

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Inge Soopalu

**ORGANISATSIOONIKULTUURI KAARDISTAMINE
ETTEVÖTTES B&B TOOLS ESTONIA AS**

Bakalaureusetöö

Halduskorralduse õppekava

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2019

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 7918 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Inge Soopalu

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 191655HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: inge.soopalu@luna.ee

Juhendaja: Tiiu Kamdon, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Üllas Erlich, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. ORGANISATSIOONIKULTUURI TEOREETILINE TAUST	9
1.1. Organisatsioon, kultuur ja organisatsioonikultuur	9
1.2. Organisatsioonikultuuri funktsioonid	12
1.3. Organisatsioonikultuuri ülesehitus	13
1.4. Organisatsioonikultuuri erinevad käsitusviisid.....	16
1.5. Organisatsioonikultuuri uurimise võimalused	17
1.6. Konkureerivate väärtuste raamistik	19
1.7. Organsiatsioonikultuuri muutmine	22
2. EMPIIRILINE UURING.....	25
2.1. Organisatsioonikultuuri uuringu meetod OCAI	25
2.2. Uuritava ettevõtte ja valimi tutvustus	27
2.3. B&B Tools Estonia AS tulemused	28
2.4. Uuringu tulemused divisjonide lõikes	29
2.5. Organisatsioonikultuur erinevate üksiktunnuste alusel	31
2.6. Uuringu tulemuste analüüs	32
2.7. Ettepanekud	34
KOKKUVÕTE	35

SUMMARY	38
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	41
LISAD	43
Lisa 1. OCAI küsimustik	43
Lisa 2. Organisatsioonikultuur erinevate üksiktunnuste alusel.....	47

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö „Organisatsioonikultuuri kaardistamine ettevõttes B&B Tools Estonia AS“ annab ülevaate organisatsioonikultuuri teoreetilisest käsitlemisest, selle erinevatest uurimismeetoditest ja kaardistamise viisidest. Samuti antakse ülevaade organisatsioonikultuuri muutmise võimalikkusest.

Töö eesmärgiks on kaardistada organisatsioonikultuur B&B Tools Estonia AS-s enne jagunemist kaheks eraldiseisvaks ettevõtteks. Selgitada välja peamised erinevused tajutud ja soovitud kultuuri vahel. Analüüsida saadud tulemusi divisjonide lõikes ja leida võimalused sobivama kultuuri kujundamiseks jagunemisel tekkivates ettevõtetes.

Selle eesmärgi saavutamiseks viib töö autor läbi ankeetküsitluse B&B Tools Estonia AS töötajate seas, kasutades selleks Cameroni ja Quinni poolt loodud küsimustikku - organisatsioonikultuuri hindamise instrument OCAI (*Organisational Culture Assessment instrument*), mis põhineb konkureerivate väärtuste mudelil. Selle meetodi eeliseks on lisaks tegeliku olukorra kaardistamisele ja hindamisele võimalik välja tuua ka arvamus soovitud olukorra kohta ning tulemustest lähtuvalt tuletada vahe tegeliku ja soovitud olukorra vahel.

Toetudes teoreetilisele käsitlemisele ja empiirilisele uuringule, arutletakse töö viimases osas uuringu tulemuste üle ning esitatakse ettepanekud jagunemisel tekkivatele ettevõtetetele.

Võtmesõnad: organisatsioonikultuur, konkureerivate väärtuste raamistik CVF (*Competing Values Framework*), OCAI (*Organisational Culture Assessment instrument*), organisatsioonikultuuri muutmine

SISSEJUHATUS

Kõik organisatsioonid püüavad ellujäämise ja arengu nimel leida viise, kuidas saavutada oma eesmärged. Kuna kogu maailma muutub meie ümber iga hetkega, siis tuleb konkurentsivõimuseks leida üha uusi ja uusi meetodeid. Tihti aga asutakse muudatuste kallale ilma süvenemata, kas, kuidas ja mis muudatusi tuleks üldse läbi viia. Palju kõneainet on viimastel aastakümnetel pakkunud organisatsioonikultuur. Arvatakse, et see on miski, mis avaldab organisatsiooni tulemustele väga suurt mõju.

Organisatsioonikultuuri võib pidada organisatsiooni unikaalseks identiteediks, mis on olemas igal organisatsioonil, selle iseloom aga üheks oluliseks faktoriks, mis määrab organisatsiooni konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse (Dev 2013 viidatud Tsilke 2014, 4). Organisatsioonikultuur mõjutab peaaegu kõike organisatsioonis toimuvat – inimeste omavahelist suhtlemisstiili, töötegemise- ja otsuste vastuvõtmise viisi, riietumist, sisekujundust jne (Alas 2002, 62).

Kuna igal ettevõttel on oma unikaalne kultuur, siis ettevõtete ühinemisel peab paratamatult toimuma kultuuri muudatus – kas siis domineerivama kultuuri omaksvõtt ühendatava ettevõtte liikmete poolt, või siis tekib uus kultuur juhtkonna eestvedamisel või inimeste vahetumisel – kes ei kohane uue kultuuriga - lahkub. Samuti võib juhtuda, et muudatuste juhtimine ühinemisel ei toimi väga tulemuslikult ja organisatsioonis hakkab oma „elu“ elama mitu allkultuuri – erinevates osakondades või gruppides oma kultuur ja nende vahel valitseb dissonants.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisobjektiks on organisatsioonikultuur B&B Tools Estonia AS-s. Nimelt liideti 2009 aastal kolm eraldiseisvat ettevõtet üheks ja kolm täiesti erineva töökultuuri ja väärtustega – laiemalt võttes erineva organisatsioonikultuuriga kollektiivi kokku. Töö autor - olles ise esimene väljastpoolt ühendatavaid ettevõtteid värvatud inimesi, oli tunnistajaks, et ühendamine ei toimunud kõige efektiivsemalt ja esimestel aastatel oli uue korraldusega mitte kohanevate ja seetõttu lahkuvate töötajate arv suur. Samuti ei olnud inimeste vahelised suhted head – erinevatest ettevõtetest tulnud inimesed hoidsid omaette. Autori subjektiivse arvamuse kohaselt hakkas nn

„meie“ tunne tekkima alles kuuendal-seitsmendal aastal. Nüüd, pea kümme aastat hiljem otsustasid omanikud, et jagavad ettevõtte uuesti kaheks iseseisvaks ettevõtteks.

Mitmed uuringud on kinnitanud, et ettevõtte tulemuslikkus on tugevas seoses sealsete töötajate pühendumuse ja panustamisega, mis omakorda sõltuvad organisatsioonis valitsevast kultuurist. Selleks, et juhtida muudatusi soovitud suunas, peavad juhid olema esmalt teadlikud olemasolevast kultuurist, jõudma selgusele, millest sõltub, kuidas töötajad võtavad vastu ja reageerivad muudatustesse ning mida annab ette võtta, et ennetada tekkivaid probleeme. „Edukas muudatus saab toimuda ainult siis, kui organisatsiooni juhid analüüsivad põhjalikult olemasolevat kultuuri ning võrdlevad seda nende kultuuriliste aspektidega, mis peaks olema selleks, et saavutada strateegilisi eesmärke. Ilma olemasolevat kultuuri tundmata ja strateegilisi eesmärke teadmata võib muudatuste juhtimist pidada nõ „pimedaks harjutuseks“. (Dev 2013 viidatud Tsilke 2014, 4) Autor valis käesoleva teema seetõttu, et leida võimalused, kuidas muuta olemasolevat kultuuri ettevõttes selliseks, mis aitab suurendada töötajate rahulolu ja pühendumust ning seeläbi mõjuks positiivselt ka ettevõtte tulemustele.

Töö eesmärgiks on kaardistada organisatsioonikultuur ettevõttes B&B Tools Estonia AS ja selgitada välja peamised erinevused olemasoleva ja soovitud kultuuri osas ning seda ka erinevate divisjonide lõikes. Kuna on teada, kumba ettevõttesse keegi läheb, siis on huvitav võrrelda, kui palju erineb ESSVE divisjoni *versus* LUNA divisjoni töötajate nägemus tajutud kultuurist ja soovitatavast kultuurist. Analüüsi tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid uutele tekkivatele ettevõtetele organisatsioonikultuuri kujundamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. saada erialakirjanduse põhjal ülevaade organisatsioonikultuuri teoreetilistest käsitlustest, selle kaardistamise meetoditest;
2. viia läbi empiiriline uurimus ettevõttes B&B Tools Estonia AS ning selle tulemuste põhjal kaardistada organisatsioonikultuuri tüüp;
3. analüüsida saadud tulemusi, leida peamised erinevused olemasolevas ja soovitud kultuuris ettevõtte ja divisjonide lõikes;
4. leida võimalusi ja teha ettepanekuid kujundamiseks kultuuri B&B Tools Estonia AS jagunemisel tekkivates ettevõtetes.

Eesmärgi täitmiseks viib töö autor läbi ankeetküsitluse B&B Tools Estonia AS töötajate seas, kasutades selleks Cameroni ja Quinni poolt loodud küsimustikku - organisatsioonikultuuri hindamise instrument OCAI, mis põhineb konkureerivate väärtuste mudelil. Selle meetodi eeliseks on lisaks tegeliku olukorra kaardistamisele ja hindamisele võimalik välja tuua ka arvamus soovitud olukorra kohta.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Esimeses peatükis antakse ülevaade organisatsioonikultuuri teoreetilisest käsitlemisest, selle erinevatest uurimismeetoditest ja kaardistamise viisidest. Töö teises peatükis tutvustatakse uuringu metoodikat, uurimisobjekti ja valimit ning tuuakse välja uuringu tulemused, analüüs, järeldused ja ettepanekud.

1. ORGANISATSIOONIKULTUURI TEOREETILINE TAUST

1.1. Organisatsioon, kultuur ja organisatsioonikultuur

Kultuur on igale inimesele tuttav mõiste, kuigi igaüks näeb ja tunnetab seda erinevalt. Kultuur ise ei ole nähtav, vaid ta muutub nähtavaks ainult oma avaldumisvormides. Roots (2005, 70-74) kirjeldab oma raamatus kultuuri kokkuvõtlikult kui:

- tehiskeskonda – ei ole looduslik, vaid inimeste loodud st inimene ei sünni setu, eesti, vene kultuuri kandjaks, ta saab selleks aja jooksul;
- mittepärilikku sotsiaalset mälu – kultuuri antakse edasi indiviidilt indiviidile ja põlvkonnalt põlvkonnale, st kultuuri õpitakse ja õpetatakse;
- tähenduste süsteemi – märkidele, sõnadele, liigutustele omistatud tähendus, mis võimaldab dekodeerida sõnumit samas tähenduses, kui neile märkidele omistas sõnumi saatja;
- normide ja keeldude süsteem;
- tsiviliseeritus.

Kõik need kultuuri kirjeldused kehtivad ka organisatsioonikultuuri (edaspidi OK) kohta. Et OK saaks tekkida, on esmalt vaja organisatsiooni olemasolu. Organisatsioone asutatakse harva nende eneste pärast. Nad on vahendid mingi endast väljaspool seisva eesmärgi saavutamiseks. Seda kajastab ka kreeka keelest tulenev sõna *organon*, mis tähendab vahendit või tööriista. (Morgan, 1997,15) Tänapäeva käsitluses on organisatsioon inimühendus, kes tegutseb koos ühiste eesmärkide saavutamiseks ja keda on iseloomustatud kindla eesmärgi, strateegia, struktuuri ja tehnoloogiaga (Virovere, Alas, Liigand 2008, 19). Just spetsiifilised, ainult selle organisatsiooni liikmete poolt seatavad eesmärgid ning selgelt piiritletud liikmeskond on need kaks tunnust, mis eristavad organisatsiooni inimkoosluse teistest vormidest (Roots 2005, 10).

OK uuringute alguseks võib tinglikult pidada Hawthorne'i uuringuid Western Electric Company's Chicagos varastel 1930-ndatel, mis viidi läbi Elton Mayo juhtimisel. Ta uuris, kuidas mõjutab

tööhügieeni parameetrite parendamine töötulemusi. Mayo tõestas oma uuringutega, et töötaja tulemuslikkusele ei avalda kõige suuremat mõju mitte töötingimused, vaid töötajale tähelepanu pööramine (Peters, Waterman 1984). Nende uuringute tähtsus seisneb selles, et need näitasid, kui tähtsad on inimeste töökohaga seotud sotsiaalsed vajadused ning kuidas neid vajadusi saab rahuldada (Morgan 1997, 35). Aktuaalseks muutus OK 1980-ndatel aastatel, kui organisatsiooniteoreetikud tajusid, et organisatsioonide ja nende mõju uurimisel inimestele, ei piisa enam levinud struktuur-ratsionaalsest käsitlusest. Sel perioodil kujundati teoreetilised alused organisatsioonikultuuri süstemaatiliseks käsitlemiseks. Kontrastina domineerivale ettekujutusele organisatsioonist, kui ratsionaalsest masinavärgist, tõi kultuur esile organisatsiooni inimlikud ja sümbolistlikud aspektid (irratsionaalse, emotsionaalse ja ekspressiivse dimensiooni). (Rõõm 2008, 11)

Loetud erialakirjanduse põhjal on käesoleva töö autori arvates kaks peamist põhjust, miks 70-ndate lõpul ja 80-ndate algul hakati tundma suuremat huvi OK vastu järgnevat:

- 1970-ndatel, kui USA kannatas majanduslanguse alla, oli Jaapani majandus vastupidiselt väga tugev ning seepärast tundsid ameeriklased suurt huvi Jaapani firmade edu ja stabiilsuse põhjuste vastu. Uuriti mis on neil teisiti. Enamik teadlasi on ühisel meelel, et Jaapani eduloos mängis olulist rolli just Jaapani kultuur ja eluviis, tänu millele koguti mainet oma kvaliteedi, usaldusväärsuse, väärtushoiakute ja teenindusega. (Chatman, J.A., Jehn, K.A. 1994 viidatud Saame 2009, 10).
- Mõtlemisparadigmade muutus – postindustriaalsest postmodernistlikuks. Pettigrew kirjutas oma artiklis 1979 a, et inimene kui tähenduse looja ja juhtija – pole olemas ühte tõde, vaid kontekst loeb ja igale nähtusele on palju seletusi. Juhtidel ja ettevõtte asutajatel on käes tohutu potentsiaal aidata kaasa töötajate pühendumisele ja seeläbi organisatsiooni edukusele. Juba siis saadi aru sümbolite, müütide, lugude potentsiaalset ettevõtte juhtimisel (Pettigrew 1979).

