

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Piret Hern

**JUHI SUHTES TAJUTUD USALDUS JA SELLE  
SEOS INDIVIDUAALSE TULEMUSLIKKUSEGA**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(lektor Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja Maaja Vadi

.....

(prof Maaja Vadi )

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõtteliselt seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Piret Hern)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. JUHI SUHTES TAJUTUD USALDUSE JA INDIVIDUAALSE TULEMUSLIKKUSE SEOSTE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	9
1.1.Usalduse olemus, tähtsus organisatsioonis ja usaldust mõjutavad tegurid .....	9
1.2.Individuaalse tulemuslikkuse olemus ja selle seosed juhi suhtes tajutud usaldusega .....	19
2. JUHI SUHTES TAJUTUD USALDUS JA SELLE SEOS INDIVIDUAALSE TULEMUSLIKKUSEGA EESTI TÖÖTAJATE SEAS .....	26
2.1. Uuringu meetodika ja valim.....	26
2.2. Individuaalne tulemuslikkus sõltuvalt juhi suhtes tajutud usaldusest ja sotsiaal-demograafilistest tunnustest .....	37
2.3. Järeldused juhi suhtes tajutud usalduse seostest individuaalse tulemuslikkusega .....	45
KOKKUVÕTE.....	54
VIIDATUD ALLIKAD .....	60
LISAD .....	68
Lisa 1. Magistritöös kasutatud küsimustik.....	68
Lisa 2. Faktoranalüüsi tulemused.....	73
Lisa 3. Korrelatsioonanalüüsi tulemused erinevate faktorite vahel .....	74
Lisa 4. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas soogruppide järgi.....	75
Lisa 5. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas vanustegruppide järgi .....	76

Lisa 6. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas tööstaaži gruppide järgi .....	77
Lisa 7. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas haridustasemete gruppide järgi .....	78
Lisa 8. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas organisatsiooni tegevusalade gruppide järgi .....	79
Lisa 9. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse faktorite osas vanustegruppide järgi .....	80
Lisa 10. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse faktorite osas haridustasemete gruppide järgi .....	81
Lisa 11. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse faktorite osas organisatsiooni tegevusalade gruppide järgi .....	82
SUMMARY .....	83

## SISSEJUHATUS

Konkurentsitihedas töömaailmas on enamjaolt iga organisatsiooni sooviks parandada oma tulemuslikkust. Tulemusliku organisatsiooni eelduseks on tihtipeale organisatsiooniliikmete soov koos eesmärgini jõuda hoides seejuures häid omavahelisi suhteid. Samuti võib eeldada, et tulemuslikuma organisatsiooni saavutamiseks on olulised töötaja ja juhi vaheline usaldus, üksteise panuse väärtustamine ning töötajate tõhus tegutsemine (Nyhan 2000: 87).

Siinkohal on oluline uurida just töötaja tajutud usaldust vahetu juhi suhtes, kuna enamjaolt saavutab juht etteantud eesmärgid koostöös teiste organisatsiooniliikmetega. Vahetu juhi suhtes tajutud usalduse tase võib avaldada mõju tulemusliku organisatsiooni saavutamisel. Tihtipeale organisatsioonid ei mõista sellist seost ning töötaja tajutud usalduse olulisust vahetu juhi suhtes. Neves ja Caetano (2009: 623) leiavad, et vahetu juhi suhtes tajutud usaldus on oluline just organisatsiooni tulemuslikkuse kontekstis. Kuna üheks tulemusliku organisatsiooni eelduseks võivad olla töötajad ning nende töö panus, siis on vajalik uurida ka töötajate individuaalset tulemuslikkust. Mistõttu on käesolev töö koostatud mõistmaks vahetu juhi suhtes tajutud usalduse olulisust ning uurimaks selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega.

Juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkusega seotud teemavaldkondi on käsitletud mitmesuguste uurimistöde raames, kus enamjaolt ei keskenduta ainult ühe organisatsiooni põhjal järelduste tegemisele. Varasemalt on juhi suhtes tajutud usaldust ja töötaja töö tulemuslikkust koos uurinud näiteks Nyhan (2000) ning Neves ja Caetano (2009). Neves ja Caetano (2009: 630) viisid uuringu läbi 19 erineva Portugali organisatsiooni töötajate seas ning Nyhan (2000: 96) teostas uuringu Lõuna-Florida avalikus sektoris töötavate inimeste seas.

Olulisematest töödest tooks autor välja McAllister'i (1995) ja Koopmans *et al.* (2012) varasemalt läbiviidud uuringud. McAllister'i (1995: 34) poolt teostatud uuring viidi läbi Lõuna-California ülikoolis õppinud isikute seas, kus mõõdeti juhi suhtes tajutud usaldust kahe faktoriga: emotsioonidel põhinev- (*affect-based trust*) ja kognitiivsusel põhinev usaldus (*cognition-based trust*). Koopmans *et al.* (2012: 6) uuringu eesmärgiks oli välja töötada töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks sobilikud instrumendid ning loodud küsimustik edastati Hollandi lihttöölisele, ametnikele ja teenindussektoris töötavatele inimestele. Vahetu juhi suhtes tajutud usaldust ja selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega on mujal maailmas koos käsitletud, kuid Eestis pole autori teada taolist teemat varasemalt koos uuritud.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, millised seosed on töötaja individuaalse tulemuslikkuse ja vahetu juhi suhtes tajutud usalduse vahel. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade usaldusest organisatsioonis laiemalt, tajutud usaldusest juhi suhtes ning selle olemusest ja tähtsusest;
- selgitada individuaalse tulemuslikkuse olemust, anda ülevaade milliseid tulemuslikkuse näitajaid on võimalik vaadelda ja kuidas tulemuslikkust mõõta;
- kirjeldada, milliseid seoseid on varasemad uuringud välja toonud juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse võimalikse seoste kohta;
- valida ankeet tulemuslikkuse ja juhi suhtes tajutud usalduse seoste välja selgitamiseks Eesti organisatsioonide töötajate seas;
- viia läbi ankeetküsitlus erinevate Eesti organisatsioonide töötajate seas ja analüüsida uuringu põhjal saadud tulemusi;
- anda ülevaade saadud tulemustest lähtuvalt, millised seosed on töötaja individuaalse tulemuslikkuse ja vahetu juhi suhtes tajutud usalduse vahel.

Saadavad tulemused on väärtuslikud nii juhtidele kui ka organisatsioonidele tervikuna mõistmaks töötajate usalduse olulisust vahetu juhi suhtes. Samuti võiks töö huvi pakkuda ka kõigile neile, kes on antud temast huvitatud, kuna kitsaskohad ja probleemid vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja selle seose kohta töötaja individuaalse tulemuslikkusega võivad mõjutada paljusid inimesi olenemata nende töölaadist ja

ametipositsioonist ning samuti ka organisatsioone tervikuna. See on üldine tagasiside töötajatelt vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ning töötaja individuaalse tulemuslikkuse kohta. Selliselt on võimalik teada saada, mil määral ja kuidas töötajad oma vahetut juhti usaldavad ning kuidas on vahetu juhi suhtes tajutud usaldus omakorda seotud töötaja individuaalse tulemuslikkusega. Millest tulenevalt saavad ettevõtete juhid ning organisatsioonid tervikuna teha vajalikke korrektiive nii individuaalsel kui ka organisatsioonilisel tasandil.

Käesolev magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetiline peatükk on jaotatud kaheks alapeatükiks, millest esimeses selgitatakse usalduse olemust, antakse ülevaade usalduse mõistest üldisemalt, kus kirjeldatakse ja analüüsitakse usalduse mõiste kohta esitatud erinevaid definitsioone ja seisukohti. Käsitletakse usalduse liike, usalduse tähtsust organisatsioonis ning ka usaldust mõjutavaid tegureid. Samuti kirjeldatakse, kuidas on võimalik juhi suhtes tajutud usaldust organisatsioonis parandada. Teises alapeatükis tuuakse välja juhi suhtes tajutud usalduse roll individuaalse tulemuslikkuse kontekstis. Selleks käsitletakse individuaalse tulemuslikkuse olemust, antakse ülevaade, millised tegurid võivad töötaja individuaalset tulemuslikkust mõjutada. Selgitatakse, milliseid tulemuslikkuse näitajaid on võimalik vaadelda ja kuidas tulemuslikkust mõõta. Samuti kirjeldatakse vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse võimalikke seoseid.

Empiiriline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks, kus esimeses antakse ülevaade töö autori poolt välja valitud mõõdikust, millega soovitakse uurida vahetu juhi suhtes tajutud usaldust ja selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega. Samuti antakse ülevaade valimist ja kirjeldatakse analüüsi läbiviimiseks kasutatavat meetodikat. Teises alapeatükis teostatakse saadud tulemuste põhjal andmete analüüs ning kolmandas alapeatükis tuuakse välja läbiviidud uurimusest tulenevad seosed vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse vahel.

Magistritöö empiirilise osa koostamiseks vajalikud andmed kogutakse uuringu käigus erinevate Eestis tegutsevate organisatsioonide töötajate seast, kusjuures uuringus osalemise piiranguks on, et inimene peab olema töötanud vähemalt ühe aasta konkreetse juhi alluvuses. Uuring viidi läbi 2015. aasta märtsikuus. Valimi moodustamisel tuginetakse peamiselt Tartu Ülikooli üliõpilaste listides olevatele üliõpilastele, Tartu

Linnavalitsuse töötajatele, Haridus- ja Teadusministeeriumi töötajatele ning töö autori tutvusringkonnale.

Autor tänab juhendaja Anne Aidlat ja kõiki uuringus osalejaid, kelle abil sai võimalikuks käesoleva töö koostamine. Käesolevat magistritööd iseloomustavad autori arvates järgnevad märksõnad: usaldus, juhi suhtes tajutud usaldus ja individuaalne tulemuslikkus.

# 1. JUHI SUHTES TAJUTUD USALDUSE JA INDIVIDUAALSE TULEMUSLIKKUSE SEOSTE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1. Usalduse olemus, tähtsus organisatsioonis ja usaldust mõjutavad tegurid

Käesolevas alapeatükis keskendutakse usalduse mõiste olemusele ja selgitamisele. Esmalt antakse ülevaade usalduse mõistest üldisemalt. Kirjeldatakse ja analüüsitakse usalduse mõiste kohta esitatud erinevaid definitsioone ja seisukohti. Teoreetiliste materjalide põhjal antakse ülevaade usalduse liigitusest, usalduse tähtsusest organisatsioonis ning ka usaldust mõjutavatest teguritest. Samuti kirjeldatakse, kuidas on võimalik juhi suhtes tajutud usaldust organisatsioonis parandada.

Usaldust defineeritakse mitmeti, kuid kõik viitavad sarnastele, raskesti taibatavatele karakteristikutele inimeste käitumises (Starnes *et al.* 2013: 2). Rotter'i (1971: 444) kohaselt on usalduse mõiste kirjeldatud järgneva definitsiooni abil: „Usaldus on kui oodatav ausõna, lubadus või kirjalik seisukoht, millele indiviid või rühmitus saab tugineda“. Carnevale ja Wechsler (1992: 473) leiavad, et usaldus hõlmab usku, usaldust isiku või rühmituse kavatsuste ja tegevuste vastu, eetilisi ootusi, õiglust, mitte ähvardavat käitumist ja huvi teiste õiguste vastu. Nad on arvamusel, et usaldus on eeldus eetilisele, õiglasele ja mitteähvardavale käitumisele, keskendudes teiste õigustele (Carnevale, Wechsler 1992: 473). Rotter (1971: 444) leiab, et usaldus on kui oodatav ausõna, lubadus või kirjalik seisukoht, kuid Carnevale ja Wechsler (1992: 473) on arvamusel, et usaldus hõlmab endas erinevaid aspekte usalduse olemusest. Siinkohal nõustub käesoleva töö autor Carnevale ja Wechsler'i seisukohaga, kuna ilma usalduseta keskendudes teiste inimeste õigustele ei saa eksisteerida eetilist, õiglast ega ka mitteähvardavat käitumist.

Usaldust on veel tõlgendatud kui töötajate võimet tunda kindlustunnet, kui nad on vastamisi ebakindla või riskantse olukorraga, kus organisatsiooni lubadused ja käitumine on järjekindlad ning abiks (Nyhan 2000: 89). Kramer'i (1996: 217) kohaselt on usalduse olulisus ja probleemid, mis on aset leidnud tulenenud vähemalt osaliselt vastastikusest haavatavusest ja ebakindlusest, mis on alluvussuhetele omased. Griffin (1967: 105) mõistab usaldust kui toetumist inimese käitumisele, saavutamaks riskantse olukorras soovitud, kuid kindlat eesmärki. Rempel, Holmes ja Zanna (1985) leiavad, et usaldus tekib inimestevahelistes suhetes juhtide ja nende alluvate vahel, põhinedes vastastikusel usaldusväärusel, kindlustundel ja turvalisusel. Üldiselt väljendab usaldus usaldusväärust, et üks isik on teise isiku suhtes või ettevõttes õiglaselt tegutsev, eetiline ja etteaimatav (Luhmann 1979; Nyhan 1999: 60). Usaldust saab määratleda läbi inimeste käitumise ja hoiakute. Usaldus sõltub ühelt poolt sellest, kuidas juht käitub, aga teiselt poolt on see rohkem alluva tunnetes kinni – sõltumata sellest, mida juht teeb võib mõni alluv teda usaldada ja mõni mitte. Kõige loogilisemalt käsitlevad autori arvates usalduse mõistet antud töö teemast lähtuvalt Rempel, Holmes ja Zanna – väites, et usaldus tekib inimestevahelistes suhetes juhtide ja nende alluvate vahel, põhinedes vastastikusel usaldusväärusel, kindlustundel ja turvalisusel. Eelnevalt käsitletud usalduse definitsioonid on koondatud tabelisse 1.

**Tabel 1.** Usalduse definitsioonid

Allikas	Usalduse definitsioon
Rotter (1971: 444)	Usaldus on kui oodatav ausõna, lubadus või kirjalik seisukoht, millele indiviid või rühmitus saab tugineda
Carnevale, Wechsler (1992: 473)	Usaldus hõlmab usku, usaldust isiku või rühmituse kavatsuste ja tegevuste vastu, eetilisi ootusi, õiglust, mitte ähvardavat käitumist ja huvi teiste õiguste vastu
Nyhan (2000: 89)	Usaldus on töötajate võime tunda kindlustunnet, kui nad on vastamisi ebakindla või riskantse olukorraga, kus organisatsiooni lubadused ja käitumine on järjekindlad ning abiks
Griffin (1967: 105)	Usaldus on kui toetumine inimese käitumisele, saavutamaks riskantse olukorras soovitud, kuid kindel eesmärk
Rempel, Holmes ja Zanna (1985)	Usaldus tekib inimestevahelistes suhetes juhtide ja nende alluvate vahel, põhinedes vastastikusel usaldusväärusel, kindlustundel ja turvalisusel
Luhmann (1979); Nyhan (1999: 60)	Usaldus väljendab usaldusväärust, et üks isik on teise isiku suhtes või ettevõttes õiglaselt tegutsev, eetiline ja etteaimatav

Allikas: (Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal).

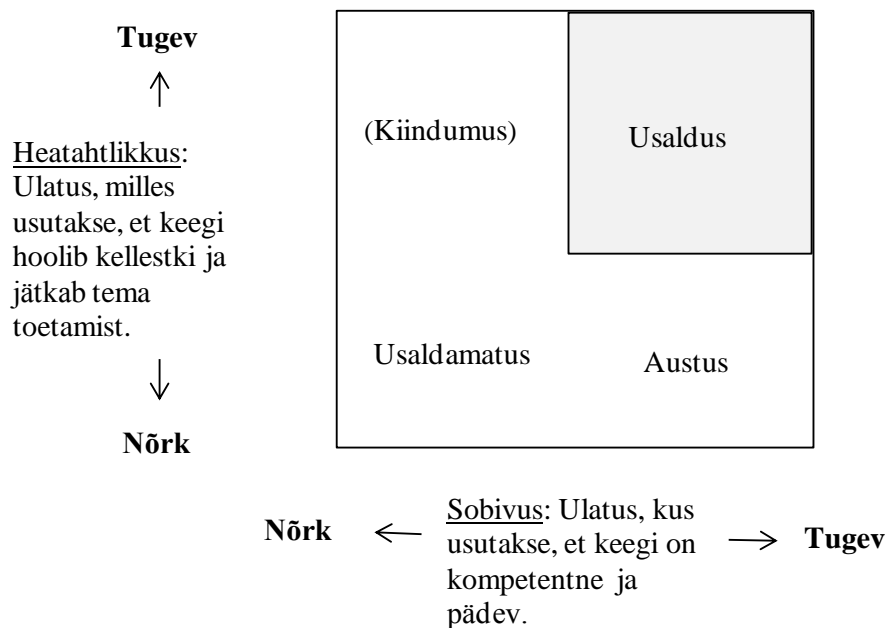
Eelnevates definitsioonides on selgelt väljendatud usalduse mitmemõõtmelisus. Üheks dimensiooniks on inimestevaheline usaldus (töötajate-, töötajate ja nende ülemuse vaheline) ja teine on usaldus süsteemi vastu (töötaja ja organisatsiooni kui terviku vaheline). (Nyhan 1999: 60) Käesolevas töös on aluseks tajutud usaldus vahetu juhi suhtes, kuid tagaplaanile on jäetud usaldus organisatsiooni suhtes. Autor teadvustab, et ilmselt võib tajutud usaldust juhi suhtes mõjutada ka usaldus organisatsiooni suhtes.

Samuti on oluline käsitleda usalduse liigitamise teemat, kuna usalduse parandmisel või usalduse taseme tõstmisel võibolla kasu sellest, kui teatakse, millise usalduse liigiga on tegu ning osatakse neid omavahel eristada. Usalduse klassifitseerimist on käsitlenud vähesed autorid, kuid ilmselt leidub mitmeid lähenemisi. Solomon ja Flores (2003) on liigitanud usaldust järgnevalt:

- Primaarne usaldus (*basic trust*) – suutlikkus ja valmisolek kohtuda inimestega ülemäärase kahtluseta. Võime mugavalt rääkida, võõrastega suhelda, valmisolek luua lähedasi suhteid;
- Elementaarne usaldus (*simple trust*) – see ei nõua mõtlemist, teadlikke otsuseid, ei kontrolli ja mitte mingisugust põhjendatust. See võib juhtuda, sest kunagi ei teki kahtlusi teiste usaldusväarsuses. Kuid võib ka olla, et see, kes usaldab on lihtsalt naiivne;
- Naiivne usaldus (*blind trust*) – ollakse kokku puutunud üleastumise ja reetmisega, kuid keeldutakse uskumast, et see on aset leidnud;
- Täielikult eneseteadlik usaldus (*authentic trust*) – teatakse oma tingimusi ja piiranguid, avatud uutele ja isegi kujuteldamatutele võimalustele. Põhineb valikutele ja vastutusele, mitte mehaaniliste tegevuste prognoositavusele, sõltuvusele ja karmile reeglite järgimisele. Ollakse riskidest teadlik ja valmis usaldamatusele vastu astuma ja seda ületama.

Primaarne usaldus on aluseks kogu isiksusele ja käitumisviisile teiste inimeste vastu. Elementaarse usalduse korral on tegu umbusu täieliku puudumisega, kuid naiivse usalduse puhul usaldatakse teist inimest pimesi, eitatakse võimalust, et midagi võiks usaldust kõigutada või reeta. Täielikult eneseteadlik usaldussuhe areneb ajas, saades alguse väikestest tegudest. Sellise suhte loomine on töötaja ja tööandja vaheline vastastikune protsess, kus tööandja võtab vastutuse selle algatamise, arengu ja

säilitamise eest läbi kiindumuse ja austuse tasandite. (Solomon, Flores 2003; Starnes *et al.* 2013: 4-5) Autor ei jaga eelnevat seisukohta, kuna usalduse loomine on vastastikune protsess, kus on oluline ka töötajapoolne panus usaldussuhtesse. Nii töötaja kui ka tema juht võtavad vastutuse usaldussuhte loomisel, arendamisel ning hoidmisel läbi kiindumuse ja austuse tasandite (Starnes *et al.* 2013: 5). Nimetatud seose illustreerimiseks koostati joonis 1, kus on näha, et mida madalam on austuse- ning kiindumuse tase, seda enam süveneb usaldamatus.



**Joonis 1.** Usaldus, austus ja kiindumus (Starnes *et al.* 2013: 4).

Käesolevas töös vaadeldakse peamiselt täielikult eneseteadlikku usaldust, kuna see on töötaja ja tööandja vaheline vastastikune protsess. Solomon'i ja Flores'e (2003) usalduse liigitust on kasutatud ka Starnes, Truhon ja McCarthy (2013: 4), selgitades organisatsioonilise usalduse algtoodesid. Töö autor ei leidnud, et nimetatud usalduse liike oleks varasemalt empiiriliselt uuritud, pigem on neid kasutatud üldistavalt usalduse mõiste selgitamiseks.

Juhi suhtes tajutud usaldust saab jaotada emotsioonidel põhinevaks- (*affect-based trust*) ning kognitiivusel põhinevaks usalduseks (*cognition-based trust*). Emotsioonidel põhinev usaldus näitab töötaja ja tema vahetu juhi vahelist hoolivust ja suhtumist töösuhtesse ning kognitiivsusel põhinev usaldus näitab töötaja uskumust juhi suhtes

tajutud usaldusväärsest ja vahetu juhi kompetentsusest (McAllister 1995: 25). Mistõttu kasutas McAllister (1995: 25) oma varasemas uuringus juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks emotsioonidel põhineva usalduse instrumente ja kognitiivsusel põhineva usalduse instrumente. Niisugune liigitus on vajalik mõõtmaks erinevaid usaldust mõjutavaid aspekte. Nimetatud instrumendid mõõdavad vahetu juhi suhtes tajutud usaldust autori arvates kõige mitmekülgselt.

Erinevate usaldust uurinud autorite seas on aastakümneid kestnud arutelu juhi suhtes tajutud usalduse tähtsusest organisatsioonis ehk põhiliseks eesmärgiks on olnud välja selgitada, milline seos on vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse vahel. Autor on seisukohal, et iga organisatsioon püüdleb paremate lõpptulemuste poole ning selle saavutamisel on abiks juhi suhtes tajutud usalduse tähtsuse teadvustamine just organisatsiooni tasandil, mida ka alljärgnevalt käsitletakse.

Varasematest uuringutest selgub, et usaldus on lahutamatu osa edukast äritegevusest, arvestades eriti uusi organisatsioonidevahelisi- ja siseseid suhteid (McKnight *et al.* 2002; Vidotto *et al.* 2007: 563). Töötajad kannavad endas organisatsiooni kuvandit, mis põhineb juhtrühma otsustel ja tegudel. Juhi ja töötaja vaheline suhe on dokumentaalselt tõestatud kriitiline tegur, mis mõjutab organisatsioonisisest käitumist (Bartolome 1989; Daley 1991). Enamikes organisatsioonides kontrollib juht informatsiooni liikumist. Ligipääs informatsioonile on peamine tegur näitamaks usalduse taset organisatsioonis. (Nyhan 1999: 60) Seega on juhtidel oluline jälgida, milline on nende suhe alluvatega ja kuidas informatsioon organisatsioonis liigub.

Usaldus on kõige kasutoovam, kui see läbib organisatsiooni ja on olemas igal tasandil – tippjuhtidest kuni keskastme juhtideni ja lihttöötajateni välja. Loomaks usaldusel põhinevat organisatsiooni on tähtsal kohal juhtimine, kuna usaldus on vastastikkusel põhinev protsess. (Starnes *et al.* 2013: 8) Kõrge usaldusega organisatsioonides väärtustatakse töötajate oskusi. Töötajad usuvad, et neid koheldakse õiglaselt sõltumata nende positsioonist organisatsioonis. Shockley-Zalabaki ja Morreale (2011:41) kohaselt on töötajad innovaatilisemad ja loovamad kui nad usuvad, et nende ideid koheldakse õiglaselt ja kompetentselt.

