

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Hanna Pentsa

**JUHTIDE POOLT KASUTATAVATE VÕIMUBAASIDE MÕJU
JUHI USALDATAVUSELE ALLUVATE SEAS**

Bakalaureusetöö

Õppekava ärimus, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6366 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Hanna Pentsa

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 194035TABB

Üliõpilase e-posti aadress: hannapentsa@gmail.com

Juhendaja Liina Randmann, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Sotsiaalne võim	7
1.2. Võimubaasid ehk -allikad	9
1.2.1. Pehmed võimubaasid	10
1.2.2. Kõvad võimubaasid	11
1.3. Usaldus	12
1.3.1. „Trust me“ mudel	14
2. UURINGU LÄBIVIIMINE.....	15
2.1. Eesmärk ja uurimisküsimused	15
2.2. Uuringu valim ja meetoodika	15
2.3. Kvantitatiivse uuringu tulemused	17
2.3.1. Võrdleva analüüsi tulemused	20
2.3.2. Korrelatsioonianalüüsi tulemused	24
2.4. Järeldused ja ettepanekud	26
KOKKUVÕTE	28
SUMMARY	30
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	32
LISAD	33
Lisa 1. Küsitlus	33
Lisa 2. Sooliste hinnangute erinevused sotsiaalse võimu baasides ja usalduse dimensioonides	37
Lisa 3. Vanustegruppide hinnangute erinevused sotsiaalse võimu baasides ja usalduse dimensioonides	38
Lisa 4. Meeskonnasuuruste gruppide vahelised võrdlused	40
Lisa 5. Tööstaaži gruppide vahelised võrdlused.....	42
Lisa 6. Koostöö kestus praeguse juhiga gruppide võrdlus	44
Lisa 7. Korrelatsioonianalüüs	48
Lisa 8. Lihtlitsents	50

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on alluvate rahulolematuse oma töökoha juhtimiskvaliteediga. Autor pakub välja mõtte, et suurendades usaldust läbi õigete sotsiaalse võimuallikate, on võimalik luua parem suhe alluva ja juhi vahel, mis läbi paraneb ühtlasi alluvate rahulolu juhtimiskvaliteediga.

Antud uurimistöö eesmärk oli selgitada välja seosed sotsiaalse võimu allikate ja usalduse vahel. Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi küsitluse kasutades IPIM ja „Trust me“ mudelit ning analüüsis andmeid IBM SPSS süsteemis. Eesmärk saavutati esitades neli uurimisküsimust:

- 1) Milliseid juhtide poolt kasutavaid võimubaase eelistavad alluvad?
- 2) Kui kõrgelt hindavad töötajad usaldust oma juhtide vastu?
- 3) Kas ja kuidas on seotud võimubaaside kasutamine ja juhtide usaldatavus?
- 4) Milliseid võimubaase kasutavaid juhte peetakse alluvate seas usaldusväärseks?

Uuringust selgus, et kõige paremini võetakse alluvate seas vastu pehmetest võimuallikatest tulenevaid korraldusi ja just pehmed võimuallikad, eeskätt eeskujuvõim, suurendavad alluvate ja juhtide vahelist usaldust. Analüüsist ilmnas, et kõvad võimubaaside seos usaldusega on pigem väike, olematu või isegi negatiivne. Korrelatsioonanalüüs näitas, et mitteisiklik sunnivõim pärsib ja lõhub usaldust alluva ja juhi vahel usalduse kõigis kolmes dimensioonis.

Samuti selgus, et alluvad hindavad juhtide usaldusväärset pigem kõrgelt. Usaldusväärseks peetakse juhte, kellega on võimalik samastuda, kes jagavad infot ja tunnustavad alluvaid ehk kasutavad eeskju-, informatsiooni- ja isiklikku tasuvõimu.

Võtmesõnad: sotsiaalnevõim, sotsiaalsevõimubaasid, sotsiaalsevõimuallikad, usaldus, usalduse dimensioonid

SISSEJUHATUS

2018. aastal kommenteeris CVKeskuse.ee Baltikumi kommunikatsioonijuht Henry Auväärt, CVKeskuse.ee uuringut, selgitades, et enam kui kolmas (36%) töövõtjat on valmis leppima madalama palgaga selleks, et parema uue ülemuse alluvuses töötada. Uuringus leidsid 30% vastanutest, et nad on juhtimiskvaliteediga oma töökohal rahulolematud. (CVKeskus.ee, 2018)

WIL Empowered on, internetikogukond, mis pakub eeskätt naistele võimalusi kiirendada karjääri ja rakendada oma potentsiaali. Selle juht Vicky Bradley kirjutab oma LinkedIni profiilil usalduse olulisusest ja mõjust töökohas tööprotsessile kui sellisele. Tema sõnul on töö viljakam, kui töökohas valitseb usaldus. (Bradley, 2019) Autor leiab, et juhtide võimubaaside kasutamine mõjutab otseselt juhtimise kvaliteeti ja alluvate usaldustunnet.

Bakalaureuse töö teema valikut toetas ka autori enda huvi sotsiaalse võimu ja alluvate usalduse vaheliste seoste vastu. Kui sotsiaalse võimu kasutust on mõningal määral uuritud, siis autori teada on käsitletud usaldust ja sotsiaalset võimu eraldi ning puuduvad katsed neid omavahel seostada. Autorit huvitab, milliseid võimubaase ülemused alluvate hinnangul kasutavad ja missugune seos on võimukasutusel usaldusega. Käesolevas töös proovib autor vastavaid seoseid leida ja analüüsida.

Töö eesmärk on välja selgitada seosed alluvate usalduse ja juhtide võimukasutuse vahel. Selle jaoks viiakse läbi kvantitatiivne uuring. Tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele saab teadlikult suunata ja koolitada juhte oma võimukasutust muutma, kasvatades seeläbi usaldust alluvate seas. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milliseid juhtide poolt kasutavaid võimubaase eelistavad alluvad?
- 2) Kui kõrgelt hindavad töötajad usaldust oma juhtide vastu?
- 3) Kas ja kuidas on seotud võimubaaside kasutamine ja juhtide usaldatavus?
- 4) Milliseid võimubaase kasutavaid juhte peetakse alluvate seas usaldusväärseks?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmeanalüüs põhineb ankeetküsimustiku tulemustel.

Juhtide võimubaase testitakse IPIM (Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence (Raven *et al.* 1998)) mudeli järgi, mille kohaselt on võimalik jaotada juhtide võimubaasid kahte kategooriasse – pehmeteks ja kõvadeks võimubaasideks. Autor valis antud mudeli, sest paljude käsitluste kohalt on see kõige põhjalikum ja läbinägelikum teooria sotsiaalse võimu ja mõju kohta. Seda kasutatakse mitmete tänapäevaste sotsiaalse võimu uuringute alusena.

Alluvate usaldust testitakse Tzafirif, S.S., ja Dolan, S.L. (2004) „Trust me“ juhi-alluva usaldusskaala alusel.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses, teoreetilises osas antakse ülevaade sotsiaalsest võimust ja selle baasidest, usaldusest ja selle dimensioonidest. Töö teises, empiirilises osas, esitab autor uuringu tulemused koos arutelu, järeldustega ja ettepanekutega.

1. TEOREETILISED ALUSED

Käesoleva bakalaureuse töö teoreetilises osa esimeses alajaotuses tutvustatakse sotsiaalset võimu ja erinevaid võimubaase. Teises alajaotuses käsitletakse usaldust ja selle dimensioone. Antakse ka ülevaade uuringus kasutatavatest mudelitest, milleks on „Trust me“ usaldusmudel ja võimubaaside kasutamist testiv IPIM mudel.

1.1. Sotsiaalne võim

Ajalooliselt on sotsiaalset võimu määratletud definitsioonide kogumina, mis hõlmab endas otsest mõju (Dahl, 1957) , potentsiaalset mõjutamist (French & Raven, 1959) ja vastupanu ületamist (Emerson, 1964).

Robert A. Dahl, poliitikateoreetik ja politoloogiprofessor, käsitleb sotsiaalset võimu nii sotsiaalse mõju kui ka kontrollina. Dahl näeb sotsiaalset võimu kui ühe isiku võimu teise üle nii, et esimene suudab panna teist tegema midagi, mida teine muidu ei teeks. Oma töödes on ta välja toonud, et katsed defineerida võimu võivad meid viia pigem segaduse kui lahendusteni. Defineerimise asemel on Dahl seletanud sotsiaalset võimu selle omaduste kaudu.

Dahl käsitleb võimu kui suhet, täpsemalt suhet inimeste vahel. Sotsiaalse võimu oluliseks faktoriks on aeg: selleks, et näha ühe isiku võimu teise üle, peab sellele eelnema ühe isiku katse mõjutada teist ning katse ja reageerimise vahele jääv aeg näitab, kas suhtes on ühel teise üle võim või mitte. Teiseks sotsiaalse võimu omaduseks peab Dahl suhet kahe osapoolte vahel. Selleks, et saaks olla võim, peab eksisteerima suhe või seos isikute vahel selle puudumisel ei ole sotsiaalse võimu otsimist osapoolte vahel mõttekas jätkata.

Kolmanda ja viimase omadusena pakub Dahl välja järgmise: sotsiaalse võimu eksisteerimiseks peab ühel osapooltel õnnestuma teist mõjutada. Vastasel juhul pole võimu olemasolust võimalik rääkida.

Hiljem, 1959. aastal pakkusid Michigani Ülikooli sotsiaalpsühholoogid John French ja Bertram Raven välja enda sotsiaalse võimu teooria, mis on tänapäevalgi kasutusel. Nemad defineerivad sotsiaalset võimu ühe isiku potentsiaalina avaldada mõju teisele ning sotsiaalne mõju on nende käsitluses midagi, mille kaudu avaldub sotsiaalne võim. Sotsiaalset mõju võib mõista kui ühe isiku ehk mõjutaja käitumise või oleku tagajärjel tekkivaid muutusi teisel isikul (mõju sihtmärgil). Selliste muutuste sihtmärgiks võivad olla arvamused, käitumine, suhtumine, väärtused jm psühholoogilised aspektid. (French & Raven, 1959)

Richard Emerson näeb sotsiaalset võimu osana sotsiaalsest suhtest, mitte kui ühe isiku mõjutamise vahendit. Sotsiaalseid suhteid vaatleb Emerson kui vastastikkuseid sõltuvussuhteid osapoolte vahel. Sellised suhted on indikatsiooniks, et emb-kumb osapool on võimeline teatud määral teise rahulolu võimaldama, keelama, lihtsustama või takistama. Emerson selgitab, et võim peitub ühe kontrollis teise poolt väärtustatavate asjade üle. Emerson käsitleb võimu kui ühe osapoole potentsiaali ületada teise osapoole vastupanu. Vastupanu võib tekkida, kui juhupoolne nõudmine läheb vastuollu alluva soovidega. Sotsiaalne võim avaldub kui alluva käitumises toimuvad muutused juhust tingituna. (Emerson R. M., 1962)

Mitmed kaasaegsemad käsitlused ei nõustu kirjeldatud traditsiooniliste seisukohtadega. Nimelt leiavad Magee ja Galinsky oma käsitlustes, et sotsiaalne mõju võib olla nii sotsiaalse võimu kasutamise tagajärg kui ka põhjus, kuid mõju ei tohiks olla osa võimu definitsioonist. Galinsky on tõlgendanud sotsiaalset võimu läbi juhtide võimutunde. Võimutunnet võib käsitleda kui psühholoogilist seisundit või mõtteviisi, mis paneb inimese end võimsana tundma. (Galinsky, 2015)

Sarnaselt Mageele ja Galinskyle on Fiske ja Berdahl leidnud, et on viga vaadelda sotsiaalset võimu selle kaudu, mida see teeb ja kuidas mõjub, mitte selle kaudu, mis see on. Kõikide käsitluste keskmes on siiski idee, et sotsiaalsel mõjul on alati vähemalt kaks osapoolt ja ühel neist on kontroll teatud ressursi või teise osapoole üle.