Suur osa kirjutisi sellest ajast olid suunatud juhtidele (Deal, Kennedy, 1982, Ouchi, 1981, Peters, Waterman, 1982 viidatud Martin, Frost, O'Neill 2004, 7), kus rõhutati juhtide võimalusi ehitada ühtne, tugev kultuur, kus ühtseid väärtusi tuleb rõhutada ja igapäevaselt ellu viia läbi normide, rituaalide, lugude, poliitikate eesmärgiga kõik töötajad neid väärtusi omaks võtma ja jagama. Selle tulemusena peaks tekkima dominoefekt – kõrgem pühendumus, suurem tootlikkus ja kokkuvõtteks suurem kasum (ibid, 7).

Üks kõige sagedamini tsiteeritud autoreid OK valdkonnas on Schein, kes kirjeldab organisatsiooni kui peamiste baasarsaamade kogumit, mis mingil grupil on välja kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ning sisemises koostegEVuses ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise. Neist lähtutakse tekkivate küsimuste või probleemide lahendamisel. OK on ühest küljest dünaamiline fenomen, mis ümbritseb töötajaid igal hetkel ja on mõjutatud nii omavaheliste suhete kui juhtimiskultuuri poolt, teisalt on see struktuur, kogum reegleid ning norme, nii kirjutatud kui kirjutamata (Schein 2004, 17). C. Siehl ja J. Martin (viidatud Roots 2005, 79) arvates võib OK pidada liimiks, mis hoiab organisatsiooni ühiste arusaamade abil koos. Edward B. Taylor sõnastas 1871. aastal kultuuri kui terviklikku nähtust, mis sisaldab teadmisi, tõekspidamisi, kunsti, moraali, seadusi, traditsioone ja kõiki teisi oskusi ning kogemusi, mille inimene omandab ühiskonna liikmena. Selline määratlus sai klassikaliseks ning veel sada aastat hiljemgi püüti kultuuri ikka defineerida loetelu teel, lugedes üles, mis kultuur on. (Siimon, Vadi 1999, 135)

Viljar Rõõm (2008, 8) kirjutab oma magistritöös „Organisatsioonikultuur piirivalvepiirkondades“, et kuigi kultuuri definitsioone on sadu, on teadlased mõningates aspektides siiski saavutanud üksmeele. Beyer, Hannah ja Milton 2000 rõhutavad üksmeele saavutamist arvamuses, et kultuur põhineb inimeste grupi poolt ühiselt jagatud tähenduste kogumil. Lahku lähevad teadlaste arvamused kultuuri paiknemise osas. Ühed käsitlevad kultuuri kui kognitiivset, teised kui sümboolset fenomeni, mis ilmneb käitumises, keelekasutuses ja artefaktides. Kognitiivse fenomeni pooldajateks on näiteks Schein, Hofstede, Louis, Martin, Reichers ja Schneider ning Sackmann. Barley, Kilduff, Funk ja Mehra, Trice ja Beyer ning Van Maanen aga toetavad seisukohta kultuurist kui sümboolsest fenomenist. (Rõõm 2008, 8)

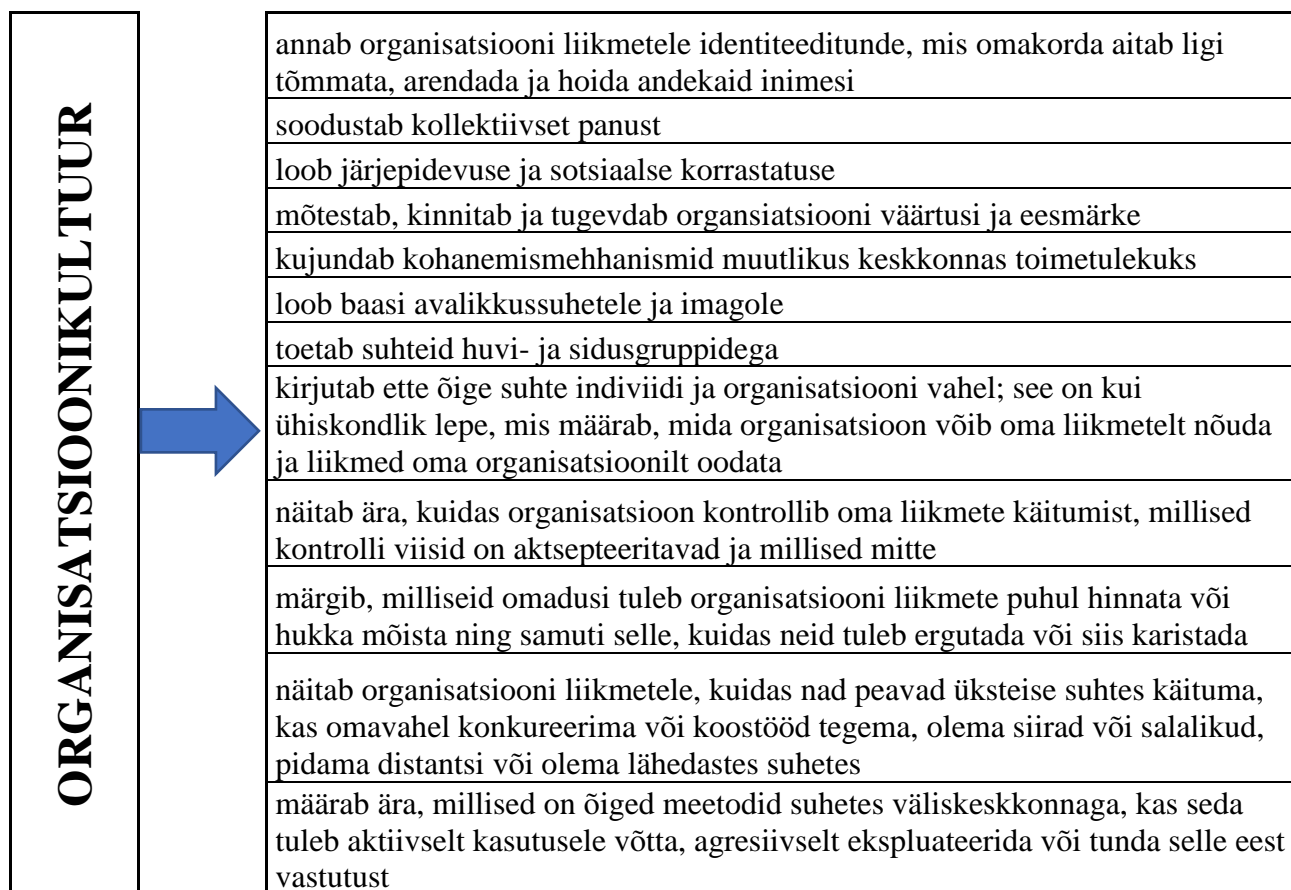
OK kujunemisel ja kujundamisel on oluline roll OK allikatel – asutajad, liidrid, ajalugu, väline keskkond, töötajad. Kõigi nende tegurite koosmõjul kujuneb välja igale organisatsioonile iseloomulik kultuur.

OK mõjutegurid võib tinglikult jaotada kolme kategooriasse (Reino 2009, 248):

- kontekstuaalsed tegurid, mis on seotud eelkõige väliskeskkonnaga (rahvuskultuur, ühiskond, tööstusharu jmt);
- organisatsioonilised tegurid (nt organisatsiooni ajalugu, vanus, suurus jmt);
- inimesed (organisatsiooni loojad, omanikud, liidrid, juhid, organisatsiooni liikmed).

1.2. Organisatsioonikultuuri funktsioonid

Brooks (2008, 269-272) on märkinud, et just kultuur on põhjus, mis võib panna inimrühma käituma, mõtlema ning isegi välja nägema teistmoodi, kui ülejäänud. Seega täidab OK olulisi funktsioone kuna sellest sõltub organisatsiooni kui terviku toimimine (joonis 1). Arvatakse, et kultuur korreleerub otseselt juhi juhtimisstiiliga ja väärtustega, millest juht lähtub. Töötajate jaoks on oluline, et nad saaksid olla uhked ettevõtte üle, kus töötavad, et neil oleksid head suhted kolleegidega ning et nende tööd väärtustatakse. Seda kõike peakski positiivne organisatsioonikultuur looma.



Joonis 1. Organisatsiooni funktsioonid

Allikas: autori koostatud Siimon ja Vadi, 1999 alusel

Ei ole olemas head või halba kultuuri. Vadi ja Siimon (1999, 193) iseloomustavad OK kahe omadusega:

- mõju määr ehk tugevus-nõrkus
- sisu ehk positiivne-negatiivne.

Tugevat OK iseloomustab Reino (2009, 250) arvates organisatsiooniliikmete sarnane OK tajumine; ühised väärtused, tõekspidamised, hoiakud, liikmete vaheline suhtlemine on lihtne. Organisatsiooni liikmete vajaduste rahuldamine on seotud vastastikuse sõltuvusega ning organisatsiooni vajadusi peetakse tähtsamaks kui üksikisiku soove (Rõõm 2008, 10).

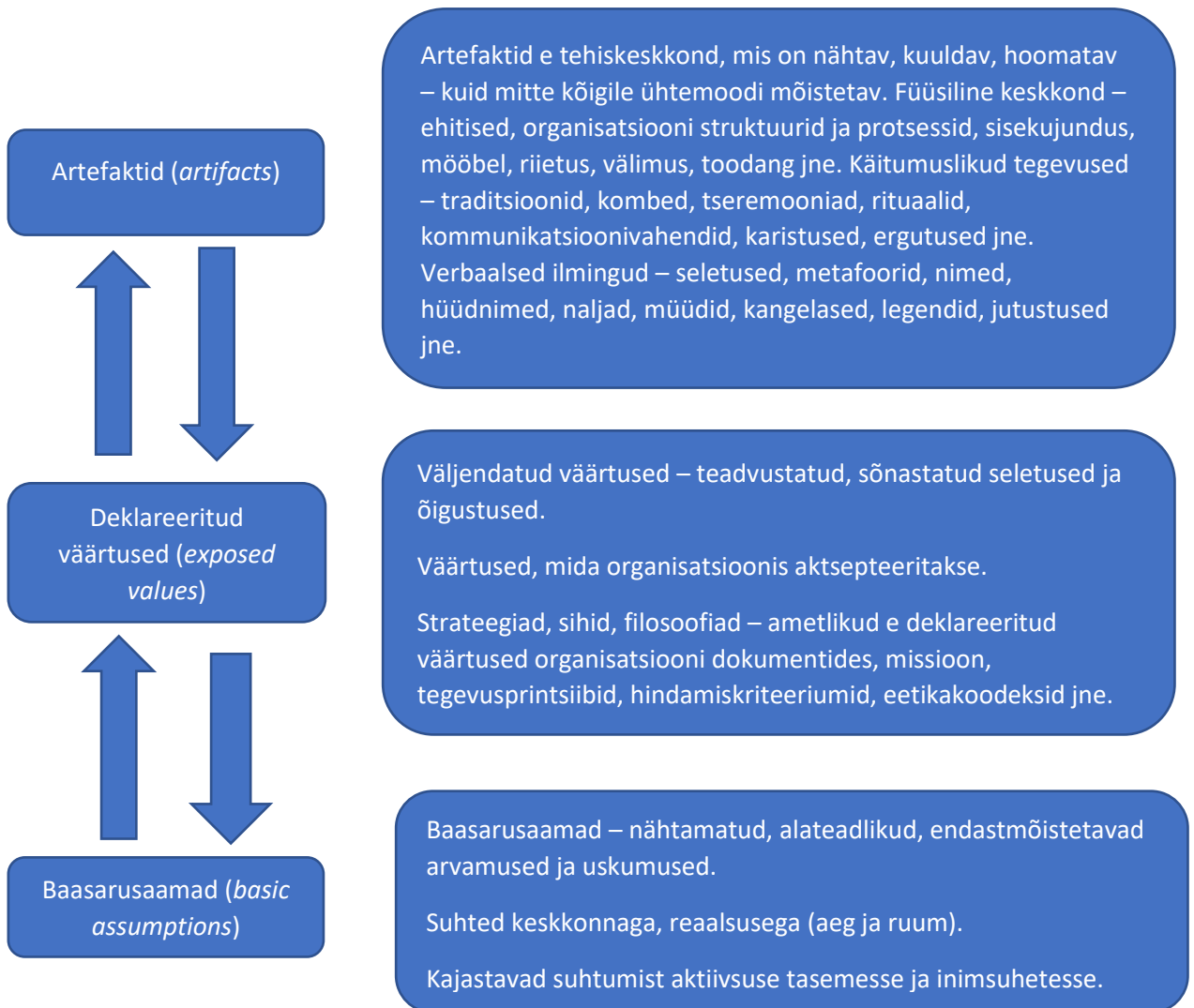
Nõrga OK puhul on iseloomulikuks näiteks liikmetevahelised suhte probleemid ja erimeelsused. Liikmetel puudub ühine identiteet – nn „meie tunne“. On olemas palju uskumusi, kuid siiski ei suudeta kokku leppida, millised nendest on kõige tähtsamad. Samuti viitavad nõrgale OKle erinevate allkultuuride rivaalitsemine ühe organisatsiooni sees.

