

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Ülle Susi

**ORGANISATSIOONIKULTUURI MUDELI DREAMS  
RAKENDATAVUS TOOTMISETTEVÖTETES**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: Ph.D Maaja Vadi

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS .....	5
1. ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMINE DREAMS MUDELI PERSPEKTIIVIS .....	9
1.1. Organisatsioonikultuuri mõiste, tasandid ja funktsioonid DREAMS mudeli perspektiivis .....	9
1.2. Organisatsioonikultuuri uuringud, karakteristikad, tootmisorganisatsioonide kultuur, juhtimisstiilide ülevaade DREAMS mudeli võtmes.....	20
2. ORGANISATSIOONIKUTUURI MUDELI DREAMS RAKENDATAVUSE UURING TOOTMISETTEVÕTETES.....	36
2.1. DREAMS mudeli põhise uuringu ettevalmistus ja läbiviimine tootmisettevõtetes.....	36
2.2. DREAMS mudeli statistiline analüüs, rakendatavuse hindamine ja ülevaade tootmisettevõtete tulemustest .....	40
KOKKUVÕTE.....	58
KASUTATUD KIRJANDUS .....	61
LISAD .....	66
Lisa 1. DREAMS mudeli küsimustiku jaotus komponentide ja alamkomponentide lõikes .....	66
Lisa 2. DREAMS mudeli põhise uuringu küsimustiku tõlgete võrdluse ja valiku tabelid.....	69
Lisa 3. DREAMS mudeli põhise uuringu küsimustik.....	78

Lisa 4. DREAMS mudeli põhise uuringu korraldamise e-mailid .....	86
Lisa 5. DREAMS mudeli põhiste väidete usaldusväärsuse hindamine Cronbach alfaga .....	90
Lisa 6. DREAMS mudeli skaalade ja statistilise gruppide vaheliste seoste analüüs t- testiga .....	92
Lisa 7. DREAMS mudeli skaalade ja statistiliste gruppide vaheliste seoste analüüs ANOVA testiga.....	93
Lisa 8. DREAMS mudeli tulemused komponentide, alamkomponentide ja väidete lõikes .....	95
Lisa 9. DREAMS mudeli statistiliste gruppide keskmised tulemused väidete lõikes	98
LISA 10. DREAMS mudeli komponentide ja statistiliste gruppide põhised analüüsitulemused.....	101
Lisa 11. DREAMS mudeli põhise küsitluse vastuste ülevaade .....	102
SUMMARY .....	103

## SISSEJUHATUS

Ettevõtluskeskkond on pidevas muutuses, kiiremas kui kunagi varem. Organisatsioonide juhid otsivad uusi teadmisi ja kogemusi, mille kaudu saavutada ettevõttele arengut ja edu. Nagu antud uurimustöös peamise allikana kasutusel olev Rob Goffee ja Gareth Jonesi „*Why should anyone work here?*“ (2015) sissejuhatus viitab, on senine majandusmudel kapitalism kriisis. Samuti saab meediast sagedasti lugeda eesseisvatest demograafilistest muutustest: Euroopa ja Eesti rahvastiku vananemine ning Aasia rahvastiku kasv. Lisanduvad murrangulised teaduse ja tehnoloogia saavutused ning uuenenud suhtlus- ja meediakanalid, mis on meie tegutsemise keskkonda muutnud jäädavalt. Selliste arengute keskmes on inimesed muutunud ettevõtete vahel liikuvamaks, talendid valivad organisatsioone ja juhid peavad leidma uusi parimaid viise neid ettevõttega liita ja püsivamalt siduda.

Inimeste organisatsiooniga ühenduse loomisel on tähtsal kohal organisatsiooni kultuur. See on raskesti hoomatav, mitmetahuline, seetõttu ei ole ka lihtsasti uuritav ja analüüsitav. Juhtidel isiksustena on organisatsiooni edule jätkuvalt suur mõju ja roll, milles teadlik, sobiva organisatsioonikultuuri leidmine ja selle juhtimine on saamas võtmetähtsusega kompetentsiks. Seetõttu on organisatsioonikultuuri uuriva mudeli alased uuringud vajalikud ja võiksid kõige enam tuua kasu ning teadmist ettevõtlusele selles valdkonnas.

Teema valiku esimene peamine argument ongi uurida Goffee, Jones autentse organisatsioonikultuuri mudelit, mõistmaks, millist abi võiksid ettevõtted sellest saada. Kas leidub imeline kõiki probleeme lahendav mudel, kas saadakse vastuseid küsimusele, mis vajab ettevõtetes parendamist, et hoida ja siduda talente organisatsiooniga. Milline peaks olema „uue aja organisatsioon“, kus inimesed tahaksid töötada? Tänapäev kehtinud reegel - maksimeerida kasumit, suurendada aktsia väärtust, ei taha enam inimesi

motiveerida organisatsioonile pühendumata, tuleb leida ka teisi võimalusi ja tegutsemisviise.

Teine oluline argument pealkirjas viidatud mudeli analüüsimiseks on tekkinud vajadusest, et enamus organisatsioone juba viib läbi erinevaid tagasiside küsitlusi, pühendumuse uuringuid, et leida organisatsiooni arenguvajadusi, kuid nende uuringute omavaheline võrdlus on suhteliselt võimatu, seepärast ka raskendatud üksteiselt õppimise võimalused ja kogemuse kasutamine. Selleks, et üksteiselt paremini õppida ja kogemust laiapõhisemalt jagada, võiks olla erinevatele organisatsioonidele sobiv lihtne kultuurimudel. Selle iseseisvalt koostamine oleks väga töömahukas, aga HBR poolt publitseeritud Goffee ning Jones poolt juba koostatud DREAMS mudeliga võib see soov osutuda võimalikuks. Mudeli sobivuse korral on keskmise ja väiksema suurusega ettevõtetel võimalik oluliselt rahalisi ressursse kokku hoida, kasutades antud mudelit ja säästes seeläbi ressursse uuringute koostamisse.

Goffee ning Jones poolt koostatud DREAMS mudelit publikatsioonile on tänaseks päevaks ilmunud ka tõlge eesti keelde, kuid selles avaldatud küsimustiku rakendatavust ei ole hinnatud. Tegemist on rahvusvaheliste organisatsioonide põhjal koostatud inglise keelse mudeliga, seega on vajalik korraldada mudeli tõlkimine eesti keelde ja viia läbi esmane hindamine Eesti ettevõtetes. Töö käigus viiaksegi läbi mudeli kohandamine ja esmane usaldusvääruse hindamine, testides seda tootmisettevõtete baasil loodud valimi põhjal.

Eesti iseseisvusaegne majanduse areng on saanud palju positiivset tagasisidet mitmetelt Euroopa Liidu juhtorganistelt, poliitikud on toonitnud, et Eesti elanikud ei ole mitte kunagi elanud nii hästi kui praegu, samas tuntakse ka muret edasise kiire ja jätkusuutliku arengu võimalikkuse üle. Majanduse edasiviivaks jõuks peaks olema töötlev tööstus ja seepärast on ka põhjendatud valimi moodustamine tootmisettevõtete baasile. Mudeli analüüsimise tulemusena saab anda hinnangu selle üldisele sobivusele organisatsioonikultuuri uuringute läbiviimiseks.

Töö teoreetilises osas uuritakse organisatsioonikultuuri mõistet ja sisu ning hinnatakse antud mudeli vaatenurki varasemate seisukohtadega organisatsioonikultuuri suhtes. Samas ei saa oodata, et uueneva keskkonna nõudmisi arvestav edukate rahvusvaheliste

organisatsioonide küsitluse põhjal koostatud mudel sisaldaks kõiki vanu läbiproovitud reegleid, sel juhul ei kannaks see mudel oma eesmärki- unistuste organisatsiooni mudel, nii nagu seda Goffee ja Jones nimetavad. Seepärast püütakse uurimustöös vaadelda ka uuemaid trende organisatsioonide juhtimises ja kultuuris. Analüüsi käigus tuuakse välja mudeli kattuvused teooriaga ning esitatakse kommentaarid mudeli kohta.

Töö empiirilises osas viiakse läbi küsimustiku eesti keelde kohandamine ja korraldatakse küsitlus tootmisettevõtete töötajate põhjal koostatud valimiga. Uuringu tulemuste põhjal antakse hinnang küsimustiku rakendatavusele tootmisettevõtetes, kasutades selleks erinevaid statistilisi analüüsimeetodeid. Samuti antakse ülevaade küsitluses kogutud tulemustest, eesmärgiga teha kokkuvõtteid uuringus osalejate hinnangutest ja anda allikast lähtuvalt ettepanekuid parendustegevusteks.

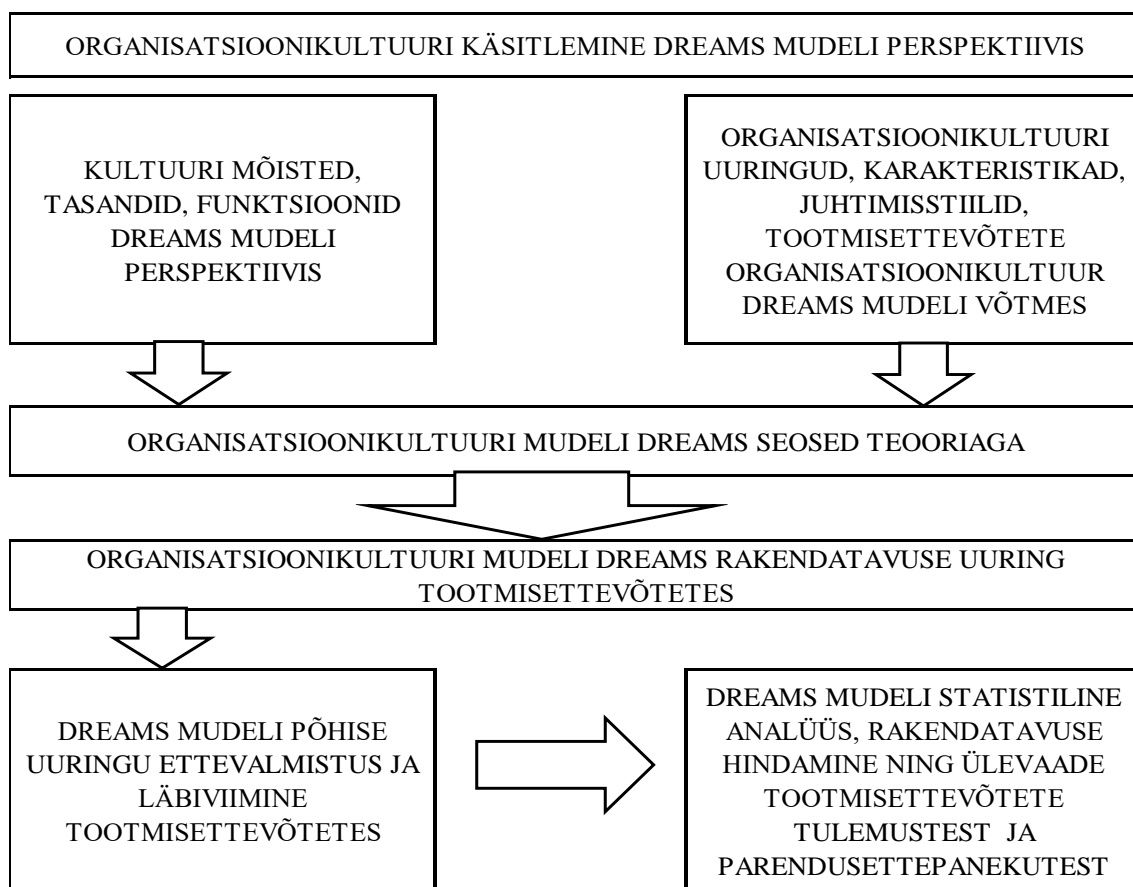
**Töö eesmärgiks:** on DREAMS mudelil põhineva uuringu tulemuste põhjal anda hinnang küsimustiku rakendatavusele organisatsioonikultuuri analüüsimeetodina.

Töö eesmärgi saavutamiseks tuleb läbi viia järgmised uurimisülesanded:

- Uurida organisatsioonikultuuri mõisteid ja sisu eesmärgiga leida organisatsioonikultuuris oluliseks peetavad seisukohad ja luua seosed DREAMS mudeliga;
- uurida organisatsioonikultuuri uuringuid, karakteristikaid, juhtimisstiile ning tootmisettevõtete organisatsioonikultuuri eesmärgiga leida seosed DREAMS mudeliga;
- viia läbi DREAMS mudeli küsimustiku kohandamine eesti keele keskkonnast ning autorite (Goffee ja Jones) vaatenurkadest lähtuvalt ning korraldada küsitlus tootmisettevõtete töötajatest moodustatud valimi hulgas;
- viia läbi DREAMS mudeli statistiline analüüs ja anda hinnang küsimustiku rakendatavusele tootmisettevõtetes ning analüüsida ja esitada ülevaade küsitluses osalenud ettevõtete tulemustest koos allikast lähtuvate soovitusetega organisatsioonikultuuri arendamiseks.

Uurimustöö korraldamisest selgema ülevaate andmiseks ja selle näitlikustamiseks on koostatud autori poolt alljärgnev Joonis1.

ORGANISATSIOONIKULTUURI MUDELI DREAMS RAKENDATAVUS  
TOOTMISSETEVÖTETES



Joonis 1. Magistritöö uurimisesannete läbiviimise skemaatiline joonis (autori koostatud).

Töö kokkuvõtteks esitatakse ülevaade olulistest DREAMS mudeliga seotud teooria seisukohtadest, antakse hinnang küsitluse rakendatavusele organisatsioonikultuuri analüüsimeetodina, tuuakse välja peamised tootmisettevõtete küsitluse tulemused ja parendusettepanekud ning esitatakse uurimustöö edasised arengusuunad.

Magistritöö autor tänab kõiki küsitluses osalenud tootmisettevõtete esindajaid meeldiva koostöö eest, samuti tänab autor kõiki küsitluses osalenud organisatsioonide töötajaid, kes leidsid aega anda oma vastus uuringule. Suured tänusõnad soovib autor pühendada juhendajale professor Maaja Vadile, toetava, julgustava ja osavõtliku juhendamise eest, tänu millele valmis ka antud töö.

Tööd iseloomustavad märksõnad on: autentne organisatsioonikultuur, DREAMS mudel, organisatsioonikultuuri analüüs, usaldusväärsus.

# 1. ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMINE

## DREAMS MUDELI PERSPEKTIIVIS

### 1.1. Organisatsioonikultuuri mõiste, tasandid ja funktsioonid

#### DREAMS mudeli perspektiivis

Organisatsioonid luuakse või tekivad millegi saavutamise või hoidmise eesmärgil, sest üksikindiviidina ei suudetaks eesmärke saavutada (Roots, 2005:9). Organisatsioonide juhtimist, juhi omadusi ja oskusi on peetud väga oluliseks ja neid on uuritud juba enne 20 sajandi algust. Alles eelmise sajandi 70 aastate lõpul, täpsemalt ameeriklane Burns 1978 aastal, lõi tänapäevase arusaama mõistest juhtimine (*leadership*) ühendades motivatsiooni ja väärtused, juhi ja järgijad, üheks mõisteks, mida hakati nägema grupi või organisatsiooni eesmärkide saavutamise viisina (Northouse, 2016:3). Burns nimetas seda ümberkujundamise juhtimisstiiliks (*transformational leadership*) (otsetõlkes), millega ta mõtles, et „intellektuaalne juhtkond muudab juhtimist (*transforming leadership*)“ (Burns, 1979:142). Veel eelmise sajandi 80 aastatel peetakse juhtimise all silmas, et juhid ütlevad, mida teha ja järgijad teevad. Edasi hakkasid kõlama väljendid mõjutamine (*influence*). (Northouse, 2016:4). Hakati otsima edu saavutamise, paremaks muutumise mudeleid (*Excellence*)(McMillan, 2004: 50). Antud ajast kohtab aina rohkem soovunelmat: leida imemudel organisatsioonide jaoks, mis tooks neile alati kindlalt edu.

Burns poolt kirjeldatud ümberkujundamise juhtimisele lisas Bass (1985), kuidas mõõta juhtimise mõju järgijate motivatsioonile ja tulemuslikkusele (Bass 2008:22pt). Algas eestvedamise (*leadreship*) ja juhtimine (*management*) eristamine ja erinevuste uurimise ajastu. Analüüsiti juhtide olulisi kompetentse, edukaid juhtimisstiile ja kultuure (Northouse, 2016:pt.2). Tähelepanu pöördus töötajate arendamisele, rahulolu- ja pühendumuse küsitluste läbiviimisele, loodi motivatsioonisüsteeme (EAS 2005: 88,

2011:pt. 2.2.3., 2015: 2.7.). Sarnased arengud juhtimiskultuuris on toimunud ka Eestis, lisandunud on mitmeid uusi juhtimisstiile, oluliseks peetakse kootsimist (*coaching*) ja mentorlust (EAS 2011: 2.2.3., 2015: 2.7.; Liivamägi 2016). Palju kajastust leidnud mentorlus ettevõttes, mentori andmine uuele töötajale, selle üks oluline roll ongi luua seoses praktiliste kogemuste ja organisatsiooni kultuuri vahel (Berglas, 2012; Kreitner, Kinicki 1992:95). Värvates ettevõttesse uus liige, luuakse talle sisse- elamise koolitusprogramme, mille käigus on oluline osa kultuuriliste teadmiste (tunnetuse) edasi andmisel. Ettevõtluses on toimunud arengud inimeste arendamise ja juhtimise kvaliteedi tõstmise suunas, seda ka Eestis.

Tootmisettevõtete jaoks on etaloniks olnud Toyota KATA (Toyota vorm, Toyota juhtimine) mudel: organisatsiooni areng saavutatakse inimeste arengu kaudu, millest tulenevad märksõnad, mida eesti keelde tihti ei tõlgitagi on kulusäästlik (*lean thinking*), aga ka säästlik ja timmitud tootmine; arendamine, pidev paremine (*improvement*)(Rother, 2014:7). Kuigi Toyota on edukas, ei ole sama mudeli kopeerimine teistele ettevõtetele mitte alati olnud edukas. Peamiselt just suutmata inimesi samal viisil mõtlema panna, kui Toyotas (Rother, 2014:209-210). Edu saavutamise vajadusest on ka tootmisettevõtte tähelepanu keskmesse tõusnud töötajad ja organisatsioonikultuur.

Meedias kasutatakse organisatsioonide kohta sageli väljendeid: „elus organism“, „avatud süsteem“, mis vajab hoolsat (*careful*) juhtimist, erilist hoolt, mitte ei ole enam „masinavärk“, organisatsioonil on „oma nägu“, sellised inimest, loodust ja tundeid kirjeldav sõnavara on tavapärane ja näitab kultuuri suunatust inimestele ja pidevale muutusele (Morgan, 2008: pt.3). Organisatsioonikultuur ei ole kuskil iseseisev asi, vaid tunnetus pidevas muutumises koos organisatsiooni liiketega, nende tegevuste, õpingute, kogemuste, tõlgendustega (Schultz, 1995:5). Organisatsiooni tunnetatakse pigem tema liikmete ja nendevaheliste seoste ja suhete kaudu.

Järgnevalt uuritaksegi edasi organisatsioonikultuuri mõisteid ja kommenteeritakse DREAMS mudeliga sarnasusi. Alljärgnevas tabelis 1 esitatakse erinevate autorite poolseid organisatsioonikultuuri mõistete määratlusi.

**Tabel 1.** Organisatsioonikultuuri mõistete määratlused erinevatelt autoritelt

Autor/Allikas	Mõiste
Elliot Jacques (1952) (Roots, 2002:21 kaudu)	„Ettevõtte kultuur on seal harjumus- ning tavapäraseks saanud <b>mõtte- ja tegevusviis</b> , mida suuremal või vähemal määral <b>jagavad kõik</b> selle töötajad ning mida kollektiivi uued liikmed peavad õppima ja vähemalt osaliselt omaks võtma, et neid endid selles ettevõttes omaks võetaks“
Andrew Pettigrew (1979) (Hatch 2018: 194 kaudu)	Kultuur on konkreetse grupi jaoks teatud aja jooksul avalikult ja <b>kollektiivselt kokku</b> lepitud tähendused. See terminite, vormide, kategooriate ja kujutiste süsteem <b>tõlgendab inimestele</b> oma olukorda nende jaoks
Schein, E. H. (Schein, 1992:12)	„Organisatsioonikultuur, kui <b>kogum tõekspidamisi</b> , mis on organisatsioonil kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ning sisemises koostegevuses ning seetõttu peetakse neid anutum organisatsioonis õigeks ja <b>õpetatakse uutele liikmetele</b> kui sobivad tunnetus-, mõtlemis-, ja käitumisviise.“
Trice H.M., Beyer J.M. (Trice, Beyer: 2002:32)	„Kultuuril on kaks komponenti: aine, mis koosneb jagatud <b>uskumuste süsteemist, väärtustest ja normidest</b> ; ja vormid, mis on vaadeldavad viisid, millega kultuuriliikmed <b>väljendavad</b> kultuurilisi ideid“
Hofstede, G. (Hofstede & Hofstede 2005:35)	Organisatsioon on olemas <b>ühistes viisides (common ways)</b> , mille kaudu selle liikmed on õppinud <b>mõtleva, tundma ja tegutsema</b> . Korporatiivne kultuur on <b>pehme ja terviklik</b> kontseptsioon, kuid eeldatavasti on sellel tõsine tagajärg.
Üksvärav R. (Üksvärav, 2008:21)	„Org. kultuur on <b>pikema aja jooksul</b> kujunenud püsiväärtuste kogum, mis otseselt ja kaudselt toimides <b>mõjutab eripärasel viisil</b> liikmete tegutsemist ja käitumist“

Allikas: Autori koostatud erinevate allikate põhjal.

Organisatsioonikultuuri on analüüsinud mitmed teadlased ja kõigi selgitused on mahukad, ei ole selgid prioriteete, mis on kultuuris kõige olulisem, ega lühikesi mõisteid. Uurimustöö autor toob välja Trice, Beyer. poolt esitatud kultuuri mõiste kuus omadust (*characteristics*), mis on koostatud erinevate organisatsioonikultuuri uurijate nägemuste põhjal. Kultuur on (Trice, Beyer 2002: pt1):

- kollektiivne (*collective*), kultuur luuakse kollektiivselt ei ole indiviidi üksik tegutsemine, kultuur esindab liikmete ühist nägemust;
- emotsionaalselt laetud (*emotionally charged*), aitab juhtida ärevust, lahendada emotsionaalseid vajadusi, kaitseb ühist tunnetust, kasutades selleks riituseid ja rituaale;
- ajalooliselt põhinev (*historically based*) kultuur põlvneb selgelt oma ajalool ja sellest ei saa kuidagi lahti öelda, seepärast on vajalik liikmetel omavahel aega veeta ja ajalugu jagada;

- põhiliselt sümboolne (*inherently symbolic*) sisaldab, nii reaalseid sümboleid, kui sümboolseid väljendusi, on oma „kultuuriline väljendus“ (*cultural experssion*);
- dünaamiline (*dynamic*) iseloomulik olla jätkuv, kuid pidevalt arenev, liikmete vaheline „vihjete seeria“;
- põhjalikult vastuoluline ja mitmekesine (*inherently fuzzy*) sisaldab vastuolu, ebaselgust, tohutut mitmekesisust (*fuzziness*).

Kõrvutades tabelis 1 toodud kultuuri mõisteid Trice ja Beyer omadustega, võib märgata, et mitmed märksõnad on sarnased, kattuvad (pikema aja jooksul; kollektiivne; mõjutab eripärasel viisil; kogum tõekspidamisi; ühistes viisides, pehme ja terviklik jt), selle põhjal saab kinnitada, et antud kultuuri omadused selgitavad kokkuvõtlikult ja hästi kultuuri mõistet.

Autori arvates on tähelepanuväärne alljärgnev kultuuri selgitus: kultuur põlvneb ja seda ei saa lahti lüüa minevikust (Trice, Beyer 2002: 6). DREAMS organisatsioonikultuuri mudeli iseloomustuses (*characteristics*) pööratakse samuti tähelepanu nii väärtuste edasi kandmisele Autentsuse (*Authenticity*) skaalal (edaspidi ka komponent), kui ka infovahetusele Täieliku aususe (*Radical Honesty*) skaalal (Goffee, Jones 2015:15). Juhtidel on oluline tunda organisatsiooni kultuuri ja on vajalik pöörata tähelepanu infovahetusele, eriti töötajate vahelise suhtluse võimalustele, et organisatsioonikultuur saaks edasi kanduda (Harrison, Shirom, 1998: 9). Antud seisukoht kinnitab ka ülal toodud mentori ja juhendaja vajalikkust, kui ka erinevate organisatsioonisiseste ürituste otstarvet.

Organisatsioonikultuuri mõistete ülevaate lõpetuseks on autori arvates oluline välja tuua nähtused, mida kasutatakse, kuid mis tegelikult ei ole kultuur (Vadi 2000:292; Martin 1992:3; Trice, Beyer 2002: 19-23):

- kliima (*climate*), see on sageli valesti kasutatud mõiste, mis tegelikult peab silmas psühholoogilist keskkonda, kus liikmed (*behaviors*) avaldavad oma käitumist ja suhtumist;
- grupi mõtlemine (*group thinking*), see on ühtemoodi käitumine ja mõtlemine mingis situatsioonis, tekib väikestes gruppides;
- sotsiaalne struktuur, mis tähendab korduvat käitumismudelit. Kui kultuur on pigem käitumismuster, siis sotsiaalne struktuur organisatsiooni kultuuris näitab,

kuidas inimesed konkreetses situatsioonis käituvad. „Kultuur samas on süsteem, kuidas korraldada ja säilitada uskumusi, kuidas juhtida füüsilisi ja sotsiaalseid vajadusi“

- metafoor: organisatsioon omab kultuuri, kui tegelikult organisatsioon ongi kultuur, kogum.

Ekslikult kasutatavad nähtused võivad tekitada segadust ja vääriti mõistmist, kuid annavad antud uurimusetöös võimaluse veelgi täpsemalt selgitada, mis kultuur on läbi selgituse, mida kultuuriks ei tohiks nimetada.

Organisatsioonikultuuri mõiste uurimisel ilmnemad mitmed kultuuri ja ärilise edu mudelite kohased tähelepanekud, mis on antud uurimustöö seisukohalt vajalik välja tuua. „Kultuur ei ole mitte tingimata võti edule“ (Trice, Beyer 2002:21). Edukaid Ameerika firmasid iseloomustatakse läbi kaheksa tegutsemise põhimõtte (Peters, Waterman 1995: 14), samuti toob Barrett välja loetelu: „Seitse iseloomustavat omadust saamaks heast parimaks ettevõtteks“ (Barrett 2017:31). Sama allika kommentaar: „Pole oluline, kui kaugel on juhid visioonist või kui suurepärane on strateegia, ei saavutata neid, kui seda ei toeta organisatsioonikultuur.“ (Barrett 2017:32), millele on lisatud loetelu ettevõtetest, mis on olnud nn. parimate nimekirjas, kuid enam ei tegutse (Barrett 2017:211). See viitab sarnaselt tootmisettevõtetes rakendatava Toyota mudelile, kus ühel töötav süsteem ei ole siiski kõigile lihtsasti rakendatav, ega ei garanteeri alati edu.

Samal seisukohal on ka Schein, kes selgelt ütleb, et „Juhtidel on siin palju ohte, arvamaks, et nad tunnevad kultuuri ja suudavad seda kergesti muuta või sundida uut kultuuri peale“ (Schein 1992: 92). Ta on toonud välja kolm olulist väljendit kultuuri kohta: „Kultuur on sügav“ („*Culture is deep*“), „kultuur on lai“ („*culture is broad*“), „kultuur on tugev“ („*culture is stable*“), mis on erinevad, kuid selgitavad hästi eksiarvamuse võimalikkust (Schein 1999: 25). Ei saa üheselt välja tuua, milline peaks olema mingi organisatsiooni kultuur või milline on hea või halb kultuur, saab luua teadmist erinevatest kultuuri tüüpidest, nende tundmine aitab mõista kultuuri olemust, selle konkreetse tüübi plusse ja miinuseid ning muutmise ohte (Harrison, Shirom 1998:7; Schein 1999: 21). Selle põhjal saab järeldada, et edu saavutamine pole tegelikult nii lihtne (vaid seitse või kaheksa omaduse rakendamine), ettevõtete juhid peaksid olema kriitilised kindlate näitajate kaudu

edu iseloomustavatesse mudelitesse ja nende rakendamisse. Seega saavad juhid püüda mõista organisatsioonikultuuri ja seejärel alles asuda lisama uusi väärtusi.

