

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

**TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Sten Rõngelep

**VÄLISKAPITALIL PÕHINEVA ETTEVÕTTE  
VÕIMUDISTANTS TÖÖTAJATE JA JUHTIDE VAHEL  
AVATUD KONTORI KONTSEPTSIOONI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2016

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. KULTUURIDIMENSIOONIDE TEOREETILINE KÄSITLUS .....	5
1.1. Geert Hofstede kultuuridimensiooni kontseptsioon .....	5
1.2. Võimudistantsi indeks.....	8
1.3. Võimudistants töötajate ja juhtide vahel rahvuskultuuri seisukohalt .....	10
2. EMPIIRILINE UURING .....	22
2.1. Uuringu eesmärk, valim ja meetodid .....	22
2.2. Uuringu aluseks oleva ettevõtte töökeskkonna disain .....	27
2.3. Uuringutulemuste analüüs .....	30
2.4. Järeldused ja ettepanekud .....	35
KOKKUVÕTE .....	37
VIIDATUD ALLIKAD .....	39
LISAD .....	41
SUMMARY .....	49

## SISSEJUHATUS

Tehnoloogia areng, demograafilised muutused ja globaliseerumine koostöös teiste teguritega põhjustavad olulisi muutusi selles kuidas me tegutseme ja mistõttu me muudame organisatsioonide iseloomu, tööd ja töökohta. Ettevõtted püüdlevad tööde poole, mis on komplektsamad, mobiilsemad ja vähem sõltuvad geograafilisest asukohast, samas rohkem sõltuvad tehnoloogilisest konkurentsist ja meeskonna koostööst. Tänu konkurentsivõimule ja tehnoloogilistele läbimurretele, kipuvad organisatsioonid olema vähem klassikalises mõttes hierarhilised nii struktuurilt kui ka otsustusprotsessidelt ning suunatud täitmaks nõudeid ja strateegiaid, mis annaksid konkurentsieelise eesmärgiga saavutada, hoida või kasvatada turueelist.

On paratamatu, et töö ja töökoht ajas muutub mistõttu töö iseloom muudab ka füüsilise töökohta tingimusi. Kuigi see võib olla kergelt saavutatav ettevõttes, kes tegutsevad riikides, kus rahvuskultuur vastab ettevõtte töökultuurile, kuid see võib olla väljakutse kui rahvuskultuur erineb täielikult ja implementeeritakse ettevõtte töökultuuri samadel alustel erinevates kultuurides.

Lõputöö eesmärgiks on hinnata, milline mõju on füüsilise töökeskkonna disainil juhtide ja töötajate võimudistantsile Geert Hofstede kultuuridimensiooni kontekstis. Lõputöö vaatleb kodumaise rahvuskultuuri mõju Eestis tegutseva välismaisel kapitalil põhineva Saksamaa ettevõtte Sportradar AS näitel, Eesti filiaal omab nime Sportradar OÜ. Uurimistöös püütakse mõista ja selgitada, kuidas kontori kujundus mõjutab kultuuridevahelisi erinevusi suhtlemisel töötajate ja juhtide vahel avatud kontori näitel. Uurimisülesanneteks on välja selgitada millisesse kultuuriruumi kuulub Eesti töökultuur ja kas välismaisel kapitalil põhineval organisatsioonil on kerge või raske rakendada avatud kontori kontseptsiooni. Milline on võimudistants uuritavas ettevõttes Sportradar OÜ ning kuidas töötajad suhtuvad avatud kontori kontseptsiooni ja millised on avatud kontori kontseptsiooni plussid ja miinused töötaja töötulemustelt.

Kui on tegemist kultuuridevaheliste erinevustega ettevõtte siseste suhete ja suhtlusega on nendel kaks erinevat lähenemist. Vastavalt esindajate lähenemisele (Bialas 2009:105) tehakse kindlaks juhtimise tavad, kui tegurid mis ei sõltu rahvuskultuurist ja institutsioonilisest kontekstist, mis tähendab, et samu "parimaid tavasid" juhtimises võib kasutada eraldi kultuuri ja ettevõtte seisukohalt. Teiselt poolt vastupidine grupp (Bialas 2009:105), mis vastab niiõelda lahknevale lähenemisele rõhutab, et juhtimistavad on piiritletud kultuuriga ja nende rakendamine ei ole igas situatsioonis võimalik. Selle asemel on nad sõltuvad teguritest olemasolevas kontekstis.

Lõputöö analüüsib võimudistantsi taset vastavalt Geert Hofstede kultuuridimensiooniteooriale, mis on jäänud majandusteadlastele peamiseks vahendiks hinnates rahvuskultuure ja juhtimise stiile. Vastavalt Hofstede uuringule rahvuskultuur erineb riigiti ega tohiks samastada organisatsioonikultuuriga. Christine Congdoni ja Catherine Galli poolt üheteistkümnes riigis läbi viidud uuringus on välja toodud ettepanek (2013) , et kujundades füüsilist töökeskkonda vastavalt kohalikule töökultuurile, soodustab see usalduse ja produktiivsuse teket ettevõtte ja töötajate vahel. See avaldab mõju ettevõtte konkurentsieelisele läbi produktiivsuse tõusu või languse, mis tähendab, et ühe standardiga loodavad keskkonnad võivad omada negatiivset tulemust üleüldisele tootlikkusele töökohas. Praegune trend vastavalt Juriaan Van Meelile ütleb, et avatud kontor on kõige laialdasemalt kasutatav kontseptsioon maailmas. Viimastel aastatel on vastav kontseptsioon saanud ülemaailmselt ülimalt populaarseks peamiselt tänu majadanuslikule kokkuhoiule.

Vastavalt Christine Congdoni ja Catherine Galli uurimusele (2013) on antud kontseptsioon vastuvõetavam ja sidususes juhtimisstiiliga riikides nagu USA, Suurbritannia, Saksamaa ja Holland. Nendes riikides saavad töötajad lüüa kaasa otsustamise protsessides ja töötajatelt oodatakse omaalgatuslikku initsiatiivi. Autokraatlikud riigid nagu Hiina, Venemaa, India ja Maroko on vastandid kuna kipuvad olema äärmiselt hierarhilised (Congdon, Gall, 2013). Näitena vastav uurimus Venemaal, mille järgi rõhutatakse tiimitööd gruppides, kuid osakonnad on täielikult eraldatud. Töötajatel on vähene juurdepääs juhtidele, mis näitab minimaalset suhtlust ja vähest koostööd erineva tasemega võimuga (Congdon, Gall, 2013).

Töö on jagatud kahte osasse, kus esimeses on kultuuridimensioonide teoreetiline käsitlus vastavalt Geert Hofstedele. Teine osa keskendub empiirilisele uuringule. Kirjandusena kasutatav materjal valdavalt Hofstede välja antud raamatud ja sotsiaalteadlased, kes lähtuvad valdavalt Hofstede teooriatest. Lisaks on kirjandusena kasutatud erinevaid analüüse avatud kontori kontseptsioonist vastavas kultuuriruumis.

# 1. KULTUURIDIMENSIOONIDE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1. Geert Hofstede kultuuridimensiooni kontseptsioon

Mitmed uuringud (Bialas 2009:106) on teinud ettepaneku erinevateks kultuuridimensioonide mõõtmiseks. Siiani puudub ühine kultuuriline hindamissüsteem või mudel erinevate kultuuriliste aspektide olemasolu kohta. On uurimistöid mis leiavad sarnaseid mudeleid nagu võrdsed õigused meestele ja naistele, indiviidi positsioon ühiskonnas ning aja ja ruumi mõiste erinevatelt sotsiaalteadlastelt. Kahtlemata on kõige mõjukaim teadlane antud alal Geert Hofstede. Ta on tõestanud, et tema lähenemine on kõige kindlam, populaarseim, kasulikum ja on alus teiste dimensioonide lähenemisviisidele (Gannon 2004:9).

Geert Hofstede on organisatsioonilise antropoloogia ja rahvusvahelise juhtimise emeritusprofessor Maastrichti Ülikoolis, Hollandis. Kultuuridevahelise koostöö uurimisinstituudi kaasasutaja Maastrichti ja Tilburgi ülikoolides (Hofstede 1998:236). Tal on magistrikraad mehaanilises ehituses Delfti Tehnikaülikoolis ja doktorikraad sotsiaalpsühholoogias Groningeni Ülikoolis (Hofstede 1998:236). 2012. aastal promoveeriti Geert Hofstede ka Tartu Ülikooli audoktoriks. Tema teadlik kogemus pärineb töötamisest tavatöölisena kuni personalijuhini ja rahvusvahelistest ärikoolidest uurimisasutusteni (Hofstede, 1998, 236). Geert Hofstede uurimistöid on kultuuriteooriatest kõige laialdasemalt tsiteeritud ja omab kõige suuremat mõju mõistmaks selle mõju inimtegevusele (Hurn, Tomalin 2013:29). Hofstede dimensioonid on põhitööriistadeks mõistamiseks rahvuskultuure ja juhtimisstiile (Hurn, Tomalin 2013:42). Peamine põhjus on selles, et tema teadusuuringud on kõige põhjalikumalt analüüsinud kultuurilisi erinevusi rahvuste vahel antud valdkonnas kasutades standardiseeritud küsimustikke, mis on kinnitanud vastavaid teaduslikke, psühholoogilisi ja statistilisi põhimõtteid (Hurn, Tomalin 2013:29). Teda peetakse pioneeriks vastaval alal ja tal on olnud tohutu mõju juhtimisteoreetikutele ja teistele teadlastele rahvuskultuuri alal. Hofstede tunnistab ise, et mõningane kultuuriline relativism on vajalik kuna on raske teha kindlaks kindlad kriteeriumid ja ei ole võimalik pääseda mõnest eelarvamusest (Hurn, Tomalin 2013:29).

Tema teadustöö aluseks oli suur ankeetküsitlus aastatel 1967-1983 IBM töötajatega ja juhtidega, kes töötasid 53. erinevas riigis (Gannon 2004:9). Tema töö teeb eriliselt tähtsaks asjaolu, et ettevõtte personalipoliitika tugines erinevates riikides samadele alustele. Uuring identifitseeris kultuuridimensioonid vastavalt viimasele Hofstede mudeli versioonile (<http://geert->

[hofstede.com/national-culture.html](http://hofstede.com/national-culture.html)), võrdlemaks rahvuslikke ühiskondi. See koosneb kuuest iseseisvast mõõtmest, mis on juurdunud erinevustes erinevate rahvuskultuuride vahel:

1. Võimudistants (PDI);
  2. Individualism vs. kollektivism (IDV);
  3. Maskuliinsus vs. feminiinsus (MAS);
  4. Ebakindluse vältimine (UAI);
  5. Pikaajaline suund (LTO) vs. lühiajaline normatiivne (STO);
  6. Vabadus vs. piiramine (IVR);
- Võimudistantsi (Hofstede, 1991) saab defineerida, kui suurel määral vähem võimukad liikmed organisatsioonis aktsepteerivad, et võim on jagatud ebaühtlaselt.
  - Individualism (Hurn, Tomalin, 2013:33) Ühiskonnad, kus on lahtised sidemed üksikisikute vahel: kõikidelt oodatakse, et nad hoolitsevad iseenda ja tema lähimate pereliikmete eest. Kollektivism, kui selle vastand puudutab ühiskonda, kus inimene on sünnihetkest elu lõpuni integreeritud tugevasse seotud rühma, kus vastutasuks on tugev lojaalsus vastavale grupile kuhu kuulutakse.
  - Maskuliinsus puudutab ühiskondi, kus sotsiaalsed soorollid on selgelt eristatavad vastavalt Hofstedele (Hofstede, 1991) Maskuliinsuse pool selles dimensioonis esindab saavutusi, kangelaslikkust, enesekindlust ja materiaalseid preemiaid. Selline ühiskond enamasti kipub olema väga konkuretsivõimeline. Selle vastand feminiinsus eelistab koostööd, tagasihoidlikkust, hoolivust ja elukvaliteeti. Ühiskond tervikuna on rohkem orienteeritud üksmeelsusele.
  - Ebakindluse vältimine (Hofstede, 1991) defineerib, kui suurel määral liikmed tunnevad end ohustatuna ebaselge või teadmata olukorra eest ja püüdes taolisi olukordi vältida. See tunne väljendab pidevat stressi ja vajadust ennustatava järgi: vajadus kirjutamata ja kirjutatud reeglite jaoks.
  - Pikaajaline suund vs. lühiajaline (Hofstede, 1991). Pikaajalise orienteeritusega riikides keskendutakse tulevikule, tehakse tulevikuplaane ja lähtutakse püsivusest ja visadusest

pikaajalisi eesmärke täita. Lühiajalise orientatsiooniga riigis oodatakse kiiret tagasisidet nii otsustest, kasumist, tööhinnangutelt ja edutamistest.

- Vabadus vs. piiramine (Hofstede 1991). Vabas ühiskonnas elavad inimesed saavad vabalt rahuldada enda põhivajadusi ja soove. Piiravas ühiskonnas elav inimene kuvab turvasüsteemi, kus ollakse vähem õnnelikud. Järgitakse rangeid sotsiaalse käitumise reegleid ja ambitsioonid on alla surutud.

Kultuuridimensioonid esindavad sõltumatuid eelistusi teise üle, mis eristavad pigem riike, mitte üksikisikuid teineteisest (<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>). Iga dimensiooni üks iseseisev mõõde eksisteerib igas kultuuris, kuid üks äärmus kipub domineerima (Esser, Ianitzsch, 2013:123). Kultuuri individuaalsed liikmed õpivad valdavaid tendentse nende kultuuris eri määral. Hofstede teeb selgelt vahet rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri vahel. Kuigi rahvuskultuuris on rahvus kategooria, siis organisatsioonikultuuris on organisatsioon kategooriaks (Hofstede, Minkov 2010:21). Seetõttu väljend “kultuur” ei ole identne nähtus. Uurimistöo kultuuride erinevusest leiab, et kultuurid erinevad teineteisest väärtuse tasemetest, samas organisatsioonikultuur erineb enamasti pealiskaudsetest tavadest: sümbolid, kangelased ja rituaalid (Hofstede, Minkov 2010:21). Vastavalt Hurnile ja Tomalinile (2013:26) rahvusvahelistes ettevõtetes on organisatsioonikultuur töötajate kollektiivne käitumine, kus jagatakse ettevõtte visiooni, eesmärke, väärtusi ja töökorraldust, samamoodi ka ühist töökeelt ning sümboleid. Hofstede uurimus IBM-is 53 riigis kinnitas, et rahvuskultuur vastandus muidu sarnastele indiviididele, asutustele ja organisatsioonidele eri riikides. (Hofstede 388). Teiselt poolt organisatsioonikultuur vastandub erinevatele organisatsioonidele riigisiselt. Seega organisatsioonikultuuri ja rahvuskultuuri erinevuse puhul võime öelda, et organisatsiooni “kultuur” on tavaliselt erineva iseloomuga, kus organisatsiooni liikmed kalduvad olema rohkem või vähem vabatahtlikud, kuid olles rahvuse “liikmeks” on staatus püsiv ja rahvuskultuuri erinevused on tavaliselt loodud ja õpitud ennekümne aastaseks saamist ja neid antakse põlvest põlve edasi (Hofstede 385). Organisatsioonikultuurid on tavaliselt alateadlikult loodud nende asutajate, varajaste liikmete ja teiste mõjukate liikmete poolt, mis on omandatud töö käigus omandatud praktika kaudu. Seega kultuur ja nende liikmed on vastuvõtlikumad muudatustele (Hofstede 390).

