

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Relika Sarapuu

**EESTVEDAMISE JA
ORGANISATSIOONIKULTUURI
KUJUNDAMINE ETTEVÕTTES
HAMMARPRODUKTER**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud ,,2012. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

(prof Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Relika Sarapuu)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. EESTVEDAMISE JA ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Eestvedamise olemus ja eestvedamisstiilide erinevad käsitlused	8
1.2. Organisatsioonikultuuri olemus ja tüübid	18
1.3. Organisatsioonikultuuri uuringud ning organisatsioonikultuuri ja eestvedamise seosed	26
2. EESTVEDAMINE JA ORGANISATSIOONIKULTUUR ETTEVÕTTES HAMMARPRODUKTER	34
2.1. Ettevõtte Hammarprodukter ülevaade, valim ning uuringu metoodika	34
2.2. Eestvedamisstiilide analüüs ettevõttes Hammarprodukter.....	43
2.3. Organisatsioonikultuuri analüüs ja selle seos eestvedamisstiilidega ettevõttes Hammarprodukter	50
KOKKUVÕTE.....	66
VIIDATUD ALLIKAD	71
LISAD	76
Lisa 1. Juhtimis- ja eestvedamisteooriad ning mudelid.....	76
Lisa 2. Ümberkujundav- pragmaatilise mudeli põhjal tehtud uuringud.....	78
Lisa 3. Väljavõte Hammarprodukter OÜ vaatluslehest.....	80
Lisa 4. Väljavõte eestvedamisstiilide küsimustikust eesti keeles.....	81
Lisa 5. Väljavõte eestvedamisstiilide küsimustikust rootsi keeles.....	82
Lisa 6. Organisatsioonikultuuri tüüpide eestikeelne küsimustik (Anne Reino poolt koostatud esialgne versioon).....	83
Lisa 7. Organisatsioonikultuuri tüüpide eestikeelne küsimustik (Anne Reino poolt koostatud esialgne versioon).....	86
Lisa 8. Väljavõte individuaalsetest tulemustest protsentides MLQ juhendi alusel.....	89
Lisa 9. Organisatsioonikultuuri tüübi tajumine sõltuvalt tööstaažist	90

Lisa 10. Organisatsioonikultuuri tüüpide esinemise hinnangud väidete kaupa Hammarprodukter AB-s ja Hammarprodukter OÜ-s.....	91
Lisa 11. Organisatsioonikultuuri tajumine iseloomustavate väidete kaupa sõltuvalt ettevõttest (Mann- Whitney U test).....	93
Lisa 12. Seosed eestvedamisstiilide ja organisatsioonikultuuri vahel Hammarprodukter AB-s ja Hammarprodukter OÜ-s.....	95
Lisa 13. Kokkuvõtte intervjuust Hammarprodukter OÜ tootmisjuhi Jaanis Sarapuuga..	96
Lisa 14. Kokkuvõtte intervjuudest Hammarprodukter AB tegevjuhi Lars Hammariga, ase- ja kvaliteedijuhi Katarina Saxvall'iga ning müügijuhi Anneli Lindh'iga.....	98
SUMMARY.....	101

SISSEJUHATUS

Organisatsioonide eestvedamine ning organisatsioonikultuur on teemad, mis on läbi viimaste aastakümnete olnud järjekindlalt aktuaalsed. Tõenäoliselt on põhjuseks see, et peaaegu kõik inimesed kuuluvad mingisse organisatsiooni. See tähendab tohutut hulka organisatsioone, millel kõigil on oma unikaalne „nägu“ ja ühed olulisimad komponendid nende toimimisel on eestvedamine ning organisatsioonikultuur. Antud teemat on palju uuritud ning välja antud küll õpikuid, käsiraamatuid, aga on tehtud ka empiirilisi uuringuid. Sellegipoolest toob pidev väliskeskkonna muutumine kaasa uued muutused ja arengu, luues soodsa pinnase ka uute teooriate tekkeks valdkonnas. Viimastele aastakümnetele on iseloomulikuks tehnoloogiate kiire areng, üleilmastumine, konkurents, majanduskeskkonna ebastabiilsus jne ja kõik see toob kaasa uued mõtteviisid ja paradigma muutused ka organisatsioonide toimimises. Ilmselt selgitab see pidevat huvi organisatsioonide eestvedamise ja organisatsioonikultuuri ning ka nende omavahelise võimaliku seose osas. Jätakuvalt otsitakse mitmekesisel eestvedamise stiilide ja organisatsioonikultuuri vallas vastuseid, mis aitaksid juhil oma organisatsiooni paremini tunda, et langetada ajakohasemaid ja edumeelsemaid otsuseid, sest need on konkurentsieelise tekkimise aluseks.

Arvestades Eesti majanduse suurust ja avatust, on ilmselt paratamatu, et oleme seotud oma lähinaabrite majandustega. Eesti Välisministeeriumi andmetel on Rootsi üks olulisim kaubanduspartner. 2010 aastal tõusis Rootsi esmakordselt Eesti suurimaks kaubanduspartneriks. 2011 aasta esimesel poolel oli Eesti kaubavahetuse kogumaht Rootsiaga 2564,5 miljonit eurot ning kaubavahetuse saldo oli Eesti suhtes positiivne 485,1 miljoni euro ulatuses. Ekspordi maht oli 1524,8 miljonit eurot (1. koht) ja import

1039,7 miljonit eurot (2. koht). Pärisk palju on loodud ühissettevõtteid ja muid ühisorganisatsioone. Kahe riigi majanduse sidusus näib aja pikku järjest süvenevat.

Käesolevas magistriritöös käsitletakse eestvedamise stiile ja organisatsioonikultuuri ning nende vahelisi seoseid ettevõtte Hammarprodukter näitel. Kuna tegemist on Rootsi - Eesti ühissettevõttega, kus emaettevõtte asub Rootsis ja tütarettevõtte Eestis, siis arvestades ka erinevat kultuuriruumi selgitatakse välja, missuguseid eestvedamise stiile nendes kasutatakse ning milline on organisatsioonikultuur, otsitakse nende vahelisi seoseid ja võrreldakse ettevõtteid omavahel. Seda on mõistlik arvestada nii juhtimises kui koostöös, võimaldades erinevate kogemuste kaudu teineteiselt õppida.

Magistriritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud ettevõtte Hammarprodukter eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kujundamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja eestvedamise ja organisatsioonikultuuri olemus ning eestvedamise erinevate stiilide ja organisatsioonikultuuri tüüpide käsitleused;
- analüüsida, missuguseid seoseid eestvedamise ja organisatsioonikultuuri vahel on varasemates uuringutes leitud;
- viia läbi osalusvaatlus, ankeetküsitlus ja intervjuud ettevõttes Hammarprodukter;
- välja selgitada, milline eestvedamise stiil on valdav ema- ja tütarettevõttes;
- analüüsida, milline organisatsioonikultuuri tüüp on valdav ema- ja tütar ettevõttes;
- leida seosed eestvedamise ja organisatsioonikultuuri vahel ning teha ettepanekud eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kujundamiseks ettevõttes.

Antud magistriritöö koosneb kahest osast, nii teoreetilisest kui empiirilistest. Teoreetilisest osast käsitletakse eestvedamisstiile ja organisatsioonikultuuri ning nende omavahelisi seoseid. Esimeses alapunktis selgitatakse täpsemalt eestvedamise mõistet ning eestvedamist kui mõjutusprotsessi. Tutvustatakse erinevaid eestvedamisteooriaid, rõhuasetusega Bernhard Bass'i ümberkujundaval, aga ka pragmaatilisel ja *laissez-faire* eestvedamise teoorial. Selle paremaks selgitamiseks kirjeldatakse teadusartiklite põhjal varasemaid uuringuid ja nende tulemusi, mida nimetatud meetodi abil on tehtud.

Teoreetilise osa teises alapunktis tehakse ülevaade organisatsioonikultuuri mõiste tekkimisest, olemusest ning läbi erinevate autorite teooriate ka organisatsioonikultuuri tüüpidest. Erinevad organisatsioonikultuuri tüüpe võrreldakse, kuid antud uurimustöö keskendub kõige enam Cameron'i ja Quinn'i tüpoloogiale. Kolmandas alapunktis tutvustatakse organisatsioonikultuuri tüüpide kohta tehtud varasemaid uuringuid. Lisaks tuuakse välja, missuguseid seoseid eestvedamise stiilide ja organisatsioonikultuuri tüüpide vahel on leitud. Need uuringud tõestavad selle teema jätkuvat ajakohasust, aga ka spektrilaiust, nii majandusharude, organisatsioonide geograafilise asukoha kui erinevate seoste leidmise kaudu.

Empiirilises osas on uurimisobjektiks Rootsis asuv emettevõtte Hammarprodukter AB ja Eestis asuv tüdarettevõtte Hammarprodukter OÜ, kus osalusvaatlus ja ankeetküsitlus viidi läbi jaanuaris 2012 ning intervjuud juhtidega aprillis 2012. Osalusvaatluse käigus kogutud info põhjal on ettevõtetest antud ülevaade empiirilise osa esimeses punktis. Lisaks tutvustatakse küsimustikke, milleks on eestvedamise osas mitmefaktoriline eestvedamise küsimustik (*Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ*) ning organisatsioonikultuuri osas organisatsiooni väärtuse küsimustik (*Competing Values Model- CVM*) Anne Reino poolt koostatud esialgne ankeet.

Hammarprodukter OÜ küsitluse valimisse kuulus 7 töötajat, kes kõik tagastasid ka täidetud küsimustikud. Hammarprodukter AB küsitluse valimisse kuulusid kõik töötajad ehk 21 inimest, kes ka kõik ankeedid tagastasid. Andmeanalüüsiks kasutati reliaablusanalüüsi, kirjeldavaid statistikuid, erinevate keskmiste hinnangute võrdluseks kahe grupi puhul mitteparameetrist Mann Whitney U testi ja kolme ning enama grupi puhul Kruskal Wallis testi ning lisaks mitteparameetrist Spearman'i korrelatsioonikoefitsienti eestvedamise ja organisatsioonikultuuri vaheliste seoste leidmiseks. Intervjuudega otsitakse kinnitusi ja selgitusi analüüsi tulemustele.

Minu südamlikud tänud magistritöö valmimisel juhendamise ja toetamise eest juhendajale teadur Anne Aidlale; avatuse, koostöö ja huvi eest Hammarprodukter AB/OÜ juhtidele ja liidritele Lars Hammarile, Katarina Saxvallile, Anneli Lindhile ning Jaanis Sarapuule ja kõigile ettevõtte töötajatele; kannatlikkuse ja endaga hakkamasaamise eest kallile abikaasale Jaanisele ja lastele Roosmariile, Jan Erichile ja Hugole ning õlatunde eest kursuseõele Ülle Pupartile.

1. EESTVEDAMISE JA ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Eestvedamise olemus ja eestvedamisstiilide erinevad käsitlused

Käesolevas peatükis antakse esmalt ülevaade eestvedamise ja liidri olemusest. Tutvustatakse eestvedamist kui mõjutusprotsessi ning tuuakse välja erinevad teoreetilised käsitlused eestvedamisstiilide kohta. Selgitatakse kaasaegse eestvedamise põhilisi lähenemisviise, seda eelkõige organisatsioonis muutuste läbiviimist soosiva ümberkujundava eestvedamisstiili kaudu. Selle paremaks mõistmiseks tutvustatakse kolme empiirilist uurimust ümberkujundava eestvedamisstiili kohta.

Eestvedamise traditsiooni juured lähevad tagasi Vana-Kreekasse, alles viimased 100 aastat on õiglus, headus ja ilu olnud lahutatud ning asendatud juhtimisega. Seetõttu on väga palju kirjutatud eestvedamisest kui vahendist (Taylor 2007: 150). Eestvedamist on äärmiselt palju defineeritud ja üritatud mõtestada läbi erinevate võtmesõnade, kuid ühest kokkulepet ühtse mõiste suhtes ei ole. Siinkohal tuuakse välja vaid mõned definitsioonid paljudest võimalikest:

- Eestvedamine on kogum väärtustest või käitumisest, mis sarnaneb eelkõige organisatsiooni olemusega ja strateegiaga, seda teostatakse ning arendatakse läbi terve organisatsiooni (Rauch 2005: 955).
- Eestvedamine on inimeste inspireerimine organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Eestvedamine on suhe üksikisiku ja grupi vahel, mis on keskendunud käitumisele, avaldades mõju tulevaste eesmärkide saavutamiseks. (Harvey 2002: 38)
- Eestvedamine on vajalik juhtimise pädevuste kvaliteet igal tasemel. (Salaman 2004: 77).

- Eestvedamine on teiste poolt jälgitav tegevus või tegutsemisviis, mis esineb gruppides, organisatsioonides või institutsioonides ja on seotud liidri ning järgijate vabatahtliku tööga ühise eesmärgi saavutamiseks. (Clark, Clark 1996: 25)

Eestvedamine sisaldab palju nähtamatuid elemente ja nii nagu paljud inimekäitumise tahud, ei ole see selgitatav ühe mõiste abil. (Rabey 2005: 214) Kõigis eelpool toodud variantides proovitakse kirjeldada eestvedamist võimalikult täpselt, kuid need definitsioonid on siiski erinevad. Kui esimene definitsioon näeb inimeste käitumist läbi organisatsiooni olemuse ning strateegia, siis teine variant räägib inspireerimisest ja kolmas hoopis üskisiku ja grupi käitumisest. Samas võib välja tuua ka korduvad märksõnad, milleks on: käitumine gruppides, väärtused ja ühine eesmärk, mis ilmselt annavad kõige paremini edasi eestvedamise mõiste sisu. Autor eelistab antud magistritöö raames kõige viimast mõiste selgitamist ehk eestvedamine on teiste poolt jälgitav tegevus gruppides ja organisatsioonides, mis on seotud liidri ja järgijate vabatahtliku tööga ühise eesmärgi saavutamiseks. (Clark, Clark 1996: 25)

Eestvedamine ja juhtimine on lähedalt seotud liidri ning juhi mõistega. Juht (*manager*) ja liider (*leader*) tuginevad juhtimise ja eestvedamisel eri liiki mõjuvõimu allikatele. Eestvedamise tuumaks on ehitada suhteid, mis avaldavad mõju inimeste käitumisele ja tegutsemisele. Eestvedamine on vahendiks mõjuvõimu kasutamiseks inimeste üle, et saavutada edukat organisatsiooni. (Braynion 2004: 448) Eestvedamise puhul on grupi liikmed (järgijad) vabatahtlikult andnud õiguse liidriks. Seda kinnitatakse grupi poolt oma tegutsemisega erinevates kohtades ja erineval ajal. Liider avaldab võrreldes teiste liikmetega grupile kõige suuremat mõju. (Shackleton 1995: 3) Paljud uurijad on toonud välja erinevaid, olulisi liidri omadusi: innovaatiline, arendav, inspireeriv, pikaajalise ja laia vaatega, tähtsustab originaali, soovib muutusi, fookuses inimesed, seab sihte (visionäär), väärtustab koostööd, võib leida organisatsiooni igal tasemel, küsib miks ja mida? (Bloisi, Cook *et al.* 2007: 649; Hughes, Ginnett *et al.* 2005: 57-58; Gomez-Meija, Balkin *et al.* 2005:543) Mitteformaalsed liidrid võivad oma mõjuvõimu aga kasutada nii hea kui halva saavutamiseks. (Standford 2007: 187) Kriitilise arvamuse kohaselt on liidrid aga suurimad eneseimetlejad, kes tähtsustavad liialt oma mõju ning on asjatundjad kahtluste ja kahtlejate tagandamise osas (Sinclair 2004: 12).

Eestvedamist ei saa kirjeldada kui mingit jäävat suurust, see on pigem olukorrast lähtuv ja vajadustele vastav. (Rabey 2005: 215) Eestvedamine on tegevus, mis annab liidritele võimaluse end identifitseerida ja see avaldub inimeste tegevuse koostoimes. (Karp, Helgø 2009: 892) Eestvedamise vältimatuks tingimuseks on see, kas suudetakse panna inimesi end järgima ja mil viisil liidrid veenavad ning mõjutavad inimesi, et neid järgitaks? (Hoy, Smith 2007: 158) Erinevad autorid on eestvedamise mõju printsiipe arendanud ja täiustanud ning välja toonud kümme põhimõtet kirjeldamiseks mõjutamist, kui protsessi (vt tabel 1.1.).

Tabel 1.1. Eestvedamise kui mõjutusprotsessi põhimõtted

Nimetus	Lühikirjeldus
Veetlus printsiip	Inimesi köidavad nendega sarnased isiksused.
Vastastikkuse printsiip	Inimesed tunnevad end kohustatuna teha head neile, kes on neid aidanud.
Kollegiaalsuse printsiip	Inimesed kuulavad ja järgivad liidrit, kes on nende kolleegide poolt heaks kiidetud.
Seotuse printsiip	Inimesed on motiveeritud tegutsema ka oma isiklikest avalikest seostest ja huvidest lähtuvalt.
Asjatundlikkuse printsiip	Inimese aktsepteerivad neid, kes näitavad üles asjatundlikkust.
Vähesuse printsiip	Inimesed ihaldavad saada seda, mida on vähe, mitte aga seda, mida jätkub külluses (nt erinevad ressursid).
Usalduse printsiip	Inimesed soovivad järgida neid, keda usaldatakse.
Õigluste printsiip	Inimesed soovivad õiglast kohtlemist.
Eneseusalduse printsiip	Inimesed, kes usaldavad oma võimeid, õnnestuvad igal pool.
Optimismi printsiip	Optimism suurendab edu võimalusi.

Allikad: (Hoy, Smith 2007: 158-165; Cialdini 2001: 74-78, autori koostatud).

Liidrite mõju on selgitatud kui isiksuse võimekust või jõudu luua efekt teiste suhtes mittemateriaalsete ja kaudsete vahendite kaudu. See on võimekus ergutada inimesi tegutsema. Tahtlikult või mitte kujundavad liidrid ettevõtetes selle keskkonda, vedades inimesi eest ja saavutades nii eesmärgid. Eestvedamise mõjukust saab kirjeldada, ka kui edukuse „kütust“, mis ei tohi otsa saada ja alles siis mõista, et seda valdkonda ei olegi arendatud. (Kaufman 2011: 315-320) Mõjutamise strateegiatest on Yukl (2006) välja toonud üksteist erinevat taktikat, milleks on: ratsionaalne veenmine, teatamine, inspireeriv palve, konsultatsioon, koostöö, integratsioon, isiklik palve, millegi

väärtusliku vahetus, koalitsioonitaktika, õiguspärane taktika või hoopiski surve avaldamine. (Gwyer 2009: 480-481) Arvestades erinevaid juhtide arendamise ja eestvedamise programme võib järeldada, et enamus uurijaid on seda meelt, et mõjutamise protsess on oluliseks eestvedamise kvaliteedi tunnuseks. (*Ibid.*: 480)

Tulevikuperspektiivis paistab järjest süvenev arusaam, et just eestvedamine on see, mis lahendab palju olulisi probleeme. (Shackelton 1995: 3) Tõhusa eestvedamise puhul kasutavad liidrid kombinatsiooni oma teadmistest, autoriteedist ja järgijate iseloomust. Selleks on vajalik võime kohandada oma arusaama ja pikaajalist perspektiivi, et saavutada seatud eesmärki optimaalsete vahenditega. (Pettinger 2010: 338) Edukale liidriks omistatakse erinevaid isiksuseomadusi ning pädevusi st teadmisi, oskusi ja võimeid. Hea eestvedamine edendab muudatusi ja on neile avatud, olles samal ajal jätkusuutlik (Huang, Liao 2011: 2) ning selle tulemuslikkus sõltub (Stroey 2004: 16):

- sisemisest usaldusväärsest – liidrite järgimise määrast, mis annab eestvedamisele õiguspärasuse;
- välimisest usaldusväärsest – organisatsiooni õnnestumise ja edu ulatusest.

Olgugi, et eestvedamist peetakse tähtsaks ja mõnede teoreetikute arvates ka asendamatuks, on siingi ilmselt muid võimalusi. Kui töötaja on professionaal, (mis hõlmab isiklikku tööalast asjatundlikkust ja loomuomast tööst rahulduse tundmist) näitab töötaja kõrget küpsuse taset ning kui tingimused (reeglid ja protseduurid) töökojas toimivad isegi siis hästi, kui tööalane küpsus ei ole nii arenenud, on eestvedamist võimalik asendada. Siit nähtub, et eestvedamise vajalikkuse määr sõltub liidri käitumisest ja olukorrast. (Bloisi, Cook 2007: 672-673) Seega ka eestvedamine ei pruugi olla lahendus kõigis situatsioonides, kuid sageli on see üheks tähtsaimaks komponendiks organisatsiooni tulemuslikkuse tagamisel.

Tänapäeva edukas eestvedamine tähendab ka liidri tarkust konkurentsieelise ärakasutamiseks, mitte aga väljastpoolt päästja ootamist, samal ajal, kui ettevõtte on juba sügaval kriisis. (Cascio 2011: 7) Moodsa juhtimisviisi tunnuseks on see, et enam ei ole väljajoonistunud iseloomulik kvaliteet, vaid et see on pidevas arengus. (Salaman 2004: 77). Küll aga on eestvedamine aegade jooksul läbinud teatud kujunemistee ja seetõttu antakse sellest ka järgnevalt ülevaade.

Juhtimis- ja eestvedamisteooriad ning filosoofiad on muutunud läbi aja käitumuslikest ja olukorrast lähtuvatest, enam psühholoogilise, eelkõige emotsioonidele tuginevate eestvedamise mudelite suunas. Samas on rohkem tähelepanu hakatud pöörama ka väliskeskkonnale, milles organisatsioonid tegutsevad. (Jones, George 2005: 20; Gomez-Meija, Balkin *et al.* 2005: 546-557) Lisas 1 on väljatoodud tabel, kus on kokkuvõtlikult välja toodud juhtimis- ja eestvedamisteooriad alates 20. sajandi esimesest poolest kuni tänapäevani. Loetelu ei ole küll täielik, kuid toob välja olulised verstapostid erinevate autorite kaudu, seda läbi eestvedamis- ja juhtimisstiili iseloomustavate komponentide.

Kõik väljatoodud teooriad selgitavad erineval viisil, kuidas liidrid inimesi ja organisatsiooni eest veavad. Olles mõjutatud paljudest erinevatest komponentidest, sh pidevast arengust nii inimeste arusaamades kui käitumises. Küll aga võib erinevate käsitluste puhul eestvedamisstiile omavahel võrrelda: Tannebaum – Schmidt'i kontiinum ja Blake – Montin'i teooria puhul on ühendavaks arusaam kontrolli kasutusest. Autokraatlikku stiili ja „kõnelevat“ ning osaliselt ka „müüvat“ liidrit, keda iseloomustab see, et ta kaardistab probleemi, otsustab lahenduse üle, annab töötajatele käsu ja hiljem kontrollib tulemust. „Ühendav“ ja osaliselt „konsulteeriv“ liider sarnaneb demokraatliku stiiliga liidritele, andes suurema otsustusõiguse töötajatele.

Uuema aja käsitlustes on J. Scouller välja toonud liidri arengu läbi psühholoogiliste aspektide: kohaloleku, oskuste ja teadmuse (*know-how*). Avalik eestvedamine mõjutab paljude inimeste käitumist, privaatne eestvedamine aga üks- ühele grupi liikmeid. Personaalne eestvedamine puudutab liidri enda käitumistehnikaid ja psühholoogilist enesearengut, mis tähendab muuhulgas ka liidri emotsionaalset intelligentsust (Scouller 2011). Goleman'i eestvedamisstiilide (Goleman 2000; Bloisi, Cook 2007: 666) ja personaalse eestvedamise ühisnimetajana võibki välja tuua emotsionaalse intelligentsuse.

Tulevikuperspektiivis on ülemaailmne (majandus)keskkond tugevasti mõjutatud globaliseerumisest, sellest lähtuvalt peavad rahvusvahelised ärid olema keskendunud piiriülestele ümberkujundava juhtimisstiiliga ühissettevõtete loomisele (Gabrielsson, Darling *et al.* 2009: 235). Ümberkujundav eestvedamine seondub selge visiooniga, töötajate mobiliseerimisega läbi isikliku seotuse ja organisatsiooni muutuste. (Bass 1999: 11; Kirkbridge 2006: 23) Olles muutuv as multikultuurses keskkonnas

ümberkujundaja rollis on liidritel hädasti tarvis teadmisi ja oskusi, kuidas käituda ning teha otsuseid kultuuritundlikul viisil, arvestades samal ajal ka kultuuridevahelisi erinevusi. Tähtis on meeles pidada, et organisatsiooni fundamentaalsed mõisted, nagu osalemine, kontroll ja koostöö ei pruugi olla erinevates riikides rahvuskultuuri konteksti arvestades samatähenduslikud. (Anonakis, Cianciolo *et al.* 2004: 249-250).

Eestvedamine liigub avatud suhtlemise ja delegeerimise suunas, mis soodustab kiiret innovatsiooni, vastates muutuvale väliskeskkonnas ellu jäädes nii rohkem klientide ootustele. Tulemuseks on edukas organisatsioon, mis nihkub eemale autokraatlikust eestvedamisest, pigem demokraatliku ja ümberkujundava stiili suunas (Powell 2011: 22). Loomulikult esineb igapäeva elus organisatsioonides ka seoses juhtimise ja eestvedamisega palju probleeme. Pankrotistunud ettevõtete üheks sagedasemaks probleemiks on rasked juhtimisvead, mis viivad organisatsiooni kokkuvarisemiseni. See omakorda on sageli põhjustatud teadmatusest ja oskamatusest. Seetõttu on autor arvamusel, eestvedamine ei lahenda küll kõiki olemasolevaid probleeme, kuid vajalikud juhi ja liidri teadmised eestvedamisest ja selle stiilidest aitavad siiski organisatsioonil ellu jääda ja paremini toime tulla.

Edukad uuenevad ettevõtted suudavad märgata muutusi keskkonnas ja nendega arvestada; tulles oskuslikult toime paradigma vahetumisega. Need organisatsioonid on tavaliselt keskendunud ühele või mõnele lähedasele tegevusele. Olles väga avatud, pööravad nad tähelepanu isegi vaevumärgatavatele muudatustele kliendi vajadustes, see tähendab, et ollakse väga vastuvõtlikud keskkonnale. Inimestega arvestatakse ja usutakse et info levitamine on vajalik. Pole vaid ühte ja õiget viisi, kuidas asju teha. Selliste organisatsioonide liidrid peavad mängima põhirolli innovaatsiooni ja ettevõtlikkuse soodustajatena, nad annavad head eeskujus; samuti on neil kõige tähtsam roll teadmiste jagamisel. (Ketz de Vries 2001: 55-57)

Samas on moodsad organisatsioonid globaliseerumise tõttu keskendunud ka ratsionaliseerimisele, formaliseerimisele ja koordineerimisele. Üleilmastumine on põhjuseks, miks vajatakse universaalseid oskusi ja lahendusi. Väga suur osa, vahest isegi kõik töötajad on osalised selles, mida kutsutakse juhtimiseks. Organisatsiooni liikmed osalevad aktiivselt protsessides, aidates samal ajal muuta organisatsioone ka paindlikumaks, kohanemisvõimelisemaks ja innovaatsilisemaks ning neid toiminguid

tehadse suure näitlejameisterlikkusega. (Drori, Meyer *et al.* 2007: 16) Autori arvates on selliste universaalsete organisatsioonide puhul oht muutuda üheülbaliseks, pealiskaudsemaks ja kaovad maailma rikastavad erinevused. Siin ilmselt aitab ohtude teadvustamine, kuid täielikult negatiivsete tagajärgede vältimine on ilmselt võimatu.

Kuna arengu eeltingimuseks on tööjõu konkurentsivõime, siis on ümberkujundav eestvedamisstiil saamas väljakutseks paljudele organisatsioonidele. Klassikaline hierarhiline struktuurne olemus liigub ümberkujundava juhtimisstiili suunas. See mida Drucker (1988) nimetas „võrgustatud organisatsiooniks“ või Quinn (1992) kutsus „intelligentseks ettevõtluseks“, seal on hierarhia kokkusurutud ja mõjuvõimu jooned segased. Globaliseeruva turul tööjõu mitmekesisus suureneb ning ettevõtted on üha enam „võrgustunud“, vastastikku sõltuvuses ning kultuuriliselt erisugused. (Cascio 1995; Bassi, Avolio 2004: 1).

Seega on eestvedamine organisatsiooni liidritele võimaluseks, kuidas saada hakkama ja kohanduda väliskeskkonnast tulenevate muutustega. Liidrid ise aga peavad pidevalt jälgima väljaspool toimuvat, et õigeaegselt ja adekvaatselt reageerida. Sobilik eestvedamise stiil, konkreetsetes organisatsioonides on aga iga liidri enda valik. Tõenäoliselt eelis on aga neil, kelle on enam teadmisi eestvedamisest, selle positiivsetest ja ka negatiivsetest külgedest.

Võtmeparadigma eestvedamisstiilide kirjeldamisel ja analüüsimisel on arenenud läbi kahe peamise omaduse- liidri enesekindluse ja tundlikkuse (Gabrielsson, Darling *et al.* 2009: 253). Just need paradigma muutused on põhjuseks, miks viimastel kümnenditel on palju uuritud eestvedamist. Soovitakse leida selline eestvedamisstiil, mis aitaks algatada muutusi ning hõlbustaks nende läbiviimist organisatsioonides, aidates samal ajal ka muutustega paremini kohaneda. Omavahelises konkurentsisis on saanud oluliseks ümberkujundava eestvedamise kompetents. Uut paradigmat ümberkujundavast eestvedamisest on kirjeldanud, uurinud ja testinud Bernhard M. Bass ja Bruce J. Avolio, kelle eestvedamisstiilide mudeli keskmes on: ümberkujundav, - pragmaatiline - ja *laissez-faire* stiil (1985, 1994, 1999, 2004: 1-3). Kirjeldatud mudeli põhjal on Bass ja Avolio poolt välja töötanud *MLQ* küsimustiku, mida kasutatakse käesoleva magistritöö empiirilises osas uurimisinstrumendina.

Ümberkujundavat eestvedamisstiili iseloomustatakse järgnevalt (Huang, Liao 2011: 4):

- tähtis on stimuleerida huvi nii kolleegide, kui järgijate osas, et vaadata oma tööd uues perspektiivis;
- oluline on üldine grupi ja organisatsiooni teadvus missioonist ning visioonist;
- vajalik on arendada kolleegide ja järgijate oskusi ning potentsiaali nii kõrgele, kui võimalik;
- motiveerida kolleege ja järgijaid peale oma huvide vaatama ka nende poole, kes võivad grupile kasulikud olla.

