

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni- ja juhtimise õppetool

Kelly Tsilke

**ORGANISATSIOONIKULTUURIDE KAARDISTAMINE
ETTEVÕTETE ÜHINEMISE EELSELT
(KAHE EESTI ETTEVÕTTE NÄITEL)**

Magistritöö

Juhendaja: Maria Kütt

Tallinn 2014

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1 ORGANISATSIOONIKULTUUR, SELLE KAARDISTAMINE JA SEOSSED MUUDATUSTE JUHTIMISEGA. TEOREETILISED KÄSITLUSED	7
1.1 Organisatsioonikultuuri mõiste ja olulisus	7
1.2 Organisatsioonikultuuri roll muudatuste juhtimisel	12
1.3 Organisatsioonikultuuri kaardistamise võimalused	15
2 ORGANISATSIOONIKULTUURIDE KAARDISTAMINE KAHES EESTI IKT SEKTORI ETTEVÖTTES ÜHINEMISE EELSELT. EMPIIRILINE UURIMUS	22
2.1 Uuringu meetodika ja protseduur	22
2.2 Uuritavate ettevõtete ja valimi kirjeldus	26
2.3 Küsitluse tulemused	31
2.4 Arutelu ja ettepanekud	38
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY	49
VIIDATUD ALLIKAD	52
LISAD	59
Lisa 1 Uurimistöös kasutatud kombineeritud küsimustik	59
Lisa 2 Pöördumine uuringus osalemiseks	69

ABSTRAKT

Magistritöö „Organisatsioonikultuuride kaardistamine ettevõtete ühinemise eelselt (kahe Eesti ettevõtte näitel)“ annab ülevaate organisatsioonikultuuri teoreetilistest käsitlustest ning selle kaardistamise meetoditest. Samuti käsitleb töö organisatsioonikultuuri olulisust kaasaegsete organisatsioonide juhtimisel, seda peamiselt muudatuste juhtimise kontekstis. Trice ja Beyer'i (1993) hinnangul sõltub just organisatsioonikultuurist see, kuidas töötajad ettevõttes õpivad muudatustega ning ebakindla keskkonnaga toime tulema, kultuurist sõltub, millised on aktsepteeritavad viisid väljendamaks ning kehtestamaks uskumusi, väärtusi ja norme.

Töö empiirilises osas kaardistatakse organisatsioonikultuurid kahes Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) sektori ettevõttes kasutades K. S. Cameroni ja R. E. Quinni, R. Goffee ja G. Jones'i ja R. Harrisoni poolt loodud raamistikke. Töös selgitatakse välja kahte ühinevat ettevõtet iseloomustavad kultuurid ning tuuakse välja peamised erinevused nende vahel. Läbi erinevate autorite tüpoloogiate rakendamise on võimalik hinnata olemasolevat kultuuri erinevatest vaatenurkadest, saada ülevaade organisatsioonidest sotsiaalsuse ja solidaarsuse, tsentraliseerituse ja formaliseerituse ning sisemise või väilise fookuse ja dünaamilisuse dimensioonides. Lugejal on antud töö põhjal võimalik teha edaspidiste uuringute läbiviimisel teadlikum valik organisatsioonikultuuri hindamisel IKT sektoris kasutatava instrumendi osas.

Tuginedes teoreetilisele käsitlustele, läbiviidud empiirilisele uurimusele ning autori kogemusele arutletakse läbiviidud uuringu tulemuste üle ning tehakse ettepanekuid ettevõtete ühinemisprotsessi toetamiseks kahes uuritud ettevõttes.

SISSEJUHATUS

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). Kultuur on ühest küljest dünaamiline fenomen, mis ümbritseb meid 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).

Kõik organisatsioonid on pidevas muutumises, seda nii organisatsioonisiseste tegurite mõjul kui väliskeskkonnast tingitult. Üheks suurimaks muudatuseks organisatsiooni jaoks võib pidada selle ühinemist teise organisatsiooniga. Kahed normid ja kahed reeglid, kaks struktuuri ja kaks kultuuri, kaks iseloomu. Juhtide võimalus muudatuste juhtimisel on olla teadlik olemasolevast kultuurist, võimalikke keerukusi ette näha ja juhtida muudatust soovitud suunas. Edukas muudatus saab toimuda ainult siis, kui organisatsiooni juhid analüüsivad põhjalikult olemasolevat kultuuri ning võrdlevad seda nende kultuuriliste aspektidega, mis peaks olemas olema selleks, et saavutada strateegilisi eesmäärke. Ilma olemasolevat kultuuri tundmata ja strateegilisi eesmäärke teadmata võib muudatuste juhtimist pidada nõ „pimedaks harjutuseks“ väidab Dev (2013).

Rashid *et al.* (2004) tuginedes Linstone and Mitroff'ile (1994) nimetavad kolme peamist faktorit, mida tuleb arvesse võtta organisatsioonis muudatusi kavandades. Need on tehnoloogilised, organisatsioonilised ning inimestega seotud. Käesoleva magistritöö fookuses on neist viimane – organisatsioonikultuuri kaardistus on üheks võimalikest taustainfo allikatest juhtimisotsuste tegemisel muudatuste kavandamisel ja elluviimisel.

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on organisatsioonikultuurid kahes Eesti IKT sektori organisatsioonis (Ettevõtte A ja Ettevõtte B) ning võimalused nende kaardistamiseks. Uuritavateks organisatsioonideks on kaks Eesti IKT sektori ettevõtet, mis kuuluvad samasse rahvusvahelisse gruppi. Töös kasutatavad andmed ja ettevõtete kohta käiv info on kirjeldatud uuringu läbiviimise, 2014. aasta aprillikuu seisuga. Seni kahe eraldiseisva ettevõtte ühinemine toimus septembris 2014. Kuni kevadeni 2014 oli kummalgi ettevõttel oma juhtkond ning juhtimismudeli kohaselt on ettevõtteid täiesti eraldiseisvalt juhitud ka

grupi tasandilt. 2013. aasta lõpus otsustas grupi juhtkond liikuda seniselt divisjonipõhiselt juhtimiselt maapõhiseks ja ühendada kaks Eestis seni iseseisvana tegutsenud organisatsiooni (uuringus Ettevõtte A ja Ettevõtte B). Veebruaris 2014 nimetati ametisse tänaseks üheks ettevõtteks saanud organisatsiooni juht, töötajaid informeeriti ühinemise orienteeruvast ajakavast ning selle läbiviimiseks kokkulepitud tegevuskavast. Kahe ettevõtte juriidiline ühinemine jõustus 1.09.2014., klientide suunal tegetsetakse ka edaspidi seniste brändide all. Käesoleva magistritöö raames läbi viidud uuring kahe ühineva ettevõtte organisatsioonikultuuride kaardistamiseks on osa ühinemisprotsessi ettevalmistusest organisatsiooni teenindusüksuses.

Organisatsioonikultuuri mõistmise ja kaardistamise viise on mitmeid, millest osasid käsitletakse antud töö käigus lähemalt. Käsitledes IKT sektorit, on aga tänaseni ebaselge, milline on parim raamistik organisatsioonikultuuri kaardistamiseks selles küllaltki uues, aga kiiresti kasvavas tööstusharus, mida iseloomustab võrreldes teiste sektoritega Y-generatsiooni ja digitaalse noorsoo kõrge kontsentratsioon. (Kütt, Rungi 2014 viidates McCrindle'i (2012) ja Prensky (2001) töödele) IKT sektorit peetakse kasvavaks valdkonnaks kogu maailmas (www.itl.ee). Arengufondi majandusseire uuring (2009) nimetab IKT sektorit Eestis tööstuse ja teenuste kõrval kõige perspektiivikamaks valdkonnaks majanduskasvu mootorina. Täna tegutseb sektoris ligikaudu 3200 ettevõtet kogukäibega üle 3680 mln Euro, IKT sektori osakaal Eesti majanduses oli 2013. aastal 6,8%. IKT ettevõtteid ja organisatsioone ühendab Eestis erialaliit Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit (ITL).

Mõlemad uuritavad ettevõtted olid uuringu teostamise ajal ITL-i liikmed ning oluliseks peeti valdkonna arengusse panustamist. Kuigi Ettevõtete A ja B visioon infoühiskonna eestvedajana oli ühine, olid kahes ettevõttes deklareeritud erinevad väärtused ning erinevusi leidis muudiski aspektides, mis andis alust arvata, et ka organisatsioonikultuuride vahel võib olla olulisi erinevusi.

Ettevõtte A oli Eesti juhtiv telekommunikatsiooni ja IT ettevõtte, mis pakkus kodu- ja ärikommunikatsioonilahendusi nii era- kui äriklientidele. Ettevõtte aastakäive ületas 210 mln Euro ning töötajate arv ulatus üle 1500. Ettevõtte *slogan* oli „vabadus valida“. Neli deklareeritud väärtust olid: „Minust sõltub,“ „Läheb korda,“ „Alustan kohe“ ja „Koos on lahe.“

Ettevõtte B pakkus mobiilside teenust, nii andmeside kui kõne osas era- ja äriklientidele, oli tuntuim ja tunnustatuim mobiilsideettevõtte Eestis, olles turuliider rohkem

kui 40% turuosaga. Ettevõtte B aastane käive ületas 130 MEUR ning töötajate arv üle 500 inimese. Ettevõtte *slogan* oli “elus edasi!” Ettevõtte toetus väärtustele, mida kannavad sõnad Loovus, Nutikus, Kiirus, Energia. Lisaks viis A-d, ehk Ausus Austus Avatus Arukus Areng.

Magistritöö eesmärk on kaardistada organisatsioonikultuurid Ettevõttes A ja Ettevõttes B, selgitada välja peamised erinevused kultuuride vahel ning esitada ettepanekud ühinemise toetamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised **uurimisülesanded**:

- 1) Saada ülevaade organisatsioonikultuuri teoreetilistest käsitlustest, selle kaardistamise meetoditest ning rollist muudatuste juhtimise kontekstis.
- 2) Kaardistada organisatsioonikultuurid Ettevõttes A ja Ettevõttes B.
- 3) Analüüsida saadud tulemusi, leida peamised erinevused uuritud ettevõtete organisatsioonikultuurides, teha ettepanekuid ühinemise toetamiseks.

Magistritöö käigus läbiviidud uuringule tuginedes on võimalik teha järeldusi ka organisatsioonikultuuri kaardistamiseks kasutatud instrumentide sobivuse osas IKT sektori ettevõtetes.

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis annab autor ülevaate organisatsioonikultuuri teoreetilistest käsitlustest, selle hindamise meetoditest ning rollist muudatuste juhtimise kontekstis. Töö teises osas selgitatakse välja kahte ühinevat ettevõtet iseloomustav kultuur kasutades K. S. Cameroni ja R. E. Quinni, R. Goffee ja G. Jones'i ja R. Harrisoni poolt loodud raamistikke. Tuginedes teoreetilisele käsitlustele, läbiviidud empiirilisele uurimusele ning autori kogemusele arutletakse läbiviidud uuringu tulemuste üle ning tehakse ettepanekud ühinemisprotsessi toetamiseks.

1 ORGANISATSIOONIKULTUUR, SELLE KAARDISTAMINE JA SEOSD MUUDATUSTE JUHTIMISEGA. TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1 Organisatsioonikultuuri mõiste ja olulisus

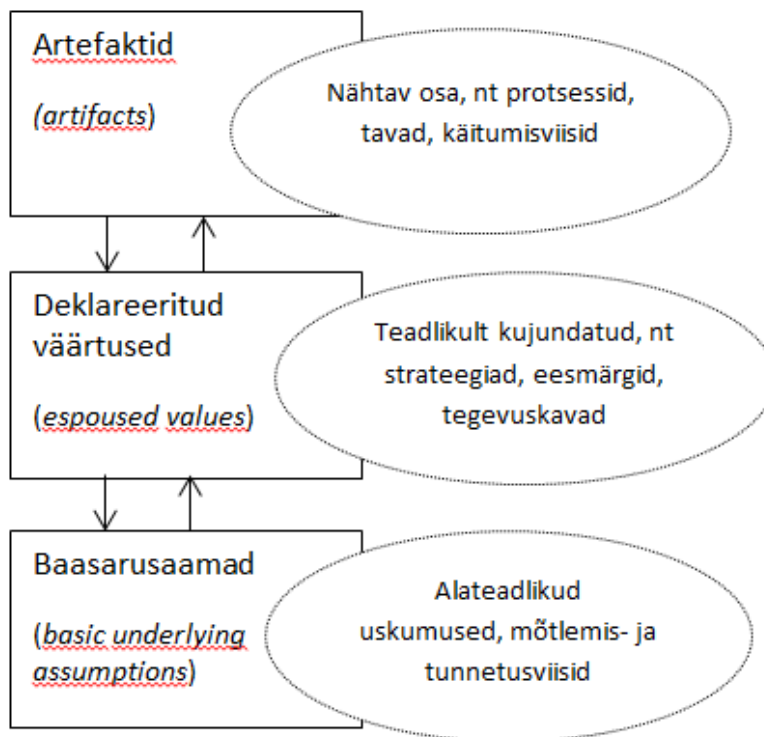
Organisatsioonikultuuri uurimine ei ole väga uus valdkond (Trice, Beyer 1993). Mohanty ja Rath (2012) viitavad Hawthorne'i uuringutele Western Electric Company's Chicagos varastel 1930-ndatel, kui organisatsioonikultuurialaste uuringute algusele. Organisatsioonikultuuri kontseptsioon muutus aga päriselt aktuaalseks alles 1980-ndatel, kui erinevad organisatsioonide uurijad hakkasid sellele järjest enam tähelepanu pöörama (Ouchi 1981; Peters, Waterman 1982; Deal, Kennedy 1982; Cameron, Quinn 1999).

Kuigi aastate jooksul on teema aktuaalsus kasvanud ning organisatsioonikultuuri võimalikke käsitusviise on erinevate uurijate poolt oluliselt edasi arendatud, ei ole ka tänaseks olemas ühte kõikehõlmavat definitsiooni selle nähtuse mõistmiseks. Erinevad uurijad on andnud organisatsioonikultuurile erinevaid definitsioone. Üks populaarsemaid definitsioone on olnud William Ouchi (1981) poolt kasutatud ja ilmselt mõneti lihtsustatud „*How things are done around here*“, ehk „viis, kuidas meil siin asju aetakse“.

Cooke ja Rousseau (1988) järgi on organisatsioon kui ühiste väärtuste ja uskumuste kogum, mis on muutunud grupi poolt aktsepteeritud ja ka oodatud käitumisviisiks.

Scheini (1985) määratluse kohaselt organisatsioonikultuur on: peamised tõekspidamised, mis on organisatsioonil 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. Probleemilahenduse viisidele viitavad samuti Van Maanen ja Barley (1985), kes defineerivad organisatsioonikultuuri kui lahenduste kogumit, mis on organisatsioonil tekkinud vastuseks erinevatele aja jooksul esile kerkivatele probleemidele.

Schein (1985; 1999) kirjeldab organisatsioonikultuuri läbi kolmekihilise mudeli (Joonis 1), mille paljud uurijad on omaks võtnud.



Joonis 1. Organisatsioonikultuuri kolm kihti (autori koostatud Schein 1985; 1999 alusel)

Sellekohaselt välise, ehk pindmise kihi, moodustavad artefaktid. See on kiht, mida on võimalik näha, kuulda ja tunda organisatsioonis viibides ja millel on vahetu emotsionaalne mõju – sinna hulka kuuluvad inimeste käitumisviisid, aga ka sisekujundus ning näiteks inimeste riietus. Inimestel tekib enamasti artefaktide põhjal organisatsioonist mingi kindel ettekujutus. Mida see kiht aga ei selgita, on mis põhjusel käitutakse ühel või teisel viisil. Teises kihis on organisatsioonis omaks võetud väärtused. Traditsioonid, ametlikud ehk kirja pandud väärtused, missioon, visioon, strateegia – põhimõtted, mille olemasolu iga organisatsioon teadlikult rõhutab. Sageli on aga hoolimata sarnastest väärtustest organisatsioonide kultuuride nähtavad väljendusviisid ikkagi väga erinevad. Schein järeldeb, et tegelikult dikteerivad vaadeldavat käitumist mingid hoopis sügavamad organisatsioonikultuuri tasemed, nimetades seda kihti „baasarsaamadeks.“ Baasarsaamade mõistmiseks tuleb minna tagasi organisatsiooni ajalukku, organisatsiooni loojate või siis selle

liidrite, kes on teinud organisatsiooni edukaks, uskumuste, arvamuste ja väärtuste juurde. Kui organisatsiooni asutajate väärtused ja uskumused on lahkuminevad sellest, mida organisatsiooni tegevuskeskkond nõuab, siis on ettevõtte määratud läbikukkumisele. Kui aga organisatsiooni saadab edu, muutuvad liidrite uskumused ja väärtused kogu kollektiivi ühisteks sõnades väljendamatata (alateadlikeks) baasarsaamadeks. Need muutuvad ühisteks ainult siis, kui organisatsiooni liikmed veenduvad, et nimelt need uskumused, väärtused, arvamused toovad edu ja peavad seetõttu olema õiged. Vaatenurka, et organisatsioonikultuur luuakse, toetatakse ja vajadusel muudetakse organisatsiooni tippjuhtide poolt esindavad ka Armenakis *et al.* (2011).

Kultuuri mitmekihilisusest räägivad üsna sarnaselt Scheiniga Flamholtz ja Randle (2012): organisatsiooni sees on tegelikkuses mitu tasandit või kihti. Kõige pealmist kihti on võimalik vaadelda ja jälgida, sinna kuuluvad enamasti tavad ja igapäevased käitumisviisid. Lisaks eksisteerib väärtuste tasand, ning sellega seotud uskumused või eeldused, mis juhivad ja loovad nähtava kultuuriosa. Flamholz ja Randle sõnastuses on kõige sügavam kultuuri kiht „DNA“, organisatsiooni iseloom. Iseloomujooned on näiteks suhtumine riskide võtmisesse, eetika, hoiakud planeerimise ja protsesside, professionaalsuse, ettevõtlikkuse või isegi bürokraatia suhtes. Taolised alustalad mõjutavad baasuskumusi, väärtusi ja norme, mis lõpuks kultuuri nähtava kihi moodustavad.

Kilmann *et al.* (1986), Lund (2003) räägivad organisatsioonikultuurist kui jagatud filosoofiatest, ideoloogiast ning väärtustest. Samuti on organisatsioonikultuur jagatud uskumused, ootused ja normid, mis kõik kokku seovad meeskonnaliikmed üheks tervikuks Ahmadi *et al.* (2012) käsitluses. Mintzberg (1990) ja Mehta, Krishnan (2004) lisavad sellele mõttele grupi ootuse juhtimise osas – organisatsioonikultuur on jagatud uskumused, ootused ja väärtused, mis grupil on seoses juhtimise, protseduuride ja tavadega.

Organisatsioonikultuuri on defineeritud kui grupiidentiteeti, mis on unikaalne, dünaamiline, ühtne ja terviklik. Dodek *et al.* (2010) märgib, et kultuur on inimese jaoks sama kui iseloom inimese jaoks – see on varjatud, ometi tuntav jõud, mis pakub inimesele mõtestatuse, suuna ning jõu. Ka Harrison ja Stoke (1992) on seda võrdlust kasutanud.

Trice ja Beyer (1993) aga pakuvad välja organisatsioonikultuuri eitava definitsiooni – nad kirjeldavad organisatsioonikultuuri kui fenomeni, mida see ei ole: kultuur ei ole kliima, ei ole grupimõtlemine, ei ole sotsiaalne struktuur, ei ole metafoor, ei ole vältimatult edu alustalaks.

Levinud mõtteviisist mõnevõrra erinevalt juhivad Fortado ja Fadil (2012) tähelepanu asjaolule, et aastate jooksul on organisatsioonikultuuri mõiste ja valdkond oluliselt muutunud, tuues välja organisatsioonikultuuri uuringute „neli nägu“ ehk neli põlvkonda, mis teineteisest rohkemal või vähemal määral erinevad. „Ka tänapäeval käituvad selle valdkonna uurijad tihti nii, nagu oleks olemas üks üheselt aktsepteeritud viis organisatsioonikultuuri temaatikat käsitleda“ ütlevad nad ning näitavad oma analüüsis, et on vähemalt neli erinevat vaatenurka, milles loomulikult on väga palju sarnasusi, kuid on ka olulisel määral erinevusi. Need neli vaatenurka on Fortado ja Fadili järgi: inimsuhetel põhinev käsitlus (*human relations face*), vaimne programmeerimine (*software of the mind*), protsesside juhtimine (*process consultation*) ning hindav uurimine (*appreciative inquiry*).

