

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Viktoria Joonasing

**ORGANISATSIOONIKULTUURI TÜÜBI MÄÄRATLEMINE
HULGI- JA JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE POEÜKSUSTES**

Bakalaureusetöö

Õppekava Ärindus, peeriala Ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2022

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

Töö pikkuseks on 6803 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Viktoria Joonasing

15.12.2022 (kuupäev)

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1. Organisatsioonikultuuri olemus ja kujunemine	7
1.2. Organisatsioonikultuuri tüübid	8
1.3. Organisatsioonikultuuri roll ja olulisus hulgi- ja jaekaubandusettevõtetes	13
2. UURINGU LÄBIVIIMINE	16
2.1. Ettevõtte lühitutvustus	16
2.2. Uuringu meetodi ja valimi kirjeldus	16
2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus	19
3. TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	21
3.1. Uuringu tulemused	21
3.1.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused	21
3.1.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused	28
3.2. Järeldused ja ettepanekud	33
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY	37
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	39
LISAD	42
Lisa 1. Põhiliste kultuuritüüpide olulisemad muutujad Charles Handy järgi	42
Lisa 2. Intervjuu küsimused poeüksuste juhatajatele	46
Lisa 3. Küsimustik töötajatele	47
Lisa 4. Intervjuu transkriptsioonid	48
Lisa 5. Lihtlitsents	49

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk on määratleda uuritava hulgi-ja jaekaubandusettevõtte poeüksuste organisatsioonikultuuri tüüpe ning erinevuste puhul teha ettepanekuid poeüksuste organisatsioonikultuuride ühtlustamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitab töö autor kolm uurimisküsimust:

- 1) Millised on organisatsioonikultuuri tüübid hulgi-ja jaekaubandusettevõtte poeüksustes?
- 2) Milline organisatsioonikultuuri tüüpidest domineerib uuritavas hulgi-ja jaekaubandusettevõttes?
- 3) Kuidas on võimalik ühtlustada organisatsioonikultuuri hulgi-ja jaekaubandusettevõttes?

Uuringu läbiviimiseks kasutab autor kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimismeetodite kombinatsiooni. Küsimuste aluseks on C. Handy organisatsioonikultuuri tüüpide mudel. Kvalitatiivne uuring viidi läbi intervjuu kujul poeüksuste juhatajatega ning kvantitatiivne uuring ankeetküsimustiku kujul, mis saadeti organisatsiooni töötajatele. Küsimustik saadeti kõikidele töötajatele privaatsetesse poeüksuste Facebooki gruppidesse. Tulemusi analüüsis töö autor aritmeetilise keskmise ning standarthälbe abil. Intervjuusid analüüsis töö autor kodeerimise abil.

Uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et kõigis neljas poeüksuses on sarnane organisatsioonikultuuri tüüp. Kõikides poeüksustes domineerib kõige rohkem ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp, mille põhjal saab järeldada, et kõikides poeüksustes on toetav keskkond, kus on piisavalt motiveeritud töötajaid, kes teavad oma tööülesandeid ja oskavad neid ka täita. Organisatsiooni liikmed on kompetentsed, efektiivsed ja teotahtelised.

Võtmesõnad: organisatsioonikultuur, organisatsioonikultuuri tüüp, poeüksused, hulgi-ja jaekaubandusettevõtte

SISSEJUHATUS

Organisatsioonikultuuri olemust ja tüüpe on uuritud 1970ndate aastate lõpust ning tänapäevani on teema väga aktuaalne ning kasulik ettevõtetele. Tänu organisatsioonikultuurile on võimalik välja paista nii tööturul kui ka teha organisatsioonisisest eesmärgistatud tööd efektiivselt. Organisatsioonikultuur sõltub nii otsesest juhtidest kui ka töötajatest ning seetõttu on teema huvitav.

Uuritavaks ettevõtteks on „Kauplus OÜ“, mis tegeleb spordikaupade müügiga. Kokkuleppeliselt „Kauplus OÜ“ juhtkonnaga, ettevõtte päris nime lõputöös ei kasutata. Kuna autor on töötanud uuritavas hulgi-ja jaekaubandusettevõttes juba pool aastat, siis on märgatud, et poeükuses on organisatsioonikultuur muutlik, seetõttu soovis töö autor uurida sama ettevõtte poeüksuste organisatsioonikultuuri praegusel hetkel.

Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on hulgi-ja jaekaubandusettevõtte poeüksuste organisatsioonikultuuri tüüpide erinevus. Selle tõttu on keeruline hoida ühtset organisatsioonikultuuri tervikuna ning ühtselt süsteemi juhtida.

Antud töö eesmärgiks on määratleda uuritava hulgi-ja jaekaubandusettevõtte poeüksuste organisatsioonikultuuri tüüpe ning erinevuste puhul teha ettepanekuid poeüksuste organisatsioonikultuuride ühtlustamiseks.

Põhilised uurimisküsimused on järgmised:

- 1) Millised on organisatsioonikultuuri tüübid hulgi-ja jaekaubandusettevõtte poeüksustes?
- 2) Milline organisatsioonikultuuri tüüpidest domineerib uuritavas hulgi-ja jaekaubandusettevõttes?
- 3) Kuidas on võimalik ühtlustada organisatsioonikultuuri hulgi-ja jaekaubandusettevõttes?

Uuringu läbiviimiseks kasutab autor nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimismeetodit, saates küsimustikud ettevõtte töötajatele ning intervjuerides poeüksuste juhte ning personalijuhti.

Kvalitatiivses uuringu analüüsis kasutab töö autor aritmeetilist keskmist ja standardhälvet ning kvalitatiivse uuringu analüüsis kodeerimise meetodit.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolmeks osaks. Esimeses osas annab autor ülevaate organisatsioonikultuuri kujunemise teoreetilistest käsitlustest. Kirjeldatakse ka organisatsioonikultuuri olemust ja kujunemist ning tuuakse välja erinevaid organisatsioonikultuuri tüüpe. Töö autor rõhutab ka organisatsioonikultuuri rolli ja olulisust hulgi- ja jaekaubandusettevõtetes. Töö teises osas annab autor ülevaate uuritavast ettevõttest, kirjeldab valimit ning uuringu meetodeid. Samuti kirjeldab töö autor teises osas uuringu läbiviimise protsessi. Töö kolmandas osas kirjeldab töö autor eraldi kvantitatiivse uuringu ning kvalitatiivse uuringu tulemusi ning toob välja järeldused ja ettepanekud.

Lõputöö autor avaldab tänu Virve Siirdele bakalaureusetöö juhendamise eest.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate organisatsioonikultuuri kujunemise teoreetilistest käsitlustest, organisatsioonikultuuri olemusest ja kujunemisest, organisatsioonikultuuri tüüpidest ning organisatsioonikultuuri rollist ja olulisusest hulgi- ja jaekaubandusettevõtetes.

1.1. Organisatsioonikultuuri olemus ja kujunemine

Organisatsiooni kultuur on väärtuste, normide, hoiakute ja põhimõtete kogum, millest organisatsioon lähtub oma igapäevastes tegevustes. (Schein, 1992) Organisatsiooni kultuur ühendab endas esindatud tööd ja isiklikku poolt ehk sellel on tegevuslik ja suhtumuslik külge. Organisatsiooni kultuur väljendub liikmete tegutsemis- ja käitumismoodis nii sise-, kui ka väliskeskkonnas. Ühest küljest on tähtsad üksikisikute arusaamad ja ettekujutused organisatsiooni kohta, eesmärkide, nõuete ja vajaduste kohta, teisest küljest kuuluvad organisatsiooni kultuuri hulka ka nende tõekspidamised, väärtushoiakud, seisukohad ja suhtumine. Organisatsiooni kultuuri kujundamine on pikaajaline protsess ning seda ei ole võimalik kujundada üleöö. (Üksvärav, 2010, lk 40-43)

Organisatsioonis kasutatavaid tõekspidamisi ja tavasid väljendatakse paljudel erinevatel viisidel. Sinna kuuluvad juhtide seisukohavõtted, arvamus avaldamised, hoiakud, allüksuste põhimäärused ja üksikisikute ametijuhendid, hüvitamise, arvustamise ja karistamise viis ning palju muud. Organisatsiooni kultuuri edukus on ka tema väärtuset hindamise aluseks. Partnerid soovivad koostööd teha vaid nende ettevõtetega, millel ei ole aluseks ainult toote kvaliteet, vaid ka tugev ja püsiv koostöö. Organisatsiooni kultuur on väga tähtis tegur ettevõtete ja asutuste vahelise koostöövõrgustike loomisel. (Üksvärav, 2010, lk 42)

Enne organisatsioonikultuuri käsitleti pigem organisatsioonilist käitumist (ingl.k *Organizational Behavior*), mis on erinevate tunnusmärkide kogumik, mis väljendavad organisatsiooni ja eristavad ettevõtet teisest (Forehand, von Gilmer, 1964). Organisatsioonikultuuri mõiste toodi aga juhtimise ja organisatsiooniuringute valdkonda 1970. aastate lõpus ning märkimisväärset teaduslikku

tähelepanu hakkas see pälvima 1980.aastate alguses-keskpaigas. (Glynn, *et al.*, 2013) See on pikka aega pälvinud erinevate juhtimisvaldkondade teadlaste ja praktikute huvi (Schein, 1992; Parveen, Senin ja Umar, 2015). See huvi on muutunud järjest olulisemaks, suuresti seetõttu, et organisatsioonikultuuri peetakse nüüd äriedu võtmeteguriks (Hogan, Coote, 2014). Organisatsioonikultuuri võib määratleda kui normide ja väärtuste kogumit, sotsiaalseid ideaale või uskumusi, mida jagavad organisatsiooni liikmed (Martins, Terblanche, 2003).

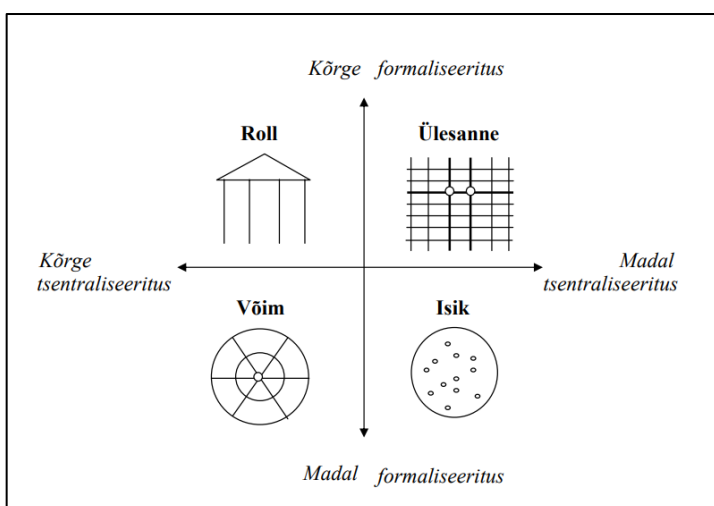
Tuginedes sotsioloogiast ja antropoloogiast saadud arusaamadele, väitsid organisatsiooniteadlased, et organisatsioonidel võivad olla erinevad kultuurid või ühiste väärtuste, uskumuste ja normide kogumid, mis juhivad organisatsiooni liikmete hoiakuid ja tegevusi. Teadlased väitsid, et organisatsioonikultuur võib märkimisväärselt mõjutada organisatsiooni tulemusi, leides, et kultuuri saab kasutada ressursina töötajate tegevuse mõjutamiseks, ettevõtete eristamiseks üksteisest ja konkurentsieelise loomiseks kõrgema kultuuriga inimestele. Metodoloogiliselt on uuringutes kasutatud nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid meetodeid, millest igaüks on andnud ainulaadse ülevaate kultuuri mõnest aspektist. Selle tulemusena on juhtimis- ja organisatsiooniteadlased võtnud organisatsioonikultuuri mõistmiseks kasutusele erinevaid lähenemisviise, alustades kultuuri loomise ja muutmise jõudude uurimisest kuni selle uurimiseni kui tulemuslikkuse ja tõhususe tõukejõuna kuni selle sidumiseni identiteedi ja töötaja isiksusega. (Glynn, *et al.*, 2013)

1.2. Organisatsioonikultuuri tüübid

Andrew Pettigrew'le omistatakse laialdast tunnustust organisatsioonikultuuri kontseptsiooni tutvustamise eest oma 1979. aasta artiklis „*On Studying Organizational Cultures*“, mis ilmus ajakirjas *Administrative Science Quarterly*. Pettigrew pakkus sissevaateid organisatsioonikultuuriga seotud kontseptsioonidest ja protsessidest, mida ta võrdsustas organisatsioonide sünniga; ta kirjeldas kultuuri kui uskumuste, identiteedi, rituaali ja müüdi sulamit – seda mõistet kasutatakse laialdaselt ka tänapäeval. (Glynn, *et al.*, 2013) Organisatsioonikultuuri toetasid ja uurisid ka paljud teised autorid, nende hulgas Katz ja Kahn, kes avaldasid raamatu „*The Social Psychology of Organizations*“, mille esimene trükk ilmus 1978.aasta aprillis.

