

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
MAJANDUSTEADUSKOND
Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus
Rahvusvaheline äritegevus

Olga Rytönen

**ROBERT F. HURLEY USALDUSE MUDELI
VÄLJATÖÖTAMINE 5 EESTI ETTEVÕTTE RAHULOLU
UURINGU NÄITEL**

Lõputöö

Juhataja: Raul Vatsar

Tallinn 2017

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. USALDUS JA MÕÕTMISMEETODID.....	6
1.1 Usalduse mõiste.....	6
1.2 Usalduse mõõtmine	9
1.3 Robert F. Hurley meetod	13
1.4 Hurley meetodi praktiline rakendamine	17
2. USALDUSE MÕÕTMISE MUDELI VÄLJATÖÖTAMINE	20
2.1 Uuringu läbiviimine.....	20
2.2 Andmete ülevaade	20
2.3 Usalduse mudel demograafilisi karakteristikuid arvestamata	23
2.4 Usalduse mudel demograafiliste karakteristikute järgi	32
2.5 Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	44
LISA	48
Lisa 1. Töörahuolu küsimustik	48
PE3IOME	50

SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailma iseloomustab konkurentsieelise tagamise uus käsitlusviis. Konkurentsivõimelise ärimudeli loomine eeldab põhjalikku analüüsi ja organisatsiooni arengu kõikide faktorite, sealhulgas usalduse, uurimist. Kirjanduses rõhutatakse üha sagedamini, et äri tehakse sotsiaalsete suhete kaudu, mille aluseks on usaldus. Huvi usalduse uurimise vastu on suurenenud seetõttu, et tekkinud on isejuhtivad meeskonnad ning reatöötajaid volitatakse tootmistegevust juhtima (Minina 2012).

Hoolimata näivast lihtsusest, pole usaldust kerge määratleda. Mis on usaldus? Eelkõige on see tunne, seejuures eriline tunne. Erinevalt põhimeeltest nagu haistmine, kompimine või nägemine, ei iseloomusta see ainult inimese võimet väliseid stiimuleid tajuda, vaid ka ta suhtumist teistesse inimestesse, nende funktsioonidesse tervikuna – olgu need teod, kavatsused (reaalsed või näilised) või nende materiaalsed märgid ja tagajärjed, mille kaudu ilmneb inimese suhtumine omataolistesse.

Käsitledes usaldust üldiselt ja globaalselt, tuleb detailsemalt uurida usaldust organisatsioonis ja mõju, mida avaldab usalduse olemasolu või puudumine. Usaldus on iga organisatsiooni sise- ja välistegevuse efektiivsuse tähtsamaid faktoreid, sest

- vähendab sisekulusid, suurendades töötajate koostöö- ja meeskonnatöösuski, võimaldades vähendada nende tegevuse kontrollile kulutatavaid ressursse ja mõjutades positiivselt valmisolekut alluda juhi korraldustele;
- vähendab kaadrivoolavust ja seega ka töötajate valikule, sisseelamisele ja koolitusele tehtavaid kulutusi (asenduskulud);
- kujundab teatud adaptiivset suhtumist (austus ja allumine) organisatsiooni juhtidesse;
- tagab organisatsiooniliste muutuste efektiivsuse ning õigeaegse reageerimise sise- ja välistingimuste muutustele;
- suurendab tootlikkust;
- suurendab mitteametliku ja sundimatu suhtluse intensiivsust organisatsiooni töötajate seas (Iljin 2012, lk 54).

Usalduse olemuse erinevad käsitlusviisid organisatsioonis tingivad selle fenomeni teoreetiliste mudelite ja hindamiseetodite eripära. Näiteks eristab R. Shaw oma raamatus "Organisatsiooni usalduse võti" järgmisi usalduse tähtsamaid imperatiive: tegevuse tulemuslikkus, ausus suhetes, inimestest hoolimine. Usalduse tekkimiseks organisatsioonis peavad need imperatiivid tasakaalus olema. Teine tuntud autor F. Fukuyama avaldas 1995. aastal raamatu "*Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*" (F.Fukuyama 1995). Nagu pealkirjast selgub, nägi autor usalduses vooruste ja heaolu vundamenti. Ta iseloomustab usaldust kui teatud ühenduse raames tekkinud ootust, et selle liikmed käituvad normaalselt ja ausalt, on valmis üksteist abistama kooskõlas üldtunnustatud normide, kultuuritraditsioonide, kommete ja üldiste eetiliste väärtustega. Töös kasutatakse siiski Robert F. Hurley meetodit. Tema usalduse mõõtmise teooria avaldati esimest korda ajakirjas *Harvard Business Review* septembris 2006 (Robert F. Hurley 2006). Autor arendas oma põhiideid edasi raamatus "*The Decision to Trust : How Leaders Create High-Trust Organizations*" (Robert F. Hurley 2011). Ta sõnastas 10 faktorit, mis mõjutavad usalduse kujunemist organisatsioonis.

See meetod võetakse usalduse mudeli väljatöötamisel aluseks.

Selleks kasutatakse 2016. aastal korraldatud töötajate rahulolu ankeetküsitluse tulemusi.

Peale 10 faktori vaadeldakse selles töös veel 4 parameetri lisamise võimalust.

Usalduse mudeli väljatöötamisel kõrvutatakse Robert Hurley meetodi iga faktoriga ankeedi küsimust.

Nendele küsimustele lisatakse ankeedist veel 3 avatud küsimust usalduse kohta. Ja viimane parameeter on indeks NPS.

Töö eesmärk on Robert F. Hurley usalduse mudeli välja töötada 5 eesti ettevõtte töötajate rahulolu uuringu näitel.

Hüpotees sõnastati nii: Robert F. Hurley meetodil põhinev mudel võimaldab saada vajalikud andmed usalduse probleemi identifitseerimiseks.

Autor püstitas järgmised ülesanded:

- Uurida usalduse olemust ja selle tähtsust organisatsioonis;
- Uurida usalduse mõõtmise meetodeid;
- Täiendada valitud meetodit;

- Kasutada korrigeeritud meetodit praktikas;
- Uurimistulemusi analüüsida;
- Kujundada usalduse mudel;
- Teha järeldused ja püstitatud hüpotees kas kinnitada või kummutada;
- Sõnastada ettepanekud mudeli kasutamiseks.

Töö koosneb kahest osast. Teoreetiline osas käsitletakse usalduse küsimust ja selle mõju organisatsioonile üldiselt. Esitatud on ka mitmesugused usalduse mõõtmise meetodid ja viisid. Esimese osa lõpp-peatükis kirjeldatakse detailselt uurimismeetodit, mille põhjal töötatakse välja usalduse mudel.

Teises osas valitud meetodit kasutatakse ja täiendatakse. Lõpuks sõnastatakse usalduse lõplik mudel.

Kõige lõpus tehakse järeldused ja ettepanekud usalduse mudeli kasutamiseks.

1. USALDUS JA MÕÕTMISMEEETODID

1.1 Usalduse mõiste

Mis on usaldus? Eelkõige on see tunne, seejuures eriline tunne. Erinevalt põhimeeltest nagu haistmine, kompimine või nägemine, ei iseloomusta see ainult inimese võimet väliseid stiimuleid tajuda, vaid ka ta suhtumist teistesse inimestesse, nende funktsioonidesse tervikuna – olgu need teod, kavatsused (reaalsed või näilised) või nende materiaalsed märgid ja tagajärjed, mille kaudu ilmneb inimese suhtumine omataolitesse. Usaldustunne kätkeb endas tervet emotsioonide, väljenduste ja vastanduste gammat, mis on ühtmoodi tähtsad nii inimese sisemaailma, kavatsuste ja motiivide kui ta käitumise ning tegevuse mõistmiseks. Seega pakub usaldustunde komponentide seletamise või dekodeerimise ülesanne nii puhtalt akadeemilist kui pragmaatilist huvi, eriti riigitegelastele, poliitikutele ja ärimeestele. Viimase asjaoluga on seotud veel üks probleem, mis on tekkinud usalduse olemuse uurimisel: see fenomen on liiga ähmane, varjatud loosungite sõnakõlksude ja valmis stereotüüpidega, mis takistab nii tõeliselt tõsist ja erapooletut analüüsi kui ka sellega seotud psüühilisi akte (Beljanin, Zinchenko 2010, lk 10).

Brockhausi ja Efroni entsüklopeediasõnastikus (Brockhausi, Efron 1993) on küll vaieldav, kuid siiski üpris mõistlik usalduse iseloomustus. Usaldus on “psüühiline seisund”, tänu millele me toetume kellegi arvamusele, mis tundub autoriteetne, ja seetõttu loobume küsimust iseseisvalt uurimast, kuigi seda saaks teha. Niisiis erineb usaldus nii usust kui ka veendumusest. Usk ületab sisemiste faktiliste ja formaalselt psühholoogiliste tõendite jõu. Usaldus puudutab küsimusi, mis kuuluvad inimtunnetuse kompetentsi. Teisi usaldab see, kes ei taha või ei saa lahendada või teha midagi ise, jäädes lootma üldlevinud või autoriteetse isiku arvamusele. Veendumus on oma jõu tunnetamine ja seisneb oma teadmise tõesuse või oma tegevuse õigsuse usaldamises; usaldus tuleneb nõrkuse, ebakindluse tunnetamisest, autoriteedi tunnistamisest”.

Eetika sõnastikus (1983) (Kon, Ado 1983) määratletakse usaldust kui “suhtumist teise isiku tegudesse ja temasse endasse, mis põhineb veendumusel, et sel isikul on õigus, ta on ustav,

kohusetundlik, aus. Usalduse vastand on usaldamatus, umbusk, kui kaheldakse teise inimese truuduses ühisele eesmärgile, valmiduses järgida ühiseid huve või vastastikuse kokkuleppe tingimusi, tegutsemismotiivide siiruses.”

Mõned autorid on käsitlenud usaldust teisest aspektist. Usaldus on kui lootus. Usaldust määratletakse kui “lootust, et inimesed, kellest me sõltume, täidavad me lootused” (R. Shaw 1997) ja seda seostatakse selliste mõistetega kui “korralikkus”, “ausus” ja “hoolivus”.

F. Fukuyama avaldas 1995. aastal raamatu “Usaldus. Sotsiaalsed voorused ja teekond õitsengule” (Fukuyama 1995). Nagu pealkirjast selgub, on autor käsitlenud usaldust nii vooruse kui heaolu vundamendina. Ta iseloomustab usaldust kui teatud ühenduse raames tekkinud ootust, et selle liikmed käituvad normaalselt ja ausalt, on valmis üksteist abistama kooskõlas üldtunnustatud normide, kultuuritraditsioonide, kommete ning üldiste eetiliste väärtustega. Selline käitumine on palju efektiivsem käitumisest, mis põhineb ratsionaalsel arvestusel ja formaalsetel reeglitel, mida peab pidevalt välja töötama, kooskõlastama, kohtus kaitsma ja mille täitmine tuleb tagada, sealhulgas sunnimeetmetega. Fukuyama teeb järelduse, et usaldamatuse domineerimine ühiskonnas on võrdne lisamaksude kehtestamisega kõikidele majandustegevuse vormidele, millest on vabastatud kõrge usaldustasemega ühiskonnad.

Fukuyama polnud kaugeltki esimene Lääne intellektuaalse traditsiooni esindaja, kes hakkas usalduse probleemiga tegelema. Etümoloogiliselt pärineb termin “usaldus” muistsetelt roomlastelt. “Usaldama” (ladina keeles – *credo*) tähendab “annan südame” või “panen südame”. See juhib mõttele, et usaldus kuulub inimese fundamentaalsete, tähtsaimate psüühiliste seisundite hulka. See tekib “suhtlemise keerises” inimeste vahel, s.t. ei ole kaasa sündinud. Kellegagi rääkida tähendabki juba teatud usalduse astet või usalduse tekke võimalust.

L. Roniger ja S. Eisenstadt (Eisenstadt, Roniger 1984) on märkinud, et isikutevahelise usalduse iseärasusi peab uurima pikaajaliste suhete olukorras, mida iseloomustab teatav intiimsuse aste, kui rõhutatakse usalduse emotsionaalset (afektiivset) komponenti.

Määratlusi on palju, igale perioodile on vastanud eri tendentsid. Kõige mõistlikum on arusaam, et usaldusel on kaks komponenti: ratsionaalne ja emotsionaalne. Ratsionaalne kätkeb veendumust, et usaldusobjekt on suuteline täitma endale võetud kohustused. See põhineb objekti kompetentsuse, töö tulemuslikkuse, järjekindluse ja tegude ennustatavuse hindamisel. Usalduse emotsionaalne komponent põhineb partneri “vaba tahte”, ühiste väärtuste ja motiivide -

heatahtlikkus, probleemide edukaks lahendamiseks vajalik avatus, motiveeritus ühise eesmärgi saavutamisele, korralikkus - hindamisel.

Käsitledes usaldust üldiselt ja globaalselt, tuleb detailsemalt uurida usaldust organisatsiooni raames ja mõju, mida avaldab usalduse olemasolu ja puudumine. Kui käsitleda organisatsioonilist usaldust, siis tuleb mõista, et tegemist ei ole lihtsalt teise inimese uskumisega või veendumusega, et organisatsiooniline või tehniline süsteem on usaldusväärne või et sotsiaalne institutsioon on stabiilne - eeldatakse funktsioonide, vastutuse ümberjaotamist ja volituste andmist ühelt isikult teisele (või isikute grupile või teisele organisatsioonile). Usalduse rollipõhist ülesehitust funktsioonide ümberjaotamise süsteemis aitab kõige paremini mõista D. Golemani ratsionaalse valiku teooria. Usaldus on vastastikune suhe, selles eristuvad usaldaja roll (*“trustor”*) ja usaldusisiku roll (*“trustee”*) (Coleman 1990).

Milles on organisatsioonilise ja sotsiaalse usalduse erinevus? Organisatsioonis on usaldus osaline, see pole täielik, nagu näiteks on lapse usaldus vanemate vastu perekonnas. Organisatsiooniline usaldus on funktsionaalne, s.t. puudutab ainult üht funktsiooni. Näiteks usaldab tööandja töötajale teatava tööfunktsiooni täitmise, aga töötaja usaldab tööandjale oma töö õigeaegse ja täieliku tasustamise, nende suhted põhinevad isiklikul huvil ja kasul, kuigi neil võiksid olla ka sõbrasuhted. Kuid mitte ükski neist ei usalda teisele oma elu ja saatust. Üldiselt on organisatsioonilisel usaldusel väiksem normatiivne sotsiaalne kestus: kui oma vanematega on inimene seotud usaldussuhetega kogu elu, siis organisatsiooniline usaldus ei eelda tavaliselt eluaegset tööd tööandja juures (nagu oli hiljuti veel Jaapanis) ja usalduse pikaajast faasi.

