

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kevin Kähri

KONTROLI JA USALDUSE SEOS EESTI NÕUSTAMISETTEVÕTTE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Kontrolli ja usalduse seoste käsitlemise teoreetilised alused.....	6
1.1. Kontrolli mõiste olemus ja tüpoloogiad.....	6
1.2. Usaldus ja selle seosed kontrolliga.....	11
2. Kontrolli ja usalduse seoste empiiriline ülevaade Eesti nõustamisetevõtte näitel..	17
2.1. Kontrolli ja usalduse seoste uuringu meetodika ning valim.....	17
2.2. Kontrolli ja usalduse seoste uuringu tulemuste analüüs.....	24
Kokkuvõte.....	32
Viidatud allikad.....	34
Lisad.....	37
Summary.....	37

Sissejuhatus

Kontroll ja usaldus – need mõisted kõlavad justkui täieliku vastandina. Kas usaldust saab eksisteerida, kui toimub pidev kontroll? Või kas kontrollile on kohta täielikus usalduses? Cardinal et al. (2010: 52) väidavad, et kontrolli mõiste vastu on tekkinud hiljutine uus huvi. Seejuures toovad nad ka välja, et selle mõiste ümber on palju erinevaid arusaamu ning arutelu. Ja neil on õigus, kontrolli puudutavas mõistes pole päris ühtset käsitlust loodud. William G. Ouchi (1977; 1979) on ehk kõige nimekamad tööd kontrolli teemal ja mille põhjal on proovitud kontrolli teooriat edasi arendada, kuid erinevad autorid käsitlevad erinevaid kontrolli tüüpe ning samas kasutatakse ka näiteks samade kontrolli tüüpide puhul erinevaid nimetusi.

Huvipakkuv on ka asjaolu, et näiteks kui Ouchi definitsioonis on kontroll jaotatud eri tüüpideks, siis Dekker (2004: 32) defineerib sisuliselt ühe kontrollitüübi ümber usalduseks, mis annab tegelikult indikatsiooni kui tihedalt on antud kaks mõistet omavahel seotud. Tänapäevaks on küll kontroll ja usaldus organisatsiooni teoorias kaks eraldiseisvat mõistet, aga senini arutletakse selle üle, kas need esinevad koos üksteisest sõltumatult või kas näiteks kontroll pärssib usaldust või aitab hoopis seda luua. Näiteks Verburg et al. (2018) süvenes kontrolli ja usalduse seotusesse ning nende mõjusse tulemuslikkusele Singapuri kontekstis ning uuringu tulemusel leiti, et kontroll võiks usaldusele kaasa aidata. Samas näiteks Christ et al. (2008) järeldati, et erinevad kontrolli tüübid mõjuvad usaldusele väga erinevalt ning seejuures nähti, et käitumise kontroll (*behavior control*) mõjub usaldusele paremini kui teised kontrolli vormid.

Usutavasti pakub see teema paljudele autoritele huvi, kuna nii kontroll kui ka usaldus on organisatsioonides olulise tähtsusega. Flamholtz (1996: 5-7) peab kontrolli organisatsioonides tähtsaks, kuna see aitab organisatsiooni liikmete tegevust koordineerida nii, et see viiks soovitud tulemuseni. Nienaber et al. (2015: 507-509) leitakse, et usaldus on tähtis, kuna see tagab soovitud töösuhte juhi ja töötaja vahel. Näitena toovad nad, et suurema usalduse korral on töötaja altim rohkem informatsiooni juhiga jagama. See tähendab, et mõlemad, nii kontroll kui ka usaldus on kriitilise tähtsusega organisatsioonides, kuna kontroll aitab viia organisatsiooni soovitud tulemusteni ning usaldus muudab seda lihtsamaks või teisisõnu efektiivsemaks, sest suurendab informatsiooni vahetust.

Eelnevast tulevalt võib väita, et kontrolli ja usalduse omavaheliste seoste uurimine on väga vajalik. Seda kinnitab asjaolu, et nende seoseid on varasemalt uuritud, aga teema tähtsusest tulenevalt on mõneti üllatav asjaolu, et antud teemat pole piisavalt uuritud, et ühtsemale seisukohale jõuda. Sanchez et al. (2012: 32) leiavad, et varasemates uuringutes on

kontrolli ja usaldust üksteisele vastanduvalt käsitletud, kuid uuemates uuringutes käsitletakse neid hoopis üksteist toetavatena.

Antud teema uurimise vajalikkus on tarvilik ka, et anda suuniseid praktikas tegutsemiseks. See on oluline seetõttu nagu Nienaber et al. (2015: 513-516) on välja toodud, et ettevõtetes liigub informatsioon suurema usalduse korral paremini. Seega on juhtide seisukohast äärmiselt oluline teada, millist tüüpi kontroll tekitab suurimat võimalikku usaldust, et saaks seeläbi vastavat kontrolli tüüpi rakendada.

Bakalaureusetöö autor ei leidnud ka, et Eestis oleks varasemalt kontrolli ja usalduse seoseid organisatsioonides uuritud. Seega on antud töö vajalik sellest seisukohast, et uurida kontrolli ja usalduse seoseid Eestis, sest antud seoses võib esineda ka lokaalne eripära.

Tulenevalt eelnevast seataksegi bakalaureusetöö uurimisprobleemiks asjaolu, et kontrolli ja usalduse seostes pole ühtsele arusaamale jõutud. Antud töö soovib seletada kontrolli ja usalduse olemust ning nende omavahelist seotust Eesti ühe nõustamisvaldkonna ettevõtte näitel ja seejuures jõuda selgusele, kas kontroll ja usaldus on midagi, mis eksisteerivad üksteisest sõltumata või võiks üks neist ka teisele kaasa aidata. Kusjuures töös tehakse seda vaadeldes erinevat tüüpi kontrole ja usaldust. Näiteks kas heatahte või kompetentsuse usalduse tekkele aitab kaasa rohkem protsessi või väljundite kontroll.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada kontrolli ja usalduse vahelised seosed ühe Eesti nõustamisetevõtte näitel. Eesmärgi saavutamiseks on seatud vastavad uurimisülesanded:

- selgitada kontrolli mõistet ja kontrollistrateegiaid,
- välja tuua usalduse mõiste ja erinevad usalduse tüübid,
- varasema kirjanduse põhjal analüüsida kontrolli ja usalduse seoseid,
- valida välja sobivad mõõdikud nähtuste mõõtmiseks ja läbi viia küsitlus,
- analüüsida vastajate hinnanguid kontrollist ja usaldusest,
- saadud tulemuste seostamine teooriaga ja kontrolli ning usalduse vaheliste seoste välja toomine ühe Eesti nõustamisetevõtte näitel.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, esimene neist jaotub kaheks alapeatükiks. Esimese peatüki esimeses alapeatükis selgitatakse kontrolli mõiste välja arenemist organisatsiooni teooriast, defineeritakse kontrolli mõiste ning antakse ülevaade erinevatest kontrolli tüüpidest. Teises alapeatükis vaadeldakse usalduse olemust ja defineeritakse usaldus ning usalduse erinevad tüübid. Ühtlasi selgitatakse usalduse tihedat seotust kontrolli mõistega ning antakse ülevaade varasematest kontrolli ja usalduse seoste uuringutest.

Töö teises peatükis keskendutakse käesoleva töö raames läbiviidud uuringule, mille esimeses alapeatükis käsitletakse uuringu valimit ja meetodit. Teises alapeatükis lahatakse uuringu tulemusi ning seostatakse neid vastava valdkonna eripärade ja esimeses peatükis käsitletud teooriaga.

Bakalaureusetöö autor soovib väga tänada käesoleva töö juhendajat Anne Aidlat, kes oli töö koostamisel alati heade nõuannete ning mõtetega abiks. Lisaks on töö autoril soov tänada ettevõtte juhtkonda, kes võimaldasid antud töö raames teostatud uuringu ettevõttes läbi viia. Ühtlasi avaldab autor tänu kõigile ettevõtte töötajatele, kes andsid oma panuse vastates uuringu küsitlusele.

Märksõnad: organisatsioon, kontroll, usaldus, kontrollistrateegiad, usalduse tüübid, kontrolli ja usalduse seosed

1. Kontrolli ja usalduse seoste käsitlemise teoreetilised alused

1.1. Kontrolli mõiste olemus ja tüpoloogiad

Käesolevas alapeatükis selgitab töö autor kontrolli termini päritolu ja olemust ning selle tähtsust ja vajalikkust. Lisaks tuuakse välja kontrolli tüpoloogiad. Selle käigus defineeritakse töös kasutatav kontrolli definitsioon ning käsitlus.

Organisatsiooniline kontroll on alles veidi rohkem kui poolesajandi vanune mõiste. Algselt uuriti ainult organisatsiooni struktuuri, see tähendab et kirjanduses ei eristatud organisatsioonilist kontrolli organisatsiooni struktuurist. Seejuures vajab tähelepanu ka fakt, mille on välja toonud William Richard Scott (1975: 1), et selline mõiste kui formaalsed organisatsioonid isegi ei eksisteerinud enne 1940-ndate lõppu. Kõikides sotsioloogilistes valdkondades uuriti küll vastavate valdkondade organisatsioonide eripärasid, kuid ühtset organisatsioonidele üldistavat teooriat sotsioloogilistes valdkondades ei eksisteerinud. Nii Scott (1975: 1) kui ka William G. Ouchi (1977: 95) leiavad, et organisatsiooni struktuuri mõiste väljakujunemise algusajaks võiks lugeda Max Weber'i (1947) tööd, kus ta esitleb teooriat bürokraatlikust struktuurist või bürokraatlikust kontrollist. Samas ta ei erista vastavaid mõisteid enda töös ja käsitleb neid võrdväärsena.

Ouchi (1977: 95) kergitas esile probleemi, et paljudes organisatsiooni teooriat uurivates töödes väideti selgelt, et kontroll peitub lihtsalt organisatsiooni struktuuris. Ühtlasi kui kontrolli uuriti, siis seda tehti ainult interpersonaalsel tasandil ning organisatsioonilist

kontrolli uurimist ei toimunud, see tähendab, et kontrollifunktsiooni ei omistatud tervele organisatsioonile, vaid seda uuriti juhi ja töötaja vahel. (Ouchi, 1977; Tannenbaum, 1956)

Weber pani küll aluse organisatsiooni struktuuri teooriale, aga Ouchi lõi sellest eralduva organisatsioonilise kontrolli teooria. Ouchi (1977: 96-98) liigitab enda töös kontrolli erinevateks tüüpideks või teisisõnu kontrollistrateegiateks, näiteks üheks on väljundite kontroll (*output control*) ja teiseks käitumise kontroll (*behavior control*). Organisatsiooniline kontroll on organisatsiooni struktuuriga küll väga tihedalt seotud mõiste, aga nende erinevust illustreerib kõige paremini mõte, et erinevaid kontrollistrateegiaid on võimalik rakendada erinevate struktuuridega organisatsioonides ehk mis tähendab, et organisatsiooniline kontroll ei saa olla sama, mis on organisatsiooni struktuur. (Ouchi, 1977: 97-100)

Cardinal et al (2010: 51-59) järgi esineb kontrolli mõiste ümber siiski palju küsitavusi. Põhiline probleem seisneb selles, et teoreetilises pooles pole ühtsele arvamusele jõutud ning seetõttu toetuvad ka empiirilised uuringud erinevatele teooriatele ja tulemused pole võrreldavad. Käesoleva töö autori arvates on ka seetõttu tähtis järgnevalt analüüsida ja selgitada kontrolli mõistet ja tüüpe.

