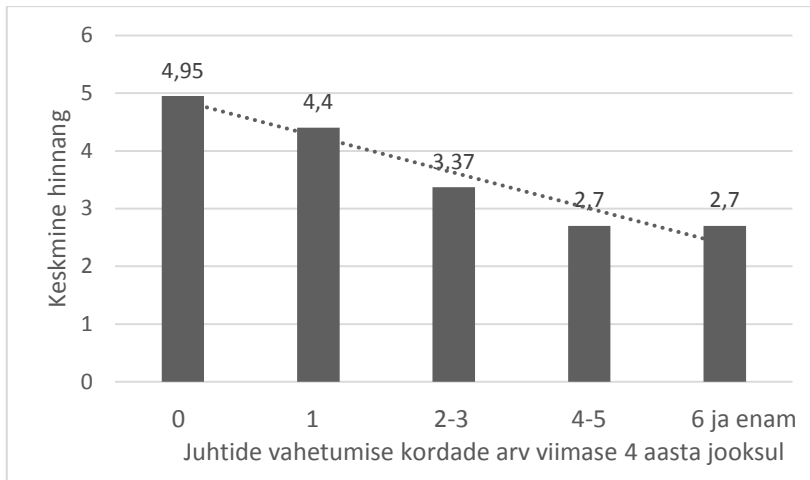


Joonis 5 Organisatsiooni efektiivsusele antud keskmised hinnangud juhtide vahetumise sageduse lõikes

Allikas: autori koostatud

Sama tendents ilmneb ka töötajate individuaalset tulemuslikkust näitavate tunnuste keskmistes hinnangutes, mida kajastab joonis 6. Kõrgeimad keskmised hinnangud on andnud töötajad, kelle juht viimase 4 aasta jooksul ei ole vahetunud ($m=4,95$) või on vahetunud vaid 1 korra ($m=4,4$).

Madalaimad keskmised hinnangud on andnud töötajad, kelle otsene juht on samal perioodil vahetunud 4 või rohkem korda ($m=2,7$).



Joonis 6 Individuaalsele efektiivsusele antud keskmised hinnangud juhtide vahetumise sageduse lõikes

Allikas: Autori koostatud

Tunnuste omavaheliste seoste uurimiseks ning hüpoteeside kontrollimiseks kasutas autor korrelatsioonianalüüsi (Pearsoni korrelatsioonikordaja (r)). Kuna korrelatsioonianalüüsi saab kasutada pidevate tunnuste korral, siis selle jaoks kodeeriti ümber tunnused „juhtide arv viimase 4 aasta jooksul“ ja „juhi viimase vahetuse aeg“. Analüüsi tulemused on näha tabelis 7.

Katrin Niglas toob oma Statistika loengumaterjalides välja mitu erinevat tõlgendust korrelatsioonikordaja analüüsimiseks ning peab lihtsaimaks ning enam levinumaks J.Tähtinen'i (1993) liigitust. Sama tõlgendust kasutab autor käesoleva uurimuse tulemuste tõlgendamiseks: $r < 0,3$ olematu või väga nõrk seos; $r < 0,7$ keskmise tugevusega seos; $r > 0,7$ tugev seos.

Järgevalt on esitatud korrelatsioonianalüüsi tulemused hüpoteeside kaupa:

- 1) Juhtide vahetumise sagedus (ehk vahetumise kordade arv) mõjutab negatiivselt organisatsiooni tajutud efektiivsust ($r = -0,728$; $p = 0,001$), mis kinnitab hüpoteesi H1. Kuna $r > 0,7$ siis on tegemist tugeva korrelatiivse seosega.

- 2) Juhtide vahetumise sagedus (ehk vahetumise kordade arv) korreleerub negatiivselt juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi tasemega ($r = -0,722$; $p = 0,001$), mis kinnitab hüpoteesi H2. Jällegi on tegemist tugeva korrelatiivse seosega, kuna $r > 0,7$.

Tabel 7

Juhtide vahetumise sageduse seosed juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi ning töötaja tajutud organisatsiooni efektiivsusega

		Töötaja tajutud individuaalne efektiivsus	Töötaja tajutud organisatsiooni efektiivsus	LMX keskmine	Juhtide vahetumise kordade arv	Viimane juhi vahetumise aeg
Töötaja tajutud individuaalne efektiivsus	Pearson Correlation	1	,868**	,902**	-,727**	-,774**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
Töötaja tajutud organisatsiooni efektiivsus	Pearson Correlation	,868**	1	,835**	-,728**	-,696**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,001
LMX keskmine	Pearson Correlation	,902**	,835**	1	-,722**	-,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000
Juhtide vahetumise kordade arv	Pearson Correlation	-,727**	-,728**	-,722**	1	,833**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,001		,000
Viimane juhi vahetumise aeg	Pearson Correlation	-,774**	-,696**	-,876**	,833**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	

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

Allikas: autori koostatud

Sarnased seosed on korrelatsioonimaatriksis näha ka juhi viimase vahetuse aja ning töötaja tajutud individuaalse ning organisatsiooni efektiivsuse ja LMX suhte kvaliteedi vahel. Seega

töötajad, kes on oma vahetu juhiga pikemat aega koos töötanud, omavad kvaliteetsemaid suhteid oma vahetu juhiga ning tajuvad individuaalset ning organisatsiooni efektiivsust kõrgemalt.

