

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liisa Lillemets

**PERSONALISTRATEEGIA ORGANISATSIOONIKULTUURI
ARENDAMISEKS SAARIOINEN EESTI OÜS**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, *MBA*

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 12 931 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liisa Lillemets

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162828HAPM.

Üliõpilase e-posti aadress: liisa.lillemets@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED ALUSED JA VARASEMAD UURINGUD	9
1.1. Strateegiline personalijuhtimine	9
1.1.1. Strateegilise personalijuhtimise mõiste ja käsitlused	10
1.1.2. Personalistrateegia loomine ja elluviimine	13
1.2. Organisatsioonikultuuri olulisus strateegilistes muudatustes	15
1.2.1. Organisatsioonikultuuri mõiste ja käsitlused	15
1.2.2. Organisatsioonikultuuri uurimine	18
1.2.3. Organisatsioonikultuuri roll strateegilistes muudatustes	21
1.2.4. Organisatsioonikultuuri kujundamine	23
2. UURIMUS	25
2.1. Uuringu meetodika, ajakava ja protseduur	25
2.2. Uuritava organisatsiooni taust, struktuur ning strateegia	27
2.3. Valim	28
3. TULEMUSED, ARUTELU	30
3.1. Uuringu tulemused – olemasolev ning soovitud organisatsioonikultuur	30
3.1.1. Kvantitatiivuuring	30
3.1.1.1. Reliaablus	30
3.1.1.2. Kirjeldav statistika	31
3.1.1.3. Seoste võrdlus ning analüüs	36
3.1.2. Kvalitatiivuuring	40
3.2. Arutelu, järeldused ja ettepanekud	45
KOKKUVÕTE	50
SUMMARY	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	54
LISAD	59
Lisa 1. Organisatsioonikultuuri muutmise käsitluste võrdlus	59
Lisa 2. Ankeetküsitlus	60
Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused	64
Lisa 4. Saarioinen Eesti OÜ struktuur 2018	65

Lisa 5. Olemasolevate ning soovitud organisatsioonikultuuritüüpide vastuste võrdlus.....	66
Lisa 6. Organisatsioonikultuuri tüüpide vastuste erinevused ametigruppide lõikes.....	69

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud Saarioinen Eesti OÜ personalistrateegia elluviimiseks, mis toetaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist läbi selleks sobiva organisatsioonikultuuri kujundamise.

Magistritöö esimene osa annab ülevaate teemade teoreetilisest taustast. Töös antakse ülevaade sellest, mis on strateegiline personalijuhtimine, millised on selle erinevad käsitlused, kuidas seda luuakse ning ellu viiakse. Teoreetilises osas käsitletakse ka organisatsioonikultuuri mõistet ja erinevaid käsitlusi, kirjeldatakse selle uurimist, kujundamist ning rolli strateegilistes muudatustes. Magistritöö teise osa moodustab empiiriline uurimus, milles uuritakse kombineeritud meetodil töötajate ning juhtide taju ja arusaama olemasolevast ning soovitud organisatsioonikultuurist. Info kogumiseks kõikidelt ettevõtte töötajatelt kasutati kvantitatiivse meetodina organisatsioonikultuuri hindamisinstrumenti ning info kogumiseks juhtivtöötajatelt kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuud. Magistritöö kolmas osa kirjeldab uuringutulemusi. Kontrollitakse kvantitatiivvuringu tulemuste reliaablust, antakse tulemustest ülevaade kirjeldava statistika abil ning analüüsitakse tunnuste seoseid. Kvalitatiivvuringu tulemusi analüüsitakse kvalitatiivse sisuanalüüsiga, juhtumiülese ehk horisontaalse analüüsi abil.

Uurimustulemuste analüüsist selgub, et praegune ning soovitud organisatsioonikultuur on üldjoones sarnased - organisatsioon on eelkõige rollikeskne, stabiilne, kontrolliv ning sissepoole suunatud kuid ka võitlushimuline ja produktiivne. Vastused olid ametgruppide lõikes sarnased. Ettepanekuteks oli organisatsioonikultuuri mitte oluliselt muuta, vaid praegust organisatsioonikultuuri edasi arendada; erinevate töötajate gruppidele tuleks personalijuhtimises läheneda lähtuvalt tööiseloolest; töötajaid tuleks enam kaasata, jagada vastutust ning usaldada. Lisaks järeltab töö autor, et organisatsioon peab olema avatud muudatusele ning vastavalt vajadusele end ümber kohandama. Soovitud personalistrateegia eesmärgi elluviimisel on oluline, et töötajad saaksid kaasa rääkida, millist organisatsiooni nad tulevikus ootava.

Võtmesõnad: strateegiline personalijuhtimine, organisatsioonikultuur, organisatsioonikultuuri kaardistamine, organisatsioonikultuuri kujundamine.

SISSEJUHATUS

Ettevõtte, mille põhjal magistritöö uurimus läbi viiakse on asutatud aastal 1995 ning sai üheksa aasta eest endale tehase ja sellega ka suurema töötajaskonna. Uurimuse läbiviimise hetkel töötas ettevõttes 180 inimest, kellest 75% on lihttöölised (edaspidi kasutatud organisatsioonisisest mõistet „mitteteenistujad“) ning ülejäänud kontoritöötajad, spetsialistid ja juhid (edaspidi kasutatud organisatsioonisisest mõistet „teenistujad“). Eelnevalt on organisatsiooni põhifookuseks olnud tootearenduse, müügi ja tootmise ülesehitamine. Uues strateegias, mis on koostatud perioodiks 2018-2023, on esimest korda strateegiliseks eesmärgiks võetud töötajaskond. Üheks strateegiliseks eesmärgiks on: „Saarioinen Eesti on meeskond, kuhu tahetakse tööle tulla, kus on hea igapäevaselt töötada ning kust on kurb lahkuda. Meeskonnaliikmete vahel on suurepärane koostöö, tegutsetakse eesmärgipäraselt ning igaüks tunneb end ettevõttes töötades väärtuslikuna. Meil töötavad ühiseid väärtusi kandvad motiveeritud ja pädevad inimesed, kes teevad oma tööd pühendunult ja südamega.“ (Saarioinen Eesti OÜ, 2017c) Sellest lähtuvalt soovib ettevõtte rohkem keskenduda strateegilisele personalijuhtimisele, mis aitaks meeskonna strateegilist eesmärki edukalt täita.

Magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud Saarioinen Eesti OÜ personalistrateegia elluviimiseks, mis toetaks ettevõtte strateegilise eesmärgi saavutamist läbi selleks sobiva organisatsioonikultuuri kujundamise. Selleks, et ettevõtte uut strateegiat personalistrateegiaga toetada uurib autor magistritöös, milline organisatsioonikultuuri tüüp toetaks strateegilist eesmärki – pühendumust, lojaalsust ning meeskonnatööd toetav organisatsioonikultuur, ning kas see on samasugune kogu organisatsioonis või erinev ametgruppide lõikes. Autor võrdleb mitteteenistujate ja teenistujate ootusi organisatsioonikultuurile.

Eesmärgi saavutamiseks on püsitatud järgmised uurimisküsimused:

Küsimus 1. Milline on olemasolev ning milline tulevikus soovitud strateegiast lähtuv organisatsioonikultuur Saarioinen Eesti OÜ töötajate arvates?

Küsimus 2. Kas ja kui siis milline on erinevate ametgruppide erinevus tajutavas ning soovitavas organisatsioonikultuuris?

Küsimus 3. Kas ja kui siis kuidas erineb Saarioinen Eesti OÜ soovitav organisatsioonikultuur varasema organisatsioonikultuuri ning strateegia elluviimist uurinud uuringu tulemustest?

Eesmärgi saavutamiseks kavandab autor järgmist:

- 1) Kirjeldab strateegilise personalijuhtimise olulisust strateegilises juhtimises ning selle erinevad teoreetilisi käsitlusi.
- 2) Iseloomustab organisatsioonikultuuri erinevaid käsitlusi ning annab ülevaate selle tähtsusest strateegilises juhtimises ja muudatuste läbiviimisel.
- 3) Selgitab, milline on ettevõtte praegune organisatsioonikultuur ning millised on töötajate ning juhtide ootused ja ettepanekud organisatsioonikultuuri kujundamiseks, mis toetaks ettevõtte personalijuhtimise strateegilist eesmärki.

Magistritöö esimene osa annab ülevaate teemade teoreetilisest taustast. Töös antakse ülevaade sellest, mis on strateegiline personalijuhtimine, kuidas seda erinevate autorite poolt käsitletakse, kuidas seda luuakse ning ellu viiakse. Personalijuhtimine enda funktsioonidega ei ole enam midagi kõrvalist ning administratiivset, see on osa juhtimissüsteemist, mida peab integreerima organisatsiooni strateegilistesse plaanidesse (Besma 2014, 95). Personalijuhid aitavad seada ning saavutada organisatsioonide eesmärke ning nende tegevus mõjutab organisatooni tulemusi (Ciochina, Novac 2016, 108; Ulrich 1997, 27), strateegiline personalijuhtimine loob organisatsioonis strateegiliste terviku (Besma 2014, 95). Teoreetiliselt osas käsitletakse ka organisatsioonikultuuri mõistet ja erinevaid käsitlusi, kirjeldatakse selle uurimist, kujundamist ning rolli strateegilistes muudatustes. Organisatsioonikultuuri rolli on enam hakatud käsitlema strateegilise juhtimise vaatenurgast - organisatsioonikultuuri tajutakse kui juhtimistööriista töötajate kontrollimiseks, motiveerimiseks ning tulemuste parandamiseks (Ekwoaba, Owoyemi, 2014).

Magistritöö teise osa moodustab empiiriline uurimus ning selles töö osas antakse ülevaade uuringu meetodikast, ajakavast ning protseduurist. Samuti kirjeldatakse uuritava organisatsiooni tausta, struktuuri ja strateegiat ning uuringu valimit. Magistritöös uuritakse kombineeritud meetodil olemasolevat ning soovitud organisatsioonikultuuri. Info kogumiseks kasutatakse kvantitatiivse meetodina organisatsioonikultuuri hindamisinstrumenti ning kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuud.

Magistritöö kolmas osa kirjeldab uurigu tulemusi. Kontrollitakse kvantitatiivuuringu reliaablust, tulemusi kirjeldatakse kirjeldava statistika abil ning analüüsitakse tunnuste ja koondtunnuste vahelisi seoseid. Kvalitatiivuuringu tulemusi analüüsitakse kvalitatiivse sisuanalüüsiga, juhtumiuulese ehk horisontaalse analüüsi abil. Uurimustulemuste analüüsist selgub, et praegune

ning soovitud organisatsioonikultuur on üldjoones sarnased - organisatsioon on eelkõige rollikeskne, stabiilne, kontrolliv ning sissepoole suunatud kuid samas ka välise suhtes võitlushimuline ja produktiivne. Vastused olid ametgruppide lõikes sarnased. Ettepanekuks tehti praeguse organisatsioonikultuuri edasiarendus ja tugevdamine; erinevate töötajasgruppidele tuleks personalijuhtimises läheneda lähtuvalt tööiseloost; enam tuleks töötajaid kaasata, jagada vastutust ning usaldada. Lisaks järeltab töö autor, et organisatsioon peaks julgema muutuda ning vastavalt vajadusele end ümber kohandama. Soovitud personalistrateegia eesmärgi elluviimisel on oluline, et töötajad saaksid kaasa rääkida selles, millist organisatsiooni nad tulevikus ootavad. Magistritöö edasiarendusena on võimalik koostada detailsem organisatsioonikultuuri arendamise tegevuskava ning soovitud organisatsioonikultuuri põhimõtetest lähtuv personalistrateegia edasiarendus.

Töö autor tänab oma juhendajat Taimi Elenurmi, kes on töö kirjutamisel toetanud mitmekülgse ning edasiviiva tagasiside ja konstruktiivsete aruteludega. Samuti tänab töö autor õppejõud Velli Partsi, kes juhendas töö analüütilise osa koostamisel, andis vajalikke nõuandeid ning suunas parima lahenduse leidmisel.

1. TEOREETILISED ALUSED JA VARASEMAD UURINGUD

Käesolev peatükk jaotub kaheks. Esimene osa annab ülevaate sellest, kuidas erinevate autorite poolt käsitletakse strateegilise personalijuhtimise mõistet, personalistrateegia loomist ning elluviimist. Peatüki teine osa annab ülevaate organisatsioonikultuuri olulisusest strateegilistes muudatustes, organisatsioonikultuuri mõistest ning käsitlustest, kuidas organisatsioonikultuuri uuritakse, milline on selle roll strateegilistes muudatustes ning kuidas ja miks organisatsioonikultuuri strateegiale vastavaks kujundada.

1.1. Strateegiline personalijuhtimine

Personalijuhtimist, kui olulist ja strateegilist osa organisatsiooni juhtimises on käsitlema hakatud alles 20 sajandi viimastel kümnenditel. Sellele viitavad Wright ja Machan (1992, 295) tuues välja, et viimastel kümnenditel on üha enam uuritud strateegilist juhtimist ning sellega seotud teisi organisatsiooni funktsioone, millel on strateegilises juhtimises oluline roll – personalijuhtimine on saanud osaks strateegilisest juhtimisest ning sellest on saanud strateegiline personalijuhtimine. Ka Lepak ja Shaw (2008, 1486) toovad välja, et strateegilise personalijuhtimise uurimise juured on mõnekümne aasta tagused, näiteks Dyer (1984) ning Schuler ja Jackson (1987) on käsitlenud oma aja kohta uudset ning innovaatilist valdkonda – strateegilist personalijuhtimist. Dyer (1984, 156) toob oma uuringus välja, et personalijuhtimise strateegiad on muutunud enam rangeks ning süstematiseerituks - ta kirjeldab strateegilise personalijuhtimise uuringute arenguid, kuid viitab ka sellele (167), et strateegilise personalijuhtimise uuringud on alles algusjärgus. Schuler ja Jackson (1987) toovad oma uurimuses välja organisatsioonide erinevad strateegiad ning nendest tulenevad vajadused kindlatele rollikäitumisele, luues seeläbi seose erinevate personalijuhtimise praktikate vahel ning pakkudes tulemusena välja personalijuhtimise strateegiad, mis toetaksid äristrateegiaid. Varasemates uuringutes on samuti viiteid personalivaldkonna olulisusele äris. Boudreau (1983) uuris personalijuhtimise tulemuslikkuse majanduslikku mõju, Hendry ja Pettigrew (1986) uurisid strateegilise personalijuhtimise praktikaid. Wright ja McMahan (1992, 295-296) toovad oma uuringus välja kuus erinevat käsitlust organisatsioonikäitumise-, finants- ning majandusteooriatest, kuhu strateegilise personalijuhtimise otsustamise protsessi ning selle osad saab sobitada. Sarnaseid viiteid personalijuhtimise strateegilisuse kasvule võib leida ka Eesti autoritelt. Alas et al (2015, 52) toovad välja, et strateegiline suunitlus personalijuhtimises on 10-

15 aasta jooksul küll aeglaselt aga järjepidevalt kasvanud. Samuti tuuakse uuringus välja (*Ibid.*, 10-11), et toetudes eelnevatele uuringutele on ettevõtete jaoks on üheks suurimaks väljakutseks pädevate ning motiveeritud inimeste leidmine - seetõttu on personalijuhtimise funktsioon organisatsioonides oluline just strateegiate koostamisel.

Uuringutest selgub, et Eestis osaleb personalijuht ettevõtte strateegia koostamises võrreldes teiste riikidega vähem. Uurides aga seda, kas ja kui palju on Eestis personalijuhtimine strateegiliselt oluline, võib välja tuua muutuse - üha enam ettevõtetes on olemas personalistrateegia ning personalijuhte kaasatakse ettevõtte äristrateegia koostamisse. (Alas, Kaarelson, 2008 110-111) 2011 aastal läbi viidud Craneti uuringus personalijuhtimise rollide osas (Papalexandris, Poor 2011, 18-20) selgus, et organisatsioone, kus kaasatakse personalijuhte strateegiate väljatöötamisse on järjest enam ning juhtide tähelepanu muude strateegiate hulgas personalistrateegiate kujundamisele kasvab. Eesti juhtimisvaldkonna uuring (Alas et al 2015, 44-45) toob välja, et Eestis kuulub organisatsioonide juhtkonda personalijuht üle poolte juhtudel - 58% ettevõtetest on juhtivmeeskonnas personalijuht. Võrreldes tulemust näiteks Soomega, kus on osakaal organisatsioonidest, mille juhtivmeeskonnas on personalijuht 78%, on see osakaal Eestis väiksem. Personalijuhi strateegilisest rollist äripartnerina indikeerib see, kas ja kui palju teda kaasatakse äristrateegia väljatöötamisse. Uuritud Eesti organisatsioonidest ligi pooltes, 52%, on personalivaldkonna juht strateegia väljatöötamise protsessis algusest, ligi 30% organisatsioonidest kaasatakse personalijuhti strateegia väljatöötamisse protsessi, iga kaheksandas organisatsioonis jääb personalijuht protsessist kõrvale või teda kaasatakse vaid strateegia elluviimisel. (*Ibid.*, 44-45)

1.1.1. Strateegilise personalijuhtimise mõiste ja käsitlused

Strateegilist personalijuhtimist on defineeritud ja käsitletud erinevate autorite poolt mitmeti. Peamise ühise tunnuseks tajutakse, et strateegiline personalijuhtimine on osa organisatsiooni tervikust ning üldisest strateegiast. Hendry ja Pettigrew (1986, 8) toovad välja, et strateegiline personalijuhtimine on kontseptsioon, mille peamine küsimus on, kuidas personalijuhtimine aitab kaasa äri efektiivsusele ning äristrateegia muutumisele. See toob esile mitmeid väljakutseid personalijuhtimise ühtsuses ning asjakohasuses ning asetab koolitus- ja arendustegevused personalijuhtimise keskseks tegevuseks. Baker (1999, 51) toob välja, et strateegiline personalijuhtimine hõlmab endas mitmeid olulisi valdkondi – organisatsioonisiseste personalijuhtimise põhimõtete rakendamine ning nende integreerimine organisatsiooni ülese strateegiaga; juhtide vastutus personalijuhtimise elluviimisel; töösuhted ning nende haldamine;

pühendumine. David Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) usub, et võtmetähtsusega eesmärk personalijuhtimises on integreerida personalijuhtimisega seotud küsimused läbivalt organisatsiooni strateegilistesse plaanidesse, et erinevad personalijuhtimise teemad oleksid organisatsioonis läbivad ning juhid võtaksid neid arvesse igapäevastes otsustes (viidatud Armstrong 2008, 14). Khanka (2007, 19) defineerib strateegilist personalijuhtimist kui strateegilist vaadet inimressursside juhtimise funktsioonidele koos üleüldiste äri funktsioonidega organisatsioonis. Armstrong (2008, 1) käsitleb strateegilist personalijuhtimist kui kontseptsiooni, milles integreeritakse personalijuhtimise- ning äristrateegiad - sellise kontseptsiooni tulem on pikaajaline vaade sellest, kuhu personalijuhtimine peaks liikuma, kuidas sinna jõuda ning kuidas peaks personalijuhtimise strateegiaid arendama ja rakendama. Strateegiline personalijuhtimine baseerub kolmel väitel (Armstrong 2008, 34):

1. inimkapital on organisatsiooni edus strateegilise rolliga ning oluline osa konkurentsieelises;
2. personalistrateegiad peavad olema integreeritud äristrateegiaga;
3. personalistrateegiad peavad olema omavahel seotud, et üksteist toetada.

Besma (2014, 95) toob välja, et personalijuhtimine ei ole enam enda funktsioonidega midagi kõrvalist ning administratiivset, vaid pigem osa juhtimissüsteemist, mida peab integreerima organisatsiooni strateegilistesse plaanidesse, mis omakorda loob konkurentsieelise. Erinevate autorite käsitlused on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Strateegilise personalijuhtimise käsitlused erinevate autorite poolt

Autorid	Käsitlus strateegilisest personalijuhtimisest
Hendry, C. Ja Pettigrew, A	Strateegiline personalijuhtimine on kontseptsioon sellest, kuidas personalijuhtimine aitab kaasa äri efektiivsusele ning äristrateegia muutumisele. Väljakutsed personalijuhtimise ühtsuses ning asjakohasuses, kesksed tegevused personalijuhtimises on koolitus- ja arendustegevused.
Baker, D.	Strateegiline personalijuhtimine hõlmab endas mitmeid valdkondi: organisatsioonisiseste personalijuhtimise põhimõtete rakendamine ning nende integreerimine organisatsiooni ülese strateegiaga; juhtide vastutus personalijuhtimise elluviimisel; töösuhted ning nende haldamine; pühendumine.
Guest, D.	Peamine eesmärk personalijuhtimises on integreerida personalijuhtimisega seotud küsimused läbivalt organisatsiooni strateegilistesse plaanidesse, et erinevad personalijuhtimise teemad oleksid organisatsioonis läbivad ning juhid võtaksid neid arvesse igapäevastes otsustes.
Khanka, S. S.	Strateegiline personalijuhtimine on strateegiline vaade inimressursside juhtimise funktsioonidele koos üleüldiste äri funktsioonidega organisatsioonis.
Armstrong, M.	Strateegiline personalijuhtimine on kontseptsioon, milles integreeritakse personalijuhtimise ning äristrateegiad. Sellise kontseptsiooni tulem on pikaajaline vaade sellest, kuhu personalijuhtimine peaks liikuma, kuidas sinna jõuda ning kuidas peaks personalijuhtimise strateegiaid arendama ja rakendama.
Besma, A.	Personalijuhtimine on osa juhtimissüsteemist, mida peab integreerima organisatsiooni strateegilistesse plaanidesse, mis omakorda loob konkurentsieelse.