Hofstede rõhutab, et teadusuuringud tihti viitavad rahvuslikule “juhtimise” või “juhtkonna” kultuurile. Juhid ja samamoodi alluvad kellega nad töötavad on osa rahvuslikest kultuuridest ja

seetõttu ei saa nad olla eraldatud teistest ühiskonna osadest. Kui me tahame nende käitumist mõista, peame me mõistma nende ühiskonda (Hofstede, Minkov 2010:21). Seetõttu ei ole eraldi riiklikku juhtimist ega juhtimise kultuuri. Juhtkonda ja juhtimist saab mõista kui osa suuremast rahvuskultuurist, seega rahvusvahelised juhid peaksid mõistma erinevate riikide kultuure, kus ettevõtte tegutseb (Hofstede 397). Tegelikult rahvuskultuurid erinevad väärtuste poolest ja organisatsioonikultuurid praktika poolest ja nendel on sügavad tagajärjed kultuuri juhtimisele. On oluline mõista, et igal rahvuskultuuril on omad tugevused ja nõrkused ning neid tuleks arvesse võtta, kui juhtkond loob rahvusvahelisi strateegiad (Hofstede 397).

Kokkuvõttena rahvusvahelised ettevõtted ja organisatsioonid alati koosnevad erinevatest rahvuslikest väärtustest ja see kuidas nad toimivad on jagatud läbi organisatsiooni kultuuri, mis põhineb ühistel tavadel. Vastavalt Hofstedele luua, jälgida ja kohaneda nende tavadega on peamine strateegiline ülesanne rahvusvahelisele juhtimisele. Tegelikult see ongi see, mis hoiab rahvusvahelised ettevõtted koos (Hofstede 397).

## **1.2. Võimudistantsi indeks**

Võimudistantsi võib Hofstede järgi defineerida kui suurel määral vähem mõjukad liikmed organisatsiooni siseselt aktsepteerivad seda, et võim on ebaühtlaselt jaotatud (<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>). Hofstede võimudistantsi dimensioon on tugevas korrelatsioonis teiste rahvuskultuuri dimensioonidega, mis asetsevad ühiskonna rikkus-vaesus järjepidevusele. Hofstede eelistas võimudistantsi vaadata eristamiseks individualism-kollektivismi peamiselt kontseptuaalsetel põhjustel (Hofstede, Minkov 2013:414).

Dimensioon selgitab, kuidas ühiskond aktsepteerib ja tegeleb võimu ning rikkuse ebavõrdsusega, samuti vähem võimukate organisatsiooni liikmetega ja institutsiooniga nagu perekond. Kas perekond lepib selle ebavõrdsusega kui normaalsusega või ihaldusväärsega. Mõned ühiskonnad halvustavad ja teised põlistavad neid (Hofstede, Minkov 2013:414). Hofstede mõttis riike alates madalast kuni kõrge võimudistantsini (0-100) kasutades ebavõrdsuse ühikuid mõõtmaks kõige võimsama ja rikkaima ühiskonna lõhet kõige vähem võimsaima ja jõukaima ühiskonnaga (Hofstede, Minkov 2013:414). Kõrge skooriga riikides on võimudistants kõrge näitajaga nagu näiteks: Araabiamaad, Lõuna-Ameerika riigid ja paljud Aasia riigid (Hofstede, Minkov 2013:414). Hierarhiad jõuavad kõrgele ja endast kõrgemal asetsevatele tuleb austust välja näidata ning võimulolijatel on õigus privileegidele. Madalama võimudistantsiga riikides nagu Kanada ja Rootsi



usutakse, et sotsiaalsüsteemi muutmiseks on vaja võimu ümberjaotamist (Hofstede, Minkov 2013:414). Võimudistantsil on teinegi omadus. Arvestades individualismi versus kollektivism ja olles tähendusrikkaks mõisteks, siis korilastel puudus võimudistants, kuna nad olid suunatud täielikule võrdsusele. Võimudistants avaldus põllumajanduse ja tootmise tekkega, kui tekkisid gruppide juhid. Need juhid püüdsid tagada head majanduslikku positsiooni ja privileege ära kasutada ning esindades sellega normaalset õigust, mis vastava tööga kaasnes (Hofstede, Minkov, 2013:414).

Kaubanduse areng enamasti vähendas võimudistantsi muinas-, kesk- ja uusaegses ühiskonnas, kus kaubandus oli ülioluline majandussektor. Piirkondades nagu Kreeka, Põhja-Itaalia ja Holland, kus olid võrdsemad ühiskonnad (Hofstede, Minkov 2013:414). Võimudistants oli suhteliselt madal ka keskaegses Põhja-Euroopas, kus põllumajanduslik saagikus oli tagasihoidlik ja aristokraat polnud eriti rikas mistõttu ei olnud võimalik säilitada sunniviisilist režiimi (Hofstede, Minkov 2013:414). Keskaegsed Islandi kroonikad ütlevad, et kuningate poole pöörduti ja suheldi viisil, mis oluks šokeerivalt ebaviisakas Aasia regioonides (Hofstede, Minkov 2013:414).

Gudykunst (2003:80) kirjutab oma raamatus, et vastavalt Hofstedele on vundamentaalne mõju võimudistantsile kliima. Kuna kliima ja kõrgus maapinnast kujundavad kultuure, näiteks külmemas kliimas ellujäämiseks on vaja tehnoloogiat.

Võimudistantsi indeksit kasutatakse juhtimises hindamiseks, milline juhtimisviis on tsentraliseeritud ja hierarhia juurutatud juhtimise kultuuri (Hurn, Tomalin 2013:32). Kõrge võimudistantsiga kultuur on suurema tõenäosusega "ülalt-alla" lähenemisega juhtimisele. Ebavõrdsus töötajate vahel on oodatud ja aktsepteeritud, nagu nad ka üldiselt ühiskonnas on (Hurn, Tomalin 2013:32). Kuna ülemused ei ole kergesti kättesaadavad, ei oota alluvad, et ülemus neile ütleks mida tohib ja mida ei tohi teha (Hurn, Tomalin 2013:32). Lõuna-Ameerika ja Aasia riikides kipuvad tulemused vastaval skaalal kõrgemad olema. Vähesel võimudistantsiga kultuurides on suurema kvaliteediga otsuste tegemised ja läbi demokraatliku protsessi otsuste tegemine piirkondades nagu Põhja-Ameerika ja Saksamaa saavutavad skaalal väiksema skoori (Hurn, Tomalin 2013:32). Madalama võimudistantsiga riikide ettevõtetes on tunnustamised vähem jäigad ja formaalsed. Enamasti vastavad hinded näitavad pikemat võimudistantsi Aasia, Ida-Euroopa, Lõuna-Ameerika, Aafrika ja Araabiakeelsetes riikides. Saksamaa, Põhjamaad, Austraalia, Kanada, Iisrael, Holland, Suurbritannia ja USA esindavad madalat skoori (Hurn, Tomalin 2013:32). Tööstuse ja teenindussektori areng on teinud paljugi vähendamaks võimudistantsi, kuna

see on loonud võimalused suuremaks sotsiaalseks mobiilsuseks ja tulemuseks on see, et rikastes riikides on madalam võimudistants, kui vaesemates (Hofstede, Minkov 2013:414).

**Tabel 1. Võtme erinevused lühikese-ja pika võimudistantsi vahel.**

	<b>Lühike võimudistants</b>	<b>Suur võimudistants</b>
1.	Ebavõrdsus inimeste vahel tuleks minimaliseerida	Ebavõrdsus inimeste vahel on oodatud ja ihaldatud
2.	Võimukate ja vähem võimukate inimeste vahel peab olema erinevus, kuid mitte suur.	Vähem võimukad inimesed peaksid olema sõltuvad võimukatest.
3.	Hierarhia on pigem mugavuse pärast ega oma suurt tähtsust.	Hierarhia rõhutab tasemevahele positsioonide vahel.
4.	Otsene delegeerimine on populaarne.	Delegeerimine võimu erinevate astmete vahel on populaarne
5.	Väike palgalõhe alumise ja ülemise astme vahel.	Suur palgalõhe erinevate positsioonide vahel.
6.	Alluvad ootavad konsulteerimist	Alluvad ootavas käsklusi
7.	Hea juht on demokraat	Hea juht on niiõelda "hea isa"
8.	Privileegidele ja staatustele krimpsutatakse kulmu	Privileegid ja staatus on oodatud nähtus.

Allikas: (Hofstede 1991:37)

### **1.3. Võimudistants töötajate ja juhtide vahel rahvuskultuuri seisukohalt**

Tuginedes varasemale uuringule, saame me öelda, et töösuhe juhtide ja alluvate vahel sõltub võimudistantsist (Bialas 2009:107).

Suure võimudistsantsi puhul eeldataksegi, et ebavõrdsus on paratamatu ja süsteem peabki nii eksisteerima (Hofstede 1991:35). Organisatsioon jagab võimu võimalikult väheste liikmete vahel. Töötajad ootavad käsklusi ning ei oma kaasarääkimise võimalust. On palju järelvalve töötajaid, kes raporteerivad hierarhiate alusel.

Hofstede võimudistsants näitab, kuidas võim ja staatus leidsid kinnitust kommunikatsiooni stiili kaudu. Reeglina suure võimudistsantsi puhul nõuab formaalne suhtlusstiil tiitleid, nagu härra ja proua. Paljud Euroopa ühiskonnad eelistavad ametlikku suhtlusstiili seni kuni sind paremini tundma õpitakse. See kehtib enamasti ka Lõuna-Ameerika, Aasia ja Aafrika riikides. Mitteametlik suhtlusstiil on tulnud inglise keelt kõnelevatest riikidest nagu Suurbritannia, USA, Kanada, Austraalia ja Uus-Meremaa. Teistes kultuurides ametlikkus võrdub austusega ja samuti võib ametlikkus olla tõlgendatud ka sooviga hoida distantsi. Mitteametlikkust võib tõlgendada austuse puudumist staatuse ja vanuse vastu (Hurn, Tomalin 2013:9). Kuigi britid on kuulsad oma ametliku suhtlusstiili poolest võivad nad olla sama mitteametlikud nagu ameeriklased suhtlemisel oma ülemustega ja see on tõusev nähtus viimastel aastatel. Tähtis on välja selgitada, milline on aktsepteeritud viis inimestega suhtlemisel (Hurn, Tomalin 2013:9). Vastavalt ühiskonnale, kus on lühike võimudistsants on suhtlemine avatum ja ka rohkem infot liigub “ülevallt-alla” ja vastupididi. Lühikese distantsiga ettevõtetes on alluval suurem võimalus juhiga kohtumiseks kui vastupidise distantsiga ettevõttes (Bialas 2009:107).

Hofstede kirjeldab oma raamatus “Cultures and Organisations: Software of the mind”, et suurema võimudistsantsiga riikides on nähtavad märgid ülemuste staatusest “On tõenäoline, et alluv tunneb uhkust, kui saab öelda naabrile, et tema ülemus sõidab parema autoga, kui tema naabri ülemus”. Vanemad ülemused on enamasti rohkem austatud, kui nooremad. Langemine võimu ärakasutamise ohvriks on lihtsalt halb õnn. On suur kartus, et mitte nõustumine juhtkonnaga on karistatav. See kartus on nõrgem madalama võimudistsantsiga riikides ning otsustes osalemine ja mittenõustumine on oodatud ja väärtustatud antud kultuurides. Ülemused ja alluvad tunnevad end eksistentsiaalselt võrdsetena, hierarhiline süsteem on lihtsalt ebavõrdsus, mis on loodud mugavuseks. Aktsepteeritakse seda, et rollid võivad kiiresti muutuda ja homsel päeval võib ülemus hoopis alluv olla. Kontrolliv personal on minimaalne, samuti ka palgalõhe, töötajad on kõrgelt kvalifitseeritud ja kõrge kvalifikatsiooniga füüsiline töö omab kõrgemat staatust kui madala kvalifikatsiooniga kontoritöö. Privileegid on enamasti vähem tähtsad ja kõik on oodatud kasutama sama parklat ja kohvikut. Ülemus peaks olema alluva jaoks kättesaadav ja austatud demokraat. Alluvad ootavad, et nende tööd puudutavad otsused arutatakse ülemusega läbi, kuid samas aktsepteerivad ja

austavad ülemuse lõpliku otsust. Staatuse sümbolid on vähem austatud ja suure tõenäosusega kommenteerivad nad seda ka oma naabrile negatiivse alatooniga, kui näiteks: ülemus ostab liiga uhke auto. Organisatsioonis peaksid olema töötajatel võimalused märkuste tegemiseks võimu kuritarvitamise kohta.

Võimudistants on ettevõtte siseselt samuti seotud sisekommunikatsiooniga (Bialas 2009:107). Sellest lähtuvalt võimudistants näitab mis moodi ja kui suurel hulgal informatsiooni liigub ülemuste ja alluvate vahel. Hurn ja Tomalin kirjeldavad oma raamatus “Cross-Cultural Communication. Theory and Practice” juhtimisstiili nagu seda kirjeldas Mullins (2013:130) “Viisid mil moel juhtimine on ellu viidud on viis, kuidas juht käitub rühma liikmetega”.

Globaliseerunud majanduses võivad kultuurigrupid kogeda erinevaid juhtimisstiile, kuid enamus grupe kipuvad kajastama domineerivat stiili ( Hurn, Tomalin, 2013:129).

Potentsiaalne konflikt võib tekkida siis kui kaks erinevat kultuuri erinevate juhtimisstiilidega töötavad koos ja probleemid kasvavad, kui mõlemad on harjunud oma kultuurilise juhtimisstiiliga (Hurn, Tomalin, 2013:129). Näiteks suure võimudistantsiga riigis nagu Hispaania, oma individuaalse ja veenmisoskusega karakteritega on arvatud liiga agressiivseks võrreldes lühikese võimudistantsiga riigiga nagu Taani (Hurn, Tomalin, 2013:129).

Vastavalt Mullinsile (Hurn, Tomalin, 2013:130) võib eristada 3 juhtimisstiili:

- Autoritaarne ja autokraatlik: kus juht hoiab kogu võimu, sealhulgas vastutab ka otsuste tegemise eest. Kogu tegevus ettevõttes lähtub juhust.
- Demokraatlik: põhirõhk on rühmal, kui tervikul, kus liikmed osalevad otsuste ja poliitika tegemisel. Juhtkonna funktsioonid grupis on jagatud ja juht on pigem osa meeskonnast.
- Laissez-faire stiil, kus juht kipub rohkem olema vaatlaja, kes hoiab eemale ja töötajatel on suur otsustusvabadus. Samal ajal juht toetab ja juhendab vastavalt vajadusele.