Ühtlasi on LMX omakorda tugevas positiivses korrelatiivses seoses nii töötaja tajutud individuaalse ($r=0,902$; $p=0,000$) kui ka organisatsiooni ($r=0,835$; $p=0,000$) efektiivsusega, mis näitab selgelt, et juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi tõus mõjutab positiivselt töötaja tajutud individuaalset ning organisatsiooni efektiivsuset.

Edaspidises analüüsis on võrreldud gruppide vahelisi erinevusi, kus grupid on moodustatud juhtide vahetumise sageduse järgi. Täpsem gruppide kirjeldus on toodud allolevas tabelis 8.

Tabel 8

Võrdlusgruppide jaotus lähtuvalt juhtide vahetumise kordade arvust viimase 4 aasta jooksul

Tunnus	Juhi vahetumise kordade arv	Grupi suurus
Grupp 1	0-1	4
Grupp 2	2-3	10
Grupp 3	4 ja rohkem	4

Allikas: autori koostatud

Erinevate gruppide keskmiste võrdlemiseks kasutas autor Oneway Anova testi, mis võimaldab võrrelda omavahel rohkem kui kahte rühma. Testi tulemust iseloomustab F-statistik, mille abil arvutatakse statistilise olulisuse näitaja (p).

Kuna dispersioonianalüüsi eelduseks on, et sõltuva tunnuse hajuvus oleks faktortunnuste tasemel ühesugune, tehti dispersioonianalüüsi eelduste kontrollimiseks homogeensuse test (tabel 9).

Testi tulemus näitab, et organisatsiooni efektiivsuse hinnangute hajuvus ei ole faktortunnuste tasemel ühesugune, mistõttu Anova dispersioonianalüüsi eeldus ei ole täidetud.

Tabel 9

Homogeensuse test

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Individuaalne efektiivsus	4,547	2	15	,029
Organisatsiooni efektiivsus	,252	2	15	,780
LMX keskmine	5,062	2	15	,021

Allikas: autori koostatud

Dispersioonianalüüsi tulemustest on näha, et gruppide keskmiste vahel esineb statistiline erienvus kõikide tunnuste lõikes, kuna statistilise olulisuse näitaja on nendel tunnetel $p < 0,05$. Dispersioonianalüüsi tulemusi kajastab tabel 10.

Tabel 10

Dispersioonanalüüsi tulemused

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Individuaalne efektiivsus	Between Groups	8,249	2	4,125	9,168	,003
	Within Groups	6,749	15	,450		
	Total	14,998	17			
Organisatsiooni efektiivsus	Between Groups	4,430	2	2,215	5,814	,014
	Within Groups	5,715	15	,381		
	Total	10,145	17			
LMXkeskmine	Between Groups	14,293	2	7,146	13,276	,000
	Within Groups	8,074	15	,538		
	Total	22,367	17			

Allikas: autori koostatud

Kuna dispersioonianalüüsi eeldused hajuvuse osas ei ole täidetud, tehti lisaks Post Hoc testina Tamhane test (LISA 3), et selgitada välja gruppide erinevused tunnuste lõikes. Testi järeldused on tehtud usaldusnivool 0,05.

Tamhane testi tulemus näitab, et esimene grupp erineb statistiliselt oluliselt teisest ja kolmandast grupist nii LMX taseme keskmiste hinnangute kui ka organisatsiooni ja individuaalse tulemuslikkuse hinnangute puhul. Teine ja kolmas grupp ei erine teineteisest statistiliselt oluliselt ühegi tunnuse lõikes.

3.5 Arutelu ja järeldused

Hoolimata töötajate madalast rahulolust ning organisatsioonilisest pühendumusest on organisatsioon X oma müüki ja turuosa iga aastaga suurendanud, jäädes siiski oodatavast madalamale tasemele. Kui töötajate hoiakute ja suhtumise mõju ettevõtte finantstulemustele kestab kuni 3 aastat, võib arvata, et varasem kõrgem organisatsiooniline pühendumus kajastub veel mingil määral ettevõtte viimaste aastate finantstulemustes. See aga tähendab, et tänane madal pühendumus avaldub ettevõtte finantstulemustes järgnevate aastate jooksul. Seetõttu ei tohiks alahinnata töötajate madala rahulolu mõju organisatsiooni tulemustele ning rahulolu tõstmiseks tuleks juhtkonnal ette võtta konkreetseid samme juba täna. Käesoleva magistr töö ajendiks oligi vajadus tõsta töötajate rahulolu ning sellest tulenevalt ka pühendumust organisatsioonis X. Selleks on aga esmalt vaja uurida rahulolematuse põhjusi. Vaadates ettevõtte töötajate rahulolu-uuringute tulemusi, võib arvata, et üheks madala töörahulolu ning pühendumuse põhjuseks on rahulolematuse oma vahetu juhiga, kuna just vahetu juht mängib töötaja rahuolu ning pühendumuse tõstmisel märkimisväärset rolli. Arvestades, et antud organisatsioonis on toimunud sagedased struktuurimuudatused ning sellest tingitud juhtide sagedased vahetumised, uuris autor antud töö raames juhtide sagedase vahetumise mõju töötajale ning kogu organisatsioonile.