Kontrolli mõiste definitsiooni ümber on valdavalt vähem probleeme ja erinevad autorid paistavad kontrolli võrdlemisi sarnaselt käsitlevat. Mõningad definitsioonid on komplekssemad kui teised, aga valdavalt on idee või mõte nende taga sarnane. Seda kirjeldab ka asjaolu, et definitsioonides kasutatakse identseid või sarnaseid sõnu, mis on välja toodud märksõnade veerus (vt tabel 1). Läbivalt kirjeldatakse kontrolli protsessina, mis mingit moodi mõjutab kellegi käitumist soovitud eesmärki saavutama. Vaadeldes antud mõtet organisatsioonilises kontekstis, siis võib käesoleva bakalaureusetöö kontekstis defineerida kontrolli selliselt, et kontroll on protsess, mille käigus mõjutatakse erinevaid taktikaid kasutades organisatsiooni liikmeid käituma organisatsiooni eesmärkidele vastavalt. (Cardinal et al, 2001; Flamholtz, 1996; Ouchi, 1977; Tannenbaum, 1962)

Kontrollil on seega organisatsioonis oluline funktsioon kanda. Flamholtz (1996: 2-3) järgi on kontroll vajalik, et veenduda organisatsiooni eesmärkide saavutamises. See tähendab, et organisatsiooni liikmete tegevust on vaja kontrollida, et need oleks kooskõlas organisatsiooni omadega. Põhjus on selles, et organisatsiooni liikmete tegevus ei pruugi olla parim võimalik, kuna igal liikmel on omad eesmärgid, mis ei pruugi täielikult kattuda organisatsiooni eesmärkidega. Kontroll on täpselt see juhtimise funktsioon, mis aitab kindlustada, et kõik organisatsiooni liikmed tegutseksid ühtse eesmärgi nimel. Ja seda nii vastastikuselt, juhid saavad informatsiooni, kas organisatsiooni liikmed on ühisel kursil ja ka organisatsiooni liikmed saavad seeläbi tagasisidet enda tegevusest ning saavad vajadusel seda

korrigeerida vastavalt. Seejuures tuleb teostada kontrolli pidevalt, et olla kindel organisatsiooni õiges suunas liikumises igal aja hetkel, ehk see on ka põhjus, miks kontrolli kirjeldatakse kui protsessi.

Tabel 1

Kontrolli definitsioonid

Definitsioonid	Märksõnad	Autorid
„Kontroll on protsess, milles üks isik (või grupp isikuid või organisatsioon) determineerib või tahtlikult mõjutab, mida teine persoon (või grupp või organisatsioon) tegema peab.“	Protsess, mõjutamine	Tannenbaum (1962: 239)
„Kontroll ei ole sama asi, mis on organisatsiooni struktuur. Kontrolli võib kirjeldada kui hindamisprotsessi, mis põhineb käitumise või väljundite monitoorimisel ja hindamisel.“	Protsess, hindamine, monitoorimine, käitumine	Ouchi (1977: 1)
„Organisatsiooniline kontroll on protsess kontrollimaks või mõjutamaks formaalse organisatsiooni liikmete käitumist, et suurendada tõenäosust, et nad täidavad organisatsiooni eesmärgi.“	Protsess, kontrollimine, mõjutamine, käitumine, eesmärk	Flamholtz (1996: 2)
„Kontrolli võib defineerida kui protsessi, milles juhid suunavad tähelepanu, motiveerivad või julgustavad organisatsiooni liikmeid käituma soovitud viisil, mis on organisatsiooni eesmärkidega kooskõlas.“	Protsess, motiveerimine, käitumine, eesmärk	Cardinal (2001: 22)

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: (tabelis toodud allikate põhjal)

Eelnevalt sai defineeritud kontroll kui protsess, mille käigus mõjutatakse erinevaid taktikaid kasutades organisatsiooni liikmeid käituma organisatsiooni eesmärkidele vastavalt. Tabel 1 järgi on erinevad autorid enda definitsioonides erinevaid taktikaid kirjeldanud, mõningad neist on korduvad (näiteks mõjutamine), teised aga esinevad vaid mõne kindla autori definitsioonis (näiteks hindamine, monitoorimine, motiveerimine). Selle juures on aga oluline selgitada, millel need erinevad taktikad põhinevad ehk millised on erinevad võimalikud kontrollistrateegiad. Erinevatel autoritel on just selles osas väga erinevad käsitlused, millised võiksid olla kontrollistrateegiate tüpoloogiad (vt tabel 2).

Tabel 2

Kontrollistrateegiate tüpoloogiad

	Ouchi (1977: 98, 1979: 838)	Eisenhardt (1985:135)	Snell (1992: 295)	Langfield-Smith, Smith (2003: 284-289)
Sisendite kontroll	Rituaali kontroll	-	Sisendite kontroll	-
Käitumise kontroll	Käitumise kontroll	Käitumise kontroll	Käitumise kontroll	Käitumise kontroll
Väljundite kontroll	Väljundite kontroll	Väljundite kontroll	Väljundite kontroll	Väljundite kontroll
Sotsiaalne kontroll	Klanni kontroll	Sotsialiseerumise kontroll	-	Sotsiaalne/klanni kontroll

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: (tabelis toodud allikate põhjal)

Selgelt on levinud arusaam käitumise ja väljundite kontrolli olemusest ning neid on ka erinevad autorid samatähenduslikult kasutanud. Käitumise kontroll seisneb konkreetsete juhiste abil organisatsiooni liikmete käitumise suunamisest, väljundite kontroll seejuures jälgib aga tulemusi, näiteks valmistatud toodete arv. (Eisenhardt, 1985; Langfield-Smith, Smith, 2003; Ouchi, 1977, 1979; Snell, 1992)

Sisendite kontroll on oma olemuselt seotud liikmete värbamise ja koolitamisega ehk teisisõnu kontrollitakse seeläbi teadmisi, oskusi jms. Sotsiaalne kontroll seisneb

organisatsiooni liikmetega väärtuste ja normide jagamises. Sisendite ja sotsiaalsed kontrollid on käsitletud erinevalt ning mõned autorid on kasutanud ainult üht neist, seejuures on neid ka erinevalt nimetatud. (Eisenhardt, 1985; Langfield-Smith, Smith, 2003; Ouchi, 1977, 1979; Snell, 1992)

Kui eelnevalt sai kirjeldatud klassikalisemat lähenemist kontrollile, siis näiteks Dekker (2004: 31-32) jagab kontrolli formaalseks ja informaalseks kontrolliks. Formaalsesse kontrolli kuuluvad tema jaotuses väljundite ja käitumise kontroll ning informaalsesse kontrolli nimetab ta sotsiaalse kontrolli. Sotsiaalne kontroll tema kirjelduse järgi ongi sisuliselt usaldus. Seega võib väita, et Dekker (2004) enda käsitluses näeb usaldust kontrolli osana. Usalduse olemust vaadeldakse käesoleva töö järgnevas alapeatükis lähemalt.

Võrreldes uuema aja kontrolli käsitlusi veelgi, siis on ka nendes näha sarnast mustrit tabel 2 toodule. Käitumise kontroll (nimetatud ka protsessi kontroll) ja väljundite kontroll on läbivalt kõikides uuringutes kasutusel, kuid neile lisaks esineb teisi tüüpe kontrolle. Näidetena võib tuua teadmispõhine kontroll (*knowledge-based control*) ja võimete kontroll (*capability control*). (Evans et al., 2007; Matsuo, 2009; Smets et al., 2016) Põhiliselt annab see märku sellest, et kindel võib olla, et eksisteerib käitumise/protsessi kontroll ja väljundite kontroll. Teised kontrollitüübid on pidevalt erineva alusega, mõned neist on tegelikult, kas käitumise/protsessi kontrolli või väljundite kontrolli osa ning teised jällegi omavad tihedat seost usaldusega.

Käesolevast alapeatükist selgub, et kontrolli terminil organisatsioonide mõistes on lühike kuid kirju ajalugu ja isegi kuni tänaseni on kontrolli olemuse defineerimises erinevaid käsitlusi. Kui kontrolli definitsioon ise tundub olevat võrdlemisi ühene paljude autorite käsitlustes, siis just kontrolli liigitamises leidub kõige rohkem erisusi. Kui praktiliselt kõigi autorite käsitluses eksisteerib väljundite ja käitumise kontroll, siis ülejäänud kontrolli tüübid on tihti väga unikaalselt nimetatud ning nende olemus erineb ka mingil määral.

Käesoleva töö raames on jäänud seisukohale, et kuna erinevate tööde autorid paistavad olevat käsitlenud ühtlaselt väljundite ning käitumise kontrolli ja kuna teistes tüüpides jääda erinevatele vaatepunktidele, siis võrreldavuse eesmärgil käsitleb töö empiirilises osas kontrolli tüüpidest just väljundite ja protsessi kontrolli.

Ühtlasi selgub alapeatükist, et kontrollil on oluline funktsioon juhtimises, sest kontrollil on võime panna kõik organisatsiooni liikmed ühise eesmärgi nimel tööle. Alapeatükist selgub ka, et kontrolli terminiga on seotud usalduse termin. Järgnevas alapeatükis vaadeldakse seda seost lähemalt.

1.2. Usaldus ja selle seosed kontrolliga

Käesolevas alapeatükis selgitatakse usalduse mõiste olemust ja definitsioone. Seejuures tuuakse välja ka erinevad usalduse tüpoloogiad ja defineeritakse töös kasutatav usalduse käsitlus. Lisaks antakse ülevaade usalduse seotusest kontrolliga.

Usaldus on oluline, kuna see tekitab koostööd organisatsiooni liikmete vahel. Rousseau et al. (1998: 395) võtab usalduse kokku järgnevalt: „Usaldus on psühholoogiline seisund, mis sisaldab endas otsust aktsepteerida ohustatust põhinedes ootustel, et teise kavatsused või käitumine osutuvad positiivseks.“ Ehk usaldus põhineb ootustel, et mingi kindel sündmus juhtub, seejuures on see lihtsalt heausklik ja selles ei saa veendunud olla.

