

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Piret Paiste

**JUHI-ALLUVA SUHTE KVALITEET JA SEOSSED JUHTIMISSTILI
NING TÖÖRAHULOLUGA**

Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2016

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 Piret Paiste

“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Tiiu Kamdron

“ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on erinevate Eestis tegutsevate ettevõtete ja organisatsioonide näitel välja selgitada juhi-alluva suhete kvaliteedi seosed juhtimisstiili ning töötaja töörahuloluga. Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uurimus ning järeldused ja arutelu.

Teoreetilises osas antakse ülevaade juhi-alluva vahetussuhte (*Leader-Member Exchange e LMX*) ajaloost ning käsitlustest ning LMX teooria võimalikest seostest juhtimisstiili ning töötajate töörahuloluga.

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse 85 töötaja seas läbiviidud uurimusele tuginedes vastajate hinnanguid juhi juhtimisstiilile, töörahulolule ja juhi-alluva suhte kvaliteedile ning nende omavahelisi seoseid. Andmeid koguti veebipõhise ankeetküsitlusega, et saada objektiivsem tagasiside.

Uurimuse tulemusena selgus, et töötajad hindavad oma juhtide juhtimisstiile positiivselt ning juhid kasutavad enamjaolt ümberkujundavat juhtimisstiili. Samuti näitasid uurimistulemused positiivset ja olulist seost juhi-alluva kõrge kvaliteedi suhete, vahetu juhi juhtimisstiili ja töötajate tööga rahulolu taseme vahel. Leiti ka, et juhi-alluva suhte kvaliteedil on suurem seos töö väliste aspektidega, millest võib järeldada, et mida parem on koostöö juhi ja tema alluvate vahel, seda rohkem alluvate rahulolu kasvab.

Magistritöö arutelu osas esitatakse uurimistulemuste autoripoolne interpretatsioon ja järeldused ning ettepanekud edaspidiseks.

Võtmesõnad: juhi-alluva suhte kvaliteet, juhtimisstiil, töörahulolu

ABSTRACT

JUHI-ALLUVA SUHTE KVALITEET JA SEOSSED JUHTIMISSTILI NING TÖÖRAHULOLUGA PIRET PAISTE

The aim of this master's thesis is to examine the quality of Leader Member Exchange (LMX) and the connection between LMX, Leadership style and employee satisfaction. This topic „*Leader Member Exchange (LMX) quality relationship and connections between leadership style and job satisfaction.*“

Thesis consists of three parts: a theoretical background, empirical research findings and discussion.

The theoretical part provides an overview of history and research of the Leader-Member Exchange theory (LMX) and the possible relationship between leadership style and job-satisfaction of employees.

The empirical part describes the results of the study on 85 employee perceptions on Leader Member Exchange (LMX) quality relationship on leaders leadership style and job satisfaction.

Relationship with immediate manager is one of the important factors affecting employee's job satisfaction. The relationship between leaders and followers can be low and high quality.

Study revealed that the leaders use mostly transformational leadership style. The findings show a positive and significant relationship between the leader-follower relationship, leadership style and employees job satisfaction levels. It was also found that the leader-follower relationship quality has a greater connection to the external aspects of work, which suggests that the better the cooperation between the leader and his subordinates, the more employees satisfaction increases.

In the discussion section of this master's thesis, the research hypotheses are analysed, author's interpretations and conclusions and proposals for the future are made.

Keywords: Leader Member Exchange quality, Leadership style, Job Satisfaction

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	6
1 TEOREETILINE TAUST	8
1.1 Juhi-alluva vahetussuhte teooria	8
1.2 Juhi-alluva suhte kvaliteedi seosed juhtimisstiiliga	14
1.3 Juhi-alluva suhte kvaliteedi seosed töörahuloluga	20
2 EMPIIRILINE UURIMUS	25
2.1 Magistritöö eesmärk ja meetod	25
2.2 Valim ja protseduur	27
2.3 Tulemused	28
2.3.1 Juhtimisstiil ja seosed rahuloluga	29
2.3.2 Tööga rahulolu	30
2.3.3 Juhi-alluva suhte kvaliteet ja seosed rahuloluga	30
2.3.4 Juhi-alluva suhte kvaliteedi, juhtimisstiili ja rahulolu omavahelised seosed	32
3 JÄRELDUSED JA ARUTELU	34
KOKKUVÕTE	39
Resume	41
Viidatud kirjandus	43
LISA 1 Küsimustik	49
LISA 2 Vastajate keskmised hinnangud küsimuste lõikes	53
LISA 3 Vastajate keskmised hinnangud	55

SISSEJUHATUS

Uhl-Bien, Marion ja McKelvey (2007) märgivad, et ajaloolised juhtimismudelid (eriti need, mis on kujundatud ülalt alla ja bürokraatlikud) on sobilikumad 20. sajandi majandusse, kus füüsiline toodang oli olulisem, kuid sobimatud 21. sajandi töökohtadesse, mida kõige paremini iseloomustab teadmistele orienteeritus. Samuti leiavad nad, et üks olulisemaid 21. sajandi organisatsiooni omadusi on vajadus kohaneda ja õppida. Seega tõhusad juhtimisteooriad peavad sisaldama selliseid väljundeid nagu organisatsiooniline õppimine, innovatsioon ja kohanemisvõime, selle asemel, et keskenduda juhtide bürokraatlikele ja administratiivsetele omadustele.

Hamel ja Breen (2007) leiavad, et 21. sajandi juhtimismudeli piirjooned on selged: otsuste tegemine toimub aina rohkem võrdsetel alustel ja strateegiaid ehitatakse alt üles. See tõstab esile asjaolu, et suund, mis enamikule organisatsioonidele on vajalik, soodustaks ja võimaldaks teha inimestega koostööd ning arendada liider-järgija suhteid organisatsiooni igal tasandil.

Juhtide roll alluvate motiveerimisel ja arendamisel on märkimisväärse tähtsusega. Liidri käitumisstiilil on oluline mõju töötajate motivatsioonile ja üldisele tööga rahulolule ning kõrge juhi alluva suhte kvaliteet on üks töötaja rahulolu ja motivatsiooni mõjuvaimaid elemente. Teema on aktuaalne, kuna kvaliteetne ning hea suhe juhi ja alluva vahel, põhinedes usaldusel, vastastikusel austusel ning lojaalsusel, on suureks eeliseks tänapäeva kiiresti muutuvast töömaailmas ellu jäämiseks, konkurentsipüsimeks ning tööga rahuloluks. Kui alluva suhte otsese juhiga on hea, siis on alluvad õnnelikumad ning tuginedes erinevatele uurimustele võib väita, et õnnelikumad töötajad on rahuleavamad, motiveeritumad, tulemuslikumad ja lojaalsemad.

Magistritöö eesmärk on erinevate Eestis tegutsevate ettevõtete ja organisatsioonide näitel välja selgitada juhi-alluva suhete kvaliteedi seosed juhtimisstiili ning töötaja töörahuloluga.

Magistritöö ülesanneteks on uurida kirjandusele ning varasematele uurimustele tuginedes juhi-alluva vahetussuhte (*Leader-Member Exchange e LMX*) ajalugu ning käsitlusi, anda teoreetiline ülevaade LMX teooria võimalikest seostest juhtimisstiili ning töötajate

tööraahuloluga, viia läbi veebipõhine ankeetküsitlus erinevate organisatsioonide töötajate hulgas, analüüsida uuringu põhjal saadud tulemusi ning viimaks järeltulemuste alusel teha ettepanekuid.

Eesmärgi saavutamiseks esitati järgnevad uurimishüpoteesid:

Hüpotees 1: Ümberkujundaval juhtimisstiilil on kõrgem positiivne seos alluvate tööga rahuloluga kui pragmaatilisel

Hüpotees 2: Juhi-alluva suhte kvaliteedil on positiivne seos ümberkujundava juhtimisstiiliga

Hüpotees 3: Juhi-alluva suhte kvaliteedil on positiivne seos töötaja töörahuloluga

Magistritöö empiirilises osas andmete kogumiseks kasutatakse kvantitatiivset meetodit, veebipõhist ankeetküsitlust. Ankeet koosneb neljast osast: juhi juhtimisstiili, töörahulolu, juhi-alluva suhte kvaliteedi ja sotsiaaldemograafiliste andmete osast. Saadud tulemusi töödeldi Microsoft Exceli ja SPSS andmetöötlusprogrammide abil.

Käesolevas uurimustöös käsitletu ja tulemused võivad olla väärt organisatsioonidele, kes soovivad hoida suure potentsiaaliga töötajaid ja kes hindavad pikaajalist töösuhet. Lisaks soovitakse käesoleva tööga tõsta teadlikkust juhi-alluva suhte kvaliteedi olulisusest ja seosest erinevate tööga seotud aspektidega nagu juhtimisstiil ning töörahulolu.

1 TEOREETILINE TAUST

1.1 Juhi-alluva vahetussuhte teooria

Juhtimist puudutavad teemad on alati olnud rohke tähelepanu all. Need on äratanud huvi ja tähelepanu paljude ajaloolaste, filosoofide ning teadlaste hulgas, kes soovivad uurida juhtimise tõelist tähendust (Bass, 1990).

Erinevatel ajahetkedel on juhtimiskäsitlustes domineerinud mitmed erinevad teooriad nagu näiteks 20. sajandil levima hakanud isiksuse omaduste ja oskuste teooria, mis keskendus vaid liidrile või 40ndate lõpust levinud käitumuslikud teooriad, kus väideti, et juhtimine ei olene niivõrd liidrist kui võrd juhtimise stiilist ja juhi käitumisest ning viimasena 1960ndatel ja 1970ndatel levima hakanud situatiivse lähenemise ja olukorrasteooriad, kus nagu nimigi ütleb, juhtimine sõltub olukorrast ja erinevad olukorrad vajavad erinevate juhtimisstiilide kasutamist (Northouse, 2013).

Kuigi kõik need nimetatud teooriad on igati aidanud mõista juhtimist, ei ole ükski neist lähenemistest andnud täiesti rahuldavat selgitust juhtimisele ja juhtimise tõhususele. Alates 1970. aastatest on mitmed alternatiivsed teoreetilised raamistikud juhtimist edasi uurinud ja arendanud. Nende seas antud töö seisukohast olulist rolli omavad ning autori jaoks tähtsaimad on juhi-alluva vahetussuhte teooria ning ümberkujundava juhtimise teooria.

Juhi-alluva vahetussuhte (*LMX*) teooria erineb enamikest traditsioonilistest juhtimisteooriatest, mis kui mitte otseselt, siis kaudselt väidavad, et juhid kohtlevad kõiki alluvaid sarnaselt. Dansereau, Graen ja Haga (1975) näitasid uurimusele tuginedes, et selline lähenemine oli liialt lihtsustatud. Nad püstitasid hüpoteesi, et juhid kasutavad erinevat käitumist üksikute alluvate puhul ja juhi käitumisviis areneb aja jooksul ning sõltub suurel määral juhi-alluva suhte kvaliteedist (Landy et al. 2013).

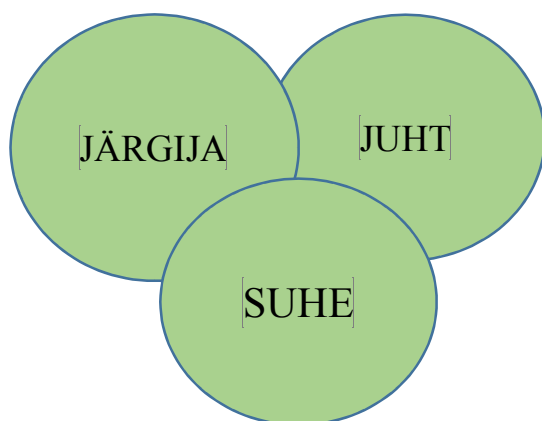
Alates selle loomisest 70ndatest on juhi-alluva vahetusteooria (*leader-member exchange theory - LMX*) läbinud mitmeid arenguid (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; tsit Graen & Uhl-Bien, 1995). See mudel arenes välja kahepoolse vertikaalse seose mudelist (*Vertical Dyad Linkage*) (Graen & Uhl-Bien, 1995). Vastavalt teooriale, suhe juhi ja alluvate vahel on vastastikune vahetus ja pidev rolli protsess, mida mõjutavad nii juhtide

kui ka alluvate mõlemapoolsed ootused (Dansereau et al. 1975; tsit. Graen & Uhl-Bien 1995).

Hilisemad LMX uurimused keskendusid sellele, kuidas juhi alluva vahelise kõrge kvaliteedi suhtel on kasulik mõju nii juhtidele, töötajatele kui ka organisatsioonidele tervikuna (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne & Stilwell, 1993).