Positiivne on OK siis, kui organisatsiooni liikmed tunnetavad, et nad mõjutavad organisatsiooni tegevuse tulemusi ja tegevusest saadav kasu jagatakse kõigi vahel ausalt. Samuti peetakse mõistlikuks töökorralduse nõudeid ja organisatsiooni ametlike suhteid. Vastupidistel juhtudel on OK negatiivne, mis avaldub eelkõige organisatsiooni liikmete vastumeelses suhtumises reaalsusse. (Rõõm 2008, 11)

1.3. Organisatsioonikultuuri ülesehitus

Erinevad autorid on kirjeldanud OK dimensioone veidi erinevalt, aga ühine aspekt on see, et OK koosneb nähtavast ja nähtamatust osast. Schein (2004, 25-36) kirjeldab OK läbi kolmekihilise mudeli (Joonis 2). Pindmise kihi moodustavad artefaktid, mida on võimalik näha, kuulda ja tunda organisatsioonis viibides ja millel on vahetu emotsionaalne mõju ja mis annavad inimestele mingi ettekujutuse organisatsioonist. See kiht aga ei selgita, mis põhjusel käitutakse organisatsioonile omasel viisil. Teises kihis on organisatsioonis omaksvõetud väärtused, milleks on siis väljakujunenud traditsioonid, kirja pandud väärtused, missioon, visioon, strateegia – ühesõnaga põhimõtted, mida organisatsioon teadlikult rõhutab või üritab avalikkusele eksponeerida. Väga tihti juhtub aga, et deklareeritud väärtused ei lähe kokku tegelikkusega, sest toimitakse hoopis teiste põhimõtete järgi, milleks ongi kolmandas kihis paiknevad baasarusaamad. Schein järeldeb, et tegelikult dikteerivad vaadeldavat käitumist baasarusaamad, mille mõistmiseks tuleb tagasi vaadata organisatsiooni ajalukku, organisatsiooni loojate ja liidrite, kes on teinud organisatsiooni

edukaks, uskumuste, arvamuste ja väärtuste juurde. Kui organisatsiooni saadab edu, siis muutuvad liidrite uskumused ja väärtused kogu kollektiivi ühisteks sõnades väljendamata (alateadlikeks) baasarusaamadeks.



Joonis 2. Kultuuritasandid

Allikas: autori koostatud Schein 2004, alusel

Kultuur on põhjus, mis võib panna inimrühma käituma, mõtlema ning välja nägema teisiti kui ülejäänud. Erinevatel rühmadel on erinevad uskumused, väärtused ning tõlgendus ümbritsevast. Ja seda mitte ainult erinevate organisatsioonida seas, vaid ka ühe organisatsiooni sees. Ühes kultuuris võib esineda kaks või isegi rohkem allkultuuri. Näiteks arstidel, õdedel, sanitaridel, abipersonalil kui juhtkonnal on oma kultuuriidentiteet. Igal rühmal on oma väärtused, uskumused, tõdemused ning normid, millest juhitudakse tegevustes ja otsustes. Samuti on igal rühmal oma

rituaalid ja tseremooniad, oma lood organisatsioonielust ning tõlgendamisviisi, mis mõjutab arusaamu organisatsiooni sümbolitest. (Brooks 2006, 271)

Tabelis 1 on välja toodud erinevad kultuuritasemed madalamast kõrgeimani.

Tabel 1. Kultuuritasemed

Allkultuur	Töökultuur	OK	Tööstusharu kultuur	Rahvuskultuur	Rahvusülene kultuur
Tunnused, mis iseloomustavad kultuure ühe organisatsiooni lõikes. Näit haiglas – sanitarid, arstid, õed jne.	Tunnused, mis iseloomustavad ühe ameti esindajaid. Näiteks arstidel on ühine tegutsemis-motiiv.	Enamikus organisatsioonides on domineeriv kultuur, isegi kui selle sees leidub mitmeid all- ja töökultuure.	Tööstusharusesed normid on tekkinud eelkõige pika traditsiooniga ja hästi eristuvates sektorites. See mõjutab, kuidas tööstusharu ettevõtted tõlgendavad keskkonnaparameetreid ning suunab nende strateegilisi otsuseid.	Kõige nähtavam kultuuritasand. Näiteks on märgatavad kultuurilised erinevused brittide, prantslaste ja sakslaste vahel.	Tunnused, mis on ühised eri maade või riikide elanikel, ületades riigipiire. Väga üldiselt võib eristada Lääne ja Hiina kultuuri.

Allikas: autori koostatud Brooks 2006 alusel

Seega võib organisatsioonikultuuris kui tervikus eristada domineerivat kultuuri ja allkultuure. Domineeriv kultuur väljendab põhilisi (keskseid) väärtushinnanguid, millised on omaks võetud enamuse organisatsiooni liikmete poolt. See väljendab organisatsioonile iseloomulikke tunnusoone. Allkultuurid hakkavad enamasti arenema suurtes organisatsioonides paralleelselt domineeriva organisatsioonikultuuriga ja peegeldavad erinevaid probleeme ja situatsioone, millistega puutuvad kokku erinevad grupid (Varik 2007, 12.) Schein (2004, 274) kirjutab, et kõik organisatsioonid läbivad kasvades ja arenedes diferentseerumise protsessi. Tekivad erinevad divisjonid, erinevad funktsioonidega osakonnad, laiendatakse geograafiliselt jne. Sedamööda, mida rohkem inimesi lisandub organisatsiooni, mida rohkem tekib koostööpartnereid, tarnijaid, tooteid, teenuseid jne, seda vähem asutajad sekkuvad ja juhivad kõiki protsesse – pigem jagatakse erinevad funktsioonid väiksematesse gruppidesse ja igas sellises üksuses tekib paratamatult veidi erinev kultuur, vastavalt oma juhi või eestvedaja tegutsemisele ja käitumisele (ibid).

1.4. Organisatsioonikultuuri erinevad käsitlusviisid

Aastate jooksul on teema aktuaalsus kasvanud ning OK erinevaid käsitlusviise on erinevate autorite poolt edasi arendatud. Siiski ei ole jõutud ühtse, kõikehõlmava OK kui nähtuse kirjeldava definitsioonini. OK käsitlemise keerukus tuleneb sellest, et erinevad autorid näevad tegelikkust erinevas perspektiivis ja püüavad oma uurimistulemustest kokku panna erinevaid konstruktsioone.

Tuginedes Maaja Vadi ja Harry Rootsi käsitlustele (2002) on Rutt Alas (2002, 62-63) välja toonud oma raamatus „Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon“ kolm peamist OK käsitlemise paradigmat: ratsionalistlik, funktsionalistlik ja sümbolistlik. Ratsionalistlikust perspektiivist lähtudes vaadeldakse organisatsiooni kui masinat ja OK kui organisatsiooniliste eesmärkide saavutamise vahendit, kui juhtimisinstrumenti. Soovitud OK väärtused ja normid tulevad selle käsitluse kohaselt teadlikult välja töötada ning ametlikult kehtestada, organisatsiooni peetakse ühtseks ning tugevaks tervikuks ja igasuguseid allkultuure peetakse takistavateks hälveteks. Funktsionalistlikust perspektiivist vaadatuna on kultuur kohanemismehhanism, mis tagab süsteemi säilimise – kultuur kui muutujate süsteem. Mida edukamalt organisatsiooni liikmed omandavad ja arendavad antud kultuurile omaseid põhiväärtusi, seda paremini aitab kultuur neil väliskeskkonnaga kohaneda ja organisatsioonisiselt integreeruda. Kultuuri tuleb uurida põhjalikult, sest seda peetakse muutujate süsteemiks. Sümbolistlik lähenemine ei leia, et organisatsioonis toimuv on põhjus-tagajärg seoste või ellujäämise vajaduse tulemus, vaid peab hoopis kõige olulisemaks seda, mida organisatsioon oma liikmete jaoks tähendab. Kultuuri nähakse metafoorina ja kultuuri interpreteerimine tähendab püüdlusi mõista sümbolike tähendust, mis kultuuri liikmed on loonud. Allkultuure ei vastandata organisatsiooni kui terviku kultuurile, vaid nende puhul on tegemist erinevate tõlgendustega – sama isik võib mõista olukorda kord ühise kultuuri, kord allkultuuri esindaja seisukohast. Kokkuvõtlikult sõnastades funktsionalism otsib kultuuri funktsioone, sümbolism kultuuri tähendust aga ratsionalism ei püüagi leida uusi lähenemisviise, vaid kõik organisatsioonis toimib nagu masinavärk. (Alas 2002, 62-63, Roots 2005, 86)

Veidi teisest perspektiivist vaadelduna käsitleb OK Joanne Martin 1992 (viidatud Martin, Frost, O'Neill 2004, 7-19). Tema arvates saab kultuuris näha kas integreerumist, diferentseerumist või

fragmenteerumist. Integreerumise juhul tõlgendatakse kõiki kultuuri avaldumisvorme sisemiselt ühtsete ja omavahel kooskõlas olevatena – valitseb tugev kohesioon väärtuste ja normide tõlgendamisel organisatsiooni liikmete poolt. Kõik on selge ja kõik saavad kõigest ühtmoodi aru – taotletakse konsensust. Suurt rõhku pööratakse rituaalidele (näiteks firma peod), missiooni ja visiooni sõnastamisele ja elluviimisele, liidrite loodud legendidele ja lugudele. Igasugune mitmetähenduslikkus on välistatud. Integratsiooni vaatenurka eelistavad juhid, sest usutakse, et tugevad kultuurid on efektiivsemad ja kultuuri annab muuta. Diferentseerumise korral on konsensus, selgus ja kohesioon kultuuri erinevates aspektides saavutatav ainult allkultuuri piirides. Erinevate allkultuuride (näiteks erinevates osakondades) domineerivad väärtused võivad sageli olla omavahel vastuolus, aga samas on ühe eraldivõetud allkultuuri raames kõik siiski selge ja üheselt mõistetud - seal mitmetähenduslikkust ei ole. Diferentsiooni vaatenurgast on organisatsioonis inimestel erinev sotsiaalne taust ning nad täidavad erinevaid rolle, mistõttu on neil erinevad motiivid ja huvid. Erinevad grupid ja allkultuurid peavad õppima koostööd tegema, et vältida konflikte. Fragmenteerumise paradigma aga keskendub just mitmetähenduslikkusele kui kultuuri põhiolomusele. Organisatsiooni kui terviku ega ka üksikute allkultuuride tasemel ei ole konsensust, vaid valitseb vaadete ja arusaamade paljusus. Eriarvamused või üksmeel vahelduvad erinevate küsimuste lõikes ja võivad olla muutlikud. Ideed, motiivid ja vajadused on pidevas muutumises, mistõttu see vaatenurk heidab kõrvale idee, et suhetes inimeste vahel on võimalik saavutada pikemaajalist järjekindlust. (Martin, Frost, O'Neill 2004; 7-19, Roots 2005, 86; Rõõm 2008, 12-13)

1.5. Organisatsioonikultuuri uurimise võimalused

Kuna kultuur on keeruline ja pidevalt mutuv nähtus, on teda raske mõõta, et tulemus oleks usaldusväärne ja objektiivne, sest kultuur avaldub vaid sotsiaalsetes tegevustes, mis leiavad aset alati erinevas kontekstis. Pettigrew (1990 viidatud Ehrhart, Schneider, Macey 2013, 139) toob välja seitse aspekti, miks OK on keeruline uurida ja muuta.

- 1.) Tasandid (kultuur on olemas eri tasanditel ja on väga raske uurida sügavalt juurdunud uskumusi ja arusaamu);
- 2.) Kõikehõlmavus (kultuur hõlmab kogu organisatsiooni toimimist):
- 3.) Implitsiidsus (OK võetakse iseenesestmõistetavana ja ei osata seletada, miks midagi tehakse ja just sel viisil tehakse, või mõeldakse)

- 4.) Märgistatus (kultuur on tihedaslt seotud organisatsiooni ajalooaga)
- 5.) Poliitiline taust (kultuur on seotud võimujaotusega organisatsioonis)
- 6.) Paljusus (organisatsioonis on harva üks kultuur, pigem „elavad“ kõrvuti mitmed allkultuurid)
- 7.) Vastastikune sõltuvus (kultuur on tihedaslt seotud organisatsiooni kõigi koostisosadega ja aspektidega)

Kuigi OK erinevaid käsitusviise ja tõlgendamisvõimalusi on väga erinevaid, näitavad uurimused, et kultuuride lõputu mitmekesisus on tegelikult rühmitatav suuremateks kogumiteks, st saab rääkida üht või teist tüüpi kultuuridest, mida ühendavad samad domineerivad põhiväärtused. Põhimõtteliselt on kaks võimalust, kuidas erinevat tüüpi kultuure omavahel võrrelda ja eristada – dimensioonide ja tüpoloogiate kaudu. Dimensioon on kultuuri mingi aspekt, mida saab mõõta teiste kultuuride suhtes. Sel juhul tuletatakse kas teoreetiliselt või empiiriliste uuringute käigus mingid mõõdetavad parameetrid, luuakse vastavad skaalad, kuhu siis sõltuvalt saadud näitajate esinemissagedusest või tugevusest paigutuvad uuritavad kultuurid. Näiteks Graves' i (1986) arvates on kõige sobivamad mõõdikud, millega kultuuritüüpe omavahel võrrelda tsentraliseeritus ja formaliseeritus. Hofstede pakub välja viis dimensiooni, mis on mõõdetavad suhtes teiste kultuuridega: võimudistants (suur/väike), kollektivism *versus* individualism, feminiimsus *versus* maskuliinsus, määramatuse vältimine (nõrk/tugev), mõtlemine pikaajalises perspektiivis *versus* mõtlemine lühiajalises perspektiivis. Levinumad dimensioonid, mida erinevad teadlased on OK uuringutes kasutanud on orienteeritus eesmärgile, toetusele, reeglitele, tulemustele, inimestele, meeskonnale, innovatsioonile, tegevusele, orienteeritus sissepoole või väljapoole. (Roots 2005, 87-107; Rõõm 2008, 17-18)

Teine võimalus kultuure võrrelda ja analüüsida on tüpoloogiad või nn ideaaltüüpide meetod. Uuriija otsib vaadeldavast organisatsioonist samu parameetreid ja vaatab, millisele ideaalsele tüübile organisatsioon kõige rohkem sarnaneb. Tegelikuses aga täiesti „puhtaid“ tüüpe ei eksisteeri. Empiirilises uurimuses paigutuvad uuritavad kultuurid väga harva üheainsa ideaaltüübi alla, pigem on enamikul juhtudel OK-s üheaegselt mitmele tüübile sarnaseid jooni. Samas mingi kultuuritüüp domineerib ja teistele iseloomulikud tunnusjooned on nõrgemalt esindatud. (Roots 2005, 87-107; Rõõm 2008, 17-18)

Tuntumad tüpoloogiad on loonud Handy, Hofstede, Goffee ja Jones ning Cameron ja Quinn, kelle konkureerivate väärtuste mudelit kasutas autor ka empiirilises uuringus saadud tulemuste analüüsimisel ja mis leiab pikemat tutvustust järgnevas peatükis.