Kuigi ühest kokkulepet definitsiooni osas ei ole, Hatch'i ja Zilber (2012) on väitnud isegi, et organisatsioonikultuuri ei olegi võimalik täpselt ja täielikult kirjeldada, sellegipoolest saab paljude olemasolevate käsitlusviiside ühisosana nimetada uskumust, et organisatsioonikultuur sisaldab ühiselt aktsepteeritud tõekspidamisi, väärtusi ja käitumisviise. Samuti, et sellel ühiselt tajutud fenomenil on paremini nähtav ja kirjeldatav osa, selle hulgas traditsioonid, sümbolid, keel – nii kirjutatud kui kõneldav. Ning sügavam, sageli alateadlik kiht, mida on raskem kirjeldada, mõõta ja mõista – väärtused ja uskumused. Antud käsitlusviisist lähtub ka käesoleva uurimistöö autor organisatsioonikultuuri mõistmisel.

Organisatsioonikultuuri võib pidada organisatsiooni unikaalseks identiteediks, mis on olemas igal organisatsioonil, selle iseloom on aga üheks oluliseks faktoriks, mis määrab organisatsiooni konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse (Dev 2013). Organisatsioonikultuur 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).

Uurimused näitavad, et kultuur mõjutab töötajate pühendumust (Lok, Crawford 1999; Mycek 2000; O'Reilly 1989; Parry 2004; Putz 1991; Webster 2004; Sadler 2001) ning käitumisviise (Atchison 2002; Cooke, Rousseau 1988). Organisatsioonikultuur omab mõju organisatsiooni kui terviku toimimisele, tootlikkusele ning juhtimiskäitumisele (Shaw 2002; Taylor 2003), organisatsiooni tulemuslikkusele (Cameron, Quinn 2011), ning efektiivsusele (Parry 2004; Valentino *et al.* 2004).

Paljud uurijad on leidnud, et organisatsioonikultuur ja organisatsiooni tulemuslikkus ning võimekus muudatusteks on tihedalt omavahel seotud (Deal, Kennedy 1982; Peters,

Waterman 1982; Ouchi 1983; Den Hartog, Verburg 2004). Muudatused on ettevõtete jaoks vältimatud tänu väliskeskonna pidevale muutumisele (Cameron, Quinn 2011). Organisatsioonikultuurist sõltub, kuidas töötajad ettevõttes õpivad muutustega ning ebakindla keskkonnaga toime tulema, kultuurist sõltub, millised on aktsepteeritavad viisid väljendamaks ning kindlustamaks oma uskumusi, väärtusi ja norme (Trice, Beyer 1993). Ka Gerbert (1999); Michailova (2000) on leidnud, et selle saavutamisel võib organisatsioonikultuuri teadlik arendamine olla efektiivne vahend.

Buble (2012) osutab, et organisatsioonikultuur omab olulist mõju ettevõtte pikaajalisele tulemuslikkusele ning tõenäoliselt on mõju järjest suurem järgnevatel kümnenditel. Kuigi vaid vähesed juhid ja juhtimisteadlased seaksid tänapäeval kahtluse alla organisatsioonikultuuri kriitilise rolli ettevõtte tulemuslikkusel (Kotter, Heskett 1992; Deal, Kennedy 1982; Schein 1997; Flamholtz 2001), tajutakse siiski veel vähe, et organisatsioonikultuur võib olla tõeliselt strateegiline väärtus Flamholtz (2012). See võib olla isegi määrava tähtsusega strateegiline väärtus paljude, kui mitte kõigi ettevõtete jaoks kaasaegses majandusruumis, eriti arenenud riikides. Seega organisatsioonikultuur peaks olema oluline komponent ettevõtte ärimudeli juures nagu kõik muu intellektuaalne kapital (Ratnatunga *et al.* 2004).

Juhtimisalases kirjanduses, mis puudutab organisatsioonikultuuri temaatikat (näiteks Deal, Kennedy 1982; Peters, Waterman 1982), mõistetakse sageli kultuuri kui tööriista, mida juhid saavad kasutada, et mingil viisil luua ja kontrollida inimeste uskumusi ja käitumist, läbi mille organisatsioon saavutab seatud eesmärgid.

Organisatsioonikultuur võib oma mõjult olla tugev või nõrk ning sisult positiivne või negatiivne, mis sõltub sellest kas töötajad toetavad organisatsiooni eesmäärke ja juhtkonda või mitte (Vadi 2000). Mõjult tugeva või nõrga ning sisult positiivse või negatiivse all on mõeldud skaala otsi. Mitmed organisatsioonivaldkonna uurijad (Deal, Kennedy 1983; Cameron, Freeman 1991) on leidnud, et organisatsioon on efektiivsem, kui tema organisatsioonikultuur on tugev ja kongruentne (Mohanty, Rath 2012).

1.2 Organisatsioonikultuuri roll muudatuste juhtimisel

Muudatused organisatsioonides on paratamatud. Need leiavad aset organisatsioonide väliskeskkonnast tulenevate sündmuste mõjul, samuti organisatsiooni juhtide ja omanike otsuste, valikute ja tegutsemise tulemusena.

Kirjanduses, mis käsitleb organisatsioonilisi muudatusi ja nende juhtimist (Cummings, Worley 2001; Detert *et al.* 2000; Paton, McCalman 2000), seostatakse sageli organisatsioonikultuuri uurimist ning selle mõistmist ja edukust muudatuste elluviimisel (Jones *et al.* 2005).

Kahe ettevõtte ühinemisel on mõningased muudatused kultuuris lühemas või pikemas perspektiivis on paratamatud. Juhtide võimalus muudatuste juhtimisel on seega olla teadlik olemasolevast kultuurist ja toimivaid muutusi ette näha ja soovitavas suunas juhtida. Dev (2013) juhhib tähelepanu sellele, et teades olemasolevat kultuuri, strateegilisi suundi ja nende saavutamiseks vajalikke oskusi ja hoiakuid töötajate hulgas, on juhtidel võimalik luua eeldused õigete inimeste värbamiseks organisatsiooni, inimeste organisatsioonisisesteks liikumisteks ning organisatsioonist lahkumiseks, et saavutada soovitud edukas organisatsioon.

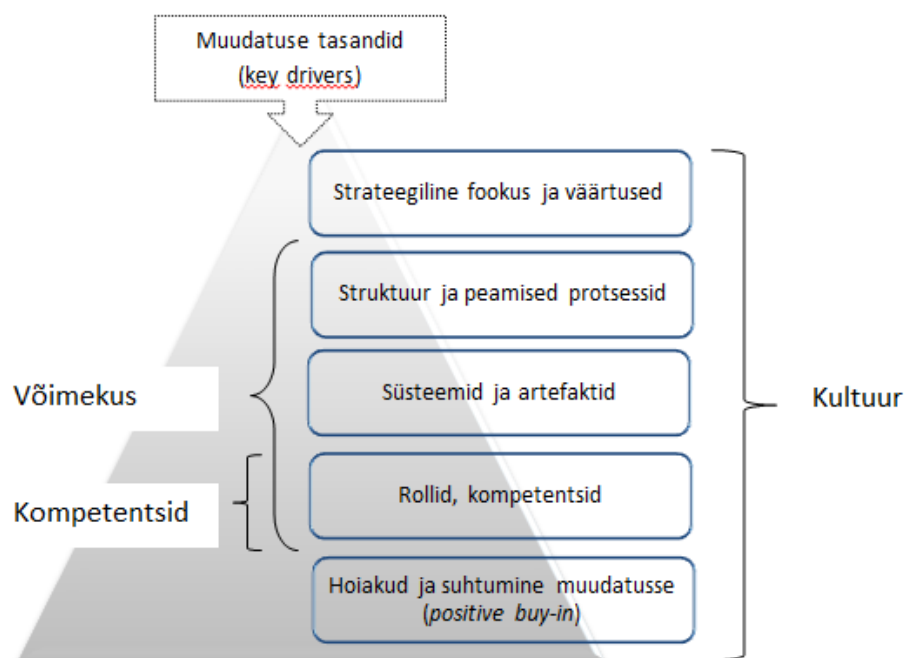
Kiirete, radikaalsete muutuste perioodil vajavad liidrid eelkõige selget visiooni. Nad peavad suutma luua kõigile selge ettekujutuse seisundist, millisenä nad tahavad organisatsiooni tulevikus näha. See ei ole kultuuri küsimus, see on juhtimise küsimus. Kui tulevikuseisund on selge, tuleb analüüsida olemasolevat organisatsioonikultuuri, et aru saada, kui palju on selles tarvis muudatusi läbi viia. Kui on tarvis teha ulatuslikke muudatusi, võib see osutada 5–10 aastat kestvaks protsessiks. (Alas 2002)

Tänapäeva väljakutsuvas majanduskeskkonnas seisavad organisatsioonid sageli silmitsi paljude keerukate probleemidega. Organisatsioonikultuuri olemuse mõistmine, teadmised, kuidas seda mõõta ning kujundada, vajadusel muuta, et valitud strateegilisi eesmärke saavutada, on juhtide jaoks sageli kriitiline oskus. Strateegilised juhid peavad suutma mõista organisatsioonikultuuri, selle dünaamikat, mis selles on oluline hoida ja mida muuta. (Dev 2013)

Edukas muudatus saab toimuda ainult siis, kui organisatsiooni juhid analüüsivad olemasolevat kultuuri põhjalikult ning võrdlevad seda nende kultuuriliste aspektidega, mis peaks olema selleks, et saavutada strateegilisi eesmärke. Et seda teha, peab lisaks olemasoleva kultuuri analüüsile olema ka selgus organisatsiooni strateegiliste eesmärkide

ning nende saavutamiseks vajalike tegevuste osas. Ilma nende kahe aspektita võib muudatuste juhtimist pidada nõ „pimedaks harjutuseks“. Dev (2013) Kuigi organisatsioonikultuuri peetakse reeglina sügavalt juurdunuks ja seega väga raskesti muudetavaks, väidab ka Dev (2013) viidates Schein'ile, et liidritel on siiski võimekus kultuuri juhtida ja vajadusel muuta. Schein nimetab juhtide võimalusena kultuuri kujundada läbi reaktsioonide kriitilistele olukordadele või probleemidele organisatsioonis, olles isiklikuks eeskujuks, õpetades ja juhendades, läbi staatuse omistamise ja tasusüsteemi, läbi värbamise ja valiku, edutamise ja organisatsioonist välja juhatamise.

Märguanne muudatuste vajaduseks organisatsioonis võib tulla nii organisatsiooni seest kui väliskeskkonnast. Sageli on see kombinatsioon mõlemast ning mida suurem on vahe olemasoleva organisatsiooni ja soovitava organisatsiooni vahel, seda keerukam ja aeganõudvam on tõenäoliselt protsess. Mann (2010) peab üheks fundamentaalseks veaks, mida on lihtne teha kavandades ja juhtides organisatsiooni muudatust, liigset pinnapealsust. Ta võrdleb organisatsiooni muudatust jäämäega, kus kõige pindmises kihis on nähtaval strateegia, edasi struktuur, ja protsessid, süsteemid, kompetentsid ja rollid ning väärtused (Joonis 2).



Joonis 2. Muudatuste protsessi jäämägi (*Process Iceberg, Change Model*; autori koostatud Mann 2010 alusel)

Tahtes tegelikku muutust ellu kutsuda tuleks muudatusi juhtida läbivalt kõigis kihtides. Kahe ettevõtte ühinemine on kahtlemata keerukas protsess ning kriitiline on siinkohal juhtida ka seda, mis jäämäe alumistesse kihtidesse jääb, kuid millest omakorda ülemiste edukus otseselt sõltuv on. S.t muudatuste edukaks elluviimiseks ei piisa vaid uute eesmärkide määramisest ning uuest organisatsiooni struktuurist, vaid tuleb tagada ka, et seda toetavad inimesed vajalike kompetentside ning väärtustega. Et seda teha, on kriitilise tähtsusega esmalt mõista kummagi organisatsiooni kultuuri.

Ahmadi *et al.* (2012) uurisid organisatsioonikultuuri ja strateegia elluviimise vahelisi seoseid. Organisatsioonilise muudatuse käigus saab strateegia elluviimine reeglina uue tähenduse tõustes taas keskseks teemaks – ühinemiste puhul tähendab see enamasti uut strateegiat. Ahmadi *et al.* (2012) kasutas oma töös Quinni ja Cameroni tüpoloogiat ja leidis, et statistiliselt oluline seos organisatsioonikultuuri ja strateegia elluviimise vahel on olemas kõikide kultuuritüüpide puhul, kuid mõju määr on varieeruv kõige efektiivsemast klannikultuuri puhul kõige vähem efektiivseni hierarhia puhul (kultuuritüüpide kirjeldused on toodud leheküljel 17).

Jones *et al.* uuringus (2005), mis viidi läbi 67 valitsusametniku hulgas, leiti kinnitus hüpoteesile, et inimeste hulgas, kes hindasid organisatsiooniliikmete isiklike suhteid ja seotust oma üksuses kõrgemaks, oli ka valmisolek muudatusteks suurem. Tulemus on kooskõlas varasemate sellealaste uuringutega, kus näiteks Burnes ja James (1995) leidsid, et vastupanu muutustele oli väiksem kui kultuur oli hinnatud toetavaks ja kaasavaks; Eby *et al.* (2000) leidsid oma uurimuses, et töötajad, kelle arvates olid nende üksuse reeglid ja protseduurid paindlikud, hindasid ka oma organisatsiooni ja töötajaid olevat vastuvõtlikumad muudatuste suhtes.

Mitmed uuringud on näidanud, et organisatsioonide võimekusel nii sisemiste kui väliste olude poolt tingitud muutustega toime tulla on seotud mitmete organisatsiooni iseloomustavate aspektidega nagu näiteks selle suurus, vanus, ajahetk, kus muutust ellu viiakse (Meyer *et al.* 1990; Haveman 1992; Fox-Wolfgramm *et al.* 1998). Organisatsioonikultuur on üheks taoliseks aspektiks, mis aitab muudatusi ellu viia (Ahmed 1998; DeLisi 1990; Lorenzo 1998; Schneider, Brief 1996; Silvester, Anderson 1999; Pool 2000). Rashid *et al.* (2004) kohaselt, kes tugineb Linstone ja Mitroff'ile (1994), on peamised faktorid, mida tuleb muudatusi kavandades arvesse võtta tehnoloogilised, organisatsioonilised ning inimestega seotud.

Rashid *et al.* (2004) uuris organisatsioonikultuuri tüüpide ja inimeste hoiakute vahelisi seoseid muudatustesse kasutades Goffee ja Jones's (2000) organisatsioonikultuuri tüpoloogiat. Oma töös leidis ta selged seosed organisatsioonikultuuri tüübi ja muudatustesse suhtumise osas. Fragmenteeritud kultuuritüübi puhul oli 90% vastanute hoiak positiivne ja 10% tugevalt positiivne. Tulemused teiste kultuuritüüpide lõikes olid vastavalt: võrgustatud 79,3% positiivne ja 18,4% tugevalt positiivne; palgalised 19,8% positiivne ja 78,5% tugevalt positiivne; kommunaalsuhted 40% positiivne ja 57,5% tugevalt positiivne. Vaadates vastajate jaotust positiivsete või tugevalt positiivse hinnangute vahel on erinevused kultuuritüüpide osas märkimisväärsed. Seega saab nõustuda mitmete valdkonna uurijatega (Lorenzo 1998; Ahmed 1998; Pool 2000; Yousef 2000) - kultuur mängib olulist rolli organisatsiooni muudatuste juures.

Organisatsioonilise muudatuse ebaõnnestumise taga võib olla mitmeid asjaolusid. Siiski võib väheseid pidada nii kriitilisteks faktoriks muudatuste elluviimisel kui organisatsiooni töötajate hoiakud muudatuste suhtes. (Jones *et al.* 2005) Schein (1999) on muudatuste juhtimise sagedase ebaõnnestumiste ning vastupanu tekkimise põhjusena nimetanud organisatsiooni võimetust või vähest tähelepanu olemasoleva organisatsioonikultuuri lahti sulatamisel ja muudatusteks valmisoleku loomisel enne, kui muudatuste elluviimisega reaalselt alustatakse. See aga omab võtmetähtsust inimeste suhtumisel eesseisvatesse muudatustesse. Samasugusel seisukohal on organisatsioonikultuuri rolli muutuvast organisatsioonis käsitlenud Alas ja Vadi (2003), kes rõhutavad, et organisatsiooni muudatuste kontekstis on töötajate suhtumisel muudatustesse ja nende väärtuste kujunemisel oluline mõju muudatuse edukale elluviimisele.

1.3 Organisatsioonikultuuri kaardistamise võimalused

Erinevad uurijad on välja töötanud mitmeid vahendeid organisatsioonikultuuri mõistmiseks. Metoodiliselt kasutatakse nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid lähenemisi. Vaatenurkade ja hindamisvahendite mitmekesisus peegeldab võimalike lähenemiste mitmekesisust kogu organisatsioonikultuuri temaatikale.

Sageli mõõdetakse kultuuri tüpoloogiate või dimensioonide toel. Ühe tuntuima dimensioonide kaudu lähenemise on loonud Geert Hofstede (1994), kes käsitleb kultuuri kui

vaimset programmeerimist. Dimensioonid, mida Hofstede vaatleb kultuuride hindamisel on võimudistants, kollektivism, maskuliinsus ning toimetulek ebakindlusega. Dimensioonide põhine lähenemine püüab kultuuri kirjeldada eelnevalt defineeritud skaalade kaudu. Tüpoloogiate kaudu lähenemine püüab kultuuri klassifitseerida mingisse eelnevalt kirjeldatud tüüpi. Klassifitseerimise korral eeldatakse, et igas organisatsioonis eksisteerib üks domineeriv kultuuritüüp ning leides mõnele kultuuritübile iseloomulikud jooned, on võimalik teha järeldusi organisatsioonile omaste baasuskumuste ja väärtuste kohta (Kütt, Rungi 2014).

Burns and Stalker (1961) näiteks kasutasid organisatsioonikultuuri klassifitseerimiseks oma uuringus tüpoloogiaid mehhaaniline (*mechanistic*) ja orgaaniline (*organic*) kultuur. Kotter and Heskett (1992) kirjeldasid kohanemisevõimelisi (*adaptive*) ja kohanemisevõimetuid (*unadaptive*) kultuuritüüpe. Mõlemad tüpoloogiad on seotud organisatsiooni edukuse kriteeriumiga, milleks on organisatsiooni tulemuslikkus dünaamilises või stabiilses keskkonnas. (Armenakis *et al.* 2011)

Eksisteerib ka käsitlusi, mis ei ole seotud organisatsiooni väliskeskkonnaga. Denison (1984) nimetas organisatsioonikultuuri tüübid osalevaks ja vähem osalevaks (*more participative* ja *less participative*). Ta leidis, et sõltumata väliskeskkonnast on kõrgema osalusmääraga organisatsioonikultuuriga organisatsioonid kasumlikumad. Veel on võimalik klassifitseerida organisatsioonikultuur eetiliseks (*ethical*) või mitte-eetiliseks (*unethical*) (Schein, 2004).

Organisatsioonikultuuri mõistmise keskmes on sageli väärtused (Howard 1998). Väärtustel põhineva süsteemi lõi ka Quinn ja tema kolleegid - *The Competing Values Framework* (CVF) (Quinn 1988; Quinn, Hall 1983; Quinn, Kimberly 1984; Quinn, Rohrbaugh 1981, 1983). See on raamistik, mida võib pidada akadeemilistes uurimustes kõige sagedamini kasutatuks (Kütt, Rungi 2014). Ahmadi (2012) nimetab CVF-i kõige laiemaks ning terviklikumaks raamistikuks viidates mitmetele uuringutele (Naranjo-Valencia *et al.* 2011; Sanz-Valle *et al.* 2011; Lao, Ngo 2004; Igo, Skitmore 2006; Obenchain, Johnson 2004).