Robert Dahl leidis, et pole oluline, kas sotsiaalne võim eksisteerib inimeste vahel, vaid pigem, kellel osapooltest on teise üle rohkem võimu. Dahl tõi välja viis tegurit, mida kasutada hindamaks, kummal osapooltel on teise üle sotsiaalne võim:

- 1) võimubaas
- 2) võimuallika kasutamise viis

- 3) võimu ulatus (reaktsiooni tüüp)
- 4) võimule alluvate arv
- 5) allumise/muutuse jõustumise tõenäosus (isiku võim teise üle, võttes arvesse teise reaktsiooni ja esimese mõju)

Esimesed kaks kirjeldavad ühe võimu ja kolm ülejäänut teise reaktsiooni esimese võimu loomise katsetele. Seega, sotsiaalse võimu oluliseks osaks on reageerimine teise mõjutamisele. Väitmaks, et ühe võim on suurem kui teisel, tuleb arvesse võtta ka eesmärki, mida püütakse saavutada sellest oleneb, millist võimuallikat isik kasutab. (Dahl, 1957)

Sarnaselt Dahlile on Raven oma 1993. aasta konverentsi esitluses välja toonud, et mõjutamiskatse efektiivsus ja tagajärg ei sõltu ainult võimuallikast, vaid ka sellest, mil moel võimu kasutatakse ehk sotsiaalse võimu edastamise viisist. Selleks võib olla näiteks hirmutamine, heakskiit, ähvardamine või meelitamine. Raven leidis, et tihtipeale ongi olulisem mõjutamise viis, mitte võimuallikas ise. (Raven, 1993)

1.2. Võimubaasid ehk -allikad

Robert Dahl käis enda käsitluses välja idee, et võimubaas ehk võimuallikas sõltub ressurssidest, mida omab üks osapool. Ressurssideks võivad olla võimalused, teod, objektid vms, läbi mille on võimalik muuta teise osapoole käitumist. Sotsiaalse võimu mõju oleneb suuresti ühe isiku võimuallikast ning teise isiku reaktsioonist ja selle intensiivsusest. (Dahl, 1957)

1959. aastal tulid French ja Raven välja teooriaga, mille kohaselt saab sotsiaalset võimu jaotada pehmeteks ja kõvadeks võimubaasideks. Võimubaasiks nimetatakse allikat, millest võim lähtub. Oluline on märkida, et tavaliselt ei ole võim piiratud ühe allikaga, vaid neid võib isikul olla mitu. (French & Raven, 1959)

French ja Raveni algse võimubaasi teooria kohaselt oli võimuallikaid viis:

- 1) **tasuvõim** (*reward power*), mis seisneb ühe isiku võimuses tasustada teist;
- 2) **sunnivõim** (*coersive power*), mis seisneb ühe isiku võimuses karistada teist;
- 3) **legitiimne või positsiooniga kaasnev võim** (*legitimate power*), mis seisneb ühe isiku õiguspärases võimuses öelda teisele, kuidas käituda;

4) **võrdlusvõim või eeskujuvõim** (*referent power*), mis seisneb ühe isiku samastumises teise isikuga;

5) **ekspertvõim** (*expert power*), mis põhineb eeldusel, et ühel isikul on rohkem teadmisi või oskusi kui teisel.

1993. aastal lisas Raven veel kuuenda allika, milleks oli **informatsioonivõim** (*informational power*). Informatsioonivõim seisneb Raveni kohaselt ühe isiku võimus omada rohkem olulist informatsiooni kui teine. (Raven, 1993)

Oluline osa sotsiaalse võimu kaudu mõjutamisest on seotud mõju vastuvõtja iseloomuga. Võimuallika valikut mõjutab mõlema, nii juhi kui alluva isiksus. Eri iseloomuga alluvad võtavad võimu vastu erinevalt, mistõttu tuleb hoolikalt valida, millist võimallikat ühe või teise alluva puhul kasutada. Ka juhtidel on tihti väljakujunenud võimuallikad, mida nad kasutavad kindlate isikute puhul. Tänu sellele on võimalik edukamalt suunata sotsiaalse võimu ja selle mõju. (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2012)

1998. aastal esitles Bertram Raven IPIM mudelit (Interpersonal Power Interaction Model). Selles mudelis eristas ta ühtteist erinevat võimubaasi, mille ta taaskord jagas pehmeteks ja kõvadeks võimubaasideks. 2012. aastal uurisid, sotsiaalteadlased Pierro, Kruglanski ja Raven võimubaaside kasutamist. Nende uuringus selgus, et organisatsiooni tulemused paranesid kui juhid kasutasid alluvate puhul neile sobivaid võimuallikaid. Olukordades, kus on tarvis selgust ja kindlust, eelistatakse kõvasid võimubaase. Situatsioonides, kus puututakse kokku ebaselguse ja kaosega, tunnevad alluvad suuremat vajadust pehmete võimuallikate järgi. Pehmeid ja kõvasid võimubaase eristab vabadus valida, mil määral üks osapool allub teise nõuetele/käskudele (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2012)

1.2.1. Pehmed võimubaasid

Pehmete võimubaaside (vt tabel 1) korral on töötajatel võimalus oma juhile mitte alluda ja see ei mõjuta nende tasu, samuti ei järgne sellele karistust. (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2012)

Kuigi Pierro, Kruglanski ja Raven liigitasid 2012. aasta käsitlese kohaselt isikliku tasuvõimu kõvade võimubaaside alla, käsitleb autor antud töös seda varasemalt pehmete võimubaaside alla liigitanud Raveni 1993. aasta mudeli järgi.

Tabel 1. Pehmed võimubaasid ja strateegiad ning näited nende kasutamisest

Võimubaas	Strateegia/näide
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	töötaja on teadlik, et juht vajab tema abi ja koostööd
Eeskujuvõim	töötaja peaks nõustuma juhiga, sest nad kuuluvad samasse meeskonda
Ekspertvõim	juht teab arvatavasti paremini, kuidas töötaja tööd tõhusamalt teha
Informatsioonivõim	juht pakub töötajale häid põhjendusi, miks teha tööd nii, nagu tema nõuab
Isiklik tasuvõim	töötaja pälvib juhi heakskiidu, kui allub talle

Allikas: Pierro, Kruglanski, & Raven (2012); Raven 1993; autori koostatud

1.2.2. Kõvad võimubaasid

Kõvade võimuallikate (vt tabel 2) kasutamine võib toetuda reeglitele, normidele, ähvardustele või tagajärgedele. (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2012) Kõvade võimubaaside kasutamine pärsib arutelu ja diskussioone. (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2012)

Varasemad uuringud (Kipnis, 1976; Raven, Reeman ja Haley, 1982) on välja toonud, et isikud, kellel on madalam enesehinnang kasutavad tõenäolisemalt kõvasid võimubaase. Samuti selgus Pierro, Kruglanski ja Raveni 2012 aasta uuringust, et juhid otsustavad tihti kõvade võimubaaside kasuks, kui soovivad saada kindlat vastust oma küsimusele või lahendust probleemile.

Tabel 2. Kõvad võimubaasid ja strateegiad ning näited nende kasutamisest

Võimubaas	Strateegia/näide
Mitteisiklik tasuvõim	juht võib aidata kaasa töötaja edutamisele/palगतõusule
Isiklik sunnivõim	töötajale võib saada osaks juhi hukkamõist, kui ta ei allu
Mitteisiklik sunnivõim	juht võib raskendada töötajal ametikõrgendust saada
Legitiimne võim positsiooniga kaasnev võim	töötajal kui alluval on kohustus täita juhi käske

Legitiimne võrdsusel põhinev võim	töötaja on varasemalt teinud vigu, mistõttu on juhile „võlgu“ ja peab talle alluma
Legitiimne vastastikkusel põhinev võim	varasemate tegude/tasude tõttu peab töötaja tundma kohustust alluda oma juhile

Allikas: Pierro, Kruglanski, & Raven (2012); Raven 1993; autori koostatud

1.3. Usaldus

Usaldust nähakse osana inimsuhetest, mis tähendab, et usaldus erineb inimeseti. Mayer, Davis ja Schoorman on oma uurimustes defineerinud usaldust kui valmisolekut võtta riski ja olla haavatav teise tegude suhtes. See omakorda põhineb ootusel, et teine teeb esimese jaoks midagi, ilma et esimene peaks teist kontrollima. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)

Usaldav suhtumine alluvatesse võib oluliselt suurendada alluvate vabadust, initsiatiivikut ja võimalust ise otsustada. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Sellest võib järeldada, et pehmete võimubaaside kasutamine võib tugevdada juhi ja alluva vahelist usaldust, kuivõrd pehmeid võimubaase eristab vabadus valida, mil määral üks osapool allub teise nõuetele/käskudele. (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2012) Juhipoolne usaldus muudab alluvad avatumaks vastutusele, kuna viimased eeldavad, et teine pool peab kinni oma lubadustest ja kokkulepetest. (Zand, 1972) Läbi pehmete võimubaaside ehk, andes alluvatele suurema vabaduse, võivad juhid muuta alluvad avatumaks uutele väljakutsetele ja vastutusele.

Alluvate ja juhtide vaheline usaldus loob pinnase loovusele, kastist välja mõtlemisele, uutele ideedele ja ideede kiirele aktsepteerimisele. Oma uuringus leidis Zand, et grupid, kus inimestevaheline usaldus on kõrge, aktsepteeritakse juhi otsuseid kergemini. Gruppides, mille liikmed üksteist ei usalda, ei kiputa aga juhtide ainuisikulisi otsuseid kergel käel aktsepteerima. Samuti tõi Zand oma uuringus välja, et suurema usalduse puhul kasvas ka alluvate isiklik panus – tema uuringus osalenud alluvad olid valmis finantsiliselt panustama ettevõtte arengusse ja eesmärkidesse, et nende juht ei peaks oma positsioonilt lahkuma. (Zand, 1972)

Usaldus aitab inimestel üksteist aktsepteerida ja olla avatumad. Usalduse puudumine mõjub vastupidiselt – kujuneb välja tõrjuv ja kaitsev käitumine. Ka Zand kirjeldab oma uurimustes usaldust kui haavatav olemist. Haavatavus tähendab aga seda, et teise usaldamisega võib üks

osapool midagi kaotada. Kaotuse objektiks võivad seejuures olla aeg, energia või ka usaldus ise. Seega, teise usaldamine tähendab võtta riski, et teine sinu haavatavust kuritarvitab. (Zand, 1972)

Organisatsiooniliste kui ka isiklike eesmärkide saavutamine eeldab koostööd. Koostöö hõlmab endas sageli vastastikkust sõtluvust, mistõttu on eesmärkide saavutamiseks vaja usaldust. Et tekitada usaldust, tuleb minimeerida usalduse murdmise risk. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)

Riski maandamiseks kasutavad ettevõtted ja juhid lepinguid, väja töötatud protsesse ja kontrollmehhanisme – selliseid abinõusid võidakse näha kui isikliku usalduse asendajaid. Reaalsuses pärsivad kontrollmehhanismid töötajate ja alluvate vahelist suhtlust ning on küllalt ressursimahukad. On oluline, et töötajad ja juhid õpiksid üksteist usaldama, siis on koostöö tõhusam. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)

Usaldamatus paneb varjama, moonutama informatsiooni, vältima või varjama oma tundeid ja olulisi fakte, eesmärgiga minimeerida enda sõtluvust teistest. Samuti paneb see inimesi kahtlema võimuse ja neile esitatud teabes. Usaldamatuse tõttu võib jääda märkamatuks põhiprobleem ning lahenduste ja konkreetsete vastuste saamine võib olla raskendatud. (Zand, 1972) Autor leiab, et olukordades, kus alluvad usalduse puudumise tagajärjel varjavad informatsiooni, kasutavad juhid korralduste jagamisel kust kõvasid võimubaase. Seda samuti olukordades, kus juhid vajavad konkreetseid vastuseid. (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2012)

Zand on toonud oma uurimustes välja, et info vähene kättesaadavus võib mõjuda negatiivselt usaldusele ja suurendada ebakindlust. (Zand, 1972) Sellisel puhul soovib bakalaureusetöö autor juhtidel kasutada informatsioonivõimu ja pakkuda alluvatele kindlust, andes neile häid põhjendusi ja küllaldast infot olukorra kohta.

Usaldamatus mõjub grupidünaamikale negatiivselt. Esmane viis, kuidas inimesed usaldamatust peegeldavad on kaitsev käitumine. See võib väljenduda info kinnihoidmises, püüdes kontrollida ja oma võimu mitte jagamises. Ühe isiku kaitsev käitumine tingib seejuures ka vastas poole kaitsva käitumise. Ameerika sotsioloog Jack R. Gibb leidis, et kaitsebarjääri vähenemisel suudavad mõlemad asjaosalised paremini keskenduda sõnumile ja selle sisule, olla orienteeritumad probleemi lahendamisele ja muretseda vähem üksteise kontrollimise pärast. (Gibb, 1964) Kui juhid soovivad, et alluvad neid usaldaks, peaksid nad seega jagama informatsiooni, lõdvendama endapoolset kontrolli ja olema ise usaldavamad. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)

1.3.1. „Trust me“ mudel

Usalduse mõõtmiseks on teadlased Shay S. Tzafrir ja Simon L. Dolan oma 2004. aasta käsitluses välja toonud viis mõõdikut:

- 1) **usaldusväärne käitumine** (*reliable behavior*). Oma käitumisega on alluvad näidanud enda etteaimatavust ja juhtidel on lihtsam nende tuleviku käitumist prognoosida;
- 2) **oskuslikkuse näitamine** (*demonstration of ability*). Kui alluvad omavad töö jaoks vajalikke oskusi ja teadmisi, on juhtidel kergem ennustada töötulemusi;
- 3) **informatsiooni jagamine** (*sharing information*),
- 4) **hoolivuse näitamine** (*demonstration of concern*). See mõõde väljendub usus, et üks osapool ei kasuta teist ebaausalt ära. Alluvad võivad enda omadest kõrgemale seada juhtide heaolu ja edu.
- 5) **harmoonia näitamine** (*demonstration of harmony*). Ühtsustunne, järgimine ja vastuvõetavus on märksõnad, mis kirjeldavad harmooniat juhi ja alluva vahelises suhtes.