Allikad: Armstrong (2008, 1); Armstrong (2008, 34); Baker (1999, 51); Besma (2014, 95); Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) viidatud Armstrong 2(008, 14); Hendry ja Pettigrew (1986, 8); Khanka (2007, 19), koostatud autori poolt

Mitmed autorid on erinevates käsitlustes vaadelnud, miks strateegiline personalijuhtimine on oluline. Khanka (2007, 18-19) käsitleb edukaid ning konkurentsivõimelisi ettevõtteid kui organisatsioone, kes lähenevad ärivõimalustele läbi strateegilise juhtimise, sealhulgas on strateegilisuus oluline ka funktsionaalsetes juhtimisvaldkondades, ka personalijuhtimises. Samuti tuuakse välja, et personalijuhid aitavad seada ning saavutada organisatsioonide eesmärke ning nende tegevus mõjutab organisatsiooni tulemusi (Ciochina, Novac 2016, 108; Ulrich 1997, 27), strateegiline personalijuhtimine loob organisatsioonis strateegilise terviku (Besma 2014, 95). Walker (1994, 59) toob välja, et personalijuhtimise strateegiate, protsesside ning funktsioonide integratsioon ärimudelitesse on oluline saavutamaks maksimaalset tulemust äris, seega on eduks oluline äri- ning personalistrateegiate integreerimine. Personalijuhtimist on kirjeldatud kui keskset, juhtimisele suunatud, strateegilist tegevust, mis on arendatud, omandatud ning ellu viidud juhtide poolt oma organisatsiooni huvides (Armstrong 2008, 16). Huselid (635, 1995) toob välja, et personalijuhtimise praktikatel on positiivne mõju organisatsiooni tulemustele nii majanduslikult kui ka statistiliselt läbi töötajate tulemuslikkuse ja tulemuste. Guest (1997, 265) toob välja, et tõendatud seos organisatsiooni tulemuslikkuse ning personalijuhtimise praktikate vahel on olemas. Besma (2014) toob oma uuringus välja positiivse statistilise seose tugeva personalijuhtimise

praktikate adapteerimise ning ärilise tulemuste vahel märkides, et see, kuidas organisatsioon personalijuhtimise süsteemi juhib on oluliselt seotud sellega, milline on organisatsiooni tulemus. Uuritud (Bray et al 2013, 383 - 387) on ka personalijuhtimise strateegilist rolli otseselt organisatsiooni majanduslikes tulemustes, kus muuhulgas leiti, et personalijuhtide roll peaks organisatsiooni tulemuslikkuse mõjutamiseks olema eelkõige strateegilise partneri roll. Vastukaaluks positiivsetele leidudele strateegilise personalijuhtimise mõjust toovad Chen et al (2016) välja, et vaatamata paljudele uuringutele, mis näitavad strateegilise personalijuhtimise positiivset mõju ettevõtte jõudlusele, on teadmised protsessidest, mille kaudu selliseid tulemusi on võimalik saavutada, endiselt piiratud. Nende uuring vaatleb meeskonnatööle suunatud strateegilise personalijuhtimise mõju organisatsiooni edukale ja tulemuslikule toimimisele nii igapäevasel operatiivsel tasandil kui ka pikaajalisel strateegilisel tasandil (*Ibid.*). Andersen ja Minbaeva (2013) on uurinud, mis on personalijuhtimise roll organisatsiooni strateegia loomisel ning kuidas see saab strateegia loomist toetada. Uuringu (*Ibid.*, 824) tulemusena selgitavad nad, millistel juhtudel ja kuidas personalijuhtimine organisatsiooni strateegiat toetab.

Mitmetes töodes on uuritud personalijuhtimise strateegilist poolt ning selle seoseid erinevate valdkondadega. Fan et al (2013) toovad enda uuringus välja, miks strateegiline rahvusvaheline personalijuhtimine on oluline, saavutamaks edukalt äristrateegiat Hiina kolme rahvusvahelise ettevõtte näitel. Ferranty et al (2016) on uurinud ettevõtete sotsiaalse vastutuse erinevaid dimensioone ning strateegilist personalijuhtimist Brasiilias. Uuring toob välja (*Ibid.*, 66), et ettevõtete sotsiaalne vastutus on seotud strateegilise personalijuhtimisega. Ciochina ja Novac (2016) on uurinud strateegilist personalijuhtimist Rumeenias, eelkõige lähtudes inimkapitali vaatest. Samuti on uuritud personalijuhtimise kui funktsiooni arengut üleminekumaades Sloveenia ja Eesti näitel, kus muuhulgas on vaadeldud personalijuhtimist strateegilises võtmes - kas personalijuht on juhtkonnas, kas personalijuht on kaasatud ettevõtte strateegia arendamisse ning kas ettevõttel on olemas personalistrateegia (Alas et al 2007). Chatterjee et al (2016) on uurinud, kuidas strateegiline personalijuhtimine mõjutab jätkusuutlikku organisatsiooni õppimist ning tulemuste arengut ning toob seejuures välja, et mõju on eelkõige positiivne.

1.1.2. Personalistrateegia loomine ja elluviimine

Strateegiline juhtimine tähendab tuleviku loomist ja vormimist läbi mineviku mõistmise, luues seeläbi lihtsustatud ennustuse ehk strateegia sellest, milline on tulevik ning kuidas seal edukalt hakkama saada. Strateegia juures on oluline pikaajalise arengu ning paindlikkuse loomine strateegilistele võimalustele, mitte jäikade pikkade plaanide tegemine. (Ackermann, Eden 2014,

4-5) Peale organisatsiooni strateegia loomist või sellega koos luuakse funktsionaalstrateegiad, näiteks personalistrateegia, mis toetavad suure strateegia elluviimist (Lott 2017, 24).

Personalistrateegia on organisatsiooni üldeesmärkide ja strateegia saavutamiseks loodud põhimõtted inimeste juhtimiseks. Personalistrateegia peaks kirjeldama, millised on personalijuhtimise valdkonna tegevused, mis toetavad organisatsiooni strateegia elluviimist, millised on personalijuhtimise soovitud tulemused ning milline on organisatsiooni suhtumine töötajatesse ning mida töötajatelt oodatakse. Personalistrateegia peaks kirjeldama ka seda, mida organisatsioon ei tee ning millele ei keskenduta. (Lott 2017, 26) Erinevad käsitlused toovad personalistrateegia kohta välja, et see on protsess ning tegevused, mis on jagatud personalitöötaja ning juhtide vahel ning need aitavad lahendada inimestega seotud äriprobleeme (Schuler and Walker, 1990); see on makro-organisatoorne vahend vaatlemaks personalijuhtimise rolli ja funktsioone suuremas organisatsioonis (Butler et al, 1991); kogum planeeritud personali tegevusi, mis võimaldavad organisatsioonil eesmärke saavutada (Wright, McMahan, 1992); personalistrateegia roll organisatsiooni eristamiseks selle konkurentidest (Purcell, 1999) ning Batti (2007) käsitluses, et peamise olulisus strateegilise personalijuhtimise teooriate juures on see, et organisatsiooni edukus sõltub tihedast seosest äri ning personalijuhtimise strateegiate vahel. (viidatud Armstrong 2008, 34) Strateegia paneb paika tuleviku eesmärgi, kuhu organisatsioon tahab jõuda ning kuidas seda eesmärki saavutada. Organisatsiooni ning personalistrateegia lähtuvad sarnastest alustest - neil on ühilduvad eesmärgid, nende loomisel tuleb analüüsida sise- ja väliskeskkonda, panna paika ülesanded mõõdikute ning vastutajatega. Personalistrateegia lähtub organisatsiooni strateegiast ning toetab selle elluviimist. (Lott 2017, 23-24) Personalistrateegia loomise etappideks on (*Ibid.*, 26-27):

- 1) protsessi erinevate osapoolt kaasamine, rollide andmine;
- 2) organisatsiooni strateegia ja personalijuhtimise alaste vajaduste kirjeldus;
- 3) välis- ja sisekeskkonna analüüs;
- 4) erinevate valdkondade personalijuhtimise kaardistamine;
- 5) tegevuskava koostamine.

Üldistades võib igasuguse strateegia jaotada kaheks protsessiks - strateegia formuleerimine ning strateegia rakendamine. Strateegia formuleerimisel pannakse paika organisatsiooni siht - visioon ja missioon, pika- ja lühiajalised eesmärgid saavutamaks visiooni ning valides strateegia, kuidas organisatsiooni eesmärke saavutada. Strateegia rakendamisel viiakse strateegiaga kooskõlla organisatsiooni struktuur, süsteemid ning erinevad protsessid. (Khanka, 2007, 19)

1.2. Organisatsioonikultuuri olulisus strateegilistes muudatustes

Organisatsioonis toimuvate protsesside ning organisatsiooniga toimuvate arengute mõistmiseks ja suunamiseks on oluline mõista organisatsioonikultuuri (Reino 2009, 4). Organisatsioonikultuuri mõistmine, juhtimine ning teadlik kujundamine mõjutab organisatsiooni efektiivsust ja seetõttu on organisatsioonikultuuri tähtsus tõusnud lisaks teoreetikute ja organisatsiooni uurijatele ka praktikute ning juhtide poolt (Hämmal, Vadi 2010, 35).

Eesti juhtimisuuringus tuuakse välja organisatsioonikultuuri arendamise erisused valdkonniti. Uuringus leiti, et võrreldes varasemasega on hakatud organisatsioonikultuuri arendamisele enam tähelepanu pöörama. 2010 aasta uurimuses tuli välja, et organisatsioonidele olid olulisemad arendamise valdkonnad põhitegevus, turundus ja müük, 2015. aasta uuringu tulemustes olid olulisemad arendustegevused peale põhitegevuse ja müügi ka organisatsioonikultuuri arendamine. Uuringus tuuakse välja erisused valdkonniti - näiteks tootmisettevõtetes pööratakse organisatsioonikultuuri arendamisele vähem tähelepanu kui teenindussektoris. (Alas et al 2015, 26-27) Organisatsioonikultuuri on hakatud enam uurima neljal põhjusel (Schein 2010, 4-5):

1. keerukamad tehnoloogiad;
2. globaalne suhtlusvõrgustik;
3. multikultuursete organisatsioonide kasv;
4. üha enam mõeldakse jätkusuutlikkusele ning sellele, kuidas seda adapteerida.

1.2.1. Organisatsioonikultuuri mõiste ja käsitlused

Organisatsioonikultuuri kontseptsiooni käsitletakse väga erinevalt, näiteks kui tunnetuslikkust, kui sümboleid, kui väärtusi ja ideoloogiaid, kui reegleid ja norme, kui emotsioone, kui kollektiivset alateadvust, kui käitumismustreid, kui struktuure ja praktikaid ja nii edasi. (Alvesson 2013, 3) Üks esimesi organisatsioonikultuuri uurijaid Pettigrew (1979, 574) toob oma uurimuses välja viidates veel varasemastele uuringutele aastast 1949 (White) ja 1953 (Cassires), et kultuuri käsitletakse kui avalikult ning kollektiivselt aktsepteeritud tähendust olemasolule ja tegutsemisele, mis teatud aja hetkel grupile antud on. See on süsteem mõistetest, vormidest, kategooriatest, mis peegeldab inimeste arusaama endast. Samuti tõi ta välja, et organisatsioonikultuur on käsitluste kogum, kuhu kuuluvad kontseptsioonid sümbolitest, keelest, ideoloogiast, uskumustest, rituaalidest ning müütidest. (Duncan 1968 Cohen 1974, Villis 1975 viidatud Pettigrew 1979) Pettigrew (1979, 572) viitab ka sellele, et organisatsioonikultuur on organisatsiooni asutaja tunnetus ning tegutsemisviis, mida rakendavad organisatsiooni liikmed ning mis avaldub uskumustes, ideoloogias, keeles,

rituaalides ning müütides. Mõned aastad uuemas uuringus toovad Martin ja Siehl (1983, 52) eelnevatele uuringutele toetudes välja, et organisatsioonikultuur on tõlgendus organisatsiooni ajaloost, mida organisatsiooni liikmed saavad kasutada infona, millist käitumist neilt tulevikus oodatakse, samuti võimaldab see liikmetel pühenduda organisatsiooni väärtustesse või juhtimisfilosoofiasse nii, et nad tunnevad, et töötavad millegi sellise nimel, millesse nad ise usuvad. Organisatsioonikultuur toimib ka organisatsiooni kontrollimehhanismina, mis vaikumisi toetab või laidab mingit kindlat käitumist. Samuti on leitud, et organisatsioonikultuur on seotud organisatsiooni edukusega - mingit sorti organisatsioonikultuurid on seotud kõrgema produktiivsuse ja kasumiga. (*Ibid.*, 52) Hilisemates uuringutes tuuakse välja, et organisatsioonikultuur on süsteem arusaamadest, mida jagavad erinevad astmed organisatsiooni sees (Hämmal, Vadi 2010, 3) ning seda võib käsitleda ka kui üldkontseptsiooni mõtteviisist, mille fookus on kultuuri ja sümbolite fenomen (Alvesson 2013, 4).

Organisatsioonikultuuri käsitlemisel ning uurimisel on ka ohtusid ning väljakutseid. Alvesson (2013, 3) toob välja, et organisatsioonikultuuri käsitlemisel on oht käsitleda seda kõigena, mis organisatsioonis toimub. Hämmal ja Vadi (2010, 3) toovad lisaks välja, et kuigi vahendeid, mis on loodud uurimaks erinevaid organisatsioonikultuuri faktoreid, on mitmeid, ei ole palju mõõtmise vahendeid, mis suudavad organisatsioonikultuuri olemust seletada. Üks tihedamini refereeritav autor organisatsioonikultuuri käsitlemisel on Schein, kes toob välja organisatsioonikultuuri mõtestamisel ohu seda liialt lihtsustada. Lihtsustatud kultuuri mõistmine - “kultuur on see, kuidas me siin asju teeme”, “kultuur on ettevõtte riitused ja rituaalid”, “ettevõtte kliima”, “ettevõtte baasväärtused“ ja nii edasi, aitab küll kultuuri üldisemalt mõista, kuid mitte tasemel, mis on kultuuri mõistmiseks kõige olulisem. (Schein 2009, 21) Reino (2009, 4) toob välja, et “organisatsioonikultuuri, kui nähtuse avamisel esineb erinevaid tõlgendusi nii kontseptuaalsel kui ka instrumentaalsel tasandil ning seda peamiselt seetõttu, et puudub ühtne arusaam, millised komponendid organisatsioonikultuuri moodustavad ning millised on peamised organisatsioonikultuuri kujundavad mõjutegurid”. Reino nägemuse kohaselt on organisatsioonikultuur väga mitmetahuline nähtus, mille fenomenoloogia ning erinevad määratlused on kirjanduses saanud vaid põgusat käsitlust ning seetõttu on sellest raske saada sügavat ning laiapõhjalist arusaama. Ta lisab ka, et teadlased on keskendunud enam organisatsioonikultuuri olemuse ning parima definitsiooni leidmisele, praktikud aga tahavad mõista, kuidas organisatsioonikultuuri kasutada - seda juhtida ning enda organisatsiooni jaoks parim kujundada. (*Ibid.*, 4) Sarnasele probleemile viitavad ka Hämmal ja Vadi (2010, 35), tuues välja, et organisatsioonikultuur koosneb tasanditest, mille olemasolu ning sisu on keeruline

organisatsiooni liikmete poolt teadvustada ja seeläbi on organisatsioonikultuuri iseloomustamine ja diagnoosimine keerukas. Samuti toovad nad välja, et sügavam mõistmine organisatsioonikultuurist võimaldab selle erinevate osadega arvestamist juhtimises. Olles keeruline ning tihti abstraktne nähtus, on organisatsioonikultuuri tasandite sisu teadvustamine väga keeruline (*Ibid.*, 35).

Üks palju refereeritud organisatsioonikultuuri käsitlus pärineb Schein'lt (2010, 7, 2009, 21), kes käsitleb organisatsioonikultuuri kui midagi abstraktset, kuid toob seejuures välja, et teod nii sotsiaalsel kui organisatoorsel tasemel, mis tulenevad kultuurist, on olulised. Ta leiab, et organisatsioonikultuuri mõistmiseks, peab mõistma mingil määral kõiki organisatsioonikultuuri tasemeid ning organisatsioonikultuuri vaatleb ta läbi kolme taseme (Schein 2009, 22-27):

1. Artefaktid - nähtav osa organisatsioonist, selle struktuur ja protsessid. Artefaktide taset saab organisatsioonis kõige lihtsamalt vaadelda. See on see mida organisatsioonis räägitakse, mida tehakse, mida vaatlejana nähakse ja mida tuntakse organisatsioonis olles. Seda taset on kerge kaardistada, kuid sellest ei saa teha organisatsioonikultuuri järeldusi - artefaktide tase ei anna informatsiooni miks midagi tehakse.
2. Aktsepteeritud väärtused - organisatsiooni strateegiad, eesmärgid, filosoofiad. Aktsepteeritud väärtused on arusaam sellest, miks organisatsioon midagi teeb - mida organisatsioon väärtustab, millised on organisatsiooni visioon, missioon, eesmärgid, eetika põhimõtted ning poliitikad.
3. Baaseeldused - alateadlikud ning iseenesest võetavad uskumused, arusaamad, mõtted ja tunded. See on olulisem tase organisatsioonikultuuri mõistmisel. Sellel tasemel on oluline mõista organisatsiooni tausta ning ajalugu - mis on olnud organisatsiooni väärtused ja uskumused läbi aja ning millised organisatsiooni asutajate ja eestvedajate eeldused, edukaks organisatsiooniks. Baaseelduste tase on ühiselt omandatud väärtused ja uskumused, mis toimivad nii hästi, et need on iseenesestmõistetavad ning neid ei räägita enam läbi.

Schein (2009, 21) toob ka välja, et kultuuri puhul on kõige olulisem saada aru, et kultuur koosneb erinevatest tasemetest ning lisaks nähtavatele tasemetele peame me kultuuri käsitlema ka läbi nähtamatute ja taktiliste tasemete.

1.2.2. Organisatsioonikultuuri uurimine

Organisatsioonikultuuri on uuritud nii Eestis kui ka mujal maailmas juba mitukümmend aastat ning ühest ja kõike katvat ülevaadet kõikidest käsitlustest ei ole (Roots 2002, 4). Hofstede et al (viidatud 1990, 286) toovad välja, et mõiste “organisatsioonikultuur” tõi Ameerika akadeemilisse kirjandusse Pettigrew (1979), kes uuris kuidas organisatsioon pikaajaliselt kujuneb, sealhulgas kuidas luuakse organisatsioonikultuuri.

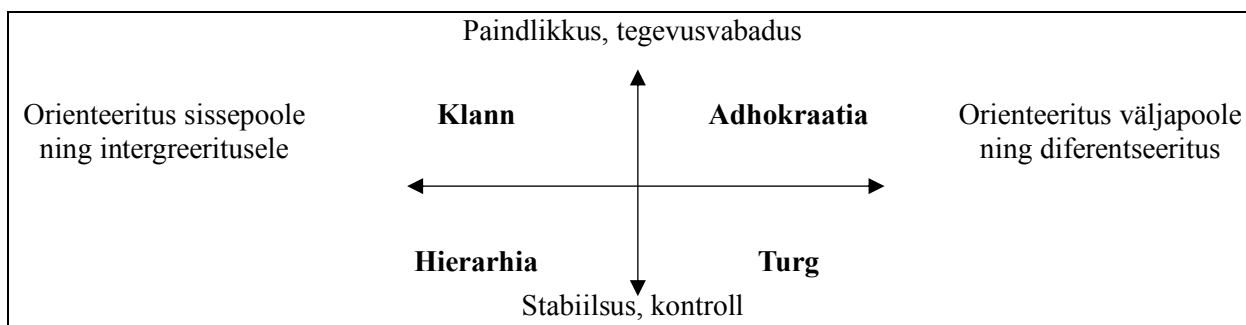
Uuemaid organisatsioonikultuuriga seotud uuringuid üle maailma on mitmeid. Näiteks on uuritud organisatsioonikultuuri mõju organisatsiooni teadmusloomele (Su et al 2011) ning organisatsioonikultuuri on käsitletud läbi nelja erineva aspekti - inimeste vahelised suhted, inimõistuse tarkvara, protsessi konsulteerimist ning kui hindav uurimine (Fortado, Fadil 2012). Ka Eestis on organisatsioonikultuuri uuritud erinevatest aspektidest. Näiteks on uuritud organisatsioonikultuuri avaldumist erinevate Eesti organisatsioonide näitel (Reino 2009); kuidas erinevates riikides ja piirkondades on inimressursside juhtimise tavadid mõjutanud kultuurilised iseärasused (Alas et al 2003); kuidas organisatsioonikultuur avaldub erinevate rahvuskultuuride lõikes ning kuidas oleks võimalik leida ühtseid rahvusvaheliselt kasutatavaid organisatsioonikultuuri selgitavaid dimensioone (Karma, Vadi 2016); kuidas seletada organisatsioonikultuure läbi metafooride, ülesande ning suhete orientatsiooni (Hämmal, Vadi 2010); millised on organisatsioonikultuuri ning individuaalsete ja organisatsiooniliste tegurite vahelised seosed võttes aluseks erinevate riikide, erinevate valdkondade ja erinevate organisatsioonikultuuridega ettevõtteid (Alas, Übius 2009); milline on organisatsioonikultuuri ning ettevõtete sotsiaalse vastutuse seos (Jaakson et al 2012, 2009).

Organisatsioonikultuuride mõistmiseks ning analüüsimiseks on kasutusel mitmed erinevad raamistikud, mis annavad võimaluse mitmekesisist informatsiooni töödelda ning teha üldistatud järeldusi. Raamistikel on kindlad skaalad, millele toetudes organisatsioonikultuuri määratakse. Raamistikud annavad võimaluse analüüsida erinevate tegurite mõju organisatsioonile ning võrrelda tulemusi erinevates organisatsioonides. Organisatsioonikultuur on mitmetasandiline ning tervik paljudest erinevatest tunnustest, millest tulenevalt on kategoriseerimine paika pandud skaalade alusel põhjendatud. (Reino 2009, 5) Tsilke (2014, 15) on oma magistritöös välja toonud, et organisatsioonikultuuri uurimiseks on välja töötatud mitmeid nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid vahendeid, samuti annab ta ülevaate erinevatest organisatsioonikultuuri mõõtmise vahenditest (*Ibid.*, 15-21).

