

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO

Majandusteaduskond

Teele Kukk

**JUHI-ALLUVA SUHTE MÕJU TÖÖSOORITUSELE NING
SEOSED ROLLISELGUSE JA JUHIPOOLSE SOTSIAALSE
TOEGA EESTI KOHALIKE OMAVALITSUSTE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Maarit Vabrit-Raadla, MA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10717 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Teele Kukk 09.05.2023

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 095111TABB

Üliõpilase e-posti aadress: teelekukk24@gmail.com

Juhendaja: Maarit Vabrit-Raadla, MA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

09.05.2023

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE OSA	8
1.1. Osakonnajuhi roll ja seosed juhi-alluva vahetussuhte teoriaga	9
1.2. Juhi-alluva suhte ja töösoorituse omavaheline mõju	11
1.3. Töötaja rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe mõju juhi-alluva suhtele ja töösooritusele	15
2. EMPIIRILINE UURING	19
2.1. Lühikäitavate uuritavatest organisatsioonidest	19
2.2. Uurimismeetod	20
2.2.1. Uurimisankeet.....	20
2.2.2. Valimi taustaandmed	21
2.3. Uuringu tulemused	25
2.3.1. Hinnang juhi-alluva suhte kvaliteedile	25
2.3.2. Hinnang rolliselgusele	28
2.3.2. Hinnang juhipoelsele sotsiaalsele toele	30
2.3.4. Hinnang töösooritusele	33
2.3.5. Seosed uuritavate faktoritega.....	36
3. UURINGU JÄRELDUSED	39
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	50
LISAD	54
Lisa 1. Ankeetküsimustik	54
Lisa 2. Töösoorituse kirjeldav statistika	56
Lisa 3. Väidete kirjeldav statistika	58
Lisa 4. Lihtlitsents	61

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on uurida juhi-alluva suhte, töösoorituse, töötaja rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe vahelisi seoseid. Lisaks soovitakse teada saada, kas koostöötatud aeg mõjutab juhi-alluva suhte kvaliteeti ja seeläbi töösooritust, rolliselgust ja juhipoelset sotsiaalset tuge.

Lõputöös püstitati neli uurimisküsimust:

- 1) Milline on töötajate hinnang juhi-alluva suhte kvaliteedile kohalikes omavalitsustes?
- 2) Milline on töötajate hinnang töösooritusele ja millised on seosed juhi-alluva suhtega?
- 3) Milline on töötajate hinnang rolliselgusele ja juhipoelsele sotsiaalsele toetusele ning milline on seos juhi-alluva suhte ja töösooritusega?
- 4) Milline on juhi-alluva suhte, töösoorituse, rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toetuse vaheline seos, kui koostöötatud aeg on erinev?

Uuringumeetodina kasutati kvantitatiivset meetodid, mille alusel viidi läbi veebipõhine küsitlus Eesti valdade osakonnajuhtide alluvuses töötavate töötajate osas. Ankeetküsitlus koosnes viiest osast: töötajate hinnang vahetu juhi alluva suhte kvaliteedile, rolliselgusele, juhipoelsele sotsiaalsele toele, töösooritusele ning taustaandmed.

Peamise uuringutulemustena selgus, et töötajad hindavad juhi-alluva suhet kõrge kvaliteediga suhteks. Magistritöö kinnitas, et juhi-alluva suhte kvaliteet viib parema töösoorituseni. Seeläbi sai kinnitatud, et kvaliteetsed juhi-alluva suhted ei too kaasa mitte ainult positiivsemat töökäitumist (ülesannete ja lisarolli täitmine), vaid vähendavad ka negatiivset töökäitumist ehk kahjulikku käitumist. Lisaks kinnitas läbi viidud uurimus seda, et kõrge kvaliteediga suhteid seostatakse rolliselguse, oskuste kasutamise (ülesande täitmine), lisarolli täitmise (kontekstuaalne sooritus) ja sotsiaalse toetuse kõrgema tasemega. Kahjuliku käitumise osas puuduvad seosed kõigi uuritavate faktoritega sõltumata koostöötatud ajast. Teiste uuritavate faktorite osas on seos kõigil vastanutel olemas sõltumata koostöötatud ajast.

Võtmesõnad: juhi-alluva vahetussuhte teooria, töösooritus, rolliselgus, juhivoolne sotsiaalne tugi, koostöötatud aeg

SISSEJUHATUS

Juhi roll organisatsioonis on oluline sõltumata sellest, kas tegemist on esmatasandi- või tippjuhiga. Ancarani *et al.* (2020) on märkinud, et avalikus sektoris töötava personali kasulikkus ulatub kaugemale kui erasektoris. Lisaks on nad tõdenud, et avaliku sektori uuringutes on rohkem pööratud tähelepanu liidritele, vähem on uuritud vahetut juhtimist. Nende arvates on vahetu juht, kui organisatsiooni eesmärkide saavutaja ja juhtlülil alluvate motivatsiooni loomiseks. Harding *et al.* (2014) on vahetu juhi rolli juures märkinud, et tema on esmaseks astmeks mõjutama töösooritust. Eeltoodu põhjal on kirjeldatud vahetu juhi rolli olulisust ja põhiolemust alluvate osas.

Pellegrini *et al.* (2015) kohaselt arendavad juhid erineva kvaliteediga suhteid, mis baseeruvad näiteks jagatud väärtustel ja isiksuse tüüpidel. Kvaliteetse suhte tulemusel suureneb vastastikune usaldus ja austus ning lojaalsus juhtide osas. Graen ja Uhl-Bien (1995) on leidnud, et juhtimise võtmeelemendiks on juhi ja alluva kvaliteetselt kujundatud suhe. Kui juhi ja alluvate omavahelised suhted on küpsed luuakse seeläbi tõhus juhtimine, mis toob lõppkokkuvõtteks kasu mõlemale poolele. Väljatoodu kohaselt ei ole juhivoolne sotsiaalne tugi enne olemas, kui ei ole kvaliteetseid juhi-alluva suhteid ja astunud küpse partnerluse etappi. Sin *et al.* (2009) ja Ferris *et al.* (2009) töid küpse suhte mõtestamisel sisse ka koostöötatud aja, ning kinnitasid, et seosed magistritöö uuritavate faktoritega on olemas.

Dublebohn *et al.* (2012) kohaselt määratleb juhi-alluva suhte kvaliteet kriitiliselt töö väljundit ehk töösooritust. Juhi-alluva suhteid ja töösooritust mõjutavad mitmed lisategurid töökeskkonnas, mille esmaseks suunajaks on vahetu juht. Nendeks on ka muuhulgas rolliselgus ja juhi poolt pakutav sotsiaalne tugi. Duffy *et al.* (2002) leidsid, et peamised sotsiaalse toe allikad töökohal on meeskonnaliikmed, juhid ja organisatsioon tervikuna. Sotsiaalne tugi mõjutab stressiallikaid ja muuhulgas juhi-alluva suhteid. Sarnast lähenemist kinnitasid ka Lee *et al.* (2019) kus leiti, et juhi-alluva suhteid ja töösooritust mõjutab juhi poolt pakutav sotsiaalne tugi. Feistritzer *et al.* (2014) leidis, et rolliselgus on meeskonna üldise tõhususe oluline element, mis kandub edasi ka töösooritusel.

Magistritöö ülesanneteks on uurida kirjandusele ning varasematele uurimustele tuginedes juhi-alluva suhte vahetusteooriat ning seoseid töösoorituse, rolliselguse ning juhi poolt pakutava sotsiaalse toega läbi koostöötatud aja. Selleks viiakse läbi veebipõhine ankeetküsitlus Eesti

valdade osakonnajuhtide töötajate hulgas, analüüsitakse uuringu põhjal saadud tulemusi ning tehakse järelduste alusel ettepanekuid.

Magistritöö eesmärk on uurida juhi-alluva suhte, töösoorituse, töötaja rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe vahelisi seoseid. Lisaks soovitakse teada saada, kas koostöötatud aeg mõjutab juhi-alluva suhte kvaliteeti ja seeläbi töösooritust, rolliselgust ja juhipoelset sotsiaalset tuge.

Eesmärgi saavutamiseks esitati järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milline on töötajate hinnang juhi-alluva suhte kvaliteedile kohalikes omavalitsustes?
- 2) Milline on töötajate hinnang töösooritusele ja millised on seosed juhi-alluva suhtega?
- 3) Milline on töötajate hinnang rolliselgusele ja juhipoelsele sotsiaalsele toetusele kui tugev on nende seos juhi-alluva suhte ja töösoorituse osas?
- 4) Milline on juhi-alluva suhte, töösoorituse, rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toetuse vaheline seos, kui koostöötatud aeg on erinev?

Magistritöö empiirilises osas kasutati andmete kogumiseks kvantitatiivset meetodit. Selleks oli veebipõhine ankeetküsitlust. Küsimustik koosnes viiest osast milles paluti töötajatel anda hinnang juhi-alluva suhte kvaliteedile, töötaja rolliselgusele, juhipoelsele sotsiaalse toele ja tööülesannete täitmisele. Lisaks sisaldas küsimustik sotsiaaldemograafilisi andmeid (sugu, vanus, koostöötatud aeg ja maakond). Saadud tulemusi töödeldi Microsoft Exceli ja SPSS andmetöötlusprogrammide abil.

Magistritöös käsitletu ja tulemuste alusel saadakse teada töötajate hinnang juhi-alluva suhtele ja selle mõju töösooritusele, rolliselgusele ja juhipoelsele sotsiaalsele toele. Selle põhjal on võimalik teha ettepanekuid töötajakogemuse parandamiseks ja luua esmased soovitused kohaliku omavalitsuse vahetu juhi kompetentside arendamiseks. Lisaks soovitakse tõsta teadlikkust avaliku sektori vahetu juhi-alluva suhte kvaliteedi olulisusest ja selle seostest erinevate tööga seotud väljundite osas nagu rolliselgus, juhipoelt pakutav sotsiaalne tugi ja töötaja töösooritus.

1. TEOREETILINE OSA

Magistritöö teoreetilise osa eesmärgiks on selgitada kohaliku omavalitsuse osakonnajuhi rolli ja tema poolt mõjutatavaid faktoreid töötajate suhtes. Teooria keskendub nelja põhimõiste selgitamisele ja nende osas teoreetiliste seoste loomisele. Töö põhimõisteteks on juhi-alluva vahetussuhe, töösooritus, rolliselgus ja juhi poolt pakutav sotsiaalne tugi. Kõiki faktoreid võrreldakse vahetu juhiga koostöötatud ajas. Koostöötatud aega uuritavate faktorite osas on selgitatud alapeatükis 1.3.

Esmalt antakse ülevaade Eesti valdade osakonnajuhtide rollist ja hierarhilisest paiknemisest organisatsioonis. Rolli kirjeldatakse läbi keskastme juhi mõiste. Seejuures kõrvutatakse osakonnajuhi rolli juhi-alluva vahetussuhte teooriaga, mis põimib osakonnajuhi rolli tähtsuse ja juhi-alluva suhte omavahelised seosed.

Seejärel käsitletakse juhi-alluva suhte seoseid töösooritusega, antakse ülevaade selle olemusest ning eelnevatest teadustöödest juhi-alluva suhte ja töösoorituse seoste osas. Viimase teoreetilise osa võtavad kokku kaks põhimõistet - rolliselgus ja juhi poolt pakutav sotsiaalne tugi. Ka neid mõisteid käsitletakse juhi-alluva vahetussuhte ja töösoorituse vaheliste seostenä.

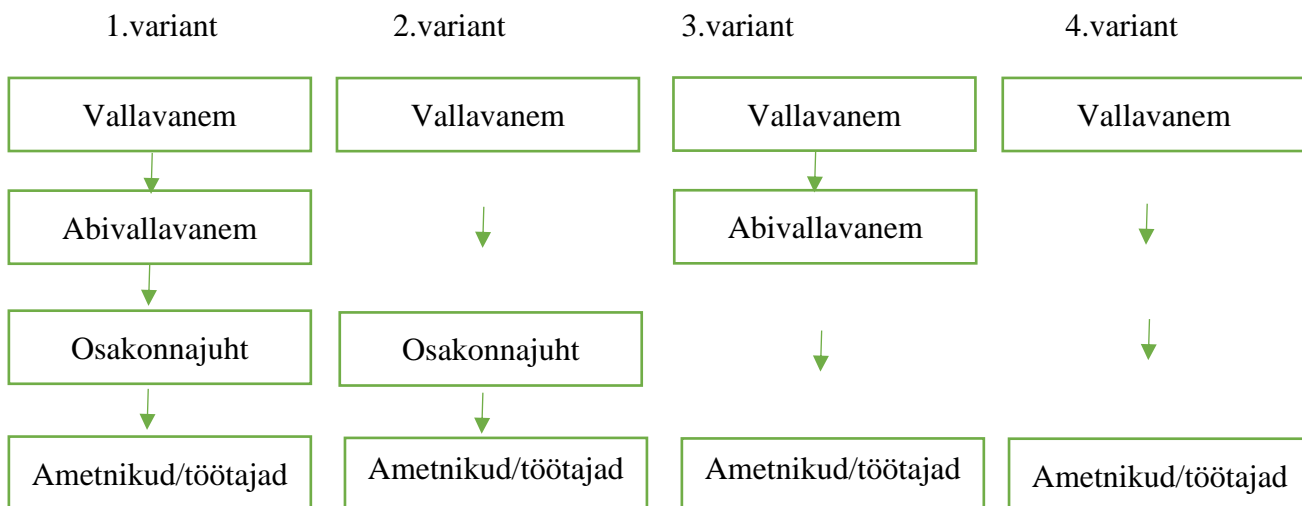
Kokkuvõtlikult loob teoreetiline osa tugevad omavahelised seosed kasutatud põhimõistete vahel ning annab ülevaate autori poolt leitud seostest uurimisküsimustega.

1.1. Osakonnajuhi roll ja seosed juhi-alluva vahetussuhte teooriaga

Alapeatükis käsitletakse Eesti valdade osakonnajuhtide rolli olemust ja kirjeldatakse seda läbi keskastme juhi rolli. Lisaks luuakse osakonnajuhi rolli seoseid juhi-alluva vahetussuhte teooriaga.

Avaliku sektori uuringutes on rohkem pööratud tähelepanu liidritele, vähem on uuritud esmatasandi juhtimist. On märgitud ka seda, et avalikus sektoris töötava personali kasulikkus ulatub kaugemale kui erasektoris (Ancarani, 2020). Eesti kohalikes omavalitsustes on keskastme juhiks enamasti osakonnajuhid, harvemini abivallavanem/abilinnaeapea või vallavanem/linnaeapea. Osakonnajuhi rolli olemuse selgitamiseks on esmalt vajalik selgitada tema paiknemine organisatsiooni hierarhias.

Joonis 1. Kohalike omavalitsuste hierarhia ja osakonnajuhtide paiknemine hierarhias Eesti valdade näitel



Allikas: autori koostatud analüüsi andmed¹

Joonis 1 selgitab üldist kohalike omavalitsuste ametiasutuste hierarhiat. Enamikes omavalitsustes on hierarhias lisaks vallavanema ja abivallavanema otsealluvusele ka

¹ Töö autor on lähtunud hierarhia koostamisel kohalike omavalitsuste ametiasutuse struktuurist, mitte hallatavate asutuste struktuurist. Autor on lähtunud Eesti valdade kodulehekülgedel olevatest ametiasutuse andmetest.

osakonnajuhi. Osakonnajuhte eristab üldjuhul vallavanemast ja abivallavanemast see, et ta ei ole poliitiliselt valitav ametikoht.² Joonis 1 annab selgelt aimu, et osakonnajuhi osas on tegemist vahetu juhiga ehk keskastme juhiga. Töö autor lähtub osakonnajuhi mõiste selgitamisel keskastme juhi mõistest ja inglise keelsetest terminitest *middle manager* ja *middle management*.