Organisatsioonilises usalduses võib esile tuua järgmised struktuurikomponendid:

- firmasisene usaldus (organisatsiooni töötajate vahel, juhi ja alluvate vahel jne);
- firmadevaheline (organisatsioonide ja nende lepinguosaliste vahel);
- partnerorganisatsioonide vahel, firma ja ta toodangu tarbijate vahel jne;
- korporatiivsed (aktsionäride ja direktorite nõukogu vahel jne).

Nii organisatsiooniline kui sotsiaalne usaldus on protsess, orgaaniline süsteem (elusorganismi funktsioneerimise tüübi järgi), mitte igaveseks püstitatud konstruktsioon. Me ei ehita usaldussuhteid üles (nagu püstitatakse hoonet), vaid loome ja taasloome usaldust oma tegutsemise igal hetkel. Seejuures on usaldus kumulatiivne, s.t. tal on võime kuhjuda ja ta on elastne. Seepärast peetakse teda nähtuseks, mida P. Bourdieu´ (Bourdieu 2007) sotsioloogias on nimetatud

sotsiaalseks kapitaliks. Hollandi vanasõna (“*Trust comes on foot but leaves on a horseback*”) järgi luuakse ja kogutakse usaldust aeglaselt, kuid purustatakse kiiresti.

J. Vesselov ja A. Lipatov on oma artiklis (Vesselov, Lipatov 2015) sõnastanud firmasisese (organisatsioonilise) usalduse määratluse. Firmasisene (organisatsiooniline) usaldus on:

1) firma töötajate ratsionaalne ootus, et kolleegid ja/või juhid käituvad vastutustundlikult, ausalt, heatahtlikult, pädevalt (vastavalt olukorrale) olukorras, kus otsuseid langetatakse vabalt ja puudub täielikult kontroll tegevuse üle, saavutamaks firma ühiseid eesmärke; seejuures tähendab usaldus usaldajale määramatuse ja ohu tingimustes avatust (täpsemini “*to be vulnerable*” – haavatav) selle suhtes, keda on usaldatud, ja otsust mitte kasutada kaitsemehhanisme ja kontrolli; usaldus tähendab usaldusisikule vastu võtta tingimused, mida kehtestab usaldaja/volinik, ja olla tema suhtes vastutustundlik;

2) töötajate veendumus, et firma (või selle struktuuriüksus) on usaldusväärne ja püsiv ning suhtub neisse ning nende tegevusse heatahtlikult.

1.2 Usalduse mõõtmine

Usalduse probleemi uurimisel on kõige raskem küsimus, kuidas seda mõõta. Eelkõige peab mõõtmistulemus olema püsiv ja vaadeldav väärtus - teisisõnu, usalduse tasemeid peab saama mõõta ja võrrelda erinevatel perioodidel. On tehtud palju katseid, kuid seni pole need olnud kuigi tulemuslikud. Ühtset ühiskonna ja organisatsiooni usalduse taseme näitajat pole veel välja töötatud, kuid eksisteerivad alternatiivsed usalduse mõõtmise käsitlusviisid.

Ehk kõige tuntumad mõõtmised on järgmiste projektide raames tehtud hindamised: *World Value Survey*, WVS ([URL:http://www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)) - 1990. aastatel *European Values Study* metodoloogial ja põhimõtetel rajanev pikaajaline ülemaailmne projekt ning EVS ([URL: http://www.europeanvalues.net](http://www.europeanvalues.net)) - Euroopa maade väärtuste uurimise (alates 1981. aastast) projekt. Käesoleval ajal eksisteerivad mõlemad projektid paralleelselt ja töötavad ühtse metodika alusel, mis teeb rohkem kui 60 eri kontinentidel asuva maa valimi andmed võrreldavaks. WVS/EVS korraldavad elanike representatiivseid küsitlusi (valim – üle 1000 inimese riigi kohta) ja ankeedis on selline traditsiooniline küsimus nagu “Kas te võite üldiselt öelda, et enamikku inimesi saab usaldada?” või “Kas inimeste puhul pole ettevaatlikkus kunagi liiast?” (*Generally speaking, would you say that most people can be trusted or that you can't be too careful in dealing with people?*).

Selline küsimus on sõnastatud ka teistes ankeetides, näiteks projektis *European Social Survey*, ESS (URL: www.europeansocialsurvey.org), mille raames küsitletavad hindavad oma usalduse astet teiste suhtes skaalal 0-st (“ei usalda üldse”) kuni 10 (“usaldan täielikult”).

Usalduse mõõtmise metodoloogilised tööd on fragmentaarsed, uurijad on püüdnud mitut usalduse mõõtmismeetodit vastavusse viia, kuid esialgu on see vaid katseks jäänud. J. Ermisch ja D. Gambetta (Ermisch et al 2009) püüdsid ühe valimi peal võrrelda otsese küsitluse meetodi ja usalduse eksperimentaalmaingu tulemusi ning jõudsid järeldusele, et küsitletu deklareeritud usalduse astmel ja usalduse tegelikul avaldumisel sellesama küsitletu käitumises pole seost.

Eksisteerib hulk usalduse mõõtmise erinevaid meetodikaid, mis pidevalt arenevad, ilmuvad uued mõõtmise käsitusviisid. Siiski pole korraldatud empiirilisi uuringuid, selgitamaks välja konkreetse mõõtmismeetodi valiku mõju uurimistulemustele, erand on Glaeser E, Laibson D., Scheinkman J., Soutter C. “*Measuring trust*” (Glaeser et al 2000), kuigi erinevate meetodite iseärasused võivad olla sellise mõju üheks faktoriks.

Seega on kujunenud järgmine vastuolu: on välja töötatud hulk erinevaid usalduse mõõtmise meetodeid nagu M. Rosenbergi meetod “Usk inimestesse” (Robinson et al 1991), R. Lewicky, M. Stevensoni, B. Bunkerimõõtmise meetodika (Lewicicky et al 1997), R. Shaw’ usalduse mõõtmise meetodika organisatsioonis (Shaw 1997) ja paljud teised, aga kui uurijal tuleb valida konkreetne meetodika, sõltub tihtilugu valik peamiselt aja- ja raharessurssidest, sest mõõtmisinstrumendi teoreetilisi käsitusi, mille põhjal on välja töötatud esitatavate küsimuste vormi ja sisu tajumise meetodikad, on vähe uuritud.

Praegu vaadeldakse usalduse probleemi käsitletavates töödes meetodikat kahel tasandil: teoreetilisel ja praktilisel. Teoreetiline hõlmab usalduse kirjeldust, nende faktorite esile toomist, mis võivad seda kas tugevdada või kahjustada. Kuid suurt huvi pakub usalduse praktiline käsitus, mis eeldab nende faktorite välja selgitamist, mis võimaldavad mõõta usalduse taset nii, et saadud andemid saaks ka edaspidi kasutada.

Ka on pakutud usalduse hindamiseks nii sotsiaalpsühholoogilisi kui sotsioloogilisi meetodikaid. Psühholoogilist käsitlust kasutatakse kõige tihedamini isikutevahelise usalduse uurimiseks väikestes gruppides, näiteks organisatsioonides. Näiteks võib tuua R. Lewicky, M. Stevensoni ja

B. Bunkereri meetoodika (Lewicicky et al 1997), mis võimaldab hinnata isiksustevahelist usaldust.

See meetoodika põhineb usalduse kolmeosalisel mudelil:

- arvestusel põhinev usaldus (hinnatakse selle järgi, kuivõrd nõus ollakse väidetega nagu „selle inimese käitumine vastab minu ootustele“; „see inimene teeb seda, mida on lubanud“; „olen teistel kuulnud, et tal on hea maine“ jne)
- teadmisel põhinev usaldus (väidete näited: „ma olen selle inimesega piisavalt suhelnud“; „mulle tundub, et tunnen teda hästi“; „mulle tundub, et võin üpris täpselt ta käitumist ennustada“ jne);
- samasusel põhinev usaldus („meil on temaga ühised huvid“; „meil on ühised eluväärtused“; „meil on temaga ühised põhimõtted“ jne).

Meetoodika võimaldab hinnata usalduse kolme komponenti, usalduse keskmist näitajat suhetes inimesega, keda usaldatakse kõige rohkem, ja suhetes inimesega, kes pole usaldust õigustanud.

Sellist käsitusviisi on kasutanud A. Kupreitšenko usalduse hindamise meetoodikas (isiksuse usaldus teiste inimeste vastu)(Kupreitšenko 2003). Autor on välja toonud usalduse kolm komponenti ja välja töötanud skaalad nende mõõtmiseks (igal skaalal on viis väidet)

1. Ennustatavus, mille all mõistetakse subjekti ettekujutust sellest, kuivõrd hästi ta tunneb inimest, kelle usalduse taset hinnatakse, ja millisel määral ta on võimeline ennustama selle käitumist määramatuse olukorras.
2. Usaldusväärsus on subjekti ettekujutus sellest, kas teine inimene on raskes olukorras võimeline abistama, toetama.
3. Ühtsus (samasus) on subjekti ettekujutus sellest, kas tal on teise inimesega ühiseid eesmärke, põhimõtteid või ühine maailmavaade.

Selle tulemusena töötati välja kolm skaalat, igal skaalal oli viis väidet. Küsitletavad hindasid oma nõustumise astet 5-pallisel skaalal.

Skaalade koostamisel kasutati autori küsimuste kõrval ka P. Levicky, M. Stevensoni ja B. Bunkereri, J. Rempeli, J. Holmesi ja M. Zanna meetoodikate küsimusi. Nad on koostanud teoreetilise mudeli, mis hõlmab lähisuhte isiksustevahelise usalduse dünaamilisi aspekte. Nende sõnade kohaselt on olemas kolm kategooriat, mille kaudu areneb usaldus – ennustatavus, usaldusväärsus ja usk (Rempel et al 1985). Protseduur nägi ette, et hinnatakse iga väitega nõustumise astet kahes kategoorias – “inimene, keda usaldan kõige enam”, “inimene, kes ei ole õigustanud usaldust”.

Seega võrreldi iga skaala näitajaid (usaldusväärsus, ennustatavus, ühtsus) nende kahe inimkategoriaga. Näitajate erinevus võimaldab kindlaks teha iga faktori väärtuse. Näiteks kui näitajate erinevus usaldusväärssuse skaalal on nendes kahes kategoorias suur, on usaldusväärssuse faktor järelikult sellele küsitletavale tähtis usalduse/usaldamatuse kriteerium.

Eksisteerib ka palju lühikesi ja lihtsaid meetodikaid, mille psühhomeetrilised näitajad pole teada, kuid mida siiski kasutatakse organisatsiooni usalduse taseme kiireks diagnoosimiseks. Näiteks võib tuua organisatsiooni usalduse taseme hindamise ankeedi R. Shaw´ raamatust (Shaw 1997). Ta käsitleb usaldust organisatsiooni edukuse keskse komponendina. Tema käsitlus erineb psühholoogilisest, mille kohaselt on usaldus eelkõige inimestevaheliste suhete küsimus. Shaw´ seisukohast on usaldus võimas universaalne jõud, mis mõjutab peaaegu kõike, mis toimub organisatsiooni sees ja organisatsioonivahelistes suhetes.

Shaw peab “usalduse võtmeks” järgmisi faktoreid:

- tulemuslikkus;
- korralikkus;
- töötajate eest hoolitsemine.

Kuid erinevalt paljudest autoritest käsitleb ta neid süsteemselt, vastastikku seotud ja tasakaalustatud kompleksina. Shaw arvab, et usaldus on loetletud faktorite tasakaalu tulemus. Sellega rõhutab ta, et ainult nende faktorite mõistlik proportsioon moodustab tõeliselt efektiivse kompleksi.

Kuid erinevalt paljudest autoritest käsitleb ta neid süsteemselt, vastastikku seotud ja tasakaalustatud kompleksina. Shaw arvab, et usaldus on loetletud faktorite tasakaalu tulemus. Sellega rõhutab ta, et ainult nende faktorite mõistlik proportsioon moodustab tõeliselt efektiivse kompleksi.

Siiski on kõige täpsemini ja ulatuslikumalt usalduse mõõtmise probleemi käsitletud R. Hurley raamatus (Hurley 2011), mis sai 2011. aastal bestselleriks ja tunnistati Washington Posti järgi parimaks juhtpositsiooni käsitlevaks raamatuks. Ta sõnastas esimesena usalduse mõõtmise lõpliku mudeli "*Decision to Trust Model (DTM)*" 10 faktori põhjal. Just see meetod võetakse selles töös aluseks. Detailsemalt käsitletakse R. Hurley meetodit järgmises osas.

1.3 Robert F. Hurley meetod

Esimest korda avaldati ta usalduse mõõtmise teooria ajakirjas *Harvard Business Review* septembris 2006. Autor arendas põhiideed edasi raamatus "*The Decision to Trust : How Leaders Create High-Trust Organizations*", mis avaldati 2011. aasta oktoobris ja sai bestselleriks.

Nagu teooria autor oma raamatus mainib, võimaldasid sotsiaalpsühholoog Morton Deutschi korraldatud usalduse, usaldamatuse ja konfliktide lahendamise probleemide uuringud ning autori 15-aastane organisatsioonide ja tegevjuhtide nõustamiskogemus usalduse valdkonnas välja töötada mudeli, mida saab kasutada prognoosimiseks, kas indiviid kaldub teatud situatsioonis usaldama või umbusaldama.