„Trust me“ mudeli väljatöötamisel piirdusid teadlased siiski vaid nelja mõõtmega: oskuslikkus, harmoonia, mure ja usaldusväärsus. Uuringust selgus seejuures, et harmoonia ja oskuslikkus on omavahel põimunud, sest oskuslikkus toetab ja tugevdab harmoonilist suhet juhi ja alluva vahel. (Tzafrir & Dolan, 2004)

2. UURINGU LÄBIVIIMINE

Antud bakalaureusetöö raames viidi läbi kaks küsitlust hindamaks juhtide võimukasutust ja -baase ning juhtide usaldust alluvate seas. Käesolevas peatükis antaksegi uuringust ülevaade. Esimeses alajaotuses kirjeldatakse bakalaureusetöö eesmärki, uurimisküsimusi, uuringu valimit ja meetodikat. Peatüki lõpus käsitletakse ja analüüsitakse uuringu tulemusi, tehakse järeldusi ja tuuakse välja ettepanekuid.

2.1. Eesmärk ja uurimisküsimused

Antud töö eesmärk oli välja selgitada seosed alluvate usalduse ja juhtide võimukasutuse vahel. Lähtuvalt uuringu tulemustest saab teadlikult suunata ja koolitada juhte oma võimukasutust muutma, et seeläbi suurendada usaldust alluvate seas. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks esitas autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milliseid juhtide poolt kasutavaid võimubaase eelistavad alluvad?
- 2) Kui kõrgelt hindavad töötajad usaldust oma juhtide vastu?
- 3) Kas ja kuidas on seotud võimubaaside kasutamine ja juhtide usaldatavus?
- 4) Milliseid võimubaase kasutavaid juhte peetakse alluvate seas usaldusväärseks?

2.2. Uuringu valim ja meetodika

Antud bakalaureusetöö eesmärkide saavutamiseks ehk hindamaks juhtide võimukasutust ja -baase ning juhtide usaldust alluvate seas, viidi läbi kaks küsitlust. Andmete kogumiseks kasutati Google Forms platvormi, mis võimaldas koostada sobival kujul küsitluse; antud veebikeskkonnas jäid vastused anonüümseks. Valimisse kuulusid seejuures kõik, kel on vahetu juht. Küsitlus oli avatud veidi alla kuu, perioodil 24.03. – 21.04.2022. Algselt püüdis autor viia läbi andmekorjete ettevõtete seas, pidades silmas just suuremaid organisatsioone, kuivõrd sellistest ettevõtetest võib leida hierarhilise struktuuri ja väljakujunenud meeskondi. Kuna sellest aga töö jaoks piisavat sisendit ei saadud, laadis autor küsitlused üles sotsiaalmeediasse, et korjata vastuseid kõikvõimalikelt juhi alluvuses töötavatelt inimestelt otse.

Saadud andmed eksporditi Microsoft Excelisse ja sealt edasi IBM SPSS programmi, kus toimus edasine andmeanalüüs. Veebiküsitlustes oli kuus taustinfot sisaldavat, 32 sotsiaalse võimuallika ja

18 usalduse kohta käivat küsimust küsimust (vt lisa 1). Taustaandmetest küsiti vastaja vanust, sugu, meeskonna suurust, staaži praegusel töökohal ja koostöö kestust praeguse juhiga.

Küsitlus koosnes kahest osast. Esimene osa koostati toetudes Frenchi ja Raveni 1959. aastal loodud IPIM võimubaaside mudelile ja autor tõlkis mudelis esitatud väited inglise keelest eesti keelde. Antud mudelile koostasid French ja Raven kaks küsitlust, ühe juhtidele ja teise alluvatele. Antud töös on kasutatud alluvatele suunatud küsitlust. Esialgne mudel koosnes 44 väitest, kuid lõplikust variandist jätsid Raven ja French välja 12 väidet. Esialgne IPIM mudel ehitati üles nii, et iga võimubaasi kohta on neli väidet. Lõplikus IPIM mudelis, nagu ka antud bakalaureusetöös kasutatavas mudelis on iga võimubaasi kohta kaks või kolm väidet. Väited olid juba algselt jaotatud pehmete või kõvade võimubaaside alla.

Teise, usaldust puudutava küsitluse osa toetus Shay S. Tzafiriri ja Simon L. Dolani 2004.aasta „Trust me“ mudelile, mille autor samuti ise tõlkis. Antud küsitlus koosnes 18 väitest, mis jagunesid kolme gruppi: harmoonia, töökindlus/usaldusväärsus ja hoolivuse põhine usaldus. Harmoonia all peetakse silmas inimestevahelist usaldust nii, et mõlemad osapooled oskavad enda tööd ning teevad seda õigesti ja õigeaegselt. Töökindluse või usaldusväärseuse all pidasid Tzafiriri ja Dolan silmas juhile toetumise kindlust ehk mil määral on võimalik alluval juhile toetuda ja teda usaldada nii, et kõik mis juht ütleb, saab teoks. Hoolivusepõhise usalduse all peeti silmas ausust.

Küsitluses esitatud väiteid said vastajad hinnata 1–6 punkti skaalal, milles numbrid tähendasid vastavalt: 1 = kindlasti ei nõustu, 2 = ei nõustu, 3 = pigem ei nõustu, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun ja 6 = nõustun täielikult.

Küsimustikule vastas kokku 53 inimest, kellest 47 (88,7%) olid naised ja 6 (11,3%) mehed. Vastanud jaotati edasiseks analüüsiks nelja vanusegruppi, kellest 26 (49,1%) olid 19–24-aastased, 12 (22,6%) vanuses 25–34 aastat, 7 (13,2%) vanuses 35–44 aastat ja 8 (15,1%) vanemad kui 44 aastat. Valim tervikuna koosneb kõikidest Eesti töötajatest, mis teeb kokku ligikaudu 655 000 inimest (võttes arvesse inimesi alates 16. eluaastast kuni pensionieani); nende hulgast tuleb omakorda maha arvata need, kellel puudub otsene juht. Kuna küsitlusele vastanud oli koguarvestuses vähe, ei saa antud valimi tulemuste põhjal teha üldistavaid järeldusi Eesti tööjõuturu jaoks.

Vastuste põhjal viidi läbi kirjeldava statistika analüüs ehk aritmeetiliste keskmiste ja standardhälbe analüüs. Küsimustike skaalade usaldusväarsust testiti Cronbachi alfaga (α). Skaala hindamaks usaldusväarsust on: $\alpha \geq 0,9$ – suurepärane, $0,9 > \alpha \geq 0,8$ – hea, $0,8 > \alpha \geq 0,7$ – rahuldav, $0,7 > \alpha \geq 0,6$ – küsitav, $0,6 > \alpha \geq 0,5$ – nõrk ja $0,5 > \alpha$ – vastuvõetamatu (Cronbach, 1951).

Võrdlusgruppide hinnangute keskväärtuste vahelised statistiliselt olulised erinevused leiti taustaandmete lõikes. Studenti T-testi kasutati kahe või enama võrdlusgrupi vaheliste statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks ja statistiliselt oluliste erinevuste kontrollimiseks tehti dispersioonanalüüs One-Way ANOVA Post Hoc test Tamhane'i meetodiga.

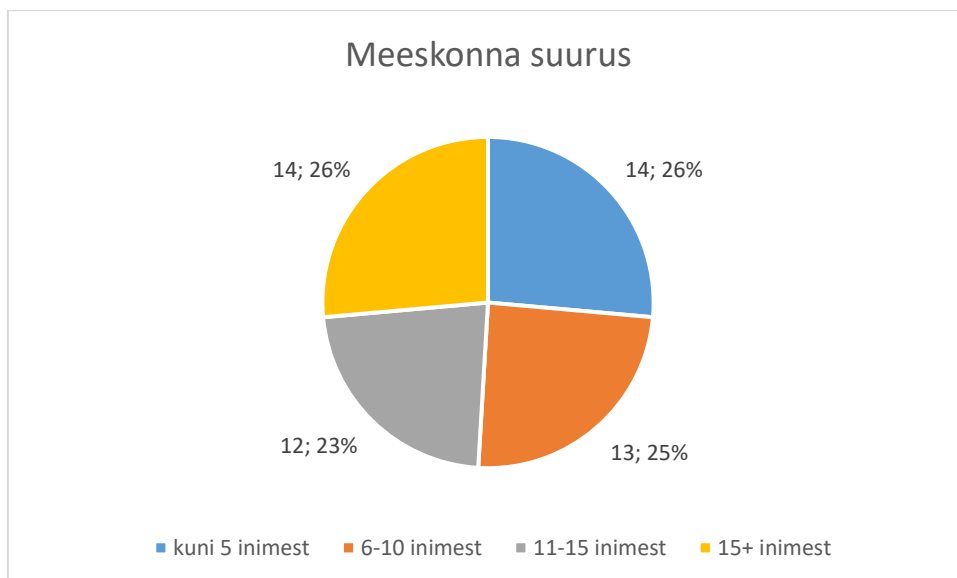
Lisaks viidi läbi tunnuste võrdlev analüüs, et leida osalenute koondhinnangud. Selleks, et tuvastada seoseid usalduse ja võimubaaside vahel viidi läbi korrelatsioonanalüüs, mis uurib teguritevahelisi seoseid. Järeldused tehti olulisuse tõenäosusega $p < 0,05$. Tunnustevaheliste seoste leidmiseks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat roo (ρ).

2.3. Kvantitatiivse uuringu tulemused

Küsimustikule vastas kokku 53 inimest, kellest 47 (88,7%) olid naised ja 6 (11,3%) mehed. Vastanud jaotati edasiseks analüüsiks nelja vanusegruppi, kellest 26 (49,1%) olid 19–24-aastased, 12 (22,6%) vanuses 25–34 aastat, 7 (13,2%) vanuses 35–44 aastat ja 8 (15,1%) vanemad kui 44 aastat.

Joonisel 1 on toodud vastuste jagunemine vastanute meeskonna suuruse lõikes. Ka tööstaaži puudutavad vastused jaotati edasiseks uurimiseks nelja gruppi: kuni üks aasta (k.a), kuhu kuulusid 18 (34,0%) vastanut, 2–3 aastat, kuhu kuulusid 17 (32,1%) vastanut, 4–7 aastat, kuhu kuulusid 13 (24,5%) vastanut. Viimase grupi moodustasid viis vastajat (9,4%), kes on töötanud praegusel töökohal kümme aastat.

Andmete analüüsiks ettevalmistamisel jagati ka praeguse juhiga koostöö kestust puudutavad vastused kolme gruppi: 22 (41,5%) vastanu koostöö on kestnud kuni aasta (k.a); 19 (35,8%) vastanu koostöö on kestnud 2–3 aastat ja 12 (22,6%) vastanu koostöö enam kui neli aastat.



Joonis 1. Uuringus osalejate jagunemine meeskonna suuruse järgi
Allikas: autori koostatud

Uuringus kasutatud väidete usaldusväärsust mõõdeti Chronbachi alfaga, kus vahemik on 0–1. Väärtus 0 tähendab, et seos puudub ja 1 tähistab kõige suuremat reliaablust. Seose olemasolu saab lugeda alates alfa väärtusest 0,700.

Enamike skaalade sisemised seosed olid tugevad (vt tabel 3). Alla 0,700 piiri jäid vastastikkusel põhineva legitiimsusvõimu ja positsioonil põhineva legitiimsusvõimu väärtused. Esialgses mudelis jäi isikliku sunnivõimu ja informatsioonivõimu alfa väärtus alla 0,700 piiri, kuid mõlemal puhul andis üksikväite eemaldamine soovitud väärtuse. Tabelis on välja toodud esialgse alfa väärtus ja üksikväidete eemaldamise järgse alfa väärtus.

Tabel 3. Uuringus esitatud väidete alaskaalade reliaablusanalüüsi tulemused, statistilised keskmised, mediaanid ja standardhälbed.