Autori arvates on oluline märkida, et DREAMS mudeli, kui “ideaalse organisatsiooni“ (Goffee, Jones 2016:11) ja unistuste organisatsioon kujundi kasutamine selle kirjeldamiseks on Goffee ja Jones poolt eksitav. Kuigi allikas toonitab korduvalt, et väide põhineb küsitluse põhiste hinnangute tulemil, et just sellises organisatsioonis sooviks uuringus osalenud olla liikmed, siis saaksid nad olla nemad ise ehk autentsed, mis selgitusena on oluliselt täpsem, kuid liiga pikk ja seetõttu on autorid välja töötanud „müüdavam“ mudeli nime, mis Scheini märkust arvestades on eksitav.

DREAMS mudeli Autentsuse skaala parendamise tegevusplaani üks punkte ongi just kultuuri tunnetamise kohta: „Tunne oma isiklike ehedaid juuri. Juured on nii organisatsioonidel kui inimestel“ (Goffee, Jones 2016:103), see kinnitab, et enne muutuste ellu kutsumist on oluline õppida tundma ettevõtte kultuuri ja see ühtib ka ülal toodud seisukohtadega.

Organisatsioonikultuuri mõistet analüüsides ja edu mudelite ohte mõistes on järgnevalt vajalik sügavam kultuuri sisu ja vormi uurimine ning selle DREAMS mudeliga võrdlemine. Organisatsioonikultuuri tasandite ülevaade on hilisema analüüsi seisukohast võtmetähtsusega, seepärast pööratakse sellele enam tähelepanu. Alustatakse paljude allikate poolt viidatud Schein teooriast, kus on kirjeldatud organisatsioonikultuuri ilmnemine kolme tasandi kaudu.

Baasarusaamad (tabelis 2) on indiviidi, üksikliikme kogemus ja tõekspidamised, mis ta organisatsiooni kaasa on toob. Väärtused on need, mida organisatsiooni liikmed aktsepteerivad ja jagavad omavahel ning kultuuri tasand see, kus avalduvad organisatsiooni kultuurised tegevused, nende füüsiline ja sotsiaalne keskkond (Schein 2004: 25). Liikudes tasandeid mööda allapoole muutuvad hästi nähtavad kultuuri ilmingud vähem nähtavateks ja vaikimisi kokkulepituteks baasarusaamadeks (Schein 1999:15). Kõige mõjutavam on kultuuritasand, mida saab kujundada organisatsiooni liidrid ja omanik ning sellega suunata organisatsioonikultuuri arengut, kõige raskemini saab mõjutada baas tasandit (Salama, 2011: 21). Seega saab

organisatsioonikultuuri uurimine alata baas- ja väärtustasemest ja seejärel uuritakse kultuuritasandi nähtusi ja nende vahelisi seoseid eelnevatega.

**Tabel 2.** Organisatsioonikultuuritasandid ja nende ilmumine

Organisatsioonikultuuri tasandid	Organisatsioonikultuuri ilmingud
<b>kultuuritasand</b> ( <i>artifacts</i> )- organisatsiooni struktuur ja protsessid, „lihtne jälgida aga väga keeruline dekodeerida“, organisatsiooni füüsiline ja sotsiaalne keskkond	Missioon, strategia, eesmärgid ( <i>Mission, strategy, goals</i> ) Vahendid: Struktuur, süsteemid, protsessid ( <i>Means: Structure, systems, processes</i> ) Mõõtmine: vea tuvastamise ja korrigeerimise süsteemid ( <i>Measurement: error-detection and correction systems</i> )
<b>väärtuste tasand</b> ( <i>values</i> )- väärtused, need on koos grupiga jagatud kogemused, nende üle saab arutada, need on organisatsiooni välja töötatud arusaamad väärtustest, käitumisest, organisatsiooni ise suurim motivatsioon liikmetele	Ühine keel ja mõiste ( <i>Common language and concept</i> ) Grupi piirid ja identiteet ( <i>Group boundaries and identity</i> ) Volituse olemus ja suhe ( <i>The nature of authority and relationship</i> ) Kasu ja staatuse andmine ( <i>Allocation of rewards and status</i> )
<b>baasarusaamade tasand</b> ( <i>basic understanding assumptions</i> )- ühiselt jagatud arusaamad, isenesest võetavad, tajutavad, tuntavad, vastupidised arusaamad on raskesti mõistetavad või isegi tõrjutud;	Inimese suhe loodusega ( <i>Human relationship to nature</i> ) Reaalsuse ja tõe olemus ( <i>The nature of reality and truth</i> ) Inimese olemuse olemus ( <i>The nature of human nature</i> ) Inimeste vaheliste suhete olemus ( <i>The nature of human relationship</i> ) Aja ja ruumi olemus ( <i>The nature of time and space</i> )

Allikas: Autori koostatud Schein (1992: pt 2, 1999: 30) põhjal

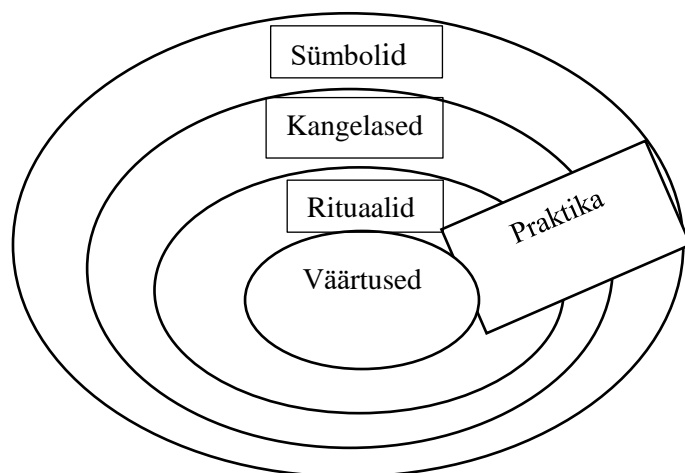
Vaadeldes tabel 2 organisatsioonikultuuri ilmingute komponente, on mitmed neist (struktuur, missioon, strateegiad, eesmärgid) uurimustöödena (ülikoolide lõputöodes) palju uuritud teemad, kuid kaks: mõõtmine - vea tuvastamise ja korrigeerimise süsteemi kultuuritasandilt ning volituste olemus ja suhe väärtuste tasandilt on teistest eristuvad ja seetõttu olulised siin välja tuua. Viimane neist on samuti kajastatud DREAMS mudelis Lihtsad Reeglid skaalal. Juhid peaksid kontrollima reeglite vastavust väärtustele ja olema valmis analüüsima äriprotsesse ja nende keerukust ning kontrollimehhanisme (Goffee, Jones 2016:140; Schein 1999:44). Kontrollida tuleb volituste olemuse ja suhte vastavust organisatsiooni kultuuriga, kas rakendamine on seotud väärtushinnangutega.

Mõõtmise puhul - vea tuvastamise ja korrigeerimisesüsteemis, on oluline, kuidas organisatsioon leiab vigu, esitab ja analüüsib ning lahendab neid, kas teeb sügavaid juur-analüüsi või püüab neist õppida ja parandada (Harrison, Shirom 1998: 4; Schein, 1999: 39). Sarnaselt on konfliktide juhtimine DREAMS mudelis esimeses skaalas (Erinevused) eraldi toonitatud, et oldaks sallivam erinevuste väljendamisel ja ei tohiks püüda vältida emotsionaalseid konflikte, see näitab, mida keegi tegelikult mõtleb ja usub (Goffee, Jones 2016: 48; Schein 2004: 307). Seda toetab Täielik aususe komponent, kus hinnatakse info tõrgeteta edastust, ausat arutelu hirmude ja probleemide üle (Goffee, Jones 2015:73). Viidatakse isegi konstruktiivsete konfliktide, eriamuste esile kutsumise soodustamisele (Goffee, Jones 2016: 45; McMillan 2004:75). Kuidas organisatsioon suhtub vigadesse ja nende parandamise võimalustesse, määrab väga oluliselt tema liikmete käitumist ja otsuseid, tuleb leida valdkonnad, kus vastav tulemuslikkus vajab parandamist (Schein 2004:36). Teadmiste juhtimises (*knowledge management*) kajastatakse seda tagasiside andmiseks ja motiveerimise kompetentsina (Mertins, Heisig, Vorbeck 2001:pt 3). Vead ja konfliktid on organisatsioonis olemas, kuid kuidas nende avaldumise ja parandamise protsesse teadmispõhistes ettevõtetes juhitakse, kuidas on loodud tagasisidestamise andmise, korrigeerimise ja uuenduste esitamise süsteem, kas vead või uuendused on seotud motivatsioonisüsteemiga, selle põhjal avaldub ettevõtte tegelik kultuur.

Eelnevat kokku võttes saab järeldada, et järgides organisatsioonikultuuri tasandite vahelist seotust: kas kultuuritasandi avaldumine on omavahel seotud väärtuste tasandiga, st. kas missioon, strateegia, eesmärgid, vahendid ja mõõtmine on korraldatud samadel alustel, saamegi kontrollida, kas kultuur vastab meie muutustele ja vastupidi, kas organisatsioonis on vastav kultuur muutuse läbiviimiseks (Cameron, Quinn 1999: 9; Schein 2004: 36). DREAMS mudelis on antud teema kajastatud kahel skaalal.

Järgnevalt uuritakse täpsemalt väärtuste ilmingute vorme. Organisatsioonikultuuri õppimine põhineb esmalt üldinimlikel universaalsel kogemusel, kollektiivse, grupile iseloomuliku kultuuri omandamise ja isikliku elukogemuse, isiksuse kaudu (Hofstede, Hofstede 2005:4). Organisatsioonikultuur on abstraktne, kuid selle avaldumine toimub nähtavate tegurite kaudu iseloomustatakse sümbolite, kangelaiste, rituaalide kaudu, mille keskmes on väärtused (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2011:13; Hofstede & Hofstede 2005:7). Ühised tõekspidamised, põhiväärtused (*Core values*) annavad liikmetele

võimaluse anda hinnanguid näiteks hea või kurja, õige ja vale, kultuuri mittemõistmine on tihti suhtes (organisatsiooni sees või selle välispartneritega) ebaõnnestumise põhjusteks (Hofstede 1997:8; Hall 1995:pt1.). Alljärgnevalt on kujutatud väärtuste ilmingd joonisena (Joonis 2.).



Joonis 2. Sibul (*Onion*), koostatud autori poolt Hofstede (1997:9) põhjal,.

Väärtuste, rituaalide, kangelaste, sümbolite ja organisatsiooniliste praktikate vahelist seost aitab mõista Hofstede Joonis 2. Sibul (*The Onion*), mille nimi kirjeldab hästi väärtuste sügavust ja mitme-tasandilisust. Cameron, Quinn lisavad sellele loetelule veel: milline juhtimisstiil on domineeriv, millised on reeglid ja rutiinid, kuidas edu mõõdetakse, kõik see mis teeb organisatsiooni unikaalseks (Cameron, Quinn 1999: 15), mis leiavad kajastust ka (tabel 2) Scheini väärtuste tasandil.

Väärtuste füüsiliste väljendusvahendite kohta on koostatud mitmeid analüüse, alljärgnevalt esitatakse kahte neist (tabel 3). Trice ja Beyer jagavad neljaks, Hatch poolt koostatud tabelis on kolm gruppi väärtuste ilminguid. Neid kahte võrreldes on näha mitmete varem märgitud ja loeteludes kattuvaid, aga on ka seni märkimata ilminguid, nagu arhitektuur, postid, sisustus, huumor, peod, austamine jt. Kõik mis ühe organisatsiooni sees toimub ja tehakse, on selle organisatsioonikultuuri avaldumise viis ja ühtlasi kultuuri tundmaõppimise võimalus (Harrison, Shirom 1998:288). Antud kommentaar võtab hästi kokku varem viidatud selgituse, et juhtidel on oluline roll kontrollida väärtuste ilmnemise vastavust soovituga.

**Tabel 3.** Väärtuste ilmnemine erinevate autorite nägemuses

Trice ja Beyer	M.Hatch koondanud Dandridge, Mitroff, Joyse, Schultz , Jones seisukohad
Sümbolid: eraldusmärgid (erakondadel), logod, värvid, väljanägemine: riietus, meik	Objektid: kunst, disain, logo; arhitektuur, dekoratsioon, sisustus; riided, vormid; tooted, varustus; posterid, signaalid;
Keel: kokkulepitud helides väljendatav süsteem nagu släng, signaalid, laulud	Verbaalsed väljendused: žargoon, nimed, hüüdnimed; selgitused, teooriad; lood, müüdid, legendid; kuulujutud; huumor; sloganid, metafoorid; kõned, retoorika
Narratiivid: lood kangelastest, legendid (näiteks ettevõtte loojast), müüdid, kogemused, tundmused, uskumused	Tegevused: Tseremooniad, rituaalid, liitumisreeglid, koosolekud, peod, rutiinid, traditsioonid, infovahetus, mängud, reaktsioonid, autasud, karistused
Tavad ja kombed: tseremooniad, mis kinnistavad väärtusi organisatsioonis, tähistamised, austusväärsete austamine, tabud.	

Allikas: Autori koostatud Trice, Beyer (2002 pt.3) ja Hatch (2018: 209).

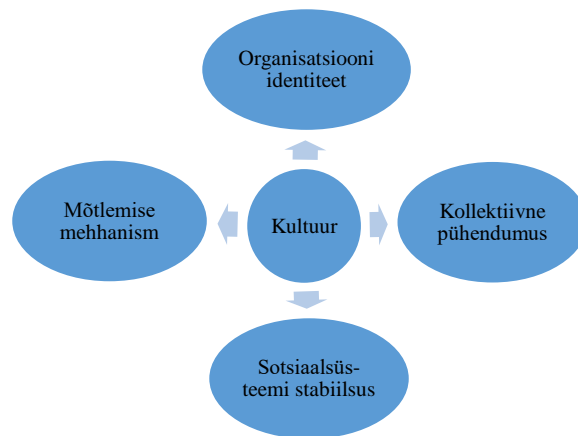
Väärtuste hoidmise teemat on palju kajastatud ka DREAMS mudelis Autentsuse skaalal, kus toonitatakse nendest vankumatut kinnipidamise olulisust, juhtide vajadust tunda kultuuri ja seda hoida, rõhutatakse pärandi kaitsmise ja loomise vajadust (Goffee, Jones 2015: 107). Luues isiklike ja organisatsiooni väärtuste vahele seosed, tekib töötajates innustus ja jõud, neil on lihtsam samastuda (Goffee, Jones 2016:102). Seega saavad ettevõtetes olla mitmest rahvusest, erinevast vanusest, soost, kogemustega liikmeid ja nad saavad edukalt tegutseda ühes organisatsioonis väärtustades ühiseid, antud organisatsioonile iseloomulikke, väärtusi.

Organisatsioonikultuur on oluline võtmetegur ettevõtte edukuse saavutamisel (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000: 196). Kultuuri vajadust, miks peaks kultuuriga tegelema, saab ka selgitada kultuuri funktsioonide (Joonis 3.) kaudu.

Alljärgnevad Kinicki ja Kreiter põhised funktsioonide selgitused näitavad hästi, miks peaks kultuuriga tegelema:

- Organisatsiooni identiteediga saavutatakse kollektiivne identiteet, millega tema liikmed soovivad end siduda, neid kaitsta ja väärtustada, samuti teisi ligi tõmmata;
- kollektiivne pühendumus julgustab töötajaid tegema jõupingutusi terviku nimel luues ühtlasi ka väärtuse tööle ja töökohale;

- sotsiaalse süsteemi stabiilsuse all mõeldakse positiivse ja tugeva töökeskkonna loomist, kus konflikte ja muutusi hallatakse tõhusalt;
- mõtlemise mehhanism aitab liikmetel oma töökeskkonna kujundamisel kujundada endale sobiv keskkond (Kinicki & Kreitner 2007:44-46).



**Joonis 3.** Organisatsioonikultuuri funktsioonid. Autori koostatud Vadi (1999:194) ja Kreitner, Kinicki (1992:710) põhjal.

Eelnevale analüüsile toetudes ning joonist 3 ja funktsioonide kommentaare uurides võib märgata, et kordub väärtuste kaudu identiteedi loomine töötajatele ning konfliktide ja muutuste juhtimise komponent, lisaks viidatakse veel töötajate pühendumuse motiveerimisele ja vabadusele ümber kujundada oma töökeskkond.

Autentse organisatsioonikultuuri mudelis DREAMS on kuus komponenti, mis üks-ühele ei kattu antud jaotusega, kuid kõik komponendid on esindatud ka antud mudelis (lisa 1): väärtused, tööga seoste loomine Autentsuse skaalal; töötajate ligi tõmbamine Lisaväärtuse loomises; töötajate julgustamine Erinevustes; väärtuse loomine tööle ja töökohale Autentsuse, Lisaväärtuse loomises ja Täheenduse skaalal; terviku nimel töötamine Täheenduses; muutuste juhtimine ja konfliktid Täieliku aususe ja Lihtsate reeglite skaalal. Seega DREAMS mudel täidab organisatsioonikultuuri funktsioone. Kultuuri ükski funktsioon ei ole välja toodud tähtsamana, kui teine, niisamuti ka DREAMS mudeli ükski komponent ei ole olulisemana esitatud (Goffee, Jones, 2015; Kreitner, Kinicki 1992). Kultuur on üks tervik ja seega tuleb seda ka analüüsida kui tervikut.

## 1.2. Organisatsioonikultuuri uuringud, karakteristikad, tootmisorganisatsioonide kultuur, juhtimisstiilide ülevaade DREAMS mudeli võtmes

Schein on välja toonud (vt tabel 2 lk 15) organisatsioonikultuuri väärtuste tasandil, et organisatsioon ise võib olla selle liikmetele motivatsiooniks, sarnaselt on organisatsioonikultuuri funktsioonides kajastatud (vt joonis 3 lk 19) töötajate töökorralduse valdkond, seetõttu on vajalik uurida, kas ja kuidas on organisatsioonikultuur motivatsiooni ja töötajate tööga rahuloluga seotud. Motivatsiooniteooriaid on mitmeid Maslow, McClellan, Herzberg, (Cole, 1995 pt.7), antud uurimuses vaatleme tööga rahulolu Mullins versioonis.



Joonis 4. Tööga rahulolu ja töö tulemuslikkust mõjutavad faktorid, koostatud autori poolt Mullins (1996:522) põhjal.

Joonis 4. annab ülevaate sisenditest tööga rahulolu ja töö tulemuslikkuse mõjutamiseks. Individaalsed faktorid on: haridus, intelligents, isiksus, võimed, vanus, materiaalne staatus, orientatsioon tööle; sotsiaalseteks faktoriteks on: suhted kolleegidega, grupi töökorraldus ja normid, suhtlemisvõimalused, mitteformaalne organisatsioon; kultuuriline on selgitatud kui: olemasolevad hoiakud, usk, väärtused; lisaks veel organisatsiooniline: organisatsiooni iseloom ja suurus, formaalne struktuur, personalipoliitika ja protseduurid, töötajate suhted, töö iseloom, tehnoloogia ja töökorraldus, järelevalve ja juhtimisstiilid, juhtimissüsteemid, töötingimused; ning viimasena keskkonna faktorid: majanduslikud, sotsiaalsed, tehnoloogilised ja riiklikud mõjud (Mullins 1996:521). Seega on organisatsioonikultuur osa tööga rahulolust.

Mullins toob välja ka mõned olulisemad spetsiifilised tegurid, mis avaldavat enim mõju tööga rahulolule: pettumus ja võõrandumine; tehnoloogia olemus, mõttekas töö ja

juhtimise olemus (*meaningful work and nature of supervision*); töö ja psühholoogiline heaolu (*work and psychological well-being*), stress töökohal, samuti töökorraldus ja individuaalne töö kavand (*work organisation and individual job desing*); terviklik töökohti rikastav mudel (*comprehensive model of job enrichment*); laiemad organisatsioonilised lähenemisviisid (*broader organisational approaches*) (Mullins 1996: 523). Toodud loetelust lähtub, et ka töökorralduslik osa organisatsioonikultuuri funktsioonides on tööga rahuloluga seotud.

Antud olulistes tööga rahulolu mõjutavates tegurites on mitmed DREAMS organisatsioonikultuuri mudelis oluliseks peetavad komponendid: Täendus, kus kogu skaala koosneb töö sisu ja mõttekuse olulisusele (Goffee, Jones 2016 pt.5). Tegevuse õigustatuse üle otsustakse selle alusel, mil määral see suurendab õnnelikkust ja vähendab rahulolematust (Goffee, Jones 2016:106). Töö lihtsustamise viisidest ja võimu, vabaduse ning õigluse kasutamisest töökorralduses on oluliseks toodud lihtsate reeglite kriteeriumi all (Goffee, Jones 2016:pt. 6). Kuigi kultuur on vaid üks sisend tööga rahulolu, siis DREAMS organisatsioonikultuuri mudelis on mitmeid tööga rahuloluga seotud faktorite komponente. Motivatsioonil on oluline roll tulemuste saavutamisel, milles on oluline osa ka organisatsioonikultuuril (McGregor, Doshi 2015), kuid analüüsidest kultuuri ei saa anda hinnangut töötajate tööga rahulolule.

Organisatsioonid peavad uurima oma tegevuse tulemuslikkust. Seda ilmestub alljärgnevalt Joonis 5 . juhtimise, kultuuri ja organisatsiooni liikmete vaheline seos ettevõttes.



**Joonis 5.** Seos juhtimise, kultuuri ning organisatsiooni ootuste vahel. Autori koostatud poolt Gibson, Ivancevich, Donnelly (1991:40) põhjal.

Joonisest 5 lähtub, et organisatsiooni tulemuslikkuse kohta peab saama tagasisidet, siis saab hinnata, milliseid funktsioone või käitumist peaks muutma, et tulemusi parandada, sealjuures organisatsioonikultuuri uuring on üks tagasiside saamise vorme. Seega kultuuri uuringud saavad olla üks osa tagasisidest organisatsioonile.

Organisatsioonikultuuri ei hinnata üksikute kultuuri osade ilmumise põhjal, vaid tuleks võtta kui tervikut, mis on mitmetahuline ja omavahel seotud (Vadi, 2000:289). Reeglina ei pole puhast kultuuri, vaid on erinevate karakteristikate segu, kuid midagi on domineerivam, kui teised. Organisatsioonis võivad olla sub-kultuurid ja kontra kultuurid, kuid need on rohkem juhtimise probleemid (Ashkanasy et al., 2011: 15; Hatch 2018: 195). Edasi vaadeldakse organisatsioonikultuuri uuringuid.

Uuringuid on kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid. Kvantitatiivne on näiteks konkureeriv väärtusraamistik mudel (*Competing Value Framework*) (Joonis 6), mis on organisatsioonikultuuri hindamiseks. Selle põhjal on kultuurid klassifitseeritud vastavalt (Cameron, Quinn 1999: pt.3): Klanni, autokraatia, turu ja hierarhia kultuur, mis on jaotatud neljale tasandile.

Paindlik ja kaalutusõigus		Vähim fookus ja diferentseerimine	
Sisemine fookus ja integratsioon	KLANN		AUTOKRAATLIK
	Juht mentor, vanem		Juht Visionäär
	Pühendumine		Ettevõtlikkus
	Osalus	Innovaatilisus	
	Töötajate arendamine	Riskialdisus	
	HIERARHIA	TURG	
	Juht organiseerija	Juht eesmärgipõhine	
	Efektiivsus	Tugev konkurents	
	Kontrollimine	Saavutusvajadus	
	Stabiilsus	Tulemustele orienteeritud	
Stabiilsus ja kontroll			

**Joonis 6.** Konkureeriv väärtusraamistik mudel. Autori koostatud Cameron, Quinn (1999) põhjal.

Mudeli järgi (Joonisel 6.) iseloomustatakse kultuuri läbi domineerivate omaduste, juhtimisstiili, inimeste juhtimise, pühendumuse (seoste), strateegiliste eelistuste ja edukuse kriteeriumite. Organisatsioonid ei ole selgete kultuuridega, vaid kultuur

iseloomustatakse läbi nelja tasandi diagrammi. Uuringutulemuste põhjal saab teada, milline on organisatsioonikultuur neljal skaalal ja võtta suund muutusteks (Cameron, Quinn 1999: pt.4). Esitletakse kuut tüüpi (karakteristikat) organisatsioone: Hi-Tech tootjad, start up ettevõtted, standard toodete tootjad, mitme-rahvuselised tootmised, riigiasutused, andmetöötlusfirmad (Cameron Quinn 1999: 61). Loetelu on antud ka majandusektorite ja üksikute komponentide põhisel.

On veel mitmeid kvantitatiivseid meetodeid, sarnane on Denison, Neal (1999) mudel, kus on neli klassifikatsiooni: järjepidevus (*consistency*), missioon (*mission*), kaasamine (*involvement*) ja kohandamine (*adaptability*), mida uuritakse neljal tasandil: välimine fookus, kasv; stabiilne tulemuslikkus, sisemine fookus; operatsioonide tulemuslikkus, töötajate rahulolu; paindlikkus, innovatsioon (Denison, Neale 1999. Mudeli ülesehitus on sarnane Cameron, Quinn uuringuga.

Üldistatult on tegemist mitme-mõõtmeliste ja suhteliselt keerukate mudelitega, mis vastavad kultuuri mitme-tasandilisusele ja sisule, kuid nende uuringute läbiviimine on töömahukas ja vajab teadmisi antud mudelitest, kui ka nende analüüsimisest (Deal, Kennedy 1989). Need uuringud ei ole väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete võimalustele vastavad. DREAMS mudeli eeliseks ongi autorid välja toonud selle lihtsuse, kõigile on jõukohane viia läbi küsitlus ja saada tulemuste hindamiseks ning muutuste ellu kutsumiseks vastavaid juhiseid autorite kommentaaridest.

Antud töös ei analüüsita erinevate rahvuste kultuuride mõju organisatsiooni kultuurile (Hatch, 2018:199), seega ei analüüsita, millised on Ameerika, Põhja-Euroopa ja Eesti kultuurilised erinevused ja mõjud DREAMS mudelile. Samuti ei analüüsita üksikuid pika ajaloo ja kultuuriga organisatsioonide (katoliku kirik ja sõjaväed) spetsiifilisi kultuure. Töös ei vaadelda ühe skaala keskseid (näiteks: mudelid edukuse saavutamiseks läbi innovatsiooni (Ashkanasy et al. 2000:266)) mudeleid. Antud töös uuritakse organisatsioonikultuuri üldisi, tervikanalüüse, ja uuemaid tasakaalus mitmest komponendist koosnevaid karakteristikaid.

Edukatele edu toonud tegurid ei too ainult edu (Ashkanasy et al., 2000: 287; Vadi, 2000:293). Mitmetest allikatest leiab viiteid tugevale organisatsioonikultuurile (Kreitner Kinicki 1992: 83). Alljärgnevalt esitatakse ülevaade tugevast ja positiivsest kultuurist.

Tugev organisatsioonikultuur (Deal, Kennedy 1989: 16; Kotter, J.P., Heskett, J.L., (1992) Hatch 2018 kaudu; Sathe 1985:103):

- Organisatsioonis jagatakse omavahel mitmeid olulisi tõekspidamisi, väärtushinnanguid
- Ilmnevad kollektiivsed tendentsid, organisatsiooni eesmärgid on olulisemad, kuid üksikisik, muutustele töötatakse ühtselt vastu
- Liikmete vajaduste rahuldamine on seotud vastastikkuse tugeva sõltuvusega
- Suhtlus on liikmete vahel lihtne

Positiivne organisatsioonikultuur põhineb (Hatch, 2018:210; Vadi, 2000:293):

- Organisatsiooni liikmed tunnetavad, et nad mõjutavad organisatsiooni tulemusi, nad mõistavad et organisatsioonile vajalik on ka neile kasulik
- Liikmed tunnevad, et saadud kasu jagatakse kõigi vahel õiglaselt
- Eeldatakse tõhusat töökorraldust organisatsioonis
- Organisatsiooni bürokraartiat ja volitusi peetakse on asjakohaseks

Vastupidist kultuuri võib lugeda vastavalt siis nõrgaks või negatiivseks organisatsioonikultuuriks. Sealjuures näiteks nõrk kultuur ei tähenda halba, vaid on vastupidine, st paindlik, kohanemisvõimeline välistele mõjudele (Ashkanasy et al., 2000:288). See kinnitab varem toodud kommentaari, et ei ole head ega halba kultuuri, vaid on erinevad kultuurid.