1972. aastal esitab Roger Harrison kultuurimudeli, mida tuntakse kui Harrisoni kultuurimudelit, mis jagab organisatsioonikultuurid nelja kategooriasse: võimule orienteeritud, rollile orienteeritud, ülesannetele või sooritusele orienteeritud ja isikule või toetusele orienteeritud kultuurid. Rollikultuuriga organisatsioonid sõltuvad tavaliselt formaalsetest reeglitest ja määrustest. Seevastu ülesannetele orienteeritud kultuuriorganisatsioonides peetakse kõige olulisemaks mõjutamisteguriks oskuste ja pädevuste taset käesolevate ülesannetega toimetulekuks. Võimukultuuriorganisatsioonid kipuvad olema väga autokraatlikud, tippjuhil on suur võim kõigi organisatsiooniliste protsesside suhtes. Isikukultuuriorganisatsioonides toimib konkreetne indiviid rühmaliikmete mõjuallikana. Seda tüüpi organisatsioonikultuur on kõige vähem populaarne, kuna sellel puudub formaalne hierarhia ja esinevad muud puudused. (Dudovskiy, 2014)

Järgneval joonisel (vt Joonis 1) on kujutatud Desmond Gravesi käsitus Harrisoni neljast kultuurimudelist.



Joonis 1. Desmond Gravesi käsitus Harrisoni neljast kultuurist.

Allikas: Graves (1986)

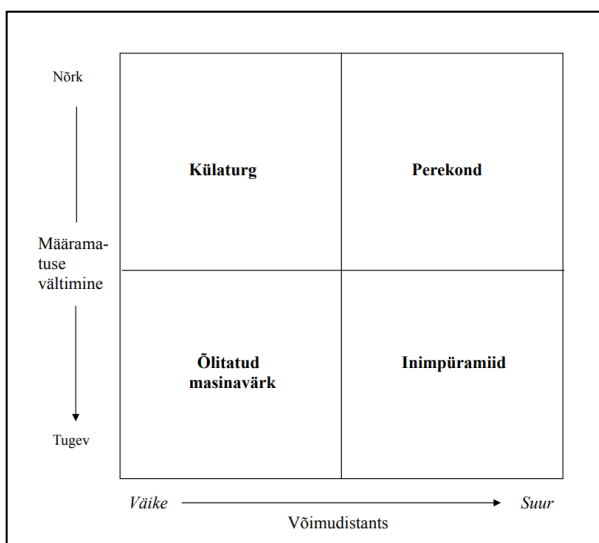
1976.aastal esitab Charles Handy ka enda kultuurimudeli. Charles Handy pakkus välja kultuuritüüpide olulisemad muutujad. Nendeks on: hea ülemus, hea alluv, organisatsiooni liikmete peamine prioriteet, organisatsiooni edukad liikmed, organisatsioon kohtleb indiviidi, inimesi kontrollib ja mõjutab, üks isik võib kontrollida teise tegevust, tööülesannete jaotamise alus, töötamise motiiv, omavaheline koostöö, omavaheline konkurents, konflikt, otsustamine, kontroll ja kommunikatsioon ning suhtumine keskkonda. Charles Handy viis kultuuritüüpide olemuse uuele tasemele, kus oli võimalik läbi kultuuritüüpide muutujatele kindlaks teha, kas organisatsioon on

võimukeskne, rollikeskne, ülesandekeskne või isikukeskne. (Handy, 1976) Charles Handy mudel on esitatud lisas 1.

Siinkohal peab mainima, et üheski organisatsioonis ei ole ühte kindlat, puhast organisatsioonikultuuri tüüpi, kuid selleks, et määrata domineerivat organisatsioonikultuuri tüüpi, on vajalik teada, millised on muutujad igas organisatsioonikultuuri tüübis.

1980.aastal tõstas Hofstede küsimused Ameerika juhtimisteooria rakendatavuse kohta välismaal ja uuris neid kultuurilisi erinevusi, mis on seotud organisatsiooni kultuuriliste omadustega ja mõjutavad neid. (Hofstede, 1983) 1997.aastal Hofstede defineeris kultuuri kui mõistuse kollektiivset programmeerimist, mis eristab ühe rühma liikmeid teistest. Ta väitis, et rahvus- ja organisatsioonikultuur on erinevate struktuuride nähtused. Riiklikul tasandil peituvad kultuurilised erinevused väärtustes, organisatsiooni tasandil aga tavades ja praktikates. (de Hilal *et.al.*, 2009, lk 101).

Järgneval joonisel (vt Joonis 2) on kujutatud organisatsioonikultuuri tüübid Geert Hofstede järgi.



Joonis 2. Organisatsioonikultuuri tüübid Geert Hofstede järgi.

Allikas: Hofstede (1993)

Deal ja Kennedy tulid välja ettevõttekultuuri teooriaga 1982.aastal. (Arslan, 2004, lk 216) Nad uurisid kultuuri kui viisi, kuidas asju organisatsioonis „tehakse“, pakkudes neljal organisatsiooni prototüübil põhinevat kultuurimudelit.

Stephen P. Robbinsi (1983) järgi on organisatsioonikultuuri traditsiooniliselt vaadeldud kui antropoloogia üht tahku, klassifitseerida organisatsioonikultuuri puhtalt antropoloogilisena on kuidagi liiga kitsas lähenemine, kuna see tekkis interdistsiplinaarse nähtusena, millele on panustanud psühholoogia, sotsioloogia, antropoloogia ja sotsiaalpsühholoogia. (Corbett, Rastrick, 2000, lk 15).

1992.aastal Martin pakkus välja ühe sellise vaatenurga, kui ta uuris organisatsioonikultuuri tõlgendusparadigmast: Martin tõi esile kolm kultuuride prototüüpi, mis võivad organisatsioonides eksisteerida, vastandades sellega Scheini 1985.aasta funktsionalistliku lähenemisele.

1996.aastal esitasid Schultz ja Hatch paradigmalisi lahkarvamusi kultuuri uurimisel organisatsioonides, kuna nad pakkusid välja mitmeparadigma lähenemisviisi uurimistööle, et edendada vastastikust mõju - funktsionalistlikud ja tõlgenduslikud paradigmad. Eelpool toodud kultuuri mõistmise kontseptualiseerimised ja lähenemisviisid toetavad ja mõjutavad jätkuvalt nii kaasaegseid kultuuriuuringuid kui ka praktilisi katseid juhtida kultuuri organisatsioonides. (Glynn, et al., 2013)

Üks arvestatavaid uuringuid kultuuritüüpidest on avaldatud raamatus „*Why Should Anyone Be Led by You?: What It Takes To Be An Authentic Leader*“, mille autoriteks on Robert Goffee ja Gareth Jones. Raamat avaldati 2006.aastal. Raamatus käsitletakse selliseid kultuuritüüpe nagu võrgustikuline, edasipüüdlik, killustatud ja kogukondlik ning uuritavateks valdkondadeks on ruum, kommunikatsioon, aeg ja identiteet. (Goffe, Jones, 2006)

Tänapäeva tuntuim organisatsioonikultuuri tüüpide klassifikatsioon on konkureerivate väärtuste raamistik (*Competing Values Framework*). Kim Cameron ja Robert Quinn Michigani ülikoolist tuvastasid neli erinevat organisatsioonikultuuri tüüpi. (Gardner, 2018)

Igal organisatsioonil on oma segu neist neljast organisatsioonikultuuri tüübist, kusjuures tavaliselt domineerib üks kultuur. Mida suurem on organisatsioon, seda suurem on võimalus, et organisatsioonis võib olla rohkem kui üks kultuur. See võib olla organisatsioonile kasulik, kuid see võib olla ka ebasoodne või keeruline, kui püütakse luua ühtset kultuuri piirkondlikult ja globaalselt hajutatud organisatsioonis. (*Ibid.*)

Cameroni ja Quinni tuvastatud neli organisatsioonikultuuri on järgmised: (*Ibid.*)

Adhokraatia kultuur – dünaamiline, ettevõtlik, loominguline kultuur.

Klannikultuur – inimestele orienteeritud, sõbralik koostöökultuur.

Hierarhiakultuur – protsessile orienteeritud, struktureeritud kontrollikultuur.

Turukultuur – tulemustele orienteeritud konkurentsivõimeline konkurentsikultuur.

Järgneval joonisel (vt Joonis 3) on kujutatud konkureerivate väärtuste raamistik Kim Cameroni ja Robert Quinni järgi.



Joonis 3. Konkureerivate väärtuste raamistik Kim Cameroni ja Robert Quinni järgi.

Allikas: Gardner (2018).

Organisatsioonikultuure saab kirjeldada ka üksikasjalikumalt. Põhjus on selles, et iga organisatsiooni kujundavad ainulaadselt tema visioon, missioon ja juhtkond. Groysberg, Lee, Price ja Cheng tuvastasid oma ajakirjas Harvard Business Review (2018) avaldatud uurimistöös järgmised täiendavad organisatsioonikultuurid.

- 1) „Eesmärgi“ kultuur – ettevõtete juhid ja töötajad jagavad altruistlikke väärtusi maailma muutmisel ja globaalsete ressursside jagamisel marginaaliga inimestega.
- 2) Organisatsioonikultuuri õppimisele keskendunud kultuur – keskendub teadusuuringutele, innovatsioonile, loovusele, õppimisele ja arengule.
- 3) Organisatsioonikultuuri nautimisele keskendunud kultuur - määrab lõbutsemine ja huumorimeel.
- 4) Tulemusi loov organisatsioonikultuur – iseloomustab eesmärkide saavutamine ning see on tulemuslikkusest sõltuv.

- 5) Autoriteedi organisatsioonikultuur – seda määratlevad tugev juhtkond ja enesekindlad töötajad. Tegemist on konkurentsitiheda töökeskkonnaga, kus töötajad püüavad olla oma ala parimad.
- 6) Ohutusalane organisatsioonikultuur – võib olla riskikartlik, kui juhid edendavad ohutust, planeerides ja võttes kalkuleeritud või vähe riske ning tehes seda, mis on varem toimunud.
- 7) Organisatsioonikultuuri sissetellimine – on tavaliselt määratletud reeglite, protseduuridega ja kus töötajatel on väga määratletud rollid.
- 8) Hooliv organisatsioonikultuur – seda iseloomustab keskkond, mis hoolib oma töötajatest ja kus võib olla tugev seotus ja lojaalsus.

Võib öelda, et organisatsioonikultuuri tüüpe on 12, kuid siiski enamlevinumad on eespool kirjeldatud neli: adhokraatia kultuur, klannikultuur, hierarhiakultuur ning turukultuur.

Töö autor kasutab oma lõputöö uuringus Charles Handy mudelit, kuna see on kõige arusaadavamalt lahti kirjeldatud, kõikidele muutujatele on olemas kindel kirjeldus ning seda mudelit on hea kasutada nii küsimustikus, kui ka intervjuu küsimuste koostamisel. Samuti on muutujaid piisavalt palju, et teha põhjalik analüüs.

1.3. Organisatsioonikultuuri roll ja olulisus hulgi- ja jaekaubandusettevõtetes

Kuna varasemaid uuringuid organisatsioonikultuuri rollist hulgi- ja jaekaubandusettevõtetes otseselt ei leitud, kirjeldatakse selles alapeatükis organisatsioonikultuuri rollist ja olulisusest Costco hulgi- ja jaekaubandusettevõttes.