Keskastme juhi (*middle-manager*) mõistet on kirjeldatud, kui organisatsiooni eesmärkide saavutajat ja juhtlülil alluvatele motivatsiooni loomiseks (Ancarani *et al.*, 2020). Keskastme juhi rolli juures on oluline märkida, et ta erineb üldisest juhist (liidrist) just seetõttu, et tema on esimeseks astmeks mõjutama töötulemust (*Ibid.*). Keskastme juhi rolli ja positsiooni avaldas esmakordselt 1950-ndate aastate keskel Burns. Oma teoorias tutvustas ta keskastme juhi olemust ja oskusi (Harding *et al.*, 2014). Eeltoodu kirjeldab osakonnajuhi rolli ja viib edasi kuvandit, et osakonnajuhi on oluline osa igapäevatöö toimimisest. Osakonnajuhi rolli mõtestamine läbi keskastme juhi rolli annab selge ülevaate, et tema on üks osapool juhi-alluva suhte kujundamisel.

Eelmises lõigus väljatoodu kaudu saab osakonnajuhi rolli mõtestada läbi juhi-alluva suhte. Juhi-alluva omavahelisi suhteid ja nende kvaliteeti mõõdetakse läbi juhi-alluva vahetussuhte teooria (edaspidi LMX teooria). LMX teooria esindab ainulaadset lähenemist juhtimise ja juhtimise tõhususe mõistmisele (Dansereau *et al.*, 1975). LMX teooria kohaselt kohtlevad juhid oma alluvaid erinevatel viisidel, mis viib omakorda erineva kvaliteediga juhi-alluva suhteni (*Ibid.*). LMX teooria kohaselt arendavad juhid erinevaid suhteid alluvatega, mis põhinevad sarnasusel, jagatud väärtusel ja isiksuse tüüpidel (Pellegrini, 2015). LMX teooria keskendub suhtele, kus juhti ja tema igat alluvat vaadeldakse iseseisvalt, mitte ülemuse ja grupi vaatevinklist. (Lunenber, 2010). Väljatoodud teoreetilised kirjeldused juhi-alluva suhtes kinnitavad seda, et tegemist kahepoolse suhtlusega, mille põhiliseks rollikandjaks ja suunajaks on vahetu juht.

LMX teooria kohaselt saab juhi-alluva suhted jaotada kaheks: kvaliteetsed suhted (*high quality relationship*) ja madala kvaliteediga suhted (*low quality relationship*) (Pellegrini, 2015). Suhete liigitamine toob esile organisatsiooni töös esinevad situatsioonid (*Ibid.*). Lee *et al.* tõi 2019. aastal välja, et on aeg lõpetada LMX teooria osas keskendumine ainult kvaliteetse või madala kvaliteediga juhi-alluva suhtele (Lee *et al.*, 2019). Selle asemel tuleb vaadelda kõiki esinevaid suhteid töökeskkonnas, nii kvaliteetseid kui madala kvaliteediga suhteid (*Ibid.*).

² Osakonnajuhtide osas on tegemist ametnikega, kes valitakse avaliku konkurssi korras. Autor on lähtunud Eesti valdade kodulehekülgedel olevatest ametiasutuse andmetest.

Kvaliteetset juhi-alluva suhet iseloomustab grupisisene suhe (*in group relationship*) juhi-alluva vahel (Pellegrini, 2015). Grupisiseses suhtes jagavad nii juht, kui alluvad ühist tööalast suhet nii omavahel, kui kogu organisatsioonis (*Ibid.*). Selle tulemusel suureneb vastastikune usaldus, austus ja lojaalsus juhtide osas (*Ibid.*). Grupisiseses suhtes on liikmed kutsutud osalema otsuste tegemisel, neile antakse täiendav vastutus (Lunenberg, 2010). Sisuliselt tõstetakse grupisisene liige mitteametlikku rolli „usaldusväärne meeskonnaliige“ (*Ibid.*).

Madala kvaliteediga juhi-alluva suhet iseloomustab grupiväline suhe. Seda tüüpi suhteid iseloomustab moto „meie ja nemad“ (Pellegrini, 2015, Blau, 1964). See väljendub nii juhi, kui alluva osas (*Ibid.*). Sellised suhteid põhinevad peamiselt töölepingul ja rahalisel suhtel (*Ibid.*). Juht pakub tuge, kaasab ja abistab ainult ette nähtud kohustuste piires (Lunenberg, 2010). Üleliigselt ta suhtesse ei panusta (*Ibid.*). Sellisel puhul toimub mõlemapoolne töökohustuste lepinguline täitmine, mis on mõjutatud pigem seaduse poolt antud juhustest, kui tõelisest juhtimisest (*Ibid.*). Alluvad teevad ainult seda, mida nad peavad tegema. Lisapanustamist alluva poolt ei toimu (*Ibid.*).

Kokkuvõtlikult on osakonnajuhi rolli käsitlemine juhi-alluva suhte teooria mõistes põhjendatud: neil on olemas alluvad, kellega juhi-alluva suhteid luua ning seeläbi mõjutada töötulemust (Ancarani et al., 2020) ning läbi LMX teooria saab vaadelda juhti ning tema iga alluvat iseseisvalt (Lunenberg, 2010).

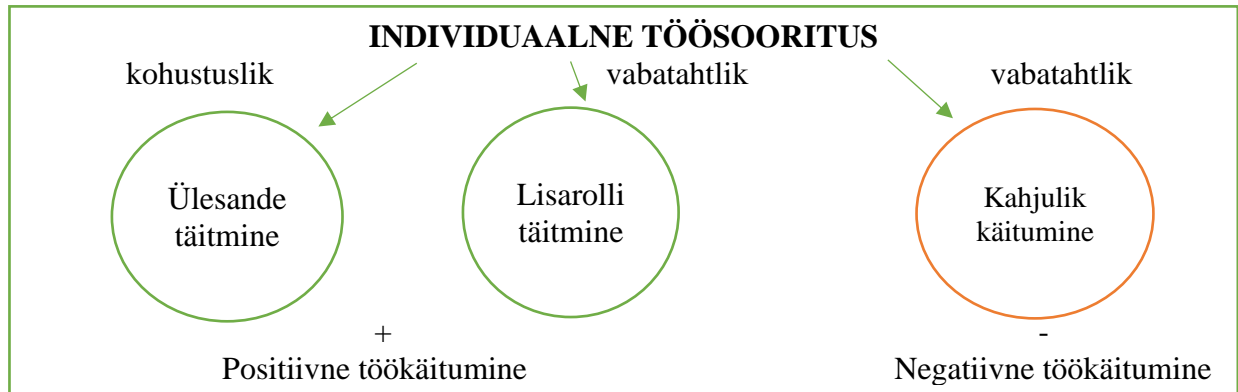
1.2. Juhi-alluva suhte ja töösoorituse omavaheline mõju

Alapeatükis keskendutakse juhi-alluva suhte ja töösoorituse omavaheliste seoste kirjeldamisele. Esmalt antakse ülevaade töösoorituse mõistest, seejärel tuuakse seoseid juhi-alluva suhte ja töösoorituse vahel.

Juhi-alluva suhte üheks väljundiks on individuaalne töösooritus. Individuaalset töösooritust (*individual work performance*) on defineeritud, kui käitumist või tegevust, mis on seotud organisatsiooni eesmärkidega (Campbell, 1990). Individuaalset töösooritust on lahti mõtestatud läbi mitmete teooriate. Rotundo ja Sackett jõudsid kolme osalise mudelini, mis hõlmas ülesannete täitmist (*task performance* või *in-role performance*); lisarolli täitmist ehk kontekstuaalset sooritust (*citizenship performance* või *extra-role performance*) ja kahjulikku käitumist (*counterproductive*

performance) (Rotundo ja Sackett, 2002). Koopmans jõudis sarnasele järeldusele, et töösoorituse hindamine koosneb eelpool kirjeldatud kolmeosalisest komponendist (Koopmans, *et al.*, 2014).

Joonis 2. Töösoorituse kolmeosaline mudel



Allikas: (Rotundo ja Sackett, 2002, Koopmans *et al.*, 2013), autori koostatud

Joonis 2 kirjeldab töösoorituse kolmeosalist mudelilt. Täpsemalt mõeldakse töötaja ülesande täitmisel (*in-role performance*) seda, mida töötaja iseseisvalt oma töö raames täitab (Martin *et al.*, 2016). Töötaja rolli täitmine viitab käitumisele, mis on seotud ülesannete täitmisega (*Ibid.*). See hõlmab teemasid, mis on seotud töö väljundi, kvaliteedi ja kvantiteediga ning tööga seotud tööülesannete ja – kohustuste täitmisega (*Ibid.*). Töö ülesande täitmise all mõeldakse, et töö keskmes täidavad üksikisikud oma põhilisi sisulisi või tehnilisi ülesandeid (Campbell, 1990).

Lisarolli täitmine (*extra-role performance*) puudutab tegevuste rühma, mis ei pruugi olla seotud ülesande täitmisega, kuid mis aitab organisatsiooni arengule positiivselt kaasa (Martin *et al.*, 2016). Lisarolli tegevused on näiteks: kaaslaste abistamine ja toetamine, ettepanekute tegemine töökorralduse osas, organisatsiooni eesmärkide kaitsmine ja toetamine (*Ibid.*). Lisarollile omane käitumine toetab organisatsioonilist, sotsiaalset ja psühholoogilist keskkonda, kus tööülesandeid täidetakse (Koopmans, *et al.*, 2014).

Kahjulik käitumine on käitumisviis, mis kahjustab organisatsiooni heaolu (Rotundo ja Sackett, 2002). Seda iseloomustab vabatahtlik käitumine, millega kahjustatakse organisatsiooni heaolu. See hõlmab ka negatiivset käitumist, mis kahjustab teisi kolleege organisatsioonis (Martin *et al.*, 2016). Kahjulik käitumine keskendub pigem negatiivsele käitumisele, kui positiivsele (*Ibid.*).

Tabel 1. Individuaalse töösooritus dimensioonid, indikaatorid ja seda iseloomustav töökäitumine ja juhi-alluva suhte kvaliteet

Dimensioon	Indikaatorid	Töökäitumine	Juhi-alluva suhe
Ülesande täitmine	Tööülesannete lõpetamine, töö kvaliteet, töö kvantiteet, oskused ja teadmised tööülesannete täitmiseks, teadmiste arendamine (koolitus), täpsus, töö planeerimisoskus, probleemide lahendamise oskus, otsuste tegemine, kommunikatsioon (suuline ja kirjalik), olemasolevate ressursside seire ja kontroll	Positiivne töökäitumine	Kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhe
Lisarolli täitmine (kontekstuaalne täitmine)	Lisaülesannete täitmine, entusiasm, motivatsioon, proaktiivsus, loomingulisus, koostöö tegemine ja kolleegide abistamine, inimeste vahelised suhted, organisatsioonile pühendumus.	Positiivne töökäitumine	Kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhe
Kahjulik käitumine	Ülesandest väljas käitumine, liiga palju või liiga pikad puhkused tööaja sees, töölt puudumine, hädaldamine, tööülesannete ebaõige täitmine, kaastöötajate solvamine või tagarääkimine, varastamine, privileegide väärkasutamine, ohutusnõuete eiramine	Negatiivne töökäitumine	Madala kvaliteediga juhi-alluva suhe

Allikas: (Rotundo ja Sackett, 2002, Koopmans *et al.*, 2011, Koopmans *et al.*, 2013, Martin *et al.*, 2016, Pellegrini, 2015), autori koostatud

Tabelis 1 väljatoodud mudelite osas kirjeldas Koopmans töösoorituse mudeli osasid läbi indikaatorite, mis läbi on selgelt arusaadav mida iga mudeli osa sisaldab ning millised on tegevust iseloomustav töökäitumine ja sellele iseloomulik juhi-alluva suhte kvaliteet.

Juhi-alluva suhte ja töösoorituse vahelist seost on esmalt maininud Blau (Blau, 1964). Tema väljendatud mõte, et kui ühe isiku tegevus viib oodatud tulemuseni, siis teine isik vastab samaväärselt toob esile juhi-alluva suhte ja töösoorituse vahelise suhte olemuse (*Ibid.*). See kinnitab kahepoolse suhte olemasolu ja viib edasi põhimõtet, et kui juht panustab alluvasse, siis on oodata ka vastusooritust.

Autori arvates kirjeldab Graen & Uhl-Bien väljatoodu juhi-alluva suhet nii organisatsiooni eesmärkide täitmisel, kui alluva töötulemuste saavutamisel (Graen ja Uhl-Bien, 1995). Nad leidsid, et juhi-alluva suhe on juhtimise võtmelemendiks juhi ja alluva kvaliteetse suhte kujundamisel (*Ibid.*). Ammons ja Roenigk kinnitasid, et juhivoolne suunamine on oluline töösoorituse juhtimisel. Lisaks leidsid nad, et töösoorituse juhtimise rolli eesmärgiks on suurendada avalike organisatsioonide tootlikkust (Ammons ja Roenigk, 2015).

Alluva vaatest tõid Ammons ja Roenigk välja töösoorituse juhtimise eesmärgina suurendada töötajate vastutust (Ammons ja Roenigk, 2015). Juhi-alluva suhte kvaliteet mõjutab oluliselt töö väljundit ehk töösooritust (Dulebohn *et al.*, 2012). Lunenberg leidis, et kvaliteetses juhi-alluva suhtes on grupisisese suhte liikmetel ehk kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhtes parem töösooritus, suurem tööga rahulolu, kõrgem töömotivatsioon ja nad on nõus panustama lisarolli täitmisele organisatsioonis (Lunenberg, 2010).

Martin *et al.* (2016) leitud tugev omavaheline seos juhi-alluva suhte ja töösoorituse vahel, kinnitas juhi-alluva suhte mõju kõigile töösoorituse dimensioonidele (*Tabel 1*). Seeläbi sai kinnitatud, et kvaliteetsed juhi-alluva suhted ei too kaasa mitte ainult positiivsemat töökäitumist (ülesannete ja lisarolli täitmine), vaid vähendavad ka negatiivset töökäitumist ehk kahjulikku käitumist (Martin *et al.*, 2016). Töösoorituse dimensioonide vaatest leidsid Rotundo ja Sackett, et kahjuliku käitumise vähendamine ja ülesannete täitmine aitasid üldise töö tulemuslikkusele rohkem kaasa, kui lisarolli täitmine (Rotundo ja Sackett, 2002). Lisaks leidsid nad, et kõige suurem mõõde tulemuslikkusele kolmes töösoorituse komponendist on kahjulikul käitumisel (*Ibid.*).

Eelnevalt väljatoodud uurimuste baasil on kinnitatud, et kvaliteetse juhi-alluva suhte ja töösoorituse vahel on tugevad seosed kõikides töösoorituse dimensioonides ning vajadus on uurida kõikide töösoorituses esinevate dimensioonide seoseid juhi-alluva vahetussuhte teooriaga.

1.3. Töötaja rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe mõju juhi-alluva suhtele ja töösooritusele

Alapeatükis antakse ülevaade rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe mõjust juhi-alluva suhtele ja töösooritusele. Seejärel selgitatakse mõlema mõiste sisu ja luuakse teoreetilised seosed juhi-alluva suhte ja töösooritusega. Lisaks käsitletakse seoseid uuritavate faktorite ja koostöötatud ajaga.