Ühed esimesed uurijad, kes organisatsioonikultuuri tüpoloogiaid hakkasid eristama, olid Handy ja Harrison (Roots 2002, 31). Harrison nimetas esialgu organisatsioonikultuuri ideoloogiaks, kuid hiljem käsitles samu teooriaid läbi organisatsioonikultuuri mõiste (*Ibid.*, 33-42). Harrison (1979) käsitleb nelja erineva orientatsiooniga organisatsiooni: võimule, rollile, ülesandele ja isikule orienteeritud organisatsiooni, millest viimased saavad tema hilisemas käsitluses vastavalt nimetused sooritusele orienteeritud ning toetusele orienteeritud organisatsioonikultuurid. Handy (1995) käsitleb samuti organisatsioonikultuuri läbi neljavaatelise raamistiku (viidatud *Ibid.*, 2002, 62). Tema käsitlus on mõneti sarnane Harrisoni käsitlusele, andes Harrisoni kultuuritüüpidele isikupärasemad nimed tulenevalt Vana-Kreeka jumalatest (viidatud Roots 2002, 60-65) ning kirjeldades neid läbi sümbolite. (Handy 1995) Võimukeskse kultuuri (tema käsitluse kohaselt klubi kultuur) nimetab Handy Zeusi kultuuriks, mille sümboliks on ämblikuvõrk, rollikultuuri nimetab Apolloks ja sümboliseerib templi kujutisega, ülesandele orienteeritud kultuuri nimetab Athena kultuuriks ning sümboliseerib seda võrgustikuga ning isikule orienteeritud (tema käsitluse kohaselt eksistentsiaalne kultuur) kultuuri Dionysus, mida sümboliseerib tähistaevaga (*Ibid.*, 14-26). Harrisoni ja Handy loodud raamistikud väidavad, et organisatsioonikultuure on neli. Igas organisatsioonis domineerib üks kultuur, kuid sealt võib leida ka teise kultuuri tunnuseid, igal kultuuril on omad head ja halvad küljed, erinevates tegevusvaldkondades on tüüpilised mingid kindlad kultuurid. (Roots 2002, 90) Graves (1986 viidatud Roots 2002, 97) toob Harrisoni mudelisse veel lisadimensiooni - formaliseeritus ning tsentraliseeritus, väites, et nende mõõdupuude abil saab Harrisoni poolt käsitletud kultuure omavahel võrrelda. Hofstede (1994) loodud organisatsioonikultuuri käsitlus on tihti kasutusel just seetõttu, et tema on uurinud organisatsioonikultuuri seoseid rahvuskultuuridega. Hofstede vaatleb organisatsioonikultuure läbi nelja dimensiooni, läbi mille võib vaadelda ka rahvuskultuure: kollektivism versus individualism, feminiinsus versus maskuliinsus, võimudistants, määramatuse vältimine. Võimudistantsi ning määramatuse vältimise põhjal on Hofstede loonud kahemõõtmelise maatriksi, kus joonistuvad välja neli organisatsioonikultuuri: külaturg, õlitatud masinavärk, perekond ning inimpüramiid. (viidatud Roots 2002, 120-129)

Kuna käesolevas töös võrreldakse tulemusi Ahmadi et al (2012) saadud uuringu tulemusi mõistmaks strateogia elluviimise edukuse ning organisatsioonikultuuri vahelisi seoseid Cameron ja Quinni poolt väljatöötatud raamistiku alusel, keskendutakse enam antud raamistiku kirjeldamisele. Cameron ja Quinn (2006, 33-36) on väljatöötanud konkureerivate väärtuste raamistiku (*Competing Values Framework*), mis lähtub eelkõige organisatsiooni efektiivsusest kahes dimensioonis - organisatsiooni orienteeritus sisse- või väljapoole ning stabiilsus ja kord

versus paindlikkus ja tegevusvabadus, mis omakorda annavad neli põhiväärtust, mida võib pidada organisatsioonikultuurideks (vt joonis 1).



Joonis 1. Cameroni ja Quinni konkureerivate väärtuste raamistik

Allikas: Cameron, Quinn 2006, 35, tõlgitud autori poolt

Hierarhia kultuuri võib võrrelda Harrisoni rollikeskse organisatsioonikultuuritüübiga (Roots 2002, 141). See kultuur põhineb stabiilsusel ja kontrollil ning on sissepoole suunatud. Sellises kultuuris on selged vastutused ning otsuseid teeb autoriteet. Töö on standardiseeritud reeglite ja protseduuridega, kontrolli ning vastutus mehhanismid on väärtustatud kui edu võtmed. Sellises kultuuris on efektiivsed juhid, kes on head koordinaatorid ja organisaatorid, organisatsiooni jätkusuutlik ning stabiilne toimimine on oluline. Organisatsiooni pikaajalisteks väljakutseteks on stabiilsus, ettearvatus ning efektiivsus. (Cameron, Quinn 2006, 37-38)

Turu kultuuri võib võrrelda Harrisoni võimu kultuuriga (Roots 2002, 141). Turu kultuuri keskmeks on kuluefektiivsus. See kultuuritüüp toimib nagu turg, see on suunatud väljapoole ning peab oluliseks suhteid väljaspool organisatsiooni - koostööpartnerite, klientide, tarnijate, regulaatoritega. Erinevalt hierarhia kultuurist, kus sisemine kontroll saavutatakse protseduuride ning regulatsioonidega, saavutatakse turu kultuuris kontroll läbi majanduslike turumehhanismide. Turu kultuurile on oluline väline konkurentsi eelise saamine - organisatsiooni jaoks on oluline olla kasulik, tugev enda turu eelises. Sellises organisatsioonis on peamisteks väärtusteks võistlushimu ning produktiivsus. (Cameron, Quinn 2006, 39-40)

Klanni kultuuri võib võrrelda Hofstede perekonna kultuuriga (Roots 2002, 141). Klanni kultuuri võib nimetada ka pereorganisatsiooniks. Sellises organisatsioonis on jagatud väärtused ja eesmärgid, ühtekuuluvus, osavõtlikkus ning nii-öelda meie-tunne. Sellised organisatsioonid on pigem perekonnad kui majanduses toimivad organisatsioonid - seal hinnatakse koostööd, töötajate kaasamise programme, töötajad on organisatsiooniga rohkem kui töösuhtes (näiteks olles ise ka osanikud), tunnustatakse meeskonnatöö mitte individuaalset sooritust, kaastakse töötajaid töökeskkonna parendamisse. Klanni kultuuris tunnetatakse parima keskkonnana meeskonnatööle

ning töötajate arendusse suunatust, kliente tajutakse kui partnereid, juhtide eesmärk on töötajaid jõustada, kaasata ning tõsta nende pühendumust ja lojaalsus. (Cameron, Quinn 2006, 41-42)

Adhokraatia kultuur võib võrrelda Harrisoni ja Handy ülesannete keskse kultuuriga (Roots 2002, 141). Adhokraatia kultuuri iseloomustab väljapoole orienteeritus ning paindlikkus, seda vaadeldakse kui uue-aja organisatsioonikultuurina - selline kultuur on iseloomulik projektipõhiste organisatsioonidele. Selliste organisatsioonide eesmärgiks on kohandatavus, paindlikkus ja loovus keskkonnas kus on ebamäärasus ning informatsiooni üleküllus on tavaline. Adhokraatia kultuuriga organisatsioonidele on oluline, et organisatsioon oleks suuteline tooma innovatiivseid tooteid ning teenuseid ja suudaks kiirelt uusi võimalusi vastu võtta. Sellises organisatsioonis ei ole keskset võimu või autoriteeti, selle asemel võim vahetub vastavalt meeskonnale ning meeskonna ülesannetele. Kõrgelt hinnatakse individuaalsust, riski võtmise valmidust. Sellise organisatsioonikultuuri omapära on see, et kui projekt lõppeb laguneb ka struktuur (Cameron, Quinn 2006, 43-44)

1.2.3. Organisatsioonikultuuri roll strateegilistes muudatustes

Strateegilise personalijuhtimise tähtsus on kasvamas ning on oluline analüüsida erinevaid faktoreid, mis personalijuhtimist ning strateegiate elluviimist takistavad või toetavad. Üheks oluliselt faktoriks strateegilises personalijuhtimises ning strateegiate elluviimises on organisatsioonikultuur. (Harrison, Dazzy 2017, 1260) Organisatsioonikultuuri rolli on enam hakatud käsitlema strateegilise juhtimise vaatenurgast – uuritud on organisatsioonikultuuri seotust erinevate praktikatega spetsiifilistes valdkondades nagu näiteks raamatupidamine ning aruandlus (Thomas 1989), organisatsioonikultuuri seotus organisatsiooni efektiivsusega (Denison, Kishra, 1995), selle seotus sooritusega (Reino 2009; Patil, Kant 2012) ning organisatsioonikultuuri seotus töörahuloluga (Lund 2013). Organisatsioonikultuuri tajutakse kui juhtimistööriista töötajate kontrollimiseks, motiveerimiseks ning tulemuste parandamiseks (Ekwoaba, Owoyemi 2014). Organisatsioonikultuuri ning organisatsiooni strateegia vaheliste seoste uurimisel on toodud välja see, et paindlikkus on strateegia eluviimise üks edutegur ning paindlikud organisatsioonikultuurid on enim seostatavad strateegia elluviimise protsessiga. (Ahmadi et al 2012, 286) Leitud on seoseid organisatsioonikultuuri ning organisatsiooni majandusnäitajate, organisatsiooni liikmete töörahulolu, pühendumise ning tööjõu voolavuse vahel. Oluliseks peetakse organisatsioonikultuuri kiiresti muutavas majanduskeskkonnas, kus inimressurss võib organisatsiooni jaoks osutada kriitiliseks teguriks. (Reino 2009, 4) Organisatsioonikultuuri mõju on uuritud organisatsiooni muudatustele. Rahman et al (2004) toovad oma uuringu tulemustest

välja, et organisatsioonikultuur mõjutab muudatustesse suhtumist - erinevates organisatsioonikultuurides on erinev suhtumine organisatsiooni muudatustele, mis omakorda annab muudatusi tehes parema ülevaate, millises kultuuris, kuidas muudatustesse suhtutakse.

Organisatsioonikultuuri ning strateegia rakendamise vahelisi seoseid ning nende mõõtmete ja tüpologia vahelist korrelatsiooni on uuritud lahendamaks strateegia rakendamise ebaõnnestumise probleemi. Uuritust on järeltatud, et organisatsioonikultuuri, selle erinevate dimensioonide ning strateegia rakendamise vahel on tugev seos, erinevate organisatsioonikultuuride seos strateegia rakendamisel on erineva tugevusega. (Ahmadi et al 2012, 286) Leitud on, et suurim mõju strateegia edukaks elluviimiseks on klanni ja adhokraatia tüüpi organisatsioonikultuuridel, kuid seotust strateegia eduga on leitud ka turu ning hierarhia kultuuril. Siiski on Ahmadi et al (2012) uuringust oluline välja tuua, et edukamateks strateegia elluvijateks on pigem paindliku kultuuriga organisatsioonid – sellist edukust seletatakse organisatsiooni võimega kiirelt väliskeskonna muudatustele reageerida, kuid seejuures ei ole siiski vähetähtis stabiilsus. Kultuuri tüüpidele omaselt toetavad eri tüüpi kultuurid eri tüüpi strateegiate rakendamist, see tähendab, et teadlik organisatsioonikultuuri mõjutamine ja juhtimine aitab kaasa strateegia elluviimisele (*Ibid.*, 295).

Harrison ja Dazzy (2017) on uurinud strateegilise inimressursside juhtimise ja strateegiate elluviimise ning organisatsioonikultuuri vaheliste seoste kajastamist. Tabelis 2 on välja toodud erinevate autorite käsitlused (viidatud Harrison, Dazzy 2017 1265) modereerivatest organisatsioonikultuuri väärtustest, mis toetavad organisatsiooni strateegia ning strateegilise inimressursside juhtimise ühildumist.

Tabel 2. Erinevaid organisatsiooni strateegiaid toetavad organisatsioonikultuurid

Organisatsiooni strateegia	Organisatsioonikultuuri väärtused, mis toetavad strateegia elluviimist	Strateegilise inimressursside juhtimise fookus
Madalate kuludega juhtimine	Reeglite järgimine; tööhõive turvalisus, tõhusus/ produktiivsus	Administratiivne/ kuludele orienteeritus, sisemine värbamine, sisemised koolitused
Eristatus	Paindlikkus, riskide võtmine, innovatsioon	Loovusele orienteeritud, väline värbamine, vähem koolitusi
Kõrgetasemeline klienditeenindus	Kliendi kogemus, kvaliteet, ettevõtte maine	Teenindus kvaliteedile orienteeritud, ulatuslikud koolitused, tunnustamine teeninduse eest
Innovatsioon	Ettevõtlik käitumine, teadmuspõhine töötajaskond	Õppimisele suunatud, loovuse kootsimine, riskide võtmise tunnustamine

Allikas: Jackson et al. 2014; Mathis, Jackson 2000; Porter 1980; Thompson and Strickland 1998; viidatud Harrison, Dazzy 2017 1265, tõlgitud autori poolt

Harrison ja Dazzy (2017) toovad välja, et organisatsioonikultuuri kujundamine peab olema strateegilise inimressursi juhtimise lahutamatu osa. Uurimus toob välja, et hetkel on puudu uuringutest, mis käsitlevad organisatsioonikultuuri olulisust organisatsioonide strateegiate ning inimressursi juhtimise strateegiate vahel.

1.2.4 Organisatsioonikultuuri kujundamine

Organisatsioonikultuuri juhtimist võrdsustatakse tihti organisatsioonikultuuri muutmisega. Organisatsioonikultuuri muutmine on oluline siis, kui eksisteerivad ideed, uskumused, väärtused ning tähendused on mingis osas problemaatilised ning neid tuleb muuta. (Alvesson 2002, 174) Organisatsioonikultuuri muutmine on kriitilise tähtsusega, kui organisatsiooni väliskeskkond muutub järsult - muutused keskkonnas panevad proovile selles toimetavate organisatsioonide ellujäämisvõime ning efektiivsuse (Quinn Cameron 2006, 9-10). Alvesson (2002, 177-178) jagab organisatsioonikultuuri muutmise kolmeks: suur projekt, orgaaniline muutus või igapäevaelu ümberkujundamine (lisa 1.). Need kolm organisatsioonikultuuri muutuse tüüpi ei ole alati eraldiseisvad või vastandlikud, need võivad organisatsioonis ka koos toimuda. (*Ibid.*, 181). Alvesson (2002, 181) toob ühe olulise aspektina välja kultuuri muutuses selle, kas seda käsitletakse primaarselt hõlmates enda alla väärtused, ideed ja uskumused või on selles praktilised muutused - struktuurne ning materiaalne muutus, mis otseselt mõjutab käitumise muutust. Esimese käsitluse kohaselt muutuvad inimeste väärtused, ideed ja uskumused, mille tagajärjel hakkab muutuma ka kultuur, teisel juhul tehakse aga sellised muutused, mille tagajärjel on inimesed

sunnitud muutuma ja uue kultuuriga kohanema. (*Ibid.*,181) Vastupidiselt Alvessoni käsitlusele toovad Martin ja Siehl (1983, 53) välja, et kultuuri arendamine, nagu ka muud organisatsioonis toimuv, ei reageeri nii palju juhtimisele, kui üldiselt arvatakse. Kultuure ei pruugi olla võimalik luua või juhtida ühe inimese poolt. Kultuur võib lihtsalt eksisteerida ning juhid saavad sellest teadlikud olles kasutada sellest tulenevaid positiivseid aspekte ja minimaliseerida negatiivseid. Juhid saavad kultuuri kujunemise trajektoori küll mingil määral muuta, kuid nad ei saa kontrollida kultuuri arengut. Ka Quinn ja Cameron (2006, 117) toovad välja, et kultuuri ei saa keegi teine muuta kui inimesed. Kultuuri muutumise taga peab olema organisatsioonis tegutsevate inimeste käitumise muutumine. Ahmadi et al (2012, 296) toovad välja, et organisatsioonikultuuri peab enam vaatlema kui mitme dimensioonilist fenomeni, millel on mõju strateegia elluviimisel ning seetõttu on oluline juhtida organisatsioone enam läbi paindlikke organisatsioonikultuuride. Selleks, et juhtida organisatsioone paindlike organisatsioonikultuuridega on esmalt vaja mõista seda, millised organisatsioonikultuuri tüpoloogiad organisatsioonis valdavad on. (*Ibid.*, 296)

2. UURIMUS

2.1. Uuringu metoodika, ajakava ja protseduur

Töö uurimuslik osa viidi läbi ettevõttes Saarioinen Eesti OÜ. Uuringuga sooviti kaardistada praegust organisatsioonikultuuri ning soovitud organisatsioonikultuuri ja saadud tulemusi võrrelda sama metoodikat kasutatud varem läbiviidud uuringu tulemustega (Ahmadi et al 2012). Uuringuga sooviti teada saada, kas praegune ning soovitud organisatsioonikultuuri tüüp toetab strateegia elluviimist. Töö eesmärgi täitmiseks selgitati välja, milline on ettevõtte praegune organisatsioonikultuur, millised on töötajate ning juhtide ootused ja ettepanekud organisatsioonikultuuri kujundamiseks, mis toetaks Saarioinen OÜ strateegilist eesmärki – pühendunud ja meeskonnatööle orienteeritud personal.

Uurimisülesanneteks on

- 1) Kirjeldada juhtide poolt praegust tajutavat organisatsioonikultuuri, personalistrateegiast lähtuvat organisatsioonikultuuri tulevikus ning tajutavat erinevust kahe ametikoha grupi (teenistujate ja mitteteenistujate) vajadustes ja ootustes läbi kvalitatiivse uuringu analüüsi.
- 2) Kirjeldada olemasolevat ning soovitud organisatsioonikultuuri, mis toetab personalijuhtimise strateegia elluviimist, läbi kvantitatiivse uuringu analüüsi.
- 3) Võrrelda uuringu tulemusi varasema sarnase uuringu tulemustega ning töötada välja ettepanekud, liikumaks organisatsioonikultuuri suunas, mis toetaks ettevõtte strateegia elluviimist.

Uuring viidi läbi kombineeritud uurimismeetodiga – kvalitatiivselt viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud organisatsiooni juhtivtöötajatega mõistmaks organisatsiooni tausta, arusaama praegusest ning soovitud organisatsioonikultuurist ning tajutavaid erinevusi ametgruppide lõikes. Kvantitatiivselt viidi läbi küsitlus, mille raames kaardistati olemasolev ning soovitud organisatsioonikultuuri tüüp. Uuringu tulemustes kirjeldatakse, milline on praeguse ja soovitud organisatsioonikultuuri seos seatud strateegilise eesmärgiga – millised on muutust vajavad valdkonnad ning millistes valdkondades vastab püsitatud eesmärk tänasele.

Kvantitatiivne uuring viidi läbi kõigi organisatsiooni töötajate hulgas organisatsioonis ankeetküsitluse vormis, mille tulemusena selgub, milline on praegune ning milline soovitud

organisatsioonikultuur. Küsitlus on sama kõikidele ametgruppidele, et küsitluse tulemusi oleks võimalik võrrelda. Kvantitatiivse meetodina kasutatakse Cameroni ja Quinni (2006) organisatsioonikultuuri hindamisinstrumenti (*Organizational Culture Assessment Instrument*), mis on täismahus tõlgitud Tiit Valneri (2012, 13-19) poolt ning kohandatud autori poolt. Küsimustik koosneb kuuest osast (organisatsiooni üldiseloostus ehk domineerivad tunnused, organisatsiooni juhtimine, töötajate juhtimine, organisatsioonisisese koostöö põhialused, strateegiline siht, edukriteeriumid), millest igas kirjeldatakse läbi nelja väite nelja erinevat organisatsioonikultuuri. Iga väite osas tuleb hinnata väidet kahel korral – milline on hinnang praegusele ettevõtte kultuurile ning milline oleks hinnang ideaalsele, soovitud ettevõtte kultuurile. Iga bloki esimene väide vastab kultuuritüübile „klann“, teine väide kultuuritüübile „adhokraatia“, kolmas väide kultuuritüübile „turg“ ning neljas väide kultuuritüübile „hierarhia“ (Quinn Cameron 2006, 64). Quinn ja Cameron (2006, 160) annavad hindamisinstrumendile kaks võimalikku hindamisskaalat – 100 punkti jaotamine iga osa nelja väite vahel või Likerti 5- või 7- punktine skaala. Käesolevas töös on valitud hindamisskaalaks 7-punktine skaala, mida eelistati 5-punktilisele skaalale suurema variatiivsuse tõttu. Likerti 7-punktise skaala eelis 100-punkti jaotamisele on iseseisvam hinnang igale väitele ning seeläbi on väidete iseseisvaid vastuseid parem statistiliselt analüüsida (Quinn, Cameron 2006 160-161). Likerti 7-pallisel skaalal tähistab hinnang 1-punkti väitega mitte üldse nõustumist ning 7-punkti väitega täielikku nõustumist.

Quinn ja Cameron (2006, 23) toovad välja, et antud hindamisinstrument on kasutatav ning kohane diagnoosimaks olulisi peamisi aspekte organisatsioonikultuuris – seda on kasutatud rohkem kui tuhandes organisatsioonis. Antud instrumendi kasutamisel on tulemuslikult suudetud ennustada organisatsioonide tulemusi ning see on sobiv hindamaks olemasolevat ning soovitud organisatsioonikultuuri. Quinn ja Cameroni (2006) organisatsioonikultuuri hindamise instrumendi reliaablust Cronbachi alfa abil on tõestatud mitmete uurijate poolt (Quinn, Spreitzer 1991; Brockbank, Ulrich, Yeung 1991; Krakower, Zammuto 1991; viidatud Quinn, Cameron 2006, 153-155). Samuti on uuritud Quinni ja Cameroni organisatsioonikultuuri hindamisinstrumendi valiidsust – seda, et test on valiidne, tõestasid statistilise analüüsiga Cameron ja Freeman (1991), mitme tunnuse mitmetasandilise analüüsi ning mitmemõõtmelise hindamise analüüsiga Quinn ja Spreitzer (1991) (viidatud Quinn Cameron 2006, 156-157).

Ankeetküsitlus (lisa 2) viidi läbi ajavahemikul 1. – 14. veebruar 2018. Ankeetküsitlus saadeti kontoritöötajatele e-mailile ning jagati välja tootmistöötajatele paberil. Ankeetide täitmiseks toimusid kahe nädala jooksul ankeedi täitmise tunnid, kus kõikidel töötajatel oli võimalus tulla

ühte koosolekute ruumi, saada täpsem sissejuhatus ning selgitus ankeedi täitmiseks ning siis juba ankeet ära täita. Korraldatud ankeetide täitmise tunnid aitasid oluliselt kaasa sellele, et võimalikult paljud töötajad ankeete täidaks. Ankeetküsitlus oli anonüümne, kuhu täitjad pidid märkima sotsiaal-demograafiliste andmetena staaži ettevõttes, soo, vanuse ning tööiseloomu.

Teine osa empiirilisest uuringust oli poolstruktureeritud intervjuu juhtivtöötajatega, mis viidi läbi ajavahemikult 22.-26. jaanuar 2018. Intervjuu viidi läbi ettevõtte viie juhtkonna liikme (tegevjuht, müügijuht, finantsjuht, turundusjuht, kvaliteedijuht) ning ühe juhtkonna liikme asendajaga (tootmisjuhi asendaja – tootmisosakonna juhataja). Intervjuu lähtus kolmest peamisest küsimusest (lisa 3) – millisena tajutakse organisatsioonikultuuri hetkel, mis peaks muutuma ning kas ja kui siis milline on erinevus vajadustes ja ootustes organisatsioonile teenistujate ja mitteteenistujate vahel. Intervjuu lindistati kasutades iOS Voice Memos programmi ning hiljem transkribeeriti tekstiks. Intervjuude transkribeeritud tekste ei ole lisatud antud töö lisadesse, kuna intervjuuerimisel saadud informatsiooni käsitletakse anonüümselt ja üldistatult võimalikult ausate vastuste saamise eesmärgil. Transkriptsioonide lisamisel ei suudetaks tagada väikese intervjuueritavate grupi anonüümsust iga inimese vastuste ning näidete eripärade tõttu.