Graen ja Uhl-Bien (1995) on kirjeldanud juhtimist läbi kolme tasandi: juht, järgija ja nende kahe vaheline suhe (vt. joonis 1). Nad leiavad, et sellest ajast kui juhtimine hõlmab kõiki kolme nimetatud valdkonda, võiksid uuringud tegeleda iga tasandiga eraldi (näiteks mudelid, mis keskenduvad liidri isiksuse omadustele või käitumisele; mudelid, mis keskenduvad järgijale nagu seda on mõjuvõimu käsitus; või mudelid, mis keskenduvad suhtele, nagu seda teeb LMX) või mitmeid tasandeid kombineerides (näiteks situatiivse lähenemise ja olukorra teooria, mis juhindub liidri, järgija ja suhte kombinatsioonist) (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Juhi ja alluva/järgija tasandis on kesksel küsimusteks, milline on õige käitumise ja isiksuse omaduste/tunnuste kooslus, et saavutada soovitud tulemusi, vaadatuna nii juhi kui alluva vaatenurgast. Suhtekeskse tasandis keskendutakse kahepoolsele suhtele juhi ja alluva vahel.



Joonis 1 Juhtimise tasandid

Allikas: Graen & Uhl-Bien, 1995.

Uurides juhtimist lähtuvalt kolmest valdkonnast (juht, alluv ja juht-alluv suhe) võib see aidata näha erinevaid võimalusi, kuidas tõhustada juhtimist vastavalt olukorrale ning saada soovitud tulemusi (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Graen ja Uhl-Bien (1991) leiavad, et juhtimine areneb aja jooksul kolmes etapis: 1) võõrad 2) tuttavad ja 3) partnerid. Esimene etapp on esialgse testimise faas. Kumbki pool jälgib ja hindab teise poole perspektiivi ja ootusi ning teeb kindlaks, milliseid ressursse toovad osapooled vahetussuhtesse (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991; Yukl, 2010). Teist etappi iseloomustab suurenenud sotsiaalne vahetus. Jagatakse rohkem teavet ja ressursse nii isiklikul kui ka töö tasandil. (Graen & Uhl-Bien, 1995). Viimases, küpse partnerluse etapis, on mõlemas osapooles kasvanud vastastikune usaldus, lojaalsus ja toetus. (Graen & Uhl-Bien, 1995). Juhi-alluva vahetussuhte elutsükkel hakkab kujunema tasapisi ja aja jooksul selgub, kas sellest areneb välja usalduslikum ja pühendunum suhe või jääb algfaasi (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Hilisemad LMX teooria versioonid leiavad, et juhi ülesanne on viia suhe algsest etapist sügavamasse ning tähendusrikkamasse faasi. Sisuliselt hakkavad kõik suhted madala kvaliteedi etapist ning liidrid peaksid alluvatega liikuma kõrgema kvaliteedi suhete poole.

Lähtuvalt ülalpool kirjutatust, saab suhte kvaliteedi järgi juhi-alluva suhteid tinglikult jagada kaheks: madala kvaliteediga ja kõrge kvaliteediga suhted. Töötajad, kes on liidriga tihedas seoses, kuuluvad sisegruppi ehk in-gruppi, mida iseloomustab vastastikune usaldus, austus, ühine maitse ja suhtlemine (kõrge kvaliteediga LMX suhted), samas kui välisgrupi ehk out-grupi suhted põhinevad majanduslikul vahetusel (madala kvaliteediga LMX suhted) (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998).

Madala kvaliteediga LMX suhted, mida mõnikord nimetatakse ka välisgrupiks, on vahetussuhted, mis on selgelt keskendunud vaid töölepingu täitmisele (Liden et al., 1997). Välisgrupi (madal kvaliteet) liikmed leiavad sageli, et nad on halvemas seisus, mis puudutab töö eest saadavaid hüvesid ja karjääri (Vecchio, 1997). Samuti on neil piiratud juurdepääs informatsioonile, vähem ressursse, madalam organisatsioonile pühendumise tase ja nende seas on kõrgem tööjõu voolavus (Gerstner & Day, 1997).

Kõrge kvaliteediga LMX suhe juhi ja alluva vahel põhineb usaldusel ja vastastikusel austusel ning lisaks sellele jagavad juhid nendele alluvatele ka olulist informatsiooni ja

muid hüvesid, mida näiteks madala suhtekvaliteediga töötajad ei saa (Sparrowe & Liden, 1997). Näiteks raske olukorraga silmitsi seistes saavad töötajad, kes on kõrge kvaliteediga LMX suhtes, kindlad olla oma ülemuse emotsionaalsele toetusele (Dienesch & Liden, 1986). Kõrge kvaliteedi LMX suhtes olevatele töötajatele pühendavad juhid rohkem aega, annavad rohkem informatsiooni ja pakuvad emotsionaalset tuge ja austust (Sparrowe & Liden, 1997) kui madala kvaliteedi LMX suhtes olevatele.

Vastavalt teooriale, madala kvaliteediga suhteid iseloomustab vähene vastastikune mõju, vähem konsultatsiooni ja delegeerimist, vähem juhendamist ja toetust, samuti tihedam jälgimine usalduse puudumise tõttu. Seega, sellistes suhetes olevad alluvad järgivad tavaliselt ainult ametlikke (minimaalseid) rollinõudeid (Yukl, 2010).

Kõrge ja madala kvaliteedi LMX suhte erinevus on see, et kõrge kvaliteediga LMX suhe on juurdunud sotsiaalsesse vahetusse, samas madala kvaliteedi LMX suhe on juurdunud majanduslikku vahetusse, keskendub ainult töölepingus sätestatule ning ülesandeid täidetakse tasu eest (Liden et al., 1997; Sparrowe & Liden, 1997).

LMX teooria loodi algselt kui ühemõõtmeline konstrukt (Graen, 1976). Hilisemad uuringud on toonud tähelepanu LMX-i mitmedimensionaalsusele, see hõlmab mitte ainult tööülesannetega seotud käitumist, vaid ka lojaalsust ja meeldivust mis leiab aset juhi ja tema alluva vahel (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998).

Liden ja Maslyn (1998) olid need, kes leidsid, et LMX on mitmemõõtmeline konstrukt, mis koosneb neljast väärtusest: mõju, lojaalsus, toetus ja professionaalne austus/respekt. Esimene mõõde, mõju, põhineb peamiselt vastastikusel meeldimisel, mitte tööga seotud küsimustes. Teine mõõde, lojaalsus, viitab sellele, et alluv ja juht vastastikku toetavad teineteise eesmärke. Kolmas mõõde, toetus, viitab tööga seotud aspektidele ja näitab, kui palju on töötaja valmis panustama vastastikuste eesmärkide täitmiseks. Neljas mõõde, professionaalne austus/respekt, viitab sellele, et juhi-alluva vahel on toimiv vastastikune professionaalne lugupidamine, kas organisatsioonis sees või väljaspool organisatsiooni. Professionaalset austust võib tajuda isegi enne inimesega kohtumist või koos töötamist (Liden & Maslyn, 1998).

Graen ja Uhl-Bien (1995) leidsid uurimustele tuginedes, et LMX kvaliteet koosneb kolmest tegurist: vastastikune austus, vastastikune usaldus ja kohustus. Veelgi enam, ettepanek arendada partnerlus LMX põhineb nendel kolmel faktoril. Pakkumist ei tehta ega võeta ka vastu ilma, et esineks vastastikune austus teise võimetusse, vastastikune usaldus ja ootus, et kohusetunne suureneb aja pikku ning karjäärile orienteeritud sotsiaalsest vahetusest saab partnerlus.

LMX suhete areng põhineb töölasele suhtele iseloomulikel tunnustel vastandina isiklikule või sõbra suhtele ning selline usaldus, austus ja kohusetundlikkus viitab konkreetselt üksikisikute kõrgetele hinnangutele üksteise professionaalse võimekuse ja käitumise suhtes. (Graen & Uhl-Bien, 1995). See lähenemine erineb meeldivusel põhineva mõõtme poolest (Liden & Maslyn, 1998).

Graen ja Uhl-Bien (1995) väidavad, et juhtimine võib muutuda efektiivsemaks, kui juhid ja töötajad loovad ja hoiavad kvaliteetseid LMX suhteid. Uuringud on näidanud, et LMX kvaliteet võib suhte jooksul muutuda, kuid võib olla raske ületada esmamuljet, mis juht ja töötaja saavad teineteisega esmakordselt kohtudes. Suhte kvaliteet võib muutuda ka siis, kui juht ja töötaja kogevad uusi asju ja õpivad teineteise kohta rohkem, seega suhe võib muutuda ning saada paremaks (Gerstner & Day, 1997).

Erinevad uuringud on tõestanud, et kõrge LMX kvaliteet on väga tõhus positiivsete tööhoiakute ja käitumise tagamisel ning madalal kvaliteedil on kahjulik mõju hoiakute ja käitumiste kujunemisel (Liden & Graen, 1980; Graen, Novak, ja Sommerkamp, 1982).

Paljud teadlased on sidunud juhi-järgija vahetussuhte konkreetsete järgijate tööga seotud väljunditega, kuid on teadlaseid, kes on leidnud vastuolulisi tõendeid LMX suhte ja järgija tootlikkuse (Vecchio & Gobdel, 1984) ja töölt lahkumiskavatsuste seoste kohta (Vecchio, 1985).

Gerstner ja Day (1997) läbi viidud metaanalüüs näitas LMX suhete kvaliteedi positiivset seotust objektiivse ja subjektiivse tulemuslikkuse, juhtimisega rahuloluga, üldise rahuloluga, tööga rahulolu, organisatsioonilise pühendumuse, rolli selguse, pädevuse, kavatsusega organisatsiooni jääda, innovatsiooni, karjäärivõimalustega, töötaja võimustamisega ning protseduurilise õigluse ja õiglase jaotumise arusaamadega. Kuid

märkimisväärset negatiivset seost täheldati LMX ja töölt lahkumise kavatsuste vahel aga mitte tegeliku lahkumise vahel.

LMX alased uuringud on näidanud olulist seost paljude oluliste töö tulemustega nagu näiteks juhiga rahuloluga, tööga rahuloluga ja edutamise sagedusega (Liden & Maslyn, 1998).

Erdogan ja Lideni (2002) uurimused näitavad täiendavaid positiivseid LMX tulemusi nagu rohkem innovatsiooni, vähem tööstressi ja suurem töökoha kindlus. Seevastu madala kvaliteediga vahetussuhe tekitab hierarhia tasandil vastupidist mõju ja suurendab vahemaad juhtide ja alluvate vahel.

Eelnimetatud uurimused näitavad selgelt, et organisatsioonidel on võita palju omades juhte, kes suudavad luua häid töösuhteid. Kui juhtidel ja järgijatel on head vahetussuhted, nad tunnevad end paremini ja saavutavad rohkem ning organisatsioonil läheb hästi.

Kõrge kvaliteediga suhe on oluline tegur mitmete positiivsete väljundite saavutamiseks nagu näiteks töötaja töö tulemuslikkus, rahulolu tööga ja organisatsioonile pühendumine (Golden & Veiga, 2008). Seetõttu on organisatsioonide jaoks eriti oluline omada kõrge kvaliteediga LMX suhteid kõigil tasanditel.

Northouse (2013) toob LMX vahetussuhte teooria positiivsetest külgedest välja veel alljärgneva: rakendatav juhtimise kõikidel tasanditel ja erinevat tüüpi organisatsioonides; suunab juhte hindama oma liidrirolli suhte perspektiivist; juhivad tähelepanu sellele, kuidas tekivad in-grupid (sisegrupid) ja out-grupid (välisgrupid); saab kasutada seletamiseks kuidas inividid loovad juhtimisvõrke terves organisatsioonis ning saab rakendada erinevat tüüpi organisatsioonides – vabariikides, äriettevõtetes, haridusasutustes ja valitsusasutustes (Northouse, 2013)

Kokkuvõtvalt, enamik juhtimisteooriaid käsitlevad juhtimist juhi (isiksuse omaduste ja oskuste teooria ning käitumuslikud teooriad) või siis järgija ja konteksti seisukohast (situatiivne lähenemine, olukorra teooria ja eesmärgitee teooria). LMX teooria mõistab juhtimist kui protsessi, mis on keskendunud juhi ja alluva vahelisele vastasmõjule

(Northouse, 2013). LMX keskendub suhtele, mida võivad mõjutada juhtide ja järgijate vahelised isiklikud karakteristikud (Graen & Uhl-Bien, 1996; Truckenbrodt, 2000).

LMX teooria toob järgija ja suhte kõrval antud uurimistöös esiplaanile ka sellise juhtimisstiili nagu ümberkujundav juhtimine, millest lähemalt järgmises alapeatükis.

1.2 Juhi-alluva suhte kvaliteedi seosed juhtimisstiiliga

Käesoleva magistr töö teine oluline teema, mis on seotud kõrge kvaliteedi LMX suhtega, on ümberkujundav juhtimine. Erinevalt varasematest teooriatest nagu isiksuse omaduste teooria või situatiivse lähenemise teooria, mis keskenduvad juhtidele, keskendub ümberkujundav juhtimine seevastu juhtide ja järgijate suhtele. Ümberkujundava juhtimisega peaks olema võimalik anda selge visioon ja missioon, inspireerida enesehinnangut ja saada usaldust ja austust läbi karisma (Bass, 1990).