Eelnevates uuringutes leitakse, et kõrge usaldusega organisatsioonides on tõhusam juhtimine ja parem koostöö kõikidel organisatsiooni tasanditel. Juhi suhtes tajutud usaldus suurendab organisatsiooni tulemuslikkust ning aitab ligi meelitada ja hoida talente, kuid usalduse puudumine vähendab töötajate töö tulemuslikkust, tööga tahulolu ja pühendumist ning suurendab tööjõu voolavust. (Hitch 2012: 4-7) Ilma usalduseta ei ole töötajatel huvi olla loovad, võtta riske ja teha koostööd. Usaldus, reetmine ja usalduse taastamine on lahutamatult seotud jätkusuutliku usaldusega. (Reina, Reina 2007: 36) Eelnevale tuginedes selgub, et sageli vaadeldakse juhi suhtes tajutud usaldust nii organisatsiooni kui ka indiviidi tasandist lähtuvalt. Autor on seisukohal, et usalduse olemasolu organisatsioonis on väga oluline mõlemast nimetatud tasandist lähtuvalt.

Juhi suhtes tajutud usalduse parandamisele ja usalduse taseme tõstmisele organisatsioonis aitab kaasa kui teatakse, millised tegurid usaldust mõjutavad. Lähtuvalt sellest antakse alljärgnevalt ülevaade juhi suhtes tajutud usaldust mõjutavatest teguritest. Usalduse taset mõjutab usaldaja (*trustor*) kalduvus usaldada ja tajutava usaldusvääruse tegurid (Starnes *et al.* 2013: 5). Usaldaja karakteristikuid on tõlgendatud kui usaldaja valmisolekut kedagi usaldada, samuti on mõned individid usaldavamad kui teised (Mayer *et al* 1995: 714). Usaldatava (*trustee*) karakteristikud, mis mõjutavad usaldust on tajutava usaldusvääruse kolm tegurit, milleks on võimekus, heatahtlikkus ja ausus (Mayer *et al* 1995: 717).

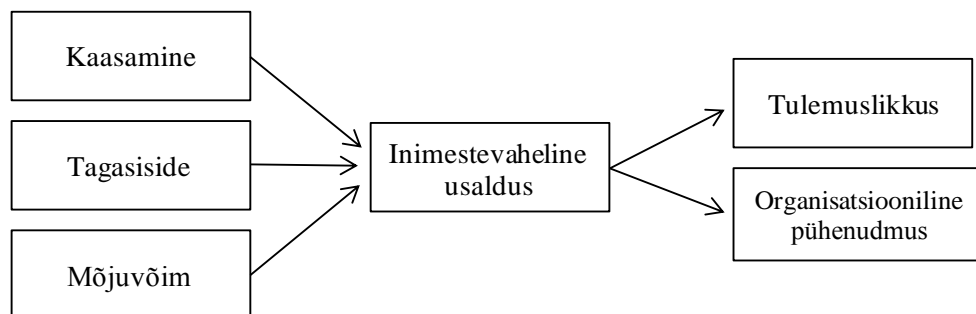
Mayeri, Davise ja Schoormani (1995: 717-720) kohaselt sõltub usaldatava isiku usaldusväärus kolmest tegurist:

- võimekusest – pädevus, kus usaldatav valdab konkreetset valdkonda;
- heatahtlikkusest – usaldatava valmisolek teha head usaldajale, jättes kõrvale enesekeskse tulu saamise eesmärgi;
- aususest – kas usaldatav on usaldaja suhtes ausameelne ja otsekohene.

Usaldus kasvab kui inimene tajub, et teda usaldatakse ja koheldakse usaldusväärset viisil. Juhtimise eesmärgiks on usalduse kasvule kaasa aidata. Juhtimise kaks olulist rolli on meeskonna loomine ja usalduse modelleerimine. Meeskonna loomine organisatsioonis aitab kaasa usalduse tekkimisele, kuna vastastikune sõltuvus loob dünaamilise vastastikkuse. Vastastikune sõltuvus on rajatud ümbritsetuna komplekssetest tööülesannetest, piiratuna ajast ning oskustest. (Starnes *et al.* 2013: 8)

Usalduse tugevdamiseks tuleb erilist tähelepanu pöörata sellele, et töötaja tajuks, et teda usaldatakse ning koheldakse usaldusväärset viisil. Samuti ei tohiks kõrvale kalduda juhtimise eesmärgist.

Usaldusel põhinev mudel näeb ette, et suurenenud osalusdemokraatia otsustusprotsessis, eriti töötajate mõjuvõim otsustusprotsessis kaasa rääkida, tagasiside ja kollektiivsed juhtimisotsused toovad kaasa usalduse kasvu ja positiivsed organisatsiooni lõpptulemused (vt joonis 2). (Nyhan 2000: 88) Organisatsiooniline pühendumus tähendab seda, kui võrd konkreetse organisatsiooni töötajad on organisatsioonile pühendunud.



**Joonis 2.** Kontseptuaalne mudel usalduse seostest (Nyhan 2000: 90).

Järelikult parandamiseks organisatsiooni tulemuslikkust ja ka organisatsioonilist pühendumust läbi inimestevahelise usalduse tuleks töötajaid kaasata otsustusprotsessi ning seejuures anda neile mõjuvõimu otsustusprotsessis kaasarääkimisel ja ka tagasisidet tehtud töö eest.

Teadmine, kuidas juhi suhtes tajutud usaldust parandada on töö autori arvates väga oluline. Sellest, kuidas juhi suhtes tajutud usaldust parandada ja tugevamaks muuta antakse järgnevalt ka põgus ülevaade. Varasemate uuringute põhjal selgub, et juhi suhtes tajutud usalduse taset aitab tõsta, kui kombineeritakse omavahel töötaja võimetus juhiga otsuste langetamisel kaasa rääkida, tagades seejuures küllaldase mõlemapoolse tagasiside andmise. Otsustusprotsessis osalemine tähendab juhtide valmisolekut kaasata töötajaid otsuste tegemisse, kuid töötajad peavad tajuma, et nende kaasamine on oluline. (Nyhan 2000: 91-93) Siinkohal võiks rõhutada seda, et juhtidel peab olema valmisolek ja huvi töötajate kaasamiseks, vastasel juhul võib usaldus juhi suhtes autori arvates hoopis väheneda.

Varasemad uuringud näitavad selgelt, et kaasav juhtimine on tõhus – sellel on positiivne mõju individuaalsele tulemuslikkusele, organisatsiooni tulemuslikkuse ja töötajate rahulolule. Kaasav juhtimine rahuldab inimese kolme põhivajadust: autonoomia suureneb, inimene tunneb end olulisena ja tema eraldatus organisatsioonis väheneb. (Sashkin 1984: 7-11) Üheks kaasava juhtimise miinuseks on juhtide ja nende alluvate vahelise konflikti suurenemise tõenäosus. Konflikti nähakse kui ohtu neile kellel on organisatsioonis võim, seda on seostatud ka organisatsiooni ebastabiilsusega. Kui organisatsioonis on olemas piisaval määral usaldust, siis võib konfliktil olla hoopis positiivne jõud. Konflikt on enamikes organisatsioonides vältimatu, kuid konflikti jõud, mis on õigesti suunatud viib innovatsioonini ja organisatsiooni tulemuslikkuse kasvuni. (Nyhan 2000: 92) Juhindudes varasemate uuringute tulemustest on kaasav juhtimine juhi suhtes tajutud usalduse parandamise- ja säilitamise protsessi lahutamatu osa. Tähelepanuta ei tohi jätta, et kaasav juhtimine toob üldjuhul kaasa juhi ja alluvate vahelise konflikti, kuid õigesti suunatud konflikt on organisatsioonile kasulik.

Tagasiside on oluline kõigis süsteemides, seda nähakse kui ühte olulist dimensiooni grupi üldisest efektiivsusest (Nadler 1979). Tagasiside nõuab nii juhtide kui ka töötajate poolset infovahetust. Bucholz ja Roth (1987) on arvamisel, et tagasiside ja otsustusprotsessi kaasamine on tõhusa töötajatevahelise meeskonnatöö eelduseks. Varasemate uuringute põhjal selgub, et juhtide ja nende alluvate vahelisi suhteid ning organisatsiooni efektiivsust mõjutab positiivselt suurenenud tagasiside adminine ja kaasotsustusõigus. (Nyhan 2000: 92) Nii juhtide- kui ka töötajatepoolne infovahetus loob efektiivsema meeskonna ning parandab juhtide ja alluvatevahelisi suhteid.

Mitmete allikate põhjal (Costigan *et al.* 1998), (Dirks, Ferrin 2001), (Perry 2004), (Straiter 2005) võib väita, et töötajate usaldus on seotud töökoha positiivsete hoiakutega, näiteks emotsionaalse pühendumuse suurenemine ja töörahulolu kasv aitavad kaasa töötaja töölt lahkumise vältimisele. Usaldus teenitakse välja ka läbi suhtlemise. See võib olla sama lihtne kui omavaheline suhtlemine töökaaslastega, viie minutiline vestlus puhkeruumis juhataja ja tema alluva vahel või töötajatevaheline meeskonnatöö projekti läbiviimisel. (Hitch 2012: 5) Kindlasti on töötajate usaldus seotud töökoha positiivsete hoiakutega, kuid seejuures on olulisel kohal ka suhtlemine – nii juhtide ja alluvatevaheline suhtlemine kui ka töötajate omavaheline läbikäimine.

Erinevad autorid on seisukohal, et organisatsioonis on võimalik töötajate usaldust juhi suhtes nii taastada kui ka parandada. Selleks soovivad O'Neill (2009) juhtidele järgnevat:

- Õpetada kõiki töötajaid, kuidas asjad toimivad, tehes seda võimalikult läbipaistvalt;
- Tuleks veenduda, et tasustamissüsteem ühildub ettevõtte väärtuste ja eesmärkidega;
- Tuleb soodustada innovatsiooni. Loo töökeskkond, kus vigadest õpitakse, mitte ei karistata. Töötajatele tuleks anda võimalus mõelda laiemalt;
- Jagada informatsiooni. Suhelda tuleks selgelt ja sageli;
- Juht peab olema usaldusväärne.

Samas Crane soovivad oma artiklis usalduse loomiseks ja parandamiseks juhtidele järgmist:

- Olla eeskujuks – näita töötajatele, et sa usaldad oma meeskonda, kolleege ja oma ülemust;
- Suhelda avatult – avatud suhtlemine on usalduse loomisel hädavajalik;
- Tundke üksteist personaalselt – üks võimalus usalduse loomiseks on julgustada oma meeskonna liikmeid nägema oma kolleege kui inimesi. Loo olukord, kus töötajad saavad jagada oma isiklike lugusid ja luua sidet teiste töötajatega;
- Ärge tehke etteheiteid – kui inimesed töötavad koos, siis tuleb ette nii vigu kui ka pettumusi ning on lihtne kedagi selles süüdistada. Süüdistamine toob kaasa ebameeldiva õhkkonna, mis alandab moraali, õõnestab usaldust ja on lõppkokkuvõttes ebaproduktiivne;
- Arutlege usalduse probleemide üle – kui te juhite meeskonda, kus on probleemid usaldamisel on oluline leida neile lahendus. Ühe näitena võiks anda töötajatele lahendada anonüümse küsimustiku, kus küsitakse nende arvamust usalduse tasemest meeskonnas ning miks töötajad arvavad, et meeskonnas on usalduse tase madal. Kui küsimustiku tulemused on teada, siis peaks meeskonnaliikmetega arutlema nende probleemide üle, kuid seejuures tuleb tagada vastanute anonüümsus.

Käesoleva magistritöö autor on seisukohal, et kõik eelnevalt mainitud soovitud juhi suhtes tajutud usalduse parandamiseks aitavad kaasa organisatsioonis usalduse taseme tõstmisele. Kuid nagu juba eelnevalt mainitud, siis usalduse loomine on vastastikune protsess, mis nõuab mõlema poole, nii juhi kui ka alluva pühendumist ja pingutusi. Lewicki ja Tomlinson (2003) on välja toonud mitmeid viise, kuidas töötajad ise saavad soodustada juhi usalduse teket, selleks peaksid nad toimima järgmiselt:

- olema kompetentsed – indiviidid peaksid täitma oma ülesandeid ja kohustusi kompetentselt;
- looma järjepidavuse ja ennustatavuse – indiviidid peaksid käituma järjekindlalt ja etteaimatavalt;
- suheldes olema täpsed, avatud ja läbipaistvad – indiviidid peaksid tegutsema avatult, nende kavatsused ja motiivid peaksid olema läbipaistvad;
- jagama ja delegeerima juhtimist – sageli on vaja ise ennem usaldada, alles, siis usaldavad teised sind;
- näitama üles huvi teiste suhtes – indiviidid peaksid näitama üles huvi teiste vajaduste, soovide ja huvide suhtes.

Kui usaldus on juba kaotatud, siis selle taastamine on keeruline protsess, kuid mitte võimatu. Usalduse taastamiseks peaks pärast selle rikkumist kohe tegutsema vältimaks usalduse edasist nõrgenemist. Tegelda tuleks tagajärgedega, paluda vabandust ja anda põhjalik seletus juhtunust. Süü korral tuleb võtta vastutus oma tegude eest ja kahetseda. Usalduse taastamiseks tuleb olla siiras ja teha pingutusi, on äärmiselt oluline püüda siiralt usaldamatusest tingitud kahju hüvitada. Kui usaldaja üldine suhe usaldatavaga oli varem hea ning esines mõnetine usalduse rikkumine, siis on sellises suhtes usalduse taastamine lootustandvam kui suhtes, kus rikuti usaldust mitmeid kordi. (Lewicki, Tomlinson 2003)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et usaldus tekib inimestevahelistes suhetes juhtide ja nende alluvate vahel, põhinedes vastastikusel usaldusväarsusel, kindlustundel ja turvalisusel. Usalduse parandamisel või usalduse taseme tõstmisel võibolla kasu sellest, kui teatakse, millise usalduse liigiga on tegu ning osatakse neid omavahel eristada. Erilist rõhku tuleks pöörata juhil usalduse hoidmiseks ja parandamiseks informatsiooni liikumisele, töötajate õigeaegsele teavitamisele ja nende tööprotsessi kaasamisele. Kindlasti peab

juht olema usaldusväärne, vastasel juhul töötajate usaldus juhi suhtes autori arvates langeb. Samuti ei tohi unustada, et usaldus põhineb vastastikkusel. Töötajad saavad juhi usalduse võitmiseks ja taastamiseks ise palju ära teha.

## **1.2. Individuaalse tulemuslikkuse olemus ja selle seosed juhi suhtes tajutud usaldusega**

Järgnevalt tuuakse välja juhi suhtes tajutud usalduse roll individuaalse tulemuslikkuse kontekstis. Selleks antakse põgus ülevaade, mil viisil käesolevas töös individuaalset tulemuslikkust defineeritakse ja millised tegurid töötaja individuaalset tulemuslikkust võivad mõjutada. Selgitatakse, milliseid tulemuslikkuse näitajaid on võimalik vaadelda ja kuidas tulemuslikkust mõõta. Seejärel kirjeldatakse juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse võimalikke seoseid.

Individuaalset tulemuslikkust saab defineerida kui tegevust, kus töötaja on vaatamata teatud piirangute ilmnemisele võimeline edukalt täitma oma tööülesandeid kasutades selleks mõistlikult olemasolevaid ressursse (Jamal 2011: 20). Alagaraja ja Shuck'i (2015: 23) kohaselt on individuaalne tulemuslikkus indiviidi iseseisev käitumine, mis viib organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseni. Viswesvaran (2001: 113) on käsitlenud töötaja individuaalset tulemuslikkust kui indiviidi käitumist, mida saab mõõta ja hinnata. Autor leiab, et kõige selgem ja lihtsustatum käsitlus individuaalse tulemuslikkuse mõiste osas antud tööst lähtuvalt on Alagaraja'l ja Shuck'il.

Individuaalse töö tulemuslikkuse korral keskendutakse töötajate käitumise- või tegevuse tulemustele (Koopmans *et al.* 2012: 7). Rotundo ja Sackett (2002: 66) leiavad, et individuaalne töö tulemuslikkus on tegevus, mida indiviid saab kontrollida, andes oma panuse organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Töö autor on samuti arvamusel, et individuaalset tulemuslikkust saab indiviid ise kontrollida, andes seejuures oma panuse organisatsiooni tulemuslikumaks muutmisel.

Individuaalse töö tulemuslikkust saab kirjeldada ka kui oskuste, motivatsiooni ja töökeskkonna tingimuste koosmõju resultaati. Oskused hõlmavad endas töötaja teadmisi, võimeid ja kompetentsust. Motivatsioon tähendab töötaja tahet pingutada oma töö nimel ning töökeskkonna tingimused on antud töö tegemiseks vajalike vahendite, ressursside ja informatsiooni olemasolu. (Yahaya *et al.* 2012: 66) Sellest järeldub, et

individuaalne tulemuslikkus sõltub töötaja teadmistest, võimetest, kompetentsusest, motivatsioonist tööd teha ning töökeskkonna tingimustest. Samal seisukohal on ka Viswesvaran (2001: 114) oma varasemas töös. Kompaktsema ülevaate saamiseks individuaalse tulemuslikkuse definitsioonide kohta on eelneva käsitluse põhjal koostatud tabel 2.

**Tabel 2.** Individuaalse tulemuslikkuse definitsioonid

Allikas	Individuaalse tulemuslikkuse definitsioon
Jamal (2011: 20)	Tegevus, kus töötaja on vaatamata teatud piirangute ilmnemisele võimeline edukalt täitma oma tööülesandeid kasutades selleks mõistlikult olemasolevaid ressursse
Alagaraja, Shuck (2015: 23)	Indiviidi iseseisev käitumine, mis viib organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseni
Viswesvaran (2001: 113)	Indiviidi käitumine, mida saab mõõta ja hinnata
Rotundo ja Sackett (2002: 66)	Tegevus, mida indiviid saab kontrollida, andes oma panuse organisatsiooni eesmärkide saavutamisel
Yahaya <i>et al.</i> (2012: 66)	Oskuste, motivatsiooni ja töökeskkonna tingimuste koosmõju resultaat

Allikas: (Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal).

Töötaja individuaalset tulemuslikkust mõjutab samuti tööga rahulolu, kuid tööga rahulolu võib olla ka individuaalse tulemuslikkuse väljendus. Töötajad, kes on oma tööga rahul, on kohusetundlikud, tõstes seeläbi organisatsiooni tulemuslikkust. Samuti suurendab tööga rahulolu töötajate omavahelist suhtlemist, mõjutades seega käesoleva töö autori arvates organisatsioonis töötavate inimeste omavahelist läbikäimist positiivses suunas. (Wang *et al.* 2013: 265) Inimestevahelised sotsiaalsed suhted on üheks töörahulolu faktoriks. Töötaja individuaalne tulemuslikkus sõltub ka konkreetse organisatsioonis ja ametikohal töötatud ajast. Töötaja tulemuslikkus on ajaliselt muutuv. Näiteks, kui inimene asub tööle uuel ametikohal, siis võib tal alguses tööülesannete täitmine võtta oodatust kauem aega, kuid ajapikku see muutub. (Tracey *et al.* 2007: 314) Autor leiab, et ajafaktor ei pruugi töötaja individuaalset tulemuslikkust alati positiivselt mõjutada, mõju võib olla ka negatiivne.

Järgnevalt antakse ülevaade, milliseid töötaja individuaalse tulemuslikkuse näitajaid on võimalik vaadelda ning kuidas töötaja individuaalset tulemuslikkust mõõta. Neely, Adams ning Kennerley (2002: 377) on defineerinud tulemuslikkuse mõõtmist kui

protsessi, mille alusel antakse kvantitatiivne hinnang varasema tegevuse tõhususele ja tulemuslikkusele. Töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks peab selle näitjaid mingil viisil hindama, arvestades sellega, et tulemuslikkust mõjutavad erinevad tegurid. Näiteks mõned isiklikud harjumused, nagu kuulujutud, võivad vähendada töö tulemuslikkust ja mõjutada ka teiste töötajate tulemuslikkust. Samuti mõjutab töötaja tulemuslikkust töölt puudumine ning tööajast mitte kinnipidamine. Enamjaolt mõõdetakse töötaja individuaalse tulemuslikkuse resultaati või väliseid tunnuseid (Jex 1998: 37).

Töötaja töö tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavad meetodid saab liigitada üldjoontes kaheks: objektiivseteks andmeteks (näiteks töö kvantiteet, töö kvaliteet) ja subjektiivseteks hinnanguteks (näiteks hindamised, pingeread) (Viswesvaran 2001: 111). Kuna organisatsioonid ei soovi üldjuhul objektiivseid andmeid avaldada, siis on üheks levinumaks töötaja individuaalse tulemuslikkuse hindamise meetmeks subjektiivsed hinnangud (Jaramillo *et al.* 2005: 705-714). Samuti ei ole mõne ameti puhul kindlaid objektiivseid kriteeriume või on need väga erinevad. Oluline on valida töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks sobilikud näitajad ja hindamismeetodid, mis lähtuvad konkreetse organisatsiooni spetsiifikast. Töötaja tulemuslikkuse mõõtmiseks võib kasutada järgnevat objektiivseid näitajaid (Hakala 2008):

- Kvantiteet – toodetud, töödeldud või müüdud ühikute arv;
- Kvaliteet – olenevalt töö iseloomust saab kvaliteeti mõõta mitmel viisil;
- Õigeaegsus – töö tegemise kiirust tuleks kasutada ettevaatusega. Töötlevas tööstuses on selleks näitajaks toodetud ühikute arv tunnis;
- Kulutõhusus – tuleks kasutada ainult siis, kui töötajal on võimalus kulusid juhtida;
- Loovus – keeruline on mõõta loovust kui tulemuslikkuse näitajat. Tänapäeval on see oluline, kuna on palju ameteid, kus loovus on tööülesannete täitmisel esmatähtis.

Tuleb arvestada sellega, et nii palju kui on töökohti ja ettevõtteid on ka töötaja individuaalse tulemuslikkuse näitajaid. Erinevat töötaja tulemuslikkuse hindamise näitajaid võib omavahel kombineerida. (Hakala 2008) Autor on seisukohal, et töötaja

individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks sobiliku näitaja valikulul tuleb kindlasti lähtuda konkreetse organisatsiooni spetsiifikast.

Töötaja individuaalset tulemuslikkust saab mõõta veel lähtudes ülesande tulemuslikkusest (*task performance*), kohanemisvõimelisuse tulemuslikkust (*adaptive performance*), kontekstuaalsest tulemuslikkusest (*contextual performance*) või kahjulikust tööalasest käitumisest (*counterproductive work behavior*). (Aryee *et al.* 2002: 275; Koopmans *et al.* 2012: 8) Ülesande tulemuslikkus näitab töötaja tööülesannete planeerimise- ja organiseerimise oskust, tulemustele orienteeritust, prioriteete ning tööülesannete täitmise tulemuslikkust. Kontekstuaalne tulemuslikkus näitab töötaja algatusvõimet, valmisolekut võtta keerulisemaid tööülesandeid, seda kas töötaja püüab hoida oma tööalaseid teadmisi ja oskuseid ajakohastena ning kui loominguliselt töötaja keerilisi olukordi lahendab. Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus näitab samu aspekte kui kontekstuaalne tulemuslikkus – näiteks kuivõrd loovalt suudavad töötajad tööülesannete lahendamisel esilekerkinud probleeme lahendada jne. Kahjulik tööalane käitumine näitab omakorda seda, kas töötaja on liialt negatiivselt meelestatud ning kas töötaja kahjustab oma tegevusega või tegevusetusega organisatsiooni. (Koopmans *et al.* 2012: 23)

Koopmans *et al.* (2012: 21) varasemalt teostatud uuringus ollakse seisukohal, et kontekstuaalne tulemuslikkus sisaldab endas ka kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse aspekte ning need on sisuliselt samad, kuid kontekstuaalne tulemuslikkus on võrreldes kohanemisvõimelisuse tulemuslikkusega teadlaste poolt juba varasemalt väljatöötatud. Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkust mõõdeti Koopmans *et al.* (2012: 15-16) varasemas töös teistsuguste väidetega kui kontekstuaalset tulemuslikkust, kuid väidete sisuline pool kattus. Selge sarnasus on näiteks järgnevate väidete korral: „Ma mõtlen uute probleemide puhul välja loomingulisi lahendusi“ ning „Ma pakun välja tööülesannete lahendamisel loomingulisi ideid“ Koopmans *et al.* (2012: 15-16).