Uuringu tulemusena leidsid mõlemad töö alguses püstitatud hüpoteesid kinnitust. Juhtide sage vahetumine mõjutab negatiivselt juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti ning töötaja tajutud organisatsiooni efektiivsust. Ühtlasi ilmensid tugevad korrelatiivsed seosed juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteedi ning töötaja tajutud individuaalse ja organisatsiooni efektiivsuse vahel.

Olgugi, et uuringu tulemusena ilmensid tugevad korrelatiivsed seosed, ei saa töötajate rahulolu ning töötulemuslikkust seostada vaid juhtide sagedase vahetumisega. Kuna juhtide sage

vahetumine organisatsioonis X on enamasti tingitud organisatsiooni pidevatest struktuurilistest muudatustest, tuleb arvestada, et muudatuste perioodil mõjutab lisaks juhi vahetumise sagedusele töötaja rahuolu ning tulemuslikkust ka juhi juhtimisstiil ning muudatuste läbiviimise viis (de Poel, Stoker & van der Zee, 2012), mida antud töö raames ei ole arvesse võetud.

Tippjuhi vahetus, nagu ka paljud teised muudatused, toob kaasa mitmeid tagajärgi (erinev juhtimisstiil, kultuur, uued ärisuunad jt), mis esialgu võivad töötajates tekitada vastumeelsust ning rahulolu langust. Hoolimata sellest, et tippjuht ei pruugi olla töötaja vahetu juht, mõjutab see siiski suuremal või väiksemal määral kõiki töötajaid. Organisatsioon X on viimase 4 aasta jooksul teinud läbi korduvaid struktuurilisi muudatusi, mis on kaasa toonud 3 tippjuhi vahetust. See teeb organisatsiooni X tippjuhi keskmiseks ametiajaks 1,3 aastat. Võrreldes seda tippjuhi optimaalse ametiaja kestvusega, milleks peetakse 4,8 aastat, võib organisatsiooni X tippjuhtide vahetumist pidada väga sagedaseks. Vastavalt tippjuhi elutsükli teooriale näitavad tippjuhid parimaid tulemusi just ametiaja keskel, kuid liialt sagedase vahetumise tõttu ei jõua juht oma potentsiaali selle perioodi jooksul veel saavutada. Kuna tippjuhi pikem ametiaeg mõjutab positiivselt ka ettevõtte-töötaja vahelist suhet, võib liiga sagedast tippjuhi vahetumist ühtlasi seostada töötajate rahulolu langusega. Seda kinnitasid ka intervjuu vastused, kus mitmed töötajad väljendasid rahulolematust tippjuhtide vahetumisega kaasnevate ümberkorralduste ning pidevalt muutuva organisatsiooni kultuuri osas.

Organisatsioonis X on iga tippjuhi vahetus toonud kaasa olulisi muudatusi kogu ettevõtte juhtimisstruktuuris, mistõttu sagedasti on vahetunud lisaks tippjuhile ka teiste tasandite juhid. Kuna struktuurimuudatustega kaasnev juhtide vahetumine on toimunud pigem sisemise rotatsiooni näol, on suure tõenäosusega mõlemad osapooled teineteisega otseselt või kaudselt varasemalt kokku puutunud. Seetõttu on uue juhi ning alluva vaheline esmakohtumine suuresti mõjutatud varasematel kogemustel põhinevast hinnangust, mis sõltuvalt kogemusest võib avaldada algavale suhtele nii positiivset kui negatiivset efekti. Suhte pikem kestvus annab rohkem võimalusi kujundada oma hinnanguid ja suhtumist vastavalt uuele kogemusele, mis osapoolte teineteise paremal tundmaõppimisel võib osutuda edukaks koostööks.

Seda kinnitavad ka käesoleva uuringu tulemusena ilmnunud tugevad positiivsed seosed juhtide vahetumise sageduse ning juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi vahel. Organisatsioonis X, kus on toimunud sagedased juhtide vahetumised, hinnati keskmist juhi ja alluva vahelise suhte

kvaliteeti mõõdukaks. Uuringu tulemused näitasid, et täna kuulub organisatsiooni X sisegrupi liikmete hulka vaid 33,3% töötajatest, omades oma vahetu juhiga usaldusväärset suhet ning saades temalt vajalikku tuge eesmärkide ning kindlustunde saavutamiseks. Madala juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi üheks põhjuseks organisatsioonis X võib pidada ka distanttsjuhtimist, kus poolte vahelise suhte kujunemisel ilmneb lisaks mitmeid pärssivaid tegureid (keelebarjäär, kultuuriline erinevus, kokkupuudete arv jt). Seetõttu on kõrgekvaliteediliste suhete saavutamine kaugjuhimise korral mõlemale poolele suureks väljakutseks nõudes osapooltelt lisapingutust. Tuleb ka arvestada, et viimane suurem struktuurimuudatus toimus vaid 3 kuud enne küsitluse läbiviimisest, mistõttu 44% töötajatest hindas enda ja oma juhi vahelist suhet üsna varajases etapis, kus kvaliteetne suhe ei pruugi olla veel välja kujunenud.

