

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ave-Ly Hints

**ORGANISATSIOONIKULTUURI MÕÕTMINE DANIEL R.
DENISONI MUDELI PÕHJAL**

Bakalaureusetöö

Õppekava Halduskorraldus

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö
iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele
töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele,
ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.
Töö pikkuseks on 6500 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ave-Ly Hints

.....

Üliõpilase kood: 095264HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: avelyhints@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Tiiu Kamdron, PhD:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsioonikultuur on oma olemuselt oluline selleks, et töötajad mõistaksid ettevõtte eesmäärke, väärtusi, millist käitumist neilt oodatakse või kuidas mingeid ülesandeid lahendada. Ühte ideaalset organisatsioonikultuuri ei ole olemas, iga organisatsioon kujundab selle lähtuvalt oma ajaloost ja tavadest ning vastavalt oma missioonile ja strateegiale.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on leida teoreetiline tugi organisatsioonikultuuri ja efektiivsuse seosele ning tutvustada Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudelit. Samuti on töö eesmärgiks kasutada Daniel R. Denisoni mudelit ja selle põhjal koostatud küsimustikku rahvusvahelise karastusjookide ettevõtte töötajate kultuuri tunnetuse mõõtmiseks. Töö jaguneb kolmeks osaks: teoreetilise kirjanduse tutvustus, empiirilise uurimuse ning arutelu ja ettepanekud.

Empiirilise uurimuse tulemusena selgub, et saadud valimi organisatsioonikultuuri tunnetus on keskmine ning tippjuhtkonna kultuuri tunnetus erineb teistest positsioonidest. Samas on valimi hinnangud teatud kultuuritunnustele piisavalt kõrged, et järeldada organisatsiooni sisemist fookust ning stabiilsust. Autor toob ettepanekutes välja variandid, kuidas muuta antud ettevõtet paindlikumaks ning suunata rohkem ka välisele fookusele, mis aitaks tõsta müügi kasvu ja üleüldist tulemuslikkust.

Võtmesõnad: organisatsioonikultuur, efektiivsus, Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudel

SISUKORD

| | |
|--|----|
| SISUKORD | 4 |
| SISSEJUHATUS | 5 |
| 1. TEOREETILINE UURIMUS | 7 |
| 1.1 Organisatsioonikultuuri seotus edukusega..... | 7 |
| 1.2 Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudel..... | 11 |
| 2. EMPIIRILINE UURING..... | 16 |
| 2.1 Uuringu meetodika ja valimi kirjeldus..... | 16 |
| 2.2 Uuringu tulemuste analüüs..... | 17 |
| 2.2.1 Keskmiste hinnangute võrdlus..... | 20 |
| 2.2.2 Korrelatsioonid kultuuritunnuste vahel..... | 24 |
| 3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD | 26 |
| KOKKUVÕTE | 28 |
| SUMMARY | 31 |
| Measuring organizational culture based on Daniel R. Denison's model..... | 31 |
| VIIDATUD KIRJANDUS | 34 |
| LISAD | 38 |
| Lisa 1. Daniel R. Denisoni küsitlus..... | 38 |
| Lisa 2. Tabel 4. 12 kultuuritunnuse keskväärtused, standardhälbed ja usaldusväarsuse nivood tunnuse "positsioon" võrdluses..... | 42 |

SISSEJUHATUS

Organisatsioonikultuuri peetakse üheks oluliseks organisatsiooni osaks, kuna see tagab ühise arusaama eesmärkidest, visioonist, strateegiast. Organisatsioonikultuur võimaldab töötajatele arusaama, kuidas asjad toimivad, kuidas käituda, milliseid viise ülesannete lahendamiseks kasutada. Tugev organisatsioonikultuur suudab tegeleda nii keskkonnas kohanemise kui ka sisemise integratsiooniga. Selleks, et muuta organisatsioonikultuur tugevaks ja efektiivseks, on vaja eestvedajat, kelle entusiasm ja pühendumus on eeskujuks teistele töötajatele, tekitades neis tahet järgida.

On vaieldud, kas organisatsioonikultuuri on võimalik mõõta, eriti selle seost organisatsiooni efektiivsusega. Kuigi organisatsioonikultuuri uurivat kirjandust on tekkinud märkimisväärselt, keskendus autor materjalidele, kus oli välja toodud organisatsioonikultuuri seos efektiivsusega või selle mõju efektiivsusele. Lisanduvalt võib märkida, et leidub organisatsioonikultuuri mudeleid (näiteks Scheini, Ouchi, Hofstede'i jt), mis on keskendunud organisatsioonikultuuri efektiivsusele ja/ või selle mõõtmisele, siiski valis autor Daniel R. Denisoni mudeli seetõttu, et toetavat materjali mudeli tõhususe kohta leidis võrreldes teiste mudelitega kõige rohkem ja kättesaadavamalt. Autorile teadaolevalt ei ole uuringus kasutatud ettevõttes varasemalt organisatsioonikultuuri tunnetust uuritud. Lisaks on autorile teadaolevalt Eestis kasutatud Daniel R. Denisoni mudelit ühel korral magistritöös (Jänes 2016).

Antud bakalaureusetöö **eesmärgiks** on mõõta rahvusvahelise karastusjookide ettevõtte töötajate organisatsioonikultuuri tunnetust Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudeli põhjal. Lähtuvalt töö eesmärgist on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Uurida kaasaegset kirjandust, mis käsitleb organisatsioonikultuuri ja selle seost efektiivsusega ning teha sellest kokkuvõte.
2. Tutvuda Daniel R. Denisoni loodud organisatsioonikultuuri mudeli ning selle põhjal koostatud küsimustikuga.

3. Viia läbi uuring valitud ettevõtte töötajate seas ning analüüsida saadud tulemusi Daniel R. Denisoni mudelist lähtuvalt.

4. Koostada analüüsi tulemuste põhjal ettepanekud parenduste tegemiseks antud ettevõttes. Autor valis töö koostamiseks empiirilise uurimuse, kasutades selleks Daniel R. Denisoni koostatud organisatsioonikultuuri 60-väitelist küsimustikku, mille tõlkis eesti keelde. Väiteid tuli hinnata Likerti skaalal, kus 1 tähistas „ei nõustu üldse“ ja 5 „nõustun täielikult“. Saadud tulemusi analüüsiti aritmeetiliste keskmiste võrdlemisega SPSS tarkvara abil. Käesolev töö jaguneb kolmeks osaks: esimene osa annab ülevaate organisatsioonikultuurist ning Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudelist, teises osas kirjeldatakse uuringus kasutatud ettevõtet, uuringu meetodikat ja analüüsi tulemusi ning kolmandas osas tuuakse välja ettepanekud parenduste tegemiseks ettevõttes.

Analüüsi eesmärgid jagunesid kolmeks: küsimustiku usaldusväärsuse ning väidete kooskõlastuse kontrollimine, keskmiste tulemuste võrdlemine ja kultuuritunnuste korrelatsioonide võrdlemine.

Autor soovib tänada juhendajat Liina Randmanni pikaajalise koostöö ja kannatlikkuse eest ning teisi osalisi, kellela antud bakalaureuse töö ei oleks valminud.

1. TEOREETILINE UURIMUS

1.1 Organisatsioonikultuuri seotus edukusega

Organisatsioonikultuuri peamiseks definitsiooniks peetakse Edgar H. Scheini määratlust, milleks on: „Organisatsioonikultuur on organisatsiooni peamised tõekspidamised, mis on kujunenud tema suhetes väliskeskkonnaga ja sisemises koostgevuses, ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui õigeid tunnetuse-, mõtlemise- ja käitumisviise.“ (Schein 1992, 12)

Van den Berg ja Wilderom (2004) on organisatsioonikultuuri defineerinud kui jagatud arusaamad organisatsiooni töötavade kohta organisatsiooni struktuuriüksustes. Nickels *et al* (1997) lisab, et organisatsioonikultuuri saab tõlgendada kui laialt jagatud väärtusi organisatsioonis, mis tagavad sidususe ja koostöö ühiste eesmärkide saavutamiseks. Tavaliselt peegeldub organisatsioonikultuur tavades, lugudes ja müütides. Organisatsioonikultuuri mõistetakse kui ühiste sümbolite ja tähenduste süsteemi, mis pakub ühtseid reegleid, mis reguleerivad kognitiivseid ja emotsionaalseid aspekte organisatsiooni liikmeks olemise kohta ning viise, kuidas neid kujundatakse ja väljendatakse. (Alvesson 2002)

Tihti peale võidakse arvata, et ettevõttesiseselt on olemas üks ühine kultuur, kuid Luthans (1995) on seisukohal, et on olemas ühine taju organisatsioonikultuurist, mida kõik organisatsiooniliikmed jagavad, ent see ei tähenda et kõik tunnetaksid seda ühel tasemel, mistõttu võib olla üks dominantne organisatsioonikultuur ja allkultuurid, näiteks osakonniti. Allkultuurid võivad nõrgendada või õõnestada ettevõtet, kui need on konfliktis dominantse kultuuriga ja/või üleüldiste eesmärkidega (*Ibid*).

Cartwright ja Baron (2002) on seisukohal, et ei ole olemas ühte ideaalset kultuuri, mis sobiks kõikidele ettevõtetele. Kõige sobivam kultuur sõltub tema olemusest, ajaloost, samuti ettevõtte visioonist ja strateegilisest plaanist. Soovitud kultuur ja organisatsiooni väärtused peaksid peegelduma organisatsiooni liikmetelt oodatud põhioskustes, mis omakorda peaksid olema

tugevalt seotud hüvitiste struktuuri ja mehhanismidega, mis tugevdavad soovitud käitumismustrit. (Cartwright, Baron 2002)

Scheini sõnul pärinevad kultuurid kolmest allikast (Schein 1992):

- 1) organisatsiooni asutajate uskumused, väärtused ja tõekspidamised;
 - 2) kogemused, mida liikmed saavad organisatsiooni arenedes;
 - 3) uued uskumused, väärtused ja tõekspidamised, mida toovad endaga uued liikmed ja juhid.
- Kõigist kolmest peab ta kõige olulisemaks asutajate mõju, kes mitte ainult ei vali algset missiooni ja keskkonda, kus uus organisatsioon tegutsema hakkab, vaid ka liikmed ning nende algupärase tagasiside, mida grupp annab edu nimel pingutades antud keskkonnas ja integreerudes (*Ibid*). Täiendavalt on Saffold (1988) seisukohal, et jagatud väärtused võivad anda positiivset mõju organisatsiooni kontrollprotsessidele, kujundades liikmete töö ja väärtuste hinnangut, ent võivad ka vähendada võimet õppida ja kohaneda. Van den Berg ja Wilderom (2004) toovad aga välja, et kuigi ühised väärtused on tähtis osa organisatsioonikultuurist, siis uuringud näitavad, et kultuuri saab paremini tõlgendada praktikate kaudu, sest väärtused ei ole otseselt nähtavad töötajatele, ent võib järeldada et organisatsiooni väärtusi väljendatakse läbi praktikate, mistõttu saab neid tuletada olemasolevatest praktikatest ettevõttes, osakonnas või tööüksuses.

Organisatsioonikultuur on tähtis järgmistel põhjustel (Lilja 2013):

- see pakub organisatsiooni ajaloo tõlgendust, mida liikmed saavad kasutada mõistmaks, millist käitumist neilt tulevikus oodatakse;
- see tekitab pühendumust korporatsioonile või ettevõttele ja selle väärtustele, tänu millele liikmetel on kuuluvustunne ning ta töötavad selle nimel, millesse usuvad;
- võivad olla ka kui organisatsiooni kontrollmehhanismid, mis teadlikult või alateadlikult lubavad või taunivad kindlaid käitumismustreid.