Ajaloost võime leida vihjeid ja elemente ümberkujundava eestvedamise kohta paljudes varasemates juhtimist puudutavates käsitlustes nt Gilberth 1914, Follett 1918, Drucker 1976, Graham 1996 jne, kuid tänapäevaks välja arendatud teooria tugineb Bass'i 1985 aasta mudelile. Teooria, mida on hiljem teravmeelselt nimetatud ka kui „*buzzword*“ (Humphreys, Einstein 2003: 85-87).

2007. aastal on K. Kivirähk oma magistritöös nimetanud ümberkujundavat juhtimisstiili perspektiivseks juhtimisstiiliks, kuna tema arvates avab see paremini mõiste sisu. (Kivirähk 2007: 9) Käesoleva magistritöö koostamisel jäädakse laialdaselt erialakirjanduses kasutatud termini- ümberkujundav eestvedamisstiil, juurde. Perspektiivne juhtimisstiil viitab pigem tulevikku suunatud eestvedamisstiilile. Ümberkujundav eestvedamine, aga eelkõige (vajalikele) muutustele organisatsioonis.

Muudatuste eesmärk liidrite eestvedamisstiilides on motiveerida järgijaid suuremale tootlikkusele. Nende muutustega kohanemist soosivad ümberkujundavad liidrid (Salter, Green *et al.* 2010: 14), keda iseloomustavad (Avolio, Bass 1994, 2004:3):

- idealiseeritud mõju (*idealized influence*),
- inspireeriv motiveerimine (*inspirational motivation*),
- intellektuaalne stimuleerimine (*intellectual stimulation*),
- individuaalne lähenemine (*individualized consideration*).

Idealiseeritud mõju puhul on juht oma töötajatele eeskujuks. Neid liidreid imetletakse, neist peetakse lugu ja usaldatakse. Liider on positiivse suhtumisega, suurendades nii töötajate enesekindlust ja usku püstitatud eesmärkide saavutamisse. Ta võtab vastutuse oma otsuste ning tegude eest. Töötajad usaldavad teda ning loovad emotsionaalseid

seoseid. Liider ei taotle enesekasu ja jagab oma edu teistega. Töötajad püüavad talle sarnaneda.

Inspireeriva motiveerimise puhul mõjutab liider töötajaid, kujundades tuleviku väljavaateid organisatsiooni missioonist. Liider loob tulevikust positiivseid, kuid samas realistlikke kujutluspilte. Ta julgustab oma töötajaid püstitama suuri eesmärke ja püüdlema kõrgemate sihtide poole. Sellega suurendab ta töötajate ootusi, mis aitab tagada valmiduse lisapingutusteks.

Intellektuaalse stimuleerimise korral ärgitab liider oma töötajaid mõtlema ja unistama, tulema välja uute ideedega, kasutama oma teadmisi uue loomiseks ja loobuma traditsioonilistest probleemi lahendustest. Liider peab olema valmis looma visioone ja aktsepteerima ootamatuid, loomingulisi lahendusi ning ideid. Selline lähenemine on vajalik, kui väärtustatakse uuendusi ja vajatakse muutusi.

Individaalse lähenemisega arendab liider töötajaid kui isiksusi ja hoolitseb nende eest, ta on teadlik nende vajadustest ning soovidest. Ta delegerib ülesandeid ja töötajad omandavad enam kogemusi ja on enesekindlamad. Liider toetab töötajate teadmiste omandamist ja valmidust võtta initsiatiivi. Selline liider tegeleb õpetamise ja treenimisega.

Pragmatilisteks eestvedamisstiili komponentideks on (*Ibid.*:1994, 2004:3):

- juhtimine erandi kaudu (*management-by-exception*),
- süsteemne tasustamine (*contingent reward*).

Erandi kaudu juhtimisel tegeletakse eelkõige vigade parandamisega ning juht hakkab tegutsema siis, kui tehakse viga või ei saavutata eesmärki. Ta ei sekku, kui töö kulgeb normaalselt ja eesmärgid saavutatakse.

Süsteemne tasustamine seisneb eelkõige raha ja töösoorituse vahetusprotsessis. Juht tasub töötajatele tehtud töö eest vastavalt konkreetsetele tulemustele. Tasud püütakse viia vastavusse töötaja panuse ja jõupingutustega. Kui töötaja on oma kohustused täitnud, tuleb pragmaatiline liider vastu soovidele ning rahuldab töötajate vajadused. (Bass, Avolio 1994; Avolio, Waldman *et al.* 1991: 9; Shackleton 1995: 113; Bass 1999: 10-11; Humphreys, Einstein 2003: 86; Gomez-Meija, Balkin *et al.* 2005: 559-560)

Laissez-faire (las-minna) stiili iseloomustab selline juht, kes väldib vastutust, ta ei sekku aktiivselt töötajate tegevusse ja on passiivne. See võimaldab töötajatel tegutseda vastavalt oma äranägemisele (Bloisi, Cook 2007: 655). Grupi liikmed peavad end ise treenima ja motiveerima. (Subba 2010: 246)

Ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* eestvedamise põhimõtteid on erinevate aspektide ja seoste kaudu on uuritud hulgaliselt nii era-, avaliku- kui kolmanda sektori organisatsioonides (vt lisa 2). Seda alates sõjaväest (Ivey, Kline 2010: 249-250) ja vabatahtlikest (Schneider, George 2011: 64-66), kuni tööstusettevõteteni (Edwards, Gill 2012: 26-27). Paljudes uuringutes analüüsitakse kahte esimest eestvedamisstiili märkas enam ja *laissez-faire* stiil on tihti jäetud kõrvale.

Kõigi näitena toodud uuringute puhul on mõõteinstrumentina kasutatud *MLQ* küsimustikku. Nagu esitatud tulemustest näha pakub ankeet laialdaselt võimalusi väga erineva suurusega ning erineva tegevusvaldkonnaga organisatsioonides uuringute läbiviimiseks. Esitatud uuringute puhul on võimalik jälgida, et erinevaid eestvedamisstiile on mitmesuguseid, kuid ümberkujundav stiil on paljudel juhtudel ja erinevatel hierarhia tasemetel edukas. Kuid see, millist eestvedamisstiili konkreetsel juhul kasutada, vajab kaalumist, kuna tõenäoliselt neid komponente, mis määravad kasutatava eestvedamisstiili edukuse on mitmeid (nt majandusharu, väliskeskkonna stabiilsus/muutlikkus, organisatsiooni suurus jne.)

Kuigi võib väita, et *MLQ* küsimustik on klassikaline mõõtevahend ümberkujundava juhtimisstiili uurimiseks, on selle suhtes tehtud ka kriitikat. Seda nelja eestvedamisstiili dimensiooni osas: süsteemne tasustamine; juhtimine erandi kaudu aktiivsel ja passiivsel viisil ja *laissez-faire* stiil. Kriitikute arvates on need käsitlused lõpuni väljaarendamata. Samuti on kritiseeritud küsimustikus olevate väidete osa, kuna ei ole päris selge, kas need mõõdavad individuaalset, grupi või organisatsiooni taset (Hinkin, Scherriesheim 2008, Scherriesheim *et al.* 2009, viidatud Edwards, Gill 2012: 32 vahendusel). Kuid vaatamata mõningasele kriitikale on selline eestvedamise liigitus leidnud arvukalt kasutamist nii teoreetikute, aga ka praktikute hulgas.

Käesolevas punktis defineeriti eestvedamist, selgitati eestvedamise, kui mõjutusprotsessi olemust ja toodi välja kümme eestvedamise mõjutamise põhimõtet.

Tutvustati eestvedamisega seonduva liidri, kui organisatsiooni ühe olulisima mõjutaja mõistet. Samuti toodi välja liidri ning eestvedamisega seonduvaid kriitilisi mõtteid. Lühidalt on arutletud moodsate organisatsioonide üle, mis peavad kohanduma väliskeskkonna ootustest tulenevaga. Ülevaate saamiseks eestvedamis- ja juhtimisstiilide ajaloolisest kujunemisest on esitatud tabel ning võrreldud väljatoodud käsitlusi. Põhjalikumalt selgitati B. Bassi ümberkujundav- pragmaatilise eestvedamise teooria olemust, mis peaks aitama toime tulla muutuva keskkonnaga. Ümberkujundavat eestvedamist on kirjeldatud läbi kolme erineva uurimuse, mis kokkuvõttes kõik kinnitavad sellise eestvedamisstiili positiivset mõju organisatsioonidele.

1.2. Organisatsioonikultuuri olemus ja tüübid

Selles peatükis antakse ülevaade organisatsioonikultuuri tekkimisest ning olemusest, diskuteeritakse lühidalt organisatsioonikultuuri mõiste üle. Täpsemalt selgitatakse Cameron'i ja Quinn'i koostanud konkureerivate väärtuste käsitlust (*Competing Values Framework- CVF*), mille alusel on võimalik mõõta nelja erinevat organisatsioonikultuuri tüüpi ja saab võrrelda erinevaid tüüpe omavahel. Tuuakse välja, missuguseid erinevaid organisatsioonikultuuri tüüpe on erinevad autorid lisaks käsitlenud ja antakse neist võrdlev ülevaade.

Uurimisobjektiks sai organisatsioonikultuur 1980- ndate alguses, kui Ameerika suured kontsernid võrdlesid end Jaapani ettevõtetega ja ei mõistnud, miks jaapanlased on neist edukamad. Uurijad ja teadlased pakkusid vastuseks erinevaid põhjuseid, kuid tänaseks päevaks on liidrid mõistnud, et konkurentsivõimelise ettevõtte aluseks on organisatsioonikultuur, mis sobib väliskeskkonna nõudluse ja ettevõtte strateegiaga. (Alvesson 2002: 2; Mintzberg, Ahlstrand *et al* 2005: 264)

Organisatsioonikultuuri on väga palju uuritud ja defineeritud on teda mitmel erineval viisil, kuid üksmeelt ainsa definitsiooni suhtes ei ole. Organisatsioonikultuuri kui nähtuse avamisel on palju erinevaid tõlgendusi nii kontseptuaalsel kui ka instrumentaalsel tasandil ja seda peamiselt seetõttu, et puudub ühtne arusaam sellest, millised komponendid organisatsioonikultuuri moodustavad ning millised on peamised mõjutegurid, mis seda kujundavad. (Reino 2009: 239) Organisatsioonikultuur on tähelepanuväärne kui võimalik tee, mille kaudu mõista organisatsiooni elu kogu tema

rikkuses ja variatsioonides (Alvesson 2002: 2). Organisatsioonikultuur võib mõista kui jagatud väärtuste, arusaamade, uskumuste ja normide kogumit, mis ühendavad liikmeid (Gomez-Meija, Balkin *et al.* 2005: 145). Samas on seda võimalik defineerida ka kui kollektiivset ja jagatud fenomeni, mis peegeldab erinevatel tasemetel organisatsiooni missiooni läbi inimeste uskumuste ja alateadvuse. (Kezar 2001: 51) Oma doktoritöös on teadur Anne Reino diskuteerinud erinevate organisatsioonikultuuri definitsioonide üle ja toonud välja, et organisatsioonikultuur on orgaaniline ning dünaamiline fenomen, mis on mõjutatud samaaegselt mitme vahendi kaudu, samas organisatsioonikultuuri otse juhtimine näib ebareaalne (Reino 2009: 11). Esitatud lühike ülevaade annab selgituse mõistmaks paremini organisatsioonikultuuri. Käesoleva töö autor pigem nõustub A. Reino arvamusega, kuna siin on ära nimetatud oluline, mille koostoime võiks moodustada organisatsioonikultuuri.

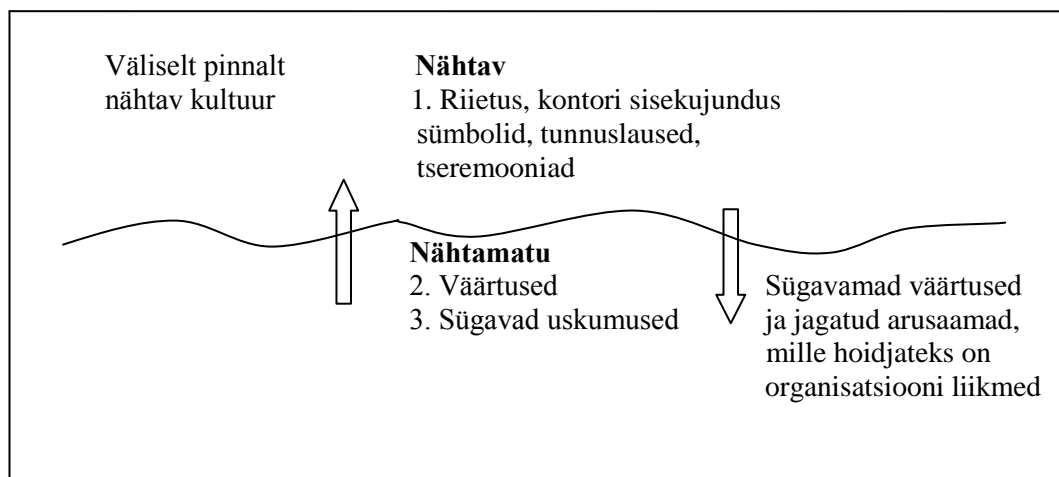
Organisatsioonikultuuri kujunemise protsess on väikese grupi loomise protsess. Tüüpilises äriorganisatsioonis on see tavaliselt seotud järgmiste sammudega (Shein 2004: 225):

1. Ühel või enamatel inimestel (asutajatel) on idee luua uus ettevõte.
2. Asutaja toob kaasa ühe või mitu uut inimest ja loob tuumikgrupi, kes jagavad tavaliselt asutajatega sama eesmärgi ja visiooni. Nad usuvad oma idee headusse ning töökindlusesse, mis on riski võtmist väärt.
3. Tuumikgrupp hakkab tegutsema kooskõlastatult, et luua organisatsioon- kogudes rahalisi vahendeid, hankides patente, moodustades äriühingu, määratledes asukoha jne.
4. Uued inimesed lisanduvad organisatsiooni ning kui see grupp jääb piisavalt stabiilseks, on loodud eeldused, et läbi ühiste kogemuste, kuidas tulla toime enda, keskkonna ja sellega kuidas asju teha, jäädaksegi ellu ja kasvatakse järkjärgult.

Sellisel viisil loovad ja kujundavad asutajad oma organisatsiooni kultuuri jooned. (Nguyen, Mohamed 2011: 209) Kõige aluseks saab kultuurimuster, mis joonistub välja ühistest arusaamadest, sellest kuidas asju konkreetses organisatsioonis tehakse. (Daft 1999: 183) Organisatsiooni formeerumise perioodis, kui kõik on asutajate kontrolli all, tuleneb organisatsioonikultuur kahest allikast: loojate käitumisest ja otsesest

kogemusest. Seega esimese generatsiooni liidrid arendavad kultuuri. Uue generatsiooni liidritel aga ei ole muud võimalust, kui kohaneda olemasoleva kultuuriga. (Bloisi, Cook *et al.* 2007: 770- 771) Organisatsioonide kultuurid erinevadki seetõttu, et need on loodud erinevate liidrite poolt, erinevates tingimustes, seisukorras, turgudel ja tehnoloogia abil. (Ivanchevich, Matteson 1990: 42)

Organisatsioonikultuuri võib kujutada kolmel tasemel (vt joonis 1.1). Välisepinnalt paistab välja kõik nähtav: riietumisstiil, käitumismuster, psühholoogilised sümbolid, organisatsiooni üritused ja tseremooniad, kontori sisekujundus, kõik esemed, mis on nähtavad, kuulatavad ja jälgitavad vaadates organisatsiooni liikmeid. Sügavamal tasemel on väljendunud väärtused ja uskumused, mida ei saa jälgida, kuid mis on tajutavad, sellest kuidas inimesed oma tegevust selgitavad ja põhjendavad. Need on väärtused, mida organisatsiooni liikmed hoiavad teadvuse tasemel.



Joonis 1.1. Organisatsioonikultuuri tasemed (Daft 1999: 184).

Mõned väärtused on aga nii sügavalt juurdunud ja saanud organisatsioonikultuuri osaks, et organisatsiooni liikmedki ei tunne teadlikult neid ära. Need baasarusaamad ongi organisatsioonikultuuri sügavamaks tuumaks. Väärtusi väljendav mõtteviis saab osaks organisatsioonist ja organisatsiooni liikmed ei tea isegi, et see mõtteviis juhib nende keelt ja käitumismustrit. Kui inimesed on ülevõetu abil edu saavutanud, siis nad omakorda peegeldavad organisatsiooni tagasi ideid ja väärtusi, mis on aluseks edukale organisatsioonile ning sealsele kultuurile. Organisatsioonikultuur annab töötajatele

organisatsiooni identiteedi tähenduse, mis seonduvad nii väärtustega, kui sellega, kuidas asju tehakse. Organisatsioonikultuur kannab kahte olulist funktsiooni (Daft 1999: 184):

- ühendab liikmeid omavahel ja nad teavad, kuidas teineteisega suhelda,
- aitab organisatsioonil kohanduda väliskeskkonnaga.

Positiivse organisatsioonikultuuri vastandina võib aga välja tuua ka negatiivse kultuuriga- eelkõige nõrga ja ebaterve kultuuriga organisatsioone. Nõrga organisatsioonikultuuri puhul on iseloomulik mitme subkultuuri esinemine, kus jagatakse muid väärtusi ja käitumisnorme ning eksisteerivad teistsugused traditsioonid. Liikmetel puudub ühine identiteet. Ebaterve kultuuri puhul on organisatsiooni sisemine keskkond politiseeritud. Juhtidel on vabad käed tegutsemiseks ja paljude teemade puhul vaadatakse asju oma vaatevinklist ning opositsioon mõistetakse kergekäeliselt hukka. Koalitsiooni kuuluvad aga valitud isikud ja osakonnad, kelle huvides on teatud tulemused. (Aswathappa 2010: 494) Tõenäoliselt esineb aga ka erinevaid kombinatsioone nt ema- ja tütarettvõttel ei pruugi olla sama organisatsioonikultuur või on organisatsioonisisene positiivne subkultuur mõjutamas üldist kultuuri.

Erinevad autorid on välja toonud mitmeid organisatsioonikultuuri tüpoloogiaid. Goffe ja Jones'i dimensiooni liigitab organisatsioonikultuuri läbi solidaarsuse ning sotsiaalsuse nelja tüüpi. (Shein 2004: 194) R. Daft on organisatsioonikultuuri ja efektiivsuse, mis sobiks keskkonna, strateegia ning väärtustega, sidunud nelja kultuuri kategooriaga. Need tuginevad kahele dimensioonile – väliskeskkonnast tulenevale muutlikkuse või stabiilsuse määrale ja strateegilise fookuse määrale, mille võrra on organisatsioon sisse- või väljapoole pööratud. Kohanduva kultuuri liidrid julgustavad aktiivseid muutusi, loomingulisust, eksperimenteerimist. Saavutuste kultuuris on liidrid keskendunud eriliste tulemuste saavutamisele, nagu müügi- ja turuosa suurendamine ning kasumlikkus. Klanni kultuuris on rohkem kui millegi muu väärtuseks töötajate vajadused. Need organisatsioonid on nagu pered. Liidrid rõhuvad koostööle, hoolitakse nii töötajatest, kui klientidest; välditakse staatuse erinevusi. Bürokratia kultuuris on väärtuseks reeglite järgimine ja säästmine. Organisatsiooni edu aluseks on olla hästi integreeritud ja efektiivne. Töötajad on usaldusväärsed ja hindavad väärtusi; ekstra tööd ei nõuta. (Daft 1999: 193-195)

Erinevad autorid on organisatsioonikultuuri liigitanud tüüpide järgi. Parema ülevaate ja võrdluse saamiseks on erinevad käsitlused kantud tabelisse 1.2. vastavalt sellele, milliste kultuuritüüpide osas on kõige enam kattuvusi.

Tabel 1.2. Organisatsioonikultuuride võrdlus tüpoloogiate alusel

K. S. Cameron, R. E. Quinn	R. L. Daft	E. Curry	R. Goffe, G. Jones
<i>Ad hoc</i> kultuur (<i>the adhocracy culture</i>) – väljendab dünaamilisus, ettevõtlikkus, innovaatiline areng, muutustele avatus	Kohanduv kultuur (<i>the adaptability culture</i>) – iseloomustab strateegiliste liidrite väärtusi, mis toetavad organisatsiooni võimet tõlgendada signaale väliskeskkonnast.	Mõjukuse kultuur (<i>the power culture</i>) – lähtub karismaatilise liidri mõjukusest. Organisatsioon nõuab töötajate pühendumist.	Kogukondlik (<i>communal</i>) – madal solidaarsus ja kõrge seltsivus.
Hierarhia kultuur (<i>the hierarchy culture</i>) – formaliseeritus, struktureeritus, stabiilsus. Tasustamine vastavalt ametikohale. Juhid administreerivad.	Bürokraatia kultuur (<i>the bureaucratic culture</i>) – sisemine fookus, orientatsioon on stabiilne keskkond. Kultuur toetab meetodilist, ratsionaalset ja seaduspärast äri tegemise viisi.	Rolli kultuur (<i>the role culture</i>) – hästi struktureeritud, efektiivne. Premeeritakse järjekindlust ja usaldusväarsust. Hästi organiseeritud. Muudatused aeglased.	Fragmentaalne (<i>fragmented</i>) – madal solidaarsus ja seltsivus (sotsiaalsus).
Turule suunatud kultuur (<i>the market culture</i>) – orienteeritud toodangule, konkurentsile ja tulemuslikkusele.	Saavutuste kultuur (<i>the achievement culture</i>) – tähtis on selge visioon organisatsiooni eesmärkidest.	Saavutuste kultuur (<i>the achievement culture</i>) – töötatakse kõvasti, oluline meeskonnatöö. Töötajad kõrgelt motiveeritud, ei vaja juhendamist.	Omakasupüüdlik (<i>mercenary</i>) – kõrge solidaarsus ja madal seltsivus.
Klanni kultuur (<i>the clan culture</i>) – hoolivus, ühtekuuluvus. Hinnatakse kollektiivseid tulemusi. Juhid, kui õpetajad.	Klanni kultuur (<i>the clan culture</i>) – fokuseeritud sisemisele sidususele ja töötajate osalemisele kiiresti muutuv väliskeskkonnas.	Toetav kultuur (<i>the support culture</i>) – toimib nagu väike kogukond. Inimese toetavad ja usaldavad teineteist. Orienteeritud eesmärgile. Organisatsiooni huvid tähtsamad isiklikest.	Võrgustunud (<i>networked</i>) – kõrge solidaarsus ja seltsivus.

Allikad: (Shein 2004: 195; Quinn 1999: 47; Daft 1999: 194; Curry 1992 (viidatud Jason Martin 2006: 4-5 vahendusel) põhjal autori koostatud).

Cameron ja Quinn'i, Daft'i ning Curry puhul on sarnasusi suhteliselt palju, osaliselt on kultuuritüübid samade nimetustega. Teistest erinev on Goffe ja Jones'i liigitus, kuna aluseks on võetud teised näitajad. Kuigi ka siin võib mõningaid seoseid leida.

Klanni kultuur“ samanimelise „klanni kultuuri“ osas on paindlikud ja sissepoole suunaga oma töötajatest hoolivad organisatsioonid. Sellele lähedane „toetav kultuur“ aga on eelnevate kultuuridega veidi nihkes, kuna siin võivad isiklikud ja töösuhted lausa segamini minna. Organisatsioon on kõige olulisem ja liiga palju koos veedetud aeg, võib hakata takistama teenindust, mis iseenesest on „toetava kultuuri“ kvaliteedimärgiks. Siin on ühisosa ka kõrge solidaarsuse ja seltsivusega „võrgustunud kultuuriga“.

„Bürokraatia kultuur“ ja „hierarhia kultuur“ on samuti võrreldavad: stabiilsed, sissepoole suunaga, formaalsuse ja korruga seotud. „Rolli kultuur“ on sarnane eelmistega, kuna oluline osa on reeglitel. Selliste kultuuride puhul on oht, et tööprotsessid on niivõrd reguleeritud, mis soosib robotlikkust ja seetõttu võivad personaalsed anded kaduma minna. Eelpool nimetatud kultuurides ei ole sotsiaalne pool väga esinduslik ja seetõttu on sobivaim võrdluseks „fragmentaalne kultuur“.

„Ad hoc kultuur“ ja „kohanduv kultuur“ on paindlikud, väljapoole suunaga, loomingulised ja eksperimenteerivad, muutustele avatud. Juhid on innovaatorid ja visioonärid. „Mõjukuse kultuuri“ puhul on oluline karismaatiline liider. Ta otsustab ainuisikuliselt ja tegutseb otsustavalt. Hinnatakse töötajate lojaalsust, need organisatsioonid võivad töötaja üle saavutada liigse kontrolli. Kui kahe esimese kultuuri puhul on märksõnaks uuendusmeelsus ja avatus, siis viimasele see otseselt iseloomulik ei ole.

„Turu kultuuri“ ja mõlema „saavutuste kultuuri“ puhul on tegemist väljapoole suunaga ja stabiilsete organisatsioonidega. Oluline konkurentsivõime ja toodangule orienteeritus. Tähtsaimaks vääruks on võit. Juhid on karmid ja nõudlikud. Töötajad toimivad hästi meeskonnana ja on kõrgelt motiveeritud ning ei vaja palju juhendamist. Siin on kõige sarnasemad kultuuritüüpide kirjeldused kõigi kolme autori puhul.

Käesolevas töös keskendutakse Cameron'i ja Quinn'i (1999) tüpoloogiale, kes iseloomustavad organisatsiooni läbi nelja erineva võimaliku tüübi, mis baseeruvad kahele dimensioonile: stabiilne/paindlik või sissepoole/väljapoole suunatud on organisatsioon. Autorid on organisatsioonikultuuri tüüpe kirjeldanud eelkõige tulemuslikkuse kontekstis. Neid dimensioone nähakse kui alati omavahel konkureerivaid väärtusi. Sissepoole suunatud paindlikku organisatsiooni nimetatakse „klanniks“. Suunaga sissepoole, kuid stabiilset organisatsiooni „hierarhiaks“. Väljapoole paindlikku organisatsiooni kutsutakse „*ad hoc*“ ja väljapoole suunatud stabiilset organisatsiooni „turuks“. (Shein 2004: 195) Iga tüüp hõlmab põhiväärtusi – mis on konkreetse organisatsiooni puhul igati sobilik ja õige ning millised on otsuste langetamise kriteeriumid.

Järgnevalt kirjeldatakse mudelite järgi nelja organisatsioonikultuuri tüüpi, mis iseloomustavad konkreetset organisatsiooni: (Cameron, Quinn 1999: 153-163; Reino 2009: 212-213)

- inimsuhete mudel – klanni kultuur (*Human Relations Model / the clan culture*),
- avatud süsteemi mudel – *Ad hoc* kultuur (*Open System Model / the adhocracy culture*),
- sisemiste protsesside mudel – hierarhia kultuur (*Internal Process Model / the hierarchy culture*),
- ratsionaalse eesmärgi mudel – turule suunatud kultuur (*Rational Goal Model / the market culture*).

Eelpool väljatoodud organisatsioonikultuuri tüübi nimetustes on esitatud nii nagu A. Reino kasutas seda oma doktoritöös. Mudelile vastav organisatsioonikultuuri nimetus on kirjanduses levinum ja aitab paremini tuua välja võrdluse erinevate autorite tüpoloogiatega. Selguse huvides kasutatakse käesoleva magistritöös analoogia organisatsioonikultuuri erinevate tüüpide nimetustena: inimsuhete tüüp, avatud süsteemi tüüp, sisemiste protsesside tüüp ja tulemustele suunatud tüüp.

Inimsuhete tüübi märksõnadeks on hoolivus, ühtekuuluvustunne, koostöö, lojaalsus, traditsioonid. Organisatsioon on koht, kus on hea töötada ja kus valitseb sõbralik meeolu. Inimesed teavad üksteise isiklikust elust ja huvialadest. Iseloomulik on

pühendumissoov. Sellises organisatsioonis pööratakse suurt tähelepanu personali arendamisele. Tasustamise aluseks pole mitte individuaalsed tulemused, vaid hinnatakse kollektiivseid tulemusi. Langetatavad otsused sünnivad sageli mitteformaalsete kontaktide abil. Edu aluseks peetakse kliendist (klient kui partner) ja töötajatest hoolimist. Juhid on kui õpetajad ja mentorid. (*Ibid.*: 212)

Avatud süsteemi tüüp väljendab, ettevõtlikkus, innovaatiline areng, muutustele avatus ja dünaamilisus. Organisatsioon on töötamiseks loominguine paik. Kooshoidvaks teguriks on pühendumine eksperimenteerimisele ning innovatsioonile. Rõhutatakse esirinnas olemist ja püsimist, samas soositakse vabadust. Tasustatakse isiklikku algatust ja initsiatiivi. Organisatsioon on vaatega tulevikku. Edu aluseks peetakse unikaalseid ja uudseid tooteid ning teenuseid. Juhid on kui visioonärid, innovaatorid ja riskeerijad. Oma töötajatelt oodatakse pühendumist, loovust ja aktiivsust. (*Ibid.*: 212)

Sisemiste protsesside tüüp keskmes on formaliseeritus, struktureeritus, stabiilsus ja võimu austamine. Organisatsiooni jaoks on olulised täpsed reeglid ja poliitikad, mis hoiavad ka organisatsiooni koos. Tööoperatsioonid ja tegevused on korraldatud mitmesuguste protseduuridega. Tasustamine toimub vastavalt ametikohale. Edu aluseks peetakse stabiilsust ja ladusat toimimist ning säästlikkust. Juhte võib kirjeldada, kui tõhususele orienteeritud administraatoreid, koordineerijad ja korraldajad. (*Ibid.*: 212)

Ratsionaalse eesmärgi tüüp on orienteeritud toodangule, konkurentsile ja tulemuslikkusele. Oluline on, et töö saaks tehtud. Inimesed on võitlushimulised ja pühendunud, just see võidutahe hoiab ka organisatsiooni koos. Organisatsioon muretseb oma reputatsiooni ja edu pärast. Pikaajaliselt on tähtis mõõdetavate eesmärkide ja sihtide saavutamine. Edukust mõõdetakse kasumlikkuse ja turuosa järgi. Juhid on tootmisele orienteeritud ja nõudlikud. (*Ibid.*: 213)

Iga organisatsioonikultuuri tüüp loomulikult ei pruugi sobida ühtmoodi kõigile inimestele. Mõned inimesed nt eelistavad vähem perekonna tüüpi (inimsuhete tüüp) atmosfääri ja võibolla enam tasudele suunatud ning jõulisemat keskkonda. Seda tüüpi inimesed jäävadki ilmselt värbamata või lahkuvad nad ise organisatsioonist, kuna organisatsioonikultuur ostus ebasobivaks. (Gomez-Meija, Balkin *et al.* 2005: 145) Taolist olukorda tuleb praktilises elus küllaltki palju ette. Kuna töötajad ei pruugi sageli

organisatsioonikultuuri olemusest väga teadlikud olla, annaks autori arvates liidrite paremad teadmised selles valdkonnas, võimaluse sisukateks lahendusteks, kas mõne muutuse läbiviimise näol või ka pooltele sobiva kompromisslahendi leidmine.