Tabelis 3 on välja toodud veel teisigi usalduse definitsioone. Neis on ühine kandev idee, et usaldus on vabatahtlik võimaliku ohu aktsepteerimine. See oht seisneb selles, et soovitud sündmus võib juhtuda, kuid samas ei pruugi. Ehk usaldatavalt oodatakse sellist tegutsemist, et ta viib soovitud sündmuse täide. Sellega kaasneb see teatav teadmatus, et kas usaldatav siiski tegutseb nii, et soovitud sündmus juhtub või mitte, sest tema tegutsemise üle ei teostata kontrolli. Käesoleva bakalaureusetöö autor leiab, et neist usalduste definitsioonidest on kõige konkreetsem ja selgem Rousseau et al. (1998) definitsioon ja sellest tulenevalt käsitletakse ka antud töös usaldust Rousseau et al (1998) järgi.

Samamoodi nagu kontrolli, on ka usaldust võimalik jagada erinevateks tüüpideks. Esineb erinevaid võimalikke tüüpe usaldusi ja ka siinkohal lähenevad erinevad autorid asjale erinevat moodi. Järgnevalt kirjeldatakse kahte erinevat usalduse jaotuse tüüpi.

Mayer et al. (1995: 715) on usalduse jaganud kolmeks komponendiks: oskus (*ability*) – hõlmab endas usaldatava kompetentsust; heatahe (*benevolence*) – usaldatava loojalsus usaldaja suhtes; ja ausameelsus (*integrity*) – hõlmab usaldatava väärtusi, tõekspidamisi.

McAllister (1995: 25-29) on usaldust jaotanud emotsioonidel põhinevaks (*affect-based*) ja kognitiivsusel põhinevaks usalduseks (*cognitive-based trust*). Emotsioonidel põhinev usaldus tuleneb emotsioonidest, kui teine osapool näitab end hoolivana ja usaldusväärse. Kognitiivsusel põhinev usaldus tekib aga eelnevate teadmiste põhjal usaldatava kohta, ehk hõlmab endas ratsionaalset poolt usaldusest.

Tabel 3

Kontrolli definitsioonid

Definitsioonid	Märksõnad	Autorid
„Usaldus on ühe osapoole vabatahtlik otsus olla ohustatud teise osapoole tegudest, põhinedes eeldusel, et teine osapool viib täide mingi kindla teo, mis on usaldaja jaoks oluline, seejuures omamata võimalust jälgida või kontrollida usaldatavat.“	Ohustatus, vabatahtlik, kindel sündmus, kontrolli puudumine	Mayer et al. (1995: 712)
„Usaldus on määr, mis näitab, kui palju on persoon kindel ja vabatahtlikult nõus tegutsema põhinedes teise inimese sõnadel, tegudel ja otsustel.“	Vabatahtlik, tegutsemine	McAllister (1995: 25)
„Usaldus on ühe isiku, grupi või firma sõltumine teise isiku, grupi või firma vabatahtlikult aktsepteeritud kohustuses tunnistada ja kaitsta kõikide osapoolte õigusi ja huvisid ühises ettevõtmises või majanduslikus tehingus.“	Sõltumine, vabatahtlik, kohustus, huvid	Hosmer (1995: 393)
„Usaldus on psühholoogiline seisund, mis sisaldab endas otsust aktsepteerida ohustatust põhinedes ootustel, et teise kavatsused või käitumine osutuvad positiivseks.“	Ohustatus, ootused, positiivne sündmus	Rousseau et al. (1998: 395)

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: (tabelis toodud allikate põhjal)

Uuemates uuringutes käib läbi palju usalduse jaotust kompetentsi usalduseks (*competency trust*) ja heatahte usalduseks (*goodwill trust*). (Emsley, Kidon, 2007; Langfield-Smith, Smith, 2003) Emsley ja Kidon (2007: 832-833) väidavad, et need on ühed enim

uuritumad usalduse liigid juhtimise teemalises kirjanduses. Kui laiendada McAllister (1995) ja Mayer et al. (1995) usalduse jaotuse definitsioonidel, siis saab nende kahe uue mõiste vahel tuua paralleele McAllisteri (1995) omadest vastavalt kognitiivsusel põhinev usaldus ja emotsioonidel põhinev ning Mayer et al omadest oskuse ja heatahte usaldus. (vt tabel 4)

Tabel 4

Usalduse tüpoloogiad

	Mayer et al. (1995: 715-720)	McAllister (1995: 25-29)	Emsley, Kidon (2007: 832-837)
Kompetentsuse usaldus	Oskuse usaldus	Kognitiivsusel põhinev usaldus	Kompetentsuse usaldus
Heatahte usaldus	Heatahte usaldus	Emotsioonidel põhinev usaldus	Heatahte usaldus
-	Ausameelsuse usaldus	-	-

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: (tabelis toodud allikate põhjal)

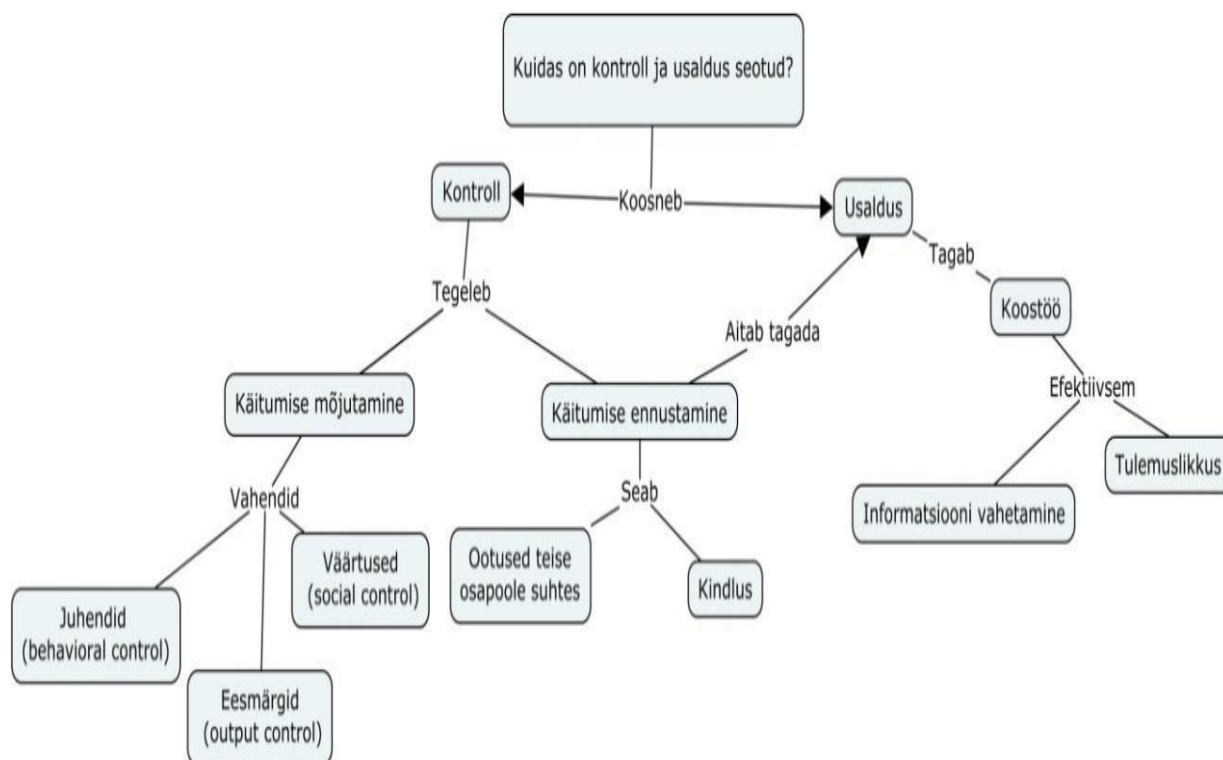
Elmises alapeatükis mainiti, et usaldust on peetud kontrolli üheks osaks. See annab aimu, et kontroll ja usaldus on omavahel väga tihedalt seotud. Emsley ja Kidon (2007: 831-832) toovad välja, et mõned autorid on väitnud, et usaldus ei saa olla kontrolli tüüp, kuna usalduse olemasolu on põhjus, miks pole mõtet kontrolli kasutada. Või teisisõnu usaldus kui selline tähendabki iseendas seda, et usaldatava tegevust ei kontrollita. Seda mõtet saab siduda ka eelnevalt defineeritud kontrolli mõistega ja Rousseau *et al.* (1998) definitsiooniga usaldusest. Kontrolli termin kannab endas peamist mõtet, et teise osapoole tegevust mõjutatakse kuidagi selliselt, et soovitud sündmus juhtuks, kuid usalduse terminis lähtutakse lihtsalt ootusest või jäädakse lootma, et soovitud sündmus juhtuks.

See aitab kinnitada Emsley ja Kidon'i mõtet, et usaldus ei saa olla kontrolli osa, sest näiteks absoluutses usalduses pole kontrollil mõtet.

Asjaolu, et kontroll ja usaldus on omavahel tihedalt seotud on omamoodi ka põhjuseks, miks usalduse mõiste on alles hiljaaegu hakanud välja kujunema. Varasemalt

vaadeldi usaldust kui kontrolli osa, kuid järjest enam on usaldust hakatud nägema kontrollist eraldiseisvana. See on ka põhjuseks, miks on nende kahe teguri omavahelisi seoseid vähe uuritud ja vastavaid uuringuid keeruline leida. Rohkem on varasemad tööd keskendunud kontrolli ja usalduse uurimisele eraldi.

Joonisel 1 on kujutatud kontrolli ja usalduse seotust. See aitab veelgi enam mõista, miks on varasemalt usaldust kontrolli osana nähtud. Mõlemad terminid on seotud käitumise ennustamisega, kuid erinevus seisneb selles, et kontroll aitab luua käitumise ennustamist ja see omakorda, et teise osapoolte käitumine muutub paremini ennustatavaks tekitab usaldust. Ehk kontroll püüab oma olemuselt ennustada teise osapoolte käitumist, mis aitab tagada kindluse ja ootused tulemustest. See on aga aluseks usaldusele, mis sõltub suuresti sellest, kui täpselt on võimalik ennustada teise osapoolte käitumist.



Joonis 1. Kontrolli ja usalduse seosed

Allikas: Emsley, Kidon (2007), Tomkins (2001); autori koostatud vastavate artiklite teksti põhjal

Kontrolli ja usalduse omavahelisest tihedast seotusest annab märku ka asjaolu, et nende seoseid on sageli erinevalt nähtud. Laialt võttes võib neid jagada kaheks: kontroll ja usaldus vastanduvad üksteisele ehk ühe olemasolul pole teine vajalik, teised aga näevad kontrolli ja usaldust üksteist toetavatena ehk üks aitab luua teist. Esimene käsitlus vaatlleb

asju absoluutsustes ehk kui on kontroll, siis ei saa olla usaldust ja kui on usaldus, siis pole kontrolli jaoks kohta. Viimane käsitlus aga näeb nende vahel seost, et üks võib teisele kaasa aidata ehk lähtudes jällegi joonis 1 olevast, siis kontroll aitab käitumist ennustada ja see omakorda tekitab täiendavat usaldust. Tabelis 5 on jaotatud mõned käsitlused vastavalt eelnevalt mainitud kategooriatesse.

