

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anna Maslova

**ORGANISATSIOONIKULTUURI ROLL ÄRIMUDELI
INNOVATSIOONIS EESTIS TEGUTSEVATE
RAHVUSVAHELISTE ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM02/20, peeriala Rahvusvaheline ärijuhtimine

Juhendaja: Jelena Hartšenko, MSc

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 10068 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anna Maslova

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Organisatsioonikultuuri olemus ja tunnused.....	8
1.2. Organisatsiooni sotsiaalne vastutus kui osa organisatsioonikultuurist	11
1.3. Ärimudeli innovatsioon ja innovatsiooni võimalused	14
1.4. Organisatsioonikultuuri roll ärimudeli innovatsioonis	17
2. ANALÜÜSI METOODIKA JA ANDMED	20
2.1. Kvantitatiivse uuringu meetodi kirjeldus	20
2.2. Uuringu valim, andmete kogumine ja andmeanalüüs	24
2.2.1. Valim ja andmete kogumine.....	24
2.2.2. Andmeanalüüsi meetodid	25
3. EMIIRILISE UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED	28
3.1. Organisatsioonikultuuri tunnuste analüüs.....	28
3.2. Modelleerimise tulemused	38
3.3. Uuringu arutelu, järeldused ja ettepanekud	41
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	52
LISAD	57
Lisa 1. Küsimustik eesti keeles	57
Lisa 2. Küsimustik inglise keeles	64
Lisa 3. Regressioonanalüüsis kasutatavad tunnused	71
Lisa 4. Regressioonanalüüsi mudelid	74
Lisa 5. Lihtlitsents	76

LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsioonikultuuri mõiste juures saab kirjeldada mitut organisatsiooni defineerivat omadust, milleks on ettevõtte eesmärgid, töötajate hoiakud, väärtused ja tõekspidamised. Organisatsioonikultuuri uurides, tuleb keskenduda ka organisatsiooni sotsiaalse vastutuse põhimõtetele (CSR). Organisatsiooni sotsiaalsel vastutusel on võtmeroll rahvusvaheliste ettevõtete mainekujundamises. Rahvusvaheline ettevõtte peab arvestama tegevusriigis kehtivate sotsiaalsete normide, tavade, kultuuri ja arusaamadega. Ärimudeli innovatsiooni puhul peaks ärimudel tagama ettevõtte tegevuse arengu teatud stabiilsuse ja samal ajal olema piisavalt paindlik, et kohaneda muutustega. (Arbussa *et al.* 2016)

Magistritöö eesmärk on välja selgitada ärimudeli innovatsiooni toetavad organisatsioonikultuuri tunnuseid Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtete näitel. Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kvantitatiivne uuring ning saadud tulemuste põhjal tuvastatakse organisatsioonikultuuri ja sotsiaalvastutuse ning ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid. Küsimustikule vastas kokku 143 inimest, kellest 124 olid rahvusvaheliste ettevõtete töötajad. Kuna magistritöös keskendutakse analüüsile rahvusvaheliste ettevõtete näitel, siis lõplik valimimaht moodustas 124 vastust.

Läbiviidud regressioonanalüüsi tulemustest selgus, et nii organisatsioonikultuuril kui ka sotsiaalsel vastutusel on positiivne mõju ärimudeli innovatsioonile. Autori poolt valitud organisatsioonikultuuri tunnustest kõige suuremad seosed ärimudeli innovatsiooniga on tuvastatud strateegilisel arengul, organisatsiooni väärtustel ja koostööl. Tuginedes Cameron ja Quinn (1999) konkureerivate väärtuste raamistikule, analüüsis autor organisatsioonikultuuri tüüpide ja ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid. Tulemustest selgus, et ärimudeli innovatsiooni soodustab kõige rohkem adhokraatia kultuur. Samuti leiti seoseid ärimudeli innovatsiooni ja klannikultuuri vahel.

Võtmesõnad: organisatsioonikultuur, organisatsiooni sotsiaalne vastutus, ärimudeli innovatsioon, rahvusvaheline ettevõtte

SISSEJUHATUS

Organisatsioon on avatud ja keerukas süsteem. Organisatsioon koosneb paljudest muutujatest, mis kõik on omavahel tihedas vastastikusel seoses välise keskkonnateguritega (Chen *et al.* 2018, 2). Selleks, et esmalt saavutada ja hiljem säilitada konkurentsieelist, peab organisatsioon leidma uusi lahendusi töö tõhususe suurendamiseks ning keskenduda organisatsiooni eesmärkidele, sealhulgas kvaliteedi pideva parandamisega seotud eesmärkidele, uute tehnoloogiate kasutusele võtmisele, ühtsete väärtuste, normide ja reeglite süsteemi rakendamisele organisatsioonis.

Organisatsiooni sotsiaalne vastutus (CSR) on organisatsioonikultuuri oluline element. Kuigi ettevõtete sotsiaalse vastutuse mõiste võib tunduda lihtsa mõistena, on sellel erinevaid tõlgendusi, mille tõttu võib see ettevõtete vaheliselt erinevalt väljenduda. Maksimaalse tulemuse saavutamiseks peavad organisatsioonid mõistma ettevõtte sotsiaalse vastutuse ja ettevõtte kultuuri vahelist seost.

Organisatsioonikultuur on muutunud viimaste aastate jooksul majanduslikult oluliseks teguriks. Mitmed uuringud on tõestanud, et ettevõtte tulemuslikkusel on otsene seos organisatsioonikultuuriga. Organisatsioonikultuur loob keskkonna, kus inimesed töötavad ning keskkonnast sõltub inimeste loominguilise tase. Loomingulisel keskkonnas on võimalik tegeleda innovatsiooniga ning sellest tulenevalt ärimudeli innovatsiooni puhul mängib loominguilisus eriti suurt rolli. Kuid kuna kultuurilised muutused on seotud inimestega, siis võtavad organisatsioonisisemised muutused aega. Tuleb tegeleda protsessmõtlemise integreerimisega kõikidel organisatsiooni tasanditel.

Innovatsioon on organisatsioonikultuuri lahutamatu osa. Teadmispõhises majanduses tegutsevate organisatsioonide jaoks on innovatsioon kriitiline. Tänapäeval on fookuses organisatsioonikultuuri roll, kui tegur, mis võib ärimudeli innovatsiooni nii stimuleerida kui ka pidurdada ning seeläbi mõjutada ettevõtte tulemuslikkust (Valencia *et al.* 2015). Tihe konkurentsiga ärikeskkonnas jäävad püsima ja edu saavutama vaid need ettevõtted, kes suudavad välja pakkuda uusi ideid ja/või unikaalseid tooteid või rakendusi. (Ali *et al.* 2016)

Mitmed varasemad uuringud (Niswaty *et al.* 2021, Awadh *et al.* 2013, Joseph *et al.* 2009) on näidanud, et organisatsioonikultuuril on positiivne mõju töötajate heaolule ja produktiivsusele. Kuid vähe tähelepanu on suunatud ärimudeli innovatsioonile ja organisatsioonikultuuri omavahelise seose analüüsimisele rahvusvahelistes ettevõtetes, kus oleks arvestatud ka organisatsiooni sotsiaalvastutuse teguriga. Magistritöö uurimisprobleemiks on vähene informatsioon organisatsioonikultuuri rollist ja mõjust ärimudeli innovatsioonile Eestis asuvates rahvusvahelistes ettevõtetes. Hofstede kultuuridimensioonidel põhinev uuring näitab, et Eesti kultuur on pragmaatiline. Pragmatilise suunitlusega ühiskondades on inimesed võimelised kergesti kohanduma majandusmuutustega, näitavad tugevat säästmis- ja investeerimiskalduvust, kokkuhoidlikkust ja sihikindlust tulemuste saavutamisel, mis soodustab innovatsiooni (Country Comparison 2023). Uuring aitab kaasa teaduskirjandusele, laiendades empiirilisi järeldusi selle kohta, kuidas organisatsioonikultuur mõjutab ärimudeli innovatsiooni rahvusvahelises keskkonnas.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada ärimudeli innovatsiooni toetavad organisatsioonikultuuri tunnuseid Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtete näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milline seos on organisatsioonikultuuril ja sotsiaalsel vastutusel ning ärimudeli innovatsioonil?
- 2) Millised rahvusvahelistes ettevõtetes olevad organisatsioonikultuuri omadused toetavad ja mõjutavad ärimudeli innovatsiooni?
- 3) Milline organisatsioonikultuuri tüüp kõige rohkem soodustab ärimudeli innovatsiooni?

Uurimisküsimustele vastamiseks viiakse läbi kvantitatiivne uuring ning andmete kogumise meetodiks on veebipõhine küsimustik. Valikuraam ehk populatsiooni nimekiri, mida autor kasutab lõpliku valimi koostamisel, on rahvusvaheliste ettevõtete töötajad. Andmete analüüsimise meetodid on kirjeldav statistika, reliaabluse analüüs, regressioonanalüüs ja korrelatsioonanalüüs.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas käsitletakse töö kesksete kontseptsioonide teoreetilisi käsitlusi. Antakse ülevaate organisatsioonikultuuri, sotsiaalvastutuse ja ärimudeli innovatsiooni mõistetest ning analüüsitakse, kuidas need tegurid mõjutavad üksteist, tuginedes varasematele uuringutele. Töö teine osa on pühendatud uuringu kirjeldamisele, kus autor annab ülevaate uuringu meetodist, kogutud andmetest ja andmete analüüsist. Kolmandas ehk empiirilises

osas annab autor ülevaate kvantitatiivse uuringu tulemustest, esitatakse magistritöö tulemused, järeldused ja ettepanekud.

Töö autor soovib tänada juhendaja Jelena Hartšenkot, kes oli toetavaks jõuks magistritöö valmimisel ning kõiki küsimustikule vastajaid.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesolevas peatükis käsitletakse organisatsioonikultuuri mõistet ja selle tunnuseid. Tehakse kindlaks, mis on organisatsiooni sotsiaalne vastutus ning kuidas on see seotud organisatsioonikultuuriga. Viimasena kirjeldatakse ärimudeli innovatsiooni ja selle võimalusi ning tuuakse välja ärimudeli innovatsiooni ja organisatsioonikultuuri vahelisi seoseid, tuginedes varasematele uuringutele.

1.1. Organisatsioonikultuuri olemus ja tunnused

Organisatsioonikultuuri on uuritud aastaid, kuid ühine definitsioon puudub. Igas organisatsioonis määratletakse seda vastavalt väärtuste, uskumuste, hoiakute ja seatud eesmärkide järgi, mis omakorda aitab määratleda ettevõtte äritegevuse viisi. Need põhiväärtused mõjutavad organisatsiooni liikmete käitumist, kuna inimesed tuginevad nendele väärtustele oma käitumise suunamisel ja otsuste langetamisel (Genc 2013, 526). Kultuur organisatsiooni jaoks on sama, mis on isiksus indiviidi jaoks. See on omaduste kogum, mis eristab üht organisatsiooni teisest. Cameron ja Quinn (1999) sõnul on igal kultuuril ainulaadne keel, sümbolid, reeglid ja tunded, mis erinevad teiste kultuuride omast. Väiksemad organisatsiooni üksused või osakonnad moodustavad enda subkultuuri. Need subkultuurid omavad kogu organisatsiooni domineeriva kultuuritüübi ühiseid jooni ning aitavad kaasa innovatsioonile. (Day 2014, 106)

Organisatsioonikultuur hõlmab jagatud väärtuste, uskumuste ja eelduste kogumit, mis aitab üksikisikutel ja rühmadel organisatsioonides efektiivselt toimida. Ühised väärtused kujundavad töötajate käitumist ja mõjutavad organisatsiooni investeringute ja ressursside jaotamise otsuseid (Chen *et al.* 2018, 2). Organisatsioonikultuur on otseselt seotud organisatsiooni tulemuslikkusega – mida tugevam ja kindlam on organisatsioonikultuur, seda efektiivsem on organisatsioon (Lapina *et al.* 2015). Kui organisatsioon töötab mõnda aega sarnasel ja stabiliseeritud viisil, saavutades eesmärke ja positiivseid tulemusi, õpivad töötajad teatud käitumismustreid, aktsepteerivad standardeid, mis järjekindlalt tugevdavad edasisi õnnestumisi. Nii moodustub organisatsioonikultuur kui "ühise kogemuse idealiseerimine". (Szczepańska-Woszczyzna 2014, 30)

Organisatsioon täidab peamiselt sotsiaalse stabiliseeriva teguri, integratsiooni ja koordineerimise mehhanismi funktsiooni, mis tagab sotsiaalse tasakaalu (peamiselt sisemise ja vähemalt osaliselt välise), milleks on organisatsiooni materiaalne tasakaal. Samal ajal keskenduvad kultuuri peamised normid nii töötajate kui ka organisatsiooni ja selle keskkonna seose integreerimisele. (Szczepańska-Woszczyzna 2014, 30). Uuringud on leidnud, et organisatsioonikultuur toimib olulise immateriaalse ressursina, jäljendamise tõkkena ja elemendina, millel võib olla tulemuslikkusele tugev mõju, samas kui teised teadlased viitavad sellele, et tulemuslikkust saab mõista ettevõtte organisatsioonikultuuri tuvastamise kaudu. Organisatsioonikultuur mõjutab ettevõtte sisemist ülesehitust ja selle kohanemist välise muutuva keskkonnaga. Arvestades neid faktoreid, on organisatsioonikultuur väärtuslik tegur, mis mõjutab tulemuslikkust. (Georgallides 2022, 14)

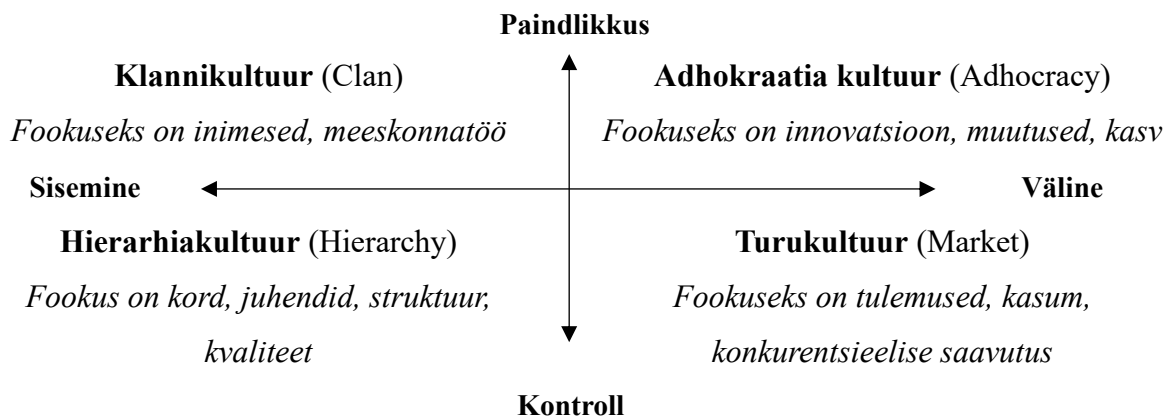
Schein (2004) defineerib organisatsioonikultuuri kui jagatud põhieelduste mustrit, mille rühm õppis oma välise kohanemise ja sisemise integratsiooni probleemide lahendamisel. Selleks, et organisatsioonikultuur mõjutaks positiivselt, töötajatel peaks olema ühine moodus probleemide tajumiseks, mõtlemiseks ja tunnetamiseks. Eelmainitud kontekstis on kultuuriga seotud kõik asjaolud, mida rühmaliikmed jagavad või omavad ühiseid. Ühised tõekspidamised ja väärtused organisatsioonis mõjutavad oluliselt liikmete mõtlemis- ja käitumisstiile. Teadlased kinnitasid, et tugeva kultuuriga ettevõtted edendavad üldist tulemuslikkust, sealhulgas saavutustele orienteeritust, sidusust, eneseteostavat mõtlemist ja käitumisstiile. (Chen 2022, 314)

Organisatsioonikultuuri saab selgitada kolme tasandi kaudu (Schein 2004, 26):

- Esimene tase ehk artefaktid (*artifacts*), mis iseloomustavad organisatsiooni. Tase kirjeldab selliseid aspekte nagu kontori asukoht, töötajate riietus, avalikult kättesaadavad dokumendid jne.
- Teine tase ehk uskumused ja väärtused (*espoused beliefs and values*). Enesestmõistetavad uskumused ja normid ning vaimsed mudelid, mida juhid ja töötajad kasutavad keskkonna mõtestamiseks. Samuti siia kuuluvad ka organisatsiooni strateegiad ja eesmärgid.
- Kolmas tase ehk põhiliste eelduste tase (*underlying assumptions*). Need on näiteks reeglid, mõtted, tunded, mis kirjeldavad töötajate ja juhtkonna igapäevast käitumist.

Organisatsioonikultuuri rolli uurimiseks, innovatsiooni tulemuslikkuse parandamisel, on teadlased pakkunud välja mitmeid alternatiivseid viise organisatsioonikultuuri kategoriseerimiseks, näiteks suhetele ja tehingutele orienteeritud kultuuri ning fookusele ja kontrollile orienteeritud kultuuri uurimine (Chen *et al.* 2018, 3). Paljudes varasemates uuringutes, kultuuri omaduste väljaselgitamiseks, kasutatakse Cameroni ja Quenni (1999) poolt loodud konkureerivate väärtuste

raamistikku (CVF). CVF on organisatsioonikultuuri uurimise valdkonnas üks mõjukamaid ja ulatuslikumalt kasutatavaid raamistikke, mis keskendub peamiselt töötajate sisekliimale, juhtimisstiilile, sidumissüsteemidele ja eesmärkide prioriteetide seadmisele (Zeb *et al.* 2020, 674). CVF-i iseloomustavad sisemise/välise ja paindlikkuse/juhtimise mõõtmed. Esimene mõõde on seotud organisatsiooni fookusega. See ulatub sisemisest fookusest, mis rõhutab inimeste ja süsteemide arengut organisatsioonis, kuni välise fookuseni, mis on seotud välise positsioneerimisega ja suhtlemisega keskkonnaga (Yu *et al.* 2009, 37-38). Teine mõõde põhineb organisatsiooni struktuuri hindamisel stabiilsuse ja paindlikkuse vaatenurgast. Paindlikkuse orientatsioon väärtustab mõjuvõimu, paindlikkust ja spontaansust, samas kui juhtimisorientatsioon rõhutab korda, tõhusust ja saavutusi. Nagu joonis 1 näitab, liigitavad need kaks mõõdet organisatsioonikultuuri adhokraatia, klanni, turu ja hierarhiakultuuri tüüpidesse.



Joonis 1. Cameron Quinn konkureerivate väärtuste raamistik (CVF)
Allikas: Cameron ja Quinn (1999)

Adhokraatia kultuur rõhutab paindlikkust ja muutusi ning on väliselt orienteeritud. Tavaliselt nähakse seda ettevõtetes, mis tegutsevad dünaamilises kontekstis, ja nendes, kus soovitakse olla turuliidrid (Valencia *et al.* 2015, 32). Samuti adhokraatia kultuur loob keskkonda, mis soodustab innovatsiooni organisatsioonis. Selle kultuuri põhiväärtusteks on loovus, ettevõtlus ja riskide võtmine (McLean 2005). Klannikultuur rõhutab ka paindlikkust, kuid on sisemiselt keskendunud. Klannikultuuri organisatsioonide tunnused on meeskonnatöö, töötajate kaasamine ja ettevõtte pühendumus töötajatele (Valencia *et al.* 2015, 32). Klannikultuuri omadused viitavad loovusele ja innovatsioonile. Peamiseks rõhuks on meeskonnatööd, mille käigus osalejad pakuvad väljakutseid, ideid ning jagavad kogemusi (McLean 2005). Turukultuur jutlustab kontrolli ja stabiilsust ning on väliselt orienteeritud. Selle kultuuriga ettevõtete põhiväärtused on eesmärkide saavutamine, järjepidevus ja konkurentsivõime. Viimane CVF mudeli kultuuritüüp on

hierarhiakultuur, mis on kontrollile orienteeritud ja keskendub sisemisele organisatsioonile. Selle kultuuri põhiväärtused on tõhusus ning normide, reeglite ja määruste tihe järgimine (Valencia *et al.* 2015, 32). Hierarhiakultuur pärssib innovatsiooni, sest väärtused, mida see rõhutab, takistavad innovatsiooni. Puuduvad innovatsioonialased põhiväärtused, milleks on loovus, vabadus ja riskivalmidus. (McLean 2005)

Organisatsioonikultuur võib tõhusalt edendada või pärssida koostööd, teadmiste, kogemuste ja ideede vahetamist. Avatud kultuur, mis edendab kõigi meeskonnaliikmete osalemist loomeprotsessis, soodustab töötajate aktiivsust ja initsiatiivi, samas kui tugeval kontrollil põhinev kultuur üldjuhul pärssib loovust ja innovatsiooni (McLean 2005, 226). Kultuure, mille eesmärk on arendada innovatsiooni ja luua selleks sobivad tingimused, iseloomustab dünaamilisus, paindlikkus, kiire kohanemine muutuvate tingimustega ja ebastandardised lahendused. Organisatsiooni innovatsiooni arendamise võti on iga töötaja toetamine ja julgustamine otsima ja avastama ebatraditsioonilisi, mittestandardseid viise eesmärkide saavutamiseks ja ülesannete täitmiseks. (Szczepańska-Woszczyzna 2014, 30)

1.2. Organisatsiooni sotsiaalne vastutus kui osa organisatsioonikultuurist

Ettevõtte sotsiaalset vastutust iseloomustatakse kui tähtsat kultuuriosa organisatsioonidest. Organisatsioonikultuuri arendamine mõjutab positiivselt ettevõtte sotsiaalset vastutuse taset (Halkos *et al.* 2017). Sotsiaalne tulemuslikkus sidusrühmadega kaasamise kaudu on organisatsiooni kultuuris kesksel kohal. Organisatsioonikultuurid koosnevad sotsiaalsetest väärtustest, mis on seotud organisatsiooni liikmete kaasamise ja koostöö tundega, mõttega, et hoolimata hierarhiast, aitavad inimesed kaasa nende tööd mõjutavatele otsustele ja et see panus on kooskõlas organisatsiooni eesmärkide ja äritavadega (Muliati *et al.* 2020, 281). Sotsiaalset vastutust mainitakse paratamatult organisatsioonikultuuri faktorite analüüsimisel väliskeskkonna subjektidena. Organisatsioonide sotsiaalse vastutuse ignoreerimine kujutab järgnevaid ohte (Vveinhardt *et al.* 2017, 295):