Nagu eelpool kirjeldatud tüpoloogiate puhul ka nähtub, ei ole ideaalset organisatsioonikultuuri olemas. Ükski neist pole ainuõige, kuid tähtis on, et kasutatav organisatsioonikultuur sobiks organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega. Oluline on perioodiliselt ja teadlikult organisatsioonikultuuri ülevaatamine, see aitab olla edukas konkurentsitihedas keskkonnas, sest ka igal organisatsioonikultuuril on oma eluring. Keegi teine ei mõista tõeliselt organisatsioonis seni, kuni ta ei mõista selle organisatsioonikultuuri. (Jason Martin 2006: 8) Arendades ja kujundades sobivat organisatsioonikultuuri aidatakse aga kaasa organisatsiooni heale tulemusele. (Xenikou, Simosi 2006: 579; Ogbonna, Harris 2000: 778 jne) Illustreerimaks paremini organisatsioonikultuuri tüüpide esinemist ja erinevate seoste avaldumist organisatsioonikultuuri tüübi ning eestvedamisstiili vahel, tehakse seda järgnevas alapunktis läbi varasemate teadusartiklite tulemuste.

1.3. Organisatsioonikultuuri uuringud ning organisatsioonikultuuri ja eestvedamise seosed

Käesolevas alapunktis tutvustatakse näidetena lähemalt organisatsioonikultuuri tüüpide kohta tehtud uuringuid, milles mõõteinstrumentina on kasutatud *CVF* ankeeti. Seejärel tuuakse välja erinevaid seoseid organisatsioonikultuuri ja eestvedamise vahel nii teoreetiliste allikate kui ka varasemate uuringute põhjal ning tehakse tulemustest järeldused.

Selleks, et paremini mõista organisatsioonikultuuri olemust ja organisatsiooni tulemuslikkust on *CVF* küsimustikku kui mõõtmisinstrumenti kasutatud mitmete uurimistöde läbiviimiseks nt Austraalia keskmise- ja kõrgemal hierarhilisel tasemel oleva juhi arvamuse kohta endise ja praeguse organisatsiooni praktika osas, mis puudutab suhtumist kvaliteeti ja innovatsiooni. Küsitleti 1000 ettevõtte juhti, erinevatest tööstussektoritest. Vastused saadi 194 juhilt, kes moodustasid valimist 22%. Vastanud ettevõtetest oli 90% kuni 500 töötajaga ning sellest omakorda 60% olid ettevõtted, kus oli vähem, kui 100 töötajat. Testiti kaheksat hüpoteesi, et leida kinnitust või lükata

ümber väiteid kontrolli - paindlikkuse, kvaliteedi - innovaativsuse, sisemise - välimise orientatsiooni ning sellest tuleneva vastandumise toote ja protsessi vahel. Testiti hüpoteese nelja organisatsioonitüübi esinemise osas. Uurimus tõi välja tunnused, mis iseloomustavad toote kvaliteeti, tootmise kvaliteeti, toote innovatsiooni ja toote innovatsiooni protsessi. Edaspidiseid juhtimisotsuseid langetades aitavad tulemused selgitada spetsiifilisi kultuuri dimensioone, mida oleks vaja arendada, et toetada nende eesmärkide saavutamist või alternatiivina, kuidas valida sobivaid organisatsioonikultuuri iseloomustavaid omadusi. Kinnitust sai, et arendav kultuur, mis on paindlik ja väljapoole suunatud, toetab väärtusi, mida kliendid ootavad, eelkõige muutusi ning paindlikkust. Seega avatud süsteemi tüüp mõjutab positiivselt nii toote kvaliteedile kui ka innovatsioonile. Välja toodi ka avatud süsteemi tüübi ja ratsionaalse eesmärgi tüübi soosiv mõju toote kvaliteedile. Samuti leiti ratsionaalse eesmärgi tüübi ja sisemiste protsesside tüübi toetav mõju tootmisprotsessi kvaliteedile. (Prajogo, McDermott 2011: 718-726)

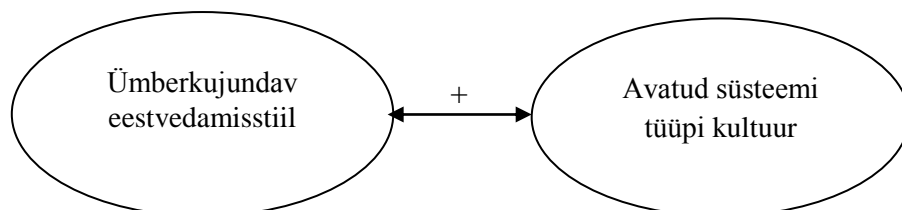
CVF- i ankeeti kasutati ka organisatsioonikultuuri ja innovatsiooni seoste välja toomiseks Hispaanias 2010. aastal avaldatud artiklis. Antud juhul kontrolliti kahe hüpoteesi paikapidavust, milleks testiti kahe erineva kultuuritüübi positiivset või negatiivset mõju innovatsioonile. Varasema kirjanduse põhjal eeldati, et organisatsioonikultuuri tähtsus soosib innovatsiooni, kuid puudu oli empiirilistest tõenditest, mis kinnitaksid selle seose olemasolu. Küsitleti 420 ettevõtet põllumajandussektoris, vastamismäär oli 32,9%. Uurimustöö tõi välja seose organisatsioonikultuuri ja innovatsiooni vahel. Sarnane efekt leiti ka kultuuri ja tooteinnovatsiooni vahel tootmis- ja teenindussektoris. Samuti ilmses vastupidine tõestus ehk organisatsioonikultuur võib innovatsiooni soosida, aga võib seda ka pärssida. Analüüsi tulemus näitas, et avatud süsteemi tüüpi organisatsioonikultuur, mida iseloomustas paindlikkus, väljapoole ja muutustele orienteeritus ning võtmeväärtusteks olid loominguks, ettevõtlikkus ja riskist rääkimine, aitab kaasa innovatsioonile. Samas sisemiste protsesside tüübi puhul on innovatsioonile negatiivne mõju. Järeldati, et ettevõtted peaksid soodustama avatud süsteemi tüüpi organisatsioonikultuuri arengut ja ka vastupidi. Ettevõtted, kes soovivad innovatsioonilist lähenemist, peaksid püüdma vältida sisemiste protsesside tüüpi, mis rõhutab sisemist kontrolli, reeglite ja

regulatsioonide tähtsust ning sissepoole suunatust. (Valencia, Valle *et al.* 2010: 469-475)

Käsitletud uuringud töid välja organisatsioonikultuuri tüübi uurimise võimaluse ja olulisuse väljatöötatud mõõteinstrumendi kaudu. Järgnevalt aga keskendutakse eestvedamise stiili ja organisatsioonikultuuri omavahelistele seostele. Selle paremaks illustreerimiseks tehakse seda samuti uurimuste kaudu.

Edgar E. Shein leiab, et organisatsioonikultuur ja eestvedamine on ühe mündi kaks külge; organisatsioonikultuur on küll ühiselt jagatud kogemused, aga liider on see, kes algatab protsesse, mõjutades neid oma isiklike uskumuste, väärtuste ja arusaamadega. (Shein 2004: 225) Iga isiksus, kes lisandub organisatsiooni, toob kaasa oma isiklikud uskumused, väärtused, iseloomuomadused ja käitumisjooned. Perekondlik taust ja liidrite usk kujundavad enamasti põhimõtted, millest ka äris juhindutakse. Isiksuseomadused, nagu: *ego* suurus, enesekindlus ja iseseisvus, võimaldavad liidritel teha eetilisi otsuseid isegi siis, kui need osutuvad ebapopulaarseteks (Daft 1999: 198) Seosed eestvedamise ja organisatsioonikultuuri vahel on aga ka vastupidised ehk organisatsioonikultuuril on otsustav roll selle, mida liidrid teevad ja kuidas nad seda teevad. (Nguyen, Mohamed 2011: 209) Eestvedamine ja suhtlemine on need komponendid, mis ei lase organisatsioonikultuuril tarduda. (McCabe 2010: 232).

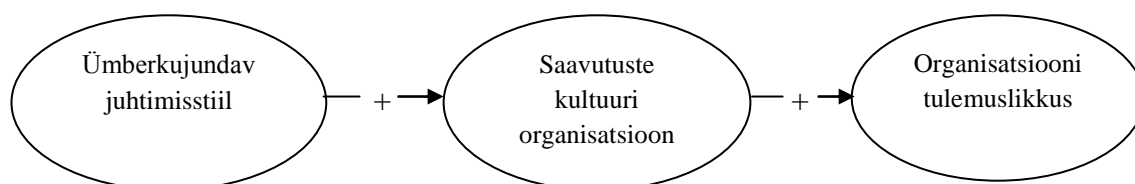
Kirjeldataud seoseid eestvedamise ja organisatsioonikultuuri vahel on paljude erinevate riikide teadlased empiirilisel uurinud ning huvitavaid seoseid ka leidnud. 2011. aastal oli Jordaanias uuringuobjektiks ZAIN tselluloositööstuse ettevõtte, kus otsiti seost ümberkujundava juhtimisstiili ning avatud süsteemi tüüpi organisatsioonikultuuri vahelm (vt joonis 1.2).



Joonis 1.2. Eestvedamise stiili ja avatud süsteemi tüüpi organisatsioonikultuuri vaheline seos Irtaimeh (2011) uuringu põhjal. Allikas: (autori koostatud).

Ümberkujundav eestvedamine rõhutas visiooni, individuaalseid vajadusi, töötajate motiveerimist ja avatud süsteemi tüüpi organisatsioonikultuur, mida iseloomustab dünaamilisus ning innovaativsus. Küsimustikele vastas 240 töötajat, kellest 52,5% olid mehed ja 46,6% naised. Analüüsi tulemusena toodi välja tugev positiivne korrelatsiooni ümberkujundava ja avatud süsteemi tüüpi kultuuri esinemise vahel. Ümberkujundava juhtimisstiili viis elementi olid otseses seoses avatud süsteemi tüüpi organisatsioonikultuuriga. Regressioonanalüüs tõi välja ka vastupidise seose, avatud süsteemi tüüpi organisatsioonikultuur soodustab ümberkujundavat eestvedamist. Lisaks näitas see, et töötajad, kes hindasid oma juhendajat kõrgelt, nende arusaam sarnanes rohkem terminiga idealiseeritud mõju (karisma), individuaalne lähenemine, intellektuaalne stimuleerimine ja inspireeriv motiveerimine (Irtaimeh 2011: 134)

Seos eestvedamise stiili, organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel leiti 2006 aastal Kreeka finantsorganisatsioonides läbiviidud uuringus. Selles osales ligi 300 töötajat ja selles testiti viite hüpoteesi. Organisatsioonikultuuri ja eestvedamist mõõdeti kolme instrumendiga ning leiti, et kahel organisatsioonikultuuri orientatsioonil on otsene korrelatiivne seos organisatsiooni tulemusega ning ümberkujundaval eestvedamisel on kaudne positiivne mõju läbi saavutuste orientatsiooni organisatsiooni tulemuste suhtes (vt joonis 1.3).

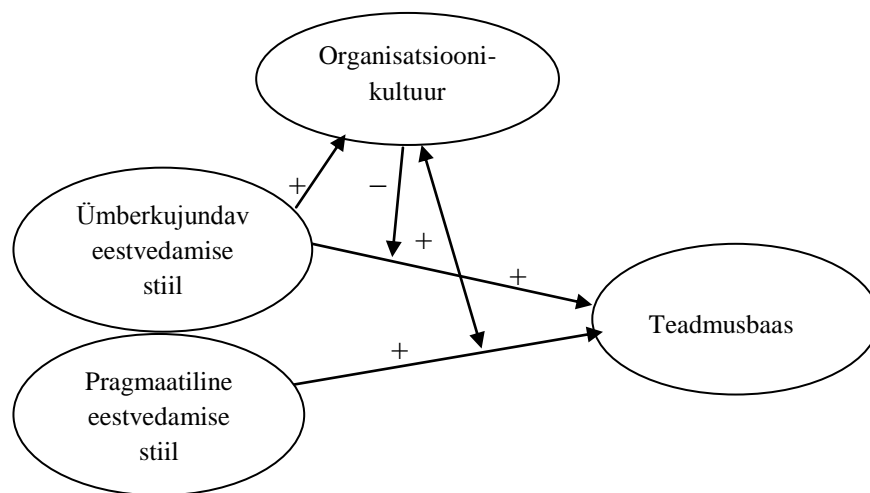


Joonis 1.3. Eestvedamise stiili, organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni tulemuse vahelised seosed Xenikou, Simosi (2006) uuringu põhjal (autori koostatud).

Järeldustes leiti, et konstruktiivsed ja head sotsiaalsed suhted tööl peavad olema seatud eesmärgipäraselt ja eesmärk peab olema juhitav läbi organisatsiooni tulemuslikkuse. Töötajate võimustamine ja motiveerimine tõstab organisatsiooni finantstulemusi. Seetõttu on vaja arendada juhte, kes mängivad olulist rolli kultuuri ja läbi selle tõhusa organisatsiooni toimimisel. Eestvedamine peab tuginema realistlikul visioonil,

missugune organisatsioonikultuuri tüüp mõjutab sooritust ning süsteemne töö selles suunas loob omakorda sellist kultuuri. (Xenikou, Simosi 2006: 575-576)

2009 aastal viidi läbi empiiriline uurimus Austraalia väike- ja keskmistes ettevõtetes, kus testiti nelja hüpoteesi. Sooviti leida vastust, kas ümberkujundav ja pragmaatiline eestvedamise stiil on positiivses korrelatsioonis teadmuse juhtimise ehk teadmusbaasiga (*knowledge management*) ning kas organisatsioonikultuur mõjutab suhteid ümberkujundava või pragmaatilise eestvedamise ja teadmusjuhtimise vahel. Tulemusena selgus, et nii ümberkujundav, kui pragmaatiline eestvedamisstiil on olulised teadmuse juhtimise praktika mõjutajad (vt joonis 1.4.). Eduka teadmuse juhtimise süsteemi loomine sõltub, kui hästi liider suudab tasakaalustada ümberkujundavat ja pragmaatilist käitumist autoriteetses ning osalevas süsteemis ja ratsionaalse eesmärgi tüüpi ning inimsuhete tüüpi organisatsioonikultuuris.



Joonis 1.4. Eestvedamise stiilide, organisatsioonikultuuri ja teadmusjuhtimise (teadmusbaasi) vahelised seosed Nguyen, Mohamed (2011) uuringu põhjal (autori koostatud).

Liidrid, kes valivad pragmaatilise stiili, peavad töötama olemasoleva kultuuriga ja järgima kehtivaid norme, väärtusi ning protseduure. Sellisel juhul pragmaatilise liidri käitumine tugevdab teadmusjuhtimise praktikat. Ümberkujundav käitumine vastupidiselt, võimaldab tippjuhtkonnal kohandada organisatsioonikultuuri ja käia ühte sammu uue vajaliku visiooniga. (Nguyen, Mohamed 2011: 218)

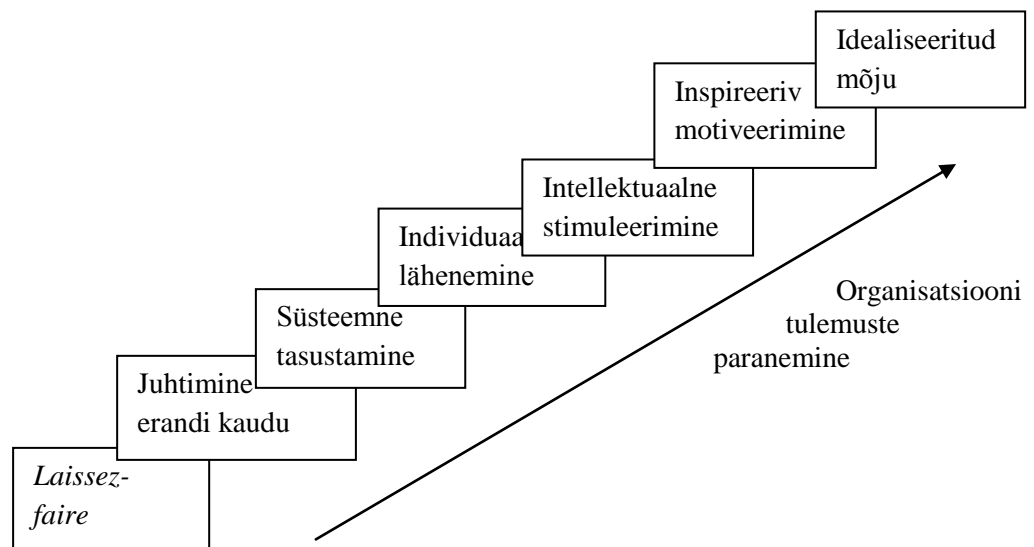
Ka selle uuringu põhjal nähtub, et on olemas seosed eestvedamise stiili ja organisatsioonikultuuri vahel. Nii ümberkujundav, kui pragmaatiline eestvedamine oli positiivses seoses teadmuse juhtimisega. Pragmaatilise stiili puhul mõjutas aga organisatsioonikultuur eestvedamise stiili ja seeläbi ka teadmuse juhtimist.

Liidrid, kes valivad pragmaatilise stiili, peavad töötama olemasoleva kultuuriga ja järgima kehtivaid norme, väärtusi ning protseduure. Sellisel juhul pragmaatilise liidri käitumine tugevdab teadmusjuhtimise praktikat. Ümberkujundav käitumine vastupidiselt, võimaldab tippjuhtkonnal kohandada organisatsioonikultuuri ja käia ühte sammu uue vajaliku visiooniga. (Nguyen, Mohamed 2011: 218) Ka selle uuringu põhjal nähtub, et on olemas seosed eestvedamise stiili ja organisatsioonikultuuri vahel (vt joonis 1.4). Ümberkujundava eestvedamise puhul oli võimalik teadmuse juhtimist mõjutada organisatsioonikultuuri kaudu. Pragmaatilise stiili puhul mõjutas organisatsioonikultuur eestvedamise stiili ja seeläbi kaudselt ka teadmuse juhtimist.

Kõigi kolme esitatud uuringu puhul on leitud kas otsene või kaudne seos eestvedamisstiili ja tajutud organisatsioonikultuuri tüübi vahel. Samuti on huvitav, et ümberkujundav eestvedamisstiil pakub erinevaid võimalusi organisatsioonikultuuri tüüpide osas, eriti avatud süsteemi ja ratsionaalse eesmärgi tüübi kultuuri arendamiseks (vt joonis 1.5).

Seetõttu võib ümberkujundavat stiili pidada organisatsioonikultuuri mõttes väga sobivaks, mida kinnitab ka joonis 1.5, kuidas ümberkujundava eestvedamise kaudu parandada organisatsiooni tulemuslikkust. Alates kõige madalamal paiknevast *laissez-faire* stiilist, kuni kõige kõrgemal paikneva idealiseeritud mõjuni.

Nagu eelpool toodud uuringutest nähtub on eestvedamine ja organisatsioonikultuur omavahel seotud ning seeläbi on organisatsioonis võimalik ellu viia muutusi. Muudatuste tagajärg võib olla kas kavatsatud, osaliselt kavatsatud või ettekavatsemata. (Palmer, Dunford *et al.* 2005: 122-123).



Joonis 1.5. Organisatsiooni tulemuse suurendamise mõjutamine ümberkujundav-pragmatilise ja *laissez-faire* eestvedamise mudeli kaudu (Kirkbridge 2006: 24)

Kuna just ümberkujundavat juhtimisstiili seostatakse muutuste läbiviimisega organisatsioonis, siis on tähtis luua visioon sellest, milline eestvedamisstiil on organisatsioonile vajalik. Tippjuhtkonna käitumine organisatsioonis on selleks sümboliks, milline saab olema uus organisatsioonikultuur. (Bass 1999: 16) Oluline on tagada järgijatele võimalus osalemiseks, arvestades nende arvamusi ja tähelepanekuid. Ideed tuleks läbi kaaluda ja siduda juhtkonna otsustega. (Huang, Liao 2011: 2-3). See ei ole vaid suhtlemine, teadete edasiandmine ja juhendite jagamine, see on ka personali endi poolt mõjutatud ehk kuidas nad interpreteerivad, aktsepteerivad või ei aktsepteeri juhtkonna poolt soovitud käitumist. (Alvesson, Sveningsson 2008: 3-6)

Üks oluline aspekt organisatsioonikultuuri muutmisel seondub otseselt tasemega, kus sisalduvad väärtused, ideed ja uskumused. Samuti seondub see ka varaõiguse küsimusega, nagu strukturealne ning materiaalne ümberkorraldamine organisatsioonis, mis otseselt kätkeb endas käitumise muutmist. Kui üks koolkond arvab, et peaks muutma inimeste ideid ja väärtusi, selle asemel et teha mõni reaalne muudatus, siis teised arvavad, et on hea kui inimesed käituvad erinevalt ning organisatsioonikultuuri muutmine lähtub hoopis sellest (Alvesson 2002: 181) Organisatsioonikultuuri muutusi on interpreteeritud positiivse, aga ka negatiivse, seda eelkõige kontekstis, et

organisatsioonikultuuri muutusest võib saada ka manipulatsioonivahend. (McCabe 2010: 231)

Vastuargumendiks teoreetikutele, kes peavad eestvedamise üheks võtmesõnaks muudatuste elluviimist on aga kriitika, mille järgi peab liider ise neid muudatusi suutma ette kujutada ja seejärel ellu viia. See aga läheb eestvedamise praktikaga vastuollu, sest üheks suuremaks paradoksiks ongi, et liidrid on tõenäoliselt ise kõige halvemas positsioonis, kuna nemad peavad olema muutuste vahendajaks, mis tähendab eelkõige, olla liidriks hoopis iseendi muutmiseks. (Sinclair 2004:14)

Antud punktis toodi välja organisatsioonikultuuri ilmnemine Cameron ja Quinn'i uurimisinstrumendi alusel tehtud uuringute kaudu. Selgitati seoseid eestvedamise ja organisatsioonikultuuri vahel nii teoreetiliselt kui ka varasemate uuringute põhjal, kust nähtuvad eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri vahelised positiivsed korrelatiivsed seosed. Seega mõjutades üht, on võimalik mõjutada ka teist. Empiiriliste uurimustööde kaudu eestvedamise ja organisatsioonikultuuri ning nendevaheliste seoste väljatoomisega ja sidumisega annab autor oma panuse teema käsitlemiseks.

Kokkuvõttes võib välja tuua, et organisatsiooni normaalseks toimimiseks on ülimalt tähtsad nii sobilik eestvedamisstiil kui ka organisatsioonikultuur. Need komponendid aitavad organisatsiooni liikmetel saavutada kõrgemat tulemuslikkust, mis on oluline ettevõtte edu alus konkurentsitihedas maailmas. Sama toime on ka vastupidi, ebaõnnestunud eestvedamine ja organisatsioonikultuur toovad kaasa organisatsiooni läbipõrumise. Seetõttu on tähtis, et liidrid mõistaksid neid seoseid ja teeksid vajalikud muudatused ühe või teise parandamiseks või vaataksid üle mõlemad, nii eestvedamise stiili, kui organisatsioonikultuuri sobivuse ning ajakohasuse.

2. EESTVEDAMINE JA ORGANISATSIOONIKULTUUR ETTEVÖTTES HAMMARPRODUKTER

2.1. Ettevõtte Hammarprodukter ülevaade, valim ning uuringu meetodika

Antud alapunktis antakse ülevaade Rootsis ja Eestis asuvast ettevõttest Hammarprodukter läbi ajaloo, toodangu, majandustulemuste ja struktuuri. Seejärel tutvustatakse ettevõtete valimit ning läbiviidud uuringu plaani. Käesoleva magistriöö empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati mõlemas ettevõttes järgnevaid meetodeid: vaatlust, ankeetküsitlust ning intervjuusid juhtidega. Täpsemalt selgitatakse küsitluse instrumentidena kasutatud mitmefaktorilist eestvedamise (*Multifactor Leadership Questionnaire*) ja organisatsiooni väärtuste (*Competing Values Model*) küsimustikke. Siinkohal tuleb ära märkida, et magistritöö empiirilises osas kasutatakse juhi mõistet, kuigi mõlema ettevõtte juhid käituvad ka kui liidrid.

Hammarprodukter AB ja Hammarprodukter OÜ on ema- ja tütarettevõtte, millest esimene asub Rootsis ja teine Eestis. Hammarprodukter AB on pika ajalooaga perekonnaäri, mida on peetud läbi põlvkondade. 1901. aastal Rootsis Dalarna maakonnas Falu kommunis Bjursås'i külas tegutses küla sepp Anders Hammar, kes valmistas traditsioonilisi metallist tööriistu, ehteid ja muid esemeid koos oma poja Petter Hammariga. Petter alustas iseseisvat äri aastal 1905 ning tema tööd jätkas poeg Algot. 1941. aastal pandi äri nimeks „P.Alg. Hammars – lehtmetsa- ja sepatööd“. 1950-ndatel algas koostöö elektrivõrkudele märkide valmistamisega ja esimeseks sellealaseks tooteks oli plekist “müts” puitpostidele. 1965. a. muudeti ärinimi lõpuks AB Hammarprodukter ja logona võeti kasutusele perekonna nimest tulenev haamer. 1987. aastast võttis ettevõtte üle Algot'i poeg Lars, kes on omanikuks praegugi.

Ettevõtte juht on 2008. aastal pärjatud Dalarna maakonna sõbraliku juhi tiitliga. 1997. aastast on ettevõtte vastava märgistuse tootjana Skandinaaviamaade liider. Hammarprodukter AB on 100% Eestis asuva tütar-ettevõtte Hammarprodukter OÜ osa omanik alates 2004. aastast, reaalselt tootmist alustas 2006. *Aksia Bolaget* (AB) vastab Eesti Äriseadustikust tuntud Aktsiaseltsi (AS) regulatsioonile. Tänapäevaks on ettevõtte spetsialiseerunud ohutusmärgistuse tootmisele.

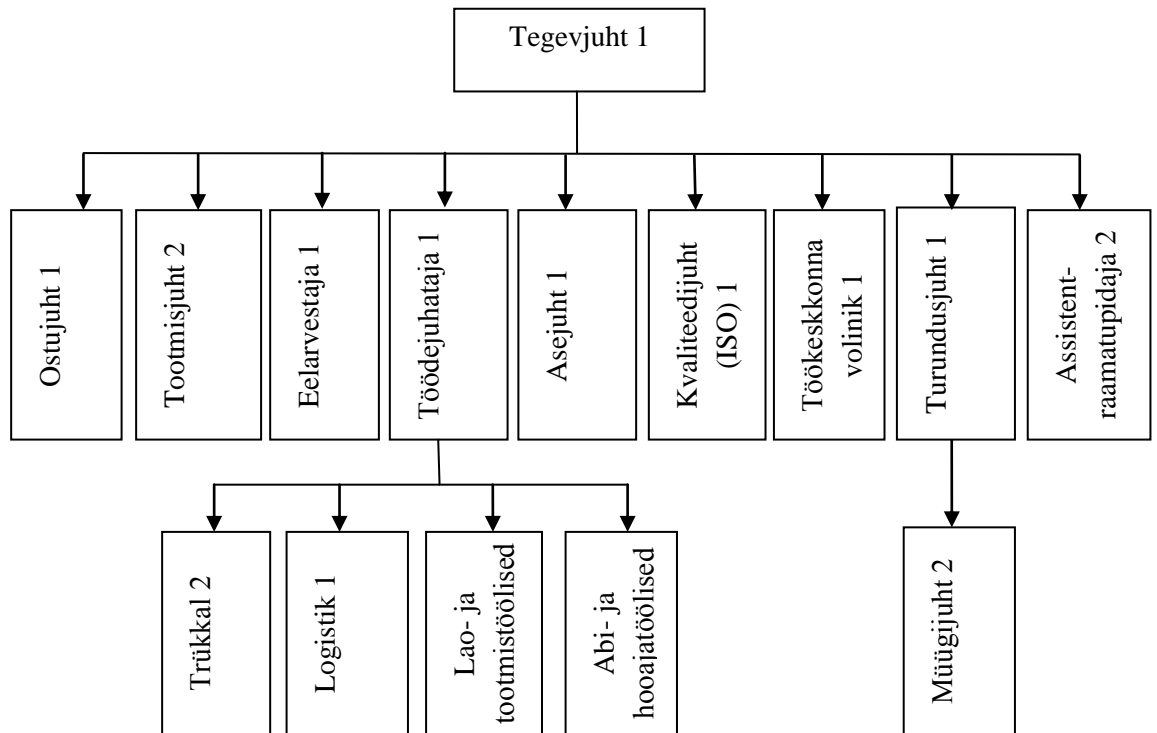
Hammarprodukter AB jaoks oli suhteliselt suureks organisatsiooni-innovatsiooniks, kui kuue aasta eest otsustati mitte laiendada Rootsis asuvat ema-ettevõtet, vaid luua Eestisse tütar-ettevõtte uute toodete arendamiseks ja tootmiseks. Kultuuriruum, kus kaks ettevõtet tegutsevad on erinevad, mis mõjutab ka kummagi tausta ning tegutsemise iseärasusi, nt Rootsi ettevõttes paistab silma, et seal tegeletakse väga palju planeerimisega ja seda igas valdkonnas: personali küsimustes, tootmises, turunduses, finantsküsimustes jne. Eesti ettevõttes on vastupidiselt suhteliselt palju spontaansust, mis soosib uute ideede sündi. Kui liigne planeerimine võib süsteemi muuta jäigaks ja aeglaseks, siis vähene planeerimine võib ettevõtte tegevuse muuta liialt kaootiliseks ja süsteemituks.