Tabel 5

Kontrolli ja usalduse seoste käsitlused

Üksteisele vastanduv	Üksteist toetav
Wicks <i>et al.</i> (1999)	Tomkins (2001)
Brashear <i>et al.</i> (2005)	Bijlsma-Frankema, ja Costa (2005)
Cho, ja Park (2011)	Velez, Sanchez, ja Alvarez-Dardet (2008)

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: (tabelis toodud allikate põhjal)

Kajastatud jaotus on siiski suuresti lihtsustatud, sest kontrolli ja usalduse seosed on tunduvalt komplekssemad ja vastavates töödes on neid kajastatud tunduvalt täpsemalt. Näiteks Tomkins (2001: 170) käsitlusel on kontrolli ja usalduse seos tagurpidi U-kujuline, alguses on vaja kontrolli suurendada, et usaldus saaks suurened, kuid hiljem hakkab kontroll usaldusele pärssivalt mõjuma. Sellest võib järeldada, et ühel ajahetkel võib kontroll usaldusele kaasa aidata, kuid mõnes teises olukorras võib hoopis usaldusele takistuseks saada. Ehk kontrolli ja usalduse seosed ei ole nii lihtsasti siiski seletatavad ja vajavad teoreetilises pooles kindlasti täiendusi.

Kontrolli ja usalduse seoste empiirilisi uuringuid on tänaseks pigem vähe läbi viidud. Põhjus seisneb eelnevalt mainitud asjaolus, et usaldus on organisatsiooni teoorias võrdlemisi uus termin. Ja alles hiljaaegu on hakatud usaldust kontrollist eraldiseisvana vaatlema hakatud. Tabelis 6 on välja toodud mõningad varasemad uuringud, mis keskenduvad kontrolli ja usalduse seostele. Palju on just nende seoseid uuritud müügivaldkonna ettevõtetes, mis tähendab, et leitav eelnev informatsioon ei pruugi täielikult olla kohandatav ja võrreldav muude valdkonna organisatsioonidega.

Tabel 6

Kontrollistrateegiate tüpoloogiad

Autor	Töö fookus	Mõõdikud	Uurimismeetod ja valim
Atuahene-Gima ja Li (2002)	Kontrolli ja usalduse mõjud müügipersonali tulemuslikkusele	5-pallilised skaalad: A. Väljundi kontroll, 7 väidet B. Protsessi kontroll, 8 väidet C. Juhendatava usaldus, 5 väidet	Küsitlus, regressioonanalüüs, n1=157, n2=190
Brashear et al. (2005)	Kontrolli ja usalduse seosed müügipersonali vahetumisega	7-pallilised skaalad: A. Protsessi kontroll, 3 väidet B. Otsuste kontroll, 6 väidet C. Usaldus, 5 väidet	Küsitlus, korrelatsioonanalüüs, n=240
Choi et al. (2004)	Juhendaja usalduse ja kontrolli mõjud	5-pallilised skaalad: A. Väljundi kontroll, 3 väidet B. Aktiivsuse kontroll, 3 väidet C. Võimete kontroll, 4 väidet D. Usaldus juhendajasse, 3 väidet	Küsitlus, korrelatsioonanalüüs, n=210
Verburg et al. (2018)	Organisatsiooni kontrolli-süsteemide mõju töötajate organisatsiooni usalduslikkusele ja tulemuslikkusele	5-pallilised skaalad: A. Väljundi kontroll, 4 väidet B. Protsessi kontroll, 4 väidet C. Normatiivsus kontroll, 3 väidet D. Organisatsiooni usaldus, 10 väidet	Küsitlus, korrelatsioonanalüüs, n=105

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: (tabelis toodud allikate põhjal)

Uuringute tulemuste poolest on huvitav fakt, et Atuahene-Gima, Li (2002: 75-76) toovad välja, et keskenduti vaid ühte tüüpi usaldusele ja paremaks teema mõistmiseks tuleks kaasata rohkem usalduse elemente. Verburg et al. (2018: 18-21) jõutakse järeldusele, et kontrolli olemasolu organisatsioonis aitab usaldusele kaasa. Ka nende uuringus oli vaatluse all fakt, et varasemalt on kontrolli ja usaldust vaadeldud kui üksteist välistavat tegurit, aga tulenevalt nende uuringu tulemustest väidavad nad, et kontroll võib usaldusele kaasa aidata. Selle hulgas leiavad nad, et kõik nende töös kasutatavad kontrolli tüübid on olulised usalduse tekitamisel.

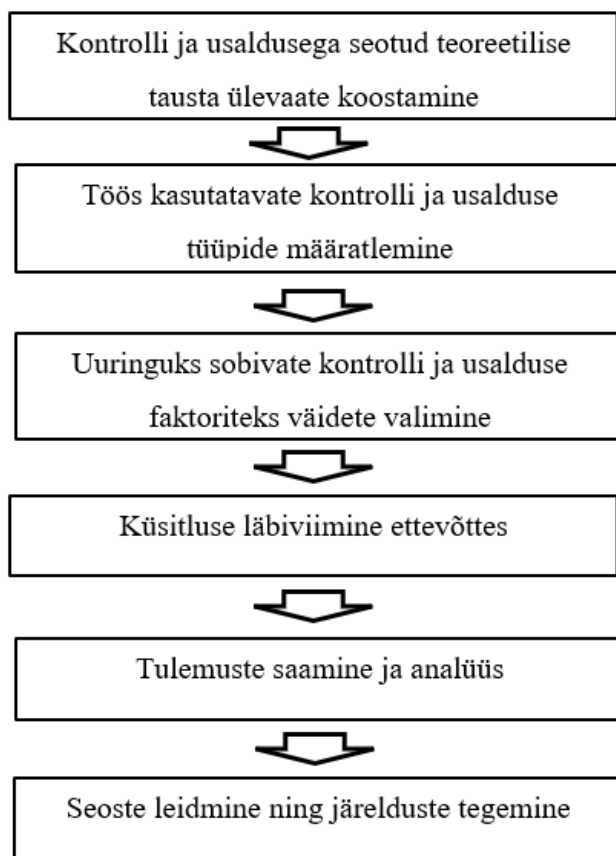
Sellest alapeatükist selgus, et usaldus on kontrolliga väga tihedalt seotud ja alles hiljaaegu kontrollist lahknenu termin. Sellest tulenevalt on väga oluline uurida kontrolli ja usalduse omavahelisi seoseid. Asja olulisust tõstab ka fakt, et usaldus on oluline, kuna see aitab tagada organisatsioonis koostööd, mis omakorda tõstab organisatsiooni efektiivsust. Vähem aega kulub kontrollile ja rohkem on eos üksteise käitumise mõistmist, mis niisamuti tekitab rohkem aega tegeleda muude asjadega. Ehk usaldusel on kandev mõju organisatsiooni efektiivsusele. Järgnevas peatükis keskendutakse sellele, et selgitada välja, millised on kontrolli ja usalduse seosed ühe Eesti nõustamisetevõtte näitel.

2. Kontrolli ja usalduse seoste empiiriline ülevaade Eesti nõustamisetevõtte näitel

2.1. Kontrolli ja usalduse seoste uuringu meetodika ning valim

Käesolevas alapeatükis selgitab autor uuritava ettevõtte tausta ja uurimismetoodikat ning valimit. Ühtlasi selgitatakse, mille põhjal mõõdikud valiti ning kuidas küsitlus läbiviidi. (vt palun ka joonis 2)

Läbiviidud uuring on teostatud ühes Eesti nõustamisvaldkonna ettevõttes, mille juhtkonna palve oli töös mitte ettevõtte nime avaldada. Antud ettevõttel on Eestis ette näidata 30-aastane tegutsemisajalugu. Ettevõttes töötab veidi enam kui 200 inimest, kes on jagunenud erinevate osakondade vahel. Ettevõtte tegevusvaldkondadeks on audit, äri- ja maksunõustamine, raamatupidamisteenused, küberturvalisus, õigusnõustamine ning pidevalt ollakse enda tegevust laiendamas. Töö autor on ettevõtte tegevusega hästi kursis, kuna on ise ettevõtte töötaja.



Joonis 1. Kontrolli ja usalduse seosed

Allikas: autori koostatud

Antud ettevõtte tegevusvaldkondi saab võtta väga hästi kokku ühe sõnaga – nõustamine. Suur osa tegevusest ja teenustest on eelkõige seotud nõustamisega. Seejuures kus iganes on tegu nõustamisega, siis see hõlmab inimesi, mistõttu on ettevõtte enda suurimaks “kapitaliks” inimesed ise. Peamise osa ettevõtte kuludest moodustavad tööjõukulud. See asjaolu tähendab aga seda, et paratamatult on arvel iga töötund, mistõttu on vaja tagada inimeste efektiivne töötamine. Selleks kasutab ettevõtte aga erinevaid kontrollifunktsioone. Seetõttu on antud valdkonnas kriitilise tähtsusega uurida, kuidas ja kas kontrollifunktsioonid aitavad usaldust luua.

Uuritavas ettevõttes on näiteks kasutusel ühe kontrollimehhanismina tulemusjuhtimise süsteem. See tähendab, et igal töötajal on oma tulemusjuht, kes on tulemusjuhitavast mõnevõrra kogenum töötaja antud valdkonnas ja ettevõttes ning ühtlasi kõrgema positsiooniga. Samuti tähendab see ka seda, et tulemusjuhtidel on oma tulemusjuhid, ehk vastav süsteem on justkui võrgustik, mis ulatub tiimijuhist allapoole. Läbi

selle monitooritakse töötajate meelestatust ning ühtlasi saadakse täpsemat aimdust kvalitatiivsete andmete kujul, et kuidas töötajal enda tööülesannete täitmisega läheb.

Kui tulemusjuhtimise süsteem on justkui rohkem protsessi kontrolli tüüpi, siis samuti rakendatakse väljundi kontrollile. Ettevõttes on kasutusel erinevad mõõdikud tulemuste osas, jälgitakse et töötajate tööajast moodustaks mingi kindel määratud protsent klienditööga tegelemist. Samuti antakse hinnanguid lõppenud projektide osas töötajate tulemustele.

Uuringu seisukohast on just oluline näha, et millised on töötajate hinnangud rakendatud kontrollide osas ning kuidas ja kas need mõjutavad erinevat tüüpi usaldust. Töö tulemusel on võimalik ettevõtte juhtkonnale teha soovitusi, kui nähtub, et üks kontrollitüüp mõjub teisest kuidagi konkreetsele usaldusetüübile paremini.