DREAMS mudeli Autentsuse skaala rõhuasetusest väärtuste hoidmisele on viidatud eelmises peatükis (vt pt 1.1 lk 18). Skaalal Täielik ausus on oluliseks töötajate-vaheline suhtlus, sise- ja väliskommunikatsiooni korraldamine, rõhutatakse kiire ja efektiivse suhtluse soodustamist, aususe olulisust. Ausus loob usaldust ja organisatsioonisisel usaldusel baseerub uute ideede välja toomine ja seega ka ettevõtte areng. (Goffee, Jones 2016:52). Sarnasest mõtttest on esitatud ka Lihtsate reeglite skaala esimene väide: “Meil käivad asjad lihtsalt“ (Goffee, Jones 2016:136). Positiivse kultuuri eesmärkide mõjutamine on DREAMS mudeli Tähenduse komponendi käsitluses oluline, arutletakse töö tähenduse ja seoste loomisel vajaduse üle, et töötajatel tekiks entusiasmi, solidaarsus, isiklike ja ettevõtte eesmärkide vahel seosed (Goffee, Jones 2016:110). Positiivne organisatsioonikultuur viitab DREAMS mudeli Lihtsad reeglid skaala sisule (Goffee,

Jones 2016: pt.6). Antud seosed on kajastatud ka tabel 7 (lk 34) DREAMS komponentide kirjeldus ja võrdlus teooriaga all.

**Tabel 4.** Seitsmel karakteristikall põhinev organisatsioonikultuuride jaotus

<b>Rozen M. (2017) Huffingtonpost</b>	<b>O`Reilly,C.,A., Chatman,J.A. Caldwell,D.F. (1991) (Creative Commons License, n.d.) kommentaaridega</b>
<b>Eesmärgiga juhitud ettevõtluskultuur:</b> töötajatel on selged lühi ja pikaajalised eesmärgid, tugev, jätkusuutlik, töötajate motiveerimine eesmärkide nimel ( <i>A purpose driven company culture</i> )	<b>Uuendusmeelne kultuur:</b> paindlik ja kohanemisvõimeline, katsetamine, klassikaliste ülemuste puudumine, kõrge riski võtmine ( <i>Innovative culture</i> )(W.L.Core)
<b>Efektiiivse kommunikatsiooni mustrid,</b> iseloomustab kommunikatsioonis selgus, viisakus ja aktiivsus (arutelus) ( <i>Effective communication patterns</i> )	<b>Agressiivne kultuur:</b> konkurentsivõime ja kõigiga, kõrge riski võtmine, võib kalduda vastutustundetusse käitumisse (näiteks B. Gates Microsoft)
<b>Tagasisidel baseeruv kultuur-</b> tagasiside innustab saavutama veelgi paremaid tulemusi, eeldab võimet anda ja saada tagasisidet igal pool ja iga teema kohta, seda selgelt turvaliselt ja produktiivselt ( <i>A culture of feedback</i> )	<b>Tulemusele orienteeritud organisatsioonikultuur:</b> hinnatakse saavutus (näiteks müügile orienteeritud), tulemus (kasumile), saavutamise kaudu; oht ületöötamisele ja mõõdikud olulisemad kui tervik( <i>Outcome-Oriented culture</i> )(Best Bay)
<b>Mitmekeesine kultuur</b> on teadlik erinevate kultuuride olemasolust ja mis millises olukorras oleks õige ning informeerib seda selgelt. Orienteeritud tolerantsusele, meeskonnatööle, koostööle ( <i>Embracing diversity</i> )	<b>Stabiilne kultuur,</b> reeglite ja bürokraatiiale orienteeritud, rahulik positiivne areng, aeglane muutustest ja oht sattuda liigsesse bürokraatiasse ( <i>Stable Culture</i> ) (Kraft Foods)
<b>Meeskonnatöö,</b> see on loomine, töhustamine, tähistamine, meeskonna ühise tulemuse märkamine, koostöö soodustamise kaudu kiiremate tulemuste saavutamine. Edu meeskonnatöös saavutatakse läbi selgete eesmärkide ja tiimi struktuuri mõistmise (rollide) ( <i>Teamwork</i> )	<b>Inimestele orienteeritud kultuur:</b> inimesed on nende suurim vara (õiglus, toetus, üksikisiku õigus), organisatsioon saavutab keskmisest madalamaid majandustulemusi, kuid eeskujuliku kultuuri ja stabiilse arenguga ( <i>People oriente culture</i> )(Fortune Magasin)
<b>Kaasamine ja lojaalsus</b> so. töötajate sidumine organisatsiooniga, investeerides inimestesse ja nende töösse (emotsionaalne ja füüsiline seotus) töötaja tunneb, et on hinnatud, respektitud; positiivne töökeskkond ( <i>engagement and loyalty</i> )	<b>Meeskonnale orienteeritud kultuur:</b> töötajate ühisele õppimisele, koostööle, ühistele koosolekutele, otsustele, kes ei ole tiimitöö poolt ei sobi meeskonda ( <i>Team-Oriented culture</i> )
<b>Kasv ja areng</b> so. Kasvuvõimalused, vabalt kasvada ja areneda indiviididena (karjääri, professionaalne, finants, kasv), see loob töötajates seotust ja lojaalsust ettevõttega, kasv mõlemale ( <i>growth and development</i> )	<b>Detailidele orienteeritud kultuur,</b> nagu haiglad või hotellid jne (McDonalds), kes soovivad anda parimat peavad märkama igata detaili ( <i>Detail-Oriented culture</i> )

Allikas: Autori koostatud Rozen, M. (2016) ja Reilly et al., n.d. (1991) artiklite põhjal.

Karakteristikad (samuti ka iseloomustused, tüpoloogiad) annavad ülevaadet, kuidas kultuure jagatakse tüüpideks, milliseid edukaid ja enim antud kultuuriga ettevõtteid

leidub. Organisatsioonikultuuride karakteristikate seitsme dimensiooni (*dimensions*) kaudu (Tabel 4) on välja töötatud O`Reilly, et al. (1991) poolt, seda kõrvutatakse teise sarnase jaotusega Rozen (2016) omaga, mis on uuem ja sisaldab vähem tuntud kultuure. Lisaks tabelis toodutele on veel spetsiifilised tegutsemise põhised kultuurid nagu: teenindusele orienteeritud kultuur (*Service culture retail industry*), turvalisusele orienteeritud kultuur (*Safety culture safety sensitive jobs companies*) (Creative Commons License, n.d.). Rozeni kultuuride jaotust võrreldes vanema O`Reilly jt koostatud karakteristikaga, siis täpselt ühesuguseid ei ole ühtegi. On osaliselt kattuvaid ja täiesti uusi. Need on: tagasisidel baseeruv, efektiivne kommunikatsioon, mitmekesine kultuur iseloomustused. Sarnaste nimede või kattuvate komponentidega on: meeskonnatöö vs meeskonnale orienteeritud kultuur, samuti on kattuvusi eesmärgiga juhitud ja kasvule, arengule suunatud ning tulemustele orienteeritud kultuurides. Erinevate karakteristikate ja DREAMS mudeliga sarnasused on kajastatud tabel 7 (vt lk 34). Kaht erinevat karakteristikat vaadeldes võib näha uuema jaotuse arengut spetsialiseerumisele, mingi konkreetse omaduse esiletõstmisele, vähem on laiapõhiseid iseloomustusi nagu vanemas.

Kultuurimudelite ja karakteristikate analüüsimise selgusid tähelepanekud, esiteks, et tüpoloogiaid on palju ja teiseks, et organisatsioonikultuuride uurimise peamine eesmärk on suunatud edu toonud ettevõtluskultuuride iseloomustamisele (Cameron, Quinn 1999:4; Goffee, Jones 2015: 3; Rozen 2016). Seega antud töös peatükk 1.1. (vt pt.1.1. lk 13) viidatud edukuse mudelite probleem on jätkuvalt olemas, kuid töös rõhutatud teadmised kultuurist saavad olla juhtidele kasulikud uurimaks organisatsioonikultuuri ja selle põhjal teha otsused vajalikeks muutusteks.

Antud uurimustöö baseerub tootmisettevõtete valimile, mistõttu on vajalik uurida ka tootmiste organisatsioonikultuuri eripärasid. Tootmisettevõtete tulemuslikkuse tõstmiseks rakendatakse Lean organisatsiooni põhimõtteid, mis on „tõmmitud organisatsioon“, kus sisemised kulud on minimeeritud maksimaalse marginaaliga toote või teenuse pakkumiseks (Holbeche 1997:1). On veel mitmeid erinevaid süsteeme ja abivahendeid nagu TQM, Six Sigma või Tasakaalustatud tulemuskaart (*Balance Score card*) jt, milliste rakendamise keskmeks on ka organisatsioonikultuur (Kreitner 1998:17; Rother 2014:210), mõned neist on eelpool viidatud Toyota mudeli erinevad osad, mis on saanud iseseisvateks süsteemideks.

Tänapäeval ettevõtetes sisemiselt kiireks arenemiseks ja muutumiseks läbiviimiseks peetakse oluliseks (*organizational learning*) organisatsioonilist õppimist (Dierkes, Antal, Child, Nonaka 2003: 17; McMillan 2004: 74). Sama oluline kui on õppiv organisatsioon on ka õppiva organisatsiooni kultuur (Seige, Kleiner, Roberts, Ross, Smith 2003). Seos nende mõistete vahel on alljärgnev: „Õppivas organisatsioonis on organisatsioonilise õppimise tulemusena loodud toimivad süsteemid, seosed ja reeglid pakuvad oma liikmetele toetavat ettevõttekultuuri ja keskkonda, mis lubab indiviididel proovida, katsetada, õnnestuda, ebaõnnestuda, õppida ja veelkord proovida. Kui süsteem ei aktsepteeri ebaõnnestumisi, on tema edu minimaalne“ (Bontis 1999:447). Organisatsiooniline õppimine jagatakse teoreetiliseks ja pragmaatiliseks lähenemiseks. Pragmaatilisel õppimises on kolm tasandit (Child, 2005 313):

- Kõrgeim tasand e. (*strategic learning*): „Õpitakse kuidas õppida“ st. muudetakse organisatsiooni juhtimispõhimõtteid (*mindset*) panemaks organisatsiooni ja juhte mõistma õppimise keskkonna loomise olulisust ettevõtte pikaajalise edu saavutamiseks
- Keskmine tase (*systematic learning*): Luuakse õppimissüsteeme ja soodustatakse õppimist, eesmärgiga parendada ettevõtte tulemuslikkust, õpitakse kahtluse alla seadma olemasoleva süsteemi tulemuslikkust, et seda parendada. See on pideva parendamise tase
- Madalam tase tehniline õppimine: Õpitakse konkreetseid oskusi ja teadmisi nii iseseisvalt kui teistega jagades, aga ka otsitakse, mida uut võiks õppida, et tulemuslikkust parandada.

Esimene tasand on organisatsioonikultuuri loomise tasand. Õppiva organisatsiooni saavutamiseks on esmajoones vajalik saavutada usaldus liikmete vahel ja rakendada õppimist toetav juhtimisstiil, mis loob õppimiskeskonna, võimalused õppimiseks (*capacity to learn*), seejärel ühiste huvide leidmine ja õpitu jagamine, alles seejärel tuleb juhtidel luua organisatsioonis arusaam, et õppimine ja teadmised on organisatsiooni tugevus, eelis ja vara (Child 2005:315; Dierkes et al. 2003: pt.3; Haberberg, Rieple 2008: pt 10.2; Mertins et al. 2001: pt.7.4). Organisatsiooniline õppimine on suunatud muutusele, kohandumisele, protsessidele ja praktikatele, mälu ja teadmise loomisele (Dierkes et al.2003:7). Teadmispõhises tootmises on õppiva organisatsiooni kultuuri loomine võtmetähtsusega edukuse saavutamiseks.

Usalduse olemasolu inimeste, gruppide, organisatsioonide vahel on tõhusa koostöö aluseks. Usaldust jagatakse traditsiooniliseks ja institutsiooniliseks, kus esimene on seotud inimese kultuurilise ja sotsiaalse taustaga ja teine saavutatakse juriidiliste või samalaasete standardite kaudu (näiteks ISO). Usaldust peetakse ärilise edukuse üheks olulisemaks võtmenäitajaks (Child 2005:339). Usalduse saavutades tekib ka soov ületada erimeesused, saavutada ühiselt tulemusi, vältida ebavajalikke konflikte ja aitab säästa kuludelt ebavajaliku kontrolli arvelt (Child 2005:342; Kramer, Tyler 1996:20). Blakey viitab, et usaldusel, nii isiku, organisatsiooni, kui süsteemi suhtes on kolm omadust: usaldus tähendab riski võtmist; usaldus tähendab positiivseid eeldusi, et teine ei vea alt; usaldus on kolmemõõtmeline: ratsionaalne, moraalne ja emotsionaalne (Blakey 2017:50). Antud autori nägemuses on juhi põhiülesanne saavutada usaldusväärus, mis koosneb kolmest põhikompetentsist võimekus, ausameelsus ja hoolivus (Blakey 2017:55). Lähtuvalt ülaltoodust on organisatsioonikultuuri analüüsimisel olulisim uurida usalduse, aususe ja avatuse alaseid hinnangud, need tulemused annavad organisatsioonile teada, selle võime kohta areneda, õppida, saavutada eesmäärke.

Usalduse loomine on autentse kultuurimudeli DREAMS üks läbiv teema, millele on viidatud mudeli mitmel skaalal (Lisa 1). Erinevuste väljendamise soodustamise ja vabalt tundmisena Erinevuste all. „Eriarvamused on kasulikud, isegi kui need on väärad“ (Grant, 2017: 216). Organisatsioonid, kus inimesed vaidlevad ja kritiseerivad, tunnevad end vabalt, ega karda ideid jagada, genereerivad rohkem ideid (Nemeth, Personnaz, Personnaz, & Goncalo, 2004). Täieliku aususe skaalal rõhutatakse ausa ja usaldusliku organisatsioonikultuuri loomist ja Lihtsate reeglite skaala on seotud reeglite otseselt usaldusega läbi reeglite otstarbekuse, nende mõistmise ja aktsepteerimise ning autoriteediga. **Organisatsioonikultuuri uurimisel DREAMS mudeliga saab tagasisidet ettevõttes valitseva usalduse kohta mudeli erinevatelt skaaladelt.**

Organisatsiooni planeeritud strateegia muudatused tulenevad vajadusest kohanduda organisatsiooniväliste muutustega, näiteks konkurentsitingimustega, lahendada kriisisituatsioonid, olla jätkusuutlik (Dessler 2001:420). Organisatsioonikultuuri muutmise vajaduse korral on oluline välja tuua Schein soovitusel, mis kehtivad ka kultuuri hoidmiseks ja probleemide kaardistamise tarbeks (Schein 1992 pt.12):

- Tee selgeks, mis on oluline, kuidas mõõdetakse ja kontrollitakse.

- Reageeri adekvaatselt organisatsiooni intsidentidele ja kriisidele,
- Loo teadlikult eeskujumudel, kooši (*coaching*) juhte samastuma,
- Kooskõlasta eesmärgid ja prioriteedid, sea tunnustus ja staatus süsteemid
- Ühenda töötajate arendussüsteemide uute väärtustega, vii need vastavusse
- Vajadusel muuda struktuuri, juuruta uusi juhtimissüsteeme, muuda füüsilist keskkonda (uued visuaalsed identiteedid).

Antud kommentaaridele on veel lisatud, et viimane märkus töötab, vaid siis, kui eelmised on juba töös. Muutuste edukaks ellu kutsumiseks on oluline nendest juhustest lähtuda.

Organisatsioonikultuurile saab hinnangut anda liidrite juhtimisstiilide avaldumise kaudu (Bowditch, Buono 1997:292), nagu ka peatükis 1.1. (vt lk.17) on viidatud, on domineeriv juhtimisstiil osa kultuuri kujunemisest. Uurides uuemaid juhtimisstiile saab luua seoseid, milliseid väärtusi peetakse organisatsioonikultuurides oluliseks. Järgnevalt ei anta ülevaadet kõikidest juhtimisstiilidest, vaid vaadeldakse muutuste juhtimiseks mõeldud juhtimisstiile ja autentset juhtimisstiili eesmärgiga, analüüsida milliseid seoseid leidub DREAMS mudeliga.

Kultuuri muutmise sisendiks on liidrite eestvedamise e. juhtimisstiilide kasutus. Goleman, D. on toonud välja kuus juhtimisstiili, mis toovad muutusi (*Leadership that Gets Result*): käsklustega juhtimine (*Commanding*), suunda näitav juhtimine (*Visionary*), inimesi ühendav juhtimine (*Affiliative*) kaasav juhtimine (*Democratic*) survestav juhtimine (*Pacesetting*) coachiv juhtimine (*Coaching*)(Goleman, 2000). Alljärgnevas tabel 4 võrreldakse veel kolme muutustele suunatus juhtimisstiili.

Golemani juhtimisstiilid muutuste läbiviimiseks on suunatud ettevõtte pikaajalisele arengule ja soovitatud on kombineeritud kasutamine (Goleman, 2000). Dessleri esile tõstetud juhtimisstiilid on suurte organisatsiooniliste muutuse ellu kutsumiseks. Kõigis neis on keskkohal juht, eestvedamisvõime ja visiooniga, erinevus seisneb taktikas, kas läbi eeskuju nagu karismaatiline juhtimisstiil või süstemaatilise tegutsemisega nagu instrumentaalne eestvedamine või läbi visiooni müügi nagu misjonäri juhtimisstiil.

**Tabel 5.** Muutuste juhtimisele suunatud juhtimisstiilide iseloomustus

Juhtimisstiil	Märksõnad	Miinused
Karismaatiline eestvedamine ( <i>Charismatic leadership</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• isiklik eeskuju,</li> <li>• entusiasm,</li> <li>• enesekindlus,</li> <li>• eesmärkide visualiseerimine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• juhi suur roll ja vastutus</li> <li>• ühelaadse koostöö vaimu peale surumine</li> </ul>
Instrumentaalne eestvedamine ( <i>Instrumental leadership</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• süstemaatiline,</li> <li>• järjepidev,</li> <li>• tagab kultuuriliste muutuste läbiviimise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei ole kiireid muutusi esile kutsuv</li> </ul>
Misjonäri eestvedamine ( <i>Missionary leadership</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uue visiooni „müüjaid“</li> <li>• visiooni müük,</li> <li>• kriitika talumatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pidurdama hilisemat arengut,</li> <li>• erinevuste teke takistatud,</li> <li>• väldib vaidlusi ja kriitikat</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud Dessler (2001: 432) põhjal.

Antud uurimustöö seisukohalt on olulisim järeldus, mida saab teha, et juhid peaksid tundma erinevaid juhtimisstiile ja muutuste läbi viimisel rakendama mitmeid eestvedamisstiile (Goleman, 2000) ja vaid ühel viisil muutuse läbi surumine ei pruugi pikas ajas olla kasulik (Dessler 2001:434). Kiirete muutuste läbi surumise juhtimisstiilide puhul tuleb tunda nende puudusi ja osata õigel ajal muuta juhtimisstiili.

Organisatsioonilistele muutuste läbi viimine pidevale arengule suunatud juhtimisstiilide kasutamise kaudu saavutatakse organisatsioonikultuuri muutused aeglasemalt, aga on säästlikumad (Northouse 2016:94). Antud uurimustöös analüüsitakse autentse organisatsioonikultuuri mudelit, seetõttu uuritakse järgnevalt täpsemalt autentset eestvedamist ja kõrvutatakse seda teiste väärtuspõhiste juhtimisstiilidega.

Autentne eestvedamine (*authentic leadership*) põhineb viiel omadusel: autentset juhid saavad aru oma eesmärgist (*purpose*), tegutsevad õige asja eest kõrgeid väärtusi järgides (*values*), nad loovad usalduslikud suhted inimestega (*relationships*), tegutsevad kindlameelselt, fokuseeritult, väärtustest lähtuvalt (*self-discipline*) ja entusiastlikud viies ellu missiooni (*heart*)(Avolio, Gardner 2005). Autentse juhtimisstiili kaudu järgijate mõjutamine toimub kahe tunnuse (*identifications*) isiklik ja sotsiaalne kaudu, mille peamise komponendid on lootus (*hope*), usaldus (*trust*) ja positiivsed emotsioonid, need mõjutavad enim järgijate töösse suhtumist ja käitumist (*work attitude, behaviour*)(Avolio et al. 2004). Autentse eestvedamisstiili võrdlus teiste juhtimisstiilidega annab täiendavalt

ülevaadet antud stiili sisust ja erinevusest teistega. Võrdluse lisatakse ümberkujundamise juhtimisstiil (*Transformational Leadership*), karismaatiline juhtimisstiil (*Charismatic Leadership*, organisatsiooni teeniv juhtimisstiil *Servant leadership*).

**Tabel 6.** Autentse juhtimisstiili komponentide võrdlus kolme teise juhtimisstiiliga.

Autentse juhtimisstiili komponendid	TL <sup>1</sup>	CL <sup>2</sup>	SL <sup>3</sup>
Positiivne psühholoogiline kapital	√ <sup>4</sup>	√	
Positiivne moraalne perspektiiv	√√ <sup>5</sup>	√√	√√
Liidrite eneseteadvus ( <i>self-awareness</i> ): väärtustes, väljendustes ja emotsioonides	√√	√√	√√
Liidrite enesekontroll ( <i>self-regulation</i> ): tasakaalus protsessid, suhete läbipaistvus	√√		
sh autentne käitumine	√	√	√√
Protsesside juhtimine, käitumine: positiivne modelleerimine, isiklik panus, emotsionaalne sidusus, enesemääramine, positiivne suhtlemine, emotsionaalselt nakkav <sup>6</sup>	√√	√	√
Järgijate eneseteadvus	√√	√√	√ <sup>7</sup>
Järgijate enesekontroll	√	√	
Järgijate arendamine			√√
Organisatsiooniline kontekst: eetilise, ebakindlust toetav, kaasamine, positiivne, tugevustele baseeruv	√√		
Tulemuslikkus: tehakse enam kui oodatakse, jätkusuutlik, päris	√		

Allikas: Autori koostatud Walumbwa et al. (2008) ja Avolio, Gardner (2005) põhjal.

Ümberkujundamise juhtimisele on viidatud juba töö esimeses peatükis (vt pt.1, lk.9) ja sellega mõeldakse organisatsiooni juhtide poolset seoste loomist, järgijate mõjutamist, inspireerimist, motiveerimist ning ühenduste loomist üksikisikute ning ühiste eesmärkide

<sup>1</sup> TL Ümberkujundamise juhtimisstiil (*Transformational Leadership*) Burns (1979)

<sup>2</sup> CL Karismaatiline juhtimisstiil (*Charismatic Leadership*)

<sup>3</sup> SL Organisatsiooni teeniv juhtimisstiil (*Servant Leadership*)

<sup>4</sup> √ Seos on olemas

<sup>5</sup> √√ Tugev seos on olemas

<sup>6</sup> Emotsionaalselt nakkav ei ole märgitud ükski juhtimisstiil peale autentse

<sup>7</sup> Eneseteadvus avaldub vaid väärtustes

ja väärtuste vahele (Burns 1979). Karismaatilise eestvedamisega juhid, seavad kõrged eesmärgid, visualiseerivad, on ise eeskujuks järjekindlas eesmärgi poole liikumises, on empaatiavõimelised, toetavad, enesekindlad ja sellega kutsuvad teistes esile soovi muutusteks, otsivad ja leiavad talente ja meelitavad neid ligi. (Shamir, Arthur 1993). Organisatsiooni teeniv juhtimine, mille nimi annab hästi edasi selle sisu, kirjeldatakse kümne märksõna kaudu: kuulamine; empaatia- juhi poolne mõistmine; parandamine (*Healing*)- teiste aitamine; teadlikkus (*Awareness*) iseendast; veenmise teel teistes muutuse esile kutsumine; konseptualiseerimine - organisatsiooni visionaar; ettenägelikkus; juhtimisvastutus (*Stewardship*)- luua mõistmine juhtimisest; võtta töötajate arendamist tõsiselt; kogukonna tunde loomine (Greenleaf 1996). Võrdlustulemused on kajastatud tabelis 6.

Analüüsis on näha mitmeid kattuvusi just moraali ja juhtide eneseteadlikus käitumises ning protsesside läbiviimises. Erinevus on positiivsuses ja entusiasmis, energia kasutuses ja suhete eheduses. Avolio ja Gardeni analüüs toob veel välja, et autentse juhtimise erinevus seisneb juhtide eneseteadlikkuses ning väärtuste, ideede eest seismises ja nendel põhineval tegutsemisel, seevastu ümberkujundava juhtimisstiili rõhk on just rääkimisel ja puudu jääb selgest visualiseerimisest, mis on eesmärk (*clear sense of purpose*)(Avolio, Gardner 2005; Walumbwa et al., 2008). Veel märgitakse analüüsis, et organisatsiooni teeniva juhtimisstiili rõhk on juhi eeskujul ja väärtustel ning järgijate arendamise väärtustamisel, vähem on positiivsel energial ja isiklikku tegutsemise eeskuju innustaval käitumisel. Karismaatilise juhtimisstiili puhul on just vastupidi, rõhk positiivsel energial ja eestvedamisel, juhi eeskuju kasutamisel on suurem tähendus, vähem pööratakse tähelepanu järgijate eneseteadlikkuse, väärtuste ja tõekspidamiste kinnistamisele, kogukonna loomisele (Avolio, Gardner 2005). Tabeli 6 vaatlusel ja analüüsiga tutvumisel selgus kõige rohkem sarnasusi ümberkujundava juhtimisstiiliga.

Autentne eestvedamine vaatleb juhtide käitumist, selle ehedust, eneseteadlikust, väärtuste eetilise järgimist ning vastava eestvedamisstiili kasutust. Järgijad tunnevad, et nad on olulised, entusiastlikud, juhi isiklikust eeskujust motiveeritud, see paneb neid pingutama enamat. Juhid ootavad järgijatelt auast arvamuse avaldamist, isegi kui see ei ole ootuspärane, teineteise täiendamist ja arenemist, ühiselt saavutatakse kogukonnatunne, ollakse lojaalsed (Goffee, Jones, 2007). Arvestades DREAMS mudeli

tausta on autentse juhtimisstiili sisu kajastatud ka autentse organisatsiooni mudeli komponentides. Usalduse loomine on, nagu varem viidatud, esindatud DREAMS mudelil kolme (Erinevused, Täielik ausus, Lihtsad reeglid) skaalade kaudu. Eesmärkidega seostumine Tähenduse ja Lihtsate reeglite skaalal, väärtuste järgimine ja pärandi tunnistamine on Autentsuse komponendis ja entusiasm on esindatud Tähenduse skaalal. Karismaatiline juhtimisstiil muutuste juhtimiseks kirjeldab sarnaselt juhi eeskuju ja enesekindlus järjekindlus nii eesmärkide kui väärtuste kinnistamisel nagu ka DREAMS mudeli autentsuse skaalal.

DREAMS mudeli võtmesõnadena on välja tulnud (Lisa 1): vabadus, konfliktijuhtimine, kirglikkuse soodustamine, ausus, usalduse loomine, kommunikatsiooni olulisus, arenguvõimaluste pakkumine, töötajate ja ettevõtte vaheliste seoste loomine, väärtuste loomine ja järeleandmatu järgimine, pärandi kaitsmine, sotsiaalse kuuluvuse loomine, eesmärkide ja tööde vahele seoste loomine, lihtsustamine, delegeerimine, reeglite ja eesmärkide sidumine, autoriteedikaitmine. Mitut neid olulisi märksõnu sisaldavad ka ülal pool toodud juhtimisstiilid, seega Golemani märkus kasutada erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale organisatsioonis on samuti asjakohane.

Antud uurimustöös on organisatsioonikultuuri analüüsimisel leitud mitmeid seoseid Goffee ja Jones DREAMS mudeliga, sellest ülevaate saamiseks on koostatud (Tabel 7.), kus on kajastatud mudeli komponendid ja nende võtmesõnad ning kõrvutatud teooria analüüsis viidatud kommentaaridega.

Peamised võtmetähtsusega seosed on: organisatsioonikultuuri tundmine ja hoidmine; väärtuste kommunikatsioon; usaldus loomine on muudatuste ja õppiva organisatsioonikultuuri alus; eesmärgid, eesmärkide seadmine ja seoste loomine kõigi tasandite vahel; innustamine, entusiasm ja juhi eeskuju; lihtsad selged reeglid ning infovahetusesüsteemi loomine ja kättesaadavaks muutmise; organisatsiooni vea tuvastamise vastavus väärustega jt. Mitmed organisatsioonikultuuri karakteristikad on tabelis kajastatud.