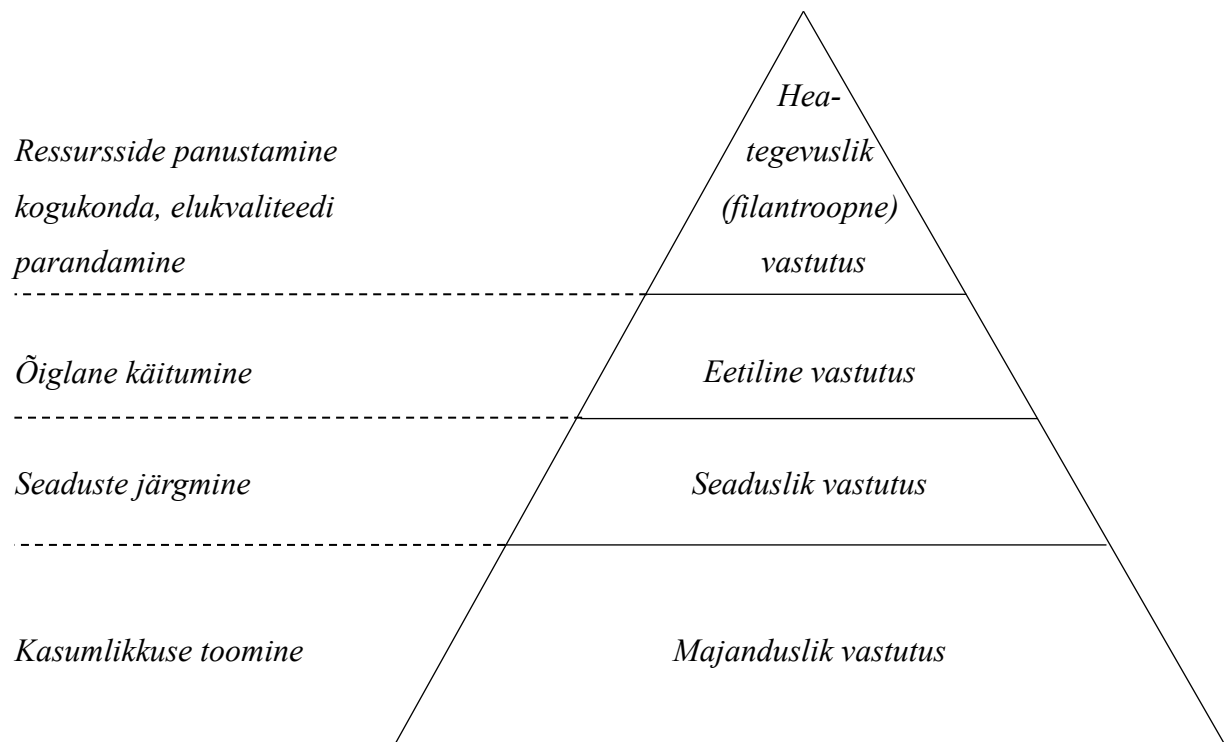
- Organisatsioonide keskendumine ainult ettevõtte sotsiaalse vastutuse turundusmõõtmele ja kasvav pettumus ettevõtte sotsiaalse vastutuse idees, millel puudub vahetu majanduslik mõju;
- deklaratiivsus, kui ettevõtte sotsiaalse vastutuse väärtused ei kuulu organisatsioonikultuuri;

- nii era- kui ka avalike ressursside (finants- ja inimressursside) ebaefektiivne kasutamine ettevõtete sotsiaalse vastutuse ideede edendamiseks ja rakendamiseks;
- töötajate (nende esindajate) kui sidusrühmade väljajätmine või eemaldamine protsessist;
- avalikkuse pettumus ettevõtte sotsiaalses vastutuses.

Ettevõtete sotsiaalse vastutuse areng on otseselt seotud ettevõtete sotsiaalse vastutuse väärtuste ja standardite arendamisega. Seetõttu on see eriti oluline periood organisatsioonide jaoks, kes valmistuvad muutuma oma juhtimistegevuse sotsiaalselt vastutustundlikuks ja sihipäraseks enesehindamiseks. (*Ibid.*)

Kultuur on kollektiivne tegur, mis kujundab ühiskonna liikmete käitumist ja sotsiaalset süsteemi. Paljud uuringud on läbi viidud eeldusel, et organisatsioonikultuuril on olulised sotsiaalsed omadused, mis mõjutavad indiviidide ja rühmade käitumist (Lee *et al.* 2017, 3). Töötajate hoiakute ja käitumise mõjutamine tugineb kokkuleppele kollektiivsete väärtuste ja veendumuste osas ning kuuluvustundele, mis sarnaneb perekonda kuulumisega (Schein 1990). Seetõttu võib kultuuri tüüp mõjutada seda, kuidas töötajad organisatsioonis sotsiaalvastutusest mõtleavad ja sellest aru saavad. Selline ettevõtete sotsiaalse vastutuse olemus peaks olema kooskõlas organisatsiooni kultuuriga, et edendada organisatsiooni tulemuslikkust. Samuti organisatsioonid, mis on ettevõtete sotsiaalse vastutuse vallas silmapaistvad, on välja töötanud töökohakultuurid, mis seovad töötajaid millegi suuremaga kui nad ise või nende töö. (Lee *et al.* 2017, 3)

Ettevõtete sotsiaalse vastutuse tegevust ei saa rangelt piiritleda, näiteks ressursside säästmine on nii majanduslik kui ka eetiline (Neculaesei *et al.* 2019, 46). Vaatamata sellele, ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsioonile on omistatud erinevaid tähendusi, kirjanduses on kõige sagedamini kasutatud Carrolli (1979) sotsiaalse vastutuse raamistikku, kus ettevõtte sotsiaalne vastutus hõlmab majanduslikke, seaduslikke, eetilisi ja heategevuslikke (filantroopseid) ootusi, mis ühiskonnal on tekkinud organisatsioonide suhtes antud ajahetkel (Carroll 2016). Ettevõtte sotsiaalse vastutuse analüüsi Carrolli mudel viitab nelja tüüpi organisatsioonilisele vastutusele ning nende sisu on selgitatud joonisel 2.



Joonis 2. Carrolli organisatsiooni sotsiaalse vastutuse raamistik
 Allikas: Carroll (1979)

Sotsiaalvastutus kui juhtimisstrateegia organisatsioonides on muutunud tavapäraseks, vormistatud, integreeritud ja sügavalt assimileerunud organisatsioonistruktuuridesse, poliitikatesse ja tavadesse (Carroll 2016). Mudeli esimesel tasemel, organisatsioonid peavad saavutama majanduslikud eesmärgid, et olla kasumlikud ja säilitada jätkusuutlikkust. Teine tase kirjeldab organisatsioonide kohustust tunnustada ja jälgida seadusi ja kohustusi. Mudeli järgi, organisatsioon peab järgima seadusi ja määrusi, pidades kinni veendumusest, et aus ärikeskkond peegeldab positiivseid väärtusi majandusarengule ja ühiskonnale tervikuna. Kolmas tase vastab eetilisele vastutusele, mis võimaldab organisatsioonide juhtidel teha ühiskonnale head ka siis, kui seda ei nõuta. Teisisõnu, eetiline vastutus hõlmab ettevõtete poolt tehtud ausaid ja õiglasi tegevusi, mida ühiskond eeldab. Sellega seoses esindavad nii vastutus kui ka läbipaistvus asjakohaselt ettevõtte eetilist käitumist, mis võib aidata kaasa ettevõtte sotsiaalse vastutuse usaldusväarsuse suurenemisele ja parematele strateegilistele tulemustele. Neljas tase väljendab heategevuslikku vastutust, teisisõnu vabatahtlik käitumine, mille algatajaks on vaid ettevõtte soov osaleda heategevustegevustes, mida seadused või määrused ei nõua (Chen 2022, 313-314). Mitmed uuringud on näidanud (Greening et al. 2000, Brammer et al. 2005), et heategevusliku tegevuse väärtus võib paljastada ettevõtte hea kodaniku kuvandi ja seeläbi tõsta selle mainet.

Ettevõtete sotsiaalse vastutuse positiivsel tajumisel on positiivne seos töötajate pühendumusega, kuna nad samastuvad tõenäoliselt tugevalt organisatsiooniliste väärtustega (Brammer *et al.* 2007). Töötajate ettekujutust organisatsiooni sotsiaalsest vastutusest võivad mõjutada nii välised organisatsioonitegurid (programmid ja tegevused, mis mõjutavad väliseid sidusrühmi) kui ka sisemised organisatsioonitegurid (kuidas ettevõtte kohtleb oma tööjõudu). Sotsiaalne vastutus hõlmab selliseid tegevusi nagu heategevus ja sotsiaalmaksud, füüsilise keskkonna käsitlemine ning eetilise käitumise ulatus tarbijate ja teiste sidusrühmade suhtes. Ettevõtete sotsiaalse vastutuse tajumist mõjutavad ka ettevõtte avalik maine ja meedia, täpsemalt töötajate arusaam ettevõtte avalikust mainest. (Prutina 2016, 229)

Töötajate arusaam võib, kuid ei pea tingimata kajastama organisatsiooni sotsiaalset vastutust. Ettevõtete sotsiaalse vastutuse tajumise individuaalsete eelarvamuste parandamiseks ja organisatsiooni pühendumuse suurendamiseks saab kasutada mitmeid viise. On oletatud, et väärtuspõhiste eetikaprogrammide loomine, mis edendavad eetilist teadlikkust, terviklikkuse tunnet ja valmisolekut nõu küsida, võib suurendada pühendumust, ausust ja organisatsioonilist suhtlust (Collier *et al.* 2007). Organisatsioonilist pühendumust saab suurendada inimeste palkamise kaudu, kelle väärtused on kooskõlas ettevõtte väärtustega, kuid ka töötajate koolitamise kaudu, kus inimestel on võimalus õppida või rikastada oma ülekantavaid oskusi ja/või organisatsioonile omaseid oskusi. (Brammer *et al.* 2007)

Kuigi ettevõtete sotsiaalse vastutuse jõupingutusi tõstetakse sageli esile ja avalikustatakse, ei tähenda see tingimata, et vastutus oleks praktikas olemas. See, millisel määral organisatsioon elab oma väljakuulutatud ettevõtete sotsiaalse vastutuse väärtusi, kajastub organisatsioonikultuuris. Rõhk on töötajate omandil sotsiaalse vastutuse protsessis, väärtuse loomisel ja otsuste tegemise läbipaistvusel. Ettevõtete sotsiaalse vastutuse kultuuri võib vaadelda kui kultuuri, mis tasakaalustab materiaalsed, sotsiaalsed ja vaimset mõõdet töökohal, kõigi sidusrühmade huvides. Vastutuse kultuuri iseloomustavad usalduse, aususe, õigluse ja austuse tunded. Selline kultuur aitab kaasa pikaajalisele eesmärgile ja tagab organisatsioonilist pühendumust. (Prutina 2016, 234)

1.3. Ärimudeli innovatsioon ja innovatsiooni võimalused

Viimastel aastatel on ärimudelist saanud võtmekontseptsioon, mis aitab mõista, kuidas ettevõtted realiseerivad oma väärtuspakkumist ja teenivad kasumit. Seetõttu on ärimudel pälvinud

märkimisväärsed tähelepanu erinevate valdkondade teadlaste seas. Näiteks ettevõtlusstrateegia, tehnoloogiline innovatsioon, ettevõtluse juhtimine ja rahvusvaheline ettevõtlus. Kuigi ärimudeli määratluse kohta ei ole kujunenud ühtset seisukohta, väidetakse, et ärimudeli põhiolemus on väärtuse loomine, pakkumine ja selle säilitamine. (Hu *et al.* 2020)

Innovatsiooni on peetud konkurentsieelise saavutamise oluliseks elemendiks. Teadmispõhises majanduses tegutsevate organisatsioonide jaoks on innovatsioon kriitiline. Innovatsiooni jaoks on välja pakutud erinevaid määratlusi. Esialgsed määratlused pidasid uute seadmete, süsteemide, poliitikate, programmide, toodete või teenuste loomist või ostmist organisatsioonile ja/või organisatsiooni innovatsiooniks. Teised keskendusid toodete (nii kaupade kui ka teenuste) kohandamisele, protsessidele (mida teised organisatsioonid võivad olla juba rakendanud, kuid see on ühe konkreetse organisatsiooni jaoks uus), uutele turundusmeetoditele või uutele juhtimismeetoditele. (Chitsazan *et al.* 2017, 310)

Ärimudelite puhul on kesksel kohal organisatsioonide püüdlus, luua ja paakuda lisandväärtusi. Ärimudelite kirjandus on ajalooliselt keskendunud väärtusele kliendi ja ettevõtte vaatenurgast, samas kui väärtusele laiema sidusrühmade kogumi jaoks on pööratud vähem tähelepanu (Pedersen *et al.* 2018). Hiljutised innovatsiooni määratlused on lisaks hõlmanud mitte ainult uute ideede loomist organisatsiooni poolt, kuid vaadeldi ka organisatsiooni innovatsiooni kohandamise tulemusi. Need määratlused toetavad organisatsioonide oma toodete, teenuste ja protsesside täiustamist ning turul püsimist ja konkurentsieelise saavutamist. Seetõttu on innovatsioon lai ja mitmetahuline konstruktsioon, mida kasutatakse nii ettevõtte strateegiliste kui ka operatiivsete tulemuste parandamiseks. (Baregheh *et al.* 2009)

Ärimudel väljendab organisatsiooni väärtust. Ärimudeli innovatsioon on uudne viis väärtuse loomiseks, edastamiseks ja hõivamiseks, mis saavutatakse ärimudeli ühe või mitme komponendi muutmisega. Organisatsiooni kiiremaks arenguks ja ringmajanduse mudeli suunas liikumiseks on vaja innovaatilisi uuendusi olemasolevates ärimudelites (Antikainen *et al.* 2016, 6). Paljude ettevõtete prioriteediks konkurentsieelise saavutamiseks on uute toodete ja teenuste väljatöötamine. Vaatamata uute toodete ja teenuste kulukale uurimis- ja arendustegevusele, on nende tulevane tulu alati ebakindel. Tänapäeva tormilises ärikeskkonnas on uued tooted ja teenused sageli vähem edukad kui minevikus, kuna konkurendid, eriti kulutõhusatest tööjõumajandustest, saavad neid pakkumisi hõlpsalt ja palju madalamate kuludega. Vaatamata sellele, on ärimudeli innovatsioon ülimalt oluline juhtidele ja ettevõtjatele, kuna see kujutab endast

sageli vähekasutatud väärtusallikat, mis annab suurt konkurentsieelist. Teiseks on ärimudeli innovatsiooni, kui unikaalset tegevussüsteemi, raske jäljendada, võrreldes toote- või protsessiinnovatsiooniga. (Verma *et al.* 2017)

Arvestades ärimudeleid staatilisest vaatest, eristavad teadlased kolme peamist komponenti, mis määratlevad ja kontseptualiseerivad ärimudelite raamistiku. Need kolm komponenti on (Döpgen *et al.* 2015, 5):

- väärtuse pakkumine (fookuseks on klient ehk mida klient hindab ning millised on ettevõtte pakkumised ja tegevused kliendi vajaduste rahuldamiseks);
- väärtuse loomine (ettevõtete tegevuse majanduslik loogika);
- väärtuse kogumine (tulude saamise meetodid).

Dünaamilisest vaatenurgast ei käsitleta neid komponente eraldi, vaid pigem kombineeritud komponentidena, mis lukustuvad üksteisest sõltuvate tegevuste süsteemi kaudu. Need tegevused annavad ülevaate ettevõtte sisemistest protsessidest ja välistest tegevustest. (*Ibid.*)

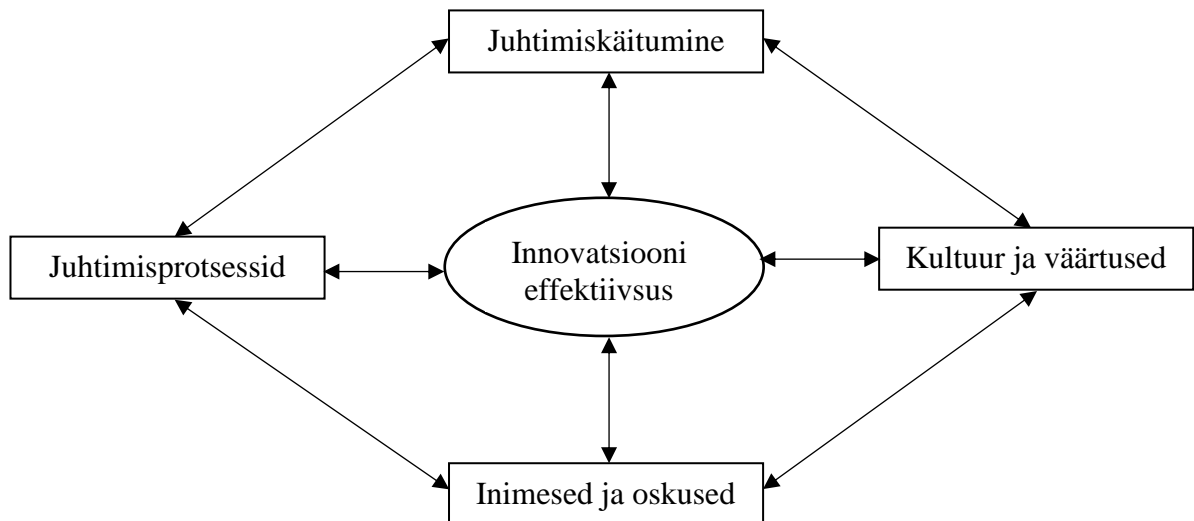
Tegevussüsteemide väärtuse loomise potentsiaali selgitamiseks liigitatakse tegevussüsteemi nelja erinevasse ärimudeli kujundustemasse: uudsus, säilitus, täiendus ja tõhusus. Neist uudsust ja tõhusust peetakse strateegilisest vaatenurgast kõige olulisemaks. Uudsuskeskne ärimudel keskendub uut tüüpi tehingute loomisele, arendades uusi tooteid ja teenuseid ning, hõivates uusi turge ja luues ärimudelid uuenduslikke tehingumeetodeid. Seetõttu keskendub aluseks olev tegevussüsteem uute tegevuste vastuvõtmisele, uutele viisidele tegevuste sidumiseks ja nende tegevuste juhtimise muutmisele. Tõhususekesksed ärimudelid rõhuvad tehingukulude vähendamisele, maandades ebakindlust, keerukust või teabe asümmeetriat, samuti vähendades koordineerimiskulusid ja protsessiriske. Tegevussüsteemi analüüs ei anna mitte ainult arusaamist ärimudeli vastastikuste sõltuvuste ja tegevuste hetkeseisust, vaid suudab jälgida nende vastastikuste sõltuvuste ja tegevuste arengut aja jooksul (Zott *et al.* 2008). Uurides arenguid ja muutusi ärimudeli teemal, saab paremini mõista väärtuse loomise protsessi ja mis kõige tähtsam, muutustest väärtuse loomist. Selline lähenemine uurib tulemuslikkuse mõju, maandab ärimudeli komponentide muutusi ja aitab luua uusi väärtuse loomise viise. (Casadesus-Masanell *et al.* 2010)

1.4. Organisatsioonikultuuri roll ärimudeli innovatsioonis

Organisatsioonid püüavad mõista organisatsioonikultuuri edendamise viise ja mehhanisme, et olla arengu- ja konkurentsivõimelised. Innovatsioonil võib omakorda olla positiivne mõju ettevõtete tulemuslikkusele kui konkurentsivõimelisele vahendile ettevõtete pikaajalise edu saavutamiseks. Seetõttu peetakse ärimudeli innovatsiooni oluliseks vahendiks muutuvas ja arenevas keskkonnas kohanemiseks, konkurentsieelise saamiseks ja muutuste algatuste rakendamise hõlbustamiseks. (Döpgen *et al.* 2015)

Organisatsioonikultuuri ja innovatsiooni vahelist seost on organisatsiooni innovatsioonivõimete mõjutamiseks uuritud mitmest perspektiivist. Ettevõtte organisatsioonikultuuri element on innovatsioonile orienteeritud kultuur, mis koosneb innovatsioonile orienteeritud motivatsioonist, uuenduslikust pädevusest, käitumisest uues olukorras, samuti juhtimise stiilist ja kvaliteedist, mis määravad innovatsiooni kliima (Valencia *et al.* 2015). Innovatsioonile orienteeritud kultuuri võib määratleda kui vajadust, et teatud aja jooksul ilmuks maksimaalne arv uuenduslikke ideid. Innovaatiline kultuur on mõtteviis ja käitumisviis, mis loob, arendab ja kehtestab ettevõttes väärtusi ja hoiakuid. See omakorda võib tõsta, aktsepteerida ja toetada ideid ja muutusi, mis hõlmavad ettevõtte toimimise ja tõhususe parandamist, sellised muutused võivad tähendada vastuolu tavapärase ja traditsioonilise käitumisega. (Claver *et al.* 1998)

Ettevõtte arengu tagamiseks on vaja, et juhid oleksid ettevõtlikud ja pidevalt huvitatud mitmekesise iseloomuga innovatsioonitegevusest, alates murrangulistest ja teedrajavatest uuendustest kuni väikese moderniseerimiseni, mis toovad mõõdetavaid. Organisatsioonid, kes soovivad olla innovaatilised, peavad muutma oma organisatsioonikultuuri nii, et sellel oleks uuendusmeelne iseloom (Szczepańska-Woszczyńska 2014, 29). Loewe, Dominiqini (2006) usuvad, et organisatsioonikultuur ja väärtused on üks neljast – lisaks juhtimiskäitumisele, juhtimisprotsessidele, inimestele ja oskustele – võtmevaldkonnad innovatsiooni tõhusaks rakendamiseks. Nende valdkondade põhjal on jätkusuutlik sisemine pädevus üles ehitatud innovatsioonile kui pidevale protsessile, mitte juhuslikele lühiajalistele jõupingutustele (vt Joonis 3).



