

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Heli-Liis Lilienberg

**ORGANISATSIOONIKULTUUR JA SOORITUS  
REGIONAALKULTUURILISES KONTEKSTIS  
ETTEVÕTTE ÉOLANE FRANCE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja prof. Maaja Vadi .....

(õppetooli juhataja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. ORGANISATSIOONIKULTUURI JA SOORITUSE KÄSITLEMISE TEOREETILINE TAUST REGIONAALKULTUURILISES KONTEKSTIS.....	8
1.1. Organisatsioonikultuuri ning soorituse määratlemine ja funktsioonid .....	8
1.2. Regionaalse kultuuri mõiste ja selle roll ettevõtte sooritusel .....	21
1.3. Sooritus ja organisatsioonikultuur regionaalkultuurilises kontekstis.....	33
2. REGIONAALSE TASANDI KULTUURI MÕJU ANALÜÜS ORGANISATSIOONIKULTUURILE JA SOORITUSELE .....	43
2.1. Ettevõtte éolane France, kasutatud meetodi kirjeldus ja valimi ülesehitus.....	43
2.2. Organisatsioonikultuur éolane France näitel.....	54
2.3. Regionaalse tasandi kultuuri erinevused éolane France'is.....	58
2.4. Võimalikud regionaalse tasandi kultuuri mõjud organisatsioonikultuurile ja sooritusel ettevõttes éolane France.....	65
KOKKUVÕTE.....	68
VIIDATUD ALLIKAD .....	71
LISAD .....	79
Lisa 1. Ettevõtte éolane France filiaalid piirkonniti (NUTS 1).....	79
Lisa 2. Küsimustik organisatsiooni- ja regionaalkultuuri kohta. ....	81
Lisa 3. Vastuste jagunemine organisatsioonikultuuri ja kollektivismi dimensionidesse filiaalide kaupa.....	85
SUMMARY .....	86

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiirelt rahvusvahelistuvas ettevõtluskeskkonnas on organisatsioonidel järjest suurem vajadus pöörata tähelepanu omanäolise konkurentsieelise leidmisele. Organisatsioonide juhtidel lasub siinkohal oluline roll kujundamaks juhtimisstrateegiat, mis tagaks ettevõtte hea soorituse. Üheks mooduseks on tagada ühtne organisatsioonikultuur – seda eriti suurfirmades, kus harukontorid paiknevad tihtipeale suurte vahemaade taga. Arvestada tuleb seejuures ettevõtte allüksuste kultuurigruppide võimalikke erisusi ning vastutada nende mõju eest kogu ettevõtte ühtsusele. Organisatsioonikultuuri olulisemate dimensioonidena nähakse töötajate suunitlust ülesannetele ja suhetele, mis võivad omada mõju ettevõtte sooritusele. Autor peab organisatsioonikultuuri arengus üheks omapäraseks aspektiks võimalust kujundada aja jooksul ettevõtte allüksustes täiesti erinevad tegutsemismustrid – ehkki väliselt on nende päritolu ning tingimused (tehnoloogiad, kasutatavad materjalid, ülesanded jm) samad. Seejuures tekib küsimus, missugune roll on eelnimetatud erisuste kujunemisel regionaalse tasandi kultuuril, seda moodustavatel kultuurigruppidel.

Selleks, et mõista erinevate kultuurigruppide variatiivsust, tuleks uurida regioone ühe riigi piires. Teadmine, kuidas regioonid, mitte ainult riigid kultuuridimensioonidest lähtuvalt varieeruvad, võimaldab ettevõtte juhtidel paremini ning efektiivsemalt suunata oma tegevust, koolitusprogramme ja sisendeid (Kaasa *et al.* 2014: 826). Kuna enamasti ei ole kultuurigrupid riigi ega regiooni piiridega eristatud, kasutatakse käesolevas töös riigi rahvuskultuuri asemel regionaalkultuuri mõistet. Regionaalkultuuri mõiste kasutamisega tekitatakse n-ö kitsamad territoriaalsed raamid võimaldades eristada kultuurigruppide erisusi rahvuskultuuri sees. Kultuurilise variatiivsuse ilmestamiseks võetakse töös vaatluse alla kollektivismi käsitlevad dimensioonid. Kollektivism on omandanud eraldiseisva tähenduse ning ei vastandu ilmtingimata individualismile (Kaasa, Vadi 2010). Ehkki rahvuskultuuri on võimalik analüüsida lähtuvalt erinevatest kultuuridimensioonidest, võimaldab kollektivismi käsitus liikuda regiooni tasandile

ning uurida seda perekonna, kaaslaste ja ühiskonna dimensioonide raames, mistõttu on see valitud esindama (*proxy*) regionaalkultuurilist variatiivsust.

Kuulumine erinevatesse sotsiaalsetesse gruppidesse on inimeste argielu lahutamatu osa. Ka organisatsioon koosneb inimestest, kellel on erinevad käitumis-, mõtlemis- ning tunnetusmaneerid. Igal indiviidil on oma käitumisstiil, mis mõjutab omakorda töökoha kultuuri. Üksikisikud peavad järgima käitumisnorme, mis on vastavuses töökohaga, organisatsioonil kui sotsiaalsel grupil aga on oma viis, kuidas ühiskonnas toimida (Machado 2008: 4–5). Igale organisatsioonile on omane seega kindel keskkond, mis selle töötajaid ühendab. Tulenevalt regionaalsest erisusest võib ettevõtte allüksuste vahel esineda erinevusi töötajate kollektivistlikus käitumises.

Kollektiivid organisatsioonide sees kujundavad selle ilmet, mõjutades otseselt organisatsiooni mainet ja kaudselt ka selle sooritusnäitajaid. Äri-edu traditsioonilised elemendid – ühtse eesmärgi säilitamine, materiaalse põhivara omamine, kulude kontrollimine, kvaliteedi tagamine, varude optimeerimine – on vajalikud, kuid ei pruugi olla piisavad, et tagada jätkusuutlikku püsivat tulemuslikkust (Teece 2007: 1320). Oma pingutustes soodustada edusamme organisatsioonis, püüavad ettevõtte arendajad mõista organisatsiooni enda ja seda moodustavate gruppide vahelist dünaamikat. Ühe valdkonnana vaadeldakse organisatsioonikultuuri. (Lahiry 1994: 50) Teadlased, nagu ka praktikud kasutavad organisatsiooni mõistet, kui tahetakse rõhutada, et igal organisatsioonil on oma iseloom – justnagu indiviididelgi (Vadi *et al.* 2002: 8). Beyer *et al.* (1988: 483) rõhutavad, et organisatsioonides võivad ilmnedä mitmed erinevad ja konkureerivad kultuurid. Mõjutused võivad tulenedä iga kauakestva inimrühma poolt, hõlmates erinevaid rahvuskultuure, ühiskonna klasse, ametigruppe ja organisatsiooni allüksusi. (Pettigrew 1979: 577) Nii on kollektivismi dimensioonidel keskne roll regionaalse tasandi kultuuri lahtimõtestamisel.

Käesolevas töös uuritakse, milline on regionaalse tasandi kultuuri mõju ettevõttele – kas vaatamata ühisele organisatsioonikultuurile esineb erisusi ettevõtte haruüksuste soorituses erinevates regioonides. Käsitletakse regionaalse tasandi kultuuri võimalikke mõjusid organisatsioonikultuurile ning tuuakse paralleele soorituse kui ettevõtte ühe võimaliku väljundi kohta. Vastavad tulemused aitavad ettevõtete juhtidel paremini mõista regionaalse tasandi kultuuri kujundavate kollektivismi dimensioonide osa

ettevõtte allüksuste juures. Samuti võimaldavad tulemused hinnata ühtse organisatsioonikultuuri olemasolu ning vaadelda ettevõtte sooritust kui ühte väljundit.

Analüüs viiakse läbi Prantsusmaa suurettevõtte näitel vastavalt erinevate regioonide allüksuste lõikes. Seejuures on aluseks prantsuse keelde tõlgitud ja kohandatud ankeet, mille koostamisel toetus autor kahele, organisatsioonikultuuri ja kollektivismi käsitlevale küsimustikule. Uuenduslikeks elementideks võib pidada nii keelelist erinevust kui ka soorituse kui väljundi sidumist regionaalkultuuri poolt mõjutatava organisatsioonikultuuri uurimisel.

Töö eesmärk on tuua välja regionaalse tasandi kultuuri mõju organisatsioonikultuurile ja ettevõtte sooritusnäitajatele. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded, millest kolme esimest käsitletakse töö teoreetilises osas ning kolme viimast töö empiirilises osas:

- vaadelda organisatsioonikultuuri ja soorituse võimalikke määratlusi ning funktsiooni ettevõttes;
- anda ülevaade regionaalse tasandi kultuuri mõistest ning selle rollist ettevõtte soorituses;
- selgitada erinevate regioonide ühtse organisatsioonikultuuri olulisust ettevõtte sooritusnäitajatele;
- analüüsida organisatsioonikultuuri ühtsust Prantsusmaa suurettevõtte näitel;
- iseloomustada regionaalkultuurilisi erinevusi ettevõtte näitel;
- tuua välja võimalikud regionaalse tasandi kultuuri seosed ning mõjud organisatsioonikultuurile ja sooritusele Prantsusmaa ettevõtte näite põhjal.

Töö teoreetilises osas arutletakse organisatsioonikultuuri võimalike definitsioonide üle ning tõmmatakse paralleele ettevõtte sooritusega. Antakse ülevaade erinevatest kultuuridimensioonidest ja peatutakse lähemalt Hofstede käsitusel. Samuti vaadeldakse regionaalse tasandi kultuuri ja selle võimalikke mõjusid ettevõtte sooritusnäitajatele. Lisaks selgitatakse ühtse organisatsioonikultuuri tähtsust ettevõtte allüksuste sooritusnäitajate juures erinevates regioonides. Kirjandusallikatena kasutatakse EBSCO, Jistor, Emerald ja Google Scholar andmebaaside võrkeelseid teadusartikleid.