Juhid peaksid arendama kvaliteetseid juhi-alluva suhteid kõigi oma alluvatega, mitte ainult töösoorituse tõstmiseks vaid ka selleks, et mõjutada alluva tulemusi ka nende üldise heaolu osas organisatsioonis (Martin *et al.*, 2016). Selle väärtus on esile toonud ka Sparrowe ja Linden, kes leidsid et juurdepääsu nende väärtuslikele ressurssidele sõltuvad juhi ja alluva vahelistest inimeste vahelisest suhetest (Sparrow, Linden, 1997). Pejtersen *et al.* (2010) väljatöötatud psühhosotsiaalse töökeskkonna hindamise mudeli kohaselt kuuluvad organisatsioonisiseste suhete mõõdikutesse ka muuhulgas töötaja rolliselgus, kui ka juhi poolt pakutav sotsiaalne tugi (Pejtersen *et al.*, 2010). Seetõttu kinnitab eelpool toodu, et nii rolliselgus, kui juhipoelse sotsiaalne tugi on vahetuks elemendiks mõjutama nii töösooritust, kui ka juhi-alluva suhet.

Rollimodelite uurimisel organisatsioonides on keskendunud peamiselt kolmele rollile: rolli selgus, rolli konflikt ja rollide mitmetähenduslikkus (Esper *et al.*, 2008). Võttes aluseks Graen ja Scandura rolliteooria, siis head suhted tööl algavad, kui on teada iga isiku rolliselgus (Martin *et al.*, 2016). Rolliselgus on töösoorituse juures oluline suunaja (*Ibid.*). Seda kinnitavad rolliselguse mõiste käsitlused. Rolliselgust on nimetatud rolli ebamäärasuse puudumiseks (Rizzo *et al.*, 1980) ja tähendab seda, et üksikul meeskonnaliikmel on oma ülesandest selge arusaam, mida tema rollist oodatakse (Bray, Brawley, 2002). Rolli ebaselgus seevastu viitab konkreetse rolli kohta selge teabe puudumisele (Kahn *et al.*, 1964). Rolliselgus on see, mil määral töötajad tunnevad, et neil on ulatuslik arusaam oma sobivusest töökeskkonnas (Foote *et al.*, 2005).

Kirjeldatud mõisteid saab selgitada ka läbi juhipoelse suunamise. Kui juhi poolt on selgitatud ja koordineeritud töötaja ülesannet ja rolli organisatsioonis, siis töötajal on olemas selge teave rolli

kohta ja rolliselguse elemendid töösoorituse osas olemas. Seda kinnitab rolli selguse mõiste käsitlus. Rolli selgitamine (*role clarification*) on ülesannetele orienteeritud juhi käitumine, mille eesmärk on pakkuda juhivoolseid lahendusi selle kohta, kuidas töötajad saavad oma tööeesmärke saavutada (House 1996). Lisaks on ka märgitud, et konkreetsete ülesannete rolli selgitamine suunab alluvaid pingutama oluliste tööülesannete ja vastutuse täitmisele, julgustab otsima tõhusaid töötegemise viise ja hõlbustab töötulemuste hindamist (Yukl, et al., 2010).

Rollimudelite kirjeldused saab kanda üle ka juhi-alluva suhte vahetusteooriale. Kvaliteetne juhi-alluva suhe on seotud rolliselgusega (Bauer et al., 2006) ja rolliselguse puudumine on seotud madala juhi-alluva suhte kvaliteediga (Gerstner ja Day, 1997). Kaupilla tugines rollide kujundamise ja juhi-alluva vahetussuhte teooria uurimisele, kus püüdis selgitada kuidas kujuneb rolli selgus juhi-alluva suhtes (Kaupilla, 2014). Seeläbi sai kinnitatud seosed, et kvaliteetne juhi-alluva suhe parandab ka rolliselgust (*Ibid.*). Lisaks ka seda, et juhi-alluva suhtel on positiivne mõju rolliselgusele, sest rolliselgust hõlbustavad kvaliteetsed suhted oma juhiga (*Ibid.*). Kvaliteetne juhi-alluva suhe aitab tõenäoliselt töötajatel kujundada oma rollidest selged ettekujutused, sest täpselt määratletud tööülesannete ja ootuste kirjeldused võivad olla tõhusad vahendid rolli selguse hõlbustamiseks (Eatough et al., 2011).

Rolliselguse ja töösoorituse omavaheliste seoste osas on leitud, et rolliselgus on meeskonna üldise tõhususe oluline element, mis kandub edasi ka töösooritusele (Feistritz ja Jones, 2014). Rolliselgus suurendab organisatsiooni mõjuvõimu ja on meeskonna tõhususe oluline element (*Ibid.*). On leitud ka seoseid sellega, et rolliselgus on tugev siis, kui töötaja teab mida temalt oodataks (Braun ja Avital, 2007). Rolliselguse kasutamisel saavad juhid kasutada ja suunata organisatsiooni juhtimist seesuguselt, et toetada töötajaid töötulemuste saavutamisel (*Ibid.*). Rolliselgus aitab igal meeskonnaliikmel aru saada enda rollist terves organisatsioonis (*Ibid.*). Seeläbi suureneb ühtekuuluvus, töötaja autonoomia, tööga rahulolu, vastutustunne ja pühendumine organisatsioonis tervikuna (*Ibid.*).

Üldise heaolu suunajaks organisatsioonis võib olla eelkõige juhivoolne sotsiaalne tugi (Martin, et al., 2016, Duffy et al., 2002). Juhivoolne sotsiaalne tugi (*leaders social support*) on defineeritud kui kvaliteetset, kättesaadavat ja abistavat suhet juhi poolt (Leavy, 1983). See koosneb emotsionaalsest toest, informatsiooni jagamisest, tagasiside andmisest ja otsesest toest (Kelloway et al., 2005). Igal elemendil on oma roll, mis täiendavad koosmõjus üksteist. Täpsemalt on iga juhivoolne sotsiaalse toe element ja tema tegevus kirjeldatud alljärgnevas tabelis (tabel 2).

Tabel 2. Sotsiaalse toe elemendid, nende kirjeldused

Juhi poolt pakutav sotsiaalne tugi	Tegevuse kirjeldus
Otsene tugi	Juhipoolne käitumine, mis aitab alluvatel oma ülesandeid täita või eesmärke seada. Näiteks: koormuse jagamine, kui alluv on üle töötanud.
Emotsionaalne tugi	Hõlmab juhipoolsed empaatiat ja hoolitsemist alluva isikliku heaolu eest. Näiteks: juhipoolne kuulamine, kui tekib probleem.
Tagasiside andmine	Juhi poolne tagasiside andmine töötaja tulemuslikkuse osas, soovitude jagamine. Näiteks: arenguestlus, 1-1 vestlus.
Informatsiooni jagamine	Juhi poolne nõustamine, oskuste õpetamine, koolitustele suunamine, mis aitavad probleeme lahendada. Näiteks: kuidas tööülesandeid ohutult ja tõhusalt täita.

Allikas: (Leavy, 1983, Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005), autori koostatud.

Kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhtes tajuvad alluvad rohkem sotsiaalset toetust, nad oskavad oma oskusi kasutada ja panustavad lisarolli täitmisele (Bernerth et al., 2007). Glasø and Einarsen tõid välja, et alluvad kellel on oma vahetu juhiga madala kvaliteediga suhted tajuvad vähem sotsiaalset toetust (Glasø ja Einarsen, 2006). Lisaks leidis nende poolt kinnitust, et madala kvaliteediga juhi-alluva suhtes kogevad alluvad frustratsiooni, rikkumisi või ebakindlust (*Ibid.*).

Juhi sotsiaalset tuge nähakse olulise mõjutajana stressiallikate osas (Duffy *et al*, 2002). Peamised sotsiaalse toe allikad töökohal on meeskonnaliikmed, juhid ja organisatsioon tervikuna (*Ibid.*). Sotsiaalne tugi mõjutab stressi allikaid ja muuhulgas juhi-alluva suhteid (*Ibid.*). On leitud, et juhi-alluva suhteid ja töösooritust mõjutab juhi poolt pakutav sotsiaalne toetus ja sellel on leevendav mõju stressiallikatele (Lee *et al*, 2019).

Sotsiaalse toetuse teemal soovitasid Methot *et al.* teadusartikli järeldustes uurida töökollektiivis esinevate suhete ja töötulemuste vahelist seost sotsiaalse toetusega (Methot *et al.*, 2017). Nende töö keskendus meeskonna poolt antavale sotsiaalse toetuse hinnangule, mis on ainult üks osa töökohal olevast sotsiaalse toe allikast (*Ibid.*). See tõestab vajadust uurida ka juhi ja töötulemuste seost sotsiaalse toetusega. Konkreetsete tegevustena juhi poolt on leitud, et juhi sotsiaalne toetus

väljendub töökohale panustamise ja ebaturvalise töökliimast hoidumisega (van Emmerik et al., 2007). Kui juhipoolne sotsiaalne tugi on nõrk, siis väljendub see ebaturvalise töökeskkonnana ja töökeskkonda mittepanustamisega (*Ibid.*). See kandub edasi töötajate hoiakutesse ja käitumistesse (*Ibid.*).

Rolliselguse, juhipoolse sotsiaalse toe, töösoorituse ja juhi-alluva suhte kvaliteedi omavahelise seose võtab kokku Furunes *et al.* avaldatud uurimus (Furunes *et al.*, 2015). Nimelt seostati halva kvaliteediga suhteid muuhulgas suurema rollikonfliktiga (rolliselguse puudumine) ning oskuste kasutamise (ülesannete täitmine), lisarolli täitmise ja sotsiaalse toetuse madalama tasemega (*Ibid.*). Furunesi uuringu mõõdikutena kasutati Wännström *et al.* läbiviidud uuringut (Wännström *et al.*, 2009), kus käsitleti sarnaseid teemasid.

Olulised seosed koostöötatud aja osas tõid välja Graen & Uhl-Bieni, kes sõnastasid küpse juhi-alluva suhte mõiste. Kui juhi ja alluvate vahel on küpsed suhted, loob see tõhusa juhtimise, mis loob lõppkokkuvõtteks kasu mõlemale poolele (Graen & Uhl-Bien, 1995). Küpse suhte osas on leitud, et seosed on juhi-alluva suhtel koostöötatud ajaga ja lõputöös uuritavate faktoritega, mis tulenevad juhi-alluva suhtest (Sin *et al.*, 2009). Sin *et al.* poolt sai kinnitust, et mida pikem on koostöötatud aeg, seda kvaliteetsema juhi-alluva suhtega on tegemist (*Ibid.*).

Ferris *et al.* aetas aja töösuhete mõistmisel ülioluliseks, kuna see näitab suhete kestust ja jätkumist ning asjaolu, et suhete arenemine võtab aega (Ferris, *et al.*, 2009). Oma uuringus leidsid nad esmalt, et kvaliteetsed juhi-alluva suhted ja selle suhte pikkus võib mõjutada vastastikuseid tegevusi nagu töötaja töösooritus (*Ibid.*). Lisaks leiti, et koostöötatud aeg mõjutab sotsiaalset tuge pakkuvaid aspekte tööalastes suhetes (*Ibid.*).

Kokkuvõtteks on eelnevad uurinud kinnitanud juhi-alluva suhte ja töösoorituse seoseid rolliselgus ja juhipoolse pakutava sotsiaalse toega. Teoreetiline ülevaade kinnitab vajadust uurida juhi-alluva vahetussuhte teooria ja töösoorituse vahetut mõju rolliselguse ja juhipoolse sotsiaalse toega.

2. EMPIIRILINE UURING

Empiirilise uuringu eesmärk oli uurida juhi-alluva suhte, töösoorituse, töötaja rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe vahelisi seoseid. Lisaks sooviti teada saada, kas koostöötatud aeg mõjutab juhi-alluva suhte kvaliteeti ja seeläbi töösooritust, rolliselgust ja juhipoelset sotsiaalset tuge.

Empiirilise uuringu uurimisküsimused on järgmised:

- 1) Milline on töötajate hinnang juhi-alluva suhte kvaliteedile kohalikes omavalitsustes?
- 2) Milline on töötajate hinnang töösooritusele ja millised on seosed juhi-alluva suhtega?
- 3) Milline on töötajate hinnang rolliselgusele ja juhipoelsele sotsiaalsele toetusele ning milline on seos juhi-alluva suhte ja töösooritusega?
- 4) Milline on juhi-alluva suhte, töösoorituse, rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toetuse vaheline seos, kui koostöötatud aeg on erinev?

2.1. Lühiülevaade uuritavatest organisatsioonidest

Eestis on 79 omavalitsusüksust, mis jagunevad 15 linnaks ja 64 vallaks, mis otsustavad ja korraldavad kohaliku elu küsimusi iseseisvalt. Autor teostas magistritöö teoreetilise osa raames kohalike omavalitsuste veebilehtede analüüsi, millest tulenevalt on kirjeldatud osakonnajuhtide paiknemine hierarhias Eesti valdade näitel (vt joonis 1 lk 8). Selle põhjal nähtus, et osakonnajuhtide juhtida on enamjaolt kantselei, finantsosakonna, sotsiaalosakonna ja majandusosakonna (arendus-, ehitus ja planeerimisosakonna) töö.

Kantselei juhiks on vallasekretär. Kantselei alla kuuluvad sekretär(id), juristid, vallasekretäri abid, registripidajad, personalijuhid, personalispetsialistid jne. Finantsosakonna juhiks on finantsosakonna juhataja (mõnel puhul nimetatud ka rahandusosakonna juhataja). Tema juhitava osakonna alla kuuluvad pearaamatupidaja(d), vanemraamatupidajad, raamatupidajad, ökonomistid jne. Sotsiaalosakonna alla kuuluvad sotsiaaltöö spetsialistid, lastekaitse spetsialistid (ka nimetusega laste ja perede heaolu spetsialistid), koduhooldustöötajad jne. Majandusosakonna

alla kuuluvad näiteks ehitusspetsialistid, teede spetsialistid, keskkonna spetsialistid, maakorraldajad, planeeringute spetsialistid jne.

Valimisse kuuluvad Eesti omavalitsusüksustena vallad ja osakonnajuhi otsealluvuses töötavad töötajad. Täpsem valimisse kuulajate arv on kirjeldatud peatükis 2.2.

2.2. Uurimismeetod

Uuringu tüübiks on kvantitatiivne uuringumeetod ning empiirilise uurimuse andmete kogumiseks kasutati veebipõhist (Google Forms) ankeetküsimustikku (Lisa 1). Küsitlus edastati 25-le kohalikus omavalitsuses töötavale personalivaldkonna spetsialistile, kes suunasid küsitluse õige sihtrühmani. Ankeetküsitlus koosnes viiest osast: töötajate hinnang vahetu juhi juhtimisstiilile, töösooritusele, rolliselgusele ja juhipoelsele sotsiaalsele toele ning taustaandmed. Küsimustikuna kasutati eelnevalt valideeritud küsimustikke (täpsemalt kirjeldatud punktis 2.2.1). Valimiks oli osakonnajuhtide alluvuses töötavad töötajad (210 töötajat). Uuring viidi läbi 1.03.-10.03.2023. Kokku laekus 99 vastust kümnest maakonnast (vt täpsemalt joonis 3). Pärast küsitluse läbiviimist andmed dokumenteeriti ja toimus andmete analüüs SPSS programmiga.

2.2.1. Uurimisankeet

Juhi-alluva suhte kvaliteedi hindamiseks kasutati LMX-7 küsimustikku originaalkujul, ilma küsimuste arvu muutmata. LMX 7 küsimustik on LMX teooria käigus väljatöötatud küsimustik juhi-alluva vaheliste töösuhete kvaliteedi mõõtmiseks. Selles seitsmepunktilises küsimustikus hinnatakse, kui palju vastastikust lugupidamist, usaldust ja kohustusi oma ülemuse ja alluva suhetes on vahetatud (Graen ja Uhl-Bien, 1995). LMX-7 küsimustikku peetakse kõige paremaks juhi ja alluvate suhete uurimisel (Gerstner ja Day, 1997, Scandura, 1999). Väidete hindamiseks kasutati viiepunktilist skaalat, kus 1=ei nõustu üldse ja 5= nõustun täiesti. Suhete kõrgemat kvaliteeti näitab skoor 30-35 tähendab “väga kõrge”, 25-29 “kõrge”, 20-24 “mõõdukas”. Suhete madalamat kvaliteeti näitab skoor 15-19 “madal” ja 7-14 “väga madal” (Northouse, 2013). LMX-7 mõõdiku kasutamist töösoorituse, rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe seoste osas on kinnitanud ka töö teoreetilises osas toodud uuringutes (Furunes *et al.*, 2015, Martin *et al.*, 2016).