2.2. Uuritava organisatsiooni taust, struktuur ning strateegia

Töö uurimuslik osa viidi läbi ettevõttes Saarioinen Eesti OÜ, mis tegeleb peamiselt valmistoidu tootmise ja müügiga. Aastal 1995 asutati Soome ettevõtte Saarioineni ainuomandis ettevõtte Saarioinen Eesti OÜ (edaspidi SEOÜ), millele loodi 2009. aastal Raplamaale toidutehas, et tuua Eesti turule valmistoidu bränd Mamma. (Saarioinen Eesti OÜ, 2017a) SEOÜ valmistoidutehases valmistatakse laias valikus koduseid valmistoite – vormiroogasid, suppe, portsiontoite, salateid, võileibu, pannkooke ja muid valmistoite (Inforegister, 2017). SEOÜ brändi sõnastatud eesmärk on: „Mamma eesmärgiks on anda inimestele rohkem aega hea tuju nautimiseks – Mamma teab, et kiire, mugav ja maitsev kõhutäis teeb igäihe rõõmsaks ja päikseliseks, kus iganes nälg kallale kipub“. SEOÜ brändi visiooniks on „Mamma visioon on olla eelistatuim ja armastatuim mugavustoidu pakkuja Baltikumis. Mamma teab, et poeketid ja lõpptarbivad hindavad toidu puhul erinevaid asju, seega tuleb tegeleda võrdselt mõlemaga.“. SEOÜ brändi missiooniks on „Mamma missioon on muuta inimeste elu mugavamaks, pakkudes neile puhtast toorainest südamega valmistatud toitu. Mamma teab, et armastus käib kõhu kaudu – asukohast sõltumata“. Samuti on

SEOÜ sõnastanud enda väärtused, mis on ettevõttele olulised. SEOÜ viis põhiväärtust on: meeskond, usaldusväarsus, kliendikesksus, teerajamine ning hea maitse. (Brand Manual, 2016)

Organisatsioon on hierarhiline ning kindla struktuuriga (lisa 4) (Saarioinen Eesti OÜ, 2017b). Organisatsiooni juhib igapäevaselt juhtkond, organisatsiooni seesmine nimetus juhtrühm, kuhu kuuluvad lisaks tegevjuhile osakondade juhid. Osakondadest suurim on tootmisosakond, kuhu kuulub 75% töötajaskonnast, suuruselt teine osakond on müügi- ja logistikaosakond 14% töötajaskonnaga, kolmas personali- ja üldhaldusosakond kuhu kuulub 5% töötajaskonnast. Ülejäänud töötajaskonna, 6%, moodustavad väiksemad osakonnad - turundus- ja tootearendusosakond, finantsosakond ning kvaliteediosakond. Töötajaskond jaguneb kaheks – teenistujad on töötajad, kes töötavad arvutiga – eelkõige kontoris, mitteteenistujad on lihtsamatel lõikudel töötavad töölised – liinitöölised, komplekteerijad, transportöölised ja muud.

Organisatsiooni strateegia 2018-2023 neli põhifookust on (Saarioinen Eesti OÜ, 2017c):

1. hea maitse;
2. usaldusväärne kaubanduspartner;
3. tugev meeskond;
4. efektiivne toimimine.

Strateegia fookuse „tugev meeskond“ eesmärgiks on „Saarioinen Eesti on meeskond, kuhu tahetakse tööle tulla, kus on hea igapäevaselt töötada ning kust on kurb lahkuda. Meeskonnaliikmete vahel on suurepärase koostöö, tegutsetakse eesmärgipäraselt ning igati tunneb end ettevõttes töötades väärtuslikuna. Meil töötavad ühiseid väärtusi kandvad motiveeritud ja pädevad inimesed, kes teevad oma tööd pühendunult ja südamega.“ Tugeva meeskonna fookust käsitletakse ka kui personalijuhtimise strateegiat. Fookus jaguneb kolmeks peamiseks eesmärgiks – õiged inimesed, nende pidev arendamine ja motiveerimine; eesmärgipärane meeskonna töö ning hea sisekliima; tööandja bränd. (Saarioinen Eesti OÜ, 2017c)

2.3.Valim

Kvantitatiivuuringu valimiks oli SEOÜ aktiivne töötajaskond. SEOÜ töötajaid oli 24.01.2018 seisuga 182 inimest, kuid aktiivseks töötajaskonnaks loeb töö autor töölepinguga antud kuupäeval aktiivses töösuhtes olevaid töötajaid, arvestamata nende hulka 10 lapsehoolduspuhkusel olevat

töötajat ning 10 võlaõigusseaduse lepinguga töötavat ajutist asendustöötajat. Aktiivses töösuhtes oli nimetatud kuupäeva seisuga seega 162 töötaja, kellest 73% moodustavad mitteteenistujad. Välja jagati 162 ankeeti, millest saadi tagasi 122 ankeeti, vastamise osakaal oli 75,3%. Võrreldes aktiivset töötajaskonda ning uuringu valimit võib lugeda valiidses – osakaalude erinevused erinevate demograafiliste näitajate vahel aktiivse töötajaskonna ning vastanute vahel on maksimaalselt 4% 100%-st, ülevaade tabelis 3.

Tabel 3. Aktiivsete töötajate ning vastanute sotsiaal-demograafilised näitajad (24.01.2018)

-	Töötajate arv	Osakaal (%)	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)
Tööstaaz ettevõttes				
0-1 aastat	57	35%	40	33%
2-3 aastat	17	10%	17	14%
4-5 aastat	21	13%	18	15%
6 ja enam aastat	66	41%	47	39%
Sugu				
Naine	119	73%	94	77%
Mees	43	27%	28	23%
Vanus				
18-29	23	14%	16	13%
30-36	25	15%	19	16%
37-43	26	16%	20	16%
44-50	28	17%	18	15%
51-56	28	17%	26	21%
57 ja enam	31	19%	23	19%
Ametikoha grupp				
Teenistuja	43	27%	36	30%
Mitte-teenistuja	119	73%	86	70%

Allikas: autori koostatud

Kvalitatiivuuringu valimiks oli ettevõtte juhtkond - intervjuu viidi läbi ettevõtte viie juhtkonna liikmega - tegevjuhi, müügijuhi, finantsjuhi, turundusjuhi, kvaliteedijuhi ning ühe juhtkonna liikme asendajaga - tootmisjuhi asendaja tootmisosakonna juhatajaga.

3. TULEMUSED, ARUTELU

3.1. Uuringu tulemused – olemasolev ning soovitud organisatsioonikultuur

3.1.1 Kvantitatiivuuring

Küsitluse eesmärgiks oli selgitada, kuidas töötajad tunnetavad praegust organisatsioonikultuuri ning millist organisatsioonikultuuri nad tulevikus soovivad. Soovitud organisatsioonikultuuri tüüp toetab strateegia personalijuhtimise osa elluviimist, milles soovitakse luua organisatsioon, mis toetab pühendumist, meeskonnatööd ja lojaalsust. Küsitlus valiti meetodiks kaasamaks organisatsiooni kõiki töötajaid tuleviku organisatsioonikultuuri loomisesse. Ettevõtte personalijuhtimise strateegiliseks eesmärgiks perioodiks 2018-2023 on: „Saarioinen Eesti on meeskond, kuhu tahetakse tööle tulla, kus on hea igapäevaselt töötada ning kust on kurb lahkuda. Meeskonnaliikmete vahel on suurepärase koostöö, tegutsetakse eesmärgipäraselt ning igaüks tunneb end ettevõttes töötades väärtuslikuna. Meil töötavad ühiseid väärtusi kandvad motiveeritud ja pädevad inimesed, kes teevad oma tööd pühendunult ja südamega.“ (Saarioinen Eesti OÜ, 2017c) Küsitlusega kaasati töötajaid kaasa mõtlema ning arvamust avaldama oodatud organisatsioonikultuuri tüübi osas.

Tulemuste analüüsiks on kasutatud programme MS Excel ja SPSS 17.0. Küsimustiku reliaablust kontrollitakse Cronbachi α reliaabluskoeffitsiendiga, tulemusi kirjeldatakse kirjeldava statistika näitajatega (aritmeetiline keskmine, standardhälve, mediaan, miinimum, maksimumi) ning nendest tulenevate joonistega ja kahe grupi erinevusi (teenistujad versus mitteteenistujad) kahes erinevas vaates (soovitud organisatsioonikultuuri ning praegune organisatsioonikultuur) t-testiga ning korrelatsioonikordajaga vastuste seost soo ning vanusega,.

3.1.1.1. Reliaablus

Reliaablust ehk usaldusväärsust hindas töö autor Cronbachi α ehk reliaabluskoeffitsiendiga. Likerti skaalal loetakse $\alpha \geq 0,90$ suurepäraseks reliaabluseks, $0,90 > \alpha \geq 0,80$ heaks reliaabluseks, $0,80 > \alpha \geq 0,70$ aktsepteeritavaks reliaabluseks (Statistics How To 2014). Nimetatud küsimusi võib lugeda usaldusväärseks, sest Cronbachi α reliaabluskoeffitsient on kõikidel küsimustel kõrgem kui 0,80 (tabel 4.).

Tabel 4. Praeguste ja soovitatavate kultuuritüüpide reliaabluskoeffitsient

Kultuuritüüp	Reliaabluskoeffitsient
Praegune kultuuritüüp KLANN	0,90
Soovitud kultuuritüüp KLANN	0,87
Praegune kultuuritüüp ADHOKRAATIA	0,89
Soovitud kultuuritüüp ADHOKRAATIA	0,88
Praegune kultuuritüüp TURG	0,89
Soovitud kultuuritüüp TURG	0,88
Praegune kultuuritüüp HIERARHIA	0,89
Soovitud kultuuritüüp HIERARHIA	0,90
Kõiki praegused ja soovitud kultuuritüübid	0,96

Allikas: autori koostatud

3.1.1.2. Kirjeldav statistika

Kirjeldav statistika on sobilik meetod kvantitatiivandmete esmaanalüüsiks. Aritmeetiline keskmine annab ülevaate keskmisest vastusest küsimusele. Keskmise vastuse ümber iseloomustab hajuvust, ehk tüüpilist erinevust keskmisest, standardhälve. Mida kõrgem on standardhälve, seda kaugemal on üldisest keskmisest vastajate vastused. Madal standardhälve tähendab, et vastused on enamasti üldise keskmise lähedal ning vastused on sarnased. Mediaan on punkt kõikidest vastuste väärtustest, millest suuremaid ning väiksemaid väärtusi on sama palju. (Rootalu 2014a) Miinimum ning maksimum näitavad vastuste äärmusi – mis väärtus on vastustest madalaim ning milline kõrgeim. Tabelis 5. on toodud kirjeldav statistika kultuuritüüpide lõikes.

Tabel 5. praeguse ja soovitud organisatsioonikultuuri tüüpide kirjeldav statistika

Kultuuritüüp	Aritmeeti -line keskmine	Standard -hälve	Mediaan	Miini um	Maksimum
Praegune kultuuri-tüüp KLANN	4,32	1,28	4,30	1	7
Soovitud kultuuri-tüüp KLANN	5,93	0,92	6,00	2	7
Praegune kultuuri-tüüp ADHOKRAATIA	4,33	1,21	4,30	1	7
Soovitud kultuuri-tüüp ADHOKRAATIA	5,87	0,93	6,00	2	7
Praegune kultuuri-tüüp TURG	4,62	1,21	4,70	2	7
Soovitud kultuuri-tüüp TURG	5,98	0,92	6,20	3	7
Praegune kultuuri-tüüp HIERARHIA	4,79	1,29	4,90	2	7
Soovitud kultuuri-tüüp HIERARHIA	6,05	0,98	6,25	2	7

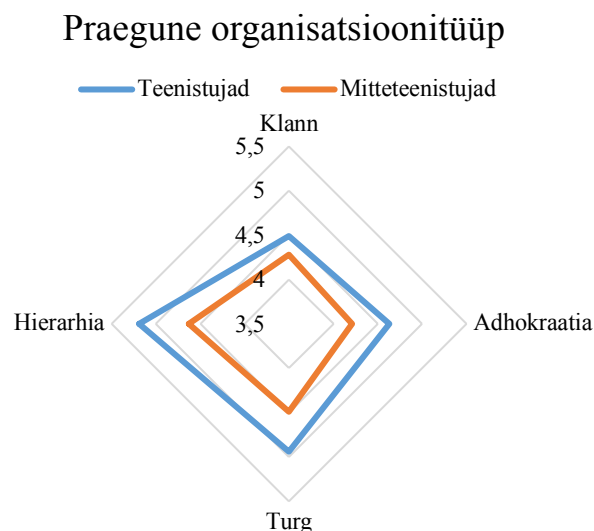
Allikas: autori koostatud

Kõik soovitud organisatsioonikultuuritüübid said võrreldes olemasolevate kultuuritüüpidega kõrgema keskmise hinnangu. Kõige kõrgem keskmine hinnangu sai soovitud organisatsioonikultuur hierarhia, millele järgnesid soovitud turu, klanni ning adhokraatia

kultuuritüübid. Madalaima keskmise hinnangu sai olemasolev kultuuritüüp klann, millele järgnesid olemasolevad kultuuritüübid adhokraatia, turg ning hierarhia.

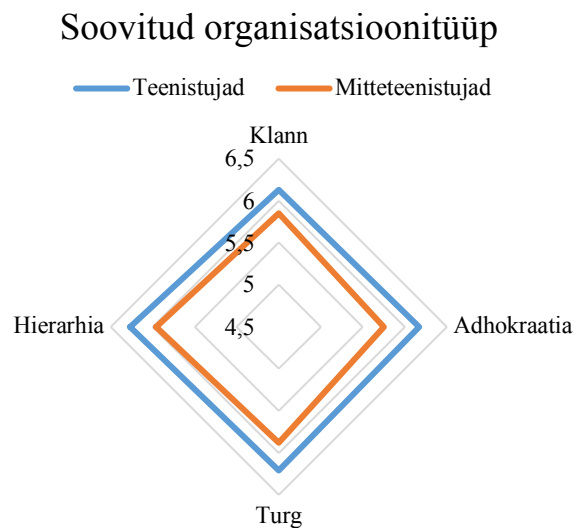
Suurimad standardhälved olid praeguste kultuuritüüpide hinnangutes, madalaimad soovitud kultuuritüüpide hinnangutes. See tähendab, et olemasolevat kultuuritüüpi tajuti vastajate poolt pigem erinevalt, kuid soovitud organisatsioonikultuuri tüüp on tajutud üsna sarnaselt. Mediaanide võrdluses on näha, et soovitud kultuuritüüpide mediaanid on kõrgemad kui olemasoleva organisatsioonikultuuri mediaanid ehk soovitud kultuuritüüpe on kõrgemalt hinnatud. Kõikide vastuste maksimum hinnangud on seitse punkti, vaid soovitud turu kultuuritüübi madalaim hinnang on kolm punkti ning praeguste kultuuritüüpide adhokraatia ning klann miinimum hinnangud on üks punkt, teiste kultuuritüüpide miinimumhinnangud on 2 punkti.

Võrreldes praeguse kultuuritüübi hinnangute tulemusi ametigruppide lõikes sai kõrgeima keskmise punktisumma nii teenistujate kui ka mitteteenistujate poolt hierarhia kultuuritüüp, sellele järgnes turu kultuuritüüp, kolmandana tajuti teenistujate poolt kultuuritüüpi adhokraatia, mitteteenistujad hindasid selle neljandaks. Teenistujate poolt sai madalaima keskmise skoori klanni kultuuritüüp, mitteteenistujate hinnangutes jäi see kolmandaks. Teenistujate ning mitteteenistujate vastuste tulemustest võib välja tuua, et teenistujad hindavad praegusi kultuuritüüpe kõrgemalt, kui seda teevad mitteteenistujad. Siiski võib väita, et nii teenistujad kui ka mitteteenistujad tajuvad olemasolevat organisatsioonikultuuri tüüpi üsna sarnaselt (joonis 2).



Joonis 2. Praegune organisatsioonikultuuri tüüp teenistujad vs mitteteenistujad
Allikas: autori koostatud

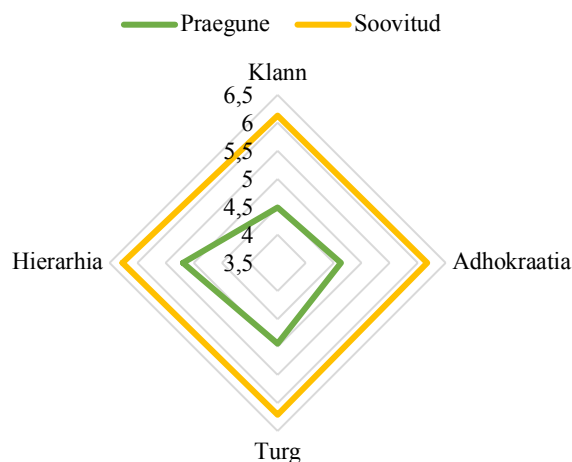
Soovitud organisatsioonitüüpide järjestus oli sama, mis oli tajutud organisatsioonikultuuri tüüpidel – kõige kõrgeima keskmise punktisumma nii teenistujate kui ka mitteteenistujate poolt sai hierarhia kultuuritüüp, sellele järgnes turu kultuuritüüp, kolmandana tajuti teenistujate poolt kultuuritüüpi adhokraatia, mitte-teenistujad hindasid selle neljandaks. Teenistujate poolt sai madalaima keskmise skoori klanni kultuuritüüp, mitteteenistujate hinnangutes jäi see kolmandaks (joonis 3).



Joonis 3. Soovitud organisatsioonitüüp teenistujad vs mitteteenistujad
Allikas: autori koostatud

Kui võrrelda teenistujate lõikes praegust ning soovitud organisatsioonitüüpi on suurim keskmise väärtuste vahe olemasoleva ning soovitud kultuuritüübi klanni hinnangute vahel, väiksem vahe hierarhia olemasoleva ning soovitud organisatsioonikultuuri tüüpide vahel (joonis 4).

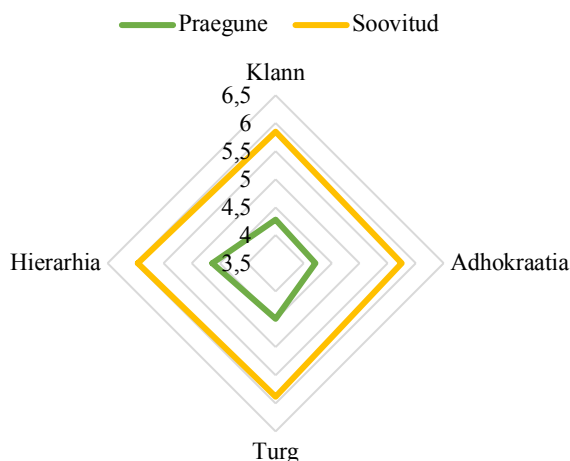
Praegune vs soovitud organisatsioonitüüp, teenistujad



Joonis 4. Praegune vs soovitud organisatsioonitüüp teenistujad
Allikas: autori koostatud

Võrreldes mitteteenistujate hinnangut praegusele ning soovitud organisatsioonitüübile on suurim keskmise väärtuste vahe samuti olemasoleva ning soovitud kultuuritüübi klanni hinnangute vahel ning väiksem vahe hierarhia olemasoleva ning soovitud organisatsioonikultuuri tüüpide vahel (joonis 5).

Praegune vs soovitud organisatsioonitüüp, mitte-teenistujad



Joonis 5. Praegune vs soovitud organisatsioonitüüp mitteteenistujad
Allikas: autori koostatud

Nii teenistujad kui ka mitteteenistujad tajuvad olemasoleva ning soovitud organisatsioonikultuuri erinevusi sarnaselt. See tähendab, et organisatsioonikultuuri kujundades ei ole kahe ametgrupi lõikes oluliselt suuri erinevusi.

Kui vaadelda kultuuritüüpide väidete hinnanguid olemasolevale kultuurile ning soovitud kultuurile (lisa 5), on väidete vahed kõik soovitud kultuuritüübi suhtes positiivsed ehk kõikike väiteid hinnatakse soovitud organisatsioonis kõrgemaks, kui olemasolevaid. Võrreldes organisatsioonikultuuride väidete olemasoleva ning soovitud erinevusi on suurim erinevus klanni kultuuritüübi praeguse ja olemasolevate väidete vahel organisatsioonisisese koostöö põhialuste väitel „Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus, Töötajad on ettevõttele väga pühendunud“, kus soovitud ning praeguse väite vahe on 2 punkti. Järgnevad suurimad erinevused on adhokraatia kultuuritüübi töötajate juhtimise väitel „Meie ettevõttele on iseloomulikud üksikisiku riskivalmidus, uuendusmeelsus ning töös vabadus.“, kus soovitud ning olemasoleva kultuuritüübi vahe on 1,72 punkti ning klanni kultuuri edu kriteeriumite väide „Meie ettevõtte määratleb edu personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ja inimestest hoolimise põhjal.“ ning hierarhia kultuuritüübi organisatsiooni juhtimise väite „Meie ettevõtte juhtimises

tajun koordineerimise, organiseerimise ja efektiivse ning probleemivaba toimimise tähtsustamist.“, mille mõlema vahe olemasoleva ja soovitava kultuuritüübi vahel on 1,70 punkti. Väikseim vahe olemasoleva ning soovitud kultuuritüübi väidete vahel on hierarhia organisatsiooni üldisloomustuse väite „Meie ettevõttes on tugev kontroll töötamise ning tulemuste osas ja selge struktuur. Inimeste tegevust määravad ametlikult kehtestatud protseduurid (ametijuhendid, reeglid).“ ning sama tüübi organisatsioonisisese koostöö põhialuste väite „Meie ettevõtte hoiavad koos kehtestatud ametlikud reeglid ja korrad. Tähtsaks peetakse organisatsiooni tõrgeteta ja sujuvat toimimist.“ vahed olles vastavalt esimesel väitel 0,80 punkti ning teisel väitel 1,10 punkti. Väikseimate vahedega järgnesid kultuuritüübi turg väited strateegilise sihi „Meie ettevõtte rõhutab konkurentsivõitlust ja saavutusi. Raskesti saavutatavate, kõrgete eesmärkide täitmine ning võitmine turu konkurentsisis on peamine küsimus.“ ning organisatsiooni üldisloomustuse kohta „Meie ettevõtte on väga tulemustele orienteeritud. Peamiseks ülesandeks on eesmärkide saavutamine ja oma ülesannetega toimetulek. Inimesed on võistlushimulised ning tulemustele suunatud.“ omades soovitud ja olemasoleva kultuuritüübi erinevust vastavalt 1,11 punkti ning 1,16 punkti.