Töö empiirilises osas viiakse läbi statistiline analüüs erinevate regioonide organisatsioonikultuuri ühtsuse kohta Prantsusmaa suurettevõtte näitel. Antakse ülevaade regionaalse tasandi kultuuri mõjust organisatsioonikultuurile ning sooritusele. Tulemuste analüüsimisel kasutatakse Eesti kontekstis välja töötatud ning prantsuse keelde tõlgitud organisatsioonikultuuri küsimustikku (OKKÜ) ning kollektivismi uurivat küsimustikku (FRACOL). Läbiviidav faktoranalüüs võimaldab kontrollida küsimustike sobivust Prantsusmaa kultuuriruumis. Seejärel viiakse läbi korrelatsioonanalüüs, mis aitab tuvastada võimalikke seoseid regionaal- ja organisatsioonikultuuri iseloomustavate dimensioonide ning sooritusnäitajate vahel. Regionaalse tasandi kultuuri mõju uurimiseks viiakse läbi regressioonanalüüs. Tööd läbivateks märksõnadeks on seega rahvuskultuuri piiritlev ning kollektivismi dimensioonidega selgitatav regionaalkultuur, organisatsioonikultuur ning sooritus.

# **1. ORGANISATSIOONIKULTUURI JA SOORITUSE KÄSITLEMISE TEOREETILINE TAUST REGIONAALKULTUURILISES KONTEKSTIS**

## **1.1. Organisatsioonikultuuri ning soorituse määratlemine ja funktsioonid**

Selleks, et edasise töö sisu paremini mõista, annab autor käesolevas peatükis esmalt ülevaate organisatsioonikultuuri ja soorituse võimalikest määratlustest ning funktsioonidest. Esimesena vaadeldakse kultuuri konteksti laiemalt ning sellest lähtuvalt arutletakse organisatsioonikultuuri mõiste üle. Seejärel tuuakse välja empiirilises osas kasutatavad peamised organisatsioonikultuuri dimensioonid ja olulisemad funktsioonid. Tuuakse välja ka soorituse võimalikud määratlused ning käsitletakse vastava mõiste mitmemõõtmelisust ja võimalikke funktsioone.

Organisatsioonikultuur on olnud ettevõtete tegevuse üheks keskseks mõisteks ja uurimisobjektiks juba mitmeid aastakümneid. Laialdane vajadus organisatsioonikultuuri uuringute järele tekkis läänes hiliste 1970ndate lõpus ja varaste 1980ndate alguses huvist Jaapani majandusnäitajate vundamendi vastu. Püüti mõista Jaapani ettevõtete edu kultuurilisi tagamaid ning otsiti sügavalt juurdunud ühiskäärtustega organisatsioonide konkurentsieeliseid (Wallace *et al.* 1999: 549). Schneider ning tema kolleegid (2013: 369) märkisid, et kiirus, millega kultuur muutus juhtimiskonsultatsiooni maailma huviobjektiks, sisaldas endas mõningaid probleeme. Nimelt ei olnud teadlased kindlad, mis kultuur oli ning mida see esindas – ning isegi seda, kas oli sobilik siduda organisatsioonikultuuri ettevõtete finantsilise eduga. Võimalik, et põhjus, miks kultuuri mõiste määratlemisel võimalikult napisõnaliseks oli jäänud, peitus selle kasutamise populaarsuses juhtkonna hulgas.

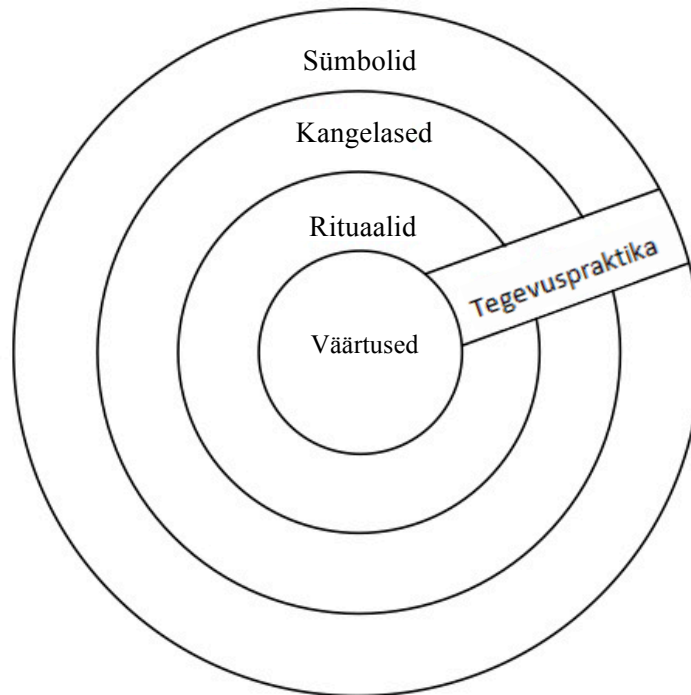
Ometi nõustused Chatman *et al.* (2014: 28), et oli vaja keskenduda kultuuri täpsema akadeemilise kontseptuaalse definitsiooni väljatöötamisele – määratlusele, mis aitaks analüüsida selle erinevaid külgi. Nii leiti, et hulk üksikisikuid ei anna kokku organisatsiooni. Ettevõtete juhtidele sai selgeks asjaolu, mida organisatsiooni arengu spetsialistid ammu mõistnud olid: inimgrupid on organisatsioonide alusmaterjal. Organisatsioonid, mille kasvav tähelepanu oli suunatud töötajate rühmadele, oli suure tõenäosusega liikumas paremuse suunas, täheldas Lahiry (1994: 50). Laialdased jõupingutused meeskonnatöö parandamiseks on hea näide sellest suundumusest.

Iga organisatsioon on kollektiivne looming, mis koosneb erinevatest inimestest, nende käitumisest, hoiakutest ja üksteisevahelistest suhetest. Selleks, et täita ülesandeid, nõuab organisatsioon oma liikmetelt kollektiivseid jõupingutusi. (Vadi *et al.* 2002: 7) Tuleb tõdeda, et isegi parimate kavatsustega töötajad ei suuda luua tulemuslikku organisatsiooni, kui kõik korralduslikud elemendid pole paika pandud. Üheks võimaluseks, kuidas töötajad väheste reeglite olemasolul produktiivse ja sihikindla tulemuse nimel tööle panna, on organiseerida seda läbi tugeva kultuuri. (Youngblood 1997: 328) Seega on kultuuril tähtis funktsioon töötajate kollektiivsel, sihipärasel suunamisel.

Selleks, et inimesed saaksid toime tulla mistahes situatsioonis, peavad nad omama järjepidevat arusaama reaalsusest, mille alusel tegutseda. Kultuur on süsteem avalikest ja kollektiivselt aktsepteeritud tähendustest toimimaks kindlale grupile kindlal ajahetkel. Eelnimetatud süsteem tingimustest, formaalsustest, allüksustest ja kuvanditest peegeldab Pettigrew (1979: 574) sõnul inimestele nende enda olukorda. Ometi on kultuuril mitmeid võimalikke definitsioone. „Selleks, et kultuuri defineerida, tuleb liikuda madalamale käitumismustrite tasandist, sest käitumuslikud seaduspärasused võivad olla tingitud kultuurist olenemata jõududest,“ teatab Schein (2004: 35). Kultuur pole vaid reeglid ja traditsioonid, vaid see on põimitud ka kõikidesse sotsiaalsetesse praktikatesse ning on nende omavaheliste seoste summa (Curtin, Gaither 2007: 37). „Kultuur on liim, mis seob grupe kokku,“ ütleb Mooij (2005: 35), „kultuur on see, mis määrab inimkogukonna, selle üksikisikud ja sotsiaalsed organisatsioonid.“ Nii võib kultuuri käsitleda ka kui midagi abstraktset ja immateriaalset.

Hofstede ja Hofstede (2005) defineerivad kultuuri kui inimeste vaimset tarkvara, mis mängib olulist rolli meie tunnetuse, mõtlemise ja tegutsemise kujundamisel. Vastavalt Fukuyamale (2001: 3130), hõlmab kultuur väärtusi, norme, tõlgendusi ja käitumisviise, mis iseloomustavad ühiskondi või teisi sotsiaalseid gruppe. Schein (1996: 236) defineerib sellest tulenevalt kultuuri kui rida jagatud, iseenesest mõistetavaid varjatud eeldusi, mis kuuluvad kindlale grupile ning mis määravad selle, kuidas tajutakse, mõeldakse ja reageeritakse erinevatele keskkondadele. „Kultuuri liikmed ei ole isegi oma kultuurist enne teadlikud, kuni nad puutuvad kokku erinevaga,“ väidab ta. Mooij (2005: 35) täpsustab, et kultuuri hõlmavad jagatud uskumused, käitumine, hoiakud, normid, rollid ja väärtused kuuluvad konkreetse keele kõnelejatele, kes elavad ühel ja samal ajaloolisel perioodil konkreetsetes geograafilises piirkonnas. Ta väidab, et meie ideed, meie väärtused, meie teod ning emotsioonid on kultuurilised produktid. Kultuur on seega selle liikmetele iseenesest mõistetav gruppe ühendav jõud.