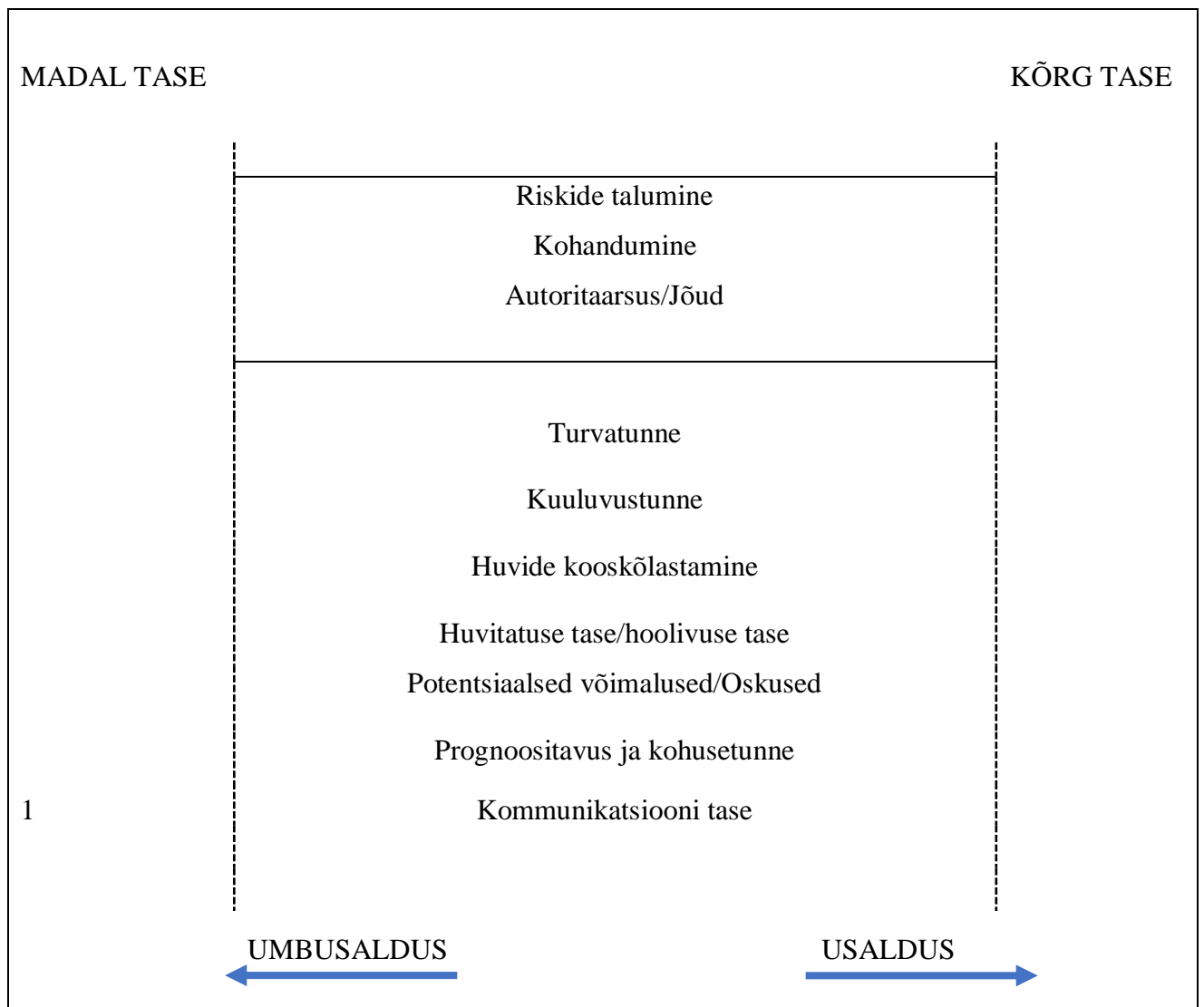
Morton Deutsch on Ameerika psühholoog, sotsiaalpsühholoogia, isiksusepsühholoogia, konfliktoloogia, sõjategevuse ennetamise psühholoogia spetsialist, Columbia ülikooli auprofessor.

M.Deutsch on konfliktide lahendamise teooria autor ja kuigi teooria paikapidavust on kahtluse alla seatud, on teda peetud selle valdkonna üheks tunnustatumaks uurijaks. Ta käsitles oma töödes juba 1977. aastal (Deutsch 1977) ja hiljem koos P. Colemani ja E. Marcusega (Coleman et al 2006) usaldust konflikti kulgu mõjutava tegurina.

Oma töös käsitles Robert Hurley seda, millised faktorid mõjutavad usalduse teket. Teooria väljatöötamisel tõi ta esile 10 faktorit, mis mõjutavad usalduse teket.

Need 10 faktorit jaotas autor 2 gruppi (Joonis 1):

1. Esimene grupp – need on faktorid (1-3), mis mõjutavad otsuste langetamist. Esimesed kolm faktorit puudutavad inimest, kes langetab otsuse: nimetame ta „usaldajaks“. Nendel faktoritel on tihti vähe ühist inimesega, kes tahab, et teda usaldataks: „usaldusobjekt“. Need on isiksuse, kultuuri ja kogemuse keeruka põimumise tulemus.
2. Teine grupp – situatiivsed faktorid (4-10).
Ülejäänud seitse faktorit puudutavad konkreetse olukorra ja pooltevaheliste suhete aspekte. Need on faktorid, millest usaldusobjekt saab kõige efektiivsemalt juhendada, et usaldajates kindlust tekitada.



Joonis 1. Robert Hurley usalduse mudeli 10 faktorit

Allikas: Hurley, R. 2011; autori koostatud

Teooria seletamiseks vaadeldakse igat faktorit detailsemalt.

Riskide talumine

Mõni inimene võtab endale riske kergelt ja loomulikult, teine on loomult ettevaatlikum. See, kui aldis on inimesed riskile, mõjutab tugevalt nende valmisolekut usaldada – sõltumata sellest, kes on nende usaldusobjekt. Riskialdis inimesed ei kuluta palju aega mõtlemisele, mis võib konkreetses olukorras teisiti minna; ilmsete probleemide puudumisel kalduvad nad uskuma, et kõik õnnestub

See-eest need, kes väldivad riske, ei usalda enne kedagi, kui pole olukorda mitu korda kontrollinud, ja ilma heakskiiduta tegutsevad vastumeelselt.

Kohandumine

Psühholoogid on tõestanud, et iniviidid erinevad oluliselt kohanemisvõime poolest. Nagu Riskide talumine, mõjutab ka see isiksuseaspekt aega, mida inimesed vajavad usalduse loomiseks. Hästi kohanenud inimesed tunnevad end mugavalt iseendaga ja näevad maailma enamasti roosades värvides. Nende enesekindluse kõrge tase aitab enamasti inimest kiiresti usaldama hakata, sest nad usuvad, et nendega ei juhtu midagi halba.

Seevastu halvasti kohanevad inimesed kalduvad nägema maailmas palju ohtusid, seetõttu tajuvad nad igat situatsiooni ärevalt. Sellistel inimestel läheb kauem aega, et hakata kedagi usaldama ja end mugavalt tunda, sõltumata usaldusobjektist.

Autoritaarsus/Jõud

Autoritaarsus on teine tähtis faktor usalduse tekkes. Kui usaldajal on võim, siis hakkab ta kiiremini usaldama, sest ta võib sunniabinõusid rakendada inimese suhtes, kes on ta usaldust petnud. Aga kui usaldajal on vähe võimu ja seega vähe võimalusi meetmeid tarvitusele võtta, on ta haavatavam ja tunneb kedagi usaldades end ebakindlalt.

Näiteks peadirektor, kes delegeerib ülesande asetäitjale, tunneb eeskätt muret tolle kompetentsuse pärast. Ta võib olla üpris kindel, et asepresident püüab tegutseda tema huvides, sest kui too seda ei tee, siis riskib ebameeldivate tagajärgedega.

Turvatumne

Töös käsitleti suhtumist riski kui usaldaja isiksusefaktorisse. Nüüd vaatleb autor vastandvarianti – turvatunnet, sest see on olukorraga otseselt seotud. Kahtlemata pole kõik riskid võrdsed. Headel aegadel usaldab töötaja oma ülemust enam, kuid võib olla väga umbusklik sellesama ülemuse vastu, kui firmas on koondamised.

Tasub meeles pidada ka üldist reeglit: mida suuremad on panused, seda väiksem on tõenäosus, et inimesed usaldavad. Kui vastus küsimusele “Mis on kõige hirmsam, mis juhtuda võib?” väga ei hirmuta, on usaldada kergem. Praegu võib ühiskonnas täheldada mõningast usalduskriisi, sest peaaegu ükski töö pole täiesti turvaline, samas kui suurem osa eelmise põlvkonna inimesi võis arvestada sellega, et töötavad ühes ettevõttes kogu elu.

Kuuluvustunne

Hinges on inimesed ikka veidi oma hõimu liikmed, seetõttu usaldavad nad neid, kes on nendega sarnased. Sarnased tunnused võivad hõlmata ühiseid väärtusi (näiteks tugev tööeetika), grupikuuluvust (tootmisjaoskond, kohalik kirikukogudus või kas või sugu) ja sarnaseid isiksuseomadusi (ekstravertsus või näiteks ambitsioonikus) Kaaludes, millisel määral võib teist inimest usaldada, hakkavad inimesed sageli otsima temas sarnasusi ja erinevusi.

Huvide kooskõlastamine

Enne kui kedagi usaldama hakata, kaalub inimene hoolikalt küsimust: “Kui tõenäoline on, et see inimene hakkab minu huvides tegutsema?” Kui inimeste huvid on täielikult ühesugused, on usaldus mõistlik reageering. Isegi kõige kogenumatam juht tunnistab, et ühesugused huvid on omased organisatsiooni kõikidele liikmetele. Kuid tegelikult on inimestel nii ühised kui individuaalsed huvid. Hea juht pöörab firma edu kriitilised faktorid ühisteks huvideks, mis on selged ja arusaadavad.

Huvitatuse /hoolivuse tase

Usalduse loomine pole raske seetõttu, et inimesed on kurjad, vaid seepärast, et nad on tihtilugu egotsentrilised. Igaüks on kokku puutunud juhiga, keda töötajad ei usalda, sest nad ei usu, et juht seisab nende huvide eest.

Teisisõnu, juht on esiplaanile seadnud alati vaid enda isiklikud huvid. Juht, kes näitab üles hoolivust ja huvi oma töötajate vastu ning on valmis riskima nende nimel, äratab mitte ainult usaldust, vaid ka lojaalsust ning truudust.

Potentsiaalsed võimalused/Oskused

Sarnased jooned, huvide kokkulangemine ja heatahtlikkus ei maksa midagi, kui usaldusobjekt on ebakompetentne. Kaaludes volituste delegeerimist neile, kes nende heaks töötavad, hindavad juhid nende potentsiaalseid võimalusi rutiinselt.

Potentsiaalsed võimalused/Oskused on tähtsad ka grupi ja organisatsiooni tasandil. Näiteks suhtuvad aktsionärid umbusuga direktorite nõukogusse, kes pole võimeline peadirektoreid ebaeetilise käitumise pärast vastutusele võtma, ja klient ei usalda firmat, mis pole olnud suuteline ta vajadusi rahuldama.

Kui aga juhtkond annab töötajale võimaluse end ühes või teises olukorras heast küljest näidata, tugevdab see nendevahelist usaldust.

Proгноositavus ja kohusetunne

Usaldaja võib otsuse langetamisel endalt küsida: “Kui kindel ma võin olla selles, kuidas usaldusobjekt käitub?” Objekti, kelle käitumist saab kindlalt prognoosida, peetakse usaldusväärsemaks. See, kelle käitumine on ebajärjekindel, äratav kahtlust.

Antud juhul muutub aktuaalseks kohusetunde küsimus ehk kas objekt teeb seda, mida on lubanud. Usaldusobjektidel, kes räägivad üht ja teevad teist, on vajaka kohusetundest. Sõnad ei lähe tegudega kokku ja usaldaja on segaduses, mida uskuda ja mida mitte. Tagajärjeks on usaldamatus.

Kommunikatsiooni tase

Kuna usaldus on sotsiaalne mõiste, on hea kommunikatsioon kriitiline faktor. Pole ime, et avatud ja aus suhtlus räägib usalduse kasuks, samas kui puudulik suhtlusoskus (või selle puudumine) äratav kahtlust. Paljud organisatsioonid langevad lõksu, mis toimib kui ahelreaktsioon. Üksteisemõistmise puudumine on põhjus, miks töötajad tunnevad end petetuna, sellega kaasneb veel suurema suhtlustõkke teke ning lõpuks avalik umbusaldamine.

1.4 Hurley meetodi praktiline rakendamine

Nagu töös juba mainitud, oli üks püstitatud eesmärk analüüsida keeruliste küsimuste vajadust ankeedis või võimalust piirduda otseste küsimustega usalduse kohta (Kas usaldate...?). Robert Hurley meetodi praktiliseks rakendamiseks kasutati klassikalist töötaja rahulolu ankeetküsitlust (Lisa 1. Töötajate rahulolu ankeet).

See ankeet koosneb 72 küsimusest + demograafilised karakteristikud

Ankeedi küsimused on jaotatud mitmeks ploki:

- ettevõtet puudutavad küsimused;
- tööd ja tööga rahulolu puudutavad küsimused;
- koostööd ja kollektiivi puudutavad küsimused;
- juhti puudutavad küsimused;
- juhi suhtes tekkivaid emotsioone puudutavad küsimused.

Nagu ülalpool mainiti, sõnastas Robert Hyrley oma töös 10 faktorit:

1. Riskide talumine
2. Kohandumine
3. Autoritaarsus/Jõud
4. Turvatunne
5. Kuuluvustunne
6. Huvide kooskõlastamine
7. Huvitatuse tase/hoolivuse tase
8. Potentsiaalsed võimalused/Oskused
9. Prognoositavus ja kohusetunne
10. Kommunikatsiooni tase

Igale faktorile vastab küsimus töötaja rahulolu ankeedist (Lisa 1. Töötaja rahulolu ankeet). Järgmises tabelis on esitatud Robert Hurley 10 faktorit ja vastavad küsimused ankeedist. (Ankeedi küsimuste järgi tuleb hinnata nõusolekut väitega skaalal 0-st kuni 10-ni, kus 0 on “ei ole üldse nõus” ja 10 “täiesti nõus”).

Tabel 1. Usaldusfaktorite ja töötaja rahulolu ankeedi küsimuste vastavus

Usaldusefaktor	Anketi küsimus
Riskide talumine	Minu ettevõttes saadakse muutusega hakkama
Kohandumine	Ettevõttes töötades tunnen ennast õnneliku ha röömsana
Autoritaarsus/Jõud	Minu juht on mulle eeskujuks
Turvatus	Ettevõtte pakub mulle turvatunnet
Kuuluvustunne	Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega
Huvide kooskõlastamine	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine
Huvitatuse tase/hoolivuse tase	Oleme üksteise suhtes abivalmid ja hoolivad
Potentsiaalsed võimalused/Oskused	Olen kindel, et saan oma tööülesannetega hakkama
Prognoositavus ja kohusetunne	Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt
Kommunikatsiooni tase	Ma saan õigeaegselt informatsiooni selle kohta, mis puudutab minu tööd

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelist näha (Tabel 1), ei ole nende küsimuste seas, mis vastasid usaldusfaktoritele, ühtegi kolmest ankeedis olevast otsesest küsimusest (Lisa 1).

2. USALDUSE MÕÕTMISE MUDELI VÄLJATÖÖTAMINE

2.1 Uuringu läbiviimine

Nagu eelmises osas mainiti, on meetodi praktiliseks rakendamiseks kasutatud 2016. aastal korraldatud uuringu tulemusi. Uuringu käigus korraldati viies erinevas ettevõttes töötajate rahulolu ankeetküsitlus.