## Erinevad kultuurilised juhtimisstiilid

Alljärgnevalt kokkuvõttev osa erinevate kultuuride juhtimisstiilidest vastavalt Hurni ja Tomalini käsitlusele nende raamatust “Cross- Cultural Communication. Theory and Practice”, on kultuuride juhtimisstiilidest järgnevaid erinevaid käsitlusi:

- Sakselased väärtustavad tugevat ja otsustavat juhtimist. Juhid, kes inspireerivad ja kes õhkavad enesekindlust, nende korraldusi ja käsklusi järgitakse. Abistajateks on selge käsuliini täitjad ja juhised liiguvad ülevalt alla. Märkimisväärne oskus on poolehoiu võitmine.
- Prantslased eelistavad selget juhendajat kellel on tehniline pädevus. Juhid peaksid andma selgeid juhiseid ja alluvate kogemus ja kvalifikatsioon on kõrgelt hinnatud.
- Itaallased eelistavad traditsioonilist “perekonna äri” juhtimise mudelit. Autoritaarsus on selgelt delegeeritud usaldusväärsetele isikutele. Juhilt oodatakse pädevust ja loovust. Sarnane stiil domineerib valdavalt Lõuna-Ameerikas, kus alluvad usaldavad juhi otsuseid.
- Hollandlased ei tähtsusta hierarhiat. Juht on avatud ja töötajate seas võrdne, kuid siiski number üks. Erin Meyeri artiklis (2014) kirjeldas Carlos Gomez oma kogemusi Amsterdamis kolimisega. “On uskumatu kogemus juhendada Hollandi inimesi ja võrreldamatu mehhiklaste juhtimisega” ta ütles, et “minu kogemus ütleb, et hollandlased ei hooli üldse, kes on juht”.
- Hispaanlased on individuaalsed juhid ja heatahtlikud valitsejad. Nad on otsustavad ja saavutavad autoriteedi isiklikest suhetest alluvatega.
- Suurbritannias panevad juhid suure rõhu headele suhetele alluvatega. Nad on paindlikud, kuid sellegipoolest omavad esmaõigust otsuste tegemisel.
- Rootslaste arusaamine juhirollist on puhtalt demokraatlik. Juhid on alati alluvate jaoks kättesaadavad ja kõikidel on õigus kaasa rääkida.
- Venemaal on “ülevalt-alla” hierarhia ja individualism ei ole väärtustatud nagu see on läänes.
- Ameeriklaste jaoks on tähtis ise tulemusi saavutada. Neile on antud luba tegutseda iseseisvalt. Motivatsioon on seotud saavutusvajaduse ja väljakutsete püstitamisega. Juhtimine põhineb individuaalsel vastutusel ja juht tegutseb rohkem treeneri moodi spordis.

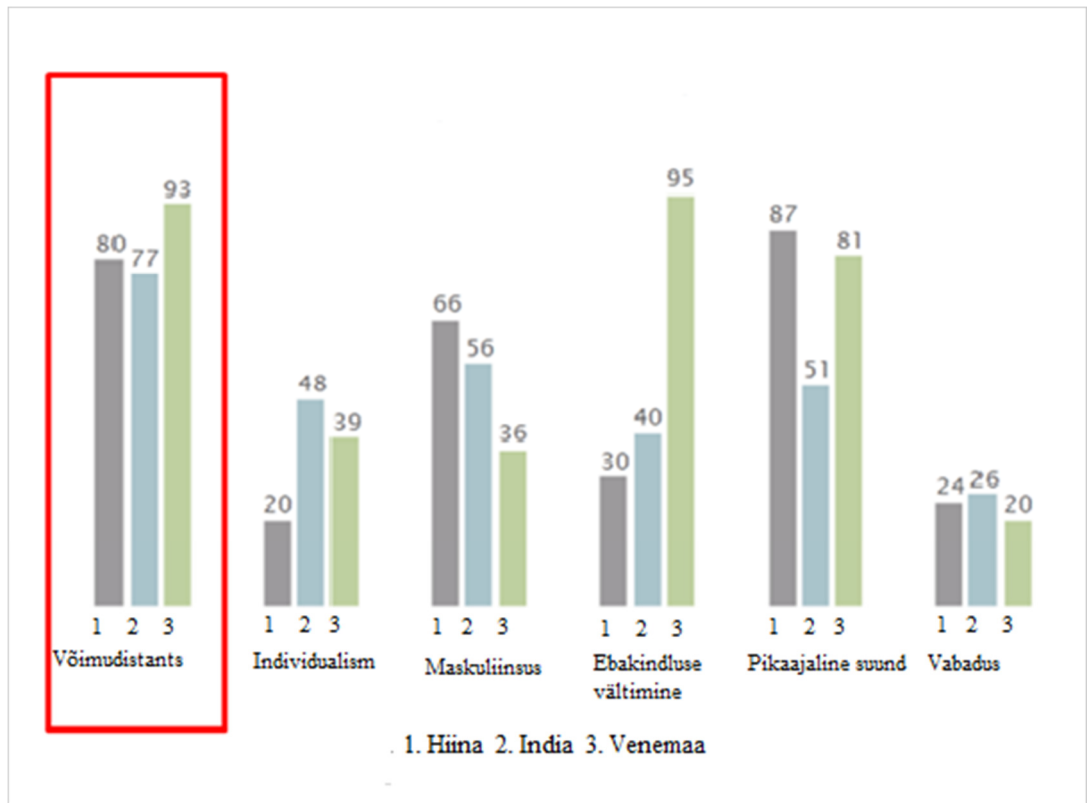
## **Kontori disain ja kultuuriruum**

Juriaan Van Meels (2001:14) tõstatab oma uurimistöös küsimuse, mis on suhe kontori disainil ja rahvusel. Tema uurimistöö näitas, et kõikides riikides nii arhitektid, konsultandid ja kliendid on suunatud selle poole, et luua efektiivseid ja tõhusaid kontoreid, kuid rahvusvahelised erinevused disainis ütlevad, et see kooslus ei ole 100%. Tihti on ettevõtted tsiteerinud, et “kontor peab toetama ettevõtte äriprotsesse, see peab olema paindlik ja toetama suhtlust töötajate vahel samal ajal võimalikult vähe makstes. Tulemus on siiski riigiti erinev. Van Meeli arvates on nõuete tõlgendamine mõjutatud rahvuskultuurist. Arvestades kultuuri kui ühte mõjutajat koos teistega nagu näiteks: määrused ja töötajate suhted (Van Meels 2001:14).

Autor usub, et kultuuri mõju ei tunta hästi ja on harva uuritud. Enamasti on kontori disaini otsus tehtud alateadlikult ja tuletatud enamasti samas ühiskonnas elamisest (Van Meels 2001:13). Oluline on head suhted luua kontori ja kultuuri vahel pelgalt praktilistel kaalutlustel, kuna aina enam ettevõtteid opereerivad rahvusvaheliselt mistõttu kogetakse igasuguseid erinevusi (Van Meels 2001:13). Ajalooliselt on kultuurilised erinevused üheks põhjuseks, miks mõned kontori tüübid ei ole kohandatud eri kontinentidel. Näiteks 1920 a. Frederick Tayloriga seotud teaduslikust kontori juhtimisest ei võetud Euroopas sama hästi vastu kui Ameerika-Ühendriikides. Põhjuseks Euroopa ärikultuur, mis oli juurutatud 19. sajandi „kõrge staatus, kõrge usaldus“ juurutamisest (Van Meels 2001:53). Lisaks kirjeldab Van Meel, kuidas kultuurilised erinevused põhjendavad liiga palju kontori erinevusi 1960. aastatel. Näiteks egitaliaarsed ideed põrkusid Briti ettevõtete hierarhilise süsteemiga (Van Meels 2001:53). Paljud uuringud mis käsitlevad ehitisi kultuuri sümbolitena toetavad arvamust, et normidel ja väärtustel on mõju disainile ja töökeskkonnale. Van Meel samuti viitab oma uurimistöös (2001:53), et Hofstede uuringud kinnitavad rahvusvahelisi erinevusi ja seda, et rahvusvahelised mõjutused on tänapäevani tugevad ja mõjutavad töökeskkonda.

Kui Van Meeli uurimistöö on peamiselt keskendunud Euroopa kontori disainile siis Christine Congdon ja Gatherine Gall keskendusid globaalsele arusaamisele.

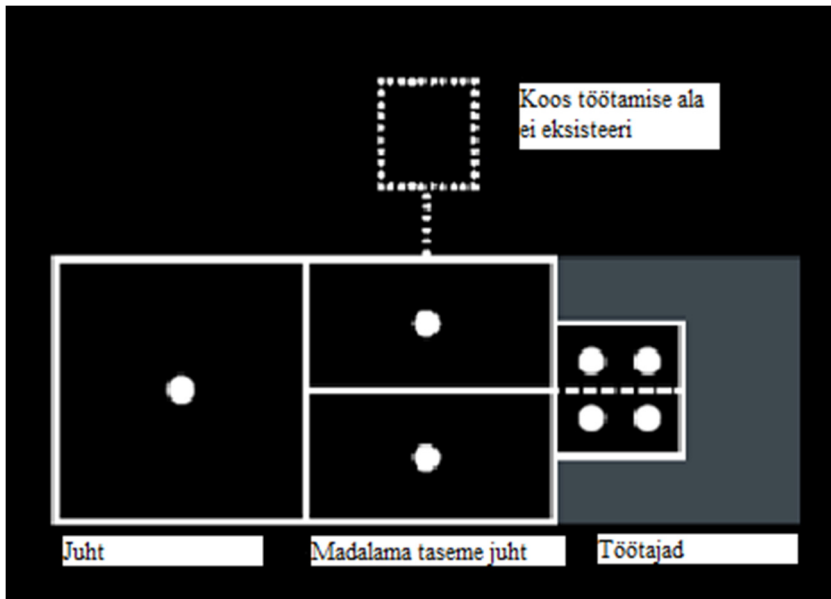
- Hiina.



**Joonis 1. Võimudistantsi indeks Hiinas, Indias ja Venemaal.**

Allikas: (<http://geert-hofstede.com/china.html>).

Enamus Hiina ettevõtetest on hierarhilise süsteemiga. Töötajatelt oodatakse lihtsalt ülesannete täitmist ja otsused tehakse kõrgemal tasemel. Selline mentaliteet on kehtiv ka tänapäeval. Privileeg ja austus on sõltuv auastmest, mis säilitab korra ja harmoonia. Paternalistliku juhtimise mudel eeldab töötajatel juhti vaadata kui mentorit ja ettevaatlikkust arvamuste ja mõtete väljendamiseks. Otseste ülemuste kontorid on tähtsad sümbolid austuseks. Kontorid on varustatud rohke privaatse ruumiga, mis on saavutatud enamasti töötajate ruumi vähendamisega. Samas suhtumine võimu on muutumas tingituna välismõjudest ja noorte Läänes haritud juhtide pealetungist (Congdon, Gall, 2012:39). Alljärgnevalt Hiina töökoha kujunduse joonis.



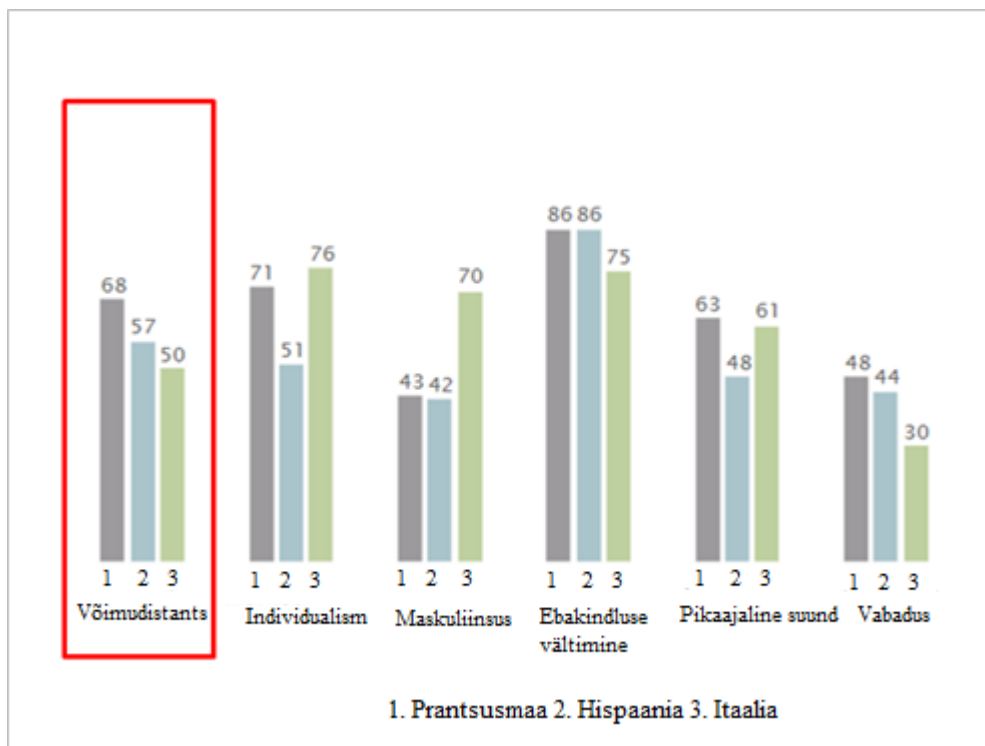
**Joonis 2. Töökoha kujundus Hiinas, Indias, Venemaal ja Marokos.**

Allikas: (Congdon, Gall, 2013).

- India- Kõrge autokraatia, kus võrdõiguslikkust ei eksisteeri ja see on aktsepteeritud. Sotsiaalsed õigused on privileegid ja sõltuvad staatusest. Töökohad Indias on kujundatud vastava traditsiooniga toetamaks laialdaselt aktsepteeritud autokraatiaga. Otsuste tegemine on juhtide teha. Töökohad on kujundatud kajastamaks hierarhiat, võimu ja staatust. Juhid saavad suure eraldi kontori ja töötajad enamasti töötavad avatud, tagasihoidliku ja suure tihedusega keskkondades. See on erinevus mis sujub vaieldamatult (Congdon, Gall, 2012:63).
- Venemaa- Autokraatia on nähtav läbi kogu ajaloo, kuid hiljutised uuringud näitavad, et erinevad hoiakud võimu ja otsuste tegemise protsessis eksisteerivad. Eelistus otsutamisdemokraatiale ja egitaliaarsematele juhtimisstiilidele on populaarust kogumas, kuna demokraatlikud reformid on loonud võimalused tänu hariduse, oskuste ja kogemuste kasvamisega võitlemaks poliitiliste sidemete vastu. Töökohad on kujundatud kultuuri järgi, kuid kiiresti omandamas uusi ideid ja viise. Avatud töökeskkonnad on üha rohkem levinud tänu rahvusvaheliste ettevõtete osaluse kasvamisele kuigi nad vastanduvad oluliselt traditsioonilisele Nõukogude stiilile, kus siseruumides on pikad koridorid kinniste ruumide vahel ja kontorite asukoht ja suurus peegeldavad hierarhiat. Muutmaks juhtimise strateegiaid on võtmetähtsusega aitamaks vene töölistel omaks võtma uusi töökohti ja nende stiile (Congdon, Gall, 2012:80).