Ümberkujundava juhtimisstiili teooria loojaks oli 1978. aastal Burns, kes eristas kahte tüüpi juhtimist: pragmaatilist ja ümberkujundavat. Pragmaatiline juhtimisstiil viitab suures osas juhtimismudelitele, mis keskendusid vahetusele, mis toimub liidri ja järgija vahel. (Burns, 1978; tsit Bass, 1985) kuid ümberkujundavat juhti kirjeldab ta kui kedagi, kes mitte ainult ei ärgita järgijaid Maslow vajaduste hierarhiat pidi üles, vaid aitab neil minna kaugemale oma isiklikest huvidest ning väidetavalt ka iseenda eneseteostuseks (Bass, 1999).

Kaheksakümnendate keskel täiendas ja laiendas Bass (1985) Burnsi tööd, pöörates rohkem tähelepanu järgijate kui juhtide vajadustele. Bass leidis, et pragmaatiline ja ümberkujundav juhtimisstiil on erinevad mõisted ja parimad juhid on need, kes kasutavad oma tegevuses mõlemale stiilile omaseid aspekte (Bass, 1997). Bass on teadlastest enam uurinud ümberkujundavat juhtimist ning ta on koostanud MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) küsimustiku, mis mõõdab juhi käitumist 3 juhtimisstiili kaudu (Tabel 2), millest kahte mõõdetakse mitme alaskaalaga.

Ümberkujundavale juhtimisstiilile on iseloomulikud 4 komponenti: idealiseeritud mõju (karisma), inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne stimuleerimine ning individuaalne lähenemine. Pragmaatilisele juhtimisstiilile on iseloomulikud 2 komponenti:

tulemustasustamine ja juhtimine erandi kaudu. Ning viimane juhtimisstiil on passiivne juhtimine ehk laissez-faire.

Bass ja Avolio (1995) leiavad, et kõrge hinnang individualiseeritud lähenemisele ja motivatsiooni faktoritele iseloomustavad kõige tugevamini ümberkujundavat juhtimisstiili (Bass & Avolio, 1995). Vahend annab täpset ja asjakohast tagasisidet juhi võime kohta juhtida organisatsiooni, selle meeskondade arengut ja üksikisikuid erinevatel tasanditel. Tagasiside annab kasulikku teavet juhi juhtimisstiili kohta ja kui hästi see toimib muutujatega nagu tõhusus, rahulolu ja võimaliku töösooritusega (Avolio & Bass, 2004).

Nagu eelnevalt kirjeldatud, siis **ümberkujundav juhtimisteooria** koosneb kolmest juhtimisstiilist, milleks on ümberkujundav, pragmaatiline ja passiivne juhtimine. Need aspektid on kokku võetud allpool olevas tabelis (Tabel 1).

Tabel 1 Ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimise mudel

Ümberkujundav juhtimine	Pragmaatiline juhtimine	Passiivne juhtimine
<p>Faktor 1</p> <p>idealiseeritud mõju</p> <p>karisma</p> <p>Faktor 2</p> <p>inspireeriv motiveerimine</p> <p>Faktor 3</p> <p>intellektuaalne stimuleerimine</p> <p>Faktor 4</p> <p>individuaalne lähenemine</p>	<p>Faktor 5</p> <p>tasustamine</p> <p>konstruktiivsed tehingud</p> <p>Faktor 6</p> <p>juhtimine erandi kaudu</p> <p>aktiivne ja passiivne</p> <p>korrigeerivad tehingud</p>	<p>Faktor 7</p> <p>laissez-faire</p> <p>mittepragmaatilised</p>

Allikas: Northouse (2013)

Bass ja Avolio (1997) väitsid, et ümberkujundav juht kasutab tavaliselt ühte kuni nelja üldist strateegiat või stiili. Need neli on kirjeldatud allpool koos igaühele iseloomuliku kirjeldusega (Bass, 1999):

- karisma ehk idealiseeritud mõju, läbi mille on juhid eeskujuks järgijatele, kes neid austavad, usaldavad ja imetlevad
- inspireeriv motiveerimine, läbi mille juhid järgijaid motiveerivad
- intellektuaalne stimuleerimine, millega aidatakse järgijatel saada innovatiivsemaks ja loomingulisemaks
- individuaalne lähenemine, kus liidrid pööravad tähelepanu järgijate arenguvajadustele (Bass, 1999).

Northouse (2013) selgitas ümberkujundava juhtimise nelja komponenti järgnevalt: Esiteks, karisma (idealiseeritud mõju), kus järgijaid samastuvad liidriga ja jäljendavad neid. Teiseks, inspireeriv motivatsioon on juhi võime motivatsiooni kaudu panna järgijaid pühendumata ja osalema organisatsiooni visioonis. Kolmandaks, intellektuaalne stimulatsioon tekib siis, kui juht annab järgijatele uusi väljakutseid, mis peaksid stimuleerima vanaviisi tehtavate asjade ümbermõttestamist. Neljandaks, individualiseeritud lähenemine, kui juht kasutab coachingut ja mentorlust, püüdes aidata igal järgijal saavutada tema enda võimalikku potentsiaali (Northouse, 2013).

Northouse leiab, et ümberkujundav juhtimine on protsess, mis muudab ja motiveerib järgijaid läbi emotsioonide, väärtuste, eetika, standardite ja pikaajaliste eesmärkide; see võimaldab tööandjatel saavutada eesmärke, mis ületavad organisatsiooni ootusi (Northouse, 2013).

Pragmaatiline juhtimine on teine osa ümberkujundava juhtimise teooriast ning selle juhtimisstiili komponentideks on:

- juhtimine erandi kaudu – passiivne ja aktiivne vorm;
- tulemustasustamine, mis on alluva ja juhi vaheline vahetusprotsess, kus alluva töö tulemused (jõupingutused) vahetatakse kindlaks määratud tasu vastu (Northouse, 2013).

Pragmaatiline juhtimine keskendub vahetusele, mis toimuvad juhtide ja nende järgijate vahel (Northouse, 2013), mis aitab järgijal täita oma enese huve (Bass 1999). Pragmatilise juhtimise puhul juhendatakse järgmistest juhtimise põhifunktsioonidest ja üleasannetest, nagu näiteks planeerimine, kontrollimine, eelarvestamine, eesmärgiline juhtimine, motiveerimine. Kuigi neile aspektidele pööratakse palju tähelepanu, võetakse siiski arvesse järgijat motiveerivaid boonuseid ja arvestatakse indiviidiga. (Avolio & Bass, 2004)

Viimane juhtimisstiil (Tabel 1) on **passiivne juhtimisstiil**, mida võib nimetada juhtimise vältimiseks või lausa puudumiseks (Avolio, 1999; Bass, 1998; Judge and Piccolo, 2004), kuid millel autor antud uurimistöös laiemalt ei peatu, kuna keskendub rohkem pragmaatilisele ja ümberkujundavale juhtimisstiilile. Seega parema ülevaate pragmaatilisest ja ümberkujundavast juhtimisstiili erinevustest annab alljärgnev tabel (Tabel 2).

Tabel 2 Pragmaatiline ja ümberkujundav juhtimisstiil

Pragmaatiline juhtimisstiil	Ümberkujundav juhtimisstiil
Juhtimine on reageeriv	Juhtimine on ennetav (proaktiivne)
Töötab organisatsioonikultuuri piirides	Töötab muutes organisatsioonikultuuri ja rakendades uusi ideid
Töötajad saavutavad eesmärged juhi poolt määratud tasude ja sanktsioonide kaudu	Töötajad saavutavad eesmärged kõrgete ideaalide ja moraali väärtuste kaudu
Motiveerib järgijaid rõhudes nende endi isiklikele huvidel	Motiveerib järgijaid julgustades neid grupi huve enda omadest ettepoole seadma
Juhtimine erandi kaudu: säilitades status quo; rõhutades õigeid võtteid töösoorituse parandamiseks	Individuaalne lähenemine: käitumine on suunatud igale üksikisikule eraldi, et pakkuda isiklikku lähenemist ja toetust
	Intellektuaalne stimuleerimine: soodustab loovust ja innovaatilisi ideid probleemide lahendamisel

Allikas: Odumeru & Ifeanyi, 2013

Nii pragmaatiline kui ka ümberkujundav juhtimine on andnud teadlastele palju mõtteainet ja uurimismaterjali, kuigi mõlemal teorial on nii nõrkusi kui ka tugevusi. Yukl on kritiseerinud Bassi teorias seda, et vähest rõhku on pöördunud organisatsioonikultuurile, milles juhtimine aset leiab. Nõrkadest külgedest tõi Northouse (2013) välja selle, et ümberkujundaval juhil on suur potentsiaal võimu kuritarvitamisele ning tugevatest külgedest tõi esile seda, et teooriat on laialdaselt uuritud (kasutades tuntud juhtimise strateegiaid) ja see teooria võimaldab tõhusalt mõjutada kaastöötajaid kõigil tasanditel (st. üks-ühele kui ka kogu organisatsioonis) ning lisaks aitab kindlaks teha tugevad liidrid ja rõhutada kaastöötajate vajadusi ja väärtusi.

Hoolimata kriitikast on ümberkujundav juhtimine üks intensiivsemalt uuritud juhtimisstiil ning üks oluline osa sellest on töötajate motiveerimine ja inspireerimine (Judge & Piccolo, 2004). Kõrge motivatsioon ja inspiratsioon võib mõjutada töötajate soovi rohkem tööd teha luues kõrge kvaliteedilisi LMX suhteid oma juhiga (Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Dulebohn et al. 2012)

Piccolo & Colquitt (2004) analüüsisid põhjalikult ümberkujutavat ning pragmaatilist juhtimist ning laissez-faire ehk passivset juhtimist. Nende poolt läbi viidud uuringud näitasid, et ümberkujundava juhtimise, järgijate hoiakute, käitumise ja tulemuslikkuse vahel on positiivne seos (Judge & Piccolo, 2004). See omakorda näitab, et juhid toetuvad erinevatele vahetussuhetele, et motiveerida ja mõjutada töötajate käitumist.

Bass ja Riggio (2006) leidsid samuti, et seos ümberkujundava juhtimise ja alluvate rahulolu vahel on üsna soliidne. Inspireerivalt pühendunud juhtidel, kes muretsevad oma alluvate heaolu pärast, on rohkem rahulolevaid alluvaid (Bass & Riggio, 2006).

Nemanich ja Keller (2007) uurisid ümberkujundava juhtimise mõju ühe rahvusvahelise firma ühinemisprotsessi käigus. Nad leidsid, et ümberkujundava juhtimise faktorid nagu idealiseeritud mõju, inspireeriv motiveerimine, individuaalne lähenemine ja intellektuaalne stimuleerimine olid positiivselt seotud ühinemisega leppimise, tööga rahulolu ja tulemuslikkusega.

Odumeru & Ifeanyi (2013) väidavad, et McGregori X-ja Y-teooriat saab samuti võrrelda ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimisstiiliga. X-teooriat võib võrrelda pragmaatilise juhtimisstiiliga, kus juhid valitsevad hirmuga ja ähvardavad tagajärgedega. Negatiivse

käitumise eest karistatakse ja alluvaid motiveeritakse erinevate stiimulite kaudu. Teatud sarnasusi on leitud Y-teooria ja ümberkujundava juhtimise vahel, sest mõlemad toetavad mõtet, et juhid õhutavad oma töötajaid saavutama enamat. Juhid usuvad oma töötajatesse ning nende vaheline suhe on usaldav, lugupidav ning järgijad on motiveeritumad. Juhid aitavad varustada järgijaid vahenditega, mida nad eduks vajavad.

Bass ja Avolio (1990) leidsid, et ümberkujundavat juhtimist saab kasutada kõikidel organisatsiooni tasanditel ja see võib positiivselt mõjutada ettevõtte tulemuslikkust. Seda saab kasutada värbamise ja valiku, edutamise ning koolituse ja arendamisvajaduse väljaselgitamise puhul. Seda saab kasutada ka selleks, et parandada meeskonna arengut, otsuste tegemise gruppe, kvaliteedi algatuste ja ümberkorralduste korral (Bass & Avolio, 1994).

Kuigi paljud autorid on rõhutanud sarnasust ümberkujundava juhtimise ja LMX konstruktsioonides, on need teoreetiliselt kaks eraldi konstruktsiooni. Liidri efektiivsust mõõdetakse sageli võime järgi arendada inimkapitali hulgast järgijaid. Mõlemas, nii LMX teoorias kui ka ümberkujundavas juhtimises on see ühine eesmärk. Teisisõnu, ümberkujundavad juhid aitavad järgijaid tuleviku tarbeks ümber kujundada, julgustades neid uurima alternatiivseid võimalusi ja treenides neid täielikult arendama oma potentsiaali. Lisaks jagavad LMX ja ümberkujundav juhtimine kahte olulist omadust, milleks on alluvate motivatsioon ja suurenev tulemuslikkus (Judge ja Piccolo, 2004; Yukl, 2010).