Küsitlutele ei öeldud, milliste küsimuste vastuseid analüüsitakse, seega eeldati, et küsimustele vastati ausalt. Ankeet on anonüümne, kuid sisaldab hulga demograafilisi küsimusi. Saadi 738 analüüsiks sobivat ankeeti. Analüüsiti vaid osa ankeetidest. Nagu eelmises peatükis mainiti, tehti kindlaks Robert Hurley meetodi faktorite ja ankeedi küsimuste vastavus (Tabel 1).

Ka esitati analüüsiks 3 otsest usaldusküsimust:

- millisel määral usaldab töötaja firma juhtkonda;
- millisel määral usaldab töötaja otsese juhi juhti;
- millisel määral usaldab töötaja oma otsest juhti.

Ja viimane küsimus, mida analüüsitakse (NPS indeeks): millisel määral on töötaja valmis soovutama ettevõtet tööandjaks oma tuttavatele ja sõpradele..

Ankeetküsitlusest saadud andmed on kantud EXEL-tabelisse, neid töödeldi EXEL-programmiga. Saadud andmed on esitatud järgmises osas.

2.2 Andmete ülevaade

Nagu töös mainitud, kasutatakse analüüsiks 738 ankeedi andmeid ehk 738 inimese vastuseid. Andmed esitatakse kahe demograafilise karakteristikuga järgi: sugu ja emakeel. Kuigi töötaja rahulolu ankeedis on rohkem demograafilisi parameetreid, käsitletakse töös ainult kahte.

Järgmistes tabelites on esitatud üldinfo küsitluses osalenute kohta soo järgi (Tabel 2) ja emakeele järgi (Tabel 3).

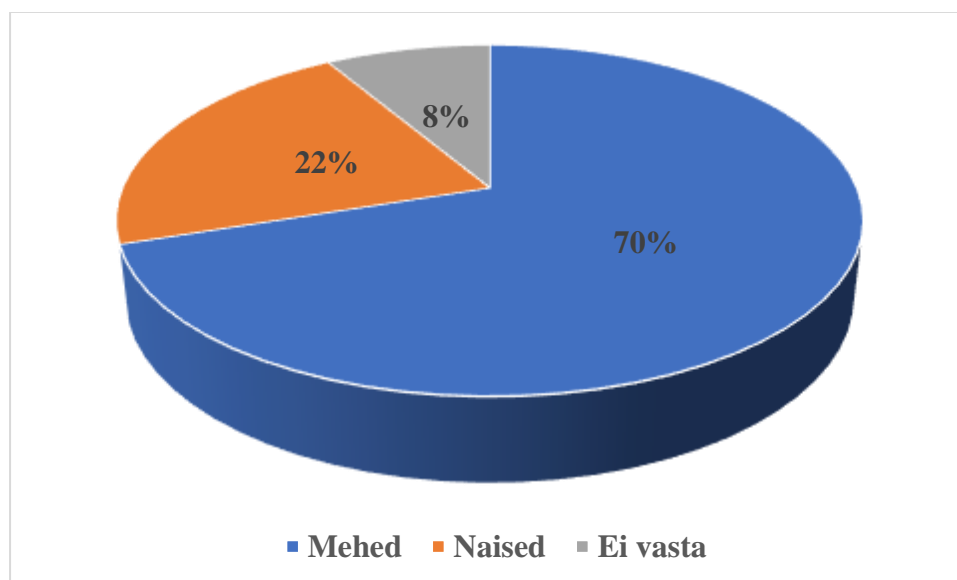
Tabel 2. Küsitluses osalenud soo järgi

Soo	Isikute arv
Mehed	516
Naised	159
Ei vasta	63

Allikas: autori koostatud

Protsentides on andmed esitatud Joonisel 2.

Nagu esitatud andmetest näha, vastas küsitletute enamik soolise kuuluvuse küsimusele. Nagu graafikult selgub, on 70% küsitletutest mehed ja 22% naised. Väga väike protsent (8%) küsitletutest sellele küsimusele ei vastanud. Hoolimata väiksest protsendist analüüsitakse andmeid mõlema soo ja nende ankeetide järgi, kus ei olnud vastust sellele küsimusele.



Joonis 2. Küsitluses osalenuid soo järgi kujutav graafik

Allikas: autori koostatud

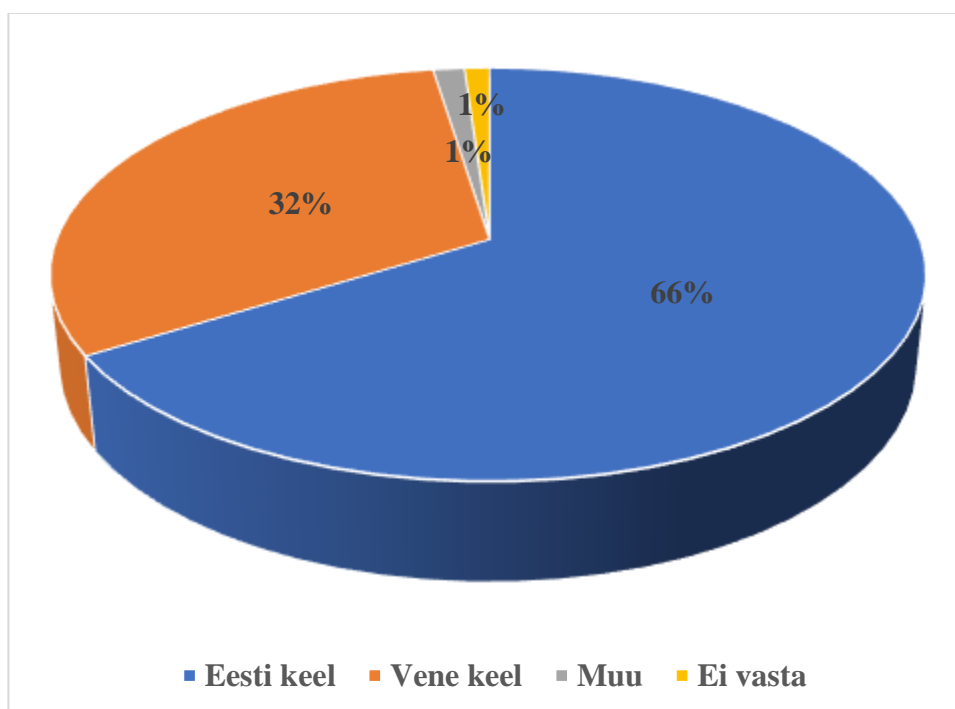
Edasi on esitatud üldandmed emakeele järgi. Ankeedis oli valida kolme variandi vahel: eesti keel, vene keel ja kolmas variant – muu, täpsustuseta.

Tabel 3. Küsitluses osalenud emakeele järgi

Emakeel	Isikute arv
Eesti keel	488
Vene keel	232
Muu	10
Ei vasta	8

Allikas: autori koostatud

Protsentides on andmed esitatud Joonisel 3. Nagu andmetest näha võib, vastas küsitletute enamik emakeelt puudutavale küsimusele.



Joonis 3. Küsitluses osalenuid emakeele järgi kujutav graafik

Allikas: autori koostatud

Nagu graafikust selgub, märkis 66% küsitletutest emakeeleks eesti keele, 32% vene keele, 1% märkis emakeeleks muu keele ja 1% ei vastanud sellele küsimusele. Saadud protsentsidest lähtudes otsustati käsitleda ainult 2 gruppi: emakeel eesti keel ja emakeel vene keel.

2.3 Usalduse mudel demograafilisi karakteristikuid arvestamata

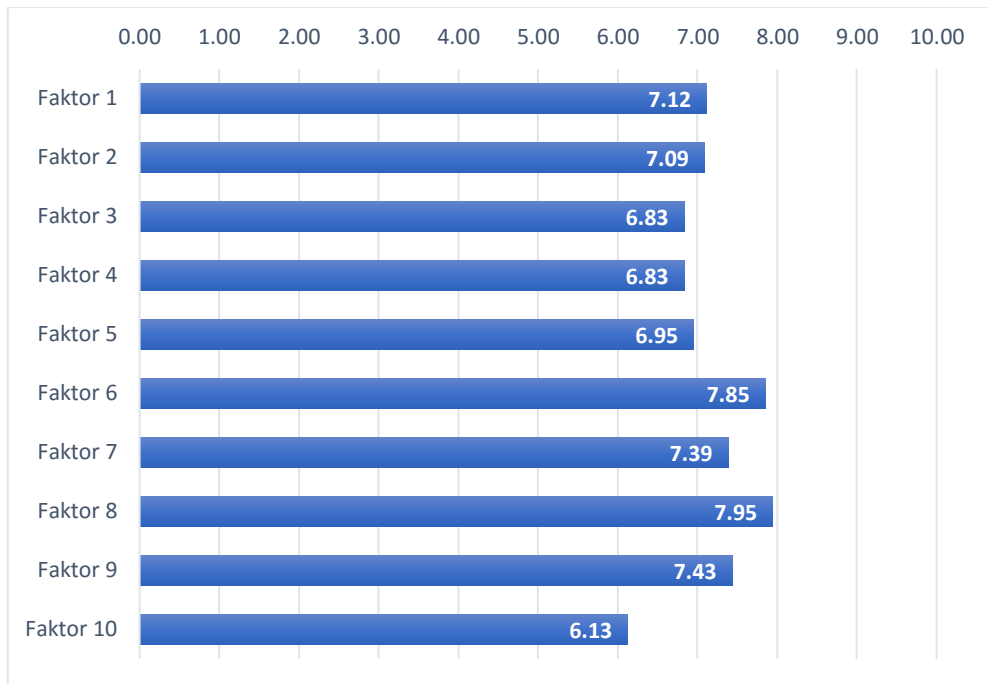
Pärast valimist tehtud ülevaadet küsitletute hulga ja kahe demograafilise karakteristikuga järgi, esitatakse andmed, mis on saadud Hurley meetodit kasutades (Tabel 4).

Tabel 4. Uuringu tulemusena saadud 10 usaldusfaktori keskmine väärtus

Usaldusefaktorid		Keskmine väärtus
Faktor 1	Riskide talumine	7,12
Faktor 2	Kohandumine	7,09
Faktor 3	Autoritaarsus/Jõud	6,83
Faktor 4	Turvatunne	6,83
Faktor 5	Kuuluvustunne	6,95
Faktor 6	Huvide kooskõlastamine	7,85
Faktor 7	Huvitatuse tase/hoolivuse tase	7,39
Faktor 8	Potentsiaalsed võimalused/Oskused	7,95
Faktor 9	Proгноositavus ja kohusetunne	7,43
Faktor 10	Kommunikatsiooni tase	6,13

Allikas: autori koostatud

Nagu võib näha tabelist, pole 10 faktori keskmised väärtused informatiivsed. Saadud väärtused kõiguvad vahemikus 6,13 kuni 7,95. Seejuures on minimaalne väärtus usaldusfaktoril 10, mis kujutab kommunikatsiooni taset, ja maksimaalne väärtus faktoril 8, mis kujutab potentsiaalseid võimalusi.



Joonis 4. Uuringu tulemusena saadud 10 usaldusfaktori keskmist väärtust kujutav graafik

Allikas: autori koostatud

Kahjuks on tabelis (Tabel 4) ja graafikul (Joonis 4) esitatud andmed vähe informatiivsed ning vajavad selgitamist.

Et saadud andmetest aru saada, analüüsitakse neid järgmisel moel. Keskmistele väärtustele lisatakse jaotis iga hinde kohta. Näiteks mitu hinnet “0” pandi konkreetsele faktorile. Nii esitatakse iga faktori kohta hinded 0-10. Nagu töö alguses mainiti, tähendab hinne “0” täielikku mittenõustumist väitega, mis antud juhul tähendab usalduse täielikku puudumist selle faktori kontekstis, hinne 10 aga tähendab täielikku nõustumist väitega ja ka usaldusfaktori positiivset hinnet.

Järgmises tabelis (Tabel 5) esitatakse 10 faktorit (tabelisse märgitakse ainult faktori number, ilma nimetuseta), keskmised väärtused ja ülal kirjeldatud hinnete jaotised.

Tabel 5. 10 usaldusfaktori keskmised väärtused ja tulemuste kvalitatiivne esitus

Keskmine väärtus		Kvalitatiivne väärtus										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktor 1	7,12	36	9	16	51	7	69	47	54	179	96	170
Faktor 2	7,09	25	9	30	31	18	88	24	69	192	88	151
Faktor 3	6,83	46	9	25	34	36	91	37	54	127	82	184
Faktor 4	6,83	43	14	50	23	26	56	34	75	117	130	151
Faktor 5	6,95	40	5	18	42	4	34	49	46	404	21	72
Faktor 6	7,85	22	8	10	21	28	54	16	60	123	102	276
Faktor 7	7,39	19	12	13	26	31	62	54	68	141	106	190
Faktor 8	7,95	19	4	7	8	13	67	48	63	131	106	264
Faktor 9	7,43	27	0	18	10	10	38	40	18	443	32	91
Faktor 10	6,13	47	21	29	47	42	108	69	90	105	63	110

Allikas: autori koostatud

Saadud hinded jaotatakse 3 gruppi:

- 0-6 – ankeedi küsimusega mittenoustumine, usaldusfaktori negatiivne hinne
- 7-8 – neutraalne suhtumine, teadmata põhjusel ei saadud või ei tahetud märkida oma suhtumist
- 9-10 – ankeedi küsimusega nõustumine, usaldusfaktori positiivne hinne

Tabel 6. Usaldusfaktori hinnete jaotamine 3 gruppi (positiivne, neutraalne, negatiivne)

Usaldusefaktor	Usaldusefaktori hind			Kokku	Ei vasta
	Negatiivne	Nautraalne	Positiivne		
Faktor 1	235	233	266	734	4
Faktor 2	225	261	239	725	13
Faktor 3	278	181	266	725	13
Faktor 4	246	192	281	719	19
Faktor 5	192	450	93	735	3
Faktor 6	159	183	378	720	18
Faktor 7	217	209	296	722	16
Faktor 8	166	194	370	730	8
Faktor 9	143	461	123	727	11
Faktor 10	363	195	173	731	7

Allikas: autori koostatud

Edasi arvutatakse iga faktori jaoks välja kindel näitaja (usaldusindeks). Need 10 indeksit ongi usalduse mudeli jaoks määravad. Usaldusindeks arvutatakse välja analoogselt indeksiga NPS. Neutraalse grupi näitajad heidetakse kõrvale ja indeks ise kujutab endast positiivsete ja negatiivsete näitajate erinevust protsentides.

Saadud tulemused on esitatud järgmises tabelis (Tabel 7).