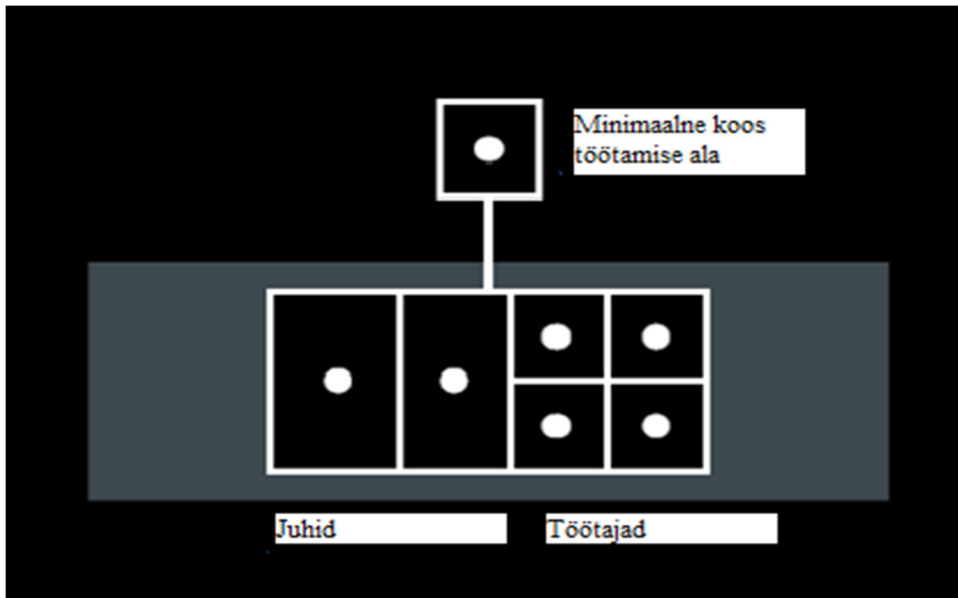
- Maroko- Kultuur on autokraatlik ja ideaalne juht on traditsiooniliselt olnud kaitsev isik. Võim on austatud, igäüks teab oma kohta ja alluvad ootavad käsklusi. Otsused tehakse enamasti juhtide poolt, kuid enamasti küsitakse usaldusväärsetelt nõuandjate arvamus. Kuna enamik ettevõtteid on väga bürokraatlikud siis ka otsustusprotsess on aeglane. Töötajaid üldiselt koheldakse austusega. Juhid sageli võtavad vastu isaliku rolli töötajate suhtes. Nad annavad nõu, kuulavad probleeme ja lahendavad nii töö, kui ka eraeluga seotud vaidlusi. On vähetõenäoline, et marokolased ei nõustu juhiga, kuigi kohtumised juhiga võivad muutuda emotsionaalseks ja elavaks. Töökohad peegeldavad traditsiooni, mis on tugevalt kehtestatud kultuurinormidega (Congdon, Gall, 2012:75).
- Prantsusmaa.



**Joonis 3. Võimudistantsi indeks Prantsusmaal, Hispaanias ja Itaalias.**

Allikas: (<http://geert-hofstede.com/france.html>).

Autokraatlik juhtimine ja hierarhiline süsteem ikka veel valitseb Prantsusmaal. Reeglid, auastmed ja formaalsus on siiaaani au sees ja võetakse tõsiselt. Juhtimisstiil on esinduslik ja enamasti on juhtimine suunatud kontori keskele igapäevase töö mõjutamiseks. Otsustamine võib olla aeglane, tingintuna kontrolli ja heakskiidu vajadusest mitmel tasandil (Congdon, Gall, 2012:44).



**Joonis 4. Töökoha kujundus Prantsusmaal, Hispaanias ja Itaalias.**

Allikas: (Congdon, Gall, 2013).

Ka uurimistöö Bialas (2009:108) kinnitab, et Prantsuse ettevõtted on väga hierarhilised andes juhtidele palju otsutavust ja rangelt kehtestatud hierarhia, kus ühel alluval on üks järelvaataja. Madalama tasemega juhtimise peamine roll on andmaks suurematele juhtidele nõuandeid, mitte tegemaks otsuseid ise. Seetõttu ei ole maatriksi struktuur prantsuse ettevõtetes populaarne (Congdon, Gall, 2012:45).

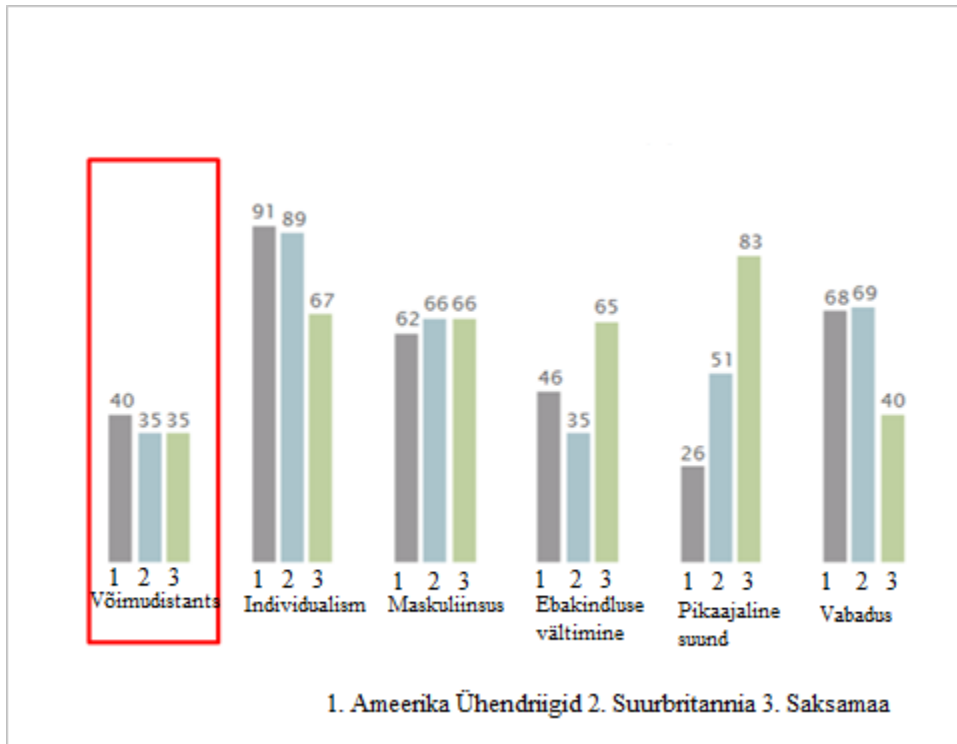
Töökohad Prantsusmaal arenevad traditsioonilise asetuse pealt rohkem avatud stiilile, mille eesmärk on edendada suhtlemist ja paindlikkust. Mõõdukas tihedus on vastuvõetav, kuid siiski on määratud ruum eelistatum. Piiride defineerimine koos töötades suurendab töötajate mugavust töötades kolleegidega lähedasemal

- Hispaania- hiline poliitiline ajalugu autoritaarsusest ja paternalismist on siiani ilmne. Hierarhia tähtsus on tähtis enamikes eluvaldkondades nt. poliitikas, avalikus halduses ja ettevõtluses, kuid uue põlvkonna pealetungil, mis on liberaalsem ja demokraatlikum on ka suurem vastasseis tsentraliseeritud võimule. Kindlustamiseks ettevõtluses juhupositsiooni on vähem tähtis tööstaaž ja esile kerkivad oskused ja suhted, mis avab ukseid noortele spetsialistidele, kes tahavad ettevõtetes muutusi ellu viia. Kuigi uued tehnoloogiad suurendavad mobiilsust ja paindlikkust, eelistavad juhid siiski järelvalvet töökohal.

Töökoht Hispaanias peegeldab siiani tugevat keskendumist hierarhiale, struktuurile ja pingelisele tööle kus privaatsed kabinetid on olulised. Hispaania juhtivad ettevõtted koos noorte töötajatega sihivad keskkonnale, kus tunnustatakse traditsiooni, kuid edendatakse innovaatilisi ja uusi tööviise. See kontseptsioon pakub ideid tasakaalustamiseks hierarhiat ja töötaja mugavust tiheda planeeringuga avatud kontoris (Congdon, Gall, 2012:87).

- Itaalia- autokraatlik juhtimisstiil on siiani juhtiv. Ideaalne juht on heatahtlik autokraat, kes kuulab arvamusi, kuid siiski hoiab ohje. Töötajad ootavad selgeid suunamisi oma juhtidelt ja koostöö võib tekitada ebamugavustunnet. Hierarhia on tähtis ja ka selgelt nähtav töökoha disainil (Congdon, Gall, 2012:69).
- Saksamaa- Saksa töökohtadel on ühed kõrgeimad standardid maailmas. Akustilist, visuaalset ja ruumilist privaatsust peetakse kõigi õiguseks. Vaatamata kalduvust egitaliaarsusele ja lapikule võimustruktuurile on hierarhia hinnatud töö korraldamise viis. Professionaalsust ja austust näidatakse ametliku riietusega. Sakslased eelistavad juhti kes on avatud debatile. Juhid küsivad vabalt töötajate arvamusi. Töötajad ootavad selgeid juhiseid ja samas võimalusi alternatiivide arutamiseks. Juhid on sellele vastuvõtlikud, kuna nad sõltuvad töötajatelt saadavast informatsioonist ja teadmistest, mis viib paremate faktidel põhinevate otsusteni (Congdon, Gall, 2012:50).
- Suurbritannia- suhted juhtide ja töötajate vahel on nõuandvad ja avatud, lisaks töötajad ei usu, et staatus eristab inimesi. Paljud töötajad valivad pigem kergema töö, kui töö mis nõuab rohkem vaeva,olles palgaliselt vähese erinevusega. Kuigi hierarhilised süsteemid ei ole tähtsad on staatus juurdunud arusaamadest, saavutustest ja haridusest. Avatud kontori planeering on domineeriv ja kipub olema üsna rahvarohke. Ainult juhtkonnal on privaatsed kabinetid (Congdon, Gall, 2012:56).
- Holland- võim ja hierarhia ei avalda hollandlastele muljet, selle eest nad austavad usaldust, sõltumatust ja teadmisi. Nad püüdleavad nõuandva lähenemise poole, kus austus on välja teenitud ja valitseb üks-ühele dialoog. Seega võib öelda, et nad seisavad autoritaarse juhtimisstiili vastu. Hollandi kontorid on ühed maailma arenenuimad ja töötajate ootused on kõrged. Mitmekülgse ja kohaneva kultuuri tõttu on töökohad Hollandis paindlikud, mobiilsed ja demokraatlikud. On huvitav tõdeda, et juhid ei tahagi isiklikke kabinette (Congdon, Gall, 2012:80).

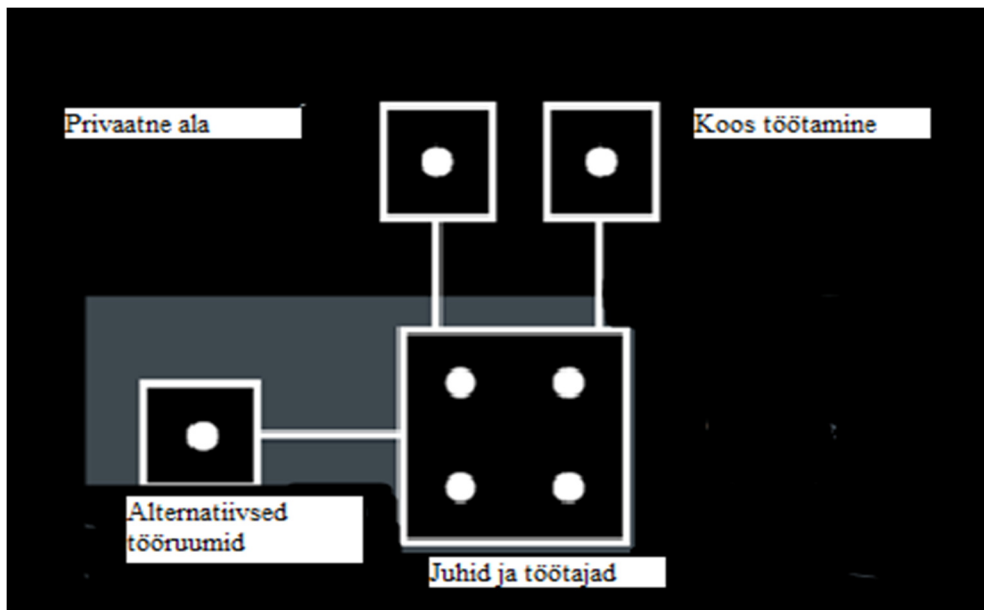
- Ameerika Ühendriigid.



**Joonis 5. Võimudistantsi indeks Ameerika Ühendriikides, Suurbritannias ja Saksamaal.**

Allikas: (<http://geert-hofstede.com/united-states.html>).

Madala võimudistantsiga ja konsulteeriv stiil on mitteametlikkuse näitaja. Riietumisstiilist kuni suhtlemisstiilini on ameeriklaste lähenemine palju vabam, kui teistes riikides. Töötajalt oodatakse arvamuste avaldamist, mis on tee otsuste tegemiseks. Autoriteet on väärtustatud, kuid suhtlemisvõrgustikel on suurem mõju. Tüüpiline ameerika töökoht võeti kokku ühe sõnaga milleks oli korpus. Koostöö kui ka keskendunud individuaalne töö on vajadus, mis on viinud täiesti uute tööviisideni. Oluline põhimõte on pakkuda töötajatele toetust töötamaks “endale” ja “töökohale”, keskkond mis saab kuuluda nii üksikisikutele kui ka gruppidele (Congdon, Gall, 2012:99).



**Joonis 6. Töökoha kujundus Ameerika Ühendriikides, Suurbritannias, Saksamaal ja Hollandis.**

Allikas: (Congdon, Gall, 2013).

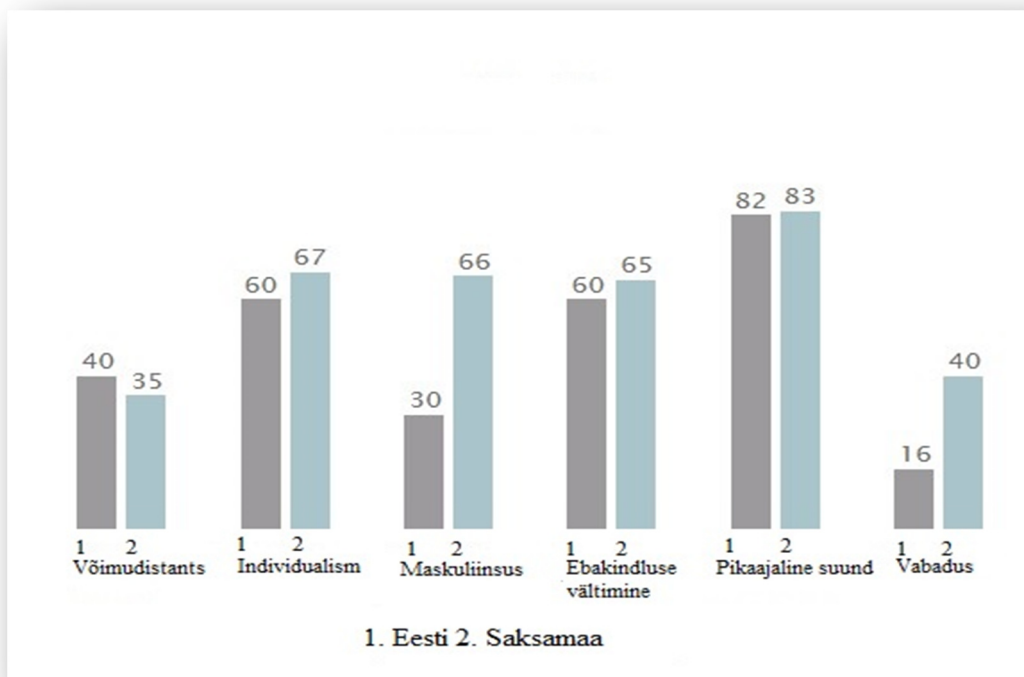
Kokkuvõttena, vastavalt läbitöötatud kirjandusele näeme selget mustrit võimudistantsi ja kontori disaini vahel kõrge võimudistantsiga ja väiskema võimudistantsiga riikide vahel. Kuigi ettevõtetel tavaliselt kipuvad olema samad eesmärgid kontori projekteerimisel (kuluefektiivne, paindlik, töötajate suhtelmise edendamine) siis lõpptulemused ikkagi riigiti kõiguvad. Rahvuskultuuri mõju mõju võib olla alateadvuslik ja kontori paigutus ei pruugi olla tahtlikult tuletatud kohalikest kultuurist.