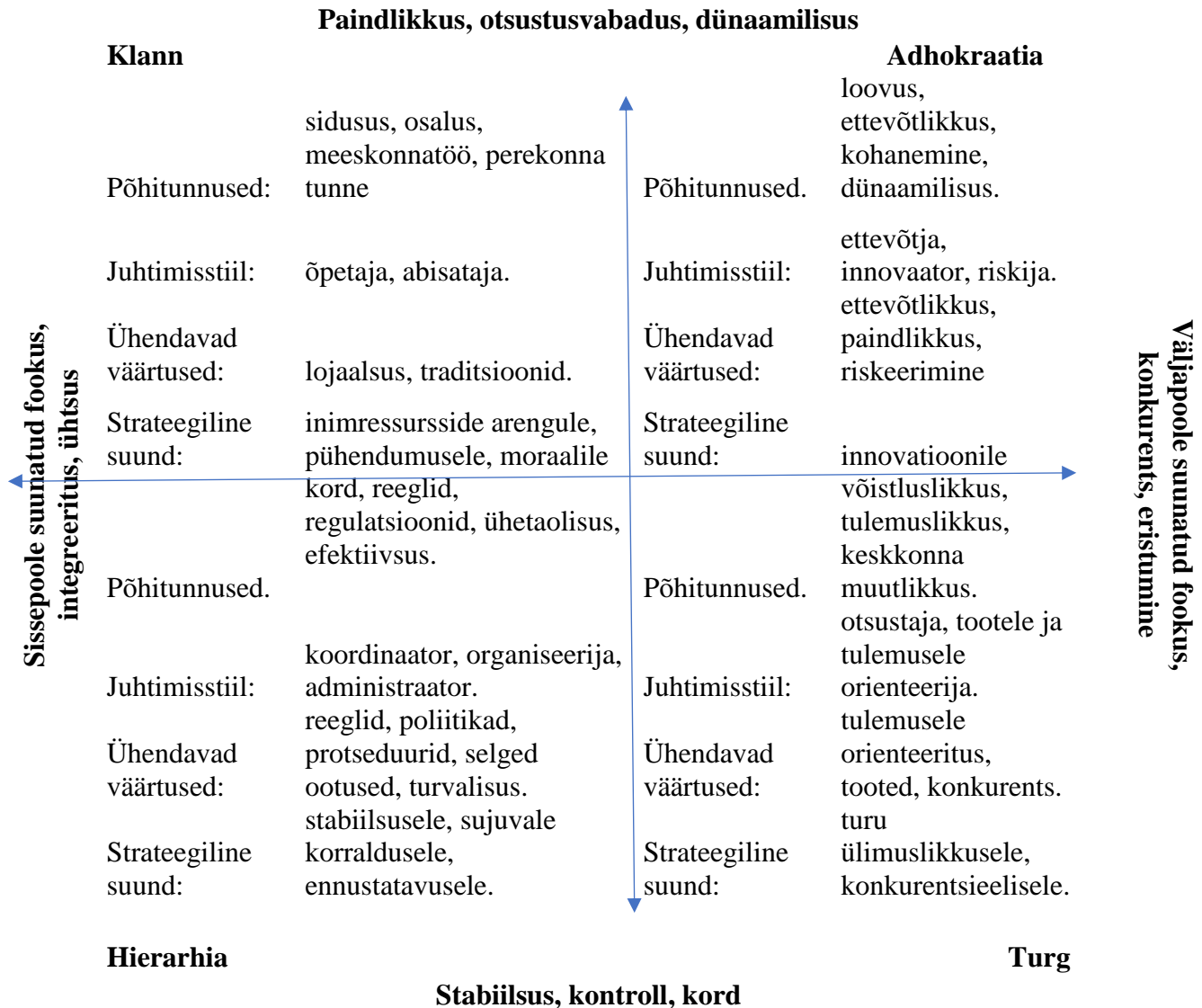
1.6. Konkureerivate väärtuste raamistik

Autor on valinud teoreetiliseks uuringuks konkureerivate väärtuste raamistiku (edaspidi CVF lühend *Compeating Values Framework*) mille alusel on võimalik välja tuua organisatsioonile iseloomulik OK muster. See loodi 1980ndatel Quinn'i ja John Rohrbaugh'i poolt mitte empiiriliste andmete, vaid varasema teaduskirjanduse läbitöötamise põhjal. Nad võtsid aluseks efektiivsuse kriteeriumid, mida erinevad autorid olid käsitlenud. Peamine küsimus oli, mis on põhilised kriteeriumid, mis määravad, kas organisatsioon on efektiivne või mitte. Autorid jõudsid järeldusele, et mõnda organisatsiooni peetakse efektiivseks, sest see on pidevas muutumises, kohaneb keskkonnamuudatustega kergelt, uueneb pidevalt – ühesõnaga käib ajaga kaasas. Samas on osad organisatsioonid nagu näiteks ülikoolid ja valitsusasutused efektiivsed hoopis seetõttu, et nad on stabiilsed, ettearvatavad, nende disain ja tooted ning teenused on pikaajalised. Ühed organisatsioonid on efektiivsed, sest neis valitseb sisemine kooskõla ja harmoonia, samas kui teised organisatsioonid on efektiivsed, sest keskendutakse koostööle või konkurentsile teiste organisatsioonidega. (Roots 2002, 112)

Efektiivsuse näitajate põhjaliku loetelu statistiliste analüüside põhjal tuletasid Quinn ja Rohrbaugh kaks peamist mõõdet, mis on aluseks efektiivsuse mõistetele. Vertikaalne mõõde näitab, kas organisatsioonis on rõhuasetus paindlikkusel, kohanemisel, muutumisel, või vastupidiselt panustatakse stabiilsusele, korrale ja kontrollile. Teine mõõde on seotud organisatsiooni fookusega - see näitab, mil määral organisatsioon keskendub sissepoole või väljapoole. Kas organisatsioonil on rõhuasetus sisemisele integratsioonile ja ühtsusele, inimeste heaolule ja arengule või pigem organisatsiooni enda heaolule ja arengule, konkurentsile, klientidel, tarnijatele – ühesõnaga väliskeskkonnale. (Quinn, Cameron 1999, 30-31)

Koos need kaks mõõdet moodustavad maatriksi, mille iga väli iseloomustab erinevat kultuuritüüpi. Maatriksis konkureerivad erinevad väljad omavahel diagonaali. Cameron ja Quinn pidasid väga oluliseks, et tegemist on vastandlike ehk konkureerivate väärtustega. Organisatsioonid peavad olema kohanemisvõimelised ja paindlikud, aga samal ajal oodatakse, et need oleksid stabiilsed ja

kontrollitud – vastuolulisusest väärtuste vahel tulenebki raamistiku nimetus. Kahe dimensiooni alusel kirjeldasid Quinn ja Cameron nelja OK tüüpi: klann, adhokraatia, hierarhia ja turg. (Quinn, Cameron 1999, 32)



Joonis 3. Konkureerivate väärtuste mudel

Allikas: autori koostatud Cameron'i ja Quinni'i 2006, Reino 2009 alusel

CFV toel on võimalik organisatsioonide nende struktuursete väärtuste osas iseloomustada. Raamistiku kohaselt ei ole organisatsioonile tervikuna võimalik omistada vaid ühte ja ainsat iseloomustavat kultuurilist väärtust, vaid tegemist on erinevate lähenemiste kogumiga, kus mõni väärtus avaldub tugevamalt kui teine. (Vinkel 2008, 17) Järgnevalt kirjeldatakse kõiki nelja kultuuritüüpi ajalooliselt tekkinud järjekorras.

Hierarhia kultuur

See kultuuritüüp on väga iseloomulik avaliku sektori asutustele, mis on saanud eeskuju *weberlikust* bürokraatia-ideaalist. Weber kirjeldas seitset klassikalist bürokraatia tunnust: reeglid, spetsialiseeruminemeritokraatia, hierarhia, sõltumatus, mittepersonaalsus ja aruandekohustus. Need põhimõtted võtsid kasutusele organisatsioonid, kelle eesmärgiks oli olla efektiivne, usaldusväärne, saavutada sujuvaid tulemusi ja olla stabiilne ja ettearvatava tulemiga. Kuni 1960ndateni peeti Weberi bürokraatlikku stiili kõige efektiivsemaks ja ideaalsemaks juhtimisviisiks. (Quinn, Cameron 1999, 33)

Turukultuur

1960ndatel pidid organisatsioonid seisma silmitsi uue olukorraga – konkurentsi tingimustes ei andnud senine bürokraatlik juhtimisstiil soovitud tulemusi. Turu kultuur põhineb suure osas Oliver Williamsoni, Bill Ouchi ja nende kolleegide teadustööl. Nad avastasid hoopis erinevad tegevused, mis viivad efektiivsusele. Kõige tähtsamaks komponendiks said – tehingukulude vähendamine. Pannakse suurt rõhku väliskeskonnale – tarnijatele, klientidele, konkurentidele. Tähtsateks omadusteks on võistluslikkus, konkurents ning iga hinna eest võistlemine. Et sellises organisatsioonis olla edukas, peab olema efektiivne ja saavutama suurepäraseid tulemusi – tugev läbilöögivõimeline isiksus. Juhid nõuavad kõigilt suurt pingutust, panustamist ja võistlemist parima tulemuse nimel. Võistluslikkus ja produktiivsus toimib ka organisatsiooni kooshoidva „liimina“ - kõik tegutsevad selle nimel, et ise võrreldes teistega parem välja paista. Selge eesmärk ja agressiivne strateegia viivad kasumlikkusele ja efektiivsusele. (ibid, 35-36)

Klannikultuur

Kolmas kultuuritüüp sai nime klann selle järgi, et see meenutab klanni või perekonda. Hilistel 1960ndatel ja varastel 1970ndatel mitmed teadlased märkasid, et on fundamentaalne vahe Ameerika ja Jaapani organisatsioonide juhtimises (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Lincoln, 1990 viidatud Cameron, Quinn 1999, 36). Jaapani firmades domineerisid sellised märksõnad nagu jagatud eesmärgid ja väärtused, kohesioon, osavõtt, „meie“tunne, koostöö, kaasamine, pühendumus, hea töökliima. Need tundusid pigem laiendatud perekondadena mitte äriühingutena. Inimeste arvamust küsiti kõigis tähtsates otsustes ja julgustati sõna võtma, mida annab parendada ja kuidas olla edukam või tulemuslikum. Indiviiduaalset võistluslikkust ei ole, vaid ühine eesmärk

saavutamine on hinnatud. Tuntumad klanni kultuuriga juhtimiskultuuri pooldajad ja uurijad olid McGregor, 1960, Likert, 1970, Agyris, 1962 (Quinn, Cameron 1999, 37).

Adhokraatia kultuur

Koos maailma liikumisega industriaalühiskonnast infoühiskonda, hakkas kujunema neljas kultuuritüüp – adhokraatiakultuur. Adhokraatia viitab väljendile *ad hoc*, mis viitab kindlaks otstarbeks, selleks korraks või juhtumiks loodule. See on 21.sajandil levinud keskkond, kus leitakse, et edu pandiks on innovatiivsus ja uute lahenduste kasutuselevõtt. Hinnatakse töötajate initsiatiivikust, loovust ja ettevõtlikkust. Organisatsioonisiseseid struktuurid on ajutised – need luuakse siis, kui selleks vajadus tekib ja lõhutakse kohe, kui ülesanne on täidetud. *Ad hoc* kultuuris on kõik ajutine, kiiresti ümbermoodustuv, efektiivne ja tõhus. Erinevalt hierarhia ja turu kultuuritüübile ei ole adhokraatia kultuuris tugevat tsentraliseeritud juhtimist – juhtimine on projektipõhine ja projektimeskondade tasemel. Väärtustatakse individuaalsust, riskide võtmist ja tulevikku vaatamist, pioneeriks olemist. Organisatsiooni kooshoidvaks „liimiks“ on ühisele eesmärgile pühendumine. (ibid 38-40)

Kõigi nelja konkureeriva kultuuritüübile iseloomulikud tunnused eksisteerivad kõikides organisatsioonides, kuid erinevus seisneb selles, kui tugevalt erinevad kultuuritüübid avalduvad. Organisatsioonil on siiski üks kultuuritüüp tugevamalt esindatud, kui ülejäänud.