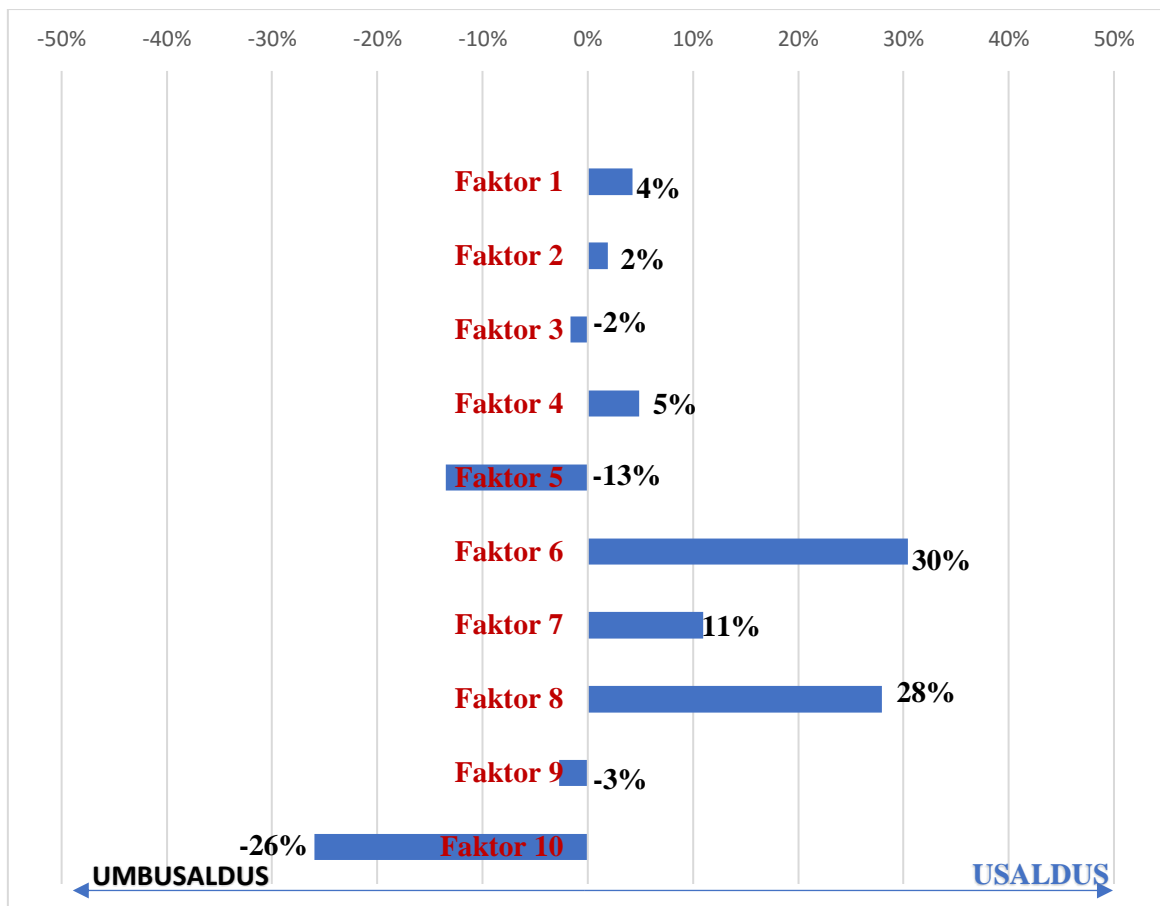
Tabel 7. Usaldusfaktorid ja nendele vastav usaldusindeks

Usaldusefaktor	Оценка Фактора доверия в процентах			Usaldusindeks
	Негативная	Нейтральная	Положительная	
Faktor 1	32%	32%	36%	4%
Faktor 2	31%	36%	33%	2%
Faktor 3	38%	25%	37%	-2%
Faktor 4	34%	27%	39%	5%
Faktor 5	26%	61%	13%	-13%
Faktor 6	22%	25%	53%	30%
Faktor 7	30%	29%	41%	11%
Faktor 8	23%	27%	51%	28%
Faktor 9	20%	63%	17%	-3%
Faktor 10	50%	27%	24%	-26%

Allikas: autori koostatud

Näitlikustamiseks on andmed esitatud graafikuna (Joonis 5).

Nagu näha jooniselt (Joonis 5), on iga faktori indeksite väärtused erinevad ja neil pole midagi ühist keskmiste väärtustega (Joonis 4). Ka on graafiku (Joonis 5) allosas skemaatiliselt tähistatud suund, mille poole tuleb püüelda.



Joonis 5. 10 usaldusindeksit kujutav graafik

Allikas: autori koostatud

Analoogselt analüüsiti sama ankeedi 3 otsese küsimuse vastuseid

- millisel määral usaldab töötaja oma firma juhtkonda (Küsimus 1);
- millisel määral usaldab töötaja otsese juhi juhti (Küsimus 2);
- millisel määral usaldab töötaja oma otsest juhti (Küsimus 3).

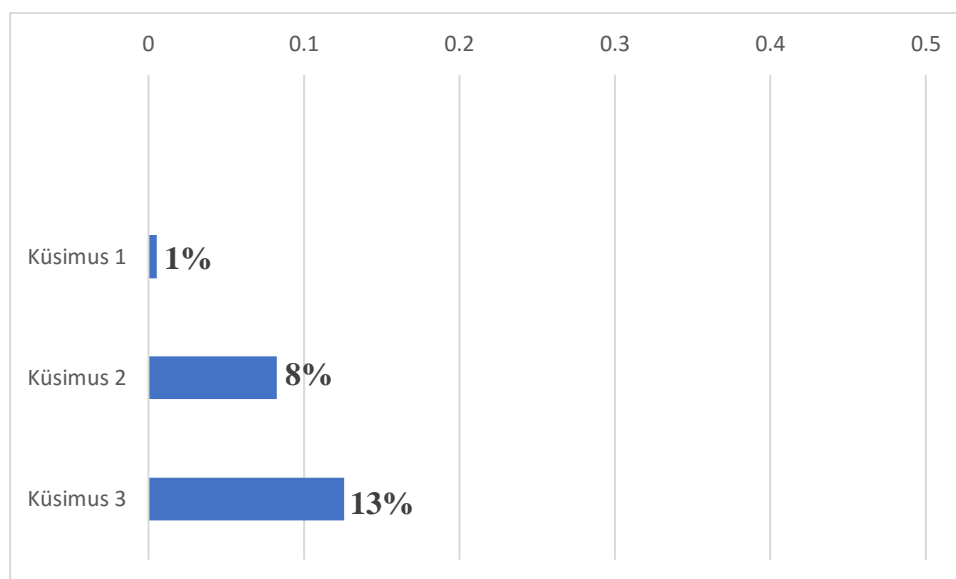
Järgmises tabelis (Tabel 8) esitatakse 3 küsimuse usaldusindeksite väärtused, kasutades analoogset arvutuskeemi, mida kasutati 10 usaldusfaktori indeksi arvutamiseks. Näitlikustamiseks esitatakse andmed graafikuna (Joonis 6).

Tabel 8. 3 otsese usaldusküsimuse indeksi väärtused

Küsimus	Usaldusküsimuse hind			Usaldusindeks
	Nautraalne	Nautraalne	Positiivne	
Küsimus 1	36%	27%	37%	1%
Küsimus 2	35%	22%	43%	8%
Küsimus 3	34%	20%	46%	13%

Allikas: autori koostatud

Saadud andmete põhjal saab oletada, et keskmine töötaja usaldab rohkem oma otsest juhti kui kõrgemat juhtkonda ja juhtkonda üldse. Kuid antud juhul pole see usaldusväärne info. Usaldus juhtkonna vastu, täpsemini selle puudumine, langeb kokku 10 faktori usaldusindeksi madalate tulemustega. Samas on üpris kõrge usalduse näitaja otsese juhi vastu, see võib olla tingitud sellest, et tegeliku juhi kriitikat kardetakse rohkem kui üldjuhi oma.



Joonis 6. 3 otsese usaldusküsimuse indeksite väärtuseid kujutav graafik

Allikas: autori koostatud

Selleks et usalduse mudel lõplikult sõnastada, tuleb kindlaks teada, kas iga 3 otsese usaldusküsimuse ja 10 faktori vahel on seos. Andmeid analüüsitakse EXEL-programmi abil, et kindlaks teha korrelatsioon. Tulemused on esitatud järgmises tabelis (Tabel 9).

Tabel 9. Usaldusfaktorite ja 3 avatud usaldusküsimuse vahelised korrelatsioonikoefitsiendid

	Küsimus 1	Küsimus 2	Küsimus 3
Faktor 1	0,29	0,22	0,22
Faktor 2	0,30	0,26	0,30
Faktor 3	0,14	0,14	0,14
Faktor 4	0,33	0,36	0,33
Faktor 5	0,02	0,02	0,01
Faktor 6	0,36	0,34	0,33
Faktor 7	0,32	0,28	0,28
Faktor 8	0,26	0,25	0,18
Faktor 9	0,00	0,00	-0,02
Faktor 10	0,47	0,45	0,39

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonikoefitsiendi väärtus kõigub intervalliga -1 kuni 1, kus 0 tähendab seose puudumist. Samas ei tähenda korrelatsiooni puudumine kahe suuruse vahel seda, et nende vahel pole mingit seost. Näiteks võib seosel olla keeruline mittelineaarne iseloom, mis korrelatsiooni esile ei too, kuid selles töös seda võimalust ei käsitleta.

Esitatud info põhjal (Tabel 9) võib oletada, et usaldust võib mõjutada organisatsiooni kommunikatsiooni tase. Muus osas ei õnnestunud selle analüüsi abil tuvastada ilmset seost usaldusfaktorite ja avatud usaldusküsimuste vahel.

Analüüsi viimases staadiumis käsitletakse indeksit NPS. Eeldatakse, et ainult usalduse korral võib firmat soovitada sõpradele ja tuttavatele potentsiaalse tööandjana. Järgmises tabelis (Tabel 10) on esitatud indeks NPS.

Tabel 10. Indeks NPS

Indeks NPS			Väärtus
Negatiivne	Neutraalne	Positiivne	
35%	24%	41%	6%

Allikas: autori koostatud

Ka arvutatakse välja korrelatsioonikoefitsient, et kindlaks teha indeksi NPS ja usaldusfaktorite vaheline seos (Tabel 11) ning samuti indeksi NPS ja 3 avatud usaldusküsimuse vaheline seos (Tabel 12) vahel.

Tabel 11. Usaldusfaktorite ja indeksi NPS vaheline korrelatsioonikoeffitsient

	Indeks NPS
Faktor 1	0,34
Faktor 2	0,44
Faktor 3	0,22
Faktor 4	0,24
Faktor 5	0,06
Faktor 6	0,32
Faktor 7	0,36
Faktor 8	0,28
Faktor 9	-0,01
Faktor 10	0,45

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelist näha, pole usaldusfaktorite ja indeksi NPS vahel erilist seost. Nagu eelmises variandiski, (Tabel 11) on eriti hästi näha seost indeksi NPS ja 10. usaldusfaktori ehk kommunikatsiooni taseme vahel. Muus osas ilmset seost ei täheldatud.

Antud juhul võib täheldada seost indeksi ja 1. küsimuse vahel (juhtkonna usaldamine). Üldiselt on see loogiline seos, sest kui üldise juhtkonna vastu pole usaldust, ei hakka keegi firmat soovutama potentsiaalse tööandjana.

Tabel 12. 3 avatud usaldusküsimuse ja indeksi vaheline korrelatsioonikoeffitsient

	Küsimus 1	Küsimus 2	Küsimus 3
NPS	0,622	0,479	0,462

Allikas: autori koostatud

Analüüsidest korrelatsioonikoeffitsiente ei saa kindlalt väita, et usaldusfaktorite ja avatud usaldusküsimuste ning indeksi NPS vahel on seos. Võimalik, et eksisteerib seos, kuid keerulisem kui lineaarne.

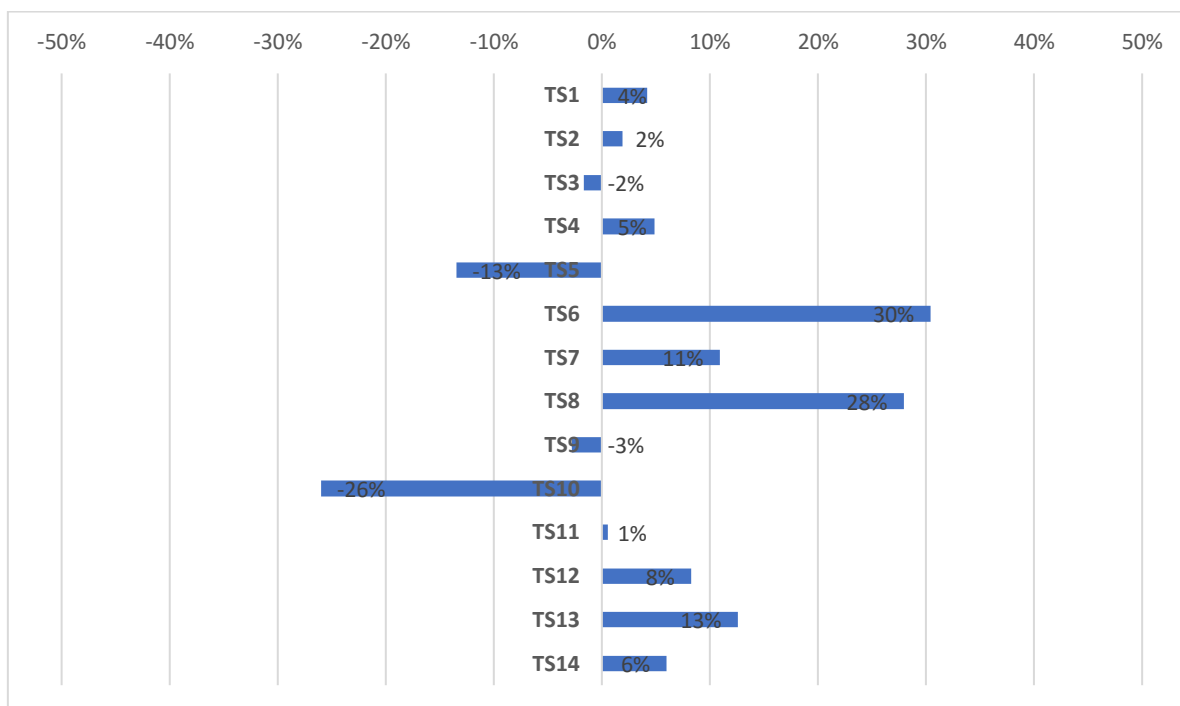
Seega, usalduse mudelis käsitletakse kõiki 14 parameetrit: 10 usaldusfaktorit, 3 avatud küsimust ja indeksit NPS.