Rashid *et al.* (2004) nimetab oma töödes Goffee ja Jones'i (2000) tüpoloogiat ja sellele tuginevat hindamisvahendit kui üht kaasaegseimat ning pikaajalisele praktilisele kogemusele tuginevat. Goffee ja Jones keskenduvad inimsuhetele organisatsioonis, mida nad kirjeldavad läbi kahe dimensiooni — sotsiaalsuse (*sociability*) ja solidaarsuse (*solidarity*).

Organisatsioonikultuuri mõistmise ja hindamise viise on kümneid, millest paljud vaatlevad organisatsioonikultuuri erinevaid aspekte. Otstarbekust üht või teist nende hulgast

eelistada saab hinnata iga uuringu jaoks eraldi. IKT sektori osas on hetkel veel ebaselge, milline on parim raamistik organisatsioonikultuuri kaardistamiseks selles küllaltki uues aga kiiresti kasvavas sektoris, mida iseloomustab Y-generatsiooni ja digitaalse noorsoo kõrge kontsentratsioon (Kütt, Rungi 2014 viidates McCrindle 2012 ja Prensky 2001 töödele). Veelgi enam, tuginedes institutsionaalsele teorialle (DiMaggio, Powell 1983), mille kohaselt sama sektori ettevõtted muutuvad aja jooksul sarnaseks, on väljakutseks leida organisatsioonikultuuri kaardistamiseks üks hindamisvahend, mis võimaldaks välja tuua ka erisused kahe või enama IKT sektori organisatsiooni kultuuri vahel.

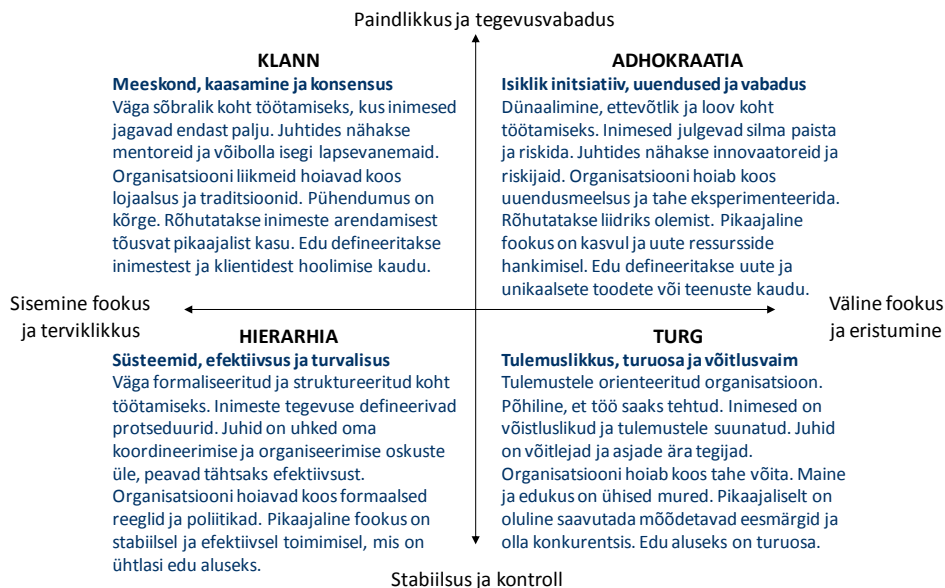
Eelnevast lähtudes käsitletakse käesoleva magistritöö raames põhjalikumalt kolme lähenemist organisatsioonikultuuri kaardistamisele: S. Cameronilt ja R. E. Quinnilt, R. Goffee ja G. Jones'ilt ja R. Harrisonilt. Nimetatud kolm tüpoloogiat valiti põhjusel, et tegemist on hinnanguliselt erinevaid organisatsioonikultuuri aspekte käsitlevate raamistikega, mis võiksid kujundada uuritavatest organisatsioonidest võimalikult mitmetahulise arusaama.

Robert E. Quinn ja Kim S. Cameron keskenduvad oma tüpologia ülesehituses organisatsiooni kui terviku käitumisele. Nende poolt kasutatavad dimensioonid on paindlikkus ja dünaamilisus vs. stabiilsus ja kontroll ning organisatsiooni sisse- vs. väljapoole orienteeritus (Cameron, Quinn 2011). Teatud tüüpi organisatsioonid on efektiivsed, kui nad suudavad kiiresti kohaneda, on pidevas muutumises ja orgaanilised (nt. IT-firmad), teised on edukad stabiilsete, ennustatavate ja mehhanistlikena (nt. ülikoolid). Mõned organisatsioonid on seesmiselt väga harmoonilised ja kõrge integratsiooni tasemega, teiste jaoks on esmatähtis edukus ja suhted turul.

Kahe dimensiooni alusel kirjeldasid Quinn ja Cameron neli organisatsioonikultuuri tüüpi: klann (*clan*), adhokraatia (*adhocracy*), hierarhia (*hierarchy*) ja turg (*market*) (Joonis 3 lk. 18).

Klannikultuuri iseloomustavateks märksõnadeks on osalus ja meeskonnatöö. Baasarsaamade hulka kuuluvad veendumused, et väliskeskkonda saab mõjutada meeskonnatöö ja individuaalse arengu kaudu, klientidesse suhtutakse kui partneritesse, juhtkonna peamiseks ülesandeks on innustada töötajaid nende lojaalsuse ja pühendumuse tagamiseks. Adhokraatlik kultuur on ettevõtlik, dünaamiline, organisatsiooni liikmed on valmis võtma riske ja viima läbi uuendusi. Alluvusskeemi pole, rollid ja füüsiline töökeskkond on ajutise iseloomuga. Hierarhiale sarnaneva kultuuriga ettevõtted on tugevalt formaliseeritud ja pika struktuuriga. Inimesed juhivad reeglitest ning efektiivsed juhid on

head organiseerijad ja koordinaatorid. Pikaajaliselt on ettevõtte jaoks tähtis säilitada stabiilsus, ennustatavus ja efektiivsus. Turukultuuri puhul valitsevate baasarusaamade kohaselt on väliskeskond vaenulik ja kliendid valivad. Ettevõtte eesmärgiks on turupositsiooni hõivamine ning juhtkonna peamiseks ülesandeks on juhtida organisatsiooni kõrgema tootlikkuse, paremate tulemuste ja kasumi suunas.



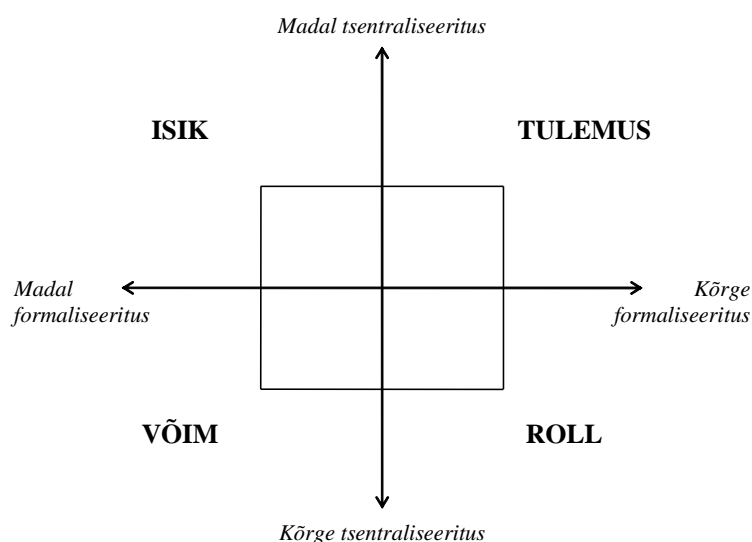
Joonis 3. Quinni ja Cameroni tüpologia mudel (2011, 75)

Roger Harrisoni neli kultuuritüüpi (Harrison, Stokes 1992) on võim (*power*), roll (*role*), tulemus (*achievement*) ja isik (*support*).

Võimukultuur põhineb ressursside ebavõrdsel jagunemisel. Võim on koondunud kitsa ringi juhtkonna liikmete ja neile lähedal seisvate isikute kätte, kes kontrollivad ülejäänud organisatsiooni liikmete käitumist läbi ressursside jagamise. Organisatsioon on pika struktuuriga, kuid otsuseid võetakse vastu pigem sisetunde kui ratsionaalsete reeglite alusel. Rollikultuur tugineb reeglitele ja protseduuridele. Organisatsiooni liikmed täidavad kindlaksmääratud funktsioone, et saada kokkulepitud tasu. Tulemusele orienteeritud organisatsioonis on inimesed jäägitult pühendunud ühiste eesmärkide täitmisele. Märksõnadeks on meeskonnatöö ja saavutused. Inimesed juhivad ennast ise ja neid hinnatakse teadmiste, oskuste ning tulemusse panustamise alusel. Isikukultuuri iseloomustavad usalduslikud suhted indiviidi ja organisatsiooni vahel. Organisatsiooni liikmed hoolivad

üksteisest, jagavad nii tööalaseid kui koduseid rõõme ja muresid. Eksimuse korral antakse alati teine võimalus. Harrison tüpologia eelduseks on, et igas organisatsioonis eksisteerib kõiki nelja tüüpi iseloomustavaid jooni, erineb see, mil määral üks või teine esindatud on.

Roger Harrisoni algupärane organisatsioonikultuuri diagnostika mudel on ühemõõtmeline. Formaliseerituse ja tsentraliseerituse teljestikku (Joonis 4) tõstis Harrisoni kultuuritüübid Desmond Graves (Graves, 1986).



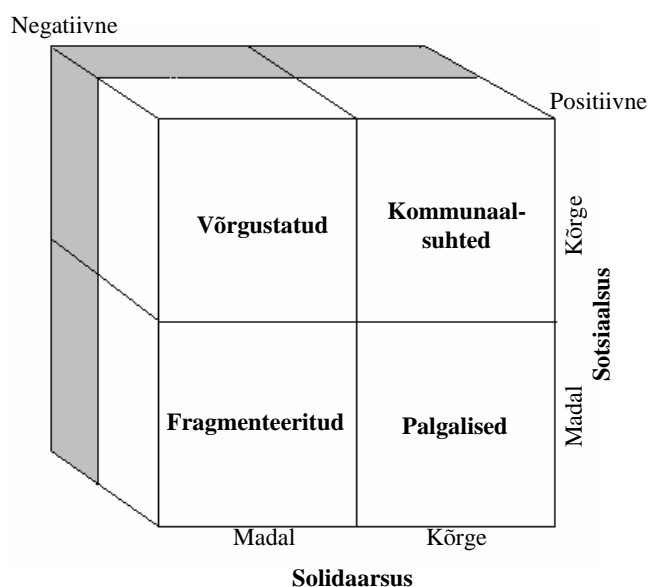
Joonis 4. Harrisoni tüpologia mudel (Graves, 1986, 43)

Tsentraliseerituse dimensioon räägib sellest, kellel on selles organisatsioonis õigus midagi otsustada, kelle käes on võim, kui suurel määral on see koondunud ühte punkti. Organisatsiooni paigutumine formaliseerituse teljel annab hinnangu kui palju on reegleid ja protseduure, mida tuleb selles organisatsioonis järgida, kui formaalseks on muudetud asjaajamine, kui ägedalt käib „paberisõda“.

Robert Goffee ja Gareth Jones'i käsitus, nagu ka Quinni ja Cameroni ning Harrisoni tüpoloogiad, tugineb ulatuslikule pikaajalisele praktilisele kogemusele. Goffee ja Jones keskenduvad inimsuhetele organisatsioonis, mida nad kirjeldavad läbi kahe dimensiooni — sotsiaalsuse (*sociability*) ja solidaarsuse (*solidarity*). Sotsiaalsuse all mõistavad Goffee ja Jones organisatsiooni liikmete sõbralikkuse ja hoolivuse taset, valmisolekut kaastöötaja tingimusteta toetamiseks. Kõrge sotsiaalsusega keskkond tõstab töötajate moraali, soodustab meeskonnatööd ja pühendumust (positiivne aspekt), kuid sellega võivad kaasneda ka kehva

soorituse põhjendamatu talumine ja asjakohase kriitika vältimine (negatiivne aspekt). Võib juhtuda, et probleemide puhul rakendatakse mitte parimat, vaid kompromisslahendust. Solidaarsus väljendab, kui võrd on grupi liikmed ühel meelel ja keskendunud eesmärkide saavutamisele. Kõrge solidaarsusega organisatsioonis on tähtis teada ja järgida ettevõtte eesmärke, nende saavutamiseks kokkulepitud meetodeid ja tunnustatavaid käitumisnorme. Samas võib kõrge solidaarsus tähendada kaastöötajate julma kohtlemist, „tee ära või mine minema“ suhtumist. (Goffee, Jones 2000)

Nendest kahest dimensioonist lähtuvalt on Goffee ja Jones läbi suhete kirjeldanud nelja kultuuritüüpi: võrgustatud (*networked*), fragmenteeritud (*fragmented*), palgalised (*mercenary*) ja kommunaalsuhted (*communal*) (Joonis 5).



Joonis 5. Goffee ja Jones'i tüpologia mudel (Goffee, Jones 2000, 21)

Domineerivate kommunaalsuhetega kultuuritüüpi iseloomustavad selge visioon ja kõrge pühendumus. Enamasti on tegemist väikeste, alles alustavate organisatsioonidega, kus asutaja, omanik ja juht on ühes isikus. Ettevõtte kasvades on raske säilitada sotsiaalsuse ja solidaarsuse tasakaalu, mistõttu kujuneb domineerivaks võrgustatud kultuuritüüp. Suurem hulk töötajaid toob kaasa variatsioonid eesmärkide tõlgendamisel ning paljud otsused võetakse vastu heade suhete tasandil. Kompromissidele tuginevad lahendused ja kehva soorituse talumine põhjustavad teatud hetkel ülemineku palgalistele suhetele – tublid, kuid

väikese panusega kollektiivi liikmed vahetatakse välja nende vastu, kes peavad kinni kehtestatud standarditest, on valmis teineteisega parima tulemuse nimel võistleva ja täidavad korrektset oma töökohustusi. Fragmenteeritud suhetega kultuuritüüpi iseloomustab Goffee ja Jones'i hinnangul järgmine töötaja vastus palvele kirjeldada oma organisatsiooni kultuuri: „Millest te räägite – meil ei ole mingit kultuuri“. Organisatsiooni liikmed töötavad isiklike eesmärkide nimel ning tunnustust oma tegevusele otsitakse väljaspool organisatsiooni. Goffee ja Jones nimetavad oma mudelit kahekordse S-i kuubikuks (*Double S Cube*). (Goffee, Jones 2000)

2 ORGANISATSIOONIKULTUURIDE KAARDISTAMINE KAHES EESTI IKT SEKTORI ETTEVÖTTES ÜHINEMISE EELSELT. EMPIIRILINE UURIMUS

Magistritöö empiiriline osa lähtub eesmärgist kaardistada ettevõtete organisatsioonikultuurid ning välja selgitada peamised erinevused kultuuride vahel kahes ettevõttes. Kultuuride kaardistus omakorda on sisendiks ettepanekutele, mida autor organisatsioonidele nende ühinemise protsessi toetamiseks esitab. Peatükis tuuakse välja uuringu meetodid ja protseduur, mida kasutati uuringu andmete kogumiseks ning töötlemiseks. Samuti antakse ülevaade uuritavatest ettevõtetest ning uurimuse valimist ja kirjeldatakse läbiviimise protseduuri. Peatükk lõpeb küsitluse tulemuste esitlemise, arutelu ning ettepanekutega.

2.1 Uuringu meetodika ja protseduur

Käesoleva magistritöö raames kasutati kolme erinevat organisatsioonikultuuri kaardistamise raamistikku samaaegselt. Senised uuringud ei anna ühest vastust, milline meetod on sobivaim organisatsioonikultuuri hindamiseks IKT sektoris, seega arvestades vastamisele kuluvat mõistlikku aega otsustati koos uurimistöö juhendajaga kolme erineva tüpoloogia samaaegne kasutamine. Nagu nähtub käeoleva töö teoreetilisest osast, on erinevatel tüpoloogiatel erinevad tugevused, kuid IKT sektori kontekstis olemasolevaid meetodeid varasemalt võrreldud ei ole. Käesoleva uurimistöö raames kogutud andmete põhjal võrdles magistritöö juhendaja Maria Kütt koostöös Mait Rungiga (Kütt, Rungi 2014) eraldiseisvalt Cameroni ja Quinni, Goffee ja Jones'i ning Harrisoni tüpoloogiatel põhinevate küsimustike tugevusi ja nõrkusi kaasaegses IKT sektoris kasutamiseks. Nende analüüsist järeldub, et kolmest kasutatud meetodist võimaldas erinevusi kahe IKT sektori ettevõtte kultuuride vahel välja selgitada kõige paremini Goffee ja Jonesi tüpoloogia, kokkuvõtte nende järeldustest ja seisukohtadest esitatakse lühidalt uuringu tulemusi kirjeldavas peatükis.

Lähtuvalt valitud kolmest tüpoloogias organisatsioonikultuuri kaardistamiseks koostati käesoleva uuringu läbiviimiseks küsimustik (täies mahus toodud Lisas 1) kombineerides varem välja töötatud küsimustikud K. S. Cameronilt ja R. E. Quinnilt, R. Goffee ja G. Jones'ilt ja R. Harrisonilt.

Inglise keelsed küsimustikud tõlgiti töö autori ning töö juhendaja poolt teineteisest sõltumatult eesti keelde. Tõlkeid võrreldi nii omavahel kui ka varasemate olemasolevate tõlgetega (Kütt 2002). Lisaks testiti tõlkeid juhuslikult valitud uuritavates organisatsioonides töötavate, kuid valimisse mittekuulunud viie töötajaga. Kommentaaridest ning täitmise käigus tekkinud küsimustest tulenevalt täpsustati nii instruksioone kui tõlget.

Kolm algselt iseseisvat küsimustikku kombineeriti kokku üheks nii, et vastaja jaoks oleks liikumine täitmisel lihtsamalt keerulisemale. Küsimustikus kasutati kolme erinevat hindamisskaalat, iga osa ees oli instruksioon vastava osa täitmiseks. Samuti muutus küsimuste perspektiiv individuaalselt üldisemale, puudutades kombineeritud küsimustiku esimeses osas peamiselt inimeste vahelisi suhteid lähimas meeskonnas, teises ning kolmandas osas liikus fookus tervele organisatsioonile. Küsimustike kombineerimise järjekord oli R. Goffee ja G. Jones'i, seejärel K. S. Cameroni ja R. E. Quinni ning viimaseks R. Harrisoni küsimustik. Esimeses osas oli kasutusel Likerti 5-palli skaala, teises osas paluti vastajatel jagada 100 punkti nelja sama organisatsioonikultuuri aspekti iseloomustava väite vahel ning kolmandas osas paluti järjestada neli sama organisatsioonikultuuri aspekti iseloomustavat väidet olulisuse järjekorras. Meetodite täpsem kirjeldus järgneb allpool eraldi kõigi kasutatud tüpoloogiate lõikes.

Kõigi kasutatud küsimustike originaalversioonid võimaldavad hinnata lisaks tegelikule olukorrale käesolevas hetkes ka ideaalset olukorda ehk mil määral erineb tegelik olukord vastaja poolt eelistatavast. Käesoleva uurimistöö raames kaardistati ainult tegelik organisatsioonikultuur mõlemas ettevõttes, kuna eesmärgiks oli välja selgitada ühinemise eelne olukord.

Uuringu planeerimisel peeti oluliseks, et keskmine vastamiseks kuluv aeg kokku ei oleks pikem kui 30 minutit eeldusel, et sellest pikema ajakulu korral langeb suure tõenäosusega oluliselt vastajate osakaal.

Küsitlus viidi läbi elektroonses keskkonnas, milleks kasutati ankeet.ee platvormi. Link elektroonsele küsimustikule saadeti uuringus osalejate e-posti aadressile koos kaaskirjaga, millele oli alla kirjutanud tulevase ühendüksuse juht. Kaaskirja tekst on toodud Lisas 2.