1.7. Organsiatsioonikultuuri muutmine

Teooriale tuginedes võib väita, et organisatsioonikultuuri on võimalik juhtida ja arendada, kuigi üldiselt suhtuvad OK muutmisse optimistlikult vähesed selle ala eksperdid. Enamik on pessimistlikumad ja suhtuvad sellesse teatavate piirangutega. Schein (2004) väidab, et kuna kultuuri nähtavad ja tunnetatavad tasandid – näiteks käitumis-, suhtlemis ja otsuste tegemise viis on põhjustatud sügavamatest baasarusaamadest, siis nende baasarusaamade muutmine on väga raske ja aeganõudev protsess. Samas tõdeb ta, et organisatsiooni liidrid on need, kes loovad, juhivad ja muudavad kultuuri – seega kultuurimuudatust on võimalik läbi viia ülevalt alla, juhtkonnast initsieerituna. (Schein 2004, 36)

Kokkuvõtlikult väidab Schein, et liidrite käes on võim, kas soodustada ja tunnustada mitmekesisust (allkultuurid), või vähendada erinevust läbi liikmete valiku ja edutamisprotsessi ja seeläbi manipuleerida suunaga, kuhu OK võiks areneda. (Schein 2004, 317)

Burke (2002 viidatud Alvesson, Sveningsson 2008, 16) toob välja erinevad muudatuste liigid vastavalt ulatusele, millest mõned kattuvad teiste muudatuste liikidega – lihtsalt perspektiiv on erinev:

- revolutsiooniline (suure ulatusega strateegilised muudatused) vs evolutsiooniline (muudatused vaid nendes aspektides ja üksustes, kus seda on vaja, sama strateegia ja OK piirides, näiteks värbamises, kvaliteedis jne.)
- katkendlik vs jätkuv muudatus
- episoodiline vs järjepidev muudatuste voog
- ümberkujundav vs tehinguline
- strateegiline vs töökorralduslik
- tervet organisatsiooni hõlmav vs kohalikku või allüksust hõlmav muudatus.

Alas (2004, 83) kirjutab, et nii juhtimiselases kui ka akadeemilises kirjanduses kirjeldatakse organisatsioonilisi muudatusi samm-sammult, pakkudes välja kultuurimuudatuse mudeleid.

Esimese baasmudeli, mille põhjal on erinevad autorid hiljem tuletanud oma mudelid, töötas välja Kurt Lewin. Ta esitas kolme etapilise muudatuste protsessi: lahtisulatamine, muutmine, kinnikülmutamine (Alvesson, Sveningsson, 2008, 20). Lewini mudeli eesmärk oli võimaldada muudatuste protsessi läbiviijal juhtida soovitud grupp või organisatsioon läbi kolme etapi muudatuse lõppresultaadini. Lahtisulatamise etapi võtmeks on arendada välja kaalukas sõnum, mis näitab, miks olemasolevalt ei saa jätkata (Nõmmik 2018, 12). Teises etapis lepatakse kokku uued hoiakud, teadmised selleks, et muudatused edukalt ellu viia. Toimub organisatsiooni kultuuri muutus uue strateegia rakendamiseks, töötajad omandavad uusi oskusi ja hoiakuid (Alas 2010 viidatud Nõmmik 2018, 12). Nimetatud etapp on sageli kõige raskem, sest inimesed pole kindlad või on isegi hirmul. Inimestele tuleb anda aega mõista ja harjuda (ibid). Viimases kinnikülmutamise etapis antakse hinnang töö- ja käitumisviiside muutustele ning kinnistatakse sobivaks protsessiks (Alas 2010 viidatud Nõmmik 2018, 13).

Dobson esitab kultuurimuudatuse neljafaasilise käsitluse.

- 1.) Muudatused töötajate osas – inimressursside juhtimine (värbamine, edutamine ja koondamine). Teha kindlaks, millised töötajad kannavad uskumusi ja väärtusi, mida organisatsioon soovib endale ja milliseid mitte.
- 2.) Organisatsiooni ümberstruktureerimine, et soovitud omadustega töötajad ja juhid saaksid jätkata olulisel positsioonil.
- 3.) Uute väärtuste tõhus kommunikeerumine.
- 4.) Süsteemimuutus, et kinnistada uusi uskumusi ja väärtusi. (Dobson 1988 viidatud Brooks 2008, 278)

Eduka kultuurimuudatuse läbiviimiseks on Brooks (ibid, 281) arvates vaja:

- olemasoleva kultuuri tundmist;
- soovitava tulevase kultuuri tundmist;
- kultuurimuudatuse omaksvõtu juhtimist;
- algtõuget muudatusteks.

2. EMPIIRILINE UURING

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on kaardistada domineeriv OK tüüp B&B Tools Estonia AS-s. Leida erinevused tajutud kultuuri ja soovitud kultuuri vahel ning võrrelda saadud tulemusi divisjonide lõikes ja leida võimalused sobivama kultuuri kujundamiseks jagunemisel tekkivates ettevõtetes. Analüüsi tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid uutele tekkivatele ettevõtetele OK kujundamiseks.

Uurimuse läbiviimise etapid olid järgmised:

- küsitluse läbiviimiseks loa küsimine juhatuse esimehelt;
- küsimustiku laialisaatmine BBTools Estonia As töötajatele e-kirjaga;
- täidetud küsimustike töötlemine ;
- tulemuste analüüs.

Peatükis tuuakse välja uuringu meetod, mida kasutati andmete kogumiseks. Samuti antakse ülevaade uuritavast ettevõttest ning uuringu valimist ning uuringu tulemused ettevõtte, erinevade divisionide ja muutujate alusel. Lõpetuseks tuuakse välja soovitusel kultuurimuudatusteks.

2.1. Organisatsiooni kultuuri uuringu meetod OCAI

Määramaks OK tüüpi, kasutati käesolevas töös Cameroni ja Quinni poolt väljatöötatud küsimustikku – organisatsioonikultuuri hindamise instrument OCAI (*Organisational Culture Assessment instrument*). Sellele küsimustikule vastates on lisaks tegeliku olukorra kaardistamisele ja hindamisele võimalik välja tuua ka arvamus soovitud olukorra kohta ning tulemustest lähtuvalt tuletada vahe tegeliku ja soovitud olukorra vahel. OCAI analüüsi tulemuste põhjal on võimalik välja töötada tegevusplaan OK arendamiseks soovitud suunas (Cameron, Quinn, 1999).

Nagu ka varasemalt väidetud, siis puhtaid kultuuritüüpe ei eksisteeri. Igal organisatsioonil on täiesti omanäoline kooslus nendest erinevatest organisatsioonitüüpidest. OCAI küsimustiku vastustest selgub, millise kooslusega on tegemist. Quinni ja Cameroni väga laiaulatuslikud uurimused on toonud välja, et enamus organisatsioonidel on siiski üks domineeriv kultuuritüüp, teised on nõrgemalt esindatud.

OCAI küsimustik

Lisas 1. toodud küsimustikus tuleb osalejatel jagada 100 punkti nelja alternatiivse väite vahel, mis viitavad erinevale kultuuritüübile (A-klann, B-adhokraatia, C-turg, D-hierarhia). Kuna ei ole olemas puhtast kultuuritüüpi, siis see küsimustik toob välja domineeriva tunnuse konkreetses kultuuris.

Samuti tuleb vastajatel jagada 100 punkti nende samade väidete vahel, aga sel korral soovitud tulemuse põhjal – millisena tahetakse oma organisatsiooni või meeskonda näha. Olemasoleva kultuuri ja soovitud kultuuri erinevused toob see hästi välja ja näitab suuna kätte, kuhu võiks või peaks liikuma.

Osalejatel tuleb vastata kuuele küsimuste grupile:

1. domineerivad tunnused – kuidas organisatsioon tervikuna vastajale tundub
2. eestvedamise rõhuasetus
3. inimeste juhtimine – kuidas töötajaid koheldakse ja millised on inimestevahelised suhted
4. organisatsiooni koos hoidev ühendav jõud
5. strateegiline rõhuasetus – millised valdkonnad on ettevõtte jaoks olulised
6. edukuse kriteeriumid

Tulemuse hindamiseks summeeritakse üht kultuuritüüpi (vastavalt A, B, C ja D vastused) esindavatele kirjeldustele antud punktid. Domineerivaks võib pidada kultuuritüüpi, millele antud hinnangute keskmine on kõige suurem. Tulemused esitatakse graafiliselt kahemõõtmeliselt teljestikul, kus paistab ka visuaalselt kultuuritüüpide omavaheline suhestumine. Lisaks on väidete punktiskooride põhjal võimalik hinnata kultuuri tugevust. Mida suurem on domineeriva tüübi punktiskoor, seda tugevam on organisatsioonikultuur. (Tsilke 2014, 24)

2.2. Uuritava ettevõtte ja valimi tutvustus

Andmed uuritava ettevõtte kohta on seisuga august 2018, kui autor uuringu käesoleva bakalaureusetöö raames läbi viis. Autor töötas ettevõttes uuringu läbiviimise ajal klienditeenindusjuhina ja oli esimene B&B Tools Estonia AS töötaja, kes värvati väljastpoolt ühendatavaid ettevõtteid. Eestis liideti kolm ettevõtet SKYDDA EESTI OÜ, ESSVE EESTI AS ja LUNA AS kokku 01.04.1998 ja ettevõtte nimeks sai B&B Tools Estonia AS. Ettevõtte kuulub Bergman & Bevingi kontserni, mis on asutatud 1906.aastal. Tegu on börsiettevõttega, mis tegeleb kinnitusvahendite, isikukaitsevahendite ja tööriistade ning masinate müügiga äriühingutele. Rootsi ematööstus otsustas majanduslikel kaalutlustel ettevõtte jagada 01.04.2019 kaheks eraldiseisvaks äriüksuseks LUNA GROUP Estonia AS-ks ja ESSVE Estonia AS-ks. Ettevõttes töötas uuringu läbiviimise ajal (august 2018) 51 töötajat neljas esinduses – Tartus, Viljandis ja kahes Tallinna esinduses.

Kolmel liidetaval ettevõttel oli välja kujunenud väga erinevad OK – inimesi värvati, tasustati, motiveeriti ja juhiti väga erineva stiiliga. Ka tööülesanded olid erinevalt töötajate vahel jagatud. Liitmisel pidid kõik müügiinimesed näiteks kõiki tooteid müüma hakkama – kui seni tegeleti ühe valdkonnaga näiteks isikukaitsevahenditega, siis ühendamisjärgselt tuli selgeks õppida ka kinnitusvahendite ja tööriistade „maailm“. Samuti olid müügistrateegiad erinevad – ehitussektoris on väga tihe konkurents ja ESSVEs pandi rõhku agressiivsele müügitaktikale. LUNAs oldi harjunud pikaajaliste ja heade kliendisuhete loomisega. Pandi rõhku inimsuhetele ja koostööle.

B&B Tools Estonia AS juhatuse esimeheks sai endise ESSVE tegevjuht, kes tõi üle ka ESSVE juhtimispõhimõtted – agressiivne müügistrateegia, inimeste värbamise ja tasustamise süsteemi. Teiste divisjonide töötajatele ei olnud selliste muudatustega kaasa minemine lihtne. Nii mõnigi lahkus. Omavaheline läbisaamine kolleegide vahel oli viisakas aga ühtset meeskonda ja „meie tunnet“ ei tekkinud esimestel aastatel. Ka LUNA ja SKYDDA endised juhid lahkusid ettevõtettest kuna ärijuhtimise nägemus oli liialt erinev.

Autori subjektiivse arvamuse kohaselt tekkis ühtne meeskond alles kuuendal-seitsmendal aastal – selleks ajaks oli juurde tulnud „ uut verd“, kes ei teadnud eelnevatest ettevõtete kultuurist ja taustast midagi.

Uuringu valimi moodustavad B&B Tools Estonia AS töötajad, v.a. juhtkond. Küsimustik saadeti laiali 47-le inimesele e-postiga augustis 2018. Vastamistähtjaks anti kaks nädalat. Mittevastanutele saadeti meeldetuletuseks kahe nädala möödumisel uus kiri. Täidetud küsimustiku võis tagasi saata e-postiga või väljaprindituna.

Laekunud küsimustike töötlemiseks kasutas autor MS Excelit.

47-st küsitlert vastasid 39 – osakaal 83% (tabel 2.)

Tabel 2. BBTools Estonia AS OK uuringus vastanute osakaal erinevate tunnuste lõikes

divisjon	ESSVE	12	31%
	LUNA	15	38%
	SKYDDA	12	31%
vanus	kuni 24 a	4	10%
	24 - 41 a	15	38%
	üle 41 a	20	51%
sugu	M	25	64%
	N	14	36%
staaz	kuni 2 a	7	18%
	2 - 5 a	10	26%
	5 - 10 a	10	26%
	üle 10 a	12	31%
osakond	ladu	4	10%
	müük	16	41%
	klienditeenindus	11	28%
	administratsioon	8	21%

2.3. B&B Tools Estonia AS tulemused

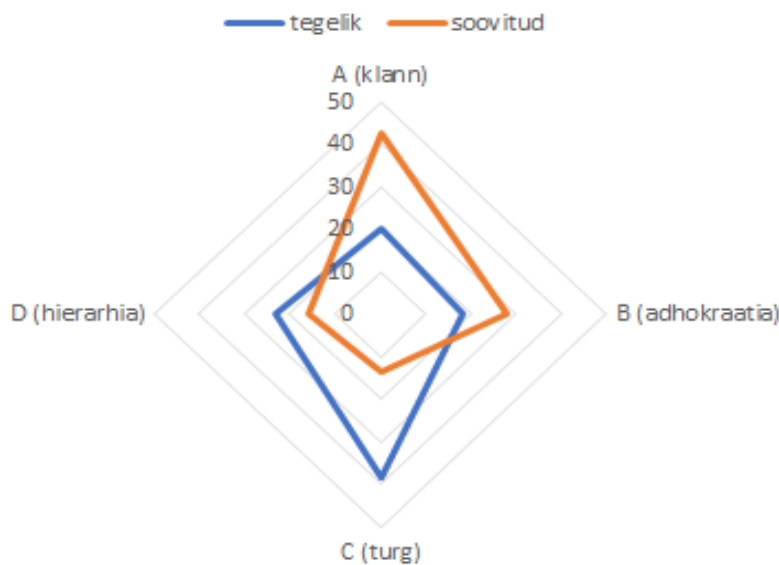
Uurimuse tulemusena selgus, et B&B Tools Estonia AS-s tajuvad töötajad domineerivat kultuuritüüpi vastavalt punktiskoorile 38.48 turukultuuri tüübile. Soovitakse aga töötada klanni tüüpi ettevõttes (vaata tabel 2 ja joonis 4).