Tabel 13. Usalduse mudeli parameetrid, demograafilisi karakteristikuid arvestamata

	Trust Score	Indeks TS
Faktor 1	TS1	4%
Faktor 2	TS2	2%
Faktor 3	TS3	-2%
Faktor 4	TS4	5%
Faktor 5	TS5	-13%
Faktor 6	TS6	30%
Faktor 7	TS7	11%
Faktor 8	TS8	28%
Faktor 9	TS9	-3%
Faktor 10	TS10	-26%
Küsimus 1	TS11	1%
Küsimus 2	TS12	8%
Küsimus 3	TS13	13%
Indeks NPS	TS14	6%

Allikas: autori koostatud

Usalduse mudeli esitlemise lihtsustamiseks võetakse kasutusele termin usaldusindeks – Trust SCORE, lühendatult TS. Järgmisel graafikul on esitatud lõplik usalduse mudel (Joonis 8), graafiku aluseks on järgmise tabeli andmed (Tabel 13).



Joonis 7. Usalduse mudelit kujutav graafik

Allikas: autori koostatud

2.4 Usalduse mudel demograafiliste karakteristikute järgi

Selles osas esitatakse andmete analüüs demograafiliste karakteristikute järgi ning lõplik usalduse mudel demograafiliste karakteristikute järgi. Nagu töös juba mainitud, võetakse arvesse 2 karakteristikut: sugu ja emakeel.

Kuna arvutuse käik on eelmises peatükis detailselt kirjas, siis selles osas esitatakse lõpptulemus – usalduse mudelid. Ka arvutatakse välja korrelatsioonikoefitsiendid, määramaks 10 faktori, 3 avatud usaldusküsimuse ja indeksi NPS vaheline seos nii soo kui emakeele järgi.

Järgmises tabelis (Tabel 14) on esitatud 10 usaldusfaktori, 3 avatud usaldusküsimuse ja indeksi NPS vahelised korrelatsioonikoefitsiendid. Andmed on esitatud nii meeste kui naiste kohta.

Tabel 14. 10 usaldusfaktori, 3 avatud usaldusküsimuse ja indeksi NPS vaheline korrelatsioonikoefitsient soo järgi

	Mehed			Naised		
	Küsimus 1	Küsimus 2	Küsimus 3	Küsimus 1	Küsimus 2	Küsimus 3
Faktor 1	0,24	0,24	0,08	0,56	0,44	0,42
Faktor 2	0,35	0,35	0,30	0,10	0,07	0,29
Faktor 3	0,15	0,15	0,14	0,07	-0,01	0,16
Faktor 4	0,36	0,36	0,30	0,22	0,30	0,37
Faktor 5	0,02	0,02	0,01	-0,03	-0,12	0,02
Faktor 6	0,34	0,34	0,36	0,44	0,35	0,21
Faktor 7	0,32	0,32	0,25	0,46	0,34	0,23
Faktor 8	0,25	0,25	0,18	0,26	0,28	0,15
Faktor 9	-0,03	-0,03	-0,03	0,05	0,00	0,02
Faktor 10	0,47	0,47	0,40	0,40	0,43	0,42
Indeks NPS	0,59	0,59	0,44	0,65	0,42	0,55

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelist näha, on meeste puhul kõige suurem koefitsient “Indeks NPS” ja “Küsimus 1” ja “Indeks NPS” ja “Küsimus 2” vahel – 0,59 mõlemad.

on meeste puhul kõige suurem koefitsient “Indeks NPS” ja “Küsimus 1” ja “Indeks NPS” – 0,65. Üldiselt on see loogiline seos, sest kui üldise juhtkonna vastu pole usaldust, ei hakka keegi firmat soovitama potentsiaalse tööandjana.

Ka on esitatud 10 usaldusfaktori ja indeksi NPS vahelised korrelatsioonikoefitsiendid.

Tabel 15. 10 usaldusfaktori ja indeksi NPS vahelised korrelatsioonikoefitsiendid soo järgi

	Indeks NPS	
	Mehed	Naised
Faktor 1	0,30	0,64
Faktor 2	0,49	0,28
Faktor 3	0,26	0,13
Faktor 4	0,26	0,14
Faktor 5	0,06	0,02
Faktor 6	0,32	0,29
Faktor 7	0,36	0,41
Faktor 8	0,32	0,14
Faktor 9	-0,02	-0,02
Faktor 10	0,47	0,51

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelist näha, on meeste puhul on kõige suurem 10. faktori ja indeksi NPS vaheline koefitsient ning naiste puhul 6. faktori ja indeksi NPS vaheline koefitsient.

Analüüsides saadud korrelatsioonikoefitsiente saab teha järelduse, et kindlat lineaarset seost pole. Seega arvestatakse usalduse mudelis kõiki 14 näitajat (Joonis 8).

Järgmises tabelis on välja arvatud indeksid TS. Näitlikustamiseks on andmetele lisatud usalduse keskmine näitaja, arvestamata demograafilisi karakteristikuid – AVG TS.

Tabel 16. Usalduse mudeli parameetrid soo järgi

Usalduse mudeli parameetrid	Trust Score	TS väärtus		AVG TS
		Mehed	Naised	
Faktor 1	TS1	5%	16%	4%
Faktor 2	TS2	1%	-1%	2%
Faktor 3	TS3	-5%	12%	-2%
Faktor 4	TS4	0%	14%	5%
Faktor 5	TS5	-15%	-3%	-13%
Faktor 6	TS6	29%	27%	30%
Faktor 7	TS7	15%	-9%	11%
Faktor 8	TS8	24%	36%	28%
Faktor 9	TS9	-4%	-1%	-3%
Faktor 10	TS10	-27%	-26%	-26%
Küsimus 1	TS11	-4%	10%	1%
Küsimus 2	TS12	-4%	22%	8%
Küsimus 3	TS13	12%	15%	13%
Indeks NPS	TS14	6%	0%	6%

Allikas: autori koostatud

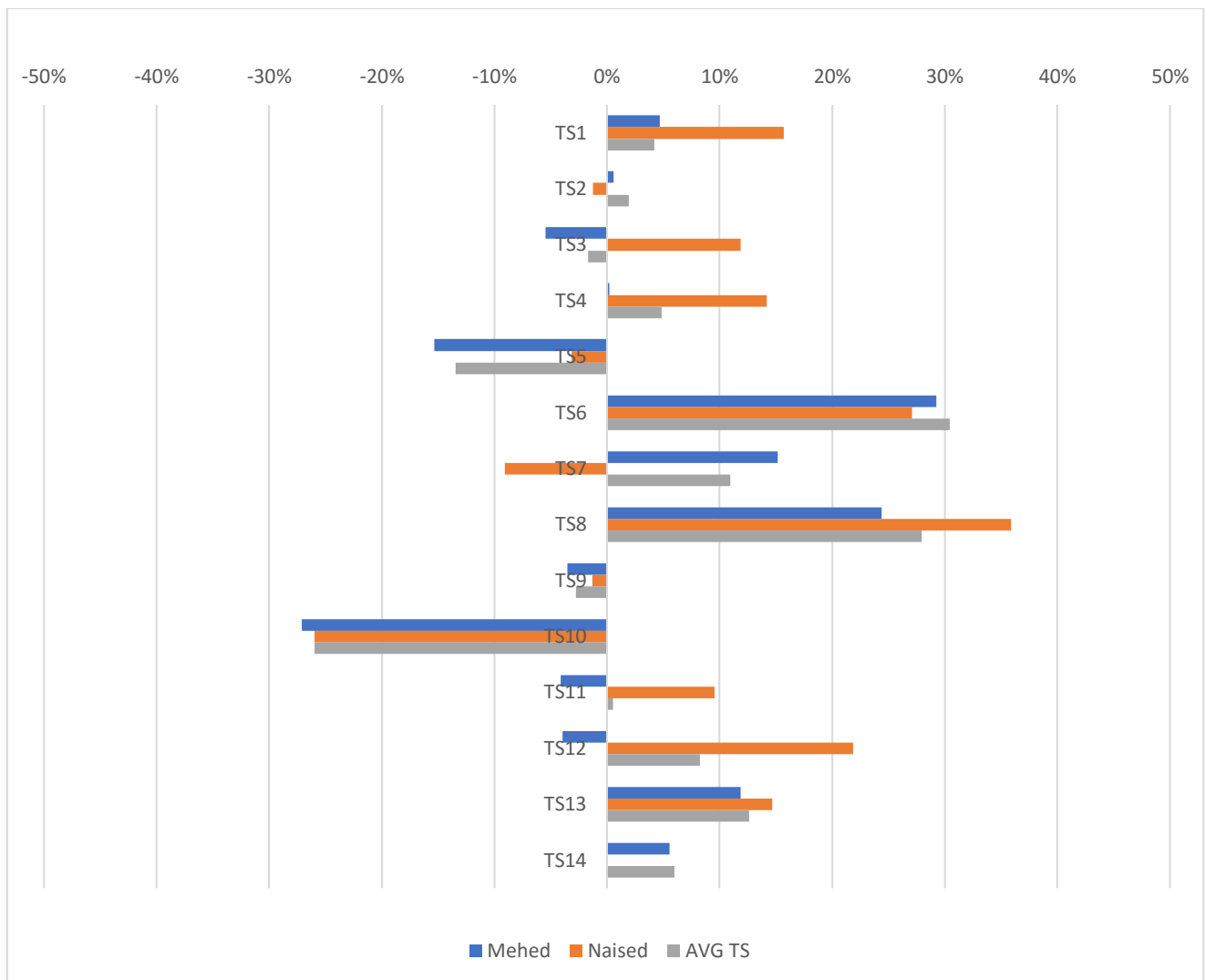
Nagu sellest tabelist näha, on TS-i väärtused nii negatiivsed kui positiivsed. Mõned parameetrid ei erine ainult arvude, vaid ka „suundade“ poolest – positiivsed/negatiivsed. Näiteks,

Faktor 2 (mehed/naised) : 1 ja -1;

Faktor 3 (mehed/naised): -5 ja 12;

Faktor 7 (mehed/naised): 15 ja -9.

Täpsemini võib neid erinevusi näha graafikult..



Joonis 8. Usalduse mudeli graafik soo järgi

Allikas: autori koostatud

Nagu graafikult näha, on osa meeste ja naiste parameetreid ning keskmine väärtus (TS6, TS8, TS10, TS13) sarnased. Kuid mõnedel parameetritel on erinev „suund“ – positiivsed ja negatiivsed (TS2, TS3, TS7, TS11, TS12).

Tulemusi käsitletakse üksikasjalikumalt järgmises osas (2.5).

Analoogiliselt on esitatud andmed emakeele järgi. Kõigepealt on välja arvutatud korrelatsioonikoefitsiendid.

Tabel 17. 10 usaldusfaktori, 3 avatud usaldusküsimuse ja indeksi NPS vahelised korrelatsioonikoefitsiendid emakeele järgi

	Eesi keel			Vene keel		
	Küsimus 1	Küsimus 2	Küsimus 3	Küsimus 1	Küsimus 2	Küsimus 3
Faktor 1	0,26	0,17	0,13	0,33	0,32	0,20
Faktor 2	0,40	0,34	0,39	0,14	0,09	0,14
Faktor 3	0,19	0,20	0,22	0,06	0,00	-0,01
Faktor 4	0,39	0,40	0,42	0,22	0,28	0,18
Faktor 5	0,02	0,02	0,01	0,02	0,03	0,03
Faktor 6	0,39	0,37	0,37	0,32	0,27	0,25
Faktor 7	0,24	0,25	0,31	0,46	0,34	0,23
Faktor 8	0,34	0,34	0,23	0,00	0,02	0,02
Faktor 9	-0,03	-0,02	0,00	-0,07	-0,07	-0,02
Faktor 10	0,38	0,40	0,38	0,55	0,47	0,36
Indeks NPS	0,62	0,53	0,58	0,62	0,38	0,27

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelis näha, on eesti emakeelega grupil kõige suurem “Indeks NPS” ja “1. Küsimuse” vaheline koefitsient – 0,62, vene emakeelega grupil sama - “Indeks NPS” ja “1. Küsimuse” vaheline koefitsient – 0,62.

Nagu on juba öeldud, see loogiline seos, sest kui üldise juhtkonna vastu pole usaldust, ei hakka keegi firmat soovutama potentsiaalse tööandjana.

Ka on esitatud 10 usaldusfaktori ja indeksi NPS vahelised korrelatsioonikoefitsiendid.

Tabel 18. 10 usaldusfaktori ja indeksi NPS vahelised korrelatsioonikoefitsiendid emakeele järgi

	Indeks NPS	
	Eesti keel	Vene keel
Faktor 1	0,30	0,42
Faktor 2	0,61	0,12
Faktor 3	0,34	0,01
Faktor 4	0,34	0,03
Faktor 5	0,05	0,07
Faktor 6	0,33	0,30
Faktor 7	0,32	0,44
Faktor 8	0,32	-0,04
Faktor 9	-0,04	-0,09
Faktor 10	0,45	0,53

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelist näha, on eesti emakeelega grupil kõige suurem 2. faktori ja indeksi NPS vaheline koefitsient – 0,61, vene emakeelega grupil aga 10. faktori ja indeksi NPS vaheline koefitsient - 0,53

Analüüsidest saadud korrelatsioonikoefitsiente saab teha järelduse, et kindlat lineaarset seost pole. Seega arvestatakse usalduse mudelis kõiki 14 näitajat (Joonis 9).

Järgmises tabelis on välja arvatud indeksid TS. Näitlikustamiseks on andmetele lisatud usalduse keskmine näitaja, arvestamata demograafilisi karakteristikuid – AVG TS.