Joonis 3. Süsteemse innovatsioonivõime võtmevaldkonnad
Allikas: Loewe *et al.* (2006, lk 26)

Valmisolek ja võime muutuda ja areneda on saanud organisatsioonide põhiväärtuseks. Seetõttu peavad ärimudeli innovatsiooni võimalused olema osa ettevõtte dünaamilise tegevuse süsteemist. Tulenevalt asjaolust, et organisatsioonikultuur mõjutab organisatsioonikäitumise paljusid aspekte, sõltuvad ärimudeli innovatsiooni eduka edendamise katsed suuresti aluseks olevast organisatsioonikultuurist. Organisatsioonikultuuri võib vaadelda kui ärimudeli innovatsiooni kognitiivset barjääri või võimaldajat, millel on võimsad vahendid soovitud organisatsiooniliste tulemuste saamiseks (Hogan *et al.* 2013, 1609). Organisatsiooni dünaamilisus sõltub aluseks olevast organisatsioonikultuurist ning loominguulistel organisatsioonikultuuridel on positiivne mõju strateegilisele paindlikkusele. (Döpgen *et al.* 2015, 3)

Khazanchi *et al.* (2007) kasutavad Cameroni ja Quinni (1999) konkureerivate väärtuste raamistikku selleks, et eristada innovatsioonile orienteeritud ärimudelile kuuluvaid organisatsioonilisi väärtusi ja tõhususele orienteeritud ärimudelile kuuluvaid väärtusi. Analüüsides kahte ärimudeli kujundustemat konkureerivate väärtuste raamistiku objektiivselt, oli tõestatud, et uudsusele orienteeritud ärimudelit iseloomustab adhokraatia organisatsioonikultuur. Uudsusele orienteeritud ärimudeliga ettevõtetel on aluseks olev tegevussüsteem, mis keskendub uut tüüpi tehingute loomisele ja selliste ärimudelite väärtus tekib uute toodete ja teenuste arendamise ning uute turgude hõivamise ja / või ärimudeli komponentide raames uute uuenduslike tehingumeetodite loomise kaudu. Kui toodete ja teenuste innovatsioon hõlmab uute kaupade ja teenuste väljatöötamist, protsessiinnovatsiooni või innovatsioonitehingute meetodeid, siis sellega kaasneb operatiivtegevuse täiustamine või ümberkonfigureerimine (Khazanchi *et al.*, 2007). Need

tegevused hõlmavad ärimudeli kapitali, füüsiliste ja inimressursside muutusi. Lisaks, need hõlmavad muudatusi rutiinis, uute suhete arendamine osakondades ja nende vahel, uute teadmiste ja suhtluskanalite omandamine, jne. Tõhusa ärimudeli kujundusega ettevõtetel on aluseks olev tegevussüsteem, mis keskendub olemasolevate tehingukulude vähendamisele. (Döpgen *et al.* 2015)

Innovatsiooni ja ettevõtete sotsiaalse vastutuse vahelise seose uurimisel, peetakse oluliseks ettevõtete iseloomujooni (Perrine, 2012). Uuritud ettevõtetes leitud sotsiaalse vastutuse ja innovatsiooni vahelist seost seletati sellega, et ettevõtteid juhivad eelkõige väärtused. Need ettevõtted arvestavad oma tegevuse mõju keskkonnale ja kogukonnale. Kuid mitte unustades, kasumit. Kahe teguri vaheline seos on olemas ka ettevõtetes, kus ettevõtete sotsiaalne vastutus on ettevõtte strateegia lahutamatu osa. (Conesa *et al.* 2016)

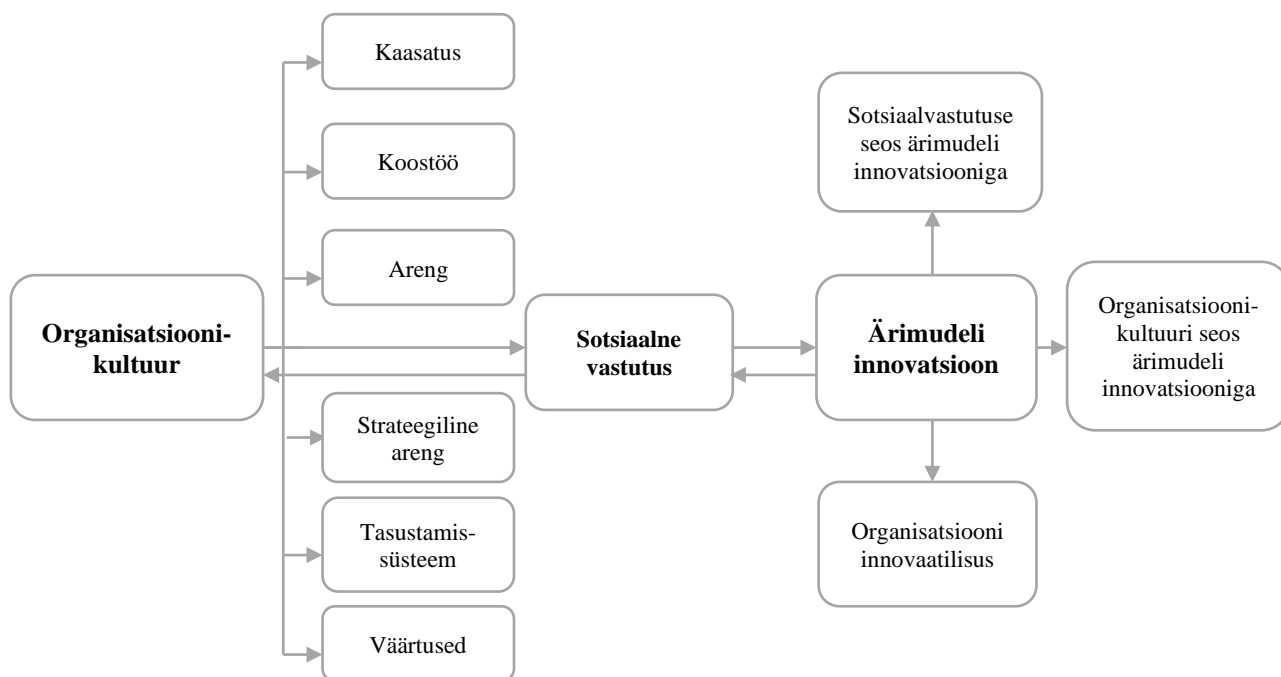
Ärimudeli innovatsioon ja organisatsioonide sotsiaalne vastutus on tihedalt seotud. Esiteks võib ettevõtete sotsiaalne vastutus soodustada ärimudeli innovatsiooni, kuna see mõjutab olemasolevat väärtuspakkumist. Sotsiaalselt vastutustundlikud ettevõtted kasutavad meetmeid, näiteks tugevdavad ja laiendavad toodete ja väärtustegevuste sotsiaalseid omadusi, et vastata keskkonna sotsiaalsetele muredele, mille tulemusel ettevõtted kohandavad oma olemasolevat väärtuspakkumist (Hu *et al.* 2020). Reageerides sidusrühmade sotsiaalsetele muredele, loovad ettevõtted endale paremat mainet, mis omakorda aitab meelitada ja motiveerida sidusrühmi osalema oma olemasoleva väärtuspakkumise kohandamises (McWilliams *et al.* 2001). Kim *et al.* (2017) tõestasid, et sotsiaalselt vastutustundlike ettevõtete töötajad on suurema tõenäosusega õnnelikud ja uhked selle üle, et nad on maineka ettevõtte liikmed, mille tulemuseks on töötajate motivatsiooni ja aktiivsuse kasv, mis ületab tööalaseid nõudeid ja toob endaga paremaid tulemusi kaasa. Teiseks võib ettevõtete sotsiaalne vastutus viia ärimudeli innovatsioonini tänu selle mõjule uutele ärivõimalustele ja uutele äristrateegiatele. Inimarengu takistused, nagu kliimamuutused ja ressursside nappus, on kiirendanud traditsiooniliste tööstusharude allakäiku ja soodustanud uute tööstusharude teket. Ettevõtete sotsiaalse vastutuse raames tegutsevad ettevõtted võivad reageerida nendele takistustele ja saada seeläbi uusi ärivõimalusi, mis sunnib arendama uusi ärimudeleid, mis vastavad uutele tööstuslikele omadustele. (Hu *et al.* 2020)

2. ANALÜÜSI METOODIKA JA ANDMED

Peatükk jagatakse kaheks alapeatükiks. Esimeses osas kirjeldatakse kvantitatiivse uuringu meetodikat ja tutvustatakse uurimisküsitluse struktuuri. Teises alapeatükis antakse ülevaate magistritöö valimist ning kirjeldatakse andmekogumismeetodit ja andmeanalüüsi.

2.1. Kvantitatiivse uuringu meetodi kirjeldus

Magistritöö käigus teostati kvantitatiivne uuring, saades ülevaate organisatsioonikultuurist, organisatsiooni sotsiaalsest vastutusest ning ärimudeli innovatsioonist Eestis tegutsevate rahvusvaheliste ettevõtete seas. Kvantitatiivse uuringu eesmärgiks on välja selgitada organisatsioonikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni omavahelised seosed, arvestades ettevõttes valitseva organisatsioonikultuuri tüübiga ja sotsiaalse vastutuse kaasamisega ettevõtte äriprotsessidesse.



Joonis 4. Magistritöö põhitegurite mudel

Allikas: autori koostatud Morris (2007), Vaitkūnaitē et al. (2006), Felipe et al. (2017), Jaakson et al. (2009); Hu et al. (2020) ja Hu et al. (2020); Döp̄gen et al. (2017); Waimiri (2018) uuringute alusel

Joonis 4 kirjeldab magistritöös analüüsitava tunnuste struktuuri ja seoseid. Organisatsioonikultuuri analüüsitakse, kasutades kuute organisatsioonikultuuri omadust, kaasates sotsiaalse vastutuse printsiipe. Organisatsioonikultuuri väljendavad kaasatus, koostöö, areng, strateegiline areng, tasustamissüsteem ja väärtused. Sotsiaalne vastutus esineb magistritöö mudelis kui osa organisatsioonikultuurist. Ärimudeli innovatsiooni väljendavad organisatsioonikultuuri ja sotsiaalse vastutuse seosed ärimudeli innovatsiooniga ja organisatsiooni innovaativuse tase. Lisaks joonisel 4 väljatoodud tunnustele, analüüsib autor organisatsioonikultuuri tüüpide seoseid ärimudeli innovatsiooniga.

Andmekogumismeetodiks valis autor veebiküsitluse, mida kasutatakse laialdaselt sotsiaaluuringutes ja mis võimaldab koguda suurel hulgal vastuseid lühikese aja jooksul (Serinkan *et al.* 2021, 172). Küsimustiku koostamisel lähtuti töö uurimisobjektidest, mille põhjal küsimustik jaotati mitmeks osaks, tagades kõikide tegurite kaasamist. Magistritöö küsitluses hindavad vastajad organisatsioonikultuuri, ärimudeli innovatsiooni, sotsiaalvastutuse taset ning tegureid, mis soodustavad organisatsiooni innovaativisust vastavalt organisatsioonile, kus nad töötavad. Küsimustiku küsimuste koostamisel toetus autor erialastele allikatele, mudelitele ja teistele sama sisu puudutavate uuringutele. Koondvaade uuringus kogutavate andmete tunnuste tüüpidest on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Uuringus kogutavate andmete tunnuste kirjeldus

Uuringu osa	Väidete arv	Küsimuse sisu	Allikas	Vastuse valik	Tunnuse tüüp
1.	13	organisatsiooni innovaativsus	Morris (2007)	13 kategooriat	nominaal ehk nimitunnus
2	19	organisatsioonikultuur (kaasatus, koostöö, areng, strateegiline areng, tasustamissüsteem, väärtused)	Vaitkūnaitė et al. (2006)	5-palline Likert skaala	arv-tunnus
3	12	organisatsioonikultuuri tüüp	Felipe et al. (2017)	5-palline Likert skaala	arv-tunnus
4	12	sotsiaalvastutus	Jaakson et al. (2009); Hu et al. (2020)	5-palline Likert skaala	arv-tunnus
5	20	ärimudeli innovatsioon	Hu et al. (2020); Döpge et al. (2017); Waimiri (2018)	5-palline Likert skaala	arv-tunnus
6	n.a.	sugu	n.a.	3 kategooriat	nominaal ehk nimitunnus
	n.a.	generatsioon	Dimock (2019)	3 kategooriat	järjestus-tunnus
	n.a.	tööstaaž	n.a.	3 kategooriat	järjestus-tunnus
	n.a.	ettevõtte tüüp	n.a.	2 kategooriat	nominaal ehk nimitunnus
	n.a.	ettevõtte suurus	n.a.	5 kategooriat	järjestus-tunnus

Allikas: autori koostatud

Uuringu esimeses osas tehakse selgeks peamised tegurid, mis aitavad organisatsiooni innovaativsusele kaasa vastaja perspektiivist. Kokku on 13 tegureid, millest vastaja valib kolm tema jaoks sobivamat, tuginedes vastaja enda arvamusele ja kogemusele. Väited on autori koostatud Morris (2007) artikli põhjal. Küsimus aitab tuvastada tegureid, mis soodustavad ärimudeli innovatsiooni ettevõttes ning näitab läbi milliste kanalite on töötajad valmis muudatusi rakendama.

Uuringu teises osas hindavad vastajad organisatsioonikultuuri tunnuseid. Küsimused on magistritöö autori kohandatud Vaitkūnaitè et al. (2006) uuringu põhjal. Originaaluuringus tuvastasid autorid 12 erinevat organisatsioonikultuuri dimensiooni mille põhjal teostati analüüs. Töö autor kasutas järgmiseid tunnuseid: a) kaasatus, b) koostöö, c) areng, d) strateegiline areng, e) tasustamissüsteem, f) väärtused. Välja jäetud originaaluuringust tunnused vastavad sotsiaalvastutuse printsiipidele ning on kaasatud uuringu neljandas osas. Vastajad hindavad ettevõtte organisatsioonikultuuri kohta käivaid väiteid 5-pallisel Likert skaalal.

Uuringu kolmandas osas tuvastatakse organisatsioonikultuuri tüüpe, mille tunnused vastavad ettevõttes valitsevale organisatsioonikultuurile. Tuginedes Cameron ja Quinn (1999) konkureerivate väärtuste raamistikule, grupeeris autor väiteid vastavalt: klannikultuur (fookuseks on inimesed ja koostöö), adhokraatia kultuur (fookuseks on innovatsioon, muutused, kasv), turukultuur (fookuseks on tulemused, kasum, konkurentsieelise saavutus) ja hierarhiakultuur (fookuseks on kord, juhendid, struktuur, kvaliteet). Väited, mis vastavad kindlale organisatsioonikultuuri tüübile, on autori poolt kohandatud Felipe et al. (2017) uuringu põhjal. Autor valis kolm väidet iga organisatsioonikultuuri tüübi kohta nende olulisuse järgi, vastavalt originaaluuringu tulemustele. Vastajad hindavad ettevõtte organisatsioonikultuuri tüüpide kohta käivaid väiteid 5-pallisel Likert skaalal. Keskmise hinne aitab määrata ettevõttes valdava organisatsioonikultuuri tüüpi.

Uuringu neljandas osas annavad vastajad hinnangu ettevõtte sotsiaalvastutuse rakendavatele printsiipidele. Küsimused on magistritöö autori kohandatud Jaakson et al. (2009) ja Hu et al. (2020) tööde põhjal. Vastajad hindavad 12 väidet organisatsiooni sotsiaalvastutuse kohta 5-pallisel Likert skaalal. Küsimus kaasab kõik tunnused vastavalt Carolli (1979) organisatsiooni sotsiaalse vastutuse raamistikule.

Uuringu viiendas osas hindavad vastajad ärimudeli innovatsiooni tunnuseid. Küsimus on jagatud kolmeks osaks, kus uuringuosalejad hindavad organisatsioonikultuuri mõju ärimudeli innovatsioonile, sotsiaalse vastutuse mõju kui osa organisatsioonikultuurist ärimudeli innovatsioonile ning organisatsiooni innovaativisust vastavalt organisatsioonis rakendavatele ärimudeli innovatsiooni strateegiatele, organisatsiooni tulemustele või mainele. Väited on autori poolt kohandatud Hu et al. (2020), Döpogen et al. (2017) ja Waimiri (2018) tööde põhjal. Väidete hindamiseks autor valis 5-pallist Likert skaalat.

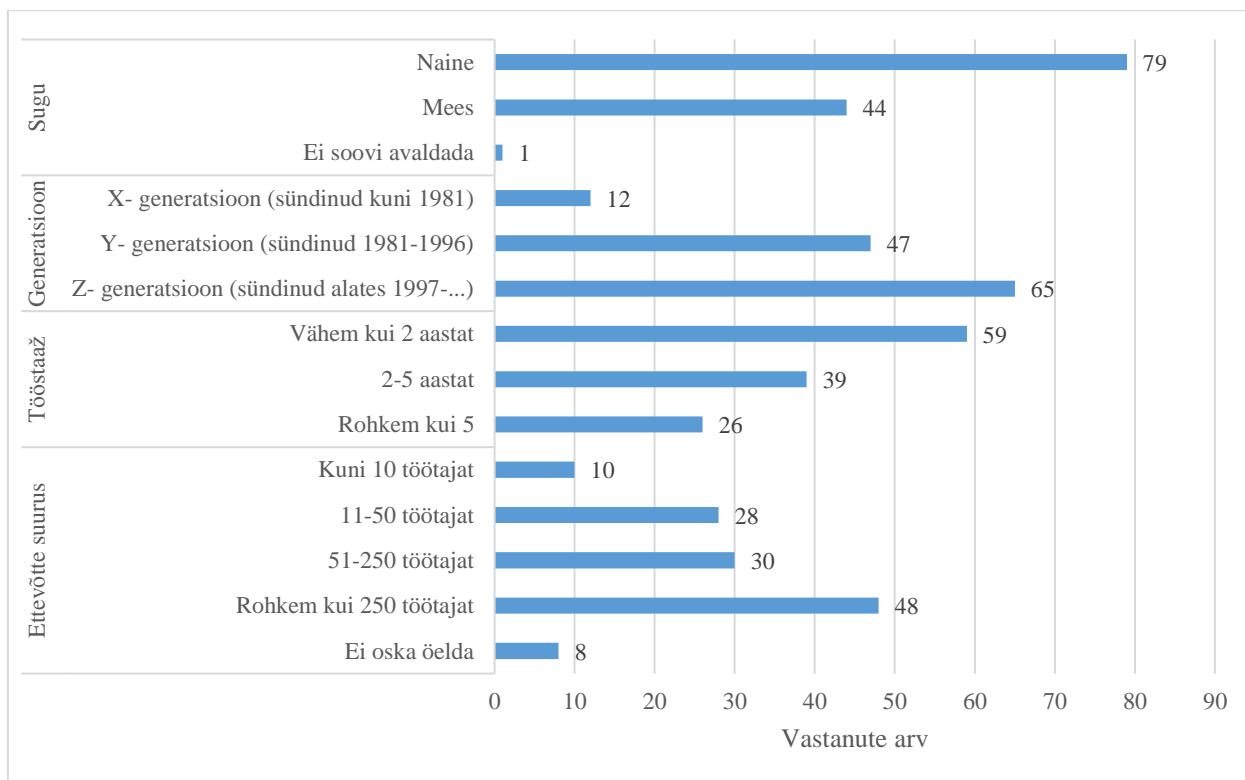
Viimases ehk kuuendas uuringu osas kogutakse taustainfot ja demograafilisi andmeid uuringuosalejate kohta. Küsimuste valikul on autor lähtunud magistritöö teemapüstitusest. Demograafilistest andmetest küsitakse soo ja generatsiooni kohta. Tööalased küsimused puudutavad tööstaaži, ettevõtte tüüpi (rahvusvaheline või ainult Eestis tegutsev) ja ettevõtte suurust.

Saadud tulemuste analüüsimiseks teostatakse regressioonanalüüs ja luuakse mudeleid, mis kirjeldavad tunnuste omavahelisi seoseid. Töö käigus luuakse viis erinevat mudelit. Esimene mudel aitab hinnata, kuidas organisatsioonikultuur ja sotsiaalne vastutus on seotud ärimudeli innovatsiooniga. Teine ja kolmas mudel aitavad tuvastada vastupidiseid seoseid ehk kuidas ärimudeli innovatsiooni alatunnused on seotud organisatsioonikultuuri ja sotsiaalse vastutusega. Neljas ja viies mudel analüüsivad organisatsioonikultuuri alatunnuseid ja organisatsioonikultuuri tüüpe koos ärimudeli innovatsiooniga.

2.2. Uuringu valim, andmete kogumine ja andmeanalüüs

2.2.1. Valim ja andmete kogumine

Kvantitatiivset uuringut iseloomustab deduktiivne strateegia. Magistritöö autori poolt koostatud küsimustik võimaldab saada tulemusi, mida saab esitada statistikana ja matemaatiliste mudelitena vastavalt kvantitatiivsele meetodile (Õunapuu 2014, 60). Uuringu läbiviimiseks koostas autor Google Forms veebikeskkonnas eesti- ja inglise keelse küsimustiku (vt lisa 1 ja lisa 2). Küsimustiku testimiseks tehti esmalt pilootuuring, mis aitas mõista kui palju aega kulub vastajatel küsimustiku täitmisele ja tuvastada puudusi küsimustes. Küsimustik oli avatud perioodil 27.02.2023-17.03.2023. Magistritöö uuringu valimi puhul on tegu süstemaatilise juhuvalimiga. Küsimustikku jagati Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtete üldistele meilidele, kus töötajad erinevatest osakondadest said osaleda uuringus. Samuti võeti eraldi kontakt sotsiaalmeedia keskkondades (LinkedIn, Facebook, Instagram) ning jagati küsimustikku erialastel foorumitel. Teadustöö eetika põhimõtetest lähtudes, küsimustikule vastamine oli kõikide osalejatele vabatahtlik ja anonüümne. Küsimustikule vastas kokku 143 inimest, millest 124 olid rahvusvaheliste ettevõtete töötajad. Kuna magistritöö eesmärgiks on uurida organisatsioonikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni seoseid rahvusvaheliste ettevõtete näitel, siis lõplik valimimaht moodustas 124 vastust.