„Tõenäolisemalt veelgi viljakam lähenemine on käsitleda kultuuri kui erinevate kontseptsioonide allikat,“ teatab Pettigrew (1979: 574). Ta nimetab kultuuri järeltulijateks keele, sümbolid, ideoloogia, uskumused, rituaalid ja müüdid. „Keel peegeldab kõiki kultuuri ilminguid, väljendusvorme ja väärtusi,“ ütleb Mooij (*Ibid.*: 42–45), „keel illustreerib kultuuri“. Ta lisab, et keelelised koodid, märgid, sümbolid ja žestid on kõik kultuurilised rituaalid, mis defineerivad kultuurigruppe. Keel on üldine algvajadus, kuid selle kohanemine sõltub kultuurilisest keskkonnast. (Migliore 2011: 40) „Kultuur on jagatud võime ära tunda, lahti mõtestada ning luua märke ja sümboleid,“ täheldab Beyer (1988: 483), „ideoloogiat mõistetakse aga kui komplekti ideid, mis arenevad välja konkreetsetes sotsiaalses kontekstis“. Seega ei ole kultuur mõistetav ilma konteksti tundmata. Sarnane lähenemine Pettigrew (*Ibid.*) kontseptsioonile on ka Hofstede’l (1990: 291), kes eristab nelja tüüpi kultuuriilminguid: sümbolid, kangelased, rituaalid ja väärtused. Joonisel 1.1 on need kujutatud nagu kihid sibulal, osutades sümbolitele kui kõige pindmistele ja väärtustele kui kõige sügavamatele kultuuriilmingutele, jättes kangelased ja rituaalid nende vahepeale. Kuna kultuuri juured paiknevad erinevatel tasanditel, mõjutavad nad ka erinevaid käitumismustreid, olles seletatud „sibula“ mudeliga.



**Joonis 1.1.** Kultuuri iseloomustus sibula metafooriga (Hofstede 1990: 291).

Kultuuri tuum vastavalt joonisele 1.1 moodustub väärtustest – tunnetest, mis on sageli teadvustamata ning harva arutluse all, mida ei saa vaadelda iseenesest mõistetavatena, vaid avaldatuna käitumuslike alternatiividena (Hofstede 1990: 291). Kultuurilised väärtused määravad viisi, kuidas inimesed mõtleavad ja käituvad (Mooij 2005: 48). Hofstede (*Ibid.*) defineerib väärtusi kui „ulatuslikku kalduvust eelistada teatavaid olukordi teistele“. Inimesed pole teadlikud endale omastest väärtustest, mistõttu on keeruline nende üle arutleda või neid vaadelda. Mooij (*Ibid.:* 38–39) toob teiseks probleemiks välja keele: „Väärtused ei ole lihtsasti tõlgendatavad, sest sõnades väljendatavad väärtused omavad abstraktset tähendust. Seega tuleb neid vaadelda kui väärtuste etikette. Sõna võib omada ühe väärtuse etiketti ühes kultuuris, kuid erineva väärtuse etiketti teises kultuuris.“ Nii on kultuuriväärtuste mõistmiseks jällegi oluline konteksti tundmine.

Sümbolid, kangelased ja rituaalid saab liigitada „tegevuspraktika“ mõiste alla, sest nad on vaatlejale nähtavad, kuigi nende kultuuriline tähendus seisneb selles, kuidas neid siseringi poolt tajutakse (*Ibid.* 2005: 37–38). Sümboliteks võivad olla sõnad, pildid või esemed, mis kannavad erilist tähendust, mida tunnustavad vaid need, kes jagavad sama kultuuri, leiavad Hofstede ja Hofstede (2005). Uued sümbolid on kerged tekkima ning

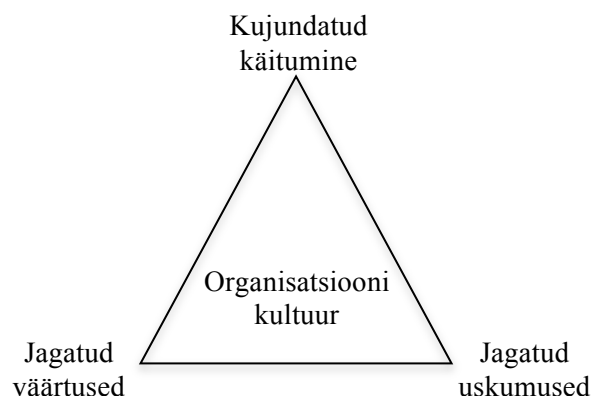
vanad kiiresti kaduma. Florentina ja Georgiana (2012: 373) defineerivad kangelasi ja rituaale. Kangelasteks peetakse isikuid, kes omavad ühiskonnas kõrgelt hinnatud tunnuseid ning on seega käitumuslikeks eeskujudeks. Rituaalid on kultuuris sotsiaalselt oluliseks peetavad tegevused, neid viiakse läbi endi huvides. Kõik need lähenemised omavad ühist tunnusjoont: nad on tuvastatavad mitmel, teineteisega kattuvatel tasandil.

Analoogia kultuuri ja sibula vahel seisneb selles, et mõlemad hõlmavad mitut kihti, millest vaid pealne on esmapilgul näha. Hofstede ja Fink (2006: 7–8) arutlevad, et välimine kiht sümbolite, kangelaste ja rituaalidega moodustab koos tegevuspraktika, mis on seotud organisatsioonikultuuriga. Nad väidavad, et kui vahemik kihtide vahel muutub liiga laiaks, see enam ei tööta. Kui ulatus on aga suhteliselt tagasihoidlik, saadakse seda endiselt üles ehitada, valides erinevaid indiviide, kes ettevõtte kultuuri sobituda võiksid ning laiendades isiksuste erinevuste vahemikku ettevõtte raames. See toob meid kultuuri laiema lähenemise juurest organisatsioonini, selle kultuurini.

Organisatsiooni tasandist lähtuvalt defineerib Youngblood (1997: 328) kultuuri kui organisatsiooni kollektiivset mõttelaadi – selle tõekspidamisi, kavatsusi ja mälestusi. Organisatsioonikultuur sõltub arusaamadest, mida organisatsiooni liikmed omavad grupi protsesside kohta (Vadi *et al.* 2002: 13). Sarnane lähenemine on ka Scheinil (2004: 29), kes ütleb: „Organisatsiooniteoorias kajastatakse kultuuri kui organisatsiooni liikmete jagatud uskumusi, väärtusi ja käitumist.” Nimetatud elemendid on ühised mitmete definitsioonide puhul (vt joonis 1.2). Näiteks kirjeldavad Florentina ja Georgiana (2012: 371) organisatsioonikultuuri kui ettevõtte oma uskumuste ja väärtuste komplekti. Nad defineerivad selle lähemalt kui kõiki väärtusi, uskumusi, püüdlusi, ootusi ja käitumist, mis on aja jooksul kujundatud iga organisatsiooni poolt, tingides selle funktsionaalsuse ja soorituse (2012: 373). Kultuur koosneb keerukast väärtuste, eelduste ja uskumuste kogumist, mis määratlevad ettevõtete äri teostamise võimalused nõustub Pettigrew (1979: 576). Kuulus Hollandi sotsiaalteadlane Geert Hofstede (1984: 389) on aga oma varasemates töodes käsitlenud organisatsioonikultuuri kui meelte kollektiivset programmeerimist, mis eristab ühe grupi liikmeid teistest, selgitades ‘meeli’ kui tähistust mõtlemisest, tunnetamisest ja tegutsemisest. Machado (2008: 4–5) sõnul on just kollektivistlik tegevus organisatsioonis see, mida nimetatakse organisatsioonikultuuriks. Seega on lähenemisviisid organisatsioonikultuurile erinevad.

Kui organisatsioonil on tervikuna olnud ühtseid kogemusi, on neil ka ühtne organisatsioonikultuur nendib Schein (1990: 5). Hofstede (1980) kujutab kultuuri kui konstruktsiooni, mis avaldub organisatsioonis selle konkreetsest kultuurilisest asukohast tulenevalt. Kuid lõviosa kirjandusest viitab organisatsioonikultuurile, paistes unustavat suure tõenäosuse, et seal võib olla mitmeid organisatsiooni allkultuure või isegi vastanduvaid kultuure, mis võistlevad organisatsiooni piirides olukordade iseloomu määramisel – nii arutleb Smircich (1983: 346). Mõned teoreetikud arendavad arvamust, et organisatsioone tuleks mõista *kui* kultuure. Nad jätavad tagaplaanile arusaama, et kultuur on midagi, mida organisatsioon *omab*, toetamaks arusaama, et kultuur on midagi, mis organisatsioon *on*. (1983: 347) Seega on organisatsioonikultuuri mõiste määratluste üle võimalik vaielda. Kuna kultuuri määratlemine organisatsioonis on pigem subjektiivne, sest seda mõistetakse vastavalt kontekstile, defineerib iga uurija selle vastavalt oma uurimisprobleemile.

Olgugi et organisatsioonikultuuril leidub erinevaid määratlusi, kipuvad need siiski sisaldama teatud ühiseid jooni. Joonisel 1.2 on kujutatud erinevate definitsioonide ühisjooned autori poolt koostatud organisatsioonikultuuri kolmnurgana. Jagatud väärtused ja uskumused ning kujundatud käitumine on need elemendid, mida kirjeldas erinevate autorite organisatsioonikultuuri (OK) definitsioone koondades Lahiry (1994: 50): (a) OK esindab selle liikmete jagatud väärtusi, uskumusi ja ootusi; (b) OK avaldab survet oma liikmetele järgimaks jagatud koodeksit; (c) OK kujundab inimeste käitumist.



**Joonis 1.2.** Organisatsioonikultuuri definitsioonide ühised tunnusjooned (autori koostatud).

Seega on organisatsioonikultuuri ühese definitsiooni leidmine paljude erinevate määratluste tõttu raskendatud. Käesolevas töös tuginetakse Schein'i (1990: 5) lähenemisele, defineerides organisatsioonikultuuri kui mudelit ühistest baasarusaamadest, mille on omandanud grupp inimesi väliskeskkonnaga kohanemise ja grupisisese integratsiooniga seonduvate probleemide lahendamise käigus ning mis on piisavalt hästi toiminud, et lugeda see kehtivaks ning väärt edasiõpetamist uutele liikmetele kui korrektset viisi nimetatud probleeme tajuda, mõista ja tunda. Ometi tuleb organisatsioonikultuuri määratlemiseks esmalt mõista kultuuri laiemat konteksti. Alles seejärel saab uurija eelnevat arvesse võttes vastavat OK definitsiooni praktikas hinnata.