Töötaja rolliselguse mõõtmisel kasutati Rizzo, House'i ja Lirtzmani 1970. aasta väljatöötatud küsimustikku, mis koosneb kuuest väitest, aga laialdaselt kasutatakse ka selle kolmeväitelist

varianti. Uuringus kasutati kolmeväitelist varianti. Küsimused on seotud tööle püsitatud eesmärkide, töötaja vastutusala ja talle seatud tulemuste selgusega. Väidete hindamiseks kasutati viiepunktilist skaalat, kus 1=väga harva/mitte kunagi ja 5= alati.

Juhipoolse sotsiaalse toe mõõtmisel kasutati Wännstromi *et al.* (2009) poolt läbiviidud uuringu sotsiaalse toe mõõdikuid, mis töö teoreetilises osas Furunesi *et al.* (2015) seostena kinnitust leidsid. Samuti mõõdab küsimustik teooria osa Tabelis 2 väljatoodud kõiki sotsiaalse toe elemente, mis on välja toonud Leavy, Kelloway, Sivanathan, Francis ja Barling. Küsimustik koosneb kolmest väitest: saan toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui mul tekib selleks vajadus (tabel 2, sotsiaalse toe element: otsene tugi ja informatsiooni jagamine), vahetu juht kuulab ära minu tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida (tabel 2, sotsiaalse toe element: emotsionaalne tugi) ja vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid saavutusi (tabel 2, sotsiaalse toe element: tagasiside andmine). Väidete hindamiseks kasutati viiepunktilist skaalat, kus 1=väga harva/mitte kunagi ja 5= alati.

Töösoorituse hindamisel kasutati Koopmansi 2014. aasta IWPQ originaalküsimustikku, sest küsimustik mõõdab lisaks tööülesande täitmisele ka töötaja käitumist kahes dimensioonis (lisarolli täitmine ja kahjulik töökäitumine). Küsimustik koosneb 18-st küsimusest, mis jaguneb kolme dimensiooni vahel (ülesande täitmine, lisarolli täitmine ja kahjulik töökäitumine).

Ülesande täitmise dimensioon koosneb 5 küsimusest ja sisaldab endas näiteks töötaja poolt tehtava töö mahtu, töö kvaliteeti ja tööalaseid teadmisi. Lisarolli täitmise hindamiseks on 8 küsimust, mis on seotud töötaja käitumisega, mille kaudu toetab ta organisatsioonilist, sotsiaalset ja psühholoogilist keskkonda. Kolmas dimensioon on kahjulik töökäitumine, mis koosneb 5 küsimusest ja mille eesmärgiks on mõõta töökäitumist, mis kahjustab organisatsiooni heaolu (Koopmans, 2014). Väidete hindamiseks kasutati viiepunktilist skaalat, kus 0=praktiliselt mitte kunagi ja 4=alati.

2.2.2. Valimi taustaandmed

Valimi moodustasid Eesti kohalike omavalitsuste töötajad erinevate vanusegruppide, soo ja tööstaaži lõikes. Lumepallimeetodil moodustunud valimi hulk andis kokku 99 vastajat. Vastajate osas oli 14 meest ja 86 naist. Vastajate jagunemine soo järgi on täpsemalt kirjeldatud alljärgnevas tabelis.

Tabel 3. Vastajate jagunemine soo järgi

Sugu	Vastaja arv	Vastaja %
Naine	85	85,9%
Mees	14	14,1%
Kokku	99	100%

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vastajad on jagatud generatsioonide järgi. Kõige suurem arv vastajaid oli vanuselises koosseisus 28-45 eluaastat (44,4 %) ning sellele järgnesid vastajad vanuses 45-56 aastat (29,3%). Kõige vähem vastajaid oli Z-generatsiooni vanuselises koosseisus 18-27 eluaastast (6,1%).

Tabel 4. Vastajate jagunemine vanuse järgi

Vanus	Vastajate arv	Vastajate %
18-27 (Z-generatsioon)	6	6,1%
28-45 (Y- generatsioon)	44	44,4%
45-56 (X- generatsioon)	29	29,3%
57 ja vanemad (beebibuumerid)	20	20,2%
Kokku	99	100%

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Juhiga koostöötatud aja osas oli skaala jagatud kolmeks. Juhiga koostöötatud aeg alla ühe aasta, üks kuni viis aastat või üle viie aasta. Skaala maksimumväärtuseks oli võetud viis ja enam aastat, sest sama palju aega on möödunud ka viimasest haldusreformist. Vastustest nähtus, et üle poolte vastajatest (57,6%) on koostöötanud oma juhiga üks kuni viis aastat ehk haldusreformi käigus on tekkinud uued meeskonnad koos uute juhtidega.

Tabel 5. Vastajate jagunemine vahetu juhiga koostöötatud aja järgi

Juhiga koostöötatud aeg	Vastajate arv	Vastajate %
alla 1 aasta	25	25,3%
1-5 aastat	57	57,6%
üle 5 aasta	17	17,2%

Kokku	99	100%
-------	----	------

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Eelpool nimetatud valimi taustaandmeid on võimalik mudeldada ka koosmõjus. Sellest nähtub, et koostöötatud ajal üle viie aasta on domineerivaks pigem vanemaealised (Z-generatsioon puudub) ja naisterahvad (meeste arv on 0). Koostöötatud aja vahemikus alla ühe aasta ja 1-5 aastat on domineerivaks keskealiste põlvkond vanusevahemikus 28-45 eluaastat. Kõige suurem meestöötajate ja naistöötajate arv on koostöötatud aja lõikes vahemikus 1-5 aastat.

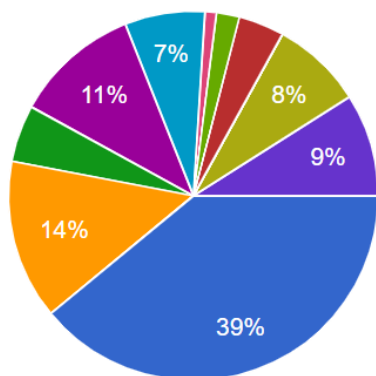
Tabel 6. Koguvalimi näitajad koostöötatud aja, soo ja vanuselise koosseisu lõikes

	Alla 1 aasta	1-5 aastat	Üle viie aasta
18-27 (Z-generatsioon)	2	4	0
28-45 (Y- generatsioon)	14	26	4
45-56 (X- generatsioon)	7	15	7
57 ja vanemad (beebibuumerid)	2	12	6
Naised	23	45	17
Mehed	2	12	0

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vastuste protsentuaalne jaotus maakondade lõikes oli alljärgnev: Harju maakond (39%), Ida-Viru maakond (14%), Järva maakond (11%), Viljandi maakond (9%), Valga maakond (8%), Lääne maakond (7%), Jõgeva maakond (5%), Pärnu maakond (4%), Põlva maakond (2%), Lääne-Viru maakond (1%). Seega saab teha üldistusi kohaliku omavalitsuse lõikes, kuid mitte võrrelda vastuseid maakondade lõikes, sest vastajate hulk on väga erinev.

Joonis 3. Vastanute jaotus maakondade lõikes.



Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Uuringu usaldusväarsuse kinnitamiseks viidi läbi küsimustike mõõdikute sisemise kooskõla analüüs. Tabelis 7 on näha, et kasutatud mõõdikute Cronbach'i ja sisemine reliaablus on head LMX-7 mõõdikul (Cronbach'i α on 0,906), IWPQ alaskaala lisarolli täitmise osas (Cronbach'i on 0,801), rolliselguse mõõdikul (Cronbach'i on 0,880) ja juhipoelse sotsiaalse toe mõõdikul (Cronbach'i on 0,928). Aktsepteeritavad on ka teise kahe IWPQ alaskaala mõõdikud: tööülesande täitmine (Cronbach'i on 0,789) ja kahjulik töökäitumine (Cronbach'i on 0,759).

Tabel 7. Mõõdikute sisemine kooskõla

Küsimustik	Cronbach'i α	Sisemine reliaablus	Küsimuste arv
LMX-7	,906	Hea	7
Tööülesande täitmine	,789	Aktsepteeritav	5
Lisarolli täitmine (kontekstuaalne täitmine)	,801	Hea	8
Kahjulik töökäitumine	,759	Aktsepteeritav	5
Rolliselgus	,880	Hea	3
Juhipoelse sotsiaalne toetus	,928	Hea	3

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

2.3. Uuringu tulemused

Uuringu tulemuste esitamisel lähtutakse uuringu küsimustiku osas antud hinnangutest: juhi-alluva suhte kvaliteedile, vastaja rolliselgusele, juhipoolele sotsiaalsele toele, vastaja töösooritusele. Lisaks analüüsitakse uuritavate faktorite omavahelised seosed. Uuringu tulemuste kirjeldamisel tuuakse igas osas välja ka vastajate hinnangud, kui koostöötatud aeg on olnud erinev.

2.3.1. Hinnang juhi-alluva suhte kvaliteedile

Peatükis 2.2.1. kirjeldatud meetodika kohaselt saab jagada uurimisel kasutatud küsimustiku hinnanguid kaheks: kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhted või madala kvaliteediga juhi alluva suhted. Suhete kõrgemat kvaliteeti näitab skoor 30-35 tähendab “väga kõrge”, 25-29 “kõrge”, 20-24 “mõõdukas”. Vastajad hindasid juhi-alluva suhet kõrge kvaliteediga suhteks (keskmine hinne 24,71 ehk täisarvuna 25). LMX küsimustiku väidete keskmiseks hinnanguks saadi $m=3,53$, $SD=0,97$, mis on üle keskmise tulemus (skaalal 1-5). Üle keskmise ($m=3,53$, $SD=0,97$) hinnati seitsmest väitest viite. Kõrge hinnangu said alluva potentsiaali mõistmine ($m=3,78$, $SD=1,07$), väitega „*minu juht mõistab minu potentsiaali*“, alluva tööprobleemide ja vajaduste mõistmine ($m=3,66$, $SD=1,25$), väitega „*minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi*“, tagasiside andmine alluvale juhi poolt ($m=3,64$, $SD=1,11$) väitega „*ma tean, kui rahul on juht minu tööga*“, valmidust juhti toetada ($m=3,64$, $SD=1,27$) väitega „*ma olen oma juhiga piisavalt kindel, et vajadusel tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha*“ ja väide ($m=3,62$, $SD=1,27$) „*ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivse ja tulemuslikuna*“. Kõige madalama keskmise hinde sai juhi toetus alluva osas ka juhul, kui see võib juhile kahju tuua ($m=3,07$, $SD=1,18$) väitega „*minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua*“. Madalalt hinnati ka juhipoole võimu kasutamist alluva tööprobleemi lahendamisel ($m=3,30$, $SD=1,36$) väitega „*minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme*“.

Tabel 9. LMX-7 skaala väidete kirjeldav statistika

Küsimustiku väide LMX kohta	MIN	MAX	Keskväertus	St.hälve
Tean kui rahul on vahetu juht minu tööga	1	5	3,64	1,111
Vahetu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi	1	5	3,66	1,247
Vahetu juht hindab minu potentsiaali	1	5	3,78	1,065

Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	1	5	3,30	1,359
Minu juht aitab mind ka siis, kui see võib talle kahju tuua	1	5	3,07	1,180
Olen oma juhis piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise seda teha ei saa	1	5	3,64	1,265
Ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku	1	5	3,62	1,267
Väidete keskmine	1	5	3,53	,973
Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise ja punakas toonis väited, mille tulemus jääb alla keskmise.				

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Kui vaadelda juhi-alluva suhteid koostöötatud aja lõikes, siis hinnangud erinevad võrreldes Tabelis 9 väljatooduga. Alla ühe aasta koostöötatud ajal on töötajad hinnanud vahetu juhiga suhet alla keskmise ainult väitel „*minu juht aitab mind ka siis, kui see võib talle kahju tuua*“. Eriti kõrgelt (üle 4,00) oli hinnatud kolme väidet „*vahetu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi*“ (m=4,08, SD=1,04), „*ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku*“ (m=4,04, SD=1,06) ja „*vahetu juht hindab minu potentsiaali*“ (m=4,00, SD=1,04). Juhi-alluva suhte hinnanguks on 26,68, mis tähendab kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhet (Northouse, 2013).

Tabel 10. LMX-7 küsimustiku väidete kirjeldav statistika vahetu juhiga koostöötatud ajal alla ühe aasta

Küsimustiku väide LMX kohta	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Tean kui rahul on vahetu juht minu tööga	1	5	3,84	1,106
Vahetu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi	1	5	4,08	1,038
Vahetu juht hindab minu potentsiaali	1	5	4,00	1,041
Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	1	5	3,68	1,376
Minu juht aitab mind ka siis, kui see võib talle kahju tuua	1	5	3,08	1,288
Olen oma juhis piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise seda teha ei saa	1	5	3,96	1,136

Ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku	1	5	4,04	1,060
Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise ja punakas toonis väited, mille tulemus jääb alla keskmise.				

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vahetu juhiga üks kuni viis aastat koostöötatud ajal on hinnatud üle keskmise ainult väidet, mis on seotud alluva potentsiaali tunnustamisega juhi poolt väitega „*vahetu juht hindab minu potentsiaali*“. Kõige madalamalt hinnatud väide on sarnane ka alla ühe aasta koostöötatud töötajate arvamusega ning ühtib Tabelis 9 väljatooduga. Madalamalt hinnatud väiteks on „*minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua*“ ($m=3,04$, $SD=1,10$). Juhi-alluva suhte hinnanguks on 23,60, mis tähendab mõõduka kvaliteediga juhi-alluva suhet (Northouse, 2013).

Tabel 11. LMX-7 küsimustiku väidete kirjeldav statistika vahetu juhiga koostöötatud ajal 1-5 aastat

Küsimustiku väide LMX kohta	MIN	MAX	Keskväertus	St.hälve
Tean kui rahul on vahetu juht minu tööga	1	5	3,51	1,088
Vahetu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi	1	5	3,47	1,255
Vahetu juht hindab minu potentsiaali	1	5	3,67	1,058
Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	1	5	3,12	1,269
Minu juht aitab mind ka siis, kui see võib talle kahju tuua	1	5	3,04	1,101
Olen oma juhis piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise seda teha ei saa	1	5	3,39	1,278
Ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku	1	5	3,40	1,294

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vahetu juhiga üle 5 aasta töötanud vastajate osas ühtib Tabelis 9 tulemustega, st keskmisest kõrgemalt ja madalamalt on hinnatud sarnaseid väiteid. Üle 4.00 on hinnatud tunnust, mis on seotud valmidusega juhti toetada väitega „*olen oma juhis piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta seda teha ei saa*“. Eelpool nimetatud tunnus on hinnatud kõrgemalt ainult

sellel koostöötatud ajal. Juhi-alluva suhte hinnanguks on 25,47 aastat, mis on kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhe (Northouse, 2013).