Mida suurem on erinevus tegeliku ja soovitud kultuuritüübi skooride vahel, seda tugevamalt soovivad inimesed kas vähendada (vahe negatiivne) või suurendada (vahe positiivne) antud kultuuritüübile omaseid tunnuseid. Kõige suurem on erinevus tegeliku ja soovitu osas turukultuuri tüübis (24,89 punkti) ja seejärel klannikultuuri tüübis (22,41). B&B Tools Estonia AS töötajad soovivad kõige enam vähendada organisatsioonis turukultuurile omaseid tunnuseid ning

tugevdada klannikultuurile omaseid jooni. Minimaalselt soovitakse vähendada hierarhile orienteeritust. Ka adhokraatia tunnuseid soovitakse ettevõttes suurendada. Vastavalt Cameron ja Quinnile tuleb tegutseda muudatustega kui vahe tegeliku ja soovitu vahel on üle 10 (OCAI *report*). Seega tuleb muudatusi teha nii turu tüübi mõjude vähendamisega, samaaegselt klanni tüübile iseloomulike tunnuste edendamisega.

Tabel 3. BBTools Estonia AS tajutud olemasolev ja soovitud organisatsioonikultuur

	tegelik	soovitud	vahe
A (klann)	20,13	42,54	22,41
B (adhokraatia)	18,12	28,03	9,91
C (turg)	38,48	13,59	-24,89
D (hierarhia)	23,27	15,83	-7,44



Joonis 4. BBTools Estonia AS tajutud olemasolev ja soovitud organisatsioonikultuur

2.4. Uuringu tulemused divisjonide lõikes

Võrreldes tajutud ja eelistatava kultuuritüübi punkte, näeme (tabel 4.) et sarnaselt kogu ettevõtte OK tüüpide võrdluses on kõige suurem erinevus turukultuuri tüübis (19,24 punkti) ning seejärel klanni kultuuri osas (18,47 punkti). See tähendab, et ka ESSVE divisjoni töötajad soovivad kõige enam vähendada turukultuurile omaseid tunnuseid ning tugevdada kultuuri klannikultuuritüübi

kesksemaks. Minimaalselt soovitakse vähendada sarnaselt BBToolsi tulemustel hierarhiakultuurile omaseid tunnuseid (erinevus 2,78 punkti).

Tabel 4. ESSVE divisjoni tajutud ja eelistatav organisatsioonikultuur

	tegelik	soovitud	vahe
A (klann)	25,00	43,47	18,47
B (adhokraatia)	20,21	23,75	3,54
C (turg)	36,25	17,01	-19,24
D (hierarhia)	18,54	15,76	-2,78

Luna divisjonis tajutakse domineerivat kultuuritüüpi samuti turu kesksena ning eelistatakse töötada inimsuhetele orienteeritud klannikultuuris (tabel 5.). Erinevalt ESSVE divisjonist tajutakse erinevust praeguse ja soovitud olukorra vahel eriti tugevalt.

Tabel 5. LUNA divisjoni tajutud tegelik ja eelistatav organisatsioonikultuur

	tegelik	soovitud	vahe
A (klann)	15,06	43,61	28,56
B (adhokraatia)	15,61	29,83	14,22
C (turg)	43,61	10,61	-33,00
D (hierarhia)	25,72	15,94	-9,78

Tabel 6. tulemustest nähtub, et SKYDDA div. tulemused ühtivad rohkem ESSVE kui LUNA div. tulemustega. Sarnaselt teiste divisjonidega tajutakse kultuuri turule iseloomulike joontega ja eelistatakse töötada klanni kultuuriga ettevõttes. Väga tugevalt tuntakse hierarhia mõjutusi.

Tabel 6. SKYDDA divisjoni tajutud ja eelistatav organisatsioonikultuur

	tegelik	soovitud	vahe
A (klann)	21,60	40,28	18,68
B (adhokraatia)	19,17	30,07	10,90
C (turg)	34,31	13,89	-20,42
D (hierarhia)	24,93	15,76	-9,17

Erinevates divisjonides tajutakse olemasolevat kultuuri väga sarnaselt (tabel 7). Sama võib väita ka eelistatud kultuuri kohta. Erinevus on tajumise tugevuses – Luna divisjon tajub turu kultuurile omaseid jooni kõige intensiivsemalt ning eelistatud klanni kultuuri tajutakse kõige nõrgemalt. Essve ja Skydda divisjon tajuvad turu ja klanni kultuurile iseloomulikke jooni suhteliselt võrdselt. Skydda ja Luna divisjon tajuvad bürokraatia jooni võrdselt rohkem kui seda on Essve esindajate arvamus.

Eelistatud kultuuris võib väita, et kõik kolm divisjoni eelistavad domineeriva kultuurina klanni tüüpi. Kokku langeb ka hierarhia osakaal soovitud kultuuris. Essvest eristuvad Luna ja Skydda soovides rohkem näha kultuuris adhokraatia mõjusid.

Tabel 7. Erinevate divisjonide tajutud organisatsioonikultuur

	Essve	Luna	Skydda
A (klann)	25,0	15,1	21,6
B (adhokraatia)	20,2	15,6	19,2
C (turg)	36,3	43,6	34,3
D (hierarhia)	18,5	25,7	24,9

Tabel 8. Erinevate divisjonide soovitud organisatsioonikultuur

	Essve	Luna	Skydda
A (klann)	43,5	43,6	40,3
B (adhokraatia)	23,8	29,8	30,1
C (turg)	17,0	10,6	13,9
D (hierarhia)	15,8	15,9	15,8

2.5. Organisatsioonikultuur erinevate üksiktunnuste alusel

Lisas 2. on välja toodud soovitud ja tajutud organisatsioonikultuuri tulemused erinevate üksiktunnuste alusel. Vanusegruppide lõikes, tajusid nooremad liikmed (kõige nooremast kuni 41 aastase) kultuuri oluliselt sõbralikuma ja ühtsemana, kui üle 41 aastased. See tulemus erineb ettevõtte teiste tunnuste alusel saadud tulemsutest, kus domineeriva kultuurina tajuti turu kultuuri.

Kuni 24 aastastel kattus ainsana tegelik ja soovitud domineeriv kultuuritüüp. Ainsana kõikidest tulemustest eelistasid 24 kuni 41 aastased soovitud kultuurina näha turu tüübile vastavat kultuuri. Soo tunnuse järgi tajusid nii mehed kui naised kultuuri sarnaselt turu tüübile vastavana ja ka eelistuse osas olid tulemused sarnased teiste tulemustega – eelistatakse klanni kultuuri. Klanni kultuuri tajumine langeb võrdeliselt staazi kasvuga. Kõige väiksema staaziga töötajad tajuvad kultuuri klanni tüübile iseloomulikuna. Ja turu kultuuri tajumine domineeriva kultuurina kasvab koos staazi kasvuga. Osakondade lõikes kattuvad nii eelistatud kui tajutud kultuuri tulemused ettevõtte üldiste tulemustega.

2.6. Uuringu tulemuste analüüs

Uuringu tulemusest selgub, et kõigis kolmes divisjonis tajutakse OK sarnaselt turu kultuuritüübile vastavana ja samuti on tugevalt esindatud hierarhia kultuuritüübile iseloomulikud tunnused. Vastavalt konkureerivate väärtuste mudelile (CVF) on B&B Tools Estonia AS-s fookus suunatud väljapoole – klientidele, konkurentsile. Samas keskendutakse stabiilsusele, korrale ja kontrollile. Müügimeeskonnalt nõutakse tihedaid kliendivisiite, et edestada konkurente ja vältida võimalikku klientide „kaotust“ konkurentidele. Panustatakse ka reklaami, et olla „pildil“. Ettevõttes nõutakse kõigilt tulemuslikkust. See väljendub ka tasustamissüsteemis – igakuine boonus sõltub eelarve täitmisest. Igal aastal tõstetakse müügimeeskonna igale liikmele personaalselt eelarvet vastavalt eelmise aasta tulemustele – ehk siis oodatakse ja nõutakse suuremat pingutust. Need, kes täidavad ootused ja eelarve, saavad hästi premeeritud. Juhtimisstiil vastab samuti mudelile – juht nõub tulemusi, kontrollides nende saavutamist sagedaste koosolekute läbiviimisega, kus müügimehed peavad aru andma saadud tulemustest ja kuidas kavatsevad täita eelarvet nädala, kuu ja aasta lõikes.

Eelistatud kultuur erineb kardinaalselt tajutud kultuurist. Kui võrrelda kahte mõõdet CVF mudelis - paindlikkus *versus* stabiilsus ja sissepoole suunatud fookus *versus* väljapoole suunatud fookus, siis tajuti stabiilsust ja väljapoole suunatust aga eelistatakse hoopis vastupidiselt paindlikkust ja sissepoole suunatud fookust. Soovitakse töötada ettevõttes, kus suhted kolleegide vahel oleksid sõbralikud ja toetavad, mitte konkureerivad. Juhilt oodatakse pigem mentori, juhendaja ja abistaja rolli kui tulemustele orienteeritust ja kontrollivat juhtimisstiili. Tuntakse puudust ühtsest meeskonnast ja „meie“ tundest.

Erinevate tunnuste lõikes saadud tulemused kattuvad B&B Tools Estonia AS üldise tajutud ja soovitud kultuuriga. Erinevus tuli välja vanusegruppide tulemustest. Nimelt tajusid nooremad

liikmed (kõige nooremast kuni 41 aastase) kultuuri oluliselt sõbralikuma ja perekondlikumana, kui üle 41 aastased. Kuni 24 aastastel kattus ainsana tegelik ja soovitud domineeriv kultuuritüüp. Kuna nende osakaal valimist on suhteliselt väike 10%, siis ei saa selle põhjal midagi kindlat järeldada, aga kuna kõige nooremad on ka kõige väiksema tööstaaziga selles ettevõtte, siis tõenäoliselt ei ole nad jõudnud veel kogemuste põhjal arusaamisele, milline tegelikult valitsev kultuur on. Sest vastavalt uuringu tulemustele langeb klanni kultuuri tajumine võrdeliselt staazi kasvuga ning suureneb turu kultuuri tajumine. Mida kauem on töötatud, seda enam tunnetatakse tulemustele orienteeritust, konkureerimist ja võistluslikkust ning järjest vähem sõbraliku, ühtse meeskonnana.

Üks erinevus ilmnes veel võrreldes BBToolsi koondtulemusega. Nimelt eelistasid ainsana kõikidest tulemustest 24 kuni 41 aastased soovitud kultuurina näha turu tüübile vastavat kultuuri. Vanuse järgi on neid kogu valimist 38% - seega märgatav kooslus. Nemad tunnetavad olemasolevat kultuuri ainsana täiesti vastandlikult BBToolsi üldtulemustele ja teiste tunnuste alusel saadud statistikale klanni tüübile vastavalt ja eelistaksid hoopis rohkem konkureerimist, tulemuslikkust võistlikkust – turu kultuuritüüpi.

Tuginedes teooriale, mis väidab, et tugevat kultuuri iseloomustab organisatsiooniliikmete sarnane OK tajumine ja see avaldab ettevõtte tulemustele positiivset mõju siis võib väita, et B&B Tools Estonia AS OK mõju on tugev, sest töötajad tajuvad OK väga sarnaselt ja ettevõtte majanduslikud tulemused on kasvanud aasta, aastalt. Samas on vasturääkivus tajutud ja eelistatud kultuuri suures erinevuses. Vadi ja Siimon (1999) kirjutavad, et nõrka OK ettevõttes puudub liikmetel ühine identiteet – nn „meie tunne“. Selle põhjal on tegu hoopis nõrga OK.

Kinnitust leidis ka teoriast selgunud väide, et juhil on suur mõju OK kujundamisel ja kultuur korreleerub otseselt juhi juhtimisstiiliga ja väärtustega, millest ta lähtub. Isegi kui B&B Tools Estonia AS töötajad eelistaksid töötada teistsuguse kultuuriga ettevõttes, on juht suutnud töötajad panna tööle vastavalt sellele, kuidas saavutada ettevõtte eesmärgid. Organisatsiooni juhitakse ratsionalistlikust perspektiivist lähtuvalt.

Rõõm (2008) kirjutab, et positiivne on OK siis, kui organisatsiooni liikmed tunnetavad, et nad mõjutavad organisatsiooni tegevuse tulemusi ja tegevusest saadav kasu jagatakse kõigi vahel ausalt. Vastupidistel juhtudel on OK negatiivne, mis avaldub eelkõige organisatsiooni liikmete vastumeelses suhtumises reaalsusesse. Selle kohaselt võib B&B Tools Estonia AS kultuuri kirjeldada pigem negatiivsena, sest tegutsetakse vastavalt nõudmistele, aga soovitakse hoopis teistsugust töökeskkonda ja tingimusi.