Uuring saadeti välja 21.04.2014 vastamise tähtajaga üks nädal, viimase vastuste edastamise päevaga 28.04.2014. Mittevastanutele saadeti selle aja sees kahel korral meeldetuletus.

Järgnevalt kirjeldatakse uurimuses kasutatud kombineeritud küsimustiku aluseks olevaid meetodeid eraldi.

Robert E. Quinn ja Kim S. Cameron keskenduvad oma tüpologia ülesehituses organisatsiooni kui terviku käitumisele. Nende poolt kasutatavad dimensioonid on paindlikkus ja dünaamilisus vs. stabiilsus ja kontroll ning organisatsiooni sisse- vs. väljapoole orienteeritus (Cameron, Quinn 2011). Kahe dimensiooni alusel kirjeldasid Quinn ja Cameron neli organisatsioonikultuuri tüüpi: klann (*clan*), adhokraatia (*adhocracy*), hierarhia (*hierarchy*) ja turg (*market*). Organisatsioonikultuuri tüübi määramiseks töötati välja kuuest alateemast koosneva küsimustik (*Organizational Culture Assessment Instrument*):

- 1) organisatsiooni domineerivad karakteristikud – kuidas organisatsioon tervikuna vastajale tundub;
- 2) organisatsiooni läbiv eestvedamise stiil;
- 3) inimeste juhtimine – kuidas töötajaid koheldakse ja millised on inimestevahelised suhted;
- 4) organisatsiooni sidusaine (*glue*) – mehhanismid, mis hoiavad organisatsiooni koos;
- 5) strateegiline rõhuasetus – millised valdkonnad on ettevõtte jaoks olulised;
- 6) edukuse hindamise kriteeriumid.

Iga alateema lõikes on lühidalt kirjeldatud nelja kultuuritüüpi, mille vahel peab küsimustiku täitja jagama 100 punkti lähtudes sellest, milline kirjeldus uuritavale organisatsioonile kõige paremini sobib. Võimalik on jagada punktid kirjelduste vahel ka võrdselt või nii, et üks kirjeldus saab 100 ja teised 0 punkti. 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.

Soovitava olukorra hindamiseks hinnatakse väiteid teist korda. Ka kultuuri negatiivsust ja positiivsust hindavad Quinn ja Cameron võrreldes erinevust hinnangutes

tegelikule ja eelistatavale olukorrale. Negatiivse organisatsioonikultuuri puhul on erinevused suured. Antud töö raames läbiviidavas uuringus teistkordset hindamist ei kasutatud.

Roger Harrisoni organisatsioonikultuuri diagnostika mudeli neli kultuuritüüpi on võim (*power*), roll (*role*), tulemus (*achievement*) ja isik (*support*) (Harrison, Stokes 1992). Selle algselt ühemõõtmelise mudeli tõstis formaliseerituse ja tsentraliseerituse teljestikku Desmond Graves (Graves, 1986).

Analoogselt Quinnile ja Cameronile sisaldab Harrisoni meetodika küsimustikku. Roger Harrisoni küsimustik koosneb 15-st lause algusest, millest igale on pakutud neli võimalikku lõppu vastavalt neljale organisatsioonikultuuri tüübile. Küsimustiku täitja ülesandeks on järjestada pakutud neli väidet vastavalt selle, kui võrd need iseloomustavad tema organisatsiooni selle tänase tegeliku olukorra vaatenurgast. Iga väide saab vastajalt hinnangu vahemikus üks kuni neli, kus „4“ iseloomustab organisatsiooni kõige paremini kirjeldavat vastusevarianti ja „1“ tähendab, et vastaja arvates on antud väide tema organisatsioonile kõige vähem iseloomulik. Taolise järjestuse kasutamise eelduseks on, et igas organisatsioonis eksisteerib kõiki nelja tüüpi iseloomustavaid jooni ning ühelegi väitele ei saa vastata „meil midagi sellist üldse ei ole“. Domineeriv on kultuuritüüp, mille keskmine punktiskoor on kõige suurem, selle hindamiseks liidetakse kõik sama tüüpi (vastavalt A, B, C ja D) mõõtvad vastused kokku. Ka Harrisoni küsimustiku puhul kasutatakse teistkordset hindamist soovitava olukorra kaardistamiseks, mida käesoleva magistr töö raames ei tehtud. Tulemuste esitamiseks kasutatakse teljestikku formaliseerituse ja tsentraliseerituse skaaladega.

Robert Goffee ja Gareth Jones keskenduvad inimsuhetele organisatsioonis, mida nad kirjeldavad läbi kahe dimensiooni — sotsiaalsuse (*sociability*) ja solidaarsuse (*solidarity*).

Nendest kahest dimensioonist lähtuvalt on Goffee ja Jones läbi suhete kirjeldanud nelja kultuuritüüpi: võrgustatud (*networked*), fragmenteeritud (*fragmented*), palgalised (*mercenary*) ja kommunaalsuhted (*communal*). (Goffe, Jones, 2000)

Goffee ja Jones'i organisatsioonikultuuri kaardistamise protsess on originaalversioonis nelja sammuline sisaldades töötajate poolt täidetava küsimustiku kõrval ka hüpoteeside püstitamist kultuuri n.ö välise kihi vaatlemise põhjal kui ka hinnanguid domineeriva kultuuritüübi negatiivsusele või positiivsusele. Antud magistr töö eesmärki silmas pidades kasutati 23-väitelist küsimustikku, kus töötajatel paluti väljendada oma nõustumist 5-pallilisel Likert'i skaalal.

Tulemuste hindamiseks arvutatakse kokku teatud küsimustele antud vastuste kogusumma. Sotsiaalsuse skaalat mõõdavad küsimused number 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21 ja 23. Solidaarsuse skaalale annavad tulemus küsimuste number 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20 ja 22 vastused.

Tulemuste visuaalseks esitamiseks kasutatakse käesolevas töös sarnaselt teiste meetoditega maatriksit, kus tulemus on kuvatud sotsiaalsuse ja solidaarsuse skaaladel.

2.2 Uuritavate ettevõtete ja valimi kirjeldus

Ettevõtete kohta käiv info on kirjeldatud 2014. aasta aprillikuu seisuga, mil uurimisküsimus püstitati ja uuring käesoleva magistritöö raames läbi viidi. Taustaandmed iseloomustavad ettevõtteid enne ühinemist ja sisulise koostöö algust. Andmete esitamisel lähtub töö autor ettevõtete välis- ning siseveebist, samuti tugineb vaatlustele ning vestlustele ettevõtte töötajate ning juhtidega. Autor töötas aastatel 2011-2013 ettevõtte A ühe allüksuse personalijuhina.

Mõlemad uuritavad ettevõtted kuulusid rahvusvahelisse gruppi, mis tegutseb 19 riigis ning pakub mobiilside- ja lairibateenuseid rohkem kui 156 miljonile kliendile, olles üks Euroopa suuremaid telekommunikatsiooniettevõtteid. Grupis töötab ligi 26 000 töötajat.

Grupi juhtimismudel oli aastaid käsitletud eraldi mobiilside ning lairibateenustega seotud ettevõtteid. Grupi struktuuris asetsesid need valdkonnad teineteisest sõltumatult, ka strateegia ja eelarve on eraldiseisvad. Grupi üldine suund mõlemas tegevusvaldkonnas on olnud suurema tsentraliseerituse suunas („*One company*“), kuid seda siiski eraldi lairiba ning mobiilside valdkonnas. Viimases oli tsentraalne organisatsioon keskse juhtimisega ja väheneva otsustusõigusega riigipõhiselt kaugemale jõudnud kui lairiba valdkonnas, kus Eestis tegutsev grupi ettevõtte oli säilitanud tervikliku juhtimisulatus ja suhteliselt suure iseseisvuse.

2013. aastal asus grupi presidendi kohale uus juht. Sama aasta lõpuks tehti teatavaks põhimõtteline otsus liikuda juhtimismudelilt kliendile lähemale ehk tegutseda turu põhiselt. Teisisõnu tähendas see seni eraldi tegutsenud mobiilside ning lairiba valdkondade ühendamist riigipõhisteks organisatsioonideks. Ettevõtte A ja Ettevõtte B jaoks, kes seni tegutsesid Eestis eraldi juriidiliste ettevõtetenä, omades kumbki oma juhtkonda ja meeskonda, tähendas nimetatud otsus nii formaalset kui sisulist ühinemist. Veebruaris 2014 oli ametisse nimetatud

tulevase ühendettevõtte juht, töötajatele oli kommuniqueeritud ühinemise orienteeruv ajakava ning selle läbiviimiseks kokkulepitud tegevuskava. Ühinemine toimus juriidiliselt 1.09.2014., kliendi suunal jätkati tegutsemist olemasolevate brändinimedega all.

Käesoleva magistritöö raames läbi viidud uuring kahe ühineva ettevõtte organisatsioonikultuuride kaardistamiseks oli osa ühinemisprotsessi ettevalmistusest organisatsiooni teenindusüksuses.

Ettevõtte A oli uuringu teostamise ajal Eesti juhtiv telekommunikatsiooni ja IT ettevõtte, mis pakkus kodu ja ärikommunikatsioonilahendusi nii era- kui äriklientidele. See tähendab teenuseid telefonikõnest terviklike äriühendusteni, telefonide ja arvutite müügist kiire internetiühenduse ning suurte infotehnoloogiasüsteemide ehitamise ja hooldamiseni. Ettevõtte A loodi 1992. aastal ajalooliselt Sideministeeriumi all oleva telefonivõrgu ettevõtte põhjal. Ettevõtte A oli langeva mahuga telefoniühenduse pakkujana endiselt riigi suurim, üle 80% turuosaga. Televisiooniteenuste turule sisenes Ettevõtte A 2006. aastal ning uurimise teostamise ajal oli tegemist suurima televisiooniteenuse pakkujaga Eestis omades üle 40% turuosa. Ettevõtte A omas üle 50%-list turuosa eraklientide turul ja üle 70%-list turuosa äriklientide segmendis internetiteenuse pakkujana. Ettevõtte aastakäive ulatus rohkem kui 210 mln Eurooni ning töötajate arv Ettevõttes A ületas 1500. Nii käive kui töötajate koguarv on viimase 5 aasta jooksul olnud pisut langeva trendiga. Personaliarvu vähendamine on olnud viimase kahe aasta fookuses seoses vajadusega optimeerida tööjõukulusid.

Ettevõtte *slogan* „vabadus valida“ viitas hoiakutele klientide suhtes, kes on vabad valida tooteid ja teenuseid kiiresti ja mugavalt otse teleriekraanilt või veebist kasutamata tähtajaliselt siduvaid lepinguid.

Ettevõtte väärtused lepiti kokku üle-ettevõttelises väärtuste programmis 2009. aastal. Neli väärtust, millele nii töötajad kui juhid sageli viitasid, olid „Minust sõltub“, „Läheb korda“, „Alustan kohe“ ja „Koos on lahe.“ Need rääkisid sellest, et ettevõtte töötajad tunnetavad enda väärtust ja tähtsust tervikahelas, teineteisest hoolitakse, läheb korda kuidas läheb kolleegil, kliendil, koostööpartneril. Samuti usuti, et eesmärkide saavutamiseks tuleb asjadega pihta hakata ning, et selles meeskonnas on kõik võimalik ja koos tegemine on olulisem kui üksi tegemine.

Töötajate arendamisega ning juhtimise arendamisega seotud teemad on läbi aastate olnud väga olulisel kohal. Töötajatega lepiti aastaeesmärgid kokku personaalselt ning need sisaldasid reeglina nii isikliku arengu kui ettevõtte majanduseesmärkidega seotud eesmärke.

Boonustasu oli võimalik saada aastaeesmärkide täitmise põhjal. Koosolekud, ka paljude osalejatega, oli levinud töövorm ning ka peamine koht otsuste vastuvõtmiseks. Tähtaegu nähti pigem paindlikena. Ettevõtte koridoris kedagi kohates tervitati ning vestluskaaslasega räägiti alati „sina-vormis“, peadirektorist alates läbi kõikide struktuurikihtide.

Grupi poolt iga-aastaselt läbiviidavas töötajate pühendumuse uuringus oli üldise rahulolu protsent reeglina kõrge, viimasel kolmel aastal (2014, 2013 ja 2012) vastavalt 84%, 84% ning 86% (sajast võimalikust). TNS Emor poolt läbi viidud tööandja maine uuringus saavutas Ettevõtte A 2011.aastal 12.koha ja 2012.aastal 9. Koha (TNS Emor uuringu raport). CV Keskuse (cvkeskus.ee) poolt läbi viidud eelistatuima tööandja uuringus saavutas Ettevõtte A 2012. aastal 4. koha, 2013. ja 2014. aastal 3. koha.

Tulenevalt eelpool käsitletud teoreetilistest seisukohtadest ning ettevõtte taustakirjeldusest **püstitab autor järgmised hüpoteesid:**

Hüpotees 1: Ettevõtet A iseloomustab kõrge tegevusvabadus ja paindlikkus ning sisemine fookus, domineeriv kultuuritüüp on Cameroni ja Quinni järgi klanni tüüp.

Hüpotees 2: Ettevõtet A iseloomustab madal tsentraliseeritus ja formaliseeritus, domineeriv on Harrisoni järgi isikukeskne kultuuritüüp.

Hüpotees 3: Ettevõtet A iseloomustab kõrge solidaarsus ja kõrge sotsiaalsus, domineeriv on Goffee ja Jones'i järgi kommunaalsuhete kultuuritüüp.

Ettevõtte B pakkus mobiilside teenust, nii andmeside kui kõne osas era- ja äriklientidele, olles tuntuim ja tunnustatuim mobiilsideettevõtte ning turuliider rohkem kui 40% turuosaga. Ettevõtte loodi 1991.aastal Eesti, Soome ja Rootsi telekomi ühissetevõttena. Ettevõtte B aastane käive ulatus üle 130 mln Euro ning töötajate arv üle 500 inimese. Nii käive kui töötajate arv on viimase 5 aasta jooksul olnud langustrendis.

Ettevõtte *slogan* „elus edasi!“ tähistas väljakutset pakkuda paremat elukvaliteeti kõikidele oma klientidele. „Astume koos uude ajastusse ja läheme elus edasi!“ Ettevõtte edukust mõõdeti peamiselt turuosa suhtes.

Ettevõttes B peeti oluliseks kultuuri toetamist ning panustamist ühiskonda tervikuna, samuti toetati läbi erinevate projektide noorte teadustööd ja Eesti inimeste arvuti- ning internetikasutuse oskuste arendamist. Vastutustundliku ettevõttena tegeldi teadlikult paberikulu vähendamise, taaskasutusega ning kasutati alternatiivseid energiaallikaid.

Ettevõtte toetus väärtustele, mida kannavad sõnad Loovus, Nutikus, Kiirus, Energia. Lisaks viis A-d: Ausus, Austus, Avatus, Arukus, Areng. Need olid töötajate ja juhtide seas tuntud, ning neile ka viidati.

Juhtimise üks fookusi oli tööülesannete ja koormuse optimaalsuse pidev analüüs. Töötajate kõrget kompetentsuse taset ja selle arendamist peeti väga oluliseks. Töötajate eesmärgistamise põhimõtetele vastavalt olid eesmärgid saavutatavad, aga pingutust nõudvad, need kirjeldati läbi tegevuste ja seoti üheselt mõistetavate mõõdikutega. Tasustamise alusena tähtsustati saavutatud tulemusi rohkem kui potentsiaali. Boonustasu oli võimalik teenida lähtuvalt ettevõtte tulemustest ja personaalsest panusest, müügiga seotud ametites olid kasutusel ka lühiajaliselt eesmärgistatud tulemustasud. Ettevõttes tehtavad otsused kooskõlastati enamasti tippjuhiga või järgiti kindlalt kokkulepitud protsessi. Kokkulepetes ja tähtaegades oldi reeglina täpsed.

TNS Emor poolt läbi viidud tööandja maine uuringus saavutas Ettevõtte B 2011.aastal 9.koha ja 2012.aastal 5. koha (TNS Emor uuringu raport). CV Keskuse poolt läbi viidud eelistatuma tööandja uuringus saavutas Ettevõtte B 2012. aastal 6. koha, 2013. ja 2014. aastal 5. koha (cvkeskus.ee).

Eelnevast tulenevalt püstitab autor **järgmised hüpoteesid:**

Hüpotees 4: Ettevõtet B iseloomustab kõrge kontrollitase juhtimises ning välimine fookus, domineeriv on Cameroni ja Quinni järgi turu kultuuritüüp

Hüpotees 5: Ettevõtet B iseloomustab kõrge tsentraliseeritus ja formaliseeritus, domineeriv on Harrisoni järgi rollikeskne kultuuritüüp

Hüpotees 6: Ettevõtet B iseloomustab kõrge solidaarsus, kuid mõnevõrra madalam sotsiaalsus, domineerida võib Goffee ja Jones'i järgi kommunaal- või palgaliste suhete kultuuritüüp.

Uuring organisatsioonikultuuri kaardistamiseks kahes ettevõttes toimus aprillis 2014. Selleks ajaks oli töötajatele avalikult teada kahe ettevõtte ühinemine, samuti oli valitud ühendettevõtte juht, kelleks sai senine Ettevõtte B tegevjuht ning kes oli komplekteerinud oma meeskonna uue ettevõtte juhtkonna näol. Sisulisi samme ühinemise suunal veel tehtud ei olnud.

Organisatsioonikultuuri kaardistus, kui üks võimalikest taustainfo allikatest juhtimisotsuste tegemisel, pakuti välja käesoleva magistritöö autori poolt Ettevõtte A personalidirektorile kellega koostöös otsustati uuring läbi viia esmalt ühes üksuses kummaski ettevõttes. Organisatsioonikultuuri kaardistamiseks valiti kontaktikeskuse ja telemarketingi üksus mõlemas organisatsioonis, uuringu läbiviimise ettevalmistamiseks oli kaasatud ka Ettevõtte B personalidirektor. Otsus organisatsioonikultuuri kaardistamiseks kontaktikeskustes tulenes mitmest asjaolust, olulisimaks kriteeriumiks oli üksuste võrreldavus. Üksuse paiknemine ettevõtete struktuuris, töötajate arv, töö iseloom ja töökorralduse mudel neis üksustes on valdavalt sarnane. Kontaktikeskuse ja telemarketingi töötajad vastavad ettevõtete klientide kõnedele, aidates leida lahendusi küsimustele ja muredele, mis kasutajatel tekivad seoses toodete, teenuste või arvetega. Samuti tegelevad nad ettevõtte teenuste müügi. Sarnased on ka kahe ettevõtte kontaktikeskuse töötajate hariduslikud eeldused, ootused oskustele, teadmised IT valdkonnas ning väljaõppe keerukus. Seetõttu ei seatud käesoleva uuringu raames eesmärgiks valimi esinduslikkus kogu organisatsiooni suhtes muude tunnuste (sugu, vanus, staaž) alusel. Teiseks aspektiks uuringu läbiviimisel kontaktikeskustes ja telemarketingis oli tulevase ühendatud üksuse juhi huvi uuringu tulemuste vastu ja toetus uuringu läbiviimiseks.

Läbiviidud uuringu tulemusi võib käsitleda kui pilootuuringut ning parema tervikpildi huvides kogu organisatsiooni lõikes võib olla otstarbekas uuringut laiendada ka mõnda teise üksusesse. Siiski võib pidada käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringut piisavaks tegemaks esmaseid järeldusi kahe ettevõtte organisatsioonikultuuride erinevuste kohta.

Magistritöö valimi moodustavad Ettevõtte A ja Ettevõtte B töölepingulised töötajad, kes omavad kehtivat töösuhet organisatsioonide teenindusüksuste alla kuuluvates kontaktikeskuse ja telemarketingi üksustes. Töötajad on ametilt konsultandid, müügikonsultandid ning tehnilise toe konsultandid. Valimisse kuulusid ka töötajate vahetud juhid, 7 juhti Ettevõtte A ja 6 juhti Ettevõtte B. Ettevõttes A kaasati uuringusse kokku 63 kontaktikeskuse ja telemarketingi üksuse töötajat. Küsitlusele vastas neist 70% (44 vastust). Ettevõttes B saadeti küsitlus 63 kontaktikeskuse ja telemarketingi töötajale, kellest vastas 86% (54 vastust). Alljärgnevalt on uuringu tulemuste esitlemisel vastuste arv erinevate skaalade aga erinev põhjusel, et mõned vastused olid kehtetud. Kehtivate vastuste arv on esitatud koos tulemustega.