Teooria osas tabelis nr 6 uuringute ühine omapära on see, et kõik tööd põhinevad mingit sorti küsitlusel. Põhiliselt on analüüsina kasutatud korrelatsioonanalüüsi, v.a Atuahene-Gima, Li (2002) töö, milles kasutati regressioonanalüüsi. Väiteid on mõõdetud, kas 5-pallilisel või 7-pallilisel skaalal. Mõõdetud on erinevat liiki kontrolli – väljundite ja protsessi kontroll on erinevates uuringutes korduvad ja niisamuti on mõõdetud erinevat tüüpi usaldust. Küll on aga usaldust uuritud erinevat moodi. Atuahene-Gima ja Li (2002: 75-76) töös tunnustati, et keskenduti ainult heatahte usaldusele ja oleks pidanud kaasama ka teist tüüpi usaldust, et saada täpsemaid tulemusi.

Teooria osas toodud allikatest käsitleti usaldust kõige põhjalikumalt Verburg et al. (2018) töös, kus kaasati nii heatahte kui ka kompetentsuse usaldust. Huvitav on asjaolu, et kui näiteks Brashear et al. (2005: 246-247) leiti, et üks kontrollitüüp on olulisem usalduse tekitamisel kui teine, siis Verburg et al. (2018: 20-21) leiti, et kõik kontrollitüübid on olulised usalduse tekitamisel organisatsioonides. Samas pole nende tööd täielikult võrreldavad, kuna Brashear et al. (2005) uuriti just müügiettevõtete seisukohast ning viimases organisatsioonides üleüldisemalt.

Käesolev bakalaureusetöö keskendub sarnaselt teooria osas toodud tabelis 6 uuritavatele temadele. Töös põhinetakse teooria osas käsitletud kontrolli ning usalduse tüüpidele, mida käsitleti sarnaselt läbivalt erinevates töödes. Ehk uuritakse protsessi ja väljundi kontrolli ning heatahte ja kompetentsuse usalduste seoseid.

Kui eelnevad tööd kasutasid erinevaid tüüpe kontrollile ja usaldusi kohati valdkonna spetsiifiliselt, näiteks uuriti mittesoovitud käitumist müügipersonali hulgas või müügipersonali töölt lahkumise seoseid kontrolli ja usaldusega (Brashear et al., 2005; Choi et al., 2004), siis käesolevas töös uuriti üleüldisemalt kontrolli ja usalduse omavaheliseid seoseid kontrolli ja usalduse tüüpide põhiseiselt ühe Eesti nõustamisettevõtte näitel. Selle

lähenemise põhjus tuleneb asjaolust, et kuni tänaseni on vastavat teemat empiirilisel vähem uuritud ja see on vajalik, kuna teoorias pole siiani ühtsele selgusele jõutud, kas usaldus ja kontroll on üksteist välistavad või üksteist toetavad. (Emsley, Kidon, 2007: 829-831; Sanchez et al, 2012: 32-33; Verburg et al., 2018: 4-5)

Lisaks on juba eelnevalt mainitud kasu antud uuringust uuritavale ettevõttele endale ning nõustamisvaldkonnale üldisemalt, tulenevalt asjaolust, et valdkonnas on põhiline ressurss inimesed ise ja seetõttu oleneb kogu efektiivsus ja kasumlikkus töötajate suunamisest ühtse eesmärgi poole.

Eelpool kirjeldatust tulenevalt keskenduti antud töö raames üleüldisemalt kontrolli ja usalduse seotusele ning töö raames viidi selleks läbi küsitlus. Kontrolli osas kasutati Atuahene-Gima, Li (2002) mõõdikuid. Lähtuti kahest faktorist: väljundite kontroll (7 väidet) ja protsessi kontroll (8 väidet) (vt ka tabel 7). Usalduse puhul kasutati McAllister (1995) mõõdikuid, mis koosneb samuti kahest faktorist: emotsioonidel põhinev usaldus (5 väidet) ja kognitiivsusel põhinev usaldus (6 väidet) (vt ka tabel 8). Kõikidele väidetele saab vastaja anda hinnangu 5-pallilisel skaalal.

Vastavad mõõdikud osutusid valituks põhinedes eelneval analüüsil. Vastavalt kontrolli käsitlusele teooria osas, kus läbivalt tunnistatakse väljundite ja protsessi kontrolli kindlasti eksisteerivat ning Atuahene-Gima, Li (2002) töös on neid kõige põhjalikumalt mõõdetud ja käsitatud. Usalduse osas põhinetakse McAllister (1995) käsitlusel sarnasel põhjusel, kuna töös defineeritud heatahte ja kompetentsuse usalduse tüüpidele on põhjalikult keskendunud võrreldes teiste leitud uurimustega. Töö autor tõlkis ingliskeelsed väited eesti keelde ning kooskõlastas tõlkeid töö juhendajaga.

Tabel 7

Kontrolli väited

Väljundi kontroll

1. Minu palk ja muud materiaalsed hüved sõltuvad sellest, kui hästi minu töö tulemuslikkus vastab eesmärkidele.
2. Kui minu tulemustega seotud eesmärgid pole täidetud, siis minult küsitakse selle kohta selgitust.
3. Hinnang minu tööle antakse töö tulemuste mitte protsessi põhjal.
4. Minu palk ja muud materiaalsed hüved sõltuvad sellest, mil määral ma olen püstitatud eesmärgid täitnud.
5. Minu otsene juht jälgib, mil määral ma täidan oma tööalaseid eesmärke.
6. Ma saan oma otseselt juhilt tagasisidet selle kohta, mil määral ma oma eesmärke täitnud olen.
7. Minu tööle on seatud spetsiifilised tulemuslikkuse mõõdikud.

Protsessi kontroll

1. Minu palk ja muud materiaalsed hüved sõltuvad sellest, kui hästi ma järgin tööjuhiseid.
2. Minu palk ja muud materiaalsed hüved sõltuvad sellest, kui head on minu tööalased teadmised.
3. Minu otsene juht jälgib, kui hästi ma täidan tööjuhiseid.
4. Minu otsene juht hindab, kui võrd töötegemise protsess aitab eesmärkide täitmisele kaasa.
5. Kui soovitud tulemusi ei ole saavutatud, siis minu otsene juht muudab tööprotsessi.
6. Minu töö sooritust hinnatakse peamiselt protsessi põhjal mitte tulemuste põhjal.
7. Olenemata tulemustest, mis saavutan, vastutan ka selle osa eest, milliste tegevuste tulemusena need saavutasin.
8. Ma saan tagasisidet, kui hästi ma olen enda tööülesandeid täitnud.

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: Atuahene-Gima, Li (2002), autori poolt tõlgitud väited

Tabel 8

Usalduse väited

Heatahte usaldus

1. Mina ja mu otsene juht suhtleme omavahel avatult. Me saame mõlemad vabalt jagada enda ideid, tundeid ja ootusi/lootusi.
2. Ma saan tööprobleemidest enda otsese juhiga vabalt rääkida ja seejuures tean, et ta tahab mind ära kuulata.
3. Mina ja mu otsene juht tunneksime end halvasti, kui üks meist viidaks üle teise osakonda ja me ei saaks enam koos töötada.
4. Kui ma jagaksin enda tööalaseid probleeme oma otsese juhiga, siis ma tean, et ta vastaks mulle konstruktiivselt ja hoolival.
5. Minu meelest oleme mina ja mu otsene juht mõlemad töösuhtesse emotsionaalselt palju panustanud.

Kompetentsi usaldus

1. Minu juht suhtub oma töösse professionaalselt ning pühendumusega.
2. Arvestades minu otsese juhi varasemat tööalast sooritust, siis ma ei näe mingit põhjust kahelda tema kompetentsuses ja sobivuses juhi ametikohale.
3. Ma tean, et minu juht on oma töös hoolas ning ei põhjusta mulle mõtlematusest lisatööd.
4. Enamus inimesi, isegi need, kes pole minu juhiga lähedased sõbrad, usaldavad ja austavad teda töökaaslasena.
5. Teised minu kaastöötajad, kes peavad minu juhiga kokku puutuma, peavad teda usaldusväärseks.
6. Kui inimesed teaksid rohkem minu juhi taustast, siis nad oleksid murelikud ja jälgiksid tema tegutsemist pingsamalt.

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: McAllister (1995), autori poolt tõlgitud väited

5-palline skaala tundub olevat eelistatud enamus vastava teema uuringutes, seega kasutati ka seda käesolevas töös. Ehk küsimustik koosnes 15 kontrolli väitest ning 11 usalduse väitest, millele anti 5-palli skaalal hinnang (1 - ei nõustu üldse; 2 - pigem ei nõustu;

3 - neutraalne seisukoht; 4 - pigem nõustun; 5 - nõustun täielikult) töötajate poolt, kui tõseks nad igat väidet lähtuvalt enda igapäeva tööst peavad. Lisaks uuriti demograafilise informatsioonina ettevõttes töötajate staaži.

Küsitluse vorm on läbivalt eelistatud ja käesoleva töö autor leiab, et seda on mõistlik kasutada ka selle töö raames, kuna see võimaldab tagada anonüümsust. Ehk küsitlus viidi läbi anonüümselt, mis aitas kindlasti koguda ausamaid ning usaldusväärsemaid andmeid, kuna tegu võib olla teematikaga, mille osas inimesed on pigem tundlikud ja ei pruugi enda nime alt soovida tegelikke mõtteid avaldada. Küsitlus edastati meiliteel ettevõtte kõigi töötajateni. Küsitlusele vastas uuritud ettevõtte 94 töötajat (vt palun ka tabel 9), mis on ca 43% kogu töötajaskonnast 218. Enne küsitluse käikulaskmist lasi töö autor küsimustikku testida ühel ettevõttes töötava pikemaajalise kogemusega kolleegil, kes pakkus mõningaid ideid, kuidas küsimustikku tervikuna presenteerida nii, et vastaja nii-öelda ära ei väsiks. Seetõttu sai küsimused jaotatud Google Formsis mitmele lehele, et vastamine korraga liiga suur ülesanne ei tunduks. Usutavasti aitas ka see saavutada suurema vastajate arvu.

Tabel 9

Valim

Tööstaaž	Vastajate arv
0 - 5	65
6 - 10	12
10 - 15	10
15 ja rohkem	7
Kokku	94

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: küsitluse käigus kogutud andmete põhjal, kasutades SPSS Statistics programmi

Tulemuste analüüsiks kasutati SPSS Statistics programmi. Alustuseks veenduti faktorite reliaabluses, seejärel teostati kirjeldava statistika osas analüüs. Alapeatükis 2.2 on toodud sellele järgnev küsimustiku tulemuste analüüs, kus teostati Spearmani korrelatsioonanalüüs selgitamaks välja, kui tugev seos esineb väljundi ja protsessi kontrolli ning heatahte ja kompetentsuse usalduse vahel. Lisaks analüüsiti kontrolli ja usalduse tüüpide hinnangute erinevusi töötajate staaži põhjal ettevõttes. Selleks teostati Kruskal Wallise test

hindamaks, kas gruppide võrdlemine on asjakohane, mille järel teostati gruppide vahel erinevuste analüüs.