Töötajate vastustest võib järeldada, et organisatsioonis on madal usalduse tase, mis viitab samuti suurele välisgrupi liikmete osakaalule. Paljud töötajad tunnevad, et juht ei arvesta nende ettepanekutega ega kaasa neid otsustusprotsessi. Ühtlasi järeldub vastustest, et organisatsioonis puudub suurel osal töötajatest vajalik toetus eesmärkide saavutamiseks. See väljendub töötajate hinnangutes nii juhtide vähese toetuse, organisatsiooni struktuuri kui individuaalsete arenguplaanide kohta. Positiivse poole pealt võib märkida, et hoolimata sagedastest struktuurilistest muudatustest on töötajad valdavalt teadlikud nii organisatsiooni eesmärkidest kui enda rollist nende eesmärkide saavutamisel.

Hoolimata sellest, et organisatsioonis X on tegemist väga madala töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumusega, puudub viimase nelja aasta jooksul ettevõttes vabatahtlik tööjõu voolavus ning valdav osa töötajatest on ettevõttes pikaajalise tööstaažiga. Kuna töötajad hindasid oma vastustes väga kõrgelt organisatsiooni tasustamissüsteemi õiglust ning rahulolu oma individuaalse töötasuga, võib arvata, et organisatsioonis on teataval määral tegemist nn. mugavuspühendumusega, kus vaatamata rahulolematusest ei soovita ettevõttest siiski lahkuda. Seetõttu tuleks juhtidel töötajate rahulolu ning tulemuslikkuse tõstmiseks pöörata enam tähelepanu just mittemateriaalsete motivatsioonifaktoritele (arengu- ja eneseteostusvõimalus, vastustus, tunnustus, toetatv keskkond, töötingimused jt).

Tuginedes käesolevas magistritöös käsitletud teoreetilistele alustele ning uuringu tulemustele leiab autor, et madala töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumuse üheks põhjuseks antud ettevõttes on juhtide sagedasest vahetumisest tingitud juhi ja alluva vahelised

madalakvaliteedilised suhted. Arvestades, et organisatsioonilised muudatused on möödapääsmatud ning vajalikud organisatsiooni ellujäämiseks, ei ole struktuurimuudatusi ega sellest tulenevat juhtide rotatsiooni mõistlik keelata. Küll aga peaks juhid edu saavutamiseks mõistma paremini juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedist tulenevaid kasusid ning tegema suuremaid pingutusi kõrgekvaliteediliste LMX suhete loomiseks.

Kuna kõrge kvaliteediga juhi ja alluva vaheline suhe toob kaasa töötaja paremaid töötulemusi ning kõrgema töörahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse, näeb autor siinkohal märkimisväärset vajadust tõsta LMX suhete kvaliteedi taset ning suurendada organisatsiooni X sisegrupi liikmete osakaalu töötajate seas, parandades seeläbi ühtlasi kogu organisatsiooni tulemuslikkust.

Järgnevalt esitab autor ettepanekud organisatsiooni X töötajate rahulolu ning tulemuslikkuse tõstmiseks läbi juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi parendamise. Selleks, et tõsta LMX suhte kvaliteedi taset ning suurendada sisegrupi liikmete osakaalu organisatsiooni X töötajate seas, teeb autor järgmised ettepanekud:

- kaaluda hoolikalt sagedaste struktuuriliste muudatuste läbiviimise vajalikkust arvestades seejuures juhtide sagedasest vahetumisest tingitud võimalikke negatiivseid tagajärgi;
- tõsta juhtide teadlikkust juhi ja alluva vahelisest kõrgekvaliteedilisest suhtest saadavatest kasudest nii töötajale kui kogu organisatsioonile;
- vaadata üle organisatsiooni struktuur ning kaaluda lokaalsete esma- või keskastme juhtide ametikohtade loomist eesmärgiga minimeerida distantsjuhtimisest tulenevate barjääride mõju juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile;
- piiriülese juhtimisstruktuuriga jätkamise korral kohandada territoriaalset reisipoliitikat (*Travel Policy*) vastavalt vajadusele võimaldamaks juhtidele sagedasemaid näost-näku kohtumisi oma piiriüleste alluvatega;
- viia ettevõttes läbi distantsjuhtimise koolitus kõigile juhtidele ning töötajatele, kes on igapäevaselt distantsjuhtimisega seotud, tõstes seeläbi mõlma poole teadlikkust distantsjuhtimise eripärast, selle efektiivse koostöö toimimise võimalikest viisidest ning distantsist tulenevate barjääride ületamise võimalustest;

- suunata keskmise ning madala inglise keele tasemega töötajad (vajadusel ka juhid) täiendavale inglise keele koolitusele eesmärgiga vähendada keelebarjäärist tulenevat negatiivset mõju juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile;
- viia sisse juhi ja alluva vaheliste individuaalsete kohtumiste süsteem, kus regulaarselt vaadataks koos üle jooksvad tegevused, võimalikud kitsaskohad ning võimalused nende likvideerimiseks;
- korraldada lisajuhendamise juhtidele arenguestluste läbiviimiseks ning töötajate arendamiseks tagamaks töötajatele vajaduspõhised individuaalsed arengukavad kompetentside arendamiseks ning tööalaste eesmärkide saavutamiseks;
- kaasata töötajaid senisest rohkem otsustusprotsessi võttes otsustamisel arvesse töötajatelt saadud tagasisidet ning ettepanekuid;
- pöörata enam tähelepanu töötajate mittemateriaalsetele motivaatoritele eesmärgiga suurendada töötajates kindlustunnet ning usaldust vahetu juhi hoolivuse osas;
- planeerida meeskonnakoolitusi ning tiimiüritusi võimalusel tiimidesiseselt mitte riigipõhiselt eesmärgiga võimaldada töötajatel suhelda oma vahetu juhiga ka väljaspool töökeskkonda.