2.3 Küsitluse tulemused

Tulemused esitatakse uuringu aluseks olnud kolme organisatsioonikultuuri kaardistamiseks väljatöötatud küsimustiku lõikes eraldi. Esitamise järjekord on sama, mis uuringus kasutatud kombineeritud küsimustikul. Esimesena on toodud tulemused R. Goffee ja G. Jones'i mudeli põhjal, mis hindab organisatsioonikultuuri solidaarsuse ja sotsiaalsuse dimensioonides. Järgmisena esitatakse tulemused K. S. Cameroni ja R. E. Quinni mudeli põhjal, mis kasutab sisemise või välise fookuse ja paindlikkuse dimensioone. Kolmandana on toodud tulemused R. Harrisoni tsentraliseerituse ja formaliseerituse dimensioonides vaadeldud mudeli põhjal. Käesoleva uuringu tulemuste tõlgendamisel lähtutakse eeldusest, et küsimused, mille puhul statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmne, on käsitletavad sarnasustena.

Vastamise osakaal Ettevõttes A oli 70% (44 vastust) ja Ettevõttes B 86% (54 vastust). Analüüsiks kasutatud vastuste hulk erinevate küsimustiku osade lõikes on erinev osaliselt kehtetute vastuste tõttu, mis tulenesid peamiselt instruksiooni valesti tõlgendamisest. Iga küsimustiku osa juures on toodud vastava osa andmed.

Tulemuste analüüsiks on kasutatud SPSS 16.0. Reliaabluse hindamiseks mõõdeti Cronbach'i α . Selle näitaja Goffe ja Jones'i sotsiaalsuse skaalal oli .805 ning solidaarsuse skaalal .819 (koondnäitaja .876); näitaja Cameroni ja Quinni kultuuritüüpide lõikes oli klann .722, adhokraatia .287, turg .617 ja hierarhia .404; Harrisoni kultuuritüüpide lõikes oli see vastavalt isik .675, tulemus .760, roll .508 ja võim .812.

Tulemuste esitamisel ja visualiseerimisel on kasutatud küsimustike autorite originaalskaalasid. Iga mudeli lõikes on toodud välja küsimused, kus Ettevõtte A ja Ettevõtte B töötajate vastuste vahel esines statistiliselt oluline erinevus ($p < 0.05$, $p < 0.01$ and $p < 0.001$).

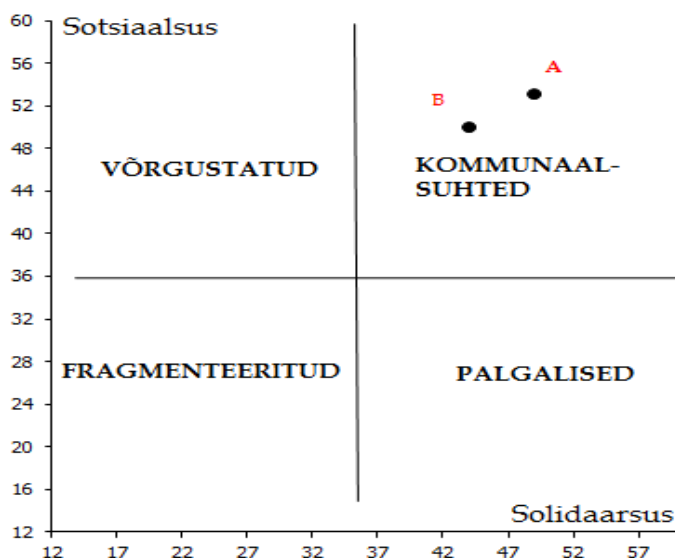
Goffee and Jones'i tüpologia (sotsiaalsuse ja solidaarsuse dimensioonid) vastamise osakaal Ettevõttes A oli 70% (44 vastust) ja Ettevõttes B 86% (54 vastust). Antud küsimustiku puhul oli hindamisel kasutusel Likerti 5-palline skaala. Ettevõtte A tulemus sotsiaalsuse skaalal on 49 ning solidaarsuse skaalal 53. Ettevõtte B skoor on sotsiaalsuse skaalal 44 ning solidaarsuse skaalal 50 (Tabel 1 lk. 32).

Tabel 1. Vastajate hinnangud sotsiaalsuse ja solidaarsuse skaaladel

	Ettevõtte A (N=44)		Ettevõtte B (N=54)	
	Keskmine	St.hälve	Keskmine	St.hälve
Sotsiaalsus	49.07***	5.642	44.46***	5.105
Solidaarsus	52.84**	4.710	49.98**	4.893

T-test; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Saadud tulemusest nähtub, et sotsiaalsuse ja solidaarsuse skaalal asetuvad nii Ettevõtte A kui Ettevõtte B kommunaalsuhetega kultuuritüüpi. (Joonis 6). Samas on Ettevõtte A töötajate hinnangud absoluutväärtuses mõnevõrra ja statistiliselt oluliselt kõrgemad nii sotsiaalsuse kui solidaarsuse dimensioonis.



Joonis 6. Ettevõtte A ja Ettevõtte B hinnangud sotsiaalsuse ja solidaarsuse dimensioonides Goffee ja Jones'i tüpoloogia järgi.

Statistiliselt oluliselt erinevused ilmnesevad Ettevõtte A ja Ettevõtte B tulemustel 11 küsimuse osas (Tabel 2 lk.33). Statistiliselt oluliste erinevuste põhjal võib hinnata Ettevõtte A võrreldes Ettevõtte B-ga inimesekesksemaks. Erinevus kahe ettevõtte vastajate vahel ei tulene niivõrd heast läbisaamisest töökohal, kui suhete sügavusest kolleegidega – kuivõrd inimesed päriselt teineteisele korda lähevad – meeldivad teineteisele, kuivõrd teatakse teineteise isiklikest eludest ja peresuhetest, hoitakse kontakti ka pärast töösuhete lõppemist. Suurim statistiline erinevus on vastajate vahel küsimuses, kas kolleegidega hoitakse kontakti ka pärast

tõise suhte lõppemist. Aga olulised erinevused ilmnevad samuti väidetes, et inimesed meeldivad teineteisele siiralt, sõbrad ollakse sõpruse enda pärast ilma varjatud agendata, saadakse hästi läbi ja vaieldakse harva.

Ettevõtte A töötajate jaoks on eesmärgid selgemad ja nende täitmine olulisem, tegevusvabadus nende saavutamisel suurem kui Ettevõttes B - küsimustele, kas eesmärgid on kõigile ühised, ning kas neid teatakse selgelt, andsid kõrgema skoori Ettevõtte A töötajad.

Tabel 2. Statistiliselt olulised erinevused küsimuste lõikes Goffee ja Jones'i tüpoloogiapõhjal

	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	Keskmine	St.hälve	Keskmine	St.hälve
Minu üksuse töötajad teavad selgelt meie üksuse eesmäärke.	4.89 ^{**}	.321	4.57 ^{**}	.602
Inimesed siiralt meeldivad üksteisele.	4.37 ^{**}	.691	3.91 ^{**}	.708
Inimesed saavad omavahel väga hästi läbi ja vaidlevad harva.	4.52 ^{**}	.590	4.17 ^{**}	.746
Inimesed on sõbrad sõpruse enda pärast – neil pole mingit varjatud salaplaani.	4.48 ^{**}	.590	4.09 ^{**}	.807
Strateegilised eesmärgid on kõigile ühised.	4.75 ^{**}	.534	4.43 ^{**}	.602
Inimesed jagavad sageli üksteisega ka isiklikke teemasid.	4.14 [*]	.795	3.77 [*]	.800
Inimesed teavad palju üksteise perekondadest.	3.82 ^{**}	.843	3.15 ^{***}	1.099
Inimesi julgustatakse leidma töö käigus iseseisvalt paindlikke lahendusi.	4.58 [*]	.626	4.26 [*]	.805
Eesmärkide täitmine on kõige tähtsam asi.	4.57 ^{**}	.545	4.24 ^{**}	.845
Kolleegid peavad lahkunud töötajatega sidet, et teada, kuidas neil läheb.	3.84 ^{***}	.914	3.04 ^{***}	.784
On selge, kust lõpeb ühe töötaja vastutus ja algab teise oma.	4.05 [*]	.806	3.72 [*]	.811

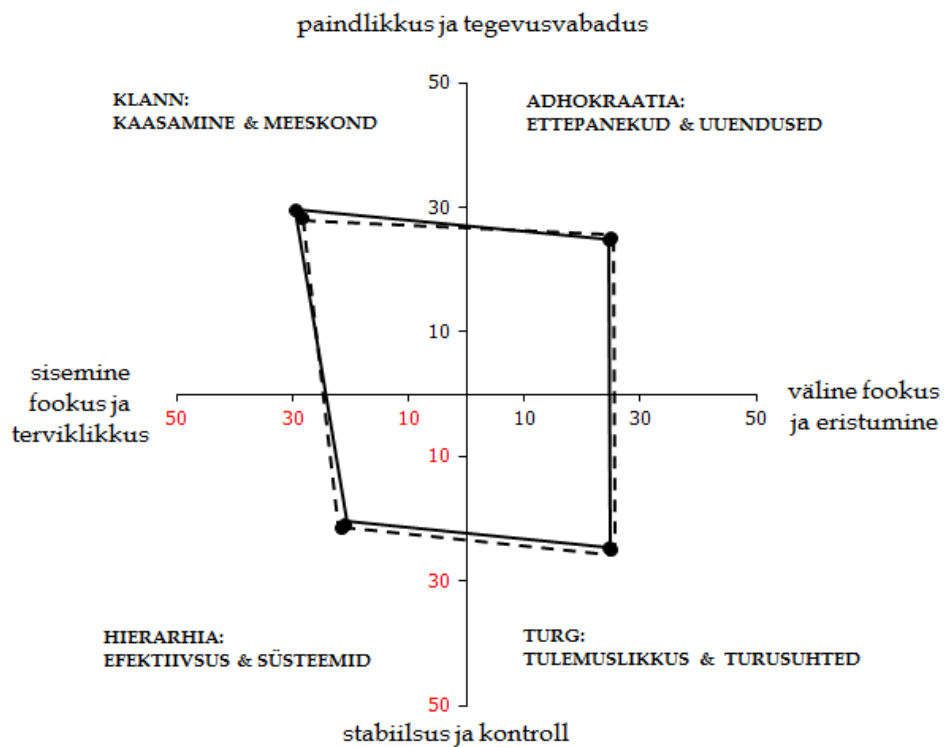
T-test; ^{***} p < 0,001; ^{**} p < 0,01; ^{*} p < 0,05

Cameron'i ja Quinn'i tüpoloogia puhul oli kehtivate vastuste osakaal Ettevõttes A 76% (42 vastust) ja Ettevõttes B 73% (46 vastust). Antud küsimustiku puhul pidid vastajad jagama nelja organisatsioonikultuuri tüüpi esindava väite vahel iga küsimuse puhul 100 punkti. Kõigil neljal skaalal on mõlema ettevõtte tulemused suhteliselt sarnased. Ettevõtte A skoor klanni tüüpi organisatsioonikultuuris oli 29, adhokraatia tüübil 25, turu tüüpi kultuuris 25 ja hierarhia tüübis 21. Ettevõtte B vastavad skoorid olid klann 28, adhokraatia ning turg samuti 25 ning hierarhia tüübis 22 (Tabel 3 lk 34).

Tabel 3. Vastajate hinnangud Cameroni ja Quinni kultuuritüüpides.

	Ettevõtte A (N=42)		Ettevõtte B (N=46)	
	Keskmine	St.hälve	Keskmine	St.hälve
Klann	28.95	9.968	27.91	11.516
Adhokraatia	24.40	5.180	24.70	6.640
Turg	24.43	8.332	24.72	8.632
Hierarhia	20.50	6.865	21.22	6.321

Vastavalt Cameroni ja Quinni loodud küsimustiku hindamise meetodikale saab hinnata mõlemas ettevõttes domineerivaks klanni tüüpi organisatsioonikultuuri (Joonis 7).



Joonis 7. Ettevõtte A ja Ettevõtte B hinnangud Cameroni ja Quinni tüpologia järgi.

— Ettevõtte A----- Ettevõtte B

Antud küsimustikule antud vastuste statistilise analüüsi põhjal selgub aga, et küsimustikule vastanud töötajad on kultuuri erinevaid aspekte tajunud sedavõrd erinevalt, et ükski paindlikkuse ja fookuse skaala kultuuritüüpidest pole statistiliselt oluline. S.t kuigi klanni tüüpi kultuur domineerib, on variatiivsus töötajate hinnangutes sedavõrd suur, et ei saa

väita nagu kehtiksid Ettevõtte A ja Ettevõtte B kohta antud kultuuritüübile iseloomulikud jooned.

Ettevõtte A ja Ettevõtte B tulemuste osas ilmnes siiski kaks statistiliselt olulist erinevust (Tabel 4). Selle põhjal saab piisava usaldusväärsusega väita vaid järgmist. Ettevõtte A töötajate arvates hinnatakse edukust tegevuskulude ohjamise alusel. Ettevõtte B töötajate arvates on olulisim näitaja uute teenuste olemasolu.

Tabel 4. Statistiliselt olulised erinevused Cameroni ning Quinni tüpoloogia põhjal.

	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	Keskmine	St.hälve	Keskmine	St.hälve
Edukuse hindamise kriteeriumiteks on uusimate ja unikaalseimate teenuste olemasolu. Tähtis on olla avaliku sektori teenuste liider ja innovaator.	27.93 ^{**}	9.689	36.24 ^{**}	16.882
Edukuse hindamise kriteeriumiks on efektiivsus. Kriitilised näitajad on tähtaegadest kinnipidamine, protsesside plaanipärasus ja madalad tegevuskulud.	21.81 ^{**}	10.908	15.33 ^{**}	11.207

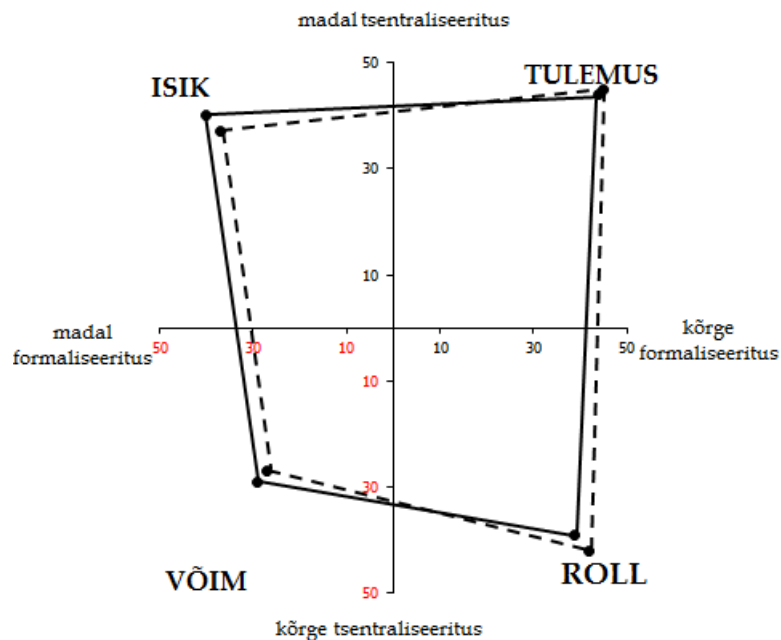
T-test; ^{***} p < 0,001; ^{**} p < 0,01; ^{*} p < 0,05

Harrisoni tüpoloogia küsimustikule antud kehtivate vastuste osakaal Ettevõttes A oli 46% (29 vastust) ja Ettevõttes B 52% (33 vastust). Antud küsimustiku skaala oli järjestav: vastajal paluti 15'ne organisatsioonikultuuri iseloomustava aspekti kohta esitatud neli väidet järjestada selliselt, et 4 on kõige iseloomulikum väide, 1 kõige vähem iseloomulik ning väide 2 ja 3 asetuvad vahepeale. Ettevõtte A skoor võimukesksele organisatsioonikultuuri tüübile oli 29, rollikesksele 29, tulemusekesksele 44 ja isikukesksele 40. Ettevõtte B vastajate hinnangutes olid need näitajad vastavalt võim 27, roll 42, tulemus 45 ning isik 37 (Tabel 5).

Tabel 5. Hinnangud Harrisoni kultuuritüüpides.

	Ettevõtte A (N=29)		Ettevõtte B (N=33)	
	Keskmine	St.hälve	Keskmine	St.hälve
Võim	28.24	8.891	26.73	7.019
Roll	38.97 ^{**}	4.420	42.21 ^{**}	4.682
Saavutus	43.28	6.839	44.64	5.962
Isik	39.52 [*]	6.151	36.42 [*]	5.890

Vastavalt Harrisoni tulemuste hindamise meetodikale on mõlemas ettevõttes domineeriv tulemuste keskne organisatsioonikultuur (Joonis 8).



Joonis 8. Ettevõtte A ja Ettevõtte B hinnangud Harrisoni tüpologia järgi.
 — Ettevõtte A----- Ettevõtte B

Ettevõtte A ja Ettevõtte B tulemuste osas ilmnes 7 statistiliselt olulist erinevust, mis on toodud tabelis (Tabel 6 lk. 37).

Statistiliselt olulised erinevused esinevad mitte aritmeetiliselt domineeriva saavutuskultuuri puhul, vaid töötajate hinnangutes isiku- ja rollikultuuri iseloomustavatele aspektidele. Hinnangud toetavad Goffee ja Jonesi solidaarsuse-sotsiaalsuse skaaladel tehtud tähelepanekuid. Ettevõtte A töötajad tajuvad enam kui Ettevõtte B töötajad, et neid koheldakse pereliikmetena. Ettevõtte B töötajad on enam harjunud tegutsema reeglite pühaselt ja alluma kõrgemalt poolt tulevatele korraldustele, neid motiveerib enam palk. Samuti tajuvad Ettevõtte B töötajad enam ettevõtte väliskeskkonda võistlusplatsina, kus parima tulemuse ja edu tagavad tootlikkus, kvaliteet ja uuendused. Ettevõtte A töötajad otsustavad kohapeal, olles vajadusel valmis reegleid rikkuma, neid motiveerib enam rahuldust pakkuvad suhted töökaaslastega.

Tabel 6. Statistiliselt olulised erinevused Harrisoni tüpologia põhjal.

	Ettevõtte A		Ettevõtte B	
	Keskmine	St.hälve	Keskmine	St.hälve
Organisatsioon kohtleb töötajaid kui “pereliikmeid” või “sõpru”, kellele meeldib koos olla ja kes hoolivad ja toetavad teineteist	2.86*	1.060	2.30*	.833
Otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad kõrgemalt tasemelt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid	2.45*	1.270	3.06*	1.116
Otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad otsuste vastuvõtmine otse tegevuspaigal olevate vahetute töötajate poolt	2.21*	.902	1.70*	.770
Töötajaid motiveerib süsteem, mis tagab õiglase töö eest õiglase tasu	2.72**	.996	3.36**	.859
Töötajaid motiveerib soov teisi aidata, luua ja hoida rahuldust pakkuvaid tööalaseid suhteid	2.21**	1.013	1.64**	.699
Ettevõtte väliskeskonda tajutakse kui võistlusplatsi, kus parima tulemuse ja edu tagavad tootlikkus, kvaliteet ja uuendused	2.62**	.820	3.15**	.795
Kui reeglid, süsteemid ja protseduurid “teele ette jäävad”, siis inimesed üldiselt siiski täidavad neid või kasutavad ametlikke võimalusi nende muutmiseks või erandite tegemiseks	3.52*	.892	3.85*	.442

T-test; *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Tuginedes Kütt’ile ja Rungi’le (2014), kes analüüsisid uuringu läbiviimiseks kasutatud tüpoloogiaid ja nende sobivust kahe IKT ettevõtte organisatsioonikultuuri erinevuste välja toomiseks süvitsi, võib öelda, et antud uuringu põhjal tervikuna on võimalik organisatsioonikultuuri ja selle erisuste osas ettevõtete vahel järeldusi teha.