**Tabel 7.** DREAMS komponentide kirjeldus ja võrdlus teooriaga

<i>DREAMS mudeli komponendi kirjeldus</i>	<b>Komponendi kohta leidnud teooria viide</b>
<p><b>Difference- Erinevused</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vabadus olla mina ise</li> <li>• Julgus erinevusi väljendada</li> <li>• Kirglikkuse ergutamine</li> <li>• Erinevusi arvestav töötajate arendamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vea tuvastamine ja korrigeerimisesüsteem- (Schein) kultuuritasandid</li> <li>• Kultuuri funktsioon-töötajate julgustamine (Kinicki, Kreitner)</li> <li>• Tugev organisatsioonikultuur (Deal Kennedy jt)</li> <li>• Mitmekesine kultuur (Rozen)</li> <li>• Usalduse loomine (Blayke jt)</li> </ul>
<p><b>Radical honesty- Täielik ausus,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sise ja välikommunikatsioon mõlemad olulised</li> <li>• Teadlik infovahetuse süsteemi ülesehitus</li> <li>• Avatud ja usalduslik kultuur</li> <li>• Konfliktide teadlik juhtimine, erinevuste väljaütlemise soodustamine</li> <li>• Ausus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultuuri põlvnemine infovahetus oluline (Harrison Shirom)</li> <li>• Vea tuvastamine ja korrigeerimisesüsteem- (Schein) kultuuritasandid</li> <li>• Kultuuri funktsioon-muutuste juhtimine ja konfliktid, (Kinicki, Kreitner)</li> <li>• Tugev organisatsioonikultuur (Deal Kennedy jt)</li> <li>• Usalduse loomine (Blayke jt)</li> <li>• Efektive kommunikatsiooni mustrid (Rozen)</li> </ul>
<p><b>Extra value- Lisaväärtuse loomine,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõigil võrdsed võimalused arenemiseks</li> <li>• Mitmekülgsed arenemisvõimalused</li> <li>• Õiglus, arendamises ja tasustamises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultuuri funktsioon- töö on väärtus ja teiste ligi tõmbamine (Kinicki, Kreitner)</li> <li>• Positiivne organisatsioonikultuur (Hatch)</li> <li>• Kaasamine ja lojaalsus; eesmärgiga juhitud; kasv ja areng (Rozen)</li> </ul>
<p><b>Authenticity- Autentsus,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Väärtuste rakendamise järjekindlus</li> <li>• Pärandi tunnistamine, juured</li> <li>• Isiklike ja organisatsiooniliste nähtuse vahele seoste loomine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väärtuste edasi kandmine, kultuur põlvneb (Trice, Beyer)</li> <li>• Väärtuste avaldumine organisatsioonis (Hofstede jt)</li> <li>• Kultuuri funktsioonid-organisatsiooni identiteet (Kinicki, Kreitner)</li> <li>• Karismaatiline eestvedamine (Dessler),</li> <li>• Autentne juhtimisstiil (Avolio jt)</li> </ul>
<p><b>Meaning- Täendus,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasmi kasutamine</li> <li>• Seosed tööde vahele</li> <li>• Sotsiaalse kuuluvuse loomine</li> <li>• Seosed eesmärkide ja töötajatega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööga rahulolu- mõttekas töö ja juhtimine (Mullins jt)</li> <li>• Kultuuri funktsioon-terviku nimel töötamine, (Kinicki, Kreitner)</li> <li>• Positiivne organisatsioonikultuur (Hatch )</li> </ul>
<p><b>Simple rules- Lihtsad reeglid,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lihtsusta süsteeme, reegleid</li> <li>• Õigluse tagamine, võrdselt kõigile</li> <li>• Head reeglid loovad sidemed eesmärkidega</li> <li>• Autoriteeti hoidmine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volituste olemus ja suhe- kultuuritasandid (Schein)</li> <li>• Tööga rahulolu-töökorraldus (Mullins jt)</li> <li>• Kultuuri funktsioon-muutuste juhtimine ja konfliktid, (Kinicki, Kreitner)</li> <li>• Positiivne organisatsioonikultuur (Hatch jt)</li> <li>• Usalduse loomine (Blayke jt)</li> </ul>

Allikas: Koostatud autori poolt teooria analüüsi ja Goffee, Jones (2015) põhjal

Kokkuvõtteks peab üle kordama, et organisatsioonikultuur on mitme-tasandiline ja edukate kultuuride karakteristikaid on mitmedi. Nagu eelpool uuringus on märgitud: ei ole halba ega head kultuuri, olulisim on kultuuri tundmine ja selle muutmise vajaduse mõistmine (Harrison, Shirom 1998:7; Schein 1999: 21). DREAMS organisatsioonikultuuri komponendid on leidnud teoorias kinnitust ajakohasuse ja olulisuse poolest, seepärast võib selgelt väita, et tegemist on organisatsioonikultuuris oluliseks peetavaid edutegureid sisaldava mudeliga. DREAMS mudeli mitu komponenti sisaldavad usalduse loomise põhimõtteid, seepärast saab öelda, et antud mudeliga saab anda hinnangut usaldusele organisatsioonis.

Hofstede on märkinud, et väärtuste hindamise „uuringuid eelistused alternatiivide seas“ (*preferences among alternatives*) küsimustike tulemuste hindamise kohta, et „neid ei tohiks liiga sõna-sõnalt (*literally*) võtta, inimesed alati ei käitu nii nagu nad on küsimusi hinnanud“ (Hofstede1997:21). Antud väidet silmas pidades ja DREAMS mudeli kohastele teoreetilistele seisukohtadele põhinedes (Tabel 7), saab läbi viia mudeli rakendatavuse analüüs tootmisettevõtete valimi põhjal.

## 2. ORGANISATSIOONIKUTUURI MUDELI DREAMS RAKENDATAVUSE UURING TOOTMISETTEVÖTETES

### 2.1. DREAMS mudeli põhise uuringu ettevalmistus ja läbiviimine tootmisettevõtetes

Uurimustöö peamine eesmärk on DREAMS mudelil põhineva küsitluse tulemuste põhjal anda hinnang mudeli rakendatavusele organisatsioonikultuuri analüüsimetodina. Allpool tabelis 8 on toodud empiirilise uuringu läbiviimise etapid, tegevused ja ajaplaan.

Tabel 8. Uuringu läbiviimise etapid ja ajakava

Etapp	Tegevused	Ajaperiood
Planeerimine, ettevalmistus	Uuringu üldise ajaplaani koostamine Teoreetiliste seisukohtade kokkuvõtte koostamine Fookusgrupile ülesande tutvustusmaterjalide koostamine Fookusgrupi moodustamine (konsultantidest) Fookusgrupiga küsimustiku arutelu läbi viimine ja tõlkeversiooni koostamine Mudeli eesti keelde tõlkija otsimine ja koostöö korraldus Tõlke versioonide läbi töötamine ja lõpliku variandi valik	2017 aprill-oktoober
Andmete kogumise ettevalmistus ja uuringu läbiviimine	Tööstusettevõtete valimi moodustamine ja tutvustuste saatmine, eesmärgiga kaasata uuringusse 10 ettevõtet Veebipõhise küsitluskeskkonna analüüsimine ja valik Küsitluse ettevalmistus ja test küsitluse läbi viimine Küsitluse korraldamine mitmete ettevõtetega samaaegselt	2017 november – 2018 märts
Analüüsideside ja raportite koostamine	Uuringutulemuste ülekandmine SPSS programmi Küsimustiku usaldusväarsuse analüüsimine Küsitlustulemuste analüüsimine Excelis	2018 aprill
Tulemuste interpreteerimine ja esitlus	Tulemuste interpreteerimine, hinnangute koostamine Lõplike tulemuste vormistamine Kokkuvõtte esitamine	2018 mai

Allikas: Autori koostatud.

Eesmärkide saavutamiseks teostatakse küsimustiku eesti keelde kohandamine ja viiakse läbi küsitlus tootmisettevõtete töötajate põhjal koostatud valimiga. Uuringu tulemuste põhjal antakse hinnang küsimustiku rakendatavusele tootmisettevõtetes, kasutades selleks erinevaid statistilisi analüüsimeetodeid. Samuti antakse ülevaade küsitluses kogutud tulemustest ja jagatakse allikast lähtuvaid kommentaare parendustegevusteks.

Allika „Miks peaks keegi siin töötama?“ (2016) väljaandjaga koostööst selgub, et mudeli usaldusvärsust ei ole hinnatud, ega ei ole tõlgitud inglise keelest eesti keelde vastavate emakeele spetsialistide poolt, seega mudeli põhjalik tõlkimine ja hindamine on asjakohased läbi viia. Eesti keelse väljaande koostamise (Goffee, Jones 2016) käigus on oluline mõistete paar: autentne juhtimine ja autentne organisatsioon vahetatud välja sõnaga suurepärase, mida kasutatakse nii tuleviku organisatsiooni mõistes, kui mudeli autentsuse ja autentse organisatsiooni mõtet kirjeldades, mis on eksitav ja segadust tekitav. Seetõttu kasutatakse teise paralleelse allikana originaalkeelset väljaannet „Why should anyone work here? (Goffee, Jones 2015).

Antud uuringu rakendatavuse tagamiseks on oluline kvaliteetse tõlke koostamine. Seetõttu kaasati tõlke väljatöötamise mitmete erinevate spetsialistide teadmisi. Töö esimeses etapis (Lisa 1) paigutati inglise keelsed väited (edaspidi ka küsimused) vastavatesse (DREAMS) komponentide tabelisse, lisati eesti keelse raamatu tõlked ja moodustati nn alamkomponentide jaotus täpsustamaks küsimuste eesmärki.

Seejärel viidi konsultantidest ja koolitajatest koosneva töögrupiga (4 liiget) läbi DREAMS mudeli analüüs, kasutades eelpool nimetatud abimaterjali (Lisa 1) ja koostati tõlge, eesmärgiga saada erialaspetsialistide nägemus mudelist. Selle tulemusena koostati tõlgete võrdlemise tabel (Lisa 2), kus asub ülevaade saadud väidetest. Selgusid enim kasutatavad väljendid, milliste sõnastuste mõistmisel võiks tekkida eriarvamusi ja millised sarnanevad algallikaga. Mudeli valideerimiseks on oluline originaal teksti võimalikult täpne eesti keelde tõlge, mistõttu on vähe võimalusi muutusteks, kuid põhjalik analüüs võimaldab teha täpsustusi ja valikuid.

Järgnevalt koostatigi professionaalse äritekstide tõlkija poolt väidete tõlked, mis lisati samuti võrdlustabelisse (Lisa 2.). Iga küsimuse sisu ja taust arutati uuesti koos tõlkijaga läbi, mille põhjal koostati eriarvamusi tekitavatele küsimustele mitu erinevat tõlke

versiooni ja lõpuks tehti valik. Küsimused, kus tõlke nüansid jäid lõpuni lahtiseks, lisati uuringusse kahes erinevas versioonis. Need on Täielik ausus skaalal 2, Lisaväärtuse loomine 2, Autentsus 1, Lihtsad reeglid 1. Lõplik uuringu küsimustik koosneb 42 DREAMS mudeli väitest, algses on 36, lisati veel statistilised uurimisküsimused ametipositsiooni, soo ja vanuse kohta, kokku 45 küsimust, lõplik küsimustik on toodud Lisa 3.

Test-perioodil katsetati erinevaid uuringuprogramme (Survey Gizmo, Googel Forms, Survey Monkey), kuid kõige mugavamaks antud uuringu läbiviimiseks osutus SurveyMonkey standard versioon (tasuline), mis võimaldab koostada piiramatut arvu küsitlusi, mis on vajalik mitme ettevõttega samaaegselt koostööks.

Küsitlusele kutsuti 20 tootmisettevõtet, osales 10 erineva suurusega äriühingut. Lisas 4 DREAMS mudeli uuringu korraldamise e-mailid on toodud kutsete sisu ja uuringu korraldamise e-mailid. Küsitlusele kaasatud ettevõtted olid elektriseadmete, elektroonika, metalli-, puidu-, ning toiduainetööstuse sektorist. Uuringus osalejate soovil ei avaldata nende ärinimesid, vaid ainult üldised ettevõtluse parameetrid.

**Tabel 9.** Uuringus osalenud tootmisettevõtete majandusnäitajate ülevaade (tootmissektori, kapitali omanik, käiv, ekspordi osakaal %)

	<b>Tööstussektor</b>	<b>Kapitali päritolu (Eesti, väliskapital)</b>	<b>Käive 2016 MEUR</b>	<b>Ekspordi osakaal %</b>
Ettevõtte 1	toiduainetööstus	Eesti	164	51%
Ettevõtte 2	elektroonika tööstus	välis	96	94%
Ettevõtte 3	puidutöötlus	välis	34	1%
Ettevõtte 4	puidutöötlus	välis	17	65%
Ettevõtte 5	metalltoodete tootmine	Eesti	29	53%
Ettevõtte 6	toiduainetööstus	Eesti	18	1%
Ettevõtte 7	elektriseadmete tootmine	välis	26	99%
Ettevõtte 8	metalltoodete tootmine	Eesti	10	80%
Ettevõtte 9	elektriseadmete tootmine	välis	7	1%
Ettevõtte 10	metalltoodete tootmine	Eesti	3	1%

Allikas: statistikaamet, e-äriregister 2016 a. ettevõtete majandusaruanded, koostatud autori poolt.

Ülalpool toodud Tabelis 9. on ülevaade küsitluses osalenud ettevõtete majandusnäitajatest. Esindatud on viis väliskapitalil ja viis Eesti kapitalil põhinevat

ettevõtet. Kõik äriühingud ekspordivad kaupu, kuuel neist moodustab see olulise osa (üle 50%) käibest.

Vastajates 61% olid väliskapitaliga äriühingutest. Uuringus osalenud organisatsioonide töötajate arv ja küsitlusele kutsustute ning selles osalenute arv on toodud alljärgnevas Tabelis 10. Küsitlusele vastama paluti ettevõtete administreerivatel ametikohtadel töötavad töötajad, eesmärgiga lihtsustada andmete kogumist e-maili teel ja kaasata rohkem äriühingud. Uuring viidi läbi vastavalt Tabelis 8. viidatud perioodis jaanuar-märts 2018.

**Tabel 10.** Küsitluses osalenud valimi ülevaade (ettevõtetes töötajate arv, uuringusse kutsustute, osalejate arv ja osakaal %)

	Ettevõttes töötajaid	Uuringusse kutsutud	Uuringusse kutsutute osakaal %	Uuringule vastajaid	Uuringule kutsutute tagasiside %
Ettevõtte 1	731	38	5%	25	66%
Ettevõtte 2	652	297	46%	87	29%
Ettevõtte 3	238	6	3%	4	67%
Ettevõtte 4	231	45	19%	33	73%
Ettevõtte 5	188	64	34%	45	70%
Ettevõtte 6	185	27	15%	17	63%
Ettevõtte 7	160	36	23%	28	78%
Ettevõtte 8	122	10	8%	6	60%
Ettevõtte 9	36	5	14%	2	40%
Ettevõtte 10	17	6	35%	6	100%
	2560	534	21%	253	47%

Allikas: e-äriregister 2016 a. ettevõtete majandusaruanded ja valimi andmed, koostatud autori poolt.

Uuringus osalenud ettevõtete töötajate arve oli üle kahe ja poole tuhande ja neist 21% oli kutsutud küsimustikule vastama. Keda konkreetselt igast ettevõttest kutsuda, otsustas ettevõtte esindaja, kelle saadetud kontaktide põhjal koostati SurveyMonkey uuringule kutsumise emailid (lisa 4). Osalenute tagasiside osakaal oli suhteliselt kõrge 47%, kujuures 10 ettevõttest 8 vastajaid oli üle 60% uuringusse kutsututest. Küsitlusele vastamise pooleli jättnute arv oli 3, antud vastused on elimineeritud tagasiside analüüsist.

Uuringus osalendutest olid 46% (117) mehed ja 54% (136) naised. Vastanutest 35% (89) märkis, et nad on juhid ja neil on alluvad ning 65% (164) märkis, et neil ei ole alluvaid.

Lisaks uuriti millises vanusegrupis vastaja on, selle kohta andmed on toodud all pool olevast Tabelis 11.

**Tabel 11.** Küsitlusele vastanute vanuseliste gruppide vaheline jaotus

Vanusegrupp uuringus	Osalejaid	Koondatud vanusegrupp statistika tarbeks
Kuni 25 aastased	14	54
26-30 aastased	40	
31-35 aastased	49	130
36-40 aastased	42	
41-45 aastased	39	
46-50 aastased	35	69
51-55 aastased	16	
56 ja vanema aastased	18	
Kokku	253	253

Allikas: DREAMS mudeli küsitluse tulemused, autori koostatud.

Uuringu tarbeks vanusegrupid olid koostatud 5 aastase intervalliga, milledesse vastanute jaotus on ebaühtlane, statistilise analüüsi tarbeks koondati tulemused suurematesse gruppidesse: kuni 30 aastased, 31-45 aastased ning 46 ja vanemad, mille jaotus on kajastatud tabeli 11 kolmandas veerus „koondatud vanusegrupp statistika tarbeks“.

Goffee R., Jones G. käsitus ei ole meeste ja naiste, ega ka teiste sageli kasutatavate statistiliste küsimuste, nagu haridus või ettevõttes töötatud aeg, kohta mingeid mudelile olulist mõju või lihtsalt teadmist pakkuvaid kommentaare välja toonud, siis ei lisatud rohkem statistilise iseloomuga küsimusi uuringusse.

## **2.2. DREAMS mudeli statistiline analüüs, rakendatavuse hindamine ja ülevaade tootmisettevõtete tulemustest**

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt on küsitluse rakendatavuse hindamine üks töö peamine eesmärk. Andmete kogumise järgselt viiakse läbi küsimustiku statistiline analüüs, leidmaks küsimustiku vahelised seosed ja esitamak uuringu tulemused.

Analüüsi läbiviimiseks kasutatakse SPSS andmetöötlusprogrammis ja Exceli programmi. Küsitluse rakendatavusele hinnangu andmiseks ja uuringu tulemustest ülevaate

saamiseks viidi läbi mitmed analüüsid, allpool asuvas tabelis 12 on kirjeldatud analüüsimeetodid ja nende eesmärk.

**Tabel 12 .** Uuringu tulemustega teostatud statistilise analüüsid

Uurimisküsimus	Analüüsimeetod	Uuringu eesmärk
Eestikeelse küsitluse usaldusvärsuse hindamine	Sisereliaablus Cronbach alfa	Reliaabluse analüüs on küsitluse usaldusvärsuse kontrolliks ja sellele hinnangu andmiseks
Nähtuste omavahelise seose määramiseks, peamiselt skaala (DREAMS) põhiselt	Korrelatsioon (Pearsoni lineaarne)	Küsimuste gruppide (skaalade) põhine korrelatsiooni analüüs, omavaheliste seoste leidmiseks.
Skaalade ja statistiliste gruppide vaheliste seoste leidmiseks	t-test	Kahe muutuja vaheliste seoste leidmiseks
Skaalade ja statistiliste gruppide vaheliste seoste leidmiseks	ANOVA test	Kolme muutuja vaheliste seoste leidmiseks
Kogutud andmete analüüs	Keskmiised väärtused, skaala koond tulemused, osakaalud, standardhälve, Mood	Uuringutulemuste analüüsiks ja tõlgendamiseks ja kommenteerimiseks

Allikas: Koostatud autori poolt

Suuremahulised tabelid SPSS programmist ja Excelis töödeldud andmest asuvad antud töö Lisades 5-12, kus esmalt on esitatud statistilised analüüsi tabelid ja seejärel uuringutulemuste analüüsi tabelid, vastavalt tabelis 12 toodud järjekorrale.

DREAMS mudeli kasutatavusele ja selle küsitluste tulemustele hinnangu andmise esimene oluline usaldusvärsuse hindamise näitaja on Cronbach alfa<sup>8</sup>, mille tulemused on toodud allpool olevas tabelis 13. Sotsiaalteadustes aktsepteeritakse  $\alpha$  tulemust üle 0,7 ja üle 0,8 oh hea tulemus. Tabelist lähtub, et Cronbach  $\alpha$  on kõigil komponentidel 0,845-0,885 vahel. Testi usaldusvärsus on olemas ja see on heal tasemel.

---

<sup>8</sup> [Cronbach alfa](#) - on [statistikas sisereliaabluse](#) koefitsient, valimi reliaabluse indeks usaldusvärsuse hindamiseks.

**Tabel 13.** DREAMS mudeli komponentide analüüs (Cronbach`s alfa).

	Muutujate arv (N)	Mudeli skaalade keskmine	Standradhälve	korrelatsioon (Item-Total Correlation)	Cronbach's Alfa
<b>Differences-Erinevused</b>	253	3,37	0,507	0,540	0,885
<b>Radical Honesty-Täielik ausus</b>	253	3,62	0,541	0,641	0,870
<b>Extra Value Lisaväärtuse loomine</b>	253	3,65	0,545	0,785	0,845
<b>Authenticity-Autentsus</b>	253	3,76	0,498	0,766	0,850
<b>Meaning-Tähendus</b>	253	4,04	0,554	0,722	0,856
<b>Simple Rules-Lihtsad reeglid</b>	253	3,55	0,517	0,701	0,860

Allikas: Koostatud autori poolt SPSS andmebaasi analüüside põhjal

Selle analüüsi tulemuste põhjal saab järeldada, et küsimused ja skaalad on sisemiselt ühtsed, kuid ei näita, et on ühetasandiline. Antud uuringuga viiakse läbi mudeli esmast hindamist ja üksikute küsimuste vahelist täpsemat analüüsi (Klasteranalüüs) ei teostata. See võib olla järgmise uurimustöö üheks uurimisküsimuseks. Saadud tulemuste põhjal saab kokkuvõtvalt öelda, et mudelit saab kasutada organisatsioonikultuuri analüüsimetodina.

Lähtuvalt lisast 5, kus on toodud DREAMS mudeli väidete analüüs (Cronbach  $\alpha$ ), saab kinnitada, et eesti keelsesse küsitluse lisatud erineva sõnastusega väited (Lisa 2), kõik sobivad antud uuringus kasutamiseks, sest väidete põhise analüüsi Cronbach  $\alpha > 0,7$ .

DREAMS mudeli komponentide vahelised korrelatsiooninäitajad on toodud allpool tabelis 14, mille tulemused jäävad 0,388-0,721 vahemikku. Sealjuures loetakse 0,8-1,0 väga kõrgeks, 0,60-0,79 kõrgeks, 0,40-0,59 mõõdukaks, 0,20-0,39 kergeks ja 0,01-0,19 väga kergeks korrelatsiooniks (Bowditch, Buono 1997:352). Sotsiaalteadustes analüüsitakse tulemusi juba kerge korrelatsiooniga tasemest. Seega antud tabeli 14 põhjal saab öelda, et kõigi skaalade vahel on arvestatavad seosed.

**Tabel 14.** DREAMS mudeli komponentide vaheline korrelatsioonimaatriks

	Differences - Erinevused	Radical Honesty - Täielik ausus	Authenticity - Autentsus	Meaning - Tähendus	Simple rules - Lihtsad reeglid
Differences - Erinevused	1,000	0,477	0,475	0,402	0,388
Radical Honesty - Täielik ausus	0,477	1,000	0,516	0,458	0,544
Extra value- lisaväärtuse loomine	0,495	0,606	0,694	0,667	0,622
Authenticity - Autentsus	0,475	0,516	1,000	0,721	0,612
Meaning - Tähendus	0,402	0,458	0,721	1,000	0,631
Simple rules - Lihtsad reeglid	0,388	0,544	0,612	0,631	1,000

Allikas: Koostatud autori poolt SPSS andmebaasi analüüside põhjal

Kõrge korrelatsioon on Autentsuse ja Täheenduse; Autentsuse ja Lisaväärtuse loomise ning Autentsuse ja Lihtsad reeglid vahel. Vaid kerge korrelatsioon on Erinevuste ja Lihtsate reeglite vahel. Kuigi teooria analüüsis selgus, et usaldus on ühendab DREAMS mudelit, eriti Erinevusi, Täieliku aususe ja Lihtsate reeglite skaalasid, siis tulemuste analüüs kõrget seost ei näita. Seega saab iga nimetatud komponendi tulemusi ka iseseisvalt hinnata. Kõrge korrelatsioon on veel Lisaväärtuse loomine ja Täheendus vahel, esimene neist on töötajate arendamine ja teine tööde ja eesmärkide sidumise skaala. Teooria analüüsi põhjal olid Täheenduse komponent kõige enam seotud tööga rahuloluga. Täieliku aususe skaala on enamus komponentidega mõõdukalt korrelatsioonis.

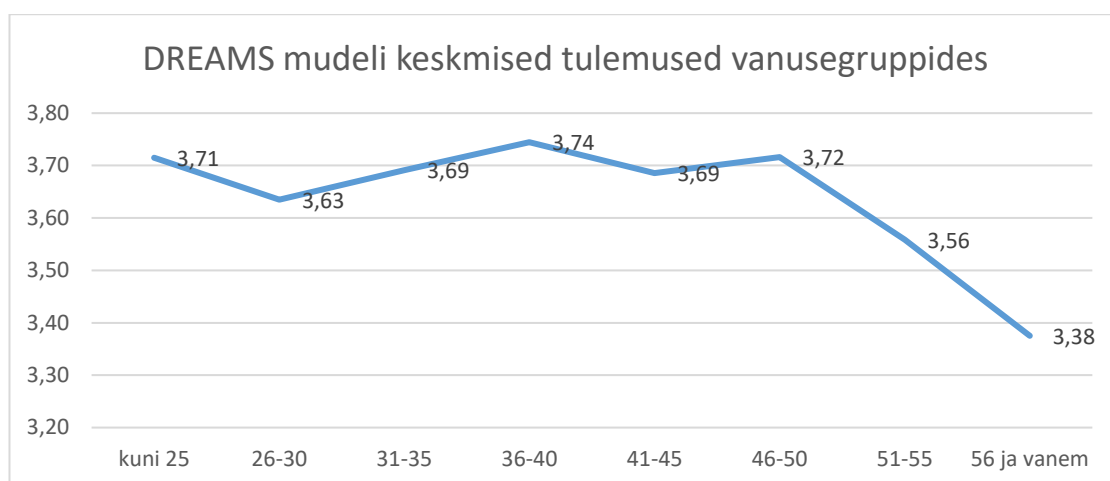
Statistiliste gruppide vahelisi seoseid uuriti t-testi ja ANOVA testiga. Otsitakse väärtust Sig.(2-tailed)<sup>9</sup> all 0,05, mille põhjal saab väita, et 95% tõenäosusega vastavad antud statistilised grupid vastused on kordusküsitluses sarnased. Kahe muutujaga statistiliste gruppide tulemused on toodud lisa 6. Tabeli analüüsimisest lähtub, et juhid hindavad 95%

---

<sup>9</sup> Sig.(2-tailed) -kahe muutuja vahelise erinevuse leidmine

tõenäosusega kõrgemalt „Autentsuse“ ja „Tähenduse“ skaala väiteid ja mehed hindavad 95% tõenäosusega kõrgemalt „Täielik ausus“ skaala väiteid.

Lisaks oli uuringus küsitud vastajate vanuselisse gruppi kuuluvuse kohta, millede vahemikud on toodud tabelis 11, kus on kajastatud nii uuringus kasutatud vanuste vahemikud, kui ka koondatud vanuselised grupid. Antud gruppe ja nendevahelisi seoseid skaaladega analüüsiti ANOVA testiga, mis on toodud lisa 7.



Joonis 7. DREAMS mudeli keskmised tulemused vanusegruppide lõikes, koostatud uuringutulemuste põhjal autori poolt.

Joonis 7 on koostatud Excelis ja uuringus kasutatud vanusegruppide keskmiste tulemuste põhjal. Mudeli komponentide tulemuste keskmine on 3,66, vanuses alla 25- 50 aastat, välja arvatud 26-30 aastased, annavad keskmisest positiivsemaid hinnanguid, 26-30 aastased veidi alla keskmise (3,63) hinnangud, kuid alates vanusest 51 ja vanemad on hinnangutes selgelt langustrendis. Samas on viimased statistilised grupid liiga väikesed ja vastavat hinnangut kinnitada ei saa. ANOVA testist (lisa 7.) lähtubki, et ühegi vanusegrupi hinnangud ei erine nii olulises suuruses, et oleks vastavaid erisusi leida. Seda kinnitab ka suhteliselt madal 0,468-0,625 standardhälve erinevate vanusegruppide ja skaalade vahel. Seega saaks edasiste kordusanalüüside käigus kontrollida, kas kordub sarnane muster, kus üle 51 aastaste hinnangud on langustrendis.

Goffee ja Jones poolt koostatud autentse organisatsioonikultuuri mudeli tulemuste kohta on allikas välja toonud komponentide põhiseid kommentaare. Uurides neid autorite märkusi, on võimalik saada veelgi täpsemat ülevaade DREAMS mudelist. Uurimustöö

autori poolt on koostatud vastavaid kommentaare koondavad tabelid, va Tähenduse skaala, kus on esitatud vaid üks kommentaar, komponentide lõikes.