Gerstner ja Day (1997) väitsid, et ümberkujundav juhtimine tundub kontseptuaalselt sarnane unikaalse vahetussuhte arenguprotsessile, mis on kesksel kohal LMX ja kõrge kvaliteedi suhtele juhi ja alluva vahel (Gerstner & Day, 1997; Graen ja Uhl -Bien, 1995).

Deluga (1992) leidis, et ümberkujundavad juhid võivad aidata edendada kõrge kvaliteedi suhete arendamist ja ühistunde teket alluvates. Deluga uurimuse tulemused näitavad, et ümberkujundava juhtimise komponentidel nagu individuaalne tähelepanu ja karisma, leiti olevat tugev positiivne suhte LMX kvaliteediga. Uuringud on täheldanud, et ümberkujundavad juhid võivad tegutseda mentoritena tuues välja alluvate potentsiaalsed tugevused. Lisaks sellele on ümberkujundava juhtimise eesmärk innustada järgijaid

ületama oma enese huve ja rühma või organisatsiooni huve ettepoole seadma (Burns 1978; Bass, 1985).

LMX ja ümberkujundava juhtimise osa kokkuvõtteks võib öelda, et LMX on rohkem keskendunud individuaalsetele aspektidele nagu näiteks isiklik kasv ja karjäärivõimalused (Scandura & Schriesheim, 1994). Samuti on tõenäoline, et kõrge kvaliteedi LMX on kasulikum töötaja karjääriga seotud tulemuste ja heaoluga, samas kui ümberkujundavad juhid panustavad rohkem kollektiivsele efektiivsusele (Bryman, Collinson, Grint, Uhl-Bien ja Jackson, 2011).

1.3 Juhi-alluva suhte kvaliteedi seosed töörahuloluga

Inimesi ergutavad, innustavad ja panevad tööd tegema väga erinevad asjad, mis ühele inimesele on oluline ning motiveeriv, võib teisele tunduda tähtsusetu.

Töörahuloluga tihedalt seotud mõiste on motivatsioon ning neid kahte käsitletakse sageli koos. Kaks peamist teoreetilist käsitlust töörahulolu ja motivatsiooni välja selgitamisel on A. Maslow vajaduste hierarhia (1954) ja F. Herzbergi kahefaktori teooria (1987). Mõlemad teooriad lähtuvad motivatsiooni selgitamisel inimeste vajadustest. F. Herzberg on seisukohal, et tööga rahulolu ja motivatsioon on peaaegu samad. Motivaatorid tulenevad peamiselt töö sisust ja mõjutavad tööga rahulolu. Hügieenifaktorid näiteks üldiselt ei rahulda töötajaid, kuid nad võivad takistada rahulolematust (Herzberg, 1987).

Locke (1965) leidis, et lihtsamate eesmärkide saavutamine tekitab rohkem rahulolu kui raskemate, kuna lihtsamaid eesmärke saavutatakse sagedamini ja lihtsama vaevaga. Teisest küljest kõrgemad eesmärgid tekitavad kõrgemat sooritust. Kui eesmärgid on seotud madalad, on inimene rahulolev kuid samas ebaproduktiivne ning kui eesmärgid on seotud kõrged, on inimene küll produktiivne, aga rahulolematu (Locke & Latham, 1990).

Lähtudes Adamsi võrdsuse teoriast (1965), siis kui töötaja tajub, et tema panus ja tööandja poolt pakutu on tasakaalust väljas, on töötaja rahulolematu, mille tagajärjeks on motivatsiooni langus ja kehvemad töötulemused. Sageli võrdlevad töötajad oma panust ja tööandja pakutut ka teiste töötajate omadega (Dugguh & Ayaga, 2014). Kui töötaja tunnetab, et teda koheldakse ebaõiglaselt, mõjutab see nende suhtumist tööandjasse.

Tööraahulolu ja motivatsiooni saab jagada kaheks: väliseks ja sisemiseks. Sisemine rahulolu tuleneb töö iseloomust, kui töötaja tunneb, et tema töö on oluline, huvitav ja väljakutseid pakkuv, annab piisavalt vabadust ise otsustada, arenguvõimalusi ning oma oskuste ja võimete kasutamist. Väline rahulolu on seotud aga ettevõtte tegevustega töötajate motiveerimiseks. Suurimateks välisteks motivaatoriteks on töötasu, lisatasud, ametikõrgendus, kiitused või karistused. Välistel motivaatoritel võib olla kohene ja tõhus mõju töötajate käitumisele, kuid üldjuhul on nende mõju lühiajaline. Sisemistel motivaatoritel seevastu, mis on seotud tööelu kvaliteediga, on sügavam ja pikaajalisem mõju (Armstrong, 2012).

Juhtimine on üks väliseid tegureid, mis omab olulist mõju töötaja tööhoiakutele ja tulemuslikkusele. Juhi positiivne suhtumine personali parandab töötaja suhtumist töösse, nende juhti ja organisatsiooni. Seeläbi suureneb alluva sisemine motivatsioon. Sisemise ja välimise motivatsiooni omavaheline sobivus tagab parema töötulemuse (Liden & Maslyn, 1998).

On leitud, et seesmine motivatsioon ja rahulolu ei ole pidev protsess, pigem on töötajal vaheldumisi suurema ning väiksema motivatsioonitasemega perioode: aegu, mil on tööl huvitavamad ajad ja ülesanded ning aeg-ajalt tuleb täita ka ülesandeid, mida ei taheta teha, ning see ei ole teab mis motiveeriv (Brooks, 2006). Deci & Ryan (1985) väitsid, et sisemine motivatsioon tugineb töötaja enesemääramisel ja enesekindlusel. Väline motivatsioon hõlmab komponente nagu töötasu, töötingimused, iseseisvus (autonoomsus), töökoha kindlus, erisoodustused, boonused ja edutamise võimalused (Ryan ja Deci, 2000).

Tööga rahulolu mõjutavad mitmed faktorid puudutades palka, töö autonoomsust, tööd ennast, töökoha paindlikkust ning ka juhtimist. Ajakohased juhtimisvõtted ja juhtimisstiil mõjutab töötaja tööga rahulolu, pühendumust ja tootlikkust. Rahulolevamad töötajad näevad tõenäoliselt rohkem vaeva, et edukalt lahendada neile antud ülesandeid ja seda organisatsiooni huve silmas pidades. Spector (1997) väidab, et tööga rahulolu mõjutab inimeste suhtumist oma töösse ja oma töö erinevatesse aspektidesse. Inimeste suhtumine eri aspektide suhtes on erinevad. Tööga rahulolu määr näitab, millised aspektid inimesele tema töös meeldivad ja millised mitte. Meeldivad osad töös pakuvad rahulolu ja ebameeldivad tekitavad rahuolematust (Spector, 1997).

Vahetu juhi käitumine on oluline tööga rahulolu määrav faktor (Spector, 1997). Töötajate rahulolu suureneb, kui vahetu juht on mõistev, sõbralik, tunnustab heade tulemuste eest, kuulab töötajate arvamusi ja näitab üles isiklikku huvi nende vastu (Robbins, 1993).

Traditsiooniliselt on tööandjad eeldanud, et töötajaid hoiavad ettevõttes kinni peamiselt rahalised kompensatsioonid ja sellega seotud soodustused. Kuid mitmed uurimused on näidanud, et rahulolu tööga on üks tööle pühendumise taseme võtmenäitajaid. Uurimused on näidanud, et kõige selgemalt eristuva aspekti, töötasu kõrval, on oluline osa töötaja tunnetel, mis võivad juhtida käitumist nii positiivses kui negatiivses suunas.

Juhtimine ja head suhted töökohal on oluline faktor töötajate tööga rahulolu kujunemises. Juhi toetus ning juhi toetuse tajumine avaldavad positiivset mõju tööga rahulolule kogu ettevõttes (Griffin, et al. 2001). Oluline on ka organisatsiooni toetus, et tagada töötajate rahulolu ja lojaalsus ning soovitud töötulemus, samuti juhtide juhtimisstiil ja see, kuidas töötajad tajuvad oma ülemuse toetust. Edukates organisatsioonides on tavaliselt ka rahulolevamad töötajad, samas kui töötajate kehv tööga rahulolu võib halvata kogu organisatsiooni. Töötajaid, kes on oma tööga rahul, peetakse organisatsioonide jaoks stabiilsemateks (Hartman & Yrle, 1996; tsit Hancer & George, 2003) ning tõenäosus, et inimene seob end organisatsiooniga pikemaks, on rahulolevamatel töötajatel suurem.

Selle uurimistöö üheks eesmärgiks on analüüsida LMX kvaliteedi seost tööga rahuloluga. Nagu peatükis 1 käsitletud, siis nägime, et järgijatel, kes tajuvad kõrgemat LMX kvaliteedi suhet, on usaldusväärsemad suhted oma juhtidega, saavad juhtidelt rohkem tähelepanu ja toetust, on organisatsioonile pühendunud, positiivse suhtumisega töökohustuste kasvu suhtes ja neil on tõhusama vahetussuhe ka oma kaastöötajatega. Kõik need aitavad kaasa töötajate tööga rahulolu, tootlikkuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse parandamisele.

Suhte kvaliteet muutub eriti oluliseks siis, kui tahetakse korda saata erakorralisi asju. Suhe liidriga, mida iseloomustab hirm ja usaldamatus ei tooda mitte kunagi midagi püsiva väärtusega. Kuid suhe, mida iseloomustab vastastikune austus ja usaldus, on võimeline ületama igasugu raskusi ja jätma tähelepanuväärse jälje (Kouzes & Pozner, 2007).

Juhtidega heades suhetes olevad töötajad naudivad ka rohkem privileege, nagu näiteks vastastikust usaldust, toetust ja patronaazi, tõhusaid omavahelisi suhteid, tähelepanu ja

austust ning vastutasuks, lisaks tööga rahulolule, on töötajad püüdlikumad ning annavad suure omapoolse panuse organisatsiooni arendamiseks. Kui juhi-alluva vahelise suhte kvaliteet paraneb, siis on tõenäolisem, et töötajate välised vajadused on täidetud ja seeläbi kaovad ka takistused töötajate rahulolu saavutamiseks. Veelgi enam, kui juhi-alluva suhte kvaliteet suureneb, siis töötajate sisemised vajadused on täidetud ja lõpuks põhjustab see seda, et töötaja üldine rahulolu saavutamine on kiirendatud (Stringer, 2006).

Tööga rahulolu mõõtes ei saa juhid vaid tervikpilti, vaid saavad teada ka töötajate tööalaseid ootuseid ja üleüldist suhtumist.

Uurides lähemalt LMX teooriaga seotud kirjandust, näitab see, et kõrge kvaliteediga juhi ja alluva suhe võib suuresti mõjutada nii tööga rahulolu kui ka teisi tegureid. Madala kvaliteediga suhted seevastu tekitavad motivatsiooni langust (Graen, Liden & Hoel, 1982) ning vähendavad koolitus ja arenguvõimalusi (Wakabayashi, Graen, ja Uhl-Bien, 1990).

Tierney et al. (1999) leidsid, et LMX suhte kvaliteet tegutseb töötajate jaoks töö kontekstis kui motiveeriv faktor. See aitab selgitada Gerstner & Day (1997) metaanalüütilisi järeldusi, et LMX suhte kvaliteet on positiivselt seotud töötaja tööülesannete ja kontekstuaalse jõudlusega, tööga rahulolu ja töötaja töölt lahkumise kavatsusega.

Mayfield & Mayfield (1996) leidsid oma uurimistöös, et kõrge kvaliteediga suhted võivad olla organisatsioonile tohutu väärtusega, kõrge LMX alluvate töösooritus oli umbes 20% kõrgem ja rahulolu 50% kõrgem võrreldes madalama LMX taseme kolleegidega. Veelgi olulisem, madalama kvaliteediga suhted võivad tuua ettevõttele suuri kulutusi (suurenevad koolituskulud ja värbamiskulud). Mayfield ja Mayfield (1998) leidsid, et keskmiselt lahkuvad madala LMX alluvad töölt umbes 12 kuu möödudes.

Stringer (2006) leidis oma uuringutes, et kõrge kvaliteediga LMX suhe ei mõju positiivselt ja tõhusalt mitte ainult järgijate tööga rahulolule, vaid kogu organisatsiooni tulemustele. Samuti leidis Stringer (2006), et tööga rahulolu on võimalik saavutada isegi madala kvaliteediga LMX suhtes, sest alluvale võib meeldida töökeskkond, head suhted töökaaslastega, saadav töötasu ja muud hüvitised.

Fix & Sias (2006) uuringud näitasid et LMX on seotud töörahuloluga, tingitud peamiselt inimestevahelisest kommunikatsioonist. Ta rõhutab kommunikatsiooni tähtsust kui olulisemat organisatsioonilist tulemit (Fix & Sias, 2006).