Tabel 19. Usalduse mudeli parameetrid emakeele järgi

Usalduse mudeli parameetrid	Trust Score	TS Väärtus		AVG TS
		Eesti keel	Vene keel	
Faktor 1	TS1	3%	7%	4%
Faktor 2	TS2	1%	4%	2%
Faktor 3	TS3	-2%	0%	-2%
Faktor 4	TS4	2%	11%	5%
Faktor 5	TS5	-16%	-8%	-13%
Faktor 6	TS6	30%	31%	30%
Faktor 7	TS7	7%	19%	11%
Faktor 8	TS8	22%	12%	28%
Faktor 9	TS9	-8%	1%	-3%
Faktor 10	TS10	-28%	-19%	-26%
Küsimus 1	TS11	0%	0%	1%
Küsimus 2	TS12	1%	21%	8%
Küsimus 3	TS13	13%	13%	13%
Indeks NPS	TS14	3%	10%	6%

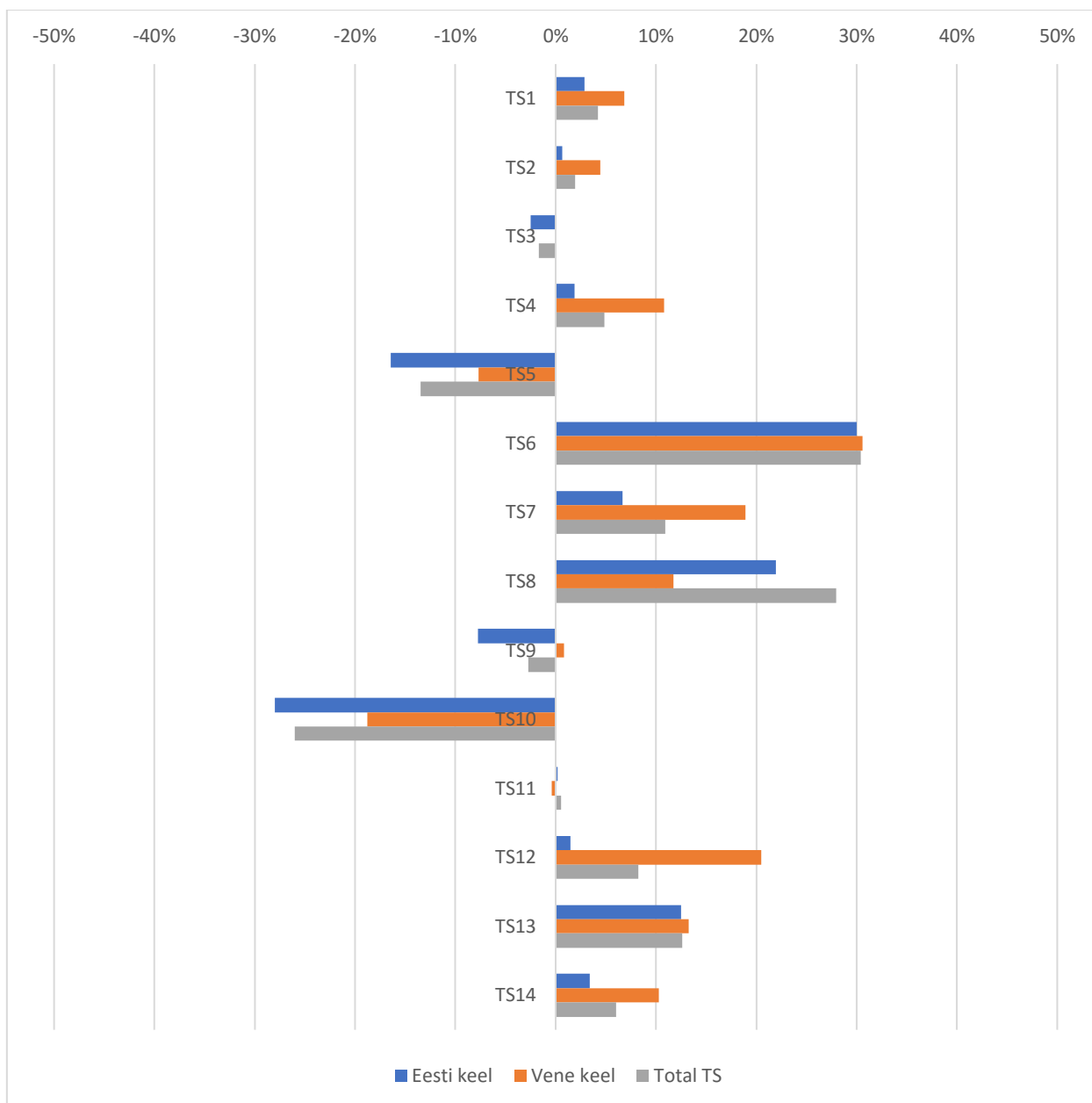
Allikas: autori koostatud

Nagu sellest tabelist näha, on TS-i väärtused nii negatiivsed kui positiivsed. Mõned parameetrid erinevad mitte ainult arvude, vaid ka „suundade“ poolest – positiivsed/negatiivsed. Näiteks,

Faktor 3 (eesti keel/vene keel) : -2 ja 0;

Faktor 9 (eesti keel/vene keel): -8 ja 1.

Täpsemini võib neid erinevusi näha graafikult..



Joonis 9. Usalduse mudeli graafik emakeele järgi

Allikas: autori koostatud

Erinevalt eelmisest mudelist, kus andmed olid esitatud soo järgi, pole antud juhul selliseid erinevusi „suundades“ – negatiivsed/positiivsed. Mõnedel parameetritel on veidi erinev väärtus. Järeldused esitatakse järgmises osas.

2.5 Järeldused ja ettepanekud

Uuringutulemuste järgi võib teha kindlad järeldused. Selles osas käsitletakse tulemusi iga parameetri kohta eraldi.

Kui rääkida keskmistest väärtustest, siis olid kõige väiksemad sellised parameetrid (TS):

- TS10 Kommunikatsiooni tase - 26%
- TS 5 Kuuluvustunne - 13%
- TS 9 Prognoositavus ja kohusetunne - 3%
- TS 3 Autoritaarsus/Jõud - 2%

Antud juhul ei saa rääkida madalast usaldusest, tegemist on selge usalduse puudumisega, isegi umbusaldusega. Eriti madal on kommunikatsiooni taseme TS 10 näitaja, mis on organisatsioonis eriti tähtis.

Eriti kõrged on TS 6 ja TS 8 näitajad, vastavalt 30% ja 28%. Need on huvide kooskõlastuse ja potentsiaalsete võimaluste faktorid.

Muudel juhtudel kõiguvad väärtused 1% - 13%.

Kui käsitleda eraldi 3 usaldusküsimust, siis siin on kõige väiksema väärtusega juhtkonna usaldamise hinne ja kõige suurema väärtusega otsese juhi usaldamise hinne.

Välja on arvatud indeks NPS – positiivne ja võrdub 6%.

Kui analüüsida andmeid soo järgi, siis tuleb märkida, et naiste hulk oli meestega võrreldes väike – 159 inimest, mis on kõigest 22% kõikidest küsitletutest. Seetõttu on keeruline rääkida tulemuste usaldusväärsest. Siiski esitatakse alljärgnevalt andmed.

Analüüsides saadud andmeid võib märkida, et mõned parameetrid olid naiste ja meeste puhul ligikaudu võrdsed. Näiteks on usaldusindeksite (TS) väärtused peaaegu ühesugused järgmistes variantides:

- TS 13 Millisel määral usaldab töötaja oma otsest juhti;
- TS 8 Potentsiaalsed võimalused/Oskused;
- TS 6 Huvide kooskõlastamine.

Ka on 4 parameetrit (TS) mille puhul saadi nii negatiivsed kui positiivsed väärtused.

- TS 3 Autoritaarsus/Jõud
- TS 7 Huvitatuse tase/hoolivuse tase
- TS 11 Millisel määral usaldab töötaja firma juhtkonda;
- TS 12 Millisel määral usaldab töötaja otsese juhi juhti.

Muus osas olid väärtused ühe märgiga.

Kui analüüsida 3 otsest usaldusküsimust, siis olid naiste puhul indeksite TS 11, TS 12 väärtused palju kõrgemad meeste omadest (kellel on negatiivsed väärtused), kuid usaldust otsese juhi vastu hinnati ühtemoodi. Mis puutub viimasesse indeksisse NPS, siis meeste puhul on väärtus võrdne keskmise väärtusega (6%), naistel võrdub nulliga.

Analüüsid emakeele järgi saadud tulemusi, võib välja tuua ligikaudu võrdsed parameetrid. Need parameetrid on

- TS 1 Riskide talumine;
- TS 2 Kohandumine;
- TS 6 Huvide kooskõlastamine;
- TS 11 Millisel määral usaldab töötaja firma juhtkonda;
- TS 13 Millisel määral usaldab töötaja oma otsest juhti.

Ka on 2 parameetrit, kus väärtused on erinevate märkidega:

- TS 3 Autoritaarsus/Jõud;
- TS 9 Prognoositavus ja kohusetunne.

Ülejäänud parameetrite väärtustel on ühesugune „suund“ – positiivsed/negatiivsed, kuid peab märkima, et gruppide väärtused erinevad tugevalt.

Näiteks parameetri TS12 - Millisel määral usaldab töötaja otsese juhi juhti - puhul on eesti emakeelega grupi väärtus 1%, aga teise grupi väärtus 21%.

Eraldi väärivad märkimist 3 avatud usaldusküsimuse tulemused. Üldjuhtkonna usaldamise osas oli tulemus ühesugune – 0%.

Oluline erinevus - 1% ja 21% - oli juhi juhi usaldamise osas. Otsese juhi hinded olid samuti ühesugused.

Indeksit NS hinnati positiivselt, kuid kolmekordse vahega – 3% ja 10%.

Nagu juba märgitud, tuleb usaldusindeksi suurust mõõta regulaarselt. Sõltuvalt sellest, kui palju ressursse on valmis (organisatsiooni, personaliosakonna jne) juht kulutama, võib usalduse mudelit käsitleda nii üldiselt kui ka soo ning emakeele järgi.

Meetmete kompleks, mis on suunatud usalduse tugevdamisele (kasvule), peab olema mitmekesine ja arvestama kollektiivi eripäruga.

Selles töös oli võimalus arvestada täiendavate avatud usaldusküsimustega ja indeksiga NPS, mis on saadud ankeedist, kuid selliste küsitluste korraldamine on töömahukas ülesanne, mida ei tehta tihti. Seepärast võib lisaks kasutada lühiankeete, mis on koostatud Robert F. Hurley välja töötatud 10 faktori alusel. Ankeet on esitatud järgmisel joonisel. (Joonis 10).

Selle küsimustikuga saab hinnata tulemusi ja võimaldab juhil saada maksimaalset infot selleks, et teada, milliseid meetmeid usalduse tugevdamiseks kasutada.

Model Factor	Trust Score 1 (low) to 5 (high)	Impact Estimate 1 (high) to 5 (low)	Priority Score (Add Across)
Adjustment of Trustor			
Risk Tolerance of Trustor			
Power of Trustor			
Situational Security			
Similarities			
Interests			
Benevolent Concern			
Capability			
Predictability and Integrity			
Communication			

Joonis 10. Organisatsiooni usalduse taseme diagnoosimise ankeet (Trust Diagnosis Worksheet)

Allikas: Hurley, R 2011

See lühiküsimustik võimaldab hinnata igat fakti 10-st kolme variandi järgi.

- Esimeses veerus hinnatakse usalduse taset selle faktori järgi skaalal 1-5.
- Järgmine hinne näitab, kui tugevalt tajutakse selle faktori mõju. Hinnatakse samuti skaalal 1-5, kus 1 on tugev mõju, 5 on nõrk mõju.
- Kõige viimaks hinnatakse kõiki 10 faktorit tähtsuse järgi vastavalt ühest kümneni.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva ühiskond opereerib harva sellise mõistega kui usaldus. Isegi kui tegemist on nn pehmete juhtimisfaktoritega nagu motivatsioon, hindamine, areng, näevad juhid neis töö tõhustamise vahendit, mille puhul ei arvestata moraalseid, emotsionaalseid ja eetilisi komponente.

Autori arvates tuleb usaldussuhted organisatsioonis arvata nende faktorite hulka, mis mõjutavad otseselt organisatsiooni tegevuse efektiivsust, ning käsitleda usaldust kui personali juhtimise instrumenti. Selleks on vaja teada, mis mõjutab usaldust ja kuidas seda mõõta ning kontrollida.

Organisatsioonid, milles usaldus on põhjapanev printsiip, tagavad töötajatele kõige soodsamad tingimused professionaalseks arenguks ja uuenduste kasutamiseks. Üldiselt toovad kõik muutused kaasa nende inimeste rahulolematuse, keda need puudutavad. Kui reatöötajad usaldavad juhtkonda ning usuvad üksteisesse, osalevad otsuste langetamises või on organisatsiooni tööga lihtsalt hästi kursis, suhtuvad nad nendesse muutustesse rahulikult ja võivad isegi nende juurutamisele kaasa aidata.

Uuringud on näidanud, et mitteametlikud horisontaalsed suhted on vahel ametlikest tähtsamad. Teada on ka, et kõrge usaldustasemega meeskondades taluvad töötajad stressi paremini ja hindavad koostöö tulemuslikkust kõrgemalt. Aga see on võimalik ainult seal, kus on loodud usalduslikud suhted.

Usalduse uurimisel on kõige keerulisem selle mõõtmise probleem. Eelkõige peab see olema püsiv ja vaadeldav suurus – teisisõnu, usalduse tasemeid peab saama mõõta ja võrrelda eri ajajärkudel.

Selle töö eesmärk oli Robert F. Hurley meetodi põhjal ja 5 Eesti ettevõttes läbi viidud rahulolu-uuringu näitel välja töötada usalduse mudel. Saab väita, et eesmärk on saavutatud. Töö alguses püstitatud ülesanded on täidetud.

Käsitleti usalduse küsimust, töös on esitatud usalduse määratlused ning sõnastatud selle vajalikkus ja tähtsus organisatsioonile.

Esitatud on kõige tuntumad usalduse mõõtmise meetodid. Robert F. Hurley meetod on autori arvates kõige lihtsam ja kätkeb endas maksimaalse hulga organisatsiooni usaldust mõjutavaid aspekte.

Tänu 2016. aastal 5 Eesti ettevõttes läbi viidud töötaja rahulolu-uuringu tulemustele sai kasutada ja analüüsida 3 otsest usaldusküsimust ning indeksit NPS.

Usalduse mudeli väljatöötamisel kõrvutati Robert Hurley meetodi 10 faktori igat faktorit, mida on töös detailselt ka kirjeldatud, töötajate rahuloluankeedi küsimusega.

Kuna ankeedis oli 3 otsest usaldusküsimust, mida polnuks usalduse uurimisel mõistlik ignoreerida, otsustati arvata need mudelisse lisaparameetritena. Analoogselt lisati viimase parameetritena indeks NPS, mille kohta oli samuti ankeedis küsimus.

Töös käsitleti võimalust, et 10 usaldusfaktori, 3 avatud usaldusküsimuse ja indeksi NPS vahel võib olla lineaarne seos. Arvutati välja vastavad korrelatsioonikoefitsiendid, mis näitasid, et seost ei ole. Kuna arvutamiseks kasutati Excel-programmi funktsiooni CORREL, mille abil saab kindlaks teha vaid lineaarset seost, ei saa kindlalt väita, et seost ei ole. Võib-olla seos eksisteerib, kuid on keerulisem kui lineaarne.

Usalduse mudeli iga parameetri jaoks (10 usaldusfaktorit + 3 otsest usaldusküsimust + indeks NPS) arvutati kõigepealt välja usalduse indeks – TS. Töös on üksikasjalikult kirjeldatud arvutamise käiku. Andmeid analüüsiti demograafilisi karakteristikuid arvestamata. Just need indeksid on esitatud lõppgraafikul.