Denison ja Fey (2017) toetavad organisatsioonikultuuri olulisust, öeldes et selge arusaam organisatsioonikultuurist mõjutab seda, kuidas organisatsioon reageerib muutuvatele nõudmistele ärikeskkonnas. Kuna keskkond muutub, peavad juhid pidevalt olema suutelised ennustama vajalikke muudatusi ja jälgima keskkonna nõudmiste ja ettevõtte võimete suhet (*Ibid*).

Uuringud on näidanud, et organisatsioonikultuuril on suur mõju ettevõtte edukusele. Kotrba *et al* (2012) toob oma artiklis välja, et organisatsioonid pakuvad ainulaadset kultuuriliste tunnuste kombinatsiooni ja on mitmeid viise, kuidas organisatsiooni kultuuri erinevad aspektid võivad tulemuslikkust mõjutada. Suderman (2012) lisab, et kui jätta tegemata vajalikud muudatused

organisatsioonikultuuris, on püsivate parenduste saavutamine ettevõtte tulemuslikkuses vähetõenäoline. Seda põhjusel, et paljud organisatsioonid ei mõista oma kultuuri või kultuuri, mis aitaks seatud eesmärke paremini saavutada (Suderman 2012). Vajadus muudatuste järele on palju kõrgema juhtkonna otsustada, kuna neil on positsiooniline võim edendada või kahjustada muutuste algatust, mistõttu on oluline, et igasugune muudatus juhtkonnas tähendab ka iga uue liikme poolt tehtava muudatuse aktsepteerimist ja sellele pühendumist vanemate kolleegide poolt (Cartwright ja Baron 2002). Kotter (1990) on aga seisukohal, et efektiivne kultuur luuakse tänu eestvedamisele. Siinkohal peab ta silmas, et kõigepealt luuakse visioon kultuurist, mida üritatakse saavutada. Seejärel ollakse nähtavaks eeskujuks näitamaks, mida teistelt oodatakse; tehakse selgeks eestvedamise olulisus, kuidas seda luua ning selle erinevus juhtimisest; antakse inimestele võimalus eestvedada ja juhtida, toetades pingutusi ressursside ja entusiasmiga, mis on püsivad soovitud kultuuriga (*Ibid*). Eestvedamiseks on vaja indiviidi, keda tahetakse järgida ning kelle eeskuju mõjutab teiste töötajate pühendumust tööle. Campbell toob oma artiklis välja juhtpositsiooni tulemusfaktorid, mis iseloomustavad efektiivset juhti (eestvedajat), millel autori seisukohast on suur seos organisatsioonikultuuriga ja selle efektiivsusega (Campbell 2012):

- 1) kaalutlev, toetav, isikukeskne: pakub tunnustust ja julgustust, toetab stressiolukordades, pakub konstruktiivset tagasisidet, aitab teisi raskete ülesannetega, ehitab võrgustikke koos ja teiste hulgas;
- 2) algatab struktuure, juhendamisi, suunamisi: pakub tööülesandeid, seletab töötegemise meetodikaid, selgitab töörolle, pakub vahendeid, kriitilisi teadmisi ja tehnilist tuge;
- 3) eesmärgile rõhuv: julgustab entusiasmi ja pühendumust grupi/ettevõtte eesmärkidele, rõhutab olulisi missioone, mis vajavad saavutamist;
- 4) võimustav, hõlbustav: delegerib võimu ja vastutust teistele, julgustab osavõttu, lubades valikuvabadust otsuste vastuvõtmisel;
- 5) koolitav, juhendav: üks ühele juhendamine ja instrueerimine kuidas saavutada tööülesandeid, kuidas suhelda teiste inimestega ja kuidas toime tulla takistuste ja piirangutega;
- 6) käitub kui eeskuju: kujundab sobiva käitumisviisi, kuidas suhelda teistega, käituda isetult, töötada ebasobivates tingimustes, reageerida kriisidele ja stressile, töötada et saavutada eesmärke, näidata enesekindlust ja entusiasmi ning demonstreerib põhimõttelist ja eetilist käitumist.

Sarnaselt toob Lunenburg (2011) välja neli võtmeideed, kuidas organisatsioonikultuur mõjutab nii töötajate käitumist kui ka sooritust: esiteks, organisatsioonikultuuri tundmine võimaldab

töötajal mõista nii ajalugu kui ka hetkel toimivat meetodit, mis pakub juhiseid oodatud käitumiste kohta tulevikus; teiseks, organisatsioonikultuur võib edendada pühendumust organisatsiooni filosoofiasse ja väärtustesse, mis loob ühiste eesmärkide suunas töötamise tunde, mis on efektiivsuse saavutamiseks vajalik; kolmandaks, organisatsioonikultuur oma normidega toimib kui kontrollmehhanism, suunates käitumist eelistatava käitumise suunas ja eemale mitte-eelistatud käitumisest. Seda on võimalik saavutada ettevõttega sarnaste väärtustega inimeste värbamise, valimisele ja säilitamisega. Neljandana lisab ta, et teatud organisatsioonikultuuri tüübid võivad olla seotud suurema efektiivsuse ja tulemuslikkusega kui teised. (Lunenburg 2011)

Marker (2010) usub, et efektiivsed ehk kõrge sooritusega kultuurid on joondunud oma missiooni, visiooni, eesmärkide, strateegiate kui ka olemasolevate keskkonna piirangutega, mistõttu organisatsioonikultuurid, mis on ühtlasi ka paindlikud ja kergesti adapteeruvad, suudavad suurema tõenäosusega pakkuda tulemuslikkuse eeliseid praeguses kiiresti muutuv keskkonnas. Muudatused keskkonnas võivad mõjutada järjepidevat tulemuslikkust, muuta olemasolevad organisatsiooni rutiinid ebasobilikuks või ebapädevaks, mistõttu Sorensen (2002) leiab, et efektiivsed ja püsivad ettevõtted sõltuvad sellest, et nende töötajad võtaksid kasutusele õiged meetmed, õigel ajal ja õiges järjekorras. See toimib ainult juhul, kui töötajatele on organisatsiooni eesmärgid selged, vastasel juhul on koordineerimine raskendatud ning töötajad kulutavad aega alternatiivsete lahenduste leidmisele. Kiiresti muutuv või ebastabiilses keskkonnas on vajalik kiire kohanemine, võimaliku läbikukkumise aktsepteerimine, ent tugeva kultuuriga ettevõtetes võib see saada takistuseks, põhjusel et ei mõisteta muudatuste tegemise vajadust, ollakse aeglased muudatuste tegemises ning töötajad on pühendunud kindlale arusaamale, kuidas organisatsioon toimima peaks (*Ibid*).

Rose *et al* (2008) toetab organisatsiooni ja efektiivsuse seost väitega, et organisatsioonid, mis on keskendunud oma kultuurile pakuvad paremat finantstulemust, sealhulgas suuremat investeringutasuvust(*Return Of Investments*), suuremat varade tootlust(*Return Of Assets*) ja suuremat omakapitali tootlust(*Return Of Equity*).

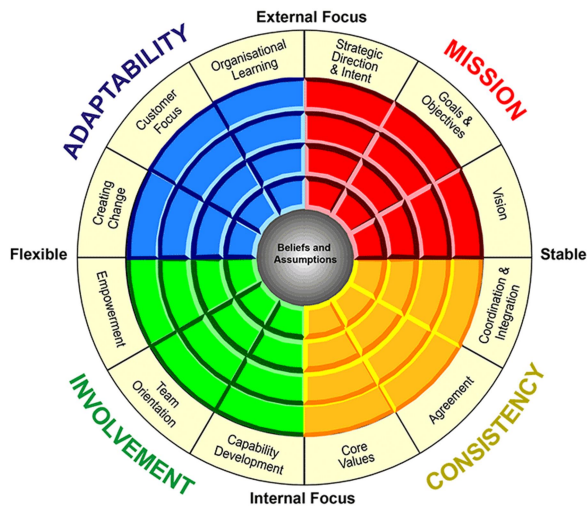
Ollakse ka seisukohal, et organisatsioonikultuuri saab kasutada tootlikkuse prognoosimiseks läbi oluliste parameetrite nagu kasumlikkus, kasv, innovatsioon, kvaliteet ja kliendi rahulolu (Denison Consulting 2010).

1.2 Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudel

Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudel põhineb neljal kultuuritunnusel, mida on kirjeldatud kui organisatsiooni tulemuslikkust mõjutavaid tegureid: Kaasamine(*Involvement*), Püsivus(*Consistency*), Kohanemisvõime(*Adaptability*) ja Eesmärgistatus(*Mission*), mis on omakorda mõõdetavad kolme põhitunnusega, iga tunnus on mõõdetav viie küsitlusobjektiga (Denison *et al* 2006).

Denison ja Mishra (1995) panid oma uurimustööga aluse antud mudeli loomisele, sõnastades oma artiklis hüpoteesidena, kuidas neli kultuuritunnust mõjutavad efektiivsust. Kõigepealt nad uurisid viite suurettevõtet ja kuidas neis kultuuritunnused on seotud efektiivsusega, seejärel viidi läbi kvantitatiivne uuring, mille tulemuseks oli 764 ettevõtte tegevjuhtidelt saadud tagasiside nende arusaamast nelja kultuuritunnuse seosest nii subjektiivsete kui ka objektiivsete meetmete mõjust nende ettevõttes. Mõlema uuringu tulemused toetasid tunnuste efektiivsust ennustavat väärtust(*Ibid*).

Mudel on jagunenud neljaks kvadrantiks (vt joonis 1), igaüks esindamas ühte kultuuritunnust. Igasse kvadranti on paigutatud kolm põhitunnust, mis on seotud konkreetse kultuuritunnusega. Tunnused on esitatud kahe mudeli aluseks oleva dimensioonina: paindlikkus vs. stabiilsus mudeli horisontaalteljel ning sisemine vs. välimine fookus mudeli vertikaalteljel. Profiil jaguneb horisontaalselt, et eristada ülemise poolega välist fookust (Kohanemisvõime ja Eesmärgistatus) ja alumise poolega sisemist fookust (Kaasatus ja Püsivus). Mudeli vertikaalne jaotus eristab mudeli vasakul poolel paindlikku (Kaasatus ja Kohanemisvõime) ja paremal poolel stabiilset (Püsivus ja Eesmärgistatus) organisatsiooni. Mudeli keskmeks on uskumuste ja eelduste põhikogum, mis on kokku võetud eelpool mainitud kultuuritunnuste kaudu. (Denison, Neale 2017)



Joonis 1. Denisoni organisatsioonikultuuri mudeli ringdiagramm

Allikas: Denison Consulting 2017

Märkus: Mudel on jäetud tõlkimata eesti keelde, et säilitada selle ühtsus ning vältida tõlgendamisest tuleneda võivaid vigu.

Järgmisena on välja toodud iga kultuuri põhitunnuse kirjeldus ning nende alla kuuluvate kultuuritunnuste iseloomustus.

Kaasamine (*Involvement*) keskendub indiviidi isiklikule kaasamisele organisatsioonisiselt ning peegeldab organisatsiooni sisemisele dünaamikale ja paindlikkusele keskendumist (Denison *et al* 2014).

Efektiivsed organisatsioonid võimustavad oma töötajaid, ehitavad organisatsiooni meeskondade ümber ning arendavad igal tasemel võimekust (Denison *et al* 2006). Tänu pühendunud ja tugeva omanditunnetusega töötajatele saavad kõrge kaasatusega organisatsioonid tugineda mitteametlikule, vabatahtlikule ning kaudsele kontrollsüsteemile, selle asemel, et kasutada ametlikku, selgesõnalist ja bürokraatliku kontrollsüsteemi (*Ibid*).