Enamik LMX uuringuid on ristlõikelised ja ühesuunalised – LMX ennustab tööga rahulolu, kuid mitte vastupidi. Volmer ja tema kolleegid (2011) olid esimesed kes uurisid teistpidist suhet tööga rahulolu ja LMX vahel. Nad väitsid, et mitte ainult hea LMX suhe ei suurenda tööga rahulolu, vaid tööga rahulolu võib suurendada ka LMX suhet (Volmer et al., 2011).

Kokkuvõtteks, alates LMX teooria loomisest Graen (1976) poolt, on olnud juhi ja alluva vaheline LMX suhte kvaliteet paljude uurimuste keskmeks ning eriti ulatuslikult on neis toetatud korrelatsiooni LMX suhte kvaliteedi ja alluvate töörahulolu vahel. Antud tööga püüab autor anda omapoolse panuse nende kahe aspekti paremaks mõistmiseks.

2 EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 Magistritöö eesmärk ja meetod

Käesoleva uurimuse eesmärk on erinevate Eestis tegutsevate ettevõtete ja organisatsioonide töötajate hinnangute näitel välja selgitada, millised on juhi-alluva suhte kvaliteedi (LMX) seosed juhtimisstiili ning töötaja tööga rahulolu ja motivatsiooniga.

Töö eesmärgist lähtuvalt on autor püstitanud järgmised hüpoteesid:

Hüpotees 1: Ümberkujundaval juhtimisstiilil on kõrgem positiivne seos alluvate tööga rahulolule kui pragmaatilisel

Hüpotees 2: Juhi-alluva suhte kvaliteedil on positiivne seos ümberkujundava juhtimisstiiliga

Hüpotees 3: Juhi-alluva suhte kvaliteedil (LMX) on positiivne seos töötaja töörahuloluga

Uuringu tüübiks oli kvantitatiivne uurimus ning empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati veebipõhist ankeetküsimustikku (LISA 1), mis koosnes neljast osast: töötajate hinnang juhtimisstiilile, töörahulolule, juhi-alluva vahelise suhte kvaliteedile ning taustaandmete osast. Uuring viidi läbi ankeetküsimustikku kasutades, kuna seda on parem analüüsida ning informatsiooni on võimalik saada võimalikult paljudelt vastajatelt ja tagab suurema anonüümsuse. Käesoleva töö autor viis uuringu läbi ajavahemikul 22.02 - 7.03.2016 ning uuringus osalemine oli vabatahtlik.

Küsimustiku esimeses osas, hinnangut **juhtimisstiilile**, mõõdeti 6 küsimusega kus iga vastaja andis 5-pallise Likerti skaala abil hinnangu enda vahetule juhile, kus skaala väärtus "1" viitas väitele, mida juhile iseloomulikuks ei peeta ja "5" juhti iseloomustavale väitele. Optimaalne tulemus ümberkujundava juhtimisstiili komponentide korral on siis, kui keskmine on üle 3.0, pragmaatilise korral alla 2.0 ja passiivse juhtimise korral alla 1,0 (Bass, 2006). Kolme küsimusega mõõdeti käesolevas uurimistöös ümberkujundavat juhtimisstiili, hõlmates faktoreid nagu individuaalne lähenemine, intellektuaalne

stimuleerimine, inspireeriv motiveerimine ning kahe küsimusega pragmaatilist, hõlmates süsteemse tasustamise ja juhtimist erandi kaudu faktorit ning ühe küsimusega mõõdeti passiivset juhtimisstiili. Küsimustik põhines B. Bassi koostatud küsimustikust valitud küsimustel. Originaalkujul näeb skaala ette nelja väidet iga faktori kohta, et käesoleva töö küsimustik ei läheks liiga pikaks, vähendas autor väidete arvu.

Küsimustiku teises osas kasutati **rahulolu** taseme välja selgitamiseks MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) 20 küsimusest koosnevat lühivormi (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967 tsit Hancer & George, 2003). Pikk versioon koosneb 100 väitest ja lühivorm 20 väitest. MSQ mõõdab sisemist ja välist ning üldist tööga rahulolu. Kahekümnest väitest 6 on väliste teguritega rahulolu mõõtmiseks, 12 väidet sisemiste teguritega rahulolu mõõtmiseks. Üldise tööga rahulolu mõõtmiseks kasutatakse kõiki kahtekümmend väidet (Hancer & George, 2003).

Väidetele hinnangu andmiseks kasutati Likert tüüpi skaalat, kus väiteid hinnatakse ühest viieni, kus 1 tähendab „täiesti rahul“ ja 5 „täiesti rahulolematu“. Mida madalam on hinnang, seda madalam tööga rahulolu.

Esmakordselt kasutas Minnesota rahulolu küsimustikku oma uurimuses Kristina Lukk (2001).

Küsimustiku kolmas osa hõlmas **juhi ja alluva suhete** valdkonda. Välja selgitamiseks vastajate hinnanguid juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteedi suhtes, kasutati LMX-7 küsimustikku, mis on töötatud välja Graen ja Uhl-Bien (1995) poolt ning erinevad teadlased on seda soovitanud parimaks üldise LMX kvaliteedi mõõtmise vormiks. Küsimustik koosneb 7 küsimusest, millele saab vastata nii juhi kui ka alluva perspektiivist. Küsimused on esitatud väidete vormis. Sellist küsimuse esitamise vormi on eelnevalt kasutanud ka Darja Mürsepp oma bakalaureusetöös (2014). Sellist viisi on kasutanud oma töödes ka Liden et.al (1993) ning Hooper ja Martin (2008).

Väidetele hinnangu andmiseks kasutati Likert tüüpi skaalat, kus väiteid hinnatakse ühest viieni ning 1 tähendab „ei nõustu üldse“ ja 5 „täiesti nõus“. Mida madalam on hinnang, seda madalam liidri-järgija suhte kvaliteet ning kõrgem hinnang viitab kõrgema kvaliteediga suhtele.

Keskmine LMX leitakse nii, et kõigi seitsme küsimuse hinnangud liidetakse kokku ja seejärel jagatakse 7-ga. Suhete kõrgemat kvaliteeti näitavad skoor 30-35 tähendab “väga kõrge”, 25-29 “kõrge”, 20-24 “mõõdukas”. Suhete madalamat kvaliteeti näitavad skoor 15-19 “madal” ja 7-14 “väga madal” (Northouse, 2013).

Neljas osa puudutas vastajate sotsiaaldemograafilisi andmeid: töötajate sugu, vanust ja tööstaazi antud juhi alluvuses.

2.2 Valim ja protseduur

Valimi moodustasid erinevate Eestis tegutsevate ettevõtete ja organisatsioonide töötajad erinevate vanusegruppide lõikes, erinevast soost ja erineva tööstaaziga.

Lumepallimeetodil moodustunud valimi hulk andis kokku 85 vastajat, neist meessoost vastajaid oli 14 (16,3%) ning naissoost vastajaid 71 (82,6 %). Kõige suurem arv vastajaid oli vanuses kuni 30 eluaastat (38,4 %) ning järgnesid vastajad vanuses 31-40 aastat (33,7%). Vanemaid kui 60 aastaseid vastajaid oli 2 (2,3%).

Kõige rohkem oli vastajaid, kelle keskmine tööstaaz antud ajahetkel ettevõttes oli hetkeseisuga 3 - 4 aastat (25,6 %).

Täpsem valimi kirjeldus on esitatud alljärgnevas tabelis (Tabel 3).

Tabel 3 Valimi jaotus

Demograafilised andmed	Sagedus	Protsent %
Sugu		
mees	14	16.3
naine	71	82.6
Vanus		
kuni 30 aastat	33	38.4
31-40 aastat	29	33.7
41-50 aastat	14	16.3
51-60 aastat	7	8.1
vanem	2	2.3
Tööstaaz		
alla 1 aasta	13	15.1
1-2 aastat	15	17.4
3-4 aastat	22	25.6
5-10 aastat	17	19.8
11- ... aastat	18	20.9

Allikas: autori koostatud.

Küsitlus toimus ajavahemikul veebruar-märts 2016. Küsimustik lisati veebikeskkonda Google Docs ning saadeti vastajatele laiali. Küsimustiku sissejuhatavas osas selgitati vastajatele töö eesmärki ja rõhutati vastuste anonüümsust. Küsimustiku täitmine võttis aega keskmiselt 10 minutit.

Küsitluse käigus kogutud andmete töötlemiseks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS 23 (Statistical Package for Social Sciences) ja tabelarvutusprogrammi Excel. Tulemuste kirjeldamisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid, Pearsoni korrelatsioonianalüüsi. Küsimuste omavahelise seoste mõõtmiseks kasutati reliaablusanalüüsi (Cronbach alphas).

Peatükk (peatükk 2) andis ülevaate töö eesmärgist ja hüpoteesidest, kirjeldas valimit ja protseduuri, mida kasutati uurimistöö andmete kogumiseks. Peatükis kirjeldati ka küsimustikke, mida hinnangute mõõtmiseks kasutati ning andmete analüüsi meetodit. Järgmine alapeatükk käsitleb uurimistöö tulemusi ja seejärel kontsentreerutakse tulemuste analüüsile.

2.3 Tulemused

Käesolevas magistritöös on järgnevalt esitatud läbiviidud uurimuse tulemused.

Küsimustiku usaldusväarsuse mõõtmiseks arvutati kõigepealt uurimistöös kasutatud erinevate osade mõõdikute sisemine kooskõla (Tabel 4). Sisemist reliaablust väljendab Cronbachi α .

Tabel 4 Mõõdikute sisemine kooskõla

Muutuja	Cronbachi alfa	Küsimuste arv
Ümberkujundav juhtimisstiil	0,65	3
Pragmaatiline juhtimisstiil	0,42	2
Rahulolu	0,94	20
LMX	0,93	7

Allikas: autori koostatud

2.3.1 Juhtimisstiil ja seosed rahuloluga

Uurimuse autor analüüsis kõigepealt vastajate hinnanguid vahetu juhi juhtimisstiilile. Juhtimisstiili keskmiseks tulemuseks saadi ümberkujundava juhtimisstiili puhul ($m=3,51$, $SD=0,90$) ja pragmaatilise juhtimisstiili ($m=2,82$, $SD=0,66$). Ümberkujundavat juhtimist mõõtvate komponentide sisereaabluseks saadi 0,65 ning pragmaatilise juhtimisstiili sisereaabluseks saadi 0,42. Kõrge keskmise hinnangu said inspireeriva motiveerimise tunnus ($m=3,76$), väitega „*ta räägib innustunult teostamist vajavatest asjadest*“ ja individuaalse lähenemise tunnus ($m=3,58$) väitega „*ta näeb, et minul on teistest töötajatest erinevad vajadused, võimed ja püüdlused.*“ Samas kõrge keskmise hinde ($m=3,25$) sai ka pragmaatilise juhtimisstiili süsteemse tasustamise tunnus ning ($m=2,91$) juhtimine erandi kaudu aktiivne vorm. Kõige madalama keskmise hinde $m=2,30$ sai laissez-faire ehk passiivne juhtimisstiil. Natuke üle kolmandiku vastajatest (38,8%) ei nõustunud üldse esitatud väitega „*ta väldib otsuste tegemist*“. Kõikide väidete keskmised hinnangud ja standardhälbed on ära toodud lisas 2.

Võrdlemaks ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimise seotust töörahuloluga, kasutati Pearsoni korrelatsioonimaatriksit (Tabel 5). Vaadates seost ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimisstiili vahel, võime öelda, et korrelatsioonikordaja väärtuseks on ($r=0,32$, $p < 0,01$). See tähendab nõrka positiivset seost. Tegemist on statistiliselt olulise seosega, mis on arvatatud välja 85 vastaja vastuste põhjal. Analüüsi käigus leiti kõige tugevam positiivne seos üldise tööga rahulolu ja ümberkujundava juhtimisstiili vahel ($r=0,51$, $p < 0,01$). Kõige nõrgemas seoses on omavahel pragmaatiline juhtimisstiil ja rahulolu ($r=0,05$, $p < 0,01$).

Tabel 5 Ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimisstiili seosed rahuloluga

		Ümberkujundav juhtimisstiil	Pragmaatiline juhtimisstiil	Rahulolu
Ümberkujundav juhtimisstiil	Pearson Correlation	1	.32**	.51**
Pragmaatiline	Pearson Correlation	.32**	1	.05
Rahulolu	Pearson Correlation	.51**	.05	1

** - Korrelatsioon on oluline ** - $p < 0.01$.

Allikas: autori koostatud

2.3.2 Tööga rahulolu

Tööga rahulolu ja sellega seoses olevaid sisemisi ja välimisi töö aspekte uuriti Minnesota rahulolu küsimustiku abil. Tööga rahulolu skaala üldise rahulolu reliaablusnäitajaks saadi Cronbach $\alpha = 0,94$.

Uuring andis keskmiseks üldiseks rahulolu näitajaks $m=2,49$ (5-pallisel skaalal, kus väiksem tulemus näitab suuremat rahulolu).