**Erinevuste** skaala kohta on esitatud tabelis 15 kolm kommentaari, millest kaks ei langenud kokku, selle põhjuseks võib ka olla, et antud uuring kasutas vaid kahte juhtimistasandit: juhid ja mittejuhid, siis Goffee, Jones uuringus viidatakse mitmele erinevale tasanditele (tippjuhid, allpool olevad juhid, madalama astme töötajad *senior executives, executives, lower-level, low-discretion roles* (Goffee, Jones 2015:63). Järgnevates uuringutes saab antud väite kehtivust kontrollida.

**Tabel 15.** Autorite kommentaarid Erinevuste skaala tulemustele

Difference-Erinevused			
Statistiline grupp, milles erisusi leiti	Uuringu tulemus	Väide milles erisus esines	Allika viide
Tippjuhtidel madalamad hinnangud	Juhtide hinnang 3,31, mittejuhtidel 3,2, tulemus vastupidi, ei ühti	Meid kõiki julgustatakse väljendama oma erinevusi	Goffee, Jones 2016: 38
	Juhtide hinnang 3,01, mittejuhtidel 2,97, tulemus vastupidi, tulemus ei ühti	Inimesed, kes arvavad enamikest teisiti, tulevad siin hästi toime	
Madalam astme töötajad positiivsemad	Juhtide hinnang 3,33, mittejuhtidel 3,34, tulemus ühtib	Ma olen samasugune inimene kodus nagu ma olen töö juures	

Allikas: Autori koostatud Goffee, Jones (2016) ja DREAMS mudeli uuringutulemuste põhjal.

Kolmas allika poolne kommentaar oli, et madalama astme töötajate hinnangud on tihti kõrgemad väitele: “Ma olen samasugune inimene kodus nagu ma olen töö juures“, mis ühtis antud uuringuga. Sellele väitele lisatud kommentaar, on aga olulise informatsiooniga: selline tulemus võib viidata vähesele pühendumusele ja vähesele töörolliga samastumisele, mis on kindlasti antud uuringus oluline seos rahulolu ja pühendumuse uuringutega (Goffee, Jones 2016:38). Antud komponendi küsimustiku kaudu on autorite poolt leitud positiivne seos kaasatuse ja pühendumuse ning eneseväljenduse vabaduse ja isikupära tasemete vahel. Selle põhjal võib järeldada, et madala „Erinevuste“ kategooria tulemus annab tunnistust madalast kaasatusest ja pühendumusest organisatsioonis. Lisaks toonitatakse, et eneseväljendusvabadus annab võimaluse loovuse tekkeks ja loovus on seotud tootlikkuse ning tulemuslikkuse saavutamise, seega eneseväljenduslikumad ettevõtted on tulemuslikumad (Goffee,

Jones 2016:39). See seos on ettevõtete saavutustasemetete tõstmise seisukohast oluline ja võiks olla uurimisküsimus järgmistes uuringutes.

Täielik aususe skaala tabel 16 on seotud informatsiooniga, info mida töötajad allika arvates vajavad on: väärtused organisatsioonis (on kajastatud „Autentsuse“ kategoorias); töö eesmärk („Tähenduse“ kategoorias); piirangud ja reeglid (toodud kategoorias „Lihtsad reeglid“), siin vaadeldakse just aususe ja avatuse, usalduse tekitamisega seotud teemasid.

**Tabel 16.** Autorite kommentaarid Täielik ausus skaala tulemustele

<b>Radical Honesty- Täielik ausus</b>			
Statistiline grupp või väide, milles erisusi leiti	Uuringu tulemus	Väide milles erisus esines	Allika viide
Kõrgemad hinded väitele	Koondhinnang 4,02, üks kõrgemaid, kuid: "Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla" (4,19) on kõrgem, tulemus ei ühti	Mitmed kommunikatsioonikanalid on meie jaoks kättesaadavad	Goffee, Jones 2016: 60
Tippjuhid hindasid kõrgemalt	Juhtide hinnang 4,30, mittejuhtidel 4,12, tulemus ühtib	Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla	
Madalama astme töötajad olid negatiivsemad	Juhtide hinnang 3,29, mittejuhtidel 3,35, hinnang vastupidi, tulemus ei ühti	Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid	Goffee, Jones 2016: 61
Kõige madalamad hinded	Koondhinnang 3,45 ja 3,42 on üks madalamaid, kuid:"Meile räägitakse asjadest nii, nagu need on alla" ja "Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid"(3,33) on madalam, tulemus ei ühti	Informatsioon ei ole manipuleeritud (Info ei ole manipuleeritud)	

Allikas: Autori koostatud Goffee, Jones (2016) ja DREAMS mudeli uuringutulemuste põhjal.

Antud skaala kohta on toodud neli kommentaari, kus kaks neist on üldiste tulemuste maksimaalse ja minimaalse väite kohta, millest kumbki, ei lähe täielikult tootmisettevõtete tulemusega kokku. Uuringus on kõige kõrgemad tulemused väitel: „Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla“ (4,19), mis on autori poolt koostatud alamkomponentide (lisa 8.) põhjal erinevas grupis, kui Goffee ja Jonesil poolt kõrgeimaks esitatud väide „Mitmed kommunikatsioonikanalid on meie jaoks kättesaadavad“. Kõige madalam hinnang on allikal antud väitele: „Informatsioon ei ole

manipuleeritud“, antud uuringus on madalaim vastus väitele: „Meil räägitakse asjadest nii nagu need on.“ Allikas seab rõhuasetuse just sisemisele infokorraldusele ja selle aususele, millega kaasneb usaldus kultuuris, ettevõtetel on siin võimalusi parendusteks.

**Lisaväärtuse loomise** skaala tabel 17 rõhuasetus on töötajate arendamisel ja seeläbi paremate tulemuste saavutamisel, mitte töötajatest maksimaalse ettevõtete tarbeks välja pigistamine. Tänapäeva organisatsioonides on töötajad vastutavad enesearengu eest, seetõttu on uus väljakutse luua seoses töötajate huvide ja enesearengu soovide ja ettevõtte eesmärkide vahel.

**Tabel 17.** Autorite kommentaarid Lisaväärtuse loomise skaala tulemustele

Extra value- Lisaväärtuse loomine			
Statistiline grupp, milles erisusi leiti	Uuringu tulemus	Väide milles erisus esines	Allika viide
Juhid hindavad kõrgemalt	Juhtide hinnang 4,01, mittejuhtidel 3,89, tulemus ühtib	Mulle antakse võimalus areneda	Goffee, Jones 2016: 77
Juhid hindavad madalamalt	Juhtide hinnang 3,19, mittejuhtidel 3,30, tulemus ühtib	Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks	
Mitte juhid hindasid positiivsemalt	Juhtide hinnang kahe variandi puhul (4,13 ja 4,12), mittejuhtidel 3,84 ja 4,00), hinnang vastupidi, tulemus ei ühti	Me loome endale väärtust seeläbi, et lisame väärtust teistele (Luues teistele väärtust loome väärtust iseendale)	Goffe, Jones, 2016: 78

Allikas: Autori koostatud Goffee, Jones (2016) ja DREAMS mudeli uuringutulemuste põhjal.

Allikas on toonud hinnangute korrelatsioonide põhjal kolm kommentaari. Sealjuures tippjuhtide hinnang on kõrgem väitele: „Mulle antakse võimalus areneda“ ja madalam väitele: „Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks“, antud uuringu hinnangutes on ootuspäraselt sarnane tulemus. Samas mittejuhtidelt hinnang väitele „Me loome endale väärtust seeläbi, et lisame väärtust teistele“, ei ole juhtide hinnangust kõrgem, nii nagu allikas viitab. Selgitus on siin, et töötajad isegi kõige madalamal positsioonil leiavad enda jaoks seoseid kliendile lisaväärtuse pakkumiseks. Seega Eesti tootmisettevõtetest kogutud tulemuste põhjal võib väita, et oleks vajalik luua iga töötaja töö ja kliendi ootuste, kliendile edastatavate teenuste vahele tugevam seos, et töötajad mõistaksid oma panust.

**Autentsuse** skaala tabel 18 peamiseks märkuseks on toodud, et vastuste laad on kõrgematel ja madalamatel ametipositsioonidel töötavatel töötajatel ühesugune. Vaadeldes tulemuste tabelit lisa 9, siis on näha, et hinnangute pingerida juhid ja mittejuhid ei ole päris sarnane. Samas on enamus väidete keskmised hinnangud 3,76-4,18 vahel, juhtidel 3,87-4,33 ja mittejuhtidel 3,70-4,10 välja arvatud väide: „Kasum ei ole meie ülim eesmärk“, mis on hinnatud üheks kõige madalamaks (2,70 keskmine, juhid 2,89, mittejuhid 2,60), see ühtib ka Goffee, Jones tabelis 18 väidetega. Kõrgeim tulemus on väitel: „Mulle meeldib inimestele öelda, kus ma töötan“(4,18) ja see langeb allika väidetega kokku. Teine kõrgeima hinnangu eeldusega väide:“ Ma tean mille eest me seisame“ on uuringus hea (3,91) väärtuses, kuid on antud skaalal keskmise tulemusega, seega kommentaar täielikult ei ühti.

**Tabel 18.** Autorite kommentaarid Autentsuse skaala tulemustele

<b>Authenticity-Autentsus</b>			
Statistiline grupp või väide, milles erisusi leiti	Uuringu tulemus	Väide milles erisus esines	Allika viide
Vastuste laad on juhtide ja mittejuhtide puhul ühesugune	Väidete pingerida ei kattu, standardhälve (0,89), juhid hindavad kõrgemalt kui mittejuhid, hinnang ei ühti	Autentsuse skaala väited	Coffee, Jones 2016: 100
Teistest väidetest veidi kõrgemad hinnangud	Hinnang 3,91, on teisi kõrgemaid keskmine skaalal 3,76. Hinnang ei ühti	Ma tean, mille eest me seisame	
	Hinnang 4,18, siin kõrgeim hinnang. Hinnang ühtib	Mulle meeldib inimestele öelda kus ma töötan	
Kõige madalamad	Väite keskmine 2,70, kogu uuringu üks madalaimad hinnanguid, skaala keskmine 3,76. Hinnang ühtib	Kasum ei ole meie ülim eesmärk	

Allikas: Autori koostatud Goffee, Jones (2016) ja DREAMS mudeli uuringutulemuste põhjal.

Antud komponendi standardhälve on 0,89, mis kõigub väidetel 0,65-0,94 vahel, see on suhteliselt kõrge hinnangute kõikumine. Seega ei saa täielikult kinnitada, et vastuste laad on ühesugune. „Autentsuse“ skaala on väärtuste eest seismise, pärandi hoidmise, väärtuste ja organisatsiooni ning töötajate vahele seoste loomise valdkond. Kuigi ei leitud kõiki sarnaseid seoseid nagu allikas viitab, saab siiski kogutud andmete põhjal väita, et „Tähenduse“ kategooria järel on see teise kõrge koondtulemusega 3,76, mis ilma kasumi küsimuseta oleks keskmine 3,93. Üldistatult tähendab see, et organisatsioonid tegelevad

väärtuste eest seismise, pärandi hoidmise ja nendevaheliste seoste loomisega ettevõtetes. Samuti oli korrelatsioonianalüüsi (vt Tabel 14 lk 43) põhjal kõrge seos Autentsuse ja Täheenduse komponentide vahel.

Goffee, Jones poolt on **Täheenduse** skaala kohta toodud üks kommentaar tulemustele: juhtide hinnangud on antud töö mõttekusele viitaval skaalal kõrgemad (Goffee, Jones, 2016:117), sama tulemus saadika tootmisettevõtete uuringus. Allikas viitab, et organisatsioonid on siin valdkonnas palju ära teinud ja antud väitega saab ka Eesti kontekstis nõus olla. Kõige esimese tähelepaneku, parendusena pakutakse entusiasmi- „...entusiastlikud inimesed tekitavad enda ümber emotsioone, need aga on töö juures peamised energiaallikad.“(Goffee, Jones 2016:117). Kogutud andmetest lähtub, et väide: „Minu töö annab mulle energiat ja naudingut“ on antud kategoorias hinnatud kõige madalamaks, millest tulenevalt saab järeldada, et ettevõtetele on vajalik teha parendusettepanekuid entusiasmi tõstmise osas.

**Tabel 18.** Autorite kommentaarid Lihtsad reeglid skaala tulemustele

Simple rules- Lihtsad reeglid			
Statistiline grupp või väide, milles erisusi leiti	Uuringu tulemus	Väide milles erisus esines	Allika viide
Tippjuhtidelt kõige negatiivsemad hinnangud	Juhtide keskmine hinnang 3,56, mittejuhtidel 3,55, skaala koondhinnag 3,55, enamus väiteid on juhid positiivsemalt hinnanud. Hinnang ei ühti	Lihtsad reeglid skaala väited	Goffee, Jones, 2016: 136
Kõige madalama hinnanguga	Skaala üks madalamaid hinnanguid 3,23, kõige madalam on: "Meil käivad asjad lihtsalt" (2,98) Hinnang ei ühti	Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle	
Juhtidelt veidi kõrgemad hinded	Juhtide hinnang 4,12, mittejuhtidel 4,04. Hinnang ühtib	Ma tean mille jaoks reeglid olemas on	
Mittejuhid hindasid madalamalt	Juhtide hinnang 3,48, mittejuhtidel 3,45. Hinnang ühtib	Reeglid on selged ja kehtivad võrdselt kõigile	

Allikas: Autori koostatud Goffee, Jones (2016) ja DREAMS mudeli uuringutulemuste põhjal.

**Lihtsad reeglid** kohaste märkustega mitte ühtiv kõige madalama hinnanguga väide oli: „Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle“ (3,23), tootmisorganisatsioonide uuringus on see viimastest teine (lisa 8), kõige madalam

hinnang on väitel: „Meil käivad asjad lihtsalt“ (2,98), need kaks moodustavad autori poolt koostatud alamkomponendi (koondhinne 3,10), kus on toodud kommentaariks: “Lihtsusta“ allikas annab pikemalt selgitust vajadusest luua väärtused, mis on paremad kui reeglid, väldi bürokraatiat, hinda pidevalt reeglite kehtivust“ (Goffee, Jones 2015:164), mis väga selgelt kirjeldab ettevõtete probleemseid kohti, mida parendada. Lihtsad reeglid skaala kokkuvõtteks on antud uuringus osalenud tootmisettevõtete juhid keskmiselt samal arvamusel reeglite suhtes, kui teised töötajad, mis erineb allika poolt viidatud seosele, et juhid on siin positiivsemad.

Goffee ja Jones poolt välja toodud hinnangute võrdlemisel Eesti tootmisettevõtetest kogutud andmetega, leiti mitmeid hinnangute kattuvusi aga ka mitte ühtivusi. Erinevuste põhjused vajaksid edasist sügavamat analüüsi.

**Tabel 20.** DREAMS mudeli rakendatavuse probleemid

Probleem	Selgitus	Soovitus
Organisatsiooni-kultuuris usalduse hindamine läbi mitme skaala	DREAMS mudel on hea organisatsioonikultuuris usalduse hindamiseks, kuid selle mõõtmine on seotud läbi mitme skaala (Erinevused, Täielik ausus, Lihtsad reeglid), analüüsi tulemusi analüüsid peab seoseid teadma	Antud uuringuga või algallikaga tutvumine annab võimaluse saada infot mudeli kohta Klasteranalüüs võib anda selle kohta rohkem selgust
Info olulisuse mõõtmine läbi mitme skaala	Töötajatele on oluline info: väärtuste, töö eesmärgi ja reeglite kohta, nende mõõtmine on seotud läbi mitme skaala (Autentsus, Täendus ja Lihtsad reeglid) analüüsi tulemusi analüüsid peab seoseid teadma	Antud uuringuga või algallikaga tutvumine annab võimaluse saada infot mudeli kohta Klasteranalüüs võib anda selle kohta rohkem selgust
Ebeühtlane stiil, eesti keelkasutusega mitte alati haakuv	Lisa 2 koostamise käigus selgus erinevused Eestis harjutud (konsultantide versioon) organisatsiooniuringute sõnastustest ja DREAMS mudeli sõnastused ei ole võimalik sarnaselt tõlkida, lisaks on mõned väited pikad ja selged, teised liiga lühikesed ja üldsed	Järgneva analüüsiga püüda ümber sõnastada ja analüüsida kultuurilisi erinevusi Ameerika ja Põhja Euroopaga, leidmaks õigemad väited.
Vähene mudeli statistilise analüüsi kättesaadavus	Mudeli Cronbach alfa on heal tasemel, kuid skaalade seotus ja erinevused toodud kommentaaride vajaksid täpsemat alauüsi ja võrdlust algse statistilise uuringuga	Otsida kontakti mudeli autoritega korduva analüüsi tarbeks põhjalikuma statistilise analüüsi saamiseks

Allikas: Koostatud autori poolt mudeli analüüsi põhjal.

Eelneva analüüsi põhjal selgus, et tootmisettevõtetel on oluline uurida usalduse olemasolu ja ulatust organisatsioonis, milleks on antud DREAMS mudel loodud, kuid mudeli analüüsimisel on selgunud ka mõned probleemid. Ülalpool toodud tabelis 20 on toodud kokkuvõtlik ülevaade rakendatavuse probleemide kohta. Vaatamat probleemidele on antud mudel rakendatav, kuid mudeli ülesehituse täpsem tundmine on hinnangute andmiseks vajalik. Samas on uuring lühike, lihtne selle tundmaõppimine on antud uurimustöö ja allikate põhjal võimalik.

Autorite kommentaaride analüüsimise käigus jõuti mudeli rakendamise kohaste mitmete oluliste tähelepanekuteni, mis aitavad mudelit tõlgendada, nende loend on toodud järgnevas tabel 21.

**Tabel 21.** DREAMS mudeli rakendatavuse kohased kommentaarid skaalade hindamiseks

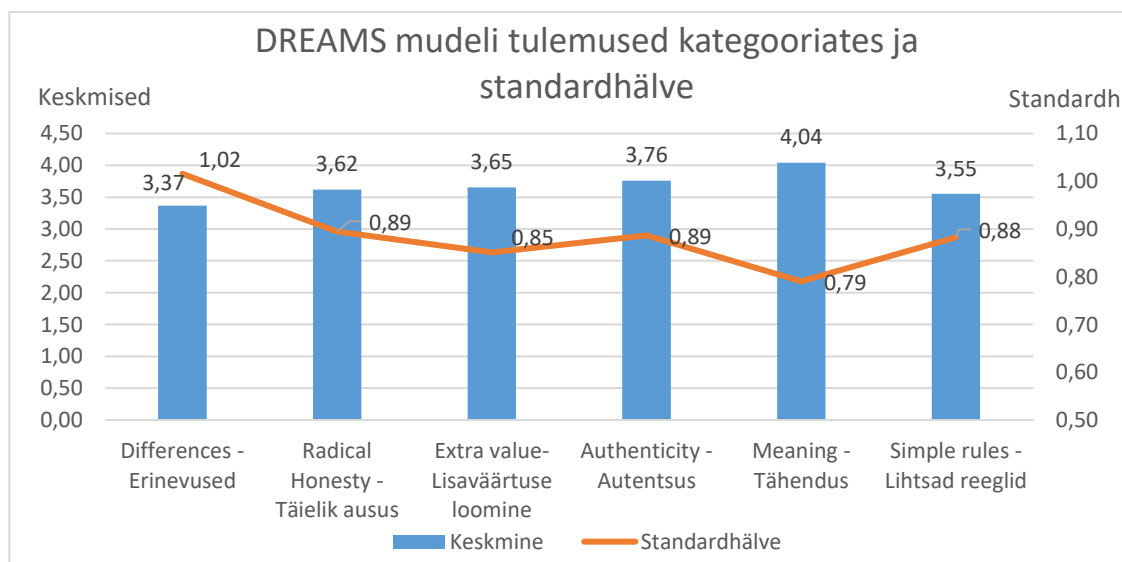
Skaala	Rakendatavuse kohta kommentaarid, mis aitavad viia läbi analüüsi
Erinevused	Madalad tulemused näitavad madalat kaasatust ja pühendumust organisatsioonis
	Eneseväljendusvabadus võimaldab loovuse teket, mis on seotud tootlikkuse ja tulemuslikkuse saavutamisega
Täielik ausus	Madalad hinnangud sise- ja väiskommunikatsiooni korralduses näitab vajadust luua avatud ja usalduslik kultuur ja lihtne ning kiire infosüsteem
	Julgustama peab töötajate ausat arutelu nende lootustest ja hirmudest (madalad hinnangud avatud ja usalduslik kultuur alamkomponendis (lisa 1))
Lisaväärtuse loomine	Töötajatel enesearengu kohustus, juhtidel väljakutse luua seosed ettevõtte eesmärkide ja töötajate enesearengute soovide vahele
Autentsus ja Tähelepanek vahel kõrge korrelatsioon	Oluline on väärtuste füüsiline väljendamine ja rakendamise vaheliste seoste kontrollimine eesmärkide ja töödega. Kasumi sidumine ettevõtte väärtustega, kuidas me kasumit teenime.
Tähelepanek	Madal hinnag väitele „Minu töö annab mulle energiat ja naudingut“ viitab vähesele entusiasmile, organisatsioonis puuduvad positiivsed, energilised inimesed, kes on energiaallikad tegutsemiseks.
Lihtsad reeglid	Seotud mitme teise skaalaga (usaldus, info, väärtused), madalad hinnangud näitavad mädalt usaldust organisatsioonikultuuris
Autentsus, Täielik ausus, Lihtsad reeglid	Skaalad on seotud usalduse hindamisega orgnaisatsioonikultuuris

Allikas: Autori koostatud Goffee, Jones (2016) ja DREAMS mudeli uuringutulemuste põhjal.

Antud tabelis 21 toodud kommentaarid annavad uuringut läbi viivatele ettevõtetele täpsema ülevaate DREAMS mudeli tulemuste tõlgendamiseks vajalikest seostest. Järgnevalt uuritakse tootmisettevõtetest kogutud hinnanguid DREAMS mudeli valguses ja selle lõpuks esitatakse allikate põhised ettepanekud parendustegevusteks.

DREAMS küsimustiku algne versioon on koostatud 6 kategoorias, igas 6 küsimust, milledele saab anda hinnanguid 1-5 (*Istrongly disagree*- ei ole üldse nõus kuni *5 strongly agree*- olen täiesti nõus) skaalal. Peamine mudeli hinnangukriteerium on alljärgnev: väidetele saadud keskmine tulemus alla 2 või komponendi koondhinnangu alla 18 (60%) jäämise korral tuleks kindlasti organisatsioonil selle valdkonnaga tegeleda (Goffee, Jones 2015:37). Lähtuvalt antud hindamiskriteeriumitest asutakse tootmisettevõtete tulemusi uurima.

Vaadeldes Lisa 9 ja 10 toodud küsitluse tulemusi, siis on näha, et ühegi väite hinnang ei ole 2 või alla selle, samuti ei ole ükski komponent kokku 18, ega alla selle. Kõik mudeli skaalade tulemused on üle 60%. Joonis 8. vaatlusel ja tabelite võrdlusel selgub, et madalaim hinnang on „Erinevused“ (3,37, 67,4%) komponendil, siis „Lihtsad reeglid“ (3,55, 69,8%), seejärel suhteliselt võrdsete hinnangutega „Täielik ausus“ (3,62, 72,6%) ja „Lisaväärtuse loomine“ (3,65, 71,5%), millele järgnevad „Autentsus“ (3,76, 74,6%) ja kõige kõrgem on „Tähenduse“ komponendil (4,04, 80,8%). Mudeli kohendamise käigus lisati uuringusse 6 küsimust. Komponentide koondhinde (lisa 10) moodustamiseks liideti igalt skaalalt vaid kuue küsimuse hinnanguid ja selleks kasutati kõige madalama hinnangu saanud väite varianti, seetõttu on kahe kategooria keskmiste järjestus vastupidine kokku komponendi hinnanguga võrreldes.



**Joonis 8.** DREAMS mudeli küsitluse tulemused koos standardhälvega, koostatud autori poolt.

Antud tulemused võimaldavad Goffee ja Jonesi poolt ette antud mõõdikute põhjal väita, et uuringus osalenud tootmisettevõtete koondtulemustes ei ole kriitilisi kohe sekkumist

vajavaid parendusvajadusi, oluline on teostada täpsem sügavuti analüüs tulemustes ja leida arenguvajadused.

Täpsema analüüsi tarbeks koostatud jooniselt 8 on näha komponentide standardhälvete kõikumine, mis on leitav ka Lisas 10 analüüsitulemustest. Kõige madalam standardhälve on „Tähenduse“ skaalal (0,79), kus koondhinnang on 4,04, selle põhjal saab väita, et hinnangud on koondunud 4 ümber. Lisas 11, kus on kajastatud kõigile küsimustele antud vastused, on näha, et suurim arv hinnanguid ongi antud väärtuses 4 (olen nõus), seejärel 5 (olen täiesti nõus), siis 3 (ei ole nõus ega vaidle ka vastu), aga on ka madalamaid hinnanguid. Statistiline näitaja Mood<sup>10</sup>, on selle skaala kõigi väidete puhul 4, see tähendab, et vastajaid on suhteliselt ühesugusel kõrgel arvamusel hinnangutes „Tähendus“ skaalal. Selle põhjal saab üldistatult järeldada, et tootmisettevõtete töötajad mõistavad, kuidas organisatsiooni eesmärgid, üksikisikud ja nende tööd ning üksused on omavahel seotud, organisatsioonis on solidaarsus.

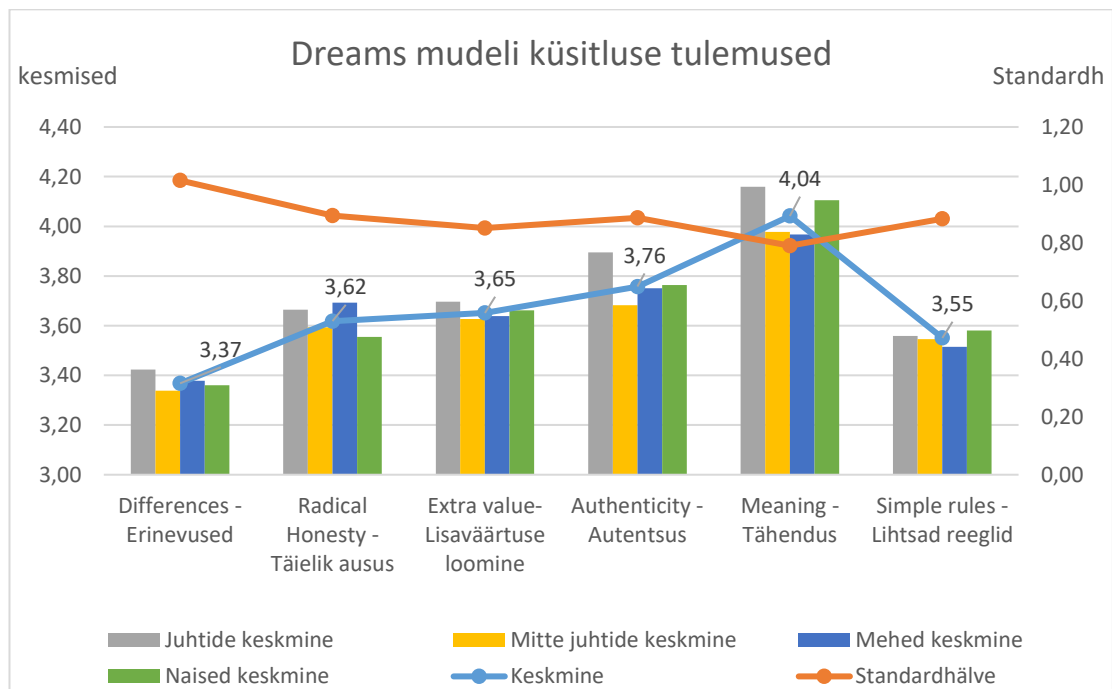
Jooniselt 8. lähtub ka, et kõige kõrgem standardhälve (1,02) on „Erinevused“ komponendis, mis tähendab, et hinnanguid on antud läbi skaala hajusalt. Selles komponendis on kõige enam hinnanguid 2 (ei ole nõus) ja 1 (ei ole üldse nõus) (lisa 11) ja koondhinnang kokku on kõige madalam (3,37). Antud valdkond, mis käsitleb töötajate erinevate arvamuste julgustamist, erinevuste soodustamist, oskuslikku konfliktijuhtimist ja sellega kaasneva kirglikkuse toetamist, on eelneva analüüsi põhjal seotud toolikuse ja tulemuslikkuse tõstmise ning töötajate pühendumusega. Järgnevad skaalad „Lihtsad reeglid“, „Täielik ausus“, „Lisaväärtuse loomine“ ja „Autentsus“ on (Lisa 10) keskmiste, kokku ja standardhälve tulemuste poolest sarnased. Peatüki kokkuvõttes esitatakse võimalikud parendamistegevused organisatsioonide tarbeks.