Tabel 12. LMX-7 küsimustiku väidete kirjeldav statistika vahetu juhiga koostöötatud ajal üle 5 aasta

Küsimustiku väide LMX kohta	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Tean kui rahul on vahetu juht minu tööga	1	5	3,76	1,200
Vahetu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi	1	5	3,65	1,412
Vahetu juht hindab minu potentsiaali	1	5	3,82	1,131
Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	1	5	3,35	1,579
Minu juht aitab mind ka siis, kui see võib talle kahju tuua	1	5	3,18	1,334
Olen oma juhis piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise seda teha ei saa	1	5	4,00	1,275
Ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku	1	5	3,71	1,359

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

2.3.2. Hinnang rolliselgusele

Rolliselguse küsimustiku väidete kirjeldav statistika on toodud *Tabelis 13*. Rolliselguse küsimustiku väidete keskmine näitaja on 3,91 ($m=3,91$), mis on üle keskmise tulemus (skaalal 1-5). Võrreldes rolliselguse väidete keskmisega ($m=3,91$) on üle keskväärtuse kaks rolliselguse väidet: töötaja teab täpselt, mis kuulub tema vastutusalasse ($m=4,09$) ja mida temalt oodatakse ($m=3,93$). Alla keskmine jääb tunnus, mis puudutab tööle püstitatud konkreetsete eesmärkide seadmist ($m=3,72$). Selles tunnuses on ka kõige suurem varieeruvus ($SD=1,00$).

Tabel 13. Rolliselguse küsimustiku väidete kirjeldav statistika

Rolliselguse küsimustiku väited	N	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Minu tööle on püstitatud konkreetsete eesmärgid	99	1	5	3,72	1,000
Tean täpselt, mis kuulub tööle minu vastutusalasse	99	1	5	4,09	,882

Tean täpselt mida minult oodatakse	99	1	5	3,93	,860
Rolliselguse koguskaala keskmine	99	1	5	3,91	,823

Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise ja punakas toonis väited, mille tulemus jääb alla keskmise.

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Alla ühe aasta vahetu juhiga koostöötanud vastajate näitajad on üle keskmise. Rolliselguse väidete keskväärtused on sarnases vahemikus ($m=4,24-4,12$) ja varieeruvus ei ole vastuste vahel kuigi suur (vahemikus $SD=0,78-0,72$).

Tabel 14. Rolliselguse väidete keskmised vahetu juhiga koostöötatud ajaga alla ühe aasta

Rolliselguse küsimustiku väited	N	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Minu tööle on püstitatud konkreetsed eesmärgid	25	3	5	4,12	,726
Tean täpselt, mis kuulub tööle minu vastutusalas	25	2	5	4,24	,723
Tean täpselt mida minult oodatakse	25	2	5	4,12	,781

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vahetu juhiga üks kuni viis aastat koostöötanud vastajate hinnangud väidetele on võrreldes teiste koostöötatud ajavahemikega kõige enam alla keskmise. Kõige madalamalt on hinnatud väidet, mis kirjeldab tööle püstitatud konkreetsete eesmärkide olemasolu ($m=3,53$). Samas on see ka kõige suurema varieeruvusega tunnus ($SD=1,05$). Kõige kõrgemalt on hinnatud väidet töötaja vastutusalas kuuluvate ülesannete osas ($m=4,05$). Kõige väiksem varieeruvus vastustes on ($SD=0,89$) väitel, mis puudutab töötaja teadmist, mida temalt oodatakse.

Tabel 15. Rolliselguse väidete keskmised vahetu juhiga koostöötatud ajaga 1-5 aastat

Rolliselguse skaala	N	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Minu tööle on püstitatud konkreetsed eesmärgid	25	1	5	3,53	1,054
Tean täpselt, mis kuulub tööle minu vastutusalas	25	2	5	4,05	,915
Tean täpselt mida minult oodatakse	25	1	5	3,82	,889

Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise ja punakas toonis väited, mille tulemus jääb alla keskmise.

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vahetu juhiga üle viie aasta koostöötanud vastajate näitajad on enamjaolt üle keskmise. Kõige madalamalt on hinnatud väidet, mis kirjeldab tööle püstitatud konkreetsete eesmärkide olemasolu ($m=3,76$). Samas on see ka kõige suurema varieeruvusega tunnus ($SD=1,03$). Kõige kõrgemalt on hinnatud kahte tunnust töötaja vastutusalase kuuluvate ülesannete osa ($m=4,00$) ja tunnust, mis puudutab töötaja teadmist mida temalt oodatakse ($m=4,00$). Viimasel nimetatud tunnusel on ka kõige väiksem varieeruvus ($0,866$).

Tabel 16. Rolliselguse väidete keskmised vahetu juhiga koostöötatud ajaga üle 5 aasta

Rolliselguse skaala	N	MIN	MAX	Keskvärtus	St.hälve
Minu tööle on püstitatud konkreetsed eesmärgid	17	1	5	3,76	1,033
Tean täpselt, mis kuulub tööle minu vastutusalasse	17	1	5	4,00	1,000
Tean täpselt mida minult oodatakse	17	2	5	4,00	,866

Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise ja punakas toonis väited, mille tulemus jääb alla keskmise.

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

2.3.2. Hinnang juhipoolele sotsiaalsele toele

Juhipoole sotsiaalse toe küsimustik on võrreldes teiste küsimustikega (skaalade keskmine on jäänud alla 1,00) kõige suurema varieeruvusega, standardhälve on üle 1,17 ehk vastajad on hinnanud selle küsimustiku väiteid kõige erinevamalt. *Tabelis 17* on nähtav vastajate poolt hinnatud väidete keskmised. Juhipoole toe koguskaala puhul on keskmine näitaja 3,49 ($m=3,49$), mis on üle keskmise tulemus (skaalal 1-5). Võrreldes juhipoole toe koguskaala keskmisega ($m=3,49$) on üle keskvärtuse sotsiaalse toe elemendid (*Tabel 2*): otsene tugi ja informatsiooni jagamine, väitega ($m=3,72$) „saan toetust ja abi oma vahetult juhilt kui mul tekib selleks vajadus“ ja emotsionaalne tugi väitega ($m=3,56$), „vahetu juht kuulab ära minu tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida“. Alla koguskaala keskmise jääb tunnus, mis puudutab juhi poolt tagasiside andmist, väitega ($m=3,20$) „vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid saavutusi“.

Tabel 17. Juhipoolse sotsiaalse toe küsimustiku kirjeldav statistika

	N	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Saan toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui selleks tekib vajadus (otsene tugi ja informatsiooni jagamine)	99	1	5	3,56	1,222
Vahetu juht kuulab ära tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida (emotsionaalne tugi)	99	1	5	3,72	1,262
Vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid saavutusi (tagasiside andmine)	99	1	5	3,20	1,278
Juhipoolse toe koguskaala keskmine	99	1	5	3,49	1,173

Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise ja punakas toonis väited, mille tulemus jääb alla keskmise.

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vastanud, kes on töötanud juhiga alla ühe aasta on hinnanud väiteid üle keskmise. Kõrgelt on hinnatud juhipoolset emotsionaalse toe väidet ($m=4,32$), mille varieeruvus on kõige väiksem ($SD=0,79$). Kõige madalamalt on hinnatud juhipoolse tagasiside andmise väidet ($m=3,68$). Sama on selle väite varieeruvus kõige suurem ($SD=1,31$), ületades Tabelis 17 toodud koguskaala keskmise ($SD=1,17$).

Tabel 18. Juhipoolse sotsiaalse toe väidete keskmised koostöötatud ajal alla aasta

	N	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Saan toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui selleks tekib vajadus (otsene tugi ja informatsiooni jagamine)	25	2	5	4,00	,957
Vahetu juht kuulab ära tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida (emotsionaalne tugi)	25	3	5	4,32	,748
Vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid	25	1	5	3,68	1,314

saavutusi (tagasiside andmine)					
Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise.					

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vahetu juhiga üks kuni viis aastat koostöötanud vastajate hinnangud väidetele jäävad alla keskmise. Selles koostöötatud aja grupis on kõige madalam hinnang juhipoelse tagasiside andmisele üldse ($m=3,00$). Vastuste varieeruvus on samuti kõikide vastuste osas standardhällena üle 1,00 (vahemikus $SD=1,128-1,28$).

Tabel 19. Juhipoelse sotsiaalse toe väidete keskmised koostöötatud ajaga 1-5 aastat

	N	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Saan toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui selleks tekib vajadus (otsene tugi ja informatsiooni jagamine)	57	1	5	3,39	1,221
Vahetu juht kuulab ära tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida (emotsionaalne tugi)	57	1	5	3,51	1,283
Vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid saavutusi (tagasiside andmine)	57	1	5	3,00	1,180
Punakas toonis on märgitud väited, mille tulemus jääb alla keskmise.					

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vahetu juhiga koostöötanud vastajad üle viie aasta iseloomustab vastuste osas kõrge varieeruvus, mis jääb vahemikku $SD=1,42-1,55$. Kõrgelt on hinnatud tunnust, mis on seotud juhipoelse emotsionaalse toega ($m=3,53$). Kõige madalamalt on hinnatud juhipoelse tagasiside andmist tööalastele saavutustele ($m=3,18$).

Tabel 20. Juhipoelse sotsiaalse toe skaala ja alaskaalade keskmised koostöötatud ajaga üle 5 aasta

Juhipoelse toe skaala	N	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Saan toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui selleks tekib vajadus (otsene tugi	17	1	5	3,47	1,463

ja informatsiooni jagamine)					
Vahetu juht kuulab ära tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida (emotsionaalne tugi)	17	1	5	3,53	1,546
Vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid saavutusi (tagasiside andmine)	17	1	5	3,18	1,425
Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise ja punakas toonis väited, mille tulemus jääb alla keskmise.					

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

2.3.4. Hinnang töösooritusele

Töösoorituse küsimustiku kirjeldav statistika on toodud *Tabelis 21*. Ülesande täitmise puhul on keskmine näitaja 2,87 ($m=2,87$), mis on üle keskmise tulemus (skaalal 0-4). Kontekstualse soorituse puhul on keskmine näitaja 2,65 ehk samuti üle keskmise. Standard varieeruvus on sarnane ülesande täitmise ($SD=0,54$) ja lisarolli täitmise puhul ($SD=0,54$). Kahjuliku töökäitumist hinnati madalalt ($m=1,03$, $SD=0,54$), sest skaala on ülesse ehitatud teistpidi, st mida väikesem on tulemus, seda vähem kasutati väidet töösituatsioonis. Kahjuliku käitumise osas on varieeruvus mõnevõrra suurem ($SD=0,61$) ehk vastajad on hinnanud skaalat erinevalt.

Tabel 21. Töösoorituse küsimustiku kirjeldav statistika

	N	MIN	MAX	Keskväärtus	St.hälve
Ülesande täitmine	99	1	4	2,87	,544
Lisarolli täitmine (kontekstuaalne täitmine)	99	1	3,88	2,65	,542
Kahjulik käitumine	99	0	3	1,03	,607

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Tabelis 22 on toodud töösoorituse küsimustiku väidete kirjeldav statistika. Ülesande täitmise osas on keskmisest kõrgemaks hinnatud väited: töötulemustele orienteeritus ($m=3,37$), töö tegemine õigeaegselt ($m=2,99$) ja prioriteetide seadmine ($m=2,88$). Kõige madalamalt on hinnatud väidet töö tegemise tõhususe ($m=2,33$) kohta. Varieeruvus oli kõige väiksem prioriteetide seadmise osas ($SD=0,67$) ja kõige suurem töö tegemisel õigeaegselt ($SD=0,79$).

Lisarolli täitmise osas on üle skaalapunkti 3,00 hinnatud väiteid: aktiivne osalemine töökoosolekul ($m=3,18$), enda tööalaste oskuste ($m=3,06$) ja teadmiste ($m=3,04$) ajakohasena

hoidmine. Kõige madalamalt on hinnatud väidet lisakohustuse võtmise osas. Lisaks paistab väide silma selles blokis kõige madala standardhälbega ($SD=0,60$), mis kinnitab, et väidet hinnati suhteliselt sarnaselt ja suuri erinevusi skaalal hinnates ei olnud. Kõige suurem varieeruvus oli olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmise osas ($SD=0,56$).

Kahjuliku käitumisele antud hinnangud olid teistpidise väärtusega: mida madalam tulemus, seda parem. Kõige madalamalt hinnati probleemide suuremaks tegemise osa ($m=0,64$), väitega „*ma tegin tööl probleemid suuremaks, kui need olid*“. Sama tunnus oli varieeruvuse osas kõige madalam ($SD=0,71$). Kõige kõrgemalt hinnati kolleegidega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutamist ($m=1,60$). Kõige suurim varieeruvus vastustes oli väitel keskendumisel negatiivsetele aspektidele ($SD=0,92$).

Tabel 22. Töösoorituse küsimustiku väidete kirjeldav statistika

	MIN	MAX	Keskväertus	St.hälve
Ülesande täitmine				
Töö tegemine õigeaegselt	0	4	2,99	,789
Töö planeerimine	0	4	2,81	,765
Töötulemustele orienteeritus	1	4	3,37	,750
Prioriteedid	1	4	2,88	,674
Töö tegemise tõhusus	1	4	2,33	,714
Lisarolli täitmine (kontekstuaalne täitmine)				
Lisakohustused	1	4	2,10	,598
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	1	4	2,93	,895
Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	0	4	2,24	,959
Ajakohased tööalaste teadmised	1	4	3,04	,807
Ajakohased tööalased oskused	1	4	3,06	,831
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	0	4	2,47	,837
Uute väljakutsete otsimine	0	4	2,19	,922
Aktiivne osalemine töökoosolekutel	1	4	3,18	,813
Kahjulik käitumine				
Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0	3	0,88	,836
Probleemide suuremaks tegemine	0	2	0,64	,706
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	0	3	1,10	,920

Kolleegidega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutlemine	0	4	1,60	,868
Väljaspool organisatsiooni inimestega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutlemine	0	4	0,97	,909

Sinisega on märgitud väited, mis on üle keskmise ja punakas toonis väited, mille tulemus jääb alla keskmise.

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Lisas 2 väljatoodu võrdlustabeli kohaselt on alla ühe aasta koostöötanud vastajate hinnang töösoorituse osas üldjuhul üle keskmise. Ainult kahjuliku käitumise osas on see koguvahemik keskmise näitajaga sarnane tunnusel: kolleegidega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutlemine ($m=1,60$). Kõige kõrgema hinnangu ülesande täitmise osas anti töötulemustele orienteerituse osas ($m=3,64$) ja kõige madalam töö tegemise tõhususe osas ($m=2,48$). Lisarolli täitmise osas ollakse nõus panustama enim, et hoida oma oskuseid ajakohastena ($m=3,40$). Kõige madalamalt hinnatakse vajadust lisakohustuste täitmise osas ($m=2,12$). Kahjuliku käitumise osas hinnatakse kõige väiksemaks probleemide suuremaks tegemist ($m=0,36$). Kõige suurem varieeruvus on töösoorituse skaalade osas keskendumisel negatiivsetele aspektidele ($SD=1,04$) ja kõige väiksem varieeruvus tunnusel töö tegemine õigeaegselt ($SD=0,47$).

Vahetu juhiga üks kuni viis aastat koostöötanud vastanute osas jääb enamik hinnatavaid väiteid *Tabelis 22* alla keskmise. *Lisas 2* väljatoodud tabeli kohaselt on ainus üle keskmise antud hinnang seotud aktiivselt töökoosolekutel osalemisega ($m=3,19$). Kui vaadata ülesande täitmise ja lisarolli väiteid, siis kõige madalamalt on hinnatud lisakohustuse võtmist ($m=2,02$), mis on ka varieeruvuse mõttes töösoorituse skaalade osas kõige väiksem ($SD=0,47$). Kahjuliku käitumise osas on enim tegeletud kolleegidega seotud negatiivsetel teemadel arutamisega ($m=1,63$). Kõige vähem on kahjuliku käitumise osas tegeletud probleemide suuremaks tegemisega ($m=0,72$). Kõige suurem varieeruvus on töösoorituse skaalade osas keskendumisel olemasolevate väljakutsuvate ülesannete võtmisel ($SD=1,03$).