3.6 Piirangud

Käesoleva magistritöö tulemuste edasise kasutamise korral tuleks arvesse võtta mitmeid piiranguid.

Valimi väiksuse tõttu ei saa laiendada antud uurimuse tulemusi automaatselt suurele valimile. Tuleb arvestada, et seosed, mis antud valimi puhul osutusid tugevaks, ei pruugi suurema valimi korral nii tugevalt ilmneda.

Juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi mõõtmisel on lähtunud vaid töötajapoolsest hinnangust. Edaspidises uurimises võiks võrrelda LMX suhte kvaliteeti nii töötaja kui juhi vaatenurgast.

Töö raames ei ole arvesse võetud juhi juhtimisstiili ega muudatuste läbiviimise viisi, mis samuti avaldavad mõju töötaja rahulolule ning tulemuslikkusele muudatuste perioodil.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutuv keskkonnas on organisatsioonilised muudatused möödapäästmatud, mistõttu on oluline pöörata tähelepanu muudatustega kaasnevatele mõjudele. Arvestades, et vahetu juhi roll töötaja rahulolu ning tulemuslikkuse saavutamisel on märkimisväärselt suur, oli antud magistritöö eesmärgiks selgitada välja, kuidas struktuurimuudatustest tingitud juhtide sage vahetumine mõjutab töötajaid ning organisatsiooni tervikuna. Selleks keskendus autor juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi ning töötaja tajutud organisatsiooni efektiivsuse seoste juhi vahetumise sagedusega.

Töö teoreetiline osa lõi raamistiku organisatsiooni tulemuslikkuse ning juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi uurimiseks. Esimeses osas andis autor teoreetilise ülevaate organisatsiooni juhtimisstruktuurist, juhtimisfunktsioonidest ning juhi tööks vajalikest oskustest. Seejärel võttis autor vaatluse alla Dunphy (1981) poolt nimetatud efektiivse organisatsiooni tunnused ning juhi rolli nende tunnuste mõjutajana. Kuna organisatsiooni tulemus on otseselt seotud ükikisikute töösooritusega, on vahetu juhi roll nii töötaja kui kogu organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmisel märkimisväärne. Seega viis, kuidas organisatsioonis töötajaid juhitakse, motiveeritakse, kaasatakse ning arendatakse, omab otsest mõju organisatsiooni tulemuslikkuse saavutamisel.

Töö teises osas keskendus autor juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile kui olulisele töörahulolu ning tulemuslikkust mõjutavale faktorile. Juhid loovad oma alluvatega erinevat tüüpi suhteid, mis avaldavad mõju nii töötajale kui kogu organisatsioonile. Ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on juhtidel vajalik luua võimalikult palju kõrge kvaliteediga suhteid oma alluvatega, kuna kõrgekvaliteediline juhi ja alluva vaheline suhe on seotud alluvate positiivsete väljunditega nagu kõrgem töörahulolu, organisatsiooniline pühendumus ning soorituse tase.

Töö kolmandas osas viis autor püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks läbi empiirilise uuringu energia sektoris tegutseva rahvusvahelise ettevõtte Eesti filiaalis, mis on viimase nelja aasta jooksul teinud läbi mitmeid struktuurilisi muudatusi. Tulemused kinnitasid mõlema töö alguses püstitatud hüpoteesi paikapidavust. Juhtide sage vahetumine avaldab negatiivset mõju nii juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedile kui ka tajutud organisatsiooni efektiivsusele. Tulemused näitasid, et töötajad, kes olid viimase 4 aasta jooksul kogunud sagedasemat juhtide vahetumist,

hindasid enda ja juhi vahelise suhte kvaliteeti ning organisatsiooni efektiivsust madalamalt, kui töötajad, kelle juht oli harvemini vahetunud. Analüüsi tulemusena selgus, et antud organisatsioonis on tegemist valdavalt madalakvaliteediliste suhetega, kus vaid kolmandik töötajatest kuulub sisegrupi liikmete hulka, saades juhilt vajalikku toetust ning kogedes tema positsioonist tulenevaid eeliseid (siseinfo, tähelepanu, otsustusõigus, mõjuvõim jt). Suhete madalat kvaliteedi taset ettevõttes iseloomustab ühtlasi ka madal tajutud juhi- kui organisatsioonipoolne toetus, vähene usaldus ning kindlustunde puudus. Samuti ilmsid uuringus tugevad positiivsed korrelatiivsed seosed nii juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteedi kui tajutud organisatsiooni efektiivsuse vahel.

Tuginedes käesolevas magistritöös käsitletud teoreetilistele alustele ning uuringu tulemustele leiab autor, et madala töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumuse üheks põhjuseks antud ettevõttes on juhtide sagedasest vahetumisest tingitud juhi ja alluva vahelised madalakvaliteedilised suhted. Kuna kõrge kvaliteediga juhi ja alluva vaheline suhe toob kaasa töötajate paremaid töötulemusi, kõrgema töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumuse, näeb autor siinkohal vajadust tõsta juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteeti ning suurendada antud organisatsioonis sisegrupi liikmete osakaalu töötajate seas, parandades seeläbi ühtlasi nii töötajate individuaalset kui kogu organisatsiooni tulemuslikkust. Selleks on autor järelduste osas toonud välja ka omapoolsed ettepanekud.