Küsitluse käigus uuriti ka vastajate alluvate olemasolu ja soo kohta, millede tulemused on graafiliselt esitatud Joonisel 9. Graafikult on selgelt märgata juhtide oluliselt kõrgemaid keskmisi hinnanguid võrreldes alluvaid mitte omavate töötajatega. Selle põhjal võib seada hüpoteesi, et ettevõtte tasandil küsitlust läbi viies ja kõiki töötajaid

---

<sup>10</sup> Mood on tunnuse kõige sagedamini esinev väärtus

kaasates ning eeldades, et töölised on hinnangutes veelgi kriitilisemad, järeldada, et koondtulemused langevad.



**Joonis 9.** DREAMS mudeli küsitluse tulemused statistiliste gruppide ja koondtulemusega võrreldes koos standardhälvega, koostatud autori poolt.

Kõige suuremad erinevused on „Täenduse“ ja „Autentsuse“ komponentides. Seda kinnitas ka t-testi tulemus (vt pt 2.2. lk.43). Viimane neist kirjeldab väärtuste hoidmist, pärandi tunnustamist, isiklike ja organisatsiooniliste seoste loomist, milles juhtidel on oluline roll. Uuringu põhjal saab soovitada, et juhtidel on võimalus täpsustada, mis väärtustes ja nende rakendamises on erinevaid hinnanguid põhjustanud, milles töötajad kahtlevad või millest ei ole piisavat informatsiooni. Seda kinnitab ka lisa 9 üksikute väidete tulemuste võrdlus: „Autentsuse“ ja „Täenduse“ komponendi kõik väited on juhtide poolt kõrgemalt hinnatud. Nende kahe komponendi korrelatsioon oli ka kõige tugevam (vt pt 2.2. lk 43).

Joonisel 9. toodud naiste ja meeste hinnangutes on märgata samuti erinevusi, kuid neis ei esine eelnevaga sarnast mustrit. Graafikult lähtub, et naised on positiivsemate hinnangutega „Täenduse“ kategoorias ja mehed on selgelt positiivsemad hinnangutes „Täielikule aususele“, t- test kinnitas vaid viimast (vt pt 2.2. lk 43). Lisa 9 analüüsil paistavad kõige suurema erinevusena silma väited: „Ei ole ebalojaalne öelda midagi

negatiivset; mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla; meile räägitakse asjadest nii nagu need on“, mis viitab, et naistöötajad ei tunne nii palju usaldust organisatsiooni vastu, kui mehed. Kõige madalamad hinnangud on „Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid“, mis on kõigis statistilistes rühmades kõige madalam, ka juhtidel, oma juhtide kohta, mis näitab vaid probleeme usalduses.

Naiste ja meeste hinnangute erinevuse ja tulemuste tõlgendamisega on seotud ka „Erinevused“ skaala väited: „Meid kõiki julgustatakse väljendama oma erinevusi (3,24); Inimesed, kes arvavad enamikest teisiti, tulevad siis hästi toime (2,98); Kirglikkust ergutatakse isegi siis, kui see viib konfliktideni (2,64)“, millest viimased kaks on üldse kokku kogu uuringu kõige madalamate hinnangutega. See puudutab just erinevate arvamuste väljendamise soodustamist, vaidluste oskuslikku pidamist ja konfliktide juhtimise oskust, antud teema käsitlemine on organisatsioonidel eelnevalt vajalik teadvustada, siis saab asuda leidma neile lahendusi.

Eelpool teooria analüüsis osutus kõige olulisemaks organisatsioonikultuuri väärtuseks usaldus. Usalduse loomine koos erinevuste soodustamise, arvamuste kaasamisega ja täieliku aususe kasutamisega. Sellised väited nagu: „Meil räägitakse asjadest nii nagu need on, mu juht tahab kuulda halbu uudiseid“ on „Täieliku aususe“ madalaimate hinnangutega väited, mis viitavad taas usalduse vähesusele. Kui usaldus on madal on teorias toodud seos liigsete reeglite tekkele. Vähene usaldus tekitab soovi ja vajaduse rohkem kontrollida, tekivad tarbetud aruanded ja suureneb bürokraatia, seda näitab ka madal hinnang (2,98) „Meil käivad asjad lihtsalt“ väitele, mis kõigi skaalade madalaima hinnanguga väide. Antud tööstusettevõtete tulemuste ülevaade kinnitab eelnevas analüüsis välja toodud skaalade vahelisi seoseid ja usalduse komponendi avaldumise keerukust.

Skaala „Lisandväärtuse loomine“ on suunatud töötajate arendamisele, kus teooriast lähtuvalt on olulised usalduse loomise küsimused: „Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks (3,26) ja Hüvitis on organisatsioonis õiglaselt jaotunud (3,12)“. Viimane rõhub õiglustundel, kuidas me tunnetame panuse ja hüvede vahelist jaotust, sealjuures hüved ei ole ainult töötasu. Antud väite positiivsemaks muutumise tulemusel peaks töötajates olema vähem arvamust: „mis mina pingutan, mulle selle eest ei maksta või see ei ole minu asi“. Vähem tulemuslike töötajatega käitumine on otseselt seotud aga

iga töötaja usaldusega organisatsiooni, seda läbi teadmise, et kõik vahel teevad vigu ja eksivad või teevad kehva tulemust, kui organisatsioon on toetav, siis liigutakse sellest edasi õppetunni saamisega, vastupidisel juhul võib tekkida ebakindlus, varjamine, kuni valetamise ja peitmiseni välja.

Tööstusettevõtete põhjal kogutud andmete analüüsimise tulemusena on leidnud kinnitust DREAMS mudeli rakendatavus organisatsioonikultuuri analüüsimeetodina. Mudel annab tootmisettevõtetele, aga ka kõigile teistele, võimaluse hinnata usalduse avaldumist organisatsioonikultuuris erinevate komponentide kaudu.

Allikas on koostanud liidritele iga komponendi tulemuslikkuse parendamiseks tegevuskava, mis sisaldab DREAMS mudeli valguses esitatud 6-8 ettepanekut iga valdkonna tarbeks. Alljärgnevalt ei kajastata kõiki, vaid esitatakse antud tootmisettevõtete tulemustest lähtuvad olulisemad kommentaarid organisatsioonikultuuri muutmiseks just DREAMS mudelis rõhutatud suundades. Alustatakse tulemustest madalaima hinnanguga „Erinevuste“ skaala ettepanekutest, millele lisatakse teiste skaalade ja usaldusega seotud parendused.

**Tabel 22.** Parendusettepanekud tootmisettevõtetes usalduse suurendamiseks

Organisatsioonide fookus	Mida saavad juhid usalduse suurendamiseks teha
Erinevuste värbamine	Erinevate inimeste värbamine (erinevaid suhtumisi) kaasates rohkem otseseid tootmisjuhte värbamisprotsessi ja uute töötajate juhendamisse
Erinevuste väljendamine	Konfliktide oskuslik juhtimine, koolitamine, et säiliks loovus ja energia. Loo inimestele võimalused oma erinevusi väljendada
Erinevuste säilimise eest hoolitsemine	Töötajate erinevused vajavad säilitamist, sest sarnanemise protsess toimub iseenesest. Otsige väärtushinnangutesse konsensust Laske inimestel vabalt loovust väljendada
Erinevuste tunnustamine	Tunnustussüsteemid peaksid hindama loomingulisust ja uudsete lahenduste pakkumist
Ausa ja kiire suhtluse võimaluste loomine	Kasuta paljusid tehnoloogia kanaleid info kättesaadavaks muutmisel. Täielik ausus on probleeme ennetav, kommunikatsioonis järgi lihtsust.
Aus usaldusliku kultuur suhtluses	Loo tagasiside saamiseks mitmeid kanaleid, julgusta inimesi väljendada oma lootusi ja hirme
Arenguvõimaluste pakkumine kõigile	Lase staaridel särada ja nõrgematel paremaks saada. Paku lisaväärtuse võimalusi nii professionaalses kui isiklikus arengus
Autentsus	Usalduse loomise alus on juhtide käitumine, eeskuju, eriti väärtuste tundmise ja hoidmise valdkonnas. Ole autentne, küsi tagasisidet
Entusiasm	Värba entusiastlikke töötajaid, loo töökohal kogukond, loo seosed
Lihtsusta	Usalduslik kultuur on parem kui reeglid, selgita reeglite otstarvet

Allikas: Autori koostatud Goffee, Jones (2016) ja DREAMS mudeli analüüsi põhjal.

Tabelis 22 on toodud tootmisettevõtet tulemuste analüüsimise põhjal selgunud usalduse suurendamise ja erinevuste soodustamise vajadusest lähtuvad ettepanekud parendustegevusteks, lisaks selgus uuringus veel üks oluline märkus seoste loomise kohta, mis Eesti ettevõtetel oli rahvusvahelise uuringuga võrreldes erinev. Eesti tootmisettevõtetel on oluline luua kõigi töötajate jaoks seosed nende töö ja lõppkliendi ning toote vahele, mõistmaks paremini oma töö eesmärki ja seotust kliendiga, see tõstab seotust ka organisatsiooniga.

Muudatuste ellu rakendamise on autorid kommenteerinud, et kõike korraga ei saa, tuleb alustada olulisest ja liikuda edasi väikeste, kuid kindlate sammudega (Goffee, Jones 2016:155). Antud märkusest ja uuringutulemustest lähtuvalt ongi antud tootmisettevõtetele soovitusel alustada usalduse suurendamisest ja erinevuste soodustamisest ning liikuda nendes valdkondades edasi. Organisatsioonikultuuri analüüsi tarbeks saavad kõik äriühingud rakendada DREAMS mudelit.

## KOKKUVÕTE

Antud töö teemal „Organisatsioonikultuuri mudeli DREAMS rakendatavus tootmisettevõttes.“ oli ajendatud soovist leida äriühingutele lihtne mudel organisatsioonikultuuri hindamiseks ja selle põhjal muutuste ellu kutsumiseks. Tänapäeva kiiresti arenev keskkond püstitab juhtidele suured väljakutsed saavutamaks eesmärgid ja kohanemaks muutustega. Goffee ja Jones autentse organisatsioonikultuuri mudel on lihtne ja selgete juhistega ja sellest tulenevalt tekkis soov analüüsida mudeli rakendatavust. Valimi valik oli ajendatud ideest saada teada, kas väiksema ja keskmise suurusega ettevõtted, just tootmisorganisatsioonid, võiksid saada mudeli rakendamisest lihtsasti kasu. Antud eesmärk sai täidetud.

Töö teoreetilises osas uuriti kultuuri mõistet ja selgus selle mitmetasandilisus ja keeruks, samuti ilmes ka oht nn edukatele edu toonud mudelite rakendamisest. Olulisim järeldus oli, et juhtidel on esmatähtis mõista organisatsioonikultuuri ja seejärel otsustada, milliseid samme on vaja muutuste ellu kutsumiseks teha. Ei ole halb, ega häid kultuure, oluline on organisatsioonikultuuri tundmine, siis leiab vastuseid, mida peab uue juhtimissüsteemi või mudeli rakendamise õnnestumiseks ettevõttes muutma.

Organisatsioonikultuuri analüüsi DREAMS mudeli perspektiivis, igas uurimisvaldkonnas viidi läbi võrdlus mudeliga. Uuriti organisatsioonikultuuri tasandeid ja nende sisu, kus selgusid olulised detailid kultuuri mõistmiseks. Kultuur on kõik, mis organisatsioonis toimub ja inimesed toovad ettevõttesse kaasa oma teadmised, kogemused ja maailmapildi, mis moodustabki kultuuri, selle mõistmine detailideni ei ole võimalik. Kultuuris on oluline osa väärtustel, nende avaldumisel organisatsioonis, selgines volituste olemuse ja suhete ning vigade leidmise ja parandamise, vigadesse suhtumise väärtustele vastavuse olulisus. Juhtidel on oluline kontrollida, kas organisatsioonis toimuvad protsessid vastavalt väärtustele.

Uuriti kultuuri vahelisi seoseid tööga rahulolusse ja selgus, et kultuur on osa tööga rahulolust ja tulemuslikkusest ning DREAMS mudel sisaldab mitmeid selle komponente, kuid mudeliga ei saa hinnata tööga rahulolu. Selgus, et paljude ebaõnnestumiste põhjuseks on just kultuuri mitte tundmine ja selle uurimiseks ning tagasiside saamiseks on DREAMS mudel asjakohane analüüsimeetod. Kultuuri funktsioon on anda organisatsioonile identiteet, mõtlemise mehhanismi, kollektiivse pühendumuse ja sotsiaalse süsteemi. DREAMS mudeli komponentides esinesid kõik need funktsioonid.

Kultuuride klassifikatsioonide analüüs kinnitas taas, et ei ole halba ja head kultuuri, vaid organisatsiooni kultuuri tundmine on juhile oluline teadmine ja edutegur. Kultuuri hinnatakse kui tervikut, selle olulisim väärtus on organisatsioonis valitsev usaldus. Usalduse annab võimalused erinevuste ilmnemiseks, mis on omakorda aluseks ideede ja innovatsiooni tekkeks. Muutustega kohenemiseks on tootmisorganisatsioonidel vajalik luua õppiva organisatsiooni kultuur, milles usaldusel on oluline roll, usalduse saavutamine inimeste ja gruppide ning organisatsioonide vahel on tõhusa koostöö aluseks.

Töös uuriti veel erinevaid organisatsioonikultuuri analüüsimeetodeid ja juhtimisstiile. Kõrvutati autentset juhtimisstiili autentse organisatsioonikultuuri mudeliga, mis sisaldavad sarnaseid omadusi. Juhtimisstiilide analüüsi peamine järeldus juhtide tarbeks oli, et oluline on osata kasutada erinevaid stiile ja rakendada neid vastavalt olukorrale. Teoorias DREAMS mudeliga leitud seoste kohta koostati vastav kokkuvõtlik tabel. Teoreetilise analüüsi tulemusena saab väita, et DREAMS mudelit võib nimetada ka usaldusvääruse hindamise mudeliks, sest selle mitmed komponendid on omavahel seotud just usalduse hindamise omaduste kaudu.

Töö empiirilises osas esmalt kohendati inglise keelne mudel eesti keelde ja viidi kümne tootmisettevõtte baasil moodustatud valimiga läbi uuring. Küsitlusele saadi 253 vastust, mis on piisavalt suur valim mudeli esmaseks usaldusvääruse hindamiseks ja rakendatavuse uurimiseks. Statistiliste analüüsides põhjal selgus usaldusvääruse hindamise näitaja Cronbach alpha kõrge väärtus  $\alpha > 0,8$  kõigis komponentides. Samuti oli komponentide vaheline korrelatsioon sotsiaalteadustes hinnataval tasemel jäädes 0,39- 0,72 vahele. Klasteranalüüsi läbi ei viidud, see võib olla mudeli järgmise analüüsi

uurimisülesandeks. Teostatud analüüsid annavad kindluse väita, et DREAMS mudelit võib rakendada organisatsioonikultuuri analüüsimeetodina.

Lisaks võrreldi mudeli autorite poolt toodud uuringu kommentaare küsitluses kogutud tulemustega, leiti kattuvusi, aga ka erinevusi. Analüüsi põhjal koostati rakendatavuse probleemide (4 tükki) kohta tabel koos soovitustega võimalikeks lahendusteks ja töö edasiarendusteks. Peamised probleemid on seotud skaalade omavahelise seotuse, ebaühtlase stiili ja vähese mudeli statistilise analüüsi kättesaadavusega.

Tulemuste võrdlemisel selginesid mitmed mudeli ja organisatsioonikultuuri vahelised olulised seosed. Peamine on, et DREAMS mudeli „Erinevuste“ skaalal on positiivne seos kaasatuse ja pühendumusega organisatsioonis. Seega madalad hinnangud antud skaalal on seotud madala kaasatuse ja pühendumusega. Autorid toovad välja väite, et eneseväljenduse vabadus on seotud loovuse tekkega, mis omakorda on seotud tootlikkuse ja tulemuslikkusega. Eneseväljenduslikumad ettevõtted on tulemuslikumad. Antud teema ja valdkond võiks olla edasiste mudeli alaste tööde uurimisküsimuseks.

DREAMS mudeli organisatsioonikultuuri analüüsimeetodina rakendamiseks ja tulemuste hindamise lihtsustamiseks koostati kommentaaride (9) ülevaade, milliste teadmine aitab tulemusi paremini mõista. Samuti analüüsiti tootmisettevõtete põhiseid tulemusi. Selgus vajadus pöörata tähelepanu usalduse suurendamisele ja erinevuste soodustamisele tootmisorganisatsioonides. Selle eesmärgi saavutamise lihtsustamiseks koostati tootmisettevõtete tarbeks allika soovitustest lähtuv parendusettepanekute loetelu tabel. Ettepanekud (10) on esitatud usalduse suurendamise ja erinevuste soodustamiseks DREAMS mudeli skaalade lõikes, mis aitab paremini seostada tulemusi ja ettepanekuid. Oluline on siinkohal märkida, et kõike korraga ei ole mõistlik alustada, tuleb leida oluline ja liikuda edasi väikeste, kuid kindlate sammudega.

Kuna väiksematel ja keskmise suurusega ettevõtetel ei pruugi olla nii palju ressursse, et läbi viia suuri ja komplektseid rahulolu uuringuid või rakendada kultuuri hindamise keerulisi mudeleid, siis antud DREAMS mudel on ettevõtetes organisatsioonikultuuri analüüsimiseks asjakohane ja iseseisvalt rakendatav.

## KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson, M. F.** (2000). Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
2. **Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson, M. F.** (2011). The Handbook of Organizational Culture and Climate (II Ed). Los Angeles: Sage Publications.
3. **Avolio, B., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. R.** (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, vol.15(6 (Detsember)), 801–823.
4. **Avolio, B. J., Gardner, W. L.** (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338. Retrieved from <http://www.ipcrc.net/LDI/pdfs/sdarticle-authentic-leadership.pdf>
5. **Barrett, R.** (2017). *The values-driven organisation : cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance* (2nd edition). New York: Routledge.
6. **Bass, B. M., Bass, R.** (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4th edition). New York: Free Press.
7. **Berglas, S.** (2012). Seven Reasons Most People Need A Mentor. Retrieved from <https://www.forbes.cohttps://www.forbes.com>
8. **Blakey, J.** (2017). *Usaldusväärne juht : üheksa eestvedamise harjumust, mis parandavad liidri suhteid, mainet ja tulemuslikkust*. Tallinn: Estonian Business School : Menu Meedia.
9. **Bontis, N.** (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, N, 433–463.
10. **Bowditch, J. L., Buono, A. F.** (1997). *A Primer on Organizational Behavior*. New York: Wiley.

11. **Burns, J. M.** (1979). *Leadership* (6th edition). New York: Harper & Row.
12. **Cameron, K. S., Quinn, R. E.** (1999). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Massachusetts: Addison-Wesley.
13. **Child, J.** (2005). *Organization : contemporary principles and practice* (Malden MA). Blackwell.
14. **Cole, G. A.** (1995). *Organisational Behaviour: theory and practise*. London: DP Publications.
15. Creative Commons License. (n.d.). *Characteristics of organisational culture*. Retrieved from <http://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/15-3-characteristics-of-organizational-culture/>
16. **Deal, T. E., Kennedy, A. A.** (1989). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
17. **Denison, D. R., Neale, W. S.** (1999). *Denison Organizational Culture Survey*. Washington, Denison Consulting,.
18. **Dessler, G.** (2001). *Management : leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall.
19. **Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., Nonaka, I.** (2003). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
20. EAS. (2005). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2005*. Tallinn. Retrieved from <https://www.eas.ee/uuringud/#articleblock-Ettevtlus>
21. EAS. (2011). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011*. Tallinn. [https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010\\_eas-i\\_final.pdf](https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf)
22. EAS. (2015). *EAS juhtimisvaldkonna uuring*. Retrieved from [https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS\\_juhtimisvaldkonna\\_uuring\\_Civitta\\_EBS\\_Final\\_2015\\_08\\_17.pdf](https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf)
23. **Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. J.** (1991). *Organizations : behavior, structure, processes* / James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. Homewood ; Boston: Irwin.
24. **Goffe, R., Jones, G.** (2007). *Miks peaksid sina meid juhtima Mida on vaja teha et olla hea juht?* Tallinn: Pegasus.

25. **Goffee, R., Jones, G.** (2015). Why should anyone work here? Boston: Harvard Business Review Press.
26. **Goffee, R., Jones, G.** (2016). Miks peaks keegi siin töötama? Tallinn: Fontes PMP.
27. **Goleman, D.** (2000). „Leadership that Gets Result“. Harvard Business Review, March-April, 75–90.
28. **Grant, A.** (2017). Originaalsus : kuidas teisitimõtledjad maailma edasi viivad. Tallinn: Äripäev AS.
29. **Greenleaf, R. K.** (1996). On becoming a servant-leader. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. **Haberberg, A., Rieple, A.** (2008). Strategic Management Theory and Application. Oxford: Oxford University Press.
31. **Hall, W.** (1995). Managing cultures : making strategic relationships work. John Wiley & Sons.
32. **Harrison, M. I., Shirom, A.** (1998). Organizational Diagnosis and Assessment Bridging Theory and Practice. California USA: Sage Publications.
33. **Hatch, M.** (2018). Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives / Mary Jo Hatch. Oxford: Oxford University Press.
34. **Hofstede, G.** (1997). Cultures and organizations : software of the mind. New York: McGraw-Hill.
35. **Hofstede, G., & Hofstede, G. J.** (2005). Cultures and organizations Software of the mind. New York: McGraw-Hill.
36. **Holbeche, L.** (1997). Motivating people in Lean Organizations. Oxford: Elsevier.
37. **Kinicki, A., Kreitner, R.** (2007). Organizational behavior : key concepts, skills & best practices. Boston (Mass.): McGraw-Hill/Irwin.
38. **Kramer, R. M., Tyler, T. R.** (1996). Trust in organizations : frontiers of theory and research. California USA: Sage Publications.
39. **Kreitner, R.** (1998). Management. Boston, New York: Houghton Mifflin.
40. **Kreitner, R., Kinicki, A.** (1992). Organizational behavior. Boston (Mass.): Irwin.
41. **Liivamägi, M.** (2016). Mentrolus elab! Retrieved from <http://www.fontes.ee/est/fontesest/eestimentoritekoda/artiklid/113/mentorlus-elab>
42. **Martin, J.** (1992). Cultures in organizations Three Perspectives. New York: Oxford University Press.

43. **McGregor, L., Doshi, N.** (2015). How Company Culture Shapes Employee Motivation. Harvard Business Review, November.
44. **Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J.** (2001). Knowledge management : best practices in Europe. Berlin: Springer.
45. **Morgan, G.** (2008). Images of organization. Toronto: Sage Publications.
46. **Mullins, L. J.** (1996). Management and organisational behaviour London: Pitman.
47. **Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz, M., Goncalo, J. A.** (2004). The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries. European Journal of Social Psychology, Eur. J. So, 365–374.
48. **Northouse, P. G.** (2016). Leadership Theory&Practice. London: Sage Publications.
49. **Peters, T. J., Waterman, R. H. J.** (1995). In search of excellence : lessons from America's best-run companies. Cambridge: Harper & Row.
50. **Reilly, C. A. I., Chatman, J. A., Caldwell, D. F.** (n.d.). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. The Academy of Management Journal, 34, No. 3, 487–516.  
<https://doi.org/10.2307/256404>
51. **Roots, H.** (2002). Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
52. **Roots, H.** (2005). Loenguid organisatsiooniteooriast. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
53. **Rother, M.** (2014). Toyota kata : inimeste juhtimine arengu, kohanemise ja parimate tulemuste saavutamiseks. Tallinn: Äripäev AS.
54. **Rozen, M.** (2016). „The Seven Characteristics Of Successful Company Cultures“. HuffPost, 08/05/2016. Retrieved from [www.huffingtonpost.com/michelle-rozen/the-seven-characteristics\\_b\\_11339884.html](http://www.huffingtonpost.com/michelle-rozen/the-seven-characteristics_b_11339884.html)
55. **Salama, A.** (2011). Creating and re-creating corporate entrepreneurial culture. UK, Burlington: Gower.
56. **Sathe, V.** (1985). Culture and related corporate realities. homewood, IL: Irwin.
57. **Schein, E. H.** (1992). Organizational Culture and Leadership (II Edition). SanFrancisko, California: Jossey-Bass Publishers.
58. **Schein, E. H.** (1999). The Corporate culture survival guide. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
59. **Schein, E. H.** (2004). Organizational Culture and Leadership (III Edition). San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

60. **Schultz, M.** (1995). On studying organizational cultures : diagnosis and understanding. Berlin ; New York: W. de Gruyter e-raamat.
61. **Seige, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J.** (2003). Viie distsipliini käsiraamat. Tartu: Fontese Kirjastus.
62. **Shamir, R. J. H., Arthur, M. B.** (1993). The motivational effects of Charismatic Leadership: a self-concept based theory. ORGANIZATION SCIENCE Vol. 4, No. 4, November 1993, Vol. 4, No, 577–594.
63. **Trice, H. M., Beyer, J. M.** (2002). The cultures of work organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
64. **Vadi, M.** (1999). Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
65. **Vadi, M.** (2000). Organisatsiooni käitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
66. **Üksvärav, R.** (2008). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
67. **Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J.** (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Journal of Management, Vol. 34 No. 1, February 2008 89-126, Vol. 34 No, 89–126.

## LISAD

### Lisa 1. DREAMS mudeli küsimustiku jaotus komponentide ja alamkomponentide lõikes

DREAMS mudeli komponent <sup>11</sup>	Komponentide alamjaotus <sup>12</sup>	DREAMS mudeli küsimus/väide
Difference - Erinevus	Vabadus olla sina ise, tunnen seotust organisatsiooniga	<i>I am the same person at home as I am at work - Olen kodus ja tööl sama inimene</i> <i>I am comfortable being myself -Tunnen ennast iseendana mugavalt</i>
	Erinevuse innustamine, julgen väljendada, luua innovatsiooni	<i>We are all encouraged to Express our differences – Meid kõiki julgustatakse oma erinevusi väljendada</i>  <i>People who think differently from most do well here- Inimesed, kelle arvamus organisatsiooni enamikust erineb, on meie juures edukad</i>
	Loo erinevusi arvestav juhtide arendussüsteem. Konflikte ei väldita, ergutatakse kirglikkust	<i>Passion is encouraged, even when it leads to conflict- Kirglikkust ergutatakse isegi siis, kui see viib konfliktideni</i>  <i>More than one type of person fits in here- Meie juures leiavad oma koha rohkem kui üht tüüpi inimesed</i>

<sup>11</sup> Komponentiks nimetatakse antud töös mudeli osasid (6 DREAMS) R. Goffee, G Jones (2016) „Miks peaks keegi siin töötama?“. Antud allikas kajastatakse komponendi asemel väljendit nõudmine (lk19).