Elektriohutusemärgistuse tootmise valdkonda iseloomustab suur standardiseeritus. Seetõttu on oluline nii tellijate, kui tootjate sarnane arusaam märgistusest. Ettevõtte ise peab oma suureks saavutuseks nn *Sign key* väljaarendamist. Tegemist on erivõimsustega liinide ja alajaamade märgistussüsteemiga (pealiinile, haruliin jne). Manuaal selgitab milliseid märke kasutada ja kuidas neid täita kooskõlas seadusega (sh Euroopa Liidu normidega). Kuna ettevõtte turg asub üle maailma väga erinevates riikides, siis tuleb vastavalt sellele tuleb kohandada tooteid sihtkoha riigi nõuetest lähtudes. Valdkonna spetsiifika toob kaasa ka töökorralduslikud erisused. Olenevalt klientide soovidest on sageli masstootmise kõrval vajalik teha ka partiitootmist, kus toodetakse väiksemas koguses eritellimuse alusel. Eestis on elektrivõrkude ohutusmärgistuse standardid kinnitatud majandus- ja kommunikatsiooniministri poolt. Kuna suur osa toodetest on kasutusel välisingimustes, siis on äärmiselt oluline materjalide ilmastikukindlus (nt pinge, - temperatuuride, - niiskuse, - soolsuse- jne taluvus) ja toodete kõrge kvaliteet. Hammarprodukter AB-s tegeletakse eraldi oma toodete pideva testimisega. Ettevõttes on kasutusel Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni (ISO) sertifikaadid.

Ettevõtte toodangust umbes 80% läheb elektri- ja liinivõrkude ning umbes 20% toodangust kasutatakse raudteevõrkude märgistamiseks. Hammarprodukter AB ja Hammarprodukter OÜ tooted on erinevad. Hammarprodukter AB toodete sortimenti kuulub 2012. aasta alguse seisuga üle kolmesaja ja Hammarprodukter OÜ sortimenti 22 erinevat toodet (eristatuna artiklinumbritega). Hammarprodukter OÜ toodeteks on mitmesugused klambrid kõrgepingeliinidele, millele kinnitatakse vastavalt vajadusele silt või hoiatusmärgis sh linnupeletajad. Erinevatest toodetest tuleneb ka teatud töökorralduse spetsiifika.

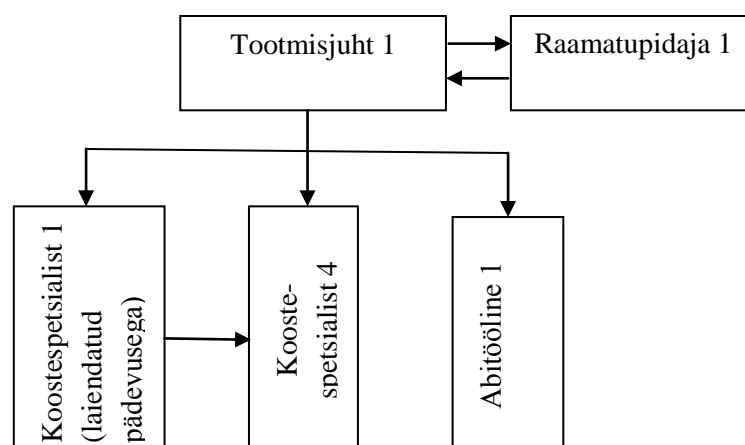
Ettevõtete majanduslik tegevus on viimastel aastatel läinud suhteliselt hästi, eriti arvestades üldist ebakindlat majanduskeskkonda kogu maailmas. Elektrivõrkude ohutusmärgistuse nõudlus oleneb eelkõige erinevate elektri- ja liinivõrkude arengust. Kui 2009 aastal oli suurim käive läbi ettevõtte ajaloo (44,1 milj SEK), siis 2011 aasta tulemused pärast väikest langust taas on olnud head 42,5 miljoni rootsi krooniga. Hammarprodukter OÜ käive aastatel 2009-2011 on samuti näidanud kasvutrendi ning annab positiivse tulevikuperspektiivi. Käive 2010 aastal 121 017 eurot (1 893 5151 EEK), 2011 aastal 183 981 eurot (2 878 691 EEK). Hammarprodukter AB on 2011. aastal taas saanud Rootsi kõrgeima finantsreitingu AAA, positiivsete majandusnäitajate eest, mis on olnud juba 25 aastat.

Joonisel 2.1 on kujutatud Hammarprodukter AB struktuur. Töötajaid on kokku 21, ametikohad vastavalt: tegevjuht, asejuht, turundusjuht, kaks müügijuhti (valdkonniti vastavalt toodang välismaale ja kodumaale), ostujuht, tootmisjuht, kvaliteedijuht, raamatupidaja-assistent, logistik, trükkal, lao- ja tootmistöölised ning abi- ja hooajatöölised. Mõningad töötajad tegelevad laiemalt mitme valdkonnaga, nt ostujuht on samal ajal ka tootmisjuht ja töökeskkonna volinik. Rootsi seadusandlusest tulenevad mõned ametikohad (nt töökeskkonna volinik), mis peavad olema organisatsioonis loodud ning mehitatud.



Joonis 2.1. Töötajate arv ja struktuur Hammarprodukt AB-s 2012. a. (autori koostatud).

Hammarprodukt OÜ-s on töötajaid kaheksa. Tootmisjuht, raamatupidaja ning kuus koostespetsialisti ja üks abitööline, kes lisandub tööprotsessi suurte partiide tootmisel (vt joonis 2.2). Üks spetsialistidest on laiendatud pädevusega, temale on antud lisaülesandeid vajadusel abistada tootmisjuhti jne. Eesti ettevõtte juht on töökorralduslikult kõige enam seotud Rootsi ettevõtte tootmisjuhiga.



Joonis 2.2. Töötajate arv ja struktuur Hammarprodukt OÜ-s 2012. a. (autori koostatud).

Eestvedamist ja organisatsioonikultuuri puudutava empiirilise uuringu läbiviimiseks ettevõttes Hammarprodukter on kasutatud nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimisviisi. Piirangutena võib nimetada: väikest valimit, võimalikke ebatäpsusi ankeetide tõlkimisel ja samuti ka mõningatel juhtudel faktorite madalat reliaablust. Uuringu läbiviimiseks toimus osalusvaatlus (sh dokumentide) ja küsitlus nii Hammarprodukter AB-s, kui Hammarprodukter OÜ-s jaanuaris 2012. Vaatlusandmed kanti dokumenteerimiseks vaatluslehele (vt lisa 3). Tähelepanu pöörati võrreldavatele asjadele ja olukordadele kirjeldati organisatsiooni, olukordi, tooteid, töötajaid jne mõlemas äriühingus. Saadud andmete põhjal on koostatud ülevaade ettevõtetest ning juhtimise struktuurist käesoleva magistritöö punktis 2.1. Siinkohal tuleb ära märkida, et magistritöö empiirilises osas kasutatakse juhi mõistet, kuigi mõlema ettevõtte juhid käituvad ka kui liidrid.

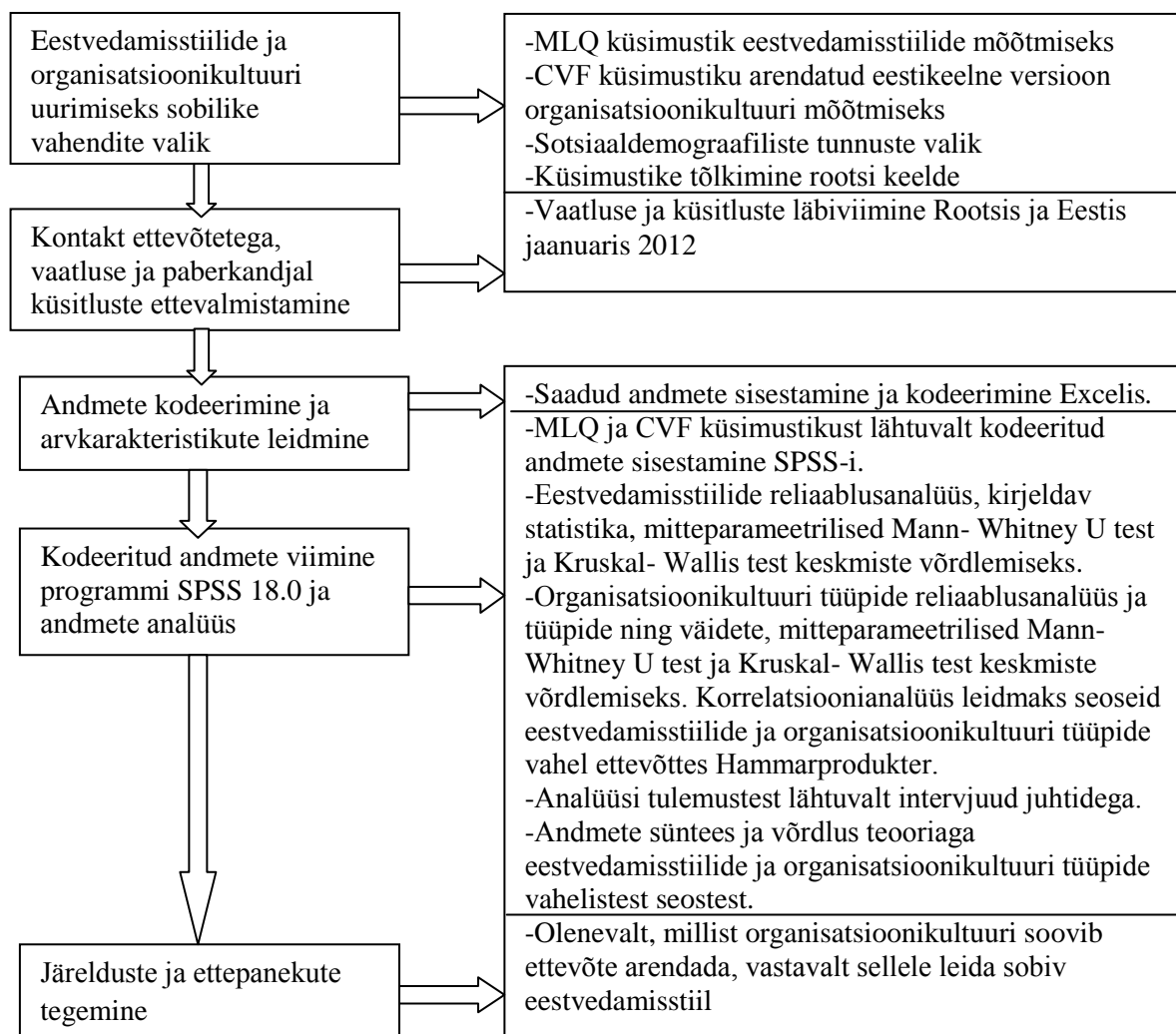
Sotsiaal – demograafiliste näitajate kohta olid lisatud küsimused töötajate: vanuse, soo ja tööstaaži kohta. Samuti küsiti kas töökoht on Hammaprodukter AB või Hammarprodukter OÜ. Valikküsimusega täpsustati, kas tegemist on (keskastme) juhiga või mitte. Tabelis 2.1. on absoluutväärtustes ja protsentuaalselt väljendatud tulemused valimi erinevate tunnuste suhtes.

Tabel 2.1. Küsimustele vastanud soo, vanuse, ettevõtte liigi ja tööstaaži lõikes absoluutväärtustes ja protsentuaalselt.

		Laekunud vastuseid (abs)	Vastajate osakaal vastava tunnuse lõikes (%)
Sugu	Mees	16	57,10
	Naine	12	42,90
Vanus	kuni 30	5	17,86
	31-40	13	46,43
	41 ja rohkem	10	35,71
Ettevõtte liik	Hammarprodukter AB	21	75,00
	Hammarprodukter OÜ	7	25,00
Tööstaaž	Kuni 5 aastat	5	17,86
	6-19 aastat	18	64,29
	20 ja üle	5	17,86

Allikas: (autori koostatud).

Läbiviidud ankeetküsitlusele vastasid mõlemast ettevõttest kõik soovitud töötajad. Hammarprodukter OÜ-s toimus küsitlus 3.01.2012, ettevõttes töötab 8 inimest, kuid valimisse sooviti kaasata 7 inimest, kes ka kõik tagastasid täidetud küsimustikud (n=7), seega oli osalusmäär 100%. Üks töötajatest ei kuulunud valimisse, kuna viibis pikaajaliselt välismaal. Vastanutest olid: 6 naised (85,7%) ja 1 (14,3 %) mees, keskmise tööstaaziga 4,6 aastat. Üks vastanuist oli juht. Hammarprodukter AB-s toimus küsitlus 9.01.2012, ettevõttes oli 21 töötajat, kes kõik kuulusid küsitluse valimisse. Kõik 21 inimest, tagastasid ka ankeedid tagastasid, seega n=21, vastamismäär 100%. Vastanutest olid: 6 naised (28,6%) ja 15 (71,4%) mehed, keskmise tööstaaziga 13,2 aastat. Pikim staaž on 27 aastat ja lühim pool aastat. Küsimustikule vastas ka ettevõtte juht ja asejuht. Joonisel 2.3. on välja toodud etappide ja konkreetsete tegevuste kaupa uuringu läbiviimise plaan.



Joonis 2.3. Uuringute läbiviimise plaan ettevõttes Hammarprodukter (autori koostatud).

Küsitlus, mis koosnes kahest osast, sisaldas eestvedamise stiilide hindamiseks *MLQ Form 5X* ja organisatsioonikultuuri hindamiseks Anne Reino poolt koostatud esialgset *CVM* küsimustikku ning viidi läbi vastavalt eesti- ja rootsikeelseid ankeete kasutades, et välja selgitada organisatsioonis levinud eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri tüüpi. Rootsi või eesti emakeelset ankeeti kasutati seetõttu, et ei saa eeldada kõigilt organisatsiooni liikmetelt inglise keele oskust. Eestikeelsed küsimustikud on tõlkinud rootsi keelde ametlik tõlk Hr Jaan Seim. Kuna autorite Bernhard Bassi ja Bruce Avolio (Nebraska Ülikool) poolt on *MLQ* küsimustik ning juhend kaitstud autoriõigustega, esitatakse lisas 4 ja 5 vaid väljavõtte ankeedist.

Eestvedamisstiilide uurimiseks on B. Avolio ja B. Bass'i poolt koostatud *MLQ* küsimustik, kus 45-st väitest koosneva ankeedi alusel on võimalik alluvatel iseloomustada oma juhti/liidrit seitsme eestvedamisstiili kaudu. Eristatakse kahte pragmaatilist, nelja ümberkujundavat ja *laissez-faire* (las-minna) juhtimist. Kirjeldatud küsimustikku on autorid 25 aasta jooksul arendanud ja täiendanud. Varasemateks versioonideks on olnud kuni 1985. aastani *MLQ Form 1* ja alates 1985. aastast *Form 5R*, mis kirjeldas kuute eestvedamisstiili. Viimaseks täiustatud versiooniks on *MLQ Form 5X*, kus lühike vorm koosneb 45-st ja pikk vorm 63-st väitest. *MLQ* küsimustik on leidnud väga laialdast kasutamist seetõttu, et uuringute tegemisel ei ole leitud asjaolusid, mis kitsendaksid selle kasutamist kindlates majandusharudes. Uuemat küsimustikku on täiendatud mõningate komponentidega, et anda täielikumat pilti eestvedamisest. (Avolio, Bass 2004: 3-5)

- Ümberkujundav eestvedamine on välja toodud viie komponendi kaudu: omistatud idealiseeritud mõju (*idealized attributes*), käitumuslik idealiseeritud mõju (*idealized behaviors*), inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne stimuleerimine ja individuaalne lähenemine. (*Ibid*: 94-95)
- Pragmaatiline eestvedamine sisaldab kahte komponenti: süsteemne (tingimuslik) tasustamine ja erandi kaudu juhtimine aktiivsel. (*Ibid*: 95-96)
- Passiivset/ vältivat eestvedamist iseloomustab: *laissez-faire* stiil ja erandi kaudu juhtimine passiivsel viisil. (*Ibid*: 95-96)
- Eraldi on nimetatud veel komponendid: lisa (jõu)pingutus (*extra effort*), tõhusus (*effectiveness*) ja rahulolu eestvedamisega (*satisfaction with the Leadership*). (*Ibid*: 96).

Antud magistritöös uuritakse kolme eestvedamise stiili (ümberkujundav, pragmaatiline ja passiivne/vältiv) kirjeldatud komponentide kaudu. B. Avolio ja B. Bass'i poolt toodud lisakomponente: lisa (jõu)pingutus, tõhusus ja rahulolu eestvedamisega, ei uurita.

Eestvedamisstiilide uurimiseks paluti töötajatel 45 väitest koosnevas ankeedis hinnata skaalal 0 – 4 oma otsest juhti ja juht hindas ennast, vastavalt: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati. Esitatud väidetest iseloomustasid erinevaid stiile konkreetsed väited. Ümberkujundavat juhti iseloomustab: idealiseeritud mõju (omistatud) – neli väidet; idealiseeritud mõju (käitumuslik) – neli väidet; inspireeriv motiveerimine – neli väidet; intellektuaalne stimuleerimine – neli väidet ja individuaalne lähenemine – neli väidet. Pragmaatiline juht: tingimuslik tasustamine – neli väidet; erandi kaudu juhtimine aktiivsel viisil– neli väidet ning erandi kaudu juhtimine passiivsel viisil – neli väidet. (*Ibid.*: 111)

Organisatsioonikultuuri uurimine on keeruline selle mitmemõõtmelisuse (nähtav/nähtamatu osa) ja komponentide paljususe tõttu. Küsitluse läbiviimiseks kasutati Anne Reino doktoritöös (2009) hiljem veel tema poolt kohandamist leidnud Kim S. Cameron'i ja Robert E. Quinn'i (1999) *Competing Values Framework (CVF)* ankeedi alusel kohandatud CVM küsimustikku (lisad 6 ja 7), kuna see on autori arvates sobilik ja kättesaadav instrument organisatsioonikultuuri uurimiseks. Selle abil selgitati mitmeid olulisi organisatsiooni ja personali puudutavaid aspekte.

Organisatsioonikultuuri CVM küsimustikus hinnatakse 5- pallilisel skaalal, kuivõrd hästi iseloomustavad 65 erinevat väidet nende organisatsiooni. Hinnangud anti vastavalt: 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda. Analüüsimiseks valiti ankeedist organisatsioonikultuuri tüüpide moodustamiseks väited, mida A. Reino kasutas oma doktoritöös edasiarendatud versiooni puhul. Konkreetsed väited iseloomustavad teatud tüüpi organisatsiooni.

Intervjuud, millega täpsustati küsitluse tulemuse analüüsil saadud andmeid, on e-posti teel läbi viidud aprillis 2012. Intervjuu küsimused on autori koostatud nii eesti kui inglise keeles ja kuna Rootsi ettevõtete juhtide vastused kordusid, on vastused

kokkuvõtvalt paigutatud lisadena magistritöö lõppu. Küsimustele vastasid emaettevõttest tegevjuht, ase- ja kvaliteedijuht ning müügijuht; tütarettevõttest tootmisjuht, kelle puhul inglise keele oskus ei ole probleemiks ja seega polnud tarvidust intervjuud läbi viia rootsi keeles. Küsimused 1-4 iseloomustasid nii eestvedamisstiile kui ka organisatsioonikultuuri väiteid, millest intervjuueeritavad valisid välja enam organisatsiooni iseloomustava võimalused. Küsimused 2 ja 4 olid vormistatud nii, et iseloomustati mitte oma ettevõtet, vaid vastavalt Hammarprodukter AB juhid iseloomustasid tütarettevõtte eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri tüüpi ning Hammarprodkter OÜ juht iseloomustas emaettevõtte eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri tüüpi.

Küsimused nr 1 ja nr 2 puudutavad eestvedamisstiile, kus iga väide iseloomustab ühte eestvedamise stiili ja on esitatud järgmiste väidetena:

- Juht tegutseb siis, kui tehakse vigu või ei saavutata eesmärki. (Erandi kaudu juhtimine aktiivsel viisil)
- Väärtustab uusi ideid ja on loominguline. (Intellektuaalne stimuleerimine)
- Juht on positiivseks eeskujuks, töötajad püüavad talle sarnaneda. (Omistatud idealiseeritud mõju)
- Juht tasub töö eest, vastavalt tulemusele. (Süsteemne tasustamine)
- Juht tegeleb töötajate õpetamise ja treenimisega. (Individuaalne lähenemine)
- Juht ei sekku realselt juhtimisse. (*Laissez-faire* stiil)
- Juht kehtestab standardid ja kontrollib täitmist. (Erandi kaudu juhtimine passiivsel viisil)
- Räägib tulevikust optimistlikult. (Inspireeriv motiveerimine)

Küsimused nr 3 ja nr 4, mis puudutavad organisatsioonikultuuri tüüpi on esitatud samuti iseloomustavate väidetena, kõigepealt oma ettevõtte ja siis vastavalt kas ema- või tütarettevõtte iseloomustamiseks.

- Meie organisatsioonis on hea töötada, valitseb sõbralik meeleolu. Kliendid on olulised. Juht on kui mentor ja õpetaja. (Inimsuhete mudel – klanni kultuur)
- Meie organisatsioonis on orientatsioon parimale tulemusele ja konkurentsile. Peamine on võit. Juht on karm ja tootmisele orienteeritud. (Avatud süsteemi mudel – *Ad hoc* kultuur)

- Meie organisatsioon on väga loominguline. Tähtis on eksperimenteerimine ja innovatsioon. Juht on visioonäär. (Sisemiste protsesside mudel – hierarhia kultuur)
- Meie organisatsioon on stabiilne, siin on omad reeglid ja protseduurid. Edu aluseks on ladus toimimine. Juhid on koordineerijad ja orienteeritud tõhususele (Ratsionaalse eesmärgi mudel – turule suunatud kultuur.)

Küsimustes nr 5 ja nr 6 palutakse hinnata ja põhjendada eelpool kirjeldatud (küsimused nr 1 ja 3) iseloomustuste põhjal eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri tõhusust. Nende küsimuste osas lisasid juhid ka oma arvamuse, milline on nende nägemus ettevõtte eestvedamisest ja organisatsioonikultuurist.

Käesolevas punktis tutvustati uurimismeetodeid, milleks olid: osalusvaatlus, küsitluste läbiviimine ema- ja tütaretevõttes ning lühiintervjuud selgituste ja arvamuste saamiseks juhtidelt. Osalusvaatluses kogutud andmete põhjal on tehtud ülevaade nii Hammarprodukter AB, kui Hammarprodukter OÜ ajaloost, majandustulemustest, toodetest ja struktuurist, et paremini avada organisatsiooni toimimise tagamaid. Samuti on selgitatud uurimise läbiviimise plaani etappide kaupa ja tehtud ülevaade kasutatud küsimustikest eestvedamise ning organisatsioonikultuuri uurimiseks.

2.2. Eestvedamisstiilide analüüs ettevõttes Hammarprodukter

Andmete analüüsimiseks kasutatakse statistilise andmetötluse paketti SPSS versiooni 18.0. Viiakse läbi reliaablusanalüüs, tuuakse välja kirjeldavaid statistikud, keskmiste hinnangute võrdlus Mann Whitney U testi (kahe grupi võrdlus) ja Kruskal Wallis testi (rohkem kui kahe grupi võrdlus) kaudu ning Spearman'i korrelatsiooni analüüs eestvedamisstiilide ja organisatsioonikultuuri vaheliste seoste leidmiseks. Suhteliselt väikese valimi tõttu kasutatakse mitteparameetrilisi teste. Kui teoreetilises osas oli kasutuse *laissez-faire* eestvedamisstiil, siis analüüsi osas on kasutusel väljend passiivne/vältiv, hõlmates väiteid, mis seonduvad nii *laissez-faire* stiili, kui erandi kaudu juhtimisega passiivsel viisil.

Kontrollimaks, kas kogutud andmete korral on faktorid usaldusväärsed, viidi läbi reliaablusanalüüs, mis näitab, usalduse taset konkreetsete väidete koondamisel

kindlatesse faktoritesse. Reliaabluse üldtunnustatud piirväärtuseks sotsiaalteadustes on 0,80, kuid rahuldavaks peetakse ka tulemust kui $\alpha > 0,70$. (Osula 2010: 23) Arvestades väikest valimit, tuleb reliaabluste tõlgendamisel olla siiski ettevaatlik. Eestvedamisstiilide väidete reliaablusnäitus näitas, et faktorite Cronbachi alfad on järgmised: ümberkujundav eestvedamisstiil ($\alpha=0,90$), pragmaatiline eestvedamisstiil ($\alpha=0,73$) ja *laissez-faire* eestvedamisstiil ($\alpha=0,62$). Seega eestvedamise stiilide osas on reliaablused piisavalt kõrged, vaid *laissez-faire* stiil oli madalama tulemusega.

Tabelis 2.2. tuuakse välja eestvedamisstiilide kirjeldavad statistikud mõlemas ettevõttes, nii Hammarprodukter AB-s ja Hammarprodukter OÜ-s, milleks on: aritmeetiline keskmine, mediaan, standardhälve (SD) ja variatsioonikoefitsient (V). Eestvedamisstiilide osas on mõlema ettevõtte puhul kõrgeima keskmise tulemusega ümberkujundav eestvedamisstiil, tulemusega vastavalt 2,69 ja 2,44. Hammarprodukter AB-s tajutakse järgnevalt pragmaatilist eestvedamist (2,17) ja kõige vähem esineb passiivset eestvedamist (1,90). Hammarprodukter OÜ-s aga on järgmine tulemus passiivsel (2,17) ja viimasena pragmaatilisel stiilil (2,04).

Tabel 2.2. Eestvedamise stiilide esinemise hinnangud Hammarprodukter AB-s ja Hammarprodukter OÜ-s

Hammarprodukter AB	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
Ümberkujundav	2,69	2,70	0,54	1,88
Pragmaatiline	2,17	2,12	0,46	0,48
Passiivne/ vältiv	1,90	1,88	0,22	0,23
Hammarprodukter OÜ	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
Ümberkujundav	2,44	2,65	0,59	0,35
Pragmaatiline	2,04	1,88	0,89	0,78
Passiivne/ vältiv	2,17	2,00	0,68	0,47

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati
Allikas: (autori koostatud).

Mediaani puhul on tegemist jaotuse keskmise liikmega, millest mõlemale poole jääb võrdne arv elemente. Ka mediaani puhul oli kõrgeim tulemus ümberkujundaval stiilil, vastavalt Rootsi ettevõttes 2,70 ning Eesti ettevõttes 2,65. Seega kõige enam käituvad

mõlema ettevõtte juhid/liidrid pigem ümberkujundavalt. Variatsioonikoefitsient ehk hajuvus kordaja toob välja hajuvuse keskväärtuse ümber st, kui palju moodustab standardhälve keskväärtusest. Antud juhul on kõige homogeensem vastus Rootsi ettevõttes, mis puudutab passiivset/vältivat eestvedamist (SD=0,22 ja V=0,23).

Tabelis 2.3. on välja toodud eestvedamisstiilid komponentide kaupa, millest viis esimest on ümberkujundava, - kaks pragmaatilise- ja kaks passiivse/vältiva liidri tunnuseks. Kolm erinevat eestvedamisstiili on eraldatud tumeda joonega. Eestvedamisstiilidest on Hammarproduker AB-s keskmist arvestades tulemused vahemikus 1,59 kuni 2,92. Hammarprodukter AB-s on keskmise tulemuse alusel kõige tajutavam ümberkujundava liidri käitumine, mis avaldub läbi käitumusliku idealiseeritud mõju (2,92), omistatud idealiseeritud mõju (2,81) ja inspireeriva motiveerimise (2,79).

Tabel 2.3. Eestvedamise stiilide esinemise hinnangud komponentide lõikes Hammarprodukter AB-s (n=21)

Ümberkujundav eestvedamine	Eestvedamisstiili komponent	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsioonikoefitsient
Ümberkujundav eestvedamine	Idealiseeritud mõju (omistatud)	2,81	3,00	0,93	0,87
	Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	2,92	3,00	0,68	0,46
	Inspireeriv motiveerimine	2,79	2,75	0,77	0,60
	Intellektuaalne stimuleerimine	2,41	2,50	0,41	0,17
	Individaalne lähenemine	2,50	2,50	0,51	0,26
	Pragmaatiline eestvedamine	Süsteemne tasustamine	2,75	2,75	0,70
Passiivne/vältiv	Erandi kaudu juhtimine aktiivsel viisil	1,59	1,75	0,67	0,45
	Erandi kaudu juhtimine passiivsel viisil	2,19	2,25	0,56	0,31
	<i>Laissez-faire</i>	1,61	1,50	0,65	0,42

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati
Allikas: (autori koostatud).

Idealiseeritud mõju väljendub eelkõige karismana- liidrit imetletakse, temast peetakse lugu ja usaldatakse. Töötajad tahavad olla temaga seotud. Olulisel kohal on uskumused, arusaamad ja väärtused. (Avolio, Bass 2004: 94-96). Kõige vähem esineb erandi kaudu

juhtimist aktiivsel viisil (1,59) ning *laissez-faire* stiili (1,61). Samas on töötajad kõige rohkem sama meelt (SD=0,41 ja V=0,17) intellektuaalse stimuleerimise osas.

Eestvedamisstiilidest on Hammarproduker OÜ-s keskmist arvestades tulemused vahemikus 1,99 kuni 3,14. Pragmatilise eestvedamise tulemused on: süsteemne tasustamine 1,99 ja erandi kaudu juhtimine 2,10. Passiivse/vältiva stiili tulemused on 2,04 ja 2,30. Erinevad eestvedamisstiilide faktorid, mis nähtuvad tabelist 2.4, toovad keskmist hinnangut arvestades selgelt esile inspireeriva motiveerimise tulemusega 3,14, millele järgneb omistatud idealiseeritud mõju (2,46). Kõige madalamalt hinnatakse süsteemset tasustamist, tulemusega 1,99.