Võib väita, et organisatsioonikultuur on see mis kujundab võimudistantsi, kuid vastavalt Hofstedele kultuuri tähendusele ei ole rahvuskultuur ja organisatsioonikultuur identsed nähtused. Tuginedes kirjandusele, on organisatsioonikultuurid loodud enamasti alateadlikult ettevõtte rajajate ja teiste mõjukate liikmete poolt ja nad on juurutanud seda kultuuri läbi praktika, alates tööle asumise hetkest. Ometi on juhid ja inimesed kellega nad töötavad osa mingist rahvuskultuurist, mistõttu ei saa nad olla eraldatud teistest ühiskonna osadest. Seetõttu mõistmaks nende käitumist ja üldist tulemuslikkust tööl, peame me mõistma ka nende kultuuri ja ühiskondi. Olulisus loomaks suhteid kontorite ja rahvuskultuuri vahel ei ole nii oluline kohalike ettevõtete jaoks, kuid vägagi oluline rahvusvaheliste ettevõtete jaoks, kes opereerivad samade standardite järgi erinevates riikides. See toob kaasa arusaamatusi kohtumisel nende rahvuslike erinevustega. Seetõttu on oluline mõista kohaliku kultuuri kontori disaini implementeerimisel, sest see ei pruugi sobida kohaliku kultuuri konteksti.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1. Uuringu eesmärk, valim ja meetodid

Käesoleva töö eesmärk on analüüsida, kuidas kontori disain mõjutab võimudistantsi mis määrab suhted juhtide ja töötajate vahel väliskapitalil põhineva ettevõtte avatud kontori kontseptsioonil. Uuringu viisin läbi välismaisel (Saksamaa) kapitalil põhinevas ettevõttes. Nagu eespool mainitud, siis võimudistantsi indeksit kasutatakse juhtimises hindamaks, milline juhtimine on tsentraliseeritud ja hierarhia on kehtestatud vastava riigi juhtimise kultuuris (Hurn, Tomalin 2013:32). Vastavalt informatsioonile, mille saame analüüsides Hofstede teooriaid saame järeldada, et võimudistantsi erinevus Eesti ja Saksamaa vahel on väike.



Joonis 7. Eesti võrdluses Saksamaaga.

Allikas: (<http://geert-hofstede.com/estonia.html>).

Eesti saavutas võimudistantsi skoori 40 (<http://geert-hofstede.com/estonia.html>), mis näitab, et eestlased ei kuuletu kergesti ja austavad autoriteetsemaid positsioone, mis olenevad positsioonist ja võimu omamisest. See-eest eestlased soosivad juhte, kes annavad võimaluse kaasa rääkimiseks ja ideede väljendamiseks. Samuti töötajad soovivad kaasa lüüa otsuste tegemises. Eesti on hiljuti

läbinud ülemineku perioodi kus vanem põlvkond ja riiklikud organisatsioonid näitavad kõrgemat võimudistantsi indeksi. Vanem Nõukogude mõtteviis ja ülemuse-alluva suhe on vahetevahel hierarhilisem, kui vastav skoor ütleb.” Kuigi Saksamaa saavutab vastavas tabelis viis punkti madalama skoori on erinevusi võimalik eristada: “Väga detsentraliseeritud, mida toetab tugev keskklass. Saksamaa ei ole üllataval kombel vähese võimudistantsiga riikide seas (skoor Hofstede skaalal 35). Kaasarääkimisvõimalused on ulatuslikud ja juhtkond peab seda arvesse võtma. Otsene ja suhtlev kommunikatsioon on levinud, kontroll on mitte meeldiv ja juhtimine on suunatud kogemuste näitamisele ja ka aktsepteeritud vastavalt. Võttes arvesse skooride erinevusi Eesti ja Saksamaa vahel vastavalt Hofstede võimudistantsi mõõtmele, et tahtlikult kujundatud töökoht toetamaks kohalikku kultuuri, suurendab usaldust, parandab koostööd ja üldist tootlikkust. Eesmärgiks on saada positiivne vastus nende postitatud hüpoteesi üle analüüsides, kuidas ja kas kontori disain mõjutab võimudistantsi ülemuste ja alluvate vahel avatud kontori kontseptsioonil ja seda Saksa kapitalil põhinevas firmas, mis tegutseb Eestis.

Vastavalt Van Meerile (2001:108) Saksa kontorid on disainitud egalitaarlaslikult, kus hierarhia on rohkem lihtsamaks organiseerimiseks. Juhtidele meeldib alluvatega suhelda ja töölised ootavad selgeid käsklusi. Sakslased on ka väga individualistid, mistõttu nad väärtustavad privaatsust. Avatud kontor peaks olema vähese tihedusega ja mõistliku vahemaaga teise töötaja suhtes. Siiski üksikisiku saavutusvajadus on üks suurimaid Euroopas. Töö on elutähtis ja käib pidev võitlus karjääriredelil.

Tuulik ja Alas kirjeldavad oma artiklis (2010:270) “Juhtimine Eesti organisatsioonides ülemineku ajal” järgnevalt: “Eesti jaoks viimase 15. aasta jooksul pole lihtsalt lisandunud muutus vaid ka kiire ja põhjalik reform. Peaaegu kõik on muutunud: poliitilised ja majanduslikud süsteemid, omandisuhted, kodakondsus ning sõbrad ja vaenlased. Eesti on end uuesti leiutanud nii riigina kui ka ühiskonnana. See tee on olnud keeruline ja vastuoluline. Viimastel aastakümnetel on Eesti arenenud hierarhilisest, tsentraliseeritud riigi omandist detsentraliseeritud majandusele mis on rajatud erainvesteeringutega. Seda muutust võib kirjeldada kui sotsiaalset mööduvat nähtust, kus keerulised normatiivid ja tööpõhimõtted koos ajalooliste struktuuridega, süsteemidega ja tavadega asendati teadmata struktuuriga. See muutus on selle perioodi muutnud väga ebamääraseks ja ebakindlaks. Viiskümmend aastat Nõukogude okupatsiooni jättis Eestile kaheldava tööjõu erinevate ellusuhtumistega nii ühiskonda kui organisatsioonidesse”. Seega peamine küsimus taandub sellele, kas juhtimisjõud ja juhtimisstiilid Eestis sarnanevad rohkem geograafiliste naabritega või läänemaailmaga. Kui suurel määral kannatatakse senini veel

Nõukogude režiimi tagajärgede üle. Siiski võib öelda, et viimane aastakümme on olnud väljakutse eestlastele just loomaks oma juhtimisekultuuri, millel tahes tahtmata on mõjutused erinevatest režiimidest ja mis on senini ümberkujundamise järgus. Seega on väga raske kirjeldada ühte kindlat juhtimise stiili Eesti kontorites. Eesti on individualistlik riik ja saavutab vastavas tabelis kõrge skoori 60. Eestlaste seas on sügav veendumus isikliku vastutuse ja igäühe enda saavutuse üle, et ennast täielikult teostada. Enamik eestlasi usub, et igäühel peab olema võimalik teha seda mida ta tahab, kas siis jõuda suurimate püstitatud eesmärkideni või kaevata kasvõi omaenda hauda. Töösituatsioonis iseloomustab Eestlast isiklikult ülesandele pühendumine ja mitte niivõrd sotsiaalsele töösuhtele panustamine. Arvestades nõrka sotsiaalset seotust siis sellistes ühiskondades ei sõltu heaolu niiväga sotsiaalsetest kontaktidest ja vooruseks on läbipaistvus ja ausus. Tahaplaanile jääb harmoonia ja lojaalsus. Eestlane enamasti ütleb seda mida mõtleb ja niiöelda pinnapealseks jutuks on minimaalne aeg. Kõrge maskuliinsuse skoor näitab, et ühiskond lähtub konkurentsist, saavutustest ja edust. Edu väljendub puhtalt sellega, kes võidab. Väärtused saavad alguse kodust, juurduvad koolieas ja väljendavad elu kestel (<http://geert-hofstede.com/estonia.html>).

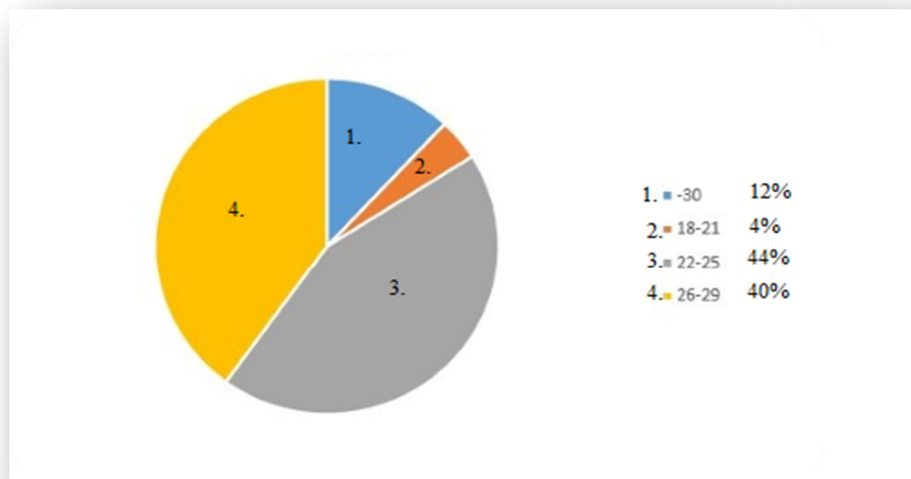
Tabeli nõrk skoor näitab feminiinsust ja seda, et väärtusteks on teistest hoolimine ja hea elukvaliteet. Feminiinses ühiskonnas on elukvaliteet edukuse näitajaks ja rahvast eristumine ei ole imetlusväärne. Skooriga 30. kuulub Eesti feminiinsesse ehk naiselikku ühiskonda mis lähtub tagasihoidlikkusest ja õiglusest. Eestlased ei kiitle oma saavutustega. Selle asemel nad suurendavad oma karakterit läbi raske töö ja töökuse, näitamaks oma konkurentsivõimet, lastes tulemustel endi eest rääkida. Erinevalt maskuliinsest ühiskonnast, kus sõnaõiguse omamise eest võisteldakse siis Eestlased eelistavad suhelda kordamööda, andes kõigile sõnaõigust ja arvestades teise inimese ajaga. Passiivne vaikus ja kuulamine on suur osa suhtlemisest. Kuigi Eestlased suhtlevad otsesel viisil, siis konfliktidest hoiavad nad eemale kuna nad võtavad konstruktiivset kriitikat isiklikult. Paljud Eesti ettevõtted toetuvad nooremale generatsioonile, kus kes eelistavad mitteametlikku, demokraatlikku ja nõuandvat juhtimisstiili. Otsused tehakse enamasti toetuse saamisega läbi osalemise. Ebakindluse vältimise tabelis saavutab Eesti skooriks 60. Mis näitab, et on kõrge eelistus vältimaks ebakindlust. Selliseid kultuure iseloomustab vajadus reeglite järele ja seda isegi siis, kui need reeglid ei toimi. Aeg on raha ja inimestel on sisemine tung raskeks tööks, täpsuseks ja olemaks üleüldiselt hõivatud. Innovatsioonile võidakse vastu seista kuna turvalisus on oluline element üksikisiku motivatsiooniks. Pikaajalised eesmärgid saavutavad vägagi kõrge skoori 82. Eesti kultuur on näidanud, et ta on väga pragmaatiline. Pragmaatilise orientatsiooniga ühiskondades usuvad inimesed, et tõde sõltub olukorrast, kontekstist ja ajast. Need ühiskonnad on



näidanud võimet kohaneda muutunud tingimustes traditsioonidega kiirelt. Tugev kalduvus ka säästa ja investeerida ning sihikindlus tulemuste saavutamiseks. Viimane mõõde ehk vabadus on defineeritud kui suurel määral inimesed püüavad kontrollida oma soove ja impulsse. Suhteliselt nõrka kontrolli nimetatakse „vabaduseks“ ja suuremat kontrolli „piiranguks“. Seega saab kultuure kirjeldada kui vabasid või piiratud kultuure. Vastaval skaalal saavutab Eesti väga madala skoori 16. See näitab, et kultuur on väga vaoshoitud ja ühiskonnad kalduvad olema küünilisemad ja pessimistlikumad. Vastava ühiskonna inimesed ei pane suurt rõhku vabale ajale ega ihaldustele. Inimestel on orientatsioon, et nende tegevus on piiratud sotsiaalsete normidega ja tunnevad, et vabadus on mingil määral vale (<http://geert-hofstede.com/estonia.html>).

### Uuringu valim:

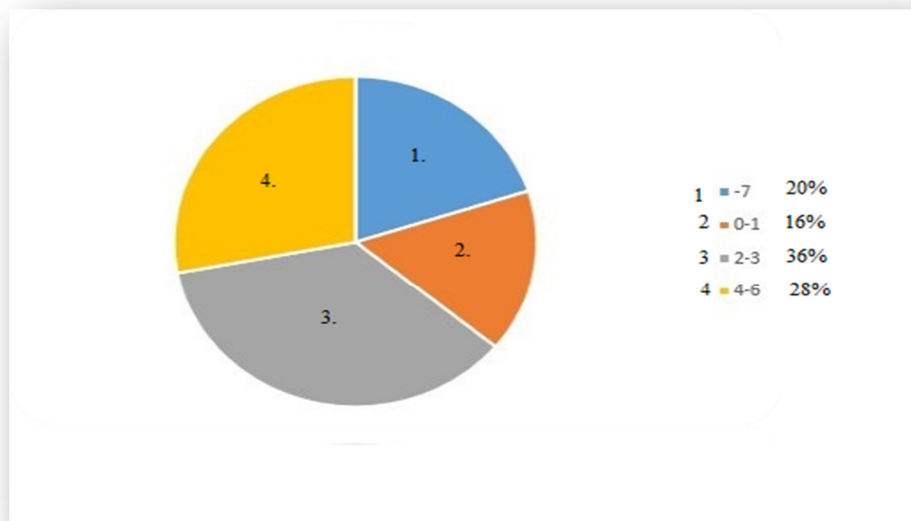
Vastavalt küsitlusele varieerus ettevõtte töötajate vanus ja tööstaž. Ettevõttes töötavate inimeste vanuseid olid liigitatud rühma 18-21, 22-25, 26-30 ja 30 pluss aastat. Töö ei sobi inimestele, kellele on tähtis õhtune vaba aeg ja pikalt ette planeeritud töötunnid. Töö kõige tähtsamad ja pingelisemad töötunnid on ajal, kui niiöelda „tavainimene“ tuleb töölt ja hakkab hobidega või perega tegelema. Töötunnid kestavad enamasti hiliste õhtutundideni välja ja nt. töötamise kõrvalt laste kasvatamine on raskendatud. Töö on ideaalne üliõpilastele kellel ei ole koolis suurt koormust ja inimene, keda pidevad graafikumuudatused ei häiri.