Traditsiooniliselt on olnud individuaalse tulemuslikkuse mõõtmisel enamjaolt fookuses ülesande tulemuslikkus (Koopmans *et al.* 2012: 7). Koopmans *et al.* (2012: 23) läbiviidud uuringus selgus, et töö kvaliteeti ning –kvantiteeti puudutavad väited ei sobi mõneti kokku ülesande tulemuslikkuse teiste väidetega. Kuid töö kvantiteeti ja – kvaliteeti puudutavad instrumendid väljendavad töötaja käitumise efektiivsust, mitte

töötaja üldist käitumist, mida oleks käesoleva töö autori arvates samuti vaja uurida (Koopmans *et al.* 2012: 23). Autor leiab, et oluline on käsitleda eelnevalt nimetatud instrumentidest mitut mõõdikut koos, kuna vaid ühe instrumendi kasutamisel oleksid töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmisel saadud hinnangud ühekülgsed.

Pärast sobiva näitaja valikut, tuleb töötaja individuaalset tulemuslikkust kuidagi hinnata, selleks saab kasutada täisringmeetodit ehk 360 kraadi hindamise meetodit, eesmärgipõhist hindamist ja hindamiskeskuse abi. Täisringmeetodil hindavad töötaja töö tulemuslikkust kõik, kellega töötaja tööalaselt kokku puutub (näiteks töötaja ise, tema alluvad, ülemus, kolleegid või isegi kliendid). Eesmärgipõhisel hindamisel antakse koos juhiga hinnang töötaja tööaastal püstitatud eesmärkide saavutamisele, seades uued eesmärgid järgnevaks tööaastaks. Samas võib töötaja töö tulemuslikkuse hindamiseks kasutada ka hindamiskeskuse hindajate abi. (Hakala 2008; Viswesvaran 2001: 110-126) Töö autorile tundub kõige neutraalsemana subjektiivsetest hinnangutest hindamismeetodina töötajate töö tulemuslikkuse hindamiseks professionaalsete hindajate kasutamine. Professionaalsed hindajad üldjuhul ei oma hinnatavate suhtes eelarvamusi ja seetõttu ei ole hinnangud kallutatud. Kuid samas kõige mitmekülgsema hinnangu töötaja individuaalsele tulemuslikkusele saab, kui kasutada täisringmeetodit.

Töötaja individuaalset tulemuslikkust saab mõõta veel ka nii, et juht või kaastöötaja hindab konkreetse töötaja tulemuslikkust või töötaja ise annab oma tulemuslikkusele hinnangu. Kui juht või kaastöötaja annab konkreetse töötaja töö tulemuslikkusele hinnangu, siis võib hinnang olla mõjutatud nende üldmuljest töötaja suhtes (Dalal 2005: 1244). Samas autor leiab, et kui töötaja ise hindab oma tulemuslikkust, siis on olemas oht, et töötaja hindab tegelikkusega võrreldes oma töö tulemuslikkust realistlikumaks või hoopis madalamaks. Töötaja individuaalse tulemuslikkuse hindamist saab kasutada andmaks töötajale tagasisidet tehtud töö osas (Viswesvaran 2001: 111).

Järgnevalt tuuakse välja võimalikud seosed vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse vahel. Cho ja Lee (2012: 242) leiavad, et kui juht väärtustab töötajat ja annab tema töö kohta konstruktiivset tagasisidet, siis suureneb ka tõenäosus, et töötajate jõupingutused viivad paremate tulemusteni. Condrey (1995, viidatud Cho, Lee 2012: 242 järgi) varasemas töös jõuti samale järeldusele. Dirks ja

Ferrin (2002: 623) leiavad, et kui töötaja usaldab oma juhti, siis tõenäoliselt töötaja pingutab oma töö tulemuslikkuse nimel rohkem.

Rich (1997: 322) varasemalt teostatud uuringus ollakse seisukohal, et juhi suhtes tajutud usalduse ja töö tulemuslikkuse vahel on positiivne seos. Ka kahes erinevas varasemalt teostatud uuringus jõuti samale järeldusele (Colquitt *et al.* 2007: 918; Dirks, Ferrin 2002: 618). Neves'i ja Caetano (2009: 636) varasemas töös leitakse samuti, et juhi suhtes tajutud usalduse ja töö tulemuslikkuse vahel on statistiliselt oluline seos olemas. Ka Nyhan (2000) on oma varasemas töös arvamisel, et juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse vahel on seos olemas.

Samuti on ka neid, kes ei jaga seisukohta, et juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse vahel on oluline seos, näiteks Shrum *et al.* (2001: 716), Dahlstrom ja Nygaard (1995, viidatud Singh 2008: 105 jägi) ning Dirks (1999). Shrum *et al.* (2001: 681) varasemas töös põhjendatakse seda, miks juhi suhtes tajutud usaldust siis nii oluliseks peetakse sellega, et usaldus on pöördvõrdeliselt seotud organisatsioonisisese konfliktide tekkega. Atuahene-Gima ja Li (2002: 74) on arvamisel, et juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse töö tulemuslikkuse vahel ei ole otsest positiivset seost. Nad leiavad, et seda seost käsitletakse liiga lihtsustatult. Atuahene-Gima ja Li (2002: 74) uuringust selgus, et juhi suhtes tajutud usaldus ei ole seotud töötaja individuaalse tulemuslikkusega. Jui suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse seoste võimalikud käsitlused on koondatud tabelisse 3.

**Tabel 3.** Juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse vaheliste seoste võimalikud käsitlused

Allikas	Seisukoht
*Cho, Lee (2012: 242) *Condrey (1995, viidatud Cho, Lee 2012: 242 järgi)	Kui juht väärtustab töötajat ja annab tema töö kohta konstruktiivset tagasisidet, siis suureneb ka tõenäosus, et töötajate jõupingutused viivad paremate tulemusteni
*Dirks, Ferrin (2002: 623)	Kui töötaja usaldab oma juhti, siis tõenäoliselt töötaja pingutab oma töö tulemuslikkuse nimel rohkem
*Rich (1997: 322) *Colquitt <i>et al.</i> (2007: 918) *Dirks, Ferrin (2002: 618) * Nyhan (2000) *Neves, Caetano (2009: 636)	Juhi suhtes tajutud usalduse ja töö tulemuslikkuse vahel on seos olemas

Allikas	Seisukoht
*Shrum <i>et al.</i> (2001: 716) *Dahlstrom ja Nygaard (1995, viidatud Singh 2008: 105 jägi) *Dirks (1999) *Atuahene-Gima ja Li (2002: 74)	Juhi suhtes tajutud usaldus ei ole seotud töötaja individuaalse tulemuslikkusega

Allikas: (Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal).

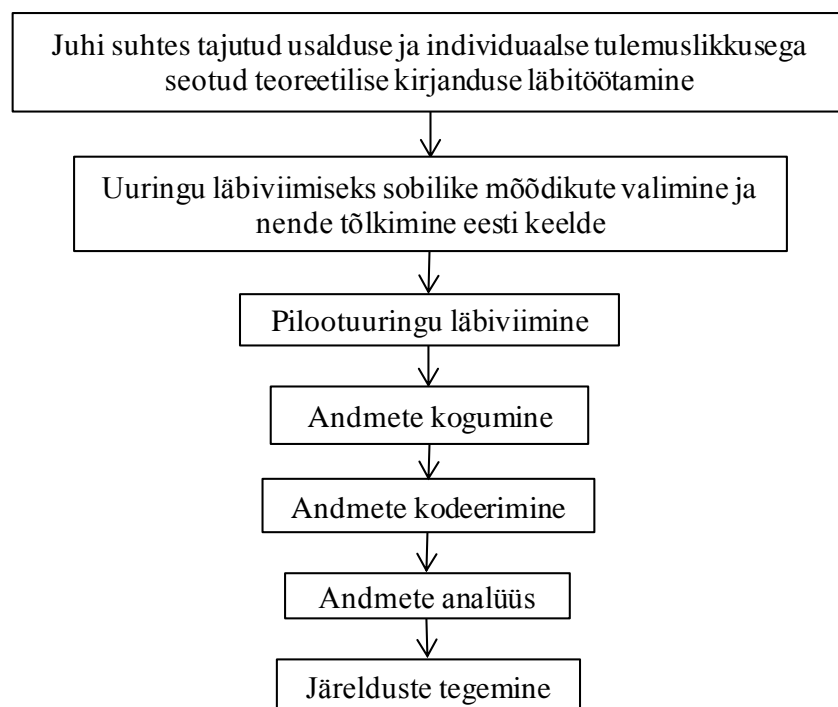
Töö autor ei leidnud, et vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse vahelisi võimalikke seoseid oleks eelnevalt nimetatud allikates põhjalikumalt käsitletud. Eelnevale tuginedes saab öelda, et juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse vahelisi seoseid on erinevalt tõlgendatud. On autoreid, kes leiavad, et vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ning individuaalse tulemuslikkuse vahel on seos olemas, kuid on ka neid kes on seisukohal, et vastav seos puudub. Vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse võimalikud seosed Eestis tegutsevate organisatsioonide töötajate seas tulevad vaatluse alla juba järgnevas peatükis.

## 2. JUHI SUHTES TAJUTUD USALDUS JA SELLE SEOS INDIVIDUAALSE TULEMUSLIKKUSEGA EESTI TÖÖTAJATE SEAS

### 2.1. Uuringu metoodika ja valim

Käesolevas alapeatükis keskendutakse töö empiirilise osa koostamiseks rakendatavast uurimismetoodikast ülevaate andmisele, tutvustatakse valimit ja kirjeldatakse uuringu läbiviimisega seotud aspekte. Nimetatud uuringu läbiviimise abil uuritakse vahetu juhi suhtes tajutud usaldust ning selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega. Selleks kasutatakse varasemalt teadlaste poolt väljatöötatud instrumente.

Magistritöö empiirilise osa teostamise aluseks olnud etapid, nende järjestus ja lühikirjeldus on kajastatud joonisel 3. Empiiriline osa koosneb kokku seitsmest etapist.



**Joonis 3.** Magistritöö empiirilise osa teostamise etapid (Autori koostatud).

Esimese etapina töötati läbi juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkusega seotud teoreetiline kirjandus, mille tulemusi on käsitletud käesoleva magistritöö esimeses peatükis, mis on ka aluseks empiirilise osa koostamisele. Teise etapina valiti uuringu läbiviimiseks sobilikud mõõdikud juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks.

Teoreetilises kirjanduses on juhi suhtes tajutud usaldust ja selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega varasemalt vähesel määral üheskoos käsitletud. Samu teemasid on koos uurinud näiteks Nyhan (2000) ning Neves ja Caetano (2009). Neves ja Caetano (2009) kasutasid oma töös juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks McAllister'i (1995: 37) poolt väljatöötatud instrumente. McAllister'i (1995: 37) poolt väljatöötatud väiteid juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks on kasutanud ka teised teadlased, näiteks Atuahene-Gima ja Li (2002). Nyhan (2000) kasutas oma töös juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks Nyhan'i ja Marlowe'i (1997) varasemas töös kasutusel olnud instrumente. Colquitt ja Rodell (2011: 1193) kasutasid oma varasemas uuringus usalduse mõõtmiseks Mayer'i ja Davis'e (1999) väljatöötatud ning Mayer'i ja Gavin'i (2005) poolt ajakohastatud instrumente. Varasemates uuringutes juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks kasutatud instrumentid on koondatud tabelisse 4.

**Tabel 4.** Varasemates uuringutes juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks kasutatud instrumendid

Allikas	Usalduse mõõtmine
*Neves, Caetano (2009) *Atuahene-Gima, Li (2002)	McAllister'i (1995: 37) poolt varasemalt väljatöötatud instrumendid
*Nyhan (2000)	Nyhan'i ja Marlowe'i (1997) varasemas töös kasutusel olnud instrumendid
*Colquitt, Rodell (2011)	Mayer'i ja Davis'e (1999) poolt väljatöötatud ning Mayer'i ja Gavin'i (2005) poolt ajakohastatud instrumendid

Allikas: (Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal).

Kuna McAllister'i (1995: 37) loodud instrumente on kasutatud kõige enam juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks, siis käesolevas töös lähtutakse samuti tema poolt väljatöötatud instrumentidest. Selle kohaselt jaotatakse usaldus juhi suhtes kahte faktorisse: emotsioonidel põhinev ja kognitiivsusel põhinev. Emotsioonidel põhinev usaldus mõõdab töötaja ja tema vahetu juhi vahelist hoolivust ja suhtumist töösuhtesse

ning kognitiivsusel põhinev usaldus mõõdab töötaja uskumust juhi suhtes tajutud usaldusväärsest ja vahetu juhi kompetentsusest (McAllister 1995: 25).

Autor lisas küsimustikku vahetu juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks ka seitse Schoorman'i ja Ballinger'i (2006, viidatud Schoorman *et al.* 2007: 352 järgi) varasemalt väljatöötatud väidet, mida on kasutatud Schoorman *et al.* (2007: 352) varasemas töös. Vastavad väited sisaldavad vahetut juhti puudutavaid aspekte, näiteks „Minu juht arvestab otsuste tegemisel minu huvidega“ ning „Oleks viga muutuda minu juhilt saadava kriitika suhtes haavatavamaks“. Valikus olid veel ka Nyhan'i (2000: 103-104) poolt väljatöötatud instrumendid, kuid need oleksid McAllister'i (1995:37) poolt väljatöötatud väiteid korranud ning ei oleks enam midagi juurde andnud.

Kuna koostatavat küsimustikku ei olnud plaanis edastada ühte konkreetsesse organisatsiooni, vaid küsimustikku levitati erinevate inimeste seas ning mitmetes erinevates organisatsioonides, siis valiti töötaja individuaalse tulemuslikkuse hindamiseks see, et töötaja hindab ise oma tulemuslikkust ehk tegu on subjektiivse hinnanguga. Autor teadvustab, et selline subjektiivne hinnang ei pruugi olla täpselt kooskõlas tegelikkusega. Selline piirang jääb aga ankeetküsitluse puhul alati – tegu on vastaja hinnanguga olukorrale ning pole võimalik kontrollida selle tõele vastavust.

Töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks valiti käesolevas magistritöös Koopmans *et al.* (2012: 14-16) kahemõõtmeline skaala, mis ühendab endas kahte individuaalse tulemuslikkuse alaskaalat: ülesande tulemuslikkust ja kohanemisvõimelisuse tulemuslikkust. Selline valik tehti, kuna ülesande tulemuslikkus mõõdab töötaja tulemustele orienteeritust, tööülesannete planeerimise- ja organiseerimise oskust, tööülesannete täitmise tulemuslikkust ning prioriteetide seadmise oskust. Kuid kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus mõõdab töötaja valmisolekut võtta keerulisemaid tööülesandeid, töötaja algatusvõimet, kuivõrd loovalt suudab töötaja tööülesannete lahendamisel esilekerkinud probleeme lahendada ning seda, kas töötaja püüab hoida oma tööalaseid teadmisi ja oskuseid ajakohastena. (Koopmans *et al.* 2012: 23) Teooriast tulenevalt ei kaasatud kontekstuaalset tulemuslikkust ega ka kahjulikku tööalast käitumist puudutavaid instrumente, kuna kontekstuaalne tulemuslikkus mõõdab samu aspekte kohanemisvõimelisuse tulemuslikkusega, kuid teistsuguste väidetega (vt alapeatükk 1.2.). Kahjulikku tööalast

käitumist puudutavad mõõdikud jäid küsimustikust välja, kuna neil on liialt negatiivne alatoon, mistõttu oleksid autori arvates nende mõõdikute hinnangud mõjutatud vastajate hetkeemotsioonist (Koopmans *et al.* 2012: 16-17).

Individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks oli valikus veel ka Jaworski *et al.* (1993: 68) ning Miller'i ja Cardy (2000: 625) töödes kasutatud väited, kus töötaja oleks hinnanud ise oma tulemuslikkust võrreldes teiste temaga samal ametipositsioonil olevate töötajatega, kuid kuna ankeetküsitlust ei olnud plaanis edastada ühte konkreetseesse organisatsiooni, siis neid võimalusi ei kasutatud.

Järgnevalt tõlgiti mainitud mõõdikute väited eesti keelde. Tõlkimisel kasutati edasi-tagasi tõlkimise protseduuri. Inglise filoloog tõlkis kõigepealt väited inglise keelest eesti keelde ning seejärel paluti kontrolliks väited eesti-inglise tõlgil tagasi inglise keelde tõlkida. Tulenevalt erialasest terminoloogiast tegi töö autor tõlgetele omapoolsed korrektuurid. Pärast korrektuuride tegemist kontrollis inglise filoloog tõlkeid veelkord ning tehti vastavad parandused. Seejärel pandi kokku lõplik ankeet.

Ankeedis on kokku 39 väidet, millest kõik on valikvastustega ning lisaks seitse sotsiaal-demograafilist küsimust. Magistritöös kasutatav küsimustik on toodud lisa 1. Suurendamaks kasutatavate vastuste määra ja saamaks võrreldavaid andmeid olid väited muudetud kohustuslikeks. Ainult sotsiaal-demograafilistele küsimustele vastamine oli vabatahtlik, kuna tegu on sensitiivse uuringuga. Vahetu juhi suhtes tajutud usalduse väidetele hinnangu andmiseks kasutatakse viie-punktilist Likert-tüüpi skaalat, millel on vastusevariandid vahemikus 1 (*pole üldse nõus*) kuni 5 (*täiesti nõus*). See küsimustiku osa koosneb 18 väitest (vt lisa 1), sh emotsioonidel põhinev usaldus (küsimustikust väited 1-5), kognitiivsusel põhinev usaldus (küsimustikust väited 6-11) ning Schoorman'i ja Ballinger'i väited (küsimustikust väited 12-18).

Individuaalse tulemuslikkuse subjektiivsetele väidetele hinnangu andmiseks on samuti kasutusel viie-punktiline Likert-tüüpi skaala, siin on vastusevariandid vahemikus 1 (*väga harva*) kuni 5 (*alati*), kus vastajatel paluti anda hinnang enda töö tulemuslikkusele. Individuaalset tulemuslikkust mõõtva küsimustiku osa koosneb kokku 21 väitest, sealhulgas ülesande tulemuslikkus (küsimustikust väited 19-25 ja 34-39) ja kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus (küsimustikust väited 27-33). Tehtud töö

kvaliteeti ja töö hulka puudutavatele väidetele hinnangu andmiseks oli kasutusel erineva sisuga skaalasid, mida näeb täpsemalt lisast 1.

Tähelepanu tuleb pöörata ka sellele, et küsimustikus on sees pööratud väited:

- 11. väide „Kui inimesed teaksid minu juhi ja tema tausta kohta rohkem, oleksid nad enam murelikud ja jälgiksid tema töö tulemuslikkust põhjalikumalt“;
- 16. väide „Minu jaoks on oluline omada head võimalust oma juhil silma peal hoidmiseks“;
- 18. väide „Kui mul oleks võimalus, siis ei laseks ma oma juhil omada mingit mõju minu jaoks tähtsate otsuste üle“;
- 22. väide „Mul on raskusi oma töös prioriteetide seadmisega“;
- 25. väide „Mul võtab oma tööülesannete täitmine kavatsust kauem aega“.

Analüüsis on kõik pööratud väited tagasi pööratud. Kontrollimaks, kas valim on piisavalt mitmekesine ning vaatlemaks töötaja individuaalse tulemuslikkuse ja juhi suhtes tajutud usalduse erinevusi tulenevalt sotsiaal-demograafilistest tunnustest paluti vastanutel märkida sugu, vanus, haridustase, ametikoha nimetus, organisatsiooni tegevusala ja tööstaaž antud organisatsioonis. Autor pidas vajalikuks jätta vanus ja tööstaaž antud organisatsioonis avatud küsimusteks, et analüüsi osas saaks moodustada konkreetse valimi baasil sobivad vanuse- ja tööstaaži grupid. Ülejäänud sotsiaal-demograafilised tunnused olid valikvastustega, kuid kui vastaja olemasolevate vastusevariantide seast ei leidnud sobivat varianti, siis ta sai selle ise lisada.

Kolmanda etapina viidi läbi pilootuuring, kus testiti, kas vastajate jaoks on koostatud küsimused arusaadavad ja mõistetavad. Pilootuuringus osales neli inimest (sh kaks naissoost ja kaks meessoost), kes olid konkreetse juhi alluvuses töötanud 1, 4, 7 ja 10 aastat. Pilootuuringu läbiviimise tulemusena jäi küsimustik samaks.

Neljandaks etapiks on andmete kogumine, mis toimus 2015. aasta märtsikuus. Suurendamiseks ankeetküsitlusele vastamise määra ning hõlbustamiseks küsimustiku levitamist erinevates organisatsioonides ja erinevate inimeste seas oli küsimustik kättesaadav interneti vahendusel. Kasutades erinevaid GoogleDocs funktsioone on ankeetküsitlusest saadav informatsioon kättesaadav MS Excel andmetabeli kujul. Seeläbi üritati vältida sisestusvigade tekkimist ja teisi võimalikke eksimusi, mis võivad

ilmneda paber kandjal levitatava küsimustikuga. Autor levitas küsimustikku peamiselt sotsiaalmeedia kaudu, kus paluti uuringus osalenutel edastada küsimustik ka organisatsiooni, kus nad töötavad. Küsimustik edastati veel Tartu Ülikooli majandusteaduskonnaga üliõpilastele, Tartu Linnavalitsuse töötajatele ning Haridus- ja Teadusministeeriumi töötajatele. Küsimustiku levitamisel oli tegu kaudselt lumepallimeetodiga. Kõik küsimustikule laekunud vastused olid kasutuskõlblikud, sest peamistele küsimustele vastamine oli tehtud kohustuslikuks.

Uuringu valimi moodustavad inimesed, kes on ühe konkreetse juhi alluvuses antud organisatsioonis töötanud vähemalt ühe aasta. Käesolevas uuringus osales kokku 307 inimest, kelle sotsiaal-demograafilised andmed on koondatud tabelisse 5. Enamik vastanutest (umbes 75%) olid naised, ülejäänud mehed. Küllaltki palju oli kõrgharidusega vastajaid (veidi üle 75%), mis tuleneb ilmselt sellest, et küsimustikku levitati ka Tartu Ülikooli listides ning linnavalitsuses ja ministeeriumis, kus suur osa töötajaid on kõrgharidusega. Üle poole küsimustikule vastanutest on oma ametilt spetsialistid, kuid esindatud on ka lihttöölise ja teenistujate ning juhtide seisukohad. Kuna küsimustikku levitati ka Tartu Linnavalitsuse ning Haridus- ja Teadusministeeriumi siseselt, siis oli kõige enam vastanuid avaliku halduse ja hariduse valdkonnast. Kõige väiksema osakaalu kogu vastanutest moodustasid organisatsiooni tegevusala juures vastusevariandi „Muu“ märkijad. Esindatud on järgnevad organisatsiooni tegevusalad: hulgi- ja jaekaubandus (0,33%), energeetika (0,65%), põllumajandus (0,65%), veondus (0,98%), kunst ja meelelahutus (1,95%), info ja side (2,28%).