Kontrolli ja usalduse tüüpide analüüsiks on töö autor hinnanud sisemist reliaablust, veendumaks, et väited grupina on omavahel seotud. Tabelis 10 on esitatud Cronbachi alpha mõlema kontrolli ja usalduse tüübi osas. Tavapäraselt loetakse reliaablust alates 0,7 piisavaks. Nii nagu tabelist nähtub, siis nii protsessi ja väljundi kontrolli ning ka mõlema usalduse tüübi puhul on vastav tingimus täidetud ehk kõik faktorid on piisava sisemise reliaabluse näitajaga.

Tabel 10

Faktorite reliaablus

Tüüp	Cronbach'i alfa	Väidete arv
Väljundi kontroll	0,7	7
Protsessi kontroll	0,7	8
Heatahte usaldus	0,9	5
Kompetentsuse usaldus	0,8	6

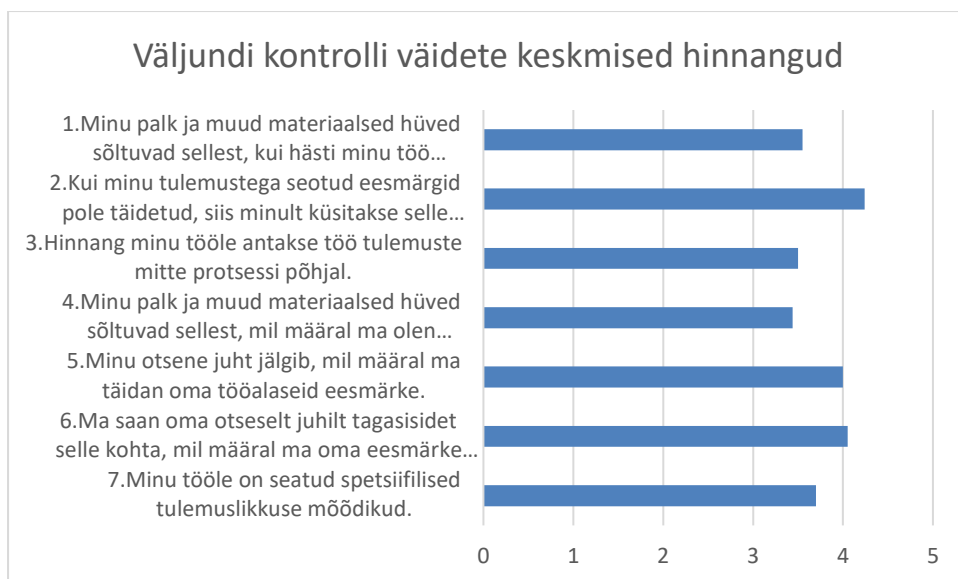
Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: küsitluse käigus kogutud andmete põhjal, kasutades SPSS Statistics programmi

Antud peatükis kirjeldati töö raames teostatud uuringu valimit ning meetodit. Järgnevas peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi, millised seosed on ühe Eesti nõustamisetevõtte näitel kontrolli ja usalduse vahel. Samuti käsitletakse kontrolli ja usalduse hinnanguid tööstaaži põhisel.

2.2.Kontrolli ja usalduse seoste uuringu tulemuste analüüs

Järgnevatel joonistel on toodud väidete keskmised hinnangud iga faktori puhul. Nagu nähtub joonistelt, siis usalduse väited on üldiselt hinnatud kõrgemalt. (vt joonised 3-6)



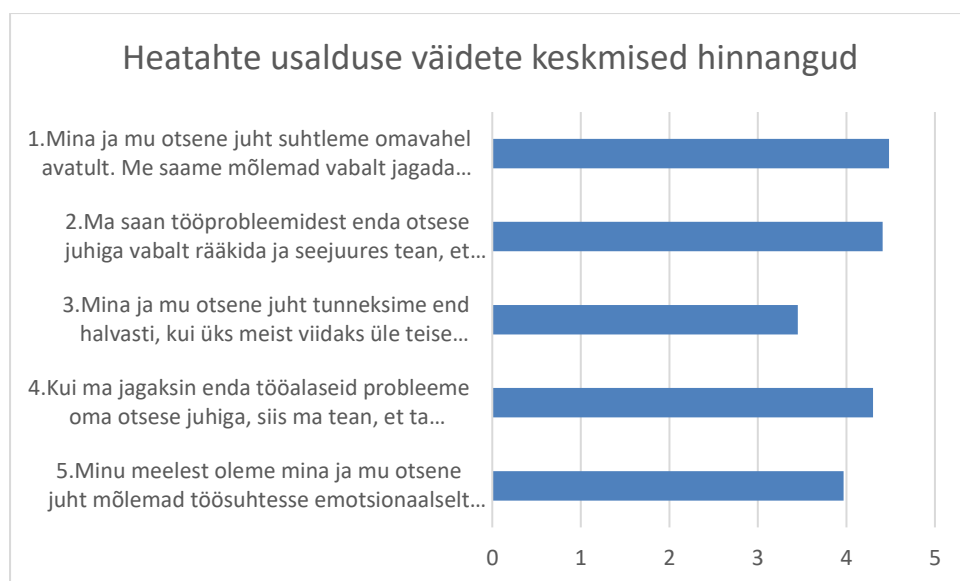
Joonis 3. Väljundi kontrolli väidete keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud



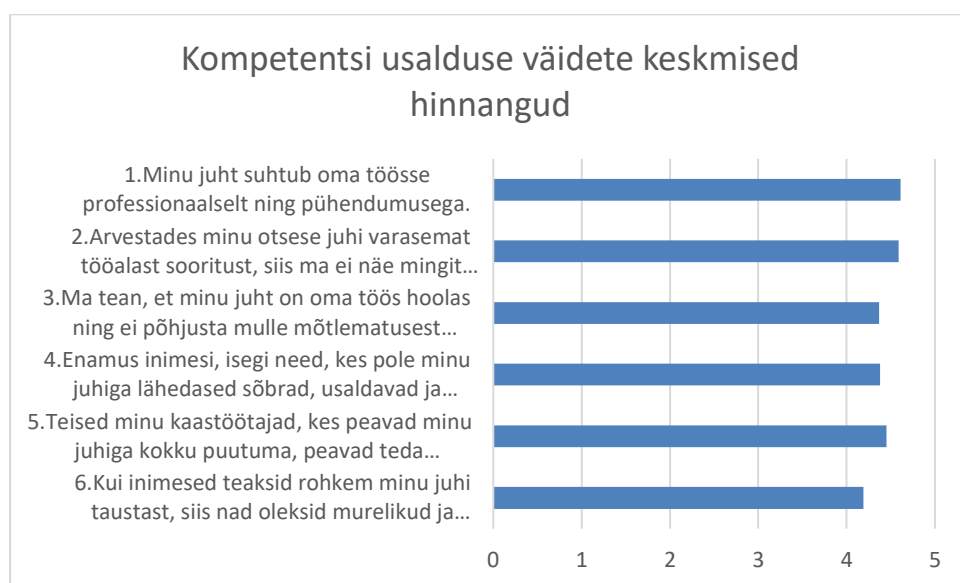
Joonis 4. Protsessi kontrolli väidete keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud



Joonis 5. Heatahte usalduse väidete keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud



Joonis 6. Kompetentsi usalduse väidete keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud

Tabelis 11 on toodud küsitluse kirjeldav statistika kontrolli ja usalduse tüüpide lõikes. Andmetest nähtub, et keskmine hinnang on usalduste puhul tunduvalt suurem kui kontrollide puhul. Seejuures on mediaanväärtus suhteliselt lähedal keskmistele väärtustele nii kontrolli kui usalduse tüüpide puhul ning ühtlasi on näha, et standardhälve jääb 0,5-0,6 vahemikku kontrollide puhul ja usalduse puhul 0,6-0,8 vahemikku, mis viitab sellele, et hinnangud on suhteliselt sarnased ning võrdlemisi vähe varieeruvad.

Kõige väiksema keskmise hinnanguga on protsessi kontroll, millele järgneb väljundi kontroll ning seejärel usalduse tüübid, millest kõige kõrgema väärtusega on kogemusel põhinev usaldus. Töö autori arvates on põnev asjaolu siin, et väljundi kontroll on kõrgema tulemusega kui protsessipõhine kontroll, kuid seejuures on usalduse mõlemad tüübid väga kõrge määraga hinnatud.

Kuna töö autor töötab antud ettevõttes, siis leiab autor, et siin võib mängida rolli just valdkonna ja ettevõtte spetsiifika, et töö teostamiseks on alati mitmeid viise ning liigne protsessi kontroll ei pruugigi lõpuks hästi mõjuda usalduse tekkele, vaid võib seda hoopis pärssida. Ehk kui töötajate tegutsemise protsessi liiga põhjalikult monitoorida ja teha järelepäringuid, siis võib tekkida tunne, et neid ja nende oskusi ei usaldata.

Sellest tulenevalt võibki antud valdkonnas mõjuda paremini väljundi kontroll, kus on seatud eesmärgid ette ja töötajatel vabad käed tegutsemiseks, kuidas iganes nad ise heaks arvavad, et töö saaks vajalikul tulemusel tehtud. Eelkõige arvab töö autor, et see võib nõustamisvaldkonnas seotud olla just kiirete ja kriitiliste tähtaegadega, mis tekitavad niigi inimestes pinget ja seetõttu kui selle juures pidevalt protsessi monitoorida, võib see töötajates usaldamatuse tunnet esile kutsuda, seetõttu ehk esineb rohkem just väljunditele suunatud kontrolli.

Võrreldes kirjeldavat statistikat näiteks Brashear *et al.* (2005) tööga, kus uuriti kontrolli, usalduse ja õigluse seoseid müügiinimeste töölt lahkumise osas, siis antud töös mõõdeti kontrolli tüüpe ja usaldust 7-pallilisel skaalal tulemustena saadi otsuste kontroll (*decision control*) 4,79 ja protsessi kontrolli (*process control*) puhul keskmiseks 5,24 ning usalduse puhul 5,58. Ehk viies need võrreldavaks käesoleva töö uuringuga, siis olid Brashear *et al.* (2005) uuringu tulemused otsuste kontrolli puhul 3,42 ($4,79/7 \times 5$) protsessi kontrolli puhul 3,74 ning usaldus 3,99.

See tähendab, et näiteks kui võrrelda nõustamisvaldkonda eelmainitud uuringuga müügivaldkonnas, siis kuigi uuringus oli kontrollitüüpide jaotus veidi erinev ning otsuste kontrolli puhul nähti seda kui kontrolli viimaste otsuste üle ehk töötaja nii-öelda osalemist koos juhtkonnaga otsuste vastuvõtmisel, on huvitava asjaoluna näha, et müügivaldkonnas pigem võib just kasutusel olla ja eelistatud protsessipõhine kontroll.