Samas toovad nad välja kolm aspekti meetodite kvaliteedi kohta, mida edaspidiste organisatsioonikultuuri uuringute läbiviimisel arvesse võtta:

Esiteks, vanad, ammu väljatöötatud meetodid ei pruugi töötada uutes, kaasaegsetes IKT sektori organisatsioonides. Mõõdetud Cronbach’i α ei olnud piisav Quinni ja Cameroni kultuuritüüpides ning kolme Harrisoni kultuuritüübi puhul. Põhjus võib olla meetodi ambitsioonis mõõta nii keerukat konstruktsiooni kui organisatsioonikultuur kasutades üksikuid küsimusi, seda oletust toetab ka Goffe ja Jonesi skaalade parem reliaablus.

Teiseks, mittetraditsioonilised skaalad võivad vähendada vastuste hulka. Goffe ja Jonesi küsimustikus oli kasutusel 5 palline Likerti skaala, millele vastuseid oli arvuliselt kõige

rohkem. Samas võib öelda, et 5 palline Likerti skaala võib jääda erisuste väljatoomiseks liiga lühikeseks. Quinni ja Cameroni küsimustikule vastates, kus kasutati 100 punkti jagamist nelja väite vahel, eksiti juba rohkem vastates nii, et kogu punktiskoor ei summeerunud kokku 100-ks nagu eeldas meetod. Kõige rohkem valesti mõistmist ja seega kehtetuid vastuseid oli Harrisoni kasutatavas järjestavas meetodis, kus vastajates tekitas segadust peamiselt asjaolu, et väiteid sai hinnata skaalal ühest neljani ainult erineva kaaluga ja sama hinnangut kahele või enamale tüübile anda ei oleks tohtinud.

Kolmandaks, domineeriva kultuuri tüüp ei pruugi joonistuda nii selgelt välja kui nende tüpoloogiate loojad on eeldanud. Harrisoni ega Cameroni ja Quinni hindamisvahendite puhul ei domineeri üks kultuuritüüp üle teiste nagu on eeldanud hindamisvahendi loojad.

Võib öelda, et Goffee ja Jonesi loodud organisatsioonikultuuri hindamisvahend on sobivaim IKT sektori organisatsioonides kultuuri kaardistamiseks ning sotsiaalsuse ja solidaarsuse dimensioonides ilmnevad olemasolevad eristavad jooned selle valdkonna organisatsioonide vahel kõige selgemalt.

2.4 Arutelu ja ettepanekud

Järgnevalt arutletakse saadud tulemuste ja ning nende võimalike põhjuste ja mõjude üle ning tuuakse välja olulisimad järeldused. Arutelu, järeldused ja ettepanekud tuginevad töös viidatud varasematele uuringutele ja teoreetilistele seisukohtadele, läbiviidud uuringule ning magistr töö autori isiklikule kogemusele uuritud organisatsioonidega, mis tuleneb töösuhtest Ettevõttega A.

Vaadates tulemusi kõigi kolme kasutatud tüpoloogia ja nende autorite väljatöötatud hindamiskriteeriumitest lähtuvalt, paistavad Ettevõtte A ja Ettevõtte B organisatsioonikultuurid küllaltki sarnased. See on kooskõlas institutsionaalse teooriaga, mille kohaselt sama sektori ettevõtted muutuvad aja jooksul sarnasteks (DiMaggio, Powell, 1980). Sarnane on nii domineeriv kultuuritüüp kummaski ettevõttes kui kõikidele kultuuritüüpidele antud hinnangute üldised proportsioonid. Uurimuse taoline tulemus võib anda positiivse sõnumi juhtidele ja töötajatele – tegelikkuses ei olda suures plaanis nii erinevad, kui võiks eeldada lähtudes organisatsioonide taustaandmetest ja ajaloost. Samas

võib järeldus sarnasuse osas olla ennatlik. Kõikide küsimustike puhul on näha üksikküsimused, kus ilmnevad statistiliselt olulised erinevused kahe ettevõtte vastuste vahel. Neid üksikküsimusi vaadeldes võib täheldada teatavat mustrit.

Uuringu tulemused Goffee ja Jones'i tüpologia järgi asetavad nii Ettevõtte A kui Ettevõtte B kommunaalsuhetega kultuuritüüpi, mõlema ettevõtte tulemused sotsiaalsuse ja solidaarsuse skaaladel on kõrged. Seega leidis kinnitust autori püstitatud Hüpotees 3 Ettevõttes A domineeriva kultuuritüübi osas, samuti Hüpotees 6 Ettevõttes B domineeriva kultuuritüübi osas. Kõrge sotsiaalsusega organisatsioonis Goffe ja Jonesi järgi on organisatsiooni liikmed sõbralikud ja hoolivad, kaastöötajat ollakse valmis tingimusteta toetama. Kõrge sotsiaalsusega keskkonna positiivseks mõjuks on sageli töötajate kõrge moraal, mis toetab meeskonnatööd ning pühendumust (vt peatükk 1.3 lk 19). Uuringu tulemustest võib sellele leida näiteid nii Ettevõtte A kui Ettevõtte B keskmisi hinnanguid vaadates. Keskmise hinnangu väitele „inimesed saavad omavahel väga hästi läbi ja vaidlusi tuleb harva ette“ on saanud 5-punktilisel skaalal Ettevõtte A vastajate hulgas tulemuse 4,52 ja Ettevõtte B töötajatelt 4,17. Väite „inimesed on sõbrad sõpruse enda pärast – neil pole mingit varjatud tagamõtet“ tulemused on samuti kõrged, vastavalt 4,48 ja 4,09. Kõrge sotsiaalsusega võib aga kaasneda negatiivse aspektina kehva soorituse põhjendamatu talumine ja asjakohase kriitika vältimine. Võib juhtuda, et probleemide puhul rakendatakse mitte parimat, vaid kompromisslahendust. Kõrge skoor küsimusele vaidluste vähesuse kohta organisatsioonis võib viidata sellele, et nimetatud negatiivsete aspektide olemasolu ettevõttes võiks kontrollida. Antud juhul on tulemus sotsiaalsuse skaalal kõrgem Ettevõttes A.

Solidaarsus väljendab, kuivõrd on grupi liikmed ühel meelel ja keskendunud eesmärkide saavutamisele (vt. peatükk 1.3 lk. 20). Kõrge solidaarsusega organisatsioonis on tähtis teada ja järgida ettevõtte eesmärke, nende saavutamiseks kokkulepitud meetodeid ja tunnustatavaid käitumisnorme. Samas võib kõrge solidaarsus tähendada kaastöötajate julma kohtlemist, „tee ära või mine minema“ suhtumist. Kõrge solidaarsuse näitena küsimuste lõikes võiks välja tuua väited „minu tiimi töötajad teavad selgelt meie tiimi eesmärke“, hinnangud siin väga kõrged Ettevõttes A 4,89 ja Ettevõttes B 4,57; „strateegilised eesmärgid on kõigile ühised“ hinnangud vastavalt 4,75 ja 4,43; „eesmärkide täitmine on kõige tähtsam asi“ hinnang töötajate hulgas vastavalt 4,57 ja 4,27.

Nagu võib näha ka toodud näidete põhjal, on Ettevõtte A töötajate hinnangud absoluutväärtuses mõnevõrra kõrgemad kui Ettevõtte B töötajate puhul. Keskmiselt on

hinnangud nii sotsiaalsuse kui solidaarsuse dimensioonis oluliselt kõrgemad Ettevõtte A vastajate hulgas. See tulemus on osaliselt kooskõlas töö autori eeldusega, et Ettevõtte B tulemus sotsiaalsusse skaalal võiks olla mõnevõrra madalam (Hüpotees 6).

Statistiliselt olulised erinevused ilmnesevad Ettevõtte A ja Ettevõtte B tulemustel 11 küsimuse osas. Mõlema ettevõtte vastajad tunnetavad ühtviisi oma tiimi soovi olla parim, kasutada ära konkurentsieelised võimalused, tegutseda kiirelt ja otsustavalt. Ühtviisi oluliseks peetakse alustatu lõpuleviimist, kindlat ja kiiret reageerimist nõrgale sooritusele. Statistiliselt oluliste erinevuste põhjal võib hinnata, et Ettevõtte A kultuuri Ettevõttega B võrreldes inimesekesksemaks. Erinevus kahe ettevõtte vastajate vahel ei tulene niivõrd heast läbisaamisest töökohal, kui suhete sügavusest kolleegidega – kuivõrd inimesed päriselt teineteisele korda lähevad – meeldivad teineteisele, kuivõrd teatakse teineteise isiklikest eludest ja peresuhetest, hoitakse kontakti ka pärast töösuhte lõppemist. Suurim statistiline erinevus on vastajate vahel küsimuses, kas kolleegidega hoitakse kontakti ka pärast töösuhte lõppemist. Olulised erinevused ilmnevad ka väidetes mille kohaselt inimesed meeldivad teineteisele siiralt, sõbrad ollakse sõpruse enda pärast ilma varjatud agendata, saadakse hästi läbi ja vaieldakse harva.

Ettevõtte A töötajate jaoks on eesmärgid selgemad ja nende täitmine olulisem, tegevusvabadus nende saavutamisel suurem kui Ettevõttes B – küsimustele, kas eesmärgid on kõigile ühised, ning kas neid teatakse selgelt, andsid oluliselt kõrgema skoori Ettevõtte A töötajad.

Paljude organisatsioonikultuuri teoreetiliste käsitluste kohaselt (Jones *et al.* 2005; Schein 1999; Flamholtz 2012) on deklareeritud väärtused üheks osaks organisatsioonikultuurist, mis küll alati ei kattu töötajate tegelike hoiakute ja väärtustega. Vaadates Ettevõtte A deklareeritud väärtusi võib öelda, et uuringus osalejate vastused ja tulemus organisatsioonikultuuri tüübi osas on ametlike väärtustega hästi kooskõlas. „Läheb korda“ räägib inimestest, nii kolleegidest kui klientidest ja koostööpartneritest, hoolimisest ja „Koos on lahe“ tähendab, et üheskoos tegutsemist peetakse lahedaks nii eesmärkide suunal töises plaanis tegutsedes kui mittetöistes koosolemistes.

Vastavalt Cameron'i ja Quinn'i loodud küsimustiku hindamise meetodikale võib öelda, et mõlemas ettevõttes on domineeriv kõrge paindlikkuse ja sisemise fookusega klanni tüüpi organisatsioonikultuur. Klannikultuuri iseloomustavateks märksõnadeks Cameroni ja Quinni järgi on osalus ja meeskonnatöö (vt peatükk 1.3 lk 17). Baasarusaamade hulka

kuuluvad veendumused, et väliskeskkonda saab mõjutada meeskonnatöö ja individuaalse arengu kaudu, klientidesse suhtutakse kui partneritesse, juhtkonna peamiseks ülesandeks on innustada töötajaid nende lojaalsuse ja pühendumuse tagamiseks. Seega võiks lugeda kinnitust leidnuks autori püstitatud Hüpoteesi 1 Ettevõtte A osas. Samuti võiks järeldada, et Hüpotees 4, mille kohaselt autor eeldas, et Ettevõtte B asetub turu kultuuritüüpi, ei leidnud kinnitust. Samas on märkimisväärne, et küsimustikule vastanud töötajad on kultuuri erinevaid aspekte tajunud sedavõrd erinevalt, et ükski paindlikkuse ja fookuse skaala kultuuritüüpidest pole statistiliselt oluline. S.t kuigi klanni tüüpi kultuur domineerib, on variatiivsus töötajate hinnangutes sedavõrd suur, et ei saa väita nagu kehtiksid Ettevõtte A ja Ettevõtte B kohta kõik antud kultuuritüübile iseloomulikud jooned. Seega ei ole õige tulemustele tuginedes teha järeldusi püstitatud Hüpoteeside 1 ja 4 osas.

Piisavalt usaldusväärset saab väita vaid, et Ettevõtte A töötajate arvates hinnatakse edukust tegevuskulude ohjamise alusel. Ettevõtte B töötajate arvates on olulisim näitaja uute teenuste olemasolu. Tulemust võib pidada ootuspäraseks, arvestades Ettevõtte B brändi innovaatilisusele toetuvat kuvandit ja Ettevõttes A läbiviidud ja toimuvaid efektiivsusprogramme. Antud erinevus toetab mõneti ka töö autori hüpoteesi, mille kohaselt Ettevõttes B domineerib pigem väline fookus samas kui Ettevõttes A on fookus sisemine.

Kõige sarnasemad on mõlema organisatsiooni vastajate hinnangud organisatsiooni ühendavale jõule ja strateegilisele fookusele. Nii Ettevõtte A kui Ettevõtte B vastajad peavad ühendavaks jõuks lojaalsust ja vastastikust usaldust ning pühendumust organisatsioonile. Mõlemas organisatsioonis peetakse strateegiliselt tähtsaks inimeste arengut. Ettevõttes B on viimase osas fookus rohkem professionaalsel arengul samal ajal kui Ettevõttes A räägitakse rohkem inimese terviklikust arengust ja küpsusest.

Cameron ja Quinn on oma meetodi väljatöötamisel lähtunud rohkem kui kümne tuhande organisatsiooni kultuuri kaardistamisest (Cameron, Quinn 2011). Oma töö põhjal on nad välja joonistanud nii keskmise organisatsiooni graafiku üle kõikide sektorite kui sektoripõhise tüüpilise organisatsioonikultuuri jagunemise erinevate tüüpide vahel kümnes erinevas sektoris. Kõikide graafiliselt esitatud kultuuritüüpide puhul on võimalik eristada selgemalt üht domineerivat kultuuritüüpi. Käesolevas uuringus ei ilmnenud taoline tulemus kummagi organisatsiooni puhul. Üks võimalikke põhjusi võib olla Cameroni ja Quinni meetodi sobimatus IKT sektoris, kuhu mõlemad uuritud organisatsioonid kuuluvad.

Vastavalt Harrisoni küsimustiku tulemuste hindamise metoodikale on mõlemas ettevõttes domineeriv tulemuste keskne organisatsioonikultuur. Seega püstitatud Hüpotees 2, mille kohaselt autor eeldas, et Ettevõtet A iseloomustab madal tsentraliseeritus ja formaliseeritus ning domineeriv on Harrisoni järgi isikukeskne kultuuritüüp, ei leidnud kinnitust. Autori eeldusega ühtis küll tulemus madala tsentraliseerituse osas, kuid formaliseerituse skaalal andsid vastajad kõrgema tulemuse. Samuti ei leidnud kinnitust püstitatud Hüpotees 5 mille kohaselt eeldati, et Ettevõtet B iseloomustab kõrge tsentraliseeritus ja formaliseeritus (Harrisoni järgi rollikeskne kultuuritüüp). Kõrge skoori andsid Ettevõtte B vastajad küll formaliseerituse skaalal, aga mitte tsentraliseerituse dimensioonis.

Harrisoni järgi on tulemustele orienteeritud organisatsioonis inimesed jäägilt pühendunud ühiste eesmärkide täitmisele (vt peatükk 1.3 lk 18). Märksõnadeks on meeskonnatöö ja saavutused. Inimesed juhivad ennast ise ja neid hinnatakse teadmiste, oskuste ning tulemusse panustamise alusel. Ettevõtte A ja Ettevõtte B töötajate vastused on sarnased domineeriva saavutuskultuuri skaala mitmete küsimuste lõikes – mõlemas organisatsioonis tajutakse edukatena eelkõige inimesi, kes on erialaselt kompetentsed ning pühendunud töö tulemustele; inimese ja organisatsiooni suhet saab kirjeldada kui partnerite suhet, kus mõlemad keskenduvad ühisele eesmärgile. Sarnaselt tajutakse, et töötajatelt oodatakse initsiatiivikut, iseseisvust ja kõrget motivatsiooni.

Statistiliselt olulised erinevused esinevad mitte aritmeetiliselt domineeriva saavutuskultuuri puhul, vaid töötajate hinnangutes isiku- ja rollikultuuri iseloomustavatele aspektidele. Ettevõtte A töötajad tajuvad enam kui Ettevõtte B töötajad, et neid koheldakse pereliikmetena. Ettevõtte B töötajad on enam harjunud tegutsema reeglite päraselt ja alluma kõrgemalt poolt tulevatele korraldustele, neid motiveerib enam palk. Samuti tajuvad Ettevõtte B töötajad enam ettevõtte väliskeskkonda võistlusplatsina, kus prima tulemuse ja edu tagavad tootlikkus, kvaliteet ja uuendused. Ettevõtte A töötajad otsustavad kohapeal, olles vajadusel valmis reegleid rikkuma, neid motiveerib enam rahuldust pakkuvad suhted töökaaslastega.

Statistiliselt oluliselt erinevad hinnangud Harrisoni küsimustikule toetavad Goffee ja Jonesi solidaarsuse-sotsiaalsuse skaaladel tehtud tähelepanekuid. Erinevused ilmnevad eelkõige inimeste vaheliste suhete sügavuses. Tulemust, mis ütleb, et Ettevõtte B töötajaid motiveerib rohkem tasu, võib pidada mõneti ootuspäraseks võrreldes ettevõtete

tulemustasusüsteeme, kus on näha, et Ettevõttes B kasutatakse enam lühiajalisi tulemustasuskeeme. Samuti võib öelda, et väliskeskonna tajumine võistlusplatsina on kooskõlas Ettevõtte B deklareeritud väärtustega - Loovus, Nutikus, Kiirus, Energia on kõik seostatavad tootlikkuse, kvaliteedi ja innovatsiooniga, mis turuvõitlusega sageli kaasas käivad. Antud tulemust toetab ka Cameroni ja Quinni küsimustikus ilmnenud hinnang, mille kohaselt edukuse hindamise kriteeriumiteks on Ettevõtte B vastajate arvates uusimate ja unikaalseimate teenuste olemasolu ning avaliku sektori teenuste liidri ja innovaatori roll.

Organisatsioonikultuuri ja strateegia elluviimise vahelisi seoseid uurides (Ahmadi *et al.* 2012) on leitud, et statistiliselt oluline seos nende vahel on olemas kõikide kultuuritüüpide puhul (Ahmadi *et al.* kasutasid oma töös Quinni ja Cameroni tüpoloogiat), kuid mõju määr on varieeruv kõige efektiivsemast klannikultuuri puhul kõige vähem efektiivseni hierarhia puhul. Nendele tulemustele tuginedes võib oletada, et mõlemas ettevõttes domineeriv klannikultuur, mis käesoleva uuringu tulemustest ilmnes, on üldjoontes toetav uue strateegia elluviimisel. Klannikultuuri puhul on hinnatud kõrgeks tegevusvabaduse ja paindlikkuse dimensioon organisatsioonis. Seega võib öelda, et oletust toetavad ka varasemad uuringud (vt. peatükk 1.2 lk. 14) kus on leitud, et töötajad, kes hindasid oma üksuses olevat paindlikud reeglid ja protseduurid, hindasid ka oma organisatsiooni ja töötajaid olevat vastuvõtlikumad muudatuste suhtes.

Jones *et al.* (2005) on leidnud, et inimeste hulgas, kes hindasid organisatsiooniliikmete isiklikud suhted ja seotuse oma üksuses kõrgemaks, oli ka valmisolek muudatusteks suurem. Kõrvutades nimetatud tulemusi käesoleva uuringu tulemustega Harrisoni küsimustiku, eelkõige aga Goffee ja Jonesi sotsiaalsuse skaala puhul ilmnenud statistiliselt oluliste erinevustega, võiks eeldada, et valmisolek muudatusteks on suurem Ettevõtte A töötajate hulgas, kuivõrd hinnangud sotsiaalsuse skaalal olid seal statistiliselt oluliselt kõrgemad. Rashid *et al.* (2004) uuris seoseid organisatsioonikultuuri tüüpide ja inimeste hoiakute muutustesse vahel kasutades Goffee ja Jones'i (2000) organisatsioonikultuuri tüpoloogiat. Tema tulemused näitavad, et kommunaalsuhete kultuuritüübi puhul on tugevalt positiivne hoiak muudatuste suhtes 57,5 protsendil vastanutest, mis samuti lubab oletada, et käesoleva magistritöö raames uuritud organisatsioonides on põhimõtteline valmisolek muudatusteks pigem kõrge.