Tööga rahulolu mõõtvate sisemiste aspektide keskmiseks hinnanguks kujunes ($m=2,29$, $SD=0,82$) ning rahulolu mõõtvate väliste aspektide keskmiseks hinnanguks kujunes ($m=2,79$, $SD=0,96$). Skaalal näitab väiksem näitaja suuremat rahulolu.

Vastajad olid täiesti rahul või rahul väidetega (LISA 2) „*võimalusega töötada iseseisvalt*“ ($m=2,01$, $SD=1,20$); „*võimalusega töös oma oskusi ja teadmisi kasutada*“ ($m=2,11$, $SD=$); „*võimalusega täita aeg-ajalt erinevaid tööülesandeid*“ ($m=2,13$).

Kõige rahulolematumad oldi „*võimalusega öelda teistele inimestele, mida teha*“ ($m=2,59$) ja „*vabadusega ise otsuseid langetada*“ ($m=2,46$) ning „*kindluse/turvaturundega oma töökoha säilimise suhtes*“ ($m=2,45$).

Väliste töö aspektide juures oldi võrdselt kõige enam rahul vahetu juhi kompetentsusega otsuste tegemisel ($m=2,71$) ja viisiga kuidas vahetu juht oma alluvaid kohtleb ($m=2,71$).

Kõige vähem oldi rahul tööalase edutamise võimalustega ($m=3,28$).

2.3.3 Juhi-alluva suhte kvaliteet ja seosed rahuloluga

Uurimaks, missugused on küsitletute hinnangud juhi-alluva suhte kvaliteedile, tuli vastata seitsmele LMX küsimustiku väitele. Selgitamaks välja LMX skaala usaldusväärsus, arvutas autor välja LMX skaala sisemine reliaabluskoeffitsiendi (Cronbachi alfa), milleks oli 0,93. Skaala on kõrge sisemise reliaablusega.

Küsimustik mõõdab juhi-alluva suhete kvaliteeti ning selle kolme tegurit: vastastikune austus teineteise võimetusse, usalduse loomine ja inimestevaheline kohusetunne. LMX kvaliteet näitab, mil määral vastajad tunnevad, kas neil on juhiga hea või halb tööalane suhe.

Sisegrupi (suhete kõrgem kvaliteet) moodustas 81% vastanutest ning välisgrupi (suhete madalam kvaliteet) 19% küsitletutest.

Üldise juhi-alluva suhte kvaliteedi kaalutud keskmiseks saadi ($m=3,25$, $SD=1.05$).

Kõrge hinnangu uuringus said väited „*minu juht mõistab minu potentsiaali*“ $m=3,44$ ja „*ma tean kui rahul on juht minu tööga*“ $m=3,37$ ning väide „*minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi*“ $m=3,34$.

Kõige vähem nõustusid vastajad väitega „*minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua*“ $m=2,75$.

Kõigi esitatud väidete statistika küsimuste lõikes on ära toodud lisa 2.

Juhi ja alluva suhte kvaliteedi seosed tööga rahuloluga

Selleks, et leida seoseid MSQ rahulolu näitajate ja LMX kvaliteedi näitajate vahel ning saavutada mõlema skaala omavaheline tasakaal, pöörati MSQ küsimustiku näitajad ringi (5 asendati 1ga, 4 asendati 2ga jne).

Kuna autorit huvitas ka rahulolu sisemiste ja väliste aspektide seosed juhi-alluva suhte kvaliteediga, siis kaasati ka need näitajad korrelatsioonianalüüsi (Tabel 6).

Analüüsi käigus leiti juhi-alluva suhte kvaliteedi ja rahulolu vahel kõrge positiivne seos ($r=0,64$, $p< 0,01$). Kõige tugevam positiivne seos ($r=0,72$, $p< 0,01$) aga leiti juhi-alluva suhte kvaliteedi ja rahulolu väliste näitajate vahel. Sisemise rahulolu vahel leiti samuti positiivne seos ($r=0,54$, $p< 0,01$).

Saadud tulemusi ilmestab alljärgnev tabel (Tabel 6).

Tabel 6 Juhi-alluva suhte kvaliteedi, sisemise ja välise rahulolu ja üldise rahulolu omavahelised seosed (Pearsoni korrelatsioonitabel)

N=85		LMX	Sisemine rahulolu	Väline rahulolu	Üldine rahulolu
LMX	Pearson Correlation	1	.54**	.72**	.64**
Sisemine rahulolu	Pearson Correlation		1	.66**	.88**
Väline rahulolu	Pearson Correlation			1	.80**
Üldine rahulolu	Pearson Correlation				1

** . Korrelatsioon on oluline ** - $p < 0.01$.

Allikas: autori koostatud.

2.3.4 Juhi-alluva suhte kvaliteedi, juhtimisstiili ja rahulolu omavahelised seosed

Selleks, et näha, kuidas kõik uuringu objektid omavahel seotud on, kasutati Pearsoni korrelatsioonimaatriksit. Korrelatsioon on näha alljärgnevas tabelis (Tabel 7).

Tabel 7 Juhi alluva suhte kvaliteedi, ümberkujundava juhtimise ja rahulolu omavahelised seosed (Pearsoni korrelatsioonikordaja).

		LMX	Ümberkujundav juhtimisstiil	Rahulolu
LMX	Pearson Correlation	1	.58**	.64**
ÜK juhtimisstiil	Pearson Correlation		1	.51**
Rahulolu	Pearson Correlation			1

** . Korrelatsioon on oluline ** - $p < 0.01$.

ÜK-ümberkujundav

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonianalüüsist selgus, et statistiliselt tugevaim ja oluline seos antud konstruktide puhul leiti juhi-alluva suhte kvaliteedi ja rahulolu vahel ($r=0,64$, $p < 0,01$). Kõrge seos leiti ka juhi-alluva suhte kvaliteedi ja ümberkujundava juhtimisstiili vahel ($r=0,58$, $p < 0,01$)

3 JÄRELDUSED JA ARUTELU

Käesoleva uurimistöö empiirilises osas vaadeldi juhi alluva suhete kvaliteeti ja selle seoseid juhtide juhtimisstiili ning üldise töötaja töörahuloluga kui ka erinevate aspektidega nagu sisemine ja väline rahulolu. Uurimistöö eesmärgiks oli erinevate Eestis tegutsevate ettevõtete ja organisatsioonide näitel välja selgitada juhi-alluva suhete kvaliteedi (LMX) seosed juhtimisstiili ning töötaja töörahuloluga.

Uuringus osalenud vastajate enamuse (55,8 %) poolt antud hinnangud vahetu juhi juhtimisstiilile annavad alust järeldada, et suuremale osale juhtidele on omased ümberkujundavale juhtimisstiilile omased tunnused nagu individuaalne lähenemine, võime aidata töötajatel probleemidele uutmoodi läheneda (intellektuaalne stimuleerimine) ning inspireeriv motiveerimine. Samuti võime tulemustest lähtuvalt järeldada, et töötajad hindavad vahetu juhi juhtimisstiile enamjaolt positiivselt ning passiivse juhtimisstiili madal hinnang näitab seda, et juhid kasutavad vastavat juhtimisstiili harva. Eestis kasutas esmakordselt MLQ küsimustikku juhtide juhtimisstiili välja selgitamiseks oma uurimistöös Mihhailova (2000), kus enamus juhte osutus eelkõige pragmaatilisteks juhtideks. Kordusuuringus selgus, et kolm juhti olid muutnud oluliselt oma juhtimisstiili ja olid nüüd ümberkujundavad juhid (Mihhailova, 2002). Uurides juhtimisstiili ja töötajate rahulolu vahelisi seoseid, selgus et töötajate töörahulolu oli suurem idealiseeritud mõju ja inspireerivat motiveerimist rakendavate juhtide alluvuses. Samuti selgus, et ümberkujundavaid juhtimisstiile kasutavate juhtide alluvad on tööga enam rahul kui pragmaatilisi juhtimisstiile kasutavate juhtide alluvad (Türk, Mihhailova, 2004). Sarnaselt ülalnimetatud uuringule, selgus ka käesolevas, et ümberkujundavaid juhtimisstiile kasutavate juhtide alluvad on tööga rahulolevamad kui pragmaatilisi juhtimisstiile kasutavate juhtide alluvad.

Esimene hüpotees väitis, et ümberkujundaval juhtimisstiilil on kõrgem positiivne seos alluvate tööga rahulolule kui pragmaatilisel. Uuringu tulemused kinnitasid hüpoteesi paikapidavust. Vastajad hindasid kõrgelt töö iseseisvust, omandatu ja õpitu kasutamise olulisust ning tööülesannete mitmekesisust. See seostub ümberkujundavatele juhtidele omistavaga, kes võimaldavad töötajatele suuremat tegevusvabadust, ergutavad töötajate initsiatiivi ja probleemide lahendamist ning aitavad oma alluvatel näha asju teises

valguses. Bass ja Riggio (2006) leidsid samuti, et seos ümberkujundava juhtimise ja alluvate rahulolu vahel on üsna soliidne. Inspireerivalt pühendunud juhtidel, kes muretsevad oma alluvate heaolu pärast, on rohkem rahulolevaid alluvaid (Bass & Riggio, 2006). Seega peaks olema iga organisatsiooni jaoks oluline, et nende juhid kasutaksid suuremas osas ümberkujundavat juhtimisstiili. Töötajad eelistavad reeglina juhti, kes neid inspireerib, paneb vaimselt pingutama ning läheneb individuaalselt. Ergutavalt mõjuvad ka juhi toetus ning tagasiside.

Teise hüpoteesiga oletati, et juhi-alluva suhte kvaliteedil (LMX) on positiivne seos ümberkujundava juhtimisstiiliga. Seegi hüpotees leidis kinnitust. Üldiselt hindasid vastajad juhi ja alluva suhte kvaliteeti autorile üllatuslikult väga kõrgelt. Kaalutud keskmiseks saadi 5-pallisel skaalal ($m=3,25$). Ümberkujundava juhtimisstiili keskmine oli isegi kõrgem ($m=3,51$) (LISA 3). Tulemused näitasid juhi-alluva suhte kvaliteedi ja ümberkujundava juhtimise vahel kõrget korrelatsiooni ($r=0,58$, $p < 0,01$), mis tähendab, mida rohkem juht ümberkujundavat juhtimisstiili kasutab, seda suurem on juht-alluva vahetussuhte kvaliteet, mida saab seletada asjaoluga, et mida arvestavam ja uutele ideedele inspireerivam juht on, seda innukamalt alluvad näitavad oma usaldust ja austust juhtide vastu ja loovad seeläbi kõrgema kvaliteediga suhteid. Samadele tulemustele jõudsid oma uurimustes ka Graen ja Uhl-Bien (1995).

Kolmas hüpotees väitis, et juhi-alluva suhte kvaliteedil (LMX) on positiivne seos töötaja töörahuloluga. Uuringu tulemused kinnitasid hüpoteesi paikapidavust.

Uurimistulemused näitavad positiivset ja olulist seost juhi-alluva kõrge kvaliteedi suhete ja töötajate tööga rahulolu taseme vahel. Mida parem on koostöö juhi ja tema alluvate vahel, seda rohkem alluvate rahulolu kasvab. Lisaks sellele näitavad tulemused, et kõrge kvaliteediga LMX suhtel on suurem seos väliste rahulolu teguritega kui sisemistega. Seega võib järeldada, et juhi-alluva suhte kvaliteet mõjutab alluva rahulolu juhi poolt kasutatava juhtimisstiiliga, töö eest saadavate hüvedega, tööjaotuse ja protseduuridega, töö arenguvõimalustega ning juhi oskuste ja võimetega otsuste tegemisel. Parema vastastikuse suhte ja usk teineteise oskustesse ja võimettesse, juhivoolne tähelepanu, paremad võimalused edutamiseks ja seeläbi võimalus paremale tasule, aitab omakorda kaasa tööga rahulolu kasvule. Vastutasuks, lisaks tööga rahulolule, on töötajad püüdlikumad ning annavad suurema omapoolse panuse organisatsiooni arendamiseks.

LMX kvaliteedi ja alluvate tööga rahulolu vaheline korrelatsioon on leidnud tugevat toetust ka kirjanduses. Gerstner ja Day (1997) meta-analüüs näitas, et kõrge kvaliteediga LMX suhted on oluliselt seotud kõrgema tööga rahuloluga ning madala kvaliteediga LMX suhteid on seostatud tööga rahulolematusega (Gerstner & Day, 1997). Samuti on selle uurimistöö tulemused sarnased ja kooskõlas teiste teadlaste leidudega (Epitropaki & Martin, 2005; Stringer, 2006; Liden & Maslyn, 1998; Vecchio & Gobdel, 1984; Mardanov et al., 2008).