Lisas 2 väljatoodud alusel hindavad üle viie aasta vahetu juhiga koostöötanud vastajad ülesande täitmise juures kõrgelt töötulemustele orienteeritust ($m=3,12$). Madalamalt on hinnatud väidet töö tegemise tõhususe osas ($m=2,53$). Lisarolli täitmise osas on kõrgem hinnang antud samaväärselt kahele väitele, mis on seotud tööalaste teadmiste ja oskuste asjakohasena hoidmisena ($m=3,12$). Lisarolli täitmise osas on hinnatud kõige madalamalt uute väljakutsete otsimist ja lisakohustuste võtmist ($m=2,35$). Kahjuliku käitumise osas hinnatakse kõrgelt (kasutatakse kõige enam)

kolleegidega seotud tööprobleemide üle arutamist ($m=1,47$). Kõige suurem varieeruvus on töösoorituse skaalade osas olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine ($SD=1,03$) ja kõige väiksem varieeruvus lisakohustuste võtmisel ($SD=0,55$).

2.3.5. Seosed uuritavate faktoritega

Spearmani koguvälimi korrelatsioonanalüüs näitab, et tugev seos on juhi-alluva suhte (LMX) ja juhipoelse toe vahel ($p=0,9$). Lisaks on seos olemas rolliselguse, ülesande täitmise, lisarolli täitmise, juhi-alluva suhte ja juhipoelse toe vahel. Seos puudub kahjuliku käitumise ja ülejäänud uuritavate faktorite osas olulisuse nivool 0,01.

Tabel 23. Koguvälimi Spearmani korrelatsioon

N=99	Rolliselgus	Ülesande täitmine	Lisarolli täitmine	Kahjulik käitumine	LMX	Juhi-poolne tugi
Rolliselgus	1	,570**	,298**	-,192	,645**	,601**
Ülesande täitmine	,570**	1	,289**	-,325**	,505**	,436**
Lisarolli täitmine	,298**	,289*	1	-104	459**	,405
Kahjulik käitumine	-,192	-,325**	-,104	1	-369**	-,362**
LMX	,645**	,505**	,459**	-369**	1	,876**
Juhipoelse sotsiaalne tugi	,601**	,436**	,405**	-,362**	,876**	1

**Korrelatsioon on oluline $p < 0,01$,

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vahetu juhiga koostöötatud ajal alla ühe aasta on seos juhi-alluva suhte ja juhipoelse toe vahel ($p=0,8$). Negatiivne seos on kahjuliku käitumise ja juhipoelse toe ($-0,5$) ja juhi-alluva suhte ning kahjuliku käitumise vahel ($p=-0,4$). Lisarolli täitmise ja kahjuliku käitumise osas puudub seos ($p=0,1$).

Tabel 24. Juhi-alluva suhte, töösoorituse, rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toetuse vahelised seosed vahetu juhiga koostöötatud ajaga alla ühe aasta

N=25	Rolliselgus	Ülesande täitmine	Lisarolli täitmine	Kahjulik käitumine	LMX	Juhipoolne tugi
Rolliselgus	1	,531**	,251	-,167	,352	,515**
Ülesande täitmine	,531**	1	,412*	-,131	,313	,416*
Lisarolli täitmine	,251	,412*	1	-,057	,397*	,356
Kahjulik käitumine	-,167	-,131	-,057	1	-370	-,468*
LMX	,352	,313	,397*	-370	1	,812**
Juhipoolne sotsiaalne tugi	,515**	,416*	,356	-,468*	,812**	1

**Korrelatsioon on oluline $p < 0.01$, * korrelatsioon on oluline $p < 0.05$

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Tugev seos ($p=0,9$) juhipoolse toe ja juhi-alluva suhte osas on neil vastajatel, kes on töötanud juhiga koos üks kuni viis aastat. Tugev seos on ka rolliselguse ja juhi-alluva suhte ($p=0,7$) vahel. Lisarolli täitmise ja kahjuliku käitumise osas puudub seos ($p=-0,1$). Seos puudub ka ülesande täitmise ja kahjuliku käitumise osas ($-0,4$).

Tabel 25. Juhi-alluva suhte, töösoorituse, rolliselguse ja juhipoolse sotsiaalse toetuse vahelised seosed vahetu juhiga koostöötatud ajas 1-5 aastat

N=57	Rolliselgus	Ülesande täitmine	Lisarolli täitmine	Kahjulik käitumine	LMX	Juhipoolne tugi
Rolliselgus	1	,604**	,366**	-,258	,696**	,555**
Ülesande täitmine	,604**	1	,152	-,352**	,390	,283*
Lisarolli täitmine	,366**	,152*	1	-,051	,522*	,507**
Kahjulik käitumine	-,258	-,352**	-,051	1	-284*	-,286*
LMX	,696**	,390	,522*	-284*	1	,893**
Juhipoolne sotsiaalne tugi	,555**	,283*	,507	-,286*	,893**	1

**Korrelatsioon on oluline $p < 0.01$, * korrelatsioon on oluline $p < 0.05$

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

Vahetu juhiga koostöötanute osas üle viie aasta on tugev seos kolmes osas: juhi-alluva suhte ja rolliselguse osas ($p=0,8$), juhipoolse toe ja juhi-alluva suhte osas ($p=0,8$) ja rolliselguse ja ülesande täitmise osas ($p=0,8$). Tabelis 26 paistab silma ka, et paljud tugevad ja keskmiselt hinnatavad seosed tulevad just rolliselguse komponentidest. Lisarolli täitmise ja kahjuliku käitumise osas puudub seos ($p=-0,1$). Seos puudub ka ülesande täitmise ja kahjuliku käitumise osas ($-0,8$).

Tabel 26. Juhi-alluva suhte, töösoorituse, rolliselguse ja juhipoolse sotsiaalse toetuse vahelised seosed vahetu juhiga koostöötatud üle viie aasta

N=17	Rolli- selgus	Ülesande täitmine	Lisarolli täitmine	Kahjulik käitumine	LMX	Juhi- poolne tugi
Rolliselgus	1	,769**	,380	-,417	,840**	,654**
Ülesande täitmine	,769**	1	,288	-,750**	,784**	,691*
Lisarolli täitmine	,380	,288*	1	,108	,342	,230
Kahjulik käitumine	-,417	-,750**	,108	1	-457	-,452
LMX	,840**	,784**	,342	-457*	1	,819**
Juhipoolne sotsiaalne tugi	,655**	,691**	,230	-,452*	,819**	1

**Korrelatsioon on oluline $p < 0.01$,

Allikas: autori koostatud uuringu andmed

3. UURINGU JÄRELDUSED

Lõputöös uuriti juhi-alluva suhte, töösoorituse, töötaja rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe vahelisi seoseid. Töös on püstitatud neli uurimisküsimust. Peatükis käsitletakse autori järeldusi vastavalt uurimisküsimustele, soovitusi ja ettepanekuid tuleviku jätku-uuringuteks.

1. Milline on töötajate hinnang juhi-alluva suhte kvaliteedile kohalikes omavalitsustes?

Lõputöö uuringus hindasid töötajad juhi-alluva suhet kõrge kvaliteediga suhteks (keskmine hinne 24,71 ehk täisarvuna 25).

Nõustudes Lee *et al.* (2019) väljatooduga on aeg lõpetada *LMX teooria* osas keskendumisel ainult kvaliteetse või madala kvaliteediga juhi-alluva suhtele. Selle asemel tuleb hakata arvestama kõikide esinevate suhetega töökeskkonnas, nii kvaliteetsete kui madala kvaliteediga. Seetõttu on vajalik iga väite ja saadud tulemuste avamine, et saada teada, millistesse tegevustesse töökeskkonnas panustada. Vastajate hinnangust nähtus, et kõrgelt hinnatakse juhi poolt alluva potentsiaali tunnustamist, juhi poolt tööga seotud probleemide ja vajaduste mõistmist, tagasiside andmist alluvale. Madalama hinnangu pälvisid juhi toetus alluvale, juhul kui see võib juhile kahju tuua ja juhipoelse võimu kasutamist alluva tööprobleemide lahendamisel. Mõlemad väited teenivad autori arvates sama eesmärki, millega justkui juht läheb välja oma tavapärasest juhi rollist ja panustab rohkem, kui tavaline juhi-alluva suhe seda eeldab.

Kui võrrelda tulemusi vahetu juhiga koostöötatud ajal, siis alla ühe aasta juhiga koostöötanud hindavad enim (saanud kõrgema hinnangu) vahetu juhi poolset mõistmist töötaja tööprobleemide ja vajaduste osas. Vastajad, kes on juhiga koostöötanud 1- 5 aastat peavad kõrgema hinnangu vääriliseks töötaja potentsiaali hindamist. Üle viie aasta koostöötanud töötajate juhi-alluva suhtes hinnatakse kõrgelt töötajapoolset tegevust. Selleks on kindlus juhi suhtes, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta seda ise teha ei saa. Sarnast lähenemist kvaliteetsele juhi-alluva suhtele selgitas ka Pellegrini läbi grupisisese suhte kus nii juht, kui alluvad jagavad ühist tööalast suhet nii omavahel, kui kogu organisatsioonis. Selle tulemusel suureneb vastastikune usaldus, austus ja

lojaalsus juhtide osas (Pellegrini, 2015). Sisuliselt tõstetakse grupisisene liige mitteametlikku rolli „usaldusväärne meeskonnaliige“ (Lunenberga, 2010). Madalamalt on kõigis vahetu juhiga koostöötatud aja vahemikus hinnatud tegevust, kus juht peaks aitama töötajat ka siis, kui see võib talle kahju tuua. Sellest saab järeldada, et vastajate arvates ei aita vahetu juht neid olukordades, kus töötaja eest seistes võib oodata juhti olukord, kus satutakse konflikti näiteks ülemusega.

2. Milline on töötajate hinnang töösooritusele ja seosed juhi-alluva suhtega?

Töökeskkonnas on positiivne töökäitumine, sest vastajad hindasid üle keskmise ülesande täitmist ja lisarolli täitmist. Lisaks selgus, et kahjuliku käitumist esineb töösoorituse osas vähe (hinnati madalalt). Seeläbi sai kinnitatud, et kvaliteetsed juhi-alluva suhted ei too kaasa mitte ainult positiivsemat töökäitumist (ülesannete ja lisarolli täitmine), vaid vähendavad ka negatiivset töökäitumist ehk kahjulikku käitumist (Martin *et al.*, 2016).

Uurimistulemused näitasid, et juhiga koostöötatud aja jooksul hinnatakse ülesande täitmisel enim orienteeritust töötulemuste saavutamisele, töö tegemist õigeaegselt ja töötaja tööülesannetele seatud prioriteete. Ülesande täitmise osas hinnati madalalt töö tegemise tõhusust. Töötajate panust kontekstuaalse soorituse osas hinnati kõrgelt järgmistes tegevustes: aktiivne osalemine töökoosolekutel, enda tööalaste oskuste ja teadmiste ajakohasena hoidmine. Kõige vähem ollakse nõus võtma lisakohustusi. Seda kinnitas ka vastuste madal varieeruvus. Kahjuliku käitumise osas kasutatakse enim kolleegidega tööl seotud negatiivsete teemade üle arutamist. Kõige vähem tegeletakse tööprobleemide suuremaks tegemisega.

Töötajad, kes on töötanud juhiga koos alla ühe aasta hindavad tööülesannete täitmisel enim töötulemustele orienteeritust. Kõige madalamalt hinnatakse töö tegemise tõhusust. Lisarolli täitmise osas ollakse nõus panustama enim, et hoida oma oskuseid ajakohastena. Kõige vähem ollakse nõus täitma lisakohustusi. Kahjuliku käitumise osas ei tee vastajad probleeme suuremaks, kui nad on.

Töötajad, kes on vahetu juhiga koos töötanud 1-5 aastat osalevad aktiivselt töökoosolekutel, ei soovi võtta lisakohustusi ja tegelevad kõige enam kahjuliku käitumise osas kolleegidega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutamisega. Sarnaselt alla ühe aasta töötanud töötajatega ei tee nad probleeme suuremaks, kui nad on. Ülesannete täitmise osas hinnatakse enim töötulemustele orienteeritust.

Üle viie aasta vahetu juhiga koostöötanud vastajad hindavad kõrgelt töötulemustele orienteeritust ja madalamalt töö tegemise tõhusust. Nad soovivad hoida oma teadmisi ja oskusi asjakohasena. Samas ei taha nad vastu võtta uusi väljakutseid ja lisakohustusi (hinnatud madalalt kontekstualse soorituse osas). Sarnaselt teiste koostöötatud aja dimensioonidega, ei tee nad suuremaks probleeme, kui nad on. Nende kahjulik käitumine on enim seotud sellega, et nad arutavad kolleegide tööga seotud probleemide üle.

Juhi-alluva suhte ja töösoorituse omavaheline seos on olemas ülesande täitmise ($p=0,5$) ja lisarolli täitmise ($p=0,4$) osas. Seos puudub kahjuliku käitumise ja lisarolli täitmise vahel ($p=-0,1$). Lähtudes eelnevatest sarnastest uuringutest (Dulebohn et al., 2012) eeldas töö autor, et juhi-alluva suhte kvaliteet viib parema töösoorituseni. See sai kinnitust sealäbi, et positiivne töökäitumine (ülesande täitmine ja lisarolli täitmine) hinnati üle keskmise ja kahjuliku käitumist ei kasutata kuigi palju.

3. Milline on töötajate hinnang rolliselgusele ja juhipoelsele sotsiaalsele toetusele ning milline on seos juhi-alluva suhte ja töösooritusega?

Vastajad hindasid kõrgelt rolliselguse kahte väidet: töötaja teab täpselt, mis kuulub tema vastutusalasse ja mida temalt oodatakse. Töötajad, kes on töötanud juhiga alla ühe aasta ja 1-5 aastat teavad täpselt, mis ülesanded kuuluvad nende vastutusalasse (kõrgem hinnang). Need töötajad, kes on juhiga töötanud viis aastat teavad paremini, mida neilt enam oodatakse ja millised ülesanded kuuluvad töötaja vastutusalasse.

Alla keskmise hinnati väidet, mis puudutas tööle püsitatud konkreetsete eesmärkide seadmist. Selle väite hinnangu andmisel oli kõige suurem varieeruvus kogu rolliselguse küsimustiku osas, st seda hinnati erinevalt. Erinevus tulenes juhiga koostöötatud ajas. Nimelt hindasid vahetu juhiga alla ühe aasta töötanud töötajad väidet vahemikus 3-5 (MIN 3, MAX 5), samas ülejäänud juhiga koostöötanud vastajad hindasid väidet vahemikus 1-5. Tulemuste pinnalt võib järeldada, et esimesel aastal on töötajatele selgitatud tööga seotud eesmärgid. Muuhulgas võib see tuleneda ka sellest, et ajaperioodi sisse kuulub katseaeg ja katseaja lõpuvestlus, kus arutatakse katseaja tulemuste üle ja seatakse eesmärgid edaspidiseks. Teistel koostöötatud aja vormides regulaarne juhi-alluva suhtlus eesmärkide osas ilmselt puudub või seda kasutatakse vähe.

Rolliselguse osas on olemas seos juhi-alluva suhtega ($p=0,6$), juhipoolse sotsiaalse toega ($p=0,6$), ülesande täitmine ($p=0,6$) ja lisarolli täitmine ($p=0,3$). Seega sai kinnitatud, et kvaliteetne juhi-alluva suhe on seotud rolliselgusega (Bauer et al., 2006), sest kvaliteetne juhi-alluva suhe aitab tõenäoliselt töötajatel kujundada oma rollidest selged ettekujutused, sest täpselt määratletud tööülesannete ja ootuste kirjeldused võivad olla tõhusad vahendid rolli selguse hõlbustamiseks (Eatough et al., 2011). Seos puudub rolliselguse ja kahjuliku käitumise vahel ($p=0,2$) ehk rolliselgus ja kahjulik käitumine töökeskkonnas ei ole omavahel seotud. Seda ei ole ka seetõttu, sest puudub madala kvaliteediga juhi-alluva suhe.