Joonis 5. Vastajate demograafilised andmed (n=124)

Allikas: autori koostatud

Magistritöö raames läbi viidud kvantitatiivses uuringus osales kokku 124 inimest, kes töötavad rahvusvahelistes ettevõtetes. Vastajate seast 64% olid naised, 35% olid mehed ning üks inimene ei soovinud sugu avaldada. Vastajad jagunesid X-, Y- ja Z-generatsiooni vastavalt 10%, 38%, 52%. Uuringuosalejatest on kõige rohkem inimesi, kes on töötanud ettevõttes vähem kui 2 aastat ehk 48% vastajatest. Vastajad, kelle tööstaaž jäi 2-5 aasta vahele, moodustasid 31% ning rohkem kui 5 aastat töötavad inimesed moodustasid 21% vastajatest. Uuringu osalejatest kõige rohkem inimesi, kelle ettevõttes töötab rohkem kui 250 inimesi (vt Joonis 5), mis on loomulik rahvusvahelistele ettevõtetele.

2.2.2. Andmeanalüüsi meetodid

Magistritöös uurib autor seoseid organisatsioonikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni vahel Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtete töötajate hinnangu kaudu valikuuringu meetodil. Valikuuringus tehakse otsuseid üldkogumi kohta valimi baasil (Lepik et al. 2016). Küsimustikus saadud vastuste töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutatakse töös MS Excel programmi. Andmete analüüsimiseks MS Excelis kasutatakse kirjeldavat statistikat, mille eesmärgiks on statistilise informatsiooni kompaktne ja ülevaatlik esitamine ning kokkuvõtete tegemine (Sauga 2017, 14). Lisaks luuakse tulemuste esitamiseks diagramme ja tabeleid saadud andmete põhjal. Selleks, et kontrollida, kas

tunnused on sõltuvad või sõltumatud, viiakse läbi korrelatsioonianalüüs. Järgnevalt viiakse läbi regressioonanalüüsi selleks, et läbi matemaatiliste mudelite jõuda järeldusteni. Regressioonanalüüsi aruanne koosneb kolmest osast: summaarne statistika, Anova tabel ning kordajate tabel. (*Ibid.* 739)

Uuringu teise kuni viienda plokki küsimused esitati väidete vormis, millele sai vastata 5-pallisel Likerti skaalal ning kuuenda valikuna jäeti valikuvariant „ei oska öelda“, mis eemaldati andmestikust, kuna see võib mõjutada tulemusi. Andmete analüüsimiseks kodeeritakse saadud vastuseid vastavalt skaalale, kus „ei ole üldse nõus“=1, „ei ole nõus“=2, „neutraalne“=3, „olen nõus“=4, „olen täiesti nõus“=5.

Magistritöös kasutavate tunnuste põhjal viiakse läbi edaspidised analüüsid. Tunnused on illustreeritud joonisel 4. Latentsete ehk peidetud tunnuste puhul mõõdeti ühte nähtust mitme üksikväitega. Igale vastajale arvutatakse tunnuse keskmine väärtus (\bar{x}) ja standardhälve (sd). Aritmeetiline keskmine näitab tüüpilist või läbilõikelist vastust vaatlusalusele küsimusele ning standardhälve iseloomustab vastuste hajuvust keskmise ümber (Rootalu 2014). Iga latentse tunnuse analüüsimiseks kasutab autor Cronbachi alfa koefitsienti (α), mis aitab hinnata tunnuste usaldusväärsust. Usaldusväärsuse astet konkreetse tunnuse puhul väljendab tõelise väärtuse statistilise variatiivsuse ja mõõdiku kaudu saadud väärtuse statistilise variatiivsuse suhe suurus. Cronbachi kordaja on reliaabluse ehk usaldusväärsuse hindamise viis, mille puhul võrreldakse tunnuse vahelist kovariatsiooni variatsiooniga. Mida töökindlam mõõtmine, seda lähemal on see suhe ühele. Tavaliselt, kui kordaja väärtus on alla 0,60, siis tunnus ei ole usaldusväärne ning selle tunnuse kasutamine analüüsis võib viia valede järeldusteni. (Tooding 2020)

Korrelatsioonianalüüsi läbiviimisel kasutab autor Spearmani korrelatsioonikordajat, et hinnata väidete vahelisi seoseid, kuidas on organisatsioonikultuuri ja sotsiaalvastutuse tunnused seotud ärimudeli innovatsiooni tunnustega. Admetöötlemisel kasutab autor järjestusskaalat, mis aitab analüüsida, kui hästi langevad erinevate vastajarühmade hinnangud kokku. Astakorrelatsioon kasutatakse, et võrrelda eri rühmade järjestatud tegurite järjenumbreid ehk astakuid (Sauga 2017, 407). Spearmani korrelatsioonikordaja mõõdab monotoonse seose tugevust. Kui tunnuste vahel on kasvav rangelt monotoonne seos, on Spearmani korrelatsioonikordaja väärtus 1 ning kui tunnuste vahel on kahanev rangelt monotoonne seos, on Spearmani korrelatsioonikordaja väärtus -1. (*Ibid.* 409)

Regressioonanalüüs võimaldab uurida seost kahe või enama tunnuse vahel ning kirjeldada tegurite mõju läbi matemaatiliste mudelite. Mudelite koostamiseks ja analüüsimiseks kasutatakse MS Excel programmi. Magistritöös viiakse regressioonanalüüsi vastavalt uurimisküsimustele. Selleks, et selgitada organisatsioonikultuuri ja sotsiaalvastutuse seoseid ärimudeli innovatsiooniga, viiakse läbi regressioonanalüüs. Analüüsi tulemused näitavad tunnuste statistilist olulisust ehk tunnuste vahelist seost ning aitavad hinnata mudelit tervikuna. Erinevate organisatsioonikultuuri tüüpide ja ärimudeli innovatsiooni vahelise seose analüüsimiseks viiakse läbi regressioonanalüüs, kus sõltumatuteks muutujateks on klannikultuur, adhokraatia kultuur, turukultuur ja hierarhiakultuur. Loodud mudelite F-testi olulisuse tõenäosus ning determinatsioonikordaja aitavad hinnata mudeli statistilist olulisust ja kirjeldatavusvõimet, mis aitab analüüsida mudeleid tervikuna.

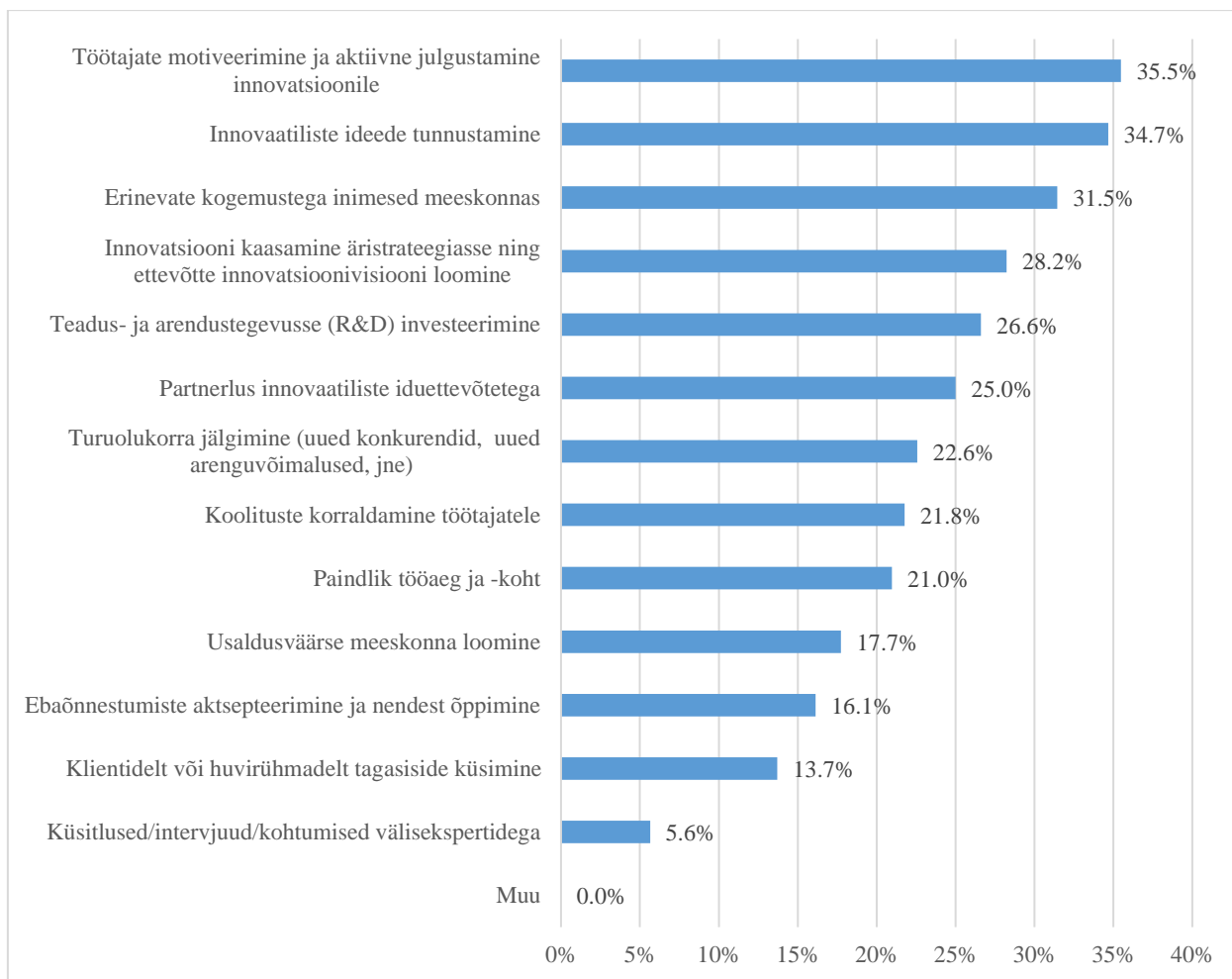
3. EMIIRILISE UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Järgmises peatükis kirjeldatakse analüüsitavaid andmeid ja tunnuste tähtsust ning analüüsitakse nende omavahelisi seoseid. Analüüsis tuuakse välja andmete põhjal saadud tulemusi ning tehakse järeldusi ja ettepanekuid.

3.1. Organisatsioonikultuuri tunnuste analüüs

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi andmeanalüüs, mis hõlmab endas organisatsioonikultuuri, organisatsiooni sotsiaalsele vastutuse ja ärimudeli innovatsiooni tunnuseid. Edasi analüüsib autor kogutud vastajate hinnanguid uuringu olulistele teguritele. Analüüs kirjeldab organisatsiooni innovatsiooni hinnanguid, organisatsioonikultuuri tunnuste hinnanguid ja tegurite põhjal tehtud kirjeldavat statistikat.

Uuringus osalejatel paluti valida kolm tegurit, mis nende arvates soodustavad organisatsiooni innovaativsust. Kokku oli 14 valikuvarianti, kus viimane variant „muu“ andis võimalust vastajatele pakkuda tegur, mis ei ole valikus välja toodud. Valitud tegurid iseloomustavad organisatsioonikultuuri ja innovatsiooni äriprotsessides (vt Joonis 6). Vastustest selgus, et organisatsiooni innovaativsust soodustab kõige rohkem töötajate motiveerimine ja aktiivne julgustamine innovatsioonile. Töötajatel on oluline ideede väljendamine ja koos juhtkonnaga või kolleegidega leida ettevõttes olevate probleemidele lahendusi läbi koostöö, kus kõikidel on võimalus oma seisukohta väljendada. Samuti töötajad peavad oluliseks teguriks innovaatiliste ideede tunnustamist ehk tasustamissüsteemi loomist, mille põhjal premeeritakse töötajaid, kes pakuvad uusi innovaatilisi ideid. Tähtsalt kohal on innovatsiooni kaasamine äristrateegiasse ja ettevõtte innovatsioonivisiooni loomine ning mitmekesine meeskond, kus inimesed erineva kogemusega töötavad ühe eesmärgi nimel. Tulemustest selgus, et suurem osa vastajatest ei näe välisekspertide kaasamist tööprotsessi kui innovatsiooni soodustavat tegurit. Uuringu vastajatest keegi ei valinud viimast valikuvarianti, milleks oli „muu“.



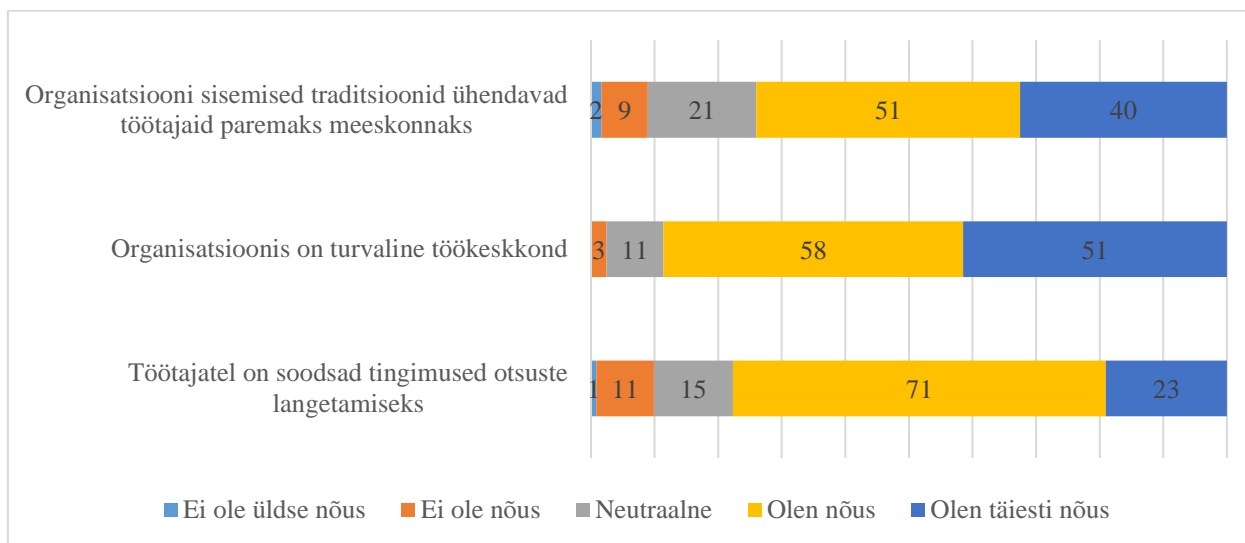
Joonis 6. Organisatsiooni innovatsiooni soodustavad tegurid (n=124)

Allikas: autori koostatud

Järgmiselt analüüsitakse organisatsioonikultuuri tunnuste hinnanguid rahvusvahelistes ettevõtetes vastavalt küsimustikust saadud tulemustele. Iga organisatsioonikultuuri tunnuse analüüsimiseks, koostati jooniseid, kus kasutati kodeeritud andmeid vastavalt skaalale, kus „ei ole üldse nõus“=1, „ei ole nõus“=2, „neutraalne“=3, „olen nõus“=4, „olen täiesti nõus“=5. Tulemused on esitatud joonistel vastanute arvuna. Kokku küsimustikus paluti vastajatel hinnata kuute erinevat organisatsioonikultuuri iseloomustavaid tunnust, milleks olid kaasatus, koostöö, areng, strateegiline areng, tasustamissüsteem ja väärtused.

Kaasatust peetakse üheks olulisemaks organisatsioonikultuuri mõõtmeks ning selle fookuseks on töötajate rahulolu ja üldine tulemuslikkus (Nazir *et al.* 2008, 53). Vastajatel paluti hinnata kolm väidet seoses kaasatusega ettevõttes (vt Joonis 7). Vastustest selgub, et rahvusvaheliste ettevõtete töötajad nõustuvad, et üldine töökeskkond on turvaline (keskmine väärtus 4,27; standardhälve 0,73). Väitega, et organisatsioonis on soodsad tingimused otsuste langetamiseks, nõustusid 71

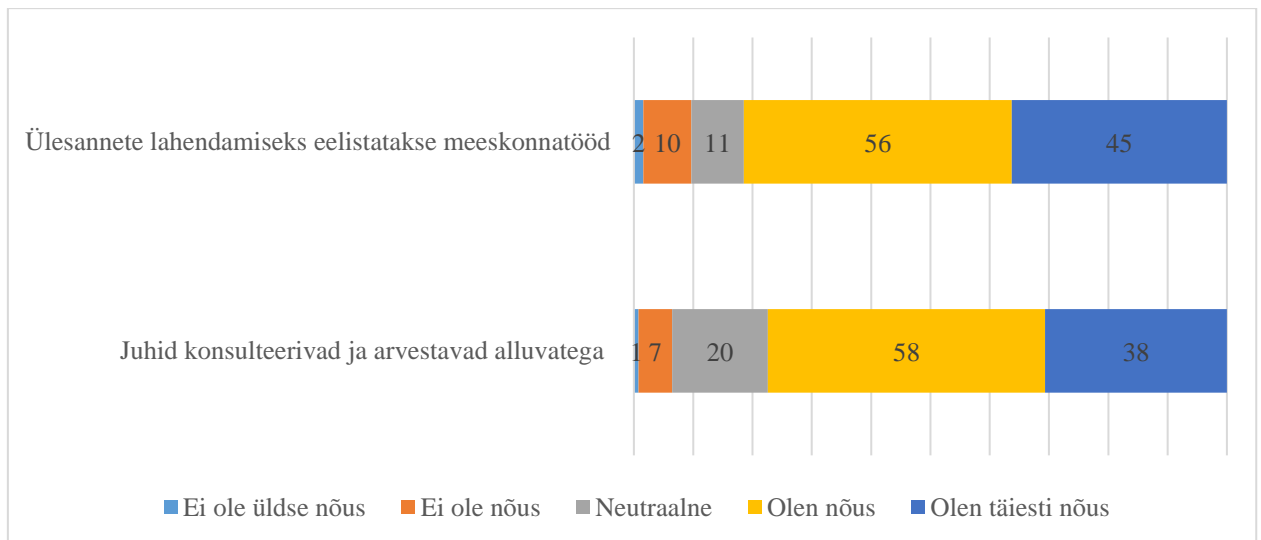
vastajat ning nõustusid täielikult 23 vastajat (keskmine väärtus 3,86; standardhälve 0,86). Väitega, et organisatsioonis on sisemised traditsioonid, mis ühendavad töötajaid paremaks meeskonnaks nõustus ja nõustus täielikult kokku 91 vastajatest (keskmine väärtus 3,96; standardhälve 0,97).



Joonis 7. Vastajate hinnang organisatsiooni kaasatusele (n=124)

Allikas: autori koostatud

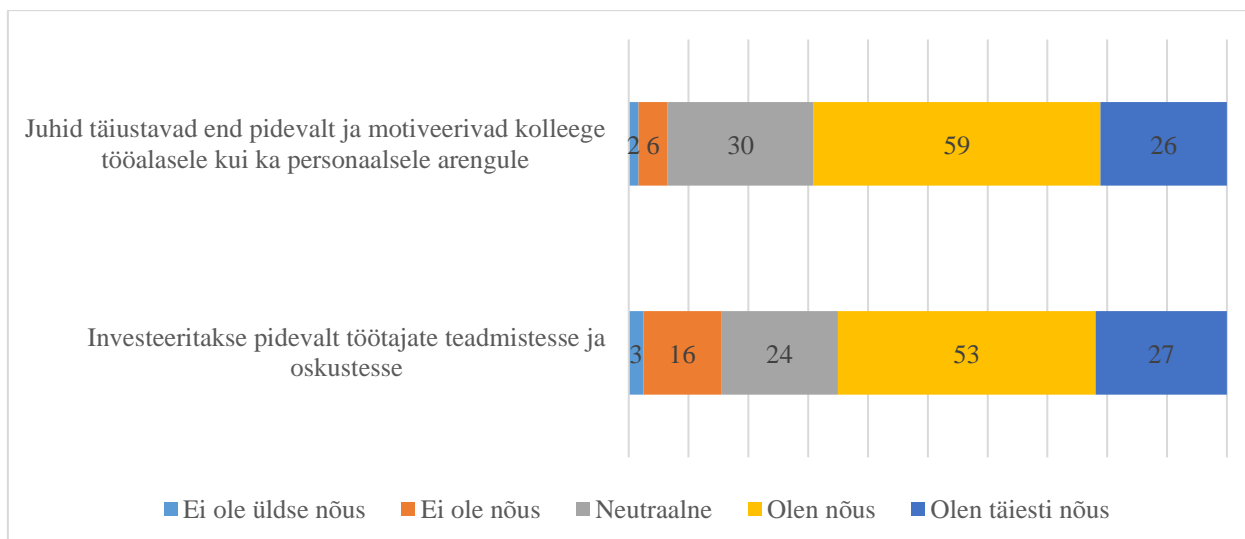
Joonisel 8 on näidatud vastajate hinnangut koostöö tegemisele organisatsiooni liikmete vahel, kus nad töötavad. Meeskonnatööle on keeruline anda ühtset määratlust, kuna see võib sõltuda konkreetse ülesande või projekti spetsiifikast. Tähtis on, et koostöö on määratletud ühise eesmärgiga, mis nõuab üksteisest sõltuvat tööd ja järjestikust või integreerivat tegevust. Töötajad, kes eelistavad meeskonnatööd, täidavad ülesandeid kiiremini ja tõhusamalt kui need, kes töötavad individuaalselt. Lahendades meeskonnana ülesandeid, väheneb kõigi töötajate töökoormus, jagatakse ideid ja vastutust. Töötajatel on suur surve saavutada seatud eesmärgid lühema aja jooksul. Meeskonnatöö on oluline, sest see võimaldab meeskonnal jagada ideid ja vastutust, mis aitab vähendada kõigi stressi, tagades täpsust ja põhjalikkust ülesannete täitmisel (Vašková 2007). Tulemuste põhjal saab järeldada, et ettevõtetes eelistatakse meeskonnatööd (keskmine väärtus 4,06; standardhälve 0,96). Positiivseks tulemuseks on, et juhid arvestavad alluvate ideedega ja vajadusel ka konsulteerivad töötajatega (keskmine väärtus 4,01; standardhälve 0,88).