Kaasamise põhitunnused on (Kotrba *et al* 2012):

- 1) Võimustamine(*Empowerment*)- töötajad omavad võimu, initsiatiivi ja oskust juhtida ise oma tööd. See loob ettevõtte ees omanditunnetuse ja vastutustunde;
- 2) Meeskonna orienteeritus(*Team Orientation*)- väärtus on pandud ühise eesmärgi nimel töötamisele meeskonnana, mille suhtes kõik töötajad tunnevad vastutust. Organisatsioon tugineb meeskonnatööle, selleks et töö tehtud saaks;
- 3) Võimekuse arendamine (*Capability Development*)- organisatsioon pidevalt investeerib oma töötajate oskustesse, selleks et püsida konkurentsivõimeline ja tulla toime äritegevuse vajadustega.

Püsivust(*Consistency*) kirjeldatakse kui ühtekuuluvuse, integratsiooni või väärtuste ja normidega seotud kokkulepet (Kotrba *et al* 2012). Püsivad organisatsioonid loovad mõtteviisi ja organisatsioonilise süsteemi, mis loovad üksmeelsele toetusele tugineva sisemise juhtimissüsteemi, mis omakorda võib olla tõhusam vahend saavutamaks koordineeritud ja integratsiooni (Denison *et al* 2006).

Püsivuse põhitunnused on (Kotrba *et al* 2012):

- 1) Väärtustamine(*Core Values*)- organisatsiooni liikmetel on jagatud väärtuste kogum, mis loob tugeva identiteeditunde ja selged ootused;
- 2) Üksmeelsus(*Coordination&Integration*)- organisatsioon on võimeline saavutama kokkuleppeid kriitilistes probleemides. See hõlmab nii põhikokkuleppeid kui ka oskust erimeelsustes kokkuleppele jõuda, kui need peaksid esinema;
- 3) Kooskõlastamine(*Agreement*)- erinevad organisatsiooni funktsioonid ja üksused on integreerunud ja on suutelised tegema koostööd, et saavutada ühiseid eesmärke.

Kohanemine(*Adaptability*) on organisatsiooni võime muutuda reageerides väliste tingimustele(*Ibid*). Kohanemisvõimelised organisatsioonid tõlgendavad organisatsioonilise keskkonna nõudlused tegevusteks, nad võtavad riske ja õpivad oma vigadest, omavad oskust ja kogemusi muudatuste loomiseks. Pidevalt parandavad organisatsiooni suutelisust pakkuda klientidele väärtust, luues normide ja veendumuste süsteemi, mis toetavad organisatsiooni suutlikkust vastu võtta, tõlgendada ja tõlkida keskkonna signaale sisemistesse süsteemidesse, mis suurendavad organisatsiooni võimalusi püsima jäämiseks ja arenemiseks. Suurema kohanemisvõimega organisatsioonid kogevad müügikasvu ja suurenenud turuosa. (Denison *et al* 2006)

Kohanemise põhitunnused on (Kotrba *et al* 2012):

- 1) Muutuste loomine(*Creating Change*)- organisatsioon on suuteline looma kohanemisvõimelisi muudatusi, oskab lugeda ärikeskkonda, kiiresti reageerima hetkemuutustele ja ette nägema muudatusi tulevikus;
- 2) Kliendikesksus(*Customer Focus*)- organisatsioon mõistab, reageerib ning näeb ette oma klientide vajadusi. See peegeldab kuivõrd organisatsioon on ajendatud vajadusest rahuldada oma klientide soove;
- 3) Organisatsiooniline õppimine(*Organisational Learning*)- organisatsioon võtab vastu, tõlgib ja tõlgendab keskkonnast tulevad signaalid võimalusteks julgustada innovatsiooni, teadmiste omandamiseks ja võimete arendamiseks.

Eesmärgistatus(*Mission*) peegeldab, mil määral on organisatsioonil suuna ja eesmärgi selgus (*Ibid*). See annab selge suuna ja eesmärgid, mille abil määratletakse organisatsioonile ja selle

liikmetele sobivad tegevussuunad. Võime samastuda ja omaks võtta organisatsiooni missiooni aitab kaasa nii lühi- kui ka pikaajalise pühendumuse tekkimisele organisatsiooniga. (Denison *et al* 2006)

Eesmärgistatuse tunnused mudelis on (Kotrba *et al* 2012; Denison *et al* 2014):

- 1) Selge strateegia olemasolu (*Strategic Direction & Intent*) - on olemas selge strateegia, mis annab tähenduse, eesmärgi ja suuna;
- 2) Eesmärgistatus (*Goals & Objectives*) - juhtkond on teatavaks teinud ambitsioonikad, aga reaalsed eesmärgid, mida mõistetakse ja mõõdetakse;
- 3) Visioon (*Vision*)- organisatsioonil on jagatud tulevikuvaade, mis hõlmab põhiväärtusi ja on juhendades ja suunates organisatsiooniliikmetele südamelähedane ja meelepärane.(Kotrba *et al* 2012; Denison *et al* 2014)

Denison *et al* (2006) toovad välja, et teatud kultuuritunnused võivad olla paremaks efektiivsuse indikaatorite ennustajaks kui teised, näiteks müügikasvu võib rohkem seostada välise fookuse tunnuste nagu Kohanemisvõime ja Eesmärgistatusega, töö tulemuslikkuse parameetreid nagu kvaliteeti ja kasumlikkust võib seostada sisemise fookuse kultuuritunnuste nagu Kaasatuse ja Püsivusega, uue toote arendust seostatakse kõige vähem (sisemise) Püsivusega ja Kaasatus ennustab kõige tugevamalt töötaja rahulolu. Nad lisavad, et organisatsioonide, mis on nõrgad Eesmärgistatuse ja Kohanemisvõime tunnuste poolest, kasv on ebatõenäoline. Organisatsioonid, mis on tugevad kaasatuse ja Püsivuse tunnuste poolest, on suure tõenäosusega tugevad ka töö tulemuslikkuse mõõtme nagu kvaliteedi kontrolli poolest (*ibid*).

Daniel R. Denisoni mudel erineb teistest organisatsioonikultuuri mõõtvatest mudelitest, mida Denison *et al* (2014) tuvastasid kui efektiivsusega seotud uuringuid sellepoolest, et avaldatud uurimustest viiel juhul üheksast oli vähe või polnud üldse järeluurimust. Lisaks kõikidest uuringutest 54% raporteeriti ennustatavat valiidsust ning sisemist püsivust raporteeriti 46% uuringutest. Oluline erinevus on ka see, et tuvastatud uuringutest mitte ükski ei ole loonud diferentsiaalseid ennustajaid efektiivsusega seotud indikaatoritele, samas kui Denisoni mudeli põhjal on tõestatud, et mudeli neli kultuuritunnust on valiidsed tulemuslikkuse indikaatorite ennustajad ja erinevad kultuuritunnused mõjutavad efektiivsuse erinevaid aspekte, näiteks tulemuslikkuse näitajad on kõige tugevamad stabiilsetes kultuurides, kus on tugev Eesmärgistatuse ja Püsivuse tunnetus, kasvu näitajad on tugevaimad paindlikes kultuurides, kus Kaasatus ja Kohanemisvõime on kõrgel tasemel. (*Ibid*)

Lisaks, Denisoni organisatsioonikultuuri mudel on: käitumispõhine, loodud ärikeskkonnas, seotud ettevõtte tegevuse tulemustega, kasutatav organisatsiooni igal tasemel; samas kui teised mudelid on: psühholoogilise- või isiksusepõhised, on tihti loodud akadeemilises keskkonnas, omavad tihti ebaselget seost äritegevuse tulemustele, on loodud kõrgeimas juhtkonnas rakendamiseks. (Denison, Neale 2017)

2. EMPIIRILINE UURING

2.1 Uuringu metoodika ja valimi kirjeldus

Autor valis empiirilise uuringu teostamiseks kvantitatiivse uurimusmeetodi ehk Daniel R. Denisoni poolt väljatöötatud organisatsiooni kultuuri mõõtva küsimustiku, mille tõlkis eesti keelde (vt. Lisa 1) ning saadud tulemuste analüüsi aluseks võeti Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudel. Küsitlus viidi läbi rahvusvahelisse kontserni kuuluvas karastusjooke tarnivas ettevõttes, mis on Eesti turul tegutsenud alates 1998. aastast. Uuringu läbiviimise hetkel töötas ettevõttes 110 töötajat. Ettevõtte on jagatud seitsmeks osakonnaks: administratsiooniosakond (avalikud suhted, õigus ning peadirektor assistendiga), müügiosakond, turundusosakond, personaliosakond, tarneahela osakond, IT-osakond ning finantsosakond.

Küsitlus viidi läbi kahe nädala jooksul, millest teise nädala alguses saadeti ka meeldetuletus küsitluse täitmise kohta. Küsimustikke oli võimalik täita nii elektroonilises keskkonnas kui ka paber kandjal. Küsimustiku täitmise vormi valis vastaja vastavalt oma võimalustele. Täidetud küsitlused tagastati kas paber kandjal sekretäri kätte või elektroonselt e-kirja kaudu töö autorile. Küsitlus oli anonüümne.

Küsimustik koosnes 60 väitest, mida tuli hinnata 5-punktilisel Likerti skaalal, kus 1 tähistas „ei nõustu üldse“ ja 5 tähistas „nõustun täielikult“. Küsimustiku 60 väidet jaotusid 12 määratletud kultuuritunnuse alla (vt. lk 12). Kaheksa väidet olid sõnastatud negatiivselt ja vastused muudeti analüüsis vastupidiseks.

Lisaandmetena palus autor märkida soo, vanuse, tööstaaži, positsiooni ja haridustaseme.

Laialisaadetud 110 küsitlusest tagastati 57, millest 49 olid analüüsi jaoks korrektselt täidetud. Saadud valimi suurus ei võimaldanud tulemusi analüüsida kui tervet ettevõtet esindavat tulemust, vaid annab ülevaate antud valimi organisatsioonikultuuri tunnetusest.

Saadud valimi moodustasid 20 naist ja 29 meest. Vanusegruppide järgi vastanutest 27 jäid vanusevahemikku 26-34 eluaastat, 10 inimest jäid vahemikku 35-46 eluaastat ja 8 jäid vanusesse 18-25 eluaastat. Kõige vähem olid esindatud vanusegrupid 47-54 eluaastat ja 55+ eluaastat, kuhu mõlemasse vanusegruppi märkis end vastavalt 2 inimest.

Positsiooni järgi moodustasid valimis kõige suurema grupi spetsialistid, keda oli kokku 25. Esmatasandijuhte oli 13, keskastmejuhte 8 ning funktsioonijuhte 3. Kuigi vastanud funktsioonijuhte oli ainult 3 (kokku on neid ettevõttes 9), siis ei tähenda see, et antud positsiooni tulemused peaksid olema teistest positsioonidest vähem tähtsama tulemusega. Nende väike osakaal valimis ei võimalda teha üldistavaid järeldusi, kuid ilmestavad Eesti ettevõtte kõige kõrgema taseme juhtide hoiakuid ja käitumist.

Haridustaseme poolest moodustas suurema grupi kõrgharidusega töötajad, keda oli vastanute hulgas 33. Eraldi ei olnud nõutud kraadi väljatoomist. Võrdselt jagunes nii keskhariduse kui ka keskeriharidusega inimeste arv, keda mõlemas grupis oli 8 inimest.