Heaks näiteks organisatsioonikultuuri rakendamises hulgi- ja jaekaubandusettevõttes on Costco. Costco organisatsioonikultuur on ettevõtte jaoks oluline edutegur, eriti töötajate moraali, rahulolu ja tulemuslikkuse poolest. Järgmised on Costco organisatsioonikultuuri peamised omadused (Mayer, 2017):

- 1) Ühine püüdlus saavutada parimat
- 2) Positiivne suhtumine
- 3) Kõrge energia ja kiire tempo
- 4) Teenindusorientatsioon
- 5) Meeskonnatöö

Costco on 2017.aasta andmete järgi number kaks hulgi- ja jaekaubandusettevõtte maailmas. Esimeseks jääb Walmart. (Mayer, 2017) Costco tegeleb enamasti toiduainete müügiga, kuid sealt võib leida tooteid alustades kodukaupadega ja lõpetades spordiinventariga.

Costco organisatsioonikultuur võimaldab ettevõttel rahuldada tarbijate vajadusi tänu töötajate tiptasemel teenindusele. Ameerika Ühendriikide suurima töötajatehulgaga jaeketina kasutab Costco oma ettevõttekultuuri töötajate moraali ja klientide rahulolu optimeerimiseks. Costco Wholesale Corporationi organisatsioonikultuur peegeldab ettevõtte pühendumust suurepärasele teenindusele. Selle inimressursside tugevus on seotud ka Costco organisatsioonikultuuri kaudu edendatava positiivse suhtumisega. (*Ibid.*)

Kuna hulgi- ja jaekaubandusettevõtetes on palju töötajaid ja poeüksusi, siis peab organisatsioonikultuur olla kas igas poeüksuses ühtne või igas poeüksuses erinev, juhul kui töötingimused on erinevad. Ainult tänu sellele on võimalik saavutada edu. Igas poeüksuses peab olema ka poeüksuse juhataja, kes organisatsioonikultuuri korrigeerib või aitab sellel püsida stabiilsena. Seda just seetõttu, et hulgi- ja jaekaubandusettevõtetes enamus töötajaid on teenindajad ning töö on pigem suure voolavusega. Inimesed vahetuvad tihti.

Ühise püüdlusega saavutada parimat, usub ettevõtte juhtkond, et mida motiveeritumad on töötajad, seda parem on teenindus ja kõrgem klientide rahulolu. Selle omadusega usub Costco juhtkond, et on võimalik ka töötajaid motiveerida karjääri osas. Positiivse suhtumisega rõhutatakse viisakust ja sõbralikkust. Ettevõtte usub, et selline käitumine on oluline, meelitamaks rohkem kliente oma ladudesse/poodidesse.

Suure energia ja kiire tempo kaudu on töötajad motiveeritud säilitama optimaalset tootlikkust. See Costco organisatsioonikultuuri omadus aitab kaasa ka kiiretel päevadel, mis aitab klientide rahulolu teeninduse kiiruse ja tõhususe põhjal rahuldada.

Teenusele orienteeritus on tavaliselt selliste jaemüügiettevõtete nagu Costco organisatsioonikultuuri tunnusjoon. Rõhuasetus teenustele aitab viia töötajad vastavusse ärieesmärgiga, pakkudes tõhusat jaemüügiteenust. Costco kasutab seda teenusele orienteeritud omadust ka selleks, et julgustada töötajaid suhtlema klientidega produktiivsel ja tulutooval viisil, näiteks reklaamides teatud tooteid klientidele laokorrusel.

Costco poodides ja ladudes töötatakse meeskonniti. Meeskonnatöö on ettevõtte organisatsioonikultuuri alus, mis maksimeerib tulemuslikkust, kasutades ära meeskondade sünergiat. Meeskonnatöö kaudu saavutavad töötajad paindlikkuse, mis võimaldab Costco l tegeleda klientide eelistuste erinevustega. Sellised töörühmad võimaldavad ettevõttel ka soodustada oma töötajate vahelisi sõprussuhteid. (Mayer, 2017)

Kuigi alapeatükis on kirjeldatud hulgi- ja jaekaubandusettevõtte Costco tegevust, leiab autor, et üks suurimaid jaekaubanduskette maailmas on korraldanud enda jaoks toimiva organisatsioonikultuuri. Ka teised hulgi-ja jaekaubandusettevõtted tihtipeale korraldavad enda organisatsioonikultuuri suuremate ja edukamate ettevõtete näitel

2. UURINGU LÄBIVIIMINE

2.1. Ettevõtte lühitutvustus

Uuritava hulgi- ja jaekaubandusettevõtte õiget nime, kokkuleppeliselt ettevõtte juhtkonnaga, uuringus ei kasutata, seetõttu kasutas autor uuritava hulgi- ja jaekaubandusettevõtte nimena „Kauplus OÜ“.

„Kauplus OÜ“ on suurettevõtte, mis oma tegevusaastate algusest keskendub spordikaupade hulgi- ja jaemüügile. „Kauplus OÜ“ müüb põhiliselt spordiriideid, -jalatseid ning -varustust, esindades selliseid brände nagu Adidas, Nike, Reebok, Under Armor, Sketchers, Jordan ja paljusid teisi. Eestisse laienes ettevõtte 2014.aastal.

Eestis on ettevõttel neli poeüksust (edaspidi Poeüksus 1, Poeüksus 2, Poeüksus 3 ja Poeüksus 4), millest 3 asub Tallinnas ning 1 Tartus. Kõikidel poodidel on ühine piirkonnajuht ning igas poeüksuses on oma juhataja. Kuna poeüksused erinevad suuruselt ning töötajad on tööl erinevate koormustega, siis ka töötajate arv igas poes erineb.

2.2. Uuringu meetodi ja valimi kirjeldus

Autor on uuringu läbiviimiseks valinud kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimismeetodit, kuna sellisel juhul saab töö autor uurida organisatsiooni nii töötajate, kui ka juhatajate arvamust. Kvalitatiivne uurimismeetod on mõeldud teadmiste hankimiseks, et mõista paremini inimsüsteeme. Kvalitatiivse uuringu tüüpilised meetodid on intervjuud ja vaatlused. Uurimine korraldatakse loomulikes tingimustes, st keskkonnaga manipuleerimata. (Savenye, Robinson, 2001, lk 1171–1173.) Kvalitatiivne uuring annab autorile ülevaate juhatajate loomulikule vaatele poeüksustes toimuvale.

Kvantitatiivne uurimismeetod lähtub positivismist, vaatest, mille järgi maailm on objektiivne reaalsus, mida on võimalik mingil viisil vaadelda ja mõõta või koguseliselt väljendada, st

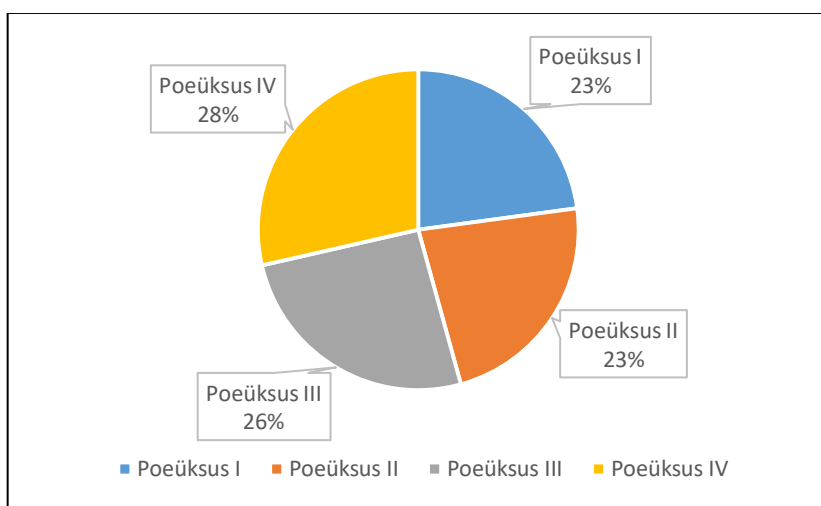
kvantifitseerida. Uuritakse suurte populatsioonide üldisi näitajaid (mitte niivõrd üksikisiku vastuseid) ning sekkumiste ja eksperimentide tõhusust. Kogutakse arvandmeid. Andmed kogutakse meetoditega, nagu vaatlusuuring või eksperiment. (Seers, Critelton, 2001)

Kvantitatiivses uurimismeetodis on autor uurinud töötajatele välja saadetud küsimustikkearitmeetilise keskmise ja standardhälbe abil Microsoft Excelis. Uuringu küsimuste aluseks oli C. Handy organisatsioonikultuuri tüüpide küsimustik. Ankeetküsimustikud koostas autor Google Formsi abil, mille 2022.aasta kevadel saatis poeüksuste töötajatele Facebooki privaatsete töögruppide kaudu. Küsimustikule vastas 35 töötajat 75st. Kõik vastused sisestas töö autor Microsoft Excelisse ning saadud vastused töötles aritmeetilise keskmise ja standardhälbe abil. Kvalitatiivse uuringu valimiks olid nelja poeüksuse juhatajad vanuses 25-45 aastat ning töötanud uuritavas ettevõttes vähemalt 5 aastat. Kõige kauem oli töötanud uuritavas ettevõttes Poeüksuse 1 juhataja – 10 aastat.

Kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks valis töö autor intervjuu vormi Zoom keskkonna vahendusel, kuna rakendus võimaldab kohtuda ilma füüsiliselt kokku saamiseta ning võimaldab intervjuu video salvestamist. Samuti on Zoom keskkond olnud kasutuses ka ülikooli töös distantsõppena ja selle kasutamine oli lihtne ja selge. Esimese sammuna koostas töö autor intervjuu küsimused Charles Handy mudeli järgi. Arvesse olid võetud kõik mudelis olevad muutujad (Lisa 1). Intervjuude analüüsimiseks kasutas töö autor kodeerimise meetodit, lugedes transkriptsioonide tekste mitmekordselt läbi, määrates koode ning märksõnu. Kodeerimise abil sai töö autor teha põhjaliku analüüsi ning teha järeldusi. Intervjuud olid läbi viidud 16.05.2022 kell 12:30-13:00 Poeüksuse 2 juhatajaga; 23.05.2022 13:00-13:33 Poeüksuse 1 juhatajaga; 26.05.2022 14:00-14:38 Poeüksuse 3 juhatajaga ning 27.05.2022 12:30-12:51 Poeüksuse 4 juhatajaga. Zoom keskkonnas esitas töö autor igale juhatajale 15 küsimust, mis põhinesid Handy mudelile. Küsimused on esitatud lisa 2.

Kvantitatiivse uuringu valimiks olid nelja poeüksuse töötajad. Kevadel 2022 oli kõikides poeüksustes töötajaid kokku 75. Poeüksuses 1 oli 2022.aasta kevadel 25 töötajat, Poeüksuses 2 14 töötajat, Poeüksuses 3 16 töötajat ja Poeüksuses 4 20 töötajat. Handy mudeli (vt lisa 1) järgi oli koostatud küsimustik ning saadetud välja poeüksuste juhatajatele e-mailile, kes panid küsimustikud oma Facebooki töögruppidesse. Facebooki töögrupid on mõeldud info vahetamiseks töötajate vahel ja igas töögrupis on olemas kõik poeüksuse töötajad. Küsimustikule vastas 35 töötajat kõigist neljast poeüksusest. Protsentuaalselt vastas Poeüksusest 1 22,9% ehk 8 inimest

35st, Poeüksusest 2 samuti 22,9% ehk 8 inimest 35st, Poeüksusest 3 25,7% ehk 9 inimest 35st ja Poeüksusest 4 28,6% ehk 10 inimest 35st (vt joonis 4). Kõige rohkem vastas küsimustikule töötajaid Poeüksusest 2 ehk 57,1% 14st. Küsimustele vastamiseks oli kasutatud Liketi 5-palli skaalat, kus 1 – Võimukeskse organisatsioonikultuuri tüübi kirjeldus, 2 – Rollikeskse organisatsioonikultuuri tüübi kirjeldus, 3 – Ülesandekeskse organisatsioonikultuuritüübi kirjeldus ja 4 – Isikukeskse organisatsioonikultuuri tüübi kirjeldus. See andis autorile ülevaata töötajate arvamusest poeüksustes toimuvast.



Joonis 4. Küsimustikule vastanud töötajate jaotus poeüksustes.

Allikas: Autori koostatud.