Antud töö loob uut teadmist ning praktilist väärtust eelkõige organisatsiooni X juhtkonna jaoks, kus uurimuses ilmnenu seosed juhivad juhtkonna tähelepanu sagedaste struktuuriliste muudatuste negatiivsele mõjule ning juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi tähtsusele organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Tuginedes uuringu andmetele saab ettevõtte juhtkond võtta kasutusele meetmed juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi tõstmiseks ning sisegrupi liikmete osakaalu suurendamiseks organisatsiooni töötajate seas, tõstes seeläbi nii töötajate rahulolu kui töötulemuslikkust.

RESUME

THE IMPACT OF FREQUENT LEADERSHIP CHANGES TO EMPLOYEES AND THE ORGANISATION

Triin Hartikainen

The aim of the current Master's thesis was to investigate how frequent leadership changes in the organisation affect the employee and the organisation as a whole. To achieve this, the focus was on connections between the frequency of leadership change and the quality of the relationship between manager and employee and the perceived effectiveness of the organisation. The theoretical part of the study created a framework for investigating the effectiveness of the organisation and the quality of the relationship between manager and employee. Hypotheses were formulated to achieve the objective, which were then tested by carrying out an empirical study among the employees of the Estonian branch of a large international company working in the energy sector. This was followed by presenting the study results, conclusions and suggestions. To achieve the objectives of the study, an approach combining quantitative and qualitative data was chosen: data collection was done via oral interviews and a questionnaire survey. All 18 employees of the Estonian branch of the company took part in the study. The oral interview focused on the employees' opinion of the effect of management change on the effectiveness of the organisation on different levels. The questionnaire survey was composed of three parts. The first part collected general information on the respondents, including length of employment, number of times their line manager had changed within the last four years, and when their line manager had last changed. The second part of the survey was composed of the widely used LMX-7 questionnaire to measure the quality of the relationship between manager and employee. The third part of the questionnaire survey focused on measuring the effectiveness of the organisation on both individual and organisational levels. Descriptive statistics method, dispersion analysis and correlation analysis were used to analyse data.

In the first part of the Master's thesis, a theoretical overview was given of an organisation's management structure, management functions and skills necessary for a manager. This was followed by an examination of the characteristics of an effective organisation, as described by

Dunphy (1981), and the role of the manager in influencing these characteristics. As the outcomes of an organisation are directly linked to the work performance of individuals, the role of the line manager in raising the effectiveness of both the employee and the organisation as a whole is significant. Therefore, the way in which employees are managed, motivated, engaged and developed in an organisation has a direct impact on the effectiveness of the organisation.

The second part of the thesis focused on the quality of the relationship between manager and employee as an important factor affecting work satisfaction and effectiveness. For this purpose, a theoretical overview was given of the concept of the Leader-Member Exchange (LMX), according to which leaders develop different types of relationships with their followers. The quality of the relationship between manager and employee directly affects the commitment, work satisfaction and effectiveness of the employee, which is why managers have to develop as many high quality relationships with their employees as possible in order to achieve the goals of the organisation.

The third part of the thesis included an empirical study, which confirmed both of the hypotheses formulated at the beginning of the study. The results of the study showed that this particular organisation has mostly low quality relationships where only a third of the employees are a part of an in-group that has a trusting and high quality relationship with their line manager. The large proportion of low quality relationships in this organisation is also characterised by a low perceived level of trust, low support levels from line managers and the organisation, and a lack of confidence. Additionally, the results show that the quality of the relationships between manager and employee has a strong impact on the effectiveness of both the employee and the organisation as a whole. Employees, whose line managers had changed more frequently, gave a lower rating to both the quality of the relationship between manager and employee, as well as to the effectiveness of the organisation.

A high quality relationship between manager and employee ensures that the employee has a higher level of confidence and a more positive work experience. When perceiving the support and trust of their line manager, the employee shows more initiative, makes challenges and suggestions, and is more likely to agree to additional tasks. A two-sided open information exchange in turn helps to achieve successful cooperation and better work results. A high quality relationship between manager and employee also raises the employee's work satisfaction and

commitment, which in turn has a positive effect on the employee's motivation and effectiveness. Therefore, conclusions include suggestions on how to increase the quality of the relationship between manager and employee, and how to increase the proportion of in-group members in this organisation, with the aim of increasing employee satisfaction and the effectiveness of the organisation.

This thesis creates new knowledge and practical value in particular for the management of organisation X, where the connections arisen from the study bring the management's attention to the negative impact of frequent structural change, as well as to the importance of the quality of the relationship between manager and employee in achieving the goals of the organisation. Based on the results of the study, the management of the company can take measures to increase the quality of the relationship between manager and employee, and to increase the proportion of in-group members among the employees of the organisation, thereby increasing both employee satisfaction and overall effectiveness.