Võrreldes teenistujate ja mitteteenistujate vastuste erinevusi väidete kaupa (lisa 6), selgub, et kahekümne kaheksat väitest, mida vaadeldakse kõiki kahes osas (soovitud/ olemasolev organisatsioon) ehk 48 väitena, on vaid kaks väidet sellist, kus mitteteenistujate keskmine hinnang on teenistujate keskmisest hinnangust suurem. Erinevus leidub klanni kultuuri organisatsiooni iseloomustavas väites nii olemasoleva kui ka soovitud kultuuri hinnangus „Meie ettevõtte on väga inimestekeskne ja personaalne. Meie ettevõtte on just kui suur perekond, mille liikmed jagavad palju infot enda kohta ja teavad palju oma kolleegidest.“ Teiste väidete hinnangutes on teenistujate keskmine hinnang mitteteenistujate keskmisest hinnangust kõrgem. Suurimat vahet tajuti praeguse hierarhia kultuuritüübi edu kriteeriumite väites „Meie ettevõtte määratleb edu efektiivsuse põhjal. Usaldusväärsete teenuste pakkumine, tõrgeteta plaanipärane tegevus on tähtsad.“, kus oli erinevus 0,78 punkti, sellele järgnesid praegune ja soovitud adhokraatia kultuuritüübi strateegilise sihi väide „Meie ettevõtte rõhutab uute ideede kaasamist ning uute ülesannete püstitamist. Kõrgelt hinnatakse uue katsetamist ning võimaluste otsimist.“ 0,71 ja 0,70 punktiga ning punktiga, praegune praeguse kultuuritüübi turg organisatsiooni juhtimise väide „Meie ettevõtte juhtimises tajun ratsionaalsust, töösse tõsist suhtumist ja keskendumist heale tulemusele.“ 0,69 punktilise vahega. Väikseimaid erinevusi tajuti praeguse klanni organisatsioonikultuuri organisatsioonisisese koostöö põhialuste väide „Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus. Töötajad on ettevõttele väga pühendunud.“, mille erinevus oli 0,04 punkti, järgnesid praeguse kultuuritüübi adhokraatia

organisatsiooni üldisloomustuse väide „Meie ettevõtte on väga dünaamiline ja ettevõtlik. Meie töötajad on valmis võtma suuri riske.“ ning praeguse kultuuritüübi turg töötajate juhtimise väide „Meie ettevõttele on iseloomulikud töötajate kõrged ambitsioonid, kõrged nõudmised ja saavutused.“ 0,07 punktilise erinevusega

3.1.1.3. Seoste võrdlus ning analüüs

T-testi abil analüüsiti ja võrreldi kahe arvulise tunnuse keskmisi väärtusi – kahe töötajate grupi vastuste keskmisi väärtusi ning naiste ja meeste vastuste keskmiste väärtusi. T-test on meetod, mis aitab leida, kas kahe tunnuse tulemuste keskväärtuste vahel on statistiliselt oluline või mitte oluline erinevus, see tähendab, et kas kahe valimi vaheline erinevus on piisav, et sellest midagi järeldada (Niglas 2013, 71). T-test kasutab arvutuseks gruppide keskmisi ja standardhälbeid arvestades ka vastajate arvu grupis. T-testi valem on:

$$t = \frac{m_1 - m_2}{s} \sqrt{\frac{n_1 n_2}{n_1 + n_2}}$$

kus m – keskmine (esimese ja teise grupi), s – standardhälve (üldkogu) ning n – vastanute arv (esimeses ja teises grupis). T-väärtuse suurus oleneb gruppide keskmiste erinevusest - mida suurem see on, seda suurem on ka t-väärtuse absoluutväärtus ning väiksemad väärtused viitavad gruppide keskmiste sarnasusele. (Rootalu 2014b) T-testis kontrolliti f-testi väärtusi, mis näitas hälvete võrdsust, f-test viitas millistes hälvetes on erinevused.

Erinevate töötajasgruppide lõikes tulid välja hälvete erinevused kaheksast grupist kolmes – soovitud klanni kultuuritüüp, soovitud adhokraatia kultuuritüüp ning praegune kultuuritüüp hierarhia. Tulemused tabelis 6.

Tabel 6. Praeguste ja soovitud kultuuritüüpide võrdlus töötajasgruppide lõikes t-testiga

Kultuuritüüp	Keskmine	Standardhälve	T-väärtus	T-testi olulisus tõenäosus (p)
Praegune kultuuritüüp KLANN				
Teenistuja	4,49	1,143	0,88	0,382
Mitte-teenistuja	4,28	1,329		
Soovitud kultuuritüüp KLANN				
Teenistuja	6,13	0,554	1,987	0,049*
Mitte-teenistuja	5,85	1,028		
Praegune kultuuritüüp ADHOKRAATIA				
Teenistuja	4,63	1,096	1,742	0,084
Mitte-teenistuja	4,21	1,234		
Soovitud kultuuritüüp ADHOKRAATIA				
Teenistuja	6,17	0,486	3,031	0,003*
Mitte-teenistuja	5,75	1,038		
Praegune kultuuritüüp TURG				
Teenistuja	4,94	1,047	1,875	0,063
Mitte-teenistuja	4,49	1,258		
Soovitud kultuuritüüp TURG				
Teenistuja	6,21	0,55	2,323	0,22
Mitte-teenistuja	5,88	1,029		
Praegune kultuuritüüp HIERARHIA				
Teenistuja	5,19	1,053	2,448	0,016*
Mitte-teenistuja	4,63	1,343		
Soovitud kultuuritüüp HIERARHIA				
Teenistuja	6,27	0,612	1,98	0,05
Mitte-teenistuja	5,96	1,085		

Allikas: autori koostatud (*Statistiliselt olulised erinevused $p < 0,05$)

Teenistujad hindavad soovitud kultuuritüüpi klann mitteteenistujatest kõrgemaks. Vaadeldes selle soovitud kultuuritüübi väiteid eraldiseisvatena (lisa 6.) on teenistujate ootused kultuuritüübile kõrgemad kuuest väitest viiel, kuid oodatud kultuuritüübi väite „Meie ettevõtte on väga inimestekeskne ja personaalne. Meie ettevõtte on just kui suur perekond, mille liikmed jagavad palju infot enda kohta ja teavad palju oma kolleegidest“ hindasid mitteteenistujad teenistujatest kõrgemaks. See võib tähendada, et üldiselt hindavad teenistujad küll soovitud kultuuritüüpi klann olulisemalt kõrgemalt, kui mitteteenistujad.

Teenistujad hindavad ka soovitud adhokraatia kultuuritüüpi kõrgemalt kui mitteteenistujad – seda ka kultuuritüübi kuue küsimuse lõikes. Adhokraatia kultuur on paindlik ning väljapoole suunatud. Kahe grupi vaheline erinevus võib olla tingitud erinevusest tööülesannetes. Mitteteenistujate tööülesanded on suunatud pigem sissepoole, paindlikkust on vähe, ülesanded on konkreetsed ning selgelt piiritletud. Teenistujate tööiseloorm võib olla võrreldes mitteteenistujate tööiseloormuga

tunduvalt paindlikum ning reeglitevabam. Seetõttu võib arvata, et teenistujad ootavadki tulevikus tööiseloomust tulenevalt vabamat ja paindlikumat tööd kui mitteteenistujad. Samuti toetab seda väidet t-testist selgub erisus olemasoleva organisatsioonitüübi hierarhia tajumise erisusest.

Võrreldes meeste ja naiste vastuste erinevusi soovitud ja praeguste kultuuritüüpide keskmistes ei tule t-testis välja olulisi erinevusi, t-testi tulemused tabelis 7. See tähendab, et nii praegust kui ka soovitud organisatsioonikultuuri tüüpi tunnetavad sarnaselt nii naised kui ka mehed ning organisatsioonikultuuri tüübid ei ole tunnetatud erinevalt sugude lõikes.

Tabel 7. Praeguste ja soovitud kultuuritüüpide võrdlus soo lõikes t-testiga

Kultuuritüüp	Keskmine	Standardhälve	T-väärtus	T-testi olulisus tõenäosus (p)
Praegune kultuuritüüp KLANN				
Mees	4,36	1,272	0,256	0,799
Naine	4,29	1,309		
Soovitud kultuuritüüp KLANN				
Mees	6,00	0,862	1,617	0,109
Naine	5,69	1,078		
Praegune kultuuritüüp ADHOKRAATIA				
Mees	4,38	1,175	0,661	0,512
Naine	4,19	1,315		
Soovitud kultuuritüüp ADHOKRAATIA				
Mees	5,96	0,786	1,554	0,13
Naine	5,57	1,271		
Praegune kultuuritüüp TURG				
Mees	4,67	1,203	0,886	0,377
Naine	4,44	1,25		
Soovitud kultuuritüüp TURG				
Mees	6,05	0,831	1,693	0,093
Naine	5,72	1,167		
Praegune kultuuritüüp HIERARHIA				
Mees	4,79	1,296	0,02	0,984
Naine	4,79	1,273		
Soovitud kultuuritüüp HIERARHIA				
Mees	6,17	0,806	1,913	0,065
Naine	5,65	1,354		

Allikas: autori koostatud (*Statistiliselt olulised erinevused $p < 0,05$)

Seost vastuste ning tööstaaži ja vanuse vahel uuriti Spearmani korrelatsioonikordajaga, millest selgus, et leidub seos soovitud organisatsioonitüübi klann ning staaži vahel, korrelatsiooni kordajad toodud tabelis 8.

Tabel 8. Praeguste ja soovitud kultuuritüüpide võrdlus staaži ja vanuse lõikes Spearmani korrelatsiooni kordajaga

Kultuuritüüp	Staaži Spearmani korrelatsiooni kordaja (p)	Vanuse Spearmani korrelatsiooni kordaja (p)
Praegune kultuuritüüp KLANN	-0,15	-0,013
Soovitud kultuuritüüp KLANN	-,198*	-0,052
Praegune kultuuritüüp ADHOKRAATIA	-0,171	-0,086
Soovitud kultuuritüüp ADHOKRAATIA	-0,117	0,016
Praegune kultuuritüüp TURG	-0,119	0,010
Soovitud kultuuritüüp TURG	-0,074	0,012
Praegune kultuuritüüp HIERARHIA	-0,113	-0,031
Soovitud kultuuritüüp HIERARHIA	-0,137	-0,008

Allikas: autori koostatud (*korrelatsioon on oluline $p < 0,05$)

Kõrge kõrgemalt hindavad soovitud kultuuritüüpi klann töötajad tööstaažiga kuni üks aastat - staaži kasvades väheneb soovitud kultuuritüüpi klanni hinnang. See võib tähendada, et kauem ettevõttes töötanud inimesed, kellel on ettevõtte organisatsioonikultuurist parem arusaam, ei soovi organisatsioonikultuuri mis sarnaneb pereorganisatsioonile nii palju kui uued töötajad. Selline erinevus võib olla tingitud mitmetest teguritest. Kui uurida lähemalt soovitud kultuuritüübi klanni kuue väite ning staaži vahelist korrelatsiooni, tuleb välja, et oluline seos staažide ning väidete vahel on vaid ühel väitel „Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus“, mis kirjeldas organisatsioonisisese koostöö põhialuseid, ülevaade tabelis 9.

Tabel 9. Soovitud kultuuritüübi klann kuue väite korrelatsioon staažiga

Soovitud kultuuritüüp KLANN väited	Staaži Spearmani korrelatsiooni kordaja (p)
Meie ettevõtte on väga inimeste keskne ja personaalne. Meie ettevõtte on just kui suur perekond, mille liikmed jagavad palju infot enda kohta ja teavad palju oma kolleegidest.	-0,086/-0,106
Meie ettevõtte juhtimist tajun peamiselt juhendamise, nõustamise, aitamise ja hoolitsemisena.	-0,077/-0,098
Meie ettevõttele on iseloomulikud meeskonnatöö ja töötajate kaasamine.	-0,128/-0,149
Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus. Töötajad on ettevõttele väga pühendunud.	-,174*/-,211*
Meie ettevõtte rõhutab inimeste arengu tähtsust. Püüeldakse kõrge usalduse ning avatuse poole ning kaasatakse töötajaid.	-0,069/-0,081
Meie ettevõtte määratleb edu personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ja inimestest hoolimise põhjal.	-0,113/-0,134

Allikas: autori koostatud (*korrelatsioon on oluline $p < 0,05$)

Analüüsid väite „Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus“ hinnangute tulemusi staažide lõikes selgub samuti, et hinnangud väitele on kõrgemad madalama staažiga töötajate seas. Kõrgema staažiga töötajad ootavad võrreldes madalama staažiga töötajatega organisatsioonilt madalamat lojaalsust, vastastikust usaldamist ning pühendumust. Pikema staažiga töötajad võivad antud väidet madalamalt hinnata, kuna nende esmane usaldus ning lojaalsus on kujunenud aastate jooksul ning vajadus selle järgi ei ole enam nii kõrge. Samas võib see tähendada ka see, et aastate jooksul on ettevõtte suhtes usaldus langenud. Uued töötajad alles kasvatavad enda ja organisatsiooni vahelist lojaalsust ning usaldust ning loodavad seda tulevikus rohkem.

3.1.2. Kvalitatiivuuring

Kvalitatiivuuring poolt-structureeritud intervjuu näol viidi läbi toetudes kolmele peamisele küsimusele – kuidas juhtivtöötajad organisatsiooni praegu tajuvad, milline on nende hinnangul ideaalne organisatsioon aasaks 2023 ning kuidas nad tunnetavad erinevusi teenistujate ja mitteteenistujate vajaduste ja ootuste vahel. Kvalitatiivse uuringu tulemusi analüüsin kvalitatiivse sisuanalüüsiga, juhtumiülese ehk horisontaalse analüüsi abil. Alljärgnevalt toob autor välja intervjuueeritute vastused küsimuste kaupa, lisab üldistuse ning näited. Intervjuueeritavad on märgistatud pseudonüümidega I1, I2, I3, I4, I5 ja I6.

Praeguse ettevõtte kirjeldamises lähtusid intervjueeritavad märksõnadest: juhtimisstiil, väärtused, kuidas toimub ülesannete jaotumine/ töö korraldus, millised töötajad on edukad, kuidas toimub kontroll ja mõjutus, mis on töötamise motiivid, kuidas tehakse koostööd, kuidas konflikte lahendatakse, kuidas toimub kommunikatsioon, kuidas toimub otsustamine, milline hea ülemus, milline hea alluv. **Praegust ettevõtet kirjeldades** tõid mitmed intervjueeritavad välja, et organisatsioon on noor, alles kujunev ja arenev. I1 tõi välja: “(...) *ma tajun, et organisatsioon on väga noor ja paljuski alles arenev. Ma julgeks öelda, et (ee) neid asju, mis on välja kujunenud ja hästi toimivad, on vähe. Kuna ettevõtte on (siuke) kaheksa ja pool aastat toiminud, mitmel positsioonil on palju inimesi vahetunud, et noh, lihtsalt ongi nagu organisatsiooni mõttes väga noor organisatsioon ja võib-olla siukse... mm osades töökohtades on siukse nagu organisatsiooni arhitekt, et siin ei ole sellise asjaga süstemaatiliselt tegeletud. Et väga paljuski on asjad iseseisvalt kujunenud.*” (I1 2018) **Samuti toodi välja see, et hetkel on organisatsioon muutumas.** Muutuste osas tõi I6 välja, et “*Muutumas, on.. on muutunud ja muutumas on usaldusväärne suhe kogu organisatsiooni töötajate juures.. on muutumas arusaam eesmärgipärasusest. On muutumas hoiakud töö suhtesse, positiivsemaks.*” (I6 2018) I4 selgitas “*Ma arvan, et organisatsioon praegu on meil vägagi nii-öelda kasvujärgus. Just selles mõttes, et me oleme nii-öelda sisemist tegevust ümber vaatamas, nagu protsesse võib-olla siis muutmas. Rohkem keskendume ka nii-öelda nendele pehmetele väärtustele millega nagu tegelema peaks ja millega võib olla nii palju siinamaani tegeletud ei ole. Et kuna tehase avamisest saab nüüd varsti kümme aastat siis võib-olla see esimene pool on läinud just selle tehase käivitamise peale ja nagu töö käimasaamise peale, aga, aga nüüd kui me viimastel aastatel oleme kiirelt nagu kasvanud, nii müügi mõistes kui ka muus mõistes, siis on olnud üsna palju vajadust värvata inimesi juurde, töötajaskond on päris palju laienenud. Sellega on kaasnenud ma arvan ka mingisugused võib-olla kitsaskohad või mingit tähelepanekud, mis on nagu vajaka jäänud siinamaani. Et et ühtpidi et teha nagu head tulemus ongi vaja nagu häid inimesi organisatsiooni saada. Ja et neid saaks siis tuleb tegeleda selle sisemise poolega. Et ettevõtte nii-öelda, kui tööandja kasvaks. Et (...)*” (I4 2018) Pidevaid muutusi tajuti ka väärtustes, kaks intervjueeritavat tõid välja, et ettevõttel on väärtused kirjas, kuid need muutuvad pidevalt, puudub kindlus, et kõik mõistavad väärtusi üht moodi. Toodi välja ka see, et tihti olenevad väärtused sellest, millised inimesed ettevõttes on, mitte sellest, kuidas väärtustes on ühiselt kokkulepitud. **Intervjuudest selgus, et mitmed juhtivtöötajad tajuvad ettevõtet pigem autoritaarsena** – kaks intervjueeritavat nimetasid, et ettevõttes on olnud ja on ka praegu pigem autoritaarne juhtimisstiil. Autoritaarsusele viitasid ka kaks teist intervjueeritavat tuues välja otsustusprotsessi, mis on nende hinnangul koondunud väikese grupi kätte ning on seejuures läbipaistmatu. Näiteks I3 tõi välja et “*„(...) vahest on arutelud, aga ikkagi see, kui otsus on tehtud,*

on tehtud.“ (I3 2018) Siiski nimetasid kolm intervjuueeritavat ka seda, et üha enam on hakatud muutuma avatumaks ning kaasavama juhtimise poole. I6 tõi välja “(...) ja kus veel on võimalus suur töö ära teha.. On, on ettevõtte strateegia planeerimine ja altpoolt inimeste kaasamine. Et täna on ta tulnud hästi-hästi palju ülevalt. Tasapisi uue strateegiatöös on neid kaasatud, aga neid võiks lihtsalt alt poolt rohkem kaasata.” (I6 2018) **Praeguses organisatsioonis kirjeldati head töötajat** valdavalt kui töökaid, ausaid ning mitte eriti ettevõtte kriitilisi töötajaid, toodi välja, et oma kindla arvamuse ning ettevõtte kriitilisematel inimestel on keerulisem olnud. Töötajatest enamusi kirjeldati kui inimesi, kes tahavad tööd hästi teha, kuid kellele ei ole antud piisavalt otsustusvabadust, seetõttu ei süvene töötajad aga detailidesse - otsustab ju keegi muu. **Headeks alluvateks** peeti uuendustele avatud, motiveeritud, arenemis- ja õpivõimelisi töötajaid, kes näitavad üles initsiatiivi ning teevad rohkem kui neilt oodatakse. Mitu intervjuueeritavat tõi välja selle, et hea alluv ei räägi kuulujutte, on kindla nägemuse ja eesmärgiga, kohusetundlik ja aus. **Ettevõtte väljakutsetena tajutakse kontrolli ja mõjutamise nõrkust** - inimesi ei kutsuta tihti valesti käitumise osas korrale, distsipliin on miski, mida kontrollitakse pigem passiiv-agressiivselt kui otseselt. I2 “Mm.. mitmesugused kontrolltoimingud toimuvad nii, et ma arvan, et selle kontrolliga meil majas ülepingutatud ei ole, ülearu ei kontrollita. Pigem sedapidi, et järgmine operatsioon, järgmise operatsiooni sooritaja annab infot selle kohta, kui eelmises operatsioonis oli viga sees.” (I2 2018) **Kommunikatsiooni** osas tõi mitmed intervjuueeritavad välja oskamatused kommunikeerida vajalikku infot - infot jagatakse peamiselt nii, kuidas üksikisikule õige tundub, puudub ühtne arusaam parimast info jagamise viisist. Kommunikatsiooni tajuti kui teavitamist, tihti puudub otsuste tegemisel kaasamine, otsused on tihti ülevalt-alla. I4 tõi välja: “Kommunikatsioon on paranenud aga kindlasti seal on ka meil kõvasti nagu kasvuruumi veel.. Et me küll teeme asju ja, ja samamoodi üritame koguaeg parandada, aga siis ikka kuskilt aeg-ajalt kuuled, et kas kellelgi ei sobi see ja, ja ühtpidi see kommunikeerumine ei sobi teisele jälle ja küll ei taheta erameilile meile saada, ja siis jälle tahetakse saada, et.. aga noh samas ongi ka see, et kõigile ei saagi nagu meeldida ja meelega järgi, oluline on nagu see et info, oleks kätte saadud.., (I4 2018) I5 tõi välja: “Mõned asjad võib-olla on sellised, et..töolisteni võib-olla ei suudeta viia päris neid kõiki asju, mille pärast või neid mõtteid või neid.. ütleme, missiooni ja visiooni, mille pärast me siin nagu tegelikult koos tööd teeme ja, ja mis, mis on nagu ettevõttele olulised. Et võib-olla nende asjade selgitamine või inimesteni viimine jääb natuke vajaka, et nad võib-olla tihtilugu ei tea, mis.. mida, milleks vaja on.” (I5 2018) Ka I6 viitas kommunikatsiooniga seotud väljakutsetele ”Ja meil on.. meil on õppida, kuidas jagada.. kuidas jagada informatsiooni, et me kõik sellest üheselt.. kogu ettevõtte aru saaksime ja tajume.” (I6 2018) **Koostöö osas tajuti** selgelt, et koostöövalmidus on nii osakondade siseselt kui ka osakondade vaheliselt olemas, väljakutsena

märgiti ära oskamatus koostööd teha. Toodi ka välja, et viimaste aastatega on koostöö paremaks läinud - tahetakse rohkem koostööd teha ja seda tehaksegi rohkem. I4 tõi välja: *“Koostöö ma arvan, et teatud inimeste vahel on see täiesti toimib ja kõik on hästi korraldatud, aga... aga mitte kõigi vahel. Võib- olla just see info liikumine. Et siit võib-olla ka see, et ei ole päris kindel, et need vastutused paika pandud, et kes, kus, mis, mille eest vastutab ja kuhu mis infot edastama peab.”* (I4 2018) **Konfliktide lahendamisel toodi välja mitmeid külgi** - eelkõige tajutakse, et konflikte ei lahendata, palju on tunda passiiv-agressiivsust, kaebamist, konfliktide mitte lahendamist aja puuduse tõttu. Teisalt toodi välja, et kui konfliktide lahendamine toimub, tunnetatakse seda pigem negatiivselt. Konfliktide lahendamisel soovitakse pigem lahendamist viisil, kus kõik osapooled koheselt kokku kutsutakse ning probleemid omavahel selgeks räägitakse. Osakondade juhid tajusid erinevates osakondades erinevaid konfliktide lahendamise viise ning neid tõlgendati pigem inimestest ning meeskondadest tulenevatest erisusest. **Ideaalset ülemust tajuti intervjueeritavate seas üsna sarnaselt.** Ideaalset ülemust kirjeldati kui nõudlikku, paigas reeglitega, karmi, konkreetset ning arusaadavat inimest. Teisalt toodi välja, et hea ülemus peab olema inimene, kes seisab oma inimeste eest, kes tunnustab enda inimesi, kes on hea kuulaja, kes tekitab enda töötajates olulisuse tunde.