2.7. Ettepanekud

Lähtudes sellest, et Cameron ja Quinn (1999) peavad kultuurimuudatust võimalikuks ja vajalikuks, võiks tulemustest lähtuvalt uutes ettevõtetes suunata kultuurimuudatust soovitud klanni kultuuritüübi suunas ja vähendada turu kultuuritüübi mõjusid. Scheini väitel ei saa luua uut kultuuri, kui see on juba tekkinud, vaid tuleb hakata tööd teisiti nägema ja tegema, inimesed peavad omandama uued hoiakud (Schein 2004, 36).

Kuna muudatused saavad alguse juhist, siis peavad juhid jõudma selgusele, kas ettevõtte strateegia eesmärkide saavutamiseks on kõige sobivam, või saaks tulemused saavutatud ka teisi põhimõtteid järgides. Töö autor esitab järgnevad ettepanekud juhtidele:

- Kui praegune tasustamissüsteem toetab konkureerimist ja tulemuslikkust, siis soovides suunata ettevõtet klanni kultuuri suunas, tuleks boonussüsteem muuta selliseks, mis soodustab ühiste eesmärkide saavutamist, mitte individuaalset tulemuslikkust.
- Tuleks panustada ühtse meeskonna loomisse – läbi ühisürituste, koolituste. Koosolekutel võiks rääkida rohkem sellest, mis kellelgi on õnnestunud ja mida saaksid ka kolleegid kasutada ning lõpetama personaalsete negatiivsete tulemuste väljatoomise.
- Juhid võiksid kasutada rohkem mentorlust ja seeläbi toetada töötajate panustamist ning suurendama tööga rahulolu. Kord aastas läbiviidavad ametlikud arenguestlused, võiks asendada sagedamini toimuvate üks-ühele vestlustega, kus töötajal on võimalik jooksvalt oma muredest ja ka edusammudest rääkida. Tuleks rohkem nii tegudes, kui ka sõnades näidata välja hoolimist oma töötajatest.
- Ühiselt tuleks üle vaadata ja vajadusel ümbersõnastada ettevõtte missioon, visioon ja väärtused. Võtmesõna kaasamisel - andes kõigile võimaluse oma arvamust väljendada, tõstab see töötajate arvamust, et nendega arvestatakse ja nad ei ole ainult käsutäitjad. Ettevõtte väärtuste fikseerimine on pikaajaline protsess, mille kvaliteedist oleneb suuresti hilisem omaksvõtt töötajate poolt. Esmalt tuleb kokku leppida ettevõtte põhiväärtused.
- Kõige tähtsam aspekt, mida juhid peavad järgima on eekuju, sest OK on juhi nägu. Juhtide käitumine kandub pikemas perspektiivis edasi töötajatele. Kui väärtused on sõnastatud, peab juhtkond neid ka igapäevaselt kasutama, näiteks juhtimisotsuste langetamisel, koostööpartnerite valikus, äriliste valikute põhjendusel jne.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli kaardistada organisatsioonikultuur ettevõttes B&B Tools Estonia AS, leida erinevused tajutud ja soovitud organisatsioonikultuuris ja võrrelda saadud tulemusi divisjonide lõikes. Saadud tulemuste põhjal teha ettepanekud sobivama organisatsioonikultuuri kujundamiseks uutes, BBTools Estonia AS jagunemisel tekkivates ettevõtetes.

Kui juhid on teadlikud organisatsioonikultuurist, mida töötajad tajuvad, ja mõistavad erinevusi võrreldes soovituga, siis on neil võimalus alustavates ettevõtetes koheselt muudatustega tegelema hakata ja vältida neid vigu, mida tehti BBToolsi loomisel.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks koostati kõigepealt ülevaade organisatsioonikultuuri teoreetilisest käsitlemisest, selle kaardistamis- ja muutmisvõimalustest. Teooriale tuginedes võib väita, et organisatsioonikultuur on niivõrd mitmetahuline nähtus, et seda üheselt kirjeldada ei ole võimalik. Ühisele seisukohale on erinevad autorid jõudnud selles, et kultuur koosneb nii nähtavast kui nähtamatust tasandist, et see põhineb inimeste grupi poolt ühiselt jagatud tähenduste, väärtuste ja baasarsaamade kogumil, mille põhjal võetakse vastu otsuseid, suheldakse, käitatakse jne. Teoriast järeldub, et organisatsioonikultuuri allikateks on asutajad, liidrid, ajalugu, väline keskkond, töötajad. Kõigi nende tegurite koosmõjul kujuneb välja igale organisatsioonile iseloomulik kultuur. Seega võib väita, et organisatsioonikultuuri saavad mõjutada ja juhtida ettevõtte liidrid ja juhid. Keeruliseks ja aeganõudvaks teeb muudatused see, et kultuuri nähtavad ja tunnetatavad tasandid – näiteks käitumis-, suhtlemis ja otsuste tegemise viis, on põhjustatud sügavamatest baasarsaamadest, mille muutmine on väga raske ja aeganõudev protsess.

OK on võimalik uurida ja kaardistada erinevaid meetodeid kasutades. Erinevused tulenevad perspektiivist, läbi mille autorid OK näevad. Näiteks ratsionalistlikust perspektiivist lähtudes vaadeldakse organisatsiooni kui masinat ja OKi kui organisatsiooniliste eesmärkide saavutamise vahendit, kui juhtimisinstrumenti. Funktsionalistlikust perspektiivist vaadatuna on kultuur kohanemismehhanism. Mida edukamalt organisatsiooni liikmed omandavad ja arendavad antud kultuurile omaseid põhiväärtusi, seda paremini aitab kultuur neil väliskeskkonnaga kohaneda ja organisatsioonisiselt integreeruda. Sümbolistlik lähenemine peab kõige olulisemaks seda, mida

organisatsioon oma liikmete jaoks tähendab. Käesolev uurimustöö on viidud läbi funktsionalistlikust perspektiivist lähtudes.

Empiirilises uuringus kasutas töö autor organisatsioonikultuuri kaardistamiseks, määramaks OK tüüpi, Cameroni ja Quinni poolt väljatöötatud küsimustikku – organisatsioonikultuuri hindamise instrumenti OCAI, mis organisatsiooni dünaamilisusele ja sisemisele vs. välisele fookusele. Lisaks tegeliku olukorra kaardistamisele ja hindamisele on võimalik välja tuua ka arvamus soovitud olukorra kohta.

Uuringu tulemusest selgub, et ettevõttes tervikuna ja ka kõigis kolmes divisjonis eraldi, tajutakse organisatsioonikultuuri konkureerivate väärtuste mudelile vastavalt turu kultuuritüübile iseloomulikuna. B&B Tools Estonia AS-i fookus on suunatud väljapoole – klientidele, konkurentidele. Samas keskendutakse stabiilsusele, korrale ja kontrollile. Töötajad eelistavad kultuuritüübina aga klanni kultuuritüüpi, mis rõhutab ühtsust ja meeskonnatööd. Ettevõtte võiks olla kui laiendatud perekond, kus juhid on pigem lapsevanemad, nõuandjad ja toetajad.

Tuginedes teooriale, mis väidab, et tugevat kultuuri iseloomustab organisatsiooniliikmete sarnane kultuuri tajumine ja see avaldab ettevõtte tulemustele positiivset mõju, võib väita, et BBTools Estonia AS organisatsioonikultuuri mõju on tugev, sest töötajad tajuvad seda väga sarnaselt ja ettevõtte majanduslikud tulemused on kasvanud aasta, aastalt. Samas on vasturääkivus tajutud ja eelistatud kultuuri suures erinevuses, mis viitab pigem nõrgale kultuurile. Teoorias väidetakse, et positiivne on kultuur siis, kui organisatsiooni liikmed tunnetavad, et nad mõjutavad organisatsiooni tegevuse tulemusi ja tegevusest saadav kasu jagatakse kõigi vahel ausalt ning nad on rahul ja uhked oma ettevõtte üle. Vastupidistel juhtudel on kultuur negatiivne, mis avaldub eelkõige organisatsiooni liikmete vastumeelses suhtumises reaalsusesse. Selle kohaselt võib BBTools Estonia AS kultuuri kirjeldada pigem negatiivsena, sest tegutsetakse vastavalt nõudmistele, aga soovitakse hoopis teistsugust töökeskkonda ja tingimusi.

Tulemustest lähtuvalt võiks uutes ettevõtetes suunata kultuurimuudatust soovitud klanni kultuuritüübi suunas ja vähendada turu kultuuritüübi mõjusid. Scheini väitel ei saa luua uut kultuuri, kui see on juba tekkinud, vaid tuleb hakata tööd teisiti nägema ja tegema, inimesed peavad omandama uued hoiakud. Ettevõtete juhtidele teeb töö autor järgmised soovitused:

- Kui praegune tasustamissüsteem toetab konkureerimist ja tulemuslikkust, siis soovides suunata ettevõtet klanni kultuuri suunas, tuleks boonussüsteem muuta selliseks, mis soodustab ühiste eesmärkide saavutamist, mitte individuaalset tulemust.
- Tuleks panustada ühtse meeskonna loomisse – läbi ühisürituste, koolituste. Koosolekutel võiks rääkida rohkem sellest, mis kellelgi on õnnestunud ja mida saaksid ka kolleegid kasutada ning lõpetama personaalsete negatiivsete tulemuste väljatoomise.
- Juhid võiksid õppida mentorlust ja seeläbi toetama töötajate panustamist ning suurendama tööga rahulolu. Kord aastas läbiviidavad ametlikud arenguvestlused, võiks asendada tihedamini läbiviidavate üks-ühele vestlustega, kus töötajal on võimalik jooksvalt oma muredest ja ka edusammudest rääkida. Ühiselt tuleks üle vaadata ja vajadusel ümbersõnastada ettevõtte missioon ja visioon. Andes kõigile võimaluse oma arvamust väljendada, tõstab see töötajate arvamust, et nendega arvestatakse ja nad ei ole ainult käsutäitjad. Kui sõnastatud missioon on väärtuspõhine ja seda aksepteeritakse kõigi seas, siis missiooni elluviimine ka õnnestub.
- Kõige tähtsam on juhtide igapäevane eeskuju – kokku lepitud väärtuste ja põhimõtete elluviimine.

Uurimistöö autori hinnangul on töös püstitatud eesmärgid täidetud. Ettevõtte juhtkonnal on võimalus tulemustest lähtuvalt teha järeldused, kas domineeriv kultuuritüüp toetab strateegia elluviimist. Autor loodab, et käesolev töö suurendab juhtide teadlikkust OK olulisusest ja äratab huvi selle teema vastu. Tulevikus oleks heaks võimaluseks teha uus uuring ja võrrelda neid käesoleva uuringu tulemustega, et siis juba teha järeldusi, kas muudatused, kui need tehakse, on andnud soovitud tulemusi.

SUMMARY

MAPPING ORGANISATIONAL CULTURE IN THE COMPANY OF B&B TOOLS ESTONIA AS

Inge Soopalu

The aim of this paper was to map the organisational culture in company B&B Tools Estoni AS and find out the main differences between current and preferred cultures and also compare results by divisions. Based on empirical study, to make suggestions for managers to design more appropriate culture in new companies that will be established by dividing B&B Tools Estoni AS into two separate company. If managers are aware of organisational culture and how it is experienced by employees and understand differences compared preferred culture, then they can start to shape it to right direction and avoid mistakes that was made once in establishing B&B Tools Estonia AS.

To achieve the aim, theoretical overview was given about organisational culture. How to measure and map it and can it be changed. Relying on the theory it can be argued that organisational culture is so broad abstraction, that there still isn't a clear definition for it. Common opinion among different authors is the conception, that it consist of tangible and intangible levels, that it is a shared and learned world of experiences, meanings, values and understandings by a group. It is something that affects how decisions are made, how people are acting and behaving with each other and customers. It is also said that culture is a glue that holds organisation together. By the theory the sources of culture are founders, leaders, history, external environment, employees. In interaction by those sources, unique and specific culture for the organisation comes up. Thus can be argued that managers and leaders of an organization can shape the culture of the it. It is very complicated target because the member's behaviour based on deep basic assumptions and those are very difficult to change and also very time-consuming process.

There are many ways how to measure and map organisational culture. The differences between studies depend on the perspective, authors proceed from. For example from rationalistic view of point the organisation is like machine – and organisational culture is seen as instrument for achieving goals of organisation. From functionalist view the culture is seen as adoption mechanism. The more successfully members of organisation gain and develop the principles the organisation hold and values, the more the culture helps them to adapt to the external environment and integrate to the organisation. From symbolic point of view, the most important is what an organisation means to its members. This study is conducted from functionalist point of view.

To map the organisational culture in B&B Tools Estonia AS, for purpose to identify the culture type according to The Competing Values Framework, the OCAI (organisational culture assessment instrument) was used in empirical survey. The OCAI is a validated tool for assessing current and preferred organisational culture, developed by professors Robert Quinn and Kim Cameron. From their extensive research, it was found that most organizations have developed a dominant culture style. An organization rarely has only one culture type. Often, there is a mix of the four organisational cultures. Their model was built on the dimensions of flexibility and discretion vs stability and control; internal focus and integration vs external focus and differentiation.

As a result of the survey, the company as whole and also by divisions, see and experience the culture in B&B Tools Estonia AS as market type according to Competing Values Framework. It means that the company's focus is targeted to external environment – to the customers, suppliers, competitors. Market cultures are outward looking, are particularly driven by results and are often very competitive. But the employees preferred opposite culture type in the framework – clan. The Clan organization has less focus on structure and control and a greater concern for flexibility. Rather than strict rules and procedures, people are driven through vision, shared goals, outputs and outcomes.

Theory claimed that strong organisational culture is perceived equally by the members of a group and it affects positively profit, then can be said that culture in B&B Tools Estonia AS is strong, because the statistics shows that most members perceive the culture very equally and financial results are growing from year to year. But conflict with those arguments is that preferred culture is totally opposite from existing culture. So it means that culture is weak as people do what they are expected to do, but they want much more human centric environment.