Joonis 8. Vastajate hinnang organisatsiooni koostööle (n=124)

Allikas: autori koostatud

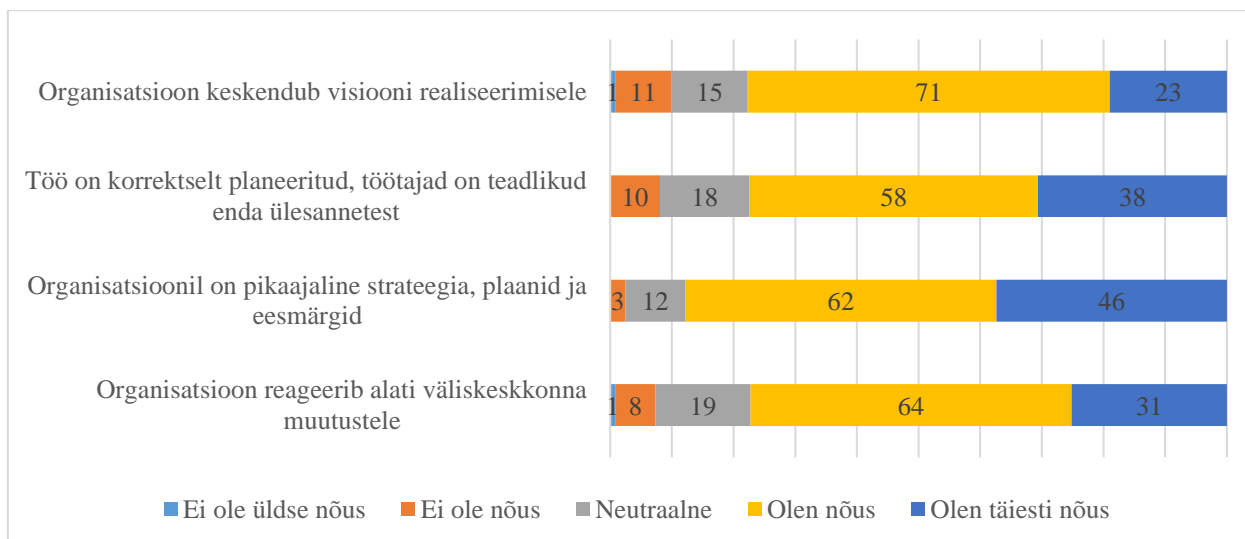
Seejärel paluti vastajatel hinnata väiteid seoses tööliste ja juhtide tööalase arenguga (vt Joonis 9). Küsimustikus esitatud väited on seotud inimarenguga kui osa organisatsioonikultuurist, mitte organisatsiooni üldise arenguga ja tulemustega. Kuid oluline on mainida, et personaalsel arengul on tugev mõju organisatsiooni tulemustele. Vastustest võid järeldada, et töötajad näevad puudusi organisatsiooni poolt pakutavates arenguprogrammides. Väitega, et investeeritakse pidevalt töötajate teadmistesse ja oskustesse ei nõustunud 16 vastajat ning 3 vastajatest ei nõustunud üldse (keskmise väärtus 3,69; standardhälve 1,03). Tulemused näitavad, et vastajad andsid kõrgema hinnangu väitele, et juhid täiustavad end pidevalt ja motiveerivad kolleege tööalasele kui ka personaalsele arengule (keskmise väärtus 3,82; standardhälve 0,88).



Joonis 9. Vastajate hinnang organisatsiooni töötajate arengule (n=124)

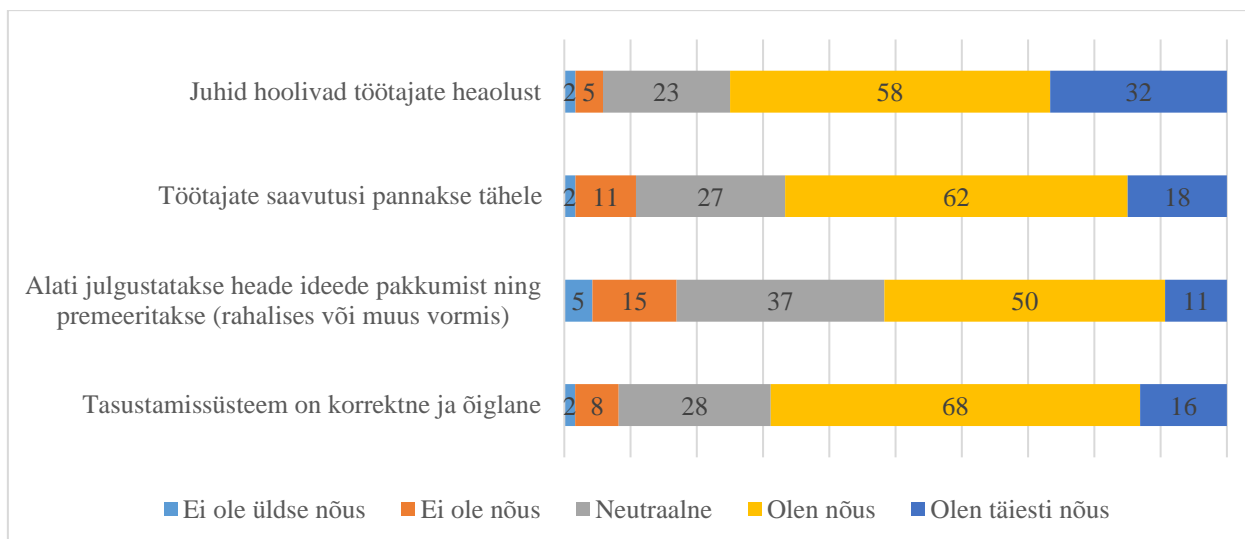
Allikas: autori koostatud

Strateegiline areng on oluline organisatsiooni loomisel ja toimimisel. Strateegia väljatöötamine hõlmab mõjude skaneerimist ning eesmärkide ja sihtide seadmist, mis võivad muutuda vastavalt sisemistele ja välistele muutustele (Strategic development 2022). Strateegilist arengut on sotsiaalteadustes defineeritud kui kaalutletud, distsiplineeritud jõupingutust, mille eesmärk on teha otsuseid ja tegevusi, mis kujundavad organisatsiooni olemust ning aitavad määratleda sihtpunkti, kuhu organisatsioon soovib jõuda (Morciano *et al.* 2020, 2). Joonisel 10 on näha, et enim vastajatest nõustuvad väitega, et organisatsioonil on pikaajaline strateegia, plaanid ja eesmärgid (keskmine väärtus 4,23; standardhälve 0,72). Seevastu nõustuti kõige vähem väitega, et organisatsioon reageerib alati väliskeskkonna muutustele, kus 19 vastajatest on neutraalsed antud väite suhtes (keskmine väärtus 3,94; standardhälve 0,86). Hinnates töötajate teadlikkust enda ülesannetest, tunnevad 38 töötajat, et töö on korrektselt planeeritud ning 10 inimest ei nõustu sellega (keskmine väärtus 4,00; standardhälve 0,88). Suurem osa vastajatest nõustuvad, et organisatsioon, kus nad töötavad, keskendub visiooni realiseerimisele (keskmine väärtus 4,16; standardhälve 0,72). See omakorda tähendab, et organisatsioon seab kõik ülesanded, mis on suunatud tulemustele, arvestades organisatsioonis kehtiva visiooniga.



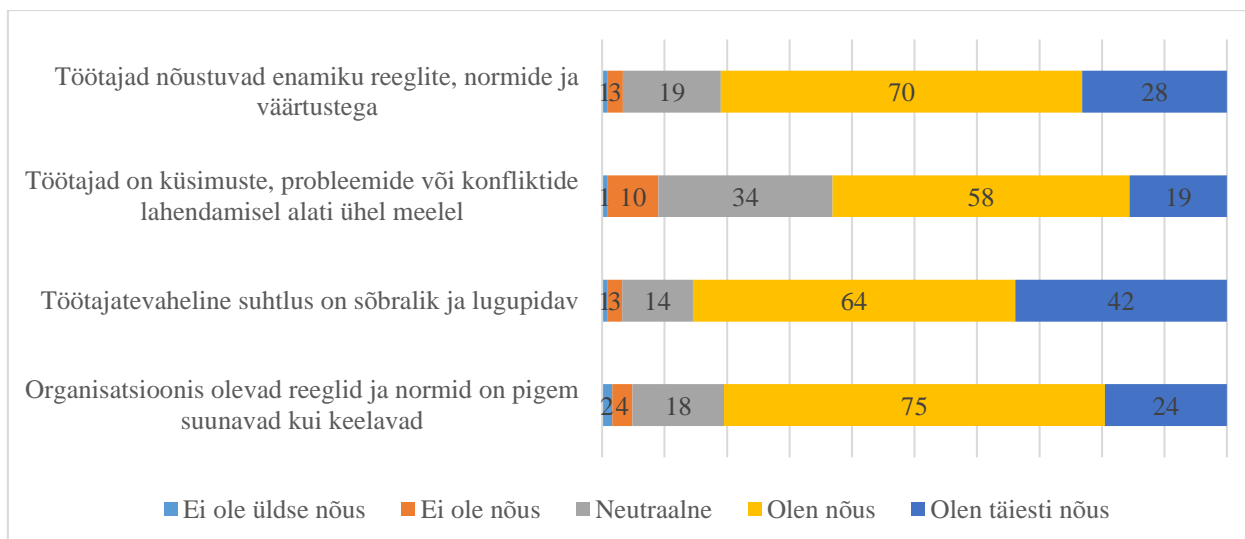
Joonis 10. Vastajate hinnang organisatsiooni strateegilisele arengule (n=124)
Allikas: autori koostatud

Toimiv premeerimis- ja tasustamissüsteem on kasulik organisatsioonidele, kuna süsteemi abil on võimalik mõjutada töötajate motiveeritust, panust ja pühendumist organisatsiooni. Tulemiks on konkurentsieelise saavutamise ja tootlikkuse suurenemine (Amah *et al.* 2013). Vastavalt tulemustele on tasustamissüsteemi tunnusel kõige väiksem keskmine väärtus, võrreldes teiste organisatsioonikultuuri tunnustega, mida analüüsitakse magistritöös. Joonis 11 näitab, et suurem osa vastajatest nõustuvad väidetega, et juhid hoolivad töötajate heaolust (keskmine väärtus 3,94; standardhälve 0,88) ning et tasustamissüsteem organisatsioonis on korrektne ja õiglane (keskmine väärtus 3,72; standardhälve 0,84). Vähem nõustutakse väitega, et töötajate saavutusi pannakse tähele (keskmine väärtus 3,69; standardhälve 0,9). Vastanduvateks kujunesid kaks väidet, kus suur osa vastajatest nõustusid, et tasustamissüsteem on korrektne ja õiglane, ning siiski väide, et organisatsioonis julgustatakse ja premeeritakse heade ideede pakkumist, sai kõige madalama hinnangu (keskmine väärtus 3,4; standardhälve 0,97).



Joonis 11. Vastajate hinnang organisatsiooni tasustamissüsteemile (n=124)
Allikas: autori koostatud

Väärtuste roll organisatsioonikultuuris on oluline, väidavad mitmed teadlased, et on väär omistada töötajate isiklike väärtusi organisatsioonile. Väheste mõjukate juhtide väärtushinnangud on need samad organisatsiooniväärtused, mis koondavad teisi töötajaid ja mõjutavad seejärel ettevõtte, kui terviku käekäiku. Väärtused, mis saavad pikaajalise heakskiidu, on nii juurdunud ja iseenesestmõistetavad, et inimesed ei ole tavaliselt oma mõjust nendele teadlikud. Tavaliselt pakuvad sellised väärtused vaikivat turvatunnet ja vaieldamatut tõuget ühistele arusaamadele ja käitumisele (Kumar 2016, 16). Joonisel 12 olevad väited vastavad väärtuste tunnusele ning ei ole seotud kindla ettevõttega, vaid pigem on üldisemad ja viidavad organisatsiooni eetikale ning organisatsioonis olemasolevatele normide ja reeglitele. Vastajate hinnangu järgi, on valdavalt organisatsioonides töötajate vaheline suhtlus sõbralik ja lugupidav (keskmine väärtus 4,15; standardhälve 0,78) ning kehtivad reeglid ja normid on aktsepteeritavad töötajate poolt (keskmine väärtus 4,0; standardhälve 0,75). Samuti enamuse nõustused, et organisatsioonis olevad reeglid ja normid on pigem suunavad kui keelavad (keskmine väärtus 3,93; standardhälve 0,79). Peamiseks teguriks, mille suhtes on vastajad neutraalselt või millega vastajad ei nõustunud on see, et töötajad on tavaliselt küsimuste, probleemide või konfliktide lahendamisel ühel meelel (keskmine väärtus 3,69; standardhälve 0,86).



Joonis 12. Vastajate hinnang organisatsiooni väärtustele (n=124)
 Allikas: autori koostatud

Kõikide magistritöös analüüsitavate tunnuste kirjeldav statistika on toodud tabelis 2. Kirjeldav statistika annab teavet muutujate vaheliste võimalike seoste kohta ja teavet selle kohta, millised statistilised testid oleksid sobivad kavandatud uurimisküsimuste testimiseks. Kirjeldava statistika tabelis on näha, kui palju küsimustiku väidetest vastab kindlale tunnusele, iga tunnuse kohta arvutatud keskmist, standarthälvet ja Cronbachi alfa väärtusi. Statistika on moodustatud küsimustikust saadud tulemuste põhjal ning kõik arvutused on tehtud MS Excel programmis. Tunnused on grupeeritud vastavalt tunnuste kategooriale (organisatsioonikultuur, organisatsioonikultuuri tüüp, sotsiaalne vastutus ja ärimudeli innovatsioon). Tunnused on sorteeritud tunnuste keskmise väärtuse alusel kasvavas järjekorras.

Tabel 2. Tunnuste kirjeldav statistika

Tunnus	Väidete arv	Keskmine väärtus \bar{x}	Standardhälve σ	Cronbachi α
Organisatsioonikultuur				
Strateegiline areng	4	4,08	0,81	0,76
Koostöö	2	4,04	0,92	0,69
Kaasatus	3	4,03	0,87	0,82
Väärtused	4	3,94	0,81	0,85
Areng	2	3,76	0,96	0,86
Tasustamissüsteem	4	3,69	0,91	0,97
Organisatsioonikultuuri tüüp				
Turukultuur	3	4,17	0,71	0,89
Adhokraatia kultuur	3	4,01	0,85	0,91
Hierarhiakultuur	3	3,86	0,84	0,95
Klannikultuur	3	3,84	0,84	0,97
CSR				
CSR organisatsioonis	12	3,99	0,87	0,97
BMI				
CSR ja BMI	9	4,06	0,82	0,93
Organisatsioonikultuur ja BMI	4	3,99	0,90	0,93
Innovaatiline organisatsioon	7	3,87	0,88	0,95

Allikas: autori koostatud saadud vastajate hinnangute põhjal

Märkus:

BMI – ärimudeli innovatsioon

CSR – organisatsiooni sotsiaalne vastutus

Kolm põhitunnust, millel põhineb magistritöö, on organisatsioonikultuur, sotsiaalne vastutus ja ärimudeli innovatsioon. Selleks, et tulemused oleksid täpsemad ja oleks võimalik analüüsida täpsemaid seoseid nende tunnuste vahel, on loodud alatunnused, nagu on näidatud tabelis 2. Keskmiised väärtused näitavad vastajate hinnanguid kindla tunnuse kohta organisatsioonis, kus nad töötavad. Hinnangute järgi võib järeldada, et peamiseks organisatsioonikultuuri tunnuseks Eestis tegutsevates rahvusvahelistes ettevõtetes on strateegiline areng. Üllatavaks tulemuseks on isikliku arengu kui organisatsioonikultuuri osa madalad hinnangud, võrreldes teiste organisatsioonikultuuri tunnustega. See võib tähendada, et ettevõtted pööravad palju tähelepanu organisatsiooni strateegilisele arengule ehk visiooni ja eesmärkide realiseerimisele, kuid töötajate personaalne areng jäätakse vastanute arvates tahaplaanile. Valdavaks organisatsioonikultuuri tüübiks rahvusvahelistes ettevõtetes on turukultuur, millele järgneb adhokraatia kultuur vastavalt hinnangute keskmisele väärtusele. Eeltoodust tulenevalt võib järeldada, et Eestis tegutsevate rahvusvaheliste ettevõtete valdavaks organisatsioonikultuuri tüübiks on turukultuur. Turukultuuril

põhinevad organisatsioonikultuurid keskenduvad töötajate vahelise konkurentsi soodustamisele. Sellega soovitakse soodustada innovatsiooni, tervislikku kasvu ja konkurentsivõimelisi ideid ning pakkuda töötajatele võimalusi ettevõttes edasiliikumiseks läbi konkurentsipüüdluste. Turukultuuri järgivad ettevõtte juhid julgustavad tavaliselt töötajaid seadma endale või oma meeskonnale väljakutsuvaid eesmärke ja töötama nende eesmärkide saavutamiseks tavapärasest rohkem. Organisatsiooni sotsiaalne vastutus on kõrgelt hinnatud vastajale poolt, mis tähendab, et enim ettevõtetest on teadlikud sotsiaalvastutusest ning arvestavad sotsiaalvastutuse printsiipidega. Ärimudeli innovatsiooni väidete hinnangute analüüsist ilmselgus, et vastajad pigem ei oska öelda või ei ole kindlad, kas organisatsioon, kus nad töötavad on piisavalt innovaatiline, võrreldes konkurentidega. Vähene teadlikkus oma organisatsiooni innovaatilisusest võib tuleneda sellest, et töötajad ei tea või ei huvitu sama ala konkureerivate organisatsioonide tegemistest. Positiivseks tulemuseks on see, et vastajate hinnangul organisatsioonide olemasoleva ärimudeli innovatsioon on seotud organisatsiooni sotsiaalse vastutusega.

Standardhälve on statistika, mis mõõdab andmekogumi hajuvust võrreldes selle keskmisega ja mida arvutatakse ruutjuurega dispersioonist. Kõige suuremad standardhälbed on arengu, koostöö ja tasustamissüsteemi näitajatel, mis tähendab, et on suurem hajuvus ehk nende väärtused rohkem erinevad keskmisest, võrreldes teiste tunnustega. Cronbachi kordaja aitab hinnata tunnuste reliaablust ehk usaldusväärsust. Nagu on näha tabelis 2, kõige väiksem kordaja väärtus on 0,69, mis tähendab, et tunnused on hea reliaablusega ning neid saab kasutada analüüsis.

Muutujate kohta on läbiviidud korrelatsioonianalüüs, mille tulemused on näidatud tabelis 4. Korrelatsioonianalüüs aitab hinnata tunnuste vahelisi seoseid. Tuginedes Spearmani korrelatsioonikordaja väärtustele, võib järeldada, et kõikidel tunnustel on positiivne seos ärimudeli innovatsiooniga.

Tabel 3. Korrelatsioonanalüüsi tulemused

	BMI	
	Spearmani kordaja	P-value
Kaasatus	0,459	$8,24 \cdot 10^{-4}$
Koostöö	0,514	$1,03 \cdot 10^{-4}$
Areng	0,486	$1,08 \cdot 10^{-4}$
Strateegiline areng	0,518	$7,00 \cdot 10^{-6}$
Tasustamissüsteem	0,505	$2,21 \cdot 10^{-5}$
Väärtused	0,464	$5,87 \cdot 10^{-8}$
Klannkultuur	0,553	$2,83 \cdot 10^{-8}$
Adhokraatia kultuur	0,679	0
Turukultuur	0,458	$8,66 \cdot 10^{-4}$
Hierarhiakultuur	0,198	0,028
CSR	0,672	0

Allikas: autori koostatud

Märkus:

BMI - ärimudeli innovatsioon

CSR - organisatsiooni sotsiaalne vastutus

Kõige tugevam positiivne seos korrelatsioonianalüüsi järgi on tuvastatud ärimudeli innovatsiooni ja adhokraatia kultuuri vahel, mis vastab Cameroni ja Quinni (1999) konkureerivate väärtuste raamistiku eeldustele. Samuti tugev positiivne korrelatsioon on leitud ärimudeli innovatsiooni ja organisatsiooni sotsiaalse vastutuse vahel. Ärimudeli innovatsiooni ja hierarhiakultuuri vahel on tuvastatud kõige nõrgem seos. Kõik analüüsitavad tunnused osutusid statistiliselt olulisteks tunnusteks nivool 0,05, mis tähendab, et tunnuste vaheline seos on kinnitatud.

3.2. Modelleerimise tulemused

Magistritöös analüüsiti organisatsioonikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtete näitel. Selleks viidi läbi regressioonanalüüsi, mille tulemuste põhjal loodi mudeleid, et leida vastused püstitatud uurimisküsimustele. Regressioonanalüüs aitab analüüsida tunnuste omavahelisi seoseid ja lisaks tuvastada tegurite mõjuulatust. Mudelite loomiseks kasutas autor tunnuste keskmiseid väärtuseid, mille sobilikkus on tõestatud peatükis

3.1. Mudelite põhjal tehtud arvutuste ja järelduste jaoks on aluseks kasutatud olulisuse nivoo 0,05. Väited on nummerdatud vastavalt lisa 3 olevale tabelile.

Regressioonanalüüsi käigus olid loodud mudelid, mille tulemused on toodud lisa 4. Iga mudeli kohta autor analüüsis tunnuste omavahelisi seoseid, toetudes tunnuste statistilise olulisusele nivool 0,05. Mudelid tervikuna olid analüüsitud kasutades F-testi tulemusi, mis aitas tuvastada mudelite statistilist olulisust ja hinnata mudeli kirjeldatavusvõimet (determinatsioonikordaja R^2). Mudelitesse on kaasatud kontrollmuutujad (sugu, generatsioon, tööstaaž, ettevõtte suurus), mis on lisatud uuringu kuuendas osas saadud vastuste põhjal.