Tabel 2.4. Eestvedamise stiilide esinemise hinnangud komponentide lõikes Hammarprodukt OÜ-s (n=7)

Ümberkujundav eestvedamine	Eestvedamisstiili komponent	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
Ümberkujundav eestvedamine	Idealiseeritud mõju (omistatud)	2,46	2,50	0,49	0,24
	Idealiseeritud mõju (käitumuslik)	2,07	2,00	0,86	0,74
	Inspireeriv motiveerimine	3,14	3,00	0,28	0,08
	Intellektuaalne stimuleerimine	2,50	2,25	1,01	1,02
	Individuaalne lähenemine	2,04	2,50	1,11	1,24
	Pragmaatiline eestvedamine	Süsteemne tasustamine	1,99	2,25	1,08
Erandi kaudu juhtimine aktiivsel viisil		2,10	1,75	0,91	0,82
Passiivne/vältiv	Erandi kaudu juhtimine passiivsel viisil	2,30	2,25	0,24	0,06
	<i>Laissez-Faire</i>	2,04	1,75	1,20	1,45

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati
Allikas: (autori koostatud).

Vastus 3,14 annab üldises keskmiste võrdluses (vt lisa 8), et inspireeriva motiveerimise käitumisega saaks ligikaudu 45% kõrgema ja 55% madalama tulemuse. Liidrid, kelle käitumist võib kirjeldada kui inspireerivat motiveerimist, innustavad ja julgustavad

töötajaid. Olulised on entusiasm ja optimism. Nad sõnastavad positiivselt tulevikku ning väljendavad veendumust võetud eesmärkide saavutamise osas. (*Ibid.*: 94) Seega võib järeldada, et Hammarprodukter OÜ tootmisjuhi (ametinimetuse järgi) käitumine on kõige enam inspireerivalt motiveeriv, mis on ümberkujundava liidri tunnuseks. Selle arvamusega olid vastanud suhteliselt ühte meelt (SD=0,28 ja V=0,08). Nii nagu emaettevõttes, nii ka tütarettevõttes tajuvad töötajad kõige enam ümberkujundava stiiliga juhti. Olulisi statistilisi erinevusi ettevõtete vahel ei ole.

Tabelis 2.5. on välja toodud naiste ja meeste sarnasused ja erinevused eestvedamise stiilide tajumisel. Kõige enam tajutakse sõltumata soost oma juhil ümberkujundavat stiili (2,54 ja 2,69). Mehed on oma juhi puhul pragmaatilise stiili esinemist tajunud rohkem kui naised (p=0,02). Arvatavasti mõjutab tulemust, et Eesti ettevõttes on rohkem naisi ja Rootsi ettevõttes domineerivad mehed ning kumbki hindas oma ettevõtte juhti, mistõttu on teatud erinevused arusaadavad. *Laissez-faire* stiili esinemist tajutakse suhteliselt sarnaselt.

Tabel 2.5. Eestvedamisstiilide tajumine hinnangud sõltuvalt soost (Mann-Whitney U test)

Eestvedamisstiilid	Naiste keskmised (standardhälve)	Meeste keskmised (standardhälve)	Olulisuse tõenäosus
Ümberkujundav	2,54 (0,61)	2,69 (0,53)	0,48
Pragmaatiline	1,91 (0,71)	2,32 (0,42)	0,02*
Passiivne/ vältiv	1,95 (0,64)	2,04 (0,53)	0,61
Valimi suurus (n)	16	12	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: (autori koostatud).

Ettevõttest lähtuvalt (tabel 2.6.) tajutakse Hammarprodukter AB-s ja samuti Hammarprodukter OÜ-s kõige enam ümberkujundavat eestvedamisstiili (2,69 ja 2,44). Mõlemas ettevõttes on järgmisel kohal *laissez-faire* stiil, vastavalt emaettevõttes 2,63 ja tütarettevõttes 2,17. Kõige vähem tajutakse mõlemas ettevõttes pragmaatilist eestvedamist. Statistiliselt olulisi erinevusi eestvedamisstiilide lõikes välja ei tulnud.

Tabel 2.6. Eestvedamisstiilide tajumine sõltuvalt ettevõttest (Mann-Whitney U test)

Eestvedamisstiilid	Hammarprodukter AB keskmised (standardhälve)	Hammarprodukter OÜ keskmised (standardhälve)	Olulisuse tõenäosus
Ümberkujundav	2,69 (0,54)	2,44 (0,59)	0,38
Pragmaatiline	2,17 (0,46)	2,04 (0,89)	0,32
Passiivne/ vältiv	2,63 (0,48)	2,17 (0,68)	0,25
Valimi suurus (n)	21	7	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati
Allikas: (autori koostatud).

Tabelis 2.7. jagatakse töötajad vanuse järgi kolme grupp: noored kuni 30 aastased, 31-40 aastased ja üle 41 aasta vanused. Kõige enam tajuvad vastajad sõltumata vanusest ümberkujundavat eestvedamist. Vanuse järgi on eestvedamisstiilide tajumisel erinevus passiivse/ vältiva stiili puhul. Kõige rohkem tajuvad seda keskmise vanusegrupi liikmed ($p=0,03$). Kõige nooremas ja kõige vanemas grupis tajutakse seda stiili vähem. Võimalik, et just kõige nooremad ja kõige vanemad vastajad ootavad juhilt aktiivsemat ja toetavamalt käitumist.

Tabel 2.7. Eestvedamisstiilide tajumine sõltuvalt vanusest (Kruskal-Wallis test)

Eestvedamisstiilid	Vanusegruppide keskmised (standardhälve)			Olulisuse tõenäosus
	Kuni 30 (1)	31-40 (2)	41 ja rohkem (3)	
Ümberkujundav	2,90 (0,47)	2,55 (0,71)	2,58 (0,69)	0,70
Pragmaatiline	2,34 (0,49)	2,00 (0,82)	2,01 (0,75)	0,47
Passiivne/ vältiv	1,81 (0,48)	2,49 (0,51)	1,65 (0,52)	0,03*
Valimi suurus (n)	5	13	10	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati
Allikas: (autori koostatud).

Tabelis 2.8. on töötajad jagatud staaži alusel kolme gruppi: kuni viis aastat töötanud, 6-19 aastat töötanud ja 20 ning rohkem aastat töötanud. Sõltumata staažist tajutakse jällegi enim ümberkujundavat eestvedamisstiili. Erinevused staaži osas tulevad välja passiivse/vältiva eestvedamisstiili osas. Seal selgub, et seda stiili tajuvad kõige vähem kõige madalama staažiga vastajad. Põhjendus võib olla see, et ettevõttes vähem töötanud inimestele pööravad juhid suuremat tähelepanu.

Tabel 2.8. Eestvedamisstiilide tajumine sõltuvalt staažist (Kruskal- Wallis test)

Eestvedamisstiilid	Staažigruppide keskmised (standardhälve)			Olulisuse tõenäosus
	Kuni 5 aastat (1)	6-19 (2)	20 ja rohkem (3)	
Ümberkujundav	2,74 (0,31)	2,55 (0,65)	2,59 (0,70)	0,93
Pragmaatiline	2,34 (0,72)	2,06 (0,64)	1,91 (0,37)	0,64
Passiivne/ vältiv	1,40 (0,31)	2,18 (0,53)	2,10 (0,46)	0,02*
Valimi suurus (n)	5	18	5	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati
Allikas: (autori koostatud).

Kokkuvõttes tõi eestvedamisstiilide analüüs välja, et mõlema ettevõtte juhtide käitumine sarnaneb enam ümberkujundava liidrile. Hammarprodukt AB-s on keskmise tulemuse alusel kõige tajutavam käitumuslik idealiseeritud mõju, omistatud idealiseeritud mõju ja inspireeriv motiveerimine. Hammarprodukt OÜ-s tajutakse kõige enam inspireerivat motiveerimist, omistatud idealiseeritud mõju ning seejärel erandi kaudu juhtimist passiivsel viisil. Kõige vähem tajutakse Rootsi ettevõttes *laissez-faire* stiili ja Eesti ettevõttes pragmaatilist eestvedamist. Meeste ja naiste võrdluses tuli välja, et mehed tajuvad enam pragmaatilist eestvedamist ning kuna Rootsi ettevõttes on enamuses mehed avaldus see seal enam. Töötajate vanusest lähtuv analüüs näitas, et passiivset/vältivat eestvedamist tajuvad kõige rohkem keskmise ehk 31-40 aastaste vanusegrupp, vähem tajuvad seda nii nooremad, kui vanemad töötajad. Staaži alusel saadud tulemused näitasid, et passiivset/vältivat eestvedamist tajuvad nemad kõige vähem, mida võiks selgitada sellega, et juhid pööravad uutele töötajatele enam tähelepanu.

2.3. Organisatsioonikultuuri analüüs ja selle seos eestvedamisstiilidega ettevõttes Hammarprodukter

Käesoleva alapunkti esimeses osas analüüsitakse organisatsioonikultuuri Rootsi ja Eesti ettevõttes faktorite kaupa. Seejärel analüüsitakse organisatsioonikultuuri ka eraldi väidete kaupa. Seoste leidmiseks eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri vahel viiakse läbi korrelatsioonianalüüs. Organisatsioonikultuuri ja leitud seoste ülevaatlikustamiseks esitatakse selgitavad joonised. Ettevõtete juhtidega viiakse läbi selgitavad intervjuud, et täpsustada analüüsi tulemusi. Kokkuvõtlikult esitatakse saadud tulemused tabelis järelduste, teooria võrdluse ning ettepanekutena.

Organisatsioonikultuuri kirjeldasid kokku neliteist väidet: avatud süsteemi tüüpi kolm väidet, sisemiste protsesside tüübil neli väidet, inimsuhete tüübil neli väidet ja tulemustele suunatud tüübil kolm väidet. Reliaablusanalüüsi tulemused näitasid, et avatud süsteemi tüübil ($\alpha=0,42$); sisemiste protsesside tüübil ($\alpha=0,69$); inimsuhete tüübil ($\alpha=0,41$) ja tulemustele suunatud tüübil ($\alpha=0,82$). Hea tulemuse andsid kaks: sisemiste protsesside ning tulemustele suunatud tüüp. Seega avatud süsteemi tüübi ja inimsuhete tüübi kohta käivate tulemuste tõlgendamisel tuleb olla ettevaatlik. Edasises analüüsis on organisatsioonikultuuri käsitletud kahel viisil, organisatsioonikultuuri tüüpide kaupa faktoriteks liigitatuna ning lisaks ka kõigi faktorite väidete kaupa, et nähtust detailsemalt uurida. Kuna kahe faktori osas (avatud süsteemi tüüp ja inimsuhete tüüp) oli tulemus madala reliaabluse ehk usaldusväärusega, seetõttu tuleb faktoritest lähtuvasse analüüsi osa tulemustesse suhtuda teatud reservatsiooniga.

Tabelist 2.9. nähtub, et mõlemas ettevõttes tajuvad vastajad enim tulemustele suunatust, Hammarprodukter AB-s 4,21 ja Hammarprodukter OÜ-s 4,95. Järgnevad tulemused on emaettevõttes suhteliselt lähedased: sisemiste protsesside tüüp 3,76; avatud süsteemi tüüp 3,67 ning inimsuhete tüüp 3,66. Tütarettevõttes on järgnevad tüübid esindatud märksa erinevama tulemusega: avatud süsteemi tüüp 3,90; inimsuhete tüüp 3,54 ja sisemiste protsesside tüüp 2,64 kõige madalama tulemusega. Kuna Hammarprodukter AB-s tajutakse avatud süsteemi tüüpi, sisemiste protsesside tüüpi ja inimsuhete tüüpi suhteliselt sarnaselt, ei saa siin ühtegi eelistada, vaid tõenäoliselt on tegemist

kombinatsiooniga erinevatest organisatsioonikultuuridest. Kõige sarnasem on arvamus Eesti ettevõttes tulemustele suunatud tüübi osas (SD=0,12 ja V=0,02.)

Tabel 2.9. Organisatsioonikultuuri tüüpide esinemise hinnangud Hammarprodukter AB-s (n=21) ja Hammarprodukter OÜ-s (n=7)

Hammarprodukter AB	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
Avatud süsteemi tüüp	3,67	3,67	0,52	0,27
Sisemiste protsesside tüüp	3,76	3,75	0,73	0,54
Inimsuhete tüüp	3,66	3,50	0,58	0,33
Tulemustele suunatud tüüp	4,21	4,00	0,69	0,48
Hammarprodukter OÜ	Keskmine	Mediaan	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsient
Avatud süsteemi tüüp	3,90	4,00	0,94	0,88
Sisemiste protsesside tüüp	2,64	2,75	0,75	0,56
Inimsuhete tüüp	3,54	3,67	0,59	0,34
Tulemustele suunatud tüüp	4,95	5,00	0,12	0,02

Skaalal 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda. Allikas: (autori koostatud).

Organisatsioonikultuuri tüüpide esinemist (tabel 2.10) tajuvad mehed ja naised suhteliselt sarnaselt. Kõige kõrgem tulemus on tulemustele suunatud tüübi puhul, vastavalt naised 4,40 ja mehed 4,38. Statistiliselt oluline erinevus on sisemiste protsesside tüübi puhul. Mehed tajuvad seda rohkem kui naised (p=0,04). Seega on tajuvad mehed, et organisatsioonis on rohkem reegleid, töökirjeldused on detailsed jne. Kuid silmas tuleb pidada et sooline jagunemine oli erinev, Rootsi ettevõttes on enamuses mehed ja Eesti ettevõttes naised.

Tabel 2.10. Organisatsioonikultuuri tüüpide tajumise hinnangud sõltuvalt soost (Mann-Whitney U test)

Organisatsioonikultuuri tüübid	Naiste keskmised (standardhälve)	Meeste keskmised (standardhälve)	Olulisuse tõenäosus
Avatud süsteemi tüüp	3,78 (0,57)	3,74 (0,54)	0,90
Sisemiste protsesside tüüp	3,15 (0,83)	3,83 (0,74)	0,04*
Inimsuhete tüüp	3,65 (0,60)	3,66 (0,56)	1,00
Tulemustele suunatud tüüp	4,40 (0,74)	4,38 (0,62)	0,76
Valimi suurus (n)	16	12	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaalal 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda. Allikas: (autori koostatud).

Ettevõtetest lähtuvalt on tabelis 2.11 näha, et organisatsioonikultuuri tüüpe tajutakse suhteliselt sarnaselt nii Rootsis, kui Eestis. Kõige enam tajutakse tulemustele suunatud tüüpi, mis Hammarprodukt AB-s on saanud tulemuse 4,13 ja Hammarprodukt OÜ-s 4,96, kus vastajad olid rohkem ühel seisukohal (standardhälve 0,12).

Tabel 2.11. Organisatsioonikultuuri tüübi tajumine sõltuvalt ettevõttest (Mann-Whitney U test)

Organisatsioonikultuuri tüübid	Hammarprodukt AB keskmised (standardhälve)	Hammarprodukt OÜ keskmised (standardhälve)	Olulisuse tõenäosus
Avatud süsteemi tüüp	3,67 (0,57)	3,90 (0,93)	0,32
Sisemiste protsesside tüüp	3,76 (0,73)	2,64 (0,75)	0,02*
Inimsuhete tüüp	3,66 (0,58)	3,55 (0,59)	0,72
Tulemustele suunatud tüüp	4,13 (0,69)	4,96 (0,12)	0,02*
Valimi suurus (n)	21	7	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaalal 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda. Allikas: (autori koostatud).

Statistiliselt olulised erinevused on sisemiste protsesside tüübi ja tulemustele suunatud tüübi puhul. Esimest tajutakse enam Rootsi emattevõttes, teist Eesti tüarettevõttes. Seega pannakse vastanute meelest Rootsis enam rõhku reeglitele ja nõudmistele. Eestis aga on eriti tähtis saavutada kasum ja suur turuosa jms.

Vanusest lähtuvalt (vt tabel 2.12) on organisatsioonikultuuri tüübi tajumisel märgata erinevusi avatud süsteemi tüübi puhul. Seda tüüpi tajuvad kõige vähem kõige nooremad vastajad ja kõige enam vanemad vastajad. Selle tulemuse tõlgendamisel tasub aga arvesse võtta, et avatud süsteemi tüübi puhul on faktori reliaablus väga madal.

Tabel 2.12. Organisatsioonikultuuri tüübi tajumine sõltuvalt vanusest (Kruskal- Wallis test)

Organisatsioonikultuuri tüübid	Vanusegruppide keskmised (standardhälve)			Olulisuse tõenäosus
	Kuni 30 (1)	31-40 (2)	41 ja rohkem (3)	
Avatud süsteemi tüüp	3,10 (0,64)	3,93 (0,55)	4,17 (0,59)	0,02*
Sisemiste protsesside tüüp	3,35 (1,35)	3,20 (1,02)	3,30 (0,52)	0,65
Inimsuhete tüüp	3,72 (0,61)	3,58 (0,80)	3,77 (4,73)	0,88
Tulemustele suunatud tüüp	3,93 (0,72)	4,93 (0,15)	4,29 (0,70)	0,09
Valimi suurus (n)	5	13	10	

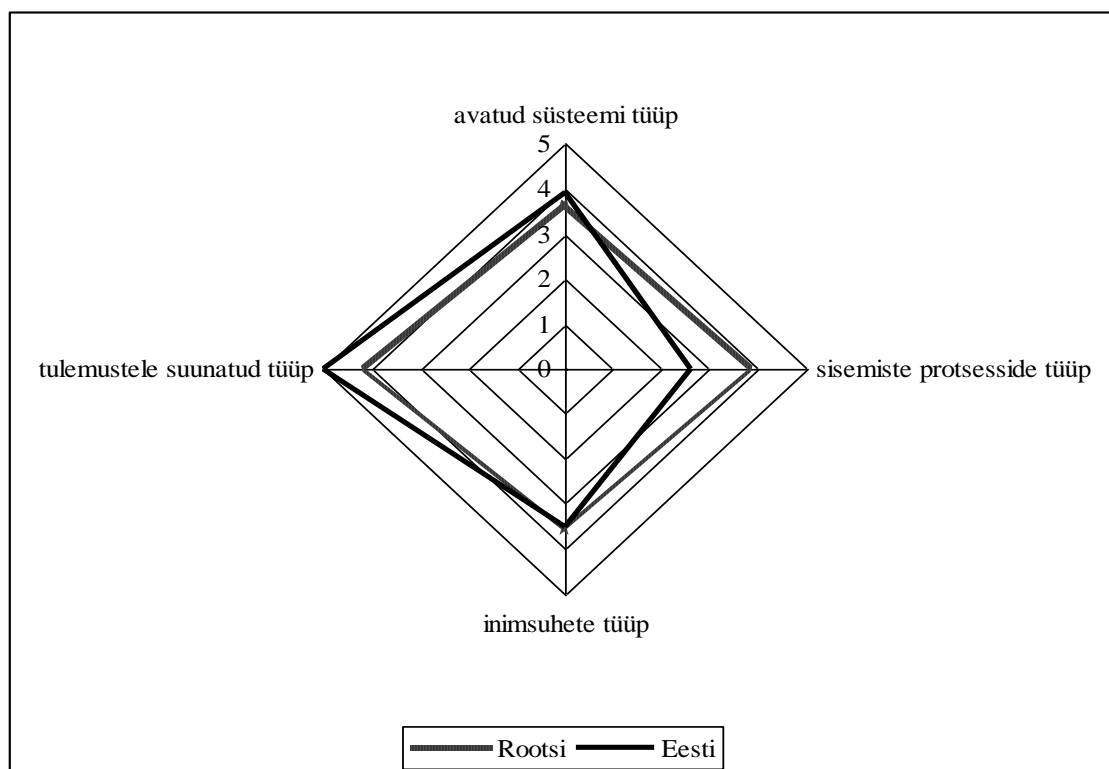
*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaalal 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda. Allikas: (autori koostatud).

Organisatsioonikultuuri tüübi tajumisel sõltuvalt tööstaažist (vt lisa 9) statistiliselt olulisi erinevusi ei ole.

Organisatsioonikultuuri faktorite analüüs tõi välja sarnase keskmise tulemuse organisatsioonikultuuri tüüpide osas. Selle paremaks selgitamiseks on joonisel 2.4. on võrdlusena kujutatud ema- ja tüarettevõtte organisatsioonikultuuri sarnasusi ja erinevusi, kus need on organisatsioonikultuuri tüüpide keskmiste tulemuste alusel kantud teljestikule. Üldiselt suures osas ettevõtete organisatsioonikultuuride tüübid

kattuvad, mõlemal on kõrgeima tulemuse saanud tulemustele suunatud tüüp (Rootsis 4,21 ja Eestis 4,95), kuid osaliselt on nihe teljel tulemustele suunatud ja sisemistele protsessidele suunatud tüübi osas (Rootsis 3,76 ja Eestis 2,64). Teljel avatud süsteemi ja inimsuhete tüüp on erinevus nähtav avatud süsteemi tüübi osas vastavalt Rootsis 3,67 ja Eestis 3,90.



Joonis 2.4. Organisatsiooni kultuuri tüüpide erinevused ja sarnasused

Hammarprodukt AB-s ja Hammarprodukt OÜ-s faktorite alusel (autori koostatud). Skaalal 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda. Allikas: (autori koostatud).

Järgnevalt analüüsitakse organisatsioonikultuuri tüüpe ka faktoritesse kuuluvate üksikute väidete kaupa. Seda seetõttu, et soovitakse nähtust detailsemalt analüüsida, aga ka seetõttu, et kahe faktori osas oli reliaablus madal. Organisatsioonikultuuri kirjeldasid kokku neliteist väidet: avatud süsteemi tüüpi kolm väidet, sisemiste protsesside tüübil neli väidet, inimsuhete tüüpi neli väidet ja tulemustele suunatud tüübil kolm väidet. Lisas 10 toodud on välja toodud kirjeldavad statistikud organisatsioonikultuuri väidete kaupa mõlemas ettevõttes. Sellest nähtub, et Hammarprodukt AB-s said kõige kõrgema tulemuse väidet: meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult

suur turuosa (4,30) ja meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada (4,29). Mõlemad väited iseloomustavad tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüpi, sellele järgnevad sama tulemusega (4,05) kolm väidet: meie organisatsioonis juhtkond suhtub positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse, meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist ning meie organisatsioonis on täpsed töökirjeldused. Sellest esimene kuulub avatus süsteemi tüüpi ja kaks järgnevat sisemiste protsesside organisatsioonikultuuri tüüpi. Kõige madalama tulemuse sai sisemiste protsesside tüübi väide: meie organisatsioonis rakendatakse bürokraatlikku aruandesüsteemi, tulemusega 3,00.

Hammarprodukter OÜ-s on kõrgeimad tulemused samadel väidetest, mis Rootsi ematööstusel: meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa (5,00) ja meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada (5,00). Mõlemad väited iseloomustavad tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüpi. Kolmanda tulemusega (4,86) on sama tüübi väide: meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit. Kõige madalam tulemus (1,43) on väitel: meie organisatsioonis rakendatakse bürokraatlikku aruandesüsteemi. Võrreldes Rootsi ettevõttega on tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüübi väited keskmise tulemusega veelgi kõrgemad (5,00) ja ka kolmas väide on Eesti ettevõttes tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüpi iseloomustav.

Tabel 2.13 on koostatud lisa 11 alusel, kuhu on koondatud organisatsioonikultuuri kohta käivad väited, milles esinevad statistiliselt olulised erinevused Hammarprodukter AB ja Hammarprodukter OÜ vahel. Ettevõtetest lähtuvalt on näha, et organisatsioonikultuuri tajumisel töötajate poolt on teatud erinevusi. Väide: meie organisatsioonis rakendatakse bürokraatlikku aruandesüsteemi on võrreldes Eesti ettevõttega rohkem tajutav Rootsi ettevõttes (3,00), seega võib järeldada, et seal on rohkem reegleid ja nõudmisi.

Tabel 2.13. Organisatsioonikultuuri väidete ja tüüpide statistiliselt olulised erinevused Hammarprodukter AB-s ja Hammarprodukter OÜ-s.

Organisatsioonikultuuri iseloomustav väide	Organisatsioonikultuuri tüüp
Meie organisatsioonis rakendatakse bürokraatlikku aruandesüsteemi ↓	Sisemiste protsesside tüüp
Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsioonisisestel ühisüritustel ↑	Inimsuhete tüüp
Meie juhtkonnal on töötajatega usalduslikud suhted ↓	
Meie organisatsioonis teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest ↑	
Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada ↑	Tulemustele suunatud tüüp
Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit ↑	

Allikas: (lisa 11 alusel autori koostatud).

↑ Eesti tütaretevõttes olid kõrgemad hinnangud kui Rootsi emaretevõttes

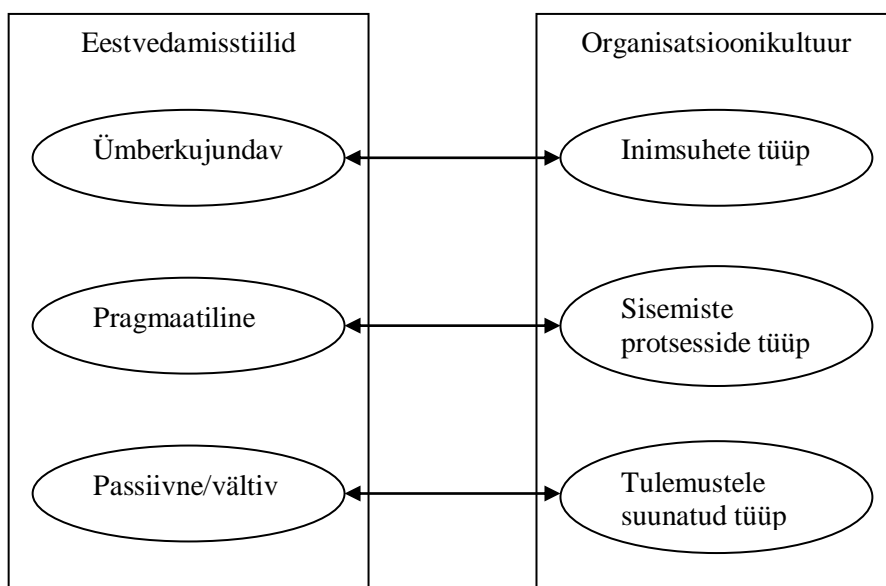
↓ Eesti tütaretevõttes olid madalamad hinnangud kui Rootsi emaretevõttes

Kui faktoranalüüs inimsuhete tüüpi organisatsioonikultuuri esinemise puhul kummaski ettevõttes ei toonud välja suuri erinevusi, siis üksikute väidete analüüsimisel on erinevused olemas. Inimsuhete tüüpi väidete puhul esineb erinevus ettevõtete vahel isegi kolme väite osas. Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsioonisisestel ühisüritustel – Eesti ettevõttes on tulemus kõrgem (4,43) kui Rootsi ettevõttes (3,71), seega Hammarprodukter OÜ-s osaletakse pigem meelsasti organisatsioonisisestel ühisüritustel. Meie juhtkonnal on töötajatega usalduslikud suhted – kõrgem tulemus on Rootsi ettevõttes (3,90), seega võib väita, et Hammarprodukter AB-s on juhtkonnal töötajatega rohkem usalduslikumad suhted, kui tütaretevõttes (2,71). Meie organisatsioonis teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest – kõrgem tulemus on Eesti ettevõttel (4,50), seega on seal töötajatel rohkem teineteiste tegemistega kursis, kui emaretevõttes (3,62).

Statistiliselt oluline erinevus on ettevõtete vahel ka tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüübi puhul väites: meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada ja meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit on Eesti ettevõttes kõrged tulemused (5,00), kui Rootsi ettevõttes on tulemuseks vastavalt 4,29 ja 3,70, siis võib järeldada, et tütaretevõtte on rohkem suunatud tulemuslikkusele ja tõhususele kui emaretevõtte.

Rootsi ettevõtte on suunaga sisemistele protsessidele ehk olulised on reeglid ja protseduurid. Eesti ettevõtte on tulemustele suunatud tüübile kalduv, olulised tootlikkus ja kasumlikkus. Kuid kokkuvõttes on mõlemad organisatsioonid suhteliselt lähedase organisatsioonikultuuriga ja mõningad erinevused ilmselt on kasulikud, siis on, mida teineteiselt õppida. Järgnevalt tuuakse välja eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri tüübi seosed ettevõttes Hammarprodukter.

Seoste leidmisel eestvedamisstiilide ja organisatsioonikultuuri vahel näitas Spearman'i korrelatsioonikoefitsient (vt lisa 12) mitmed seosed, mis on esitatud joonisel 2.5.



Joonis 2.5. Organisatsiooni kultuuri tüüpide seosed Hammarprodukter AB-s ja Hammarprodukter OÜ-s väidete alusel (autori koostatud).

Väited: meie juhtkonnal on töötajatega usalduslikud suhted ($r=0,36$) ja meie organisatsioon on nagu suur perekond ($r=0,44$). Pragmaatilise eestvedamise puhul tajutakse enam organisatsioonikultuuri, mis on sisemistele protsessidele suunatud. Väited: meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid ($r=0,39$) ja meie organisatsioonis rakendatakse bürookraatlikku aruandesüsteemi ($r=0,36$) toovad selle seose välja. Passiivse/vältiva eestvedamise puhul tajuvad töötajad tulemusele suunatud organisatsioonikultuuri tüüpi, see väljendub kõigi kolme väite puhul: meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa ($r=0,38$); meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada ($r=0,38$) ja meie organisatsiooni

eesmärgiks on saada suurt kasumit ($r=0,53$). Seega seosed on tuvastatavad ja annavad küllaltki loogilised tulemused (vt joonis 2.5).

Mõlema ettevõtte, nii Hammarprodukter AB, kui Hammarprodukter OÜ puhul oli kõige tajutavam ümberkujundav eestvedamisstiil, seega on mõlemal ettevõttel head võimalused tulemuslikuks eestvedamiseks ja juhtimiseks. See võimaldab hõlpsamalt vajalike muudatuste tegemist, et nii kohaneda väliskeskkonnast tulenevate mõjudega. Tulemusele suunatud organisatsioonikultuuri tüüp on orientatsiooniga toodangule, konkurentsile ja tulemuslikkusele. Töötajad on tööle pühendunud. Olulised on eesmärkide ja sihtide saavutamine. Edukuse mõõdupuu on kasumlikkus ja turuosa. Juhid on tootmisele orienteeritud ja nõudlikud. Antud organisatsioonikultuuri tüüp on ilmselt ka elektrivõrkude ohutusmärgistuse tootmiseks küllaltki sobilik, oma väljapoole suunatuse, kõrgete nõudmiste ja stabiilsusega. Samas tasub silmas pidada ka teiste kultuuritüüpide tulemusi, mis tähendab, et ei ole ühte ja väga domineerivat organisatsioonikultuuri tüüpi, seda eriti Rootsi ettevõttes.