Peamiste järeldustena käesoleva magistritöö käigus läbiviidud uuringu tulemuste põhjal võib esile tuua järgmist:

Esiteks, erinevused organisatsioonikultuuride vahel ei ole väga suured, on olemas ka arvestatav ühisosa, milleks võib pidada pühendumist organisatsioonile, professionaalsuse väärtustamist, initsiatiivikut ja soovi olla parim.

Teiseks, statistiliselt olulised erinevused hinnangutes on siiski olemas ning neis on erinevate kasutatud küsimustike lõikes läbivalt teatud muster. Peamise erinevusena võib välja tuua, et Ettevõtte A on inimesekesksem, isiklike suhete sügavus ja olulisus on suurem.

Kolmandaks, Ettevõttes A on eesmärgid töötajate jaoks selgemad ja nende täitmine olulisem.

Neljandaks, Ettevõtte B töötajaid motiveerib enam palk, Ettevõtte A töötajaid rahuldust pakkuvad suhted töökohal.

Viidendaks, Ettevõtte B töötajad peavad edukuse kriteeriumiteks uusimate ja unikaalseimate teenuste olemasolu. Tähtis on olla teenuste liider ja innovaator. Samas Ettevõtte A töötajate jaoks on edukuse kriteeriumiks tegevuskulude kokkuhoid.

Tuginedes töös käsitletud teoreetilistele seisukohtadele ning läbiviidud empiirilise uuringu tulemustele **teeb töö autor ettepanekud**, mida ühinenud organisatsioonis muudatuste juhtimise kontekstis silmas pidada.

Esiteks, oluline oleks käesoleva uurimuse tulemuste analüüs organisatsiooni juhtide poolt. Teadlikkus olemasolevatest erinevustest aitab juhtidel paremini oma inimesi ja nende võimalikke hoiakuid mõista. Enim kasu võiks tulemustega tutvumisest olla ühinenud organisatsiooni teenindusüksuse juhtidel.

Teiseks, soovitava organisatsioonikultuuri väljaselgitamine tulenevalt ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ja väärtustest ning selle võrdlus olemasolevate kultuuridega aitaks juhtimisotsuseid teadlikumalt suunata.

Kolmandaks, olemasolevaid kultuure iseloomustavate käitumisviiside ja hoiakute osas tuleks otsustada, mida tahetakse kindlasti uude ühendorganisatsiooni kaasa võtta, mida hoopis vähendada. Sellest tulenevalt oleks võimalik suunata erinevaid organisatsioonisiseseid protsesse, näiteks ettevõtte sisest värbamist, eriti esmatasandi juhi positsioonides.

Neljandaks, olenemata sellest, mis suunas organisatsioonikultuuri kujundamisega liigutakse, oleks otstarbekas ühtlustada Ettevõtetest A ja Ettevõtetest B ühisesse organisatsiooni

liikunud töötajate arusaamu teatud valdkondades, näiteks eesmärgid, nende seadmise viis ja täitmise olulisus, aga ka sisu. Määratleda, mille alusel hinnatakse organisatsiooni, tema juhtide ja töötajate edukust. Tasusüsteemide ühtlustamise puhul tuleks tähelepanu pöörata ka mitterahalistele hüvedele.

Viiendaks, ühinemisprotsessis saab toetuda olemasolevale suhteliselt suurele ühisosale, mis võiks olla aluseks positiivse väärtusega kommunikatsioonisõnumitele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kaardistada organisatsioonikultuurid Ettevõttes A ja Ettevõttes B, selgitada välja peamised erinevused kultuuride vahel ning esitada ettepanekud ühinemise toetamiseks. Mõlema ettevõtte näol oli uuringu läbiviimise ajal, aprillis 2014, tegemist Eesti IKT sektori organisatsioonidega, samasse rahvusvahelisse gruppi kuuluvate ettevõtetega, kellel mõlemal oli turuliidri roll oma valdkonnas. Ettevõtted ühinesid 1. septembril 2014. Käesoleva magistritöö raames läbi viidud uuring ettevõtete organisatsioonikultuuride kaardistamiseks oli osa ühinemisprotsessi ettevalmistusest organisatsiooni teenindusüksuses.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks koostati esmalt ülevaade organisatsioonikultuuri teoreetilistest käsitlustest, selle kaardistamise meetoditest ning rollist muudatuste juhtimise kontekstis. Teoreetilistele seisukohtadele tuginedes võib üldistades öelda, et kõik organisatsioonid on pidevas muutumises, seda nii organisatsioonisiseste tegurite mõjul kui väliskeskkonnast tingitult. Kolmeks peamiseks faktoriks, mis iga muudatuse elluviimist mõjutavad, võib pidada tehnoloogilisi, organisatsioonilisi ning inimestega seotud faktoreid. Kahe ettevõtte ühinemine toob kindlasti kaasa muutused kõigis kolmes - kokku saavad kahed süsteemid, kahed normid ja reeglid, kaks struktuuri ja kaks kultuuri. Muudatuste edukust mõjutavad mitmed asjaolud, kuid väheseid saab pidada nii kriitilisteks kui organisatsiooni töötajate hoiakud. Edukas muutus saab toimuda ainult siis, kui organisatsiooni juhid analüüsivad olemasolevat kultuuri põhjalikult, juhtide võimalus muudatuste juhtimisel on olla teadlik olemasolevast organisatsioonikultuurist, võimalikke keerukusi ette näha ja juhtida muudatust soovitud suunas.

Töö empiirilises osas kaardistati organisatsioonikultuurid ühinemise eelselt kahes Eesti IKT sektori ettevõttes. Kuna puudub selgus, milline olemasolevatest raamistikest on sobivaim mõõtmaks organisatsioonikultuuri kaasaegses IKT sektoris, kasutati samaaegselt kolme erinevat tüpoloogiat: K. S. Cameroni ja R. E. Quinni, R. Goffee ja G. Jones'i ja R. Harrisoni poolt loodud vahendeid. Läbi erinevate autorite tüpoloogiate kasutamise on võimalik hinnata olemasolevat kultuuri erinevatest vaatenurkadest, samuti saada aimu, milline neist toob paremini välja erisused kahe sama sektori ettevõtte puhul. Goffee ja G. Jones'i

metoodika annab ülevaate organisatsioonidest sotsiaalsuse ja solidaarsuse dimensioonides, Harrisoni mudel keskendub tsentraliseerituse ja formaliseerituse dimensioonidele ning K. S. Cameroni ja R. E. Quinni mudel dünaamilisusele ja sisemisele vs. välisele fookusele.

Tuginedes teooriale ning uuritud ettevõtete taustaandmetele püstitati kuus hüpoteesi. Hüpoteeside 1, 2 ja 3 kohaselt eeldas töö autor, et Ettevõtet A iseloomustab: kõrge tegevusvabadus ja paindlikkus ning sisemine fookus, domineeriv kultuuritüüp on Cameroni ja Quinni järgi klanni tüüp (Hüpotees 1); madal tsentraliseeritus ja formaliseeritus, domineeriv on Harrisoni järgi isikukeskne kultuuritüüp (Hüpotees 2); kõrge solidaarsus ja kõrge sotsiaalsus, domineeriv on Goffee ja Jones'i järgi kommunaalsuhete kultuuritüüp (Hüpotees 3). Uuringus leidis kinnitust Hüpotees 3. Cameroni ja Quinni metoodika kohaselt joonistus küll Ettevõttes A välja eeldatud klanni tüüpi kultuur, kuid statistilise analüüsi kohaselt leiti, et paindlikkuse ja fookuse skaala kultuuritüüpidest pole ükski statistiliselt oluline. Seega ei saa teha järeldusi püstitatud Hüpoteesi 1 osas. Autori eeldusega ühtis tulemus madala tsentraliseerituse osas, kuid formaliseerituse skaalal andsid vastajad kõrgema tulemuse, seega paigutus Ettevõtte A organisatsioonikultuur Harrisoni mudeli järgi tulemuste kesksesse tüüpi, mistõttu võib öelda, et püstitatud Hüpotees 2 ei leidnud kinnitust.

Hüpoteesi 4, 5 ja 6 kohaselt eeldas töö autor, et Ettevõtet B iseloomustab: kõrge kontrollitase juhtimises ning välimine fookus, domineeriv on Cameroni ja Quinni järgi turu kultuuritüüp (Hüpotees 4); kõrge tsentraliseeritus ja formaliseeritus, domineeriv on Harrisoni järgi rollikeskne kultuuritüüp (Hüpotees 5); kõrge solidaarsus, kuid mõnevõrra madalam sotsiaalsus, domineerida võib Goffee ja Jones'i järgi kommunaalsuhete kultuuritüüp. (Hüpotees 6). Uuringus leidis kinnitust Hüpotees 6. Cameroni ja Quinni metoodika kohaselt asetis Ettevõtte B klanni kultuuritüüpi, kuid statistilise analüüsi kohaselt ei ole ükski paindlikkuse ja fookuse skaala kultuuritüüpidest statistiliselt oluline, seega ei saa teha järeldusi püstitatud Hüpoteesi 4 osas. Kinnitust ei leidnud püstitatud Hüpotees 5, kõrge skoori andsid vastajad küll formaliseerituse skaalal aga mitte tsentraliseerituse dimensioonis, seega paigutus Ettevõtte B organisatsioonikultuur Harrisoni mudeli järgi tulemuste kesksesse tüüpi.

Kuigi kasutatud tüpoloogiate kohaselt asetisid mõlemad organisatsioonid samadesse kultuuritüüpidesse, näitab tulemuste statistiline analüüs siiski üksiküsimuste lõikes statistiliselt olulisi erinevusi kahe ettevõtte vahel, ning võib näha, et erisused moodustavad kõigis kolmes lähenemises läbiva mustrit. Peamiste järeldustena käesoleva magistritöö käigus läbiviidud uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et erinevuste kõrval on olemas ka arvestatav

ühisosa; Ettevõtte A on inimesekesksem ning töötajatele on eesmärgid seal selgemad kui Ettevõttes B; Ettevõtte B töötajad on enam motiveeritud palgast samas kui Ettevõtte A töötajad tähtsustavad enam suhteid töökohal; Ettevõtte A töötajate arvates on edukuse mõõdupuuks suutlikkus hoida kokku kulused samas kui Ettevõtte B vastajate arvates on tähtis tulla turule uute lahendustega. Olulisimad autoripoolsed ettepanekud, lähtudes uuringu tulemustest ja teoreetilistest seisukohtadest, puudutasid uuringu tulemustele rakendusliku väärtuse andmist uuritud üksuse juhtide poolt, soovitava tulevikukultuuri selget määratlemist, vajadust ühtlustada töötajate arusaamu küsimustes, kus uuringu kohaselt esinevad olulised erinevused (eesmärgid, nende seadmise viis ja täitmise olulisus, aga ka sisu), võimalusi toetuda sarnasustele organisatsiooni kommunikatsioonikeeles.

Uurimistöö autori hinnangul on töös püstitatud eesmärgid on täidetud – käesoleva magistr töö näol on olemas kahe ühineva ettevõtte organisatsioonikultuuride kaardistus, mida on võimalik kasutada ühinemisprotsessi toetamiseks. Suurem teadlikkus juhtide hulgas organisatsioonikultuuri temaatika olulisusest muutuste protsessis, aga ka konkreetset tulemusi läbiviidud uuringust, annavad kindlasti positiivse mõju juhtimistegevustesse. Tulemuste arutelu, järeldused ja tehtud ettepanekud aitavad saadud tulemusti tõlgendada ning annavad ühe võimaliku suuna nende kasutamiseks juhtimisotsuste tegemisel.

SUMMARY

MAPPING ORGANISATIONAL CULTURES PRIOR MERGER (ON THE EXAMPLE OF TWO ESTONIAN COMPANIES)

Kelly Tsilke

The aim of this paper was to map the organisational cultures prior merger in two Estonian companies (Company A and Company B) and to find out the main differences between them. Also, to make suggestions based on the theoretical material and empirical study to support the process of merger.

The concept of organisational culture is applied to understand the character of an organisation. Although the term itself is often used in organisational literature, there still isn't a clear definition of it. However common share can be seen in definitions from different authors (Schein 1985, Kilmann *et al.* 1986, Trice ja Beyer 1993, Lund 2003, Flamholtz and Randle 2012; Dev 2013) – organizational culture is a shared phenomenon with two or more levels. The tangible levels relate to behaviour patterns, the written and spoken language, and the physical and social environment. The deeper, intangible levels encompass the group's values, goals, concerns or basic assumptions. This is also the way organisational culture is defined in current paper. Based on number of previous studies the understanding of organisational culture can be significant asset to influence change process in organisation.

A survey was performed prior merger to map the existing organisational cultures of two companies. At the time of research in April 2014, both of these information and communication technology (ICT) sector organisations were belonging to the same international group, but had a separate management team and structures.

Company A was a telecommunication company offering broadband infrastructure for business and residential customers and digital TV for residential customers in Estonia. They were market leaders (market share above 40%) with annual turnover over 210 MEUR and number of employees over 1500.

Company B offered mobile telecommunication services (data and calls) to business and private customers in Estonia. They were market leaders (market share above 40%) with annual turnover over 130 MEUR and number of employees over 500. Merger took place at 1st of September 2014.

Current research was part of preparation for the changes in company's customer operations unit.

Although there are many ways how to define and measure organizational culture, it remains unclear which is most suitable for ICT companies. Three existing models were used in parallel. A model from K. S. Cameron ja R. E. Quinn, known as Competing Values Framework, is built on the dimensions of flexibility and discretion versus stability and control; internal focus and integration versus external focus and differentiation. Harrison's typology is fitted into scales of centralization and formalization and R. Goffee ja G. Jones focus on human relationships in the organization building their typology on solidarity and sociability.

As a result of the survey, all three models placed both organisations into same culture types – communal relations type according to Goffee and Jones, clan type on Cameron and Quinn model and achievement culture type according to Harrison typology. However, statistical analyses revealed also significant differences between respondents from two companies. Statistically significant differences were found in all three questionnaires and a certain pattern can be pointed.

Following main conclusions can be made based on the research of this paper: differences between two companies are not extensive; there is considerable share of similarities as well – commitment to the organisation, valuing professionalism, initiative and the aim to be the best. As the main difference it can be stated that Company A is more human centric, importance and depth of personal relationships are rated higher, goals are more clear and filling the targets more important. For Company B employees salary is considered more motivating, new technologies and unique services are most important success factors, it is important to be an innovator and the leader of public services. At Company A motivations proceeds from satisfying relationships at work and criterion of success is effectiveness in operational costs.

Suggestions made by the author of the research based on the survey and theoretical background were pointing attention to the necessity to analyse the results by the managers to

understand the current culture of the companies; to set clear expectations for the desired culture; to harmonize the perceptions of employees from two companies regards goals and goal setting process; to use the similarities found in the research for communicational purposes.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ahmadi, S.A.A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., Akbari, J. (2012). Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. – *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 4.
- Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for innovation. – *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 30-43.
- Alas, R. (2002). Miks organisatsioonikultuur? – *Director*, aprill. www.director.ee/miks-organisatsioonikultuur/
- Alas, R., Vadi, M. (2003). The Impact of Organisational Culture on Attitudes Towards Change. Organisational culture in Estonia: Manifestations and Consequences. Tartu: TÜ Kirjastus.
- Arengufondi majandusseire uuring (2009)
http://www.itl.ee/public/files/sektori%20uuringud/EestiIT_tulevikuvaated_Arengufond2009.pdf
- Armenakis, A., Brown, S., Mehta, A. (2011). Organizational Culture: Assessment and Transformation. – *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 3, 305–328.
- Atchison, T.A. (2002). What is corporate culture. – *Trustee*, 55(4).
- Buble, M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. – *Management*, Vol. 17, 2, pp. 85-97
- Burnes, B., James, H. (1995). Culture, cognitive dissonance, and the management of change. – *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 14–33.
- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cameron, K. S., Freeman, S. L. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in organizational change and development*, 5 (1).
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooke, R.A., & Rousseau, D.M. (1988). Behavior norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. – *Group and Organization Studies*, 13 (3).

Cummings, T. G. and Worley, C. (2001). *Organization Development and Change*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

CV Keskuse Eelistatuima tööandja uuring 2012, 2014

http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1864&career_style

http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1932&career_style=

Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. MA: Addison-Wesley, pp. 4.

DeLisi, P.S. (1990). Lessons from the steel axe: culture, technology, and organizational change. – *Sloan Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 83-93.

Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. – *Organizational Dynamics*, 13(2), pp. 5–22.

Den Hartong, D. N., Verburg, R. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. – *Human Recourse Management Journal*, Vol. 14, pp. 55-79.

Detert, J., Schroeder, R. and Maurial, J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. – *Academy of Management Review*,

Dev, S. (2013). Assessing and Understanding Organizational Culture: Various Views and Theories. – *Indian Streams Research Journal*, Volume 3, Issue. 5, June. 2013.

Di Maggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. – *American Sociological Review*, 48: pp. 147-160.

Dodek, P., Cahill, N.E., Heyland, D.K. (2010). The Relationship between Organizational Culture and Implementation of Clinical Practice Guidelines: a Narrative Review. – *Journal of Parenteral and Enteral Nutrition*, Vol. 34 No. 6 pp. 669-674.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. and Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling. – *Human Relations*, 53, 419–42.

Flamholtz, E.G. (2001). Corporate culture and the bottom line. – *European Management Journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 268-75.

Flamholtz, E.G., Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. Theoretical and measurement issues. – *Journal of Human Resource Costing &Accounting*, Vol. 16 No. 2, 2012 pp. 76-94.

Fortado, B., Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. Competitiveness Review. – *An International Business Journal*, 22(4), 283-298.

- Fox-Wolfgramm, S., Boal, K. and Hunt, J. (1998). Organizational adaptation to institutional change: a comparative study of first-order change in prospector and defender banks. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 87-126.
- Gerbert, D., Boerner, S., Agafonov, J.G. (1999). Toward Change Initiatives in Corporate Cultures Undergoing Transformation. – *Eastern Europe Economics*, Vol. 37, No. 6, pp. 5-25.
- Graves, D. (1986). *Corporate culture: diagnosis and change: auditing and changing the culture of organizations*. New York: Palgrave.
- Goffee, R., Jones, G. (2000). *Character of a corporation*. London: HarperCollins Business.
- Hatch, M.J., Zilber, T. (2011). Conversation at the Border between Organizational Culture Theory and Institutional Theory. – *Journal of Management Inquiry*, Vol. 21 No. 1, pp. 94-97.
- Harrison, R., Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing organizational culture. Trainer's manual*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Haveman, H. (1992). Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 48-75.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: Harper Collins Business.
- Igo, T., Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. – *Construction Innovation*, Vol. 6 No. 2, pp. 121-139.
- Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit (ITL). www.itl.ee
- Johnson, L.K. (2004). Execute your strategy-without killing it. – *Harvard Management Update*, December, pp. 3-5.
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. – *Journal of Management Studies*, 42:2 March 2005.
- Kilmann, R., Saxton, M.J. and Serpa, R. (1985). *Introduction: five key issues in understanding and changing culture. Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kütt, M. (2002). *Organisatsioonikultuuri diagnostika kultuuritüüpide määratlemise meetodil*. Magistritöö. Tallinna Pedagoogikaülikool.
- Kütt, M., Rungi, M., (2014). The IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 9.-12.12.2014, Malaysia, <http://ieem.org/public.asp?page=awards.htm>
- Lau, Ch-M., Ngo, H-Y. (2004). The HR system, organizational culture and product Innovation. – *International Business Review*, Vol. 13 No. 6, pp. 685-703.
- Linstone, H.A. and Mitroff, I.I. (1994). *The Challenges of the 21st Century*. New York: State University of New York Press.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. – *Leadership & Organization Development Journal*, 20 (7).
- Lorenzo, A.L. (1998). A framework for fundamental change: context, criteria, and culture. – *Community College, Journal of Research & Practice*, Vol. 22 No. 4, pp. 335-48.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss: 3, pp. 219-236.
- Maanen, J. V. and S. R. Barley (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin. *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage: 31-53.
- Mann, T. (2010). What is culture? *Training Journal*, June, www.trainin9journal.com
- McCrinkle (2012). Generations defined: 50s years of change over 5 generations. <http://mccrinkle.com.au/the-mccrinkle-blog/generations-defined-50-years-of-change-over-5-generations>
- Mehta, S. and Krishnan V.R. (2004). Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership. – *Journal of Management and Labor Studies*, Vol. 29 No. 4, pp. 281-290.
- Meyer, M. and Utterback, J. (1993). The product family and the dynamics of core capability. – *Sloan Management Review*, Spring, 29–47.
- Michailova, S. (2000). Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change. – *Academy of Management Executive*, Vol. 14, Issue 4.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. Perspectives on strategic Management. – *Harper Business*, New York, NY.