**Joonis 8. Vastanute vanuseline jaotus**

Allikas: Autori koostatud.

Näeme, et valdav enamus töötajate vanusest on 22. kuni 29. eluaastat. 18-21 aastastest töötajatest moodustas 4%.



### Joonis 9. Vastanute tööstaaz.

Allikas: Autori koostatud.

Vastanute tööstaaz jagunes suhteliselt võrdselt, mis näitab, et algajate ja kogenumate töötajate osakaal on võrdne.

Uurimistöö oli küsitlus, mille viisin läbi sogosurvey.com-is. Kus esitasin võimudistantsiga otseselt seotud küsimusi ja küsimusi mis kvalifitseeruvad Hoofstede teiste dimensioonide väljaselgitamisele. Antud meetod minu jaoks oli parim viis saada hea ülevaade koos statistiliste näitajatega avatud kontoris töötamisest.

Antud meetod koosnes järgnevatest osadest:

- Küsimuste koostamine, mis otseselt vastab võimudistantsi väljaselgitamisele
- Vajaliku platvormi leidmine
- Küsimustiku laialisaatmine
- Andmete analüüs

Küsimustik viidi läbi Märtsis 2016. Töötajad valiti järgnevate kriteeriumite põhjal: kaua nad on avatud kontoris töötanud (minimaalne tööstaaz 6 kuud) ning küsitletutest olid kõik eestlased.

Nagu eelnevalt mainitud siis võimudistantsi hindamiseks loeb ainult töötajate arvamus, kes ei hoia juhipositsiooni ja töö tasemelt vastaks madalaimale positsioonile. Seega juhid ei osalenud küsitluses.

Kokku oli 30 küsimust, mis jagunesid 4 kategooriasse:

- Üldine informatsioon;
- Juhtimisstiil ettevõttes;
- Arvamused avatud kontoris töötamisest;
- Otsustusprotsessides kaasärääkimine.

Esimene osa küsimustikust koosnes vanusest ja tööstaazist. Teine osa keskendus ettevõtte juhtimisstiilile. Töötajate arvamus sellest, kuidas nad tajuvad ettevõttesisest juhtimise stiili. Kolmas osa keskendus töötajate rahulolule avatud kontoris töötamisest. Neljandas osas küsisin töötajate osalust ja võimalust kaasärääkimises.

## **2.2. Uuringu aluseks oleva ettevõtte töökeskkonna disain**

Uuringu aluseks olev ettevõtte on Sportradar AS, kes on maailma juhtiv spordiandmetega seotud teenuse pakkuja. Selle alla kuulub nii statistika müümine organisatsioonidele, klientidele korrektse info pakkumine ja analüüsimine panustamisturgude jaoks jne. Sportradar alustas nimega Market Monitor 2000 a. Trondheimis ja aasta hiljem ühineti Saksa ja Austria partneritega, luues toode milleks oli betradar.com. CEO Carsten Koerl ühines Market Monitoriga suurinvestorina, omandades 51% aktsiatest. Aastal 2007 muudeti Market Monitori nimi Sportradar AS-iks. Sportradar on partner suurte organisatsioonidega nagu näiteks: NHL, NFL, NASCAR, ITF ja Saksa käsipalliliiga, Klientideks on rahvusvaheliselt tuntud ja suurimad kihlveovahendajad nagu näiteks: Bet365, William Hill, Paddy Power, Ladbrokes jne. Klientideks on ka Google, Fox Sports

ja Facebook. 2015 a. seisuga töötab ettevõttes 1300 inimest ja seda 35 erinevas maailma piirkonnas ja 24 riigis.

Alljärgnevalt see kuidas Sportradar end iseloomustab:

- Kirglik ja uudishimulik meeskond
- Pidev tehnoloogiline areng
- Uskumus unikaalse ja parema teenuse pakkumisse
- Kliendile keskendunud
- Võrratu kasutajakogemus

Kontori disain ja asetus on kohandatud kasutamaks ära vaba ruumi töölaudade ja vajaliku varustuse jaoks. Tööjaamad on paigutatud eri suundades (Ferreira, E.J., Erasmus, A.W., & Groenewald 2009:198). Ajalooliselt esimene avatud kontor disainiti aastal 1959 Saksamaal Mannheimis. Loojateks Schnelle vennad ja seda ettevõttele „Bohringer Company“. Sellist disaini soovitati kuna see peegeldab suhteid inimeste vahel, mitte suhteid võimu struktuuridega mis ei paku vaba ja produktiivset töökeskkonda (Ferreira, E.J., Erasmus, A.W., & Groenewald 2009:198). On huvitav tõdeda, et antud stiilis kontor õõnestas tavapäraseid viisakuse vorme ja äkitselt ei osatud uste puudumisel käituda, millega töötajatel oli keeruline kohaneda (Ferreira, E.J., Erasmus, A.W., & Groenewald 2009:198).

Sportradar alustas Eestis otsekohele avatud kontori stiilis, sest seda eeldab töö iseloom. Info ülikiire liikumine tagab konkurentsieelise. Ettevõtte kõik kontorid, kus toimub spordi analüüsimine ja jälgimine, on disainitud avatud kontori stiilis. Seda nii Eestis, Saksamaal, Inglismaal, Uruguais kui Ameerika Ühendriikides.

Alljärgnevalt Van Meeli arvamus Saksa kontorite disainist ja rahvuskultuurist (Van Meels 2001:90).

Klišee saksa kultuuri kohta on, et inimesed on töökad, kombekad ja nad hindavad täpsust, privaatusust ja oskusi. Tänapäeva globaalses maailmas on raske teha inimeste kohta selliseid üldistavaid avaldusi, kuid selles peitub tõde. Privaatus ja hierarhia on üks osa saksa kontori disainist. Kurt Lewin kes oli kuulus psühholoog ütles 1930, et sakslasele omane on suur privaatne ruum ja väike kollektiivne ruum. Sakslastele meeldib omaette hoida, töökohti eraldatase ühises

kontoris seintega, ennetamaks visuaalset ja helilist sissetungi. Töötajatel on rohkem privaatsust ja enamasti lahtised ukseid suletakse. Mida võimukam on töötaja seda suurem vajadus on ka privaatsuse järele. Saksa ettevõtetele on ruum tähtis ja selle nimel ollakse ka valmis kulutama, kuna mõistetakse, et töötajate rahulolu kaalub selle üle. Uurimistööd (Van Meels 2001:96) näitavad, et Saksa organisatsioonid on produktiivsemad kui Suurbritannia ja Ameerika Ühendriikide omad kuna head töötingimused on selle eelise loonud. Sakslastele meeldib harmooniline keskkond töötajate ja juhtide vahel. Suhtluse tasandil ollakse pigem ametlikud. Uuringud siiski ei ole tõestanud, et sakslased oleksid hierarhilisemad kui teised eurooplased.

Sellest saame järeldada, et avatud kontor nagu seda juurutatakse Saksamaal ja Saksa firmades, mis tegutsevad globaalselt, ei ole sakslastele nii omane. Van Meeli arvates tiimile orienteeritud tööviis ja kontori disain on loodud eelnevalt mainitud harmoonia loomiseks, mis otseselt on vastuolus hierarhilise süsteemiga, kuid mida sellegipoolest austatakse.

Vastav uurimistöö annab ülevaate põhjustest, miks avatud kontori stiil on saanud nii domineerivaks, kui inimestele on see ka samas vastuoluline. Ennekõike avatud kontor on ettevõttele suurema majandusliku kasumi saavutamiseks, sest kulud on väiksemad. Konfigureerimise lihtsus ja töötajate tihedam paigutus (Kim, De Dear 2013) lubab palgata palju rohkem töötajaid ja kasutuna seisev ruum kasutatakse maksimaalselt ära (Mahr, Hippel 2005). Paljude arvates juurutatakse seda disaini kiirema suhtlusviisi saavutamiseks, kuna barjäärid vähendavad info liikumise kiirust (Mahr, Hippel 2005). Sellel viisil avatud kontor püüdleb töötajate saavutuste ja organisatsiooni parema produktiivsuse poole. Eeldatavalt avatud kontori puhul töötaja otsib probleemile kiirema lahenduse koos teiste töötajatega suhtlemisel. Tänu suhtlemisele on töötajad alati kursis probleemidega ja sellega mis faasis mingi projekt on (O'Neil 2008). Ettevõtte seisukohalt suurem suhtlus töötajate vahel viib kiiremini innovaatiliste lahendusteni ja produktiivsus on kõrgem. Loovusliku kommunikatsiooni komistuskivi on eraldatus (Miller 2013). Nooremad töötajad on alati õpikumilisemad ja avatud kontori lahendus annab neile võimaluse kiiremaks arenguks. Kõrgemalt kvalifitseeritud tööjõu lukustamine eraldiseisvatesse ruumidesse ja samas nende mugavustsooni suurendades, vähendab nooremate töötajate arenguvõimalusi. Samuti on risk, et vanemate töötajate oskused kahanevad, sest puudub otsene konkurents nooremate töötajatega, kes arendaksid vastupidiselt vanema generatsiooni oskusi oma innovaatiliste lähenemistega (O'Neil 2008). Juhendaja, kes saab avatud kontoris jälgida kõiki töötajaid samaaegselt, suudab teostada tõhusamat järelevalvet.

Üks avatud kontori eksperiment, mille viisid läbi Rosenberg ja Campbell (2014) näitas, et mittetulundusorganisatsiooni puhul, kus kulud tuli madalal hoida, reorganiseeriti senine töös kasutatav mudel avatud kontoriks. Töötades tiimidena töö kvaliteet tõusis ja töötajate omavaheline suhtlus paranes. Enne pidid töötajad leppima kokku kellajad, kui teineteisega kohtuti. Nüüd saadi kohapeal kiirelt vestelda ja selle tulemusena tekkis rohkem paremaid ideid, mis n-ö käidi välja käigupealt. Ettevõttes, kus vastav uuring läbi viidi ei fikseeritud töötajate töölaudu, vaid töötajad said valida vaba töölaua selle olemasolul või omal vabal tahtel. Enamasti valiti vaba töölaud vaiksemas piirkonnas nagu näiteks: kirjutamis- või lugemisruumid. Vaba töölaua disain ja olemasolu on mõeldud esindamiseks ettevõtte kaasaegset tööstiili. Ei ole kohustus töötada otseselt arvuti ega fikseeritud telefoni taga. Mobiilse ühenduse innovaativsus annab võimaluse töötajatel vabalt endale töölaud valida. Nad kasutavad tänu tehnoloogia arengule uusi viise kaasaskantavate seadmetega, mis ei lukusta töötajaid kindlatesse piiridesse. See uuenduslik töömeetod on rakendatud peamiselt tingituna asjaolust, et ettevõtte turu ja klientide nõudmised muutuvad. Seetõttu tööviisid peavad peegeldama tundlikkust uuel tasemel. Vaba töölaua valimise võimalus on üks avatud kontori tugisammastest, kuna töötajaid julgustatakse koostööle väljaspool piire. Muutes ja arendades töölaudasid annab firma töötajale suuremad võimalused suuremale loomingulisusele, suhtlusele ja vastastikkusele koostööle.

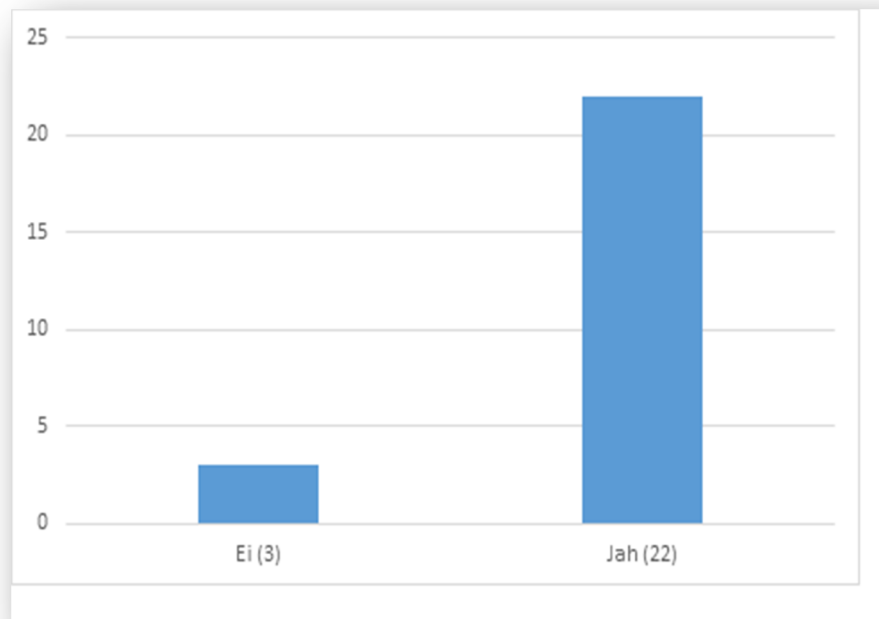
Vaba töölaua kasutegurid:

- Loob dünaamilise keskkonna, mis soodustab innovatsiooni, koostööd ja suhtlust.
- Annab töötajale vabaduse valimaks endale meelepärane töölaud, mis oleneb iga isiku eripärast.