Uuritav objekt	α	m	me	St.hälve
KÕVAD VÕIMUBAASID				
Mitteisiklik tasuvõim	0,762	3,47	3,33	1,393
Mitteisiklik sunnivõim	0,769	2,52	2,67	1,341
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	0,616	3,39	3,67	1,225
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	0,79	2,26	2	1,195
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	0,501	4,18	4	0,951

Isiklik sunnivõim	Esialgne 0,668; ühe väite eemaldamise järgselt 0,723	3,12	3	1,421
PEHMED VÕIMUBAASID				
Ekspertvõim	0,901	3,55	3,67	1,642
Informatsioonivõim	Esialgne 0,637; ühe väite eemaldamise järgselt 0,837	4,75	5	1,322
Eeskujuvõim	0,713	4,05	4,33	1,203
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	0,78	4,43	4,67	1,229
Isiklik tasuvõim	0,845	3,83	4	1,435
USALDUS				
Harmoniline usaldus	0,884	4,42	4,6	1,109
Usaldusväärne usaldus	0,704	4,06	4,29	0,951
Hoolivusel põhinev usaldus	0,716	4,47	4,67	0,856

Allikas: autori koostatud

Kui vaadelda juhtide võimubaaside ja usalduse aritmeetilisi keskmisi (m) (vt tabel 3), kerkivad sotsiaalse võimu allikatest esile informatsioonivõim ($m=5$), sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim ($m=4,67$) ja eeskujuvõim ($m=4,33$). See tähendab, et kui juht kasutab nimetatud võimuallikaid, on alluvad valmis neile antud korraldusi järgima. Kõige madalamalt hinnatud aritmeetiliste keskmistena avalduvad mitteisiklik sunnivõim ($m=2,67$), võrdusel põhinev legitiimsusvõim ($m=2$) ja isiklik sunnivõim ($m=3$). See tähendab, et kui juhid kasutavad neid võimubaase võib eeldada, et alluvad antud korraldusi ei järgi. Tabelist selgub, et alluvad hindavad pehmeid võimubaase kõrgemaks, millest võib järeldada et alluvate seas eelistatakse pehmeid võimubaase.

Mediaane (me) lähemalt uurides selgub, et kõige kõrgemalt hinnatakse informatsioonivõimu, mille puhul 50% vastanutest on hinnanud võimuallikaga seotud väiteid enam kui viie punktiga ja ülejäänud 50% vähem kui viie punktiga. Kõige madalamalt hinnati mediaanide järgi võrdsusel põhinevat legitiimsusvõimu, mille mediaan oli 2. Võrdsusel põhinevat legitiimsusvõimu hindasid pooled vastanud madalamaks kui kaks punkti, ka standardhälve ehk hajuvus keskmisest on antud võimu puhul madal. See viitab, et alluvad pigem ei järgi neile antud korraldusi, kui võimuallikaks on võrdsusel põhinev legitiimsusvõim.

Standardhälve (St.hälve) näitab tunnuse hajuvust keskmisest. Antud analüüsil selgus, et kõige enam erinevad valimiseselt ekspertvõimuga seotud väidete hinnangud. Ka ekspertvõimu keskmine on kuue punkti skaalal keskmise väärtuse lähedal. Sellest võib järeldada, et antud väidete puhul on valimiseselt moodustunud grupid.

2.3.1. Võrdleva analüüsi tulemused

Võrdlusgruppide keskväärtuste hinnangute vahelised statistiliselt olulised erinevused leiti taustaandmete lõikes. Studenti T-testi jooksutati kahe või enama võrdlusgrupi vaheliste statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks. Statistiliselt oluliste erinevuste kontrollimiseks viidi läbi dispersioonanalüüs One-Way ANOVA Post Hoc test Tamhane'i meetodiga.

Sooline jaotus on grupiti erinev (naissoost vastanuid 47 ja meessoost 6) ja saadud tulemused pigem illustratiivsed. Lisas 2 on toodud välja kõikide sotsiaalse võimu baaside ja usalduse dimensioonide vahelised soolised erinevused. Lisades välja toodud tabelist selgus, et keskmiselt hindasid naissoost vastajad madalamalt kõiki sotsiaalse võimuallikaid ja usalduse dimensioone kui mehed. Tabelis 4 on toodud välja statistiliselt olulised erinevused. Usaldusväarsuse tõenäosuse p järgi on välja toodud olulised erinevused. Sotsiaalsete võimuallikate kasutamise osas ilmnesid statistiliselt olulised soolised erinevused (vt tabel 4) mitteisikliku tasuvõimu puhul, mida naissoost vastajad hindasid keskmiselt 1,3 punkti kõrgemalt, kui meessoost vastajad. Soolised erinevused tulid välja ka võrdsusel põhineva legitiimsusvõimuga seotud väidete puhul, kus naised ei nõustunud esitatud väidetega, kuid meessoost vastajad valisid enam varianti „pigem ei nõustu“ (1,2 punkti vahe). Ka T-testi jooksutamisel selgus, et olulised erinevused koondandmetes tunnuse „sugu“ lõikes esinevad just nende võimuallikate puhul. Cohen'i d näitab, kui suur on tegelik erinevus tunnuste vahel, kus 0,2 on väike erinevus, 0,5 suur erinevus ja 0,7 väga suur erinevus. (Rice & Harris, 2005) Cohen'i d järgi saab hinnata, et erinevused naiste ja meeste hinnangutes avalduvad kolme kõva võimubaasi puhul. Mitteisikliku tasuvõimu ja võrdsusel põhineva legitiimsusvõimu puhul on erinevused hinnangutes väga suured. Tasub märkida, et kuigi T-testist ei ilmnenud, et naiste ja meeste vastused vastastikkusel põhineva legitiimsusvõimu puhul statistiliselt oluliselt erineksid, on Cohen'i d järgi soolised erinevused suured. Oluline on, et kõik erinevused tulenevad valimi väiksusest ja esinevad vaid antud valimi raames.

Tabel 4. Olulised soolised erinevused eri võimuallikate abil antud korralduste järgimises

Võimuallikas	Sugu	Vastanute arv	Aritmeetiline keskmine	t	p	Cohen'i d
Mitteisiklik tasuvõim	Naine	47	3,32	2,218	0,001	0,961
	Mees	6	4,61	4,005		
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	Naine	47	2,13	2,434	0,018	1,055
	Mees	6	3,33	2,412		
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	Naine	47	3,30	1,439	0,161	0,624
	Mees	6	4,06	1,575		

Allikas: autori koostatud

Dispersioonanalüüsil One-Way ANOVA testiga selgus, et vanuselised erinevused esinesid kuue võimuallika puhul ja kõigi kolme usalduse hinnangutes. Tulemusi lähemalt Post Hoc testi Tamhane'i meetodiga uurides selgus, et esimesse vanusegruppi kuuluvate vastajate hinnang erines teistest koguni kuue võimuallika puhul ja ka usaldust tajusid 19–24-aastased vanematest vastajatest erinevalt. Samuti tuli välja, et vanemad kui 44-aastased vastajad hindasid märkimisväärselt madalamalt positsioonil põhineva legitiimsusvõimu baasil antud korralduste järgimist. Vastajad vanuses 35-44 andsid teada, et nemad järgivad neile antud korraldusi vähem, kui võimuallikaks on võrdsusel põhinev legitiimsusvõim. Terviktabel koos kõikide vanusegruppide hinnangutega on välja toodud lisan 3.

Tabel 5. Vanustegruppide vahelised olulised erinevused

Tunnus	Vanusegrupp	Võrreldav vanusegrupp	Aritmeetiliste keskmiste erinevused	p	F
Ekspertvõim	1	3	1,69	0,006	5,305
		4	2,02	0,041	
Eeskujuvõim	1	4	1,53	0,002	5,594
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	4	1	-1,22	0,000	4,263
		2	-0,78	0,077	
		3	-1,13	0,012	
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	3	1	-1,12	0,027	1,931
		2	-1,06	0,082	
		4	-0,62	0,058	
Isiklik tasuvõim	1	3	1,78	0,023	3,849
Isiklik sunnivõim	1	3	1,48	0,035	3,542
Harmooniline usaldus	1	3	1,63	0,003	7,55
		4	1,25	0,027	

Usaldusväärne usaldus	1	3	1,36	0,018	10,226
		4	1,40	0,002	
Hoolivusel põhinev usaldus	1	3	1,07	0,028	5,871
		4	0,98	0,087	

*1 – 19-24. aastased (n=26); 2 - 25-34. aastased (n=12); 3 - 35-44. aastased (n=8) ja 4 - 44+ aastased (n=8)

Allikas: autori koostatud

Tabelis 6 on välja toodud võimubaasid ja usalduse mõõtmed, kus esinesid statistiliselt olulised meeskonna gruppi suurusest tulenevad erinevused. Terviktabel koos kõikide mõõtmega on toodud välja lisas 4. Meeskonna suurusest tulenevaid erinevusi näitas One-Way ANOVA vaid mitteisikliku sunnivõimu ja usaldusväärse käitumisel põhineva usalduse puhul, kuid Post Hoc test Tamhane'i meetodiga seda eraldi välja ei toonud. Sellest võib järeldada, et hajuvus gruppide sees on suur. Dispersioonanalüüsil selgus, et kui meeskonnas on 6–10 inimest, järgitakse mitteisiklikku sunnivõimu kasutavaid juhte paremini, kui suuremates ja/või väiksemates meeskondades. Mitteisiklikku sunnivõimu hindasid teise meeskonnagruppi kuuluvad vastajad keskmiselt enam kui ühe palli võrra kõrgemalt. Ka usaldusväärse käitumisega kaasneva usalduse hinnangud erinesid meeskonnagrupiti. Kuni viie ja 11–15 liikmeliste meeskondade hinnangud oli keskmiselt enam kui 0,5 punkti võrra kõrgemad, kui 6–10 ja enam kui 15 liikmelise meeskonna omad. Võib eeldada, et meeskondades, kus hinnangud usaldusväärsele usaldusele on kõrgemad, on alluvad ja juhid näidanud enda etteaimatavust ning mõlemal osapoolel on lihtsam prognoosida teise tulevikukäitumist.

Tabel 6. Meeskonna suurustest tulenevad olulised erinevused gruppide vahel

Tunnus	Meeskonna grupp	Võrreldav meeskonnagrupp	Aritmeetiliste keskmiste erinevused	p	F
Mitteisiklik sunnivõim	2	1	1,17	0,071	2,488
		3	1,14		
		4	1,05		
Usaldusväärne usaldus	1	2	0,66	0,071	2,489
		4	0,54		
	3	2	0,82		
		4	0,70		

*1 – kuni 5 inimest meeskonnas (n=14); 2 – 6–10 inimest (n=13); 3 – 11–15 inimest (n=12) ja 4 – enam kui 15 inimest meeskonnas (n=14)

Allikas: autori koostatud

Tööstaaži kestuse osas selgus dispersioonianalüüsil, et statistiliselt olulised erinevused gruppide lõikes esinesid nelja sotsiaalse võimu allika puhul ja kõigis kolmes usalduse mõõtmes. Kui ANOVA näitas, et erinevus esineb ka hoolivusel põhineva usalduse puhul, siis tulemusi Tamhane'i meetodiga uurides selgus, et erinevused hinnangute vahel ei ole statistiliselt oluliselt suured. Sellest võib vaid järeldada, et gruppidevaheline hajuvus antud usaldusetüübi puhul on suur. Tabelis 7 on välja toodud statistiliselt olulised erinevused, kõiki erinevusi tööstaaži kestuse lõikes on võimalik näha viiendas lisas. Tabelis 7 tulevad esile selged erinevused hinnangutes kuni aasta (k.a) ja 4–9 aastat praegusel töökohal töötanud vastajate vahel. Isikliku sunnivõimu, ekspertvõimu, eeskujuvõimu ja isikliku tasuvõimu hinnangud erinevad kõik enam kui 1,33 punkti võrra. Neist kõige enam erinevad kahe grupi hinnangud just ekspertvõimu osas, kus kuni aasta (k.a) ettevõttes töötanud tunnetavad, et järgivad neile antud käsklusi paremini, kui juhi võimuallikaks on ekspertvõim. Kuid 4–10 aastat töötanute hinnangud ekspertvõimule võivad olla madalamad, sest neil on pikemaajaline töökogemus antud töökohal ja nende enesekindlus tööülesannete täitmisel on suurem, mistõttu peaks juht kasutama nende suunamisel mõnd teist võimuallikat.

Ka harmoonilist ja usaldusväärset usaldust hindavad esimese grupi esindajad enam kui 1,10 punkti kõrgemalt, kui kolmanda grupi vastanud. Enam kui kümme aastat töökohal töötanud vastajad hindasid harmoonilist usaldust 0,99 punkti võrra madalamalt kui need, kes on töötanud kuni aasta (k.a) oma praegusel töökohal.