VIIDATUD KIRJANDUS:

- 2013 Trends in Global Employee Engagement*. (2013). Aon Hewitt.
- Adebayo, D.O. & Udegbe, I.B. (2004). Gender in the boss-subordinate relationship: a Nigerian Study. . *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 515-525.
- Amiot, C.E., Terry, D.J., Jimmieson, N.L. & Callan, V.J. (2006). Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organisational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Bartham, D. (2000). Internet recruitment and selection: kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 261-274.
- Bernerth, J., Walker, H.J. & Harris, S.G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 231-337.
- Bhal, K. T, Ansari, M.A. & Aafaqi, R. (2007). The role of gender match, LMX tenure, and support in leader-member exchange. *International Journal of Business and Society*, 8(2), 63-80.
- Bowen, D., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strenght" of the HRM system. *Academy of Management Review* 29(2), 203-221.
- Bovey, W. H. & Hede, A. . (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective process. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Bryon, A., Barth, E. & Dale-Olsen, H. (2013). The Effects of Organizational Change on Worker Well-Being and the Moderating Role of Trade Unions. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(4), 989-1011.
- Burnes, B. (1996). *Managing Change*, 2nd ed. London: FT Pitman Publishing.
- Chrisholm, T. & Martell, A. (2013). Change for the better. *Communication World*, 30(9), 22-25.
- de Poel, F.M., Stoker, J.I. & van der Zee, K.I. (2012). Climate control? The relationship between leadership, climate for change and work outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 23(3), 694-713.

- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Deluga, R. (1998). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- DuBrin, A. (2003). *Essentials of Management. 6th edition.* . Peterborough, Ontario: Thomson South-Western.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with and Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dyer, L.& Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Farr-Wharton, R. & Brunetto, Y. (2007). Organizational relationship quality and service employee acceptance of change in SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Management & Organization*, 13(2), 114-125.
- Fedor, D.B., Caldwell, S. & Herold, D.M. (2006). The effect of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Feldman, D.C. & Brett, J.M. (1983). Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers. *Academy of Management*, 26(2), 258-272.
- 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.
- Gilley, A., Dixon, P. & Gilley, J. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169.
- Gomes, C. & Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hambrick, D.C., Fukutomi, G.D.S. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management* 16(4), 719-742.
- Jones, G.R., George, J.M. (2008). *Contemporary Management 5th edition*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Katz, R. (September 1974. a.). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*.
- Keim, E. (2011). Change... not again!!! *Journal of Quality & Participation*, 34(1), 39-40.
- Knootz, H. & Weihrich, H. (2010). *Essentials of Management: an International Perspective, 8th Ed.* New Delhi: McGraw-Hill.
- Lawler, E., Ledford, G.E.Jr. (September 1996. a.). New Approaches to Organizing: Competencies, Capabilities and the Decline of the Bureaucratic Model. *CEO Publication G 96-7 (301)*.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T. & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- 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(4), 662-674.
- Luo, X., Kanuri, V.K, Andrews, M. (2013). Long CEO tenure can hurt performance. *Harvard Business Review*.
- MacDuffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry . *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Miller, D., Shamsie, J. (2001). Learning across the life cycle: experimentation and performance along the Hollywood studio heads. *Strategic Management Journal* 22(8), 725-745.
- Mintzberg, H. (July-August 1975. a.). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, lk 49-61.
- Morrissey, B. (2013). Leading culture through times of organizational change. *People & Strategy*, 36(4), 6-7.
- Mueller, B.H. & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Business Communication*, 39(2), 220-224.

- Niglas, K. (1997). *Statistika loengumaterjal*. http://www.cs.tlu.ee/~katrin/wp/wp-content/uploads/2013/11/stat_loeng.pdf.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice, 5th ed.* California: SAGE Publications.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice, 5th Ed.* California: SAGE Publications.
- Osula, K. (2010/11). <http://www.tlu.ee/~kairio/7041/konspekt.pdf>. Allikas: Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations* 25(3), 262-280.
- Robertson, I.T., Callian, M., Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Yammarino, F.J. (2000). Investigating Contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controllingness of Leader-Member Exchange using traditional and multivariate within- and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 659-677.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of Leader-Member Exchange in a German working context to findings in the US. *Work & Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Stanleigh, M. (2013). Leading Change. *Journal For Quality & Participation*, 36(2), 39-40.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Social Bases of Administrative Theory*. New York, NY: McGraw Hill.
- Tung-Chun, H. & Wan-Jung, H. (2007). The casual relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 35(9), 1265-1275.
- Whittaker, S., Marchington, M. (2003). Developing HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations* 25(3), 245-261.
- Why CEOs Fall: The Causes and Consequences of Turnover at the Top. (15. July 2002. a.). *Booz Allan & Hamilton*.
- Winkler, S., König, C.J. & Kleinmann, M. (2012). New insights into an old debate: Investigating the temporal sequence of commitment and performance at the business unit level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 503–522 .
- Wooldridge, B., Floyd, S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal, Vol 11(3)*, 231-241.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.

LISAD

Lisa 1 Suulise intervjuu vorm

Intervjuu

Kuidas Sinu hinnangul mõjutab Sinu otsese juhi vahetumine:

a) Organisatsiooni tulemuslikkust?

b) allüksuse tulemuslikkust?

c) sind isiklikult?

Lisa 2 Ankeetküsitluse vorm

Hea kolleeg,

Pöördun Sinu poole seoses oma magistritööga, mille eesmärk on uurida juhtide vahetumise mõju töötajale ning organisatsioonile. Selleks palun Sul täita allpool olev küsimustik, mille andmeid kasutan vaid antud magistr töö raames.

Küsitlus on anonüümne ning viin selle läbi kõigi organisatsiooni X Eesti filiaali töötajate seas.

