



Kuus müüti inimese juhtimisest

professor Mare Teichmann

Tallinna Tehnikaülikool

Sileesia Ülikool

Kuus müüti inimese juhtimisest

Taustaks

- ✓ USA: Rynes, Giluk, and Brown (2007). The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-based Management. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 5, 987–1008.

Enamus praktikutele suunatud raamatute ja ajakirjade (sh *Human Resource Magazine*, *Human Resource Management*) teemadest on nn hooajalised pop-teemad, paljud artiklid kajastavad praktikute üksikkogemusi mida üldistatakse või mis ei ole tõenduspõhised.

Kuus müüti inimese juhtimisest

Taustaks

- ✓ *European Network of Work and Organizational Psychology Professors (ENOP)* viis läbi uuringu 14. EL riigi personalitöö tippspetsialistide hulgas (2010); Eestis viis uuringu läbi TTÜ tööstuspsühholoogia instituut.

Selgus, et Euroopa tipp-personalispetsialistide teadmistes valitseb segadus. Näiteks, teadmine sellest, et liidriks olemine, eestvedamine on õpitav – seda väidet toetas 37% ja väitega ei nõustunud 25% Euroopa riikide personalitöö tipp-spetsialistidest või teadmine sellest, et töötajate tööga rahulolu on seotud töö tulemuslikkusega (toetab 33%, ei nõustunud 31%) või teadmine sellest, et ümberkujundav juhtimisstiil on tõhusam kui teised juhtimisstiilid (toetas 19%, ei nõustunud 45%).

Nii Euroopa kui USA uuringud tõid välja selle, et paljudes personalijuhtimise valdkondades tuginetakse müütidele.

Kuus müüti inimese juhtimisest

1. müüt: Raha ei ole motivaatoriks töötajate töö tulemuslikkuse tõstmisel

Seda väidet võime lugeda pea igast personalijuhtimise käsiraamatust ja kuulda juhtide koolitustel.

Empiirilised uuringud, mis on tehtud kõrge elatustasemega riikides, kinnitavad väidet. Uuringud, mis on läbi viidud mitte nii kõrge elatustaseme ja elukvaliteediga riikides (näiteks, Ida-Euroopa riikides), näitavad, et raha on väga tugev motivaator.

Tundub, et raha kaotab motiveeriva jõu siis, kui elatustase ja elukvaliteet on töötaja nõuetele enam-vähem vastav. Kuni see ei ole nii, on raha oluliseks motivaatoriks töö tulemuslikkuse parendamisel.

Kuus müüti inimese juhtimisest

2. müüt: Töötaja ausust ei ole võimalik isiksuse testide abil mõõta ja töölevõtmisel selle üle otsustada

Aususe testid (*Integrity tests*) on olemas ning võivad edukalt prognoosida, kas inimene hakkab valetama, varastama, töölt väljamõeldud ettekäändel puuduma jms. (Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993; Ones, Viswesvaran, & Reiss, 1996).

Kuus müüti inimese juhtimisest

3. müüt: Tööstress on töötajate haigestumise peamine põhjus

Töötajate haigestumisstatistika ei toeta seda väidet üheski Euroopa riigis. Tööstress on otseselt seotud töötaja töö tulemuslikkusega – tööstressi tõttu kaotavad ettevõtted 5 - 10% kasumist (*Euroopa Komisjon, 1999; Cooper, 2006*).

Seega, tööstressi vähendamine loob eelduse tulemuslikumaks tööks - vähenenud vead ja praak, sõbralikumad kliendisuhted jms. Tõendatud on tööstressi kaudne roll töötajate psühhosomaatiliste haiguste ilmnemisel. Päris kindlasti ei ole tööstress töötajate haigestumise peamiseks põhjuseks. Inimesed haigestuvad ka sellisel juhul, kui neil ei ole üldse stressi.

Kuus müüti inimese juhtimisest

4. müüt: Töötajate kaasamine otsustamisprotsessi on ülioluline töö tulemuslikkuse parendamisel

Tööalaste eesmärkide püstitamine ja töötajale tema töö tulemuslikkusest tagasiside andmine on enam vajalikud ja tõhusamad meetodid töö tulemuslikumaks muutmisel kui kaasamine otsustamisprotsessi (*Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980; Locke & Latham, 1990; Wagner, 1994*).

Töö tulemuslikust tõstavad just spetsiifilised (konkreetsete tähtaegadega), tähendusrikkad ning väljakutset esitavad eesmärgid (*Latham, 2006*).

Kuus müüti inimese juhtimisest

5. müüt: Tööga rahulolu tagab suurema produktiivsuse ja suurema lojaalsuse organisatsioonile

Tööga rahulolu on küll positiivses, kuid nõrgas seoses töötulemuslikkusega, kuid ei ole peamiseks tulemust mõjutavaks teguriks.