Enamik kultuuriuringuid hindavad organisatsioonikultuuri iseloomustamiseks konkreetseid käitumisnorme ja väärtusi (Ashkanasy *et al.* 2000). Need konkreetset normid ja väärtused on jaotatud tähendusrikasteks teemadeks või dimensioonideks ning on tihti kaasatud mudelisse kirjeldamiseks nende dimensioonide vahelisi suhteid (Denison *et al.* 2014: 147). Organisatsioonikultuuri avaldusvormid on suuremalt jaolt mittemateriaalsed ja vähem nähtavad, kuid me kõik tunnetame nende ilmingute elemente (Florentina, Georgiana 2012: 373). Dimensioone on aga erinevaid.

Käesolevas töös tuginetakse Vadi *et al.* (2002: 16–17) poolt kasutust leidnud ülesannete ja suhetega seonduvatele organisatsioonikultuuri dimensioonidele. Need dimensioonid kirjeldavad organisatsiooni liikmete suhtumist organisatsiooni eesmärki ning omavahelistesse suhetesse. Eesmärgile orienteerituse puhul väärtustatakse kõrgelt tulemusi, tunnustatakse kvaliteetselt tööd ja häid tulemusi, ollakse kohusetundlikud ja motiveeritud saavutustest. Suhetele orienteerituse korral peetakse oluliseks organisatsiooni töötajate omavahelisi häid ja harmoonilisi suhteid ning sõbralikku atmosfääri. Nii väljendub ülesannete ja suhetega seonduv dimensioon selles, kuivõrd kõrgelt hindab ettevõtte oma töötajate saavutusi ja/või kui tihti tunnevad juhid huvi töötajate omavaheliste suhete ja isiklike murede üle.

Organisatsioonikultuur täidab seega olulisi funktsioone, millest sõltub organisatsiooni kui terviku toimimine. Organisatsioonikultuur viitab nendele kirjutatud ja kirjutamata reeglitele, mõistetele ning mõtteviisidele, mis eristavad vaimselt ühte institutsiooni teisest, kajastades igas interaktsioonis selle sise- ja väliskeskkonna vahel. See on elustiil, reeglite kogumik, traditsioonid ning uskumused, mis on ühised kõigile

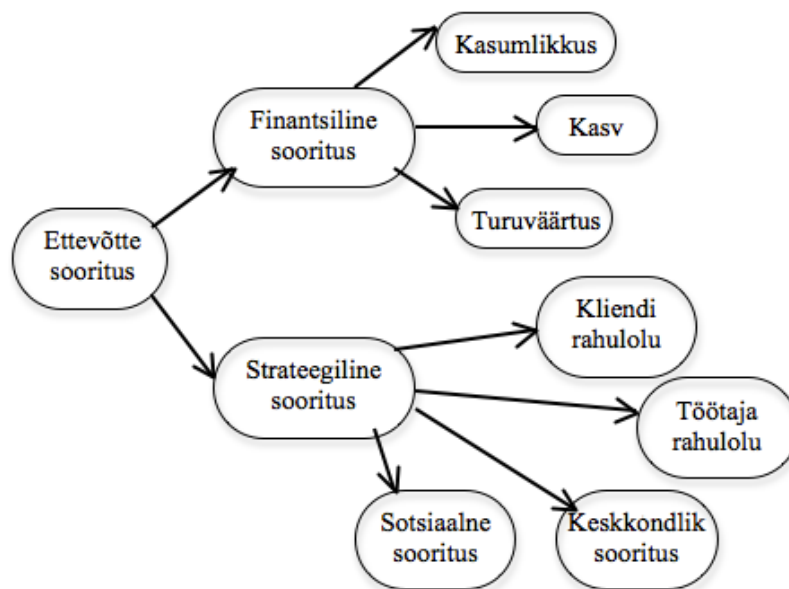
institutsiooni liikmetele. (Florentina, Georgiana 2012: 371) Organisatsiooni arengu seisukohalt sisaldab organisatsioonikultuuri mõiste käitumises ja suhtumises muutuste soodustamist soovitud tulemuste saavutamise eesmärgil (Lahiry 1994: 50). Kultuuril on seega ulatuslik mõju ettevõttele, sest ettevõtte kultuur ei määratle mitte ainult seda, kes on nende asjakohased töötajad, kliendid, tarnijad ja olulisemad konkurendid, vaid defineerib ka viisi, kuidas nende osapooltega suhelda (Barney 1986: 657). Ettevõtte juhid peaksid seetõttu olema teadlikud, et tõhus organisatsioonikultuur toob ettevõttele ainult kasu ning seda nii lühi- kui ka pikaajalises perspektiivis (*Ibid.*: 374). Nii annab organisatsioonikultuur raamid, milles organisatsioon tegutseb.

Kultuur eeldab ka mõningast struktuurilist stabiilsust grupis. Kui ütleme, et miski on „kultuuriline“, siis me ei anna mõista, et see on ainult jagatud, vaid ka stabiilne, sest see määratleb grupi. Kui oleme saavutanud grupiidentiteedi tunde, on see meie peamine stabiliseeriv jõud, millest lihtsalt ei loobuta. Kultuur säilib ka siis, kui mõned organisatsiooniliikmed lahkuvad. Kultuuri on raske muuta, sest grupiliikmed väärtustavad stabiilsust, mida see neile oma tähenduse ja etteaimatavusega pakub. (Schein 2004: 27) Toimetulek erinevate olukordadega sõltub organisatsiooni liikmete soovist aktsepteerida oma organisatsiooni olemuslikke eesmärke ja ülesandeid, nagu ka toetada ja soodustada sealset ühtekuuluvustunnet (Vadi *et al.* 2002: 9). Kultuuril on seega tugev ühendav jõud vastava organisatsiooni liikmetele.

Kultuuridevahelised sarnasused ja erinevused mängivad olulist rolli paljudes eluvaldkondades. Erinevate valdkondade teadlased on selle teemaga tegelenud juba aastakümneid, sealhulgas kultuuridevahelise juhtimisega, mis rõhutab suhteid aluseelduste vahel, nagu väärtused ja tõekspidamised, mõtlemine/suhtlemine ning samuti selle tulemusi läbi kollektiivsete või individuaalsete tegevuste. (Fink, Mayrhofer 2009) Empiirilised uuringud on tõestanud, et teadlikult arendatud organisatsioonikultuur arendab töötajate ühtekuuluvustunnet, organisatsioonile pühendumist, organisatsiooni stabiilsust ja ka töötajate rahulolu organisatsiooniga (Kõrgesaar 2014: 20). Smircich (1983: 345–346) loetleb kokku neli põhilisemat organisatsioonikultuuri funktsiooni: Esiteks, see loob organisatsiooniliikmete identiteeditunde. Teiseks, see soodustab pühendumist luua midagi indiviidi tasemest suuremat. Kolmandaks, kultuur parandab sotsiaalsüsteemi stabiilsust. Ning neljandaks, kultuur toimib teatud viisil tähendusloome

vahendina, mis võib suunata ja kujundada käitumist. Ühine hüpotees nende funktsioonide kohta on „tugeva kultuuri“ olemasolu korral organisatsiooni kõrgem sooritustase (Marcoulides, Heck 1993: 209). Samuti peab organisatsioonikultuur looma aluse ettevõtte sooritusele.

Lihtsaim viis soorituse<sup>1</sup> mõistmiseks on seda iseloomustada kui hinnangut organisatsiooni üldisele tulemusele, mis võib olla nii positiivne kui negatiivne. Ühesest definitsioonist soorituse puhul kirjanduses hoidutakse, rohkem räägitakse mõõtmisvõimalustest (Santos, Brito 2012). Schollhammer ja Kuriloff (1979: 138) viitavad sellele, et organisatsiooni sooritus sõltub peamiselt sellest, kui hästi on juhid võimelised asju planeerima. Nad samastavad „soorituse“ „eduga“, jättes definitsiooni lähemalt määratlemata. Kuigi „edu või ebaedu“ määratlus pakub soorituseks vaid piiratud mõõdikuid, on soorituse mõiste laialdane kasutus ettevõtlusmaastikul tõend raskustest leidmaks objektiivseid meetmeid selles keskkonnas. (Dess, Robinson, Jr. 1984: 266) Nii käsitlevad paljud arutelud soorituse kontseptuaalsusest selle dimensionaalsust.



**Joonis 1.3.** Ettevõtte soorituse mudel (Santos, Brito 2012: 102, autori kohandatud).

<sup>1</sup> Mõiste *sooritus* tuleneb inglise keelsest mõistest *performance*, mida on võimalik eesti keelde tõlkida ka kui *tulemuslikkust*. Selguse huvides kasutatakse käesolevas töös ühtset tõlget – *sooritus*.

Multidimensionaalsus ehk mitmemõõtmelisus viitab erinevatele mõõdikutele, mida ei saa vaheldumisi kasutada, sest nad kujutavad ettevõtte soorituse erinevaid külgi (Santos, Brito 2012: 96) Joonisel 1.3 kujutatakse ettevõtte soorituse järgmisi dimensioone: finantsiline ja strateegiline sooritus. Finantsiline sooritus jaguneb omakorda kasumlikkuse, ettevõtte kasvu ja turuväärtuse näitajateks. Strateegiline sooritus hõlmab seevastu kliendi rahulolu, töötaja rahulolu, keskkondliku soorituse ning sotsiaalse soorituse näitajaid. Vastav mudel iseloomustab piltlikult kahte võimalikku suunda.

Kui mittefinantsilise ehk strateegilise soorituse kirjeldamisel eraldavad uurijad sageli rahulolu ning keskkondliku ja sotsiaalse soorituse dimensioonid, siis ettevõtete finantsilise soorituse dimensioonide puhul ollakse erineval seisukohal. Selle võib Barney (1986: 657) järgi jagada järgnevaks kolmeks kategooriaks: tavaline sooritus, alla normi sooritus ning ülim sooritus. Tavaline sooritus tähendab ettevõtte majandustulemuste kontekstis seda, et investeringute tasuvus on lihtsalt piisavalt suur, et hoida ettevõtte varasid hõivatud oma senise tegevusega tagamaks ettevõtte püsijäämist. Barney (*Ibid.*) nendib, et tehniliselt võttes on ettevõtte tavaline sooritus oodatav tulumäär täieliku konkurentsi tingimustega turul. Alla normi finantsiline sooritus viitab tema sõnul ebapiisavale tulumäärale hoidmaks ettevõtte varasid oma senise tegevusega hõivatud. Ettevõtted, kes omavad sellist tasuvustaset pikema aja vältel, ei jää tavaliselt püsima. Ülim finantsiline sooritus on lihtsalt järeldades kõrgem tavalisest tasuvusmäärast ning viitab heal järjel, kasvavale ettevõttele. Kuna ülim finantsiline sooritus on majanduslik mõiste, peab seda võimaldav kultuur omama positiivseid majanduslikke tagajärgi. Nii on sooritust võimalik vaadata ka objektiivselt.