- Mohanty, J., Rath, B. P. (2012). Influence of Organizational culture on organizational citizenship. – *Global Journal of Business Research*, Vol 6, Nr 1, 65
- Mycek, S. (2000). Cultural Clash and how to deal with it. – *Trustee*, 53 (9).
- Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. – *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 1, pp. 55-72.
- Obenchain, A. and Johnson, W. (2004). Product and process innovation in service organizations: the influence of organizational culture in higher education institutes. – *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 9 No. 3, pp. 91-113.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in Organizations. - *California Management Review*, 31 (4).
- Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. – *Administrative Science Quarterly*, 28 (1).
- Ouchi W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. – *Business Horizons*, vol.24, no.6,pp.82-83
- Parry, B.L. (2004). Evaluation and assessment of the effects of adversity on organizational leaderships. Doctoral Dissertation, Brigham Young University. Proquest Digital Dissertation.
- Paton, R. and McCalman, J. (2000). Change Management: A Guide to Effective Implementation. London: Sage.
- Peters, T., Waterman, R. H. (1982). In search of excellence. New York: Harper & Row.
- Pool, S.W. (2000), Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. – *Journal of Management Development*, Vol. 19 No. 1, pp. 32-49.
- Putz, B.J. (1991). Productivity Improvement: Changing values, beliefs and assumptions. S.A.M. – *Advanced Management Journal*, 56 (4).
- Prensky, M., (2001). Digital natives, digital immigrants.
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. – *Public Productivity Review*, 5, 122–40.
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis. – *Management Science*, 29, 363–77.

- Quinn, R. E. and Hall, R. H. (1983). Environments, organizations, and policymakers: toward an integrative framework. In Hall, R. H. and Quinn, R. E. (Eds), *Organizational Theory and Public Policy*. Beverly Hill, CA: Sage, 281–98.
- Quinn, R. E. and Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice'. In Kimberly, J. R. and Quinn, R. E. (Eds), *Managing Organizational Translations*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 296–313.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. – *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Ratnatunga, J., Gray, N., Balachandran, K.R. (2004). CEVITA: the valuation and reporting of strategic capabilities. – *Management Accounting Research*, Vol. 15No. 1, pp. 77-105.
- Sadler, P. (2001). *The Seamless organization*. London: Kogan Page.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez-Jimenez, D., Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. – *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Iss. 6, pp. 997-1015.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and Leadership. A Dynamic View*. 2nd Ed. 1992. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2009). *The corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Brief, A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. – *Organizational Dynamics*, Vol. 24 No. 7, pp. 7-19.
- Shaw, J. (2002). Tracking the Merger: The human experience. – *Health Services Management Research*, 15 (4).
- Silvester, J., Anderson, N.R. (1999). Organizational culture change. – *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72 No. 1, pp. 1-24.
- Taylor, M. (2003). A question of integrity. - *Modern Healthcare*, 33 (2).
- TNS Emor Tööandja maine uuringu raport. 2011, 2012. Ettevõtte A Sisedokumendid.

- Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelised seosed (Eesti näitel)*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Valentino, C.L., & Brunelle, F.W.H. (2004). The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture – *Journal of Healthcare Management*, 49(6).
- Webster, C. (2004). Exploring the relationships among organizational culture, customer satisfaction, & performance. Retrieved from <http://marketing.byu.edu/>
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. – *Personnel Review*, Vol. 2 No. 5, pp. 567-92.

LISAD

Lisa 1 Uurimistöös kasutatud kombineeritud 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 või /Ettevõtte B nimi/ ja /Ettevõtte A nimi/ töötajad oma üksuse kultuuri tajuvad. Uuring tehakse ainult teenindusüksuses, seetõttu on iga vastus väga oluline.

Küsimustik koosneb kolmest suuremast osast, mille alguses on juhised vastava osa täitmiseks, palun loe see hoolikalt läbi.

Pea silmas kolme asja:

- Ära vastuste üle liiga palju mõtle, ole spontaanne
- Vasta nagu sa arvad, et asjad täna on, mitte nagu sa sooviksid, et oleks. Varu

aega 20-30 minutit, soovitavalt katkestamatult

Küsimustiku esimene osa koosneb 23 väitest, palun märgi mil määral oled nõus alltoodud väidetega. Palun anna vastused mõeldes oma tiimile.

		Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täiesti
1	Minu tiimi töötajad teavad selgelt meie tiimi eesmärke.	1	2	3	4	5
2	Inimesed siiralt meeldivad üksteisele.	1	2	3	4	5
3	Inimesed järgivad oma töös selgeid juhiseid ja instruktsioone.	1	2	3	4	5
4	Inimesed saavad omavahel väga hästi läbi ja vaidlusi tuleb harva ette.	1	2	3	4	5
5	Nõrgale sooritusele reageeritakse kiiresti ja kindlameelselt.	1	2	3	4	5
6	Inimesed suhtlevad sageli ka väljaspool tööd.	1	2	3	4	5
7	Meie tiim tahab tõesti olla parim.	1	2	3	4	5
8	Inimesed teevad üksteisele teeneid, sest nad meeldivad üksteisele.	1	2	3	4	5
9	Kui avaneb võimalus kasutada ära mõni konkurentsieelis, tegutsevad inimesed kiiresti ja otsustavalt.	1	2	3	4	5
10	Inimesed on sõbrad sõpruse enda pärast – neil pole mingit varjatud tagamõtet.	1	2	3	4	5
11	Strateegilised eesmärgid on kõigile ühised.	1	2	3	4	5
12	Inimesed jagavad sageli üksteisega ka isiklike teemasid.	1	2	3	4	5
13	Inimesed loovad lähedasi pikaajalisi suhteid – ühel päeval võib sellest kasu olla.	1	2	3	4	5
14	Tunnustamise ja karistamise alused on selged.	1	2	3	4	5
15	Inimesed teavad palju üksteise perekondadest.	1	2	3	4	5
16	Tiimi töötajad on valmis võitma selgelt määratletud vastaseid.	1	2	3	4	5

17	Inimesi julgustatakse leidma töö käigus iseseisvalt paindlikke lahendusi.	1	2	3	4	5
18	Eesmärkide täitmine on kõige tähtsam asi.	1	2	3	4	5
19	Et saada midagi tehtud, tuleb vahel reeglitest ja süsteemidest mööda minna.	1	2	3	4	5
20	Alustatud projektid viiakse ka lõpuni.	1	2	3	4	5
21	Kolleegid peavad lahkunud töötajatega sidet, et teada, kuidas neil läheb.	1	2	3	4	5
22	On selge, kust lõpeb ühe töötaja vastutus ja algab teise oma.	1	2	3	4	5
23	Inimesed kaitsevad üksteist.	1	2	3	4	5

Küsimustiku teine osa koosneb 6-st teemablokist. Iga teema juures on esitatud neli kirjeldust, mille vahel tuleb vastajal jagada 100 punkti. Kõige enam sobivale kirjeldusele peaks andma rohkem punkte ja kõige vähem sobivale vastavalt vähem punkte. Võid anda ka ühele kirjeldusele kõik 100 punkti ja teistele 0 punkti või anda igale kirjeldusele võrdselt 25. Enamasti siiski tundub vähemalt üks kirjeldus sinu organisatsioonile kõige paremini sobivat ja on väärt rohkem punkte, kui teised kirjeldused.

Püüa anda hinnangud mõeldes ettevõttele tervikuna, kui see on raske, siis lähtu oma üksuses toimuvast.

Palun jälgi, et oled alati jaganud variantide vahel 100 punkti, mitte rohkem ega vähem. Kui see nii juhtub, siis pole andmetöötluses võimalik sinu vastustega arvestada.

1. Domineerivad tunnused

A	Organisatsioon on väga isiklik paik. See on nagu laiendatud perekond. Tundub, et inimesed on üksteise suhtes väga avatud.	
B	Organisatsioon on väga dünaamiline ja ettevõtlik paik. Inimesed on valmis oma nina välja pistma ja riskima.	
C	Organisatsioon on väga tulemustele orienteeritud. Peamine eesmärk on saada töö tehtud. Inimesed on väga võistluslikud ja saavutustele orienteeritud.	
D	Organisatsioon on väga kontrollitud ja reeglitepõhine koht. Inimesed juhivad oma tegemistes enamasti formaalsetest protseduuridest.	
	Kokku	100

2. Eestvedamise rõhuasetus

A	Juhid on oma käitumisega eeskujuks peamiseks sellistele väärtustele nagu mentorlus, toetamine ja üksteise eest hoolitsemine.	
B	Juhid on oma käitumisega eeskujuks peamiseks sellistele väärtustele nagu ettevõtlikkus, innovaativsus, riski võtmine.	
C	Juhid on oma käitumisega eeskujuks peamiseks sellistele väärtustele nagu sihipärane tegutsemine, agressiivsus, tulemustele orienteeritus.	
D	Juhid on oma käitumisega eeskujuks peamiseks sellistele väärtustele nagu koordineerimine, organiseerimine, sujuv toimimine.	
	Kokku	100

3. Inimeste juhtimine

A	Juhtimisstiili organisatsioonis iseloomustab meeskonnatöö, konsensus ja kaasamine.	
B	Juhtimisstiili organisatsioonis iseloomustab individuaalne riskide võtmine, innovaatus, vabadus ja unikaalsus.	
C	Juhtimisstiili organisatsioonis iseloomustab võistluslikkus, kõrged nõudmised ja saavutusvajadus.	
D	Juhtimisstiili organisatsioonis iseloomustab turvalisus töösuhetes, kuulekus, etteaimatavus ning stabiilsus inimestevahelistes suhetes.	
	Kokku	100

4. Ühendav jõud organisatsioonis

A	Organisatsiooni ühendavaks jõuks on lojaalsus ja vastastikune usaldus. Pühendumus organisatsioonile 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

5. Strateegiline rõhuasetus

A	Organisatsiooni jaoks on tähtis inimeste areng. Tähtsad on usaldus, avatus ja kaasatus.	
B	Organisatsiooni jaoks on tähtsad uute ressursside hankimine ja uute väljakutsete loomine. Väärtustatakse uute asjade proovimist ja võimaluste otsimist.	
C	Organisatsiooni jaoks on tähtsad võistluslik käitumine, pingutavate eesmärkide täitmine ja turuliidriks olemine.	
D	Organisatsiooni jaoks on tähtsad püsivus ja stabiilsus, efektiivsus, kontroll ja tegevuste sujuv kulgemine.	
	Kokku	100

6. Edukuse kriteeriumid

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

Küsimustiku viimases osas palun Sul hinnata 15 väidet oma organisatsiooni tänast olukorda silmas pidades. Kirja on pandud 15 lause algust, igal neli erinevat lõpu varianti. Hinda iga lause lõppu skaalal 4-st 1-ni nii, et selle lauselõpu ette, mis Sinu arvates kirjeldab Sinu organisatsiooni kõige paremini, märgid “4”, kõige vähem sobivama ette märgid “1”.

Palun anna hinnang igale lauselõpule ning jälgi, et iga vastuse juures oleksid hinded 4, 3, 2 ja 1 märgitud ainult ühel korral.

1. Organisatsiooni liikmetelt oodatakse, et nad esmajoones

	A	tulevad vastu juhtide ja teiste kõrgel positsioonil olevate isikute vajadustele ja soovidele
	B	täidavad oma tööülesandeid, pidades kinni nende tööga seotud reeglitest ja protseduuridest
	C	võtavad vastu ülesandega seotud väljakutsed, püüdes leida töö teostamiseks parimat võimalikku viisi
	D	teevad koostööd kaastöötajatega lahendamaks töölaseid ja isiklikke probleeme

2. Organisatsioonis on edukad inimesed, kes

	A	teavad, kuidas juhtidele meele järele olla ning on võimelised ja tahavad kasutada oma mõjuvõimu karjääriredelil edasi liikumiseks
	B	järgivad reegleid ja püüavad teha oma tööd korrektselt
	C	on erialaselt kompetentsed ja pühendunud töö tulemusele
	D	loovad teistega lähedasi töölaseid suhteid olles avatud koostööle, abivalmid ja hoolivad

3. Organisatsioon kohtleb töötajaid kui

	A	“kätepaari”, kelle aeg ja energia on hierarhias kõrgemal tasemel olevate isikute käsutuses
	B	“palgatöötajaid”, kelle aeg ja energia ostetakse töölepinguga koos vastastike õiguste ja kohustustega
	C	“partnereid”, kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele
	D	“pereliikmeid” või “sõpru”, kellele meeldib koos olla ja kes hoolivad ja toetavad teineteist

4. Inimesi juhivad, suunavad või mõjutavad

	A	autoriteetsed isikud, kes teostavad oma võimu läbi tunnustuse ja karistuste
	B	süsteemid, reeglid ja protseduurid, mis ütlevad mida tuleb teha ja kuidas õigesti toimida
	C	nende endi pühendumus ettevõtte eesmärkide saavutamiseks
	D	nende endi soov olla teiste poolt aktsepteeritud ja tublid meeskonnaliikmed

5. Otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad

	A	kõrgemalt tasemelt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid
	B	kinnipidamine formaalsetest info liikumise kanalitest ja otsuste tegemist käsitlevatest protseduurireeglitest
	C	otsuste vastuvõtmine otse tegevuspaigal olevate vahetute töötajate poolt
	D	üksmeelsed, konsensusel põhinevad otsused, mis tagavad nendest arusaamise ja töötajate toetuse

6. Tööülesannete määramine inimestele tugineb

	A	võimupositsioonil olevate isikute isiklikele hinnangutele, väärtustele ja soovidele
	B	organisatsiooni vajadustele ja kehtestatud reeglitele (kvalifikatsiooni, kogemuste jmt arvestamine)
	C	tööst tulenevate vajaduste vastavusele üksikisiku huvidega
	D	inimeste eelistustele ja nende arengusoovidele

7. Töötajatelt oodatakse, et nad on

	A	valmis kõvasti töötama, järeleandlikud, kuulekad ja lojaalsed juhtide huvidele
	B	vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidavad oma töökohustusi ja väldivad tegusid, mis võiksid juhte üllatada või piinlikku olukorda seada
	C	kõrge sisemise motivatsiooniga ja kompetentsed, valmis haarama initsiatiivi ja vastanduma juhtide seisukohtadele, kui see on vajalik eesmärgi saavutamiseks
	D	head meeskonnaliikmed, teineteist toetavad ja koostööle avatud, saavad teistega hästi läbi

8. Tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse, et nad on

A	tugevad ja kindlameelsed; karmid, kuid õiglased
B	erapooletud ja viisakad, väldivad autoriteedi kuritarvitamist
C	demokraatlikud ja valmis alluvate ideid aktsepteerima
D	toetavad, tundlikud ja hoolitsevad alluvate probleemide suhtes

9. Kui üks töötaja annab teisele nõu, siis soovitusi aktsepteeritakse, kui

A	tal on rohkem võimu, autoriteeti või staatust organisatsioonis
B	see kuulub nõuandja töökohustuste hulka
C	tal on rohkem teadmisi või kogemusi
D	teine inimene on tema abi või nõuannet küsinud

10. Töötajaid motiveerib peamiselt

A	lootus saada preemiat, hirm karistuse ees või isiklik lojaalsus juhile
B	süsteem, mis tagab õiglase töö eest õiglase tasu
C	tugev soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte edu nimel
D	soov teisi aidata, luua ja hoida rahuldust pakkuvaid tööalaseid suhteid

11. Meeskondade ja üksuste vahelisi suhteid võib enamasti iseloomustada kui

A	võistluslikke, kus kumbki pool seisab oma huvide eest ja aitab teist ainult siis, kui näeb sellest kasu iseendale
B	ükskõikseid, teineteist toetatakse ainult siis, kui see on mugav või kui kõrgemalt tasandilt on tulnud käsk seda teha
C	tihedaid koostöösuhteid olukorras, kus on vaja saavutada ühiseid eesmärke. Inimesed on tavaliselt valmis astuma üle struktuurilistest piirangutest, oluline on, et töö saaks tehtud
D	sõbralikke, kus valmidus teist osapoolt vajadusel aidata on väga kõrge

12. Inimeste ja gruppide vahelisi konflikte

A	lahendatakse kõrgemalseisvate isikute sekkumisega
B	püütakse vältida kehtestatud reeglitest, protseduuridest ja formaalsest vastutusest kinni pidamisega
C	lahendatakse arutluse käigus, mis on suunatud konflikti kaasatud tööalaste küsimuste lahendamisele
D	lahendatakse viisil, mis säilitab head tööalased suhted ja vähendab inimeste haavumise tõenäosust

13. Ettevõtte väliskeskkonda tajutakse kui

A	džunglit, milles ettevõtte peab teistega ellujäämise nimel võitlema
B	korrastatud süsteemi, milles suhteid reguleerivad struktuurid ja protseduurid ja kus igahelpt oodatakse reeglitest kinnipidamist
C	võistlusplatsi, kus parima tulemuse ja edu tagavad tootlikkus, kvaliteet ja uuendused
D	omavahelises sõltuvuses olevat kogukonda, kus esiplaanil on ühiste huvide saavutamine

14. Kui reeglid, süsteemid ja protseduurid hakkavad takistama, siis inimesed

A	rikuvad neid kui nad on piisavalt kõrgel positsioonil või usuvad, et ei jää vahele
B	üldiselt siiski täidavad neid või kasutavad ametlikke võimalusi nende muutmiseks või erandite tegemiseks
C	kalduvad neid ignoreerima eesmärgiga teha oma tööd paremini
D	toetavad teineteist nende ignoreerimisel või "väänamisel" juhul, kui reeglid tunduvad ebaõiglased või teistele raskusi põhjustavad

15. Organisatsiooni lisanduvad uued töötajad peavad õppima

A	kes tegelikult asju juhib; kes saab neid aidata või neile kahju teha; kelle solvamisest hoiduda; kirjutamata reegleid, mida tuleb tunda probleemidest hoidumiseks
B	formaalseid reegleid ja protseduure; oma ametikoha piiridest kinnipidamist
C	millised ressursid on saadaval selleks, et oma tööd paremini teha; initsiatiivi haaramist oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks
D	kuidas teistega koostööd teha; kuidas olla hea meeskonnaliige; kuidas arendada häid tööalaseid suhteid teistega

Lisa 2 Pöördumine uuringus osalemiseks

Tere /uuringus osaleja nimi/!

Oleme /Ettevõtte B nimi/ -s ja /Ettevõtte A nimi/ -s ühise uue ootuses. Võibolla oled Sinagi uue organisatsiooni valguses mõelnud, kui sarnased või erinevad need /Ettevõtte B nimi/ ja /Ettevõtte A nimi/ töötajate arusaamad siis päriselt on?

Sellele küsimusele vastamiseks kutsun Sind osalema organisatsioonikultuuri kaardistamise uuringus.

Uuringu eesmärgiks on õppida paremini tundma organisatsioonikultuuri erinevaid aspekte sinu üksuses. Soovime juhtimisotsuste tegemisel mõista, kui sarnaselt või erinevalt /Ettevõtte B nimi/ ja /Ettevõtte A nimi/ töötajad oma tiimi ja ettevõtte kultuuri tajuvad. Uuring tehakse esimeses etapis ainult 123, 165 ja telemarketingi töötajate hulgas, seetõttu on iga vastus väga oluline. Vastamise aeg on umbes 20-30 minutit.

Vastuseid ootame hiljemalt 28.aprillil.

Klõpsake alloleval lingil, et alustada:

/link küsitlusele/

Parimate soovidega,

/üksuse juhi nimi/