Töö produktiivsuse näitajad on hoopis seotud suhetega vahetu juhiga. (*Gerstner & Day, 1997*). Kui töötajad tajuvad, et neid koheldakse õiglaselt ja suhted on positiivsed ja toetavad, siis näitavad töötajad ka oluliselt paremaid töötulemusi (*Greenberg, 1990*).

Kuus müüti inimese juhtimisest

6. müüt: Karismaatilised juhid on halvemad juhid

Esimene erinevus käsitlemisel karismaatilisust seisneb selles, et praktikutele mõeldud kirjanduses antakse karismaatilisusele teine tähendus kui akadeemilises kirjanduses.

Praktikud seostavad karismaatilisust sarmi ja salapäraga ning omistades neile kangelaslikkust ja kõikvõimsust.

Akadeemiline kirjandus käsitleb karismaatilisust laiemalt, nähes neis pigem ümberkujundavaid liidreid.

Kuus müüti inimese juhtimisest

6. müüt: Karismaatilised juhid on halvemad juhid

Akadeemiline kirjandus eristab kahte tüüpi karismaatilisi juhte:

- 1) enesekesksed karismaatilised juhid = manipuleerivaid ja isiklike eesmärkide saavutamist taotlemaid (*Howell, Shamir, 2005*)
- 2) sotsiaalse orientatsiooniga karismaatilised juhid = suunavad oma jõupingutused aga ühiste eesmärkide saavutamiseks ja organisatsiooni (ka töötajate) huvide kaitsmiseks (*Judge, Piccolo, 2005*).

Kuus müüti inimese juhtimisest

Lõpetuseks

Personalitöö spetsialistide hulgas valitseb märtri sündroom:

personalitöö õpikud, käsiraamatud, perioodika kirjeldavad personalitöö spetsialisti ideaal-rolli organisatsioonis so kui äripartnerit (*business partner*).

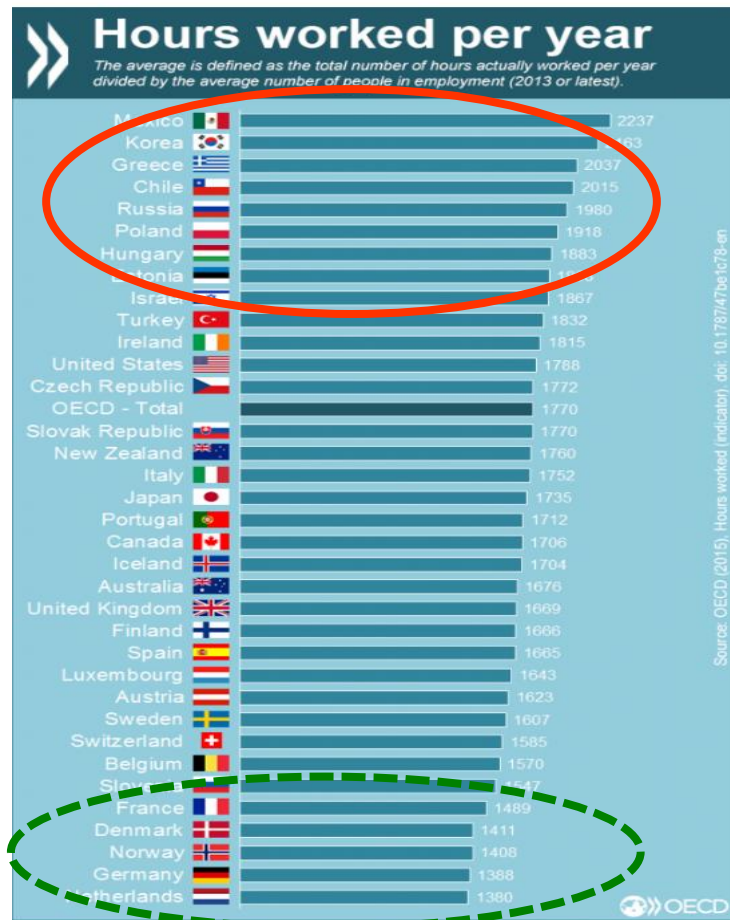
Tegelikkus seda ambitsiooni ei kinnita ning personalitöö spetsialistid tunnevad ennast seetõttu õnnetute ohvritena – meie oleme nii väikesed, aga juhid on suured, ei kuula meid ning teevad meile liiga.

Seetõttu personalitöö spetsialistid peavad tõestama (enda arvates) oma tähtsust ja ambitsioone.