Erinevad autorid kirjeldavad sooritust aga kui subjektiivset nähtust. (Schollhammer ja Kuriloff 1979; Dess, Robinson, Jr. 1984; Santos, Brito 2012) Teadlased võtavad ettevõtte sooritust arvesse uurides selliseid organisatsioonilisi ilminguid nagu struktuur, strateegia ja planeerimine. (Dess, Robinson, Jr. 1984: 265) Ehkki juhised ettevõtte soorituse parandamise ja korraldamise kohta on laialdaselt kättesaadavad, on akadeemiline kogukond hõivatud olnud soorituse terminoloogia küsimuste, analüüsi (s.o individuaalse, ettevõtte allüksuste või organisatsiooni kui terviku) tasandite ning määratlemisega seonduvate aruteludega (Venkatraman, Ramanujam 1986: 801). Ettevõtte soorituse määratlemine on seega iga juhi tegevuspraktikast tulenev.

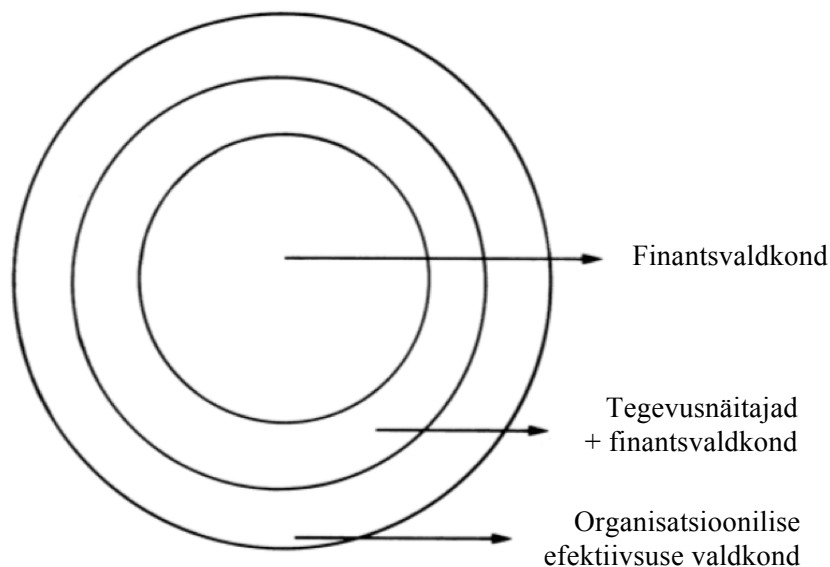
Dess'i ja Robinson, Jr. (*Ibid.*: 271) sõnul näitlikustavad sooritusega seonduvat mõõtmisprobleemi kaks populaarset organisatsiooni sooritusega seonduvat majanduslikku mõõdet – varade tootlus ja müügi kasv (vt tabel 1.1). Nimetatud subjektiivsed soorituse mõõdikud on tõenäoliselt kõige sobilikumad uurimaks suhtelist sooritust majandusharu raames. Sageli kasutatakse ka selliseid finantsnäitajaid nagu puhaskasum, maksude- ja intressieelne kasum (EBIT) ning mittefinantsnäitajatest tarnete õigeaegsus, kliendirahulolu ja turuohtude reageerimise kiirus. Täpsemalt on soorituse erinevad dimensioonid ning võimalikud mõõdikud nende dimensioonide kohta esitatud tabelis 1.1. Välja on toodud seitse soorituse dimensiooni ja nende mõõdikud.

**Tabel 1.1.** Soorituse dimensioonid ja valitud mõõdikud.

<b>Dimensioonid</b>	<b>Valitud mõõdikud</b>
Kasumlikkus	varade tootlus (ROA), EBITDA marginaal, investeringu tasuvus (ROI), puhaskasum / äritulu, omakapitali tootlus, majanduslik lisandväärtus
Turuväärtus	tulu aktsia kohta, aktsiahinna tõus, dividendi tootlus, aktsiahinna volatiilsus, turu lisandväärtus (turuväärtus / omakapital), Tobini q (turuväärtus / varade vahetusväärtus)
Kasv	туруosa kasv, varade kasv, netokäibe kasv, netosissetulekute kasv, töötajate arvu kasv
Töötaja rahulolu	töõjõu voolavus, investeringud töötajate arendamisesse ja koolitustesse, palkade ja hüvisepoliitika, karjääriplaanid, organisatsioonikliima, üldine töötajate rahulolu
Kliendi rahulolu	toodete ja teenuste kombinatsioon, kaebuste arv, kordusostu määr, uute klientide hoidmine, üldine klientide rahulolu, uute lansseeritavate toodete / teenuste arv
Keskondlik sooritus	keskkonda parandavate / taastavate projektide arv, saasteainete emissiooni tase, taaskasutatavate materjalide kasutamine, jääkproduktide taaskasutamise ja ümberkäitlemise määr, keskkonna-alaste kohtumenetluste arv
Sotsiaalne sooritus	vähemlaste tööhõive, sotsiaal- ja kultuuriprojektide arv, töötajate ja/või klientide poolt esitatud kohtuasjade arv, töölt puudumine

Allikas: (Santos, Brito 2012: 103), autori mugandatud.

Venkatraman ja Ramanujan (1986: 801) pakkusid omalt poolt ettevõtte soorituse valdkonna konteksti kirjeldamiseks näitliku kujundi kolmest kattuvast ning ühise keskpunktiga ringist (vt joonis 1.4). Avaraim ring, mis esindab organisatsiooni üldist efektiivsust, sisaldab keskmist ringi ettevõtte sooritusest. Ettevõtte sooritus hõlmab siinkohal tegevus- ja finantsnäitajate tulemusi. Keskmise ringi ettevõtte soorituse kohta sisaldab omakorda sisemist ringi finantsilisest sooritusest.



**Joonis 1.4.** Ettevõtte sooritus valdkonna kontekst (Venkatraman, Ramanujam 1986: 803).

Kitsaim ring ettevõtte sooritusest keskendub lihtsate finantsnäitajate kasutamisele, mida usutakse peegeldavat ettevõtte majanduslike eesmärkide tulemit (Venkatraman, Ramanujam 1986: 802–803). Tüüpilisena uuritakse selliseid näitajaid nagu müügi kasv, kasumlikkus (kajastub investeringutasuvuse, omakapitali tootluse ja majandusliku lisandväärtuse suhtarvudena), kasum aktsia kohta jm tabelis 1.1 kajastatud mõõdikutest.

Laiem ettevõtte sooritus kontseptsioon pöörab lisaks finantsilisele sooritusele rõhku ka tegevusnäitajatele (s.o mitterahalised). Selle raamistiku alusel oleks loogiline käsitleda turuosa, uute toodete kasutuselevõtu, toodete kvaliteedi, turunduse efektiivsuse ja toodangu lisandväärtusega seonduvaid ning muid tehnoloogilise tõhususe mõõdikuid ettevõtte sooritus valdkonda silmas pidades. Sarnaselt turuosa seisukohale peetakse selle perspektiivi määravaks näitajaks ka tasuvustegurit (kasumlikkust). (*Ibid.* 1986: 803) Sooritus näitajate kasutamise operatiivsust silmas pidades võime nii liikuda kaugemale lähenemisest, mis iseloomustab üksnes finantsnäitajaid ning keskendub nendele peamistele eduteguritele, mis soodustavad paremat finantsilist sooritust.

Ettevõtte sooritus kajastub seega skemaatiliselt perspektiivse osana strateegilisest juhtimisest – olles ümbritsetud organisatsioonilise efektiivsuse valdkonda esindava ringiga. Ettevõtte efektiivsus käsitleb veel ka teisi organisatsiooni funktsionaalsusega seonduvaid külgi, nagu sisemise pingutuse ja puuduste olemasolu, õiguspäraste

tegevuste kaasatust, ressursside omandamist ning seatud eesmärkide saavutamist, teatavad Santos ja Brito (2012: 98). Organisatsiooni efektiivsuseks peetakse tulemit ettevõtte oodatava väljundi saavutamisel (Denison *et al.* 2014). Oma lähenemise vastavale käsitlusele, millisele valdkonna osale parasjagu keskenduda, teevad juhid aga lähtulvalt situatsioonist – mõtestades selle enda jaoks sobivalt lahti.

Organisatsioonilise soorituse lahtimõtestamiseks on võimalik kasutada veel kolme raamistikku: eesmärk-lähenemist, ressursi süsteemide lähenemist ning seotud osapoolte lähenemist. „Eesmärk-lähenemine“ püüab leida soorituse definitsioonile tuginedes organisatsiooni liikmete käitumisest järeldatavaid selgesõnalisi eesmärke. „Ressursi süsteemide lähenemine“ annab raamistiku organisatsiooni soorituse hindamiseks selle peamiste sise- ja välistegurite tingimustes, millest organisatsioon sõltub ellujäämise nimel. „Seotud osapoolte lähenemine“ vaatleb organisatsiooni kui kasusaajat olemasolevatelt osapooltelt nii sees- kui ka väljaspool organisatsiooni – keskendudes ettevõtte soorituse hindamisel komponentide vajaduste täitmisele. (Dess, Robinson, Jr. 1984: 265) Antud lähenemine on sobitav eespool mainituga.