### **2.3. Uuringutulemuste analüüs**

Kuigi enamus (17) inimest ütlesid, et neile meeldib avatud kontoris töötada, siis 12 inimest vahetaksid avatud kontori privaatsema vastu, kui selleks oleks võimalus. Küsides selle põhjust siis peamised põhjused peitusid füüsilistel omadustel nagu lärm, ventilatsioon, temperatuur ja privaatsuse puudumine. Töötajad eelistavad privaatset tööruumi just pingelisemate ja keskendumist vajavate probleemide lahendamiseks kuna tähtsate tööülesannete lahendamine nõuab spetsiifilisemat lähenemist ja pingelises keskkonnas töötamine pärsib seda. Pidev müra ei lase tööpäeva jooksul kordagi lõõgastuda. Kuna puudub vaimse puhkuse võimalus siis tekib ka stress. Mainiti ka teiste töötajate häirivaid kombeid ja erinevat töökultuuri. Sellegipoolest

usutakse, et nende omaduste või käitumise parandamine võib nende meelt muuta. Meie kultuuriruumi inimestel on ilmtingimata vaja privaatse keskkonna võimalust, kus saab ka vaimselt puhata. Suur enamus vastanutest tõi välja ainsa miinusena privaatsuse puudumise. Lisaks selgus, et töötajate arvamusi võetakse kuulda ning nendega arvestatakse. Mis on selgelt nähtav alljärgnevalt jooniselt:

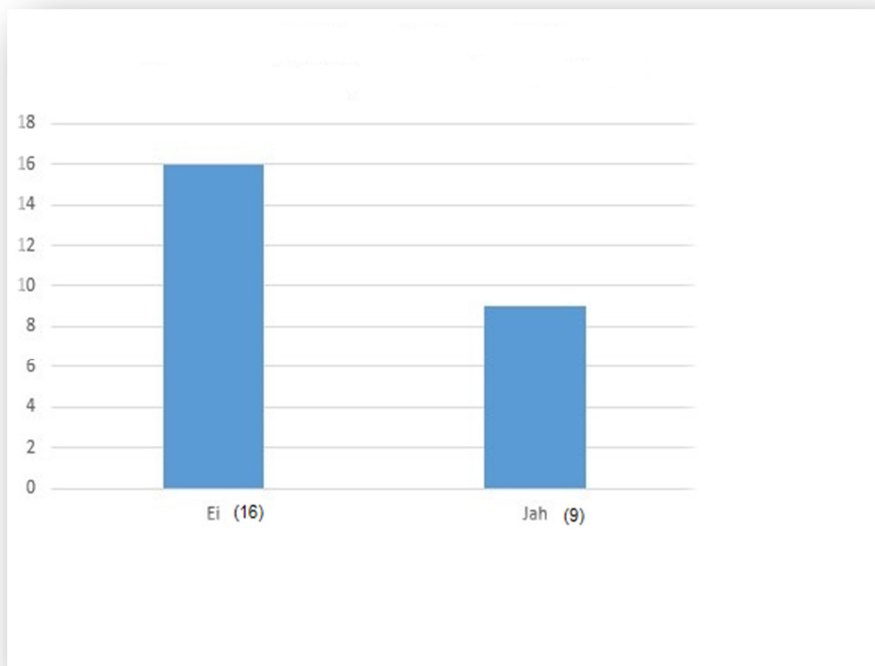


#### **Joonis 10. Kas sinu ettepanekuid võetakse kuulda ning nendega arvestatakse?**

Allikas: Autori koostatud.

Seetõttu saame öelda, et avatud kontori ideoloogia kohaselt on antud kontseptsioon rakendatud uuritavas ettevõttes. Ettevõtet huvitab töötajate arvamus põhjusel, et see parandab töötingimusi ja loob paremad võimalused innovaatilistele lahendustele. Töötajad saavad ideede tekkimisel koheselt kontakteeruda erinevate juhtidega ja töötajate ideid kuulatakse. Enamus innovaatilisi lahendusi on loodud just töötajate poolt, kes igapäevaselt püüavad tooteid ja tehnoloogiat paremaks muuta. Ettevõtte töötajatel on võimalik oma ideid esitada ka ettevõtte sisesel kodulehel, mis heade ideede puhul ka tasutud saavad. Saame sellest ka järeldada, et töötajate produktiivsus ja motiveeritus on kõrgem.

Töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse ja nad tunnevad, et töökohad ei pea olema võrdväärised erinevate tööpositsioonide vahel.



**Joonis 11. Kas töökoht peaks olema kõigile töötajatele olenemata nende positsioonist võrdväärne?**

Allikas: Autori koostatud.

Vastanutest 16 arvasid, et nad on võrdväärselt koheldud ja 9 arvasid vastupidist. Minimaalsete hierarhiliste süsteemide olemasolu annab võimaluse võrdväärsele töökohale ja suurt erinevust erinevate positsioonide vahel ei eksisteeri. Töötajad töötavad ühises suures kontoris ja minimaalsed hierarhilised süsteemid eksisteerivad tingituna vajadusest pakkuda kvaliteetsemat teenust ja see on üks osa organisatsioonikultuurist. Hierarhiline süsteem väljendub selles, et erineva tasandi juhid delegeerivad ja võtavad vastu erineva tähtsuse tasemega otsuseid, milles nad on pädevad ning see tagab kiirema info liikumise. Kuna ühel inimesel on raske omada igapäevaseid teadmisi erinevates protsessides, siis erinevate protsesside juhid koos töötades tekitavad terviliku pildi, kus info liikumine on parim võimalikust. See viis on tekkinud aastate jooksul organisatsioonikultuuri arenguga.

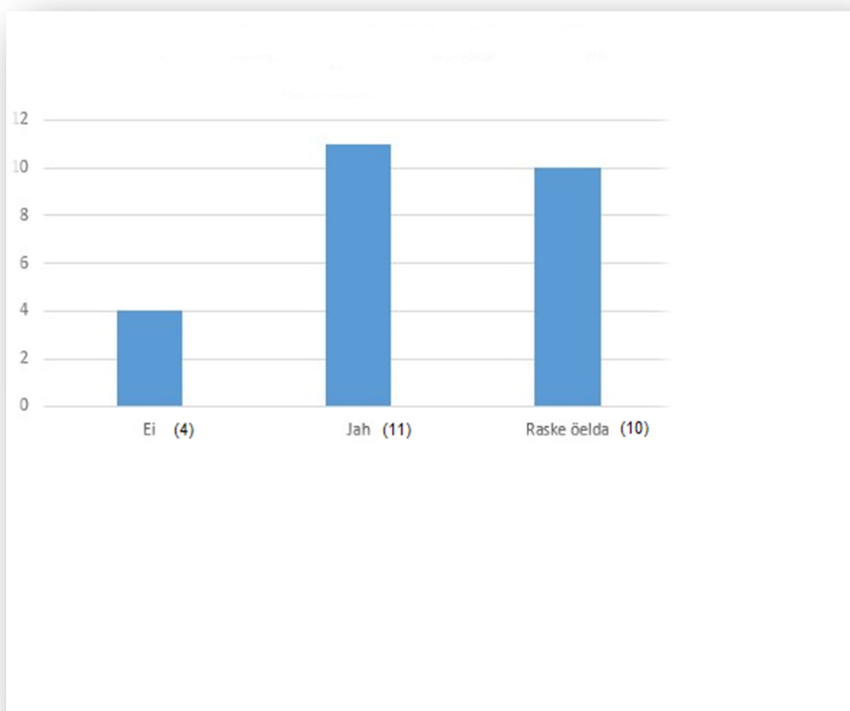


## Ettevõtte juhtimise stiil

Tuginedes saadud tagasisidele, on juhtimisstiili kirjeldatud kui demokraatiliselt, millel on sellegipoolest märgatavad hierarhilised tunnused. Töötajad saavad kaasa rääkida kuid veidi vähem osaleda otsustusprotsessis. Juhti näetakse kui mentorit, kellele saab vajadusel konsulteerida, mitte autokraatset isikut. Usalduse kasvuga väheneb ka kontrolli vajadus ja töötajad tunnevad end rohkem motiveerituna, väärtustatuna ja hinnatuna. Suhtlus on mitteametlik ja sõbralik. Kommunikatsiooni väärtustatakse nii juhi kui ka kolleegide vahel. Nagu mainitud, siis avatud kontori paigutus annab eelise ja tõuke kiiremale suhtlusele.

Üleüldiselt selgub autori poolt läbi viidud uurimusest, et koostöötamise atmosfääri peetakse heaks. Seda kinnitab asjaolu, et meeskondlikud tulemused on head ja üle ootuste. Selle tõestuseks Sportradar OÜ gasellettevõtte auhinnad. Ettevõtte on suutnud iga aastast käivet kahekordistada ja sellega teeninud tunnustuse Äripäev AS poolt.

## Kaasamine otsuste tegemise protsessi



## Joonis 12. Kas tunned, et oled kaasatud otsuste tegemise protsessi?

Allikas: Autori koostatud.

Kuna töötatakse avatud kontoris ja juhtidega kohtutakse igapäevaselt, siis ka suhtlus juhtidega on avatum. Töötajad ei tunne end heidutatuna juhi positsioonist, teades, et juhi roll on pigem olla mentor. Tema käest saab vajadusel abi küsida ja see on tavapärane osa igapäeva tööst. Küsimustiku tulemusel selgus, et töötajate arvamus on ettevõtte jaoks tähtis. Ettevõtte hindab, et töötajal on oma arvamus ja selle avaldamine on hinnatud. Töötajalt oodatakse ideede väljakäimist ja initsiatiivi näitamist. Neli inimest arvas, et nad ei ole kaasatud otsuste tegemise protsessi ja kümme inimest ei osanud öelda seda

### **Kas avatud kontoris töötamine toetab sind tööülesannete efektiivselt täitmisel?**

Antud töö olemusest tingituna vastasid töötajad, et kiire suhtluse vajalikkus toetab neid täielikult tööülesannete efektiivsel täitmisel. Otsuste vastuvõtmine ja edastamine on kiire ja professionaalne. Erinevaid situatsioone ja probleeme tekib igapäevaselt ja kogenumate kolleegide lähedus võimaldab need situatsioonid võimalikult kiiresti lahendada. Seda kõike suhtlemise aspektist vaadatuna. Töötajad on selgelt üksmeelel, et probleemiga mitte hakkama saamise korral on abi ja lahendused võimalikult kiiresti kättesaadavad. Kuna tööülesannete hulka kuulub lisaks ka spordiinformatsiooni analüüsimine ja keeerulisemate otsuste vastuvõtmine, siis avatud kontor pärsib seda tulenevalt sellest, et avatud kontori mudel ei soodusta keskendumist nõudvate ülesannetega tegelemist ja võib avaldada mõju nende kvaliteedile. See tõstatab järjekordselt privaatse tööruumi vajalikkuse küsimuse.

### **Kas juhid peaksid töötajate hinnangul töötama koos ühises ruumis?**

Küsites töötajatelt kas juhid peaksid koos töötajatega ühiselt avatud kontoris töötama, vastas valdav enamus küsimusele eitavalt. 20 inimest olid ühel meelel, et juht ei peaks ühises ruumis töötama. Ennekõike leitakse, et juht on teeninud ära võimaluse privaatsuseks ja see peaks olema juhi privileeg. Arvatakse, et pingelise töö tõttu tekitaks juhiga igapäevaselt ühes ruumis töötamine asjatuid pingeid. See näitab ilmekalt, et privaatsus on tähtsal kohal meie kultuuriruumis ja selle poole püüdlemine on igati loomulik ja peaks olema juhi eelisõigus. Samuti ei tohiks töötajad olla kursis kõigega mis ettevõtte siseselt toimub kuna paljud sooviksid probleeme ja ideid arutada privaatsetl. Juhiga eelistatakse rääkida mitmete probleemide puhul privaatsetl. Lisaks arvasid vastanud ka erinevalt, miks peaks juht ühises ruumis töötama. Usutakse, et juhiga koos töötades on töötajad motiveeritumad ja see tõstab üleüldiselt meeskonna efektiivsust.

### **Kas kuulud ideoloogiliselt individualismi või kollektivismi poole?**

Vastanutest 14 inimest ehk 56% kuuluvad ideoloogiliselt kollektivismi poole. Mis viitab järjekordselt, et eestlastele meeldib pigem kollektiivis töötamine. Siiski ei ole see protsentuaalselt piisavas ülekaalus, tegemaks ilmselgeid järeldusi antud eelistuse kohta.

### **Kumb on sulle tähtsam, kas karjäär või eraelu?**

Antud küsimus toob selgelt välja selge erinevuse kahe rahvuse ja kultuuriruumi vahele, tuginedes Hofstede teooriale sakslaste väärtushinnangute kohta (Hofstede, 1991). Kõigest 2 inimest vastanutest seadsid karjääri eraelust tähtsamaks. Tervelt 92% Sportradari Eesti kontori töötajatest seadsid tähtsamaks eraelu. Senimaani paljuski sarnanenud töökultuurid võivad erineda tingituna asjaolust, et ettevõtte on välismaise kapitaliga ja töötajad ei tunne piisavalt tugevat sidet ettevõtte ja selle töökultuuriga. Antud prioriteetide järjestamisel saame endid samastada pigem Rootsi, kus eraelu mängib igapäeva elus tähtsat rolli vastavalt Hofstedele.

### **Kas tööalaselt on sulle tähtsamad lühi- või pikemaajalised eesmärgid?**

9 inimest seadsid lühiajalised eesmärgid tähtsamaks, mis teeb osakaaluks 36%. 64% vastanutest seadsid esikohale pikemaajalised eesmärgid mis samastab meid Saksamaise kultuuriruumiga, kus peetakse tähtsaks kaugelolevate eesmärkide sihipärast järgimist. Usutakse, et pühendumus viib sihile ja raske töö selle nimel on hinnatud. Selle vastandiks võib lugeda Ladina- Ameerika kultuuriruumi, kus elu juhivad emotsioonid ja lühikesed ning kiiresti saavutatavad eesmärgid.

## **2.4. Järeldused ja ettepanekud**

Küsimustiku tulemus võimudistantsist ja välismaise töökultuuri juurutamisest välismaise kapitaliga ettevõttes andis tagasiside võimu kaugusest antud ettevõttes, mis töötab avatud kontori kontseptsioonil. Van Meelsi uurimustööst selgub, et avatud kontori kontseptsioon ei ole tuletatud Saksa rahvuskultuurist. See on rakendatud suurema efektiivsuse saavutamiseks läbi kiirema info liikumise ja odavamate opereerimiskulude saavutamiseks. Sellegipoolest on privaatsus Sakslaste kultuuriruumis oluline ja ettevõtte on valmis rohkem kulutama suurema personaalse ruumi saavutamiseks kuna uuringud on näidanud, et see on produktiivsem ja osa rahvuskultuurist. Avatud kontorid on vägagi populaarsed, kuid erinevad vägagi liberaalsest süsteemist, mis valitseb Rootsi kontorites vastavalt Van Meelile (2001:109). Saksamaiselt täpne süsteem eeldab siiski

hierarhilist korda, mis on ennekõike ettevõtte opereerimise kohapealt hindamatu tähtsusega, kuid see ei tähenda, et juht peab olema autokraat. See on kooslus liberalismist ja hierarhiast. Kuigi ettevõtte saksapärase juhtimisstiil on ühtne kõikides riikides, kus ettevõtte tegutseb siis kahjuks ettevõtte ei panusta piisavalt privaatsuse saavutamisele samaväärselt kodumaise kontoriga. Sakslaste jaoks on tähtis privaatsus ja see on tähtis ka Eestlastele. See avaldab pikas perspektiivis ettevõttele kahju kuna väljakoolitatud töötajad kurdavad pideva vaimse kurnatuse üle ning see viib tihti ka töökoha vahetamiseni. Uute töötajate koolitamine on pikk protsess, mida saadab probleemide rohkus ning see avaldab otseselt mõju ettevõtte kasumlikkusele ja mainele.

Ettevõtted peaksid globaliseerivas maailmas aina enam arvestama erinevates teadustöodes jõutud järeldusi ning rakendama nendes välja toodud soovitusi. Mõistes ja analüüsides paremini erinevaid kultuure, suudavad ettevõtted paremini ja kiiremini kohaneda erinevas kultuuriruumis, luues sellega endale turueelise. Maailm on pidevas muutumises läbi arengu ja samamoodi peab arenema ka organisatsioonikultuur. Töötajad ja nende kultuurid on erinevad, mistõttu peab ka lähenemine neile olema erinev.

Sportradari näitel võib järeldada, et võimudistants ettevõttes ei ole suur ja töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse. Juht on pigem mentor, kellega suheldakse vabalt. Puuduvad suured hierarhilised süsteemid, mis töötajaid teineteisest eristaksid. Sportradari erinevate piirkondade juhid peaksid analüüsima kas ühtne organisatsioonikultuur toimib samaväärselt ka teistes riikides.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli analüüsida kuidas võimudistants tegurina mõjutab suhteid juhtide ja alluvate vahel väliskapitalil põhinevas ettevõttes, mis kasutab avatud kontori kontseptsiooni ning kuidas töötajad suhtuvad sellesse, et võim on ebavõrdselt jaotatud.