Juhipoolse sotsiaalse toe osa on kõikidest teiste uuringu küsimustikest (skaalade keskmine on jäänud alla 1,00) kõige suurema varieeruvusega, st keskmine standardhälve on üle 1,17 ehk vastajad on hinnanud selle küsimustiku väiteid kõige erinevamalt. Kõikide vastajate hinnangu põhjal kasutab vahetu juht sotsiaalse toe elemendina enim emotsionaalset tuge: juht kuulab ära tööga seotud mured juhul, kui töötajal peaks tekkima vajadus neist rääkida. Keskmisest kõrgemalt on hinnatud ka juhi poolt pakutavat otsest tuge ja informatsiooni jagamist, mis kätkeb endast töötajate poolset tunnetust, et nad saavad toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui selleks tekib vajadus. Juhi poolt kasutatakse vähem sotsiaalse toe osa, mis puudutab tagasiside andmist tehtud tööle (sh tunnustamist). Sarnane vastajate hinnang peegeldub, kui vaadata uuringu tulemusi vahetu juhiga koostöötatud ajal.

Kõige tugevamalt on hinnanud kõiki juhipoolseid sotsiaalse toe elemente vastajad, kes on vahetu juhiga koos töötanud alla ühe aasta (kõik vastused on üle keskmise) ja kõige nõrgemalt vastajad, kes on vahetu juhiga koos töötanud 1-5 aastat (kõik vastused jäävad alla keskmise). Vahetu juhiga üle viie aasta koos töötanud vastajad on hinnanud madalalt juhipoolset otsest tuge ja informatsiooni jagamist ning juhipoolset tagasiside andmist tehtud tööle.

Juhipoolse sotsiaalse toe osas on olemas tugev seos juhi-alluva suhte vahel ($p=0,9$). Keskmine seos on rolliselguse ($p=0,6$), ülesande täitmise ja lisarolli täitmise osas (mõlemal $p=0,4$). Siinkohal sai kinnitust teoreetilises osas väljatoodu, et kõrge kvaliteediga juhi-alluva suhtes tajuvad alluvad rohkem sotsiaalset toetust, nad oskavad oma oskusi kasutada ja panustavad lisarolli täitmisele (Bernerth et al., 2007). Juhipoolne sotsiaalne tugi ja kahjulik käitumine ei ole omavahel seotud ($p=0,4$).

4. Milline on juhi-alluva suhte, töösoorituse, rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toetuse vaheline seos, kui koostöötatud aeg on erinev?

Korrelatsioonid on üldiselt suuremad koostöötatud ajal üle viie aasta. Eriliselt hakkab see silma rolliselguse seostega juhi-alluva suhte, ülesande täitmise, lisarolli täitmise ja juhipoelse sotsiaalse toe vahel. Korrelatsioonide võrdluses on enamik madalamad seosed juhul, kui juhiga on koos töötatud alla aasta (*Tabelid 23-26*). Samas on nende vastajate küsimustike keskmised näitajad kõrgemad, kui teistel (*Lisa 3*).

Kuna tegemist on kvaliteetse juhi-alluva suhtega, siis ei kasutata töösituatsioonis eriti kahjulikku käitumist. Selle osas andis kinnitust korrelatsioonianalüüs, mille käigus selgus, et kahjuliku käitumise osas puuduvad seosed kõikidel uuritavatel faktoritel, igal koostöötatud ajal. Ülesande täitmisel on enamik skaalade seosed kõige enam seotud üle viie aasta juhiga koostöötatud ajal. Erinevus on ainult ülesande täitmise ja lisarolli seostes, kus tugevam seos on nendel töötajatel, kes on töötanud juhiga alla ühe aasta. Lisarolli täitmise osas on tugevamad seosed juhi-alluva suhtes ja juhipoelse sotsiaalse toe osas, kui juhiga on koos töötatud 1-5 aastat. Juhipoelse sotsiaalse toetuse ja juhi-alluva suhte vahelised seosed on tugevamad, kui juhiga on koos töötatud 1-5 aastat.

Korrelatsioonianalüüsi käigus tuvastati, et seos puudub kõigi vastajate osas kahjuliku käitumise osas. Teiste uuritavate faktorite osas on seos kõigil vastanutel olemas, sõltumata koostöötatud ajast. Seega ei saa täielikult kinnitada Sini ja Ferrise käsitlust, et koostöötatud aeg mõjutab juhi-alluva suhte, töösoorituse, juhipoelse sotsiaalse toe ning rolliselguse hinnanguid. Seosed on küll enamuse uuritavate faktorite osas suuremad juhul, kui koos on töötatud pikemalt, kuid sellega ei saa väidet täielikult kinnitada. Tulemuse saab kokku võtta järeldusega, et seosed on kõigis koostöötatud aja vormides juhi-alluva suhte, rolliselguse, juhipoelse sotsiaalse toe, ülesande täitmise ja lisarolli täitmise vahel. Lisaks kinnitab läbi viidud uuring Furunesi käsitlust, et kõrge kvaliteediga suhteid seostatakse rolliselguse, oskuste kasutamise (ülesande täitmine), lisarolli täitmise (kontekstuaalne täitmine) ja sotsiaalse toetuse kõrgema tasemega (Furunes *et al.*, 2015).

Eelpool väljatoodud tulemustest lähtuvalt toob autor välja ettepanekud, mille kaudu oleks võimalik arendada keskmisest madalalt hinnatud väiteid. Madalamalt hinnati: töötaja aitamine vahetu juhi poolt isegi siis, kui see toob juhile kahju; konkreetsete eesmärkide seadmine tööle; tõhusalt täidetud tööülesanded; töötaja tööalaste saavutuste märkamine ja hindamine vahetu juhi poolt; töötaja lisakohustuste võtmine ning kolleegidega tööga seotud negatiivsete temade üle arutamine.

1) Personalistrateegia loomine või kaasajastamine, väärtuste sõnastamine.

Autori arvates peab organisatsioonil olema pikem plaan, kus oleks lühidalt ja arusaadavalt kirjeldatud, millised on organisatsioonis arengueesmärgid. Siia alla kuuluvad nii töötajate arendamine, kui kvaliteetse juhtimiskultuuri arendamine. Lisaks ka kokkulepped, mida oodatakse juhilt ja töötajatelt. Personalistrateegia loomise ja kaasajastamise juures ei tohiks unustada, et tegemist peaks olema koosloomega, et see hiljem kasutust leiaks ja omaks võetaks.

2) Vahetule juhile vajalike kompetentside arendamine aitab kaasa **konkreetsete eesmärkide seadmisele, tõhusamale tööülesannete täitmisele ning õpetab juhti märkama ja hindama tööalaseid saavutusi**. Üldiste kompetentside osas on vajalik koolitada juhti märkama eriilmelist meeskonda, mitte ainult koostöötatud aja osas vaid ka generatsioonide, sugude ja miks ka mitte eri tööstiilis (kaugtöö, hübriid, kontor) osas. Kompetentside arendamisel on autori arvates oluline ka see, et lisaks üldistele juhi kompetentsidele arendataks ka valdkondliku kompetentsi, et mõista paremini oma töötajate tööülesandeid ning suunata ja fookusseerida töö eesmärgipärasust, tõhusust. Osakonnajuhtide kompetentside arendamisele saab läheneda organisatsioonisiselt, kuid võimalus on ka kompetentse arendada maakonna/valdkonnapõhiselt. Kompetentside arendamine ei tohiks olla ühekordne tegevus, vaid regulaarne ja läbimõeldud. See eeldab koolitusplaani või ühiste kokkulepete tegemist teatud tasanditel. Iga kompetentsi arendamisel saab kasutada erinevaid arendamiseks võimalikke meetodeid (nt. mentorlus, grupimentorlus, koolitusesari).

3) Töötaja teadlikkuse tõstmine. See on sarnane lähenemine punktis 2 nimetatud juhtide koolitamise osale. Ka töötajaid tuleb regulaarselt koolitada. Magistritöö raames vastajatele oleksid vajalikud regulaarsed koolitused üldistel teemadel alustades sellest, kuidas töötaja saab ise tööd efektiivsemalt teha ja **täita tõhusamalt tööülesandeid**. Teadlikkuse tõstmisel tasub vaadata ka neid tegevusi, mida tehakse uutele töötajatele. Neid tegevusi võib ka kauem organisatsioonis töötanud töötaja meelde tuletamiseks vajada.

Ettepaneku punktid kaks ja kolm kinnitavad ka LMX uuringute tehtud järeldusi, mille alusel on juhi ja alluvate suhete kvaliteeti võimalik spetsiaalse väljaõppe abil parandada – sellisel juhul on suhe üha vähem suhe ülemusega ja rohkem mitteametliku juhiga, keda järgitakse vabatahtlikult (Kulik, 2017), siis ollakse nõus **võtma ka lisakohustusi**. Töötaja teadlikkuse tõstmine ei saa olla ainult koolitamine, vaid ka juhivoolne initsiatiiv (vt täpsem punkti 4).

4) Juhtidel tuleb teadlikult töötajaga kohtuda, et anda ise töötajale tagasisidet ja ära kuulata ka töötaja tagasiside. Selleks on erinevaid vorme ja need täidavad võimalikud empiirilises uuringus väljatoodud kitsaskohad. Arenguveestluste kaudu saab tugevdada väärtuseid, organisatsioonikultuuri ja **saavutada seotud eesmärke**. Arenguveestluste tulemuste saavutamisele aitab kaasa monitooring ja juhivoolne toetus kokkulepitud tegevuste elluviimisel, näiteks 1:1 vestluse kaudu (Rietzschel *et al.*, 2014). Regulaarsete kohtumiste raames võiks väheneda ka **kolleegide omavaheline arutelu tööga seotud negatiivsetel teemade üle**, sest see oleks koht, kus oleks võimalik tööga seotud negatiivsetest aspektidest rääkida. Läbi teadliku töötajaga kohtumise kasvab tööalane suhe ka selliseks, et **vahetu juht on nõus töötajat aitama ka siis, kui see toob juhile kahju**.

5) Uute töötajate kasutamine organisatsiooni „kujundajatena“. Kuna enamikel uuritavatest väidetest on andnud kõrged hinnangud just alles äsja organisatsiooni töötama tulnud töötajad, tuleks neid kasutada organisatsiooni kujundajatena. Selleks tuleb mõelda läbi, mida uued töötajad teistele töötajatele ja ka juhile meelde tuletaks, õpetaks, edasi annaks jne. Üle tuleb vaadata, milliseid tegevusi sisseelamise perioodil tehakse ja kuidas läbi nende saaks mõjutada olemasolevaid töötajaid ja juhti.

Tuleviku uurimused sarnasel teemal võiks hõlmata ka juhivoolset hinnangut. Seeläbi saaks võrrelda, kas juhi ja alluva hinnangud kattuvad, mis osades on need erinevad ning kuidas oleks võimalus olukorda parandada. Lisaks võiks sarnase sihtrühma uuringud olla seotud mõne autori poolt tehtud ettepaneku täpsema lahenduse väljatöötamisega (nt. kompetentside arendamise mudel).

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli uurida juhi-alluva suhte, töösoorituse, töötaja rolliselguse ja juhipoelse sotsiaalse toe vahelisi seoseid. Lisaks sooviti teada saada, kas koostöötatud aeg mõjutab juhi-alluva suhte kvaliteeti ja seeläbi töösooritust, rolliselgust ja juhipoelset sotsiaalset tuge.

Peamiste uuringutulemustena selgus, et töötajad hindavad juhi-alluva suhet kõrge kvaliteediga suhteks. Kõrgelt hinnatakse juhi poolt alluva potentsiaali tunnustamist ja tema poolt tööga seotud probleemide ja vajaduste mõistmist. Madalamalt hinnatakse juhi toetus alluvale, juhul kui see võib juhile kahju tuua ja juhipoelse võimu kasutamist alluva tööprobleemide lahendamisel.

Magistritöö kinnitas, et juhi-alluva suhte kvaliteet viib parema töösoorituseni. Seeläbi sai kinnitatud, et kvaliteetsed juhi-alluva suhted ei too kaasa mitte ainult positiivsemat töökäitumist (ülesannete ja lisarolli täitmine), vaid vähendavad ka negatiivset töökäitumist ehk kahjulikku käitumist. Kahjuliku käitumise osas puuduvad seosed kõigi uuritavate faktoritega. Seega ei kasutata kahjulikku käitumist kuigi palju töösituatsioonis. Kõige enam kasutatakse kahjuliku käitumist töösituatsioonis kolleegidega negatiivsete temade üle arutamisel.

Lisaks kinnitas läbi viidud uurimus seda, et kõrge kvaliteediga suhteid seostatakse rolliselguse, oskuste kasutamise (ülesande täitmine), lisarolli täitmise (kontekstuaalne täitmine) ja sotsiaalse toetuse kõrgema tasemega. Rolliselguse osas teavad töötajad, mis kuulub tema vastutusalasasse ja mida temalt oodatakse. Samas ei teata täpselt, mis on tööle püstitatud konkreetsed eesmärgid. Kõige enam pakuvad juhid töötajatele emotsionaalset tuge sellega, et nad on valmis kuulama ära tööga seotud mured, kui töötajal peaks tekkima vajadus neist rääkida. Nõrgaks jääb juhipoelne märkamine ja hindamine töötaja tööalaste saavutuste osas (tagasiside andmine).

Korrelatsioonianalüüsi käigus tuvastati, et seos puudub kõigi vastajate osas kahjuliku käitumise osas. Uuritavate faktorite osas on seos kõigil vastanutel olemas, sõltumata koostöötatud ajast. Seosed on küll enam uuritavate faktorite osas suuremad juhul, kui koos on töötatud pikemalt,

kuid sellega ei saa väidet täielikult kinnitada. Tulemuse saab kokku võtta järeldusega, et seosed on kõigis koostöötatud aja vormides juhi-alluva suhte, rolliselguse, juhipoelse sotsiaalse toe, ülesande täitmise ja lisarolli täitmise vahel.

Tuleviku uurimused sarnasel teemal võiks hõlmata ka juhipoelse hinnangut, mille kaudu saaks võrrelda, kas juhil ja alluva hinnangud kattuvad, mis osades on see erinev ning kust oleks võimalus olukorda parandada. Töö autor pakub mitmeid ettepanekuid, et parandada juhi-alluva suhteid ja seeläbi teisi tegureid töökeskkonnas. Variant on arendada juhile vajalike kompetentse ja tõsta juhtide teadlikkust töötajatega teadlikult kohtumise osas. Kindlasti vajaks ülevaatamist personalistrateegia ja organisatsiooni väärtused.

SUMMARY

LEADER-MEMBER EXCHANGE CONNECTION WITH PERFORMANCE ASSESSMENT, ROLE CLARITY, AND SOCIAL SUPPORT IN ESTONIAN LOCAL GOVERNMENTS

Teele Kukk

The author's main purpose was to examine employees' views on their relationship with direct leader, how this relationship affects their contribution to the work, role clarity and leader's social support. In addition, it sought to find out whether these factors are influenced by the amount of time worked together.

The theoretical part of the work was divided into three parts. First, an overview of the role and of middle manager and the nature of LMX theory. In the second part the system of assessments of performance and how this relates with LMX theory. The last theoretical part is summarised by two factors: role clarity and social support provided by the leader. These concepts are also considered in terms of the links between the LMX-theory and performance.

The study showed that employees rate the LMX as a high quality relationship. The recognition of the member's potential understanding of work-related problems and needs are highly valued. Lower ratings are given to the leader's support of the member when this could be detrimental to the leader and the leader's use of managerial authority to solve the member's work problems.