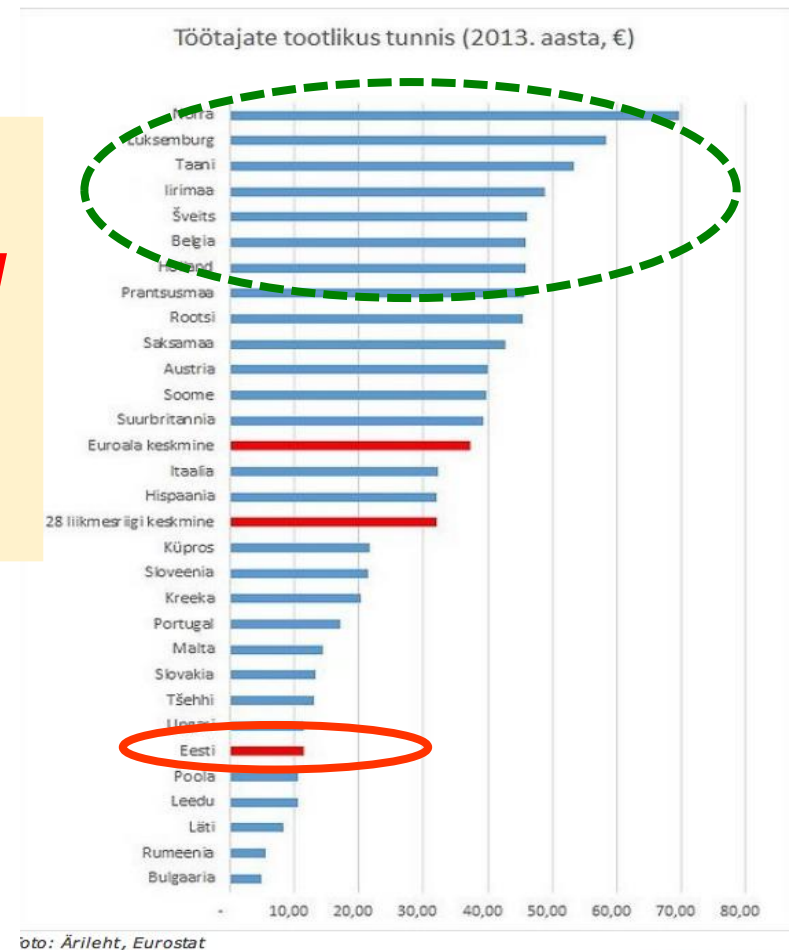
Teisalt, raamatupidajad, juristid, turundusspetsialistid jt. ei tuleks selle pealegi, et nad peaksid hakkama juhtidele tõestama enda poolt panustatud lisandväärtust või olema äripartneriks.

Kuus müüti inimese juhtimisest

7. müüt: Juhtide hoiak: kui räägitakse tootlikkuse tõstmisest, siis peetakse tegelikult silmas hoopis seda, et **töötajad peaksid tegema**



**Rohkem töö
tegemine ei võrdu
töö
tulemuslikkuse
suurenemisega!**



Kuus müüti inimese juhtimisest

Tulevik (*Newbery, 2015*)

- ✓ Tootlikkus, töö tulemuslikkus
- ✓ Tehnoloogia (24/7)
- ✓ Emotsionaalne ja sotsiaalne intelligentsus

Viited

Esimene müüt: *Rynes, Gerhart, & Parks, 2005; Personnel psychology: Performance evaluation and pay-for-performance. In S. Fiske, D. L. Schacter, & A. Kasdin (Eds.), Annual review of psychology, vol. 56: 571– 600. Palo Alto, CA: Annual Reviews.*

Rynes, Schwab, & Heneman, 1983 The role of pay and market pay variability in job application decisions. Organizational Behavior and Human Performance, 31: 353–364.

Teine müüt: *Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993 Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. Journal of Applied Psychology, 78: 679–703.*

Ones, Viswesvaran, & Reiss, 1996 Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. Journal of Applied Psychology, 81: 660–679

Kolmas müüt: *Euroopa Komisjon, 1999; European Commission. Guidance on work-related stress. “Spooce of Life – or Kiss of Death?” Cooper, 2006*

Neljas müüt: *Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980; The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Eds.), Changes in working life: 363–388. London: Wiley.*

Locke & Latham, 1990; A theory of goal-setting and performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wagner, 1994 Participation’s effect on performance and satisfaction: A reconsideration of the research evidence. Academy of Management Review, 19: 312–330.

Latham, 2006 Work motivation: History, theory, research and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

Viies müüt:

Gerstner & Day, 1997 Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. [*Journal of Applied Psychology \[JAP\]*](#), 82(6), 827 - 44.

Greenberg, 1990 *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts*

Brockner, J., and Greenberg, J., (1990), The Impact of Layoffs on Survivors: An Organizational Justice Perspective, in J. Carroll (Ed.), *Advances in Applied Social Psychology Business Settings*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

Kuues müüt:

Howell, Shamir, 2005 The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30: 96–112.

Lõpetuseks:

Cooper, 2011 *Enhancing mental capital and wellbeing at work*. *Creating Value through Occupational Psychology*, 3-6.

Cathryn Newbery (2015). What's inside HR's biggest brain?

Tänan!

mare@pekonsult.ee