Edasi käsitleti andmeid demograafiliste karakteristikute järgi: sugu ja emakeel. Analüüsides välja töötatud usalduse mudeleid saab teha järelduse, et erinevate karakteristikute indeksite väärtustes on erinevusi. Seega peab juht ideaalvariandis neid erinevusi arvestama ja saadud tulemuste põhjal välja töötama meetmete kompleksi usalduse suurendamiseks. Siiski, nagu teada, sõltub kõik personali juhtimiseks ette nähtud ressursside olemasolust.

Koostati ka lisaküsimustik, mida saab koos välja töötatud usalduse mudeliga kasutada organisatsiooni töötajate usalduse suurendamiseks.

Viidatud kirjandus

1. **Coleman, James S.** (1990). Foundations of social theory. Harvard University Press. 993 pages.
2. **Coleman, P.T, Deutsch, M., Marcus, E.** (2006). The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. (2nd ed). Jossey-Bass. 960 pages.
3. **Deutsch, M.** (1977). Conflicts: Productive and Destructive. Yale University Press. 420 pages.
4. **Eisenstadt, S.N., Roniger, L.** (1984). Patrons, Clients and Friends: Interpersonal Relations and the Structure of Trust in Society. Cambridge University Press. 343 pages.
5. **Ermisch, J., Gambetta, D., Laurie, H., Siedler, T. and Uhrig, N.** (2009). Measuring people's trust. Journal of the Royal Statistical Society. 21 pages.
6. **Fukuyama, F.** (1995). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press. 457 pages.
7. **Glaeser, E., Laibson D., Scheinkman, J., Soutter, C.** (2000). Measuring Trust. The Quarterly Journal of Economics. 42 pages.
8. **Hurley, R.** (2006). The Decision to Trust. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2006/09/the-decision-to-trust>
9. **Hurley, R.** (2011). The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations. Hoboken, NJ: John Wiley&Sons. 374 pages.
10. **Lewicicky, R.J., Stetevenson, M., Bunke, B.B.** (1997). The three components of interpersonal trust: instrument development and differences across relationships., Ohio State University.
11. **Rempel J.K., Holmes J.G., Zanna M.P.** (1985). Trust in close relationships. Journal of Personality and Social Psychology. 95-112 pp.
12. **Robinson, J.P., Shaver, P.R., Wrightsman, L.S., Andre F.** (1991). Measures of personality and social psychological attitudes. Academic Press. 753 pages.
13. **Shaw, R.** (1997). Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern. Jossey-Bass. 272 pages.
14. World Value Survey. [WWW] <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp> (03.03.1017)
15. European Social Survey. [WWW] <http://www.europeansocialsurvey.org/data/themes.html?t=media> (03.03.2017)
16. **Беянин, А.В., Зинченко, В.П** (010).Доверие в экономике и общественной жизни. Фонд “Либеральная миссия”. 264 стр
17. **Брокгауз, Ф.А., Ефрон, И.А.** (1993). Энциклопедический словарь.
18. **Бурдые, П.** (2007). Социология социального пространства. Алетейя. 288 стр
19. **Веселов, Ю.В., Липатов А.А.** (2015). Доверие в организации: методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте. Российский журнал менеджмента. Стр 85-104

20. **Дюркгейм Э.** (1995). Социология. Ее предмет, метод, предназначение. Канон. 352 стр
21. **Ильин Е. П.** (2012). Психология доверия. СПб. 288 стр
22. **Кон, И.С., Адо, А.В.** (1983). Словарь по этике. Политиздат. 445 стр
23. **Купрейченко, А.Б.** (2008). Психология доверия и недоверия. Институт психологии РАН. 571 стр
24. **Минина, В.Н.** (2012). Организационное доверие как неосязаемый актив компании. Вестник Санкт-Петербургского Университета. стр 107-130

LISA

Lisa 1. Töörahuolu küsimustik

XXXX töörahuolu küsitlus 2016												
Hea XXXX töötaja, palun täida käesolev küsimustik. Saadud vastuste põhjal analüüsime töötajate rahulolu ettevõttes ning anname tagasisidet.												
Palun hinda järgmisi väiteid skaalal nullist kuni kümneni. "0" tähendab, et ei nõustu üldse ja "10" tähendab, et oled täiesti nõus.												
XXXXXXXX tööandjana												
1	XXXXXXXXi töökultuuri iseloomustab avatus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Tunnen uhkust, et töötan XXXXXXXXis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	XXXXXXXX on kliendisõbralik ettevõtte	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Sooviksin töötada XXXXXXXXis ka tulevikus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Näen enda arenemisvõimalusi XXXXXXXXis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Mulle võimaldatakse töökohustustega toimetulekuks vajalikku koolitust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Ma järgin oma töös XXXXXXXXi põhiväärtusi.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Ma olen teadlik XXXXXXXXi strateegiast ja eesmärkidest											
9	XXXXXXXXis saadakse muutustega hakkama	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu töö ja rahulolu tööga												
10	Ma olen rahul oma tööga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ma olen motiveeritud.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Tulen tööle hea tundega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Vajadusel teen oma töös lisapingutusi.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Otsin pidevalt võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Minu töö mõjutab kliendi rahulolu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Mul on vajalikud teadmised, et oma tööülesandeid täita	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Minule antud õigused on kooskõlas mu kohustustega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Töötempo on minu jaoks sobiv	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Mul on olemas tööks vajalikud töövahendid	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Ma saan õigeaegselt informatsiooni selle kohta, mis puudutab minu tööd	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Minu tööülesanded on minu jaoks selged ja arusaadavad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Olen kindel, et saan oma tööülesannetega hakkama	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Minu tööd väärtustatakse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Minu töö pakub mulle piisavalt väljakutseid	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Minu töö ja eraelu vahel on tasakaal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koostöö ja õhkkond meeskonnas (ettevõtte/tsehh/osakond)												
26	Oleme üksteise suhtes abivalmid ja hoolivad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Me jagame omavahel tööalaseid kogemusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Minu töökaaslased on valdavalt sõbralikud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Mu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Meie koostöö on hea	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Mil määral usaldad XXXXXXXXi juhtkonda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Mil määral usaldad oma juhi juhti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Mil määral usaldad oma otsest juhti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu juht...												
37	leiab probleemidele toimivaid lahendusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	annab mulle asjakohast tagasisidet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	on hea kuulaja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	oskab lahendada konflikte	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	saavutamisel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lisa 1. Jätk.

42	tunnustab minu pingutusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	kiidab, kui olen teinud midagi hästi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	on tulemuste nõudmisel järjekindel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	saavutamisele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	on positiivse ellusuhtumisega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	toetab minu arengut	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	leiab minu jaoks aega, et nelja silma all vestelda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	on mulle eeskujuks	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	kohtleb kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51	täidab antud lubadused	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Emotsioonid XXXXXXXXi, kui tööandja suhtes												
52	XXXXXXXXis töötades tunnen ennast õnneliku ja rõõmsana	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	XXXXXXXX tekitab minus rahulolu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	XXXXXXXX on usaldusväärne	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Ma tunnen, et XXXXXXXX väärtustab mind	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Ma tunnen, et XXXXXXXX hoolib minust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	XXXXXXXX pakub mulle turvatunnet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	XXXXXXXXi tegevus on suunatud kindlatele eesmärkidele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	XXXXXXXX inspireerib ning innustab mind	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	XXXXXXXX on huvitav ettevõtte	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61	XXXXXXXX annab mulle energiat juurde	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	XXXXXXXX on midagi erilist ning head	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	XXXXXXXX muudab mind uudishimulikuks ning tahan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	XXXXXXXX muudab mind rahulolematuks	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65	XXXXXXXX, kui ettevõtte, tekitab minus viha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	XXXXXXXX tekitab minus peetumust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	Ma olen tundnud ärritust seoses XXXXXXXXiga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68	Suhtlemine XXXXXXXXi, kui tööandjaga, tekitab minus stressi.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69	Ma olen olnud õnnetu seoses XXXXXXXXi tegevusega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70	Ma olen tundnud, et XXXXXXXX on mind hüljanud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71	XXXXXXXXis toimuvad asjad liiga kiiresti ning läbimõtlematult	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72	Millise töönaosusega soovitaksin XXXXXXXXit enda sõpradele, töökaaslastele ja pereliikmetele	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vastaja andmed (tee õige kasti sisse rist)

<u>Sugu:</u>	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> N			
<u>Vanus:</u>	17-25 <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-45 <input type="checkbox"/>	46-55 <input type="checkbox"/>	56 ja vanem <input type="checkbox"/>
<u>Emakeel</u>	eesti <input type="checkbox"/>	vene <input type="checkbox"/>	muu <input type="checkbox"/>	
<u>Haridus</u>	põhi <input type="checkbox"/>	kesk <input type="checkbox"/>	kesk-eri <input type="checkbox"/>	kõrg <input type="checkbox"/>	kõrg omandamisel <input type="checkbox"/>
<u>Pere suurus</u>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4-5 <input type="checkbox"/>	6 ja enam <input type="checkbox"/>
<u>Töötanud XXXXXXXXis</u>	alla 1 a. <input type="checkbox"/>	1-2 a. <input type="checkbox"/>	3-5 a. <input type="checkbox"/>	6-10 a. <input type="checkbox"/>	üle 10 a. <input type="checkbox"/>
<u>Töökoht hetkel</u>	<input type="checkbox"/> kontor	<input type="checkbox"/> tsehh1	<input type="checkbox"/> tsehh2	<input type="checkbox"/> ????	

РЕЗЮМЕ

Разработка модели доверия Роберта Ф. Херли на примере исследования удовлетворенности на 5 предприятиях Эстонии

Implementation of Robert F. Hurley's Trust Model based on employee satisfaction survey at 5 Estonian enterprises

Olga Rytkönen

Язык:	Эстонский
Страниц:	54
Таблиц:	19
Рисунков:	10
Приложений:	1
Источники:	24
Ключевые слова:	доверие, измерение доверия, метод измерения доверия, модель измерения доверия, Robert F. Hurley

Современный мир характеризуется новыми подходами к обеспечению конкурентного преимущества. Создание конкурентноспособной бизнес-модели предполагает тщательный анализ и изучение всех факторов развития организации, включая такой социальный фактор, как доверие. В литературе всё чаще подчеркивается, что бизнес осуществляется посредством социальных отношения, в основе которых лежит доверие.

Интерес к изучению доверия повышается в связи с появлением самоуправляемых команд и делегированием рядовым сотрудникам полномочий по управлению производственной деятельностью.

Рассмотрев доверие в общих и глобальных чертах, следует более детально изучить доверие в рамках организации и влияние, которое наличие или отсутствие доверия. Доверие является одним из важных факторов эффективности внутренней и внешней деятельности любой организаций, так как имеет значение для следующих позиций:

- снижает внутренние издержки, повышая способность работников к сотрудничеству и командной работе, позволяя снизить расходы на контроль их деятельности и влияя на готовность подчиняться указаниям руководителя;
- снижает текучесть кадров и, следовательно, сокращает административно-управленческие расходы на подбор, адаптацию и обучение персонала (издержки замещения);
- формирует определенное адаптивное отношение (уважение и подчинение) к руководителям организации;
- обеспечивает эффективность организационных изменений, а также своевременность реагирования на изменения внешних и внутренних условий;
- повышает производительность;
- повышает интенсивность неформального и непринужденного общения среди сотрудников организации.

Различия подходов к пониманию сущности доверия в организации обуславливают специфику теоретических моделей и методов оценки этого феномена. в работе будет использован метод Роберт Ф Херли. Впервые, его теория измерения доверия была представлена в журнале "Harvard Business Review " в сентябре 2006 года. В дальнейшем автор развил основные идеи в своей книге "The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations". Им были сформулированы 10 факторов, оказывающих влияние на формирование доверия в организации.

Кроме 10 факторов доверия в данной работе будет рассмотрена возможность добавления еще 4 параметров.

Для этого будут использованы результаты проведенного в 2016 году опроса с использованием анкеты удовлетворенности работника.

В рамках разработки модели доверия, для каждого из 10 факторов метода Роберта Херли будет сопоставлен вопрос из анкеты.

В дополнение к этим вопросам будут добавлены еще 3 открытых вопроса о доверии из анкеты. И последним параметром будет индекс NPS, вопрос о котором так же имеется в анкете.

Цель работы - разработать модель доверия на основе метода Роберта Ф. Херли с использованием анкеты удовлетворенности работника.

Гипотеза была сформулирована следующим образом - модель доверия на основе метода Роберта Ф. Херли позволяет получить необходимые данные для идентификации проблемы доверия.

Были поставлены следующие задачи:

- Изучить вопрос доверия и значимость в организации
- Изучить методы измерения доверия
- Дополнить выбранный метод
- Применить скорректированный метод на практике
- Изучить имеющиеся результаты исследования
- Сформулировать модель доверия
- Сделать выводы и подтвердить или опровергнуть выдвинутую ранее гипотезу
- Сформулировать предложения для использования модели доверия

Работа состоит из 2 частей теоретической и исследовательской. В теоретической части, представлена общая информация о доверии и влиянии его на организацию. Так же рассмотрены различные методы и способы измерения доверия. В конце описан более подробно выбранный метод, на основе которого и будет разрабатываться модель доверия. Во второй части выбранный метод будет реализован и дополнен. В завершении будет сформулирована конечная модель доверия.

Для разработки метода были использованы результаты исследования удовлетворенности работника. При проведении исследования использовалась анкета удовлетворенности работника. 10 факторов доверия метода Р.Херли сопоставлены 10 K simumosов из анкеты, которые максимально точно описывали Faktor.

Так же метод Роберта Херли был дополнен еще 4 параметрами из анкеты: 3 прямых K simumasa о доверии и индекс NPS.

В работе расписан анализ полученных данных. В ходе анализа стало ясно, что средние показатели по всем параметрам не информативны, и данные были изучены с рассмотрением качественных характеристик.

Так же была рассмотрена вероятность зависимости между 10 факторами доверия модели Роберта Херли, 3 прямыми K simumasами о доверии и индексом NPS. В результате выяснилось, что определенной линейной зависимости нет.

Таким образом была сформулирована и представлена на графике модель доверия с 14 параметрами. Далее в работе представлены модели доверия с учетом пола и родного языка. В части 2.5 сделаны выводы и сформулированы предложения, для более продуктивного использования модели доверия.

Можно сказать, что поставленная цель достигнута, поставленные задачи выполнены. В завершении можно сказать, что гипотеза нашла подтверждение, то есть с использованием модели доверия, как в общем виде, так и с учетом демографических характеристик, можно идентифицировать проблемы и соответственно им разрабатывать комплекс мероприятий для улучшения уровня доверия.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:
(Olga Rytönen, 29. mai 2017)

Üliõpilaskood: 094977BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:
(Raul Vatsar, 29. mai 2017)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2017

Kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)