Based on the survey and theoretical background, the author suggest managers to harmonize the gap between the perception of reality and preferred culture by directing existing market culture type to the direction of clan culture type. When existing remuneration system support competing and growing results, then wanting to change culture more human centric as characteristic to clan type, then the remuneration system should be changed for the kind that support achieving goals commonly not individual performance. Much energy should be contributed to team building. It can be done through events, training, teamwork. At meetings should be highlighted progress that someone or company has achieved instead of presenting default or mistakes. Managers should be use more mentoring than controlling. One a year performed official development conversations should be replaced by frequent one-to-one chat or talk, where people could ask help or suggestions where needed or manager could just show that he cares and is interested in their well done. The mission, vision and values of the company should be reviewed and all members should be involved in this process. If the values are formulated and stated together, then those values will be carried out by them. But the most important aspect of the changes is the fact that managers must lead the process and they must act according to the principles they want to root in the company. Actions must be in accordance with their words, otherwise they wont be followed.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim.

Alas, R. (2004). *Organisational changes during the transition in Estonia: major influencing behavioural factors*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2008). *Changing organisational culture. Cultural change work in progress*. New York: Routledge.

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organisational culture: based on the competing values framework*. New York: Addison-Wesley.

Ehrhart, M.G., Schneider, B., Macey, W.H. (2013). *Organisational Climate and Culture. An Introduction to Theory, Research and Practice*. New York: Routledge.

Martin, J., Frost, P.J., O'Neill, O.A. (2004). *Organisational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance.- Research Papers No. 1864, Stanford University, Graduate School of Business*.

Morgan, G. (1997). *Images of organization*. 2nd ed. California: SAGE.

Nõmmik, R. (2018). *Muudatuste juhtimine organisatsiooni tegevuspõhimõtte ümberkujundamisel Telia Eesti AS suurkliendihalduse näitel*. Lõputöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Organisational Culture Assessment Instrument. Kättesaadav: https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf, 20 , juuli 2018

Peters, T. J., Waterman, R. H. (1984). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.

Pettigrew, A.M (1979). On Studying Organisational Cultures.- *Administrative Science Quarterly*: Vol. 24, No. 4, 570-581. Kättesaadav. <https://www.jstor.org/stable/2392363> , juuni 2018.

- Rei, R. (2012). *Organisatsioonikultuuri arendamise ja ühtlustamise võimalused organisatsioonide ühinemisel Politsei- ja piirivalveameti loomise näitel*. Magistritöö. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Reino, A. (2009). *Manifestations of organisational culture based on example of Estonian organizations*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Roots, H. (2005). *Loenguid organisatsiooniteooriast*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Rõõm, V. (2008). *Organisatsioonikultuur piirivalvepiirkondades*. Magistritöö. Kättesaadav: http://vana.pare.ee/files_www/Viljar_R_m_magistrit.pdf , 15. juuni 2018.
- Saame, I. (2009). *Organisatsioonikultuur tervishoius SA Tartu Ülikooli Kliinikumi näitel*. Magistritöö rahvatervishoius. Tartu. Kättesaadav. <http://www.rahvatervis.ut.ee/bitstream/1/1161/1/Saame2009.pdf> , 15.juuli 2018.
- Schein, E.H.(2004). *Organisational culture and leadership. 3rd ed.* The Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siimon, A., Vadi, M. (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Varik, M. (2007). *Organisatsioonikultuuri tüübi määramine Ida Politseiprefektuuri Jõhvi ja Narva politseiosakondades*. Lõputöö. Tallinn. Kättesaadav: https://digiriiul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/1890/2007_Varik%2CMaarika.pdf?sequence=1&isAllowed=y , 28. juuni 2018.
- Vinkel, P. (2008). *Eesti valla- ja linnavalitsuste organisatsioonikultuur halduskultuuri mitmemõõtmelise hindamise taustal*. Magistritöö. Tallinn. Kättesaadav: http://www.ell.ee/failid/teadustood/Magistritoo_Priit_Vinkel_2008.pdf , 28. juuni 2018.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2005). *Organisatsiooni käitumine*. Tallinn: Külim.

LISAD

Lisa 1. OCAI küsimustik

Küsimustik organisatsioonikultuuri kaardistamiseks. Organisatsioonikultuur on organisatsiooni liikmeid ühendav kogum veendumustest, väärtustest, traditsioonidest. Kultuur mõjutab mitmeid organisatsiooni igapäevaelu seiksid nagu näiteks kuidas ja kelle poolt võetakse vastu otsuseid, mille alusel antakse soodustusi, keda edutatakse, kuidas inimesi koheldakse, millised on inimeste omavahelised suhted jpm. Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on õppida paremini tundma kultuuri erinevaid aspekte sinu üksuses.

Soovime juhtimisotsuste tegemisel mõista, kui sarnaselt ESSVE divisjoni ja LUNA/SKYDDA divisjoni töötajad oma üksuse kultuuri tajuvad. Küsimustik koosneb kuuest teemade plokist.

1. domineerivad tunnused – kuidas organisatsioon tervikuna vastajale tundub
2. eestvedamise rõhuasetus
3. inimeste juhtimine – kuidas töötajaid koheldakse ja millised on inimestevahelised suhted
4. organisatsiooni koos hoidev ühendav jõud
5. strateegiline rõhuasetus – millised valdkonnad on ettevõtte jaoks olulised
6. edukuse kriteeriumid

Täidetud küsimustiku võid tagastada e-postiga või väljaprintituna.

Küsimustik on anonüümne, aga statistilisel eesmärgil palun täida ära järgmised andmed:

Vanus	kuni 24	
	24-41	
	42 -.....	
Sugu	M	
	N	
Staaž	kuni 2 aastat	
	2-5 aastat	
	5-10 aastat	
	üle 10 aasta	
Osakond	ladu	
	müük	
	klienditeenindus	
	muu	
üksus	Kadaka tee 131	
	Muu esinedus	

Nõuanded küsimustiku täitmiseks:

- Ära vastuste üle liiga palju mõtle, ole spontaanne.
- Vasta nagu sa arvad, et asjad täna on ja nagu sa sooviksid, et oleks.
- Varu aega 20 minutit, soovitatavalt katkestamatult.
- Iga teema juures on esitatud neli kirjeldust, mille vahel tuleb vastajal jagada 100 punkti.
- Kõige enam sobivale kirjeldusele anna rohkem punkte ja kõige vähem sobivale vastavalt vähem punkte.
- Võid anda ka ühele kirjeldusele kõik 100 punkti või siis 0 punkti, või võrdselt 25 kõigile.
- Enamasti siiski tundub vähemalt üks kirjeldus BBTools Estonia AS kohta kõige paremini sobivat ja on väärt rohkem punkte kui teised kirjeldused.

1 BBToolsi iseloomustavad tunnused		praegune olukord	soovitud olukord
A	Meie ettevõtte on väga isiklik paik. See on nagu suur perekond. Kolleegid on üksteise suhtes sõbralikud ja avatud.		
B	Meie ettevõtte on väga dünaamiline ja innovaatiline. Otsitakse uusi lahendusi. Inimesed on loovad ja uuendusmeelsed ning valmis võtma riske tööalaselt.		
C	Meie ettevõtte on väga tulemustele orienteeritud. Peamine eesmärk on saada töö tehtud. Inimesed on väga võistluslikud ja saavutustele orienteeritud. Töökeskkond on pigem agressiivne kui sõbralik.		
D	Meie ettevõtte on väga kontrollitud ja reeglitepõhine koht. Inimesed juhivad oma tegemistes enamasti formaalsetele juhiste ja protseduuridele. Bürokratlik paik.		
	Kokku	100	100
2 Juhtimise rõhuasetus		praegune olukord	soovitud olukord
A	Juhid on oma käitumisega eeskujuks peamiselt sellistele väärtustele nagu mentorlus, toetamine ja üksteise eest hoolitsemine.		
B	Juhid on oma käitumisega eeskujuks sellistele väärtustele nagu ettevõtlikkus, innovaativsus, riski võtmine.		

C	Juhid on oma käitumisega eeskujuks sellistele peamistele väärtustele nagu sihipärane tegutsemine, agressiivsus, tulemustele orienteeritus.		
D	Juhid on oma käitumisega eeskujuks peamiselt sellistele väärtustele nagu koordineerimine, organiseerimine, sujuv toimimine.		
	Kokku	100	100
3 Inimeste juhtimine		praegune olukord	soovitud olukord
A	Juhtimisstiili organisatsioonis iseloomustab meeskonnatöö, konsensus ja kaasamine.		
B	Juhtimisstiili iseloomustab individuaalne riskide võtmine, innovatiivsus, vabadus ja unikaalsus.		
C	Juhtimisstiili iseloomustab võistluslikkus, kõrged nõudmised ja saavutusvajadus.		
D	Juhtimisstiili iseloomustab turvalisus töösuhetes, kuulekus, etteaimatavus ning stabiilsus inimestevahelistes suhetes.		
	Kokku	100	100
4 Ühendav tegur organisatsioonis		praegune olukord	soovitud olukord
A	Meie ettevõtte ühendavaks jõuks on lojaalsus ja vastastikune usaldus. Pühendumus ettevõttele on kõrge.		
B	Organisatsiooni ühendavaks jõuks on pühendumus innovatsioonile ja arengule. Soovitakse alati olla oma tegevusvaldkonnas esirinnas.		
C	Organisatsiooni ühendavaks jõuks on orienteeritus saavutustele ja eesmärkide täitmisele.		
D	Organisatsiooni ühendavaks jõuks formaalsed reeglid ja poliitikad. Oluline on säilitada sujuv toimimine.		
	Kokku	100	100
5 Strateegiline rõhuasetus		praegune olukord	soovitud olukord
A	Meie ettevõtte jaoks on tähtis inimeste areng. Tähtsad on usaldus, avatus ja kaasatus.		

B	Meie ettevõtte jaoks on tähtsad uute ressursside hankimine ja uute väljakutsete loomine. Väärtustatakse uute asjade proovimist ja võimaluste otsimist.		
C	Meie ettevõtte jaoks on tähtsad võistluslik käitumine, pingutavate eesmärkide täitmine ja turuliidriks olemine.		
D	Meie ettevõtte jaoks on tähtsad püsivus ja stabiilsus, efektiivsus, kontroll ja tegevuste sujuv kulgemine.		
	Kokku	100	100
6 Edukuse kriteeriumid		praegune olukord	soovitud olukord
A	Organisatsioon hindab enese edukust inimeste arengu, koostöö toimimise, töötajate pühendumuse ning inimestest hoolimise kaudu.		
B	Organisatsioon hindab enese edukust oma toodete ja teenuste ainulaadsuse ning uudsuse kaudu. Tähtis on olla innovaator ja juhtiv tootearendaja.		
C	Organisatsioon hindab enese edukust konkurentide edestamise ja turuliidri positsiooni kaudu. Võtmeküsimuseks on võistlus turul.		
D	Organisatsioon hindab enese edukust efektiivsuse kaudu. Kriitilised näitajad on tähtaegadest kinnipidamine, protsesside plaanipärasus ja madalad tegevuskulud.		
	Kokku	100	100

Lisa 2. Organisatsioonikultuur erinevate üksiktunnuste alusel

Tabel. Tegelik olukorra tajumine vanusegruppide lõikes

	kuni 24 a	24 - 41 a	üle 41 a
A (klann)	33,5	44,0	14,1
B (adhokraatia)	23,1	25,6	15,7
C (turg)	22,7	15,2	45,3
D (hierarhia)	20,6	15,2	24,9

Tabel. Soovitud olukorra võrdlus vanusegruppide lõikes

	kuni 24 a	24 - 41 a	üle 41 a
A (klann)	40,8	22,7	41,6
B (adhokraatia)	28,8	20,2	29,0
C (turg)	17,1	36,3	13,0
D (hierarhia)	13,3	20,8	16,4

Tabel. Organisatsioonikultuuri tajumine sootunnuse alusel

	N	M
A (klann)	16,3	22,3
B (adhokraatia)	17,9	18,2
C (turg)	40,5	37,4
D (hierarhia)	25,3	22,1

Tabel. Soovitud olukorra võrdlus sootunnuse alusel

	N	M
A (klann)	45,0	41,2
B (adhokraatia)	31,1	26,3
C (turg)	10,8	15,1
D (hierarhia)	13,0	17,4

Tabel. Organisatsioonikultuuri tajumine staazi alusel

	kuni 2 a	2-5 a	5-10 a	üle 10 a
A (klann)	29,2	23,2	21,0	11,6
B (adhokraatia)	23,5	19,3	17,9	14,2
C (turg)	23,0	37,2	40,7	46,8
D (hierarhia)	24,4	20,3	20,4	27,4

Tabel. Soovitud olukorra võrdlus staazi alusel

(Lisa 2 järg)

	kuni 2 a	2-5 a	5-10 a	üle 10 a
A (klann)	43,8	43,2	43,4	40,6
B (adhokraatia)	26,9	25,7	27,3	31,3
C (turg)	13,1	16,0	13,8	11,7
D (hierarhia)	16,2	15,2	15,6	16,4

Tabel. Organisatsioonikultuuri tajumine osakondade lõikes

	ladu	müük	kl.teenindus	admin
A (klann)	33,13	15,21	26,06	15,31
B (adhokraatia)	18,96	15,83	21,21	18,02
C (turg)	32,71	43,49	32,20	40,00
D (hierarhia)	15,21	25,47	20,53	26,67

Tabel. Soovitud olukorra võrdlus osakondade lõikes

	ladu	müük	kl.teenindus	admin
A (klann)	40,83	39,06	47,50	43,54
B (adhokraatia)	17,92	30,16	26,44	31,04
C (turg)	23,54	13,85	9,85	13,23
D (hierarhia)	17,71	16,93	16,21	12,19