Nagu organisatsioonikultuuril, on ka sooritusel oluline funktsioon ettevõtte väärtusloomes. Edukaimad, kõrgeima sooritusega ettevõtted leiavad võimalusi oma töötajaid võimustada ja kaasata, soodustada koordineeritud tegevusi ja edendada järjepidevat põhiväärtustele tuginevat käitumist, tõlgendada organisatsiooni keskkonna nõudmised tegevusteks ning pakkuda selget arusaama eesmärgist ja missioonist (*Ibid.* 2014: 151). Empiirilise juhtimise viisid, mis peegelduvad ettevõtte struktuuris ja süsteemides, on seega viisiks, kuidas ettevõtte strateegiat välja töötatakse ja rakendatakse (Florentina, Georgiana 2012: 371). Tehniliste eriteadmiste omandamine atraktiivselt madalate kuludega on rahvusvaheliste ettevõtete kasumimarginaalide parandamiseks harilik äritava (Prasso 2007). Siiski sõltub nende äritavade efektiivsus inimestevahelisest käitumisest ning seotud osapoolte vahelistest suhetest (Migliore 2011: 38). „Sõltumata valitud raamistikust on ilmne, et organisatsiooni sooritus on keerukas ja mitmemõõtmeline nähtus,“ – nii väidavad Dess ja Robinson, Jr. (*Ibid.*). Juhtidele on seega abiks tunda erinevaid lähenemisi leidmaks ettevõtte jaoks parim.

Käesoleva alapunkti kesksseteks mõisteteks olid organisatsioonikultuur ja sooritus. Selleks, et organisatsioonikultuuri määratlusest lähem ülevaate anda, käsitleti seda

esmalt laiema kultuuri kontekstis. Toodi välja organisatsioonikultuuri dimensioonid. Läbi Hofstede „sibula“ mudeli metafoori toodi välja ka kultuuriilmingud, mis tegevuspraktika kaudu organisatsiooni jagatud väärtusi ümbritsevad. Nimetati organisatsioonikultuuri olulisemad funktsioonid ühtekuuluvustunde, stabiilsuse ja kujundatud käitumise näol. Soorituse puhul käsitleti selle erinevaid määratlusi nii finantsilistest kui mittefinantsilistest aspektidest lähtuvalt. Toodi välja soorituse võimalikud näitajad ning peegeldati selle mõiste tähtsust ettevõtte väärtusloomes.

## **1.2. Regionaalse kultuuri mõiste ja selle roll ettevõtte sooritus**

Selles alapeatükis selgitatakse esmalt rahvuskultuuri piiritlevat regionaalset kultuuri kui töö ühe keske mõiste konteksti. Selgitatakse nende kahe mõiste tausta ning põhjust, miks regionaalkultuuri iseloomustamiseks siin ja edaspidi kasutatakse selle esindamiseks (*proxy*) rahvuskultuuri. Kuna regionaalkultuuri võib vaadelda kui organisatsiooni ümbritsevat keskkonda, antakse selles alapeatükis ülevaade ka selle mõjudest ettevõtte sooritusele, mida peetakse ettevõtte üheks võimalikuks väljundiks. Selgitatakse lähemalt Hofstede (1980) kultuuridimensioone ning tuuakse välja regionaalset kultuuri ilmestavad kollektivismi dimensioonid. Tulenevalt Hofstede käsitlusest selgitatakse regionaalse kultuuri rolli ettevõtte sooritus.

Inimeste (sh juhtide) isiklikud valikud on mõjutatud selle kultuurilise keskkonna poolt, kus ollakse üles kasvanud (Hofstede 1984: 389). Sellel on samuti mitmeid tagajärgi käitumisele töökeskkonnas (st juhirollile, tööstressile, tööelu kvaliteedile), mistõttu võib rahvusvahelistes ettevõtetes ilmned a tõsiseid probleeme nende piirkondade ühtlustamisega (Kaasa *et al.* 2013: 148–149). Siiski nendib Schein (1996: 236), et isegi suured organisatsioonid võivad omada ühist kultuuri, kui on piisavalt ühist ajalugu ning jagatud kogemusi. Schein (1990: 5) väidab, et iga ühise ajaloo a määratletav grupp võib omada kultuuri ning seega võib organisatsioonides eksisteerida mitmeid allkultuure. Kultuuri mõiste võib viidata etnilistele või rahvuslikele gruppidele või ühiskonnarühmadele, selle erinevatele tasanditele: riik, vanuserühm, elukutse või sotsiaalne klass (Mooij 2005: 35). See toob omakorda tähelepanu teatud piirkondade

kultuuride erinevustele. Selleks aga, et mõista regionaalse kultuuri konteksti, tuleks esmalt selgitada rahvuskultuuri mõistet.

Hofstede (2001) uurib rahvuskultuuri kui antud korrapära, mis kujundab ühiseid väärtusi. Rahvuskultuuri on määratletud mitmel viisil, kuid kõik definitsioonid täheldavad, et grupi liikmete vahel eksisteerib teatud ühine tähendus või käitumine (Huettinger 2008: 361). Hofstede (*Ibid.*) märgib, et rahvuskultuur on domineeriv vaimne programm, mis on riigis ülekaalus. Pole olemas kahte rahvusgruppi, kes näevad maailma täpselt samamoodi. Me eeldame ja näeme asju meie enda kultuurilisest meelelaadist tulenevalt teatab Mooij (*Ibid.*: 39–40) Rahvuskultuur viitab seega tihti teatud riigile või suuremale rahvusele, mille liikmed omavad ühiseid väärtusi, kultuuri.

Iga rahvusriigi piirides võib leida mitmeid kultuurigruppe, rohkem on neid eelkõige kõrge immigratsioonimääraga riikides (nt USA) ning riikides, mis on läbinud märkimisväärse poliitilise ümbermääratluse (nt endine NSVL). Vaatamata taolisele heterogeensusele esineb igas rahvusriigis teatud ühiskogum väärtusi. Võib eksisteerida ka teisi väärtusi, kuid üks komplekt on rohkem levinud ja seega ühiskonda kui tervikut kirjeldav. See väärtuste komplekt moodustab riigi „rahvuskultuuri“. (Sivakumar, Nakata 2001: 559) Siiski nendivad Hofstede ja Hofstede (2005), et ainuke asi, mis suudab süsteemselt ja sihikindlalt arvesse võtta rahvusgruppide vahelisi erinevusi homogeense rahvusvahelise elanikkonna puhul on rahvus ise. Rahvuskultuur võimaldab see-eest kindlaks teha kultuuridevaheliselt lähedasi regioone, mis võivad liikuda läbi rahvuslike piiride. Üks taolise varieeruvuse põhjusi riikides on see, et 20. sajandil poliitiliste otsuste ja sotsiaalsete arengute tulemusena omandasid sõltumatuse mitmed paljurahvuselised impeeriumid. (Kaasa *et al.* 2013: 138) Sellest tulenevalt on oluline mõista kultuurigruppide erinevusi regioonide tasandil.

Regionaalkultuurile viidatakse siis, kui tahetakse esile tõsta riigi teatud geograafilist allüksust (European Commission 2013). Regionaalkultuuri võib seega näha kui ühte osa rahvuskultuurist – kui väljalõiget hindamaks riigisiseste regioonide kultuurilist variatiivsust. Siin ja edaspidi kasutatakse mõistet rahvuskultuur viidates teatud riigi kultuurigruppidele hõlmates kõiki riigisiseseid kultuurierinevusi.

Kui riigisiseste regioonide kultuurierinevused on arusaadavad, oleks samuti asjakohane tutvuda riikide tuntumate kultuuriuuringutega, selgitab Hofstede (1980). Kultuuriline analüüs viib meid selles suunas, et seada kahtluse alla iseenesest mõistatavateks peetavad eeldused, tõstatada küsimusi lähtuvalt kontekstist ja tähendusest ning tuues pinnale põhiväärtused (Smircich 1983: 355). Kuid uuringud erinevad märkimisväärselt kultuuri sisu sümboolsete kategooriate poolest (Denison *et al.* 2014: 147). Nii on olemas teatud kindlad kultuuriaspektid – dimensioonid – mida saab kasutada selleks, et paremini mõista, kuidas inimesed erinevates riikides võivad mõelda ja/või käituda (Scheffknecht 2011: 74). Käesolevas töös ei huvita autorit aga mitte kultuuridimensioonid ise, vaid nende variatiivsus ühe riigi piires, mistõttu liigutakse rahvuslikult tasandilt regionaalsele. Rahvuskultuuri kasutatakse seejuures regionaalse tasandi kultuuri esindajana (*proxy*), piiritledes regioonide ühe riigi raamidesse.

Alapeatükis 1.1 käsitleti organisatsioonikultuuriga seonduvaid dimensioone. Nõndasamuti moodustavad regioonide vahelised erinevused ja sarnasused seaduspärasusi erinevate kultuuridimensioonide jaoks. Dimensioonide eelis kirjelduste ees on nende empiiriline alus. Need saadakse üldjuhul suure hulga muutujate statistilise andmevähenduse meetodi (nt faktoranalüüsi) tulemusena, andes kaalud, millega riike või regioonide hinnatakse. Dimensioonid, mis riike või regioonide otstarbekalt reastavad, peavad olema empiirilisel tõestatavad ning rohkem või vähem sõltumatud, täheldab Mooij (2005: 54). Kuigi teadlased pole kindlaks teinud mitte ainult erinevat hulka dimensioone, vaid ka nende erinevaid liike, on selge nende ühine sõnum: riikide kultuurid erinevad üksteisest (*Ibid.* 2011: 74). Kuna aga erinevates regioonides on kultuuridimensioonide seaduspärasused väga erinevad, võib regioonide grupeerimine olla väga raske (Kaasa *et al.* 2014: 844). Kultuur kujundab inimeste käitumist, kuid see tekitab samuti erinevate gruppide vahelisi barjääre. (Vadi *et al.* 2002: 7–8) Seetõttu tuleks rahvuskultuuri sisese variatiivsuse uurimiseks regioonide võrrelda ühe kultuuridimensiooni raames.