Teises küsimuste blokis uuriti juhtivtöötajatelt seda, mis peaks organisatsioonis muutuma, et saavutada strateogia meeskonnatöö eesmärk. Meeskonnatöö on osa ettevõtte üldisest strateegiast, mis tervikuna on väljatöötatud ettevõtte juhtrühma poolt. Meeskonnatöö strateegiapunkti eesmärgiks on luua organisatsioon meeskonnaks, kuhu tahetakse tööle tulla, kus on hea igapäevaselt töötada ning kust on kurb lahkuda. Meeskonnaliikmete vahel on suurepärane koostöö, tegutsetakse eesmärgipäraselt ning igaüks tunneb end ettevõttes töötades väärtuslikuna. Organisatsioonis töötavad ühiseid väärtusi kandvad motiveeritud ja pädevad inimesed, kes teevad oma tööd ühendunult ja südamega. Intervjuudes toodi muutustena välja:

- **Vastutuse andmine** - inimeste jõustamine läbi eesmärgi seadmise kuid vabaduse andmise läbi selle et inimesed saavad ise valida kuidas eesmärki täita, inimestele tuleb anda rohkem otsustus õigust ning seeläbi vastutust. Õiged inimesed kes on oma ala eksperdid, kes julgevad vastutust võtta ning iseseisvalt tegutseda.
- **Töötajate kaasamise tõstmine.** Näiteks I6 tõi välja *“Muutuma peaks.. Kaasatus.. inimeste kaasatus. Muutuma peaks.. inimeste.. juhtide hoiakud ja.. ja käitumised. Käitumine peaks olema kaasav. Inimesed tahavad siia hommikul kõik tööle tulla. Ja toovad siia head energiat. Organisatsioon ei tohiks olla ametlik, peaks olema vaba ja mõnus õhkkond. Alates siis ülevalt kuni allapoole välja. Meie organisatsioonis aastal 2023 ei, ei, ei tohiks*

olla tähtsust, mis ameti ametipositsioonil keegi on, vaid millist väärtust keegi inimene tegelikult siin ettevõttes kannab.” (I6 2018)

- **Parem suhtlemiskultuur ning sisemine õhkkond.** Leiti, et töö õhkkond peab olema positiivne, proaktiivne ning edasiviiv, meeskonnatöö peab paranema.
- **Rohkem koostööd** – soovitakse enam koostöö arendamist ning üksteise usaldamist, avatust uuendustele ja. Toodi välja, et iga töötaja peab selle eest vastutama, et ta teeb koostööd ning et ta areneb.
- **Hea töötasu**, et ettevõttel oleks võimalik saada enda juurde tööle nii parimad spetsialistid, juhid kui ka lihttöölised.
- **Rohkem julgust rääkida probleemidest.** Näiteks I4 tõi välja muutusena tuleviku ideaali: *„ei ole nii-öelda häbipostitõmbumist, vaid pigem probleemile või probleemi siis nagu ülestõstmist ja siis sealtkaudu nagu suunamist. Anname inimestele otsustusõigust ja võimalust nagu ise vastutust võtta ja läbi selle nii iseennast arendada kui ka lasta ettevõttel areneda. ” (I4 2018)*

Kolmandas küsimuste blokis uuriti, kas ja kui siis milliseid erinevusi juhtivtöötajad tajuvad tootmistöötajate ja kontoritöötajate vajadustes ning ootustes organisatsioonile. Intervjueeritavate vastustest tuli välja, et enamik neist arvab, et olenemata töötajate ametikohtadest, peab neid võrdselt kohtlema, erisused tulenevad ametitest ning nendest tingitud ootustest ja vajadustest. Näiteks I1 märkis, et *“Aga et siukset juhtimispõhimõtted võiksid olla ikkagi juhtrühma liikmete puhul väga samad”.* (I1 2018) I6 tõi välja *„Ma arvan, et juhtimiselt ei tohiks see olla erinev. Töökorralduslikult ilmselt.. Nii palju erinevus on, et kontoriinimesed.. me eeldame, et nad näevad rohkem laiemat pilti. Tootmisinimesed, mida allapoole minna, seda kitsamaks see fookus lihtsalt läheb. Ehk siis tegelikult tööloigust arusaamad on lihtsalt ju erinevad. Juhtimuslikult võib-olla oskus.. oskus see, et õppida anda erinevatele tasanditele tema keeles informatsiooni. Et laskuma tema tasandile.. Pean ma eelkõige seda silmas, et liinitöötajale ei ole mõtet rääkida suurest vihmavarjutundest, sest ta ei saa sellest aru. Temale tuleb anda seda tema lõigu keeles, mida me temalt ootame.”* (I6 2018) **Kommunikatsiooni erisustena toodi välja**, et iga grupp peab saama talle suunatud informatsiooni talle sobival viisil, kohas ja kanalis. I4 selgitas *“(..) et kontoritöötajad ilmselgelt vajavad mingit teatud informatsiooni rohkem ja samas on nad ka vastuvõtlikumad sellele. Tootmistöötaja vajab ka informatsiooni, aga teda võib-olla ei tohiks nagu üle külvata sellega, et ta peaks saama selle informatsiooni õiges kohas õigel ajal.”* (I4 2018) **Tootmistöötajate ootustest toodi välja**, et nemad ootavad ettevõttelt eelkõige stabiilsust ning

töötasu, kontoritöötajad, kelle töötasu on tootmistöötajatega võrreldes suuremad, ootavad pigem võimalusi arenemiseks ning juhtimises pigem individuaalset lähenemist. **Erisusena märgiti ära ka tööiseloome ning igapäevane juhtimisstiil**– tootmistöötajatel on töö täpselt määratud, protsessid on kirjeldatud, nende töös peab olema teatav rangus. Kontoritöötajatel on vaja teha rohkem tööd peaga, neile peab looma võimaluse teha tööd loomingulisemalt. Näiteks I2 ütles “Nagu laias plaanis on inimeste vajadused sarnased, aga juhtimisstiili mõttes ma arvan, et et kui tootmistöötajatele võib-olla sobib see autoritaarne natukene rohkem.. juhtimisstiil, ma mõtlen.. Siis kontoritöötajad on rohkem loomingulisemad ja nende osas peaks kindlasti olema palju demokraatlikum või liberaalsem. (...) Ja siis ülesannete jaotus ja töökorraldus, et kontoritöötajad on rohkem iseseisvad, nendel on teada nende tööülesanded ja tähtsused. Ja.. ja siis siis nad toimetavad rohkem omaette aga tootmistöötajad saavad enam-vähem igal hommikul ülesanded, et mida ja kuidas nii et. (...)” (I2 2018) I5 tõi samuti välja “Tootmistöötajat huvitab see.. mis kõik siis nagu materiaalne, ütleme rohkem raha, tasuta süüa. Need on sellised, noh, sellised käegakatsutavad ja suuga katsutavad hüved. Rohkem preemiaid, igasuguseid selliseid asju. Vajavad nad seda, et ütleme tegevjuht tuleb nende juurde, ütleb neile tere onju või siis patsutab õlale ja küsib, kuidas läheb. Et kontoritöötajate vajadused.. Nemadki nendel on see intelligentsi tase ilmselt on natukene teine.. haritus, haridus on olemas. Ja nad võib-olla tahavad juba rohkem nagu midagi.. hingele ka.. tahavad areneda, tahavad õppida, tahavad midagi uut, tahavad võib-olla mingeid väljakutseid tahavad lahendusi otsida, võib-olla.. võib-olla see.. See pool on, see erinevus äkki on, vajadused.. ootused” (I5 2018)

3.2. Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Käesolev alapeatükk võtab kokku uuringu tulemused ning teeb olulisematest tulemustest lähtuvalt ettepanekud edasiseks uurimisküsimuste lõikes. Uurimuses taheti teada, millisena tajuvad töötajad ettevõtet praegu ning milline oleks nende soovitud organisatsioon tulevikus. Uurimuses lähtuti seatud personalistrateegia eesmärgist, et „Saarioinen Eesti on meeskond, kuhu tahetakse tööle tulla, kus on hea igapäevaselt töötada ning kust on kurb lahkuda. Meeskonnaliikmete vahel on suurepärase koostöö, tegutsetakse eesmärgipäraselt ning igaüks tunneb end ettevõttes töötades väärtuslikuna. Meil töötavad ühiseid väärtusi kandvad motiveeritud ja pädevad inimesed, kes teevad oma tööd ühendunult ja südamega. Seetõttu oli oluline ka töötajate kaasamine nii olemasoleva kui ka soovitud organisatsioonikultuuri kaardistamiseks.

Esimene uurimusküsimus oli „milline on olemasolev ning milline tulevikus soovitud strateegiast lähtuv organisatsioonikultuur Saarioinen Eesti OÜ töötajate arvates?“. Praegune organisatsioonikultuur on töötajate hinnangul praegu veidi nõrk, kuid nõ jõujooned kultuuritüüpide näol on paigas. Töötajad tunnetavad et soovitud organisatsioonikultuuritüüp peaks olema sarnane praeguse organisatsioonikultuuritüübiga. Analüüsisist selgus, et praegune organisatsioonikultuuri tüüp vastab enam kultuuritüübi hierarhia karakteristikutele. Organisatsioon on rollikeskne, stabiilne, kontrolliv ning sissepoole suunatud. Seda kinnitas ka juhtivtöötajate tunnetus, et organisatsioon on kohati tajutav autoritaarsena, kuid muudab nõrgemaks asjaolu, et juhid tunnetavad organisatsiooni väljakutsena nõrka kontrolli ja mõjutamist ning alles kujunevana. Kvantitatiivse uuringu hinnangutest sai teise koha turu kultuuritüüp, mis on aga suunatud väljapoole ning kus on peamisteks väärtusteks võitlushimu ja produktiivsus. Seda toetas ka juhtivtöötajate arvamus, et hea alluv on initsiatiivikas, eesmärgipärane ning teeb rohkem kui temalt oodatakse. Kolmandaks hinnati klanni kultuuritüüpi, mida võib pidada perekonnakultuuriks ning neljandaks adhokraatia kultuuritüüpi, mida iseloomustab ülesannete kesksus. Sarnaste kultuuritüüpide nõrgemale domineerimisele viitab ka juhtivtöötajate arvamus – töötajaid ning kollektiivi ei tajuta perekonnana, konfliktidega ei soovita tegeleda, koostöö on olnud nõrk ning vajab arendamist, kommunikatsioonis ning juhtimises tajutakse pigem autoritaarsust ning vastutuse koondumist väikese grupi kätte, organisatsioon on pigem rolli mitte ülesannete keskne.

Teise uurimusküsimusena sooviti vastust küsimusele „kas ja kui siis milline on erinevate ametgruppide erinevus tajutavas ning soovitavas organisatsioonikultuuris?“. Kvantitatiivuuringu tulemused olid ametgruppide lõikes sarnased, kuid üldiselt hindasid teenistujatega võrreldes mitteteenistujad kõike keskmiselt madalamate hinnetega. See tähendab, et üldjoones on tunnetus sarnane, kuid teenistujad annavad praegusele kõrgema hinnangu. See võib tuleneda mitmetest asjaoludest. Peamine põhjus võib olla erinev tööiseloome ning sellest tulenev lähenemine organisatsiooni poolt. Teenistujad on üldjuhul kontoritöötajad - spetsialistid ning juhid, kes on lähemal juhtkonnale, pigem kommunikatsiooni keskel, protsessidesse kaasatud. Mitteteenistujaid on sarnasel ametikohtadel palju, töö on väga standardiseeritud, pigem toimub kommunikatsioon grupile mitte üksikisikule. Praeguste kultuuritüüpide järjestus oli ametgruppide lõikes erinev kahes viimases kultuuritüübis – teenistujate kõrgeimast madalaima hinnangu oli järjestus hierarhia, turg, adhokraatia ning klann, mitteteenistujate hinnangul sai aga klann kolmanda koha ning adhokraatia neljanda koha. Sellest võib järeldada, et kuigi üldjoones tunnetavad erinevat ametgruppid organisatsiooni praegust kultuuri üsna sarnaselt, on mitteteenistujate hinnangul võrreldes teenistujatega organisatsioonis vähem ülesannetele orienteeritust ning rohkem

perekonnalaadi organisatsiooni toimimist. Peamine põhjus võib olla grupitunnetuses-mitteteenistujad töötavad üldjuhul suurtes meeskondades, kus perekonna tunne on kergem tekkima. Teenistujad on pigem üksikud oma valdkonna juhid ning spetsialistid, kes vastutavad kindlate valdkondade ning ülesannete täitmise eest. Statistiline oluline erinevus oli kahe ametgrupi lõikes tajutavas organisatsioonikultuuris hierarhia tajumise erisuses. Teenistujad tunnetavad praegust organisatsioonikultuuri mitteteenistujatega võrreldes enam sissepoole suunatud, selgelt piiritletud ülesannetega kontrollil ning kindlate protseduuride ning vastutustega kultuuri. Mitteteenistujate konkreetsetest ning selgele protseduurile alluvatest tööülesannetest tulenevalt tunnetavad nad praegust hierarhilist organisatsioonikultuuritüüpi madalamalt. Soovitud kultuuri domineerivamad kultuuritüübid on sarnased, kuid hinnangutest kõrgemad, olemasoleva kultuuriga – esikohal soovitakse hierarhia kultuuritüüpi ning sellele järgneb turu kultuuritüüp. Võrreldes aga olemasolevaga on soovitud organisatsioonikultuuri tüübis kõrgemal adhokraatia kultuuritüüp ning viimasena klanni kultuuritüüp. Kõige kõrgeima keskmise punktisumma nii teenistujate kui ka mitteteenistujate poolt sai hierarhia kultuuritüüp, sellele järgnes turu kultuuritüüp, kolmandana tajuti teenistujate poolt kultuuritüüpi adhokraatia, mitte-teenistujad hindasid selle neljandaks. Olemasolev kultuur erineb soovitud kultuurist intensiivsuse võrra – soovitud organisatsioonikultuuride järjestus on sarnane olemasolevatega, väikene erinevus on kahe nõrgema tajutava ning soovitud organisatsioonikultuuri vahel, kus eelistatakse adhokraatia, ehk ülesannete keskset kultuuri ning vähem sooviti klanni, ehk perekonna tüüpi organisatsiooni.

Eelnevast lähtudes teeb töö autor ettepaneku mitte hakata organisatsioonikultuuri oluliselt muutma vaid hoopis hindama, kas ja kuidas erinevaid organisatsioonikultuuri tüüpe konkreetsemalt ning paremalt organisatsioonis välja tuua. Töötajate ootus on, et organisatsioonis domineeriks veel enam hierarhia ning turu kultuur. Seetõttu on oluline ka neid organisatsioonikultuuri tüüpidele vastavaid karakteristikuid enam rõhutada. Soovitud organisatsioonikultuuris sai teenistujate poolt madalaima keskmise skoori klanni kultuuritüüp, mitteteenistujate hinnangutes jäi see kolmandaks. Statistiliselt on oluline erinevus kahe grupi vahel kahes soovitud kultuuritüübis. Teenistujate ootus klanni kultuurile, mis on paindlik ja tegevusvabadust andev ning sissepoole integreeritusele orienteeritud on kõrgem. Teenistujad vajavad enam nõu perekultuuri, kus on jagatud väärtused, eesmärgid, ühtekuuluvus ning meie tunne. See omakorda võib tuleneda kahe grupi erisustest – teenistujad on juhid ning spetsialistid, kes teevad erinevaid töid, vähem on ametikohti, kes teevad sarnaseid tegevusi. Mitteteenistujad seevastu täidavad enamjaolt sarnaseid tööülesandeid, nende töö on enam sarnane ning integreeritud. Seetõttu võib tunnetus ning vajadus klanni kultuuri järgi olla mitteteenistujatel madalam kui teenistujatel. Teenistujad hindavad ka soovitud adhokraatia kultuuritüüpi kõrgemalt

kui mitteteenistujad – seda ka kultuuritüübi kuue küsimuse lõikes. Adhokraatia kultuur on paindlik ning väljapoole suunatud. Kahe grupi vaheline erinevus võib olla tingitud erinevusest tööülesannetes. Mitteteenistujate tööülesanded on suunatud pigem sissepoole, paindlikkust on vähe, ülesanded on konkreetsed ning selgelt piiritletud. Teenistujate tööiseloos võib olla võrreldes mitteteenistujate tööiseloosiga tunduvalt paindlikum ning reeglitevabam. Seetõttu võib arvata, et teenistujad ootavadki tulevikus tööiseloost tulenevalt vabamat ja paindlikumat tööd kui mitteteenistujad. Juhtkonna intervjuudest tuli välja soov, et organisatsioonis jagataks tulevikus enam vastutust, kaasataks töötajaid, arendataks juhtimiskultuuri ning koostööd, räägitakse enam probleemidest. Sellised soovid on üsna üldised ning põhimõttelised nendega võib paraleeli tõmmata mitme kultuuritüübi iseloomulike tunnustega. Näiteks oodatakse enam vastutuse jagamist, mis viitab kaudselt tugevama ülesannete kesksele kultuurile adhokraatia. Samuti oodatakse klanni kultuurile iseloomulikku koostegemist ja kaasamist. Juhtkonna arusaamad kahe ametgrupi erinevustest tulenevad eelkõige sellest, millistel ametikohtadel töötajad töötavad – nende arvamuse kohaselt, tuleb töötajaid võrdselt kohelda, kuid vastavalt töö eripäradele erinevalt läheneda. Iga ametgrupp peab saama endale sobivat infot talle sobival viisil, kohas ja kanalis. Ka juhtivtöötajate intervjuudest tuli välja, et erinevatele ametikohtadele tuleks küll läheneda võrdset kohtlemist silmas pidades, kuid lähtuda lähenemise erisustes erinevate ametikohtade spetsiifikast.

Eelnevast lähtuvalt toob töö autor ettepanekuna välja, et mitteteenistujatele, kelle töö on täpselt määratud ning kes vajavad konkreetust, neile tuleb pakkuda eelkõige stabiilsust ning kindlustunnet. Teenistujatele, kes teevad rohkem mõttetööd, tuleb pakkuda rohkem võimalusi loominguks tegevused, arenemiseks ning juhtimises pigem individuaalset lähenemist. Analüüsid üsiksiväidete vahesid on oluliseim oodatud muutus koostöö põhimõtetes, kus oodatakse enam muutust ettevõtte lojaalsust, vastastikust usaldamist ning töötajate pühendumust. Samuti oodatakse, et ettevõtte üksikisikute riskivalmidus, uuendusmeesus ning vabadus töös kasvaks ning ettevõtte määratleks edu personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ja inimestest hoolimise põhjal. Oodatakse ka, et ettevõtte juhtimises oleks enam koordineerimist, organiseerimist ning efektiivset ja probleemivaba toimimist. Rahul ollakse, ehk vähimat muutust oodatakse, ettevõtte tugevas kontrollis töötamise ning tulemuste osas, selges struktuuris. Töötajatele sobib, et inimeste tegevust määravad kehtestatud protseduurid, ettevõtet hoiavad koos reeglid ning korrad, ettevõtte toimib sujuvalt ja tõrgeteta. Muutust ei oodata ka tulemustele orienteerituse osas, eesmärgistatuses ning konkurentsivõitluses.

Eelnevast lähtuvalt teeb töö autor ettepaneku edaspidi enam töötajaid kaasata, kasvatada organisatsiooni ning töötajate vahelist usaldust, toetada enam pühendumust ja lojaalsust. Samuti peaks ettevõtte enam panema rõhku vastutuse jagamisele ning seeläbi toetama üksikisiku riskivalmidust

ning uuendusmeelust. Lisaks tuleks enam võimaldada töös vabadust luues selleks toetava keskkonna – enam tuleks toetada paindlikke töövorme ning protseduuride loomisesse töötajate kaasamist. Ettevõtte juhtimine peaks olema enam koordineeriv ning organiseeritud. See, kuidas ettevõttes hetkel toimub kontroll, milline on struktuur, millised on protseduurid ning reeglid, millised on eesmärgid ja kuidas orienteeritus tulemustele, on praeguste hinnangute järgi üsna hea ning suurt rõhku eelnevalt loetletu muutmisele panema ei peaks.

Kolmandaks uurimusküsimuseks, millele uurimustulemustega vastust otsiti oli „kas ja kui siis kuidas erineb Saarioinen Eesti OÜ soovitatav organisatsioonikultuur varasema organisatsioonikultuuri ning strateegia elluviimist uurinud uuringu tulemustest“. Kvantitatiivuuringu tulemustest selgus, et töötajate tunnetatav praegune ning soovitud organisatsioonikultuur on hierarhia ning turg. Uuringus, kus uuriti organisatsioonikultuuri ning strateegia elluviimise vahelist seost (Ahmadi et al 2012) selgub, et strateegia elluviimiseks on leitud suurim mõju klanni ja adhokraatia kultuuril. Käesolevas uuringus selgus, et ettevõtte töötajad hindasid klanni ja adhokraatia kultuuri olemasolevas ning soovitud organisatsioonikultuuris võrreldes teiste kultuuritüüpidega pigem madalamana. Sellest võib järeldada, et käesolevas magistritöös uuritava organisatsiooni praegune ning soovitud organisatsioonikultuur ei ole tugevalt strateegiat toetavad. Oluline on siiski välja tuua, et Ahmadi et al (2012) uuring rõhutab, et olenemata kultuurtüübist on oluliseim edu kriteerium paindlikkus – edu tagab organisatsiooni võime kiirelt väliskeskkonna muutustele reageerida. **Sellest lähtuvalt teeb töö autor ettepaneku, et kuigi töötajate tunnetuslik olemasolev ning soovitud organisatsioonikultuur on võrreldava uuringuga seotult pigem mitte strateegia elluviimist toetavad, on eelkõige oluline organisatsiooni paindlikkus ning valmisolek muutustega kaasa minemiseks. Organisatsioon peaks julgema muutuda ning vastavalt vajadusele end ümber kohandama.**

Tulenevalt sellest, et antud uurimus on teadaolevalt esimene sarnane uurimus Eesti tootmisettevõttes, peab tulemuste analüüsis ning järelduste tegemisel arvestama mitmete piirangutega. Tulemusi ei ole sarnaste uuringute puudumise tõttu sarnastes Eesti organisatsioonides võimalik võrrelda – puudub arusaam sellest, milline võiks olla tootmisettevõtete organisatsioonikultuur ning selle seos strateegia elluviimisega. Uuringu edasiarenguks võiks sama organisatsiooni uurida vaheetapina mõne aasta pärast ning siis, kui lõpeb organisatsiooni praegune strateegia. Sellest lähtuvalt oleks võimalik kaardistada kuidas organisatsioonikultuur muutub ning kas ja kuidas on see mõjutanud strateegia elluviimist.

KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärgiks oli välja töötada ettepanekud Saarioinen Eesti OÜ personalistrateegia eluviimiseks, mis toetaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist läbi selleks sobiva organisatsioonikultuuri kujundamise.