**Tabel 5.** Ülevaade valimist erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

Sotsiaal-demograafilised tunnused		Vastajate arv	Vastanute osakaal (tunnuse lõikes, %)
Sugu	Mees	71	23,10
	Naine	234	76,20
	Vastamata	2	0,70
Vanus	... - 25 aastat	57	18,60
	26 - 35 aastat	109	35,50
	36 - 45 aastat	61	19,90
	46 - ... aastat	78	25,30
	Vastamata	2	0,70

Sotsiaal-demograafilised tunnused		Vastajate arv	Vastanute osakaal (tunnuse lõikes, %)
Haridustase	Põhiharidus	7	2,20
	Keskharidus	54	17,60
	Keskeriharidus	11	3,60
	Rakenduslik kõrgharidus	57	18,60
	Bakalaureusekraad	86	28,00
	Magistrikraad	85	27,70
	Doktorikraad	5	1,60
	Vastamata	2	0,70
Ametikoht	Lihttööline/teenistuja	62	20,10
	Spetsialist	190	61,90
	Juht	49	16,00
	Vastamata	6	2,00
Organisatsiooni tegevusala	Teenindus	49	16,00
	Tootmine	30	9,60
	Haridus	61	19,90
	Finants	31	10,10
	Ehitus	16	5,20
	Tervishoid	27	8,80
	Avalik haldus	63	20,50
	Muu	21	7,00
	Vastamata	9	2,90
Tööstaaž organisatsioonis	1 - 5 aastat	167	54,40
	6-10 aastat	53	17,30
	11 - ... aastat	84	27,30
	Vastamata	3	1,00

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

Vanuse- ja tööstaaži gruppide loomisel tugineb autor uuringus osalenud inimeste vastustele, moodustades seejuures grupid nii, et gruppidesisene vastuste jaotus oleks enam-vähem võrdne. Enamus küsimustikule vastanutest kuulub 26 kuni 35 aastaste vanusegruppi ning kõige vähem on vastanuid, kes kuuluvad kuni 25 aastaste vanusegruppi. Võttes arvesse seda, et enamus küsimustikule vastanuid on kõrgharidusega, siis on selline tulemus loogiline. Kõige noorem vastaja oli 15 aastane ja vanim 68 aastane. Tööstaaži puhul tuli uuringus osalenutel märkida praeguses organisatsioonis töötatud aeg aastates. Vastanute seas on kõrgeimaks tööstaažiks antud organisatsioonis 45 aastat ja madalaimaks 1 aasta, mis tuleneb uuringu kitsendusest.

Arvestades seda, et päris paljud vastanutest olid alles üliõpilased, siis oli ootuspärane, et veidi ole poole vastanutest on antud organisatsioonis töötanud küllalt vähe aega, 1 kuni 5 aastat. Kõige vähem vastuseid laekus inimestelt, kes on antud organisatsioonis töötanud 6 kuni 10 aastat. Eeltoodule tuginedes saab öelda, et tegu on mitmekesise valimiga ning küsimustikule vastati päris hästi, ainult mõned üksikud inimesed ei soovinud oma sotsiaal-demograafilisi tunnuseid avaldada.

Andmete kogumisele järgneva etapina korrigeeriti ja korrastati neid. Avatud vastuste hulgast eemaldati ebavajalik teave ning keskenduti ainult olulisele informatsioonile. Andmeanalüüsi läbiviimiseks kasutati tarkvaraprogrammi SPSS Statistics 22.0 ning andmete kodeerimiseks vajalike valemite loomiseks MS Excel'it.

Kuna uuringus kasutatud väited on võetud teiste autorite originaalküsimustikust ning väidete faktoritesse jaotumisel järgiti varasemalt teadlaste poolt kasutatud faktoreid (edaspidi I variant), siis kontrollitakse Cronbachi alfa ( $\alpha$ ) abil kogutud andmete faktorite usaldusväärsust. Selleks viiakse läbi reliaablusanalüüs, mis näitab usalduse taset konkreetsete väidete koondamisel kindlatesse faktoritesse. Saadud tulemused I variandi korral on kajastatud tabelisse 6. Kindlasti tuleb reliaabluse tõlgendamisel arvestada valimi mahtu. Kui valimi suurus on väiksem kui 100, siis tuleb reliaabluse tõlgendamisel ettevaatlik olla. Käesolevas magistritöös koosneb valim 307 vastanust, mis on aktsepteeritav tulemus.

**Tabel 6.** Väidete jaotumine faktoritesse ja faktorite reliaablused I variandi korral

Faktori nimetus	Väite nr	Väidete arv	Cronbach'i $\alpha$
Emotsioonidel põhinev usaldus	1-5	5	0,88
Kognitiivsusel põhinev usaldus	6-11	6	0,88
Schoorman'i ja Ballinger'i väited	12-18	7	0,50*
Ülesande tulemuslikkus	19-25 ja 34-39	13	0,64
Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus	26-33	8	0,83

Märkused: \* - faktor ei ole usaldusväärne

Allikas: (Autori koostatud).

Reliaabluse hindamisel peetakse sotsiaalteadustes aktsepteeritavaks tulemuseks kui alfa on suurem kui 0,7 (Osula 2010: 23). Kuid alfa mis on väiksem kui 0,7 ja suurem kui 0,6 saab tulemust samuti pidada aktsepteeritavaks (Murphy, Davidshofer 2004).

Järelikult on reliaabluse tulemused üldiselt aktsepteeritavad. Schoorman'i ja Ballinger'i koostatud juhi suhtes tajutud usalduse väidete faktorit ei saa lugeda usaldusväärseks ( $\alpha=0,50$ ). Küsimustikule vastanute seas tekitas enam segadust just Schoorman'i ja Ballinger'i koostatud 15. väide: „Tunnen, et võin tööülesandeid täites muresemata olla loominguline, sest minu juht mõistab, et mõnikord loomingulised lahendused ei tööta“. Teistele väidetele hinnangute andmisel probleeme ei esinenud.

Kuna nii vahetu juhi suhtes tajutud usalduse- kui ka individuaalse tulemuslikkuse faktorite puhul on I variandi korral mõned reliaablused madalavõitu, siis järgnevalt teostatakse väidete uutesse faktoritesse jaotamiseks autoripoolne faktoranalüüs, kasutades otsese rotatsiooni meetodit. Kontrollimaks faktoranalüüsi rakendamise sobivust ning valimi adekvaatsust leitakse Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) näitaja, mis peab olema üle 0,5 (Williams *et al.* 2010: 5). Kaiser-Meyer-Olkin näitaja on loodud vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite puhul 0,93 ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse faktorite korral 0,81 ehk faktoranalüüsi läbiviimiseks on kõik eeldused täidetud. Faktoranalüüsi tulemused on toodud lisas 2. Väidete 5 „Ma saan öelda, et minu juht ja mina oleme mõlemad töösuhtesse emotsionaalselt palju panustanud“, 20 „Oma töö lõpptulemuse saavutamiseks teen ma selle nimel hoolega tööd“ ja 24 „Ma suudan teha oma tööd edukalt võimalikult minimaalse ajakulu ja pingutusega“ faktoritesse jaotamisel lähtuti faktorite ja väidete sisulistest kriteeriumitest.

Faktorite moodustumisel jagunesid faktoranalüüsi tulemusel paljud väited teistsugustesse faktoritesse võrreldes algselt teadlaste poolt kasutuses olnud väidete faktoritesse jaotumisega. Väidete uutesse faktoritesse jaotumise võrdlus I variangiga on toodud tabelis 7. Usalduse faktorite arv jäi pärast faktoranalüüsi teostamist samaks (emotsioonidel põhinev usaldus, kognitiivsusel põhinev usaldus ning Schoorman'i ja Ballinger'i väited), kuid väited jagunesid mõnevõrra teisiti kui varasemates teadustöodes kasutusel olnud faktorite puhul. Ainult kognitiivsusel põhineva usalduse faktor jäi täielikult samaks samaks võrreldes I variandiga. Võrreldes I variandiga jäi mõnevõrra samaks ka emotsioonidel põhineva usalduse faktor. Väited 12 „Minu juht arvestab otsuste tegemisel minu huvidega“, 13 „Ma olen valmis andma oma juhile täieliku kontrolli oma tuleviku üle selles organisatsioonis“, 14 „Kui minu juht küsiks tekkinud probleemi põhjuste kohta, siis ma räägiksin sellest ausalt, isegi kui süü lasub

osaliselt minul“ ning 15 „Tunnen, et võin tööülesandeid täites muretsmata olla loominguline, sest minu juht mõistab, et mõnikord loomingulised lahendused ei tööta“ liikusid faktoranalüüsi tulemusel Schoorman'i ja Ballinger'i väidete faktorist emotsioonidel põhineva usalduse faktorisse.

**Tabel 7.** Väidete uutesse faktoritesse jaotumise võrdlus I variandiga

Faktoranalüüsi tulemus	Väite nr
Jäi algsesse faktorisse (emotsioonidel põhinev usaldus)	1-5
Jäi algsesse faktorisse (kognitiivsusel põhinev usaldus)	6-11
Liikus emotsioonidel põhineva usalduse faktorisse (Schoorman'i ja Ballinger'i väited)	12-15
Jäi algsesse faktorisse (Schoorman'i ja Ballinger'i väited)	16-18
Liikus uude organiseerimise, planeerimise ja tulemustele orienteerituse faktorisse	19, 22-25, 36, 39
Liikus uude prioriteetide seadmise faktorisse	20, 21, 26, 27
Liikus uude kohanemisvõimelisuse faktorisse	28-33
Liikus uude tööülesannete täitmise tulemuslikkuse faktorisse	34, 35, 37, 38

Allikas: (Autori koostatud).

Autor leiab, et selline väidete ümberjaotumine on sobilik, kuna emotsioonidel põhineva usalduse faktorisse kuuluvate väidetega mõõdetakse samuti töötaja ja tema vahetu juhi vahelist hoolivust ja suhtumist töösuhtesse. Töötaja individuaalse tulemuslikkuse väidetest moodustus kasutusel olnud kahe faktori asemel neli sisulist faktorit:

- kohanemisvõimelisus;
- organiseerimine, planeerimine ja tulemustele orienteeritus;
- prioriteetide seadmine;
- tööülesannete täitmise tulemuslikkus.

Kusjuures uue kohanemisvõimelisuse faktori väited on suuresti samad, mis I variandis kasutusel olnud kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse faktori väited, ainult 26. väide „Ma pingutan hoidmaks oma töölaseid teadmisi ajakohastena“ ja 27. väide „Ma pingutan hoidmaks oma töölaseid oskusi ajakohastena“ ei kuulu uude kohanemisvõimelisuse faktorisse. Autor on seisukohal, et kui moodustada töötaja individuaalse tulemuslikkuse osas ülaltoodud neli faktorit, siis tõepoolest sobivad 26. ja 27. väide rohkem prioriteetide seadmise faktorisse, mis mõõdab töötaja prioriteetide seadmise oskust.

Autoripoolse faktoranalüüsi tulemusena saadud uute faktorite (edaspidi II variant) usaldusväärsuse kontrollimiseks teostatakse samuti reliaablusanalüüs. Reliaablusanalüüsi tulemused on esitatud tabelis 8, kus on näha ka väidete jaotumine faktoritesse ning vastavasse faktorisse kuuluvate väidete arv. Selgub, et reliaabluse tulemused on II variandi korral aktsepteeritavad, välja arvatud Schoorman'i ja Ballinger'i väidetest moodustunud faktori ning organiseerimise, planeerimise ja tulemustele orienteerituse faktori puhul. Eelnevalt nimetatud faktorid ei ole usaldusväärsed (Cronbach'i alfa on Schoorman'i ja Ballinger'i väidetest moodustunud faktori korral 0,35 ning organiseerimise, planeerimise ja tulemustele orienteerituse faktori puhul 0,38). I variandi korral ei olnud samuti Schoorman'i ja Ballinger'i väidetest moodustunud faktor usaldusväärne (vt tabel 6).

**Tabel 8.** Väidete jaotumine faktoritesse ja faktorite reliaablused II variandi korral

Faktori nimetus	Väite nr	Väidete arv	Cronbach'i $\alpha$
Emotsioonidel põhinev usaldus	1-5, 12-15	9	0,90
Kognitiivsusel põhinev usaldus	6-11	6	0,88
Schoorman'i ja Ballinger'i väited	16-18	3	0,35*
Kohanemisevõimelisus	28-33	6	0,85
Organiseerimine, planeerimine ja tulemustele orienteeritus	19, 22-25, 36, 39	7	0,38*
Prioriteetide seadmine	20, 21, 26, 27	4	0,77
Tööülesannete täitmise tulemuslikkus	34, 35, 37, 38	4	0,75

Märkused: \* - faktor ei ole usaldusväärne

Allikas: (Autori koostatud).

Tulenevalt usaldusväärsuse madalast tasemest on I variandi korral Schoorman'i ja Ballinger'i koostatud ankeediosa analüüsist välja jäetud. II variandi puhul pole analüüsi kaasatud Schoorman'i ja Ballinger'i koostatud väidete faktorit ning organiseerimise, planeerimise ja tulemuslikkusele orienteerituse faktorit.

Alljärgnevas alapeatükis, mis on ühtlasi empiirilise osa kuuendaks etapiks teostatakse andmete analüüs. Statistilise analüüsi meetoditest kasutatakse kirjeldavaid statistikuid – faktorite keskmine, mediaan, standardhälve, miinimum- ja maksimumväärtus. Selleks, et leida seoseid vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse hinnangute vahel kasutatakse korrelatsioonanalüüsi. Käesolevas magistritöös loetakse

tugevaks seoseks kui Spearmani korrelatsioonikordaja on suurem või võrdne kui 0,7. Kui korrelatsioonikordaja on suurem või võrdne kui 0,3 ja väiksem kui 0,7, siis on tegu keskmise tugevusega seosega ning kui korrelatsioonikordaja jääb alla 0,3 on seos nõrk. (Parring *et al.* 1997: 190) Järelikult, mida kõrgema absoluutväärtusega on korrelatsioonikordaja, seda tugevam on seos.

Lisaks uuritakse, kuivõrd on vastajate hinnangud vahetu juhi suhtes tajutud usaldusele ja individuaalsele tulemuslikkusele erinevad tulenevalt vastajate sotsiaal-demograafilisest taustast. Selleks kasutatakse ühefaktorilist dispersioonanalüüsi (*One-Way ANOVA*). Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi teostamise eelduseks on see, et tulemuste hajuvused (dispersioonid) peavad olema võrreldavates gruppides samad ja tulemuste jaotus on vastav normaaljaotusele. Dispersioonide eelduse kontrollimiseks vaadatakse Levene'i statistikut, mis peab olema suurem kui 0,05 (Field 2012: 10). Normaaljaotuse eelduse võib lugeda täidetuks, sest tegu on suure valimiga. Olulisuse nivooks on valitud kogu analüüsis 0,05. Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade töötaja individuaalsest tulemuslikkusest sõltuvalt vahetu juhi suhtes tajutud usaldusest ja vastajate sotsiaal-demograafilistest tunnustest.

## **2.2. Individuaalne tulemuslikkus sõltuvalt juhi suhtes tajutud usaldusest ja sotsiaal-demograafilistest tunnustest**

Käesolevas alapeatükis, leitakse esmalt kirjeldavad statistikud usalduse faktorite lõikes ja teostatakse korrelatsioonanalüüs. Järgnevalt viiakse läbi usalduse faktorite osas ühefaktoriline dispersioonanalüüs sotsiaal-demograafiliste tunnuste järgi. Seejärel leitakse tulemuslikkuse faktorite osas kirjeldavad statistikud ning kirjeldatakse nendevahelisi korrelatsioone. Tuuakse välja tulemuslikkuse faktorite osas dispersioonanalüüsi tulemused sotsiaal-demograafiliste tunnuste järgi. Lisaks esitatakse korrelatsioonanalüüsi tulemused usalduse ja tulemuslikkuse faktorite järgi.

Tabelis 9 on toodud kirjeldavad statistikud usalduse faktorite lõikes. Näeme, et nende faktorite korral, mis olid varem teiste teadlaste poolt loodud (I variant) ning samuti ka faktorite korral, mis moodustati autori poolt uuesti teostatud faktoranalüüsi käigus (II variant) on nii emotsioonidel põhineva kui ka kognitiivsusel põhineva usalduse faktorite väidete osas vastajate üldised hinnangud päris kõrged.

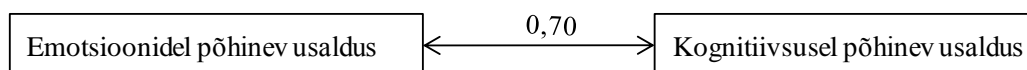
**Tabel 9.** Kirjeldav statistika usalduse faktorite lõikes

	Faktorid	Miinumum	Maksimum	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Mediaan
<b>I variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	1	5	3,66	0,96	3,80
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	1	5	3,76	0,93	4,00
<b>II variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	1	5	3,60	0,84	3,67
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	1	5	3,76	0,93	4,00

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

Keskmine on ligi neli palli viiepallisel skaalal, mis tähendab, et inimesed on olnud pigem nõus, et juhti võib usaldada. Sama järelduse võib teha ka nimetatud usalduse faktorite mediaane jälgides. Mediaan näitab usalduse faktorite väidetele antud hinnangute keskpunkti, mis on ligikaudu neli palli viiepallisel skaalal. Jälgides standardhälbeid selgub, et hajuvus I variandi korral on usalduse faktorites siiski küllaltki suur (ligilähedane 1-le) ehk vastajad andsid usalduse faktori väidetele üpriski erinevaid hinnanguid. II variandi korral on hajuvus emotsioonidel põhineva usalduse faktori puhul veidi madalam kui I variandi puhul, mis tuleneb teistsugusest väidete jaotumisest faktorite vahel.

Järgnevalt teostati korrelatsioonanalüüs, kus sooviti välja selgitada, kuivõrd usalduse faktorid on omavahel seotud. Lisas 3 on esitatud korrelatsioonanalüüsi tulemuste erinevate faktorite vahel nii I variandi kui ka II variandi korral. Illustreerimaks korrelatsioonanalüüsi tulemusi on vastavad seosed käesoleva töö sisus välja toodud joonistena. Juhi suhtes tajutud usalduse faktorite vaheline statistiliselt oluline seos I variandi korral on toodud joonisel 4. Näeme, et I variandi korral on kahe usalduse faktori vahel statistiliselt oluline tugev samasuunaline seos ( $r = 0,70$ ).



**Joonis 4.** Usalduse faktorite statistiliselt oluline seoses I variandi korral (Autori koostatud).

Järelikult, mida kõrgemaid hinnanguid inimene andis emotsioonidel põhineva usalduse faktori väidetele, seda kõrgemaid hinnanguid andis ta ka kognitiivsusel põhineva usalduse faktori väidetele ja vastupidi. Sellest tulenevalt võib öelda, et kui inimene usaldab juhti teatud aspektides, siis laieneb see ka teistele aspektidele. II variandi korral mõlema juhi suhtes tajutud usalduse faktori vahel seos puudub, mida võib pidada soodsaks tulemuseks, kuna faktorid on sõltumatud.

Vaatlemaks, kas usalduse osas on erinevusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste järgi, viidi läbi ühefaktoriline dispersioonanalüüs usalduse faktorite osas. Levene'i statistikut vaadates võib öelda, et analüüsi eeldused on enamuste faktorite lõikes täidetud nii I variandi kui ka II variandi korral (täpsem info on esitatud vastavates lisades). Vastajate hinnangutes ei leitud erinevusi vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite lõikes I variandi ja II variandi korral ei soo (vt lisa 4), vanuse (vt lisa 5), tööstaaži (vt lisa 6), hariduse (vt lisa 7) ega organisatsiooni tegevusala (vt lisa 8) järgi. Seega ei saa öelda, et usaldus juhi suhtes sõltuks inimese sotsiaal-demograafilistest tunnustest.

Järgnevalt vaadeldakse tulemuslikkuse faktoreid. Tabelis 10 on toodud kirjeldavad statistikud individuaalse tulemuslikkuse faktorite lõikes. Selgub, et üldised hinnangud tulemuslikkuse faktorite väidetele I variandi ja ka II variandi osas on päris kõrged. Vastajad on küllaltki kõrgelt hinnanud oma tulemuslikkust, keskmised on ligikaudu neli palli viiepallisel skaalal.

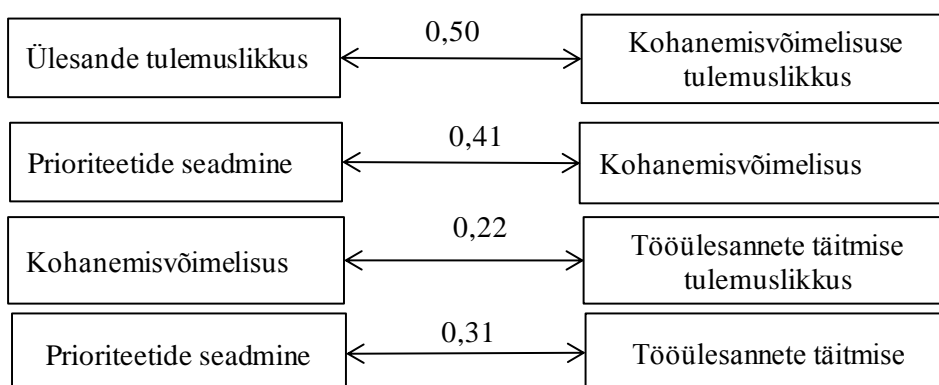
**Tabel 10.** Kirjeldav statistika tulemuslikkuse faktorite lõikes

	Faktorid	Miinumum	Maksimum	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Mediaan
<b>I variant</b>	Ülesande tulemuslikkus	2	5	3,67	0,35	3,71
	Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus	1	5	3,64	0,64	3,71
<b>II variant</b>	Kohanemisvõimelisus	1	5	3,60	0,69	3,67
	Prioriteetide seadmine	2	5	4,12	0,66	4,25
	Tööülesannete täitmise tulemuslikkus	2	5	3,92	0,58	4,00

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

Sama järelduse saab teha ka nimetatud tulemuslikkuse faktorite mediaane jälgides. Mediaan näitab individuaalse tulemuslikkuse väidetele antud hinnangute keskpunkti, mis on ligikaudu neli palli viiepallisel skaalal. Vaadates kahe variandi standardhälbeid näeme, et individuaalse tulemuslikkuse faktorite väidetele hinnangu andmisel olid vastajad üksmeelsemad kui vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite väidetele hinnangu andmisel. Mis tuleneb sellest, et vahetu juhi suhtes tajutud usalduse puhul on tegu rohkem emotsionaalsema ja sensitiivsema teemaga.

Korrelatsioonanalüüsi tulemuste tabeli (vt lisa 3) põhjal koostatud jooniselt 5 on näha, et kahe individuaalse tulemuslikkuse faktori vahel on I variandi korral statistiliselt oluline keskmise tugevusega samasuunaline seos ( $r = 0,50$ ) ehk kui suureneb inimese hinnang ülesande tulemuslikkuse tasemele, siis tõuseb ka kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse faktori väidete keskmine hinnang (ja vastupidi). Vastav seos on veidi nõrgem kui usalduse faktorite puhul.



**Joonis 5.** Tulemuslikkuse faktorite statistiliselt olulised seosed I variandi ja II variandi korral (Autori koostatud).

II variandi korral on samuti individuaalse tulemuslikkuse faktorite vahel seosed olemas, kuid nõrgemad kui I variandi korral ehk autori poolt läbiviidud faktoranalüüsi tulemusel loodud faktorid on veidi paremad kui I variandis kasutusel olevad faktorid. Kõige tugevam seos II variandi korral on prioriteetide seadmise- ja kohanemisvõimelisuse faktori vahel, kus on tegu keskmise tugevusega samasuunalise seosega ( $r = 0,41$ ). Järelikult kui suureneb inimese hinnang prioriteetide seadmise faktori väidetele, siis tõuseb ka kohanemisvõimelisuse faktori väidete keskmine hinnang (ja vastupidi). Samuti on II variandi korral olemas keskmise tugevusega samasuunaline seos

prioriteetide seadmise- ja tööülesannete täitmise tulemuslikkuse faktorite osas ( $r = 0,31$ ), kuid kohanemisvõimelisuse- ja tööülesannete täitmise tulemuslikkuse faktorite vahel on nõrk samasuunaline seos ( $r = 0,22$ ). Järelikult kui inimene on optimistlik oma tulemuslikkuse osas ühes aspektis, siis laieneb see ka teisele aspektile. Samuti peaks Eestis antud mõõdikutega vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmise puhul faktoranalüüsi läbi viima, sest tundub, et faktorlahendus ei ole alati stabiilne, kuna eri valimi või riikide puhul võib väidete jaotumine faktoritesse tulla erinev.