Schwartz (1994) ja ka teised pakuvad alternatiivseid kasutusviise „Kultuuri Tagajärjed“ (*Consequences of Culture*) paradigmat, mille Hofstede algatas 1980. aastal ning mis kirjeldab kultuure läbi dimensioonide. Nad kasutavad erinevaid võtteid leides erinevaid dimensioone, kuigi kõigi tulemused üldjoontes kattuvad. (Hofstede, Fink 2006: 5)

Hofstede (1980) pakkus välja uue sotsiaalteaduslike uuringute paradigma, luues riiklikul tasandil põhineva kultuuridimensioonide andmekogumi, mis tugineb tohutule väärtuste uuringule (Kaasa *et al.* 2013: 138). Tema mudel annab 76 riigi igale dimensioonile kaalu 0–100 ning igal riigil on võrreldes teistega oma positsioon vastavas skaalas (Hofstede 2001). Hofstede teooria on Fernandez *et al.* (1997: 43–44) poolt märgitud kui „paljude hilisemate riikidevaheliste uuringute püüdluste kontseptuaalne põhi“ ning „sihtasutuse algus, mis võiks aidata teadusliku teooria arendamist kultuuridevahelises teadustöös“ Sekaran (1983: 69) poolt. Kultuurierinevuste uurimisel toetutakse seega laialdaselt kasutatud leidnud Hofstede (1980) mudelile, mis koondab paljud tähtsamad kultuurierinevused nelja olulisema dimensiooni alla:

1. individualism (IND – *individualism*) ehk ulatus, mil määral on inimesed orienteeritud isiklikele huvidele versus orienteeritus huvidele laiemas grupis, mille osaks ollakse;
2. ebakindluse vältimine (UAI – *uncertainty avoidance index*) ehk ulatus, mil määral inimesed püüavad minimeerida ebakindlust versus ulatus, mil määral ollakse ebaselguse suhtes sallivad;
3. võimukaugus (PDI – *power distance*) ehk ulatus, mil määral suhted ülema ja alluva vahel on eemalolevad ja formaalsed versus lähedased ja mitteametlikud;
4. maskuliinsus (MAS – *masculinity*) ehk ulatus, mil määral edukust defineeritakse pigem enesekindluse, väljakutsete ja ambitsioonikuse põhjal kui hoolivuse ja sõltuvuse kaudu.

Vastavalt IND dimensioonile võib kõiki kultuure iseloomustada sotsiaalsete jõudude tugevuse poolest, mis toovad üksikisikuid kokku ühte sotsiaalsesse üksusesse. Individualism on suhtumine, mis rõhutab üksikisiku tähtsust grupi identiteedi ees ning kollektivism on vastupidine kalduvus, mis rõhutab „meie“ identiteedi tähtsust „mina“ identiteedi ees. (Triandis 1995) Vaatamata jätkuvatele vastuoludele, millele mõiste individualism vs kollektivism üksikisiku tasandil viitab, on üsna selge, millele see viitab riigi tasandil (Minkov, Hofstede 2014: 162). Käitumine ühes kultuuris ei pruugi omada sama psühholoogilist tähendust, mis teises kultuuris, mistõttu varieerub isikupära ja kultuuri irratsionaalne aspekt üksikisikute ja kultuuride vahel (Migliore 2011: 42). Nii vaadatakse Hofstede poolt nimetatud dimensioone riigi tasandist lähtuvalt. Ta vastandab omavahel dimensioonide skaalade otspunktid.

Selleks, et vastavat dimensiooni paremini ilmestada, vastandab Hofstede individualismi kollektivismiga. Kollektivism on inimese kalduvus arvata ennast erinevate kollektiivide osaks, allutada oma käitumine nende kollektiivide poolt kehtestatud normidele ja kohustustele (Vadi *et al.* 2002: 1). Individualismi-kollektivismi dimensioon kirjeldab seega inimese ja grupi vaheliste seoste tugevust. Mida individualistlikum kultuur, seda nõrgemad on inimestevahelised sidemed ning seda enam eeldatakse, et igaüks hoolitseb ennekõike enda ja oma lähedaste eest. Kollektivistlikes kultuurides, vastupidiselt, oodatakse, et inimesed oleksid pühendunud oma grupile (kollektiivile) ning vastutasuks pakub grupp neile kaitset ja hoolt. (Hofstede 1984) Teravalt eristatakse kollektivistlikes riikides sisegrupi liimeid ning mitte-liikmeid. Grupp määratleb liikmete identiteedi. Individualistlike kultuuride liikmed kuuluvad see-eest mitmetesse sisegruppidesse, millega liitutakse vabatahtlikult. Seetõttu on neil gruppidel väiksem mõju kui kollektivistlikes kultuurides. (Mooij 2005: 62) Kõrgelt individualistlikud kultuurid väärtustavad omaalgatust ning sõnavabadust, mistõttu võib olla lihtsam leida oma koht väärtusahelas. (Cox *et al.* 2011) Teiste sõnadega on individualistlikes kultuurides lihtsam leida oma tee kõrgema soorituseni. Rikkus viib individualismini, kuid kui individualism jõuab ekstreemsusteni, ei tooda see enam rikkust juurde, sest inimesed ei suuda enam koostööd teha, ütlevad Hofstede ja Fink (2006: 6). Seega on kollektivismi mõõde soorituse seisukohalt vajalik.

Individualistlikud kultuurid (nt USA) omistavad Ho *et al.* (2012: 425) järgi suuremat tähtsust omahuvidele ja sõnavabadusele. Sidemed üksikisikute vahel on lahtised ning gruppide liikmed võivad vajadusel muutuda. Teisalt peetakse nende sõnul madala individuaalsusega üksikisikuid „kollektivistideks“, kes allutavad end grupile ning asetavad seega viimase huvid ja heaolu endast kõrgemale (Ladina-Ameerika ja Aasia riigid). Hofstede (1980) pakkus välja seose kollektivismi ning kõrge kontekstuaalsusega kultuuride vahel. Ta väitis, et kollektiivsetes kultuurides toimub infovoog grupi liikmete vahel lihtsamini, seega on nendes kultuurides väiksem vajadus selgesõnalise kommunikatsiooni vastu kui seda on vaja individualistlikes kultuurides (*Ibid.* 2005: 56). Seega võib grupile pühendumus omada teatavat positiivset mõju ettevõtte sooritusele.

Ebakindluse vältimise mõõde näitab, mil määral inimesed tunnevad end ähvardatuna või ebakindlana tundmatute olukordade ees, ütleb Mooij (*Ibid.*: 67) Ebakindlust vältivad

kultuurid (nt Jaapan) üritavad selliseid olukordi minimeerida rangete seaduste, reeglite ja formaalsustega. Arvatakse, et see, mis on erinev, on ohtlik. Sellele vastupidised, madala UAI-ga kultuurid (nt USA) on tolerantsemad arvamuste suhtes, mis on tavalisest erinevad, inimesed üritavad kehtestada võimalikult vähe reegleid ning samuti eksisteerib vähem rituaale. (Hofstede 1984) Vaatamata sellele kirjeldavad kõrge UAI-ga ühiskonnad end kui „lahtiseid“ kultuure, omades nõrkasid reegleid ning võimaldades neist kõrvalekaldeid. Ranged reeglid ja seadused on teistele, mitte endale järgimiseks. (Minkov, Hofstede 2014: 167–169) Nii seostatakse tajutavat ebakindlust kõrge skeptilisusega, mille tulemusena ei saa inimesed olla kindlad, et oma lubadustest kinni peetakse ning üksteist ära ei kasutata. Ebakindlust vältivate kultuuride skeptilisus uue ja võõra vastu tähendab seda, et uuenduste ning innovatsioonide suhtes võidakse olla tõrjuvad, samal ajal kui madala ebakindluse vältimisega kultuurides innustatakse loovust ja uuendused on teretulnud. (Kaasa, Vadi 2010) Seega võib järeldada, et madala UAI-ga kultuurid on tõenäolisemalt edukamad uuendustes ja innovatsioonides, samal ajal kui kõrge UAI-ga kultuurides ollakse paremad asjade juurutamises. Samuti pärsib ebakindlus tundmatute olukordade ees riskide võtmist, mis omab sooritusele teatavat negatiivset mõju.

Hofstede (1980) poolt defineeritud kõrge UAI-ga kultuurides on keskastmejuhtidel üldine tendents näha enda kultuuri negatiivsemas valguses kui seda näevad nende kolleegid madala UAI-ga kultuurides: vähem organiseeritumana, vähem tulemustele orienteeritumana, vähem ühiskonnale ja meeskonnatööle suunitetumana, vähem inimlikumana ning vähem tõenäolisema planeerimaks tulevikku. (Minkov, Hofstede 2014: 163–164) Ebakindluse vältimise kui ökoloogilise dimensiooni loogika peitub selles, et ühiskonnas, kus on palju stressi ja ärevust, kipuvad inimesed uskuma sellesse, et ranged reeglid muudavad elu etteaimatavamaks ning seega vähem stressirohkeks. Töötajad eelistavad parema meelega jätkata tööd tööandja juures, keda nad teavad, isegi, kui töö on neile vastumeelne – peasi, et mitte riskida teadmata tulevikuga. (*Ibid.*) Seega võib soorituse seisukohalt edukamateks pidada madala ebakindlusega riike.

Võimukauguse dimensioon kirjeldab, mil määral peavad organisatsioonide ja institutsioonide liikmed võimu ühiskonna loomulikuks osaks ning lepivad selle ebavõrdse jaotumisega kultuuris (Hofstede 1984). Kõrge võimukaugusega kultuurides

on igäihel oma õiguspärane koht, mistõttu toimub autoriteedi aktsepteerimine loomulikult ning õigustatult. Inimese sotsiaalne staatus peab olema selge, et teised saaksid näidata austust. Madalama võimukaugusega kultuurides, kus hinnatakse kõrgelt sõltumatust, võivad võimukandjad omandada negatiivse varjundi. (Mooij 2005: 60) Suure võimukaugusega ühiskondades on alluvatel tugev sõltuvusvajadus (nt Aasia, Ladina-Ameerika). Madalama võimukaugusega riikides aktsepteerivad töötajad uusi ja vähem mõjukamaid rolle ning jätkavad endiselt funktsioneerimist (Skandinaavia, Uus-Meremaa). (Hofstede 1984: 394–395) Uuringud on näidanud, et kõrge PDI-ga kultuurid aktsepteerivad suurema tõenäosusega kaheldavaid äritavasid. (Ho *et al.* 2012: 425) Järeldusena on kõrgel võimukaugusel negatiivne mõju sooritusele.