Autor lähenes teemale Geert Hofstede kultuuridimensioonide teooria seisukohast, mis on jäänud põhiliseks vahendiks sotsiaalteadlastele, analüüsivaks ja hindamaks rahvuskultuure ja juhtimisstiile. Kuna võimudistants (üks kuuest Hofstede iseseisvast kultuuri dimensiooni mõõtmest) on kasutusel juhtimisteoorias, hindamaks mil määral juhtimine ja hierarhia on juurutatud riigi juhtimise kultuuri, siis sellest tulenevalt kasutas autor juhtimise kultuuri hindamiseks ja analüüsimiseks võimudistantsi.

Vastavalt läbitöötatud kirjandusele, järeldab töö autor, et sõltuvalt võimudistantsi varieerumisele kipuvad olema ka erinevused kontori füüsilises kujunduses, võrreldes kõrge ja madala võimudistantsi skooriga riike. Kuigi enamasti kipuvad ettevõtetel selles kontekstis olema sarnased vahetud eesmärgid- kuluefektiivsus, paindlikkus, töötajate suhtlus, siis ikkagi lõpptulemus on riigiti erinev. Hea suhte olulisus kontorite ja rahvuskultuuri vahel ei ole nii oluline kohalike ettevõtete jaoks vaid pigem globaalsete ettevõtete jaoks, kes tegutsevad samade standardite alusel erinevates riikides. Seetõttu kohaliku kultuuri mõistmine on olulise tähtsusega rakendamaks avatud kontori kontseptsiooni, sest see võib olla vastuolus kohaliku rahvuskultuuriga.

Töö autor viis läbi uurimistöö ettevõttes, kus ta ise töötab ja mille kapital, juht ja juhtimisstiil pärineb Saksamaalt. Ettevõtte on maailma juhtiv spordiandmete müügiga tegelev ettevõtte Sportradar AS. Uurimustöö seisnes küsimustikus, mis järgis Geert Hofstede võimudistantsi väljaselgitamise küsimusi ja millele vastas 25 kolleegi. Küsimustiku analüüs tõi välja pigem positiivse tagasiside ettevõtte töötajatelt, kes andsid omapoolse hinnangu otsustusprotsessides osalemise, sõnaõiguse omamise ja juhi juhtimisstiili kohta. Uuringu järgi saame siinset kultuuriruumi samastada otseste võrdlustega Saksamaise kultuuriruumiga ja võimudistantsi analüüs antud ettevõttes andis võimaluse tuua otseseid sarnasusi Saksamaise töökultuuriga.

Van Meeli kohaselt ei kuulu otsene liberaalne avatud kontori kontseptsioon Saksa töökultuuriruumi. Saksamaal on ka väga oluline hierarhia ja privaatsus, mida avatud kontori ideoloogia ei toeta, kuid sellegipoolest on avatud kontor vägagi populaarne. Kuigi on raske hinnata, kuidas täpselt antud kontseptsioon mõjub Eesti rahvuskultuurile, on töötajate tagasiside

pigem positiivne ja tänapäevases globaalses maailmas on muutused kiired tulema ja nendega harjutakse kiiresti. Sportradar OÜ töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse ja nad on ettevõttele olulised. Siiski seatakse eraelulised eesmärgid esikohale, mis eristab meid Saksapärasest töökultuurist. Juhti ja tema staatust ei kardeta ja ta on pigem mentor, kellelt saab alati abi minna küsima, olenemata hierarhisest staatusest. On ilmselge, et see avaldab positiivset mõju töötajate motivatsioonile ja üldisele rahulolule, mis toob kaasa ka paindlikkuse ja innovaatsuse ettevõttele, kes tänu kohaliku kultuuri mõistes saavutab turueelise võrreldes vastavas valdkonnas tegutsevate ettevõtetega, kes siinset kultuuriruumi ja sellest tulenevaid iseärasusi ei oska arvestada. Ettevõtted peavad aina enam panustama nendega seotud rahvuskultuuride tundmaõppimisele kuna see annab eeldused töötajate suuremale rahulolule, austusele ettevõtte vastu ja hea maine kujundamisele erinevates riikides. Globaliseerivas maailmas ja pidevate muutustega turgudel võib see tulevikku silmas pidades olla elulise tähtsusega. Kuna antud töö analüüsis Saksamaise päritoluga ettevõtte organisatsioonikultuuri riigis, kus on palju sarnasusi ja väärtusi Saksa kultuuriga, siis tulevikus tehtavad uuringud peaksid sisaldama täiesti erineva kultuuriruumiga riike. Töö autor loodab tulevikus sarnase profiiliga ettevõttes võimudistantsi uurimist erinevates riikides jätkata.

## VIIDATUD ALLIKAD

- 1) Bialas, S. (2009). Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital. *Journal of Intercultural Management*, 1 (2), 105-115. [www] <http://joim.pl/pdf/Bialas2.pdf> (02.01.2016)
- 2) Bodin, D.C., & Bodin, L. (2009). Differences in Satisfaction with Office Environment Among Employees in Different Office Types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26 (3), 2241–2257.
- 3) Evans, G., & Johnson, D.(2000). Stress and Open-Office Noise. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 779–783.
- 4) Gannon, J. M. (2004). *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations, and Continents*. Sage Publications, London.
- 5) Hofstede, G. (1988). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
- 6) Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. UK: McGraw-Hill International.
- 7) Maher, A. & Von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 219-229. [www] <http://senate.ucsf.edu/2013-2014/mb5-maher%20and%20von%20hippel%20article%20on%20open%20plan%20offices.pdf> (02.02.2016)
- 8) Meyer, E. (2014). Power distance: you can't lead across cultures without understanding it. *Forbes*, [www] <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2014/09/25/power-distance-you-cant-lead-across-cultures-without-understanding-it/> (0.02.2016)
- 9) Miller, H. (2013). The Private-to-Open Spectrum Research Summary. Herman Miller, Inc. Zeeland, Michigan. [www] <http://www.hermanmiller.com/research/research-summaries/the-private-to-open-spectrum.html> (02.02.2016)

- 10) O'Neill, M. (2008). Open Plan and Enclosed Private Offices. Research Review and Recommendations. Knoll, Inc. [www] [https://www.knoll.com/media/878/738/OpenClosed\\_Offices\\_wp.pdf](https://www.knoll.com/media/878/738/OpenClosed_Offices_wp.pdf) (02.02.2016)
- 11) Tuulik, K., & Alas, R. (2010). Leadership in Estonian Organizations During Transition. *International Journal of Leadership Studies*, 5 (3), 269-282. [www] [http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol5iss3/tuulik\\_2.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol5iss3/tuulik_2.pdf) (02.02.2016)
- 12) Gudykunst, W.B. (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. Sage Publication, London.
- 13) Hurn, J. B., & Tomalin, B. (2013) . *Cross-Cultural Communication. Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan
- 14) Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity. The Taboo Dimension of National Cultures*. London: Sage Publications.
- 15) Minkov, M., & Hofstede, G. (2013). *Cross-cultural analysis: the science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. Sage Publications.
- 16) Rosenberg, P., & Campbell, K. (2014). An Open Office Experiment That Actually Worked. *Harvard Business Review*,
- 17) Van Meel, J. (2000). *The European Office: Office Design and National Context*. 010 Publisher.
- 18) Congdon, C. & Gall, C. (2012).
- 19) Congdon, C. & Gall, C. (2013) How Culture Shapes the Office. *Harvard Business Review*. [www] <https://hbr.org/2013/05/how-culture-shapes-the-office>
- 20) Congdon, C., Flynn, D., & Redman, M. (2014). Balancing „We“ and „Me“: The Best Collaborative Spaces Also Support Solitude. *Harvard Business Review*.



# LISAD

## Lisa 1. Küsitlus

page 1

### 1. Vanus (Select one option)

- 18-21
- 22-25
- 26-29
- 30-

### 2. Tööstaaz (Select one option)

- 0-1
- 2-3
- 4-6
- 7-

### 3. Sugu (Select one option)

- Mees
- Naine

page 2

**4. Kas Sulle meeldib avatud kontoris töötada? Kui ei, palun põhjenda.**

---

---

**5. Kas omad teistsuguse planeeringuga kontoris töötamise kogemust? (Kui jah, palun kirjelda)**

---

---

**6. Kas avatud kontoris töötamine toetab sind tööülesannete efektiivselt täitmisel? Palun põhjenda.**

---

---

**7. Mis on avatud kontoris töötamise puudused?**

---

---

**8. Kas töökoht peaks olema kõigile töötajatele olenemata nende positsioonist võrdväärne? (Select one option)**

Jah

Ei

**9. Kas eelistad töötada avatud või privaatses kontoris? (Select one option)**

Avatud

Privaatses

**10. Kas võimalusel vahetaksid avatud kontori töökeskkonna privaatsema töökeskkonna vastu?** (Select one option)

Jah

Ei

**11. Kas töötajate kultuurilisi erisusi tuleks töökeskkonna valikul arvestada - avatud kontor vs privaatne kontor?** (Select one option)

Jah

Ei

Palun põhjenda. \_\_\_\_\_

**12. Milliseid positiivsed või negatiivseid situatsioone oled kogenud avatud kontoris töötamisel, mis on sinu arvates ajendatud kaastöötajate kultuurilistest erisustest?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

page 3

**13. Palun kirjelda oma ülemuse juhtimise stiili.** (Select one option)

- Vähene juhendamine / vähene ergutamine – administraator, pakub vaid nõrka toetust oma meeskonnale.
- Vähene juhendamine / tugev ergutamine – käivitaja, kes toetub ainult töö kvantiteedile, julgustades, premeerides või sundides oma töötajaid rohkem töötama.
- Tugev juhendamine / vähene ergutamine – õpetlane, kes toetub põhiliselt töö kvaliteedile, jagades oma meeskonnale teadmisi, õpetusi või oskusi, et nad oleksid valmis erinevateks olukordadeks.
- Tugev juhendamine / tugev ergutamine – juht, kes pöörab võrdselt tähelepanu mõlemale aspektile ega ohverda üht teisele, kontsentreerub samal ajal nii töö kvantiteedile kui ka kvaliteedile.

**14. Kas Sinu arvates on töötajad olenemata nende positsioonist on ettevõttes võrdväärselt koheldud?** (Select one option)

- Jah
- Ei

**15. Kas suhtlusstiil juhtide ja alluvate vahel on ametlik või mitteametlik?** (Select one option)

- Ametlik
- Mitteametlik

**16. Kas pooldad kontoris pigem ametlikku või vaba riietumisstiili?** (Select one option)

- Ametlikku
- Vaba

**17. Kas juhid töötavad avatud kontoris või on neile võimaldatud privaatne töökeskkond?** (Select one option)

- Avatud
- Privaatne

**18. Kas juhid peaksid töötama töötajatega koos avatud kontoris?** (Select one option)

- Jah
- Ei

**19. Palun põhjenda eelmist vastust.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**20. Kas oled konkureeriv inimene?** (Select one option)

- Jah
- Ei

**21. Kas oled avatud inimene ja julged enda ideid välja öelda või pigem hoiad endale?** (Select one option)

- Avatud

Kinnine

page 4

**22. Kas privaatses kontoris töötamine peaks olema juhile eelisõigus?** (Select one option)

Jah

Ei

**23. Kas tunned, et oled kaasatud otsuste tegemise protsessi?** (Select one option)

Jah

Ei

Raske öelda

**24. Kas kuulud ideoloogiliselt individualismi või kollektivismi poole?** (Select one option)

Individualism

Kollektivism

**25. Kas sinu ettepanekuid võetakse kuulda ning nendega arvestatakse?** (Select one option)

Jah

Ei

**26. Kas tunned, et kaastöötajate kultuuriline erinevus mõjutab sinu produktiivsust koos töötades?** (Select one option)

- Jah
- Ei
- Raske öelda

**27. Kumb on sulle esmatähtis, karjäär või eraelu?** (Select one option)

- Karjäär
- Eraelu

**28. Kas tööalaselt on sulle tähtsamad lühi- või pikemaajalised eesmärgid? ( Kas elad päev korruga ja eelistad lühiajalist kasu või kasu mida saad kaugemas tulevikus?)** (Select one option)

- Lühiajalised
- Pikemaajalised

**29. Hinda kümnepalliskaalal kui väga meeldib sulle avatud kontoris töötada.** (Select one option)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6

7

8

9

10

**30. Kuidas hindad enda elukvaliteeti?** (Select one option)

Hea

Keskmine

Halb



## SUMMARY

Power distance between employees and managers in example of open office concept in a company based on foreign capital

**Sten Rõngelep**

Language:	Estonian	Figures:	12
Pages:	50	Tables:	1
References:	20	Appendixes:	1

Keywords: Power distance, open office, organizational culture, national culture dimensions.

The goal of this work was to analyze how the power distance affects relationships between employees and managers in a company based on foreign capital that uses open office workspace and how employees feel about unevenly distributed power inside the company.

The author based the analysis on Geert Hofstede's national cultural theory that has been the main source for social scientists to analyze and evaluate national cultures and leadership styles. Power distance (one of Hofstede's independent culture dimensions) is used in leadership theory, to evaluate how leadership and hierarchy are implemented into the leadership culture of the country. That is why in this paper power distance is used to analyze and evaluate the leadership culture.

Based on the literature, the author concludes, that due to the variation of power distance, the physical layout of the office varies between high and low scoring power distance countries. Although companies in different countries tend to have the same goals like cost efficiency, flexibility, good communication, the final results in power distance are still different from country to country. The importance of good relationship between offices and national cultures is more important to global companies who operate under the same standards in different countries. That is why understanding the local culture is important to implement open office planning, because it might be in conflict with local national culture.

The author conducted a survey in a company, Sportradar AS, where capital, leadership style and managers are based in Germany and which is the worlds leading sportsdata provider. The survey followed Hofstede's power distance questions that was answered by 25 colleagues. Analyzis of

the survey gave positive feedback from the workers, who gave their opinion on involvement in decision making and the leaders management style. Based on the survey the local working culture is very similar to German working culture.

According to Van Meel the liberal open office conception does not belong to German working culture. In Germany hierarchy and privacy are very important that the open office does not support. Still, open office is very popular in Germany. It is hard to exactly evaluate, what effect open office has on Estonian national culture. But the feedback from the survey was mainly positive because workers get accustomed to global changes faster. Workers of Sportradar AS feel that they are being considered and important to the company. However, private goals are more important than work which is different from Germans. Workers are not afraid of the managers and see them as mentors, who you can always talk to. It is obvious that it gives positive effect to motivation and overall contentment on the job. This gives advantage to companies who understand local working culture. Companies need to understand different national cultures, that they operate in because it gives assumptions for workers to be more satisfied, give more respect to the company and gives company good reputation in different countries. This is crucial to survive in a globalising world that is changing fast.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: .....  
(Sten Rõngelep, 30. mai 2016)

Üliõpilaskood: .....

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: .....  
(Kristo Krumm, 30. mai 2016)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” ..... 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....  
(nimi, allkiri)