Selgitamaks, kas individuaalse tulemuslikkuse hinnangute osas on erinevusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste järgi viidi läbi ühefaktoriline dispersioonanalüüs. Kõigis I variandis uuritud gruppide lõikes olid analüüsi läbiviimiseks eeldused Levene'i statistiku järgi täidetud (täpsem info on esitatud vastavates lisades ja tabelites). II variandi korral polnud individuaalse tulemuslikkuse faktorite osas kõigi gruppide lõikes ühefaktorilise dispersioonanalüüsi läbiviimiseks kõik eeldused täidetud (täpsem info on esitatud vastavates lisades).

Soo lõikes selgub, et individuaalse tulemuslikkuse faktorites on mõlema variandi korral meeste ja naiste hinnangute vahel statistiliselt oluline erinevus. Tabelis 11 on toodud vastava ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused.

**Tabel 11.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse faktorite osas soogruppide järgi

		Soogruppide keskmine (standardhälve)		Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		Mees	Naine			
<b>I variant</b>	Ülesande tulemuslikkus	3,57 (0,33)	3,7 (0,35)	0,25	7,77	0,01*
	Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus	3,81 (0,63)	3,59 (0,64)	0,73	6,84	0,01*
<b>II variant</b>	Kohanemisvõimelisus	3,84 (0,68)	3,53 (0,68)	0,99	11,32	0,00*
	Prioriteetide seadmine	3,92 (0,71)	4,19 (0,64)	0,34	9,19	0,00*
	Tööülesannete täitmise tulemuslikkus	3,79 (0,55)	3,96 (0,58)	0,60	5,00	0,03*

Märkused: 5-palline skaala

\* - statistiliselt oluline 0,05 olulisuse nivool

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

Mehed leiavad võrreldes naistega, et nad on enam valmis vastu võtma keerulisemaid tööülesandeid, on algatusvõimelisemad, lahendavad loovamalt tööülesannete täitmisel esilekerkinud probleeme ning nad püüavad rohkem oma tööalaseid oskusi ja teadmisi ajakohastena hoida. Naistel on jällegi ülesande tulemuslikkuse faktori väidete hinnangud kõrgemad. Naised arvavad, et nad planeerivad ja organiseerivad oma tööd paremini, on rohkem tulemustele orienteeritud, nende prioriteedid on rohkem paigas ning nad täidavad oma tööülesandeid tulemuslikumalt kui mehed.

II variandi korral on samuti meestel hinnangud kohanemisvõimelisuse faktori väidetele kõrgemad võrreldes naistega, kuid naistel on hinnangud prioriteetide seadmise- ning tööülesannete täitmise tulemuslikkuse faktorite väidetele suuremad kui meestel. Järelikult naised leiavad, et neil on prioriteedid rohkem paigas ning nad täidavad oma tööülesandeid tulemuslikumalt kui mehed. Mehed arvavad jällegi võrreldes naistega, et nad on kohanemisvõimelisemad ning suudavad tööülesannete lahendamisel esilekerkinud probleeme loomingulisemalt lahendada. Sama tulemus selgus ka I variandi korral.

Vanuse (vt lisa 9), hariduse (vt lisa 10) ega organisatsiooni tegevusala (vt lisa 11) järgi individuaalse tulemuslikkuse faktorite hinnangutes mõlema variandi korral erinevusi ei olnud. Tööstaaži järgi individuaalse tulemuslikkuse faktorite hinnangutes I variandi puhul erinevusi samuti polnud (vt tabel 12). Erandina selgus, et II variandi korral on statistiliselt oluline erinevus tööülesannete täitmise tulemuslikkuse faktoris tööstaaži gruppide hinnangute vahel olemas. Tööülesannete täitmise tulemuslikkuse faktoris on kõige madalamad hinnangud kuue kuni kümne aastase tööstaažiga vastanute seas.

**Tabel 12.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse faktorite osas tööstaaži gruppide järgi

		Tööstaaži gruppide keskmine (standardhälve)			Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		1 - 5 aastat	6-10 aastat	11 - ... aastat			
<b>I variant</b>	Ülesande tulemuslikkus	3,68 (0,36)	3,69 (0,32)	3,62 (0,34)	0,57	1,03	0,36
	Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus	3,65 (0,66)	3,69 (0,62)	3,58 (0,63)	0,76	0,52	0,60

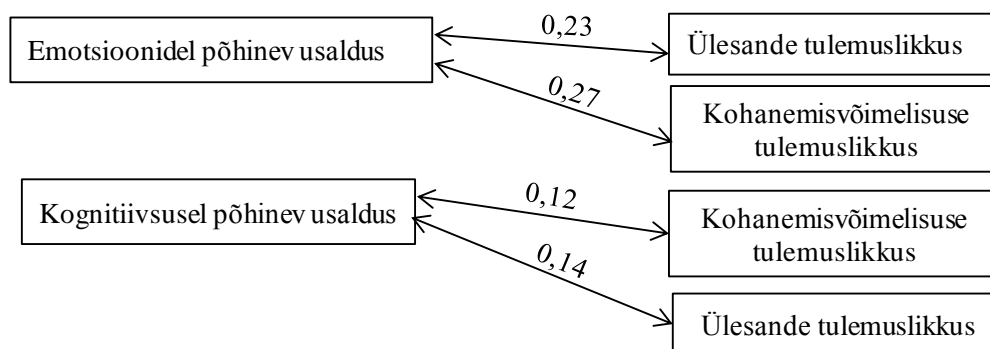
		Tööstaaži gruppide keskmine (standardhälve)			Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		1 - 5 aastat	6-10 aastat	11 - ... aastat			
II variant	Kohanemisvõimelisus	3,62 (0,70)	3,68 (0,69)	3,51 (0,69)	0,93	1,09	0,33
	Prioriteetide seadmine	4,10 (0,71)	4,12 (0,65)	4,17 (0,57)	0,46	0,31	0,73
	Tööülesannete täitmise tulemuslikkus	3,99 (0,58)	3,79 (0,68)	3,85 (0,47)	0,08	3,36	0,04*

Märkused: 5-palline skaala

\* - statistiliselt oluline 0,05 olulisuse nivool

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

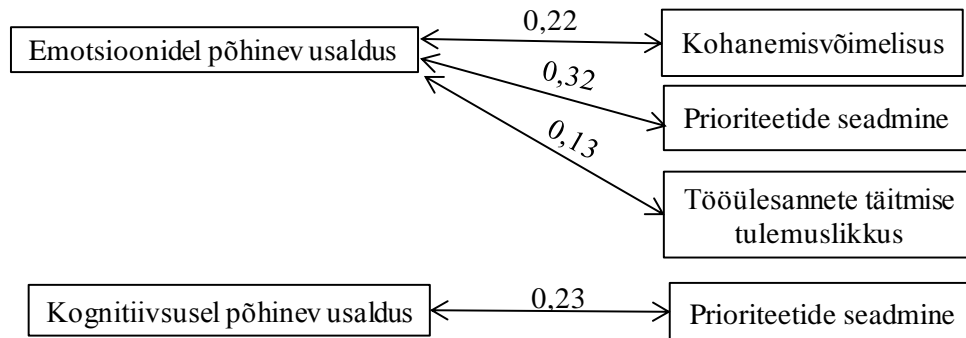
Järgnevalt käsitletakse vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite ja individuaalse tulemuslikkuse faktorite omavahelisi seoseid (vt joonis 6 ja joonis 7). Joonisel 6 näeme, et I variandi korral on mõlemad vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorid seotud mõlema individuaalse tulemuslikkuse faktoriga, kuid seosed on nõrgad. Võib öelda, et kui inimene usaldab oma juhti, siis tema hinnangud individuaalsele tulemuslikkusele vähesel määral suurenevad ja vastupidi. Veidi tugevam on siin emotsioonidel põhineva usalduse roll.



**Joonis 6.** Usalduse- ja tulemuslikkuse faktorite statistiliselt olulised seosed I variandi korral (Autori koostatud).

II variandi korral on emotsioonidel põhineva usalduse faktor seotud kõigi kolme individuaalse tulemuslikkuse faktoriga, kuid kognitiivsusel põhinev usalduse faktor on seotud ainult prioriteetide seadmise faktoriga (vt joonis 7). Keskmise tugevusega seos on emotsioonidel põhineva usalduse- ja prioriteetide seadmise faktori vahel, teiste

usalduse ja tulemuslikkuse faktorite vahel on nõrk seos. Võib öelda, et kui inimene usaldab oma juhti, siis tema hinnangud individuaalsele tulemuslikkusele suurenevad vähesel määral ja vastupidi. Kusjuures emotsioonidel põhinev usaldus omab selles variandis samuti suuremat rolli kui kognitiivsusel põhinev usaldus.



**Joonis 7.** Usalduse- ja tulemuslikkuse faktorite statistiliselt olulised seosed II variandi korral (Autori koostatud).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et mõlema variandi korral on töötaja individuaalse tulemuslikkuse ja vahetu juhi suhtes tajutud usalduse vahel seos olemas, kuigi nõrk. Kusjuures emotsioonidel põhinev usaldus omab suuremat rolli võrreldes kognitiivsusel põhineva usaldusega. Erandina selgus, et töö autori poolt läbiviidud faktoranalüüsi tulemusel loodud faktorite korral on emotsioonidel põhineva usalduse- ja prioriteetide seadmise faktori vahel tegu keskmise tugevusega samasuunalise seosega.

Samuti selgus, et nii I variandi kui ka II variandi korral leiavad mehed, et nad kohanevad kergemini töökohal toimunud muutustega, on rohkem valmis vastu võtma keerulisemaid tööülesandeid, on algatusvõimelisemad, lahendavad loovamalt tööülesannete täitmisel esilekerkinud probleeme ning nad püüavad enam oma tööalaseid oskusi ja teadmisi ajakohastena hoida kui naised. Samas naised arvavad, et nad planeerivad ja organiseerivad oma tööd paremini, on rohkem tulemustele orienteeritud, nende prioriteetid on rohkem paigas ning nad täidavad oma tööülesandeid tulemuslikumalt kui mehed. II variandi korral leiavad vähese tööstaažiga ning äsja tööle asunud inimesed, et nad pingutavad oma tööülesannete täitmisel rohkem kui staažikamad töötajad.

### **2.3. Järeldused juhi suhtes tajutud usalduse seostest individuaalse tulemuslikkusega**

Käesolevas alapeatükis on fookuses empiirilise osa teostamise seitsmes etapp. Esitatakse uuringu tulemustele põhinevad järeldused, mille puhul lähtutakse esimeses peatükis käsitletud teoreetilistest seisukohtadest, varasemalt sarnasel teemal läbiviidud uuringutest ja autori isiklikust arvamusest. Sellele lisaks kavatsetakse anda täiendavaid selgitusi, mis võis tingida teatud tulemuste ilmnemist.

Käesolevas uuringus on vastajate üldised hinnangud vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite väidetele üpris kõrged nii I variandi kui ka II variandi korral. I variandi puhul on emotsioonidel põhineva usalduse faktori väidete keskmine hinnang 3,66 palli viiepallisel skaalal (vt tabel 9), kuid II variandi korral on emotsioonidel põhineva usalduse faktori väidete keskmine hinnang veidi madalam kui I variandi puhul (3,60 palli viiepallisel skaalal). Erinevus tuleneb II variandi korral mõneta erinevast väidete jaotumisest uutesse faktoritesse võrreldes I variandiga. Kuna kognitiivsusel põhineva usalduse faktor sisaldab nii I variandi kui ka II variandi korral samu väiteid, siis on vastava faktori väidete keskmine hinnang mõlema variandi korral 3,76 palli viiepallisel skaalal.

Ka McAllister (1995: 44) sai oma varasemas uuringus samaväärse tulemuse, kus kognitiivsusel põhineva usalduse faktori väidetele anti samuti kõrgemaid hinnanguid (5,43 palli seitsmepallisel skaalal) võrreldes emotsioonidel põhineva usalduse faktori väidete hinnangutega (4,71 palli seitsmepallisel skaalal), nii nagu käesolevas uuringuski. Selline tulemus on kooskõlas arusaamaga, et mõned kognitiivsusel põhineva usalduse aspektid on vajalikud tõstmaks emotsioonidel põhineva usalduse taset, nad on omavahel seotud (McAllister 1995: 51).

Nagu öeldud, McAllister'i (1995: 37) varasemalt läbiviidud uuringus mõõdeti usaldust kahe faktoriga: emotsioonidel põhinev ja kognitiivsusel põhinev. Emotsioonidel põhineva usalduse faktor koosnes viiest väitest ja kognitiivsusel põhineva usalduse faktor kuuest väitest, nii nagu käesolevas töös I variandi korral. Käesolevas uuringus koosnes II variandi korral emotsioonidel põhineva usalduse faktor üheksast väitest ning

kognitiivsusel põhineva usalduse faktor kuuest väitest. McAllister'i (1995: 34) poolt teostatud uuring viidi läbi Lõuna-California ülikoolis õppinud isikute seas.

Nii Neves'i ja Caetano (2009: 632), Colquitt'i ja Rodell'i (2011: 1194), Atuahene-Gima ja Li (2002: 71) ning Nyhan'i (2000: 100) läbiviidud uuringutes selgus samuti, et vastajate üldised hinnangud vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite väidetele on olnud küllaltki kõrged, mida võib pidada väga positiivseks, sest töötajatepoolne usaldus juhi suhtes on väga oluline. Kahe usalduse faktori väidete keskmine hinnang käesolevas uuringus on I variandi korral 3,71 palli ning II variangi puhul veidi madalam 3,68 palli viiepallisel skaalal (vt tabel 9). Neves'i ja Caetano (2009: 632) uuringus oli usalduse faktori väidete keskmine hinnang 3,35 palli viiepallisel skaalal, McAllister'i (1995: 44) töös oli 5,07 palli seitsmepallisel skaalal, Nyhan'i (2000) uuringus oli 4,60 palli seitsmepallisel skaalal, Colquitt'i ja Rodell'i (2011: 1194) töös keskmiselt 3,67 palli viiepallisel skaalal ning Atuahene-Gima ja Li (2002: 71) uuringus 3,84 palli viiepallisel skaalal. Järelikult inimesed on olnud pigem nõus, et juhti võib usaldada. Kuna tegu on väheuuritud teemaga, siis on ka väga erinevaid tõlgendusi ja käsitusi, mis mõõdikuid ja kuidas juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks kasutada. Mistõttu ei ole varasematest uuringutest saadud tulemused päris üks ühele võrreldavad.

Võrreldes teiste samalaadsete uuringutega on keskmised hinnangud usalduse faktorite väidetele kõige sarnasemad ja kõrgemad nii käesolevas töös kui ka Colquitt'i ja Rodell'i (2011: 1194), Atuahene-Gima ja Li (2002: 71) ning McAllister'i (1995: 44) läbiviidud uurimustes. Autor leiab, et läbiviidud varasemate uuringute ja ka käesoleva uuringu valimi eripärast ning sellest, kus ja millistes organisatsioonides küsimustikku levitati tulenevalt oli juhi suhtes tajutud usalduse faktori väidete keskmine hinnang üpriski kõrge. Vastanute hinnanguid võivad mõjutada ka kultuurilised eripärad (Atuahene-Gima ja Li 2002: 64). Sellest tulenevalt antakse järgnevalt põgus ülevaade eelpool nimetatud varasematest uuringutest, kirjeldatakse, kuidas juhi suhtes tajutud usaldust konkreetses uuringus mõõdeti ja tuuakse välja vastava uuringu valimi eripärad.

Neves ja Caetano (2009) uurisid oma varasemas töös juhi suhtes tajutud usaldust ja selle seost töö tulemuslikkusega, kuid teistsugustest aspektidest lähtuvalt kui käesolevas töös. Juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks kasutasid Neves ja Caetano (2009: 631) McAllister'i (1995) poolt väljatöötatud instrumente, valides neist välja kuus väidet ning

tehes neist ühe faktori. Ilmselt on see ka üheks põhjuseks, miks Neves'i ja Caetano (2009: 632) läbiviidud uuringus jäi keskmine hinnang juhi suhtes tajutud usaldusele mõnevõrra madalamaks kui käesolevas töös. Neves ja Caetano (2009: 630) levitasid küsimustikku 19 Portugali organisatsiooni töötajate seas.

Colquitt ja Rodell (2011: 1193) kasutasid oma töös usalduse mõõtmiseks Mayer'i ja Davis'e (1999) väljatöötatud ning Mayer'i ja Gavin'i (2005) poolt ajakohastatud instrumente, tehes viiest väitest ühe faktori. Uuringu valim koosnes pikaajaliselt konkreetses organisatsioonis töötanud inimestest (Colquitt ja Rodell 2011: 1201). Nimetatud uuringus eraldi sotsiaal-demograafilisi tunnuseid ei vaadeldud.

Nyhan (2000: 96-97) uuris oma varasemas töös usaldust ja selle tähtsust Lõuna-Florida avalikus sektoris töötavate inimeste seas. Inimestevahelise usalduse mõõtmiseks kasutati nimetatud töös Nyhan'i ja Marlowe (1997) varasemalt väljatöötatud instrumenti, valides sealt välja neli väidet ning moodustades nendest ühe faktori. Nyhan (2000: 104) mõõtis oma töös töötajate tulemuslikkust kolme väitega, paludes töötajatel anda hinnang oma osakonna töötajatele.

Atuahene-Gima ja Li (2002) varasemas töös kasutati juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks samuti McAllister'i (1995) poolt varasemalt väljatöötatud väiteid. Oma uuringus kasutasid nad viite väidet, millest moodustasid ühe faktori juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks, võrreldes Hiina ja USA müügi alal töötavaid inimesi. Nii Hiinas kui ka USA-s levitati küsimustikku kõrgtehnoloogia sektoris olevate organisatsioonide töötajate seas. (Atuahene-Gima ja Li 2002: 69) Tuginedes eelpool kirjeldatule, siis on tõesti tegemist väga erinevate valimite ja viisidega, kuidas juhi suhtes tajutud usaldust mõõdetakse.

Käesolevas töös on keskmine hajuvus vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite lõikes nii I variandi kui ka II variandi korral suhteliselt kõrge (vastavalt ligikaudu 0,95 ning 0,89) ehk vastajad andsid vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite väidetele küllaltki erinevaid hinnanguid (vt tabel 9). Mõnevõrra sarnasemaid hinnanguid andsid vastajad juhi suhtes tajutud usalduse faktorite väidetele II variandi korral võrreldes I variandiga, mis tuleneb sellest, et faktoranalüüsi tulemusel liikusid mõned Schoorman'i ja Ballinger'i varasemas uuringus kasutatud väited (küsimustikust 12-15 väited)

emotsioonidel põhineva usalduse faktorisse (vt tabel 7). Vaadates varasemalt läbiviidud sarnaste uuringute standardhälbeid selgub, et ka McAllister'i (1995: 44), Nyhan'i (2000: 98), ning Neves'i ja Caetano (2009: 632) varasemates töödes olid hajuvused juhi suhtes tajutud usalduse faktorite lõikes suhteliselt suured (üle 1). Seevastu Atuahene-Gima ja Li (2002: 71) ning Colquitt'i ja Rodell'i (2011: 1194) varasemalt läbiviidud uuringutes andsid vastajad juhi suhtes tajutud usalduse väidetele üksmeelsemaid hinnanguid, standardhälbed olid 0,8 ligi. Selline erinevus tuleneb ilmselt samuti valimi eripärast ning sellest, kus küsimustikku levitati (millistes organisatsioonides, millistes riikides jne). Samuti võib tulemust mõjutada, milliste instrumentidega juhi suhtes tajutud usaldust mõõdeti ning mitu faktorit juhi suhtes tajutud usalduse lõikes moodustati. Autor leiab, et erinevus hinnangute andmisel on ootuspärane, kuna vahetu juhi suhtes tajutud usaldus sõltub palju konkreetsest juhust ja organiatsioonist.

Käesolevas uuringus selgus, et vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorid on omavahel I variandi korral tugevalt seotud, kuid II variandi puhul vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite vahel seos puudub (vt lisa 3). McAllister'i (1995: 44) uuringus oli samuti juhi suhtes tajutud usalduse faktorite vahel samasuunaline seos, mis oli samaväärse tugevusega kui käesolevas uuringus ( $r = 0,63$ ). McAllister (1995: 44) leiab, et selline tulemus on kooskõlas arusaamaga, et kognitiivsusel põhineva usalduse aspektid on olulised tõstmaks emotsioonidel põhineva usalduse taset ja ka vastupidi, üks usaldus sõltub teisest.

Vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktoritele hinnangute andmisel sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes I variandi ja II variandi korral käesolevas uuringus erinevusi ei ole (vt lisad 4-8). Atuahene-Gima ja Li (2002: 69) ei leidnud samuti oma uuringus erinevusi juhi suhtes tajutud usalduse väidetele hinnangute andmisel sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Selles aspektis on võrdlusi enamasti keerukas teha, sest varasemates uuringutes pole eriti juhi suhtes tajutud usalduse väidetele hinnangu andmisel sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes erinevusi välja toodud. Eelpool mainitud juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmisel saadud tulemustest kompaktsema ülevaate saamiseks koostati tabel 13, kus on toodud ka vastava allika korral usalduse mõõtmiseks kasutatud faktorite arv ning konkreetse faktorisse kuuluvate väidete arv ning mõõteskaalad.

**Tabel 13.** Tulemused varasematest uuringutest usalduse mõõtmisel

Allikas	Usalduse mõõtmine	Skaala	Tulemused
McAllister (1995)	2 faktorit: emotsioonidel põhinev usaldus – 5 väidet; kognitiivsusel põhinev usaldus – 6 väidet;	Seitsme-palline skaala	*Vastajate üldised hinnangud usaldusele on kõrged *Usalduse faktorite vahel on statistiliselt oluline keskmise tugevusega samasuunaline seos *Varieeruvus vastajate hinnangutes suhteliselt suur
Neves, Caetano (2009)	McAllister'i (1995) poolt väljatöötatud instrumendid; 1 faktor: 6 väidet	Viie-palline skaala	*Vastajate üldised hinnangud usaldusele on kõrged *Varieeruvus vastajate hinnangutes suhteliselt suur
Colquitt, Rodell (2011)	Mayer'i ja Davis'e (1999) poolt väljatöötatud ning Mayer'i ja Gavin'i (2005) poolt ajakohastatud instrumendid; 1 faktor: 5 väidet	Viie-palline skaala	*Vastajate üldised hinnangud usaldusele on kõrged *Vastajad olid hinnangu andmisel üksmeelsemad
Nyhan (2000)	Nyhan'i ja Marlowe (1997) poolt väljatöötatud instrumendid; 1 faktor: 4 väidet	Seitsme-palline skaala	*Vastajate üldised hinnangud usaldusele on kõrged *Varieeruvus vastajate hinnangutes suhteliselt suur
Atuahene-Gima ja Li (2002)	McAllister'i (1995) poolt väljatöötatud instrumendid; 1 faktor: 5 väidet	Viie-palline skaala	*Vastajate üldised hinnangud usaldusele on kõrged *Vastajad olid hinnangu andmisel üksmeelsemad * Sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes hinnangute andmisel erinevusi ei ole

Allikas: (Autori koostatud).