Selleks, et täpsemalt selgitada juhtide arvamust küsimustike analüüsi tulemuste kohta, viidi läbi intervjuud nii ema- kui tütarettevõttes (vt lisa 13 ja 14). Rootsi ettevõttes Hammarprodukter AB vastasid intervjuule ühiselt juht, asejuht ning müügijuht ja osaühingus Hammarprodukter OÜ vastas intervjuule tootmisjuht (juhatuse liige). Kuna analüüs näitas, et kummaski ettevõttes on sarnased eestvedamisstiilid ja organisatsioonikultuuri tüübid, siis ka intervjuu küsimused olid koostatud sarnaselt.

Hammarprodukter AB juht ja ka asejuht ning müügijuht pidasid kõige olulisemaks juhi positiivset eeskujut; töötajad soovivad olla tema sarnased. Tegemist on omistatud idealiseeritud mõju tulemusega. Samuti toodi välja, et tasustamine toimub vastavalt tulemusele. Asejuht nimetas oluliseks aga ka standardite kehtestamist. Selgitavas osas leiti, et rõhk on meeskonnatööl ja et noored inimesed ei soovi liigset autoritaarsust. Liider peab kehtestama peamised reeglid. Eriti tõhus on, kui töötajad loovad need reeglid koos liidriga, siis toimivad nad kõige paremini. Kuna tegemist on globaalse turuga, peavad liidrid olema head turundusjuhid. Olukord on 20-30 aasta taguse ajaga palju muutunud. Samuti toodi ase- ja müügijuhi poolt mitmel korral välja vastutustunde olulisus nii isiklikul kui ettevõtte pinnal.

Organisatsioonikultuuri osas leiavad kõik juhid, et tegemist on inimsuhete tüübile orienteeritud organisatsiooniga, kus on hea töötada, kliendid on tähtsad, juhid on õpetajad ja mentorid. Teiselt poolt peeti oluliseks ka tulemuslikkust. Oluline on reeglid kehtestada. Leiti, et sisemiste protsesside tüübi domineerimise korral on liiga vähe paindlikkust, mis võimaldaks käituda olukorrast lähtuvalt. Plussina sisemiste protsesside tüübi puhul tuuakse välja, et töötajad ei karda teineteist asendada igas olukorras nt haiguse korral. Inimsuhete tüübi suurimaks eeliseks on juhtide arvates suhted, eelkõige ausus, töömoraal ja sõprus, mida tänapäeval harva kohtab. Müügijuht tõi eraldi väärtusena välja klientide kõrge moraali. Plussi, aga ka miinusena kirjeldatakse kiirust– ühest küljest kiiret otsuste langetamist, teisest küljest kõik kulgeb liiga kiiresti, mis on väljakutseks ettevõtte tegutsemisele. Emaettevõtte juhid leiavad, et tütarettvõttes on pigem õpetav ja toetav eestvedamine, kus on oluline ka töötajate rahulolu, samal ajal kehtivad standardid, mida inimesed peavad täitma. Organisatsioonikultuur on loominguiline ja innovaatiline. Samuti arvatakse, et ettevõtte on stabiilne, oma reeglite ja protseduuridega.

Hammarprodukt OÜ juht iseloomustas oma ettevõttes eestvedamisestili märksõnadega: uute ideede väärtustamine ja loominguilisus; tasu töö eest vastavalt tulemusele ning optimistlik tulevik. Eestvedamise komponentidest olid seega eelistatud intellektuaalne stimuleerimine, süsteemne tasustamine ning inspireeriv motiveerimine. Hammarprodukt AB-d iseloomustas ta samade karakteristikute kaudu, lisades veel, et sealne juht on positiivseks eeskujuks ja töötajad püüavad talle sarnaneda ehk idealiseeritud mõju. Seega ümberkujundav stiil on äratuntav mõlema juhi kirjeldustes.

Selgitades küsitluse analüüsi tulemusi eestvedamisstiilide osas, kus kõrgeima tulemuse sai inspireeriv motiveerimine, toodi välja positiivsena, et realistlikud kujutluspildid annavad töötajatele stabiilsuse tuleviku suhtes, et läbi ühise pingutuse on võimalik eesmärgid saavutada. Miinusena märgiti ära, et tulevikust rääkides ei kruviks ootusi liiga kõrgele. Kõrgemate sihtide ja lisapingutuse tasustamisega on oht, et töötaja muutub „staariks“, kes ilma teatud tingimusteta ei tee midagi.

Organisatsioonikultuuri iseloomustas tütarettvõtte juht, kui organisatsiooni, kus on hea töötada, valitseb sõbralik meeleolu ja kliendid on olulised. Juht kui mentor ja õpetaja. Samuti organisatsioon, mis on stabiilne, kus on omad reeglid ja protseduurid. Edu

aluseks on ladus toimimine. Juhid on koordineerijad, suunaga tõhususele. Seega ise nähakse end pigem inimsuhete ja sisemiste protsesside mudelile sarnanevat. Emaettevõtet iseloomustas tütarettevõtte juht samatüübiliseks organisatsiooniks. Hammarprodukt OÜ juht pidas kõige tõhusamaks töötajate motiveerimist ja rahulolu, sest selline töötaja on stabiilsem ning on vähem kvaliteedi probleeme. Organisatsioonikultuuri puhul hindas ta tõhusaimaks stabiilsust töös, töötasus ja lõõgastuses, et tagada pikaajalised ning lojaalsed töötajad. Vastustest tulevad esile nii inimsuhete, - sisemiste protsesside, kui tulemustele suunatud tüüp. Eesti ettevõtte juht ise päris täpselt organisatsiooni kultuuri tüübi küsitluse tulemust ei kinnita. Küll aga toob see välja, et ei valitse üks kindel organisatsioonikultuur vaid kombineerunud variant, kuna kõik tüübid said suhteliselt kõrged tulemused. Tabelis 2.14. on kokkuvõtlikult välja toodud intervjuude tulemused ettevõtte juhtidega.

Tabel 2.14. Juhtide arvamused intervjuude alusel.

	Emaettevõtte Rootsis	Tütarettevõtte Eestis
Valdav eestvedamise stiil	Ümberkujundav eestvedamine	Ümberkujundav eestvedamine
Domineeriv eestvedamise komponent	Idealiseeritud mõju- töötajad soovivad olla juhi sarnased	Intellektuaalne stimuleerimine- väärtustab uusi ideid ja on loominguine
Valdav organisatsioonikultuuri tüüp	Inimsuhetele ja tulemustele suunatud - koht, kus on hea töötada, kliendid on tähtsad, oluline on hea tulemus, juht on tootmisele suunatud.	Inimsuhetele, - sisemistele protsessidele ja tulemustele suunatud koht, kus on hea töötada, siin on oma reeglid, juhid on koordineerijad, suunaga tõhususele.
Sisemiste protsesside tüübi eeliseks peetakse	Reeglid on head, siis teab igaüks järgida ettevõttes olulisimat. Tähtis on meeskonnatöö. Töötajad ei karda teineteist asendada.	Teatud tunnetuslik hierarhia on hea, kuna siis on töötajal alati võimalus küsida nõu või lõplikke otsuseid.
Inimsuhete tüübi eeliseks peetakse	Aitab juhil leida tänapäeval nii haruldaseks muutunud: ausust, töömoraali ja sõprust.	Ettevõtte püüab tagada töötajatele stabiilsuse, nii töös, töötasus, kui ka lõõgastumiseks. Läbi selle kultuuri tagame ettevõttele pikaajalised ja lojaalsed töötajad.

	Ennatevõtte Rootsis	Tütareteevõtte Eestis.
Tulemustele suunatud tüübi eeliseks peetakse	Juhid on koordinaatorid, suunaga tõhususele. Töötajad peavad toimima meeskonnana, kuid neile tuleb anda ka teatud sõltumatus. Ettevõtted peavad reageerima väga kiiresti, muidu kaotad kliendid.	Tellimuste kiire ja kvaliteetne täitmine tagab töö ning annab võimaluse palgakasvuks ja muudeks hüvedeks. Kiiruse ja tõhususe tagamiseks investeeritakse seadmetesse.
Juhipoolne oluline mõte	<ul style="list-style-type: none"> • Väga tõhus on, kui töötajad loovad reeglid koos juhiga, siis nad toimivad kõige paremini. • „Kuna tegemist on globaalse turuga, peavad liidrid olema head turundusjuhid.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Tootmistöö puhul ei saagi teisiti, kui peab olema hierarhia, reeglid ja protseduurid, et tagada kvaliteetne ja stabiilne toodang ning ka ohutus.“ • „Tuleb jälgida, et tulevikust rääkides ei kruvix ootusi liiga kõrgele. Kõrgemate sihtide ja lisapingutuse tasustamisega on oht, et töötaja muutub „staariks“, kes ilma teatud tingimusteta ei tee midagi.“

Allikas: (autori koostatud).

Käesoleva magistr töö teoreetilises osas toodi välja seosed eestvedamisstiili ning organisatsioonikultuuri tüübi vahel. Irtaimh'i (2011) uuring Jordaania tselluloosi ettevõtetes, kus leiti seos ümberkujundava ja avatud tüüpi organisatsioonikultuuri vahel. Nguyen ja Mohamed (2011), kes uurisid Austraalia väikeettevõtetes seost ümberkujundava stiili, pragmaatilise stiili ja teadmuse juhtimise ning organisatsioonikultuuri vahel. Nemad leidsid omakorda ümberkujundava ja pragmaatilise stiili korrelatiivse seose inimsuhete ja tulemustele suunatud tüübi suhtes. Xenikou ja Simosi (2006) leidsid Kreeka finantsasutusi uurides seose ümberkujundava stiili ja tulemustele suunatud kultuuritüübi vahel. Sarnasele tulemusele jõuti ka antud töö empiirilises osas tootmisettevõtteid uurides, ehk selles osas kinnitab teooria praktikat. Antud juhul võib väita, et eestvedamise stiilist sõltub organisatsioonikultuur,

kuigi tulemused ei pruugi täpselt kattuda, olenedes ilmselt ka veel mingitest muudest faktoritest (nt mingist eripärasest valdkonnast, rahvuskultuurist jne).

Eeltoodud analüüsi põhjal tuuakse järgnevalt punktide kaupa välja tulemused, mida lühidalt diskuteeritakse ja seostatakse teoriaga ning tehakse ettevõtete Hammarprodukter AB ja Hammarprodukter OÜ juhtkonnale ettepanekuid, pidades silmas ka elektriohutusmärgistuse tootmise valdkonna spetsiifilisi nõudeid, milleks on: toodete kõrge kvaliteet, ühest küljest standardiseeritus masstootmisena ja teiselt poolt vajalik varieeruvus ning kiire kohandumine partiitootmiseks. Esimene neist nõuetest kehtib mõlema ettevõtte suhtes, kuid kiiret kohandumist ja ümberhäälestumist on näidanud Eesti ettevõtte, kus ollakse väga paindlikud klientide soovide suhtes.

Järeldused ja ettepanekud ettevõtte Hammarprodukter juhtkonnale eestvedamisega seondult:

1. Mõlemas ettevõttes tajuvad alluvad juhi puhul pigem ümberkujundava stiili domineerimist. Kõige kõrgemad tulemused on just ümberkujundava stiili komponentidel: idealiseeritud mõjul ja inspireerival motiveerimisel. See on küllaltki edumeelne eestvedamisstiil, mis teoorias ning praktikas leidnud kinnitust. Hea on teadlikult mõlemas ettevõttes seda kasutada ka edaspidi, see soosib ettevõtte tulemuslikkust ja vajalikke muutusi.
2. Rootsis domineerivad kolm ümberkujundava alakomponenti: idealiseeritud mõju (omistatud), idealiseeritud mõju (käitumuslik), inspireeriv motiveerimine. Palju ei jää oma tulemusega maha ka pragmaatilise stiili süsteemne tasustamine. Eestis domineerivad kolm ümberkujundava alakomponenti: inspireeriv motiveerimine idealiseeritud mõju (omistatud), intellektuaalne stimuleerimine. Siin on seega Eestis ja Rootsis väike erinevus. Teatud erinevus on täiesti loomulik ja isegi vajalik, kuna kumbki ettevõtte tegutseb erinevas keskkonnas, juhid on erinevad isiksused, tehakse erinevaid tooteid jne. Mõjutegureid on mitmeid, ilmselt pragmaatilise stiili tajumine Rootsi ettevõttes tuleb tõenäoliselt sellest, et Hammarprodukter AB-s on enamus töötajaid mehed.

3. Mehed tajuvad rohkem pragmaatilist eestvedamisstiili. Mõlema ettevõtte juhil tasuks selle aspektiga arvestada, eriti aga Hammarprodukter OÜ-s, kuna ilmselt tulevikus ettevõtte laieneb ning on kavas palgata just meestöötajaid. Selle tulemuse puhul peaks aga arvesse võtma, et enamik vastanud mehi on pärit Rootsi emaaetevõttest. Seega võib niisugune tulemus olla sõltuv mitte soolisest eripärast, vaid sellest, et Rootsi ettevõtte juhtidel ongi pragmaatiline eestvedamisstiil enam esindatud. Lisaks võib tegu olla kultuuriliste eripäradega.
4. Ettevõtete lõikes ei ole eestvedamisstiilide tajumine statistiliselt oluliselt erinev. Sarnane eestvedamisstiil annab hea aluse teineteise paremaks mõistmiseks ja soosib koostöö laiendamist nt ka teatud töötajate rotatsiooni.
5. Keskmise vanusegrupi töötajad tajuvad enam passiivset/vältivat eestvedamisstiili. Teoria alusel ei ole passiivne/vältiv stiil siiski kuigi soovitav. Kuna enamus töötajast kuulub just gruppi 31-40, siis peaks veidi analüüsima, miks nad nii tajuvad ja seejärel oleks hea liidril midagi muuta oma eestvedamisstiilis.
6. Kõige madalama staažiga grupp tajub kõige vähem passiivset/vältivat stiili. Tõenäoliselt saavad väiksema staažiga töötajad enam juhi tähelepanu. Väiksema kogemusega inimesed peavadki olema fookuses, et nad omandaksid vajalikud töövõtted jne.

Organisatsioonikultuuriga seonduvad järeldused ja ettepanekud:

1. Organisatsioonikultuuri tüüpidest domineerib mõlemas ettevõttes tulemustele suunatud tüüp. See tähendab teoria alusel küllalt tõhusat, tootmisele suunatud ja turule avatud lähenemist. Samas ka väljapoole suunatust, kuid stabiilsust. Taoline kombinatsioon ei ole sugugi halb tootmisettevõttele, kuid alati tasuks teadlikult tasakaalustamiseks ka muid organisatsioonikultuuri tüüpe arendada. Kindlasti on ohumärgiks see, et ettevõtte juhid tajuvad ise suurel määral isikukeskse organisatsioonikultuuri esinemist, mis ankeetküsitluse tulemuste põhjal on kõige vähem esinev.
2. Rootsis tajuti võrreldes Eestiga rohkem bürokraatlikku aruandesüsteemi ehk sisemiste protsesside tüüpi. Võimalik, et Rootsis on ettevõtte kauem tegutsenud ning

seega on igasugused reeglid ja kohustused välja kujunenud. Eestis tajutakse tulemustele suunatud tüüpi rohkem võrreldes Rootsi. Põhjendus on ilmselt selles, et Eesti poolel on tegemist suhteliselt uue ettevõttega, kus on väga tähtis konkurentsipüsijäämine, turuosa saavutamine (iseloomustamiseks tulemustele suunatud tüüpi). Samuti võib põhjus olla kultuurilistes eripärades.

3. Kõige rohkem erinevusi nähtus inimsuhete organisatsioonikultuuri tüübi esinemises. Rootsi ettevõttes tajuti rohkem usalduslikke suhteid juhtkonnaga, mis on positiivne. Eesti ettevõtte võiks samuti analüüsida, mida selleks teha, et omavahelised suhted oleks usalduslikumad. Üks põhjustest võib siin olla ettevõtte käivitamise faasist „päritud“ ebastabiilsus töö ja tellimuste hulga osas. Ilmselt võtab veidi aega, et suhteid usalduslikumaks muuta, kuid juht saab siin ise ka aktiivne osaleja olla.
4. Eesti ettevõttes osaletakse meelsasti ühisüritustel ja teatakse ka üksteise harrastustest ning töövälisest tegevusest enam, kui Rootsis. Siin võib olla tegemist ka rahvusliku omapäraga ja keeruline on anda otseselt soovitusi. Küll aga on ühised toimetamised kindlasti positiivsed.
5. Eesti ettevõttes võrreldes Rootsi ettevõttega said oluliselt kõrgema tulemuse väited, mis iseloomustavad tulemuslikkust ja tõhusust. See on tootmisettevõtte puhul põhjendatav, tulenedes ilmselt ka siinse ettevõtte spetsiifikast: paindlikkusest ja kohandumisvõimest partiitootmise korraldamiseks. Tasakaalustamiseks oleks hea panustada ka teistele organisatsioonikultuuri tüüpidele.

Eestvedamise ja organisatsioonikultuuri seostest tulenevad järeldused ja ettepanekud:

1. Ümberkujundav eestvedamine on seotud organisatsioonikultuuri inimsuhete tüübiga. See tulemus on kooskõlas teooriaga, mis iseloomustab ümberkujundavat juhti läbi idealiseeritud mõju, inspireeriva motiveerimise, intellektuaalne stimuleerimise ja individuaalse lähenemise. Kõik need komponendid sobivad kokku inimsuhete tüübi hoolivuse, koostöö, personali arendamise, kollektiivsete tulemuste ja kliendist lugupidamise aspektidega. Kuna müük ja kliendid on olulised, siis on mõlema ettevõtte juhtidel võimalusi nt toodangu müügi osas müügijuhete vedada eest ümberkujundava stiili võtetega.

2. Pragmaatiline eestvedamine on seotud organisatsioonikultuuri sisemiste protsesside tüübiga. See seos sobib teooriaga, kus sisemiste protsesside tüübi juhte iseloomustatakse, kui administraatoreid ja koordineerijaid. Pragmatiliste võtetega, nagu erandi kaudu juhtimisega, kus tegeletakse eelkõige vigade parandamisega või eesmärgi saavutamise ja süsteemse tasustamisega, mis seisneb raha ning töösoorituse vahetusprotsessis, on kõige lähedasem sisemiste protsesside tüübiga. Pragmaatiline lähenemine on ilmselt vajalik, kui eelnimetatud probleemid tekivad, ei saavutata eesmärke või tehakse olulisi vigu. Kuna meeste puhul ilmnes tugevamalt pragmaatilise eestvedamise tajumist, siis tõenäoliselt sisemiste protsesside tüüpi organisatsioonikultuur on neile sobivam, kui naistele. Soolist koosseisu arvestades on juhtidel võimalik kohandada oma stiili ja läbi selle ka organisatsioonikultuuri.
3. Passiivne/vältiv eestvedamine on seotud organisatsioonikultuuri tulemustele suunatud tüübiga. Passiivne ja vältiv eestvedamine ei anna probleemide lahendamisel kuigi häid tulemusi. Ettevõtte juhtidel tasuks seda stiili vähem kasutada, siis ilmselt ka tulemustele suunatud organisatsioonikultuur muutub. Ümberkujundavate juhtide ja liidritena ei tohiks olla probleem ka avatud süsteemi tüübi komponentidele tähelepanu pöörata. See soosiks innovaativsus ja nt uusi lahendusi tootearenduses, aga ka muudes lahendustes.

Magistritöö tulemusena võib öelda, et uuritud ettevõtetes on eestvedamisstiili ja valitseva organisatsioonikultuuri vahel olemas seos. Muutes või mõjutades neist ühte, toob see kaasa muutuse ka teises. Hammarprodukt AB-s ja Hammarprodukt OÜ-s tajutakse üldiselt eestvedamise stiili ja organisatsioonikultuuri sarnaselt. Erinevused on oluliselt väiksemad, kui sarnasused. Ebakindlust, mida tütarettevõttes esines on võimalik ületada, kindlama teadmisega mis suunas juhtida ja eest vedada ning milline organisatsioonikultuur sellega kaasneb.

KOKKUVÕTE

Magistritöös analüüsiti eestvedamist ja organisatsioonikultuuri Rootsis asuva emaettevõttes Hammarprodukter AB ja Eestis asuvas tütarettevõttes Hammarprodukter OÜ. Selle tulemusena on saadud ülevaade organisatsioonis valdavast eestvedamise stiilist ja organisatsioonikultuuri tüübist, mis annab juhtidele võimaluse nii eestvedamise kui organisatsioonikultuuri tõhusamaks kujundamiseks. Magistritöö teoreetilise osa esimeses alapeatükis on autor andnud ülevaate eestvedamise olemusest ja mõistetest ning sellega seonduvalt eestvedamisest kui mõjutusprotsessist. Välja on toonud kriitilisi arvamusi eestvedamise suhtes. Samuti on antud ülevaade juhtimise- ja eestvedamise teooriate kujunemisest. Sügavamalt on tutvustatud Bernhard Bass'i pragmaatilise-ümberkujundava eestvedamise kontseptsiooni, kuna see eestvedamisstiil on osutunud küllaltki edukaks muutuva ja globaliseeruva maailma väljakutsetele. Ümberkujundava eestvedamise paremaks selgitamiseks on seda tehtud läbi kolme erineva uuringu nii era-, avaliku-, kui kolmanda sektori organisatsioonides. Kõigi nende uuringute läbiviimisel on kasutatud Bass'i ja Avolio poolt välja töötatud MLQ küsimustikku.

Magistritöö teises alapeatükis on tehtud ülevaade organisatsioonikultuuri mõistest ja tüüpidest. Organisatsioonikultuur on niivõrd mitmetahuline ja raskesti hoomatav, et äärmiselt paljud erinevad autorid on organisatsioonikultuuri defineerinud, kuid ühest kokkulepet mõiste osas siiski ei ole. Autor on toonud välja erinevaid mõisteid ja diskussiooni selle teema üle. Samuti on antud ülevaade organisatsiooni, kui sellise loomisest ja ka organisatsioonikultuuri tekkimisest, tutvustades nii nähtavat, kui nähtamatut organisatsioonikultuuri. Selleks, et paremini mõista organisatsioonikultuuri erinevaid esinemise võimalusi antakse ülevaade: Cameron'i ja Quinn'i, Daft'i, Curry ning Goffe ja Jones'i organisatsioonikultuuri tüpoloogiatest. Lähemalt tutvustatakse Cameron'i ja Quinn'i organisatsioonikultuuri tüüpe, milleks on: *Ad hoc* kultuur, hierarhia kultuur, turule suunatud kultuur ja klanni kultuur.

Kolmandas alapeatükis tutvustatakse organisatsioonikultuuri tüübi mõju erinevatele organisatsiooni valdkondadele läbi empiiriliste uuringute, kus mõõtmisvahendina kasutati Kim S. Cameron'i ja Robert E. Quinn'i, kes on koostanud konkureerivate väärtuste (*CVF*) küsimustikku. Selgitatud on eestvedamise ja organisatsioonikultuuri seoseid. Teooria ja praktika paremaks mõistmiseks eestvedamisstiilide ja organisatsioonikultuuri seoste vahel on magistritöö nende seoste kohta samamoodi välja toonud varasemate uuringute tulemused. Välja tuuakse probleemipüstitus ja ka järeldused jooniste kaudu, mis annavad kujundliku pildi eestvedamisstiili ning organisatsioonikultuuri seoste kohta. Järeldustes selgus, et kõigil juhtudel leiti kas otsene või kaudne mõju eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri vahel.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis tutvustatakse uuritavat organisatsiooni, valimit ja uurimismeetodeid. Uurimisobjektiks on Hammarprodukt AB, mis asutati 1901. aastal Rootsis Dalarna maakonnas Falu kommunis Bjursås'i külas, kus ta tegutseb siiani. Kuue aasta eest loodi Eestisse tütarettevõtte Hammarprodukt OÜ. Osalusvaatluse käigus kogutud info põhjal antakse lühiülevaade elektriohutusmärgistuse tootmiseettevõtte: ajaloo, tootmisest, majandustulemustest ja struktuurist.

Lisaks vaatlusele on põhiliseks uurimismeetoditeks küsitlus ja täiendavalt tehtud intervjuud juhtidega. Küsitluse läbiviimiseks ettevõtetes kasutati vastavalt rootsi- või eestikeelset paberankeeti. Eestvedamise stiili selgitamiseks tehakse seda mitmefaktorilise eestvedamise (*MLQ Form 5X*) vormulari kaudu, mille arenemist on täpsemalt tutvustatud. Ankeedi alusel hinnatakse: idealiseeritud mõju (omistatud); idealiseeritud mõju (käitumuslik); inspireerivat motiveerimist; intellektuaalset stimuleerimist; individuaalset lähenemist; tingimuslikku tasustamist; erandi kaudu juhtimist (aktiivsel viisil), erandi kaudu juhtimist (passiivsel viisil) ja *laissez-faire* stiili ning kolme lisakomponenti, mida antud uurimuses ei ole käsitleta. Samuti on pikem ülevaade antud teadur Anne Reino poolt 2009. aastal doktoritöö käigus Cameron ja Quinn'i (*CVF*) kohandatud organisatsiooni väärtuste ankeeti *CVM* mille abil on võimalik hinnata organisatsioonis valitsevat organisatsioonikultuuri tüüpi või ka tüüpe. Antud juhul kasutati kättesaadavat eestikeelset versiooni, mida A.Reino hiljem siiski edasi arendas.

Empiirilise osa teises alapeatükis analüüsiti kogutud andmeid andmetöötuspaketi SPSS 18.0 abil. Reliaablusanalüüsi puhul oli eestvedamisstiile kirjeldavad väited piisavalt kõrge reliaablusega. Organisatsioonikultuuri tüüpe analüüsiti nii faktorite alusel, aga ka organisatsioonikultuuri iseloomustavate väidete alusel, mis tulenes sellest, et sooviti nähtust sügavuti uurida ning samuti ka kahe kultuuritüübi madalast reliaablusest. Saadud tulemusi analüüsiti Mann Whitney U testi ja Kruskal Wallis testi kaudu ning viidi läbi Spearman'i korrelatsiooni analüüs seoste leidmiseks. Mõlemas ettevõttes on kõige tajutavam ümberkujundav eestvedamisstiil ja tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüp. Analüüsi tulemus tõi välja Hammarprodukt AB-s avatud süsteemi, - sisemiste protsesside- ja inimsuhete tüüpi iseloomustavate väidete lähedased tulemused. Seega võib öelda, et kahe ettevõtte võrdluses on eestvedamisstiili puhul ümberkujundava eestvedamise näol üsna suur kattuvus. Samuti on suuremas osas sarnane ka ema- ning tütaretevõttes kõige enam levinud tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüp. See on väljapoole suunaga ja stabiilne kultuur. Need juhid on orienteeritud tootmisele, tõhususele ja turuosa suurendamisele.

Korrelatsioonianalüüs näitas organisatsioonides loogilisi seoseid: ümberkujundava eestvedamise ja inimsuhete tüübi vahel; pragmaatilise eestvedamise ja sisemiste protsesside vahel ning passiivse/vältiva ja tulemustele suunatud tüübi vahel. Analüüsi tulemusi teooriaga kõrvutades koostas autor ettevõtetele soovitusel, millele pöörata tähelepanu, et tulemuslikumalt ettevõtet juhtida ning kujundada organisatsioonikultuuri, mis oleks töötajasõbralikum ja võiks anda konkurentsieelise.

Uuringu tulemuste põhjal koostas autor mõlema ettevõtte juhtidele ettepanekud töö tõhustamiseks kasutada teadlikult ümberkujundavat eestvedamisstiili mõlemas ettevõttes ka edaspidi, see soosib ettevõtte tulemuslikkust ja vajalikke muutusi.

- Teatud erinevus eestvedamisstiilide komponentide osas on täiesti loomulik ja isegi vajalik, kuna kumbki ettevõtte tegutseb erinevas keskkonnas, juhid on erinevad isiksused, tehakse erinevaid tooteid jne.
- Kuna selgus, et mehed tajusid enam pragmaatilist eestvedamist, siis tasuks juhtidel selle aspektiga arvestada, eriti Eesti ettevõttes. Ilmselt tulevikus ettevõtte laieneb ning on kavas palgata just meestöötajaid.
- Sarnane eestvedamisstiil annab hea aluse teineteise paremaks mõistmiseks ja soosib koostöö laiendamist (nt töötajate rotatsiooni.)

- Vanusegrupis 31-40 tajuti enam passiivset/vältivat stiili, mis teooria alusel ei ole kuigi soovitatav. Kuna enamus töötajaist kuulub just sellesse vanusegruppi, siis peaks analüüsima, miks nad nii tajuvad ja seejärel oleks hea liidril midagi muuta oma eestvedamisstiilis.
- Positiivne oli, et kõige madalama staažiga grupp tajub kõige vähem passiivset/vältivat stiili, kuna väiksema staažiga töötajad peavadki olema enam fookuses.
- Organisatsioonikultuuri tüüpidest domineerib mõlemas ettevõttes tulemustele suunatud tüüp st tõhusat, tootmisele suunatud ja turule avatud lähenemist, väljapoole suunatud ja stabiilsust. Taoline kombinatsioon ei ole sugugi halb tootmisettevõttele, kuid alati tasuks teadlikult tasakaalustamiseks ka muid organisatsioonikultuuri tüüpe arendada.
- Kõige rohkem erinevusi nähtus inimsuhete organisatsioonikultuuri tüübi esinemises. Rootsi ettevõttes tajuti rohkem usalduslikke suhteid juhtkonnaga. Eesti ettevõtte võiks samuti analüüsida, mida selleks teha, et omavahelised suhted oleks usalduslikumad. Eesti ettevõtte käivitamise faasist on ilmselt jäänud ebastabiilsus töö ja tellimuste hulga osas. Tõenäoliselt võtab veidi aega, et suhteid usalduslikumaks muuta, kuid juht saab siin ise ka aktiivne osaleja olla.
- Tähele tasub panna tootmisspetsiifikat, eelkõige masstootmise ja partiitootmise suunda. Kuna Eesti ettevõtte on näidanud paindlikkust ja kiiret kohandumisvõimet klientide erisuguste soovide täitmisel, siis tulevikus on kasulik selle kompetentsiga arvestada.