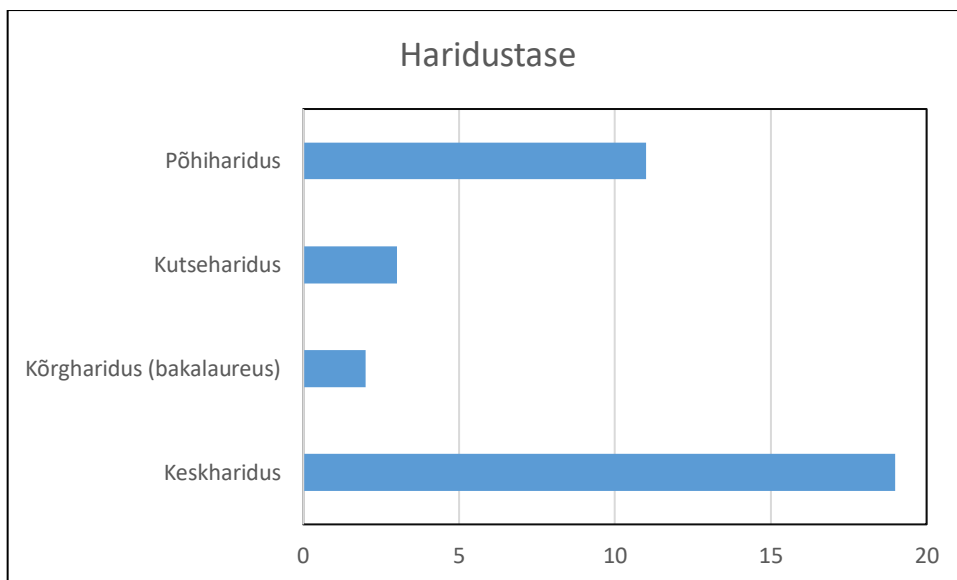
Kõikides poeüksustes kokku vastas 30 naist ja 5 meest, mis on 86% ja 14% ehk enamus vastajatest olid naissoost. Nooremaid kui 25 oli 26 inimest ja vanuses 25-45 9 inimest, mis on protsendiliselt 74% ja 26%, mis näitab, et suurem osa töötajatest on nooremad kui 25.

Tabel 1. Naiste ja meeste vanuseline jaotus poeüksustes.

Vanus	Poeüksus I naised	Poeüksus I mehed	Poeüksus II naised	Poeüksus II mehed	Poeüksus III naised	Poeüksus III mehed	Poeüksus IV naised	Poeüksus IV mehed	Vastajate protsent
Nooremad kui 25	7		5	1	4	2	7		74
25-45	1		1	1	3		2	1	26
Kokku	8		6	2	7	2	9	1	

Allikas: Autori koostatud.

Samuti küsimustikus küsiti ka haridustaset, ning selgus, et vastanutest 19 ehk 54% omavad keskharidust, 11 ehk 31% omavad põhiharidust, 3 ehk 9% omavad kutseharidust ja 2 ehk 6% omab kõrgharidust (bakalaureust).



Joonis 5. Töötajate haridustasemed poeüksustes.

Allikas: Autori koostatud.

Valimi kirjeldusest tulenevalt on keskmine „Kauplus OÜ“ töötaja alla 25-aastane naisterahvas keskharidusega. Samuti saab valimi kirjeldusest kindlalt öelda, et „Kauplus OÜs“ on pigem vähem meessoost töötajaid.

2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus

Uuringute läbiviimise esimeseks sammuks oli juhatusega kokkuleppele jõudmine. „Kauplus OÜ“ andis töö autorile loa viia läbi nii kvalitatiivset, kui ka kvantitatiivset uuringut ettevõttes tingimusel, et ettevõtte nime ega numbrilisi näitajaid ettevõtte kohta töös ei kasutata, et ükski töötaja ei rikuks töölepingut.

Pärast uuringu läbiviimiseks loa saamist, koostas töö autor Handy mudeli (Lisa 1) järgi Google Forms rakenduse abil küsimustiku töötajatel. Google Forms oli valitud põhjusel, et seda on lihtne kasutada ning see omab nii valikvastuste, kui ka lahtiste küsimuste funktsiooni, mis oli autorile küsimuste koostamisel vajalik. Küsimustiku põhiosas küsiti poeüksust, kus töötaja töötab, aega,

kui kaua on töötaja ettevõttes töötanud, sugu, vanust ja haridustaset. Ankeetküsimustiku küsimused on esitatud lisas 3.

Küsimustik jagati laiali 27.04.2022 ning koguti vastuseid kuni 15.05.2022. Töö autor saatis e-maili kaudu küsimustiku lingid poeüksuste juhatajatele ning nemad saatsid küsimustikud oma töötajatele Facebooki privaatsetes töögruppidesse. Küsimustikele vastas 35 töötajat 75st.

Pärast tulemuste kättesaamist, kopeeris töö autor vastused Microsoft Excelisse ning kasutas aritmeetilist keskmist ja standardhälvet andmete analüüsimiseks, seejärel hakkas töö autor planeerima intervjuusid poeüksuste juhatajtega. Autor koostas intervjuu küsimused samuti Handy organisatsioonikultuuri tüüpide mudeli põhjal, tehes omalt poolt täiendusi, võttes arvesse ka töötajate küsimustiku vastuseid.

Töö autor viis intervjuud läbi Zoomi keskkonnas, kuna poeüksuste juhatajatega oli raske silmast-silma kohtuda. Zoom keskkond aga võimaldab kohtuda kahel inimesel erinevatest kohtadest. Nii oli võimalik mõlemal intervjuu osapoolel intervjuus osaleda.

Intervjuud olid läbi viidud 16.05.2022 kell 12:30-13:00 Poetüksuse 2 juhatajaga; 23.05.2022 13:00-13:33 Poetüksuse 1 juhatajaga; 26.05.2022 14:00-14:38 Poetüksuse 3 juhatajaga ning 27.05.2022 12:30-12:51 Poetüksuse 4 juhatajaga.

Intervjuude analüüsimiseks kasutas autor kodeerimise meetodit, lugedes mitmeid kordi transkriptsioonide tekste üle, määrates koode ning märksõnu. Selle tulemusel sai põhjalikult intervjuud läbi töötada ning teha järeldusi.

Kõige keerulisem uuringute läbiviimise protsessis osutus ühiste sobivate aegade leidmine ning kommunikatsioon poeüksuste juhatajatega. Kevadel, kui autor viis intervjuusid läbi, toimusid poeüksustes muutused, mille tulemusel juhatajatel oli vähe aega kõrvaliste asjadega tegelemiseks.

3. TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate kvalitatiivse ning kvantitatiivse uuringu tulemustest. Samuti kirjeldab järeldusi ning teeb vajadusel organisatsioonikultuuri tüüpide ühtlustamiseks ettepanekuid.

3.1. Uuringu tulemused

3.1.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused

Kvantitatiivne uuring oli koostatud C. Handy mudeli järgi (Handy, 1976). Uuring oli läbi viidud küsimustiku vormis vahemikus 27.04-15.05.2022. Küsimustikule vastas 35 töötajat 75st. Kvantitatiivse uuringu eesmärgiks oli läbi töötajate vastuste teha selgeks iga poeüksuse organisatsioonikultuuri tüüp. Selleks kasutas töö autor aritmeetilist keskmist ehk keskväärtust ning standarthälvet Microsoft Excelis.

Poeüksuses 1 vastasid küsimustikule ainult naised, kes enamuses (62,5%) on töötanud poeüksuses vähem kui üks aasta. Uuringu tulemusel jäi domineerima Ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp, kugi moodiks ehk populaarseimaks vastuseks kujunes siiski Isikukeskne organisatsioonikultuuri tüüp. Ülesandekeskne kultuuritüüp väljendus järgnevatel vastustel:

- Hea alluv on hästi motiveeritud, püüab anda oma parima, annab ideid ja teeb ettepanekuid, kuid jätab juhtimise neile, kelle asjatundlikkus ja võimekus on suurem
- Inimesi kontrollib ja mõjutab kommunikatsioon, ametialaste nõuete selgitamine, pühendumine seatud eesmärkidele.
- Töötamise motiiv on rahulolu hästi tehtud tööst, pühendumine tööle või seatud sihtidele.
- Omavaheline konkurents on vajalik, et igitüks annaks endast parima seatud ülesande täitmisel
- Konflikte lahendatakse kõnealuste tööküsimuste, tööülesande tähtsuse ja väärtuse põhjaliku läbiarutamise teel.

Isikukeskne kultuuritüüp väljendus aga järgnevas vastustes:

- Hea ülemus on tähelepanelik personali väärtuste ja vajaduste suhtes. Kasutab oma positsiooni tööga rahulolu ja ametialast arengut tagavate tingimuste loomiseks.
- Organisatsiooni edukad liikmed on head ja tulemuslikud suhtlejad, huvitatud inimeste ametialasest kasvust ja arengust.
- Organisatsioon kohjtleb indiviidi nagu huvitavat ja väärtuslikku isiksust kui niisugust.
- Tööülesanded on jaotatud organisatsiooni liikmete isiklikust soovist õppida ja areneda.
- Omavaheline koostöö toimub siis, kui koostöö pakub rahuldust, motiveerib või nõuab võimete proovilepanekut

Tabel 2. Poeüksuse 1 tulemuste aritmeetiline keskmine.

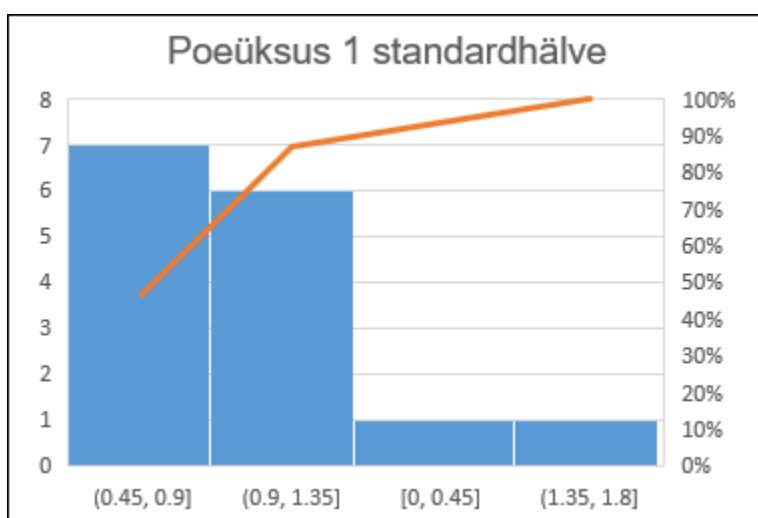
	Poeüksus 1 mood
Mood	4
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksus 1 keskmine
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksus 1 mediaan
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

Allikas: Autori koostatud.

Standardhälbe abil selgus, et oluliselt erinesid oma keskmisest 1 küsimuse vastused ning 1 küsimuse vastused olid üksmeelsed. 13 küsimuse vastused erinesid samuti oma keskmisest, kuid mitte oluliselt.



Joonis 6. Poeüksuse 1 standardhälve.

Allikas: Autori koostatud.

Poeüksuses 2 vastasid küsimustikule 6 naist ja 2 meest, kes enamuses (62,5%) on töötanud poeüksuses 1-5 aastat. Uuringu tulemusel jäi domineerima Ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp, kuigi moodiks ehk populaarseimaks vastuseks oli rollikeskne organisatsioonikultuuri tüü. Ülesandekeskne kultuuritüüp väljendus järgnevates vastustes:

- Organisatsiooni liikme peamine prioriteet on tööülesannetest tulenevad nõuded oskuste, võimete, energia, materiaalsete ressursside osas.
- Organisatsiooni edukad liikmed on kompetentsed, efektiivsed, teotahtelised.
- Töötamise motiiv on rahulolu hästi tehtud tööst, pühendumine tööle või seatud sihtidele.
- Omavaheline koostöö toimub kui tööülesande täitmine nõuab ühist jõupingutust.
- Omavaheline konkurents on vajalik, et igaüks annaks endast parima seatud ülesande täitmisel
- Konflikte lahendatakse kõnealuste tööküsimuste, tööülesande tähtsuse ja väärtuse põhjaliku läbiarutamise teel.

Rollikeskne kultuuritüüp väljendus aga järgnevates vastustes:

- Hea alluv on kohusetundlik, usaldusväärne, tuleb toime ametiülesannete ja ametialase vastutusega, hoidub toimingutest, mis võiksid ülemust üllatada või piinlikku olukorda seada.
- Organisatsioon kohtleb indiviidi nagu saaks tema aega ja energiat kasutada lepingulisel alusel, kus mõlemal osapoolel on oma õigused ja kohustused.
- Üks isik võib kontrollida teise tegevust kui tema roll näeb ette vastutust teiste töötajate ohjamise eest.
- Tööülesanded on jaotatud funktsioonide ja vastutuse ametliku jaotuse järgi organisatsioonis.
- Tähtsamad otsused teeb see, kes ametijuhendi kohaselt vastutab antud valdkonna eest.
- Keskkond on korrastatud ja mõistuspärane süsteem, milles omavaheline konkurents on piiratud seadusega ning konflikte saab lahendada läbirääkimiste ja kompromisside teel.