Tähelepanuta ei saa jätta ka madala kvaliteediga LMX suhet ja seost üldise tööga rahulolu, sisemise tööga rahulolu ja välise rahuloluga. Nagu Stringer (2006) järeldas, et tööga rahulolu on võimalik saavutada isegi madala kvaliteediga LMX suhtes ning suhte madal kvaliteet ei takista saavutada töötaja sisemisi vajadusi. Tagajärg ei pruugi olla tööga rahulolu või rahulolematust; kuid see võib olla üsna neutraalne ja passiivne olek. Võimalik, et töötajatel, kellel on madala kvaliteediga LMX suhted oma juhiga, on ainult pealiskaudne ja nõrk side organisatsiooniga ning nad täidavad ainult töölepingulisi kohustusi ja ülesandeid. Selline olukord töökohal võib suurendada töötajate rahulolematust oma tööga ning tagajärjeks võib olla võõrandumine, kalduvus töölt puudumisele ja halvemal korral võib viia lausa töölt lahkumiseni. Mayfield ja Mayfield (1998) leidsid, et keskmiselt lahkuvad madala LMX alluvad töölt umbes 12 kuu möödudes. Samas, vaatamata juhi-alluva vahelisele madala kvaliteediga suhtele, võib töötajale siiski meeldida töökeskkond, head suhted kaastöötajatega, palk ja töökoha kindlus. Seega, töötajate välist rahulolu mõjutavad tegurid võivad olla piisavalt olulised, et kaaluda üles madala kvaliteediga juhi-alluva suhte mõju töötaja töörahulolule.

LMX teooria põhiargument on, et juhi alluva vahelise kõrge kvaliteedi suhtel on kasulik mõju nii juhtidele, töötajatele kui ka organisatsioonidele (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne & Stilwell, 1993). Alluvate suhe nende otsese juhiga on enamjaolt olulise tähtsusega mitte ainult juhtide vaid ka töötaja jaoks. Juhid on sageli vastutavad töötajate igapäevase koostoime kvaliteedi kui ka tulevikus võimaliku eduka karjääri eest. Juhid on sageli ka võtmeteguriks palgatõusu ja preemiate määramisel (Wayne, Shore ja Liden, 1997).

Juhi-alluva vahetussuhte teooria (LMX) selgitab juhi ja tema alluvate vastastikuseid suhteid. See tähendab, et juhtide käitumine nende alluvatega on erinev ja see võib olla kas kõrge kvaliteediga või madala kvaliteediga. Uuringus saadud tulemustest võib järeldada, et juhid moodustavad alluvatega rohkem kõrgema kvaliteediga suhteid kui madalama. Teades, kui rahul on juht tehtava tööga, või et igal ajal on võimalus arutada töös esile kerkivaid probleeme ja vajadusi, aitab ületada tööprotsesse takistavaid tõkkeid ning selgemaks saavad ka juhi-alluva vahelised rolliootused ja eesmärgid.

Juhi-alluva suhete kvaliteedi tõstmise aitab alluvatel jõuda madala kvaliteediga suhetelt kõrgema kvaliteedi suheteni, mida iseloomustab vastastikune usaldus, austus, ühine maitse ja suhtlemine. Seega on autoripoolne soovitus juhtidele rohkem pöörata tähelepanu heade suhete loomisele, hoidmisele ja arendamisele, teisisõnu juhi-alluva suhte kvaliteedi parandamisele, et seeläbi luua positiivne organisatsioonikultuur ja aidata kaasa töörahulolu suurenemisele.

Nagu igas uuringus on ka käesolevas omad piirangud, mida tasub kaaluda. Näiteks praegune uuring lähtub töötajapoolsest perspektiivist ja on keskendunud juhi-alluva vahelise suhte kvaliteedile töötaja poolt tajutavana. Tuleviku uuringud peaksid lisama juhipoolse vaatenurga, et saada põhjalikum ülevaade.

Piiranguks võib pidada ka seda, et mõned vastajad (15,1%) olid töötanud ettevõttes alla aasta ning mõned vastajad (17,4%) 1-2 aastat. Nii lühikese tööl olnud ajaga ei pruugi luua kõrge kvaliteediga LMX suhteid oma alluvatega või juhtidega ning see võib mõjutada hinnangut juhtimisstiilile kui ka juht-alluv suhte kvaliteedile. Seega tulevikus uuringud võiksid keskenduda töötajatele, kes on töötanud organisatsioonis kolm aastat või enam, et tulemused oleksid veenvamad.

Organisatsioonidel, juhtidel kui ka juhtpositsioonil oleval töötajal on mitmeid võimalusi tõsta LMX suhte kvaliteeti ja tööga rahulolu. Mõned ettepanekud oleksid järgmised:

- Jälgida oma juhtimisstiili ja kasutada võimalusel ümberkujundavale juhtimisstiilile omaseid stiile – inspireerivat motiveerimist, individuaalset lähenemist, intellektuaalset stimuleerimist
- Püüda võimalikult paljude töötajatega luua kõrge kvaliteediga LMX suhteid
- Kaasata alluvaid otsuste tegemisse ja jagada tööks vajalikku informatsiooni

- Tunnustada ja toetada
- Olla olemas. Kuulata, millised on töötajate mured ja ootused
- Pakkuda koolitus- ja arenguvõimalusi

Tulevikus võiks sellise uurimuse läbi viia konkreetses organisatsioonis või ettevõttes ning mõõta hinnanguid nii alluva kui juhi vaatenurgast.

Head suhted, vastastikune austus ja usaldus, võtavad aega ja vajavad pingutusi mõlema poole poolt, nii juhi kui ka alluva. Seega suhe peaks põhinema avatud suhtlusel ning suhte edukusest peaks olema huvitatud mõlemad osapooled.

Autori hinnangul on antud teema käsitlemine väga oluline ja kokkuvõtteks saab väita, et rahulolu on oluline nii juhtkonna poolt vaadatuna kui ka alluvaile endale. Kui organisatsioonides pööratakse rohkem tähelepanu juhi juhtimisstiilile ning juhi ja alluva omavahelistele suhetele, oleks seeläbi võimalik parandada nii ettevõtte tulemuslikkust, töötajate rahulolu kui ka palju teisi tööga seotud aspekte.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni juhtimisest ja kasutatavatest juhtimisstiilidest sõltub suurel määral kogu organisatsiooni edukus. Missugune juhtimisstiil on sobivaim, see oleneb paljustki organisatsioonist ja neis töötavatest inimestest. Juhtimist võib tänapäeval pidada aina rohkem vastastikuseks suhteks, kus nii juhid kui ka alluvad mõjutavad teineteist. Teadaolevalt vajab iga organisatsioon juhtimist ning kui seda teha efektiivselt, võimaldab see mõjutada töötajate käitumist nii organisatsioonis sees kui väljaspool.

LMX teooria on ahvatlev lähenemine juhtimisele kuna tunnistab, et juhtide ja alluvate vahel esineb erisuguseid suhteid ning see sobib igati sellega, mida enamik meist on oma tööelus kogenud. (Landy et.al, 2013)

Antud magistritöös uuris autor erinevate Eestis tegutsevate ettevõtete ja organisatsioonide näitel juhi-alluva suhete kvaliteedi (LMX) seoseid juhtimisstiili ning töötaja töörahuloluga. Töö empiirilises osas kirjeldati 85 töötaja seas läbi viidud uurimust ja selle tulemusi. Kvantitatiivse uurimise jaoks viidi ajavahemikul 22.02 - 7.03.2016 läbi veebipõhine ankeetküsitlus.

Analüüsist selgus, et juhtidele on omased ümberkujundavale juhtimisstiilile omased tunnused nagu individuaalne lähenemine, võime aidata töötajatel probleemidele uut moodi läheneda (intellektuaalne stimuleerimine) ning inspireeriv motiveerimine. Ümberkujundavatel juhtidel on oma alluvatega paremad suhted ning nad panustavad rohkem organisatsiooni arengusse kui need, kes kasutavad pragmaatilist juhtimisstiili.

Autori jaoks üllatavalt kõrge ning positiivne oli vastajate hinnang juhi-alluv suhte kvaliteedile. Nimelt enam, lausa 81 % vastajatest, hindas juhi-alluva suhte kvaliteeti kõrgelt ning 19% küsitletutest hindas juhi-alluva suhte kvaliteeti madalaks. LMX kvaliteet näitab, mil määral vastajad tunnevad, kas neil on vahetu juhiga hea või halb suhe.

Uurimistulemustest selgus, et kõrge kvaliteediga LMX suhtel on suurem seos väliste rahulolu teguritega kui sisemistega. Seega, juhi-alluva suhte kvaliteet mõjutab alluva rahulolu juhi poolt kasutatava juhtimisstiiliga, töö eest saadavate hüvedega, tööjaotuse ja

protseduuridega, arenguvõimalustega tööl ning vahetu juhi kompetentsusega otsuste tegemisel.

Kõik uurimistöös esitatud hüpoteesid said uuringu käigus kinnitust. Uurimistulemused näitasid positiivset ja olulist seost juhi-alluva kõrge kvaliteedi suhete, juhi juhtimisstiili ja töötajate tööga rahulolu taseme vahel. Mida parem on koostöö juhi ja tema alluvate vahel, seda rohkem alluvate rahulolu kasvab.

Magistritöö autor soovis järelduste ja arutelu raames anda juhtnõore ettevõtete juhtidele ja teistele teemast huvitatutele, kui oluline on luua kõrge kvaliteediga juht-alluv suhteid. Juhtide juhtimisstiili ja juhi-alluva vahelise suhte kvaliteedi teadvustamine annab organisatsioonile juhtnõõrid mitmesuguste tööga seotud konstruktiivsete suurendamiseks, et seeläbi efektiivsete tulemusteni jõuda.

Keskenduda tuleks juhi-alluva suhte kvaliteedi tõstmisele, kuna see aitab töötajatel jõuda madala kvaliteediga LMX suhetest ehk välisgrupist kõrgema kvaliteediga LMX suheteni ehk sisegruppi. Alluvatel, kes tajuvad kõrgemat LMX kvaliteedi suhet, on usaldusväärsemad suhted oma juhtidega, saavad juhtidelt rohkem tähelepanu ja toetust, on organisatsioonile pühendunud, positiivse suhtumisega töökohustuste kasvu suhtes ja neil on tõhusamad suhted ka oma kaastöötajatega. Ning lõpptulemusena on headest suhetest kasu nii alluvale kui juhile ning sealt omakorda kogu organisatsioonile tervikuna.

Käesoleva uurimustöö tulemused võivad olla väärt erinevatele organisatsioonidele ning ettevõtetele, kes soovivad hoida suure potentsiaaliga töötajaid ja kes hindavad pikaajalist töösuhet. Seega juhtide käitumisstiilide ja juhi-alluva suhte kvaliteedi hindamine peaks kuuluma iga kaasaegse organisatsiooni või ettevõtte päevakorda, eriti kui soovitakse praeguses tihedas majanduskeskkonnas konkurentsipüsida.

Resume

Many leadership theories suggest that the behavior of individuals can impact the behavior of others. Leadership behavior has an important role in the creation of successful organisations.

The aim of this master's thesis was to examine the quality of Leader Member Exchange (LMX) and the connections between LMX, leadership style and employee satisfaction.

This topic „Leader Member Exchange (LMX) quality relationship and connections between leadership style and job satisfaction“ is actual because relationship with immediate manager is one of the important factors affecting employee's job satisfaction.

Thesis consists of three parts: theoretical background, empirical research findings and discussion. The theoretical part provides an overview of history and research of the Leader-Member Exchange theory (LMX) and the possible relationship between leadership style and job-satisfaction of employees. The empirical part describes the results of the study on 85 employee perceptions on Leader Member Exchange (LMX) quality relationship on leaders leadership style and job satisfaction. Due to the aim of this study the method used was quantitative.

To measure and achieve study object, three valid, well tested and reliable instruments have been used in this research: 6 questions from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) to measure leaders leadership style, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) short form to measure general job-satisfaction and finally Leader-Member Exchange (LMX-7), which measures relationship between leaders and subordinates.

Leader-member exchange theory focuses on the way leaders and followers form unique relationships over time as they influence each other and negotiate their roles in the relationship. According to the theory, the relationship between leaders and followers can be low and high quality. A high quality LMX relationship is characterised by mutual trust, respect and influence that go beyond a formal employment contract. Low quality relationship develops based on the terms and conditions of a formal employment contract.

Study findings showed, that the majority, almost 81% of respondents rated the quality of a leader-member exchange high and 19% rated the relationship quality lower. Study revealed that the leaders use mostly transformational leadership style. Transformational leaders have better relationships with their employees and make more of a contribution to the organization than do those who are only transactional. Employees usually prefer leaders who inspires them, putting extra effort and treats every employee individually.

The findings showed a positive and significant relationship between the leader-follower relationship, leadership style and employees job satisfaction levels. It was also found that the leader-follower relationship quality has a greater connection to the external aspects of work, which suggests that the better the cooperation between the leader and his subordinates, the more employees satisfaction increases.

The present study had also some limitation, it focused only on employees perspective. The future studies should include leaders perspective in order to obtain a more complete overview.

The author also suggests that focus should be on improving the quality of the leader-member relationship, because it helps workers to reach from the low-quality LMX relationships to a higher-quality LMX relationships. To increase high LMX relationships among their followers, leaders should give them support and acknowledgement, allowing them to participate in decision making, delegating important tasks, talking and listening them about their concerns and expectations.