Esialgelt oli viidud läbi regressioonanalüüs, kus sõltuvaks muutujaks on ärimudeli innovatsioon (vt lisa 3, väited 44-63) ja sõltumatuteks muutujateks on organisatsioonikultuur (vt lisa 3, väited 1-19), sotsiaalvastutus (vt lisa 3, väited 32-43) ja kontrollmuutujad. Analüüsi tulemused on toodud välja lisa 4 mudel 1.

Ärimudeli innovatsiooni interpreteerimiseks olid kasutatud väidete 44-63 (vt lisa 3) põhjal saadud tulemuste keskmised väärtused. Organisatsioonikultuurile vastasid keskmised väärtused saadud 1-19 väidete (vt lisa 3) põhjal. Sotsiaalvastutuse interpreteerimiseks kasutati väidete 32-43 (vt lisa 3) põhjal saadud tulemuste keskmised väärtused. Mudeli loomise eesmärk on analüüsida üldiseid seoseid kolme põhiliste tunnuste vahel. F-testi olulisuse tõenäosus aitab hinnata mudeli statistilist olulisust. Antud mudelis F-testi tulemuseks on $8,4 \cdot 10^{-29}$, mis tähendab, et mudel on statistiliselt oluline. Mudeli determinatsioonikordaja (R^2) on 0,705, mis tähendab, et mudeli kirjeldatavus on ligikaudu 71%. Samuti tulemustest selgus, et nii organisatsioonikultuuri kordaja ($p = 6,44 \cdot 10^{-12} < 0,05$) kui ka sotsiaalvastutuse kordaja ($p = 9,55 \cdot 10^{-8} < 0,05$) on statistiliselt olulised nivool 0,05.

Selleks, et analüüsida ärimudeli innovatsiooni alatunnuste seoseid organisatsioonikultuuri ja sotsiaalse vastutusega, viis autor regressioonanalüüsi läbi, mille käigus loodi kaks erinevat mudelit. Ärimudeli innovatsiooni alatunnusteks on sotsiaalvastutuse seos ärimudeli innovatsiooniga (vt lisa 3, väited 44-52), organisatsioonikultuuri seos ärimudeli innovatsiooniga (vt lisa 3, väited 53-56) ning üldine innovaatilisuse hinnang organisatsioonile (vt lisa 3, väited 57-63). Kahe mudeli tulemused on toodud lisa 4 mudelid 2 ja 3.

Mõlemad mudelid näitavad, kuidas ärimudeli innovatsiooni tunnused on seotud organisatsioonikultuuriga ja sotsiaalvastutusega. Mudelis, kus analüüsitakse seoseid

organisatsioonikultuuriga, sõltuvaks muutujaks on organisatsioonikultuur ja sõltumatuteks muutujateks on tunnused, mis määratlevad CSR seost BMI-ga, organisatsioonikultuuri seost BMI-ga ja innovaatilist organisatsiooni. Teises mudelis sõltumatud muutujad ei muutu, kuid sõltuvaks muutujaks on nüüd organisatsiooni sotsiaalne vastutus. Analüüsid lisas 4 mudelite 2 ja 3 tulemusi, saab öelda, et organisatsioonikultuuri mudel on parem, kui sotsiaalse vastutuse mudel. Seda tõestab determinatsioonikordaja, mis on organisatsioonikultuuri mudelis suurem ($R^2 = 0,634$) ehk läheneb väärtusele „üks“. Samuti mudeli standardvead on väiksemad, kui sotsiaalvastutuse mudelis, mis tähendab, et mudeli hinnangud on efektiivsemad. Vaatamata sellele, et mõlemad mudelid on statistiliselt olulised vastavalt F-testile, on organisatsioonikultuuri mudeli väärtus väiksem ($p = 1,3 \cdot 10^{-22} < 0,05$), võrreldes sotsiaalvastutuse mudeliga ($p = 3,9 \cdot 10^{-18} < 0,05$). Kui aga vaadata tunnuste järgi, siis sotsiaalvastutuse mudelis on kaks statistiliselt olulist kordajat nivool 0,05, milleks on organisatsioonikultuuri mõju BMI-le ($p = 0,003 < 0,05$) ja innovaatiline organisatsioon ($p = 0,007 < 0,05$). Organisatsioonikultuuri mudelis on osutanud statistiliselt oluliseks innovaatilise organisatsiooni kordaja ($p = 2,2 \cdot 10^{-6} < 0,05$) ning organisatsioonikultuuri ja BMI kordaja ($p = 0,041 < 0,05$) ehk samad kordajad, mis sotsiaalvastutuse mudelis.

Järgmine mudel oli loodud selleks, et analüüsida organisatsioonikultuuri alatunnuste ja ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid. Regressioonanalüüsi sõltuvaks muutujaks oli ärimudeli innovatsioon (vt lisa 3, väited 44-63). Sõltumatuteks muutujateks olid kaasatus (vt lisa 3, väited 1-3), koostöö (vt lisa 3, väited 4-5), areng (vt lisa 3, väited 6-7), strateegiline areng (vt lisa 3, väited 8-11), tasustamissüsteem (vt lisa 3, väited 12-15), väärtused (vt lisa 3, 16-19) ja kontrollmuutujad. Analüüsi eesmärgiks on selgitada, millistel organisatsioonikultuuri tunnustel on kõige suurem mõju ärimudeli innovatsioonile rahvusvahelistes ettevõtetes. Analüüsi koondtulemused on toodud välja lisas 4 mudel 4.

Organisatsioonikultuuri tunnuste kohta koostatud mudel on statistiliselt oluline nivool 0,05 ($p = 2,2 \cdot 10^{-20} < 0,05$). Mudeli kirjeldatavusvõime on 63% vastavalt determinatsioonikordajale ($R^2 = 0,632$). Vaatamata sellele, et mudel tervikuna osutus statistiliselt oluliseks, uuritavatest teguritest on kolm statistiliselt olulised tegurit, milleks on strateegiline areng ($p = 0,011 < 0,05$), väärtused ($p = 0,004 < 0,05$) ja koostöö ($p = 0,031 < 0,05$). Mudel 4 näitas seost ka ärimudeli innovatsiooni ja tööstaaži vahel ($p = 0,035 < 0,05$). Standartvead on kõikide tunnuste puhul suhteliselt väikesed, mis tõestab organisatsioonikultuuri tunnuste hinnangute efektiivsust.

Viimasena analüüsis autor organisatsioonikultuuri tüüpide ja ärimudeli innovatsiooni vahelist seost. Analüüsitavad organisatsioonikultuuri tüübid vastavad Cameron ja Quinn (1999) konkureerivate väärtuste raamistikule. Raamistik jaguneb neljaks ehk klannikultuur (vt lisa 3, väited 20-22), adhokraatia kultuur (vt lisa 3, väited 23-25), turukultuur (vt lisa 3, väited 26-28) ja hierarhiakultuur (väited 29-31). Need neli organisatsioonikultuuri tüüpi esinevad mudelis sõltumatute muutujatena. Sõltumatute muutujatena esinevad ka kontrollmuutujad. Sõltuvaks muutujaks on ärimudeli innovatsioon (vt lisa 3, väited 44-63). Läbi regressioonanalüüsi tulemuste sai autor võrrelda kõikide nelja organisatsioonikultuuri tüüpide ja ärimudeli innovatsiooni vahelist seost ning läbi tunnuste statistilist olulisust võib järeldada, milline organisatsioonikultuuri tüüp soodustab kõige rohkem ärimudeli innovatsiooni rahvusvahelistes ettevõtetes. Mudeli koondtulemused on toodud välja lisa 4 mudel 5.

Organisatsioonikultuuri tüüpide regressiooni mudel on statistiliselt oluline ($p = 4,0 \cdot 10^{-24} < 0,05$) nivool 0,05. Mudeli kirjeldatavus on üle keskmise ehk 67% vastavalt determinatsioonikordajale ($R^2 = 0,666$). Mudeli järgi on klannikultuuri ($p = 2,8 \cdot 10^{-5} < 0,05$) ja adhokraatia kultuuri ($p = 6,3 \cdot 10^{-10} < 0,05$) tunnused statistiliselt olulised nivool 0,05. Mudel kinnitas klannikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni ning adhokraatia kultuuri ja ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid.

3.3. Uuringu arutelu, järeldused ja ettepanekud

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada ärimudeli innovatsiooni toetavad organisatsioonikultuuri tunnused Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtete näitel. Uuringu käigus analüüsiti kogutud andmeid organisatsioonikultuuri, organisatsiooni sotsiaalse vastutuse ja ärimudeli innovatsiooni kohta ning viidi läbi regressioonanalüüsi selleks, et leida seoseid nende tegurite vahel ning analüüsida, milline organisatsioonikultuuri tüüp toetab kõige rohkem ärimudeli innovatsiooni rahvusvahelistes ettevõtetes. Järgnevalt on välja toodud tunnuste vaheliste seoste analüüs ning uuringu tulemused vastavalt magistritöös püstitatud uurimisküsimustele.

1) Milline seos on organisatsioonikultuuril ja sotsiaalsel vastutusel ning ärimudeli innovatsioonil?

Uuringu tulemustest selgusid mitmed seosed organisatsioonikultuuri, organisatsiooni sotsiaalse vastutuse ja ärimudeli innovatsiooni vahel. Ärimudeli innovatsiooni mudelist (vt Mudel 1, lisa 4) ilmnas, et nii organisatsioonikultuuril kui ka sotsiaalsel vastutusel on positiivne mõju ärimudeli innovatsioonile. Tulemus näitab, et nii arenev organisatsioonikultuur kui ka sotsiaalse vastutuse

kaasamine äriprotsessidesse, on ärimudeli innovatsiooni eelduseks. Mudel 1 (vt lisa 4) kinnitas, et pideva ärimudeli innovatsiooniga, toimib ettevõtte kultuur kui dünaamiline kombinatsioon jõupingutustest, mis omakorda võib positiivselt mõjutada ka ettevõtte tulemusi. Ettevõtete sotsiaalse vastutuse kontseptsioon laieneb, kuna suureneb teadlikkus selle kasust ettevõtetele, sealhulgas avaliku kuvandi ja kaubamärgi maine parandamine, töötajate kaasamise suurendamine, spetsialistide ligimeelitamine ja hoidmine ning loovuse ja innovatsiooni suurendamine (Chen 2022). Ettevõtete sotsiaalse vastutuse kaasamine üldisesse äriplaani võimaldab töötajatel ettevõtte kõikidel tasanditel osaleda ja seega luua tugevat ettevõtte kultuuri, mis oleks kooskõlas ettevõtte väärtustega. Sotsiaalset vastutust kui analüüsivat tegurit määratles kolm tunnust, mis olid loodud selleks, et uuringuosalejal oleks selge, mis väidetega on tegemist. Tunnusteks olid CSR osapoolte ja klientide perspektiivist, CSR kaasamine strateegia ja otsuste tegemise protsessidesse ning organisatsiooni juhtimisprintsipiid seoses CSR-ga. Uringuanalüüsis ei hakanud autor liigitama sotsiaalse vastutuse tegurit vastavalt tunnustele, kuna seda analüüsiti organisatsioonikultuuri osana. Nii nagu magistritöö, on ka varasemad uuringud tõestatud, et ettevõtete sotsiaalsel vastutusel on positiivne mõju ärimudeli innovatsioonile (Hu *et al.* 2020, McWilliams 2001, Conesa *et al.* 2017). Seega võivad ettevõtted kasutada ettevõtete sotsiaalse vastutuse meetmeid oma ärimudeli innovatsiooni edendamiseks. Samuti Hu *et al.* (2020) tõestasid, et organisatsioonikultuuril on positiivne mõju ärimudeli innovatsioonile, mis tähendab, et ettevõtted võivad siduda ärimudeli innovatsiooni ettevõttes valitseva organisatsioonikultuuriga.

Selleks, et analüüsida ärimudeli innovatsiooni tunnuste seoseid organisatsioonikultuuri ja sotsiaalvastutusega, loodi eraldi mudel. Ärimudeli innovatsioon oli määratletud kolme tunnusega, milleks olid CSR ja BMI, organisatsioonikultuur ja BMI ning innovaatiline organisatsioon. Tunnuste nimetused tulenevad vastavatest väidetest, kus esimese tunnuse puhul väited olid võetud Hu *et al.* (2020) uuringust, kus analüüsiti organisatsiooni sotsiaalse vastutuse ning ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid. Teise tunnuse väited olid valitud Döpgen *et al.* (2017) uuringu põhjal, kus uuriti organisatsioonikultuuri mõju ettevõtete ärimudeli innovatsioonile. Kolmas tunnus, milleks on innovaatiline organisatsioon, oli koostatud Waimiri (2018) uuringu põhjal, kus analüüsiti organisatsioonikultuuri mõju tehnoloogia innovatsioonile. Analüüsi tulemused näitavad, et tunnustel, mis kirjeldavad innovaatilist organisatsiooni ja ärimudeli innovatsiooni organisatsioonikultuuri perspektiivist, on positiivne seos nii organisatsioonikultuuri kui ka sotsiaalvastutusega. Sellest võib järeldada, et pidev äriprotsesside areng, ärimudeli kohandamine ning uuendusmeelsuse ja loovuse rõhutamine mõjutavad positiivselt nii sotsiaalse vastutuse taset organisatsioonis kui ka üldist organisatsioonikultuuri.

2) Millised rahvusvahelistes ettevõtetes olevad organisatsioonikultuuri omadused toetavad ja mõjutavad ärimudeli innovatsiooni?

Organisatsioonikultuur on keeruline nähtus, mida iseloomustavad paljud aspektid (tunnused). Vaitkūnaitė et al. (2006) analüüsisid organisatsioonikultuuri mitmetunnuselise olemust ning nende tunnuste mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Varasema uuringu autorid analüüsisid kokku 12 organisatsioonikultuuri tunnuseid, millel võib olla potentsiaalne mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Magistritöö autor valis varasema uuringu põhjal kuus tunnust, mis iseloomustavad organisatsioonikultuuri ja millel võib olla potentsiaalne mõju ärimudeli innovatsioonile. Aspektid, mis ei olnud toodud välja eraldi organisatsioonikultuuri tunnustena, vastasid organisatsiooni sotsiaalse vastutuse printsiipidele ning olid kaasatud ka analüüsi CSR tunnuse alla.

Regressioonanalüüsi tulemustest selgus, et ärimudeli innovatsiooni toetavad organisatsioonikultuuri tunnused on strateegiline areng, väärtused ja koostöö. Ärimudeli innovatsiooni on raske edendada organisatsioonides, mis tuginevad suuresti reeglitele ja piirangutele, vähendades samal ajal loovust ja uuemeelsust. Näiteks on tuvastatud, et ärimudeli innovatsiooni oluliseks eelduseks on organisatsioonikultuur, mis võimaldab töötajatel hinnata ja muuta olemasolevad väärtused normid ja rutiinid, mis sageli takistavad loominguilisust, mis omakorda takistab innovatsiooni organisatsioonides (Pedersen *et al.* 2016). Ärimudeli olemust peetakse strateegia otseseks tulemuseks. Arbussa *et al.* (2016) arvasid, et ärimudeli pidev uuendamine ja ümberkujundamine on strateegilise arengu üheks peamiseks tunnuseks. Järgides strateegilise arengu mõttekäiku, juhtkond peab jälgima väliskeskkonna ebakindlust ja tegutsema selles suunas, et tagada ärimudeli komponentide kohandamist vastavalt muutuvatele nõuetele (Arbussa *et al.* 2016). Strateegia on seotud konkurentsieelise saavutamise ja säilitamisega, samal ajal kui ärimudeli innovatsioon väljendab strateegilisi vaateid. Eesmärk on luua ja haarata kliendiväärtust, andes süsteemse ülevaate kõigist asjakohastest elementidest ja suhetest (ettevõtte sees ja väljaspool). Organisatsiooni strateegilise arengu omadusteks on väärtuste omaksvõtmine ja konkurentsieelise saavutamine, samal ajal kui ärimudeli innovatsiooni protsess keskendub väärtuse loomisele ja positsioneerimisele väärtusvõrgustikus (Frank *et al.* 2015). Magistritöö autor eeldas, et ärimudeli innovatsiooni ja koostöö vahel on olemas seos. Mudel 4 näitas, et koostöö, mis on üks organisatsioonikultuuri tunnustest, osutas mudelis statistiliselt oluliseks teguriks ehk seos koostöö ja ärimudeli innovatsiooni vahel sai kinnitust. Organisatsiooni tasandil tulemuslikku meeskonnatööd seostatakse organisatsiooni innovatsiooniga koos ärimudeli innovatsiooniga. Samuti mudelis 5 (vt lisa 4), kus analüüsiti organisatsioonikultuuri tüüpide ja ärimudeli

innovatsiooni vahelisi seoseid, tõestati, et klannikultuuril on positiivne seos ärimudeli innovatsiooniga. Tuginedes teooriale, klannikultuur eelkõige keskendub meeskonnatööl, mis antud mudelis sai samuti tõestust.

3) Milline organisatsioonikultuuri tüüp kõige rohkem soodustab ärimudeli innovatsiooni?

Tuginedes Cameron ja Quinn (1999) konkureerivate väärtuste raamistikule, analüüsis autor nelja näitajat vastavalt igale organisatsioonikultuuri tüübile, milleks on klannikultuur, adhokraatia kultuur, turukultuur ja hierarhiakultuur. Felipe *et al.* (2017) tõestasid klannikultuuri, adhokraatia kultuuri ning hierarhiakultuuri positiivse mõju organisatsiooni agiilsusele ehk innovaatsilisusele. Nende poolt saadud tulemused toetavad eeldust, et tihtipeale organisatsioon peegeldab ainult ühte kultuuritüüpi ning teiste organisatsioonikultuuri tüüpide tunnuste olemasolu ignoreeritakse. Konkureerivate väärtuste raamistik viidab mõistlikule tasakaalule vastupidiste fookuste vahel, kuigi teatud kultuurilised aspektid võivad olla ülekaalus (Felipe *et al.* (2017)). Ehk need organisatsioonikultuuri tüübid on pigem domineerivad kui üksteist välistavad.

Klannikultuuri liigitatakse sageli järgmiste tunnustega: usaldusväarsus, lähedus ja kogukondlikkus. See organisatsioonikultuuri tüüp on eelkõige orienteeritud oma inimressursile, hoolitseb üksikisikute heaolu eest ja soodustab positiivset töökeskkonda üle finantsnäitajate ja turueesmärkide optimeerimisele. Adhokraatia kultuuri nimetatakse originaalseks, dünaamiliseks, ettevõtlikuks, uuenduslikuks, riskivõtvaks, muutusteks valmis, ja paindlikuks. Seda kultuuritüüpi omavad ettevõtted taotleavad sageli edu, keskendudes samas innovatsiooni arendamisele, mis on püsivalt seotud uuenduslike toodete, teenuste ja protsesside arendamisega. Turukultuuri tunnustatakse selgelt eesmärgi saavutamise kultuuritüübiks. Seega on sellele kultuurile omased valdavad ettevõtte väärtused tootlikkus, tõhusus, konkurentsivõime ja tulemuste optimeerimine. Hierarhia kultuuri kirjeldatakse tavaliselt kui äärmiselt bürokraatlikku, reeglitepõhist ja ülevalt alla suunatud kultuuri. See kultuur rõhutab mitmetähenduslikkuse taseme minimeerimist ja intensiivse turvatunde, kindluse, prognoositavuse, tõhususe, stabiilsuse, formaliseerimise ja standardiseerimise edendamist (Felipe *et al.* (2017)). Magistritöö autor viis läbi regressioonanalüüsi, mille tulemused aitavad selgitada, milline organisatsioonikultuuri tüüp aitab kaasa kõige rohkem ärimudeli innovatsioonile ning võrrelda tulemusi vastavalt teooriale. Mudel kinnitas, et klannikultuuril on olemas seos ärimudeli innovatsiooniga. Kõige suurem positiivne seos on tuvastatud adhokraatia kultuuril ja ärimudeli innovatsiooni vahel. Saadud tulemused on kooskõlas teooriaga, kus adhokraatia kultuuri peetakse kõige enam innovatsioonile orienteeritud kultuuriks, mille peamine eesmärk on edendada kohanemisvõimet, paindlikkust ja loovust. Samuti

klannikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni tuvastatud omavaheline seos on kinnitatud teoriaga, kuna nii klannikultuurile kui ka innovaatilisele ettevõttele on iseloomulik paindlikkus.