Tabel 3. Poeüksuse 2 tulemuste aritmeetiline keskmine.

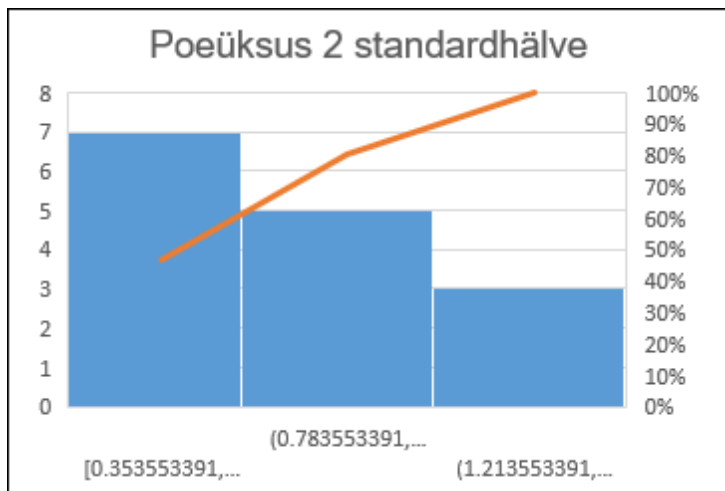
	Poeüksus 2 mood
Mood	2
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksus 2 keskmine
Mood	2
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksus 2 mediaan
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

Allikas: Autori koostatud.

Standardhälbe abil selgus, et oluliselt erinesid oma keskmisest 3 küsimuse vastused ning 7 küsimuse vastused olid üksteisele väga sarnased. 5 küsimuse vastused erinesid samuti oma keskmisest, kuid mitte oluliselt.



Joonis 7. Poeüksuse 2 standardhälve.

Allikas: Autori koostatud.

Poeüksuses 3 vastasid küsimustikule 7 naist ja 2 meest, kes enamuses (55,5%) on töötanud poeüksuses väheks kui 1 aasta. Uuringu tulemusel jäi kõvasti domineerima Ülesandekeskne kultuuritüüp. Ülesandekeskne kultuuritüüp väljendus järgnevatel vastustes:

- Hea alluv on hästi motiveeritud, püüab anda oma parima, annab ideid ja teeb ettepanekuid, kuid jätab juhtimise neile, kelle asjatundlikkus ja võimekus on suurem.
- Inimesi kontrollib ja mõjutab kommunikatsioon, ametialaste nõuete selgitamine, pühendumine seatud eesmärkidele.
- Üks isik võib kontrollida teise tegevust kui ta on antud tööülesannete osas teistest kompetentsem.
- Tööülesanded on jaotatud antud tööülesande ressursija teadmismahukuse alusel.
- Töötamise motiiv on rahulolu hästi tehtud tööst, pühendumine tööle või seatud sihtidele.
- Omavaheline konkurents on vajalik, et igaüks annaks endast parima seatud ülesande täitmisel.
- Konflikte lahendatakse kõnealuste tööküsimuste, tööülesande tähtsuse ja väärtuse põhjaliku läbiarutamise teel.

Rollikeskne kultuuritüüp väljendus aga järgnevates vastustes:

- Organisatsiooni liikme peamine prioriteet on oma rolliga seotud ülesanded, kohustused ja nõudmised, väljakujunenud käitumisnormid.
- Organisatsioon kohtleb indiviidi nagu saaks tema aega ja energiat kasutada lepingulisel alusel, kus mõlemal osapoolel on oma õigused ja kohustused.
- Tähtsamad otsused teeb see, kes ametijuhendi kohaselt vastutab antud valdkonna eest.
- Kontroll ja kommunikatsioon toimub järgnevalt: juhtnöörid liiguvad funktsionaalseid, ülal tipus ühinevaid püramiide pidi allapoole ja info – ülespoole. Ametivõim ja vastutusvaldkonnad on piiratud omaenese püramiidis etendatava rolliga. Horisontaalne infovahetus on pärsitud.
- Keskkond on korrastatud ja mõistuspärane süsteem, milles omavaheline konkurents on piiratud seadusega ning konflikte saab lahendada läbirääkimiste ja kompromisside teel.

Tabel 4. Poeüksuse 3 tulemuste aritmeetiline keskmine.

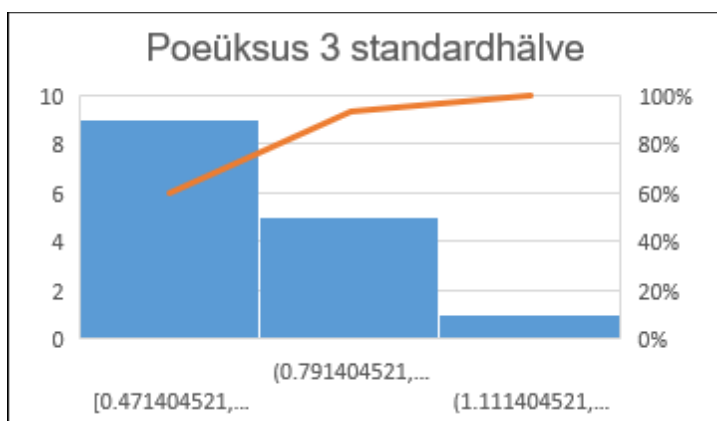
	Poeüksus 3 mood
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksus 3 keskmine
Mood	2
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksus 3 mediaan
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

Allikas: Autori koostatud.

Standardhälbe abil selgus, et oluliselt erinesid oma keskmisest 1 küsimuse vastused ning 9 küsimuse vastused olid üksteisele väga sarnased. 5 küsimuse vastused erinesid samuti oma keskmisest, kuid mitte oluliselt.



Joonis 8. Poeüksuse 3 standardhälve.

Allikas: Autori koostatud.

Poeüksuses 4 vastasid küsimustikule 9 naist ja 1 mees, kes enamuses (60%) on töötanud poeüksuses väheks kui 1 aasta. Uuringu tulemusel jäi domineerima Ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp, kuigi mood ehk kõige populaarsem vastus oli rollikeskne organisatsioonikultuuri tüüp. Ülesandekeskne kultuuritüüp väljendus järgnevates vastustes:

- Organisatsiooni edukad liikmed on kompetentsed, efektiivsed, teotahtelised.
- Tööülesanded on jaotatud antud tööülesande ressursija teadmismahukuse järgi.
- Töötamise motiiv on rahulolu hästi tehtud tööst, pühendumine tööle või seatud sihtidele.
- Omavaheline konkurents on vajalik, et igaüks annaks endast parima seatud ülesande täitmisel.
- Kontroll ja kommunikatsioon on jaotatud järgmiselt: Info tööga seotud nõuete ja probleemide kohta liigub ülesande täitmise keskmest ülespoole ja väljapoole, nii et need, kes vahetult sellega seotud, määratlevad ressursid ja kaasabi, mida ülejäänud organisatsioonilt oodatakse. Koordinatsioon ja ressurssidega kindlustatuse tase määratakse selle info alusel, mida annavad kõik erinevate ülesannete täitmisega seotud keskused. Kogu struktuur nihkub sõltuvalt üleannetest ja sellest, kes ja kus neid parasjagu täidab.

Rollikeskne kultuuritüüp väljendus aga järgnevates vastustes:

- Hea alluv on kohusetundlik, usaldusväärne, tuleb toime ametiülesannete ja ametialase vastutusega, hoidub toimingutest, mis võiksid ülemust üllatada või piinlikku olukorda seada.
- Organisatsiooni liikmete peamine prioriteet on oma rolliga seotud ülesanded, kohustused ja nõudmised, väljakujunenud käitumisnormid.
- Organisatsioon kohtleb indiviidi nagu saaks tema aega ja energiat kasutada lepingulisel alusel, kus mõlemal osapoolel on oma õigused ja kohustused.
- Üks isik võib kontrollida teise tegevust kui tema roll näeb ette vastutust teiste töötajate ohjamise eest.
- Tähtsamad otsused teeb see, kes ametijuhendi kohaselt vastutab antud valdkonna eest.
- Keskkond on korrastatud ja mõistuspärane süsteem, milles omavaheline konkurents on piiratud seadusega ning konflikte saab lahendada läbirääkimiste ja kompromisside teel.

Tabel 5. Poeüksuse 4 tulemuste aritmeetiline keskmine.

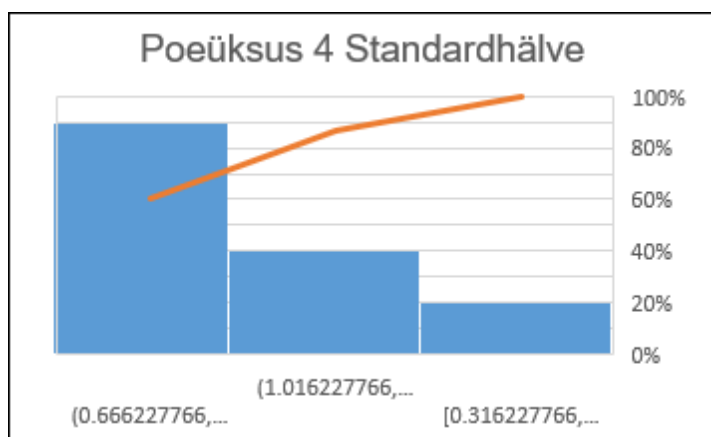
	Poeüksus 4 mood
Mood	2
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksus 4 keskmine
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksus 4 mediaan
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

Allikas: Autori koostatud.

Standardhälbe abil selgus, et oluliselt erinesid oma keskmisest 4 küsimuse vastused ning 2 küsimuse vastused olid üksteisele väga sarnased. 9 küsimuse vastused erinesid samuti oma keskmisest, kuid mitte oluliselt.



Joonis 9. Poeüksuse 4 standardhälve.

Allikas: Autori koostatud.

Töö autor uuris ka kõiki andmeid kokku. Selgus, et üldine organisatsioonikultuuritüüp on ülesandekeskne, kuid mood ehk kõige populaarsem on rollikeskne organisatsioonikultuuri tüüp.

Tabel 6. Kõikide poeüksuste tulemuste aritmeetiline keskmine.

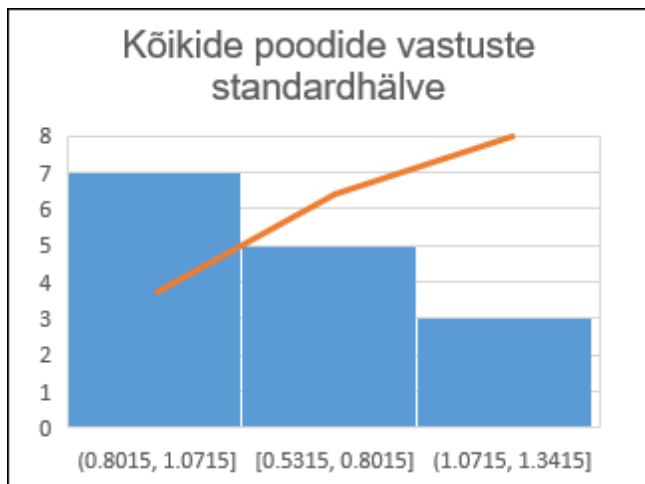
	Poeüksused kokku mood
Mood	2
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksused kokku keskmine
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

	Poeüksused kokku mediaan
Mood	3
Keskmine	3
Mediaan	3

Allikas: Autori koostatud.

Standardhälbe abil selgus, et oluliselt erinesid oma keskmisest 3 küsimuse vastused ning 5 küsimuse vastused olid üksteisele väga sarnased. 7 küsimuse vastused erinesid samuti oma keskmisest, kuid mitte oluliselt.



Joonis 10. Poeüksuste standardhälve kokku.

Allikas: Autori koostatud.