Ettevõttes kaldub olema tendents pikaajalisele töösuhtele, arvestades seda, et küsitluse valikuvariantide järgi määrati staaži rohkem kui 10 aastat 6 korral ning 7-10 aastat 12 korral. Staaži poolest järgmisesse gruppi, 3-6 aastat, kuulus 12 inimest ning staaživalikut 1-3 aastat märgiti 10 korral.

Staažigrupi, kus valikuks oli kuni aasta, määras end 9 inimest. Lisada võib selle, et antud 9 inimest on kõik ettevõttesse tööle tulnud viimase 8 kuu jooksul.

Andmete analüüsimiseks kasutas autor SPSS 21.0 tarkvara.

2.2 Uuringu tulemuste analüüs

Analüüsi alustati korrektselt täidetult tagastatud küsimustike andmete sisestamisega Exceli tabelisse, kus igal vastusel oli numbriline väärtus. Seejärel kanti need tulemused SPSS programmi. SPSS-i programmis rühmitati väited 12 kultuuritunnuse alusel, millele anti nimetused Daniel R. Denisoni mudeli järgi: „Võimustamine“, „Meeskonna orienteeritus“, „Võimekuse arendamine“, „Väärtustamine“, „Üksmeelsus“, „Kooskõlastamine“, „Muutuste

loomine“, „Kliendikesksus“, „Organisatsiooniline õppimine“, „Selge strateegia olemasolu“, „Eesmärgistatus“ ja „Visioon“. Iga kultuuritunnuse kohta oli küsimustikus viis väidet, mis olid antud tunnusele iseloomulikud.

Autor soovis kontrollida, kas antud küsimustik on koostatud nii, et selle tulemused oleksid usaldusväärsed. Igale tunnusele leiti *Cronbachi alfa*. *Cronbachi alfa* on sisemise kooskõla meede, mis näitab kui lähedalt on omavahel seotud kogum objekte rühmana. Alfa koefitsienti 0,7 ja suuremat loetakse aktsepteeritavaks, usaldusväärsemaks tulemuseks on vaja koefitsienti alates 0,8 (Glen 2014). Eelnevad uuringud küsimustiku *Cronbachi alfade* usaldusväärse kohta on tõestatud Daniel R. Denisoni ja tema kolleegide poolt. Denison *et al* (2014) viis antud mudeli põhjal loodud 60-väitelise küsimustiku *Denison Organizational Culture Survey* (edaspidi DOCS) läbi 160 ettevõttes, kus lisaks küsimustiku väidete hindamisele paluti töötajatel hinnata oma organisatsiooni sarnaste ettevõtete võrdluses kuue efektiivsusega seotud indikaatoriga, milleks olid: müügi/ tulude kasv, turuosa, kasumlikkus/ varade tootlus, kaupade ja teenuste kvaliteet, uute toodete arendamine ja töötajate rahulolu. Hinnata tuli Likerti skaala sarnase süsteemiga, kus 1 oli madal esindatus ja 5 kõrge esindatus. Tulemused näitasid, et küsimustiku usaldusväärse koefitsiendid (uuriti 12 indeksi sisemist püsivust, et määrata kindlaks 5-väitelise alamjaotuse usaldusväärsest) jäid 0,70 ja 0,85 vahele, olles aktsepteeritaval sisemise püsivuse tasemel. Lisaks kontrolliti 12 indeksi sobivust nelja põhitunnusega ning leiti, et indeksite jaotus põhitunnuste alla on hea sobivusega (tulemused olid 0,60-st kõrgemad). Püüti leida ka tõestust tulemuste koondamiseks organisatsiooni tasemele ning leiti, et organisatsiooni-kultuuriindeksite vaheline keskmine jäi vahemikku 0,85 kuni 0,89, mis on piisav, et kinnitada individuaalhinnangute koondamist organisatsiooni tasemele. Uuringu teise osana hinnati DOCS-i tunnuste kui tulemuslikkust ennustavate tunnuste valiidsust kasutades eelpool mainitud subjektiivseid indikaatoreid. Tulemustena saadi: kõige tugevamad suhted kultuuritunnuste ja töötajate rahulolu vahel (korrelatsioonid jäid vahemikku 0,42 ja 0,79, keskmine $r=63$); veidi nõrgemad korrelatsioonid uute toodete arendamise ($r=37$), kvaliteedi (0,36), müügikasvu (0,26), tulemuslikkuse (0,25) ja organisatsiooni hinnangute vahel ning nõrgima seose kultuuri ennustavate hinnangute ja turuosa vahel, jäädes vahemikku 0,04 ja 0,26. Antud indikaatorite ühendamisel ühtseks komposiidiks jäid korrelatsioonid kultuuritunnuste ja efektiivsuse indikaatorite vahel vahemikku 0,44 kuni 0,68, mis toetavad positiivset seost DOCS-i kultuuritunnuste ja organisatsiooni efektiivsuse vahel (*Ibid*).

Kinnitamaks Denisoni organisatsioonikultuuri mudeli valiidsust toob autor välja ka Venemaal läbi viidud uuringu tulemused. Fey ja Denison (2003) viisid küsitluse läbi 179 välismaise ettevõtte seas Venemaal. Testiti samuti küsimustiku usaldusväärsust ning kõik *Cronbachi alfad* olid suuremad kui 0,70, mis toetab väidete valiidsust. Seejärel testiti organisatsiooni efektiivsuse tajumist seoses mudeli nelja kultuuritunnusega ning tulemuseks oli erinevate organisatsioonikultuuri ja efektiivsusega seotud 32-st korrelatsioonist 31 statistiline tähtsus. Võrreldes USA-s läbi viidud uuringuga on Venemaal väiksem seos kultuuritunnuste ja üldise tulemuslikkuse, töötajate rahulolu, kvaliteedi ja uute toodete arendamisega. Samas on suurem seos kultuuritunnuste ja turuosa, müügikasvu, tulemuslikkuse ja üldise efektiivsuse vahel. Lisaks on kõik kultuuritunnused peale püsivuse efektiivsuse seisukohast võetuna märkimisväärsed ennustajad. Uurimus näitas, et kohanemine on kõige rohkem efektiivsust mõjutavam tegur, kuna Venemaal on väga turbulentsne ning ettearvamatu keskkond. Kaasamine on samuti oluline mõjutaja, kuna Venemaal on meeskonnatöö kõrgelt hinnatud. Jõuti seisukohale, et antud mudelit on võimalik kasutada ennustamiseks erinevusi efektiivsuse hindamisel ja mõistmaks kultuurilisi erinevusi riikide kontekstis. (Fey, Denison 2003)

Tabel 1. Kultuuritunnuste keskvärtused, α -koefitsendid ja standardhälbed

| Põhiomadus | Kultuuritunnus | α | \bar{x} | St.hälve | Väidete arv |
|----------------|------------------------------|----------|-----------|----------|-------------|
| Kaasamine | Võimustamine | 0,78 | 2,73 | 0,75 | 5 |
| | Meeskonna orienteeritus | 0,86 | 3,54 | 0,87 | 5 |
| | Võimekuse arendamine | 0,60 | 3,43 | 0,66 | 5 |
| Püsivus | Väärtustamine | 0,79 | 3,77 | 0,73 | 5 |
| | Üksmeelsus | 0,73 | 3,33 | 0,70 | 5 |
| | Kooskõlastamine | 0,70 | 3,04 | 0,70 | 5 |
| Kohanemine | Muutuste loomine | 0,52 | 3,03 | 0,64 | 5 |
| | Kliendikesksus | 0,70 | 3,35 | 0,66 | 5 |
| | Organisatsiooniline õppimine | 0,84 | 3,30 | 0,85 | 5 |
| Eesmärgistatus | Selge strateegia olemasolu | 0,86 | 3,96 | 0,84 | 5 |
| | Eesmärgistatus | 0,86 | 3,75 | 0,78 | 5 |
| | Visioon | 0,70 | 3,49 | 0,68 | 5 |

Allikas: Autori koostatud

Käesoleva töö autor testis kõigi 12 kultuuritunnuse küsimusteplokki kuuluvate väidete omavahelist sobivust ning leiti, et enamuse on omavahel kooskõlas ehk 10 tunnusel saadi *Cronbachi alfa* 0,7 või suurem. Ainult kahel kultuuritunnusel, „Võimekuse arendamine“ ja Muutuste loomine“, olid alfa koefitsiendid aktsepteeritavast madalamad, mistõttu antud ploki küsimused ei pruugi olla kooskõlastatud. Edasiste uuringute kohalt võib soovitada antud blokkide küsimuste väljajätmist või ümbersõnastamist. Kultuuritunnuste *Cronbachi alfad* on toodud tabelis 1.

2.2.1 Keskmiste hinnangute võrdlus

Olles tõestanud gruppide kooskõla, seadis autor eesmärgiks võrrelda kultuuri tunnustele antud keskmisi hinnanguid soo, vanuse, staaži, haridustaseme ja positsiooni alusel, et välja selgitada, kas mingi tegur mõjutab organisatsioonikultuuri tajumist rohkem kui teine. Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks gruppide hinnangutes kultuuri põhitunnuste osas viidi läbi *One-way ANOVA post hoc* Bonferroni test. Gruppide hinnangute võrdlemisel selgus, et haridustase ei põhjusta erinevusi hinnangutes, millest võib järeldada, et haridusel ei ole olulist rolli organisatsioonikultuuri tajumisel antud ettevõttes töötades. Üksikute kultuuritunnuste osas küll erinevused esinesid, kui need ei olnud statistiliselt olulised. Erinevuste statistilist olulisust kontrolliti ANOVA-ga ja usaldusväarsuse nivoo oli kõikide tunnuste osas suurem kui kriitiliseks peetav $p < 0,05$.

Võrreldes tulemusi soogruppide alusel statistiliselt olulisi erinevusi kultuuri põhitunnustele ei ilmnenu. Väikesed erinevused ilmnenu ainult kahe kultuuritunnuse osas. Mehed hindasid kultuuritunnust „Kooskõla“ madalamalt kui naised (vastavalt $\bar{x} = 2,97$ meeste puhul, $\bar{x} = 3,09$ naiste puhul, $p < 0,53$), mis võib viidata sellele, et meestel on rohkem raskusi üksmeele leidmisega ning ettevõtte vajaduste põhiseelt kokkulepeteni jõuda. Samas oli vastupidine olukord kultuuritunnusega „Muudatused“, kus naiste keskmine oli madalam meeste omast ($x = 2,97$ naiste puhul ja $x = 3,11$ meeste puhul, $p < 0,89$), mis võib viidata sellele, et meestel on ettevõtte turupositsioonist parem ülevaade ning nende arvates, on lihtsam vajadusel muudatusi sisse tuua. Statistiliselt olulisi erinevusi hinnangute osas ei ilmnenu ka vanusegruppide võrdluses. Erandi moodustasid siin hinnangud kultuuritunnusele „Võimustamine“, kus vanusegrupi 18-25 esindajad hindasid antud kultuuritunnust madalamalt ($x = 2,96$, $p < 0,34$), mis võib viidata sellele, et nooremad töötajad ei pruugi saada seda informatsiooni, mida nad soovivad ning samuti ei tunne nad, et neile antaks piisavalt otsustusvõimu, mistõttu nad ei pruugi tunnetada, et nende töö annaks ettevõttele lisaväärtust(vt tabel 2).