<sup>12</sup> Autori poolt Goffee ja Jones (2016) „Miks peaks keegi siin töötama?“ põhjal koostatud komponentide alamjaotuste kirjeldused, eesmärgiga lihtsustada tõlke hindamist ja valikut ning mudeli sisu

Radical Honesty- Täielik ausus	Vali teadlikult info jagamise viisid, ära manipuleeri infoga	<i>We are told the real story-</i> Meile räägitakse asjadest nii nagu need on <i>Information is not manipulated-</i> Infoga ei manipuleerita
	Avatud ja usalduslik kultuur	<i>It is not disloyal to say something negative-</i> Negatiivseid ütlusi ei peeta ebalojaalsuseks <i>My manager wants to hear bad news-</i> Minu ülemus tahab olla kursis halbade uudistega
	Aus infovahetuse-süsteem ettevõttes ja väljaspool seda	<i>Many channels of communication are available to us-</i> Meile on kättesaadavad paljud kommunikatsioonikanalid <i>I feel comfortable signing my name to comments</i> <i>I make-</i> Ma ei tunne ebamugavust oma kommentaare allkirjastades
Extra Value- Lisandväärtuse loomine	Erinevusi toetavate arenguvõimaluste pakkumine	<i>I am given the change to develop-</i> Ma olen saanud võimaluse areneda <i>Every employee is given the change to develop-</i> Iga töötaja saab võimaluse areneda
	Kõigil on ühesugused arenemisvõimalused	<i>The best people want to perform here-</i> Parima inimesed tahavad siin edukad olla <i>The weakest performers can see a path to improvement-</i> Nõrgimad tegijad näevad võimalust täiustuda
	Õiglustunde loomine kultuuris on oluline Lisandväärtuse lisamine rikastab kõiki osapooli	<i>Compensation is fairly distributed throughout the organization-</i> Hüvitis on organisatsioonis õiglaselt jaotunud <i>We generate value for ourselves by adding value to others-</i> Me loome endale väärtust seeläbi, et lisame väärtust teistele
Authenticity-autentsus, suurepärasus	Olge valvsad oma väärtuste rakendamise järgimisel	<i>Profit is not our overriding goal-</i> Kasum ei ole meie ülim eesmärk <i>I am accomplishing something worthwhile-</i> Minu tegevus on vaeva väärt
	Tunnistage pärandit	<i>I know what we stand for-</i> Ma tean mille eest me seisame <i>I value what we stand for-</i> Ma väärtustan seda, mille eest me seisame
	Loo seosed isiklike ja organisatsiooniliste nähtuste vahel	<i>I like to tell people where I work-</i> Mulle meeldib inimestele öelda kus ma töötan <i>I want to exceed my current duties-</i> Ma tahan teha rohkem, kui on minu kohus
Meaning- Täendus	Kasuta entusiasmi	<i>My work gives me energy and pleasure-</i> Töö annab mulle energiat ja pakub naudingut
	Loo sidemed tööde vahele	<i>My job is meaningful to me-</i> Mu töö on minu jaoks mõttekas <i>I understand how my job fits with everyone else`s-</i> Ma saan aru, kuidas minu töö teiste omaga haakub
	Kasuta sotsiaalse kuuluvuse vajadust	<i>Everyone`s job is necessary-</i> Igaühe töö on vajalik

	Loo seosed eesmärkidega	<i>My duties make sense to me</i> -Minu ülesanded on otstarbekad <i>At work we share a common cause</i> - Meil on tööl ühine eesmärk
Simple rules- Lihtsad reeglid	Lihtsusta	<i>We keep things simple</i> - Meil käivad asjad lihtsalt <i>We, as an organization, resist unnecessary rules and paperwork</i> - Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle
	Õigluse tagamine võrdselt kõigile	<i>The rules are clear and apply equally to everyone</i> - Reeglid on selged ja kehtivad võrdselt kõigile
	Head reeglid loovad sidemed eesmärkidega	<i>I know what the rules are for</i> - Ma tean mis on reeglite otstarve <i>Everyone knows what the rules are for</i> - Kõik teavad mis on reeglite otstarve
	Hoia autoriteeti	<i>Authority is respected</i> - Võimukandjaid austatakse

Allikas: Goffee ja Jones (2015), (2016) koos autori poolt koostatud komponentide alamjaotusega

## Lisa 2. DREAMS mudeli põhise uuringu küsimustiku tõlgete võrdluse ja valiku tabelid

DREAMS mudeli komponent	Komponentide alamjaotuse selgitus	DREAMS mudeli küsimus inglise keeles	DREAMS mudeli küsimuse tõlge eesti keelde	Eesti keelse tõlkeraamatu versioonid <sup>13</sup>	Juhtimiskonsultantide tõlke versioon	Lõplik versioon
<i>Difference – Erinevus I can be myself here- Ma saan jääda iseendaks<sup>14</sup></i>	Vabadus olla sina ise, tunnen seotust organisatsiooniga	<i>I am the same person at home as I am at work</i>  <i>I am comfortable being myself</i>	<b>Ma olen samasugune inimene kodus nagu ma olen töö juures</b>  <b>Ma tunnen ennast mugavalt olles mina ise</b> Mul on kerge olla mina ise Tunnen ennast iseendana mugavalt	Olen kodus ja tööl sama inimene  Tunnen ennast iseendana mugavalt	Ma saan töö juures olla mina ise  Ma saan jääda iseendaks ja mul on seda mugav teha	Ma olen samasugune inimene kodus nagu ma olen töö juures Ma tunnen ennast mugavalt olles mina ise

<sup>13</sup> Eesti keelde tõlgitud raamatu Goffee ja Jones (2016) „Miks peaks keegi siin töötama?“ sisuosa ja Lisa mõnede väidete tõlked erinevad. Tabelis teisena kajastatud versioon on raamatu Lisas kajastatud tõlge.

<sup>14</sup> Mudeli komponendid ja juhtlausete tõlked on võetud R. Goffee, G Jones „Miks peaks keegi siin töötama?“ Lisast Meetodi ja testid va *Authenticity*, mis on tõlgitud Autentsus ja kasutatakse töös vastavalt, raamatus on toodud suurepärasus ja *Extra value*, mille tõlge on lisaväärtus, kasutatakse lisaväärtuse loomine nagu see on raamatu pt 3, sest see on täpsem.

	Erinevuse innustamine, julgen väljendada, luua innovatsiooni	<i>We are all encouraged to express our differences People who think differently from most do well here.</i>	<b>Meid kõiki julgustatakse väljendama oma erinevusi</b> Inimestel, kes mõtlevad enamikest teisiti, läheb siin hästi <b>Inimesed, kes mõtlevad enamikest erinevalt, tulevad siin hästi toime</b>	Meid kõiki julgustatakse oma erinevusi väljendama  Inimesed, kelle arvamus organisatsiooni enamikust erineb, on meie juures edukad. Meie juures on edukad inimesed, kes mõtlevad erinevalt	Meid kõiki julgustatakse oma arvamust avaldama  Inimestel, kes mõtlevad enamusest teisiti, läheb siin hästi	Meid kõiki julgustatakse väljendama oma erinevusi. Inimesed, kes arvavad enamikest teisiti, tulevad siin hästi toime.
	Loo erinevusi arvestav juhtide arendussüsteem. Konfliktid ei väldita, ergutatakse kirglikkust	<i>Passion is encouraged, even when it leads to conflict  More than one type of person fits in here</i>	Kirge julgustatakse, isegi siis kui see viib konfliktini  Rohkem kui ühte tüüpi inimesed sobituvad siia	<b>Kirglikkust ergutatakse isegi siis, kui see viib konfliktideni</b>  Meie juures leiavad oma koha rohkem kui üht tüüpi inimesed	Inimesi julgustatakse oma töös olema kirglikud, isegi kui see viib konfliktideni <b>Meie ettevõttesse sobivad rohkem kui üht tüüpi inimesed</b>	Kirglikkust ergutatakse isegi siis, kui see viib konfliktideni.  Meie ettevõttesse sobivad rohkem, kui üht tüüpi inimesed.
<b>Radical Honesty- Täielik ausus You are told what is really going on- Sulle</b>	Vali teadlikult info jagamise viisid, ära manipuleeri infoga	<i>We are told the real story  Information is not manipulated</i>	Meile räägitakse tõelist lugu Meile räägitakse asja tuumast  <b>Informatsioon ei ole manipuleeritud</b>	<b>Meile räägitakse asjadest nii, nagu need on</b>  Infoga ei manipuleerita	Meil räägitakse asjadest, nagu nad on  Informatsioon ei ole moonutatud	Meile räägitakse asjadest nii, nagu need on.  Informatsioon ei ole manipuleeritud. <b>Infoga ei manipuleerita</b>

	<p>Avatud ja usalduslik kultuur</p>	<p><i>It is not disloyal to say something negative</i></p> <p><i>My manager wants to hear bad news</i></p>	<p>Ei ole ebalojaalne öelda midagi negatiivset</p> <p><b>Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid</b></p>	<p><b>Negatiivseid ütlusi ei peeta ebalojaalsuseks</b></p> <p>Minu ülemus tahab olla kursis halbade uudistega. Minu ülemus tahab olla halbade uudistega kursis.</p>	<p>Millegi negatiivse väljaütlemist ei peeta meil ebalojaalsuse ilminguks</p> <p>Saan oma juhiga jagada ka halbu uudiseid</p>	<p>Negatiivseid ütlusi ei peeta ebalojaalsuseks. <b>Ei ole ebalojaalne öelda midagi negatiivset</b></p> <p>Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid.</p>
	<p>Aus infovahetuse-süsteem ettevõttes ja väljaspool seda</p>	<p><i>Many channels of communication are available to us</i></p> <p><i>I feel comfortable signing my name to comments I make</i></p>	<p><b>Mitmed kommunikatsioonikanalid on meie jaoks kättesaadavad.</b></p> <p>Ma tunnen end mugavalt kui kirjutan oma nime kommentaaride alla mida teen <b>Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla</b></p>	<p>Meile on kättesaadavad paljud kommunikatsioonikanalid</p> <p>Ma ei tunne ebamugavust oma kommentaare allkirjastades</p>	<p>Saan regulaarselt tagasisidet oma töötulemuse ja soorituse kohta</p> <p>Mul on mugav oma eriarvamust välja öelda</p>	<p>Mitmed kommunikatsioonikanalid on meie jaoks kättesaadavad.</p> <p>Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla.</p>

Extra Value- Lisaväärtuse loomine <i>Your strengths are magnified-</i> Sinu tugevaid külgi võimendatakse	Erinevusi toetavate arenguvõimaluste pakkumine	<i>I am given the chance to develop</i>  <i>Every employee is given the chance to develop</i>	Mulle antakse võimalus arenguks <b>Mulle antakse võimalus areneda</b> Mulle antakse arenguvõimalus	Ma olen saanud võimaluse areneda	Mulle on loodud võimalused areneda	Mulle antakse võimalus areneda.  Igale töötajale antakse meil võimalus areneda.
	Kõigil on ühesugused arenemisvõimalused	<i>The best people want to perform here</i>  <i>The weakest performers can see a path to improvement</i>	<b>Parimad inimesed tahavad teostuda siin</b>  Nõrgimad teostajad näevad teekonda arenguni <b>Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks</b>	<b>Parimad inimesed tahavad siin edukad olla</b>  Nõrgimad tegijad näevad võimalust täiustuda	Parimad tegijad tahavad ja saavad siin ennast teostada  Nõrgemaid töötajaid arendatakse	Parimad inimesed tahavad teostuda siin <b>Parimad inimesed tahavad siin edukad olla</b> Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks.
	Õiglustunde loomine kultuuris on oluline Lisandväärtuse lisamine rikastab kõiki osapooli	<i>Compensation is fairly distributed throughout the organization</i>  <i>We generate value for ourselves by</i>	Hüvitis on ühtlaselt jaotatud üle terve organisatsiooni Hüvitised on ühtlaselt jaotatud üle kogu organisatsiooni  Me loome väärtust iseenda jaoks, lisades väärtust teiste jaoks	<b>Hüvitis on organisatsioonis õiglaselt jaotunud</b>  <b>Me loome endale väärtust seeläbi, et</b>	Tasustamine on meie organisatsioonis õiglaselt korraldatud	Hüvitis on organisatsioonis õiglaselt jaotunud.  Luues teistele väärtust, loome väärtust iseendale.

		<i>adding value to others</i>	<b>Luues teistele väärtust, loome väärtust iseendale</b>	<b>lisame väärtust teistele.</b> Me loome väärtust endale sellega, et lisame väärtust teistele.	väärtust loome väärtust endale	<b>Me loome endale väärtust seeläbi, et lisame väärtust teistele.</b>
<i>Authenticity- autentsus, suurepärasus</i> <i>You are proud of where we're coming from and what we stand for-</i> Oled uhke selle üle, kust me tuleme ja mille eest seisame	Olge valvsad oma väärtuste rakendamise järgimisel	<i>Profit is not our overriding goal</i>  <i>I am accomplishing something worthwhile</i>	Kasum ei ole meie põhieesmärk  <b>Ma saavutan midagi väärtuslikku</b> <b>Ma saadan korda midagi väärtuslikku</b>	<b>Kasum ei ole meie ülim eesmärk</b>  Minu tegevus on vaeva väärt Minu tegevus on seda vaeva väärt	Meie ettevõtte hoolib inimestest  Olen valmis pingutama ja panustama	Kasum ei ole meie ülim eesmärk.  Ma saavutan midagi väärtuslikku <b>Ma saadan korda midagi väärtuslikku</b>
	Tunnistage pärandit	<i>I know what we stand for</i>  <i>I value what we stand for</i>	<b>Ma tean, mille eest me seisame</b>  <b>Ma väärtustan seda, mille eest me seisame</b>	Ma tean, mille eest me seisame  Ma väärtustan seda, mille eest me seisame	Ma tean meie ettevõtte ajalugu  Soovin aidata kaasa sellele, et ettevõttel läheks hästi.	Ma tean, mille eest me seisame.  Ma väärtustan seda, mille eest me seisame.
	Loo seosed isiklike ja organisatsiooniliste nähtuste vahel	<i>I like to tell people where I work</i>  <i>I want to exceed my current duties</i>	<b>Mulle meeldib inimestele öelda, kus ma töötan</b>  Ma tahan ületada oma praegused ülesanded <b>Ma soovin teha rohkem kui seda nõuavad minu praegused ülesanded</b>	Mulle meeldib inimestele öelda, kus ma töötan  Ma tahan teha rohkem, kui on minu kohus	Mulle meeldib rääkida inimestele, kus ma töötan  Tahan teha rohkem, kui minu tänane töö eeldab	Mulle meeldib inimestele öelda, kus ma töötan.  Ma soovin teha rohkem, kui seda nõuavad minu praegused ülesanded.

<i>Meaning- Täendus</i> <i>The work makes sense- Töö on mõttekas</i>	Kasuta entusiasmi	<i>My work gives me energy and pleasure</i>	<b>Minu töö annab mulle energiat ja naudingut</b>	Töö annab mulle energiat ja pakub naudingut	Minu töö annab mulle energiat ja rõõmu	Minu töö annab mulle energiat ja naudingut.
	Loo sidemed tööde vahele	<i>My job is meaningful to me</i>  <i>I understand how my job fits with everyone else`s</i>	Minu töö on minu jaoks tähendusrikas  Ma mõistan kuidas minu töö sobitub teiste tööga haakub	<b>Mu töö on minu jaoks mõttekas</b>  <b>Ma saan aru, kuidas minu töö teiste omaga haakub</b>	Minu töö on minu jaoks mõte  Ma saan aru, kuidas minu töö suhestub organisatsiooni terviktulemusse	Mu töö on minu jaoks mõttekas.  Ma saan aru, kuidas minu töö teiste omaga haakub.
	Kasuta sotsiaalse kuuluvuse vajadust	<i>Everyone`s job is necessary</i>	<b>Igäühe töö on vajalik</b>	Igäühe töö on vajalik	Kõigi töö organisatsioonis on oluline	Igäühe töö on vajalik
	Loo seosed eesmärkidega	<i>My duties make sense to me</i>  <i>At work we share a common cause</i>	Minu ülesanded on mõistlikud minu jaoks Minu ülesanded on minu jaoks mõtestatud  Töö juures me jagame ühiseid eesmärke <b>Töö juures on meie eesmärgid ühised</b> Meil on ühised eesmärgid töö juures	<b>Minu tööülesanded on otstarbekad</b>  Meil on töö ühine eesmärk	Minu ülesanded on põhjendatud ja mõistlikud  Meie töö on ühine eesmärk	Minu tööülesanded on otstarbekad  Töö juures on meie eesmärgid ühised.

<i>Simple rules- Lihtsad reeglid We believe in the rules- Me usume reeglitesse</i>	Lihtsusta	<i>We keep things simple</i>  <i>We, as an organization, resist unnecessary rules and paperwork</i>	Me hoiame asjad lihtsana  Meie, organisatsioonina, seisame ebavajalike reeglite ja paberitöö vastu	<b>Meil käivad asjad lihtsalt</b>  <b>Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle</b>	Me hoiame protsessid ja reeglid lihtsana Organisatsioonina hoidume ebavajalikest reeglitest ja bürokraatiast	Meil käivad asjad lihtsalt.  Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle
	Õigluse tagamine võrdselt kõigile	<i>The rules are clear and apply equally to everyone</i>	Reeglid on selged ja rakenduvad võrdselt kõigile	<b>Reeglid on selged ja kehtivad võrdselt kõigile.</b> Reeglid on lihtsad ja kehtivad võrdselt kõigile.	Reeglid on selged ja kehtivad kõigile ühtmoodi.	Reeglid on selged ja kehtivad võrdselt kõigile.
	Head reeglid loovad sidemed eesmärkidega	<i>I know what the rules are for</i>  <i>Everyone knows what the rules are for</i>	<b>Ma tean mille jaoks reeglid on olemas on</b> Ma tean mille jaoks on reeglid loodud  <b>Igäüks teab miks on reeglid loodud</b> Igäüks teab miks reeglid on olemas	Ma tean, mis on reeglite otstarve  Kõik teavad, mis on reeglite otstarve	Ma tean, miks reeglid on vajalikud ja aktsepteerin neid  Kõik teavad reegleid ja peavad neist kinni	Ma tean mille jaoks reeglid on olemas on.  Igäüks teab miks on reeglid loodud
	Hoia autoriteeti	<i>Authority is respected</i>	<b>Väljateenitud autoriteeti austatakse</b> <b>Autoriteeti austatakse</b>	Võimukandjaid austatakse	Me respektuime üksteise vastutusvaldkondi	Väljateenitud autoriteeti austatakse <b>Autoriteeti austatakse</b>

Küsitluse juurde kuulub ka hindamise skaala, mille tõlkimine on korraldatud alljärgnevalt:

Hindamise skaala originaalis	Tõlge	Eesti keelse tõlkeraamatu versioon	Juhtimiskonsultantide tõlke versioon	Lõplik versioon
<i>Strongly Disagree</i>	Üldse ei nõustu Ei ole mingil juhul nõus Ei nõustu tungivalt Olen kindlalt vastu <b>Ei ole üldse nõus</b>	Ei nõustu üldse	Üldse ei ole nõus	Ei ole üldse nõus
<i>Disagree</i>	Ei nõustu <b>Ei ole nõus</b> Vaidlen vastu Olen eriarvamusel	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei ole nõus
<i>Neither Agree Nor Disagree</i>	Ei nõustu ega vaidle ka vastu <b>Ei ole nõus ega vaidle ka vastu</b> Ei nõustu ja ei vaidle ka vastu	Neutraalne	Neutraalne	Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
<i>Agree</i>	Nõustun <b>Olen nõus</b> Nõus	Nõustun	Pigem nõus	Olen nõus
<i>Strongly agree</i>	<b>Olen täiesti nõus</b> Nõustun igati Vägagi nõus Väga nõus Nõustun kindlalt Pooldan täielikult	Nõustun täielikult		Olen täiesti nõus

Samuti on autorite Goffee, Jones (2015) „Why Should anyone work here?“ poolt koostatud vastajate häälestamiseks mõeldud suunavad küsimused, millede tõlge on korraldatud alljärgnevalt:

Küsimused originaalis	Tõlge	Eesti keelse tõlkeraamatu versioon	Lõplik valik
<i>Where are You strongest?</i>	<b>Mis on Sinu tugevaimad küljed?</b> Kus Sa oled tugevaim? Milles Sa oled kõige tugevam?	Mis on sinu tugevaim külg?	Mis on sinu tugevaimad küljed?
<i>Where do You need to improve?</i>	<b>Milles on Sul vaja areneda?</b> Milles Sa soovid end täiendada? Mida Sa soovid endas parendada/täiendada?	Mida tuleks täiustada?	Milles on sul vaja areneda?
<i>Where is the best place to start?</i>	Kust kohast on kõige parem alustada? Milline on parim koht alustamiseks? <b>Millest on parim alustada?</b>	Kust oleks kõige parem alustada?	Millest on parim alustada?
<i>Where will you need to make trade-offs?</i>	Kus Sul on vaja teha kompromisse? <b>Milles Sa pead kompromisse tegema?</b>	Kus tuleks teha kompromisse?	Milles sa pead kompromisse tegema?

## Lisa 3. DREAMS mudeli põhise uuringu küsimustik

### Erinevused

#### Ma saan siin jääda iseendaks

##### 1. Ma olen samasugune inimene kodus nagu ma olen töö juures

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

##### 2. Ma tunnen ennast mugavalt olles mina ise

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

##### 3. Meid kõiki julgustatakse väljendama oma erinevusi

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

##### 4. Inimesed, kes arvavad enamikest teisiti, tulevad siin hästi toime

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

##### 5. Kirglikkust ergutatakse isegi siis, kui see viib konfliktideni

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

##### 6. Meie ettevõttesse sobivad rohkem, kui üht tüüpi inimesed

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu

- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**Täielik ausus**

**Sulle räägitakse, mis tegelikult toimub**

**7. Meile räägitakse asjadest nii, nagu need on**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**8. Informatsioon ei ole manipuleeritud**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**9. Infoga ei manipuleerita**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**10. Negatiivseid ütlusi ei peeta ebalojaalsuseks**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**11. Ei ole ebalojaalne öelda midagi negatiivset**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**12. Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus

5 - Olen täiesti nõus

**13. Mitmed kommunikatsioonikanalid on meie jaoks kättesaadavad**

1 - Ei ole üldse nõus

2 - Ei ole nõus

3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu

4 - Olen nõus

5 - Olen täiesti nõus

**14. Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla**

1 - Ei ole üldse nõus

2 - Ei ole nõus

3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu

4 - Olen nõus

5 - Olen täiesti nõus

**Lisaväärtuse loomine**

**Sinu tugevaid külgi võimendatakse**

**15. Mulle antakse võimalus areneda**

1 - Ei ole üldse nõus

2 - Ei ole nõus

3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu

4 - Olen nõus

5 - Olen täiesti nõus

**16. Igale töötajale antakse meil võimalus areneda**

1 - Ei ole üldse nõus

2 - Ei ole nõus

3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu

4 - Olen nõus

5 - Olen täiesti nõus

**17. Parimad inimesed tahavad teostuda siin**

1 - Ei ole üldse nõus

2 - Ei ole nõus

3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu

4 - Olen nõus

5 - Olen täiesti nõus

**18. Parimad inimesed tahavad siin edukad olla**

1 - Ei ole üldse nõus

2 - Ei ole nõus

3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu

4 - Olen nõus

5 - Olen täiesti nõus

**19. Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**20. Hüvitis on organisatsioonis õiglaselt jaotunud**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**21. Luues teistele väärtust, loome väärtust iseendale**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**22. Me loome endale väärtust seeläbi, et lisame väärtust teistele**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**Autentsus**

**Oled uhke selle üle, kust me tuleme ja mille eest seisame**

**23. Kasum ei ole meie ülim eesmärk**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**24. Ma saavutan midagi väärtuslikku**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**25. Ma saadan korda midagi väärtuslikku**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**26. Ma tean mille eest me seisame**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**27. Ma väärtustan seda, mille eest me seisame**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**28. Mulle meeldib inimestele öelda, kus ma töötan**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**29. Ma soovin teha rohkem, kui seda nõuavad minu praegused ülesanded**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**Tähendus**

**Töö on mõttekas**

**30. Minu töö annab mulle energiat ja naudingut**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**31. Minu töö on minu jaoks mõttekas**

- 1 - Ei ole üldse nõus

- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**32. Ma saan aru, kuidas minu töö teiste omaga haakub**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**33. Igaühe töö on vajalik**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**34. Minu tööülesanded on otstarbekad**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**35. Töö juures on meie eesmärgid ühised**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**Lihtsad reeglid**

**Me usume reeglitesse**

**36. Meil käivad asjad lihtsalt**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**37. Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle**

- 1 - Ei ole üldse nõus

- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**38. Reeglid on selged ja kehtivad võrdselt kõigile**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**39. Ma tean mille jaoks reeglid olemas on**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**40. Igaüks teab miks on reeglid loodud**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**41. Väljateenitud autoriteeti austatakse**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus
- 5 - Olen täiesti nõus

**42. Autoriteeti austatakse**

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Ei ole nõus ega vaidle ka vastu
- 4 - Olen nõus

- 5 - Olen täiesti nõus

**Palun vasta täpsustavatele küsimustele**

**43. Kas oled juht ja sul on alluvad?**

- JAH  
 EI

**44. Oled**

- MEES  
 NAINE

**45. Palun vali vanuse vahemik kuhu kuulud:**

- kuni 25 aastane  
 26-30 aastane  
 31-35 aastane  
 36-40 aastane  
 41-45 aastane  
 46-50 aastane  
 51-55 aastane  
 56 ja rohkem aastane

## Lisa 4. DREAMS mudeli põhise uuringu korraldamise e-mailid

### Üleskutse uuringule e-mail

*Ettevõtte* ja Tartu Ülikooli magistrant Ülle Susiga koostöös viime ettevõttes alates ... kuni .... läbi autentse organisatsiooni mudeli DREAMS uuringu. Töö pealkiri on „Organisatsioonikultuuri mudeli DREAMS rakendamine tootmisettevõttes“, juhendajaks professor M. Vadi.

Uuringus osalenud ettevõtte saab tulemustest ülevaate: enda tulemused võrreldes uuringu koondtulemustega. Küsimustikule vastaja anonüümsus on täielikult tagatud. Magistritöös analüüsitakse küsitluse koondtulemusi ja ettevõtte kohta esitatakse vaid iseloomustavad andmed, mis on vabalt kätte saadavad andmebaasides (nagu näiteks kapitali päritolu, töötajate arv, käive, tootmisesektor jms).

Küsimustik on välja töötatud Ameerika teadlaste R. Goffee ja G. Jones poolt. Selles autentse organisatsiooni kultuuri mudelis on kuus kategooriat: *Difference*- erinevus; *Radical honesty* – täielik ausus; *Extra value* – lisaväärtus; *Authenticity* – autentsus; *Meaning* – tähendus; *Simple rules* – lihtsad reeglid. Nagu mudeli pealkirigi ütleb, on tegemist unistuste organisatsiooni mudeliga, mille tulemusel saame teada, kui kaugel on meie organisatsioon unistuste organisatsioonist. Antud kategooriad on mudeli loojate poolt läbi viidud küsitluse tulemusena leitud, kui kõige olulisemad valdkonnad organisatsiooni kultuuris, millede arendamise tulemusena on ettevõttel võimalik saavutada erakordseid tulemusi. Igas kategoorias on 6 küsimust. Uuringu läbiviimise käigus on küsimustikku lisatud mõned sama teema küsimused erinevas sõnastuses, saavutamaks küsimustiku võimalikult täpne tulemus eesti keeles.

Uuring on lihtne, ei ole õigeid valesid vastuseid, eeldab vastajalt vaid keskendumist oma organisatsiooni kultuurile ning enda käitumisele ning võimalustele organisatsioonis. Küsitluse täitmine võtab aega vaid 7-10 min.

Antud organisatsiooni kultuuri hindamise mudel on universaalne, mis tähendab, et seda saab kasutada igat tüüpi organisatsioonis ja tegevusalal. Oleme väga tänulikud, et oled küsimustikule vastates valmis osalema rahvusvahelise mudeli esimeses eesti keelde valideerimises.

Kui sul on küsimusi saada need [susi.ulle@gmail.com](mailto:susi.ulle@gmail.com).

### **Küsitluse algus e-mailid**

Tere

Olen Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna strateegilise juhtimise eriala magistrant Ülle Susi ning viin tootmisettevõtetes läbi autentse organisatsioonikultuuri DREAMS mudeli põhise hindamist. Töö pealkiri on: „Organisatsioonikultuuri mudeli DREAMS rakendamine tootmisettevõtetes“ juhendajaks professor M. Vadi

Palun vastake järgmistele küsimustele ausalt, keskendudes oma organisatsiooni kultuurile, enda käitumisele ning võimalustele organisatsioonis. Mõttele sellistele küsimustele nagu: Mis on sinu tugevaimad küljed?; Milles on sul vaja areneda?; Millest on parim alustada?; Milles sa pead kompromisse tegema?.

Küsitlus võtab aega 7-10 min ja sa saad seda teha isegi telefonis.

### **Vasta palun küsimustele enne .....**

Uuringus osaleja anonüümsus on tagatud. Küsimuste tekkimise korral kirjutage aadressil: [susi.ulle@gmail.com](mailto:susi.ulle@gmail.com)

Olen väga tänulik, et leidsite aega.

Ülle Susi

**Tere**

Olen Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna strateegilise juhtimise eriala magistrant Ülle Susi ja viin tootmisettevõtetes läbi autentse organisatsioonikultuuri DREAMS mudeli põhise hindamist. Töö pealkiri on: "Organisatsioonikultuuri mudeli DREAMS rakendamine tootmisettevõtetes“, juhendajaks professor M.Vadi

Palun vastake järgmistele küsimustele ausalt, keskendudes oma organisatsiooni kultuurile, enda käitumisele ning võimalustele organisatsioonis. Mõttele sellistele küsimustele nagu: Mis on sinu tugevaimad küljed?; Milles on sul vaja areneda?; Millest on parim alustada?; Milles sa pead kompromisse tegema?.

Küsitlus võtab aega 7-10 min. Uuringus osaleja anonüümsus on tagatud. Palun järgige instruksioone. Küsimuste tekkimise korral kirjutage aadressil: [susi.ulle@gmail.com](mailto:susi.ulle@gmail.com)

Olen väga tänulik, et leiate aega vastamiseks.

Ülle Susi

### **Meeldetuletus e-mailid**

Palun sul leida 7-10 min uuringus osalemiseks. Küsimustele vastates palun keskendu oma organisatsiooni kultuurile ning enda käitumisele ning võimalustele organisatsioonis. Mõttele sellistele küsimustele nagu: Mis on sinu tugevaimad küljed?; Milles on Sul vaja areneda?; Millest on parim alustada?; Milles sa pead kompromisse tegema?. Järgi instruksioone.