Tabel 7. Tööstaažist tulenevad olulised erinevused gruppide vahel

Tunnus	Staaži grupp	Võrreldav grupp	Aritmeetiliste keskmiste erinevused	p	F
Isiklik sunnivõim	1	3	1,33	0,052	2,467
Ekspertvõim	1	3	1,95	0,001	4,803
Eeskujuvõim	1	3	1,17	0,051	3,134
Isiklik tasuvõim	1	3	1,40	0,032	2,849
Harmooniline usaldus	1	3	1,22	0,039	5,019
		4	0,99	0,073	
Usaldusväärne usaldus	1	3	1,10	0,012	5,458

*1 – kuni üks aasta (k.a) (n=18); 2 – 2–3 aastat (n=17); 3 – 4–9 aastat (n=20) ja 4 – enam kui 10 aastat (n=4)

Allikas: autori koostatud

Kuni aasta (k.a) praeguse juhiga koostööd teinud vastanute hinnangud erinesid teiste gruppide hinnangutest nelja sotsiaalse võimu ja kahe usalduse mõõtme osas (vt tabel 8). Aasta või vähem

praeguse juhiga koos töötanud hindasid vastastikkusel põhinevat legitiimsusvõimu, võrdsusel põhinevat legitiimsusvõimu, ekspertvõimu ja eeskujuvõimu enam kui 0,95 punkti kõrgemalt kui need, kes on praeguse juhiga enam kui neli aastat koos töötanud. Ka usaldusväärset käitumist hindasid sama grupi liikmed kõrgemalt kui kolmandasse gruppi kuulunud vastajad. Tabelist 8 selgub, et ka teise ja esimese grupi esindajate hinnangud on erinevad, täpsemalt ekspertvõimu, usaldusväärse ja hoolivusel põhineva usalduse puhul. Esimese grupi vastanud on hinnanud usaldusväärset usaldust 0,69 ja hoolivusel põhinevat usaldust 0,64 punkti võrra kõrgemalt. Ekspertvõimu on aasta või vähem praeguse juhiga koos töötanud inimesed hinnanud 1,32 punkti võrra kõrgemalt kui need, kes on töötanud praeguse juhiga kaks kuni kolm aastat koos. Kõikide usalduse dimensioonide ja sotsiaalse võimu allikate vahelised erinevused koostöö kestuse osas on näha lisas 6.

Tabel 8. Praeguse juhiga koostöö kestusest tulenevad olulised erinevused gruppide vahel

Tunnus	Koostöö kestuse grupp	Võrreldav grupp	Aritmeetiliste keskmiste erinevused	p	F
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	1	3	1,16	0,021	3,968
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	1	3	0,95	0,041	2,968
Ekspertvõim	1	2	1,32	0,025	7,228
		3	1,83	0,005	
Eeskujuvõim	1	3	1,12	0,04	4,264
Usaldusväärne usaldus	1	2	0,69	0,038	4,98311
		3	0,89	0,059	
Hoolivusel põhinev usaldus	1	2	0,64	0,048	4,159

*1 – kuni üks aasta (k.a) (n=22); 2 – 2–3 aastat (n=19) ja 3 – enam kui neli aastat (n=12)

Allikas: autori koostatud

2.3.2. Korrelatsioonianalüüsi tulemused

Seoseid tunnuste vahel uuriti korrelatsioonanalüüsiga. Järelduste tegemisteks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat roo (ρ), kus: $30 \leq \rho \leq 0,49$ – nõrk seos; $0,50 \leq \rho \leq 0,69$ – mõõdukas seos; $0,70 \leq \rho \leq 0,89$ – tugev seos; $\rho \geq 0,9$ – väga tugev seos. (Dancey & John, 2004) Statistilised järeldused on tehtud nii olulisuse tõenäosusega $p < 0,05$ (tabelis märgitud *), kui ka $p < 0,01$ (tabelis märgitud **).

Selgusid mitmed seosed sotsiaalse võimu eri allikate vahel, kuid antud töö keskendub ja uurib seoseid usalduse ja sotsiaalse võimu baaside vahel. Terviklik korrelatsioonimaatriks, kus on näha ka sotsiaalse võimu baaside vahelised seosed, on leitav lisas 7. Tabelis 9 on välja toodud pehmete võimubaaside kasutamise seos kõigi kolme usalduse mõõtmega.

Korrelatsioonanalüüsil selgus, et pehmed võimubaasid on mõõdukas positiivses seoses kõigi kolme usalduse mõõtmega. Vaid eeskujuvõim on tugevas seoses harmoonilise ja usaldusväärse usaldusega. Somersi delta test aitab uurida lähemalt tunnuste omavahelist sõltuvust. Antud testist selgus, et eeskujuvõim mõjutab harmoonilist usaldust rohkem, kui usaldus võimubaasi. Kui juht on alluvatele eeskujuks ja töötajad saavad juhiga samastuda, aitab see suurendada alluvate ja juhi vahelist harmoonilist usaldust. Sarnane seos esines ka usaldusväärse usalduse ja eeskujuvõimu vahel, kus eeskujuvõim mõjutas usaldusväärset usaldust rohkem, kui usaldus sotsiaalse võimu allikat.

Tabel 9. Pehmete võimubaaside seos usaldusega

Tunnus	Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	Eeskujuvõim	Ekspertvõim	Informatsiooni-võim	Isiklik tasuvõim
Harmooniline usaldus	0,632**	0,754**	0,616**	0,643**	0,584**
Usaldusväärne usaldus	0,561**	0,789**	0,576**	0,610**	0,628**
Hoolivusel põhinev usaldus	0,617**	0,653**	0,505**	0,616**	0,539**

Allikas: autori koostatud

Võrreldes pehmete võimubaasidega on kõvade võimubaaside seosed usaldusega väiksemad (vt tabel 10). Mõõdukas seoses on vaid vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim ja usaldusväärne usaldus. Kuigi mitteisikliku sunnivõimu seos usaldusväärse ja hoolivusel põhineva usaldusega puudus, on nendevaheline seos siiski negatiivne. Harmoonilise usalduse ja mitteisikliku sunnivõimu vahel esines nõrk negatiivne seos. Seega võib öelda, et mitteisiklik sunnivõim hävitab harmoonilist usaldust alluvate ja juhtide vahel.

Tabel 10. Kõvade võimubaaside seos usaldusega

Tunnus	Mitteisiklik tasuvõim	Isiklik sunnivõim	Mitteisiklik sunnivõim	Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim
Harmoniline usaldus	0,352**	0,249	-,306*	0,227	0,235	0,381**
Usaldusväärne usaldus	0,438**	0,337*	-0,107	0,420**	0,332*	0,511**
Hoolivusel põhinev usaldus	0,239	0,247	-0,152	0,330*	0,409**	0,452**

Allikas: autori koostatud

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada seosed alluvate usalduse ja juhtide võimukasutuse vahel. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused: „Milliseid juhtide poolt kasutavaid võimubaase eelistavad alluvad?“, „Kui suur on töötajate usaldus oma juhtide vastu?“, „Kas ja kuidas on seotud võimubaaside kasutamine ja juhtide usaldatavus?“ ja „Milliseid võimubaase kasutavaid juhte peetakse usaldusväärseks alluvate seas?.

Autor soovis välja selgitada, **milliseid juhtide poolt kasutavaid võimubaase eelistavad alluvad**. Uuringust selgus, et alluvad järgivad oma juhte kõige paremini, kui juhid kasutavad informatsioonivõimule, sõtluvusel põhinevale legitiimsusvõimule ja eeskujuvõimu allikatele tuginevaid võimubaase. Ülal toodud tabelist (vt tabel 3) tuleb selgelt välja, et alluvad järgivad neile antud korraldusi suuremal määral, kui need lähtuvad pehmetest võimuallikatest. Pehmete võimuallikate korral on töötajal rohkem vabadust ja võimalust asjade üle ise otsustada. Autor soovib juhtidel seega toetuda pehmetele võimubaasidele, sest sellisel juhul on alluvad meelsamini valmis järgima neile antud korraldusi.

Töös otsiti vastust ka küsimusele, **kui kõrgelt hindavad töötajad usaldust oma juhtide vastu**. Analüüsil selgus (vt tabel 3), et juhtide usaldust hinnatakse pigem kõrgelt – kõiki kolme usalduse liiki hinnati aritmeetiliste keskmiste järgi enam kui nelja punktiga kuue punkti skaalal. Seda kinnitasid ka mediaanide tulemused, kus 50% vastanutest hindasid usaldust enam kui nelja punktiga. Võrdlusanalüüsil selgus, et 19–24-aastaste hinnangud juhtide usaldusele on rohkem kui punkti võrra kõrgemad, kui enam kui 35-aastaste hinnangud. Autor leiab, et see võib olla tingitud

vanemate vastanute elukogemusest ja teadlikkusest oma töö osas. Noored vanuses 19–24 võivad enam otsida juhendamist ja peavad usaldama teisi, et töökohal õppida ja areneda.

Kolmandaks uuriti, **kas ja kuidas on seotud võimubaaside kasutamine ja juhtide usaldatavus**. Tööst selgus, et pehmete võimubaaside kasutamine on mõõdukas või tugevas seoses juhtide usaldatavusega (vt tabel 9). Autor leiab, et pehmete võimubaaside kasutamine aitab luua usaldust kõigis kolmes mõõtmes juhtide ja alluvate vahel. Tugev seos ilmnes eeskujuvõimu ning harmoonilise ja usaldusväärse usalduse vahel. Selgus ka, et sotsiaalse võimu allikas mõjutab usaldust rohkem, kui usaldus võimuallikat. Autor soovib juhtidel, kelle eesmärk on luua usaldusväärset ja harmoonilist usaldust alluvate seas, kasutada eeskujuvõimu sotsiaalse võimu allikana. Uuringust selgus, et kõvad võimubaasid olid usaldusega pigem nõrgas seoses või puudus seos sootuks. Ilmnes, et kasutades mitteisikliku sunnivõimu, pärsib juht usaldust kõigis kolmes dimensioonis, eriti harmoonilises usalduses.

Viimaseks uuriti, **milliseid võimubaase kasutavaid juhte peetakse usaldusväärseks alluvate seas**. Selgus, et usaldusväärseks peetakse juhte, kes kasutavad peamiselt pehmeid võimubaase. Kõige paremini aitab luua usaldusväärset usaldust just eeskujuvõim. Samuti aitab usaldusväärse tekkele kaasa ka informatsiooni jagamine ning alluvate kiitmine ehk informatsioonivõim ja isiklik tasuvõim.

Kuigi bakalaureusetöö uuringu valim oli väike ja suuri üldistusi teha ei ole võimalik, on seosed usalduse ja sotsiaalse võimu allikate vahel ilmsed. Sotsiaalset võimu saab kasutada selleks, et luua või vähendada usaldust töökohas. Vastavalt sellele, millise alluvaga on tegu, soovib autor valida võimubaasid just pehmete allikat seast. Kui kõvad võimuallikad pärsivad arutelu ja diskussiooni, siis pehmed võimuallikad pigem soodustavad neid. (Pierro, Kruglanski, & Raven, 2012) Uued ideed tekivad tihti just arutelu käigus. Selleks, et alluvad julgeksid jagada enda ideid ja mõtteid, tuleb luua alluva ja juhi vahel usalduslik õhkkond, kus osapooled suhtlevad üksteisega avatult. (Zand, 1972)

KOKKUVÕTE

Usalduslik suhe alluva ja juhi vahel on indikatsioon heast juhtimiskvaliteedist. Teadlik juhtimine on üks viis, kuidas luua usaldust alluvate seas. Usaldus aitab inimestel teineteist aktsepteerida, olla avatum, säästa aega ja energiat ning leida kiiremini üles probleemiallikas. Selleks, et koostöö juhi ja alluva vahel oleks efektiivsem, tuleb lähemalt uurida seoseid usalduse ja juhi võimuallika kasutamise vahel.

Bakalaureusetöö esimeses, teoreetilises osas andis autor ülevaate sotsiaalsest võimusest ja selle allikatest ning usaldusest ja selle dimensioonidest. Töö teises, empiirilise uuringu osas kasutas autor IPIM ja „Trust me“ mudelit mõõtmaks sotsiaalse võimu kasutamist ja usaldust. Andmeanalüüsil kasutati võrdlevat (ANOVA) ja korrelatsioonianalüüsi. Kõrvutades teooriat ja uuringutulemusi andis autor hinnangu, kuidas parandada usaldust juhi ja alluva vahel sobivate võimubaaside kasutamise abil.