Tabel 2. Kultuuritunnuse „Võimustamine“ keskväärtused, standardhälbed ja usaldusväarsuse nivoo tunnuse „Vanus“ võrdluses

| Vanus | 18-25 a n=8 | | 26-34 a n=27 | | 35-46 a n=10 | | 47-54 a n=2 | | 55-..a n=2 | | p* |
|--------------|-------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|------|
| | \bar{x} | st. hälve | \bar{x} | st. hälve | \bar{x} | st. hälve | \bar{x} | st. hälve | \bar{x} | st. hälve | |
| Võimustamine | 2,98 | 0,51 | 3,35 | 0,66 | 3,08 | 1,01 | 3,80 | 1,13 | 3,90 | 0,71 | 0,34 |

Allikas: Autori koostatud

Märkus: Usaldusväarsuse nivoo on arvutatud ANOVA-ga

Tabelis 2 on näha, et ettevõttes töötavad kõige nooremad inimesed hindasid kultuuritunnust „Võimustamine“ madalamalt, kui teiste vanusegruppide esindajad. Samas on täheldatav, et vanusegruppi 18-25 aastat esindajate standardhälve on võrreldes teiste vanusegruppidega samuti madalam, millest võib oletada, et nooremad inimesed tajuvad ja mõistavad võimustamist teisiti, kui ülejäänud vanusegruppide esindajad.

Staažigruppide võrdlused hinnangute osas olid sarnaselt eelmisele kultuuritunnusele küllaltki võrdsed ja statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu. Ainsate eranditena näitasid kõrvalekallet hinnangutes staažigrupi 3-6 aastat esindajad, kes hindasid kultuuritunnuseid „Üksmeel“

($\bar{x} = 2,93$, $p < 0,56$), „Kooskõla“ ($\bar{x} = 2,72$, $p < 0,3$) ja „Muudatused“ ($\bar{x} = 2,75$, $p < 0,14$) võrreldes teiste staažigruppide esindajatega madalamalt (vt tabel 3). Kokkuvõtvalt võib oletada, et inimestel, kes on töötanud ettevõttes rohkem kui kolm aastat, kujuneb erinev arusaam protsessidest, kui vähem ettevõttes töötanud inimesed, sest selle ajaga võivad ettevõtte eesmärgid, probleemide lahendamise viisid jms muutuda nii, et vanades harjumustes kinni olevatele inimestele, on uuendustega raske kaasa minna ning nende lähenemine ei pruugi olla nii paindlik. Lisaks esines erinevus staažigrupi 10+aastat arvamus kultuuritunnusest „Muudatused“ ($\bar{x} = 2,77$, $p < 0,3$) ja „Kooskõla“ ($\bar{x} = 2,8$, $p < 0,14$), mis viidata sellele, et ettevõtte staažikaimad töötajad ei tunne end muudatuste protsessi kaasatuna ning neil võib seetõttu uuendustega raskem kohaneda olla, mistõttu ei pruugi nendega ka lihtne ühisele mõistmisele ja lahendusteni jõuda.

Tabel 3. Kultuuritunnuste „Üksmeel“, „Muudatused“, „Kooskõla“ keskväärtused, standardhälbed ning usaldusväarsuse nivoo tunnuse „Staaž“ võrdluses

| Tööstaaž | kuni aasta n=9 | | 1-3 aastat n=10 | | 3-6 aastat n=12 | | 7-10 aastat n=12 | | 10+ aastat n=6 | | p* |
|------------|----------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|---------------------|----------|----------------|----------|------|
| | \bar{x} | st.hälve | \bar{x} | st.hälve | \bar{x} | st.hälve | \bar{x} | st.hälve | \bar{x} | st.hälve | |
| Üksmeel | 3,20 | 0,52 | 3,54 | 0,86 | 2,93 | 0,54 | 3,67 | 0,58 | 3,03 | 0,79 | 0,56 |
| Muudatused | 3,07 | 0,51 | 3,24 | 0,85 | 2,72 | 0,57 | 3,28 | 0,44 | 2,77 | 0,69 | 0,3 |
| Kooskõla | 3,16 | 0,44 | 3,08 | 0,85 | 2,75 | 0,65 | 3,32 | 0,59 | 2,80 | 0,95 | 0,14 |

Allikas: Autori koostatud

Märkus: Usaldusväarsuse nivoo on arvatud ANOVA-ga

Selgus aga, et kõige suuremad erinevused ilmnesid tunnuse „positsioon“ võrdlusest. Positsioonigruppide hinnangud kultuuritunnustele on ära toodud tabelis 4(vt Lisa 2). Analüüsi tulemusel selgusid erinevused hinnangutes funktsioonijuhtide ja esma- ning keskastmejuhtide võrdluses. Funktsioonijuhid hindasid kõiki kultuuri põhitunnuseid oluliselt madalamalt kui teised ametigrupid. Funktsioonijuhtide keskmine hinnang põhitunnusele „Kaasamine“ oli $m = 2,38$, mis on oluliselt madalam esmatasandi juhtide $m = 3,74$ ($F = 8.063$, $p = 0.002$) ja keskastmejuhtide $m = 3,84$ ($F = 8.063$, $p = 0.002$) hinnangutest. Sellest võib oletada, et funktsioonijuhid ei tunne, et nende ülemused kaasaks neid piisavalt otsuste tegemisse, neile ei anta piisavalt otsustusõigust, nende valikud ning lähenemised probleemide lahendamisele on liigselt kontrollitud ning meeskonnatöö ei ole nende arvates piisavalt tugev. Kui võtta eraldi kultuuritunnus „Võimustamine“, kus spetsialistide keskmised hinnangud olid $\bar{x} = 3,1$ ja funktsioonijuhtidel $\bar{x} = 2,4$, siis võib järeldada, et nende kahe grupi esindajad ei tunne, et ettevõttes antakse neile piisavalt vastutust, nendeni ei jõua piisavalt infot ning nad ei tunne end olevat kaasatud protsessidesse. Kultuuritunnuse „Meeskonna orienteeritus“ keskmised hinnangud olid kõrgemad esmatasandijuhtidel ja keskastmejuhtidel, kes tunnevad, et nende tööd meeskonnas väärtustatakse ning et ettevõttes moodustunud meeskonnad toimivad hästi. Kultuuritunnusele „Võimekuse arendamine“ antud keskmised hinnangud olid kõikidel positsioonidel sarnasel tasemel ehk kõik töötajad arvavad, et nende oskustesse panustatakse, aga suure tõenäosusega tunnevad nad, et seda ei ole piisavalt. Kultuuritunnust „Väärtustamine“ hinnati keskmisest kõrgemaks, mis näitab et iga positsiooni liikmed tajuvad ettevõtte väärtusi, teavad mismoodi on õige käitumisviis ning mõistavad seda ühtselt. Ainus tähelepanek selle tunnuse juures on see, et

funktsioonijuhtide omavaheline arusaam väärtustamisest erineb üksteisest palju (standardhälve oli 1,25) ning suure tõenäosusega nad tajuvad juhtimistavasid erinevalt ning edastavad neid ka alluvatele teisiti. See võib tuleneda sellest, et ettevõtte funktsioonijuhid on pärinevad eri kultuuridest, olles valitud positsioonidele erinevatest riikidest. Tullles erinevast kultuuritaustast, tõlgendatakse väärtusi erinevalt, mis võib viia sisemise konfliktini ülemuse ja alluva vahel, sest arusaam asjadest ja lähenemisviisid probleemidele on erinevad. Kultuuritunnusele „Üksmeelsus“ antud keskmised hinnangud olid erinevalt eelmise tunnuse keskmistest madalamad, seega võib oletada, et positsiooniti tunnetavad töötajad, et neil on raskusi kokkulepeteni jõudmisega ning erimeelsusi on raske lahendada. Samamoodi madalad olid tunnuse „Kooskõlastamine“ hinnangupunktid. See viitab sellele, et töötajate omavaheline läbisaamine osakonniti ei ole kõige parem ning koostöö teise osakonnaga võib osutada tihtipeale problemaatiliseks. Kultuuritunnusele „Muutuste loomine“ antud hinnangud ei erinenud tulemuste poolest eelmisest tunnusest. Võib väita, et positsiooniti tunnevad inimesed, et muudatustele ei reageerita piisavalt kiiresti ning uute ja paremate lahenduste kasutuselevõtt ei toimu aegsasti või ei leita selleks vajadust.

Kui välja jätta funktsioonijuhtide hinnangute väärtused, mis on kogu testi jooksul võrdlemisi madalad nende vähesuse tõttu, siis kõige madalama hinnangu kultuuritunnusele „Kliendikesksus“ andsid esmatasandijuhid. Võib arvata, et esmatasandijuhid ei taju piisavalt et neid kaasatakse kliendisuhetusprotsessi, samuti et muudatusi tehtaks arvestades kliendi vajadusi. Kultuuritunnust „Organisatsiooniline õppimine“ on taaskord madalamalt hinnanud nii spetsialistid kui ka funktsioonijuhid. See võib tähendada, et mõlema positsiooniesindajad ei leia, et neile on jäetud eksimusruumi ning nende vigu pannakse kõige rohkem tähele. Mõlema positsiooniesindajatel puudub julgus innovatiivsusele ning tehakse pigem asju ettenäidatud viisil. Kõige kõrgemad keskmised hinnangud sai kultuuritunnus „Selge strateegia olemasolu“, mis viitab sellele, et ettevõtte töötajad positsiooniti tajuvad ettevõtte suunda, nad mõistavad missiooni ning üldiselt on arusaam, et ettevõttel on olemas selge tulevikustrateegia. Kultuuritunnus „Eesmärgistatus“ oli samuti veidi kõrgemate hinnangutega, millest võib järeldada, et inimeste arusaam eesmärkidest on ühtselt mõistetav, on teada, mida keegi peab tegema, et eesmärkideni jõuda ning progressi jälgitakse pidevalt. Sama võib öelda kultuuritunnuse „Visioon“ kohta ehk inimestel on ühtne arusaam visioonist, tunnetatakse, et see motiveerib neid eesmärkide täitmisel ning et juhid omavad selget ülevaadet pikemas perspektiivis.

Mis on viimase kolme kultuuritunnuse juures huvitav on see, et kuigi see ei anna statistiliselt olulist tulemust, siis standardhälve funktsioonijuhtidel nende kolme tunnuse juures oli üpriski kõrge, mis tähendab, et funktsioonijuhid tajuvad ettevõtte missiooni erinevalt. Võib-olla, et kuna ettevõtte funktsioonid tegelevad täiesti erinevate protsessidega, siis iga juht näebki tulemusi ainult oma valdkonna mõttes, mitte nõ suure pildina. Siinkohal võib tekkida oht, et kui funktsioonijuhtidel on töötajatest erinev arusaam väärtustest ja eesmärkidest, siis töötajad ei oska kasutada õigeid võtteid ülesannete lahendamiseks või eesmärgile jõudmiseks, kulutades ressursse alternatiividele leidmiseks. Samuti võivad ühise visiooni ja eesmärgi tunnetuse asemele tekkida allkultuuride oma tunnetused, mis võivad minna konflikti dominantse kultuuriga, mis hakkab mõjutama ettevõtte tulemuslikkust.

2.2.2 Korrelatsioonid kultuuritunnuste vahel

Selleks, et leida seoseid kultuuritunnuste vahel, viidi läbi Pearsoni korrelatsioonanalüüs ning kasutati korrelatsioonikordajat r . Selleks tehti SPSS-is korrelatsioonitabel, milles tulid välja järgmised lisaandmed, mille kordaja oli kõige suurema erinevusega: antud ettevõtte naisliikmed on kõrgemalt haritud kui mehed ($r=0,39$), kõrgema positsiooni esindajad on üldjuhul keskmises vanusegrupis ning nende staaž ettevõttes on samuti kõrgem (vanus $r=0,34$; staaž $r=0,39$).