Korrelatsioonanalüüs näitas seoseid ümberkujundava eestvedamisstiili ja inimsuhete organisatsioonikultuuri, pragmaatilise eestvedamisstiili ja sisemiste protsesside kultuuri ning passiivse eestvedamisstiili ja tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri vahel. Seda arvestades on võimalik mõjutada eestvedamisstiili kaudu vastavat organisatsioonikultuuri arendamist või takistamist organisatsioonis.

Autori panuseks magistritöös on eelkõige mitmete erinevate empiiriliste uuringute kaudu eestvedamise stiilide, organisatsioonikultuuri ja nendevaheliste seoste kaudu teooria ning praktika väljatoomine. Uuringute tulemused annavad võimaluse täiendavalt teha ettepanekuid ka Hammarpodukter AB-le ja OÜ-le, erinevate

organisatsioonikultuuri tüüpide osas, kuna kõigil neil on omad positiivsed ning negatiivsed omadused. Samuti on oluline Rootsi-Eesti ühisettevõttele paralleelne kvalitatiivne uuring eestvedamisstiili ja organisatsioonikultuuri osas, mis võib aidata ka edaspidi vajalikke komponente paremini arendada, et olla edukas tihenevas konkurentsisis.

Uuringut on võimalik edasi arendada mitmel erineval viisil: kaasates küsitluse edasimüüjaid, kes annaksid klientidena oma hinnangu; samuti on võimalik laiemalt vaadelda eestvedamist ja organisatsioonikultuuri ka rahvuskultuuri kontekstis, mis tõenäoliselt aitab leida mitmeidki selgitusi ja käitumismustreid; ajalist perspektiivi arvestades on võimalik uuringut korrata näiteks viie aasta pärast, et tuua välja muutused, leida nende põhjused ja ajakohastada soovitusi; samuti on võimalik otsida eestvedamise ja organisatsioonikultuuri seost töötajate rahuloluga, sest nagu tootmisjuht leidis, et ettevõttes on tähtis töötajate rahulolu, kuna rahulolev töötaja on stabiilsem ja läbi selle on vähem kvaliteedi probleeme.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alvesson, M.** Understanding Organizational Culture. Sage Publications, London, 2002, 214 p.
2. **Alvesson, M., Sveningsson, S.** Changing Organizational Culture. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2008, 194 p.
3. **Anonakis, J., Cianciolo, A., T., Sternberg, R. J.** The Nature of Leadership. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 2004, 438 p.
4. **Aswathappa, K.** Organisational Behaviour. Global Media, Mumbai, 2010, 613 p.
5. **Avolio, B. J., Bass, B. M.** „Multifactor Leadership Questionnaire“ 3rd Edition Manual and Sample Set, University of Nebraska and Suny Binghamton, Mind Garden INC, 2004, 112 p.
6. **Avolio, B. J., Waldman, D. A., Yammarino, F. J.** Leading in the 1990-s: The Four I's of Transformational Leadership. Journal of European Industrial Training, 1991, Vol.15 No. 4, pp. 9-16.
7. **Bass, B. M., Avolio, B. J.** Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994, 238 p.
8. **Bass, B. M.** Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of work and organizational psychology. 1999, Vol. 8, No. 1, pp. 9-32.
9. **Braynion, P.** Power and leadership. Journal of Health Organization and Management, 2004, Vol. 18 No. 6, pp. 447-463.
10. **Bloisi, W., Cook, C. W., Hunsaker P. L.** Management and Organisational Behaviour, the McGraw-Hill Education, New York, 2007, 919 p.
11. **Cameron, K. S., Quinn, R. E.** Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Massachusetts: Addison – Wesley Longman; Inc, 1999, 221 p.

12. **Cascio, W. F.** Leadership succession: how to avoid a crisis. *Ivey Business Journal*, 2011, Vol. 75, No. 3, pp. 6-8.
13. **Cialdini, R. B.** Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 9, pp. 72-79.
14. **Clark, K. E., Clark, M. B.** *Choosing to Lead*, 2nd Edition. Centre for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1996, 312 p.
15. **Daft, R. L.** *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth, the Dryden Press, Harcourt Brace Collage Publishers, 1999, 205 p.
16. **Drori, G. S., Meyer, J. W., Hwang, H.** *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*. Cary, NC: Oxford University Press, 2007, 339 p.
17. Eesti Välisministeerium [<http://www.vm.ee/?q=node/178#majandus>] 05.04.2012
18. **Edwards, G., Gill, R.** Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 2012, Vol. 33, No. 1, pp. 25-50.
19. **Gabrielsson, M., Darling, J., Seristö, H.** Transformational team-building across cultural boundaries. A case focusing on the key paradigm of leadership styles. *Team Performance Management*, 2009, Vol. 15, No. 5/6, pp. 235-256
20. **Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L.** *Management*. Second Edition. The McGraw-Hill Companies Inc, New York, 2005, 836 p.
21. **Gwyer, R.** Theory, reseach, and practice in library management 7. Influencing up. *Library Management*, 2009, Vol. 30, No. 6/7, pp. 479-486
22. **Harvey, M.** The Hidden Force: A Critique of Normative Approaches to Business Leadership. *Sam Advanced Management Journal*, 2002, Vol. 66, No 4, pp. 36-47.
23. **Hoy, W. K., Smith, P. A.** Influence: a key to successful leadership. *International Journal of Educational Management*, 2007, Vol. 21, No 2, pp. 158-167.
24. **Huang, Y-C., Liao L-C.** A Collage Leader's Transformational Leadership. *Journal of Management Research*, 2011, Vol. 3, No. 2, pp. 1-22.
25. **Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G.** *Management*. Leadership is everyone's business. The McGraw-Hill Companies, Inc. 2005, pp. 51-93.

26. **Humphreys, J. H., Einstein, W. O.** Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 2003, Vol. 41/1, pp. 85-95.
27. **Irtaimeh, H. J.** Transformational Leadership and Adhocracy Culture in ZIAN Cellular Communications Company Operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2011, Vol. 37, pp. 122-137.
28. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.** *Organizational behaviour and management*. Richard D. Irwin, Inc. Boston, 1990, 676 p.
29. **Ivey, G. W., Kline, T. J. B.** Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, Vol. 31, No. 3, pp. 246-262.
30. **Jason Martin, M.** „That’s the Way We Do Things around Here“: An Overview of Organizational Culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 2006, Vol. 7, No 1. pp. 1-8.
31. **Jones, G., George. J.** *Management. The Evolution of Management Thought*. The McGraw-Hill Companies, Inc. 2005, pp. 17-44.
32. **Kaufman, B.** Leadership strategies: build your sphere of influence. *Business Strategy Series*, Vol. 21, No. 6, pp. 315-320.
33. **Karp, T., Helgø. T. I. T.** Leadership as identity construction: the act of leading people in organisations: A perspective from the complexity sciences. *Journal of Management Development*, 2009, Vol. 28, No. 10, pp. 880-896.
34. **Kezar, J. A.** *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century. Recent Research and Conceptualizations*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company, Vol. 28, No. 4, 2001, 147 p.
35. **Kets de Vries, M.** *The Leadership Mystique: A User’s Manual for the Human Enterprise*. FT Press/Prentice Hall, New Jersey, 2001, 352 p.
36. **Kirkbridge, P.** Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 2006, Vol. 38, No. 1, pp. 23-32.
37. **Kivirähk, K.** Tegelik ja ideaalne juhtimisstiil organisatsioonis ning nende seosed soorituse ja kohesiivsusega. *Magistritöö: Tartu*, 2007, 78 lk.

38. **McCabe, D.** Talking the long view. A cultural analysis of memory as resisting and facilitating organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 2010, Vol. 23, No. 3, pp. 230-250.
39. **Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.** *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.* New York: Free Press, 2005, 401 p.
40. **Nguyen, H. N., Mohamed, S.** Leadership behaviours, organization culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development* 2011 Vol. 30, No 2, pp. 206-221.
41. **Ogbonna, E., Harris, L. C.** Leadership style organizational culture and performance, empirical evidence from UK companies, *International Journal of Human Resource Management*, 2000, Vol. 11, pp.776-788.
42. Ohutusmärkide standardid- võrgustandard
[<https://www.energia.ee/et/business/network/jaotusvork/standard>] 02.01.2012
43. **Osula, K.** *Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika.* Tallinn: Tallinna Ülikool 2010, 24 lk.
44. **Palmer, I., Dunford, R., Akin, G.** *Management. Managing Organizational Change.* The McGraw-Hill Companies, Inc. 2005, pp. 121-147.
45. **Pettinger, R.** *Organizational behaviour: performance management in practice.* Routledge, Oxon, 2010, 580 p.
46. **Powell, G. N.** Six Ways of Seeing the Elephant: The Intersection of Sex, Gender, and Leadership. *Gender in Management: An International Journal*, Dec 2011, 42 p.
47. **Prajogo, D. I., McDermott, C. M.** The relationship between multidimensional organizational culture and performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 2011, Vol. 31, No. 7, pp. 712-735.
48. **Rabey, G.** The complexity of leading. *Team Performance Management*, 2005, Vol. 11, No. 5/6, pp. 214-220.
49. **Rauch, E.** *Leadership Debate.* Emerald Group Publishing Ltd, Bradford, 2005, 153 p.
50. **Reino, A.** Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations. Tartu: Tartu University Press 2009, 273 p.

51. **Salter, C., Green, M., Duncan, P., Berre, A., Torti, C.** Virtual communication, transformational leadership, and implicit leadership. *Journal of Leadership Studies*, 2010, Vol. 4, No. 2, pp. 6-17.
52. **Schein, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004, 437 p.
53. **Scouller, J.** *The Three Levels of Leadership*. Management Books 2000, 2011, 317 p.
54. **Shackleton, V.** *Business Leadership*, Routledge, London, 1995, 147 p.
55. **Shneider, S. K., George, W. M.** Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 2011, Vol. 32, No. 1, pp. 60-77.
56. **Sinclair, A.** *Jorney around Leadreship*. Carfax Publishing Taylor&Francis Ltd, Melbourne, 2004, Vol. 25, No. 1, pp. 7-19.
57. **Standford, N.** *Guide to Organisation Design: Creating High-Performing and Adaptable Enterprises*, Profile Books/The Economist, London, 2007, 351 p.
58. **Storey, J.** *Leadership in Organizations. Current issues and key trends*. Routledge, Taylor & Francis Group, London, 2004, 320 p.
59. **Subba, R. P.** *Organizational Behaviour*. Global Media, Mumbai, 2010, 360 p.
60. **Taylor, S. S.** The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest, *Journal of Organizational Change Management*, 2007, Vol. 20 No. 1, pp. 150-153.
61. **Valencia, J. C., Valle. R. S., Jimenez, D. J.** Organizational culture as determinant of product innovation, *European Journal of Innovation Management*, 2010, Vol. 13, No. 4, pp. 466-480.
62. **Williams, M.** *Leadership for Leaders*. Thorogood Publishing, London, 2005, 192 p.
63. **Xenikou, A., Simosi, M.** Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, Vol. 21. No. 6, pp. 566-579.

Lisa 1. Juhtimis- ja eestvedamisteooriad ning mudelid

Teooria, mudeli autor(id) ja avaldamise aasta	Põhikomponendid	Eestvedamise/juhtimise stiil
Kurt Levin (1939); Robert Tannebaum, Warren Schmidt (1958)	<u>Klassikaline käitumuslik</u> Võimu tsentraliseerimine - liidrid otsustavad, teostavad ise. Töötajate kaasamine - liidrid jagavad otsustamist ning vastutust Passiivne suhtumine kõigesse - lasevad grupil defineerida probleemi ja see lahendada	Autokraatlik Demokraatlik <i>Laissez-faire</i>
Ohio, Michigan (50- nendad); Robert Blake, Jane Mounon (1964)	<u>Käitumuslikud ideaalid</u> Ülesandekeskne - oluline toodang Suhetekeskne - oluline inimene.	Kõnelev (<i>tells</i>) Müüv (<i>sells</i>) Konsulteeriv (<i>consults</i>) Ühendav (<i>joins</i>)
Fred Fiedler (1967)	<u>Situatsioonist lähtuv</u> Olulised juhi/liidri ja järgijate vahelised suhted Ülesande struktuur Positsiooni võim	Ülesandele orienteeritud Suhetele orienteeritud
Robert House (1971)	<u>Situatsioonist lähtuv</u> Järgijate iseloom Töökoha iseloom	Käskiv Toetav Osalev Saavutustele orienteeritud
Paul Hersey, Ken Blanchard (1982); D. Graves (1986)	<u>Situatsioonist ja töötaja valmisolekust lähtuv</u> Madal professionaalne ja madal psühholoogiline küpsus Alla keskmise tööalane ja kõrge psühholoogiline küpsus Üle keskmise professionaalne ja madal psühholoogiline küpsus Kõrge tööalane ja psühholoogiline küpsus	Käskiv ehk autokraatlik Selgitav ehk müümine Osalev Delegeeriv
James MacGregor (1978) Bernhard M. Bass (1985)	<u>Käitumuslik ja psühholoogiline</u> Juhtimine erandi kaudu Tulemustasustamine Individaalne lähenemine Intellektuaalne stimuleerimine Inspireeriv motiveerimine Idealiseeritud mõju Passiivne suhtumine kõigesse	Pragmaatiline Ümberkujundav <i>Laissez-faire</i>

Lisa 1 järg

Teoria, mudeli autor(id) ja avaldamise aasta	Põhikomponendid	Eestvedamise/juhtimise stiil
David Goleman (2000)	<u>Psühholoogiline</u> Emotsionaalne kompetents Emotsionaalne intelligentsus Mõju kogu organisatsioonile	Sundija Autoriteet Ühendaja Demokraat Domineerija Nõustaja/treener
James Scouller 3P Mudel (2011)	<u>Psühholoogiline</u> Motiveeriv eesmärk, tulevik Ülesanne, progress, tulemus Tähelepanu isiksusele Toetav grupi ühtne vaim ja standardid	Personaalne (<i>personal</i>) Privaatne (<i>private</i>) Avalik (<i>public</i>) eestvedamine

Allikad: (Scouller 2011; Mullins 2007: 372- 385; Jones, George 2005: 20; Gomez-Mejia, Balkin 2005: 14- 38; Williams 2005: 34; Clark, Clark 1996: 41-43; Ivancevich, Matteson 1990: 386- 421 põhjal autori koostatud).

Lisa 2. Ümberkujundav- pragmaatilise mudeli põhjal tehtud uuringud

Autor(id) ja ilmumise aasta	Gary W. Ivey, Theresa J. B. Kline 2010	Sherry K. Schneider, Winnette M. George 2011	Gareth Edwards, Roger Gill 2012
Uuringu eesmärk	Kanada Kaitsejõudude ohvitseride hulgas, selgitada efektiivse eestvedamise olemust läbi ümberkujundava ja pragmaatilise stiili	Võrreldakse kaheksas vabatahtlikus organisatsioonis teeniva- ja ümberkujundava eestvedamise seoseid liikmete rahuloluga, seotusega ja kavatsusega heategevuslikku ühendusse/klubisse jääda.	38 Suurbritannia tööstusettevõttes tehti empiiriline uurimus selgitamaks ümberkujundavat, pragmaatilist ja <i>laissez-faire</i> stiili esinemist erinevatel hierarhilistel tasemetel.
Valimi iseloomustus	704 jalaväe, mereväe ja õhujõudude liiget, kes baseeruvad 13 erinevas üksuses. Vastanud olid erineva: aastmega, sooga, vanusega, haridustasemega, teenistusstaaziga selles konkreetses üksuses ja armees kokku. Suurem enamus vastanuist olid nooremapoold mehed, vanuses 36-45, gümnaasiumi- haridusega ja viimased 16 aastat teeninud armees. Aukraadi järgi jagati valim nelja gruppi.	Organisatsioonide suurus 20-liikmelisest kuni 200 liikmega ühinguni. Klubi president oli ametis olnud tasuta ühe aasta. Vastused saadi 22,7% naistelt ja 77,3% meestelt, üle poole (58,2%) oli vanuses 46-65 aastat ja 20% olid pensionil. 93% madala haridus-tasemega. Keskmine klubisse kuulumise aeg oli 10,32 aastat. Keskmine heategevuseks kuluv tundide arv, kahenädalase perioodi kohta oli 4,19 tundi.	Organisatsioonide suurus varieerus 5 ja 3000 töötaja vahel. Valimisse kuulus 432 juhti, vastused saadi 367 küsitletu käest, kellest 15% olid naised ja 85% mehed. Vanus jäi 21 ja 62 vahele, keskmiseks näitajaks 42 aastat. Hierarhilistel tasemetel osas olid esindatud: tipp-, direktorite-, vanem spetsialistide, - keskastme- ja madalama astme juhtide tase. Hinnati 11 ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise stiili komponenti
Uurimis-instrument	<i>MLQ 5X-Short</i> ankeeti. Testiti nelja hüpoteesi	<i>MLQ 5X-Short</i> ja <i>Organization Commitment Questionnaire (OCQ)</i> ankeedid	<i>MLQ 5X-Short</i> küsimustik, kasutati 360-kraadi meetodit.

Lisa 2 järg

Autor(id) ja ilmumise aasta	Gary W. Ivey, Theresa J. B. Kline 2010	Sherry K. Schneider, Winnette M. George 2011	Gareth Edwards, Roger Gill 2012
Tulemused	<p>Uurimus kinnitab kirjanduses väidetut ehk positiivset efekti läbi ümberkujundava eestvedamise ja süsteemse tasustamise, mis on kõige tõhusamad Kanada sõjaväes kõigil hierarhilistel tasemetel. Samuti demonstreeriti, kuidas järgijate ootused ning liidri taju neid märgata ja käituda vastavalt sellele, mõjutab organisatsiooni tulemusi</p>	<p>Kõige enam esines teenivat eestvedamisstiili (4,34) ning ümberkujundavat eestvedamist (2,74). Greenleaf (1977) on teenivat eestvedamist mõtestanud, kui liidri soovi motiveerida ja juhendada järgijaid, pakkudes lootust ning hoolitsust, mis on kvaliteediks nende omavahelistes suhetes. (Harvey 2002). Ümberkujundav liider tegeleb järgijate motiveerimisega ja inspireerimisega. Mõlemat tüüpi liidrid on kui õpetajad, kuid teeniv liider läheb veelgi edasi, pakkudes töötajatele hoolitsust. Vaja on lisaurimust. Järeldusena leiti, et mõlemad eestvedamisstiilid olid positiivses korralatsioonis, kuid eelistati teenivat eestvedamist st, et teeniv eestvedamine võib ainulaadsena sobida just vabatahtlike organisatsioonidega.</p>	<p>Tööstusettevõtted valiti seetõttu, et seal on hästi välja-joonistunud hierarhilised struktuurid. Uuringu tulemus väljendas selget mustrit, kus ümberkujundav, - pragmaatiline- ja <i>laissez-faire</i> stiil oli esindatud erinevatel tasemetel. Leiti, et erinevatel tasemetel on tõhusad erinevad eestvedamisstiilid. Ümberkujundav stiil oli edukas keskmisel- ja madalamal tasemel. Pragmaatilise stiili efektiivsus vähenes nii, ülal-, kui allpool keskmist taset. Uuringu tulemusena soovitati eestvedamise tõhustamiseks nii ümberkujundavat, kui pragmaatilist stiili kolme madalama astme juhtidele.</p>

Allikad: (Ivey, Kline 2010: 250-260; Schneider, George 2011: 63-72; Harvey 2002: 38-39; Edwards, Gill 2012: 28-43 põhjal autori koostatud).

Lisa 3. Väljavõte Hammarprodukter OÜ vaatluslehest.

Vaatluse dokumenteerimine

Organisatsiooni nimi: Hammarprodukter OÜ

Koht: Kuressaare, Pikk 74 tehas

Aeg: 04.01.2012

Organisatsiooni iseloomustus:

Inimesed:

Ruumid:

Tooted:

Lisa 4. Väljavõte eestvedamisstiilide küsimustikust eesti keeles.

Hea Hammarprodukter AB / Hammarprodukter OÜ pere

Uurimaks eestvedamise stiile ja organisatsioonikultuuri teie organisatsioonis palun vastata anonüümselt järgnevatele küsimustikele. Saadud andmete analüüsi kasutatakse magistritöö koostamiseks Tartu Ülikooli Majandusteaduskonnas.

Küsimuste tekkimisel palun võtke ühendust e-posti aadressil: relika.sarapuu@tt.ee

Täna koostöö eest!

Relika Sarapuu

magistrant

I osa

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) on küsimustik, mida kasutatakse juhtimisstiili hindamiseks. Küsimustik koosneb 45 väitest. Kui Teie arvates mõni väide ei kehti või on arusaamatu, jätke see märkimata. Tähistage palun oma arvamus ringiga või märkige number rasvase kirjaga.

Hinnake 5- pallilisel skaalal, kui võrd hästi iseloomustavad alljärgnevad väited Teie juhti:

Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Küllalt sageli	Alati
0	1	2	3	4

Minu otsene juht...

1. pakub mulle oma tuge vastutaksu minu pingutuste eest.....0 1 2 3 4
2. analüüsib kriitikat mitmekordselt, et vaagida, kas see on asjakohane.....0 1 2 3 4
3. sekkub probleemidesse alles siis, kui need on muutunud tõsiseks.....0 1 2 3 4

Palun lisaks mõned andmed, mis võimaldavad uurimistulemusi üldistada:

Vanus:

Sugu: Mees Naine

Olen töötanud Hammaprodukter AB / Hammarprodukter OÜ aastat

Olen (keskastme) juht: Jah Ei

Lisa 5. Väljavõte eestvedamisstiilide küsimustikust rootsi keeles.

Bästa medarbetare i Hammarprodukter AB / Hammarprodukter OÜ!

För att kunna genomföra en undersökning av ledarstilen och organisationskulturen i er organisation ber jag er svara anonymt på nedanstående enkät. De erhållna uppgifterna kommer att användas för ett arbete på magisternivå på ekonomiska institutionen vid Tartu Universitet.

Vid frågor var vänlig hör av er per e-mail: relika.sarapuu@tt.ee

Tack för ett gott samarbete!

Relika Sarapuu

Magisterstudent

Del 1

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – enkät som används vid ledarstilsbedömning. Enkäten består av 45 påståenden. Om Du tycker att något av påståendena inte gäller eller inte går att förstå, var vänlig utelämna den. Sätt en ring runt siffran som svarar mot Din åsikt eller fyll i siffran med fet stil.

Använd nedanstående fyrgradiga skala för att ge Din bedömning om i vilken grad påståendena stämmer överens på Din chef:

Aldrig	Sällan	Ibland	Ganska ofta	Alltid
0	1	2	3	4

Min närmaste chef:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ger mig uppskattning för mina ansträngningar | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. analyserar kritik många gånger för att överväga om den är befogad | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. tar itu med problem först när dessa har blivit allvarliga | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Var vänlig och fyll också i nedanstående uppgifter som gör det möjligt till generaliseringar av undersökningsresultaten:

Ålder:

Kön: Man Kvinna

Jag har arbetat år i Hammarprodukter AB / Hammarprodukter OÜ

Jag är chef (på mellannivå): Ja Nej

Lisa 6. Organisatsioonikultuuri tüüpide eestikeelne küsimustik (Anne Reino poolt koostatud esialgne versioon).

II osa

Hindamaks organisatsioonikultuuri 4 võimalikku tüüpi kasutame *Quinn'i* ja *Cameron'i* alusel loodud *Competing Values Model* küsimustikku.

Palun hinnake 5- pallilisel skaalal, kuivõrd hästi iseloomustavad alljärgnevad väited Teie organisatsioonikultuuri tüüpi. Tähistage palun oma arvamus ringiga või märkige number rasvase kirjaga.

Iseloomustab väga	Hästi	Rahuldavalt	Halvasti	Ei iseloomusta üldse/ei oska öelda
5	4	3	2	1

VÄIDE	HINNANG
1. Meie organisatsioonis toetatakse edasipüüdlikkust ja õppimist	5 – 4 – 3 – 2 – 1
2. Meie organisatsioon pöörab suurt tähelepanu töötajate koolitamisele	5 – 4 – 3 – 2 – 1
3. Meie organisatsioonis abistatakse üksteist tööalastes probleemides	5 – 4 – 3 – 2 – 1
4. Meie organisatsiooni liikmete jaoks on tähtsad sõbralikud suhted üksteisega	5 – 4 – 3 – 2 – 1
5. Meie organisatsiooni liikmed suhtlevad omavahel ka väljaspool tööaega	5 – 4 – 3 – 2 – 1
6. Meie juhtkonnal on töötajatega usalduslikud suhted	5 – 4 – 3 – 2 – 1
7. Inimesed töötavad meie organisatsioonis nagu üks meeskond	5 – 4 – 3 – 2 – 1
8. Meie töötajatelt oodatakse sõbralikkust üksteise vastu	5 – 4 – 3 – 2 – 1
9. Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsioonisisestel ühisüritustel	5 – 4 – 3 – 2 – 1
10. Meie organisatsioon on nagu suur perekond	5 – 4 – 3 – 2 – 1
11. Meie organisatsioonis mõtlevad inimesed rohkem organisatsiooni eesmärkidele, kui enda	5 – 4 – 3 – 2 – 1
12. Kõige tähtsamaks peetakse pühendumist tööle, muu elu võib jääda tahaplaanile	5 – 4 – 3 – 2 – 1
13. Vajadusel asetavad töötajad organisatsiooni huvid isiklikest huvidest ettepoole	5 – 4 – 3 – 2 – 1
14. Meie organisatsiooni liikmed ei räägi võõrastele organisatsioonist halba	5 – 4 – 3 – 2 – 1

Lisa 6 järg

VÄIDE	HINNANG
15. Meie organisatsiooni liikmed on uhked selle üle, et nad sellesse organisatsiooni kuuluvad	5 – 4 – 3 – 2 – 1
16. Meie organisatsioonis on traditsioonidel suur tähtsus	5 – 4 – 3 – 2 – 1
17. Meie organisatsioonil on traditsioonidega ajalugu	5 – 4 – 3 – 2 – 1
18. Meie organisatsioonis on palju aja jooksul välja kujunenud käitumistavasid	5 – 4 – 3 – 2 – 1
19. Meile on kõige tähtsam kliendi rahulolu	5 – 4 – 3 – 2 – 1
20. Meie organisatsioonis teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest	5 – 4 – 3 – 2 – 1
21. Meie organisatsioon käib ajaga kaasas	5 – 4 – 3 – 2 – 1
22. Meie organisatsioon on kaasaegne	5 – 4 – 3 – 2 – 1
23. Meie organisatsioon on uuendusmeelne	5 – 4 – 3 – 2 – 1
24. Meie organisatsioonis toimuvad pidevalt positiivsed muutused	5 – 4 – 3 – 2 – 1
25. Meie juhtkond ei karda riskida	5 – 4 – 3 – 2 – 1
26. Meie organisatsioonis on kõigil suur tegutsemisvabadus	5 – 4 – 3 – 2 – 1
27. Meie organisatsioonis antakse töötajatele palju otsustamisvabadust	5 – 4 – 3 – 2 – 1
28. Meie organisatsiooni eesmärgiks on areneda ja kasvada	5 – 4 – 3 – 2 – 1
29. Meie organisatsioon rõhutab oma eripära	5 – 4 – 3 – 2 – 1
30. Meie organisatsioon on ainulaadne ja eristub konkurentidest	5 – 4 – 3 – 2 – 1
31. Meie organisatsioon püüab konkurentidest erineda	5 – 4 – 3 – 2 – 1
32. Meie organisatsioonis püütakse pidevalt tooteid ja teenuseid arendada	5 – 4 – 3 – 2 – 1
33. Meie organisatsioonis oodatakse töötajatelt ettepanekuid	5 – 4 – 3 – 2 – 1
34. Meie organisatsioonis juhtkond suhtub positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse	5 – 4 – 3 – 2 – 1
35. Meie organisatsioonis valitseb loominguiline õhkkond	5 – 4 – 3 – 2 – 1
36. Loovad inimesed on meie organisatsioonis väga hinnatud	5 – 4 – 3 – 2 – 1
37. Meie organisatsiooni liikmed on loovad	5 – 4 – 3 – 2 – 1
38. Meie organisatsioonis vastutab iga inimene oma kitsa tööloõigu eest	5 – 4 – 3 – 2 – 1
39. Meie organisatsioonis rakendatakse bürokraatlikku aruandesüsteemi	5 – 4 – 3 – 2 – 1
40. Meie organisatsioonis rõhutatakse kulude kokkuhoidu	5 – 4 – 3 – 2 – 1
41. Meie organisatsiooni juhtkond on tegevuste koordineerija	5 – 4 – 3 – 2 – 1
42. Meie organisatsioonis on täpsed töökirjeldused	5 – 4 – 3 – 2 – 1
43. Meie organisatsioonis on otsustamine aeganõudev protsess	5 – 4 – 3 – 2 – 1
44. Meie organisatsioonis on palju allüksusi	5 – 4 – 3 – 2 – 1
45. Meie organisatsioonis on alluvussuhted väga täpselt paigas	5 – 4 – 3 – 2 – 1
46. Meie organisatsioonis on rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi	5 – 4 – 3 – 2 – 1
47. Meie organisatsioonis juhtkonna jutule on keeruline pääseda	5 – 4 – 3 – 2 – 1

Lisa 6 järg

VÄIDE	HINNANG
48. Meie organisatsioonis kerkib harva esile ootamatuid olukordi	5-4-3-2-1
49. Ootamatud sündmused on negatiivsed, sest siis on vaja läbi viia muutusi	5-4-3-2-1
50. Meie organisatsioonis on kohvi- ja lõunapausid kindlatel kellaaegadel	5-4-3-2-1
51. Reeglitest kõrvalekaldumist karistatakse alati	5-4-3-2-1
52. Reeglitest kinnipidamine on edutamise aluseks	5-4-3-2-1
53. Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist	5-4-3-2-1
54. Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid	5-4-3-2-1
55. Meie organisatsiooni liikmed teavad, millised on organisatsiooni eesmärgid	5-4-3-2-1
56. Organisatsiooni liikmetele on tähtis, et organisatsioonil läheks hästi	5-4-3-2-1
57. Meie organisatsioonis õhutatakse inimeste vahel konkurentsi	5-4-3-2-1
58. Meie organisatsiooni eesmärgid on konkreetsed ja mõõdetavad	5-4-3-2-1
59. Meie töötajad püüavad kulusid kokku hoida	5-4-3-2-1
60. Meie organisatsioonis peetakse kõige olulisemaks toote või teenuse kvaliteeti	5-4-3-2-1
61. Organisatsiooni edu aluseks on kvaliteetne toode või teenus	5-4-3-2-1
62. Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada	5-4-3-2-1
63. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit	5-4-3-2-1
64. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa	5-4-3-2-1
65. Meie organisatsiooni eesmärgiks on olla konkurentidest parem / edestada konkurente	5-4-3-2-1

Suur tänu abi eest!