The results presented in this study can be worth for organizations who wish to hold a high-potential employees and who appreciate the long-term working relationship. In addition, this work aims to raise awareness of the importance of the quality of the leader-member relationship and the relationship between the various work related aspects such as leadership style and job satisfaction.

Viidatud kirjandus

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12th Edition tr.). KoganPage.
- Avolio, B. J (1999) *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set.* (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B., Avolio, B. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No.4, 441-463
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52,130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8,9–32
- Bass, B.M., B.J. Avolio. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M., Riggo, R.E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed)
- Brooks, I. (2006). *Organizational Behaviour: Individuals, Groups and Organization*. 3rd ed. London: Pearson Education Limited.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deluga, R.J. (1992), “The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments”, In Clark, K.E., Clark, M.B., and Campbell, D.P. (Eds.), *Impact of leadership*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, pp. 237-247
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986) Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. – *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 618-634.
- Dugguh, S. I., Ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organization. *Journal of Business and Management*, 2014, 16, 5, 11-18
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012) A metaanalysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye to the future, *Journal of Management*, 38: 1715–1759.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader–member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659–676.
- Erdogan, B. & Liden, R. C. 2002. Social exchange in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader–member exchange theory. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership*. 65-114. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fix, B., & Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*, 23, 35-44.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Golden, T.D. Veiga J.F. (2008) The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly* 19, pp. 77–88
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201-1245. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationships-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain approach. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1991) The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making, *Journal of Management Systems*, Vol. 3 No. 3, 33-48
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, A. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). The future of management. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Hancer, M., George R.T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How to motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hooper, D.T., Martin, R. (2008) Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 20-30.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Vol. 89, No. 5, 755–768
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Landy, Frank J., Conte Jeffrey M. (2013). Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology 4th Edition.
- Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Liden, Robert C.; Wayne, Sandy J.; Stilwell, Dean (1993) A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78(4), Aug 1993, 662-674.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Locke, E.A. (1976). The nature and the causes of job satisfaction, in Dunette, M.D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, 1300.
- Lukk, K. (2001). Töömotivatsiooni mõjutavad tegurid: uurimus ühe organisatsiooni näitel. Bakalaureuse töö. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikool.
- Mardanov, I. T., & Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader- member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Maslyn, J.M., Uhl-Bien, M. (2001) Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, 697-708.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (1998). Increasing worker outcomes by improving leader-follower relations. *The Journal of Leadership Studies*, 5, 72-81
- Mihhailova, G. (2003) Juhtimisstiilide rakendamine eestvedamisel (AS Cibus näitel). Magistritöö. Tartu Ülikool
- Nemanich, L. A. & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: a field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68.
- Northouse, P.G., (2013) *Leadership: Theory and Practice*. 5th Ed. SAGE Publications, California..
- Odumeru & Ifeanyi (2013) Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), 355-361.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.

- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 6th Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage Publications.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125-142.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591– 620.
- Truckenbrodt, Y. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly—Summer 2000*, 233-244.
- Türk, K., Mihhailova, G. 2004. Ümberkujundava juhtimise karismaatilise aspekt ja selle tõhusus. Juhtimisteooria ja praktika sünergia organisatsioonides. Tartu Ülikooli Kirjastus. 120-132.
- Uhl-Bien, Marion, ja McKelvey (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18: 298-318.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Vecchio, R.P. (1997) Are you in or out with your boss? – Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations. *Notre Dame*, 76-78.
- Volmer, Judith, Niessen, Cornelia, Spurk, Daniel, Linz, Alexandra, & Abele, Abele, E., (2011), Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A crosslagged analysis, *Applied Psychology: An International Review*, 60 (4): 522-545.
- Wakabayashi, M., Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1990). Generalizability of the hidden investment hypothesis among line managers in five leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43, 1099-1116.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.

Yukl, A. (2010) *Leadership in Organizations*, 4nd Ed. Prentice-Hall International Editions

LISA 1 Küsimustik

Hea vastaja!

Pöördun Teie poole seoses oma magistritööga, mille eesmärk on uurida juhi-alluva vahelise suhte kvaliteeti ja seoseid juhtimisstiili ning töötajate töörahuloluga.

Palun Teil täita käesolev küsimustik, mis on anonüümne ning konfidentsiaalne. Saadud andmete analüüsi tulemusi kasutatakse üldistatud kujul magistritöö koostamiseks Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaalteaduskonnas.

Vastamiseks kulub 10 minutit ning küsimuste tekkimisel palun võtke ühendust e-posti aadressil: pirrpai@gmail.com

Täna.

I Juhtimisstiil

Palun andke hinnang enda vahetule juhile. Valige järgnevate väidete puhul vastusevariantide hulgast välja oma arvamusele kõige lähedasem ja märkige sobivaim vastusevariant.

1- ei nõustu üldse **2-**ei nõustu peaaegu üldse **3-**ei nõustu mõnel määral **4-**raske öelda **5-**täiesti nõus

1. Ta näeb, et minul on teistest inimestest erinevad

vajadused, võimed ja püüdlused	1	2	3	4	5
--------------------------------	---	---	---	---	---

2. Ta paneb mind probleemidele lähenema erineva

vaatenurga alt	1	2	3	4	5
----------------	---	---	---	---	---

3. Ta räägib innustunult teostamist vajavatest asjadest	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Ta teeb selgeks, mida keegi võib eesmärgi saavutamise

puhul oodata	1	2	3	4	5
--------------	---	---	---	---	---

5. Ta koondab oma tähelepanu vigadele ja reeglitest1	2	3	4	5	
kõrvalekaldumisele					
6. Ta väldib otsuste tegemist	1	2	3	4	5

II Tööga rahulolu ja motivatsioon

Palun andke hinnang rahulolule oma töö seisukohast lähtudes valides järgnevate väidete juures vastusevariantide hulgast välja oma arvamusele kõige lähedasem.

1- täiesti rahul **2-** üldiselt rahul **3-** raske öelda **4-** üldiselt rahulolematu **5-** täiesti rahulolematu

1. Suutlikkusega olla pidevalt toimekas	1	2	3	4	5
2. Võimalusega töötada iseseisvalt	1	2	3	4	5
3. Võimalusega täita aeg-ajalt erinevaid tööülesandeid	1	2	3	4	5
4. Võimalusega olla töökaaslaste hulgas „keegi“	1	2	3	4	5
5. Viisiga kuidas Teie vahetu juht oma alluvaid kohtleb	1	2	3	4	5
6. Vahetu juhi kompetentsusega otsuste tegemisel	1	2	3	4	5
7. Sellega, et tööülesanded, mida täidate on kooskõlas Teie südametunnistusega	1	2	3	4	5
8. Kindluse/ turvatundega Teie töökoha säilimise suhtes	1	2	3	4	5
9. Võimalusega teha seda, millest on teistele inimestele kasu	1	2	3	4	5
10. Võimalusega öelda teistele inimestele, mida teha	1	2	3	4	5
11. Võimalusega töös oma oskusi ja teadmisi kasutada	1	2	3	4	5
12. Asutuse juhtimispoliitika ja plaanide teostamisega	1	2	3	4	5

13. Saadava töötasu vastavusega Teie tööpanusele	1	2	3	4	5
14. Töölase edutamise võimalustega	1	2	3	4	5
15. Vabadusega ise otsuseid langetada	1	2	3	4	5
16. Võimalusega ise valida meetodeid tööülesannete täitmiseks	1	2	3	4	5
17. Töökeskkonnaga	1	2	3	4	5
18. Teie töökaaslaste omavaheliste suhetega	1	2	3	4	5
19. Viisiga, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd	1	2	3	4	5
20. Tundega, mis Teid valdab pärast tööülesannete täitmist	1	2	3	4	5

III Juht - alluv suhte kvaliteet

Palun hinnake suhteid oma vahetu juhiga. Valige järgnevate väidete puhul vastusevariantide hulgast välja oma arvamusele kõige lähedasem ja märgistage sobivaim variant.

1- ei nõustu üldse **2**-ei nõustu peaaegu üldse **3**-ei nõustu mõnel määral **4**-raske öelda **5**-täiesti nõus

1. Ma tean kui rahul on juht minu tööga	1	2	3	4	5
2. Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi	1	2	3	4	5
3. Minu juht mõistab minu potentsiaali	1	2	3	4	5
4. Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	1	2	3	4	5
5. Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis,	1	2	3	4	5

kui see võib talle kahju tuua

6. Ma olen oma juhis piisavalt kindel, et vajadusel 1 2 3 4 5

tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha

7. Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga 1 2 3 4 5

väga efektiivsena

IV Teie andmed

Sugu

Mees

Naine

Vanus

Kuni 30 aastat

31-40 aastat

41-50 aastat

51-60 aastat

vanem

Mitu aastat Te olete antud organisatsioonis töötanud?

Alla 1 aasta

1-2 aastat

3-4 aastat

5-10 aastat

11- ... aastat

Tänan vastamast!

LISA 2 Vastajate keskmised hinnangud küsimuste lõikes

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	SD
1. Suutlikkusega olla pidevalt toimekas	85	1.0	5.0	2.40	1.04
2. Võimalusega töötada iseseisvalt	85	1.0	5.0	2.01	1.20
3. Võimalusega täita aeg-ajalt erinevaid tööülesandeid	85	1.0	5.0	2.13	1.22
4. Võimalusega olla töökaaslaste hulgas „keegi“	85	1.0	5.0	2.25	1.13
5. Viisiga kuidas Teie vahetu juht oma alluvaid kohtleb	85	1.0	5.0	2.71	1.35
6. Vahetu juhi kompetentsusega otsuste tegemisel	85	1.0	5.0	2.71	1.32
7. Sellega, et tööülesanded, mida täidate on kooskõlas Teie südametunnistusega	85	1.0	5.0	2.32	1.13
8. Kindluse/ turvatundega Teie töökoha säilimise suhtes	85	1.0	5.0	2.45	1.27
9. Võimalusega teha seda, millest on teistele inimestele kasu	85	1.0	5.0	2.20	1.08
10. Võimalusega öelda teistele inimestele, mida teha	85	1.0	5.0	2.59	1.08
11. Võimalusega töös oma oskusi ja teadmisi kasutada	85	1.0	5.0	2.11	1.05
12. Asutuse juhtimispoliitika ja plaanide teostamisega	85	1.0	5.0	3.05	1.21
13. Saadava töötasu vastavusega Teie tööpanusele	85	1.0	5.0	3.06	1.28
14. Töölase edutamise võimalustega	85	1.0	5.0	3.28	1.25
15. Vabadusega ise otsuseid langetada	85	1.0	5.0	2.46	1.20
16. Võimalusega ise valida meetodeid tööülesannete täitmiseks	85	1.0	5.0	2.29	1.17
17. Töökeskkonnaga	85	1.0	5.0	2.42	1.23
18. Teie töökaaslaste omavaheliste suhetega	85	1.0	5.0	2.19	1.11
19. Viisiga, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd	85	1.0	5.0	2.93	1.33
20. Tundega, mis Teid valdab pärast tööülesannete täitmist	85	1.0	5.0	2.33	1.14
1. Ta näeb, et minul on teistest töötajatest erinevad vajadused, võimed ja püüdlused	85	1.0	5.0	3.58	1.13
2. Ta paneb mind probleemidele lähenema erineva vaatenurga alt	85	1.0	5.0	3.20	1.21
3. Ta räägib innustunult teostamist vajavatest asjadest	85	1.0	5.0	3.76	1.16
4. Ta teeb selgeks, mida keegi võib eesmärgi saavutamise puhul oodata	85	1.0	5.0	3.25	1.31
5. Ta koondab oma tähelepanu vigadele ja reeglitest kõrvalekaldumisele	85	1.0	5.0	2.92	1.23
6. Ta väldib otsuste tegemist	85	1.0	5.0	2.31	1.36

1. Ma tean kui rahul on juht minu tööga	85	1.0	5.0	3.36	1.27
2. Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi	85	1.0	5.0	3.34	1.18
3. Minu juht mõistab minu potentsiaali	85	1.0	5.0	3.44	1.27
4. Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	85	1.0	5.0	3.27	1.23
5. Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua	85	1.0	5.0	2.75	1.26
6. Ma olen oma juhiga piisavalt kindel, et vajadusel tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha	85	1.0	5.0	3.33	1.31
7. Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivsena	85	1.0	5.0	3.25	1.25

Allikas: autori koostatud

LISA 3 Vastajate keskmised hinnangud

	N	Miimum	Maksimum	Kaalatud keskmine	Standardhälve
Ümberkujundav	85	1.0	5.0	3.51	.90
Pragmaatiline	85	1.0	5.0	3.08	.88
Rahulolu	85	1.0	5.0	2.49	.81
Sisemine rahulolu	85	1.0	5.0	2.29	.82
Väline rahulolu	85	1.0	5.0	2.79	.96
LMX	85	1.0	5.0	3.25	1.05
Valid N	85				