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada, kas ja millised on seosed usalduse ja sotsiaalse võimubaaside vahel. Uuringu tulemustele toetudes on võimalik juhtidel teadlikult luua usaldust enda ja alluva vahel, muutes nii koostöö tõhusamaks ja sujuvamaks. Ankeetküsitluse vastustest selgusid alluvate tunnetuslikud põhjused juhi poolt antud korralduste järgimiseks ja hinnangud usalduse tajumisel. Lisaks uuriti usalduse ja sotsiaalse võimu tajumist võrdlusgruppide seas. Ilmnesid soost, meeskonna suurusel, tööstaži pikkusel ja juhi-alluva koostöö kestusel tingitud erinevused usalduse ja võimubaaside vahelistes seostes

Töö eesmärgi saavutamiseks esitati neli uurimisküsimust, millega sai töö eesmärk täidetud. Esimene küsimus uuris, millised võimubaasid on kõige meelevärsamad alluvate hinnangutel. Uuringust selgus, et kõige positiivsemalt tajutakse pehmeid võimubaase, eriti informatsioonivõimu, sõtluvusel põhineva legitiimsusvõimu ja eeskujuvõimu allikatest lähtuvate võimubaaside kasutust. Teisena uuriti, kui kõrgelt hindavad töötajad usaldust juhtide vastu. Selgus, et alluvad hindavad usaldust oma juhtide vastu pigem kõrgelt kõigis kolmes usalduse dimensioonis. Kolmandana otsiti vastust, kas ja kuidas on seotud võimubaaside kasutus ja juhtide

usaldatavus. Korrelatsioonanalüüsist selgus, et võimubaasid ja usaldus on omavahel seotud. Soovides luua usalduslikku suhet alluvaga kasutavad juhid pehmeid võimubaase, eriti positiivset reaktsiooni kutsub alluvates esile eeskujuvõim. Samas tuli uuringust välja, et mitteisiklik sunnivõim pärsib ja lõhub usaldust. Neljandana uuriti, milliseid võimubaase kasutavaid juhte peavad alluvad usaldusväärseks. Selgus, et usaldusväärset aitavad luua eeskujuvõim, informatsioonivõim ja isiklik tasuvõim, mis tähendab, et juht on alluvale eeskujuks, jagab piisavalt infot ja kiidab alluvaid.

Antud uuringu valimi väiksuse tõttu esitab autor ettepaneku uurida edaspidi täpsemalt seoseid usalduse ja võimubaaside vahel. Tegemist on olulise teemaga, mis pakub lisaväärtust nii juhtidele, ettevõtetele kui ka muudes valdkondades, kus juhitakse inimesi. Autor käib välja konkreetsemalt idee uurida konteksti kaasavalt usalduse ja võimubaaside vahelisi seoseid. Antud uuringus ei võetud nimelt arvesse tänapäevast kriisikonteksti, mis võis mõjutada uuringu tulemusi. Ka ettevõtete majandustegureid, juhi sugu, alluva ja juhi rahvast ega töö iseloomu antud bakalaureusetöö uurimuses arvesse ei võetud.

SUMMARY

THE IMPACT OF SOCIAL POWER BASES USED BY MANAGERS ON THEIR TRUSTABILITY

Hanna Pentsa

A relationship of trust between a subordinate and a manager is an indication of good management quality. Conscious leadership is one way to build trust among subordinates. Trust helps people accept each other, be more open, save time and energy, and find the real source of a problem faster. In order for the cooperation between the manager and the subordinate to be more effective, the links between trust and the use of the manager's source of power need to be further explored.

In the first, theoretical part of the bachelor's thesis, the author gave an overview of social power and its sources, as well as trust and its dimensions. In the second part, the empirical study, the author used the IPIM and „Trust me“ models to measure the use of social power and trust. Comparative (ANOVA) and correlation analysis were used for data analysis. By comparing theory and research, the author assessed how to improve trust between the manager and the subordinate by using appropriate power bases.

The aim of this study was to find out whether and what are the relationships between trust and social power bases. Based on the results of the study, it is possible for managers to consciously build trust between themselves and their subordinates, thus making cooperation more efficient and smoother. The answers to the questionnaire revealed the cognitive reasons of the subordinates for following the instructions given by the manager and the assessments of the perception of trust. In addition, the perception of trust and social power among the comparison groups was studied. There were differences in the relationship between trust and power bases due to gender, team size, length of service and duration of managerial cooperation.

In order to achieve the aim of the work, four research questions were asked, which fulfilled the aim of the study. The first question examined which power bases were most pleasing to subordinates. The survey revealed that soft power bases are perceived most positively, especially the use of power bases based on sources of information power, legitimate/dependence power and referent power. Second, the employees' trust in managers was assessed. It turned out that subordinates rate trust in their leaders rather highly in all three dimensions of trust. Third, the answer was sought as to whether and how the use of power bases and the reliability of managers were linked. The correlation analysis showed that the power bases and trust are interrelated. Leaders who want to build a trusting relationship with a subordinate use soft power bases, referent power causes a particularly positive effect on subordinates. At the same time, the study revealed that impersonal coercive power suppresses and destroys trust. Fourth, it was examined which leaders using social power sources are considered reliable by their subordinates. It turned out that credential power, information power and personal reward help to build credibility, which means that the leader is an example to the subordinate, shares enough information and praises the subordinates.

Due to the small sample size of this study, the author proposes to further investigate the relationships between trust and power bases. This is an important issue that offers added value to managers, companies and other areas where people are managed. More specifically, the author develops the idea of examining the connections between trust and power bases in an inclusive context. This study did not take into account the current context of crisis, which may have influenced the results of the study. The economic factors of the companies, the gender of the manager, the nationality of the subordinate and the manager, and the nature of the work were also not taken into account in this bachelor's thesis study.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Bradley, V. (22. mai 2019. a.). Why is Trust important in the workplace? Allikas: <https://www.linkedin.com/pulse/why-trust-important-workplace-vicki-bradley/>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. Illinois, Ameerika Ühendriigid. Allikas: http://psych.colorado.edu/~carey/courses/psyc5112/readings/alpha_cronbach.pdf
- CVKeskus.ee. (13. november 2018. a.). Kaks kolmandikku töötajatest on rahulolematud juhtimiskvaliteediga. Eesti. Allikas: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/kaks-kolmandikku-tootajatest-on-rahulolematud-juhtimiskvaliteediga>
- Dahl, R. A. (1957). The concept of Power. Ameerika Ühendriigid. Allikas: http://fbaum.unc.edu/teaching/articles/Dahl_Power_1957.pdf
- Dancey, C. P., & John, R. (2004). *Statistics Without Maths for Psychology: Using SPSS for Windows*. London: Prentice Hall.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. (27). Cincinnati, Ameerika Ühendriigid: American Sociological Review. Allikas: https://webarchiv.ethz.ch/soms/sociology_course/Social_Interaction/R_M_Emerson_Power_Dependence_relations.pdf?fbclid=IwAR3PtwpOVKeYKPP7M8LAfzXAPCO8tYknFQ5Jv6ygIbitFktlv4VlhMFiww
- Emerson, R. M. (1964). *Power-Dependence Relations: Two Experiments*. Cincinnati, Ameerika Ühendriigid: American Sociological Association. Allikas: <https://www.jstor.org/stable/2785619>
- French, J. R., & Raven, B. H. (jaanuar 1959. a.). *The bases of social power*. Ann Arbor, Michigan, Ameerika Ühendriigid: Michigani Ülikool.
- Galinsky, A. D. (2015). *Power: Past findings, present considerations, and future directions*. doi:<https://doi.org/10.1037/14344-016>
- Gibb, J. R. (1964). Climate for trust formation. Ameerika Ühendriigid: T-group theory and laboratory method.
- Mayer, R. C., Davis, J. J., & Schoorman, D. F. (1995). An integrative model of organizational trust. doi:<https://doi.org/10.2307/258792>
- Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Raven, B. H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*. doi:10.1002/ejsp.836
- Raven, B. H. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Ameerika Psühholoogide Assotsiatsiooni aastakoosolek*. Washington: Journal of Social Issues. Allikas: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED351648.pdf>
- Rice, M. E., & Harris, G. T. (2005). Comparing Effect Sizes in Follow-Up Studies: ROC Area, Cohen's d, and r. *Law and Human Behavior*, 23, 5. doi:10.1007/s10979-005-6832-7
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. Allikas: <https://www.jstor.org/stable/2393957>
- Tzafirir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). *TRUST ME: A Scale for Measuring Manager–Employee Trust*. M.E.Sharpe, INC, Management Research. Allikas: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/15365430480000505/full/pdf>

LISAD

Lisa 1. Küsitlus

Juhtide poolt kasutatavate võimubaaside mõju juhi usaldatavusele alluvate seas

Lugupeetud küsitlusele vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli ärenduse õppekava kolmanda kursuse üliõpilane. Kirjutan bakalaureusetööd ja pöördun Teie poole palvega osaleda minu uurimistöös. Eesmärk on töö raames välja selgitada, millised on Eesti juhtivtöötajate võimubaasid ja -kasutus ning kuidas need mõjutavad juhtide usaldusväärset alluvate seas. Uuring on vajalik, et paremini mõista juhtimisprotsesside dünaamikat ja võimaldab anda praktilisi näpunäiteid tõhusamaks juhtimistegevuseks. Kõik vastused on anonüümsed ja neid kasutatakse ainult käesoleva uuringu tarbeks üldistatud kujul. Küsitlusele vastamine võtab aega ligikaudu 3–5 minutit.

Suur tänu Teie panuse eest!

Hanna Pentsa

Taustinformatsioon

Sugu: Naine / Mees / Muu.....

Vanus:.....

Kui suures meeskonnas peamiselt töötate:

kuni 5 inimest / 6–10 inimest / 11–15 inimest / 15+ inimest

Staaž praegusel töökohal: (Palun märkige täisaastates, ümardades ülespoole. Kui kestus on alla ühe, märkige „kuni 1“)

Koostöö kestus praeguse otsese juhiga: (Palun märkige täisaastates, ümardades ülespoole. Kui kestus on alla ühe, märkige „kuni 1“)

Sotsiaalse võimu kasutamine.

Lisa 1 järg

Esimene osa koosneb 32 küsimusest, mida tuleb hinnata 6-punkti skaalal. Väidete hindamiseks palun kasutage järgmist skaalat: 1 = kindlasti ei nõustu, 2 = ei nõustu, 3 = pigem ei nõustu, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun, 6= nõustun täielikult.

1. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juhi soodne hinnang võib kaasa tuua töötasu suurenemise.
2. Järgin minule antud korraldusi, sest kõigele vaatamata on ta siiski minu ülemus.
3. Minu juht teab tõenäoliselt kõige paremini, kuidas minu tööd peab tegema.
4. Kui juht millelegi tähelepanu juhib, saan enamasti aru, miks muudatus vajalik on.
5. Järgin minule antud korraldusi, sest austan oma juhti, hindan teda kõrgelt ega taha temaga eriarvamusel olla.
6. Järgin minule antud korraldusi, sest mulle meeldib mu juht ja tema heakskiit on minu jaoks oluline.
7. Järgin minule antud korraldusi, sest seda tehes saaksin heastada mõned probleemid, mille olen varem põhjustanud.
8. Järgin minule antud korraldusi, sest tulenevalt varasematest tunnustamistest tunnen, et olen kohustatud neid järgima.
9. Järgin minule antud korraldusi, sest mu juht võib asjad minu jaoks ebameeldivaks muuta.
10. Järgin minule antud korraldusi, sest näen oma juhti kui kedagi, kellega võin samastuda.
11. Järgin minule antud korraldusi, sest kui ma seda ei tee, oleks juhi töö keerulisem.
12. Järgin minule antud korraldusi, sest vastasel juhul oleks häiriv teadmine, et mu juht ei kiida mind heaks.
13. Järgin minule antud korraldusi, sest tõenäoliselt teab minu juht minu tööst rohkem kui mina.
14. Järgin minule antud korraldusi, sest nõuete täitmine aitab kompenseerida tegevusi, mida ma varem polnud nii hästi sooritanud.
15. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juht võib aidata mul saada lisahüvesid.
16. Järgin minule antud korraldusi, sest mu juht võib olla külm ja kaugel, kui ma ei tee nii, nagu nõutud.
17. Kui minu töö muutub, selgitab minu juht muutuse põhjusi.
18. Järgin minule antud korraldusi, sest saan aru, et minu juht vajab tõesti minu abi.
19. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juhil on õigus nõuda, et ma teeksin oma tööd teatud viisil.

Lisa 1 järg

20. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juht paneb mind tundma end väärtustatuna, kui teen nii, nagu palutud.
21. Järgin minule antud korraldusi, sest olen teinud mõningaid vigu ja tunnen seetõttu, et võlgnen sellele oma juhile.
22. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juht võib mu ametikõrgenduse saamise raskemaks muuta.
23. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juht on varem teinud häid asju, mida ma olen palunud.
24. Järgin minule antud korraldusi, sest see paneb mind tundma, et minuga arvestatakse, kui teen nii, nagu mu juht palub.
25. Järgin minule antud korraldusi, sest alluvana on mul kohustus teha nii, nagu minu juht palub.
26. Jälgin oma juhti ja korraldan oma tööd vastavalt sellele.
27. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juht võib aidata mul ametikõrgendust saada.
28. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juhil on minu ülesannete kohta rohkem (tehnilisi) teadmisi kui minul.
29. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juht võib minu jaoks palgatõusu saamise keerulisemaks muuta.
30. Järgin minule antud korraldusi, sest saan aru, et mu juht vajab endaga töötavate inimeste abi ja koostööd.
31. Järgin minule antud korraldusi, sest minu juht on lasknud mul varem mu tööd oma tahte järgi teha, nii et tunnen kohustust nüüd tema korraldusi järgida.
32. Järgin minule antud korraldusi, sest ainuüksi teadmine, et võin langeda oma juhi ebasoosingusse, häirib mind.