Magistritöö autor püstitas kolm peamist uurimusküsimust: 1) Milline on olemasolev ning milline tulevikus soovitud strateegiast lähtuv organisatsioonikultuur Saarioinen Eesti OÜ töötajate arvates? 2) Kas ja kui siis milline on erinevate ametgruppide – teenistujate ja mitteteenistujate erinevus tajutavas ning soovitavas organisatsioonikultuuris? 3) Kas ja kui siis kuidas erineb Saarioinen Eesti OÜ soovitav organisatsioonikultuur varasema organisatsioonikultuuri ning strateegia elluviimist uurinud uuringu tulemustest? Uurimusküsimustele vastuste saamiseks kavandas autor kolme peamist tegevust: 1) kirjeldada strateegilise personalijuhtimise olulisust strateegilises juhtimises ning selle erinevad teoreetilisi käsitlused; 2) iseloomustada organisatsioonikultuuri erinevaid käsitlusi ning annab ülevaate selle tähtsusest strateegilises juhtimises ja muudatuste läbiviimisel; 3) selgitada, milline on ettevõtte praegune organisatsioonikultuur ning millised on töötajate ning juhtide ootused ja ettepanekud organisatsioonikultuuri kujundamiseks, mis toetaks ettevõtte personalijuhtimise strateegilist eesmärki. Selleks, et ettevõtte uut strateegiat personalistrateegiaga toetada uuris autor magistritöös seda, milline organisatsioonikultuuri tüüp toetaks strateegilist eesmärki – pühendumust, lojaalsust ning meeskonnatööd toetav organisatsioonikultuur, ning kas selle tajumine on samasugune kogu organisatsioonis või erinev ametgruppide lõikes. Autor võrdles mitteteenistujate ja teenistujate ootusi organisatsioonikultuuri kujundamisele. Uurimustulemuste analüüsist selgus, et praegune ning soovitud organisatsioonikultuur on üldjoones sarnased - organisatsioon on eelkõige rollikeskne, stabiilne, kontrolliv ning sissepoole suunatud, teisalt tunnetatakse organisatsiooni kohati ka väljapoole suunatud, võitlushimuline ja produktiivne. Vastused olid ametgruppide lõikes sarnased.

Töö autor tegi uuringu analüüsi tulemusena järgmised ettepanekud:

- Olemasolevat organisatsioonikultuuri ei tohiks hakata oluliselt muutma vaid hoopis hindama, kas ja kuidas erinevaid organisatsioonikultuuri tüüpe tugevdada. Praegune organisatsioonikultuur on soovitud organisatsioonikultuuriga võrreldes nõrgem, kuid jõujooned kultuuritüüpide näol on paigas – olemasolevad domineerivad kultuuritüübid on samad mis soovitud kultuuritüübid. Töötajate ootus on, et organisatsioonis domineeriks

veel enam hierarhia ning turu kultuur. Seetõttu on oluline ka neid organisatsioonikultuuri tüüpidele vastavaid karakteristikuid enam rõhutada. Hierarhia on sissepoole suunatud, stabiilne ning kontrollil põhinev kultuur, kus töö on kindlate reeglitega reguleeritud ning kus peamisteks väljakutseteks on efektiivsus, stabiilsus ja ettearvatus. Turu kultuur on suunatud kuluefektiivsusele, sellises kultuuris on olulised organisatsiooni välised suhted ning peamisteks väärtusteks on produktiivsus ja võistlushimu.

- Uuringus selgus, et teenistujad ootavad mitteteenistujatest enam klanni ning adhokraatia kultuuri. Sellest tulenevalt tuleks teenistujatele, kes teevad rohkem mõttetööd, tuleb pakkuda rohkem võimalusi loomingulisemaks tegevused, arenemiseks ning juhtimises pigem individuaalset lähenemist. Mitteteenistujatele, kelle töö on täpselt määratud ning kes vajavad konkreetust, tuleb pakkuda eelkõige stabiilsust ning kindlustunnet.
- Edaspidi peaks ettevõtte enam töötajaid kaasama, kasvatama organisatsiooni ning töötajate vahelist usaldust, toetama enam pühendumust ja lojaalsust. Samuti peaks ettevõtte enam panema rõhku vastutuse jagamisele ning seeläbi toetama üksikisiku riskivalmidust ning uuendusmeelust. Lisaks tuleks enam võimaldada töös vabadust luues selleks toetava keskkonna – enam tuleks toetada paindlikke töövorme ning protseduuride loomisesse töötajate kaasamist. Ettevõtte juhtimine peaks olema enam koordineeriv ning organiseeritud. See, kuidas ettevõttes hetkel toimub kontroll, milline on struktuur, millised on protseduurid ning reeglid, millised on eesmärgid ja kuidas orienteeritus tulemustele, on praeguste hinnangute järgi üsna hea ning suurt rõhku eelnevalt loetletu muutmisele panema ei peaks.
- Ettevõtte peab olema paindlik. Kuigi töötajate tunnetuslik olemasolev ning soovitud organisatsioonikultuur on võrreldava uuringuga (Ahmadi et al 2012) seotult pigem mitte strateegia elluviimist toetavad, on eelkõige oluline organisatsiooni paindlikkus ning valmisolek muudatustega kaasa minemiseks. Organisatsioon peaks julgema muutuda ning vastavalt vajadusele end ümber kohandama.

Antud uurimustöö tulemusena täideti püsitatud magistritöö eesmärk. Autori hinnangul, on magistritöö hea alus koostamaks ettevõttele detailsem ning eesmärgistatud plaan personalistrateegia elluviimiseks. Magistritöö tulemused aitavad ettevõtetel planeerida personalistrateegia eesmärgi elluviimiseks tehtavaid tegevusi, mis toetavad kujundatava organisatsioonikultuuri loomist. Samuti annavad magistritöö tulemused arusaama, kuidas tajutakse praegust ning kuidas soovitud organisatsioonikultuuri teenistujate ja mitteteenistujate poolt.

SUMMARY

HUMAN RESOURCE STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SAARIOINEN EESTI OÜ

Liisa Lillemets

The aim of this Master's thesis was to develop proposals for the implementation of Saarioinen Eesti OÜ's human resource strategy, which would support the company's strategic goals through the development of an appropriate organizational culture.

The author of the thesis wrote three main research questions: 1) What is the current organizational culture and what organizational culture based on the strategy sought in the future, according to the employees of Saarioinen Eesti OÜ? 2) What, if so, what is the difference between different groups in perceived and desirable organizational culture? 3) If and how does the desirable organizational culture of Saarioinen Eesti OÜ differ from the results of the study that examined the previous organizational culture and strategy implementation? For achieving the goal, the author planned three main activities: 1) to describe the importance of strategic human resource management in strategic management and its different theoretical approaches; 2) characterize different approaches to organizational culture and give an overview of its importance in strategic management and in change making; 3) explain what is the current organizational culture of the company and what are the expectations and suggestions of employees and managers for organizational culture to support the strategic goal of the company's human resource management.

The first chapter gives an overview of the theoretical background of the topics. The chapter gives an overview of what is strategic human resource management, its different approaches, how it is created and implemented. The theoretical part also discusses the concept of organizational culture and different approaches, describes its research, design and role in strategic changes.

The second chapter gives an overview of empirical study that examines the perceived work and leadership of the existing and desired organizational culture by the combined method. A semi-

structured interview was used as a qualitative method for collecting information from executives and *Organizational Culture Assessment Instrument* was used as a quantitative method to collect information from all the employees of the company. The second part of the chapter gives an overview of the study methodology, timetable and procedure. It also describes the background, structure and strategy of the research organization and a sample of the study.

The third chapter of the thesis describes the results of the research. The reliability of the results of the quantitative survey is checked, the results are presented with an overview of the descriptive statistics, and the relations between the results are analyzed. The results of the qualitative study are analyzed by qualitative content analysis, through case-by-case or horizontal analysis. The analysis of the results of the research reveals that the current and desired organizational culture is broadly similar: the organization is primarily role-centered, stable, pro-active and inward-looking but at the same time outward-oriented, combat-minded and productive. The responses were similar to the official groups. The proposals by the author are: organizational culture should not be changed dramatically but rather the current organizational culture should be developed; different groups of employees should be approached in the management of personnel based on their work-related nature; workers should be involved, shared and trusted. In addition, the author suggests that the organization should become more courageous, flexible and adapt itself as needed. In implementing the goal of the desired human resource strategy, it is important for employees to come to an agreement on the kind of organization they are looking for in the future - this ensures that the employees are committed, team-oriented and do not want to leave the organization.

As a result of this renovation, the aim of the completed Master's thesis was fulfilled. According to the author, the Master's thesis is a good and necessary basis for developing a more detailed and deliberate plan for the company to implement a human resource strategy. The results of the Master's thesis help companies plan to carry out activities aimed at implementing a human resource strategy that support the creation of organizational culture to be shaped. The results of the Master's thesis also give an idea of how the current and the desired organizational culture is perceived by different employees.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ackermann, F., Eden, C., (2004) Making Strategy. London, Valoornia, New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Ahmadi, S.A.A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. (2012). Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol 4 (3/4), 286-299.
- Alas, R., Eomois, e., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015) Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015. Tallinn: Civitta ja Estonian Business School
- Alas, R., Kaarelson T., (2008) Trends and developments in human resource management practice in Estonia in the institutional context. *Problems and perspectives in management*. Vol 6, issue 1 , 105-113.
- Alas, R., Kaarelson, T., Kohont, A., Svetlik, I., (2007) The Development of the Personall Function in Transition Countries: Slovenian and Estonian Experience. - *TRAMES: A Journal of the Humanities & Social Sciences*. Vol 11 (61/56), No. 1. 35-53.
- Alas, R., Kaarelson, T., Niglas, K. (2003) Human Resource Management in Cultural Context: Empirical Study of 11 Countries. *EBS Review*. Vol 1, No. 25. 49-61.
- Alas, R., Übius, Ü. (2009) Can Organizational Culture Predict Individual and Organizational Level Factors? *EBS review*. No. 25. 39–60.
- Alvesson, M. (2002) Understanding Organizatoional Culture. I. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. (2013) Understanding Organizatoional Culture. II. London: Sage Publications.
- Andersen, T. J., Minbaeva, D. (2013) The Role of Human resource Management in Strategy Making. - *Human Resource Management: Wiley Periodicals*. Vol. 52. No. 5. 809-827.
- Armstrong, M. (2013) Strategic human resource management: a guide to action. IV. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Baker, D. (1999) Strategic human resource management: performance, alignment, management. *Librarian Career Development*, Vol. 7 Issue: 5. 51-63.
- Besma, A. (2014) Strategic Human Resource Management and its Impact on Organizational Performance. - *Valahian Journal of Economic Studies*. Vol 5(19). Issue 1. 95-102.
- Boudreau, J. W. (1983) Economic Considerations in Estimating the Utility of Human Resource Productivity Improvement Programs. *Personel Psychology*. Vol 36 Issue 3. 551-576.

- Brand Manual (2017) *Saarioinen Eesti OÜ Brändiaudit*. Saarioinen Eesti OÜ serveri- põhine andmebaas. 01.10-19.11.2017
- Bray, M., Mitchell, R., Obeidat S. (2013) The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: the Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management: Wiley Periodicals*. Vol. 52. No. 6. 899-921.
- Cameron, S. K., Quinn, E. R. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciochina, R. S., Novac, C. (2016) Strategic Human Resources Management in the Romanian Organizations. *Cross-Cultural Management Journal*. Vol 18. Issue. 2(10). 107-113
- Chatterjee, B., Gregar, A., Saha, N., Sáha, P. (2016) The impact of SHRM on sustainable organizational learning and performance development. -*International Journal of Organizational Leadership*. Vol 5(2016) 63-75
- Chen, Y., Cooke, F. K., Jin, J., Tang, G. (2016) How Does Executive Strategic Human Resource Management Link to Organizational Ambidexterity? An Empirical Examination of Manufacturing Firms in China. -*Human Resource Management*, Vol. 55, No. 5. 919–943.
- Denison, R. D, Kishra, A. K. (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. Vol 6. No. 2. 204-223.
- Dyer, L. (1984) Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda. *Industrial Relations*. Vol 23. No 2. 156-169.
- Ekwoaba, J.O., Owoyemi, O. O. (2014) Organisational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees' Performance. *American Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 3. 168-177.
- Fortado, B., Fadil, P. (2012) The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol 22. Issue 4- 283-298.
- Fan, D., Zhang, M. M., Zhu C. J. (2013) International human resource management strategies of Chinese multinationals operating aboard. *Asia Pacific Business Review*. Vol 19, No. 4. 526-541.
- Ferranty Maclellan, M. L., Rosolen, T. (2016) Strategic human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Emerging Markets. - *InterneXt - Review of International Business*, Vol. 11, No. 2. 66-80.
- Guest, E. D. (1997) Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 8. No. 3. 263-276.
- Handy, C. (1995) *Gods of Management. The Changing Work of Organizations*. IV. New York: Oxford University Press.

- Harrison, R (1972) Understanding your organization's character. Harvard Business Review. Vol 50, issue 3. 119-128.
- Harrison, T., Dazzy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. - Journal of Management Development, Vol. 36, No. 10, 1260-1269.
- Hendry, C., Pettigrew, A. (1986) The Practice of Strategic Human Resource Management, Personnel Review. Vol. 15 Issue: 5, 3-8.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv D. D, Sanders, G (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2. 286-316.
- Hämmäl, G., Vadi, M. (2010) Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations. 68. Tartu Ülikool, Majandusteaduskond: University of Tartu.
- Huselid, A. M (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal. Vol 38. No. 3. 635-672.
- I1, Saarioinen Eesti OÜ juhtivtöötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Kalevi küla, Raplamaa. 22. jaanuar 2018
- I2, Saarioinen Eesti OÜ juhtivtöötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Kalevi küla, Raplamaa. 23. jaanuar 2018
- I3, Saarioinen Eesti OÜ juhtivtöötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Kalevi küla, Raplamaa. 23. jaanuar 2018
- I4, Saarioinen Eesti OÜ juhtivtöötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Kalevi küla, Raplamaa. 24. jaanuar 2018
- I5, Saarioinen Eesti OÜ juhtivtöötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Kalevi küla, Raplamaa. 24. jaanuar 2018
- I6, Saarioinen Eesti OÜ juhtivtöötaja. Autori intervjuu. Helisalvestis. Kalevi küla, Raplamaa. 26. jaanuar 2018
- Inforegister (2017) *Saarioinen Eesti OÜ*. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/10000372-SAARIOINEN-EESTI-OU>, 19.11.2017
- Jaakson, K., Reino, A., Mõtsmees, P. (2009) Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. Social Responsibility Journal. Vol 5(1). 6-18.
- Jaakson, K., Reino, A., Mõtsmees, P. (2012) Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn?. - Baltic Journal of Management. Vol 7. Issue 2. 202-216

- Karma, K., Vadi, M. (2016) Eesti Majanduspoliitilised Väitlused: Organisatsioonikultuuri mõõtmise: kultuuriülene perspektiiv. 24. köide. s. l: Berliner Wissenschafts-Verlag; Mattimar. 38-45.
- Khanka, S. S. (2007). Human Resource Management. I. New Delhi: S. Chand Publishing.
- Lepak, P. D., Shaw D. J. (2008) Strategic HRM in North America: looking to the future. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 19. No 8. 1489-1499.
- Lott, I (2017) *Personalijuhtimise käsiraamat: Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia*. III. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE
- Lund, D. B. (2003) Organizational culture and job satisfaction. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 18 Issue: 3. 219-236.
- Martin, J., Siehl, C. (1983) Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organisational Dynamics*. Vol 12. Issue 2. 52-64
- Niglas, K. (2013) Statistiline andmeanalüüs paketi SPSS for Windows 14.0 abil. Kättesaadav: http://www.cs.tlu.ee/~katrin/wp/wp-content/uploads/2013/11/SPSS14_pealkirjaga.pdf, 23. märts 2018.
- Papalexandris, N. Poor, J. (2011) HRM Roles. Cranet Survey on comparative human resource management. International Executive Report 2011. 13-35
- Patil, S. K., Kant, R. (2012) Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. Strategic HR Review, Vol. 11 Issue: 6. 322-328.
- Pettigrew, A. M. (1979) On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly. Vol. 24 Issue 4. 570-581.
- Rahman, A. A., Rasid Z. A., Sambasivan, M. (2004) The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Issue: 2. 161-179.
- Reino, A. (2009) Organisatsioonikultuuri avaldumine Eesti organisatsioonide näitel. Tartu. Autorreferaat filosoofiafakulteedi saamiseks.
- Rootalu, K (2014a) Kirjeldav statistika T-test. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>, 20. aprill 2018.
- Rootalu, K (2014b) T-test. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/t-test>, 23. märts 2018.
- Roots, H (2002) Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Saarioinen Eesti OÜ (2017a) *Ettevõttest*. Kättesaadav: www.mamma.ee/ettevotest/. 19.11.2017
- Saarioinen Eesti OÜ (2017b) *Käskkiri 2017.10.06 nr 17 Uus struktuuri kinnitamine 01.01.2018 lisa nr 1*. Saarioinen Eesti OÜ serveri-põhine andmebaas. 01.10-19.11.2017

- Saarioinen Eesti OÜ (2017c) *Strateegia: Tugev meeskond*. Saarioinen Eesti OÜ serveri-põhine andmebaas. 16.03.2017
- Schein, E. H. (2009). *The corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. IV. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987) *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. *Academy of Management Executive*, Vol 1. Issue 2. 207-219.
- Su, Z., Wang, D., Yang, D. (2011) *Organizational culture and knowledge creation capability*. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15, Issue: 3, 363-373.
- Statistics How To (2014) *Cronbach's Alpha: Simple Definition, Use and Interpretation*. Kättesaadav: <http://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/>, 14. märts 2018.
- Thomas, A. P. (1989) *The Effects of Organisational Culture on Choices of Accounting Methods*. *Accounting and Business Research*. Vol 19. No 76. 363-378.
- Tsilke, K (2014) *Organisatsioonikultuuride kaardistamine ettevõtete ühinemise eelselt kahe Eesti ettevõtte näitel*. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Valner, T (2012) *Organisatsioonikultuuri hindamine*. Raamatukogu, 4. 13-19.
- Walker, W. J. (1994) *Human Resource Function with the Business*. *Human Resource Planning*. Vol 17. Issue 2. 59-77.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992) *Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management*. *Journal of Management*. Vol 18. No. 2. 295-320.

LISAD

Lisa 1. Organisatsioonikultuuri muutmise käsitluste võrdlus

Muutuse liik	Suurprojekt	Orgaaniline muutus	Igapäevase tööelu ümberkujundamine
Muutuse iseloomustus	Ülevalt-alla kultuuri muutmine	Loomulik muutus keskkonnaga kohanemiseks	Muutuse keskmest leviv muutumine.
Muutuse kirjeldus	Suur, laiaulatuslik muutus ühelt kultuurilt paremale ning enam kasu toovamale, kultuurile. Organisatsioonikultuuri muutmine on raske, ajamahukas, muutused rakenduvad aeglaselt.	Muutus toimub loomulikult. Puudub kindel plaan ning soov, organisatsiooni liikmed muutuvad spontaanselt. Üldsuselt kokkupuude millegi sellisega, mis annab põhjuse muutumaks.	Muutus on loomulik, kuid puudub laiem arusaam ja soov muutuseks - see ei ole midagi, mida üldsus tunnetab ning see võib olla seotud laiemalt ühiskondlike muutustega.
Muutuse juhtimine	Muutus on juhitud eelkõige tippjuhtide poolt, kes panevad paika soovitud tulemuse ning muutuse plaani.	Uued ideed võivad tulla nii organisatsiooni liikmetelt, kes tunnevad rahulolematust, kui ka organisatsiooni väliselt väliskeskonna muutustest tulenevalt.	Muutust võivad läbi viia ettevõtte juhid, mitte formaalsed autoriteedid või väike grupp inimesi. See ei ole juhtud formaalselt ega võimu poolt.
Muutuse tegevuskava	Suurprojekt algab organisatsiooni analüüsi ning eesmärkide püstitamisega, defineeritakse soovitud kultuur ning analüüsitakse olemasoleva ning soovitu erinevusi. Luuakse plaan, mida hakatakse ellu viima. Peale plaani elluviimist hinnatakse muutusi ning seatakse uued eesmärgid ja plaanid.	Organisatsioonikultuuri orgaaniline muutumine toimub, kui organisatsioonis tegutsevad grupid lähevad järk-järgult uute ideede ja lähenemistega kaasa ning pikemas perspektiivis viib see organisatsioonikultuuri muutumiseni.	Organisatsioonikultuuri kujundamine toimub järkjärgult ning on mitteametlik, seda ei käsitleta projektina ning paika ei ole pandud tulemusena saadavat ideaali. Muutus toimub inimeselt-inimesele.
Eduka muutuse eeldused	Oluline muuta jõuliselt organisatsiooni igapäevatööd ning praktikaid. Näiteks luuakse uus värbamise ja valiku protseduur, uued sotsialiseerumise, arendamise ning hindamise ja muud sellist.	Edukaks muutuseks peavad juhid tunnetama muutuse tugevat impulssi, seda jagama ning toetama.	Oluline koostöötamine ning loomulik kommunikatsioon. Muutus vajab loovust, visadust, sisekaemust uskumuste, väärtuste ja ideede osas, kommunikatsiooni oskust ning julgust eksimusteks

Allikas: Alvesson 2002, 177-181, koostatud autori poolt

Lisa 2. Ankeetküsitlus

Hea kolleeg,

Olen oma magistritöö tarbeks läbi viimas uuringut mõistmaks praegust ning tulevikus soovitud organisatsioonikultuuri. Selleks, et seda teha, vajan Sinu abi. Sinu arvamus ning tunnetus praeguse osas ning soov tulemuse osas, aitavad kaasa sellele, et meie organisatsioon on tulevikus just selline, nagu me seda soovime.

Esimene uuringu osa on üldine - tõmba ring ümber vastustele, mis sind iseloomustavad. Teine osa koosneb 6 blokist, igas blokis on 4 väidet. Hinda vasakul veerus väite vastavust praegusele olukorrale ettevõttes ning paremas veerus väidet nii, et see iseloomustaks Sinu jaoks ideaalset ettevõtet. Iga väite hindamisel saad anda hinde 7-palli skaalal, kus **1-punkt tähistab väitega mitte üldse nõustumist ning 7-punkti väitega täielikku nõustumist**. Kindlasti ei ole ühelgi küsimusel õiget ega vale vastust, palun sul vastamisel lähtuda sellest, mis on Sinu jaoks õige. Vastamine võtab aega 20-30 minutit, Sinu vastused on anonüümsed ja kasutatavad üldistatud kujul.

Aitäh!