Viin Eesti tootmisettevõtetes läbi autentse organisatsiooni kultuuri DREAMS mudeli põhise hindamist. Mudel on lihtne ja universaalne, mis tähendab, et seda saab kasutada igat tüüpi organisatsioonis ja tegevusalal. Olen väga tänulikud, et küsimustikule vastates aitad mul läbi viia rahvusvahelise mudeli esmast eesti keelde valideerimist ja seeläbi aitad kaasa Eesti ettevõtluse arengule.

Küsimuste tekkimise korral kirjutage aadressil [susi.ulle@gmail.com](mailto:susi.ulle@gmail.com)

Olen väga tänulik, et leiate aega vastamiseks.

Ülle Susi

## **Tere hea *ettevõtte* töötaja**

Luba endale meelde tuletada, et täna on viimane päev vastata küsitlusele, mida viin läbi koostöös ettevõttega. Palun sul leida 7-10 min uuringus osalemiseks.

Küsimustele vastates palun keskendu oma organisatsiooni kultuurile ning enda käitumisele ning võimalustele organisatsioonis. Mõttele sellistele küsimustele nagu: Mis on sinu tugevaimad küljed?; Milles on Sul vaja areneda?; Millest on parim alustada?; Milles sa pead kompromisse tegema?.

Viin Eesti tootmisettevõtetes läbi autentse organisatsiooni kultuuri DREAMS mudeli põhise hindamist. Mudel on lihtne ja universaalne, mis tähendab, et seda saab kasutada igat tüüpi organisatsioonis ja tegevusalal. Olen väga tänulikud, et küsimustikule vastates aitad mul läbi viia rahvusvahelise mudeli esmast eesti keelde valideerimist ja seeläbi aitad kaasa Eesti ettevõtluse arengule.

Küsimuste tekkimise korral kirjutage aadressil [susi.ulle@gmail.com](mailto:susi.ulle@gmail.com)

Olen väga tänulik, et leiate aega vastamiseks.

Ülle Susi

**Lisa 5. DREAMS mudeli põhiste väidete usaldusvärsuse hindamine Cronbach alfaga.**

Väited	Cronbach alfa
Ma olen samasugune inimene kodus nagu ma olen töö juures	0,984
Ma tunnen ennast mugavalt olles mina ise.	0,990
Meid kõiki julgustatakse väljendama oma erinevusi.	0,984
Inimesed, kes arvavad enamikest teisiti, tulevad siin hästi toime.	0,987
Kirglikkust ergutatakse isegi siis, kui see viib konfliktideni.	0,989
Meie ettevõttesse sobivad rohkem, kui üht tüüpi inimesed.	0,986
Meile räägitakse asjadest nii, nagu need on.	0,996
Informatsioon ei ole manipuleeritud.	0,996
Infoga ei manipuleerita.	0,996
Negatiivseid ütlusi ei peeta ebalojaalsuseks.	0,996
Ei ole ebalojaalne öelda midagi negatiivset.	0,996
Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid.	0,997
Mitmed kommunikatsioonikanalid on meie jaoks kättesaadavad.	0,997
Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla.	0,998
Mulle antakse võimalus areneda.	0,996
Igale töötajale antakse meil võimalus areneda.	0,995
Parimad inimesed tahavad teostuda siin.	0,995
Parimad inimesed tahavad siin edukad olla.	0,995
Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks.	0,996
Hüvitis on organisatsioonis õiglaselt jaotatud.	0,997
Luues teistele väärtust, loome väärtust iseendale.	0,996
Me loome endale väärtust seeläbi, et lisame väärtust teistele.	0,995
Kasum ei ole meie ülim eesmärk.	0,998
Ma saavutan midagi väärtuslikku.	0,990
Ma saadan korda midagi väärtuslikku.	0,991
Ma tean mille eest me seisame.	0,991
Ma väärtustan seda, mille eest me seisame.	0,990
Mulle meeldib inimestele öelda, kus ma töötan.	0,991
Ma soovin teha rohkem, kui seda nõuavad minu praegused ülesanded.	0,991
Minu töö annab mulle energiat ja naudingut.	0,998
Mu töö on minu jaoks mõttekas.	0,996
Ma saan aru, kuidas minu töö teiste omaga haakub.	0,996
Igaühe töö on vajalik.	0,997

Minu tööülesanded on otstarbekad.	0,995
Töö juures on meie eesmärgid ühised.	0,996
Meil käivad asjad lihtsalt.	0,995
Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle.	0,993
Reeglid on selged ja kehtivad võrdselt kõigile.	0,992
Ma tean mille jaoks reeglid olemas on.	0,994
Igäüks teab miks on reeglid loodud.	0,992
Väljateenitud autoriteeti austatakse.	0,993
Autoriteeti austatakse.	0,992

Allikas: Koostatud autori poolt SPSS andmebaasi analüüside põhjal

**Lisa 6. DREAMS mudeli skaalade ja statistilise gruppide vaheliste seoste analüüs t-testiga**

t-test juhid/mittejuhid					t-test mehed/naised		
		t-test for Equality of Means			t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2- tailed)	t	df	Sig. (2- tailed)
Differences - Erinevused	Equal variances not assumed	1,286	186,866	0,200	0,269	245,968	0,788
Radical Honesty - Täielik ausus	Equal variances not assumed	1,021	196,428	0,308	2,013	238,257	0,045
Extra value- lisaväärtuse loomine	Equal variances not assumed	0,984	184,511	0,327	-0,331	240,104	0,741
Authenticity - Autentsus	Equal variances not assumed	3,192	163,320	0,002	-0,200	226,930	0,842
Meaning - Tähendus	Equal variances not assumed	2,634	206,041	0,009	-1,958	223,120	0,051
Simple rules - Lihtsad reeglid	Equal variances not assumed	0,187	194,352	0,852	-0,997	234,914	0,320

Allikas: Koostatud autori poolt küsitluse tulemuste põhjal SPSS programmis

**Lisa 7. DREAMS mudeli skaalade ja statistiliste gruppide vaheliste seoste analüüs ANOVA testiga**

ANOVA 3 vanusegrupi põhjal						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Differences - Erinevused	Between Groups	0,720	2	0,360	1,403	0,248
	Within Groups	64,111	250	0,256		
	Total	64,830	252			
Radical Honesty - Täielik ausus	Between Groups	1,532	2	0,766	2,658	0,072
	Within Groups	72,067	250	0,288		
	Total	73,599	252			
Extra value-lisaväärtuse loomine	Between Groups	0,922	2	0,461	1,557	0,213
	Within Groups	73,983	250	0,296		
	Total	74,905	252			
Authenticity - Autentsus	Between Groups	0,771	2	0,385	1,560	0,212
	Within Groups	61,792	250	0,247		
	Total	62,563	252			
Meaning - Täendus	Between Groups	1,081	2	0,541	1,771	0,172
	Within Groups	76,289	250	0,305		
	Total	77,370	252			
Simple rules - Lihtsad reeglid	Between Groups	0,785	2	0,392	1,471	0,232
	Within Groups	66,676	250	0,267		
	Total	67,461	252			

Allikas: Koostatud autori poolt küsitluse tulemuste põhjal SPSS programmis

<b>Vanusegruppide tulemuste analüüs</b>				
Skaala	Vanusegrupp	Arv N	Keskmine	Standardhälve
Differences - Erinevused	kuni 30 aastased	54	3,3827	0,4699
	31-45 aastased	130	3,4077	0,5159
	46 ja vanema aastased	69	3,2826	0,5155
	Kokku	253	3,3682	0,5072
Radical Honesty - Täielik ausus	kuni 30 aastased	54	3,6458	0,6251
	31-45 aastased	130	3,6740	0,5107
	46 ja vanema aastased	69	3,4928	0,5104
	Total	253	3,6186	0,5404
Extra value-lisaväärtuse loomine	kuni 30 aastased	54	3,6505	0,5984
	31-45 aastased	130	3,7010	0,5217
	46 ja vanema aastased	69	3,5580	0,5409
	Kokku	253	3,6512	0,5452
Authenticity - Autentsus	kuni 30 aastased	54	3,7434	0,5341
	31-45 aastased	130	3,8066	0,4679
	46 ja vanema aastased	69	3,6770	0,5207
	Kokku	253	3,7578	0,4983
Meaning - Tähendus	kuni 30 aastased	54	3,9198	0,5463
	31-45 aastased	130	4,0615	0,5744
	46 ja vanema aastased	69	4,0990	0,5132
	Kokku	253	4,0415	0,5541
Simple rules - Lihtsad reeglid	kuni 30 aastased	54	3,5820	0,4916
	31-45 aastased	130	3,5857	0,4916
	46 ja vanema aastased	69	3,4596	0,5776
	Kokku	253	3,5505	0,5174

Allikas: Autori poolt koostatud küsitluse tulemuste analüüsimisel SPSS programmis

## Lisa 8. DREAMS mudeli tulemused komponentide, alamkomponentide ja väidete lõikes

Difference - Erinevused			Keskmine		
Erinevused Ma saan jääda iseendaks.	Vabadus olla sina ise, tunnen seotust organisatsiooniga	Ma olen samasugune inimene kodus nagu ma olen töö juures	3,34	3,76	3,37
		Ma tunnen ennast mugavalt olles mina ise.	4,17		
	Erinevuse innustamine, julgen väljendada, luua innovatsiooni	Meid kõiki julgustatakse väljendama oma erinevusi.	3,24	3,11	
		Inimesed, kes arvavad enamikest teisiti, tulevad siin hästi toime.	2,98		
	Loo erinevusi arvestav juhtide arendussüsteem. Konflikte ei väldita, ergutatakse kirglikkust	Kirglikkust ergutatakse isegi siis, kui see viib konfliktideni.	2,64	3,24	
		Meie ettevõttesse sobivad rohkem, kui üht tüüpi inimesed.	3,83		
Radical honesty- Täielik ausus			Keskmine		
Täielik ausus Sulle räägitakse, mis tegelikult toimub.	Vali teadlikult info jagamise viisid, ära manipuleeri infoga	Meile räägitakse asjadest nii, nagu need on.	3,33	3,68	3,62
		Mitmed kommunikatsioonikanalid on meie jaoks kättesaadavad.	4,02		
	Infoga ei manipuleeri	Informatsioon ei ole manipuleeritud.	3,45	3,43	
		Infoga ei manipuleerita.	3,42		
	Avatud ja usalduslik kultuur	Negatiivseid ütlusi ei peeta ebalojaalsuseks.	3,49	3,68	
		Ei ole ebalojaalne öelda midagi negatiivset.	3,73		
		Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid.	3,33		
		Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla.	4,19		
Extra value - lisaväärtuse loomine			Keskmine		
Lisaväärtuse loomine Sinu tugevaid	Erinevusi toetavate arenguvõimaluste pakkumine	Mulle antakse võimalus areneda.	3,93	3,81	3,65
		Igale töötajale antakse meil võimalus areneda.	3,69		

külgi võimendata kse.	Kõigil on ühesugused arenemisvõimalused	Parimad inimesed tahavad teostuda siin.	3,52	3,49	
		Parimad inimesed tahavad siin edukad olla.	3,70		
		Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks.	3,26		
	Õiglustunde loomine kultuuris on oluline Lisandväärtuse lisamine rikastab kõiki osapooli	Hüvitis on organisatsioonis õiglaselt jaotatud.	3,12	3,70	
		Luues teistele väärtust, loome väärtust iseendale.	4,04		
		Me loome endale väärtust seeläbi, et lisame väärtust teistele.	3,94		
Authenticity- Autentsus			Keskmine		
Autentsus Oled uhke selle üle kust me tuleme ja mille eest seisame.	Olge valvsad oma väärtuste rakendamise järgimisel	Kasum ei ole meie ülim eesmärk.	2,70	3,50	3,76
		Ma saavutan midagi väärtuslikku.	3,86		
		Ma saadan korda midagi väärtuslikku.	3,93		
	Tunnistage pärandit	Ma tean mille eest me seisame.	3,91	3,94	
		Ma väärtustan seda, mille eest me seisame.	3,97		
	Loo seosed isiklike ja organisatsiooniliste nähtuste vahel	Mulle meeldib inimestele öelda, kus ma töötan.	4,18	3,97	
Ma soovin teha rohkem, kui seda nõuavad minu praegused ülesanded.		3,76			
Meaning- Tähendus			Keskmine		
Tähendus Töö on mõttekas.	Kasuta entusiasmi	Minu töö annab mulle energiat ja naudingut.	3,64	3,64	4,04
	Loo sidemed tööde vahele	Mu töö on minu jaoks mõttekas.	4,06	4,16	
		Ma saan aru, kuidas minu töö teiste omaga haakub.	4,26		
	Kasuta sotsiaalse kuuluvuse vajadust	Igähe töö on vajalik.	4,31	4,31	
	Loo seosed eesmärkidega	Minu tööülesanded on otstarbekad.	4,11	3,99	
		Töö juures on meie eesmärgid ühised.	3,86		
Simple rules- Lihtsad reeglid			Keskmine		
Lihtsad reeglid Me usume reeglitesse.	Lihtsusta	Meil käivad asjad lihtsalt.	2,98	3,10	3,55
		Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle.	3,23		

	Õigluse tagamine võrdselt kõigile	Reeglid on selged ja kehtivad võrdselt kõigile.	3,46	3,46	
	Head reeglid loovad sidemed eesmärkidega	Ma tean mille jaoks reeglid olemas on.	4,07	3,76	
		Igäüks teab miks on reeglid loodud.	3,45		
	Hoia autoriteeti	Väljateenitud autoriteeti austatakse.	3,91	3,83	
		Autoriteeti austatakse.	3,76		

Allikas: Koostatud autori poolt küsitluse tulemuste põhjal

**Lisa 9. DREAMS mudeli statistiliste gruppide keskmised tulemused väidete lõikes**

	Keskmine	Standard- hälve	Juhtide keskmine	Mitte juhtide keskmine	Mehed keskmine	Naised keskmine
Ma olen samasugune inimene kodus nagu ma olen töö juures	3,34	1,05	3,33	3,34	3,32	3,35
Ma tunnen ennast mugavalt olles mina ise.	4,17	0,69	4,24	4,14	4,22	4,14
Meid kõiki julgustatakse väljendama oma erinevusi.	3,24	0,86	3,31	3,20	3,26	3,23
Inimesed, kes arvavad enamikest teisiti, tulevad siin hästi toime.	2,98	0,81	3,01	2,97	3,03	2,95
Kirglikkust ergutatakse isegi siis, kui see viib konfliktideni.	2,64	0,91	2,70	2,61	2,59	2,68
Meie ettevõttesse sobivad rohkem, kui üht tüüpi inimesed.	3,83	0,91	3,96	3,77	3,86	3,81
Meile räägitakse asjadest nii, nagu need on.	3,33	0,88	3,37	3,30	3,43	3,24
Informatsioon ei ole manipuleeritud.	3,45	0,84	3,49	3,43	3,54	3,38
Infoga ei manipuleerita.	3,42	0,83	3,38	3,43	3,44	3,39
Negatiivseid ütlusi ei peeta ebalojaalsuseks.	3,49	0,84	3,60	3,43	3,52	3,46
Ei ole ebalojaalne öelda midagi negatiivset.	3,73	0,82	3,74	3,72	3,86	3,61
Minu juht tahab kuulda halbu uudiseid.	3,33	1,09	3,29	3,35	3,34	3,32
Mitmed kommunikatsioonikanalid on meie jaoks kättesaadavad.	4,02	0,67	4,13	3,96	4,10	3,96
Mul on kerge kirjutada oma nimi enda tehtud kommentaaride alla.	4,19	0,67	4,30	4,12	4,30	4,09

Mulle antakse võimalus areneda.	3,93	0,83	4,01	3,89	3,88	3,98
Igale töötajale antakse meil võimalus areneda.	3,69	0,84	3,80	3,63	3,69	3,69
Parimad inimesed tahavad teostuda siin.	3,52	0,81	3,51	3,52	3,45	3,57
Parimad inimesed tahavad siin edukad olla.	3,70	0,78	3,74	3,68	3,65	3,75
Vähem tulemuslikud töötajad näevad võimalust arenguks.	3,26	0,78	3,19	3,30	3,21	3,30
Hüvitis on organisatsioonis õiglaselt jaotatud.	3,12	0,82	3,07	3,15	3,15	3,09
Luues teistele väärtust, loome väärtust iseendale.	4,04	0,73	4,12	4,00	4,05	4,04
Me loome endale väärtust seeläbi, et lisame väärtust teistele.	3,94	0,75	4,13	3,84	4,02	3,88
Kasum ei ole meie ülim eesmärk.	2,70	0,94	2,89	2,60	2,73	2,68
Ma saavutan midagi väärtuslikku.	3,86	0,71	3,99	3,79	3,89	3,84
Ma saadan korda midagi väärtuslikku.	3,93	0,65	4,09	3,85	3,97	3,90
Ma tean mille eest me seisame.	3,91	0,73	4,04	3,83	3,85	3,95
Ma väärtustan seda, mille eest me seisame.	3,97	0,69	4,07	3,91	3,91	4,01
Mulle meeldib inimestele öelda, kus ma töötan.	4,18	0,71	4,33	4,10	4,15	4,21
Ma soovin teha rohkem, kui seda nõuavad minu praegused ülesanded.	3,76	0,88	3,87	3,70	3,75	3,76
Minu töö annab mulle energiat ja naudingut.	3,64	0,82	3,74	3,59	3,49	3,78
Mu töö on minu jaoks mõttekas.	4,06	0,68	4,24	3,96	4,03	4,08
Ma saan aru, kuidas minu töö teiste omaga haakub.	4,26	0,65	4,44	4,16	4,27	4,24
Igäihe töö on vajalik.	4,31	0,70	4,39	4,27	4,25	4,37
Minu tööülesanded on otstarbekad.	4,11	0,72	4,22	4,05	4,03	4,19
Töö juures on meie eesmärgid ühised.	3,86	0,93	3,92	3,83	3,74	3,97

Meil käivad asjad lihtsalt.	2,98	0,87	2,93	3,01	2,97	2,99
Seisame organisatsioonina vastu tarbetutele reeglitele ja paberitööle.	3,23	1,00	3,34	3,16	3,21	3,24
Reeglid on selged ja kehtivad võrdselt kõigile.	3,46	0,90	3,48	3,45	3,50	3,43
Ma tean mille jaoks reeglid olemas on.	4,07	0,63	4,12	4,04	4,08	4,07
Igaüks teab miks on reeglid loodud.	3,45	0,81	3,26	3,55	3,34	3,54
Väljateenitud autoriteeti austatakse.	3,91	0,65	3,96	3,88	3,85	3,95
Autoriteeti austatakse.	3,76	0,72	3,82	3,73	3,67	3,85

Allikas: Koostatud autori poolt küsitluse tulemuste põhjal

## LISA 10. DREAMS mudeli komponentide ja statistiliste gruppide põhised analüüsitulemused.

	Keskmine <sup>15</sup>	Kokku komponent <sup>16</sup>	Osakaal kokku max %	Standardhälve	Juhtide keskmine	Mitte juhtide keskmine	Mehed keskmine	Naised keskmine
Differences - Erinevused	3,37	20,21	67,4%	1,02	3,42	3,34	3,38	3,36
Radical Honesty - Täielik ausus	3,62	21,77	72,6%	0,89	3,66	3,59	3,69	3,56
Extra value- lisaväärtuse loomine	3,65	21,46	71,5%	0,85	3,70	3,63	3,64	3,66
Authenticity - Autentsus	3,76	22,37	74,6%	0,89	3,90	3,68	3,75	3,76
Meaning - Tähendus	4,04	24,25	80,8%	0,79	4,16	3,98	3,97	4,11
Simple rules - Lihtsad reeglid	3,55	20,95	69,8%	0,88	3,56	3,55	3,52	3,58
<b>DREAMS</b>	<b>3,66</b>	<b>21,84</b>	<b>72,8%</b>	<b>0,91</b>	<b>3,73</b>	<b>3,63</b>	<b>3,66</b>	<b>3,67</b>

Allikas: Koostatud autori poolt SurveyMonkey küsitluse tulemuste põhjal

<sup>15</sup> Komponenti keskmine sisaldab ka uuringusse lisatud küsimuste keskmisi tulemusi

<sup>16</sup> Komponent kokku on moodustatud kuue küsimuse vastuste summana. Kategoorias (Täielik ausus; Lisaväärtuse loomine; Autentsus; Lihtsad reeglid), kus on küsimusi lisatud, on kasutatud valikus oleva küsimuse madalamat saadud hinnangut.

## Lisa 11. DREAMS mudeli põhise küsitluse vastuste ülevaade

Küsimused	Differences- Erinevused						Radical Honesty- Täielik ausus								Extra value- Lisaväärtuse loomine								Authenticity- Autentsus								Meaning- Täendus						Simple Rules- Lihtsad reeglid							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42		
<b>Average</b>	<b>3,34</b>	4,17	<b>3,24</b>	<b>2,98</b>	<b>2,64</b>	3,83	<b>3,33</b>	3,45	3,42	3,49	3,73	<b>3,33</b>	4,02	4,19	3,93	3,69	3,52	3,70	<b>3,26</b>	<b>3,12</b>	4,04	3,94	<b>2,70</b>	3,86	3,93	3,91	3,97	4,18	3,76	3,64	4,06	4,26	4,31	4,11	3,86	<b>2,98</b>	<b>3,23</b>	3,46	4,07	3,45	3,91	3,76		
Standardh	1,05	0,69	0,86	0,81	0,91	0,91	0,88	0,84	0,83	0,84	0,82	1,09	0,67	0,67	0,83	0,84	0,81	0,78	0,78	0,82	0,73	0,75	0,94	0,71	0,65	0,73	0,69	0,71	0,88	0,82	0,68	0,65	0,70	0,72	0,93	0,87	1,00	0,90	0,63	0,81	0,65	0,72		
Mood	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
5	26	80	9	3	4	53	12	16	13	16	31	33	54	79	54	30	22	31	6	3	63	52	5	35	37	39	49	85	52	29	56	89	106	70	61	7	20	19	54	16	34	23		
4	107	142	98	63	40	136	114	122	119	129	144	97	157	148	149	141	114	135	99	82	147	145	46	160	170	166	155	132	108	130	165	145	126	152	126	64	90	123	169	117	168	163		
3	56	26	98	123	94	37	76	78	84	74	62	55	36	20	33	62	92	69	104	120	35	46	95	47	38	36	41	33	76	72	24	15	16	23	39	107	82	74	24	85	45	55		
<b>2</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>55</b>	<b>91</b>	<b>23</b>	<b>47</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>43</b>	<b>38</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>82</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>67</b>	<b>49</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>8</b>		
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		
Kokku vastuseid	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253				

Allikas: Koostatud autori poolt SurveyMonkey küsitluse tulemuste põhjal

## **SUMMARY**

### THE APPLICABILITY OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL DREAMS FOR THE PRODUCTION COMPANIES

Ülle Susi

Current research was derived from the desire to find simple model for evaluating corporate culture in companies and implementing change. Today's rapidly evolving environment sets great challenges for the leaders to achieve objectives and adapt to changes. Goffee and Jones' authentic corporate culture model based on the book „Why should anyone work here“ is simple and has clear instructions, therefore an idea came up to analyse different ways of using the model. The selection of samples was derived based on the idea to find out whether small and medium sized enterprises, especially production plants could benefit from the implementation of the model easily.

The purpose of the work were : based on the results of the DREAMS-based study, to assess the applicability of the questionnaire as an analytical method for organizational culture.

The following research tasks are required to achieve the goal:

- Investigate the concepts and content of organizational culture with the aim of finding out what is important in organizational culture and connecting with the DREAMS model;
- Study organizational culture research, characteristics, management style and organizational culture of manufacturing companies with the aim of finding links with the DREAMS model;

- To adapt the DREAMS model questionnaire from the Estonian language environment and to the views of the authors (Goffee and Jones) and to organize a survey among the sample of the employees of the manufacturing companies;
- carry out a statistical analysis of the DREAMS model and assess the applicability of the questionnaire in the manufacturing companies, and analyze and report on the results of the companies participating in the survey, together with the source recommendations for the development of organizational culture.

Theoretical part of the thesis investigated the concept of the culture that revealed its layeredness and complexity, also a risk occurred with applying the model that had brought success to the so-called successful ones. The most important conclusion was that it is crucial for the leaders to understand the corporate culture and thereafter to make a decision on the steps necessary for evoking change. There are no bad or good cultures, the most important thing is to recognise the corporate culture, then one finds answers what needs to be changed in order to implement successful new management system or model.

Corporate culture was analysed based on DREAMS model perspective. Every research field was compared to the model. Different layers of corporate culture was explored and their contents where important details were found to understand the culture. Culture is everything that takes place in the organisation and people bring their knowledge into the organisation, experiences and world-view that altogether creates the culture that is not possible to understand in details. Values are important part of the culture, especially when they occur, the nature of the power becomes apparent and the importance of relationships and the importance of the mentality to and finding, fixing the mistakes. In both cases managers have the possibility and an obligation to review whether the process inside the organisation is in accordance with the values.

The relationship between the culture and job satisfaction was examined whereas it became evident that culture has a big part in job satisfaction and performance. Though the DREAM model includes several its components it cannot be used to measure the job satisfaction. At the same time the reason for so many failures is not knowing the culture and in order to explore that and to collect feedback the DREAMS model is relevant. The

function of the culture is to give corporate the identity, thinking mechanism, collective dedication and social system. DREAMS model included all those necessary functions.

The classification analyses of the culture verified again that there is no bad or good culture but knowing the culture is an important knowledge and success factor for the manager. Culture is evaluated as a whole, its the most important value is trust in the organisation. Trust provides the opportunity for the differences to occur (become evident) that are in turn a base for the ideas and genesis of the innovation. Production plants need to create a learning corporate culture in order to adapt to changes where trust has an important role, gaining trust between the people and the organisation is the bases for the efficient cooperation.

Thesis explored several different corporate culture analyses methods and management styles. Authentic management style was compared to the model of the corporate culture that contain similar qualities. Main conclusion of the management style analyses for the managers was to master different styles and implement them according to the situation. Summary table was compiled on the connections with the theory of DREAMS model. One can claim based on the theoretical analyses that DREAMS model can be called a reliable evaluation model as its components are interconnected especially through evaluation qualities.

In empirical part of the thesis the English model was adjusted to Estonian language and survey was delivered based on ten production plants. 253 answers were received that is quantitative enough to sample primary trustworthy evaluation and investigation of the applicability. Based on statistical analyses it turned out that the high value of credibility indicator of the model Cronbach alpha  $\alpha > 0,8$  is in all components. Also the correlation between components in social sciences on assessed level between 0,3,9-0,72. Cluster analyses was not implemented and was left as another research task. Analyses carried out gives assurance that DREAMS model can be implemented as corporate culture analyses method. Additionally comments brought up by the authors of the model were compared to the results collected in the survey whereas overlaps were found but also the differences. Based on the analyses table was compiled on the applicability of problems (4) together with recommendations for possible solutions and on developing the thesis. Main

problems are related to the connectedness of scales, unequal style and scarce availability of models statistical analyses.

Several important details of the model and corporate culture occurred when comparing the results. The main one is that DREAMS model scale of “differences” has a positive relation to involvement and dedication in the organisation. Therefore low rating on the scale is connected to low involvement and dedication. Authors bring up a statement that the freedom of self expression is created to the creativity that is connected to production and productivity. Enterprises that are more self expressive are more efficient. This topic and area could be used as a question about the model for further research.

To apply model based corporate culture analyse method and simplify evaluation of the results a list of comments was submitted about relations (9) that help to understand the results better. Also production plants based results were analysed that brought up a need to turn more attention to increasing trust and promote differences in the organisation. To reach this objective a list of proposal was provided for production plants. Recommendations (10) are proposed to increase trust and promote differences using the DREAMS model scales that helps to relate results and recommendations better. Main recommendaions about Differences development were:

- Involving different people (different attitudes) by involving more direct production managers in the recruitment process and mentoring of new employees.
- Skillful management of conflicts, training to preserve creativity and energy. Create opportunities for people to express their differences
- Differences between employees need to be preserved, because the process of similarity occurs in itself. Look for consensus on value judgments
- Let people freely express creativity
- Recognition systems should evaluate creativity and the provision of innovative solutions

It is important to bring out that it is not reasonable to start everything at once, it is necessary to find important part and move on with small but definite steps.

As small and medium size enterprises might not have many resources, to deliver big and complex satisfaction surveys or apply complicated models for evaluating the culture, the model of the DREAMS is relevant for analyzing the corporate culture and it fits all types of companies.

The key features of the work are: authentic organizational culture, DREAMS model, organizational culture analysis, reliability.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ülle Susi,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**Organisatsioonikultuuri mudeli DREAMS rakendatavus tootmisettevõtetes,**

mille juhendaja on Maaja Vadi,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonnakaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 24.05.2016