Usaldus.

Teine osa koosneb 18 küsimusest. Mõelge oma organisatsiooni konkreetse(te)le põhitöötaja(te)le. Kirjutage iga väite juurde number, mis kõige paremini kirjeldab, mil määral iga väitega nõustute või ei nõustu. Väidete hindamiseks palun kasutage järgmist skaalat: 1 = kindlasti ei nõustu, 2 = ei nõustu, 3 = pigem ei nõustu, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun, 6 = nõustun täielikult.

1. Juhtide vajadused ja soovid on töötajatele väga olulised
2. Töötajate vajadused ja soovid on juhtidele väga olulised

Lisa 1 järg

3. Võin loota oma töötajatele/juhtidele, kes mind aitavad, kui mul on tööga raskusi.
4. Töötajad/juhid ei teeks teadlikult midagi, mis kahjustaks organisatsiooni.
5. Töötajad/juhid on avatud ja ausad.
6. Arvan, et organisatsiooni inimesed võivad saavutada edu kellestki üle astudes.
7. Töötajad/juhid täidavad antud lubadusi.
8. Töötajad jälgivad tõesti seda, mis on juhtide jaoks oluline.
9. Juhid jälgivad tõesti seda, mis on töötajate jaoks oluline.
10. Töötajatel/juhtidel on palju teadmisi tehtavate tööde kohta.
11. Töötajad/juhid on teadaolevalt edukad eesmärkides, mida nad üritavad saavutada.
12. Kui teen vea, on töötajad/juhid nõus andestama ja unustama.
13. Töötajate/juhtide tegevus ja käitumine ei ole järjepidev.
14. Töötajate/juhite tegevus on kooskõlas nende sõnadega.
15. Töötajad/juhid jagavad teavet omavahel.
16. Juhtide ja töötajate vahelised suhted on soojad.
17. Töötajad/juhid oleksid nõus meie grupi heaks ohverdusi tegema.
18. Töötajad/juhid väljendavad oma tõelisi tundeid olulistest küsimustes.

Täna vastamast!

Lisa 2. Sooliste hinnangute erinevused sotsiaalse võimu baasides ja usalduse dimensioonides

Sugu	Sugu	Vastanute arv	m	St.hälve
Mitteisiklik tasuvõim	Naine	47	3,32	1,400
	Mees	6	4,61	0,612
Mitteisiklik sunnivõim	Naine	47	2,52	1,351
	Mees	6	2,50	1,378
Ekspertvõim	Naine	47	3,48	1,669
	Mees	6	4,11	1,409
Eeskujuvõim	Naine	47	4,02	1,254
	Mees	6	4,28	0,712
Informatsioonivõim	Naine	47	4,72	1,386
	Mees	6	5,00	0,632
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	Naine	47	4,13	0,992
	Mees	6	4,50	0,459
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	Naine	47	3,30	1,215
	Mees	6	4,06	1,084
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	Naine	47	2,13	1,141
	Mees	6	3,33	1,155
Isiklik tasuvõim	Naine	47	3,74	1,473
	Mees	6	4,50	0,913
Isiklik sunnivõim	Naine	47	3,06	1,447
	Mees	6	3,58	1,201
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	Naine	47	4,48	1,279
	Mees	6	4,11	0,720
Harmooniline usaldus	Naine	47	4,39	1,155
	Mees	6	4,63	0,674
Usaldusväärne usaldus	Naine	47	4,02	0,990
	Mees	6	4,40	0,473
Hoolivusel põhinev usaldus	Naine	47	4,44	0,900
	Mees	6	4,67	0,333

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Vanustegruppide hinnangute erinevused sotsiaalse võimu baasides ja usalduse dimensioonides

Tunnus	Vanusegrupp	Hulk	m	St.hälve	95% vastustest jääb piiridesse	
					Alumine piir	Ülemine piir
Mitteisiklik tasuvõim	1	26	3,67	1,333	3,13	4,21
	2	12	3,69	1,291	2,87	4,51
	3	7	3,24	1,823	1,55	4,92
	4	8	2,67	1,260	1,61	3,72
	Kokku	53	3,47	1,393	3,08	3,85
Mitteisiklik sunnivõim	1	26	2,40	1,340	1,86	2,94
	2	12	2,75	1,615	1,72	3,78
	3	7	2,33	1,171	1,25	3,42
	4	8	2,71	1,201	1,70	3,71
	Kokku	53	2,52	1,341	2,15	2,89
Ekspertvõim	1	26	4,31	1,475	3,71	4,90
	2	12	3,31	1,678	2,24	4,37
	3	7	2,62	0,826	1,85	3,38
	4	8	2,29	1,527	1,02	3,57
	Kokku	53	3,55	1,642	3,10	4,01
Eeskujuvõim	1	26	4,62	1,102	4,17	5,06
	2	12	3,92	0,976	3,30	4,54
	3	7	3,29	1,325	2,06	4,51
	4	8	3,08	0,729	2,47	3,69
	Kokku	53	4,05	1,203	3,72	4,38
Informatsioonivõim	1	26	5,13	1,054	4,71	5,56
	2	12	4,46	1,437	3,55	5,37
	3	7	4,79	1,035	3,83	5,74
	4	8	3,94	1,841	2,40	5,48
	Kokku	53	4,75	1,322	4,39	5,12
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	1	26	4,47	1,021	4,06	4,89
	2	12	4,03	0,846	3,49	4,57
	3	7	4,38	0,621	3,81	4,96
	4	8	3,25	0,388	2,93	3,57
	Kokku	53	4,18	0,951	3,91	4,44
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	1	26	3,83	1,105	3,39	4,28
	2	12	3,28	1,340	2,43	4,13
	3	7	2,62	1,096	1,61	3,63
	4	8	2,79	1,007	1,95	3,63
	Kokku	53	3,39	1,216	3,05	3,72
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	1	26	2,50	1,357	1,95	3,05
	2	12	2,44	1,076	1,76	3,13

	3	7	1,38	0,621	0,81	1,96
	4	8	2,00	0,873	1,27	2,73
	Kokku	53	2,26	1,195	1,93	2,59
Isiklik tasuvõim	1	26	4,32	1,371	3,77	4,87
	2	12	3,83	1,330	2,99	4,68
	3	7	3,48	1,274	2,30	4,65
	4	8	2,54	1,221	1,52	3,56
	Kokku	53	3,83	1,435	3,43	4,23
Isiklik sunnivõim	1	26	3,69	1,450	3,11	4,28
	2	12	2,88	1,189	2,12	3,63
	3	7	2,21	0,951	1,33	3,09
	4	8	2,44	1,348	1,31	3,56
	Kokku	53	3,12	1,421	2,73	3,51
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	1	26	4,86	0,999	4,46	5,26
	2	12	4,47	1,150	3,74	5,20
	3	7	4,05	0,705	3,40	4,70
	4	8	3,33	1,718	1,90	4,77
	Kokku	53	4,43	1,229	4,10	4,77
Harmoniline usaldus	1	26	4,98	0,870	4,63	5,33
	2	12	4,30	1,202	3,54	5,06
	3	7	3,34	0,755	2,64	4,04
	4	8	3,73	0,888	2,98	4,47
	Kokku	53	4,42	1,109	4,11	4,72
Usaldusväärne usaldus	1	26	4,56	0,707	4,27	4,85
	2	12	4,07	0,915	3,49	4,65
	3	7	3,20	0,803	2,46	3,95
	4	8	3,16	0,693	2,58	3,74
	Kokku	53	4,06	0,951	3,80	4,32
Hoolivusel põhinev usaldus	1	26	4,86	0,603	4,62	5,10
	2	12	4,42	0,991	3,79	5,05
	3	7	3,79	0,685	3,15	4,42
	4	8	3,88	0,872	3,15	4,60
	Kokku	53	4,47	0,856	4,23	4,70

*1 – 19-24. aastased (n=26); 2 - 25-34. aastased (n=12); 3 - 35-44. aastased (n=8) ja 4 - 44+ aastased (n=8)

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Meeskonnasuuruste gruppide vahelised võrdlused

Tunnus	Meeskonnasuuruse grupp	Hulk	m	St.hälve	95% vastustest jääb piiridesse	
					Alumine piir	Ülemine piir
Mitteisiklik tasuvõim	1	14	3,26	1,415	2,44	4,08
	2	13	3,72	1,568	2,77	4,67
	3	12	3,64	1,337	2,79	4,49
	4	14	3,29	1,345	2,51	4,06
	Kokku	53	3,47	1,393	3,08	3,85
Mitteisiklik sunnivõim	1	14	2,19	1,060	1,58	2,80
	2	13	3,36	1,724	2,32	4,40
	3	12	2,22	1,282	1,41	3,04
	4	14	2,31	0,991	1,74	2,88
	Kokku	53	2,52	1,341	2,15	2,89
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	1	14	3,55	1,106	2,91	4,19
	2	13	3,36	1,456	2,48	4,24
	3	12	3,33	1,163	2,59	4,07
	4	14	3,31	1,244	2,59	4,03
	Kokku	53	3,39	1,216	3,05	3,72
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	1	14	2,10	1,082	1,47	2,72
	2	13	2,79	1,469	1,91	3,68
	3	12	1,89	0,998	1,25	2,52
	4	14	2,26	1,126	1,61	2,91
	Kokku	53	2,26	1,195	1,93	2,59
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	1	14	4,05	1,225	3,34	4,76
	2	13	4,31	0,876	3,78	4,84
	3	12	4,03	0,674	3,60	4,46
	4	14	4,31	0,974	3,75	4,87
	Kokku	53	4,18	0,951	3,91	4,44
Isiklik sunnivõim	1	14	3,50	1,481	2,65	4,35
	2	13	3,50	1,646	2,51	4,49
	3	12	2,92	1,084	2,23	3,61
	4	14	2,57	1,313	1,81	3,33
	Kokku	53	3,12	1,421	2,73	3,51
Ekspertvõim	1	14	3,83	1,370	3,04	4,62
	2	13	3,51	1,798	2,43	4,60
	3	12	3,14	1,690	2,06	4,21
	4	14	3,67	1,802	2,63	4,71
	Kokku	53	3,55	1,642	3,10	4,01
Informatsioonivõim	1	14	4,93	1,054	4,32	5,54

Lisa 4 järg

	2	13	4,54	1,664	3,53	5,54
	3	12	5,17	0,651	4,75	5,58
	4	14	4,43	1,616	3,50	5,36
	Kokku	53	4,75	1,322	4,39	5,12
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	1	14	4,71	0,804	4,25	5,18
	2	13	4,46	1,391	3,62	5,30
	3	12	4,64	0,784	4,14	5,14
	4	14	3,95	1,648	3,00	4,90
	Kokku	53	4,43	1,229	4,10	4,77
Eeskujuvõim	1	14	4,21	0,893	3,70	4,73
	2	13	3,90	1,536	2,97	4,83
	3	12	4,11	0,796	3,61	4,62
	4	14	3,98	1,488	3,12	4,84
	Kokku	53	4,05	1,203	3,72	4,38
Isiklik tasuvõim	1	14	4,07	1,156	3,40	4,74
	2	13	3,54	1,692	2,52	4,56
	3	12	4,14	1,283	3,32	4,95
	4	14	3,60	1,602	2,67	4,52
	Kokku	53	3,83	1,435	3,43	4,23
Harmooniline usaldus	1	14	4,74	0,899	4,22	5,26
	2	13	3,89	1,375	3,06	4,72
	3	12	4,82	0,606	4,43	5,20
	4	14	4,24	1,218	3,54	4,95
	Kokku	53	4,42	1,109	4,11	4,72
Usaldusväärne usaldus	1	14	4,33	0,789	3,87	4,78
	2	13	3,67	1,018	3,06	4,29
	3	12	4,49	0,497	4,17	4,80
	4	14	3,79	1,163	3,11	4,46
	Kokku	53	4,06	0,951	3,80	4,32
Hoolivusel põhinev usaldus	1	14	4,63	0,641	4,26	5,00
	2	13	4,24	1,013	3,63	4,86
	3	12	4,72	0,499	4,41	5,04
	4	14	4,30	1,092	3,67	4,93
	Kokku	53	4,47	0,856	4,23	4,70

*1 – kuni üks aasta (k.a) (n=18); 2 – 2–3 aastat (n=17); 3 – 4–9 aastat (n=20) ja 4 – enam kui 10 aastat (n=4)

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Tööstaaži gruppide vahelised võrdlused