3.1.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Kvalitatiivne uuring toimus intervjuude kujul Zoom keskkonna vahendusel kuupäevadel 16.05.2022 Poeüksuse 2 juhatajaga, 23.05.2022 Poeüksuse 1 juhatajaga, 26.05.2022 Poeüksuse 3 juhatajaga ning 27.05.2022 Poeüksuse 4 juhatajaga. Iga intervjuu kestis 25-40 minutit.

Tulemuste analüüsimisel kasutas töö autor sisuanalüüsi struktuuri kodeerimise meetodit, lugedes mitmeid kordi intervjuude transkriptsioone ning kuulates lindistusi. Igale küsimusele määras töö autor eraldi koodi, et paremini analüüsida informatsiooni, kuid alguses otsis töö autor transkriptsioonidest välja enam kasutatud märksõnu Microsoft Wordi funktsiooni Find abil.

Tabel 6. Enim kasutatud sõnad intervjuudes.

	Poeüksus 1	Poeüksus 2	Poeüksus 3	Poeüksus 4
Hea	3x	9x	11x	5x
Juhataja	7x	5x	3x	2x
Konflikt	2x	0x	8x	5x
Kord	2x	3x	12x	3x
Noor	3x	3x	0x	2x
Poeüksus	8x	17x	13x	10x
Probleem	6x	1x	4x	2x
Punased	8x	2x	6x	0x
Teenindaja	6x	7x	7x	3x
Töö	7x	5x	13x	5x
Töötaja	11x	2x	20x	18x
Tore	6x	3x	11x	7x
Vajalik	2x	3x	5x	1x

Allikas: Autori koostatud.

Kõikidest intervjuudest kasutati kõige rohkem sõna “töötaja”, kuna küsimustik oli töötajatele orienteeritud. Teisele kohale jääb sõna “poeüksus”, kuna paljudes küsimustes esines see sõna ning ka vastates oli see sõna mitmeid kordi kasutatud.

Poeüksuse 1 juhataja on töötanud uuritavas ettevõttes kõige kauem juhatajana – 8 aastat (kood 1 – isiklik teekond ettevõttes). Koodis 2 – juhataja kirjeldus, kirjeldas ennast Poeüksuse 1 juhataja järgnevalt: „No ütleme nii, et ma olen suht pedant. Pigem siuke, kes nagu vaatab palju üksikasju ja mulle meeldib nagu nii-öelda lühidalt kokkuvõttes korda hoida ja mulle meeldib, et kõik asjad oleksid tehtud ja kui ei ole, siis tuleb sellega rohkem vaeva näha ja rohkem pingutada.“ Koodi 3 – meeskonna kirjeldus, all mainib Poeüksuse 1 juhataja, et tuli alles lapsehoolduspuhkuselt ning valib nüüd hoolikalt uut kollektiivi – „...püsivaid inimesi, kes on siin minu ajast olnud, neid on umbes 5-6 tükki.“

Koodi 4 – uue töötaja värbamine, all Poeüksuse 1 juhataja mainib, et tema jaoks on tähtis, et uued töötajad oleksid temasugused, kuid saab aru, et inimesed on eri nägu ja eri tegu ning kuna kollektiiv on uuenemisel, võetakse kõik kandidaadid tööle. Kood 5 – kollektiivi koostöö ja tööjaotus all kirjeldab Poeüksuse 1 juhataja, et tööjaotus poeüksuses on osakonniti ehk on inimesed, kes on riideosakonnas, jalatsiosakonnas ja kassas, kuid on soov, et kõik oskaksid kõike. Koodi 6 – motiveeritud töötaja, all arvas enne Poeüksuse 1 juhataja, et töötajaid võiks motiveerida

palk, kui pärast intervjuu katkemist vahetas oma arvamust ja arvas, et pigem motiveerib kollektiiv või töö ise.

Kood 7 – suhtumine töö jaotusse, andis teada, et kuna kollektiiv on uueneb, siis vanemad töötajad peavad koolitama uusi ja andma ka uutele ülesandeid: „...et need, kes on nii-öelda vanemad olijad, nendel ongi nii-öelda nagu kohustus anda uutematele informatsiooni, sest et paraku nii-öelda nagu need sinised ehk siis vahetuse vanemad nad ei jõua igale poole.“ Koodis 8 – konfliktide lahendamine, tõi Poeüksuse 1 juhataja välja: „kui isegi tekivad konfliktid, siis tuleks ikkagi kõrvale võtta ja rääkida inimestega.“ Koodis 9 – meeskonnasisene konkurents, andis Poeüksuse 1 juhataja teada, et tema ei sooviks oma meeskonda konkurentsi, et kõik oleks võrdsel tasemel.

Intervjuu üldistatuna võib öelda, et juhataja vaade kattus töötajate vastustega ehk tõesti domineerib ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp, kuid esineb ka isikukeskset kultuuritüüpi. Juhataja üritab leida igale töötajale isikliku lähenemise ning ka ülesanded on igal inimesel kindla jaotusega.

Poeüksuse 2 juhataja on töötanud uuritavas ettevõttes juhatajana 6 aastat (kood 1 – isiklik teekond ettevõttes). Koodis 2 – juhataja kirjeldus, kirjeldas ennast Poeüksuse 2 juhataja järgnevalt: „...suhteliselt arvestav nendega. Et suht palju kuulan, mis nad tahavad. Vaatan, kuidas head graafiku teha, tulen palju vastu neile. Noh, mõnikord ütlen midagi halba ka, aga kuri ma ei ole üldiselt ma arvan.“ Koodi 3 – meeskonna kirjeldus, all mainib Poeüksuse 2 juhataja, et enamuse kollektiivist – umbes 9 inimest, on töötanud Poeüksuses 2 juba umbes 3 aastat.

Kood 5 – kollektiivi koostöö ja tööjaotus all kirjeldab Poeüksuse 2 juhataja, et tööjaotus poeüksuses on osakonniti ehk on inimesed, kes on riideosakonnas, jalatsiosakonnas ja kassas, kuid kui on kiirem aeg, pannakse osakondadesse just need inimesed, kes kõige kiiremini saavad oma ülesannetega hakkama. Kollektiivi koostööd hindas Poeüksuse 2 juhataja hindas: „...mõned töötajad on töökamad, hoolivad rohkem, mõni on siuke, et tuleb tööle, ta on ära selle aja, aga ega ta väga ei panusta sinna. Eks see olegi, et kõik võiks anda rohkem.“ Koodi 6 – motiveeritud töötaja, all arvas Poeüksuse 2 juhataja, et palk ei ole kõige suuremaks motivaatoriks, kuna palk ei ole väga suur, kuid tõi põhiliseks motivaatoriks välja meeskonna. Motiveeritud töötajat kirjeldas Poeüksuse 2 juhataja järgnevalt: „No esiteks ta juba küsib ja vaatab, mida ta teha saab. No enamuse juba oskavad ise võtta, niimoodi ka.“

Kood 7 – suhtumine töö jaotusse, andis teada, et kuna kollektiivis on palju vanemaid töötajaid, siis pigem peavad ülesandeid jaotama vanemteenindajad, et vältida konflikte. Uuemaid koolitavad tööl kauem olnud töötajad. Koodis 8 – konfliktide lahendamine, tõi Poeüksuse 2 juhataja välja: „No mina olen üldiselt niimoodi, kui midagi on, siis ma võtan kohe selle teema ette ja hakkame kohe nagu rääkima. Mitte nii, et ma lasen neil seal saali peal omaette, omavahel midagi rääkida ja siis on mõttetu jutt koos. Noh näiteks, põhimõtteliselt ma kohe võtan rääkima. Ja rohkem me nagu ei tegele sellga.“ Koodis 9 – meeskonnasisene konkurents, andis Poeüksuse 2 juhataja teada, et konkurents on alati hea, et kõik töötajad saaksid paremaks saada.

Poeüksuse 2 juhataja arvas, et nendel domineerib Ülesandekeskne kultuuritüüp, mille poolest oli tal ka õigus. Poeüksuses 2 aga intervjuu järgi on tunda ka natuke rollikeskset organisatsioonikultuuri tüüpi, mis väljendub näiteks väljakujunenud käitumisnormides.

Poeüksuse 3 juhataja on töötanud uuritavas ettevõttes 7 aastat, millest on 4 aastat olnud juhataja (kood 1 – isiklik teekond ettevõttes). Koodis 2 – juhataja kirjeldus, kirjeldas ennast Poeüksuse 3 juhataja järgnevalt: „Ma arvan, et ma olen selles suhtes, ma olen mõistev, ma arvan ise. Aga samas kui on vaja, siis ma julgen teha neid otsuseid ja olla ka nagu range.“ Koodi 3 – meeskonna kirjeldus, all mainib Poeüksuse 3 juhataja, et tema arvates on kollektiiv ühteheidetav ja oskab hoida samasugust professionaalset joont.

Koodis 4 - uute töötajate värbamine, kirjeldab Poeüksuse 3 juhataja uue töötaja kriteeriume järgnevalt: „...pigem need valikud ongi täpsus, suhtlemisoskus, kuna klienditeeninduses on vaja suhtlemist ja võib-olla ongi, siis oma nii-öelda, oma nii-öelda osavõtt.“ Kood 5 – kollektiivi koostöö ja tööjaotus all kirjeldab Poeüksuse 3 juhataja, et tööjaotus poeüksuses on osakonniti ehk on inimesed, kes on riideosakonnas, jalatsiosakonnas ja kassas. Meeskonna omavaheline koostöö on hea, aga mõni päev võib olla nii, et omavaheline suhtlus ei ole väga viisakas. Koodi 6 – motiveeritud töötaja, all arvas Poeüksuse 3 juhataja, et palk võib olla motivaatoriks, aga ei pruugi, et pigem käiakse tööl inimeste pärast. Motiveeritud töötajat kirjeldab Poeüksuse 3 juhataja järgnevalt: „...motiveeritud töötaja on see, kes tuleb tööle ja ta, ta hakkab, selles suhtes, ta hakkab kohe ise otsima, mida teha, et minu arust see on väga suur oskus, et sa tuled tööle ja keegi ei pea sulle ütlema, et võta see asi ette, võta see asi ette, et sa tuled ja sa leiad nagu ise.“

Kood 7 – suhtumine töö jaotusse, andis teada, et see on normaalne, kui kauem tööl olnud teenindaja annab uemale töötajale tööülesandeid. Koodis 8 – konfliktide lahendamine, tõi Poeüksuse 3

juhataja välja: „...pigem ongi see, et inimene nagu kõrvale võtta. Kindlasti eraldada ta nii-öelda keskkonnast ära, mitte see, et sa lähed saali peale lahendama.“ Koodis 9 – meeskonnasisene konkurents, andis Poeüksuse 3 juhataja teada: „Ma arvan, et mingil määral on see kindlasti vajalik ja see on vajalik sellepärast, et need, kes on nii-öelda nõrgemad, et nad saaksid tugevamaks.“

Intervjuu üldistatuna kattusid paljud juhataja vastused töötajate vastustega ehk domineerib selles poeüksuses tõesti Ülesandekeskne töökultuur. Igal inimesel on omad ülesanded, mida ta peab tööpäeva lõpuks täitma. Samuti esinevad ka mõningad rollikeskse töökultuuri näitajad. Näiteks on Poeüksuse 3 juhataja välja toonud, et ülesanded on jaotatud osakonniti, mis on üheks rollikeskse töökultuuri omadustest.

Poeüksuse 4 juhataja on ettevõttes tööl olnud 5 aastat. Ta ütles, et on juhatajana selle 5 aasta jooksul kõvasti arenenud ehk esimesed 3 aastat ta pigem õppis ja viimased 2 on olnud juba päris hea juhataja, kes arvestab töötajate soovidega ja üritab kõigiga hoida häid suhteid. (kood 1 – isiklik teekond ettevõttes). Koodis 2 – juhataja kirjeldus, kirjeldas ennast Poeüksuse 4 juhataja järgnevalt: „No kindlasti mul väga suur areng olnud, nii-öelda selles juhi, nii-öelda rollis, et ma olen hästi palju endas nagu leidnud uusi aspekte ja kuidas nii-öelda töötajatega tuleb suhelda.“ Koodi 3 – meeskonna kirjeldus, all mainib Poeüksuse 4 juhataja, et tema kollektiivis on palju uusi töötajaid tulnud ja enamus on noored, kellel on tekkinud pandid, kuid väga ühtehoidvad nad ei ole.