Lisa 7 järg

19. Nöjda kunder är det viktigaste för oss	5 – 4 – 3 – 2 – 1
20. I vår organisation känner man till varandras intressen och fritidssysselsättningar	5 – 4 – 3 – 2 – 1
21. Vår organisation följer med sin tid	5 – 4 – 3 – 2 – 1
22. Vår organisation är modern	5 – 4 – 3 – 2 – 1
23. Vår organisation är öppen för förnyelse	5 – 4 – 3 – 2 – 1
24. I vår organisation äger ständigt positiva förändringar rum	5 – 4 – 3 – 2 – 1
25. Vår ledning är inte rädd för att ta risker	5 – 4 – 3 – 2 – 1
26. Alla i vår organisation har stor handlingsfrihet	5 – 4 – 3 – 2 – 1
27. I vår organisation ges medarbetarna stor frihet att fatta beslut	5 – 4 – 3 – 2 – 1
28. Målet för vår organisation är att utvecklas och växa	5 – 4 – 3 – 2 – 1
29. Vår organisation betonar den egna särarten	5 – 4 – 3 – 2 – 1
30. Vår organisation är unik och skiljer sig från konkurrenterna	5 – 4 – 3 – 2 – 1
31. Vår organisation strävar efter att skilja sig från konkurrenterna	5 – 4 – 3 – 2 – 1
32. I vår organisation strävar man hela tiden efter att utveckla våra produkter och tjänster	5 – 4 – 3 – 2 – 1
33. I vår organisation välkomnar man förslag från medarbetarna	5 – 4 – 3 – 2 – 1
34. Ledningen i vår organisation ställer sig positiv till initiativ från medarbetarna	5 – 4 – 3 – 2 – 1
35. Atmosfären i vår organisation är kreativ	5 – 4 – 3 – 2 – 1
36. Kreativa personer i vår organisation får mycket uppskattning	5 – 4 – 3 – 2 – 1
37. Medlemmarna i vår organisation är kreativa	5 – 4 – 3 – 2 – 1
38. I vår organisation ansvarar varje person för sin avgränsade del av arbetet	5 – 4 – 3 – 2 – 1
39. I vår organisation tillämpas ett byråkratiskt redovisningssystem	5 – 4 – 3 – 2 – 1
40. I vår organisation betonar man sparsamhet	5 – 4 – 3 – 2 – 1
41. Ledningen för vår organisation fungerar som koordinerare av verksamheten	5 – 4 – 3 – 2 – 1
42. I vår organisation finns tydliga arbetsbeskrivningar	5 – 4 – 3 – 2 – 1
43. Att fatta beslut i vår organisation är en tidsödande process	5 – 4 – 3 – 2 – 1
44. I vår organisation finns många underavdelningar	5 – 4 – 3 – 2 – 1
45. I vår organisation är de hierarkiska strukturerna väldigt väl definierade	5 – 4 – 3 – 2 – 1
46. I vår organisation betonar man skillnaderna mellan underlydande och chefer	5 – 4 – 3 – 2 – 1
47. Att få tala med ledningen i vår organisation är krångligt	5 – 4 – 3 – 2 – 1
48. Oväntade situationer uppstår sällan i vår organisation	5 – 4 – 3 – 2 – 1
49. Oväntade händelser är negativa, för då måste man genomföra förändringar	5 – 4 – 3 – 2 – 1
50. Kaffe- och lunchpauser i vår organisation äger rum på bestämda klockslag	5 – 4 – 3 – 2 – 1
51. Att inte hålla sig till reglerna bestraffas alltid	5 – 4 – 3 – 2 – 1
52. Grunden för befördran är att hålla sig till reglerna	5 – 4 – 3 – 2 – 1
53. I vår organisation ställs krav på att känna till och uppfylla reglerna	5 – 4 – 3 – 2 – 1
54. Det finns många skrivna regler i vår organisation	5 – 4 – 3 – 2 – 1

Lisa 7 järg

- | | |
|--|-------------------|
| 55. Medlemmarna i vår organisation känner till organisationens mål | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 56. Det är viktigt för organisationens medlemmar att det går bra för organisationen | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 57. I vår organisation uppmuntras konkurrens mellan människor | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 58. Målen för vår organisation är konkreta och mätbara | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 59. Våra medarbetare strävar efter att hålla nere kostnaderna | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 60. Det viktigaste i vår organisation anses vara kvaliteten på våra produkter och tjänster | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 61. Grunden för organisationens framgång är kvalitativa produkter eller tjänster | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 62. Vår organisation strävar alltid efter att överträffa konkurrenterna | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 63. Målet för vår organisation är gå med stor vinst | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 64. Målet för vår organisation är att uppnå en så stor marknadsandel som möjligt | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |
| 65. Målet för vår organisation är att vara bättre än och överträffa konkurrenterna | 5 – 4 – 3 – 2 – 1 |

Ett stort tack för hjälpen!

Lisa 8. Väljavõtte individuaalsetest tulemustest protsentides MLQ juhendi alusel.

	II (A)	II(B)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF	EE	EFF	SAT
N= 27,285												
%	Tulemused									Tulemused		
.... 40	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	1,49	,75	,25	2,67	3,00	3,00
50	3,00	3,00	3,00	2,75	2,75	3,00	1,67	1,00	,50	2,74	3,25	3,00
60	3,25	3,25	3,25	3,00	3,00	3,06	1,87	1,04	,75	3,00	3,25	3,50

II (A)- Idealiseeritud mõju (omistatud)
 II (B)- Idealiseeritud mõju (käitumuslik)
 IM- Inspireeriv motiveerimine
 IS- Intellektuaalne stimuleerimine
 IC- Individuaalne lähenemine
 CR- Süsteemne tasustamine
 MBEA- Erandi kaudu juhtimine aktiivsel viisil
 MBEP- Erandi kaudu juhtimine passiivsel viisil
 LF- *Laissez-Faire*
 EE- Lisa (jõu)pingutus
 EFF- Tõhusus
 SAT- Rahulolu

Korduvus sagedus: 4,0- alati
 3,0- küllalt sageli
 2,0- mõnikord
 1,0- harva
 0,0- mitte kunagi

Lisa 9. Organisatsioonikultuuri tüübi tajumine sõltuvalt tööstaažist (Kruskal- Wallis test)

Organisatsioonikultuuri tüübid	Staažigruppide keskmised (standardhälve)			Olulisuse tõenäosus
	Kuni 5 aastat (1)	6-19 (2)	20 ja rohkem (3)	
Avatud süsteemi tüüp	3,47 (0,99)	3,89 (0,59)	3,53 (0,38)	0,18
Sisemiste protsesside tüüp	3,38 (1,28)	3,41 (0,86)	3,70 (0,35)	0,59
Inimsuhete tüüp	3,75 (0,51)	3,51 (0,62)	4,00 (0,53)	0,25
Tulemustele suunatud tüüp	4,13 (0,87)	4,48 (0,62)	4,27 (0,72)	0,55
Valimi suurus (n)	5	18	5	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 10. Organisatsioonikultuuri tüüpide esinemise hinnangud väidete kaupa Hammarprodukter AB-s (n=21) ja Hammarprodukter OÜ-s (n=7)

OK tüüp	Organisatsioonikultuuri iseloomustav väide	Keskmine		Mediaan		Standardhälve		Variatsiooni-koefitsient	
		AB	OÜ	AB	OÜ	AB	OÜ	AB	OÜ
Avatud süsteemi tüüp	1. Meie organisatsioon on uuendusmeelne	3,90	4,29	4,00	4,00	0,72	0,49	0,52	0,24
	2. Loovad inimesed on meie organisatsioonis väga hinnatud	3,10	3,86	3,00	5,00	0,79	1,68	0,62	2,81
	3. Meie organisatsioonis juhtkond suhtub positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse	4,05	3,57	4,00	3,00	0,61	1,51	0,37	2,29
Sisemiste protsesside süsteemi tüüp	4. Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid	3,84	2,71	4,00	3,00	1,21	1,25	1,47	1,57
	5. Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist	4,05	3,14	4,00	4,00	0,76	1,22	0,58	1,48
	6. Meie organisatsioonis on täpsed töökirjeldused	4,05	3,29	4,00	3,00	0,69	1,25	0,47	1,57
	7. Meie organisatsioonis rakendatakse bürokraatlikku aruandesüsteemi	3,00	1,43	3,00	1,00	1,52	0,79	2,31	0,62

Lisa 10 järg

OK tüüp	Organisatsioonikultuuri iseloomustav väide	Keskmine		Mediaan		Standardhälve		Variatsiooni-koefitsient	
		AB	OÜ	AB	OÜ	AB	OÜ	AB	OÜ
Inimsuhete süsteemi tüüp	8. Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsioonisisestel ühisüritustel	3,71	4,43	4,00	4,00	0,78	0,54	0,61	0,29
	9. Meie juhtkonnal on töötajatega usalduslikud suhted	3,90	2,71	4,00	2,00	0,91	1,25	0,83	1,57
	10. Meie organisatsioon on nagu suur perekond	3,43	2,67	4,00	3,00	0,93	1,51	0,86	2,27
	11. Meie organisatsioonis teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest	3,62	4,50	4,00	5,00	0,81	0,84	0,65	0,70
Tulemustele suunatud süsteemi tüüp	12. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa	4,30	5,00	4,50	5,00	0,80	0,00	0,64	0,00
	13. Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada	4,29	5,00	4,00	5,00	0,78	0,00	0,61	0,00
	14. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit	3,70	4,86	4,00	5,00	0,87	0,38	0,74	0,14

AB – Hammarprodukt AB; OÜ – Hammarprodukt OÜ; OK – organisatsioonikultuur
Skaala 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 11. Organisatsioonikultuuri tajumine iseloomustavate väidete kaupa sõltuvalt ettevõttest (Mann- Whitney U test)

OK tüüp	OK iseloomustavad väited	Hammarprodukter AB keskmised (standardhälve)	Hammarprodukter OÜ keskmised (standardhälve)	Olulisuse tõenäosus
Avatud süsteemi tüüp	1. Meie organisatsioon on uuendusmeelne	3,90 (0,72)	4,29 (0,49)	0,26
	2. Loovad inimesed on meie organisatsioonis väga hinnatud	3,10 (0,79)	3,89 (1,68)	0,10
	3. Meie organisatsioonis juhtkond suhtub positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse	4,05 (0,61)	3,57 (1,51)	0,53
Sisemiste protsesside süsteemi tüüp	4. Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid	3,84 (1,21)	2,71 (1,25)	0,06
	5. Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist	4,05 (0,76)	3,14 (1,21)	0,10
	6. Meie organisatsioonis on täpsed töökirjeldused	4,05 (0,69)	3,29 (1,25)	0,13
	7. Meie organisatsioonis rakendatakse bürokraatlikku aruandesüsteemi	3,00 (1,52)	1,43 (0,79)	0,03*

Lisa 11 järg

OK tüüp	OK iseloomustavad väited	Hammarprodukt AB keskmised (standardhälve)	Hammarprodukt OÜ keskmised (standardhälve)	Olulisuse tõenäosus
Inimsuhete süsteemi tüüp	8. Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsioonisisestel ühisüritustel	3,71 (0,78)	4,43 (0,54)	0,05*
	9. Meie juhtkonnal on töötajatega usalduslikud suhted	3,90 (0,91)	2,71 (1,25)	0,04*
	10. Meie organisatsioon on nagu suur perekond	3,43 (0,93)	2,67 (1,51)	0,35
	11. Meie organisatsioonis teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest	3,62 (0,81)	4,50 (0,84)	0,04*
Tulemustele suunatud süsteem	12. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa	4,30 (0,80)	5,00 (0,00)	0,06
	13. Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada	4,29 (0,78)	5,00 (0,00)	0,04*
	14. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit	3,70 (0,87)	4,86 (0,38)	0,01*
Valimi suurus (n)		21	7	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

OK- organisatsioonikultuur; skaala 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 12. Seosed eestvedamisstiilide ja organisatsioonikultuuri vahel Hammarprodukter AB-s (n=21) ja Hammarprodukter OÜ-s (n=7)

OK tüüp	Eestvedamise stiil OK iseloomustavad väited	Ümber- kujundav	Pragmaa- tiline	Passiivne/ vältiv
Avatud süsteem	1. Meie organisatsioon on uuendusmeelne	0,15	0,03	0,06
	2. Loovad inimesed on meie organisatsioonis väga hinnatud	0,00	0,10	-0,01
	3. Meie organisatsioonis juhtkond suhtub positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse	0,20	0,36	-0,05
Sisemiste protsesside süsteem	4. Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid	0,15	0,40*	-0,14
	5. Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist	0,27	0,24	0,08
	6. Meie organisatsioonis on täpsed töökirjeldused	0,14	0,23	-0,08
	7. Meie organisatsioonis rakendatakse bürokraatlikku aruandesüsteemi	0,17	0,36*	0,18
Inimsuhete süsteem	8. Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsioonisisestel ühisüritustel	0,17	-0,06	0,09
	9. Meie juhtkonnal on töötajatega usalduslikud suhted	0,36*	-0,06	-0,05
	10. Meie organisatsioon on nagu suur perekond	0,44*	0,35	0,08
	11. Meie organisatsioonis teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest	0,16	0,08	0,25
Tulemustele suunatud süsteem	12. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa	-0,17	-0,21	0,38*
	13. Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada	-0,09	-0,11	0,38*
	14. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit	-0,25	-0,12	0,53**

*Statistiliselt oluline seos usaldusnivool 0,01

**Statistiliselt oluline seos usaldusnivool 0,05

OK- organisatsioonikultuur; skaala 1 – 5, kus 5 – iseloomustab väga hästi; 4 – hästi; 3 rahuldavalt; 2 – halvasti; 1 – ei iseloomusta üldse või ei oska öelda.

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 13. Kokkuvõtte intervjuust Hammarprodukter OÜ tootmisjuhi Jaanis Sarapuuga.

Intervjuu küsimused Hammarprodukter OÜ

**1. Palun valige sobiv väide, mis iseloomustab Teie organisatsiooni.
Kas juht Teie organisatsioonis pigem:**

Tegutseb siis, kui tehakse vigu või ei saavutata eesmärki.

Väärtustab uusi ideid ja on loominguline.

Juht on positiivseks eeskujuks, töötajad püüavad talle sarnaneda.

Juht tasub töö eest, vastavalt tulemusele.

Juht tegeleb töötajate õpetamise ja treenimisega.

Juht ei sekku reaalselt juhtimisse.

Juht kehtestab standardid ja kontrollib täitmist.

Räägib tulevikust optimistlikult.

**2. Palun valige sobiv väide, mis iseloomustab Hammarprodukter AB-d.
Kas juht pigem:**

Tegutseb siis, kui tehakse vigu või ei saavutata eesmärki.

Väärtustab uusi ideid ja on loominguline.

Juht on positiivseks eeskujuks, töötajad püüavad talle sarnaneda

Juht tasub töö eest, vastavalt tulemusele.

Juht tegeleb töötajate õpetamise ja treenimisega.

Juht ei sekku reaalselt juhtimisse.

Juht kehtestab standardid ja kontrollib täitmist.

Räägib tulevikust optimistlikult.

**3. Palun valige sobiv väide, milline organisatsioonikultuuri tüüp
iseloomustab Teie organisatsiooni?**

-Meie organisatsioonis on hea töötada, valitseb sõbralik meeleolu. Kliendid on olulised. Juht on kui mentor ja õpetaja.

-Meie organisatsioonis on orientatsioon parimale tulemusele ja konkurentsile. Peamine on võit. Juht on karm ja tootmisele orienteeritud.

-Meie organisatsioon on väga loominguline. Tähtis on eksperimenteerimine ja innovatsioon. Juht on visioonäär.

-Meie organisatsioon on stabiilne, siin on omad reeglid ja protseduurid. Edu aluseks on ladus toimimine. Juhid on koordineerijad ja orienteeritud tõhususele.

Lisa 13 järg

4. Palun valige sobiv väide, milline organisatsioonikultuuri tüüp iseloomustab Hammarprodukter AB-d?

-Organisatsioonis on hea töötada, valitseb sõbralik meeleolu. Kliendid on olulised. Juht on kui mentor ja õpetaja.

-Organisatsioonis on orientatsioon parimale tulemusele ja konkurentsile. Peamine on võit. Juht on karm ja tootmisele orienteeritud.

-Organisatsioon on väga loominguline. Tähtis on eksperimenteerimine ja innovatsioon. Juht on visioonäär.

-Organisatsioon on stabiilne, siin on omad reeglid ja protseduurid. Edu aluseks on ladus toimimine. Juhid on koordineerijad ja orienteeritud tõhususele.

5. Millist eelpool nimetatud (küsimus 1) eestvedamisstiili peate kõige tõhusamaks? Põhjendage.

Tähtis on töötajate rahulolu, kuna rahulolev töötaja on stabiilsem. Ettevõttel on läbi selle vähem kvaliteedi probleeme.

Juht soosib töötajate maksimaalset pingutust. Eduka koostöö laabumiseks peab selline stiil/suhe toimima mõlemapoolselt.

+ Positiivsed, realistlikud kujutluspildid annavad töötajatele stabiilsuse tuleviku suhtes, et läbi ühise pingutuse saame seda tagada (saavutada eesmärgid).

– Tuleb jälgida, et tulevikust rääkides ei kruvix ootusi liiga kõrgele. Kõrgemate sihtide ja lisapingutuse tasustamisega on oht, et töötaja muutub „stariiks“, kes ilma teatud tingimusteta ei tee midagi.

6. Millist eelpool nimetatud (küsimus 3) organisatsioonikultuuri tüüpidest hindate kõige tõhusamaks? Põhjendage.

Tootmistöö puhul ei saagi teisiti, kui peab olema hierarhia, reeglid, protseduurid jne, et tagada kvaliteetne ja stabiilne toodang ning ka ohutus.

+ Teatud tunnetuslik hierarhia on hea, kuna siis on töötajal alati võimalus küsida nõu või lõplikke otsuseid just nii ja naa situatsioonides.

– Hierarhias kõrgemal olevatel isikutel on oht teha otsuseid emotoonide pinnalt, nt isiklikest sümpaatiatest või ebasympaatiatest lähtuvalt. Altpoolt tulevate ettepanekute ärakuulamine ja analüüsimine st positiivsed ja negatiivsed aspektid.

+ Tellimuste kiire ja kvaliteetne täitmine tagab töö ja annab võimaluse palgaskasvuks ning muudeks hüvedeks. Kiiruse ja efektiivsuse tagamiseks investeeritaks seadmetesse, selleks on vajalikud finantsid. Tulemuste tüüp on ka oluline.

Meie ettevõtte püüab tagada töötajatele stabiilsuse, nii töös, töötasus, kui ka lõõgastumiseks. Läbi selle kultuuri tagame ettevõttele pikaajalised ja lojaalsed töötajad.

Lisa 14. Kokkuvõte intervjuudest Hammarprodukter AB tegevjuhi Lars Hammariga, ase- ja kvaliteedijuhi Katarina Saxvall'iga ning müügijuhi Anneli Lindh'iga.

Interview questions in Hammarprodukter AB

**1. Please choose, what characterises your Organisation the best.
Your manager/leader:**

Act, when someone makes mistakes or does not succeed.

Likes new ideas and he /she is creative.

He/she is a positive example. Followers try to be similar for him/her.

He/she rewards your performance.

Teaching and coaching people.

He avoids being leader/manager.

He put standard and controls that people fulfil that.

He is optimistic about the future.

2. Please choose, what characterises the Hammarprodukter OÜ the best. The manager/ leader there:

Act, when someone makes mistakes or does not succeed.

Likes new ideas and he /she is creative.

He/she is a positive example. Followers try to be similar for him/her.

He/she rewards your performance.

Teaching and coaching people.

He avoids being leader/manager.

He put standard and controls that people fulfil that.

He is optimistic about the future.

3. Please choose from pair, which Organisation Culture type characterises your Organisation the best?

-Our Organisation is the friendly; this is good place to work. Our clients are important. The manager / leader acts as a mentor or teacher.

-Our organisation had orientation for the best result and we are competitive.

Most important is the victory. Manager is rough and directed to produce.

-Our organisation is very creative. Important to make experiments and innovation. Manager is a visionary.

-Our organisation is stabile. We have own rules and procedures, which brings success. Manager is a coordinator and acts effectively.

Lisa 14 järg

4. Please choose from pair, which Organisation Culture type characterises Hammarprodukter OÜ the best?

-Organisation is the friendly; this is good place to work. Our clients are important. The manager / leader acts as a mentor or teacher.

-Organisation had orientation for the best result and we are competitive. Most important is the victory. Manager is rough and directed to produce.

-Our organisation is very creative. Important to make experiments and innovation. Manager is a visionary.

-Our organisation is stabile. We have own rules and procedures, which brings success. Manager is a coordinator and effective.

5. Which of named Leadership styles (from question 1) is most effective? Why?

I think both of them are needed at AB and OÜ, every group of companies need to have some basic rules, but it is also very important, that the workers make together with the leader create the different rules. It will never work to full satisfaction if only the leader make rules. The directors has to act as marketing director, the market today is global. You can not run a company as a only producing company, as it was very common 20-30 years ago.

Hierarchic culture is good for rules, so everyone has to follow basic things for instance, solidarity for your company. Justice, correct instructions to make your work safe, and for all sorts contracts inside the company and also to customers, tax departments, ect.

Manager in Hammarprodukter put standards and controls that people fulfil that (ISO 9001:2008).

...You have to give every worker their own responsibility and individual thinking...Our company and our distributors abroad have very high moral something that we lack of more and more of in Sweden. Our company gives responsibility and employers take responsibility towards your colleagues and our company.

6. Which of named Organisation Culture types (from question 3) is most effective? Why?

In today's working places my believe is that people should have work as team and follow the basic rules, but You have to give every worker their own individual thinking. We have now year 2012, most of the young people would like to make their own works with not too much authorities.

Lisa 14 järg

+ One of the biggest benefits in the clan culture is that you will find things which are so important specially these days. I am talking about honesty, working moral and friendship.

-Also in clan culture all decisions made faster, sometimes too fast, but better than no decision at all. Everything goes very fast today, companies has to act very quickly, otherwise some competitor will come and take your customer very quickly.

+For instance: Employers are not afraid to do other works, if someone is sick, other people can do their work, and that is not only in production, it could be sales, trips to suppliers, exhibitions, ect. Overtime.

-If the hierarchic culture is to dominate, you do not have any flexibility how to act when unexpected situations turns up.

SUMMARY

THE FORMATION OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE HAMMARPRODUKTER GROUP

Relika Sarapuu

Organisational leadership and organisational culture are topics that have been continuously important over recent decades. The reason is probably that almost all people belong to an organisation. It means a huge amount of organisations. Each of them has its own unique “face” and their leadership practices and organisational culture are vital components of their functioning. There is a great deal of literature on this topic. Various manuals and handbooks have been published but empirical research is also conducted. Even so the continuously changing external environment causes new changes and developments. These are preparing favourable grounds for generation of new theories in this area. Some characteristic features of the recent decades have been the rapid development of technology, globalisation, competition, instability of economic environment, etc., leading to new mentalities and paradigm changes in the functioning of organisations as well. Apparently it explains the constant interest in organisational leadership and organisational culture, as well as their possible interconnection. In a variety of leadership models and organisational cultures, there are answers sought that would help managers to better understand their organisations to make more timely and more progressive decisions because they serve as a basis for any competitive advantage.

In consideration of the volume and openness of the Estonian economy, it is unavoidable that we are connected to the economies of our neighbour countries. According to data from the Ministry of Foreign Affairs of Estonia, Sweden is one of our most important trading partners. Many joint ventures and other joint organisations have been established. The coherency of the two economies is increasing.

This Master's thesis deals with different styles of leadership and organizational culture, and with relationships between them based on the example of a group consisting of two enterprises: Hammarprodukter AB and Hammarprodukter OÜ. Since this is a Swedish–Estonian joint venture having its parent enterprise in Sweden and subsidiary in Estonia, the styles of leadership and types of organizational culture in them can be identified. Also what relationships there are between leadership and organizational culture in these two companies is analysed and companies compared, taking into account cultural differences between the countries. It is reasonable to take into account such aspects in both management and cooperation, since they allow the companies to learn from each other through their different experiences.

The objective of this thesis is to develop proposals for the formation of leadership and organizational culture throughout the Hammarprodukter group. To attain this objective, the following research tasks need to be performed:

- to highlight the nature of leadership and organizational culture, and to describe various styles of leadership and different types of organizational culture;
- to analyze the relationships between leadership and the organizational culture that have been identified in previous studies;
- to perform participatory observation and to conduct a survey and interviews in Hammarprodukter group;
- to determine the style of leadership that prevails in the parent enterprise and the subsidiary;
- to analyze the type of organizational culture that prevails in the parent enterprise and the subsidiary;
- to identify relationships between leadership and the organizational culture within the group and to make recommendations of formation them both.

The thesis consists of two parts: the first is theoretical and the second empirical. The theoretical part deals with leaders and leadership styles, organizational culture and relationships between these two concepts. Different leadership theories are presented, with emphasis placed on the transformational leadership theory of Bernhard Bass, as well as on transactional and passive (avoidant) leadership theory. For better explanation, some previous studies and results achieved using their methods are described on the

basis on articles. In the second subsection of the theoretical part, the origins, nature and types of organizational culture are reviewed according to the theories of various authors. Different frameworks are also compared. However, this paper focuses mainly on the typology presented by Cameron and Quinn. In the third subsection, previous studies about types of organizational culture and relationships between leadership and organizational culture are presented.

The empirical part introduces the target of the study: the parent enterprise, Hammarprodukter AB (Sweden); and the subsidiary, Hammarprodukter OÜ (Estonia). The methods of study within the group were observation, questionnaires and interviews with managers. The observation and analyses of documents was used to survey the history, production, economic performance and structure of the company. The questionnaires used are described in detail. These are the Multifactor Leadership Questionnaire by Bass & Avolio about leadership; and the Competing Values Model preliminary questionnaire by Anne Reino (based on the Competing Values Framework questionnaire by Cameron & Quinn) about organizational culture.

The survey about Hammarprodukter OÜ had a sample of 7 employees. All of them filled in and returned their questionnaires. 6 respondents were female and 1 was male. The survey about Hammarprodukter AB involved all 21 organisational members. All questionnaires were completed and returned as requested. 6 respondents were female and 15 were male. Among the respondents were the chairman and vice-chairman of the company.

Analysis was performed using the SPSS 18.0 software package. This was done through factors of leadership styles and factors and statements of organizational culture. The following tools were used: reliability analysis; descriptive statistics; non-parametric Mann–Whitney U test and Kruskal–Wallis tests for comparing the average estimations of different groups; and Spearman’s rank correlation coefficient to determine relationships between leadership and organizational culture. Interviews were also used to confirm and explain the analysis results.

In both enterprises, the transformational leadership style and rational goal type of organizational culture were the most obvious. The male employees perceived more

transactional leadership; in the 31-40 age group, a predominantly passive (avoidant) leadership style was perceived, but the employees with the shortest tenure perceived the least passive (avoidant) leadership style. Therefore we can say that the leadership style coincides in both enterprises in the form of transformational leadership. The types of organizational culture prevailing in the parent enterprise and its subsidiary (the rational goal type) are also predominantly similar. This is an externally oriented and stability oriented culture. Such leaders are oriented towards manufacturing, efficiency and increasing market share.

Correlation analysis revealed the following relationships in the organizations: between transformational leadership and the human relations type; between transactional leadership and the internal process type; and between passive (avoidant) leadership and the rational goal type. Comparing gathered results to the theoretical background, the author made conclusions and recommendations for managers who are looking to direct their businesses efficiently, leadership style and to form an organizational culture which is more employee-friendly and may give them a competitive advantage:

- Certain differences in components of leadership styles are natural and even necessary, because the enterprises are operating in different environments, their managers have different personalities, different products are being manufactured etc.
- Since it has become evident that male employees perceived more transactional leadership, managers should consider this aspect, especially in the Estonian subsidiary. Apparently the business will expand in future and will look to engage male employees.
- Similar leadership styles will lay the foundations for a better understanding of each other and contribute to the expansion of collaboration (e.g. rotation of employees).
- In the 31-40 age group, a predominantly passive (avoidant) leadership style was perceived, which is not recommended in theory. Since the majority of employees belong to this age group, background of such perceptions should be analyzed.

According to the results the leaders could then change aspects of their leadership style.

- It was positive that the employees with the shortest tenure perceived the least passive (avoidant) leadership style, since new organisational members should have more attention from the leader compared to more experienced ones.
- Among types of organizational culture, the rational goal type prevails in both enterprises. This type means an efficient, manufacturing-oriented and market-driven approach, extroversion and stability. Such a combination is quite suitable for a manufacturing company. However, it is always worth developing other types of organizational culture for deliberate balancing.
- The most differences between enterprises were seen in the case of the human relations type. The employees of the Swedish enterprise perceived more trusting relationships with administration. The Estonian enterprise could also analyze what everyone can do for more trusting mutual relations. Instability amount of work and number of orders may be a hangover from the initial phase of the Estonian subsidiary. It will probably take some time to make relationships more trusting, but the manager can participate actively in this process.
- The nature of industrial organization, especially the trend towards mass production or batch manufacturing, should also be noted. Since the Estonian subsidiary has shown flexibility and rapid adaptability in fulfilling requests from customers, it will prove useful to consider this competence in future.
- If relationships between transformational leadership and the human relations type or organisational culture, between transactional leadership and the internal process type and between passive leadership and the rational goal type are taken into account, the application of certain leadership styles enables the development of a corresponding type of organizational culture to be boosted or inhibited.

The results of the present master's thesis allow for stating that there is a relationship between leadership styles and organisational culture types in the investigated companies. Changing or influencing one of them causes an alteration in the other. In

general, the leadership styles and the organisational culture are perceived in similar manners at Hammarprodukter AB and Hammarprodukter OÜ. There are substantially fewer differences than similarities. Some uncertainties observed in the subsidiary can be surpassed by more awareness of the direction of leadership and of the organisational culture resulting from it.