Magistritöö tulemused on mitmel viisil kasulikud rahvusvahelistele ettevõtetele. Töö käigus paluti vastajatel märkida kolm peamist tegurit, mis soodustavad organisatsiooni innovatsiooni. Tulemustest selgus, et töötajad vajavad motiveeringut ja julgustamist juhtkonna poolt innovaatiliste ideede ja lahenduste pakkumiseks. Üheks viisiks, kuidas töötajaid motiveerida oleks innovaatiliste ideede tunnustamine. Selleks, et organisatsioon oleks innovaatiline, meeskonnad peavad koosnema erineva kogemustega inimestest, kes oskavad näha probleeme ja võimalusi erinevatest vaatenurkadest. Organisatsioonide äristrateegia ja visioon peavad sisaldama innovaatilisi ideid ja väljakutseid. Tänapäeval on tähtis jälgida turuolukorda ning kasutada võimalusi luua partnersuhteid innovaatiliste iduettevõtetega, kui organisatsiooni valdkond seda lubab. Samuti töötajad hindavad kõrgelt personaalset arengut, millele võib koolituste korraldamine ja paindlikud töötingimused aidata kaasa. Suurt tähelepanu tuleb pöörata organisatsiooni sotsiaalsele vastutusele, mis mängib olulist rolli rahvusvaheliste ettevõtete mainekujundamises ja konkurentsieelise saavutamises. Nagu selgus magistritöö tulemustest sotsiaalne vastutus toetab ka ärimudeli innovatsiooni. Rahvusvahelistel ettevõtetel on tähtis pöörata tähelepanu strateegilisele arengule, organisatsioonikultuuri väärtustele ja koostööle. Innovatsiooni soodustavad organisatsiooni pikaajaline strateegia ja eesmärgid, kui organisatsioon keskendub visiooni realiseerimisele ning kui organisatsioon reageerib väliskeskkonna muutustele. Töötajate jaoks on tähtis töötada keskkonnas, kus reeglid ja normid on pigem suunavad kui keelavad, mis julgustab loomingulisust ja innovaatiliste ideede väljakäimist.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonikultuuril on oluline roll organisatsioonis, sest organisatsioonikultuur aitab organisatsioonil kasvada ja areneda. Organisatsioonikultuuril on oluline mõju innovatsioonile. Pideva ja püsiva väärtuse loomiseks peavad organisatsioonid välja töötama ja rakendama strateegiat, mis aitab kaasa ärimudeli innovatsioonile. Strateegia omakorda võimaldab arendada võimekust, mis on vajalik, et edukalt turul konkureerida. Tänapäeval on fookuses organisatsioonikultuuri roll, kui tegur, mis võib mõjutada ärimudeli innovatsiooni ning seeläbi mõjutab ettevõtte tulemuslikkust. Eelmainitust lähtuvalt oli uurimisprobleemiks vähene informatsioon organisatsioonikultuuri rollist ja mõjust ärimudeli innovatsioonile Eestis asuvates rahvusvahelistes ettevõtetes.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada ärimudeli innovatsiooni toetavad organisatsioonikultuuri tunnuseid Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtete näitel. Eesmärgi saavutamiseks püstitas magistritöö autor kolm uurimisküsimust. Esimese uurimisküsimusega selgitas töö autor välja milline seos on organisatsioonikultuuril ja sotsiaalvastutusel ning ärimudeli innovatsioonil. Seejärel selgitati välja, millised rahvusvahelistes ettevõtetes olevad organisatsioonikultuuri omadused toetavad ja mõjutavad ärimudeli innovatsiooni. Kolmandaks soovis töö autor välja selgitada, milline organisatsioonikultuuri tüüp kõige rohkem soodustab ärimudeli innovatsiooni.

Uurimisküsimustele vastamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring Eestis tegutsevate rahvusvaheliste ettevõtete töötajate seas. Uuringu läbiviimiseks koostati veebiküsitlus, mida jagati Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtete üldistele meilidele, kus töötajad erinevatest osakondadest said osaleda uuringus. Samuti võeti eraldi kontakt sotsiaalmeedia keskkondades ning jagati küsimustikku erialastel foorumitel. Küsimustikule vastas kokku 143 inimest, millest 124 olid rahvusvahelise ettevõtte töötajad. Kuna magistritöö eesmärgiks oli uurida organisatsioonikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni seoseid rahvusvaheliste organisatsioonide näitel, siis lõplik valimimaht moodustas 124 vastust. Tulemuste analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, reliaabluse analüüsi, korrelatsioonianalüüsi ja regressioonanalüüsi.

Uuringu tulemustest selgus, et ärimudeli innovatsioonil on olemas positiivsed seosed organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni sotsiaalse vastutusega. Tulemused kinnitasid, et nii arenev organisatsioonikultuur kui ka sotsiaalse vastutuse kaasamine äriprotsessidesse, on ärimudeli innovatsiooni eelduseks. Analüüsid eraldi ärimudeli innovatsiooni tunnuste seoseid organisatsioonikultuuri ja sotsiaalse vastutusega, võib järeldada, et üldine innovaativsus tase organisatsioonis mõjutab ärimudeli innovatsiooni ning tugev organisatsioonikultuur soodustab ärimudeli innovatsiooni. Organisatsiooni sotsiaalsel vastutusel ja ärimudeli innovatsiooni vahel oli tuvastatud seos, kuid sotsiaalse vastutuse printsiipide kaasamine ei esine tugeva mõjutegurina ärimudeli innovatsiooni suhtes, võrreldes organisatsioonikultuuri printsiipidega. Rahvusvaheliste ettevõtete töötajate hinnangul soodustab organisatsiooni innovaativsus kõige rohkem töötajate motiveerimine ja aktiivne julgustamine. Tulemustest selgus, et suurem osa vastajatest ei näe välisekspertide kaasamist tööprotsessi kui innovatsiooni soodustavat tegurit.

Uuringust selgus, et ärimudeli innovatsiooni arengut toetavad organisatsioonikultuuri tunnused on strateegiline areng, väärtused ja koostöö. Ärimudeli innovatsiooni on raske edendada organisatsioonides, mis tuginevad suuresti reeglitele ja piirangutele, vähendades samal ajal loovust ja uuendusmeelsust. Strateegiline areng organisatsioonis toob uute toodete, teenuste ja ärimudelite kaudu tööprotsesside dünaamilisust, mis võimaldab suurel ettevõttel säilitada oma konkurentsivõimet ja saavutada jätkusuutlikku kasvu. Organisatsiooni väärtused loovad töökeskkonna, milles töötajad igapäevaselt tegutsevad ning see töökeskkond omakorda mõjutab organisatsiooni innovatsiooni. Tulemustest lähtudes, tuleb rahvusvahelistel organisatsioonidel luua pikaajaline strateegia, analüüsida olemasolevaid väärtusi organisatsioonis ja tagada koostööd organisatsiooni erinevate tasemetel vahel.

Kõige suurem positiivne seos on tuvastatud adhokraatia kultuuri ja ärimudeli innovatsiooni arengu vahel. Saadud tulemused on kooskõlas teooriaga, kus adhokraatia kultuuri peetakse kõige enam innovatsioonile orienteeritud kultuuriks, mille peamine eesmärk on edendada kohanemisvõimet, paindlikkust ja loovust. Tulemused näitasid, et klannikultuuril on olemas seos ärimudeli innovatsiooni arenguga. Analüüsid rahvusvaheliste töötajate hinnanguid, selgus, et Eestis tegutsevates rahvusvahelistes ettevõtetes valdavaks organisatsioonikultuuri tüübiks on turukultuur. Turukultuurile vastavad sellised omadused nagu sihikindlus ning konkurentsieelise ja turuliidri positsiooni saavutamine. Regressioonanalüüsi käigus ei saanud aga turukultuuri ja ärimudeli innovatsiooni vaheline seos tõestatud. Samuti vastavalt küsitlusest saadud tulemustele, klannikultuur on kõige vähem levinud organisatsioonikultuuri tüüp Eestis tegutsevates

rahvusvahelistes ettevõtetes. Kuna klannikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni vaheline seos oli tuvastatud antud uuringu käigus, siis töö autor soovib rahvusvahelistele ettevõtete juhtidele rohkem tähelepanu suunata töötajate arengule ja töötajate vahelisele koostööle. Adhokraatia kultuur on töötajate hinnangute põhjal üks peamistest organisatsioonikultuuri tüüpidest Eestis tegutsevates rahvusvahelistes ettevõtetes. Seda hindab töö autor kui positiivne tulemus, kuna regressioonanalüüsi tulemused näitasid, et just adhokraatia kultuuril on kõige tugevam seos ärimudeli innovatsiooniga.

Uuringu piiranguks oli antud töös rahvusvaheliste ettevõtete töötajate väike valim ning lisaks ettevõtte tegevusvaldkonna ja töötajate osakondade kohta informatsiooni puudus. Piirangutest tulenevalt soovib autor järgnevates uuringutes analüüsida organisatsioonikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid kindla valdkonna näitel, milles erinevad rahvusvahelised ettevõtted tegutsevad. Kuna on palju erinevaid rahvusvaheliste ettevõtete tegevusalasid, siis aitaks selline uuring teadvustada, millised tegurid soodustavad ärimudeli innovatsiooni kindla tegevussektori näitel. Samuti oleks huvitav analüüsida organisatsioonikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni vahelisi seoseid erinevate ettevõtte osakondade raames. Sellise uuringu tulemused annaksid ülevaade, kuidas kindel osakond peaks käituma, et kiirendada ärimudeli innovatsiooni. Autor soovib viia läbi kvalitatiivne uuring, et mõista, kuidas töötajad saavad aru ärimudeli innovatsioonist ja mis on need tegurid, mis nende arvates soodustavad innovatsiooni organisatsioonis.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist, leiab töö autor, et uuringu eesmärk sai saavutatud. Uuringu käigus on autor tõestanud organisatsioonikultuuri ja selle tunnuste positiivseid seoseid ärimudeli innovatsiooniga. Magistritöö on kasulik rahvusvahelistele ettevõtetele, kes analüüsides ja viies sisse vajalikud muudatused organisatsioonikultuuris, saavad mõjutada ja kiirendada ärimudeli innovatsiooni.

SUMMARY

ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN BUSINESS MODEL INNOVATION ON THE EXAMPLE OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS IN ESTONIA

Anna Maslova

Organizational culture plays an important role because it helps an organization to grow and develop. Organizational culture has an important impact on innovation. To create continuous and sustainable value, organizations need to develop and implement a strategy that contributes to business model innovation. In turn, the strategy enables the development of the capabilities needed to compete successfully in the marketplace. Today's focus is on the role of organizational culture as a factor that can influence business model innovation and thereby affect business performance. In view of the above, the research problem was the lack of information on the role of organizational culture and its impact on business model innovation in international companies located in Estonia.

The aim of this thesis was to identify the characteristics of organizational culture that will support business model innovation using the example of international companies in Estonia. To achieve this goal, the author set three research questions. With the first research question, the author of the thesis clarified the relationship between organizational culture and social responsibility and business model innovation. Secondly, identifying which characteristics of organizational culture in international enterprises support and influence business model innovation. Thirdly, the author wanted to identify which type of organizational culture is most conducive to business model innovation.

To answer the research questions, a quantitative survey was conducted among employees of international enterprises operating in Estonia. To conduct the survey, an online questionnaire was created and distributed to general mailboxes of international companies located in Estonia, where employees from different departments could participate in the survey. The questionnaire was also spread separately on social media and distributed on professional forums. A total of 143 people

responded to the questionnaire, of which 124 were employees of international organizations. As the aim of the thesis was to investigate the relationship between organizational culture and business model innovation in international organizations, the final sample size was 124 responses. Descriptive statistics, reliability test, correlation analysis and regression analysis were used to analyze the results.

The results of the study showed that business model innovation is linked to organizational culture and organizational social responsibility. The results confirmed that both an evolving organizational culture and the integration of social responsibility into business processes are prerequisites for business model innovation. By analyzing the relationships between the characteristics of business model innovation and organizational culture and social responsibility separately, it can be concluded that the overall level of innovativeness in an organization influences business model innovation. Also, that a strong organizational culture fosters business model innovation. A relationship was found between organizational social responsibility and business model innovation, but the incorporation of social responsibility principles did not appear to be a strong determinant of business model innovation compared to organizational culture principles. Employees of International organizations perceived that the most important factors contributing to organizational innovation were motivation and active encouragement of employees. The results show that most respondents do not perceive the involvement of external experts in the work process as a factor promoting innovation.

The study found that the characteristics of an organizational culture that supports the development of business model innovation are strategic development, values, and collaboration. It is difficult to foster business model innovation in an organization that heavily relies on rules and regulations while discouraging creativity and innovation. Based on the results, international organizations need to develop a long-term strategy, analyze the existing values in the organization and ensure cooperation between different levels of the organization.

The strongest positive link was confirmed between the culture of adhocracy and the development of business model innovation. The results are in line with the theory, namely that an adhocracy culture is the most innovation-oriented culture, with the main objective of promoting adaptability, flexibility, and creativity. The results showed that there is a link between clan culture and the development of business model innovation. An analysis of employees' assessments revealed that the predominant type of organizational culture in international companies operating in Estonia is

market culture. Market culture is characterized by determination and the pursuit of competitive advantage and market leadership. However, the regression analysis did not prove a link between market culture and business model innovation. Also, according to the survey results, clan culture is the least common type of organizational culture in International companies operating in Estonia. As the link between clan culture and business model innovation was identified in this study, the author of the paper recommends that managers of international companies pay more attention to employee development and cooperation between employees. The culture of adhocracy is one of the main types of organizational culture in International companies operating in Estonia, according to employees' perceptions. The author considers this to be a positive result, as the results of the regression analysis showed that it is the adhocracy culture that has the strongest relationship with business model innovation.

A limitation of the survey in this work was the small sample of employees of International companies, and the lack of information on the company's field of activity and on the respondents' departments. As a result of these limitations, the author recommends that subsequent studies should analyze the relationship between organizational culture and business model innovation using a specific sector in which different international companies operate. As there are many different sectors of activity of international enterprises, a study would help to gain an understanding of the factors that foster business model innovation in a particular sector of activity. It would also be interesting to analyze the links between organizational culture and business model innovation in the context of different company levels or departments. The results of such study would provide insights into how the employees of particular department should behave in order to accelerate business model innovation. The author recommends conducting a qualitative study to understand how employees perceive business model innovation and what are the factors they perceive as facilitating innovation in the organization.

Based on the objective of the thesis, the author concludes that the objective of the study was achieved. In the course of the study, the author has proved the positive relationship between organizational culture and its characteristics with business model innovation. The thesis will be useful for international companies who, by analyzing and implementing the necessary changes in organizational culture, can influence and accelerate business model innovation.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ali T., Sirková M., Ferencová M. (2016). The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14 (1), 7-17.
- Amah E., Nwuche C., Chukuigwe N. (2013). Effective Reward and Incentive Scheme for Effective Organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4 (13), 73 – 79.
- Antikainen M., Valkokari K. (2016). A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6 (7), 5-12.
- Arbussa A., Bikfalvi A., Gou P. M. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55 (2), 271-293.
- Awadh A. M., Saad A. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*. 2 (1), 168-175.
- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47 (8), 1323-1339.
- Brammer S., Millington A., Rayton B. (2005). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *Int. J. of Human Resource Managemen*, 18 (10), 1701-1719.
- Cameron K.S., Quinn, R.E. (1999) Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. *New York, NY: Addison Wesley*.
- Carroll A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1 (3).
- Carroll A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Chen Z., Huang S., Liu C., Min M., Zhou L. (2018). Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance. *Sustainability 2018*, 10, 3378.
- Chen C. (2022). The mediating effect of corporate culture on the relationship between business model innovation and corporate social responsibility: A perspective from small-and medium-sized enterprise. *Asia Pacific Management Review*, 27, 312-319.

- Chitsazan H., Bagheri A., Yusefi A. (2017). Intellectual, Psychological, and Social Capital and Business Innovation: The Moderating Effect of Organizational Culture. *Iranian Journal of Management Studies*, 10 (2), 307-333.
- Claver E., Llopis J., Garcia D., Molina H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9 (1), 55-68.
- Collier J., Esteban R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics A European Review*, 16 (1), 19-33.
- Conesa I., Soto-Acosta P., Palacios-Manzano M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142 (4), 2374-2383.
- Country Comparison (2023). *Hofstede Insights*. Kättesaadav: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/estonia/>, 17. aprill 2023.
- Dimock M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Kättesaadav: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>, 28. aprill 2023.
- Döpgen M., Clauß T., Schulz E. (2015). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, 46 (3).
- Day R. D. (2014). *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. *Psychology Press*, 87-110.
- Felipe C. M. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9 (12), 2354.
- Frank A. G., Cortimiglia M. N., Ghezzi A. (2015). Business model innovation and strategy making nexus, *R&D Management* (3), 1-19.
- Genç K. Y. (2013). Culture as a Strategic Resource for Organizations and an Assessment on Cultures of Turkish Large Firms. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 75, 525 – 531.
- Georgallides A. (2022). *The Effect of Organizational Culture on the Relationship of Big Data Analytics Capabilities and Firm Performance: An Explanatory Study in the Banking Industry*. (Master's thesis) University of Amsterdam.
- Greening D. W., Turban D. B. (2000), Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39 (3), 254-280.
- Hogan S. J., Coote L. V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609–1621.

- Hu B., Tao Z., Shuai Y. (2020). How Corporate Social Responsibility Influences Business Model Innovation: The Mediating Role of Organizational Legitimacy. *Sustainability* 2020, 12, 2667.
- Halkos G., Skouloudis A. (2017). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. *Management Decision*, 55 (3), 595-613.
- Jaakson K. (2009). Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*, 5 (1), 6-18.
- Joseph K. E., Dai C. (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 243-250.
- Khazanchi S., Lewis M. W., Boyer K. K. (2007). Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884.
- Kumar A. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Global Journal of Management and Business Research*, 16 (4).
- Kim H., Rhou Y., Uysal M., Kwon N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
- Lapina I., Kairiša I., Aramina D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lee M., Kim H. (2017). 1. Exploring the Organizational Culture's Moderating Role of Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on Firm Performance: Focused on Corporate Contributions in Korea. *Sustainability* 2017, 9, 1883.
- Loewe P., Dominiquini J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation, *Strategy and Leadership*, 34 (1), 24-31.
- Lepik N., Traat I. (2016). *Tõenäosuslik valikuuring I*. Tartu: Tartu Ülikool.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- McWilliams A., Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 117-12.
- Morris, L. (2007). *Creating the innovation culture: Geniuses, champions, and leaders*. *Innovation Labs*. Kättesaadav: <http://www.innovationlabs.com/CreatingInnovationCulture.pdf>, 11. veebruar 2023.

- Morciano C., Errico M. C., Faralli C., Minghetti L. (2020). An analysis of the strategic plan development processes of major public organisations funding health research in nine high-income countries worldwide. *Health Research Policy and Systems*, 18 (1), 106.
- Muliati M., Iqbal M., Mayapada A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Firm Performance With Social Responsibility as Mediating Variable. *Research in World Economy*, 11 (5), 279-287.
- Nazir N. A., Lone D. (2008). Validation of Denison's Model of Organisational Culture and Effectiveness in the Indian Context. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 12 (1), 49-58.
- Neculaesei A. N., Grigoruta M. V., Tatarusanu M., Anastasiei B., Dospinescu N., Ionescu A. M. (2019). A Model of the Relationship between Organizational Culture, Social Responsibility and Performance. *Transformations in Business and Economics*, 18 (2A), 42-62.
- Niswaty R., Dhari I., H N., Arhas S. H. (2021). Organizational Culture and Employee Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 603, 652-656.
- Prutina Z. (2016). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment. *Management Special Issue*, 21, 227-248.
- Pedersen E. R., Gwozdz W., Hvass K. K. (2018). Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, 149 (2), 267–284.
- Sauga A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Schein E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109–119.
- Schein E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership, *The Jossey-Bass business & management series*.
- Serinkan, C., Kiziloglu, M. (2021). The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29 (2), 168–179.
- Strategic Development: Definition, Process, and Example (2022). Kättesaadav: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-development>, 22. märts 2023.
- Szczepańska-Woszczyzna K. (2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (3), 28-39.
- Tooding L. (2020). *Cronbachi kordaja*. Tartu: Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia õpibaas.

- Vaitkūnaite V., Ginevičius R. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7 (4), 201-211.
- Valencia J., Jiménez D., Valle R. (2015). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30-41.
- Vašková R. (2007). Teamwork and high performance work organisation. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Kättesaadav: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2007/teamwork-and-high-performance-work-organisation>, 20. märts 2023.
- Vveinhardt J., Andriukaitiene R. (2017). Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation. *Economics and Sociology* 10 (3), 294-320
- Waimiri M. T. (2018). *The Influence of organizational culture on innovation in technology SMEs*. (Master's thesis) Strathmore University.
- Yu T., Wu N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4 (7), 37-42.
- Zeb A., Akbar F., Hussain K., Safi A., Rabnawaz M., Zeb F. (2020). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*. 27 (2), 658-683.
- Zott C., Amit R. (2008). The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1), 1-26.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik eesti keeles

Lugupeetud vastaja,

Olen Tallinna Tehnikaülikooli rahvusvahelise ärijuhtimise õppekava üliõpilane ning uurin organisatsioonikultuuri ja ärimudeli innovatsiooni vahelist seost rahvusvaheliste ettevõtete näitel.

Selleks palun Sul vastata alljärgnevale küsimustikule. Vastamine võtab aega u 10 minutit. Küsimustikule vastamine on anonüümne, tulemusi analüüsin üldistatud kujul ning saadud andmeid kasutan üksnes magistritööga seotud eesmärkidel.

Olen väga tänulik Sinu osavõtu eest, kuna suurem valim võimaldab teha usaldusväärsemaid järeldusi.