Lisaks võib kirjeldava statistika põhjal välja tuua huvitava asjaolu, et uuritud ettevõttes on usalduse faktorit pälvinud väga kõrged hinnangud, seejuures paistab eriti välja kompetentsuse usaldus, mille keskmine hinnang on 4,4. See on kindlasti põnev tulemus ning töö autor leiab, et siin oleks kindlasti võimalik näiteks kvalitatiivselt tulevikus uurida antud ettevõttes töötajatelt, et mis täpsemalt nendes nii kõrget usalduse tunnet tekitab.

Tabel 11

Kirjeldav statistika

	Väljundi kontroll	Protsessi kontroll	Heatahte usaldus	Kompetentsuse usaldus
Keskmine	3,784	3,456	4,121	4,430
Mediaan	3,860	3,500	4,400	4,585
Standardhälve	0,581	0,516	0,795	0,606
Miinumum	2,57	2,25	1,60	2,50
Maksimum	5,00	4,50	5,00	5,00

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: küsitluse käigus kogutud andmete põhjal, kasutades SPSS Statistics programmi

Tabelis 12 on toodud Spearmani korrelatsioonanalüüsi tulemused, mille põhjal on näha, et korrelatsioon esineb protsessi kontrolli ning mõlema usalduse tüübi vahel. Korrelatsioon on küll madalamapoolsem, heatahte usalduse puhul 0,4 ning kompetentsuse usaldusega 0,3, tavapäraselt alla 0,5 seost nähakse pigem madalamapoolsena. Kuid sellegipoolest on märgata teatavat korreleeruvust, kontrastina väljundi kontrolli ja usalduse vahel statistiliselt olulist korrelatsiooni seost ei esinegi.

Töö autori arvates võib oluliselt tekitada seda seost just konkreetne ettevõttes kasutusel olev tulemusjuhtimise süsteem. Antud süsteemi puhul toimub jooksev kommunikatsioon tulemusjuhi ja tulemusjuhitava vahel ning ette on nähtud, et iga kahe nädala tagant toimuksid tunnised vestlused, kus arutatakse üldises plaanis, kuidas töö tegemine sujub ning kas on mingeid takistusi. Antud tulemustes on kindlasti näha selle süsteemi edukust, kuna see sunnib inimesi vestlema ning avama päris probleemikohti ning see tekitab töö autori arvates ka usaldust inimeste vahel, kui arutatakse probleemidest ning arutelude põhjal toimub teise poole ärakuulamine ja vajadusel järgnevad probleemile lahenduste leidmised.

Eelnev vastandub mõningal määral eelkäsitatud kirjeldava statistika analüüsile, mille käigus selgus, et ettevõttes töötavad inimesed näevad, et nende töös rakendatakse rohkem väljundite kontrole ning seejuures paistis välja kõrge usaldus. Ehk korrelatsioonianalüüsist nähtuvalt võib järeldada, et uuritava ettevõtte näitel võiks usalduse tõstmiseks veelgi rohkem

siiski rakendada protsessi kontrolle. Seejuures on huvitav, et väljundi kontrolli ja usalduste vahel testi järgi olulist seost ei esine ning see võib olla ettevõtte jaoks olulise tähtsusega informatsioon.

Vaadates tulemusi teooriaga seonduvalt, siis kindlasti on siinkohal näha, et kontrollil ja usaldusel on omavaheline seos üksteise loomisel, kuid seda käesoleva töö valimi puhul just protsessi kontrolli vaatevinklist. Ehk kui teooria osas käsitleti antud töös mõtteid, et kontrolli ja usaldust on teoorias varasemalt veidi erinevalt nähtud, see tähendab, et kohati on jõutud järeldusteni, et kui on usaldus, siis pole kontrolli vaja ning samas mõned käsitlused on olnud sellised, et need aitavad üksteist luua, siis käesoleva töö raames teostatud uuringu põhjal võib järeldada, et tõepoolest on üksteise loomise faktor neis olemas.

Oluline on täheldada ka, et väljundi kontrolli puhul heatahte ja kompetentsuse usaldusega olulist seost ei leitud, mis annab ka selgust, miks võib olla varasemalt usaldust ja kontrolli ka üksteisest erinevalt nähtud või sellistena, et näiteks kui on usaldus, siis kontrollil otstarvet ei ole.

Tabel 12

Spearmani korrelatsioonikordajad

	Väljundi kontroll	Protsessi kontroll	Heatahte usaldus	Kompetentsuse usaldus
Väljundi kontroll	1,000	0,413*	0,154	0,106
Protsessi kontroll	0,413*	1,000	0,436*	0,318*
Heatahte usaldus	0,154	0,436*	1,000	0,553*
Kompetentsuse usaldus	0,106	0,318*	0,553*	1,000

Märkus: *Statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01 (2-poolne)

Allikas: küsitluse käigus kogutud andmete põhjal, kasutades SPSS Statistics programmi

Ühtlasi teostati töö raames analüüs, kas erineva tööstaažiga töötajate puhul võiks olla erinev tunnetus kontrolli ja usalduse suhtes. Selleks teostati analüüs lähtuvalt küsitlusele laekunud vastuste põhjal, millega olid tööstaažid jagatud vahemikesse 0-5; 6-10; 11-15 ning 15 ja enam (vt ka tabel 7 peatükis 2.1). Tulemuste analüüsimiseks tehti mitte-parameetiline dispersioonanalüüs Kruskal Wallise testi näol. Selle käigus tuvastati, et protsessi kontrolli puhul erinesid vastajate hinnangud staaži lõikes ($p = 0,002$). Seejuures aga teiste faktorite puhul olulist erinevust ei tuvastatud.

Seejärel võrreldi kirjeldava statistika alusel gruppide keskmisi hinnanguid. Vastavalt tabelile 13 on näha, et keskmine hinnang protsessi kontrolli suhtes on staažikamate töötajate puhul väiksem. Kontrolli tunnetuse erinevus staažikamate töötajate puhul võib tuleneda asjaolust, et antud valdkonna ettevõttes on trendiks liikuda kiiresti iga-aastaselt kõrgematele positsioonidele edasi ning see võib aidata seletada asjaolu, et nii-öelda ülevamal pool tunnetatakse kontrolli vähem, kuna pole rohkem enam kedagi, kes töötaja tööd tihedalt monitooriks.

Tabel 13

Tööstaaži põhjal keskmine hinnang usalduse ja kontrolli tüüpidele

	Vastajate arv	Keskmine	Standardhälve
Väljundi kontroll			
0-5	65	3,82	0,582
6-10	12	3,70	0,620
11-15	10	3,99	0,450
15 ja enam	7	3,33	0,526
Protsessi kontroll			
0-5	65	3,56	0,451
6-10	12	3,19	0,558
11-15	10	3,57	0,566
15 ja enam	7	2,82	0,408
Heatahte usaldus			
0-5	65	4,07	0,787
6-10	12	4,13	0,802
11-15	10	4,56	0,515
15 ja enam	7	3,94	1,106
Kompetentsuse usaldus			
0-5	65	4,45	0,604
6-10	12	4,28	0,565
11-15	10	4,26	0,756
15 ja enam	7	4,43	0,606

Märkus: Tabel on koostatud käesoleva töö autori poolt

Allikas: küsitluse käigus kogutud andmete põhjal, kasutades SPSS Statistics programmi

Antud uuring viidi läbi ühe Eesti nõustamisettevõtte näitel, seetõttu oleks oluline uurida edasistes uuringutes sarnaste faktorite põhjal usalduse ja kontrolli seoseid erinevates ettevõtetes. Nii nagu eelnevalt korrelatsioonanalüüsis välja toodud on, siis leiti uuringuga madalapoolne, kuid sellegipoolest korreleeruvus protsessi kontrolli ja usalduse vahel. Seetõttu oleks oluline selgitada, kas vastav seos võiks esineda teistes ettevõtetes ning ka teistes valdkondades. Seejärel oleks võimalik põhjanevalt väita, et protsessipõhine kontroll aitab tõsta usaldust. Või alternatiivselt oleks võimalik leida, et mõnes teises keskkonnas võib usaldusele hästi mõjuda näiteks väljundi kontroll.

Ühtlasi kui tuua seoseid eelnevalt teostatud uuringutega, näiteks Christ et al. (2008) töös, kus leiti, et kontrolli tüübid mõjuvad usaldusele väga erinevalt ning just käitumise kontroll (*behavior control*) mõjub usaldusele paremini kui teised kontrolli vormid, siis ka käesoleva töö raames saaks sama väita, et usaldust aitab luua just protsessi kontroll, kuigi siinkohal on oluline ka täheldada, et korrelatsioon on keskmisest madalam. Ehk see aitab samuti mõista, miks võib teooria poolel erimeelsusi esineda ning miks mõneti on nähtud, et kontroll ja usaldus on kaks eraldiseisvat asja.

Samas kui siduda mõtteid ka Emsley, Kidon (2007) ning Tomkins (2001) töödega (vt ka joonis 1 teooria osas 2.2 alapeatükis), siis on justkui loogiline, et just protsessi kontroll võiks omada olulist seost usalduse loomisel. Kui mõelda selliselt, et usaldus on midagi, mis aitab tagada koostöö ja tänu koostööle toimub efektiivsem informatsiooni jagamine ning on parem tulemuslikkus, siis protsessi kontrolliga võiks see olla justkui ring, mis aitabki üksteist pidevalt juurde luua ja täiendada. Tuues siia juurde eelnevalt käsitletud tulemusjuhtimise süsteemi uuritud ettevõttes, siis see aitaks seletada, miks siin võib protsessi kontrolli ja usalduste vahel seos olla, kuna tulemusjuhtimise süsteem iseendas hõlmabki üsna vabalt vestlust tulemusjuhi ja tulemusjuhitava vahel, kuid ometi on selles kontrolli element. Samas selleks, et see kontrolli element saaks toimida, siis see tähendabki, et kahe inimese vahel on koostöö ja vestluse käigus tuleb neil pidevalt omavahel informatsiooni vahetada. Selle tõttu on oluliselt lihtsam ennustada ka töötaja käitumist, mis vastavalt joonisele 1 võiks tõsta usaldust. Ehk siit ka miks üks aitab teist luua.

Kokkuvõte

Käesolevas bakalaureusetöös keskenduti kõigepealt kontrolli ja usalduse terminite selgitamisele ning mõistete avamisele. Kontrolli ja usalduse mõistetele anti töö käigus täpne definitsioon. Ühtlasi toodi välja erinevad kontrolli ja usalduse tüübid ning defineeriti need antud töö raames läbiviidud uuringu jaoks. Vaadeldi ka varasemate uuringute põhisel kontrolli ja usalduse seoseid ning seoste uurimiseks viidi läbi küsitlusel põhinev uuring.

Organisatsiooniline kontroll defineeriti töö käigus kui protsess, mille käigus mõjutatakse erinevaid taktikaid kasutades organisatsiooni liikmeid käituma organisatsiooni eesmärkidele vastavalt. Kontroll jaotati seejuures erinevateks kontrollistrateegiateks, mille juures jõuti järeldusele, et kindlasti eksisteerib vähemalt kaht tüüpi kontrolli – väljundite kontroll ja protsessi kontroll. Teiste erinevate autorite käsitletavate kontrolli tüüpide osas ühtset arusaama ei moodustatud ning seetõttu neid antud töös ei käsitletud.