Tunnus	Staaži grupp	Hulk	m	St.hälve	95% vastustest jääb piiridesse	
					Alumine piir	Ülemine piir
Mitteisiklik tasuvõim	1	18	3,93	1,255	3,30	4,55
	2	17	3,43	1,246	2,79	4,07
	3	13	2,95	1,557	2,01	3,89
	4	5	3,27	1,786	1,05	5,48
	Kokku	53	3,47	1,393	3,08	3,85
Mitteisiklik sunnivõim	1	18	2,46	1,500	1,72	3,21
	2	17	2,29	0,935	1,81	2,77
	3	13	2,67	1,672	1,66	3,68
	4	5	3,07	1,116	1,68	4,45
	Kokku	53	2,52	1,341	2,15	2,89
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	1	18	3,78	1,183	3,19	4,37
	2	17	3,47	1,061	2,93	4,02
	3	13	2,79	1,500	1,89	3,70
	4	5	3,27	0,365	2,81	3,72
	Kokku	53	3,39	1,216	3,05	3,72
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	1	18	2,61	1,206	2,01	3,21
	2	17	2,06	1,276	1,40	2,71
	3	13	2,08	1,188	1,36	2,79
	4	5	2,20	0,901	1,08	3,32
	Kokku	53	2,26	1,195	1,93	2,59
Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	1	18	4,37	0,646	4,05	4,69
	2	17	4,25	1,336	3,57	4,94
	3	13	3,95	0,705	3,52	4,37
	4	5	3,80	0,901	2,68	4,92
	Kokku	53	4,18	0,951	3,91	4,44
Isiklik sunnivõim	1	18	3,75	1,263	3,12	4,38
	2	17	2,97	1,556	2,17	3,77
	3	13	2,42	1,305	1,63	3,21
	4	5	3,20	1,095	1,84	4,56
	Kokku	53	3,12	1,421	2,73	3,51
Ekspertvõim	1	18	4,41	1,146	3,84	4,98
	2	17	3,71	1,893	2,73	4,68
	3	13	2,46	1,302	1,67	3,25
	4	5	2,80	1,445	1,01	4,59
	Kokku	53	3,55	1,642	3,10	4,01

Lisa 5 järg

Informatsioonivõim	1	18	5,19	0,987	4,70	5,69
	2	17	4,59	1,523	3,81	5,37
	3	13	4,42	1,441	3,55	5,29
	4	5	4,60	1,294	2,99	6,21
	Kokku	53	4,75	1,322	4,39	5,12
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	1	18	4,96	1,072	4,43	5,50
	2	17	4,24	1,428	3,50	4,97
	3	13	4,21	1,110	3,53	4,88
	4	5	3,80	0,901	2,68	4,92
	Kokku	53	4,43	1,229	4,10	4,77
Eeskujuvõim	1	18	4,48	1,116	3,93	5,04
	2	17	4,27	1,249	3,63	4,92
	3	13	3,31	1,150	2,61	4,00
	4	5	3,67	0,527	3,01	4,32
	Kokku	53	4,05	1,203	3,72	4,38
Isiklik tasuvõim	1	18	4,50	1,335	3,84	5,16
	2	17	3,80	1,500	3,03	4,58
	3	13	3,10	1,220	2,37	3,84
	4	5	3,40	1,321	1,76	5,04
	Kokku	53	3,83	1,435	3,43	4,23
Harmooniline usaldus	1	18	4,91	0,884	4,47	5,35
	2	17	4,67	0,967	4,17	5,17
	3	13	3,69	1,245	2,94	4,44
	4	5	3,68	0,716	2,79	4,57
	Kokku	53	4,42	1,109	4,11	4,72
Usaldusväärne usaldus	1	18	4,49	0,792	4,10	4,89
	2	17	4,29	0,896	3,82	4,75
	3	13	3,40	0,922	2,84	3,95
	4	5	3,46	0,618	2,69	4,22
	Kokku	53	4,06	0,951	3,80	4,32
Hoolivusel põhinev usaldus	1	18	4,85	0,626	4,54	5,16
	2	17	4,51	0,830	4,08	4,94
	3	13	4,06	0,983	3,47	4,66
	4	5	4,00	0,858	2,93	5,07
	Kokku	53	4,47	0,856	4,23	4,70

*1 – kuni üks aasta (k.a) (n=22); 2 – 2–3 aastat (n=19) ja 3 – enam kui neli aastat (n=12)

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Koostöö kestus praeguse juhiga gruppide võrdlus

Tunnus	Töökestuse grupp	Võrreldav grupp	m erinevus	St.hälve	p	95% vastustest jääb piiride vahele	
						Alumine piir	Ülemine piir
Mitteisiklik tasuvõim	1	2	0,65	0,378	0,260	-0,30	1,59
		3	0,47	0,606	0,833	-1,14	2,08
	2	1	-0,65	0,378	0,260	-1,59	0,30
		3	-0,18	0,612	0,989	-1,80	1,45
	3	1	-0,47	0,606	0,833	-2,08	1,14
		2	0,18	0,612	0,989	-1,45	1,80
Mitteisiklik sunnivõim	1	2	0,24	0,379	0,896	-0,71	1,19
		3	-0,05	0,582	1,000	-1,57	1,47
	2	1	-0,24	0,379	0,896	-1,19	0,71
		3	-0,29	0,549	0,939	-1,75	1,18
	3	1	0,05	0,582	1,000	-1,47	1,57
		2	0,29	0,549	0,939	-1,18	1,75
Vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim	1	2	0,42	0,368	0,601	-0,50	1,34
		3	1,16	0,397	0,021	0,15	2,18
	2	1	-0,42	0,368	0,601	-1,34	0,50
		3	0,75	0,405	0,214	-0,29	1,78
	3	1	-1,16	0,397	0,021	-2,18	-0,15
		2	-0,75	0,405	0,214	-1,78	0,29
Võrdsusel põhinev legitiimsusvõim	1	2	0,61	0,382	0,316	-0,34	1,56
		3	0,95	0,362	0,041	0,03	1,86
	2	1	-0,61	0,382	0,316	-1,56	0,34
		3	0,34	0,365	0,741	-0,59	1,26
	3	1	-0,95	0,362	0,041	-1,86	-0,03
		2	-0,34	0,365	0,741	-1,26	0,59

Lisa 6 järg

Positsioonil põhinev legitiimsusvõim	1	2	0,23	0,308	0,842	-0,54	1,00
		3	0,26	0,329	0,817	-0,58	1,10
	2	1	-0,23	0,308	0,842	-1,00	0,54
		3	0,03	0,338	1,000	-0,83	0,90
	3	1	-0,26	0,329	0,817	-1,10	0,58
		2	-0,03	0,338	1,000	-0,90	0,83
Isiklik sunnivõim	1	2	0,94	0,426	0,096	-0,12	2,01
		3	1,08	0,485	0,103	-0,16	2,32
	2	1	-0,94	0,426	0,096	-2,01	0,12
		3	0,14	0,485	0,989	-1,11	1,39
	3	1	-1,08	0,485	0,103	-2,32	0,16
		2	-0,14	0,485	0,989	-1,39	1,11
Ekspertvõim	1	2	1,32	0,470	0,025	0,14	2,50
		3	1,83	0,509	0,005	0,51	3,15
	2	1	-1,32	0,470	0,025	-2,50	-0,14
		3	0,51	0,564	0,754	-0,93	1,95
	3	1	-1,83	0,509	0,005	-3,15	-0,51
		2	-0,51	0,564	0,754	-1,95	0,93
Informatsioonivõim	1	2	0,73	0,411	0,233	-0,30	1,76
		3	0,13	0,460	0,990	-1,07	1,33
	2	1	-0,73	0,411	0,233	-1,76	0,30
		3	-0,60	0,516	0,587	-1,92	0,72
	3	1	-0,13	0,460	0,990	-1,33	1,07
		2	0,60	0,516	0,587	-0,72	1,92
Sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim	1	2	0,87	0,381	0,085	-0,09	1,83
		3	0,39	0,406	0,725	-0,67	1,45
	2	1	-0,87	0,381	0,085	-1,83	0,09
		3	-0,48	0,466	0,676	-1,67	0,71
	3	1	-0,39	0,406	0,725	-1,45	0,67
		2	0,48	0,466	0,676	-0,71	1,67
Eeskujuvõim	1	2	0,72	0,351	0,135	-0,16	1,59

Lisa 6 järg

	2	3	1,12	0,417	0,040	0,04	2,19
		1	-0,72	0,351	0,135	-1,59	0,16
		3	0,40	0,419	0,730	-0,68	1,48
	3	1	-1,12	0,417	0,040	-2,19	-0,04
		2	-0,40	0,419	0,730	-1,48	0,68
	Isiklik tasuvõim	1	2	0,80	0,441	0,211	-0,30
3			1,02	0,485	0,136	-0,23	2,26
2		1	-0,80	0,441	0,211	-1,91	0,30
		3	0,21	0,512	0,969	-1,10	1,52
3		1	-1,02	0,485	0,136	-2,26	0,23
		2	-0,21	0,512	0,969	-1,52	1,10
Harmooniline usaldus	1	2	0,65	0,296	0,099	-0,09	1,39
		3	0,97	0,443	0,123	-0,20	2,15
	2	1	-0,65	0,296	0,099	-1,39	0,09
		3	0,32	0,455	0,867	-0,88	1,52
	3	1	-0,97	0,443	0,123	-2,15	0,20
		2	-0,32	0,455	0,867	-1,52	0,88
Usaldusväärne usaldus	1	2	0,69	0,263	0,038	0,03	1,34
		3	0,89	0,348	0,059	-0,03	1,80
	2	1	-0,69	0,263	0,038	-1,34	-0,03
		3	0,20	0,365	0,930	-0,75	1,15
	3	1	-0,89	0,348	0,059	-1,80	0,03
		2	-0,20	0,365	0,930	-1,15	0,75
Hoolivusel põhinev usaldus	1	2	0,64	0,251	0,048	0,00	1,27
		3	0,67	0,292	0,102	-0,10	1,44
	2	1	-0,64	0,251	0,048	-1,27	0,00
		3	0,03	0,335	1,000	-0,83	0,89
	3	1	-0,67	0,292	0,102	-1,44	0,10
		2	-0,03	0,335	1,000	-0,89	0,83

*1 – kuni üks aasta (k.a) (n=22); 2 – 2–3 aastat (n=19) ja 3 – enam kui neli aastat (n=12)

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Korrelatsioonianalüüs

1 – mitteisiklik tasuvõim, 2 – mitteisiklik sunnivõim, 3 – ekspertvõim, 4 – eeskujuvõim, 5 – informatsioonivõim, 6 – positsioonil põhinev legitiimsusvõim, 7 – vastastikkusel põhinev legitiimsusvõim, 8 – võrdsusel põhinev legitiimsusvõim, 9 – isiklik tasuvõim, 10 – isiklik sunnivõim, 11 – sõltuvusel põhinev legitiimsusvõim, 12 – harmooniline usaldus, 13 – usaldusväärne usaldus ja 14 – hoolivusel põhinev usaldus.

Tunnus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	0,3 27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	0,3 88	- 0,1 47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	0,4 99	- 0,0 99	0,7 52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	0,3 02	- 0,3 21	0,5 85	0,5 84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	0,5 17	0,1 98	0,5 19	0,4 48	0,3 45	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	0,5 65	0,3 56	0,4 52	0,5 99	0,1 48	0,5 33	-	-	-	-	-	-	-	-
8	0,5 13	0,5 30	0,3 98	0,4 62	0,1 34	0,3 46	0,6 89	-	-	-	-	-	-	-
9	0,5 92	0,0 09	0,6 61	0,7 21	0,5 62	0,6 24	0,6 74	0,4 94	-	-	-	-	-	-
10	0,5 60	0,4 42	0,3 57	0,4 05	0,1 43	0,4 94	0,6 74	0,5 61	0,5 26	-	-	-	-	-
11	0,2 46	- 0,2 53	0,4 74	0,5 10	0,6 40	0,3 77	0,3 70	0,1 60	0,6 48	0,2 80	-	-	-	-
12	0,3 52	- 0,3 06	0,6 16	0,7 54	0,6 43	0,2 27	0,3 81	0,2 35	0,5 84	0,2 49	0,6 32	-	-	-

Lisa 7 järg

13	0,4 38	- 0,1 07	0,5 76	0,7 89	0,6 10	0,4 20	0,5 11	0,3 32	0,6 28	0,3 37	0,5 61	0,8 58	-	-
14	0,2 39	- 0,1 52	0,5 05	0,6 53	0,6 16	0,3 30	0,4 52	0,4 09	0,5 39	0,2 47	0,6 17	0,7 79	0,8 09	-

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina _____ Hanna Pentsa _____ (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
„Juhtide poolt kasutatavate võimubaaside mõju juhi usaldatavusele alluvate seas“,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Liina Randmann _____
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ 09.05.2022 _____ (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.