The study confirmed that the quality of the leader-member relationship leads to better performance. It thus confirmed that a high quality leader-member relationship not only leads to more positive work behaviour (task performance and citizenship performance), but also reduces negative work behaviour, i.e. counterproductive performance. In addition, the research conducted confirmed that high quality relationships are associated with higher levels of role satisfaction, task performance, citizenship performance and leader's social support.

Future studies on a similar topic could include managerial appraisal, through which it could be possible to compare results. The author of the paper offers a number of suggestions to improve the LMX- relationship and thereby other factors in the work environment. One option is to develop

the competences needed for the leader and to raise leaders' awareness of how to meet employees in a conscious way. The human resources strategy and the values of the organisation would certainly need to be reviewed.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ancarani.A., Arcidiacono. F., Mauro. C.D., Giammanco. M.D. (2020). Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. *Public Management Review*, 23(8), 1234-1263.
- Avolio. B. J., Bass.B. M., Jung.D.I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441–462.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-Member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310. DOI:org/10.1037/0021-9010.91.2.298
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007) Leader member social exchange (LMXS): development and validation of a scale, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979–1003.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Braun, F., Avital, M. (2007). Good Project Management Practices Drive More Than Project Success: Learning, Knowledge Sharing and Job Satisfaction in It Project Teams, *Proceedings of the 13th Americas Conference on Information Systems at Colorado*, 1–11.
- Bray, S. R., and Brawley, L. R. (2002), 'Role Efficacy, Role Clarity, and Role Performance Effectiveness,' *Small Group Research*, 33, 233-253.
- Campbell J.P. (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Dunnette MD, Hough LM, eds. Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.1 (2nd ed.). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J.P., Wiernik, B.M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 2, 47-74.
- Dansereau, F., G.B. Graen., W.J. Haga. (1975). A vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(1), 46-78. DOI: [10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Duffy M. K., Ganster D. C., Pagon M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of antecedents and consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38, 1715-1759.

- Esper, T., Fugate, B., and Rapert, M.I. (2008). Enhancing Relationships Within Groups: The Impact of Role Perceptions Within Logistics Teams. *Journal of Relationship Marketing*, 7, 121-150.
- Feistritzer, N.R., and Jones, P.O. (2014). A Proof-of-Concept Implementation of a Unit-Based Advanced Practice Registered Nurse (APRN) Role: Structural Empowerment, Role Clarity and Team Effectiveness. *Nursing Clinics of North America*, 49, 1-13.
- Ferris, G., Liden, R., Munyon, T., Summers, J., Basik, K., & Buckley, M. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403.
- Foote, D. A., Seipel, S. J., Johnson, N. B., and Duffy, M. K. (2005). Employee Commitment and Organizational Policies. *Management Decision*, 43, 203-219.
- Furunes, T., Mykletun, R.J., Einarsen, S., Glasø, L. (2015). Do Low-quality leader-member relationships matter for subordinates? *Nordic journal of working life studies*, 5(2), 71- 87.
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships, *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 49–73.
- Graen, G. B., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Harding, N., Lee, H., Ford, J. (2014) Who is ‘the middle manager? *Human Relations*, 67(10), 1213–1237.
- House, R. J. *Work Stress and Social Support*. Boston, Reading, MA: Addison-Wesley; 1981.
- House, R.J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly* 7(3), 323–352.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., and Rosenthal, R. A. (1964), *Occupational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley. <https://doi.org/10.1177/002218566500700211>
- Kaupilla, O.P. (2014). So, What Am I Supposed to Do? A Multilevel Examination of Role Clarity. *Journal of Management Studies*, 51(5), 737-763
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 89-112.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W. and Van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 5(8), 856-866.

- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., van Buuren, S., De Vet, H.C.W. and Van der Beek, A.J. (2014), Development of an individual work performance questionnaire, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6 – 28.
- Kulik, O. (2017). Keskastmejuhtide juhtimisstiilid ja nende seosed ettevõtte edukusega Danbalt grupis. *Magistritöö. Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor*.
- Leavy, R. L. (1983). Social support and psychological disorder: A review. *Journal of Community Psychology*, 11(1), 3–21.
- Lee.A., Thomas.G., Martin.R., Guillaume. Y. (2019) Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of Management*, 45 (5), 1927–1957.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., Epitropaki, O. (2016). Leader-member echhange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69, 67-121.
- Methot J. R., Melwani S., Rothman N. B. (2017). The space between us: A social-functional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management*, 43,1789-1819.
- Northouse, P.G., (2013) Leadership: Theory and Practice. 5th Ed. SAGE Publications, California.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scand Journal of Public Health* 38 (8), 8-24.
- Pellegrini, E. K. (2015). *Relational leadership through the lens of international LMX research*. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member Exchange*. 351–379. Oxford University Press.
- Rietzschel. E.F., Slijkhuis.M., van Yperen. N.W. (2014) Close monitoring as a contextual stimulator: How need for structure affects the relation between close monitoring and work outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 394-404.
- Rizzo, J. R., House, R. J., and Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Sin. H. P., Nahrgang.J.D. Morgeson.F.P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: an examination of leader–member exchange (LMX) agreement, *Michigan State University American Psychological Association*, 94(4), 1048 –1057.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.

- Sackett, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a policycapturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2018). Low quality LMX relationships, leader incivility, and follower responses. *Journal of General Management*, 44(1), 17–26.
- Wright, B. E., and S. K. Pandey. 2010. “Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75–89. doi:10.1093/jopart/mup003
- Wännström, I., Peterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å., & Gustavsson, J. P. (2009). Psychometric properties of scales in the general nordic questionnaire for psychological and social factors at work (QPS Nordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50(1), 231–244.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

I. Juhi-alluva suhte kvaliteet

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

1- ei nõustu üldse 2-ei nõustu peaaegu üldse 3-raske öelda 4-nõustun osaliselt 5- nõustun täiesti

1. Ma tean, kui rahul on juht minu tööga
2. Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi
3. Minu juht mõistab minu potentsiaali
4. Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme 1 2
5. Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle kahju tuua
6. Ma olen oma juhiga piisavalt kindel, et vajadusel tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha
7. Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivse ja tulemuslikuna

II. Rolliselgus ja juhivoolne sotsiaalne tugi

Hinda palun järgmisi väiteid mõeldes vahetu juhiga koos töötatud ajale. Vali vastusevariantide hulgast välja oma arvamusele kõige lähedasem ja märgistage sobivaim variant ja märgi see

Alati- 5, Sageli- 4, Mõnikord-3, Harva-2, Väga harva/mitte kunagi-1

8. Minu tööle on püstitatud konkreetsed eesmärgid
9. Tean täpselt, mis kuulub tööle minu vastutusalasse
10. Tean täpselt, mida minult tööle oodatakse
11. Saan toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui mul tekib selleks vajadus
12. Vahetu juht kuulab ära minu tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida
13. Vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid saavutusi

III Töösooritus

Palun hinnake **enda töösooritust** vahetu juhiga koostöötatud aja jooksul. Valige järgnevate väidete puhul vastusevariantide hulgast välja oma arvamusele kõige lähedasem ja märgi sobivaim variant.

Järgmiseks hindake enda töösooritust vahetu juhiga koostöötatud aja jooksul kasutades järgmist vastusskaalat

0 – praktiliselt mitte kunagi; 1 - harva 2 - mõnikord 3 - sageli, 4- alati

14. Suutsin oma tööd planeerida nii, et see sai õigeaks ajaks tehtud

15. Minu tööülesannete planeerimine oli optimaalne.
16. Tööülesannete täitmisel pidasin silmas tulemusi, mida pidin saavutama
17. Suutsin tööülesannete täitmisel eristada olulise ebaolulisest
18. Sain tööülesannete täitmisega hästi hakkama minimaalse aja ja vaevata
19. Võtsin endale lisakohustusi
20. Alustasin iseseisvalt uute tööülesannetega, kui eelmised said valmis
21. Võtsin endale väljakutseid pakkuvaid tööülesanded (kui neid oli)
22. Täiendasin oma tööalaseid teadmisi, et need oleks ajakohased
23. Arendasin oma tööoskuseid, et need oleks ajakohased
24. Pakkusin loomingulisi lahendusi uutele probleemidele oma töövaldkonnas
25. Otsisin oma töös pidevalt uusi väljakutseid
26. Ma osalesin aktiivselt töökoosolekutel
27. Kurtsin tööl ebaoluliste probleemide üle
28. Tegin tööprobleeme suuremaks, kui need tegelikult olid
29. Keskendusin töösituatsioonides positiivse asemel negatiivsele
30. Enamasti rääkisin kolleegidega sellest, mis minu töös on halvasti
31. Rääkisin oma töö negatiivsetest külgedest ka inimestele, kes töötavad mujal kui meie organisatsioonis.

Taustainfo:

Maakond:

Olen mees/naine:

Vanus:

Koostöötatud aeg vahetu juhiga: alla 1 aasta
 1-5 aastat
 üle 5 aasta

Lisa 2. Töösoorituse kirjeldav statistika

	Koostöötatud aeg alla ühe aasta		Koostöötatud aeg 1-5 aastat		Koostöötatud aeg üle 5 aasta	
	Keskväärtus	St.hälve	Keskväärtus	St.hälve	Keskväärtus	St.hälve
Ülesande täitmine						
Töö tegemine õigeaegselt	3,16	,473	2,91	,892	3,00	,892
Töö planeerimine	3,08	,572	2,67	,809	2,88	,809
Töötulemustele orienteeritus	3,64	,569	3,33	,787	3,12	,787
Prioriteetid	3,16	,554	2,79	,750	2,76	,750
Töö tegemise tõhusus	2,48	,823	2,21	,674	2,53	,674
Lisarolli täitmine (lisarolli täitmine)						
Lisakohustused	2,12	,726	2,02	,551	2,35	,551
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	3,12	,600	2,89	,994	2,76	,994
Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	2,44	,821	2,11	1,030	2,41	1,030
Ajakohased tööalaste teadmised	3,32	,557	2,89	,859	3,12	,859
Ajakohased tööalased oskused	3,40	,500	2,89	,900	3,12	,900
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	2,52	,872	2,46	,847	2,47	,847
Uute väljakutsete otsimine	2,20	,866	2,14	,972	2,35	,972
Aktiivne osalemine töökoosolekutel	3,28	,843	3,19	,854	3,00	,854
Kahjulik käitumine						

Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0,68	,690	0,89	,859	1,12	,859
Probleemide suuremaks tegemine	0,36	,638	0,72	,701	0,76	,701
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	1,00	1,041	1,18	,889	1,00	,889
Kolleegidega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutlemine	1,60	,913	1,63	,919	1,47	,919
Väljaspool organisatsiooni inimestega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutlemine	0,96	,841	1,00	,964	0,88	,964
<p>Sinise tooniga on märgitud väited, mis ületavad töösoorituse keskmist (Tabel 14) koguvastajate osas ja punaka tooniga alla keskmist jäävad väärtused.</p> <p>Ülesande ja lisarolli täitmine osas hinnatakse skaalal 0-4. Mida kõrgemalt on hinnatud tulemus, seda parem on vastaja arvates ülesande täitmine või lisarolli täitmine. Kahjuliku käitumise osas on hindamiskaala ülesse ehitatud teistpidi, st mida väiksem tulemus skaalal 0-4, seda vähem kasutatakse kahjulikku käitumist töökeskkonnas.</p>						

Lisa 3. Väidete kirjeldav statistika

LMX skaala	Vastajate keskmine		Alla 1 aasta		1-5 aastat		Üle 5 aasta	
	m	SD	m	SD	m	SD	m	SD
Tean kui rahul on vahetu juht minu tööga	3,64	1,111	3,84	1,106	3,51	1,088	3,76	1,200
Vahetu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi	3,66	1,247	4,08	1,038	3,47	1,255	3,65	1,412
Vahetu juht hindab minu potentsiaali	3,78	1,065	4,00	1,041	3,67	1,058	3,82	1,131
Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	3,30	1,359	3,68	1,376	3,12	1,269	3,35	1,579
Minu juht aitab mind ka siis, kui see võib talle kahju tuua	3,07	1,180	3,08	1,288	3,04	1,101	3,18	1,334
Olen oma juhiga piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise seda teha ei saa	3,64	1,265	3,96	1,136	3,39	1,278	4,00	1,275
Ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku	3,62	1,267	4,04	1,060	3,40	1,294	3,71	1,359
Ülesande täitmine								
Töö tegemine õigeaegselt	2,99	,789	3,16	,473	2,91	,892	3,00	,892
Töö planeerimine	2,81	,765	3,08	,572	2,67	,809	2,88	,809

Töötulemustele orienteeritus	3,37	,750	3,64	,569	3,33	,787	3,12	,787
Prioriteedid	2,88	,674	3,16	,554	2,79	,750	2,76	,750
Töö tegemise tõhusus	2,33	,714	2,48	,823	2,21	,674	2,53	,674
Lisarolli täitmine (kontekstuaalne täitmine)								
Lisakohustused	2,10	,598	2,12	,726	2,02	,551	2,35	,551
Uute ülesannete alustamine, kui eelnevad on lõpetatud	2,93	,895	3,12	,600	2,89	,994	2,76	,994
Olemasolevate väljakutsuvate ülesannete vastuvõtmine	2,24	,959	2,44	,821	2,11	1,030	2,41	1,030
Ajakohased tööalaste teadmised	3,04	,807	3,32	,557	2,89	,859	3,12	,859
Ajakohased tööalased oskused	3,06	,831	3,40	,500	2,89	,900	3,12	,900
Innovaatiline lähenemine uutele probleemidele	2,47	,837	2,52	,872	2,46	,847	2,47	,847
Uute väljakutsete otsimine	2,19	,922	2,20	,866	2,14	,972	2,35	,972
Aktiivne osalemine töökoosolekutel	3,18	,813	3,28	,843	3,19	,854	3,00	,854
Kahjulik käitumine								
Ebaoluliste aspektide üle kurtmine töökeskkonnas	0,88	,836	0,68	,690	0,89	,859	1,12	,859
Probleemide suuremaks tegemine	0,64	,706	0,36	,638	0,72	,701	0,76	,701
Keskendumine negatiivsetele aspektidele	1,10	,920	1,00	1,041	1,18	,889	1,00	,889

Kolleegidega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutlemine	1,60	,868	1,60	,913	1,63	,919	1,47	,919
Väljaspool organisatsiooni inimestega tööga seotud negatiivsete teemade üle arutlemine	0,97	,909	0,96	,841	1,00	,964	0,88	,964
Rolliselgus								
Minu tööle on püstitatud konkreetsed eesmärgid	3,72	1,000	4,12	,726	3,53	1,054	3,76	1,033
Tean täpselt, mis kuulub tööle minu vastutusalasse	4,09	,882	4,24	,723	4,05	,915	4,00	1,000
Tean täpselt mida minult oodatakse	3,93	,860	4,12	,781	3,82	,889	4,00	,866
Juhipoolne sotsiaalne tugi								
Saan toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui selleks tekib vajadus (otsene tugi ja informatsiooni jagamine)	3,56	1,222	4,00	,957	3,39	1,221	3,47	1,463
Vahetu juht kuulab ära tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida (emotsionaalne tugi)	3,72	1,262	4,32	,748	3,51	1,283	3,53	1,546
Vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid saavutusi (tagasiside andmine)	3,20	1,278	3,68	1,314	3,00	1,180	3,18	1,425

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Teele Kukk

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
JUHI-ALLUVA SUHTE MÕJU TÖÖSOORITUSELE NING SEOSSED ROLLISELGUSE JA
JUHIPOOLSE SOTSIAALSE TOEGA EESTI KOHALIKE OMAVALITSUSTE NÄITEL,

mille juhendaja on Maarit Vabrit-Raadla,

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*