Kultuuritunnuste vahelised seosed olid enamjaolt keskmisest tugevamad, aga võrreldes tulemusi, olid kõige suuremad seosed järgmiselt:

„Võimustamine“ - „Väärtustamine“, kus $r=0,73$. See näitab, et mida suurem on inimestele antud võim ja otsustusvabadus, seda selgemalt saadakse aru juhtimisstiilist ning põhiväärtusi mõistetakse paremini. Samuti oli tugev korrelatsioon tunnuste „Võimustamine“ ja „Meeskonna orienteeritus“ vahel, kus $r= 0,72$. See viitab sellele, et kui töötajale on antud piisavalt otsustusvõimu ja -vabadust, suudab ta end meeskonnas paremini esile tuua ning oma ideid ka teistele esitada. Meeskonnasiseselt suudetakse ülesanded jaotada omavahelisel kokkuleppel ning see tagab suurema rahuolu ja vähem pingeid.

Tunnusel „Meeskonna orienteeritus“ oli tugev seos tunnusega „Võimekuse arendamine“, kus $r=0,65$. See võib viidata sellele, et kui meeskonnasiseselt on liikmete toetus suurem, siis suurema tõenäosusega aidatakse üksteist rohkem ka probleemide lahendamisel või teadmiste täiendamisel.

Tunnuste „Võimekuse arendamine“ ja „Võimustamine“ vaheline seos oli samuti keskmisest tugevam, kus $r=0,55$. See võib viidata sellele, et pidevalt end täiendav töötaja omab rohkem

ligipääsu infole, temas nähakse suuremat potentsiaali ning selle võrra usaldatakse talle rohkem võimu.

Veelgi tugevam oli seos tunnuste „Võimekuse arendamine“ ja „Eesmärgistatus“ ($r=0,61$) ja „Visioon“ vahe ($r=0,63$). See näitab, et kui töötajaid nähakse konkurentsieelisena ning nende võimetusse panustatakse pidevalt, siis on töötajatel parem arusaam ka ettevõtte pikemaajalistest plaanidest ning nad oskavad seada endale lühiajalise eesmäärke, mis ei mõjuta pikemas perspektiivis teisi ettevõtte seatud eesmäärke.

Tunnus „Üksmeelsus“ kõige tugevam seos oli tunnustega „Väärtustamine“ ($r=0,65$) ja „Muutuste loomine“ ($r=0,66$). Siit võib järeldada, et kui hinnati kõrgelt „Üksmeelsust“, hinnati kõrgelt ka „Väärtustamist“ ja „Muutuste loomist“. Samuti võib oletada, et mida rohkem inimesed tunnetavad selget juhtimisstiili ning organisatsiooni väärtustest arusaamine on sarnane, seda kooskõlastatum on koostöö ning ülesannete lahendamine. Lisaks suhtuvad inimesed rahulikumalt ning positiivsemalt muudatustesse, kui neid on vaja teha.

Tunnus „Kliendikesksus“ korreleerus samuti tunnustega „Väärtustamine“ ($r=0,61$) ja „Muutuste loomine“ ($r=0,7$), millest võib oletada, et mida paremini mõistavad töötajad ettevõtte sisemisi väärtusi ning eesmäärke, on valmis muutusteks ning usuvad oma juhtidesse, seda julgemalt suheldakse klientidega ning nende ettepanekuid ning klientide soove võetakse rohkem arvesse.

Tunnuse „Visioon“ tugevaimad korrelatsioonid tekkisid tunnustega „Kooskõlastamine“ ($r=0,71$), „Organisatsiooniline õppimine“ ($r=0,7$), „Selge strateegia“ ($r=0,74$) ja „Eesmärgistatus“ ($r=0,77$). Sellisel juhul, kui üksteist mõjutavad nii mitu erinevat tegurit, võib oletada, et kui inimesed tajuvad tugevalt ettevõtte visiooni ning on selle eesmärkidest motiveeritud, mõistavad nad ka ühtlasi mismoodi neid eesmäärke täita tuleb ning milliseid lahendusi kasutada. Need tunnused on omavahel tugevas sõltuvuses, mistõttu tuleks nende arendamisele kindlasti tähelepanu pöörata.

Kuigi korrelatiivsed seosed ei näita mõju suundasid, võiks ettevõtte pöörata tähelepanu komplektile, kus on tugevamad seosed.

3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Saadud analüüsi tulemustega jäi autor rahule, sest 1) D. Denisoni küsimustik on üldiselt usaldusväärne ning sobib antud ettevõtte töötajate organisatsioonikultuuri tunnetamise mõõtmiseks, 2) selgusid valimi tunnetatud organisatsioonikultuuri tugevamad ja nõrgemad küljed.

Nagu varem mainitud, siis edasiste tulemuste usaldusvääruse tõstmiseks, oleks hea üle vaadata kõige nõrgema *Cronbachi alfa* saanud organisatsioonitunnuste väited, et vajadusel kas muuta sõnastust või need väited välja jätta.

Hinnates väidete keskväärtusi ning korrelatsioone tunnuste vahel, leiab autor, et antud ettevõtte töötajad tunnetavad organisatsioonikultuuri keskmiselt. Kõige kõrgemalt hinnati tunnuseid „Väärtustamine“, „Selge strateegia olemasolu“, „Eesmärgistatus“ ja „Visioon“, mis näitab töötajate selget arusaama ettevõtte missioonist ning teavad, milliseid tulemusi juhid neilt ootavad. Kui vaadelda Daniel R. Denisoni nelja kultuurilise põhiomaduse paiknemist mudelil, siis leidis autor, et antud ettevõtte küsitluse tulemuste paremik kaldus Püsivuse ja Eesmärgistuse suunas ehk ettevõtte on stabiilne ning pigem sisemise fookusega.

Denisoni mudeli järgi peaks ettevõtte keskenduma Kohanemisvõime tugevdamisele, et suurendada paindlikust toime tulemaks muudatustega keskkonnas ja tänu sellele parandada müügikasvu. Samas töö tulemuslikkuse parendamiseks keskenduma ka Kaasatuse tunnetuse tugevdamisele. Töötajaid tuleks rohkem julgustada riskivõtmisega ning tugevdada osakondade vahel. Välises keskkonnas paremini toimiv ettevõtte võib oodata müügitulu ning mõista, mida tuleb teha turukonkurentsi säilitamiseks, aga kui töötajad ei tunneta paindlikkust ning järjepidevust, siis sisemised konfliktid võivad hakata mõjutama tulemusi. Sellest tulenevalt võiks keskenduda ka sellele, et viia esmatasandijuhte paremini kurssi otsuste ja ettepanekutega, mis mõjutavad kliente. Staažikamate ja eakamate töötajate muudatustega ja eesmärkidega kurssi

viimine tuleb samuti kasuks, kuna nemad võivad end tunda ettevõttes kõige ebastabiilsemalt ning see võib pärssida nende töötulemusi.

Töötajatele mõjuks hästi, kui neile antaks rohkem otsustusvabadust, mis tõstaks nende enesehinnangut, mis omakorda väljenduks suuremas omanditundes, rahuolus tööga ning kõrgema pühendumisega.

Samuti oleks hea, kui töötajad tunnetaksid tippjuhtide suuremat panust ühtsuse loomisele, kaasates töötajaid otsuste tegemisse või tutvustades neile uusi tulevikuplaane. Olulist rolli mängib ka juhtide käitumine väljaöeldu järgi. Kuna üldine käitumismall, tegutsemiste viisid jm kujunevad tippjuhtide järgi, siis nendel on kohustus sisemiste väärtuste, eetikakoodeksi kinnitamisel ja nende järgimisel. Tippjuhid ise peaksid jõudma ühisele arusaamale väärtustest ja kultuurist ning jõudma sisemisele kooskõlale, et tagada parem ja sujuvam koostöö osakondade vahel.

Kuigi antud analüüs ei andnud oodatud tulemusi ettevõtte organisatsioonikultuuri hinnangule, leiab autor, et küsitluse eesmärgid said täidetud. Daniel R. Denisoni mudeli kasutamine antud ettevõtte töötajate kultuuritajumise mõõtmiseks oli efektiivne ning selle usaldusväärsus edasiste uuringute läbiviimiseks on piisavalt kõrge. Samuti sai autor analüüsist teada konkreetse ettevõtte töötajate tugevamalt ja nõrgemalt hinnatud tunnused ning oskab teha soovitusi muudatusteks organisatsioonisisese tunnetuse parendamiseks. Pärast soovitude rakendamist oleks kasulik viia läbi kordusküsitlus, et mõista kas muudatused andsid soovitud tulemusi ning kordusanalüüsi kaasata ka efektiivsuse faktorid, et näha kuidas antud muudatused on mõjutanud ettevõtte finantstulemusi nagu investeringutasuvust, varade tootlust ja omakapitali tootlust, samuti töö kvaliteeti ja töötajate rahulolu.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli tutvuda kirjandusega, mis käsitleb organisatsioonikultuuri seost ja mõju efektiivsusele, Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudeliga ning uurida antud mudeli põhjal rahvusvahelise karastusjookide ettevõtte organisatsioonikultuuri tunnetust.

Teoreetilisest uuringust selgus, et organisatsioonikultuuril on tugev seos ettevõtte efektiivsusega, sest see mõjutab kasumlikkust ja tulemuslikkust. Tuuakse välja, et muutuv keskkonnas peab oskama organisatsioon oma kultuuri vastavalt kohandada ja tegema muudatusi nii, et need oleks igale töötajale ühtemoodi mõistetavad ja arusaadavad. Samas ei tohi unustada väärtuste ja tõekspidamiste ühtset mõistmist ja järgimist. Oluline on just tippjuhtide käitumine öeldu järgi, sest nende tegevusest sõltub kultuuri tunnetus teiste töötajate poolt. Efektiivse kultuuri suudab töötajatele edastada eestvedaja, kes toetab, tunnustab, juhendab ja on üldine eeskuju.

Daniel R. Denisoni mudeli uurimisest ning hiljem analüüsi tulemustest selgununa leidis autor, et nelja kultuuri põhitunnust-Kohanemine (*Adaptability*), Eesmärgistatus (*Mission*), Püsivus (*Consistency*) ja Kaasamine (*Involvement*)- ning iga põhitunnuse kultuuritunnuseid, võib seostada organisatsiooni efektiivsusega ning need aitavad mõõta töötajate organisatsioonikultuuri tunnetust.

Analüüsist selgus, et antud ettevõtte töötajad hindasid keskmisest kõrgemaks tunnuseid „Väärtustamine“, „Selge strateegia olemasolu“, „Eesmärgistatus“, „Visioon“, mis võib viidata sellele, et ettevõtte kaldub olema sisemise fookusega ning stabiilne. Hinnangud näitavad et iga positsiooni liikmed tajuvad ettevõtte väärtusi, teavad mismoodi on õige käitumisviis ning mõistavad seda ühtselt, samuti mõistavad missiooni ning on üldine arusaam, et ettevõttel on olemas selge tulevikustrateegia. Eesmärke mõistetakse sarnaselt, on teada, mida keegi peab tegema, et eesmärkideni jõuda ning progressi jälgitakse pidevalt ning on ühtne arusaam visioonist, mille puhul tunnetatakse, et see motiveerib neid eesmärkide täitmisel ning et juhid omavad selget ülevaadet pikemas perspektiivis.

Madalaimalt hinnati tunnuseid „Üksmeelsus“, „Kooskõlastamine“, „Muutuste loomine“, „Kliendikesksus“ (esmatasandijuhtide puhul). See viitab raskustele kokkulepeteni jõudmises, koostöös osakondade vahel, keskkonnas kohanemise raskustes, muudatuste vajaduse tõlgendamises ja uute lahenduste hilises kasutuselevõtmises või kasutuselevõtu vajaduse eiramises. Samuti klientide arvamuste vähene kuulamine ja soovitude eiramine, mis võib jätta mulje, et kliendi rahulolu ei ole ettevõtte jaoks oluline.