Usalduse osas leiti, et kõige paremini kirjeldab usalduse olemust Rousseau et al. (1998: 395), kelle definitsiooni on järgmine: „Usaldus on psühholoogiline seisund, mis sisaldab endas otsust aktsepteerida ohustatust põhinedes ootustel, et teise kavatsused või käitumine osutuvad positiivseks.“ Niisamuti nagu kontroll, siis usaldus jaotati erinevateks tüüpideks ning leiti, et kindlasti eksisteerib kaht tüüpi usaldust. Sobivad terminid usalduse tüüpide kirjeldamiseks võiksid olla kompetentsuse usaldus ja heatahte usaldus.

Kontrolli ja usalduse omavaheliste seoste osas leiti erinevat tüüpi käsitlusi. Mõned neist leiavad, et kontroll ja usaldus on üksteist välistavad, teiste käsitluste juures leitakse aga, et kontroll aitab usaldust luua. Ühtlasi leiti mõningaid varasemaid uuringuid, kus oli keskendutud erinevate tüüpide põhiselt kontrolli ja usalduse seostele. Käesoleva bakalaureusetöö käigus jõuti järeldusele, et antud teemal on maailmas väga vähe uuringuid läbi viidud ning töö autor ei leidnud, et Eestis antud teemat üldse uuritud oleks. Selle juures võib veel nentida, et töö käigus leiti, et kontrolli ja usalduse seosed võivad olla veel keerulisemad, kui varasemalt neid käsitletud, seda just nende dünaamilisuse osas ehk ajas võib nende suhe omavahel muutuda.

Töö teises peatükis anti ülevaade töö käigus läbiviidud uuringu valimist, meetodist ning tulemustest. Uuringuks valiti eelnevate läbiviidud tööde põhjal kaks kontrolli tüüpi ja kaks usalduse tüüpi. Vastavate kontrolli ja usalduse tüüpide mõõtmiseks põhineti eelnevate läbiviidud uuringute mõõdikutel - kontrolli osas kasutati Atuahene-Gima, Li (2002) mõõdikuid - väljundite kontroll (7 väidet) ja protsessi kontroll (8 väidet). Usalduse puhul kasutati McAllister (1995) mõõdikuid, mis koosneb samuti kahest faktorist: emotsioonidel põhinev usaldus (5 väidet) ja kognitiivsusel põhinev usaldus (6 väidet). Kõikidele väidetele

sai vastaja anda hinnangu 5-pallilisel skaalal. Vastav skaala valiti põhinedes eelnevatel uuringutel, kuna see oli enamuses eelistatuim.

Uuring teostati ühes Eesti nõustamisetevõttes, mille käigus koguti vastused 94 töötajalt, mis moodustas peaaegu pool ettevõttest. Tulemusena leiti, et väljundi kontrolli ja usalduse tüüpide vahel korrelatsiooni ei esinenud. Küll aga selgus, et protsessi ja nii heatahte usalduse kui ka kompetentsuse usalduse vahel esineb madalapoolne korrelatsioon. Ehk uuringu tulemusena jõuti järeldusele, et protsessi kontroll võib aidata kaasa usalduse tekkele mõningal määral. Töö autori arvates võib just suur alus sellel olla tulemusjuhtimise süsteem, mille olemus peitub selles, et igal töötajal on oma tulemusjuht ning see on justkui võrgustik kuni täiesti nii-öelda ülemise otsa töötajateni välja. Süsteemi olemus seisneb selles, et iga töötaja vestleb enda tulemusjuhiga mõnenädalase perioodi tagant ning selle käigus kaetakse nii tööalaseid mure kohti või tekkinud küsimusi ja probleeme, kui ka muid elulisi arutelusid. See võib olla ka suur alus kõrgema usalduse tekkele, kuna vastava protsessi kontrolli käigus läbi diskussiooni kasvab üksteise mõistmine.

Lisaks analüüsiti uuringu tulemusel tööstaaži põhiselt usalduse ja kontrolli hinnanguid. Vastavalt tuvastati, et protsessi kontrolli puhul esines staaži põhiselt erinevusi hinnangutes, teiste faktorite puhul olulisi hinnangute erinevusi ei leitud. Vastavat asjaolu võib aidata selgitada, et pikemaajalised töötajad üldjuhul täidavad antud valdkonnas ka juhtivaid positsioone ning nendest edasi pole enam kedagi, kes nende tegevust pidevalt monitooriks, mille tõttu tunnetatakse kontrolli faktorit väiksemana.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et antud töö käigus leiti ühe Eesti nõustamisetevõtte põhjal, et protsessi kontrolli ja heatahte ning kompetentsi usalduse vahel esineb seos, ehk protsessi kontroll võib aidata erinevate usalduse tüüpide tekkele kaasa. Vastavat teemat tasuks uurida edasi teistes ettevõtetes ning valdkondades, et kas sarnane seos esineb ka mujal või aitab mõni muu kontrolli tüüp mõnes teises valdkonnas rohkem usalduse tekkele kaasa.

Viidatud allikad

1. Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). 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*, 66(3), 61–81.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.61.18501>
2. Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology*, 20(3), 259–282.
<https://doi.org/10.1177/0268580905055477>
3. Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241–249.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00134-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00134-6)
4. Cardinal, L. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managin Research and Development. *Organizational Science*, 12(1), 19-36. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.19.10119>
5. Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2010). A configurational theory of control. S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, & K. M. Bijlsma-Frankema (Toim), *Organizational Control* (lk 51–79). Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.004>
6. Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
7. Choi, N. H., Dixon, A. L., & Jung, J. M. (2004). Dysfunctional Behavior Among Sales Representatives: The Eeffect of Supervisory Trust, Participation, and Information Controls. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 181-198.
8. Christ, M., Sedatole, K., Towry, K., Thomas, A. (2008) Trust and Cooperation. *Strategic Finance*, 39-44.
9. Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)
10. Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>
11. Emsley, D., & Kidon, F. (2007). The Relationship between Trust and Control in International Joint Ventures: Evidence from the Airline Industry. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 829–858. <https://doi.org/10.1506/car.24.3.7>

12. Evans, K. R., Landry, T. D., Li, P.-C., & Zou, S. (2007). How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 445–459.
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0033-5>
13. Flamholtz, E. G. (1996). *Effective Management Control: Theory and Practice*. Boston, MA: Springer US. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4613-1359-5>
14. Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9507312923>
15. Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281–307.
[https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00046-5)
16. Matsuo, M. (2009). The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 321–331.
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290402>
17. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709.
<https://doi.org/10.2307/258792>
18. McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal* 38(1), 24–59. <http://dx.doi.org/10.2307/256727>
19. Nienaber, A.-M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507–534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
20. Ouchi, W. G. (1977). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95–113.
<https://doi.org/10.2307/2391748>
21. Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
22. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>

23. Sanchez, J. M., Velez, M., & Araujo, P. (2012). Six Key Factors for Balancing Control and Trust. *International Management Review* 8(1), 32-36.
24. Scott, W. R. (1975). Organizational Structure. *Annual Review of Sociology*, 1, 1-20. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.01.080175.000245>
25. Smets, L. P. M., Langerak, F., & Tatikonda, M. V. (2016). Collaboration between competitors' NPD teams: in search of effective modes of management control: Collaboration between competitors' NPD teams. *R&D Management*, 46(S1), 244–260. <https://doi.org/10.1111/radm.12156>
26. Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 282-327. <https://doi.org/10.5465/256375>
27. Tannenbaum, A. S. (1956). The Concept of Organizational Control. *Journal of Social Issues*, 12(2), 50–60. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1956.tb00368.x>
28. Tannenbaum, A. S. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 236. <https://doi.org/10.2307/2390857>
29. Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161–191. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0)
30. Vélez, M. L., Sánchez, J. M., & Álvarez-Dardet, C. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 968–994. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.006>
31. Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179–206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
32. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.
33. Wicks, A. C., Berman, S. L., & Jones, T. M. (1999). The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *The Academy of Management Review*, 24(1), 99. <https://doi.org/10.2307/259039>

Summary

THE RELATIONSHIP BETWEEN CONTROL AND TRUST ON THE EXAMPLE OF AN ESTONIAN CONSULTING COMPANY

Kevin Kähri

Control and trust – these two terms sound like they are complete opposites to each other. It provokes the questions like does trust exist if one's actions are being controlled non-stop or is there a place for control in complete trust? Cardinal et al. (2010) think that control theory has regained its popularity amongst different theorists. They also bring out the fact that there is still a lot to discuss around control theory. And there is no way to deny their statement because there has not been developed a single clear differentiable control theory that would have been used universally in different researches. William G. Ouchi (1977; 1979) are probably the most famous works regarding the control theory and they have also been the foundations for great many other control theories. Yet different authors define same control types with different names and also there are instances when new control types are defined.

Another very interesting fact is that Ouchi defined control with different control types or strategies but Dekker (2004) made one of those control types clearly to be all about trust which is a signal that these two terms are quite highly linked with each other. Today there has been made a clear distinction between control and trust but a question remains regarding that if control and trust can coexist or not. For example Verburg et al. (2018) studied the relationship between control and trust and also their influence with performance and found that control helps build trust. Another instance of different findings is that Christ et al. (2008) found that different types of control have a varying degree on helping build trust.

This research sets the fact, that there is still some discussions to be had about the relationship between control and trust, if they help to build each other and in case they do, is there any differences between different types of control and trust.

The objective of this research was to define the relationship between control and trust. At first the research focused on explaining the terms of control and trust. Then there were made clear definitions in this research regarding control and trust. There were also defined the different types of control and trust. An analysis regarding the published articles of the relationship between control and trust was made.

In second chapter an analysis of the conducted survey was made. The conclusion was made that on the example of the Estonian consulting company there were no correlation between output control and goodwill trust nor the competency trust. Yet a moderate

correlation between process control and beforementioned trust types were noted. It was discussed that since the author of the thesis work is an employee in the company and has the knowledge how the organization operates that the main factor behind the correlation with process control and trust types might be the performance management system that has been set in place.

The conducted survey also consisted of the demographical information of the years worked in the entity. So a Kruskal Wallis test was made to detect if there were any differences between the assessments regarding the control and trust factors by years spent working. It was noted that the process control had significantly different ratings as more senior members of the company rated process control factor lower. So a conclusion was made that it might be based on the fact that the more senior members are filling the management roles so there is nobody to control their everyday work from higher positions and they might feel less monitored.

Keywords: organizations, control, trust, control strategies, trust typologies, the relationship between control and trust

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kevin Kähri,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Kontrolli ja usalduse seosed Eesti nõustamisetevõtte näitel,

mille juhendaja on lektor Anne Aidla,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu
Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commonsi
litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja
üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kevin Kähri
12.05.2022