Liisa Lillemets, personalijuht

Üldine informatsioon

Staaž	Sugu	Vanus	Töötan
0-1 aastat	Naine	18-29	a) Arvutiga (teenistuja)
2-3 aastat	Mees	30-36	b) Tootmises (tootmistööline, eestööline), laos (komplekteerija, laotööline, transporttöölise), üldhalduses (territooriumihooldaja, kokk, koristaja, VM perenaine)
4-5 aastat		37-43	
6 ja enam aastat		44-50	
		51-56	
		57 ja enam	

1. Organisatsiooni üldiseloomustus e domineerivad tunnused

Praegune ettevõte							VÄIDE	Ideaalne ettevõte						
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõte on inimestekeskne ja personaalne. Meie ettevõte on just kui suur perekond, mille liikmed jagavad palju infot enda kohta ja teavad palju oma kolleegidest.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõte on dünaamiline ja ettevõtlik. Meie töötajad on valmis võtma suuri riske.	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte on tulemustele orienteeritud. Peamiseks ülesandeks on eesmärkide saavutamine ja oma ülesannetega toimetulek. Inimesed on võistlushimulised ning tulemustele suunatud.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõttes on tugev kontroll töötamise ning tulemuste osas ja selge struktuur. Inimeste tegevust määravad ametlikult kehtestatud protseduurid (ametijuhendid, reeglid).	1	2	3	4	5	6	7

2. Organisatsiooni juhtimine

Praegune ettevõtte							VÄIDE	Ideaalne ettevõtte						
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte juhtimist tajun peamiselt juhendamise, nõustamise, aitamise ja hoolitsemisena.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte juhtimises tajun töötajate hindamisel ettevõtlikkuse, innovatsiooni ja riskide võtmise esiletoomist.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte juhtimises tajun ratsionaalsust, töösse tõsist suhtumist ja keskendumist heale tulemusele.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte juhtimises tajun koordineerimise, organiseerimise ja efektiivse ning probleemivaba toimimise tähtsustamist.	1	2	3	4	5	6	7

3. Töötajate juhtimine

Praegune ettevõtte							VÄIDE	Ideaalne ettevõtte						
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõttele on iseloomulikud meeskonnatöö ja töötajate kaasamine.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõttele on iseloomulikud üksikisiku riskivalmidus, uuendusmeelsus ning töös vabadus.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõttele on iseloomulikud töötajate kõrged ambitsioonid, kõrged nõudmised ja saavutused.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõttele on iseloomulikud töökoha turvalisus, sündmuste ennustatavas ja suhete stabiilsus.	1	2	3	4	5	6	7

4. Organisatsioonisisese koostöö põhialused

Praegune ettevõtte							VÄIDE	Ideaalne ettevõtte						
--------------------	--	--	--	--	--	--	-------	--------------------	--	--	--	--	--	--

1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus. Töötajad on ettevõttele väga pühendunud.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtet hoiab koos töös pühendumus innovatsioonile ja arengule, kõrgelt hinnatakse eesrindlikkust.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtet hoiab koos keskendumine tulemustele ja eesmärkide saavutamisele. Kõrgelt hinnatakse võistlushimu.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte hoiavad koos kehtestatud ametlikud reeglid ja korrad. Tähtsaks peetakse organisatsiooni tõrgeteta ja sujuvat toimimist.	1	2	3	4	5	6	7

5. Strategiline siht

Praegune ettevõtte							VÄIDE	Ideaalne ettevõtte						
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte rõhutab inimeste arengu tähtsust. Püüeldakse kõrge usalduse ning avatuse poole ning kaasatakse töötajaid.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte rõhutab uute ideede kaasamist ning uute ülesannete püstitamist. Kõrgelt hinnatakse uue katsetamist ning võimaluste otsimist.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte rõhutab konkurentsivõitlust ja saavutusi. Raskesti saavutatavate, kõrgete eesmärkide täitmine ning võitmine turu konkurentsisis on peamine küsimus.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte rõhutab püsivust ja stabiilsust. Efektiivsus, kontroll ja tõrgeteta protsessid on tähtsad.	1	2	3	4	5	6	7

6. Edu kriteeriumid

Praegune ettevõtte							VÄIDE	Ideaalne ettevõtte						
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte määratleb edu personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ja inimestest hoolimise põhjal.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte määratleb edu pakutavate toodete unikaalsuse või uudsuse põhjal. Organisatsioon soovib olla oma valdkonnas liider ja innovaator.	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte määratleb edu turuosa ja konkurentsivõitluse tulemuslikkuse põhjal. Edu võtmeks on konkurentsivõime.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Meie ettevõtte määratleb edu efektiivsuse põhjal. Usaldusväärsete teenuste pakkumine, tõrgeteta plaanipärane tegevus on tähtsad.	1	2	3	4	5	6	7

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Käesolev intervjuu on sisend Minu, Liisa Lillemetsa magistritöö uuringusse. Intervjuu põhjal saadud informatsiooni kasutatakse magistritöös üldistatult ning anonüümselt. Intervjuu viin läbi (kuupäev, nimi, ametikoht) Kas sulle sobib kui intervjuu lindistatakse?

Millisena tajud organisatsiooni praegu?

Märksõnad millest juhinduda: Juhtimisstiil, väärtused, kuidas toimub ülesannete jaotumine/ töö korraldus, millised töötajad on edukad, kuidas toimub kontroll ja mõjutus, mis on töötamise motiivid, kuidas tehakse koostööd, kuidas konflikte lahendatakse, kuidas toimub kommunikatsioon, kuidas toimub otsustamine, milline hea ülemus, milline hea alluv

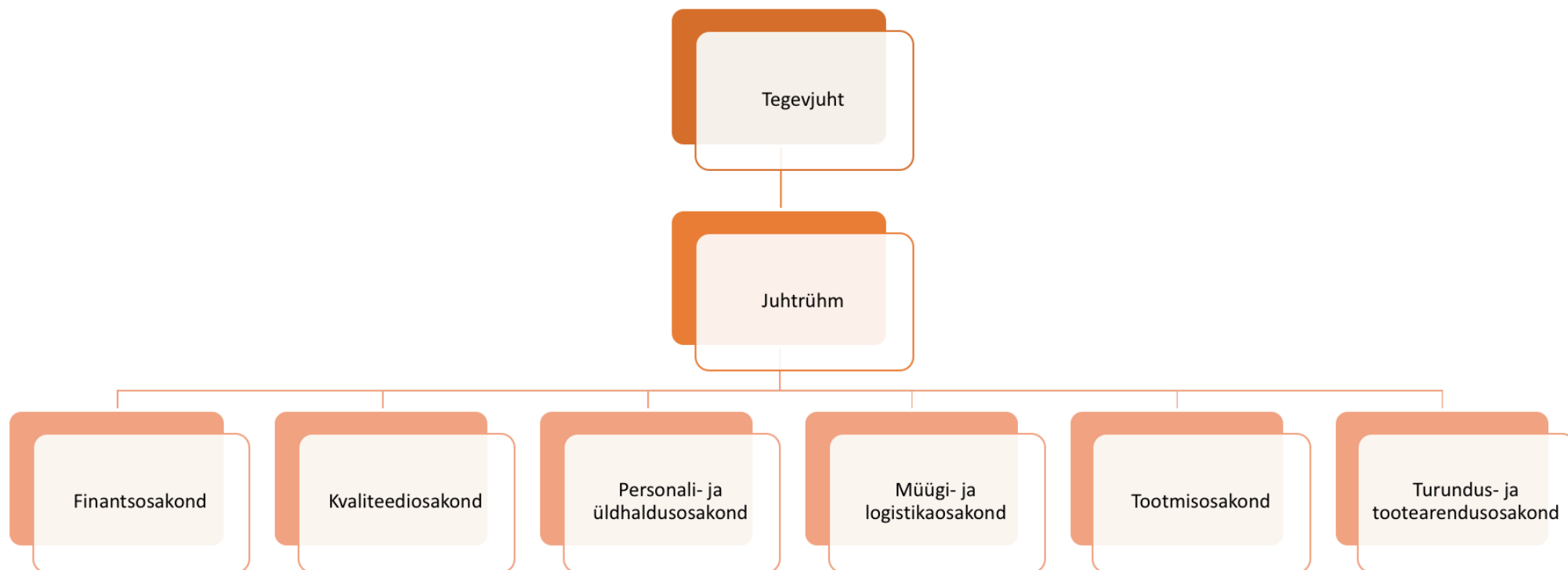
Milline on ideaalne organisatsioon aastaks 2023 - mis peaks muutuma, et me täidaksime personalistrateegiat?

Saarioinen Eesti on meeskond, kuhu tahetakse tööle tulla, kus on hea igapäevaselt töötada ning kust on kurb lahkuda. Meeskonnaliikmete vahel on suurepärase koostöö, tegutsetakse eesmärgipäraselt ning igäüks tunneb end ettevõttes töötades väärtuslikuna. Meil töötavad ühiseid väärtusi kandvad motiveeritud ja pädevad inimesed, kes teevad oma tööd ühendunult ja südamega.

Kas ja kui siis millised erinevusi tajud tootmistöötajate ning kontoritöötajate vajadustes ning ootustes organisatsioonile?

Märksõnad millest juhinduda: Juhtimisstiil, väärtused, kuidas toimub ülesannete jaotumine/ töö korraldus, millised töötajad on edukad, kuidas toimub kontroll ja mõjutus, mis on töötamise motiivid, kuidas tehakse koostööd, kuidas konflikte lahendatakse, kuidas toimub kommunikatsioon, kuidas toimub otsustamine, milline hea ülemus, milline hea alluv

Lisa 4. Saarioinen Eesti OÜ struktuur 2018



Lisa 5. Olemasolevate ning soovitud organisatsioonikultuuritüüpide vastuste võrdlus

Kultuuritüüp ning selle kohta käivad väited	Praeguse kultuuritüübi keskmine	Soovitud kultuuritüübi keskmine	Keskliste erinevused
Kultuuri-tüüp KLANN			
Meie ettevõtte on väga inimestekeskne ja personaalne. Meie ettevõtte on just kui suur perekond, mille liikmed jagavad palju infot enda kohta ja teavad palju oma kolleegidest.	4,14	5,43	1,29
Meie ettevõtte juhtimist tajun peamiselt juhendamise, nõustamise, aitamise ja hoolitsemisena.	4,24	5,84	1,60
Meie ettevõttele on iseloomulikud meeskonnatöö ja töötajate kaasamine.	4,76	6,13	1,37
Meie ettevõtte rõhutab inimeste arengu tähtsust. Püüeldakse kõrge usalduse ning avatuse poole ning kaasatakse töötajaid.	4,44	6,04	1,60
Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus. Töötajad on ettevõttele väga pühendunud.	4,02	6,02	1,99
Meie ettevõtte määratleb edu personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ja inimestest hoolimise põhjal.	4,43	6,14	1,70
Kultuuri-tüüp ADHOKRAATIA			
Meie ettevõtte on väga dünaamiline ja ettevõtlik. Meie töötajad on valmis võtma suuri riske.	3,95	5,50	1,55
Meie ettevõtte juhtimises tajun töötajate hindamisel ettevõtlikkuse, innovatsiooni ja riskide võtmise esiletoomist.	4,11	5,77	1,66

Meie ettevõttele on iseloomulikud üksikisiku riskivalmidus, uuendusmeelsus ning töös vabadus.	4,00	5,72	1,72
Meie ettevõtet hoiab koos töös pühendumus innovatsioonile ja arengule, kõrgelt hinnatakse eesrindlikkust.	4,30	5,94	1,65
Meie ettevõtte rõhutab uute ideede kaasamist ning uute ülesannete püstitamist. Kõrgelt hinnatakse uue katsetamist ning võimaluste otsimist.	4,70	6,07	1,37
Meie ettevõtte määratleb edu pakutavate toodete unikaalsuse või uudsuse põhjal. Organisatsioon soovib olla oma valdkonnas liider ja innovaator.	4,93	6,22	1,30
Kultuuri-tüüp TURG			
Meie ettevõtte on väga tulemustele orienteeritud. Peamiseks ülesandeks on eesmärkide saavutamine ja oma ülesannetega toimetulek. Inimesed on võistlushimulised ning tulemustele suunatud.	4,68	5,84	1,16
Meie ettevõtte juhtimises tajun ratsionaalsust, töösse tõsist suhtumist ja keskendumist heale tulemusele.	4,62	6,06	1,43
Meie ettevõttele on iseloomulikud töötajate kõrged ambitsioonid, kõrged nõudmised ja saavutused.	4,31	5,82	1,51
Meie ettevõtet hoiab koos keskendumine tulemustele ja eesmärkide saavutamisele. Kõrgelt hinnatakse võistlushimu.	4,33	5,82	1,49
Meie ettevõtte rõhutab konkurentsivõitlust ja saavutusi. Raskesti saavutatavate, kõrgete eesmärkide täitmine ning võitmine turu konkurentsisis on peamine küsimus.	4,96	6,07	1,11
Meie ettevõtte määratleb edu turuosa ja konkurentsivõitluse tulemuslikkuse põhjal. Edu võtmeks on konkurentsivõime.	4,84	6,22	1,39

Praegune kultuuri-tüüp HIERARHIA			
Meie ettevõttes on tugev kontroll töötamise ning tulemuste osas ja selge struktuur. Inimeste tegevust määravad ametlikult kehtestatud protseduurid (ametijuhendid, reeglid).	5,12	5,93	0,80
Meie ettevõtte juhtimises tajun koordineerimise, organiseerimise ja efektiivse ning probleemivaba toimimise tähtsustamist.	4,18	5,89	1,70
Meie ettevõttele on iseloomulikud töökoha turvalisus, sündmuste ennustatavas ja suhete stabiilsus.	4,76	6,11	1,34
Meie ettevõtte hoiavad koos kehtestatud ametlikud reeglid ja korrad. Tähtsaks peetakse organisatsiooni tõrgeteta ja sujuvat toimimist.	4,90	6,00	1,10
Meie ettevõtte rõhutab püsivust ja stabiilsust. Efektiivsus, kontroll ja tõrgeteta protsessid on tähtsad.	4,89	6,18	1,30
Meie ettevõtte määratleb edu efektiivsuse põhjal. Usaldusväärsete teenuste pakkumine, tõrgeteta plaanipärane tegevus on tähtsad.	4,93	6,21	1,29

Lisa 6. Organisatsioonikultuuri tüüpide vastuste erinevused ametigruppide lõikes.

Praegune kultuuri-tüüp KLANN	Teenistujad keskmine	Mitte-teenistujad keskmine	Erinevus
Meie ettevõtte on väga inimestekeskne ja personaalne. Meie ettevõtte on just kui suur perekond, mille liikmed jagavad palju infot enda kohta ja teavad palju oma kolleegidest.	4,08	4,16	-0,08
Meie ettevõtte juhtimist tajun peamiselt juhendamise, nõustamise, aitamise ja hoolitsemisena.	4,44	4,15	0,29
Meie ettevõttele on iseloomulikud meeskonnatöö ja töötajate kaasamine.	4,92	4,70	0,22
Meie ettevõtte rõhutab inimeste arengu tähtsust. Püüeldakse kõrge usalduse ning avatuse poole ning kaasatakse töötajaid.	4,81	4,29	0,52
Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus. Töötajad on ettevõttele väga pühendunud.	4,06	4,01	0,04
Meie ettevõtte määratleb edu personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ja inimestest hoolimise põhjal.	4,64	4,35	0,29
Soovitud kultuuri-tüüp KLANN			
Meie ettevõtte on väga inimestekeskne ja personaalne. Meie ettevõtte on just kui suur perekond, mille liikmed jagavad palju infot enda kohta ja teavad palju oma kolleegidest.	5,19	5,52	-0,33
Meie ettevõtte juhtimist tajun peamiselt juhendamise, nõustamise, aitamise ja hoolitsemisena.	5,97	5,78	0,19
Meie ettevõttele on iseloomulikud meeskonnatöö ja töötajate kaasamine.	6,53	5,97	0,56
Meie ettevõtet hoiab koos lojaalsus ja vastastikune usaldus. Töötajad on ettevõttele väga pühendunud.	6,39	5,90	0,49
Meie ettevõtte rõhutab inimeste arengu tähtsust. Püüeldakse kõrge usalduse ning avatuse poole ning kaasatakse töötajaid.	6,44	5,84	0,61
Meie ettevõtte määratleb edu personali arengu, meeskonnatöö, töötajate pühendumuse ja inimestest hoolimise põhjal.	6,31	6,07	0,24
Praegune kultuuri-tüüp ADHOKRAATIA			

Meie ettevõtte on väga dünaamiline ja ettevõtlik. Meie töötajad on valmis võtma suuri riske.	4,00	3,93	0,07
Meie ettevõtte juhtimises tajun töötajate hindamisel ettevõtlikkuse, innovatsiooni ja riskide võtmise esiletoomist.	4,42	3,99	0,43
Meie ettevõttele on iseloomulikud üksikisiku riskivalmidus, uuendusmeelsus ning töös vabadus.	4,25	3,90	0,36
Meie ettevõtet hoiab koos töös pühendumus innovatsioonile ja arengule, kõrgelt hinnatakse eesrindlikkust.	4,44	4,23	0,21
Meie ettevõtte rõhutab uute ideede kaasamist ning uute ülesannete püstitamist. Kõrgelt hinnatakse uue katsetamist ning võimaluste otsimist.	5,19	4,49	0,71
Meie ettevõtte määratleb edu pakutavate toodete unikaalsuse või uudsuse põhjal. Organisatsioon soovib olla oma valdkonnas liider ja innovaator.	5,39	4,73	0,66
Soovitud kultuuri-tüüp ADHOKRAATIA			
Meie ettevõtte on väga dünaamiline ja ettevõtlik. Meie töötajad on valmis võtma suuri riske.	5,75	5,40	0,36
Meie ettevõtte juhtimises tajun töötajate hindamisel ettevõtlikkuse, innovatsiooni ja riskide võtmise esiletoomist.	6,11	5,63	0,48
Meie ettevõttele on iseloomulikud üksikisiku riskivalmidus, uuendusmeelsus ning töös vabadus.	5,78	5,70	0,08
Meie ettevõtet hoiab koos töös pühendumus innovatsioonile ja arengule, kõrgelt hinnatakse eesrindlikkust.	6,08	5,88	0,20
Meie ettevõtte rõhutab uute ideede kaasamist ning uute ülesannete püstitamist. Kõrgelt hinnatakse uue katsetamist ning võimaluste otsimist.	6,56	5,86	0,70
Meie ettevõtte määratleb edu pakutavate toodete unikaalsuse või uudsuse põhjal. Organisatsioon soovib olla oma valdkonnas liider ja innovaator.	6,67	6,04	0,63
Praegune kultuuri-tüüp TURG			
Meie ettevõtte on väga tulemustele orienteeritud. Peamiseks ülesandeks on eesmärkide saavutamine ja oma ülesannetega toimetulek. Inimesed on võistlushimulised ning tulemustele suunatud.	5,00	4,55	0,45

Meie ettevõtte juhtimises tajun ratsionaalsust, töösse tõsist suhtumist ja keskendumist heale tulemusele.	5,11	4,42	0,69
Meie ettevõttele on iseloomulikud töötajate kõrged ambitsioonid, kõrged nõudmised ja saavutused.	4,36	4,29	0,07
Meie ettevõtet hoiab koos keskendumine tulemustele ja eesmärkide saavutamisele. Kõrgelt hinnatakse võistlushimu.	4,67	4,19	0,48
Meie ettevõtte rõhutab konkurentsivõitlust ja saavutusi. Raskesti saavutatavate, kõrgete eesmärkide täitmine ning võitmine turu konkurentsisis on peamine küsimus.	5,25	4,84	0,41
Meie ettevõtte määratleb edu turuosa ja konkurentsivõitluse tulemuslikkuse põhjal. Edu võtmeks on konkurentsivõime.	5,19	4,69	0,51
Soovitud kultuuri-tüüp TURG			
Meie ettevõtte on väga tulemustele orienteeritud. Peamiseks ülesandeks on eesmärkide saavutamine ja oma ülesannetega toimetulek. Inimesed on võistlushimulised ning tulemustele suunatud.	6,17	5,71	0,46
Meie ettevõtte juhtimises tajun ratsionaalsust, töösse tõsist suhtumist ja keskendumist heale tulemusele.	6,31	5,95	0,35
Meie ettevõttele on iseloomulikud töötajate kõrged ambitsioonid, kõrged nõudmised ja saavutused.	5,92	5,78	0,14
Meie ettevõtet hoiab koos keskendumine tulemustele ja eesmärkide saavutamisele. Kõrgelt hinnatakse võistlushimu.	6,08	5,71	0,37
Meie ettevõtte rõhutab konkurentsivõitlust ja saavutusi. Raskesti saavutatavate, kõrgete eesmärkide täitmine ning võitmine turu konkurentsisis on peamine küsimus.	6,28	5,99	0,29
Meie ettevõtte määratleb edu turuosa ja konkurentsivõitluse tulemuslikkuse põhjal. Edu võtmeks on konkurentsivõime.	6,28	5,99	0,29
Praegune kultuuri-tüüp HIERARHIA			
Meie ettevõttes on tugev kontroll töötamise ning tulemuste osas ja selge struktuur. Inimeste tegevust määravad ametlikult kehtestatud protseduurid (ametijuhendid, reeglid).	6,53	6,09	0,44

Meie ettevõtte juhtimises tajun koordineerimise, organiseerimise ja efektiivse ning probleemivaba toimimise tähtsustamist.	5,53	4,95	0,57
Meie ettevõttele on iseloomulikud töökoha turvalisus, sündmuste ennustatavas ja suhete stabiilsus.	4,61	4,00	0,61
Meie ettevõtte hoiavad koos kehtestatud ametlikud reeglid ja korrad. Tähtsaks peetakse organisatsiooni tõrgeteta ja sujuvat toimimist.	5,00	4,66	0,34
Meie ettevõtte rõhutab püsivust ja stabiilsust. Efektiivsus, kontroll ja tõrgeteta protsessid on tähtsad.	5,25	4,76	0,49
Meie ettevõtte määratleb edu efektiivsuse põhjal. Usaldusväärsete teenuste pakkumine, tõrgeteta plaanipärane tegevus on tähtsad.	5,28	4,72	0,56
Soovitud kultuuri-tüüp HIERARHIA			
Meie ettevõttes on tugev kontroll töötamise ning tulemuste osas ja selge struktuur. Inimeste tegevust määravad ametlikult kehtestatud protseduurid (ametijuhendid, reeglid).	5,47	4,70	0,78
Meie ettevõtte juhtimises tajun koordineerimise, organiseerimise ja efektiivse ning probleemivaba toimimise tähtsustamist.	6,00	5,90	0,11
Meie ettevõttele on iseloomulikud töökoha turvalisus, sündmuste ennustatavas ja suhete stabiilsus.	6,17	5,77	0,40
Meie ettevõtte hoiavad koos kehtestatud ametlikud reeglid ja korrad. Tähtsaks peetakse organisatsiooni tõrgeteta ja sujuvat toimimist.	6,33	6,01	0,32
Meie ettevõtte rõhutab püsivust ja stabiilsust. Efektiivsus, kontroll ja tõrgeteta protsessid on tähtsad.	6,31	5,87	0,43
Meie ettevõtte määratleb edu efektiivsuse põhjal. Usaldusväärsete teenuste pakkumine, tõrgeteta plaanipärane tegevus on tähtsad.	6,36	6,11	0,26