Lähtuvalt käesoleva töö teooria osast ning samuti ka Nyhan'i (2000: 87) tööst selgub, et vahetu juhi suhtes tajutud usalduse taset organisatsioonis mõjutab töötajate kaasamine otsuste tegemisel, töötajate otsustusõiguse olemasolu ning tagasiside andmine. Autor on arvamusel, et vahetu juhi suhtes tajutud usaldus on nähtus, mis ei sõltu niivõrd palju inimese sotsiaal-demograafilistest tunnustest, vaid konkreetsest juhust ja organisatsiooni spetsiifikast.

Käesolevas töös on hinnangud individuaalse tulemuslikkuse faktorite väidetele samuti küllaltki kõrged, kahe faktori keskmine on I variandi korral 3,66 palli viiepallisel skaalal ning II variandi korral on kolme faktori keskmine 3,88 palli viiepallisel (vt tabel 10). Koopmans *et al.* (2012: 14-16) läbiviidud uuringus ei olnud keskmine hinnang kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse ning ülesande tulemuslikkuse faktorite väidetele

nii kõrge (2,41 palli viiepallisel skaalal), kusjuures kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse väidetele anti keskmisest kõrgemaid hinnanguid võrreldes ülesande tulemuslikkusega, vastavalt 2,56 palli ja 2,26 palli viiepallisel skaalal. Koopmans *et al.* (2012) töös kasutatav üsimustik edastati Hollandi lihttööliste, ametnikele ja teenindussektoris töötavatele inimestele. Kusjuures antud küsimustikule vastanute seas oli enam-vähem võrdselt nii mehi kui naisi.

Nyhan (2000: 98) varasemalt teostatud uuringus ei olnud samuti hinnangud töö tulemuslikkusele nii kõrged (3,79 palli seitsmepallisel skaalal) kui käesolevas uuringus. Käesolevas uuringus anti I variandi korral individuaalse tulemuslikkuse väidetele küllaltki sarnaseid hinnanguid. I variandi korral on ülesande tulemuslikkuse- kui ka kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse faktorite väidetele antud keskmiste hinnangute erinevus ainult 0,03 palli viiepallisel skaalal.

Jälgides standardhälbeid selgub, et käesolevas uuringus ollakse nii I variandi kui ka II variandi korral individuaalse tulemuslikkuse faktorite väidetele hinnangu andmisel üksmeelsemad kui vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite väidetele hinnangu andmisel (vt tabel 10). I variandi korral on kahe individuaalse tulemuslikkuse faktori keskmine standardhälve 0,50, kuid II variandi korral on kolme individuaalse tulemuslikkuse faktori keskmine standardhälve suurem kui I variandi korral (ligikaudu 0,64). Järelikult II variandi korral andsid vastajad vastavate faktorite väidetele mõnevõrra erinevamaid hinnanguid kui I variandi korral. Selline erinevus on selgitatav autoripoolse faktoranalüüsi tulemusel II variandi korral teistsuguste individuaalse tulemuslikkuse faktorite moodustamisega ning väidete teistsuguse jaotumisega individuaalse tulemuslikkuse faktorite vahel võrreldes I variandiga (vt tabel 7).

Autor põhjendab seda, et antud uuringus osalejad on olnud individuaalse tulemuslikkuse väidetele hinnangu andmisel üksmeelsemad kui vahetu juhi suhtes tajutud usalduse faktorite väidetele hinnangu andmisel sellega, et ilmselt on vahetu juhi suhtes tajutud usalduse osas tegu subjektiivsema ja emotsionaalsema teemaga kui töö tulemuslikkus. Koopmans *et al.* (2012: 14-16) läbiviidud uuringus oli hajuvus ülesande tulemuslikkuse ja kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse faktorite väidetele hinnangu andmisel üpriski suur (vastavalt ligi 1,56 ja 0,98) ehk vastajad andsid individuaalse tulemuslikkuse faktorite väidetele väga erinevaid hinnanguid. Käesolevas töös olid vastajad ülesande

tulemuslikkuse faktori väidetele hinnangu andmisel rohkem üksmeelsemad kui kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse faktori väidetele hinnangu andmisel.

Käesolevas uuringus on individuaalse tulemuslikkuse faktorid I variandi korral omavahel keskmiselt seotud (vt lisa 3). II variandi korral on individuaalse tulemuslikkuse faktorid omavahel samuti seotud, kuid seosed on veidi nõrgemad kui I variandi korral. Koopmans *et al.* (2012: 24) läbiviidud analüüsis olid samuti tulemuslikkuse faktorid omavahel seotud, kuid seose tugevust lähemalt ei käsitletud. Autor on arvamusel, et kui inimene on optimistlik oma tulemuslikkuse osas ühes aspektis, siis laieneb see ka teisele aspektile.

Individuaalse tulemuslikkuse faktorite väidete hinnangutes sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes mõlema variandi korral käesolevas töös statistiliselt olulisi erinevusi ei olnud (vt lisad 9-11), välja arvatud soo puhul ning II variandi korral tööstaaži korral (vt tabel 11 ja tabel 12). Selgus, et nii I variandi kui ka II variandi korral leiavad mehed võrreldes naistega, et nad kohanevad kergemini töökohal toimunud muutustega, on enam valmis vastu võtma keerulisemaid tööülesandeid, on algatusvõimelisemad, lahendavad loovamalt tööülesannete täitmisel esilekerkinud probleeme ning nad püüavad rohkem oma tööalaseid oskusi ja teadmisi ajakohastena hoida. Kuid naised arvavad, et nad planeerivad ja organiseerivad oma tööd paremini, on rohkem tulemustele orienteeritud, nende prioriteedid on rohkem paigas ning nad täidavad oma tööülesandeid tulemuslikumalt võrreldes meestega.

Erandina selgus veel, et II variandi puhul on tööülesannete täitmise tulemuslikkuse faktoris tööstaaži gruppide hinnangute vahel statistiliselt oluline erinevus (vt tabel 12). Kus järeldus, et vähese tööstaažiga ning äsja tööle asunud inimesed arvavad, et nad pingutavad oma tööülesannete täitmisel rohkem kui staažikamad töötajad. Atuahene-Gima ja Li (2002: 72) läbiviidud uuringus selgus sarnaselt käesoleva tööga, et hariduse ja soo lõikes on individuaalse tulemuslikkuse hinnangutes statistiliselt oluline erinevus olemas. Sotsiaal-demograafilisi tunnuseid teistes uuringutes eraldi käsitletud ei olnud, neid kasutati pigem valimi kirjeldamiseks. Eelnevalt käsitletud tulemustest töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmisel kompaktsema ülevaate saamiseks koostati tabel 14, kus on samuti toodud ka tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutatud skaalad.

**Tabel 14.** Tulemused varasematest uuringutest tulemuslikkuse mõõtmisel

Allikas	Usalduse mõõtmine	Skaala	Tulemused
Koopmans <i>et al.</i> (2012)	Koopmans <i>et al.</i> (2012) väljatöötatud instrumendid; 4 faktorit: kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus – 8 väidet; ülesande tulemuslikkus – 13 väidet; kontekstuaalne tulemuslikkus – 15 väidet; kahjulik tööalane käitumine – 10 väidet	Viiepalline skaala	*Vastajate üldised hinnangud *Individaalse tulemuslikkuse väidetele ülesande tulemuslikkuse ja kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse lõikes ei ole eriti kõrged *Individaalse tulemuslikkuse faktorite vahel on seos olemas *Varieeruvus vastajate hinnangutes ülesande tulemuslikkuse ja kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse faktorite osas suhteliselt suur
Nyhan (2000)	Nyhan'i (2000) poolt väljatöötatud instrumendid; 1 faktor: 3 väidet	Seitsmepalline skaala	*Vastajate üldised hinnangud töö tulemuslikkusele on suhteliselt madalad
Atuahene-Gima ja Li (2002)	Jaworski ja MacInnis'i (1989) varasemalt väljatöötatud instrumendid; 1 faktor: 6 väidet	Viiepalline skaala	*Hariduse ja soo lõikes on individaalse tulemuslikkuse hinnangutes statistiliselt oluline erinevus olemas

Allikas: (Autori koostatud).

Magistritööst selgub, et mõlema variandi korral on vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja individaalse tulemuslikkuse faktorite vahel on seos olemas, kuigi nõrk (vt lisa 3). Erandina selgus, et töö autori poolt läbiviidud faktoranalüüsi tulemusel loodud faktorite korral on emotsioonidel põhineva usalduse- ja prioriteetide seadmise faktori vahel tegu keskmise tugevusega samasuunalise seosega. Neves'i ja Caetano (2009: 636) uurimuses on samuti juhi suhtes tajutud usalduse ja töö tulemuslikkuse vahel statistiliselt oluline seos olemas.

Atuahene-Gima ja Li (2002: 74) on arvamisel, et juhi suhtes tajutud usalduse ja töö tulemuslikkuse vahel ei ole otsest positiivset seost. Nad leiavad, et seda seost käsitletakse liiga lihtsustatult. Nende uuringust selgus, et juhi suhtes tajutud usaldus ei ole seotud töötaja individaalse tulemuslikkusega. Samas Nyhan (2000) on oma töös arvamisel, et juhi suhtes tajutud usalduse ja individaalse tulemuslikkuse vahel on seos olemas. Käesoleva töö autor on samuti arvamisel, et üldjuhul on vahetu juhi suhtes tajutud usaldus aluseks organisatsiooniliikmete tulemuslikkuma töö tegemisel. Keeruline on tulemuslikult töötada organisatsioonis, kus vahetu juhi suhtes tajutud usaldus on

nõrk või üldse puudub. Enamjaolt sellised organisatsioonid kipuvad koost lagunema (suureneb töötajate voolavus) ning organisatsiooni tulemuslikkus on madal.

Autori poolt läbiviidud uuringus esines ka piiranguid. Uuringu valim on küll mitmekesine ning piisava suurusega, kuid esines ka tasakaalustamatust. Naisi osales uuringus tunduvalt rohkem kui mehi ning samuti olid esindatud enamjaolt avaliku halduse- ning hariduse valdkonnas töötavate inimeste arvamused. Lisaks sellele jääb ankeetküsitluse puhul teadmatuks, kui ausalt uuringus osalejad antud küsimustikule vastasid. Uuringu edasisel arendamisel võiks neid piiranguid arvesse võtta.

Samuti ei teostatud uuringut konkreetse organisatsiooni töötajate seas, vaid küsimustikku levitati erinevates organisatsioonides. Lähtuvalt sellest on edaspidi võimalik uurida vahetu juhi suhtes tajutud usaldust ja selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega konkreetses organisatsioonis, võttes arvesse ka selle spetsiifikat. Üheks töö edasiarendamise võimaluseks on veel uurida vahetu juhi suhtes tajutud usaldust mõjutavaid tegureid. See annaks hea ülevaate konkreetsetest teguritest, millele organisatsioonisiselt rohkem tähelepanu pöörata vahetu juhi suhtes tajutud usalduse parandamiseks. Saadavad tulemused võivad anda veel huvitavamaid tulemusi, hõlbustades seeläbi organisatsiooni tulemuslikumat juhtimist.

## KOKKUVÕTE

Usaldust on võimalik defineerida erinevalt, kuid kõik allikad viitavad sarnastele, raskesti taibatavatele karakteristikutele inimeste käitumises. Definitsioonidest selgus, et usaldust saab määratleda läbi inimeste käitumise ja hoiakute. Vahejuhi suhtes tajutud usaldus tekib inimestevahelistes suhetes juhtide ja nende alluvate vahel, põhinedes vastastikusel usaldusväärusel, kindlustundel ja turvalisusel. Usaldus on lahutamatu osa edukast äritegevusest, arvestades eriti uusi organisatsioonidevahelisi- ja sisesid suhteid. Kõrge usaldusega organisatsioonides on tõhusam juhtimine ja parem koostöö kõikidel organisatsiooni tasanditel. Usaldus suurendab organisatsiooni tulemuslikkust ning aitab ligi meelitada ja hoida talente, kuid usalduse puudumine vähendab tootlikkust, tööga rahulolu ja pühendumist ning suurendab tööjõu voolavust. Ilma usalduseta ei ole töötajatel huvi olla loovad, võtta riske ja teha koostööd.

Usalduse parandmisel või usalduse taseme tõstmisel võibolla kasu sellest, kui teatakse, millise usalduse liigiga (nt emotsioonidel põhinev usaldus, kognitiivsusel põhinev usaldus) on tegu ning osatakse neid omavahel eristada. Erilist rõhku tuleks pöörata juhil usalduse hoidmiseks ja parandamiseks informatsiooni liikumisele, töötajate õigeaegsele teavitamisele ja nende tööprotsessi kaasamisele. Kindlasti peab juht olema usaldusväärne ning kohtlema töötajaid usaldusväärse viisil, vastasel juhul töötajate usaldus juhi suhtes autori arvates langeb. Kindlasti ei tohi unustada, et usaldus põhineb vastastikkusel, mis tähendab, et töötajad saavad juhi usalduse võitmiseks ja taastamiseks ise väga palju ära teha.

Individuaalset tulemuslikkust saab kirjeldada kui tegevust, kus töötaja on vaatamata teatud piirangute ilmnemisele võimeline edukalt täitma oma tööülesandeid kasutades selleks mõistlikult olemasolevaid ressursse. Samuti on individuaalset tulemuslikkust defineeritud kui indiviidi iseseisvat käitumist, mis viib organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseni ning mida saab mõõta ja hinnata. Individuaalne tulemuslikkus sõltub

töötaja teadmistest, võimetest, kompetentsusest, motivatsioonist tööd teha ning töökeskkonna tingimustest.

Töötaja individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks on võimalik kasutada erinevaid näitajaid, näiteks töö kvantiteeti ja –kvaliteeti, töö tegemise kiirust, kulutõhusust ning loovust tööülesannete täitmisel. Töötaja individuaalset tulemuslikkust saab mõõta veel lähtudes ülesande tulemuslikkusest või kohanemisvõimelisuse tulemuslikkust. Ülesande tulemuslikkus mõõdab töötaja tööülesannete planeerimise- ja organiseerimise oskust, tulemustele orienteeritust, prioriteetide seadmist ning tööülesannete täitmise tulemuslikkust, kuid kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus mõõdab töötaja algatusvõimet, valmisolekut võtta keerulisemaid tööülesandeid ning seda, kas töötaja püüab hoida oma tööalaseid teadmisi ja oskuseid ajakohastena. Kindlasti peab arvestama sellega, et nii palju kui on töökohti ja ettevõtteid on ka töötaja individuaalse tulemuslikkuse näitajaid. Kui sobiv näitaja on valitud, siis saab töötaja individuaalset tulemuslikkust hinnata, kasutades selleks näiteks 360 kraadi hindamise meetodit, eesmärgipõhist hindamist või hindamiskeskuse abi.

Töös anti põgus ülevaade, milliseid võimalikke seoseid on varasemad uuringud välja toonud juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse vahel. Cho ja Lee (2012: 242) leidsid, et kui juht väärtustab töötajat ja annab tema töö kohta konstruktiivset tagasisidet, siis suureneb ka tõenäosus, et töötajate jõupingutused viivad paremate tulemusteni. Condrey (1995, viidatud Cho, Lee 2012: 242 järgi) varasemas töös jõuti samale järeldusele. Neves'i ja Caetano (2009: 636) varasemalt teostatud uurimuses oli juhi suhtes tajutud usalduse ja töö tulemuslikkuse vahel statistiliselt oluline seos. Rich (1997: 322) varasemalt teostatud uuringus ollakse seisukohal, et juhi suhtes tajutud usalduse ja töö tulemuslikkuse vahel on positiivne seos, kuid Atuahene-Gima ja Li (2002: 74) on arvamisel, et juhi suhtes tajutud usalduse ja töö tulemuslikkuse vahel ei ole otsest positiivset seost. Nad leiavad, et seda seost käsitletakse liiga lihtsustatult. Samas Nyhan (2000) on oma töös arvamisel, et juhi suhtes tajutud usalduse ja tulemuslikkuse vahel on seos olemas – juhi ja töötaja vaheline usaldus viib tulemuslike organisatsiooniliste suheteni. Samuti on ka neid, kes ei jaga seisukohta, et usalduse ja tulemuslikkuse vahel on tugev seos, näiteks Shrum *et al.* (2001: 716), Dahlstrom ja Nygaard (1995, viidatud Singh 2008: 105 jägi) ning Dirks

(1999). Sama tulemus selgus veel Gima ja Li (2002) varasemalt teostatud uuringust, kus leiti, et juhi suhtes tajutud usaldus ei ole seotud tulemuslikkusega.

Töös läbiviidud empiirilises uurimuses viidi läbi ankeetküsitlus Eestis tegutsevate organisatsioonide töötajate seas. Üheks vahetu juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks valiti McAllister'i (1995) poolt varasemalt loodud instumendid, mille kohaselt jaotatakse usaldus juhi suhtes kahte faktorisse: emotsioonidel põhinev ja kognitiivsusel põhinev. Teiseks vahetu juhi suhtes tajutud usalduse mõõtmiseks valiti Schoorman'i ja Ballinger'i (2006, viidatud Schoorman *et al.* 2007: 352 järgi) varasemalt väljatöötatud instumendid, kus väited sisaldasid vahetut juhti puudutavaid aspekte. Töös valiti töötaja individuaalse tulemuslikkuse hindamiseks see, et töötaja hindab ise oma tulemuslikkust, seejuures individuaalse tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutati Koopmans *et al.* (2012) varasemalt väljatöötatud mõõdikuid, mis sisaldasid järgmiseid faktoreid: ülesande tulemuslikkust ja kohanemisvõimelisuse tulemuslikkust. Eelnevalt valitud mõõdikud tõlgiti eesti keelde, kokku 39 väidet ning seitse sotsiaal-demograafilist küsimust.

Uuring viidi autori poolt läbi 2015. aasta märtsikuus. Andmete analüüs teostati tarkvaraprogrammis SPSS Statistics 22.0 ning andmete kodeerimiseks vajalike valemite loomiseks kasutati MS Excel'it. Analüüsiti vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja töötaja individuaalse tulemuslikkuse osas moodutatud faktorite kirjeldavaid statistikuid, viidi läbi reliaablusanalüüs, teostati uus faktoranalüüs, korrelatsioonanalüüs ning ühefaktoriline dispersioonanalüüs.

Uuringu valimi moodustasid inimesed, kes olid ühe konkreetse juhi alluvuses antud organisatsioonis töötanud vähemalt ühe aasta. Käesolevas uuringus osales kokku 307 inimest, kusjuures enamik vastanutest (umbes 75%) olid naised, ülejäänud mehed. Samuti oli küllaltki palju kõrgharidusega vastajaid (veidi üle 75%). Üle poole küsimustikule vastanutest olid oma ametilt spetsialistid, kuid esindatud oli ka lihttöölise ja teenistujate ning juhtide seisukohad. Enamus küsimustikule vastanutest kuulus 26 kuni 35 aastaste vanusegruppi ning kõige vähem oli vastanuid, kes kuulusid kuni 25 aastaste vanusegruppi. Veidi ole poole vastanutest olid antud organisatsioonis töötanud küllalt vähe aega, 1 kuni 5 aastat.

Analüüsi osas viidi esmalt läbi reliaablusanalüüs, kuna uuringus kasutatud väited olid võetud teiste autorite mõõdikutest ning väidete faktoritesse jaotumisel järgiti varasemalt teadlaste poolt kasutatud faktoreid (I variant), siis kontrolliti Cronbachi alfa abil kogutud andmete faktorite usaldusväärsust. Reliaabluse tulemused olid üldiselt I variandi korral aktsepteeritavad, välja arvatud ülesande tulemuslikkuse faktori korral, kus Cronbach'i alfa loeti realistlikuks. Schoorman'i ja Ballinger'i koostatud juhi suhtes tajutud usalduse küsimustiku väidete faktorit ei saanud lugeda usaldusväärseks.

Kuna nii vahetu juhi suhtes tajutud usalduse- kui ka individuaalse tulemuslikkuse faktorite puhul olid I variandi korral mõned reliaablused madalavõitu, siis teostati väidete uutesse faktoritesse jaotamiseks autoripoolne faktoranalüüs. Selgus, et faktorite moodustumisel jagunesid faktoranalüüsi tulemusel paljud väited teistsugustesse faktoritesse võrreldes algselt teadlaste poolt kasutuses olnud väidete faktoritesse jaotumisega. Usalduse faktorite arv jäi pärast faktoranalüüsi teostamist samaks, kuid töötaja individuaalse tulemuslikkuse väidetest moodustus kasutusel olnud kahe faktori asemel neli sisulist faktorit (kohanemisvõimelisus; organiseerimine, planeerimine ja tulemustele orienteeritus; prioriteetide seadmine ning tööülesannete täitmise tulemuslikkus).

Autoripoolse faktoranalüüsi tulemusena saadud uute faktorite (II variant) usaldusväärsuse kontrollimiseks teostati samuti reliaablusanalüüs. Selgus, et reliaabluse tulemused olid II variandi korral aktsepteeritavad, välja arvatud Schoorman'i ja Ballinger'i väidetest moodustunud faktori ning organiseerimise, planeerimise ja tulemuslikkuse orienteerituse faktori puhul, mis ei olnud usaldusväärsed. Tulenevalt usaldusväärsuse madalast tasemest oli I variandi korral Schoorman'i ja Ballinger'i koostatud ankeediosa analüüsist välja jäetud ning II variandi korral polnud analüüsi kaasatud Schoorman'i ja Ballinger'i koostatud väidete faktorit ning organiseerimise, planeerimise ja tulemuslikkusele orienteerituse faktorit.

Usalduse faktorite kirjeldavate statistikute osas selgus, et nende faktorite korral, mis olid varem teiste teadlaste poolt loodud ning samuti ka faktorite korral, mis moodustati autori poolt uuesti teostatud faktoranalüüsi käigus, olid nii emotsioonidel põhineva kui ka kognitiivsusel põhineva usalduse faktorite väidete osas vastajate üldised hinnangud päris kõrged. Järelikult inimesed olid pigem nõus, et juhti võib usaldada. Samuti selgus,

et vastajad andsid usalduse faktori väidetele üpriski erinevaid hinnanguid. Individuaalse tulemuslikkuse faktorite osas selgus, et vastajad olid I variandi ja II variandi puhul küllaltki kõrgelt hinnanud oma tulemuslikkust. Tulemuslikkuse faktorite väidetele hinnangu andmisel olid vastajad üksmeelsemad kui usalduse faktorite väidetele hinnangu andmisel, mis tulenes sellest, et vahetu juhi suhtes tajutud usalduse puhul on tegu rohkem emotsionaalsema ja sensitiivsema teemaga.

Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi teostamisel sooviti teada saada, kas vastajate hinnangutes on erinevusi vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ning töötaja individuaalse tulemuslikkuse osas sotsiaal-demograafiliste tunnuste järgi. Selgus, et sotsiaal-demograafiliste tunnuste järgi andsid vastajad I variandi ja II variandi korral nii usalduse kui ka tulemuslikkuse faktorite väidetele sarnaseid hinnanguid. Usaldus on nähtus, mis ei sõltu niivõrd palju inimese sotsiaal-demograafilistest tunnustest, vaid konkreetse juhi ja organisatsiooni spetsiifikast.

Kusjuures erandina selgus, et mehed andsid I variandi korral kohanemisvõimelisuse tulemuslikkuse faktori väidetele kõrgemaid hinnanguid võrreldes naistega, kuid naised andsid ülesande tulemuslikkuse faktorite väidetele kõrgemaid hinnanguid võrreldes meestega. Järelikult mehed leiavad, et nad kohanevad tööl kergemini kui naised, kuid naised arvavad, et nad planeerivad ja organiseerivad oma tööd paremini, on rohkem tulemustele orienteeritumad, nende prioriteedid on rohkem paigas ning nad täidavad oma tööülesandeid tulemuslikumalt kui mehed. II variandi korral on samuti meeste hinnangud kohanemisvõimelisuse faktori väidetele kõrgemad võrreldes naistega, kuid naistel on hinnangud prioriteetide seadmise- ning tööülesannete täitmise tulemuslikkuse faktorite väidetele suuremad kui meestel. Järelikult naised leidsid, et neil on prioriteedid rohkem paigas ning nad täidavad oma tööülesandeid tulemuslikumalt kui mehed. Sama tulemus selgus ka I variandi korral. II variandi puhul on tööülesannete täitmise tulemuslikkus kõige kõrgem ühe kuni viie aastase tööstaažiga inimeste seas võrreldes teiste tööstaaži gruppidega. Järelikult vähese tööstaažiga ning äsja tööle asunud inimesed arvavad, et nad pingutavad oma tööülesannete täitmisel rohkem kui staažikamad töötajad.