Vastamiseks kulub aega kuni 15 minutit. Küsimuste korral palun pöördu minu poole e-posti teel triin.hartikainen@gmail.com või telefoni teel 53 422 034.

Palun too täidetud ankeet minu lauale hiljemalt 30.märtsiks!

Täna!

I OSA. Üldandmed

Palun märgi sobiv vastusevariant X-ga.

Tööstaaž:

- Alla 1 aasta
- 1-3 aastat
- Üle 3 aasta

Minu vahetu juht on viimase 4 aasta jooksul (perioodil 2013 kuni praeguseni) vahetunud:

- 0
- 1 korra
- 2-3 korda
- 4-5 korda
- 6 või enam korda

Minu juht vahetus viimati:

- 2013.aastal
- 2014.aastal
- 2015.aastal
- 2016.aastal
- 2017.aastal

II OSA. Juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet

Palun hinda järgmisi väiteid enda vahetu juhi kohta märkides sobivasse kastikesse X.

1– üldse ei nõustu, 2 – pigem ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4-enamasti nõustun, 5 – nõustun täielikult

		1	2	3	4	5
1.	Ma tean, kui rahul on minu juht minu tööga.					
2.	Minu juht mõistab hästi minu tööga ja tööalaste vajadustega seotud probleeme.					
3.	Minu juht hindab minu potentsiaali.					
4.	Minu juht kasutab oma ametipositsioonist tulenevat võimu, et aidata mul lahendada tööga seotud probleeme.					
5.	Minu juht on valmis kasutama oma ametipositsioonist tulenevat võimu minu välja aitamiseks omakasupüüdmatult.					
6.	Ma olen oma juhis piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise kohal ei ole.					
7.	Ma leian, et minu suhe oma vahetu juhiga on efektiivne (tulemuslik).					

III OSA. Tulemuslikkuse hindamine

Palun hinda järgmisi väiteid märkides sobivasse kastikesse X.

1 – üldse ei nõustu, 2 – pigem ei nõustu, 3 – ei oska vastata, 4 – nõustun, 5 – nõustun täielikult

	Meie ettevõte	1	2	3	4	5
1	Organisatsiooni eesmärgid on selgelt defineeritud					
2	Organisatsiooni eesmärgid on arusaadavalt kommuniqueeritud					
3	Organisatsiooni tööprotsessid on selgelt fikseeritud					
4	Organisatsiooni struktuur toetab eesmärkide saavutamist					
5	Organisatsiooni otsustusprotsessidesse kaasatakse töötajaid					
6	Organisatsioon toetab töötajate personaalset arengut					

		1	2	3	4	5
7	Organisatsioonis on hästi toimiv kommunikatsioonisüsteem					
8	Organisatsioon väärtustab oma töötajaid					
9	Organisatsioonis on õiglane tasustamissüsteem					
10	Organisatsioon usaldab oma töötajaid					

	Tööaja	1	2	3	4	5
11	Minu individuaalsed tööalased eesmärgid on mulle arusaadavad					
12	Ma mõistan, kuidas minu individuaalsed tööalased eesmärgid on seotud organisatsiooni eesmärkidega					
13	Minu tööprotsessid on mulle arusaadavad					
14	Minu juht toetab mind eesmärkide saavutamisel					
15	Minu juht võtab minu ettepanekuid otsustamisel arvesse					
16	Mul on olemas individuaalne arenguplaan oma oskuste arendamiseks					
17	Tööks vajalik info on mulle kättesaadav					
18	Tunnen end organisatsioonis väärtustatuna					
19	Töötasu on minu jaoks motiveeriv					
20	Minu juht usaldab mind					

Lisa 3 Tamhane test

Multiple Comparisons							
Tamhane							
Dependent Variable	(I) juhtarv_gr	(J) juhtarv_gr	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Indiv_efe	1,00	2,00	1,3050*	,3296	,007	,380	2,230
		3,00	1,9750*	,2287	,002	1,138	2,812
	2,00	1,00	-1,3050*	,3296	,007	-2,230	-,380
		3,00	,6700	,2823	,105	-,119	1,459
	3,00	1,00	-1,9750*	,2287	,002	-2,812	-1,138
		2,00	-,6700	,2823	,105	-1,459	,119
Org_efe	1,00	2,00	,95000*	,30102	,034	,0715	1,8285
		3,00	1,45000*	,36629	,027	,2036	2,6964
	2,00	1,00	-,95000*	,30102	,034	-1,8285	-,0715
		3,00	,50000	,36712	,525	-,6817	1,6817
	3,00	1,00	-1,45000*	,36629	,027	-2,6964	-,2036
		2,00	-,50000	,36712	,525	-1,6817	,6817
LMX keskm	1,00	2,00	2,050000000000000000*	,299479896849154	,000	1,209846204628094	2,890153795371907
		3,00	2,321428571428572*	,293784825696502	,005	1,146144332814732	3,496712810042412
	2,00	1,00	-2,050000000000000000*	,299479896849154	,000	2,890153795371907	1,209846204628094
		3,00	,271428571428572	,391201417115064	,879	-,866628984942683	1,409486127799827
	3,00	1,00	-2,321428571428572*	,293784825696502	,005	3,496712810042412	1,146144332814732
		2,00	-,271428571428572	,391201417115064	,879	1,409486127799827	-,866628984942683

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.