Koodis 4 - uute töötajate värbamine, kirjeldab Poeüksuse 4 juhataja uue töötaja kriteeriume järgnevalt: „...ma võtan noh jah, neid, kes tahavad tulla ja kes on nagu käsi püsti ja, et väga palju valikut ei ole, et siis tuleb võtta need, kes saab.“ Kood 5 – kollektiivi koostöö ja tööjaotus all kirjeldab Poeüksuse 4 juhataja, et tööjaotus poeüksuses on osakonniti ehk on inimesed, kes on riideosakonnas, jalatsiosakonnas ja kassas. Alustatakse alati jalatsiosakonnas, seejärel õpitakse kassat ja kõige viimasena riideosakond. Meeskonna omavaheline koostöö vanematel teenindajatel on hea, aga on ka neid kes pigem hoiavad omaette. Koodi 6 – motiveeritud töötaja, all arvas Poeüksuse 4 juhataja, et põhiliseks motivaatoriks on töötasu. Motiveeritud töötajat kirjeldab Poeüksuse 4 juhataja järgnevalt: „Nad ongi, tulevad, küsivad ja tahavad teha, et et samas on nagu vahest on see koostöö ka oluline, et nad saaks kellegagi koos teha.“

Kood 7 – suhtumine töö jaotusse, andis teada, et poeüksuses on kasutatud ülesannete delegeerimise meetod. Koodis 8 – konfliktide lahendamine, tõi Poeüksuse 4 juhataja välja: „Üldjuhul ma olen nagu kes tuleb kaebama, olen ära kuulnud. Ja siis üritan talle võib-olla. Kui ma tean, nagu, mis

seal toimub, siis ma üritan teise inimese vaatevinklit rääkida, et ikkagi leida mingis siukse kuidagi pehmelt lahendada siis asju.“ Koodis 9 – meeskonnasisene konkurents, andis Poeüksuse 4 juhataja teada, et nende meeskonnas suurt konkurentsi ei esine.

Kokkuvõttes saab autor väita, et Poeüksuses 4 domineerib ülesandekeskne organisatsioonikultuur. Esineb ka natuke rollikeskset organisatsioonikultuuri tüüpi.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Analüüsid bakalaureusetöö teoreetilisi käsitlusi ning empiirilise uuringu tulemusi, leiab töö autor, et on leidnud vastused järgnevatele küsimustele:

- 1) Millised on organisatsioonikultuuri tüübid hulgi- ja jaekaubandusettevõtte poeüksustes?
- 2) Milline organisatsioonikultuuri tüüpidest domineerib uuritavas hulgi- ja jaekaubandusettevõttes?
- 3) Kuidas on võimalik ühtlustada organisatsioonikultuuri hulgi- ja jaekaubandusettevõttes?

Nii kvantitatiivse, kui kvalitatiivse uuringu tulemustest selgus, et uuritavas hulgi- ja jaekaubandusettevõttes domineerib ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp. Poeüksuses 1 esines ka Isikukeskset organisatsioonikultuuri tüüpi ja kõikides teistes rollikeskset organisatsioonikultuuri tüüpi. Tulemustest selgus ka tõestus, et ei ole võimalik, et domineeriks ainult üks kindel organisatsioonikultuuri tüüp, pigem on neid igas poeüksuses mitu.

Ülesandekeskne kultuuritüüp tähendab üldiselt seda, et kõik töötajad on võrdsed, motiveeritud ning töötajad tahavad teha seda tööd ning on rahul ülesannetega, mis neile antakse. Töötajad on teotahtelised ja motiveeritud. Uuringu tulemus on autori arvates väga positiivne.

Samuti saab autor järeldada, et kuigi domineerib ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp, kollektiivi ja juhatuse muutusega, võib ka see muutuda. Huvitav oleks teha samasugust uuringut paari aasta pärast, et võrrelda tulemusi.

Bakalaureusetööst selgus, et kuigi kõikides poeüksustes jäi domineerima ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp, tehakse mõningaid asju kõikides poeüksustes erinevalt, kuigi tundub,

et see süsteem on toimiv. Suurem osa korraldustest saadetakse kontorist, poeüksuste juhatajad peavad selle süsteemi lihtsalt enda poeüksuses toimivaks tegema.

Töö autor esitab, töö tulemustest lähtuvalt, järgmised ettepanekud:

1. Organisatsioonikultuuri ei ole vajalik ühtlustada. Poeüksuste juhatajad on endale sobivad süsteemid välja mõelnud ning rakendavad neid aktiivselt.
2. Töötada välja toimiv süsteem töötajate hoidmiseks – motivatsioonipaketid, arengu- ja kasvuvõimalused. Rohkem suhelda Poeüksus 2 juhatajaga, kuidas temal kollektiiv pole pikalt muutunud. Autor arvab, et mida püsivam on kollektiiv, seda kergem on areneda, kuna ei pea lisa aega kulutama uute töötajate väljakoolitamiseks.
3. Korraldada toimiv koolitussüsteem, et iga uus töötaja saaks läbida online koolituse oma valdkonna toodete kohta. Näiteks, et jalatseid müüvad töötajad oleksid teadlikud erinevatest müüdavatest mudelitest, tagamaks usaldusväärse klienditeeninduse.
4. Võtta eeskujuks Poeüksus 4 ja koolitada uusi töötajaid järjest osakondadesse, et juhul kui peaks inimesed haigestuma, siis kõik töötajad oskaksid kõike.
5. Korraldada regulaarselt ühisüritusi, et töötajad saaksid üksteist paremini tundma õppida. See on vajalik ka konfliktide ärahoidmiseks.

Kuna bakalaureusetöö autoril ei õnnestunud organisatsiooni personalijuhiga intervjuud läbi viia, edastab töö autor järeldused piirkonnajuhile ja poeüksuste juhatajatele, kes saavad samuti kaasa aidata poeüksuste organisatsioonikultuuri parendamisel.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonikultuuri tüüpe on uuritud 1970ndatest aastatest tänapäevani. See on olnud vajalik tööriist tööturul välja paistmisel ning efektiivse töökeskkonna loomisel. Uuritav teema on aktuaalne, kuna tänapäeval areneb hulgi-ja jaekaubandusettevõtete turg massiliselt ning ühes sellises ettevõttes töötab ka bakalaureusetöö autor.

Bakalaureusetöö probleemiks oli hulgi-ja jaekaubandusettevõtte poeüksuste organisatsioonikultuuri tüüpide erinevus. Selle tõttu on keeruline hoida ühtset organisatsioonikultuuri tervikuna ning ühtselt süsteemi juhtida. Bakalaureusetöö eesmärk oli määratleda uuritava hulgi-ja jaekaubandusettevõtte poeüksuste organisatsioonikultuuri tüüpe ning erinevuste puhul teha ettepanekuid poeüksuste organisatsioonikultuuride ühtlustamiseks. Töö autor valis organisatsioonikultuuri määratlemiseks nii kvantitatiivse, kui kvalitatiivse uuringu, et teada saada nii töötajate, kui ka juhatajate arvamust. Kvalitatiivne uuring oli läbi viidud ankeetküsimustiku kujul töötajate seas ning kvalitatiivne uuring intervjuude kujul poeüksuste juhatajate seas.

Bakalaureusetöö eesmärk sai täidetud. Uuringute tulemusel selgus, et antud „Kauplus OÜ“ poeüksustes domineerib ülesandekeskne organisatsioonikultuuri tüüp. Poeüksuses 1 esines ka Isikukeskset organisatsioonikultuuri tüüpi ja Poeüksustes 2-4 Rollikeskset organisatsioonikultuuri tüüpi, mis tõestas, et ei ole võimalik, et organisatsioonis on ainult üks kindel organisatsioonikultuuri tüüp.

Autor ei leidnud, et organisatsioonikultuuri tüüpe peaks ühtlustama, kuna poeüksuste juhatajad on endale teinud toimivad süsteemid, mida nad ka aktiivselt kasutavad. Töö autor leidis, et poeüksuste juhatajad peavad rohkem üksteisega suhtlema, et teha teatud asju paremini nagu töötajate hoidmine töökohal või jaotus osakondadesse. Kindlasti on juhatajatel palju üksteiselt õppida.

Kuna ettevõtte personalijuht ei leidnud aega intervjuu küsimustele vastamiseks, edastab bakalaureusetöö autor oma järeldused ja ettepanekud piirkonnajuhile ja poeüksuste juhatajatele.

Olles ise ühes poeüksuses vanemteenindaja, soovib töö autor oma ettepanekuid ka konkreetse poeüksusesse integreerida.

Antud uuring annab uuritavale ettevõttele võimaluse oma süsteeme parandada, saades tagasisidet töötajatelt ning poeüksuste juhatajatelt. Samuti on see hea võimalus organisatsiooni juhatusel hoida ennast kursis poeüksustes toimuvaga ning vajadusel oma süsteeme täiendada või muuta. Selleks saab teha korduva uuringu ühe aasta pärast, kui töötajad on taas ettevõttes vahetunud.

SUMMARY

DETERMINING THE TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SHOP UNITS OF WHOLESALE AND RETAIL COMPANY

Viktoria Joonasing

Organizational culture types have been studied from the 1970s to the present day. It has been a necessary tool for standing out on the labor market and creating an effective work environment. The researched topic is relevant, because nowadays the market of wholesale and retail trade companies is developing massively, and the author of the bachelor's thesis also works in one such company.

The problem of the bachelor's thesis was the difference in the types of organizational culture of the store units of the wholesale and retail trade company. Because of this, it is difficult to maintain a unified organizational culture as a whole and to manage the system in a unified way. The aim of the bachelor's thesis was to define the types of organizational culture of the store units of the investigated wholesale and retail company and, in case of differences, to make proposals for harmonizing the organizational cultures of the store units. The author of the work chose both quantitative and qualitative research to define the organizational culture in order to find out the opinion of both employees and managers. A qualitative study was conducted in the form of a questionnaire among employees, and a qualitative study was conducted in the form of interviews among managers of store units.

The aim of the bachelor thesis was fulfilled. As a result of the research, it was revealed that the task-oriented type of organizational culture dominates in the store units of this "Kauplus OÜ". In store unit 1 there was also a person-centered organizational culture type and in store units 2-4 a role-centered organizational culture type, which proved that it is not possible for an organization to have only one specific type of organizational culture.

The author did not find that the types of organizational culture should be harmonized, since the managers of the store units have made working systems for themselves, which they also actively use. The author of the work found that store unit managers need to communicate more with each other in order to do certain things better, such as keeping employees at work or dividing them into departments. Managers certainly have a lot to learn from each other.

This study gives the investigated company the opportunity to improve its systems by receiving feedback from employees and managers of store units. It is also a good opportunity for the board of the organization to keep up to date with what is happening in the store units and, if necessary, supplement or change its systems. For this purpose, a repeated survey can be done after one year, when the employees have changed again in the company.

Since the HR manager of the company did not find time to answer the questions of the interview, the author of the bachelor's thesis forwards his conclusions and suggestions to the regional manager and managers of the store units. Being a senior employee in one of the store units, the author of the paper tries to integrate his conclusions into the store unit as well.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Arslan, N.T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Vol. 4, No: 1, 203-228.
- Chatmana, J. A., O'Reilly, C. A. (2016) Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Corbett, L. M. and K. N. Rastrick (2000). Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality&Reliability Management*, Vol. 17, No: 1, 14-26.
- Deal T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.
- de Hilal, A. V., U. Wetzel and V. Ferreira (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*, Vol. 32, No: 2, 99-119.
- dos Santos, A., Setiawan, A. M., Rofiq, A. (2020) Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management Science Letters*, 10, 1179-1186.
- Dudovskiy, J. (2014). Harrison`s Model of Culture. *Business Research Methodology*. Kättesaadav: <https://research-methodology.net/harrisons-model-of-culture/>
- Forehand, G. A. and Von Gilmer, (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Gardner, R. (2018). 12 Types of Organizational Culture and HR's Role in Shaping It. *Academy to Innovate HR*. Kättesaadav: <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/#author>
- Glynn, M.A., Giorgi, S., Lockwood, C. (2013). *Organization Culture*. Oxford Bibliographies. Kättesaadav: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0059.xml>
- Goffee, R., Jones, G. (2006) *Why Should Anyone Be Led by You?: What It Takes To Be An Authentic Leader*.
- Graves, D. (1986). *Corporate culture: diagnosis and change: auditing and changing the culture of organizations*. New York: Palgrave.
- Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*, pp.210-216; *Gods of Management*, pp.76-83.