Selgitamaks, millised seosed on vahetu juhi suhtes tajutud usalduse ja individuaalse tulemuslikkuse vahel teostati korrelatsioonanalüüs. Käesolevast magistritööst selgus, et

mõlema variandi korral on töötaja individuaalse tulemuslikkuse ja vahetu juhi suhtes tajutud usalduse vahel seos olemas, kuigi nõrk. Erandina selgus, et töö autori poolt läbiviidud faktoranalüüsi tulemusel loodud faktorite korral on emotsioonidel põhineva usalduse- ja prioriteetide seadmise faktori vahel on tegu keskmise tugevusega samasuunalise seosega. Kusjuures emotsioonidel põhinev usaldus omab suuremat rolli kui kognitiivsusel põhinev usaldus. Järelikult kui inimene usaldab oma juhti, siis tema hinnangud tulemuslikkusele suurenevad vähesel määral ja vastupidi.

Juhi suhtes tajutud usaldusele tuleks organisatsioonisiselt rohkem tähelepanu pöörata, see on üks moodus, kuidas on võimalik tõsta töötajate individuaalset tulemuslikkust. Autor leiab, et üldjuhul on vahetu juhi suhtes tajutud usaldus aluseks organisatsiooniliikmete tulemuslikuma töö tegemisel. Keeruline on tulemuslikult töötada organisatsioonis, kus vahetu juhi suhtes tajutud usaldus on nõrk või üldse puudub. Enamjaolt sellised organisatsioonid kipuvad koost lagunema (suureneb töötajate voolavus) ning organisatsiooni tulemuslikkus võib seetõttu langeda. Organisatsioonid ning nende juhid peaksid rohkem teadvustama vahetu juhi suhtes tajutud usalduse vajalikkust ning selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega.

Käesolevas töös ei teostatud uuringut konkreetse organisatsiooni töötajate seas, mistõttu on edaspidi võimalik uurida vahetu juhi suhtes tajutud usaldust ja selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega lähtuvalt konkreetsest organisatsioonist ning selle spetsiifikast. Saadavad tulemused võivad anda omakorda veel huvitavamaid tulemusi ning aidata seeläbi organisatsiooni tulemuslikumalt juhtida. Samuti on üheks töö edasiarendamise võimaluseks edaspidi uurida vahetu juhi suhtes tajutud usaldust mõjutavaid tegureid, mis annaks hea ülevaate konkreetsetest teguritest, millele organisatsioonisiselt rohkem tähelepanu pöörata vahetu juhi suhtes tajutud usalduse parandamiseks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alagaraja, M., Shuck, B.** Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance: A Conceptual Model. – *Human Resource Development Review*, 2015, Vol. 14, No. 1, pp. 17-37.
2. **Aryee, S., Budhwar, P. S., Chen, Z. X.** Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. – *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol. 23, No. 3, pp. 267-285.
3. **Atuahene-Gima, K., Li, H.** When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. – *Journal of Marketing*, 2002, Vol. 66, No. 3, pp. 61-81.
4. **Barber, B.** *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1983.
5. **Bartolome, F.** Nobody Trusts the Boss Completely – Now what? – *Harvard Business Review*, 1989, Vol. 67, No. 2, pp. 135-142.
6. **Bucholz, S., Roth, T.** *Creating the High Performance Team*. New York: John Wiley, 1987, 216 p.
7. **Butler, J. K., Cantrell, R. S.** A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. – *Psychological Reports*, 1984, Vol. 55, No. 1, pp. 19-28.
8. **Carnevale, D.G., Wechsler, B.** Trust in the Public Sector. – *Administration and Society*, 1992, Vol. 23, No. 4, pp. 471-494.
9. **Cho, Y. J., Lee, J. W.** Performance Management and Trust in Supervisors. – *Review of Public Personnel Administration*, 2012, Vol. 32, No. 3, pp. 236-259.
10. **Colquitt, J. A., Rodell, J. B.** Justice, Trust, and Trustworthiness: A longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. – *Academy of Management Journal*, 2011, Vol. 54, No. 6, pp. 1183-1206.
11. **Colquitt, J. A., Scott, B.A. LePine, J. A.** Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking

- and Job Performance. – *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol. 92, No. 4, pp. 909-927.
12. **Condrey, S. E.** Reforming Human Resource Management Systems: Exploring the Importance of Organizational Trust. – *American Review of Public Administration*, 1995, Vol. 25, No. 4, pp. 341-354. Viidatud Cho, Y. J., Lee, J. W. Performance Management and Trust in Supervisors. – *Review of Public Personnel Administration*, 2012, Vol. 32, No. 3, pp. 236-259 vahendusel.
  13. **Costigan, R. D., Iltter, S. S., Berman, J. J.** A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations. – *Journal of Managerial Issues*, 1998, Vol. 10, No. 3, pp. 303-317.
  14. **Crane, F.** Building Trust Inside Your Team. [<http://www.mindtools.com/pages/article/building-trust-team.htm>]. 15.02.2015.
  15. **Dahlstrom, R., Nygaard, A.** An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies. – *Journal of Retailing*, 1995, Vol. 71, No. 4, pp. 339-61. Viidatud Singh, R. Trust and Distrust in Salesperson–Supervisor Dyadic Relationship and Its Impact on Sales Performance: Few Propositions. – *Global Business Review*, 2008, Vol. 9, No. 1, pp 101-113 vahendusel.
  16. **Dalal, R.S.** A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. – *Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol. 90, No. 6, pp. 1241-1255.
  17. **Daley, D. M.** Management practices and the uninvolved manager: The effect of supervisory attitudes on perceptions of organizational trust and change orientation. – *Public Personnel Management*, 1991, Vol. 20, No. 1, pp. 101-113.
  18. **Dasgupta, P.** Trust as a commodity. – *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Gambetta, D. (Ed.), New York: Basil Blackwell, 1988, pp. 47-72.
  19. **Deutsch, M.** The Effect of Motivational Orientation Upon Trust and Suspicion. – *Human Relations*, 1960, Vol. 13, No. 2, pp. 123-139.
  20. **Dirks, K. T.** The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. – *Journal of Applied Psychology*, 1999, Vol. 84, No. 3, pp. 445-455.
  21. **Dirks, K. T., Ferrin, D. L.** The Role of Trust in Organizational Settings. – *Organization Science*, 2001, Vol. 12, No. 4, pp. 450-467.

22. **Dirks, K. T., Ferrin, D. L.** 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Finding and Implications for Research and Practice. – *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No. 4, pp. 611-628.
23. **Doney, P. M., Cannon, J. P., Mullen, M. R.** Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. – *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No. 3, pp. 601-620.
24. **Field, A.** One-Way Independent ANOVA. 2012, 22 p. [<http://www.statisticshell.com/docs/onewayanova.pdf>]. 16.05.2015.
25. **Granovetter, M.** Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. – *American Journal of Sociology*, 1985, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.
26. **Griffin, K.** The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. – *Psychological Bulletin*, 1967, Vol. 68, No. 2, pp. 104-120.
27. **Hakala, D.** 16 Ways to Measure Employee Performance. – *HR World Newsletter*, 2008, February 19 [<http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908/>]. 17.02.2015.
28. **Hitch, C.** How to Build Trust in an Organization. – *UNC Executive Development*, 2012, p. 15.
29. **Jamal, M.** Job stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. – *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Vol. 2, No.20 November, pp. 20-29.
30. **Jaramillo, F., Mulki, J.P., Marshall, G.W.** A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. – *Journal of Business Research*, 2005, 58, pp. 705-714.
31. **Jaworski, B. J., MacInnis, D. J.** Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. – *Journal of Marketing Research*, 1989, Vol. 26, No. 4, pp. 406-419.
32. **Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V., Krishnan, H.S.** Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. – *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, No.1, pp. 57-69.

33. **Jex, S.M.** Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice. Thousand Oaks: SAGE, 1998, 129 p.
34. **Khan, S.** The Key to Being a Leader Company: Empowerment. – Journal for Quality & Participation, 1997, Vol. 20, No 2, pp. 44-50.
35. **Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., de Vet, H. C. W.** Development of an Individual Work Performance Questionnaire. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2012, Vol. 62, No. 1, pp. 6-28.
36. **Kramer, R.** Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work. – Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Kramer, R., Tyler, T., CA: SAGE Publications, 1996, pp. 216-245.
37. **Lewicki, R. J., Bunker, B. B.** Trust in Relationships: A Model of Development and Decline. – Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch. Bunker, B. B., Rubin J. Z. (Eds.), San Francisco: Jossey-Bass, 1995, pp. 133-173.
38. **Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C.** Trust and Trust Building, 2003 [<http://www.beyondintractability.org/essay/trust-building>]. 14.02.2015.
39. **Luhmann, N.** Trust and Power. New York: John Wiley & Sons, 1979, 228 p.
40. **Mayer, R. C., Davis, J. H.** The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. – Journal of Applied Psychology, 1999, Vol. 84, No. 1, pp. 123–136.
41. **Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D.** An Integrative Model of Organizational Trust. – Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
42. **Mayer, R. C., Gavin, M. B.** Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? – Academy of Management Journal, 2005, Vol. 48, No. 5, pp. 874–888.
43. **McAllister, D. J.** (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. – Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.

44. **McKnight, D., Choudhury, V., Kacmar, C.** Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology. – *Information Systems Research*, 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 334–359.
45. **Miller, J.S., Cardy, R.L.** Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. – *Journal of Organizational Behavior*, 2000, Vol. 21, pp. 609-626.
46. **Murphy, K. R., Davidshofer, C. O.** *Psychological Testing: Principles and Applications*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall, 2004, 613 p.
47. **Nadler, D. A.** The Effects of Feedback on Task Group Behavior: A Review of the Experimental Research. – *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, Vol. 23, pp. 309-338.
48. **Neely, A., Adams, C., Kennerley, M.** *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, London, 2002: Prentice, p. 377.
49. **Neves, P., Caetano, A.** Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. – *SAGE Publications*, 2009, Vol. 34, No. 6, pp. 623-644.
50. **Nyhan, R. C.** Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust. – *Review of Public Personnel Administration*, 1999, Vol. 19, No. 3, pp. 58-70.
51. **Nyhan, R. C.** Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. – *The American Review of Public Administration*, 2000, Vol. 30, No. 1, pp. 87-109.
52. **Nyhan, R. C., Marlowe, H. A.** The Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. – *Evaluation Review*, 1997, Vol. 21, No. 5, pp. 614-635.
53. **O'Neill, M.** Five Ways to Build Trust in the Workplace. 2009. [<http://www.corsum.com/Building-Business-Value-blog/bid/24614/Five-Ways-to-Build-Trust-in-the-Workplace>]. 27.09.2014.
54. **Osula, K.** *Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika*. Tallinn: Tallinna Ülikool 2010, 24 lk.
55. **Parring, A-M., Vähi, M., Käärrik, E.** *Statistilise andmetöötuse algõpetus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1997, 405 lk.

56. **Perry, R. W.** The Relationship of Affective Organizational Commitment With Supervisory Trust. – Review of Public Personnel Administration, 2004, Vol. 24, No. 2, pp. 133-149.
57. **Reina, D. S., Reina, M. L.** Building Sustainable Trust. – OD PRACTITIONER, 2007, Vol. 39, No.1, pp. 36-41.
58. **Rempel, J. K., Holmes, J. G.** How do I trust thee? – Psychology Today, 1986, Vol. 20, No. 2, pp 28-34.
59. **Rempel, J. K., Holmes, J. G., Zanna, M.** Trust in Close Relationships. – Journal of Personality and Social Psychology, 1985, Vol 49, No. 1, pp. 95-112.
60. **Rich, G. A.** The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. – Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, Vol. 25, No. 4, pp. 319-28.
61. **Rotter, J., B.** Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. – American Psychologist, 1971, Vol. 26, No. 5, pp. 443-452.
62. **Rotundo, M., Sackett, P. R.** The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Performance: A Policy-Capturing Approach. – Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87, No. 1, pp. 66-80.
63. **Sashkin, M.** Participative Management is an Ethical Imperative. – Organizational Dynamics, 1984, Vol. 12, No. 4, pp. 5-22.
64. **Schoorman, F. D., Ballinger, G. A.** Leadership, Trust and Client Service in Veterinary Hospitals. Working paper, 2006, West Lafayette, IN: Purdue University.
- Viidatud Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. – The Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, No. 2, pp. 344-354 vahendusel.
65. **Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H.** An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. – The Academy of Management Review, 2007, Vol. 32, No. 2, pp. 344-354.
66. **Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. P.** Building High-Trust Organizations. – Leader to Leader, 2011, pp. 39-45. [[http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Ffl.467?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1](http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Ffl.467?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1)]. 14.02.2015.

67. **Shrum, W., Chompalov, I., Genuth, J.** Trust, Conflict and Performance in Scientific Collaborations. – *Social Studies of Science*, 2001, Vol. 31, No. 5, pp. 681-730.
68. **Solomon, R.C., Flores, F.** Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life. New York: Oxford University Press, 2003, 178 p.
69. **Starnes, B. J., Truhon, S. A., McCarthy, V.** A Primer on Organizational Trust. – Human Development & Leadership Division. USA: mnavidulhaq, 2013, pp. 1-16.
70. **Straiter, K. L.** The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. – *International Journal of Leadership Studies*, 2005, Vol. 1, No. 1, pp. 86-101.
71. **Strub, P. J., Priest, T. B.** Two Patterns of Establishing Trust: The Marijuana User. – *Sociological Focus*, 1976, Vol. 9, No. 4, pp. 399-411.
72. **Tracey, J. B., Sturman, M. C., Tews, M. J.** Ability versus Personality. – *Human Resources*, 2007, Vol. 48, No. 3, pp. 313- 322.
73. **Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P., Bromiley, P.** Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory. Springer, 2007, pp. 563-575.
74. **Viswesvaran, C.** Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. – *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Sage Publications, 2001, pp. 110-126. [<http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook7.1.pdf>]. 09.04.2015.
75. **Wang, P., Walumbwa, F. O., Wang, H., Aryee, S.** Unraveling the Relationship Between Family-Supportive Supervisor and Employee Performance. – *Group & Organization Management*, 2013, Vol. 38, No. 2, pp. 258-287.
76. **Williams, B., Brown, T., Onsmann, A.** Exploratory Factor Analysis: A Five-step Guide For Novices. – *Australasian Journal of Paramedicine*, 2010, Vol. 8, No. 3, 1-13 p. [<http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1373&context=jephc>]. 16.05.2015.
77. **Williamson, O. E.** The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985.

78. **Yahaya, A., Yahaya, N., Ma'alip, H., Ramli, J., MdKamal, M.** The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment, and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior. – Archives Des Sciences, 2012, Vol. 65, No. 3, pp. 55-73.

# LISAD

## Lisa 1. Magistritöös kasutatud küsimustik

Hea vastaja!

Palun Teie abi seoses magistritöö koostamisega, milles uurin vahetu juhi suhtes tajutud usaldust ja selle seost töötaja individuaalse tulemuslikkusega. Ootan vastuseid inimestelt, kes on töötanud ühe konkreetse juhi alluvuses vähemalt ühe aasta. Vastamiseks kulub hinnanguliselt 20 minutit. Teie poolt vastatud küsimustik aitab mõista, kas ja kuidas oluline on juhtidel pingutada oma meeskonna usalduse võitmiseks, et seeläbi saavutada organisatsiooniliikmete tulemuslikum töötamine. Küsimustikule vastamine on anonüümne ning küsitlusest saadavaid andmeid kasutatakse üksnes üldistatud kujul magistritöö koostamisel. Olen tänulik, kui saadate küsimustiku edasi ka oma tuttavatele.

Ette tänades

Piret Hern

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant

Palun märkige iga väite puhul Teie meelest kõige sobivam variant

	Pole üldse nõus	Pigem pole nõus	Ei nii ega naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
1. Mina ja mu juht jagame teineteisega vabalt oma tööalaseid ideid, tundeid ja lootusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ma saan tööga seotud raskustest oma juhiga vabalt rääkida ning tean, et ta tahab mind ära kuulata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minu juht ja mina tunneksime kaotusvalu, kui üks meist viidaks üle teise osakonda ja me ei töötaks enam koos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kui ma jagaksin juhiga oma tööalaseid probleeme, siis tean, et ta reageeriks konstruktiivselt ja hoolivalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ma saan öelda, et minu juht ja mina oleme mõlemad töösuhtesse emotsionaalselt palju panustanud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minu juht teeb oma tööd professionaalselt ja pühendunult	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun märkige iga väite puhul Teie meelest kõige sobivam variant

	Pole üldse nõus	Pigem pole nõus	Ei nii ega naa	Pigem nõus	Täiesti nõus
7. Arvestades minu juhi varasemat teenistuskäiku, ei näe ma põhjust kahelda tema kompetentsuses ja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pole üldse nõus	Pigem pole nõus	Ei ega naa	nii Pigem nõus	Täiesti nõus
sobivuses juhi ametikohale					
8. Võin kindel olla, et minu juht ei tee oma hooletu tööga minu tööd keerulisemaks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Enamik inimesi, isegi need, kes pole minu juhiga lähedased sõbrad, usaldavad ja austavad teda kaastöötajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Teised minu kaastöötajad, kes peavad minu juhiga suhtlema leiavad, et ta on usaldusväärne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kui inimesed teaksid minu juhi ja tema tausta kohta rohkem, oleksid nad enam murelikud ja jälgiksid tema töö tulemuslikkust põhjalikumalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Minu juht arvestab otsuste tegemisel minu huvidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun märkige iga väite puhul Teie meelest kõige sobivam variant

	Pole üldse nõus	Pigem pole nõus	Ei ega naa	nii Pigem nõus	Täiesti nõus
13. Ma olen valmis andma oma juhile täieliku kontrolli oma tuleviku üle selles organisatsioonis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Kui minu juht küsiks tekkinud probleemi põhjuste kohta, siis ma räägiksin sellest ausalt, isegi kui süü lasub osaliselt minul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tunnen, et võin tööülesandeid täites muretsemata olla loominguiline, sest minu juht mõistab, et mõnikord loominguilised lahendused ei tööta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Minu jaoks on oluline omada head võimalust oma juhil silma peal hoidmiseks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Oleks väga muutada minu juhilt saadava kriitika suhtes haavatavamaks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Kui mul oleks võimalus, siis ei laseks ma oma juhil omada mingit mõju minu jaoks tähtsate otsuste üle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun märkige iga väite puhul Teie meelest kõige sobivam variant

	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli	Alati
19. Mul õnnestub planeerida oma tööd nii, et see saab õigeaks ajaks tehtud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Oma töö lõpptulemuse saavutamiseks teen ma selle nimel hoolega tööd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Ma pööran tähelepanu tulemustele, mida pean oma töös saavutama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Mul on raskusi oma töös prioriteetide seadmisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Ma olen suuteline eraldama oma töös olulised küsimused vähemtähtsatest küsimustest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ma suudan teha oma tööd edukalt võimalikult minimaalse ajakulu ja pingutusega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Mul võtab oma tööülesannete täitmine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli	Alati
kavatsetust kauem aega					
26. Ma pingutan hoidmaks oma tööalaseid teadmisi ajakohastena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun märkige iga väite puhul Teie meelest kõige sobivam variant

	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli	Alati
27. Ma pingutan hoidmaks oma tööalaseid oskusi ajakohastena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Ma näitan üles paindlikkust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Ma suudan tööl edukalt toime tulla keeruliste olukordade ja tagasilöökidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Ma kogun end tööl kiiresti pärast keerulisi olukordi või tagasilööke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Ma mõtlen uute probleemide puhul välja loomingulisi lahendusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Ma suudan tööl ebakindlate ja ettearvamatute olukordadega edukalt toime tulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Ma kohanen kergesti tööl toimunud muutustega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Kuidas hindate oma viimase kolme kuu jooksul tehtud töö kvaliteeti?

- Puudulik
- Tagasihoidlik
- Rahuldav
- Hea
- Väga hea

35. Võrreldes eelmise aastaga hindan oma viimase kolme kuu jooksul tehtud töö kvaliteeti

- Palju halvemaks
- Halvemaks
- Samaks
- Paremaks
- Palju paremaks

36. Kui sageli jäi Teie töö kvaliteet viimase kolme kuu jooksul alla vajaliku taseme?

- Mitte kunagi
- Väga harva
- Mõnikord
- Sageli
- Väga sageli

37. Kuidas hindate oma viimase kolme kuu jooksul tehtud töö hulka?

- Puudulik
- Tagasihoidlik
- Rahuldav
- Hea
- Väga hea

38. Võrreldes eelmise aastaga hindan oma viimase kolme kuu jooksul tehtud töö hulka

- Palju halvemaks
- Halvemaks
- Samaks
- Paremaks
- Palju paremaks

39. Kui sageli jäi Teie töö hulk viimase kolme kuu jooksul alla vajaliku taseme?

- Mitte kunagi
- Väga harva
- Mõnikord
- Sageli
- Väga sageli

Sugu

- Mees
- Naine

Vanus

Täisaastates

(Avatud küsimus)

Haridustase

Valides variandi "Muu" palun täpsustage.

- Põhiharidus
- Keskharidus
- Rakenduslik kõrgharidus
- Bakalaureusekraad
- Magistrikraad
- Doktorikraad
- Muu:

Ametikoha nimetus

Valides variandi "Muu" palun täpsustage.

- Lihttöoline/teenistuja
- Spetsialist

- Juht
- Muu:

Organisatsiooni tegevusala  
Valides variandi "Muu" palun täpsustage.

- Teenindus
- Tootmine
- Haridus
- Finants
- Ehitus
- Tervishoid
- Avalik haldus
- Muu:

Tööstaaž organisatsioonis aastates  
Täisaastates  
(Avatud vastus)

## Lisa 2. Faktoranalüüsi tulemused

<b>Juhi suhtes tajutud usalduse faktorid</b>					
Faktori nimetus	Väite nr	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	
Emotsioonidel põhinev usaldus	1	0,41	<b>0,68</b>	-0,03	
	2	0,52	<b>0,68</b>	-0,04	
	3	0,41	<b>0,63</b>	-0,11	
	4	0,57	<b>0,60</b>	-0,10	
	5	0,49	<b>0,47</b>	0,02	
	12	0,38	<b>0,66</b>	-0,14	
	13	0,42	<b>0,55</b>	-0,08	
	14	0,21	<b>0,57</b>	0,05	
	15	0,06	<b>0,80</b>	0,02	
Kognitiivsusel põhinev usaldus	6	<b>0,82</b>	0,35	-0,07	
	7	<b>0,81</b>	0,33	-0,06	
	8	<b>0,72</b>	0,30	-0,15	
	9	<b>0,69</b>	0,41	0,04	
	10	<b>0,69</b>	0,44	-0,04	
	11	<b>0,56</b>	-0,07	-0,41	
Schoorman'i ja Ballinger'i väited	16	-0,26	0,35	<b>0,51</b>	
	17	0,09	-0,03	<b>0,77</b>	
	18	-0,10	-0,23	<b>0,60</b>	
<b>Individuaalse tulemuslikkuse faktorid</b>					
Faktori nimetus	Väite nr	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Kohanemisevõimelisus	28	<b>0,61</b>	0,07	0,18	0,22
	29	<b>0,78</b>	0,22	0,14	0,07
	30	<b>0,79</b>	0,18	0,06	0,11
	31	<b>0,65</b>	-0,06	0,06	0,10
	32	<b>0,80</b>	0,21	0,11	-0,04
	33	<b>0,76</b>	0,11	0,07	-0,06
Organiseerimine, planeerimine ja tulemustele orienteeritus	19	0,22	<b>0,71</b>	0,14	-0,02
	22	0,13	<b>0,62</b>	-0,19	0,07
	23	0,26	<b>0,49</b>	0,20	-0,06
	24	0,44	<b>0,42</b>	0,09	0,00
	25	0,10	<b>0,61</b>	-0,30	0,05
	36	-0,01	<b>-0,61</b>	-0,14	-0,27
Prioriteetide seadmine	39	0,05	<b>-0,50</b>	-0,22	-0,43
	20	0,09	0,52	<b>0,47</b>	0,18
	21	0,22	0,43	<b>0,48</b>	0,12
	26	0,24	-0,02	<b>0,83</b>	0,03
Tööülesannete täitmise tulemuslikkus	27	0,17	0,00	<b>0,88</b>	0,07
	34	0,03	0,47	0,31	<b>0,48</b>
	35	0,15	0,06	-0,07	<b>0,78</b>
	37	0,00	0,21	0,31	<b>0,66</b>
	38	0,13	-0,02	-0,05	<b>0,87</b>

Märkused: Rasvases kirjas on toodud vastavasse faktorisse kuuluv väide

Allikas: (Autori koostatud).