Lisaks tekkis erinevus hinnangutes tippjuhtide osas, kes hindasid kõiki kultuuri põhitunnuseid madalamaks kui teised positsioonid, suurim erinevus oli põhitunnuse „Kaasamine“ hinnangus, mis võib viidata nende madalale omanditunnetusele ja otsustusvõimele, samuti meeskonnatöö halvenemisele.

Uuringust selgusid ka kultuuritunnuste tugevaimad korrelatsioonid, milleks olid:

- „Võimustamine“ - „Väärtustamine“, kus $r=0,73$, mis võib viidata sellele, et mida suurem on inimestele antud võim ja otsustusvabadus, seda selgemalt saadakse aru juhtimisstiilist ning põhiväärtusi mõistetakse paremini;
- „Võimustamine“ ja „Meeskonna orienteeritus“, kus $r= 0,72$. See viitab sellele, et kui töötajale on antud piisavalt otsustusvõimu ja -vabadust, suudab ta end meeskonnas paremini esile tuua ning oma ideid ka teistele esitada. Meeskonnasiseselt suudetakse ülesanded jaotada omavahelisel kokkuleppel ning see tagab suurema rahuolu ja vähem pingeid;
- „Visioon“ korrelatsioonid tunnustega „Kooskõlastamine“ ($r=0,71$), „Organisatsiooniline õppimine“ ($r=0,7$), „Selge strateegia“ ($r=0,74$) ja „Eesmärgistatus“ ($r=0,77$). Sellisel juhul, kui üksteist mõjutavad nii mitu erinevat tegurit, võib oletada, et kui inimesed tajuvad tugevalt ettevõtte visiooni ning on selle eesmärkidest motiveeritud, tajuvad nad tugevat ka ettevõtte strateegiaid ning mõistavad mismoodi neid eesmärke täita tuleb ning milliseid lahendusi kasutada.

Antud korrelatsioonid aitavad samuti mõista valimi organisatsioonikultuuri tunnetust ning millises suunas võiks ja tahetakse liikuda.

Selleks, et ettevõtte suudaks tugevdada kõrgemalt hinnatud tunnuseid ja muutuda paindlikumaks ning kohanemisvõimelisemaks, peaks tegema järgmised muudatused:

- tippjuhtidele kohaliku kultuuri tutvustamine, et võimaldada väärtuste ühine tõlgendamine ning sellega tagada parem mõistmine nii alluvate kui ka osakondade vahel;

- rohkem kui 3 aastat ettevõttes töötanud inimeste suurem kaasamine, uute lahendustega kurssi viimine, et vajadusel muuta ülesannete lahendamise viise ning tõsta inimeste arvamust, et nende roll ettevõttes on oluline;
- tippjuhtide omavahelise kooskõlastuse ühtsustamine, millega tagada sujuvam ja parem koostöö osakondade vahel;
- tippjuhtide endi suurem kaasamine ja neile otsustusvabaduse andmine, et tõsta nende omanditunnetust, läbi mille lihtsustada kontrollsüsteeme ettevõttes ja parandada meeskonnatööd juhtide ja alluvate vahel.

Antud töö ülesannete täitmisega jäi töö autor rahule, sest leidis tõestust organisatsioonikultuuri ja efektiivsuse vahel, mõistab Daniel R. Denisoni organisatsioonikultuuri mudelit ning kuidas üks tunnus mõjutab teist. Kõige olulisema tulemusena leidis autor, et eelpool mainitud mudelit saab kasutada nii efektiivsuse kui ka üldise tunnetuse mõõtmiseks. Analüüsi tulemused edastatakse uuringus kasutatud ettevõtte personalijuhile muudatuste tegemise soovitusteks ning kui antud muudatusi rakendatakse, oleks hea teha kordusküsitlus, et näha kas ja millises suunas on muudatused mõju andnud.

SUMMARY

Measuring organizational culture based on Daniel R. Denison's model

Ave-Ly Hints

The aim of this Bachelor's thesis was to introduce theoretical literature focusing on organizational culture's relationship to effectiveness or how the organizational culture affects outcomes of effectiveness. Furthermore, the aim was also to introduce Daniel R. Denison's organizational culture model and to use it in analysis for the questionnaire that was conducted in international soft drink company to measure employee's organizational culture cognition.

In order to do so, the author of this thesis used Denison Organizational Culture Survey (*DOCS*), a 60-item questionnaire which has to be evaluated on Likert scale with a range of answers, where „1“ means don't agree at all and „5“ agree completely.

After receiving filled surveys, results were analysed by arithmetical average values and were interpreted using Denison's model. Based on the analysis, the highest results were given to culture characteristics „Core Values“, „Clear Strategy & Intent“, „Mission“, „Vision“, which can indicate that all employees have high understanding of organization's strategy and values, what is expected from them and how to behave in certain situations. Also, they understand what company's plans are for the future and know how to achieve it.

The lowest scores were given to characteristics „Coordination & Integration“, „Agreement“, „Creating Change“, „Customer Focus“ (first level manager's evaluation), which could indicate that employees find it hard to communicate between departments, it is hard to come to common solutions, customer's suggestions and needs are overlooked.

Interesting finding is also the fact that top management evaluated some characteristics lower than other employees which could indicate that they have different understanding of values and agreements, which could lead to misunderstandings with employees, resulting in low motivation and deterioration in the quality of work.

Supporting the above mentioned cultural traits, strongest correlations were found between:

- „Empowerment“ - „Core Values“, where $r=0,73$, which could indicate that the greater the power given to people is and decision-making made more freely, the clearer it will be to understand the style of management, and the basic values will be better understood;
- „Empowerment“ ja „Team Orientation“, where $r= 0,72$. This could indicate that, when an employee is given more power to make decisions on their own, they can also present ideas to their team more clearly, tasks are equally shared in teams which could lead to higher satisfaction in work and less tensions between colleagues.
- „Vision“ with traits such as „Agreement“ ($r=0,71$), „Organisational Learning“ ($r=0,7$), „Strategic Direction & Intent“ ($r=0,74$) ja „Goals & Objectives“($r=0,77$). In this case, where so many traits are affecting one another, it can be speculated that people who strongly perceive the company's vision and are motivated by its goals, they perceive strategies firmly and understand how these goals should be met and what solutions to use.

These correlations also help to understand the perception of the organizational culture of the sample and the direction in which it could and would be desirable to move.

To improve company's capability to be more adaptable and focused on external environment, the author makes following suggestions:

- introducing local culture to top management in order to help them unify and interpret values with other employees;
- Involving into decision making and acquainting to new solutions employees who have worked longer in the company, so that they would feel they are appreciated and necessary for the company.
- Improving coordination in top management, to have better team work between departments.
- Empowering and involving top management, to raise their feeling of ownership to simplify control systems in the company and improve overall teamwork between employees and managers.

Overall results of thesis are satisfactory as the author finds proof that Daniel R. Denison's organizational model and questionnaire based on it are valid and reliable for measuring

organizational culture. Only discrepancy occurs with cultural traits, "Capability Development" and "Creating Change" where alpha coefficients are lower than acceptable, which means that questions in that survey block may not be coordinated. It may be advisable to exclude or reword that block of questions for further research.

All the suggestions given in this thesis will be presented to HR Manager of the indicated company and after implementing changes, it would be useful to make the survey again to see if and on which level the changes have affected the business outcome and overall employee's organizational culture's cognition.

VIIDATUD KIRJANDUS

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd.

Campbell J.P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in Twenty-first Century. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Vol. 1. Ed. S.J. Kozlowski. USA: Oxford University Press, 159-194.

Cartwright S., Baron H. (2002). Culture and Organizational Effectiveness. Organizational Effectiveness. *The Role of Psychology*. Eds. I.T. Robertson, M. Callinan, D.Bartram. Great Britain: John Wiley&Sons Ltd, 181-200.

Denison Consulting (2010). *Organizational Culture&Employee Engagement: What's the Relationship?* Kättesaadav: http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_engagement_0.pdf, 24.oktoober 2017.

Denison Consulting. (2017). *Introduction to the Denison Model*. Kättesaadav: https://www.denisonconsulting.com/docs/denison_model_overview.pdf , 24. oktoober 2017.

Denison, D.R., Haaland, S., Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, Vol. 3, 205-227. Kättesaadav: http://www.academia.edu/2484853/Corporate_culture_and_organizational_effectiveness , 11. november 2017.

- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J., Cho, H.J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method , 12. november 2017.
- Denison, D.R., Nieminen, L., Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23, No. 1, 145-161. Kättesaadav: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2012.713173> , 14. november 2017.
- Denison, D.R., Neale, W.S. (2017). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Kättesaadav: https://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwi89rJoILYAhVBCpoKHf48CD4QFghEMAM&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FRachel_Bachner-Melman%2Fpost%2FHow_can_I_find_the_questionnaire_on_the_research_article%2Fattachment%2F59d61fdf79197b807797e51d%2FAS%3A287266116259840%401445500987259%2Fdownload%2FDOCS_Facilitator_Guide.Pdf&usg=AOvVaw3L1jLo2Wa4RxpLdlUcJMsr , 24. November 2017.
- Denison, D.R., Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, 204-223. Kättesaadav: <http://www.jstor.org/stable/2635122> , 24. november 2017.
- Fey, C.F., Denison, D.R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, 686-706. Kättesaadav: <http://www.jstor.org/stable/4135128> , 28. november 2017.
- Glen S. (2014). *Cronbach's Alpha: Simple Definition, Use and Interpretation*. Kättesaadav: <http://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/> , 05. detsember 2017.

Jänes I. (2016). Organisatsioonikultuur Sanitex Estonia osäühingus Denisoni käsitluse vaatenurgast. (Magistritöö). Tartu Ülikool. Sotsiaalteaduste Instituut. Tartu

Kotrba, L.M., Gillespie, M.A., Schmidt, A.M., Smerek, R.E., Ritchie, S.A., Denison, D.R. (2012). *Do Consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects.* Kättesaadav: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726711426352> , 28. november 2017.

Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs from Management.* New York: The Free Press.

Lilja, K.K. (2013). *Differences in Organizational Cultures-A Challenge for IT Projects.* (Doctoral Thesis). Tampere University of Technology. Publication 1105.

Lunenburg, F.C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, Vol. 29, No. 4. Kättesaadav: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Organizational%20Culture-Performance%20Relationships%20NFEASJ%20V29%20N4%202011.pdf> , 12. detsember 2017.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior.* 7th Ed. USA: McGraw-Hill.

Marker, A. (2010). Organizational culture. *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, Vol. 2. Eds. R. Watkins, D. Leigh. San Fransisco: Pfeiffer, 725-744.

Nickels W.G, McHugh J.M, McHugh S.M. (1997). *Understanding Business.* 4th Ed. USA: Irwin/McGraw-Hill.

Rose R.C., Kumar N., Abdullah H., Ling G.Y. (2008). Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations. *Contemporary Management Research*, Vol. 4, No. 1, 43-56. Kättesaadav:

<https://pdfs.semanticscholar.org/e719/ab85a35f43d2e469e2c73322547f3e47fd54.pdf> , 13. Desember 2017.

Saffold, G.S. III. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, 546-558. Kättesaadav: <http://www.jstor.org/stable/258374> , 13. detsember 2017.

Schein E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Sorensen, J.B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, Issue 1, 70-91. Kättesaadav: <http://www.jstor.org/stable/3094891> , 14. detsember 2017.