Täiendavate küsimuste korral on võimalik kirjutada: anmasl@taltech.ee

Ette tänades

Anna Maslova

1. Palun märgi kolm peamist tegurit, mis soodustavad Sinu arvates organisatsiooni innovaativsusust*

- Töötajate motiveerimine ja aktiivne julgustamine innovatsioonile
- Usaldusväärse meeskonna loomine
- Klientidelt või huvirühmadelt tagasiside küsimine
- Koolituste korraldamine töötajatele
- Teadus- ja arendustegevusse (R&D) investeerimine
- Partnerlus innovaatiliste iduettevõtetega
- Ebaõnnestumiste aktsepteerimine ja nendest õppimine

Lisa 1 järg

- Turuolukorra jälgimine (uued konkurendid, uued arenguvõimalused, jne)
- Küsitlused/intervjuud/kohtumised välisekspertidega
- Innovatsiooni kaasamine äristrateegiasse ning ettevõtte innovatsioonivisiooni loomine
- Erinevate kogemustega inimesed meeskonnas
- Paindlik tööaeg ja -koht
- Innovaatiliste ideede tunnustamine
- Muu

2. Palun hinda järgmisi väiteid organisatsiooni kohta, kus Sa töötad*

1 - Ei ole üldse nõus

2 - Ei ole nõus

3 - Neutraalne

4 – Olen nõus

5 - On täiesti nõus

Ei oska öelda

Kaasatus

1. Töötajatel on soodsad tingimused otsuste langetamiseks
2. Organisatsioonis on turvaline töökeskkond
3. Organisatsiooni sisemised traditsioonid ühendavad töötajaid paremaks meeskonnaks

Koostöö

4. Juhid konsulteerivad ja arvestavad alluvatega
5. Ülesannete lahendamiseks eelistatakse meeskonnatööd

Areng

6. Investeeritakse pidevalt töötajate teadmisesse ja oskustesse
7. Juhid täiustavad end pidevalt ja motiveerivad kolleege tööalasele kui ka personaalsele arengule

Strateegiline areng

8. Organisatsioon reageerib alati väliskeskkonna muutustele
9. Organisatsioonil on pikaajaline strateegia, plaanid ja eesmärgid
10. Töö on korrektselt planeeritud, töötajad on teadlikud enda ülesannetest

Lisa 1 järg

11. Organisatsioon keskendub visiooni realiseerimisele

Tasustamissüsteem

12. Tasustamissüsteem on korrektne ja õiglane
13. Alati julgustatakse heade ideede pakkumist ning premeeritakse (rahalises või muus vormis)
14. Töötajate saavutusi pannakse tähele
15. Juhid hoolivad töötajate heaolust

Väärtused

16. Organisatsioonis olevad reeglid ja normid on pigem suunavad kui keelavad
17. Töötajatevaheline suhtlus on sõbralik ja lugupidav
18. Töötajad on küsimuste, probleemide või konfliktide lahendamisel alati ühel meelel
19. Töötajad nõustuvad enamiku reeglite, normide ja väärtustega

3. Palun hinda järgmisi väiteid kultuuri kohta organisatsioonis, kus Sa töötad*

- 1 - Ei ole üldse nõus
 - 2 - Ei ole nõus
 - 3 - Neutraalne
 - 4 – Olen nõus
 - 5 - On täiesti nõus
- Ei oska öelda

Klannikultuur (fookuseks on inimesed ja koostöö)

1. Juhtkond käitub töötajaid motiveerivalt ja inspireerivalt
2. Juhtimisstiili organisatsioonis iseloomustab meeskonnatöö ja osavõtlikkus
3. Organisatsioon defineerib edukust inimressursi arendamise, meeskonnatöö, ja töötajate rahulolu põhjal

Adhokraatia kultuur (fookuseks on innovatsioon, muutused, kasv)

4. Organisatsioon on dünaamiline ja suunatud ettevõtlikkusele
5. Organisatsioon paneb rõhku uute ressursside hankimisele ja uute väljakutsete loomisele
6. Juhtimist organisatsioonis peetakse ettevõtlikkuse, innovatsiooni ja riskide võtmise eeskujuks

Lisa 1 järg

Turukultuur (fookuseks on tulemused, kasum, konkurentsieelise saavutus)

7. Organisatsioon on tulemustele orienteeritud
8. Organisatsioonis on olulisel kohal saavutused ja eesmärkide täitmine
9. Organisatsioon määratleb edukust konkurentide edestamise ja turupositsioonide võtmise alusel

Hierarhiakultuur (fookuseks on kord, juhendid, struktuur, kvaliteet)

10. Juhtkond käitub koordineeritult vastavalt organisatsiooni struktuurile
11. Usaldusväärne tarne, tähtaegadest kinnipidamine ja odav tootmine on kriitilise tähtsusega
12. Organisatsioon töötab vastavalt seatud standartidele ja on hästi struktureeritud

4. Palun hinda järgmisi väiteid ettevõtte sotsiaalse vastutuse (CSR) kohta organisatsioonis, kus Sa töötad*

- 1 - Ei ole üldse nõus
 - 2 - Ei ole nõus
 - 3 - Neutraalne
 - 4 – Olen nõus
 - 5 - On täiesti nõus
- Ei oska öelda

CSR organisatsioonis

1. Organisatsioon kohtleb oma kliente õiglaselt
2. Tööohutus on organisatsioonis tagatud
3. Organisatsioon kohtleb oma töötajaid õiglaselt
4. Organisatsioon aitab lahendada sotsiaalseid probleeme
5. Organisatsioon tegeleb ühiskonna üldise heaolu parandamisega

Strateegia ja CSR

6. Organisatsiooni missiooni /visiooni väited kaasavad sotsiaalse vastutuse põhimõtteid
7. Organisatsioon järgib vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid
8. Erinevad huvigrupid osalevad organisatsiooniliste otsuste langetamises
9. Juhtkond kaalutleb mõju erinevatele huvigruppidele ja looduskeskkonnale enne otsuste langetamist (investeeringud, tootearendus, personalipoliitika jne)

Lisa 1 järg

Juhtimine ja CSR

10. Organisatsioon hoolib kohalikust kogukonnast
11. Organisatsioon hoolib looduskeskkonnast
12. Organisatsioon hoolib turu osapoolte rahulolust

5. Palun hinda järgmisi väiteid ärimudeli innovatsiooni (BMI) kohta organisatsioonis, kus

Sa töötad *

- 1 - Ei ole üldse nõus
 - 2 - Ei ole nõus
 - 3 - Neutraalne
 - 4 – Olen nõus
 - 5 - On täiesti nõus
- Ei oska öelda

CSR ja BMI

1. Organisatsioon keskendub uute toodete ja/või teenuste arendamisele
2. Organisatsioon keskendub uute turgude ja kliendisegmentide tuvastamisele ja teenindamisele
3. Organisatsiooni eesmärgiks on uute ressursside ja kompetentside arendamine ja/või omandamine
4. Organisatsiooni eesmärgiks on uute protsesside arendamine
5. Organisatsiooni eesmärgiks on uute strateegiliste äripartneritega suhete loomine
6. Organisatsiooni eesmärgiks on uute tööriistade väljatöötamine kliendisuhete loomiseks
7. Organisatsioon keskendub toodete ja/või teenuste müümisele uute kanalite kaudu
8. Organisatsioon arvestab tulevaste kuludega suurte muudatuste tegemisel
9. Organisatsioon on väljatöötanud uusi viise tulu teenimiseks

Organisatsioonikultuur ja BMI

10. Organisatsiooni äriprotsesse arendatakse pidevalt
11. Otsitakse pidevalt ideid organisatsiooni ärimudeli kohandamiseks
12. Organisatsioonis pannakse eriti rõhku uuendusmeelsusele ja loovusele
13. Organisatsioon hindab töötajate paindlikkust

Lisa 1 järg

Innovaatiline organisatsioon

14. Kliendid peavad meie uusi tooteid ja teenuseid sageli väga uudseteks ja innovaatilisteks
15. Organisatsioon on viimase viie aasta jooksul võtnud kasutusele palju uuenduslikke tooteid ja teenuseid
16. Turundusuuendustes on meie organisatsioon konkurentidest parem (uutele turgudele sisenemine, uued turustusmudelid jne)
17. Viimase viie aasta jooksul on organisatsioonis välja töötatud mitmeid uusi juhtimisviise
18. Juhtkond pakub palju tuge ja motiveerib töötajaid projektide läbiviimisel
19. Ettevõtte võtmejuhid on valmis võtma riske, et leida "juhuslikke" kasvuvõimalusi
20. Töötajad on valmis proovima uusi meetodeid olemasolevate probleemide lahendamiseks

6. Sugu*

- Mees
- Naine
- Ei soovi avaldada

7. Generatsioon*

- X- generatsioon (sündinud kuni 1981)
- Y- generatsioon (sündinud 1981-1996)
- Z- generatsioon (sündinud alates 1997-...)

8. Milline on sinu tööstaaž?*

- Vähem kui 2 aastat
- 2-5 aastat
- Rohkem kui 5

9. Kas Sa töötad rahvusvahelises ettevõttes?*

- Jah
- Ei

10. Palun määrata ettevõtte suurus, kus Sa töötad*

- Kuni 10 töötajat
- 11-50 töötajat
- 51-250 töötajat
- Rohkem kui 250 töötajat
- Ei oska öelda

11. Soovi korral jäta kommentaar

Lisa 2. Küsimustik inglise keeles

Dear respondent,

I am a student of Tallinn University of Technology. As a part of my master's thesis, I am conducting a survey among employees of international organizations. The aim of the study is to find connections between organizational culture and business model innovation on the example of international organizations.

Questionnaire is anonymous, voluntary, and would be treated confidentially. Obtained results will be analyzed within the master's thesis. Questionnaire takes approximately 10 minutes to complete.

I will be very grateful for your response. Your contribution is very important in the research of the master's thesis.

If you have additional questions, please contact me via my e-mail: anmasl@taltech.ee.

Thank you in advance,

Anna Maslova

1. Please indicate the three main factors that are most important for organizations to be innovative *

- Actively motivating and encouraging innovation from employees
- Building a reliable team
- Request feedback from customers or stakeholders
- Investing in training for employees
- Actively investing resources in research and development (R&D)
- Partnering with startups and innovative companies
- Accepting failures and learning from them
- Actively monitoring the market situation (new competitors, new development opportunities, etc.)
- Survey/interview/meeting with external experts

Lisa 2 järg

- Incorporating innovation into business strategy and creating the company's vision of innovation
- Team includes people with different backgrounds and experiences
- Flexibility at work
- Developing a reward system for innovative teams
- Other...

2. Please rate the following statements about your organization *

1 – Strongly disagree

2 - Disagree

3 - Undecided

4 – Agree

5 – Strongly agree

Cannot say

Involvement

1. All employees have favorable conditions for decision making and for giving various ideas
2. Organization has a safe working environment
3. Rituals and traditions of organization unite employees to strive for goals

Cooperation

4. Managers consult subordinates (they collaborate)
5. Teamwork is used more often than individual work

Learning

6. Organization is permanently invested into developing the knowledge and skills of employees
7. Managers improve themselves permanently and motivate their colleagues

Strategic development

8. Organization always responds to the changes in external environment
9. Organization has a long-term strategy, plans, and goals
10. Roles and responsibilities are clearly defined
11. Organization focuses on its vision to become reality

Lisa 2 järg

Reward and incentive system

12. Reward system is functioning
13. Organizations always rewards employees for good work, ideas, innovations, etc.
14. Employees are rather awarded than punished
15. Managers care about the welfare of employees

Values

16. Existing rules and norms are more directive than restrictive
17. Communication between employees is friendly and respectful
18. Employees always agree about most important things, when solving questions, problems or conflicts
19. Employees agree with most rules, norms, values and follow them

3. Palun hinda järgmisi väiteid kultuuri kohta organisatsioonis, kus Sa töötad*

- 1 – Strongly disagree
- 2 - Disagree
- 3 - Undecided
- 4 – Agree
- 5 – Strongly agree
- Cannot say

Clan culture

1. The leadership is generally considered to exemplify mentoring, facilitating or nurturing
2. The management style is characterized by teamwork, consensus and participation
3. Organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork and employee commitment

Adhocracy culture

4. Organization is a very dynamic and entrepreneurial place
5. Organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges
6. The leadership is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation or risk taking

Lisa 2 järg

Market culture

7. Organization is very results-oriented
8. Organization emphasizes achievement and goal accomplishment
9. Organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition

Hierarchy culture

10. The leadership is generally considered to exemplify coordination, organization or smooth-running efficiency
11. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical
12. Organization is a very controlled and structured place

4. Please rate the following statements about the Corporate Social Responsibility (CSR) in your organization*

- 1 – Strongly disagree
- 2 - Disagree
- 3 - Undecided
- 4 – Agree
- 5 – Strongly agree
- Cannot say

CSR in organization

1. Organization treats its customers honestly
2. Organization offers safety at work to its employees
3. Organization treats its employees fairly
4. Organization helps solve social problems
5. Organization is concerned with improving the general well-being of society

Strategy and CSR

6. Presence of social responsibility issues in the mission/vision statement of the organization
7. Organization follows the principles for responsible entrepreneurship agreed upon
8. Participation of different stakeholder groups in organizational decisions
9. Considering the effect on different stakeholders and natural environment before making certain decisions

Lisa 2 järg

Management and CSR

10. Organization has a concern for local community
11. Organization has a concern for natural environment
12. Organization has a concern for market stakeholders

5. Please rate the following statements about the Business Model Innovation (BMI) in your organization*

- 1 – Strongly disagree
 - 2 - Disagree
 - 3 - Undecided
 - 4 – Agree
 - 5 – Strongly agree
- Cannot say

CSR and BMI

1. Organization's focus is on developing new products and/or services
2. Organization's focus is on identifying and serving new markets and customer segments
3. Organization's focus is on developing and/or acquiring new resources and competences
4. Organization's focus is on developing new core processes and activities
5. Organization's focus is on establishing relationships with new strategic business partners
6. Organization's focus is on developing new tools for building customer relationships
7. Organization's focus is on selling products and/or services through new channels
8. Organization's focus is on making major changes in the combination of costs incurred when operating the company
9. Organization has developed new ways of generating revenue

Organizational culture ja BMI

10. Organization's business activities are not fixed but rethought regularly
11. We constantly seek for ideas to adapt our business model and break new grounds
12. In our organization, we particularly emphasize innovativeness and creativity

Lisa 2 järg

13. In our organization, we rate the flexibility of the employees very highly

Organizational innovation

14. Our new products and services are often perceived as very novel by customers

15. Organization has introduced different innovative products and services during the past five years

16. In marketing innovations (entering new markets, new products, new distribution models, etc.) our organization is better than competitors

17. During the past five years, our company has developed many new management approaches

18. Employees get a lot of support from managers if we want to try new ways of doing things

19. Management is willing to take risks to seize and explore “chancy” growth opportunities

20. Employees are willing to try new ways of doing things and seek unusual, novel solutions

6. Gender*

- Male
- Female
- Wish not to answer

7. Generation*

- X- generation (born before 1981)
- Y- generation (born between 1981-1996)
- Z- generation (born after 1997-...)

8. How long is your work experience?*

- Less than 2 years
- 2-5 years
- Over 5 years

9. Do you work in international organization?*

- Yes
- No

Lisa 2 järg

10. Please specify the size of the company where you work*

- Less than 10 employees
- 11-50 employees
- 51-250 employees
- More than 250 employees
- Cannot say

11. If you wish to leave additional information, please fill in here

Lisa 3. Regressioonanalüüsis kasutatavad tunnused

Kaasatus	
1	Töötajatel on soodsad tingimused otsuste langetamiseks
2	Organisatsioonis on turvaline töökeskkond
3	Organisatsiooni sisemised traditsioonid ühendavad töötajaid paremaks meeskonnaks
Koostöö	
4	Juhid konsulteerivad ja arvestavad alluvatega
5	Ülesannete lahendamiseks eelistatakse meeskonnatööd
Areng	
6	Investeeritakse pidevalt töötajate teadmistesse ja oskustesse
7	Juhid täiustavad end pidevalt ja motiveerivad kolleege tööalasele kui ka personaalsele arengule
Strateegiline areng	
8	Organisatsioon reageerib alati väliskeskkonna muutustele
9	Organisatsioonil on pikaajaline strateegia, plaanid ja eesmärgid
10	Töö on korrektselt planeeritud, töötajad on teadlikud enda ülesannetest
11	Organisatsioon keskendub visiooni realiseerimisele
Tasustamissüsteem	
12	Tasustamissüsteem on korrektne ja õiglane
13	Alati julgustatakse heade ideede pakkumist ning premeeritakse (rahalisel või muus vormis)
14	Töötajate saavutusi pannakse tähele
15	Juhid hoolivad töötajate heaolust
Väärtused	
16	Organisatsioonis olevad reeglid ja normid on pigem suunavad kui keelavad
17	Töötajatevaheline suhtlus on sõbralik ja lugupidav
18	Töötajad on küsimuste, probleemide või konfliktide lahendamisel alati ühel meelel
19	Töötajad nõustuvad enamiku reeglite, normide ja väärtustega
Klannikultuur	
20	Juhtkond käitub töötajaid motiveerivalt ja inspireerivalt
21	Juhtimisstiili organisatsioonis iseloomustab meeskonnatöö ja osavõtlikkus
22	Organisatsioon defineerib edukust inimressursi arendamise, meeskonnatöö, ja töötajate rahulolu põhjal
Adhokraatia kultuur	
23	Organisatsioon on dünaamiline ja suunatud ettevõtlikkusele
24	Organisatsioon paneb rõhku uute ressursside hankimisele ja uute väljakutsete loomisele
25	Juhtimist organisatsioonis peetakse ettevõtlikkuse, innovatsiooni ja riskide võtmise eeskujuks
Turukultuur	
26	Organisatsioon on tulemustele orienteeritud
27	Organisatsioonis on olulisel kohal saavutused ja eesmärkide täitmine

Lisa 3 järg

28	Organisatsioon määratleb edukust konkurentide edestamise ja turupositsioonide võtmise alusel
Hierarhiakultuur	
29	Juhtkond käitub koordineeritult vastavalt organisatsiooni struktuurile
30	Usaldusväärne tarne, tähtaegadest kinnipidamine ja odav tootmine on kriitilise tähtsusega
31	Organisatsioon töötab vastavalt seatud standartidele ja on hästi struktureeritud
Organisatsiooni sotsiaalne vastutus	
32	Organisatsioon kohtleb oma kliente õiglaselt
33	Tööohutus on organisatsioonis tagatud
34	Organisatsioon kohtleb oma töötajaid õiglaselt
35	Organisatsioon aitab lahendada sotsiaalseid probleeme
36	Organisatsioon tegeleb ühiskonna üldise heaolu parandamisega
37	Organisatsiooni missiooni /visiooni väited kaasavad sotsiaalse vastutuse põhimõtteid
38	Organisatsioon järgib vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid
39	Erinevad huvigrupid osalevad organisatsiooniliste otsuste langetamises
40	Juhtkond kaalutleb mõju erinevatele huvigruppidele ja looduskeskkonnale enne otsuste langetamist (investeeringud, tootearendus, personalipoliitika jne)
41	Organisatsioon hoolib kohalikust kogukonnast
42	Organisatsioon hoolib looduskeskkonnast
43	Organisatsioon hoolib turu osapoolte rahulolust
Organisatsiooni sotsiaalne vastutus ja ärimudeli innovatsioon	
44	Organisatsioon keskendub uute toodete ja/või teenuste arendamisele
45	Organisatsioon keskendub uute turgude ja kliendisegmentide tuvastamisele ja teenindamisele
46	Organisatsiooni eesmärgiks on uute ressursside ja kompetentside arendamine ja/või omandamine
47	Organisatsiooni eesmärgiks on uute protsesside arendamine
48	Organisatsiooni eesmärgiks on uute strateegiliste äripartneritega suhete loomine
49	Organisatsiooni eesmärgiks on uute tööriistade väljatöötamine kliendisuhete loomiseks
50	Organisatsioon keskendub toodete ja/või teenuste müümisele uute kanalite kaudu
51	Organisatsioon arvestab tulevaste kuludega suurte muudatuste tegemisel
52	Organisatsioon on väljatöötanud uusi viise tulu teenimiseks
Organisatsioonikultuur ja ärimudeli innovatsioon	
53	Organisatsiooni äriprotsesse arendatakse pidevalt
54	Otsitakse pidevalt ideid organisatsiooni ärimudeli kohandamiseks
55	Organisatsioonis pannakse eriti rõhku uuendusmeelsusele ja loovusele
56	Organisatsioon hindab töötajate paindlikkust
Innovaatiline organisatsioon	
57	Kliendid peavad meie uusi tooteid ja teenuseid sageli väga uudseteks ja innovaatilisteks
58	Organisatsioon on viimase viie aasta jooksul võtnud kasutusele palju uuenduslikke tooteid ja teenuseid
59	Turundusuuendustes on meie organisatsioon konkurentidest parem (uutele turgudele sisenemine, uued turustusmudelid jne)
60	Viimase viie aasta jooksul on organisatsioonis välja töötatud mitmeid uusi juhtimisviise

Lisa 3 järg

61	Juhtkond pakub palju tuge ja motiveerib töötajaid projektide läbiviimisel
62	Ettevõtte võtmejuhid on valmis võtma riske, et leida "juhuslikke" kasvuvõimalusi
63	Töötajad on valmis proovima uusi meetodeid olemasolevate probleemide lahendamiseks

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Regressioonanalüüsi mudelid

	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3	Mudel 4	Mudel 5
	BMI	OK	CSR	BMI	BMI
Organisatsiooni- kultuur	0,551* (0,072)				
Kaasatus				0,125 (0,084)	
Koostöö				0,154* (0,07)	
Areng				0,009 (0,064)	
Strateegiline areng				0,22* (0,086)	
Tasustamis- süsteem				0,11 (0,074)	
Väärtused				0,24* (0,081)	
Klannikultuur					0,282* (0,065)
Adhokraatia kultuur					0,407* (0,06)
Turukultuur					0,059 (0,079)
Hierarhia- kultuur					0,025 (0,055)
CSR	0,355* (0,062)				
CSR ja BMI		0,117 (0,104)	0,168 (0,131)		
Organisatsiooni- kultuur ja BMI		0,16* (0,078)	0,294* (0,099)		
Innovaatiline organisatsioon		0,43* (0,086)	0,3* (0,109)		
Sugu	-0,034 (0,065)	0,076 (0,068)	-0,099 (0,087)	-0,101 (0,075)	-0,026 (0,07)
Generatsioon	0,093 (0,055)	-0,069 (0,059)	-0,062 (0,074)	0,105 (0,064)	0,029 (0,061)
Tööstaaž	0,078 (0,046)	-0,056 (0,049)	0,003 (0,062)	0,115* (0,054)	0,026 (0,051)
Ettevõtte suurus	-0,023 (0,03)	-0,028 (0,032)	0,04 (0,04)	-0,016 (0,034)	-0,033 (0,032)

Lisa 4 järg

R ²	0,705	0,634	0,561	0,632	0,666
Korrigeeritud R ²	0,69	0,612	0,534	0,60	0,643
F-test olulisus	8,4·10⁻²⁹*	1,3·10⁻²²*	3,9·10⁻¹⁸*	2,2·10⁻²⁰*	4,0·10⁻²⁴*

Allikas: autori koostatud

Märkus:

* - kordaja on statistiliselt oluline nivool 0,05

() - standardviga

BMI - ärimudeli innovatsioon

CSR - organisatsiooni sotsiaalne vastutus

OK - organisatsioonikultuur

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Anna Maslova (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
ORGANISATSIOONIKULTUURI ROLL ÄRIMUDELI INNOVATSIOONIS EESTIS
TEGUTSEVATE RAHVUSVAHELISTE ETTEVÖTETE NÄITEL,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Jelena Hartšenko, MSc,
(*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.

_____ (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 kaitstvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.