**Lisa 3.** Korrelatsioonanalüüsi tulemused erinevate faktorite vahel

<b>I variant</b>		Emotsioonidel põhinev usaldus	Kognitiivsusel põhinev usaldus	Ülesande tulemuslikkus	Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus	
	Emotsioonidel põhinev usaldus	1	0,70**	0,23**	0,27**	
	Kognitiivsusel põhinev usaldus		1	0,14*	0,12*	
	Ülesande tulemuslikkus			1	0,50**	
	Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus				1	
<b>II variant</b>		Emotsioonidel põhinev usaldus	Kognitiivsusel põhinev usaldus	Kohanemisvõimelisus	Prioriteetide seadmine	Tööülesannete täitmise tulemuslikkus
	Emotsioonidel põhinev usaldus	1	0,08	0,22**	0,32**	0,13*
	Kognitiivsusel põhinev usaldus		1	0,09	0,23**	0,08
	Kohanemisvõimelisus			1	0,41**	0,22**
	Prioriteetide seadmine				1	0,31**
	Tööülesannete täitmise tulemuslikkus					1

\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,05$

\*\* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool  $p < 0,01$

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

**Lisa 4.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas soogruppide järgi

		Soogruppide keskmine (standardhälve)		Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		Mees	Naine			
<b>I variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,51 (0,89)	3,71 (0,97)	0,16	2,34	0,13
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	3,65 (0,98)	3,78 (0,91)	0,99	1,15	0,29
<b>II variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,48 (0,76)	3,63 (0,84)	0,30	1,74	0,19
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	3,65 (0,98)	3,78 (0,91)	0,99	1,15	0,29

Märkused: 5-palline skaala

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

**Lisa 5.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas vanustegruppide järgi

		Vanusegruppide keskmine (standardhälve)				Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		... - 25 aastat	26 - 35 aastat	36 - 45 aastat	46 - ... aastat			
<b>I variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,65 (0,91)	3,54 (1,00)	3,68 (1,01)	3,84 (0,88)	0,49	1,53	0,21
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	Eeldused analüüsi tegemiseks ei olnud täidetud (Levene'i statistik alla 0,05)				0,00		
<b>II variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,62 (0,82)	3,48 (0,85)	3,61 (0,87)	3,72 (0,80)	0,79	1,27	0,28
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	Eeldused analüüsi tegemiseks ei olnud täidetud (Levene'i statistik alla 0,05)				0,00		

Märkused: 5-palline skaala

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

**Lisa 6.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas tööstaaži gruppide järgi

		Tööstaaži gruppide keskmine (standardhälve)			Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		1 - 5 aastat	6-10 aastat	11 - ... aastat			
<b>I variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,60 (0,97)	3,88 (0,84)	3,64 (1,00)	0,20	1,70	0,18
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	3,81 (0,91)	3,81 (0,90)	3,60 (0,99)	0,42	1,61	0,20
<b>II variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,55 (0,85)	3,78 (0,74)	3,56 (0,86)	0,33	1,64	0,20
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	3,81 (0,91)	3,81 (0,90)	3,60 (0,98)	0,42	1,61	0,20

Märkused: 5-palline skaala

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

**Lisa 7.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas haridustasemete gruppide järgi

		Haridustasemete gruppide keskmine (standardhälve)			Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		1	2	3			
<b>I variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,77 (0,98)	3,66 (0,95)	3,62 (0,94)	0,96	0,52	0,59
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	3,72 (0,85)	3,78 (0,96)	3,76 (0,94)	0,28	0,10	0,90
<b>II variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,75 (0,87)	3,55 (0,83)	3,56 (0,79)	0,79	1,53	0,22
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	3,72 (0,85)	3,78 (0,96)	3,76 (0,94)	0,28	0,10	0,90

Märkused: 5-palline skaala

1- põhi-, kesk- ja keskeriharidus; 2- rakenduslik kõrgharidus ja bakalaureusekraad;

3- magistri- ja doktorikraad

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

**Lisa 8.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse faktorite osas organisatsiooni tegevusalade gruppide järgi

		Organisatsiooni tegevusalade gruppide keskmine (standardhälve)								Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		1	2	3	4	5	6	7	8			
<b>I variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	3,77 (0,98)	3,62 (0,99)	3,76 (1,02)	3,77 (0,76)	3,69 (0,46)	3,64 (1,06)	3,46 (0,96)	3,61 (1,13)	0,07	0,65	0,71
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	3,77 (0,88)	3,79 (1,00)	3,74 (0,99)	4,08 (0,69)	3,72 (0,71)	3,70 (1,05)	3,63 (1,00)	3,61 (0,89)	0,06	0,78	0,61
<b>II variant</b>	Emotsioonidel põhinev usaldus	Eeldused analüüsi tegemiseks ei olnud täidetud (Levene'i statistik alla 0,05)								0,04		
	Kognitiivsusel põhinev usaldus	3,77 (0,88)	3,79 (1,00)	3,74 (1,00)	4,08 (0,69)	3,72 (0,71)	3,70 (1,05)	3,63 (1,00)	3,61 (0,93)	0,06	0,78	0,61

Märkused: 5-palline skaala

1- teenindus, 2- tootmine, 3- haridus, 4- finants, 5- ehitus, 6- tervishoid, 7- avalik haldus, 8- muud

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

**Lisa 9.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse faktorite osas vanustegruppide järgi

		Vanusegruppide keskmine (standardhälve)				Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		... - 25 aastat	26 - 35 aastat	36 - 45 aastat	46 - ... aastat			
<b>I variant</b>	Ülesande tulemuslikkus	3,75 (0,35)	3,65 (0,38)	3,64 (0,31)	3,69 (0,32)	0,38	1,41	0,24
	Kohanemisvõi melisuse tulemuslikkus	3,69 (0,64)	3,65 (0,70)	3,61 (0,63)	3,64 (0,57)	0,22	0,14	0,94
<b>II variant</b>	Kohanemis- võimelisus	3,66 (0,68)	3,62 (0,77)	3,59 (0,68)	3,56 (0,60)	0,12	0,29	0,84
	Prioriteetide seadmine	4,13 (0,68)	4,07 (0,69)	4,06 (0,64)	4,28 (0,55)	0,54	1,98	0,12
	Tööülesan- nete täitmise tulemuslik- kus	4,07 (0,55)	3,89 (0,61)	3,93 (0,54)	3,84 (0,57)	0,77	1,90	0,13

Märkused: 5-palline skaala

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baa

**Lisa 10.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse faktorite osas haridustasemete gruppide järgi

		Haridustasemete gruppide keskmine (standardhälve)			Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		1	2	3			
<b>I variant</b>	Ülesande tulemuslikkus	3,67 (0,37)	3,69 (0,33)	3,65 (0,35)	0,17	0,52	0,60
	Kohanemisevõimelisuse tulemuslikkus	3,74 (0,64)	3,63 (0,63)	3,60 (0,67)	0,75	1,10	0,34
<b>II variant</b>	Kohanemisevõimelisus	3,74 (0,68)	3,58 (0,67)	3,54 (0,73)	0,54	1,81	0,17
	Prioriteetide seadmine	Eeldused analüüsi tegemiseks ei olnud täidetud (Levene'i statistik alla 0,05)			0,04		
	Tööülesannete täitmise tulemuslikkus	3,85 (0,61)	3,95 (0,56)	3,94 (0,58)	0,58	0,75	0,47

Märkused: 5-palline skaala

1- põhi-, kesk- ja keskeriharidus; 2- rakenduslik kõrgharidus ja bakalaureusekraad;

3- magistri- ja doktorikraad

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

**Lisa 11.** Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused tulemuslikkuse faktorite osas organisatsiooni tegevusalade gruppide järgi

		Organisatsiooni tegevusalade gruppide keskmine (standardhälve)								Levene'i statistik (p)	F-statistik	Olulisuse tõenäosus
		1	2	3	4	5	6	7	8			
<b>I variant</b>	Ülesande tulemuslikkus	3,69 (0,38)	3,67 (0,29)	3,68 (0,34)	3,75 (0,28)	3,54 (0,32)	3,61 (0,39)	3,64 (0,38)	3,78 (0,28)	0,45	1,06	0,39
	Kohanemisvõimelisuse tulemuslikkus	3,75 (0,60)	3,64 (0,61)	3,72 (0,63)	3,84 (0,49)	3,64 (0,77)	3,48 (0,77)	3,51 (0,67)	3,57 (0,60)	0,28	1,44	0,19
<b>II variant</b>	Kohanemisvõimelisus	3,75 (0,66)	3,63 (0,63)	3,64 (0,68)	3,76 (0,53)	3,67 (0,86)	3,41 (0,85)	3,48 (0,71)	3,53 (0,66)	0,28	1,19	0,31
	Prioriteetide seadmine	Eeldused analüüsi tegemiseks ei olnud täidetud (Levene'i statistik alla 0,05)								0,01		
	Tööülesannete täitmise tulemuslikkus	3,93 (0,60)	3,95 (0,58)	3,95 (0,52)	4,08 (0,55)	3,52 (0,83)	3,81 (0,61)	3,89 (0,53)	4,00 (0,45)	0,27	1,78	0,09

Märkused: 5-palline skaala

1- teenindus, 2- tootmine, 3- haridus, 4- finants, 5- ehitus, 6- tervishoid, 7- avalik haldus, 8- muud

Allikas: (Autori koostatud kogutud andmete baasil).

## **SUMMARY**

### PERCEIVED TRUST IN SUPERVISOR AND ITS RELATION TO INDIVIDUAL PERFORMANCE

Piret Hern

In a competitive work environment, most organisations want to improve their performance. A frequent prerequisite for a well-performing organisation is the desire of its members to attain a goal collectively while maintaining good interpersonal relations. It may also be presumed that trust between the employees and the supervisor, valuation of each other's contributions and the efficient operations of the employees are all important for improving the performance of an organisation (Nyhan 2000: 87).

In this context it is relevant to investigate the perceived trust of employees in their immediate supervisor, as usually the supervisor achieves the goals assigned to him or her in cooperation with other members of the organisation. The level of perceived trust in the immediate supervisor may have an impact on the achievement of a well-performing organisation. Organisations often fail to understand this relationship and the importance of the perceived trust of employees in their immediate supervisor. Neves and Caetano (2009: 623) find that perceived trust in the immediate supervisor has particular importance in the context of an organisation's performance. As the employees and their contribution can serve as one of the prerequisites for a well-performing organisation, it is also relevant to study the individual performance of employees. This is why this study was conducted to understand the importance of perceived trust in the supervisor, and to explore its relationship with the individual performance of employees.

Topics relating to perceived trust in the supervisor and the individual performance of employees have been discussed in various research papers that usually do not focus on a single organisation in their conclusions. Perceived trust in the supervisor together with the performance of employees have been explored for example by Nyhan (2000) and Neves and Caetano (2009). Neves and Caetano (2009: 630) conducted a survey among the employees of 19 organisations in Portugal, while Nyhan (2000: 96) conducted a survey of people employed in the public sector in Southern Florida.

The author would like to point out the studies by McAllister (1995) and Koopmans et al. (2012). The study by McAllister (1995: 34) focused on people who had studied at the University of Southern California to measure their trust in the supervisor using two factors: affect-based trust and cognition-based trust. Koopmans et al. (2012: 6) had the goal of developing appropriate instruments for measuring the individual performance of employees and the developed questionnaire was presented to workers, officials and service sector employees in the Netherlands. Trust in the immediate supervisor and its relation to the individual performance of employees have been explored together elsewhere in the world, but not in Estonia, according to the knowledge of the author.

The objective of this study was to identify the relations between the individual performance of employees and their perceived trust in the immediate supervisor. The following research tasks were set in order to achieve the objective of the study:

- To present a theoretical overview of trust in organisations in broad terms, of perceived trust in supervisors and its nature and importance;
- To clarify the nature of individual performance, to give an overview of the performance indicators that can be observed and how performance can be measured;
- To describe the relations identified in previous studies between perceived trust in the supervisor and individual performance;
- To choose a questionnaire to explore the relations between performance and perceived trust in the supervisor among employees of organisations in Estonia;
- To conduct a survey among the employees of various organisations in Estonia and to analyse the survey results;

- To present, based on the results, the relations identified between individual performance and perceived trust in the immediate supervisor.

The results of this Master thesis are valuable for supervisors and organisations as a whole in order to understand the importance of employees' trust in their immediate supervisor. The study could also be of interest to everyone interested in the topic, as the bottlenecks and issues concerning perceived trust in the immediate supervisor and its relationship to the individual performance of employees can affect many people regardless of the nature of their work and position, and also organisations as a whole. The study presents general feedback from employees on their perceived trust in their immediate supervisor and their individual performance. It provides insight into how and how much employees trust their immediate supervisor and how the perceived trust in the immediate supervisor is in turn related to the individual performance of the employees. This can be used by company managers and organisations as a whole to make necessary adjustments at individual and organisation levels.

This Master thesis consists of two sections covering the theoretical and empirical parts of the study, respectively. The theoretical part helps understand perceived trust in the immediate supervisor, the individual performance of employees and the possible relations between the two as identified in previous studies. The empirical part explores perceived trust in the immediate supervisor and the individual performance of employees. Relations are identified between the two and the obtained results are compared to those of previous studies.

Trust can be defined in various ways, but all sources refer to similar, elusive features of people's behaviour. Definitions show that trust can be defined through people's behaviour and attitudes. Trust in the immediate supervisor is created in interpersonal relations between supervisors and their subordinates, based on mutual dependability, certainty and security. Trust is an inseparable part of successful business, especially considering new intra- and inter-organisational relations. In organisations with high levels of trust, management and cooperation are more efficient on all levels of the organisation. Trust improves the performance of an organisation and helps attract and keep talents, while a lack of trust reduces productivity, job satisfaction and dedication,

and increases staff turnover. Employees lacking trust are not motivated to be creative, take risks or cooperate.

In order to improve or increase trust, it is useful to know what type of trust we are dealing with (e.g. affect-based trust, cognition-based trust) and how to distinguish between types of trust. To maintain and improve trust, a supervisor should pay special attention to the flow of information, the timely informing of employees and their involvement in the work process. The author believes that a supervisor should certainly be dependable and trust the employees in a dependable manner, or she or he will face the risk of losing the trust of employees. One should not forget that trust is based on mutuality – employees can do a lot to win and restore the trust of their supervisor.

Individual performance can be described as an activity in which the employee can, despite certain restrictions, successfully perform his or her tasks using the reasonably available resources. Individual performance has also been defined as the independent, measurable and assessable behaviour of an individual leading to the achievement of the organisation's goals. Individual performance depends on the knowledge, abilities, competence, motivation and work environment of the employee.

Various indicators can be used to measure individual performance, such as the quantity, quality or speed of work, cost efficiency and creativity. Individual performance can also be measured on the basis of task performance or adaptive performance. Task performance measures the employee's skills in planning and organising tasks, result-orientation, prioritisation and the effectiveness of carrying out tasks, while adaptive performance measures the employee's initiative, willingness to assume complex tasks and whether the employee tries to keep his or her professional knowledge and skills up to date. It should be kept in mind that there are as many indicators of individual performance as there are various jobs and organisations. Once an appropriate indicator has been chosen, individual performance can be assessed, for example, using the 360-degree assessment method, goal-based evaluation or the help of an assessment centre.

The study provides a brief overview of the potential relations identified in previous studies between perceived trust in the supervisor and the individual performance of employees. Cho and Lee (2012: 242) found that when a supervisor values an employee

and provides constructive feedback on his or her work, the efforts of employees are more likely to lead to improved performance. Condrey (1995, in Cho, Lee 2012: 242) reached the same conclusion in an earlier study. An earlier study by Neves and Caetano (2009: 636) revealed a statistically significant relationship between perceived trust in the supervisor and performance. Rich (1997: 322) took the view that there was a positive relationship between perceived trust in the supervisor and performance, while Atuahene-Gima and Li (2002: 74) found no direct positive relationship between perceived trust in the supervisor and performance. They found that the approach to such a relationship is too simplified. However, Nyhan (2000) found a relationship between perceived trust in the supervisor and performance. There are those who do not share the view of a strong relationship between trust and performance, such as Shrum et al. (2001: 716), Dahlstrom and Nygaard (1995, in Singh 2008: 105) and Dirks (1999). The same result was reached in an earlier study by Gima and Li (2002), which stated that perceived trust in the supervisor is not related to performance. It is thus a complex relationship, the study of which yields mixed results.

The empirical part of this study included a survey of employees of organisations operating in Estonia. As one of the ways to measure perceived trust in the supervisor, the instruments developed by McAllister (1995) were used, which divide trust in the supervisor into two factors: affect-based trust and cognition-based trust. Another set of instruments used was those developed by Schoorman and Ballinger (2006, in Schoorman et al. 2007: 352), in which the propositions included aspects concerning the immediate supervisor. Self-assessment was chosen as a method of assessing individual performance and the indicators developed by Koopmans et al. (2012) were used, containing the factors of task performance and adaptive performance. The chosen indicators were translated into Estonian (a total of 39 propositions and seven socio-demographic questions).

The author conducted the survey in March 2015. The data was analysed using the software program SPSS Statistics 22.0 and the formula used for data coding were created in MS Excel. Descriptive statistics of the factors of perceived trust in the supervisor and individual performance of employees were analysed, and a reliability

analysis, new factor analysis, correlation analysis and one-way ANOVA were conducted.

The sample of the study consisted of people who had worked for at least one year under a specific supervisor in an organisation. The survey covered 307 people, about 75% of them were women and the rest were men. The share of employees with higher education was also relatively high (slightly over 75%). More than half of the respondents were specialists, but the views of workers, public servants and managers were also represented. Most of the respondents were in the 26–35 age bracket; the share of respondents in the ‘up to 25’ age bracket was the smallest. Slightly over half of the respondents had worked for a relatively short period of 1–5 years for their respective organisations.

Of the analyses, the reliability analysis was conducted first, as the propositions used in the survey originated from indicators developed by other authors, and the factor distribution of the propositions followed the factors (Version 1) previously used by researchers, after which the reliability of the collected data factors were checked using Cronbach’s alpha. The results of the reliability analysis were generally acceptable for Version 1, with the exception of the task performance factor, for which Cronbach’s alpha was regarded as realistic. The factor of the propositions of the questionnaire on perceived trust in the supervisor according to Schoorman and Ballinger could not be regarded as reliable.

Because some of the reliabilities were rather low for the factors of individual performance and trust in the immediate supervisor in Version 1, the author conducted a factor analysis to distribute the propositions into new factors. The results of the factor analysis revealed that the factor distribution of many of the propositions was different from the original distribution used by researchers. The number of trust factors remained the same after the factor analysis, while four effective factors instead of two were formed from the propositions concerning individual performance (adaptability; organisation, planning and result-orientation; prioritisation and the effectiveness of carrying out tasks).

A reliability analysis was also conducted to check the reliability of the new factors resulting from the factor analysis conducted by the author (Version 2). The reliability results were acceptable for Version 2, with the exception of the factor composed of the items from Schoorman and Ballinger and the organisation, planning and performance-orientation factor, which were unreliable. Owing to their low reliability, the Schoorman and Ballinger part of the questionnaire was excluded from the analysis of Version 1, and the factor for the items from Schoorman and Ballinger and the organisation, planning and performance-orientation factor were excluded from the analysis of Version 2.

In regard to the descriptive statistics of trust factors, it was revealed that the respondents' general assessments of both affect-based and cognition-based trust were quite high for both the factors previously created by other researchers and the ones formed by the author using factor analysis. This means that people tend to agree that their supervisor can be trusted. It was also revealed that respondents' assessments of the trust factor propositions were quite varied. In regard to individual performance factors, the respondents assessed their own performance as being quite good in both Versions 1 and 2. The respondents were more harmonious in their assessment of performance factor propositions compared to trust factor propositions, owing to the relatively more emotional and sensitive nature of the issue of perceived trust in the supervisor.

A one-way ANOVA was conducted to identify potential differences in perceived trust in the supervisor and individual performance based on socio-demographic attributes. It was revealed that the respondents' assessments of both trust and performance factor propositions were similar in Versions 1 and 2. Trust appears to be a phenomenon depending on the specific characteristics of the supervisor and organisation rather than the socio-demographic attributes of the respondents.

There was one exception in Version 1, where men gave higher assessments to propositions of the adaptive performance factor compared to women, while women gave higher assessments to propositions of the task performance factors. This means that men find themselves to adapt to work more easily than women, while women think they plan and organise their work better, are more result-oriented, their priorities are more established and they carry out their tasks more effectively compared to men. In Version 2, men's assessments of the adaptive factor are again higher, while women's

assessments are higher than men's for the propositions of the factors of prioritisation and effectiveness of carrying out tasks. This means that women considered their priorities more established and their effectiveness of carrying out tasks more effective compared to men. The same result was obtained in Version 1. In Version 2, the effectiveness of carrying out tasks is the highest among people with a length of employment of 1–5 years compared to other groups. This means that people with a short length of employment and those who have been recently recruited consider themselves to make more of an effort when carrying out their tasks compared to those who have been employed longer.

A correlation analysis was conducted to identify the relations between perceived trust in the supervisor and individual performance. This Master thesis revealed a relationship between the individual performance of an employee and his or her trust in the immediate supervisor; however, the relation is weak. As an exception, for the factors resulting from the author's factor analysis, a same-directional relationship of medium strength exists between affect-based trust and prioritisation factors, whereas affect-based trust plays a greater role than cognition-based trust. Hence, if a person trusts the supervisor, his or her self-assessment of performance increases slightly, and vice versa.

Organisations should pay more attention to the perceived trust of employees in their supervisors, as this is one of the keys to improving the individual performance of employees. The author finds that as a rule, perceived trust in the immediate supervisor is a basis for improving the performance of the members of the organisation. It is difficult to achieve high-level performance in an organisation where perceived trust in the immediate supervisor is weak or lacking. Most of such organisations tend to fall apart (staff turnover increases) and the organisation's performance can suffer as a result. Organisations and their leaders should be more aware of the necessity of perceived trust in the immediate supervisor and its relationship with the individual performance of employees.

The survey conducted for this study did not focus on the employees of a particular organisation, which is why future research could study perceived trust in the immediate supervisor and its relation to the individual performance of employees in specific organisations with their specific characteristics. Such studies could give intriguing

results and help manage organisations more effectively. Another topic for future studies is the factors influencing perceived trust in the immediate supervisor, which could cast light on the specific factors that organisations can focus on in order to improve the perceived trust of their employees in their immediate supervisor.

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

Mina, Piret Hern  
(sünnikuupäev: 13.05.1990)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

“Juhi suhtes tajutud usaldus ja selle seos individuaalse tulemuslikkusega”

mille juhendaja on lektor Anne Aidla,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 19.05.2015