Suderman J. (2012). Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development. *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4, No. 1, 52-58. Kättesaadav: <https://pdfs.semanticscholar.org/3888/ae31c44aec1ff147997c81b0de6e09d3f4ca.pdf> , 14. Detsember 2017.

Van den Berg P.T., Wilderom P.M.C. (2004). Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology An International Review*, Vol. 53 Issue 4, 570-582. Kättesaadav: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x/full> , 14. detsember 2017.

LISAD

Lisa 1. Daniel R. Denisoni küsitlus

Kallis töökaaslane,

Palun leia 10-15 minutit, et aidata kaasa minu bakalaureusetöö valmimisel, mille teemaks on „Organisatsioonikultuuri mõõtmine Daniel R. Denisoni mudeli põhjal“. Sinu panus sellesse on vastata käesoleva küsimustiku väidetele, mis aitaksid mõista Sinu organisatsioonikultuuri tunnetust. Selleks palun hinnata allpool toodud väiteid 5-palli süsteemis, kus hinnangud on jagunenud järgnevalt:

- 1- ei nõustu üldse
- 2- nõustun vähesel määral
- 3- ei oska öelda
- 4- nõustun osaliselt
- 5- nõustun täielikult.

Endale sobivaima variandi numbri all olevasse kastikesse teha rist või linnuke.

Antud küsitlus on täiesti anonüümne, kellegi andmeid kolmandatele osapooltele ei avaldata ning ka tulemuste analüüs on anonüümne.

Kui tekib küsimusi, siis aitan hea meelega!

Olen väga tänulik Sinu panuse eest!

| | | | | | |
|-------|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Naine | <input type="checkbox"/> | VANUS: | | HARIDUS: | |
| Mees | <input type="checkbox"/> | 18-25a | <input type="checkbox"/> | Keskharidus | <input type="checkbox"/> |
| | | 26-34a | <input type="checkbox"/> | Keskeriharidus | <input type="checkbox"/> |
| | | 35-46a | <input type="checkbox"/> | Kõrgharidus | <input type="checkbox"/> |
| | | 47-54a | <input type="checkbox"/> | | |
| | | 55-... | <input type="checkbox"/> | | |

TÖÖSTAAŽ

ETTEVÖTTES:

| | |
|-------------|--------------------------|
| kuni aasta | <input type="checkbox"/> |
| 1-3 aastat | <input type="checkbox"/> |
| 3-6 aastat | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 aastat | <input type="checkbox"/> |

POSITSIOON:

| | |
|-----------------|--------------------------|
| Funktsioonijuht | <input type="checkbox"/> |
| Keskastmejuht | <input type="checkbox"/> |
| Esmatasandijuht | <input type="checkbox"/> |
| Spetsialist | <input type="checkbox"/> |

| | Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Enamus töötajaid on kõrgelt kaasatud oma töösse. | | | | | |
| 2 | Otsused tehakse tavaliselt sellel tasandil, kus informatsioon kõige paremini on kättesaadav. | | | | | |
| 3 | Informatsiooni jagatakse laialdaselt nii, et igaüks, kes seda vajab, saab ka selle kätte. | | | | | |
| 4 | Igaüks usub, et neil võib olla positiivne mõju (töökaaslastele, tulemustele vms.) | | | | | |
| 5 | Äriplaneerimine on pidev protsess ning kõik töötajad on mingil määral sellesse kaasatud. | | | | | |
| 6 | Osakondade vahelist koostööd julgustatakse aktiivselt. | | | | | |
| 7 | Inimesed töötavad nii, nagu nad oleksid osa meeskonnast. | | | | | |
| 8 | Tööde teostamiseks kasutatakse rohkem meeskonnatööd kui hierarhilist tööülesannete jaotust. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 9 | Meeskonnad on meie peamised alustalad. | | | | | |
| 10 | Töö on jaotatud nii, et iga inimene tunneks sidet enda töö ja organisatsiooni eesmärkide vahel. | | | | | |
| 11 | Otsustusvõim on delegeeritud nii, et inimesed saaksid iseseisvalt tegutseda. | | | | | |
| 12 | Inimeste suutlikkus suureneb pidevalt. | | | | | |
| 13 | Töötajate oskuste täiendamisse investeeritakse pidevalt. | | | | | |
| 14 | Töötajate võimekust nähakse olulise konkurentsieelisena. | | | | | |
| 15 | Probleemid tekivad sageli sellest, et meil puuduvad töö tegemiseks vajalikud oskused. | | | | | |
| 16 | Liidrid ja juhid käituvad oma õpetuste järgi. | | | | | |
| 17 | On olemas iseloomulik juhtimisstiil ja selged juhtimistavad. | | | | | |
| 18 | On olemas selge ja järjekindel väärtuste kogum, mis reguleerib seda, kuidas me äri teeme. | | | | | |
| 19 | Põhiväärtuste ignoreerimine tekitab pahandusi. | | | | | |
| 20 | On olemas eetikakoodeks, mille järgi käituda ning mis ütleb, mis on õige või vale. | | | | | |
| 21 | Kui esineb erimeelsusi, siis üritatakse saavutada "win-win" olukorda. | | | | | |
| 22 | On olemas tugev töökultuur. | | | | | |
| 23 | On lihtne jõuda kokkulepeteni, isegi kui on tegemist keeruliste olukordadega. | | | | | |
| 24 | Meil on tihti raskusi põhiküsimustes kokkulepeteni jõudmisega. | | | | | |
| 25 | Kõigil on selge arusaam, kuidas asju lahendada õigesti või valesti. | | | | | |
| 26 | Meie lähenemine äritegevusele on väga järjekindel ja etteaimatav. | | | | | |
| 27 | Erinevatest osakondadest inimesed jagavad ühist vaatenurka. | | | | | |
| 28 | Erinevate osakondade vahel on lihtne projekte koordineerida. | | | | | |
| 29 | Teisest osakonnas töötava inimesega koostöö tegemine on sama, kui töötamine inimesega teisest ettevõttest. | | | | | |
| 30 | Eesmärkide joondumine on hea igal tasemel. | | | | | |
| 31 | See, kuidas asjad on tehtud, on väga paindlik ja kerge muuta. | | | | | |
| 32 | Me reageerime hästi konkurentide tegevusele ja muudatustele ärikeskonnas. | | | | | |
| 33 | Töö tegemiseks võetakse pidevalt kasutusele uusi ja paremaid lahendusi. | | | | | |
| 34 | Katsed luua muutusi saavad tavaliselt negatiivse vastupanu. | | | | | |
| 35 | Erinevad osakonnad teevad tihti koostööd, et luua muudatusi. | | | | | |
| 36 | Klientidelt saadud tagasiside ja soovitusel toovad tihti kaasa muudatusi. | | | | | |

Lisa 1 järg

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 37 | Kliendi panus mõjutab otseselt meie otsuseid. | | | | | |
| 38 | Kõikidel organisatsiooni liikmetel on selge arusaam kliendi soovidest ja vajadustest. | | | | | |
| 39 | Meie otsustes välditakse kliendi otseseid vajadusi. | | | | | |
| 40 | Me julgustame töötajaid klientidega otsekontakti astuma. | | | | | |
| 41 | Ebaõnnestumisele vaatame kui võimalust õppimiseks ja arenemiseks. | | | | | |
| 42 | Meie ettevõttes tasustatakse ja julgustatakse innovatsiooni ja riskide võtmist. | | | | | |
| 43 | Palju asju jäetakse tähelepanuta või hooletusse. | | | | | |
| 44 | Õppimine on üks olulisemaid eesmärke meie igapäeva töös. | | | | | |
| 45 | Me kindlustame selle, et töötame kõik ühiste eesmärkide nimel. | | | | | |
| 46 | Meil on pikaajalised eesmärgid ja suunad. | | | | | |
| 47 | Meie äristrateegia suunab teisi konkurente muutma oma viise, kuidas nad turul konkureerivad. | | | | | |
| 48 | On olemas selge missioon, mis annab meie tööle eesmärgi ja suuna. | | | | | |
| 49 | On olemas selge tulevikustrateegia | | | | | |
| 50 | Meie strateegiasuund on mulle mõistmatu | | | | | |
| 51 | Laialt on levinud ühtne arusaamine eesmärkide osas. | | | | | |
| 52 | Juhid seavad ambitsioonikaid, aga samas realistlikke eesmärke. | | | | | |
| 53 | Eestvedamisel on paika pandud eesmärgid, mida me täitma peame | | | | | |
| 54 | Me jälgime pidevalt seatud eesmärkide täitmist. | | | | | |
| 55 | Inimesed mõistavad seda, mida tegema peab, et pikas perspektiivis edukad olla. | | | | | |
| 56 | Meil on ühine visioon sellest, milline ettevõtte tulevikus välja näeb. | | | | | |
| 57 | Liidrid omavad pikaajalist seisukohta (ettevõtte suhtes). | | | | | |
| 58 | Lühiajalised eesmärgid seavad tihti ohtu meie tulevikuperspektiivid. | | | | | |
| 59 | Meie visioon tekitab töötajates elevust ja motiveerib neid. | | | | | |
| 60 | Me suudame realiseerida lühiajalised ülesanded ilma, et pikaajaline visioon ohus oleks. | | | | | |

Lisa 2. Tabel 4. 12 kultuuritunnuse keskväärtused, standardhälbed ja usaldusväarsuse nivood tunnuse “positsioon” võrdluses

| Positsioon | Spetsialist n=25 | | Esmatasandi- juht n=13 | | Keskastme- juht n=8 | | Funktsiooni- juht n=3 | | p* |
|------------------------------|---------------------|----------|---------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------------|----------|------|
| | \bar{x} | St.hälve | \bar{x} | St.hälve | \bar{x} | St.hälve | \bar{x} | St.hälve | |
| Võimustamine | 3,10 | 0,68 | 3,62 | 0,75 | 3,60 | 0,60 | 2,40 | 0,69 | ,016 |
| Meeskonna orienteeritus | 3,40 | 0,83 | 3,86 | 0,57 | 3,95 | 0,93 | 2,13 | 0,50 | ,004 |
| Võimekuse arendamine | 3,30 | 0,61 | 3,75 | 0,69 | 3,60 | 0,45 | 2,60 | 0,69 | ,020 |
| Väärtustamine | 3,78 | 0,63 | 4,00 | 0,60 | 3,88 | 0,54 | 2,40 | 1,25 | ,004 |
| Üksmeelsus | 3,26 | 0,72 | 3,45 | 0,71 | 3,40 | 0,64 | 2,73 | 0,46 | ,431 |
| Kooskõlastamine | 3,04 | 0,71 | 3,15 | 0,74 | 3,08 | 0,51 | 2,40 | 0,87 | ,422 |
| Muutuste loomine | 3,08 | 0,73 | 3,09 | 0,47 | 3,08 | 0,55 | 2,27 | 0,12 | ,203 |
| Kliendikeskus | 3,48 | 0,61 | 3,25 | 0,63 | 3,40 | 0,78 | 2,60 | 0,60 | ,157 |
| Organisatsiooniline õppimine | 3,28 | 0,86 | 3,52 | 0,64 | 3,55 | 0,66 | 1,80 | 0,60 | ,008 |
| Selge strateegia olemasolu | 4,01 | 0,79 | 4,17 | 0,64 | 4,00 | 0,53 | 2,33 | 1,33 | ,004 |
| Eesmärgistatus | 3,80 | 0,73 | 3,82 | 0,75 | 3,93 | 0,45 | 2,60 | 1,40 | ,062 |
| Visioon | 3,42 | 0,65 | 3,77 | 0,55 | 3,55 | 0,61 | 2,67 | 1,14 | ,067 |

Allikas: Autori koostatud

Märkus: Usaldusväarsuse nivoo on arvatud ANOVA-ga