- Hofstede, G. (1983). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values". *Administrative Science Quarterly*. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. **28** (4): 625–629.
- Hofstede, G. (1993). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly*. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. **38** (1): 132–134.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
- Kask, P. (2021) *Organisatsioonikultuuri mõju töötajate hoiakutele seoses organisatsioonide ühendamisega avaliku sektori näitel*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond. Tallinn.
- Liu, G., Tsui, E., Kianto, A. (2021) Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 134, 738-753.
- Liu, X., Wen, J., Zhang, L., Chen Y. (2021) Does organizational collectivist culture breed self-sacrificial leadership? Testing a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Mayer, P. (2017) Costco Wholesale`s Organizational Cultur Characteristics. *Panmore Institute*. Kättesaadav: <http://panmore.com/costco-wholesale-organizational-culture-characteristics>
- Savenye, W. C., Robinson, R. S. (2001). Qualitative research isuses and methods: An introduction for educational technologists.(1045-1071)
- Seers, K. & Critelton, N. (2001). Quantitative research: designs relevant to nursing and healthcare. *Nursing Times Research*, 6(1),487-500.
- Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Jabbour, C. J. C., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., Andrade, D. F. (2022) Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264-279.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster? Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology: The problem of entering the Green Room.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., Shabbir, R. (2012) Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research Business*.
- Siirde, V. (1998). *Organisatsioonikäitumine*. I. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Üksvärav, R. (2010). *Organisatsioon ja üksikisik*. I. Tallinn: TEA.

- Yildiz, E. (2014) A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *Beykent Üniversitesi*.
- Yipa, J. A., Levineb, E. E., Brooksc, A. W., Schweitzerd M.E. (2020) Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. *Research in Organizational Behavior*, 40.

LISAD

Lisa 1. Põhiliste kultuuritüüpide olulisemad muutujad Charles Handy järgi

	Võimukeskne	Rollikeskne	Ülesandekeskne	Isikukeskne
Hea ülemus	Range, kindlameelne ja otsustav, aga samas õiglane. Ustavate alluvate suhtes on ta lahke ja leebe, kui vaja, siis ka kaitseb neid.	Korrektne, ei muutu isiklikuks, hoidub ametivõimu kasutamisest isiklikes huvides. Nõuab alluvatelt ainult seda, mis on ametlikult ette nähtud.	Tööülesannetes teistega võrdne. Kasutab oma ametivõimu tööks vajalike ressursside hankimiseks.	Tähelepanelik personali väärtuste ja vajaduste suhtes. Kasutab oma positsiooni tööga rahulolu ja ametialast arengut tagavate tingimuste loomiseks.
Hea alluv	Töökas, leplik ja ülemusele ustav.	Kohusetundlik, usaldusväärne, tuleb toime ametiülesannete ja ametialase vastutusega, hoidub toimingutest, mis võiksid ülemust üllatada või piinlikku olukorda seada.	Hästi motiveeritud, püüab anda oma parima, annab ideid ja teeb ettepanekuid, kuid jätab juhtimise neile, kelle asjatundlikkus ja võimekus on suurem	Eluliselt huvitatud isikliku potentsiaali arendamisest, õpihimuline, võtab meelsasti vastu abi. Suhtub lugupidavalt kaastöötajate vajadustesse ja väärtustesse, aitab kaasa nende arengule.
Organisatsiooni liikmete peamine prioriteet	Ülemuse korraldused.	Oma rolliga seotud ülesanded, kohustused ja nõudmised,	Tööülesannetest tulenevad nõuded oskuste, võimete,	Asjaomaste indiviidide isiklikud vajadused.

		väljakujunenud käitumisnormid.	energia, materiaalsete ressursside osas.	
Organisatsiooni edukad liikmed	Terased, võistluslikud, võimujanused.	Kohusetruud, vastutustundlikud, organisatsioonile lojaalsed.	Kompetentsed, efektiivsed, teotahtelised.	Head ja tulemuslikud suhtlejad, huvitatud inimeste ametialasest kasvust ja arengust.
Organisatsioon kohtleb indiviidi	Nagu oleks tema aeg ja energia kõrgemalseisva ülemuse käsutuses.	Nagu saaks tema aega ja energiat kasutada lepingulisel alusel, kus mõlemal osapoolel on oma õigused ja kohustused.	Nagu kaastöölist, kes pühendab oma oskused ja võimed ühisele üritusele.	Nagu huvitavat ja väärtuslikku isiksust kui niisugust.
Inimesi kontrollib ja mõjutab	Personaalne majanduslik ja poliitiline võim (ergutused, karistused).	Impersonaalne majanduslik ja poliitiline võim, protseduurid ja tegevuse standardid.	Kommunikatsioon, ametialaste nõuete selgitamine, pühendumine seatud eesmärkidele.	Sisemine huvi ja tööõõm, hool kaastöötajatest.
Üks isik võib kontrollida teise tegevust	Kui tal on suurem ametivõim	Kui tema roll näeb ette vastutust teiste töötajate ohjamise eest.	Kui ta on antud tööülesannete osas teistest kompetentsem.	Kui see teine arvab, et antavad juhised aitavad kaasa tema ametialasele arengule.
Tööülesannete jaotamise alus	Ülemuse isiklik äranägemine	Funktsioonide ja vastutuse ametlik jaotus organisatsioonis.	Antud tööülesande ressursi ja teadmismahukus.	Organisatsiooni liikmete isiklikud soovid õppida ja areneda.
Töötamise motiiv	Lootus hüvitusele, hirm karistuse ees, lojaalsus kõrgemale võimule.	Lepingulised kohustused ja nende mittetäitmisega kaasnevad sanktsioonid, lojaalsus organisatsiooni kui terviku suhtes.	Rahulolu hästi tehtud tööst, pühendumine tööle või seatud sihtidele.	Rõõm tegevusest endast, kaastöötajate vajaduste ja väärtuste arvestamine
Omavaheline koostöö	Toimub siis, kui kõrgemalt poolt nõutakse või siis kui asjaosalised usuvad, et see on neile isiklikult kasulik.	Kui kehtiv kord näeb ette tegevuse koordineerimist.	Kui tööülesande täitmine nõuab ühist jõupingutust.	Kui koostöö pakub rahuldust, motiveerib või nõuab võimete proovile panekut

Omavaheline konkurents	Vajalik, et kindlustada isiklikku mõjuvõimu ja hankida soodustusi.	Vajalik, et jõuda kõrgemale ametipositsioonile.	Vajalik, et igäüks annaks endast parima seatud ülesande täitmisel.	Vajalik, et tõmmata endale ja oma vajadustele rohkem tähelepanu
Konflikt	Allutatakse kontrollile kõrgema ülemuse poolt, sageli ka soodustatakse, et omaenese võimu tugevdada.	Surutakse alla viitega reeglitele, protseduuridele ja vastutusvaldkondadele.	Lahendatakse kõnealuste tööküsimuste, tööülesande tähtsuse ja väärtuse põhjaliku läbiarutamise teel.	Lahendatakse kõnealuste isiklike vajaduste ja väärtuste avameelse ja põhjaliku läbiarutamise teel.
Otsustamine	Otsustab see, kellel on kõrgem ametivõim.	Otsustab see, kes ametijuhendi kohaselt vastutab antud valdkonna eest.	Otsustab see, kes antud probleemi osas on kõige suurem spetsialist.	Otsustab see, kes on tulemusest kõige enam isiklikult huvitatud.
Kontroll ja kommunikatsioon	Korraldused tulevad püramiidi tipust allapoole, nii et igäühel, kes on kõrgemal ametiastmel, on ametivõim igäühe üle, kes on madalamal ametiastmel. Info liigub käsuliini pidi ülespoole.	Juhtnõõrid liiguvad funktsionaalseid, ülal tipus ühinevaid püramiide pidi allapoole ja info – ülespoole. Ametivõim ja vastutusvaldkonnad on piiratud omaenese püramiidis etendatava rolliga. Horisontaalne infovahetus on pärsitud.	Info tööga seotud nõuete ja probleemide kohta liigub ülesande täitmise keskmest ülespoole ja väljapoole, nii et need, kes vahetult sellega seotud, määratlevad ressursid ja kaasabi, mida ülejäänud organisatsioonilt oodatakse. Koordinatsioon ja ressurssidega kindlustatuse tase määratakse selle info alusel, mida annavad kõik erinevate ülesannete täitmisega seotud keskused. Kogu struktuur nihkub sõltuvalt ülesannetest ja sellest, kes	Info ja vastastikune mõju voolab isikult isikule, tuginedes suhetele inimeste vahel, kes kõik on ühiste väärtuste alusel vabatahtlikult ühinenud selleks, et õppida, töötada, üksteist toetada, tunda rõõmu. Koordinatsioon võib määratleda, millisel tasemel panust on vaja, et organisatsiooni säilitada. Ülesanded jagunevad vastastikusel nõusolekul ja kokkuleppel.

			ja kus neid parasjagu täidab.	
Suhtumine keskkonda	Keskkond on džungel, kus igäüks võitleb igäihe vastu, ja need, kes teisi ei ahista, saavad ise ahistatud.	Keskkond on korrastatud ja mõistuspärane süsteem, milles omavaheline konkurents on piiratud seadusega ning konflikte saab lahendada läbirääkimiste ja kompromisside teel.	a mõistuspärane süsteem, milles omavaheline konkurents on piiratud seadusega ning konflikte saab lahendada läbirääkimiste ja kompromisside teel. Keskkond on kogum ebatäiuslikke süsteeme ja vorme, mida organisatsioon oma pingutuste ja saavutuste abil peab ümber kujundama	Keskkonnas peituvad nii potentsiaalsed ohud kui ka võimalik toetus. Organisatsioonil tuleb keskkonda manipuleerida, sellest mahlad välja pressida, hambad välja kiskuda ning kasutada seda kui töö- ja mänguruumi organisatsiooni liikmete rõõmuks ja kasvuks.

Allikas: Handy (1976).

Lisa 2. Intervjuu küsimused poeüksuste juhatajatele

- 1) Rääkige natuke iseendast ja oma teekonnast ettevõttes „Kauplus OÜ“ – kuidas Te „Kauplus OÜ“sse tööle tulite, kui kaua olete siin töötanud?
- 2) Kuidas kirjeldate ennast kui ülemust?
- 3) Kui palju on hetkel Teie poeüksuses töötajaid? Kuidas kirjeldaksite oma meeskonda?
- 4) Mille põhjal valitakse uusi töötajaid?
- 5) Kuidas hindate meeskonna omavahelist koostööd? Kas meeskonnatöö võiks olla parem? Kuidas seda võiks korraldada?
- 6) Mille järgi on jaotatud töötajate ülesanded?
- 7) Mis hetkel motiveerib Teie meeskonnaliikmeid kõige rohkem? Palk, omavahelised suhted? Midagi muud?
- 8) Kuidas kirjeldaksite motiveeritud töötajat? Kas Teie poeüksuses on palju selliseid töötajaid?
- 9) Kuidas poeüksus kohtleb igat töötajat? Nt. kiidusõnad, tööjaotuse osas jne.
- 10) Millisel juhul võib üks isik kontrollida teise tegevust teie poeüksuses?
- 11) Kas ja milleks on vajalik omavaheline konkurents meeskonnasiseselt?
- 12) Kui tekivad konfliktid, siis kuidas neid lahendatakse?
- 13) Kuidas näeb välja organisatsioonisiselt kontroll ja kommunikatsioon? Ehk kuidas suheldakse peakontoriga? Kuidas saavad nemad mõjutada poeüksuses toimuvat?
- 14) Mis on hetkel Teie arvates poeüksuses väga hästi?
- 15) Mida võiks muuta või natuke korrigeerida Teie poeüksuse töös?

Lisa 3. Küsimustik töötajatele

https://docs.google.com/forms/d/1s5EHgBgIUZEG1S1hvsSUPokGnf9vBTZeINu4Fx8_90c/edit

Lisa 4. Intervjuu transkriptsioonid

https://drive.google.com/drive/folders/1xH15K3jQL95cJwAS_kA-yIws65_aEe0K?usp=share_link

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Viktoria Joonasing (*autori nimi*)

Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Organisatsioonikultuuri tüübi määratlemine hulgi- ja jaekaubandusettevõtte poeüksustes“ (*lõputöö pealkiri*), mille juhendaja on Virve Siirde (*juhendaja nimi*),

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

1. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

2. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

15.12.2022 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.