Maskuliinsuse-feminiinsuse mõõde peegeldab, kui võrd rõhutakse kultuuris mehelikele (edukus, ambitsioonikus, materiaalsus) või naiselikele (elukvaliteet, hoolivus ja sõltuvus) väärtustele. Maskuliinsetes ühiskondades (nt Jaapan) on soorollid rangelt paika pandud, oluliseks peetakse eeskujulikku sooritust ning kõrgeid saavutusi. (*Ibid.* 1984) Feminiinsetes kultuurides (nt Rootsi) soorollid kattuvad, ollakse orienteeritud inimestevahelistele suhetele ning ei taheta paista silma. Mehed võivad võtta tüüpilisi naiste tööalasid ning töötada osakoormusega, sest mõlemad partnerid soovivad jagada laste kasvatamise ülesandeid. (*Ibid.* 2005: 65–66) Uuringud on näidanud, et maskuliinsetes ühiskondades tunnustatakse koostööd madalamalt. Lisaks viidatakse sageli nende kultuuride ahnusele ja konkurentsivõimele, mis viivad isikliku rahalise kasuni. (*Ibid.* 2012: 425–426) Nii võib tulemustele ja sooritusele orienteeritust pidada samaväärseks kõrge maskuliinsuse tasemega.

Nimetatud neljale põhjalikult uuritud ning käsitletud dimensioonile on hiljem lisatud veel kaks. Hofstede (1990: 289) poolt 1990. aastal esmaselt mainitud pikaajaline vs lühiajaline orientatsioon lisati dimensioonide hulka peale koostööd Michael Bondiga. See dimensioon uurib, kui palju ühiskond väärtustab pika- või lühiajalisi väärtusi ja traditsioone (Hofstede, Hofstede 2015). Pikaajaliselt orienteeritud ühiskonnas soodustatakse pragmaatilisi, tuleviku kasule orienteeritud voorusi – eelkõige säästmist, püsivust ja muutuvate oludega kohanemist. Lühiajaliselt orienteeritud ühiskonnad edendavad mineviku ja olevikuga seonduvaid voorusi, nagu rahvuslikku uhkust, traditsioonide austamist, „ilme“ säilitamist ja sotsiaalsete kohustuste täitmist. Kuues

ning viimane, naudingute (*indulgence*) vs vaoshoituse (*restraint*) dimensioon põhineb hiljutisel koostööl Michael Minkoviga (Minkov, Hofstede 2014). See dimensioon uurib, mil määral püüavad ühiskonna liikmed oma soove ja impulsse kontrollida (Hofstede, Hofstede 2015). Naudingutele orienteeritus tähistab ühiskonda, mis peab õigeks elu nautlemist ja lõbutsemist ning põhiliste, füüsiliste instinktide järgimist. Vaoshoitus tähistab aga ühiskonda, kus isiklikud vajadused on allutatud rangetele sotsiaalsetele normidele. Pikaajaline orientatsioon omab kindlasti ettevõtte sooritusele positiivset mõju, naudingutele orienteerituse puhul on seda raske öelda. Ranged reeglid võivad omada sooritusele negatiivset mõju, kuid liigne lõbujanu võib samuti sooritust pärssida.

On tõestatud, et rahvuskultuur määratleb riigi väärtuste süsteemi, mis omakorda mõjutab inimeste hoiakuid (Sirmon 2004). Need hoiakud omakorda määravad, kuidas üksikisikud tajuvad ja reageerivad sellistele küsimustele nagu ettevõtte vastutus ja sooritus (Ho *et al.* 2012: 430). Aja jooksul püüab iga osapool parandada oma sooritust ning tagada oma koha väärtusahelas. Rahvusvahelises kontekstis rõhutab väärtusahel suhteid ettevõtete, riikide ja regioonide vahel. Peaaegu kogu kirjandus väärtusahela kohta analüüsib seda rangelt majanduslikust seisukohast, keskendudes selle kasumlikkusele. (Ungureanu, Rizescu 2014: 311–312) Siinkohal võib tõmmata paralleele riigisiseste regioonide erinevusega. Arvamus, et üksikisikud ja sotsiaalgrupid käituvad samamoodi terves riigis, on vorm alateadlikest stereotüüpidest, mis võivad pidurdada soorituse tulemit (Migliore 2011: 39). Nii näeb autor Hofstede kultuuridimensioonide jaotuses lünka: need võimaldavad kultuure uurida riiklikest tasanditest lähtuvalt, kuid üldistusulatuses tekivad piirangud riigisisese regionaalse tasandi kultuuriuuringutes.

Kuigi palju kritiseeritud, on Hofstede (1980) paradigma laialdaselt üle võetud paljude teiste poolt: Hofstede käsitlest on kirjutatud sadu uurimusi mitmetes juhtimise, rahvusvahelise ärijuhtimise, turunduse ning ka paljudes teistes valdkondades. (Kaasa *et al.* 2013; Sivakumar, Nakata 2001) Peterson (2003: 128) tegi järgneva avalduse: „Ehkki Kultuuri Tagajärgede esmaväljaane ei loonud just kultuuridevaheliste võrdlusuuringute valdkonda, on see kindlasti kujundanud vastava valdkonna põhiteemad, struktuuri ning vastuolud enam kui 20 aasta jooksul.“ (Minkov, Hofstede 2014: 161) Hofstede mudel pakub mahukaid võimalusi analüüsima iga kultuuri ja majanduskeskkonna võimet

moodustada võimsaid väärtusahelaid, mis toetaksid majanduse arengut (Ungureanu, Rizescu 2014). Siiski ei tohiks eitada, et Hofstede mudelit on võimalik vaidlustada funktsionalistlikust paradigmast tulenevalt. Ta ei tunnista eelduste muutmise vajadust. Samuti pole selle tagajärjel tunnistatud muutusi asjakohastes uurimiskriteeriumites – see illustreerib raskusi uurimaks sotsiaalseid nähtusi nagu kultuur, tunnistamata seejuures ontoloogilisi, epistemoloogilisi ja inimloomusega seonduvaid eeldusi. (Williamson 2002: 1390–1391) Eelduste tundmine on aga kultuuri mõistmise üheks olulisemaks aspektiks.

Üheks probleemiks Hofstede käsitlese puhul on ka see, et kuna dimensioonide näitajad arvutati aastakümneid tagasi, võivad nad enam mitte kehtida, selgitavad Kirkman *et al.* (2006). Samuti on riigid viimase kahe aastakümne jooksul inimeste ülemaailmse liikumise tõttu kogenud kultuurilisi muutusi ning edusamme on tehtud ka kommunikatsiooni-tehnoloogiates, mistõttu eksisteerib vajadus asjakohastada Hofstede kultuurimõõdikuid (Sivakumar, Nakata 2001: 571). Allen (2008: 141) ütleb: „tehnoloogia pakub vahendeid, suhted pakuvad väärtusi“. See tähendab, et uued tehnoloogilised avastused võimaldavad ligipääsu uutele teadmistele ning võimaldavad seega uut käitumist (*Ibid.* 2014: 312). Loobumine täielikult Hofstede või sarnastest funktsionalistlikest rahvuskultuurimudelitest enne rahuldavamate mudelite väljatöötamist tähendaks väärtusliku teabe minemaviskamist (*Ibid.* 2002: 1391). Selleks, et vältida kriitikat kultuuridimensioonide aegumise kohta, vajatakse andmebaase, mida perioodiliselt uuendatakse võimaldades nii dimensioone regulaarselt mõõta või ümber arvutada. Ühe võimalusena vaadeldakse töö empiirikas *European Social Survey* ja *European Values Study* ühendatud mõõdikuid, mis võimaldavad katta Hofstede neli põhilist kultuuridimensiooni. (Kaasa *et al.* 2013: 138) Funktsionalistliku paradigma kallal töötavatele sotsiaalteadlastele avab rahvuskultuuri kvantifitseerimine kultuuritegurite muidu „musta kasti“. Funktsionalistlikust paradigmast väljaspool töötavate sotsiaalteadlaste jaoks on Hofstede nimetanud ja kirjeldanud rahvuskultuuri tegurid, mida võidakse kasutada kirjeldamiseks sotsiaalseid nähtusi või pakkudes neile teisi kultuurimõõdikute kriteeriume. (*Ibid.* 2002: 1391) Nii on Hofstede lähenemine tähtsal kohal kultuuriuuringute ja nende dimensioonide mõistmisel.

Erinevad kultuurid õpetavad erinevaid võimalusi tõendusmaterjali kogumiseks ja kaalumiseks, seisukohtade esitamiseks ning järeldusteni jõudmiseks. „Lääne“ õppimismeetodid tuginevad suuresti kriitilisele mõtlemisele ja analüüsile. (Mooij 2005: 42) Nõnda on oht näha üksikisikuid kui „kultuurilist siseinfot“, allutada indiviidide väärtused ja käitumine täielikult nende kultuurilisele taustale. Lisaks ei tohiks segi ajada kultuuridimensioonide skoori kultuurilise ülesehitusega, mille jaoks on nad vaid ligikaudsed mõõdikud. Need hoiatused on kooskõlas funktsionalistliku paradigmaga: kultuur on objektiivne nähtus, mis on suuremal või vähemal määral grupiliikmetega jagatud; üksikisikutelt võib eeldada nende väärtuste ja käitumiste ligikaudset vastavust kultuuri- ja muude sotsiaalsete teguritega; kvantitatiivseid tegureid nähakse kasulike, mõneti toorete kultuurilise mitmekesisuse mõõdikutena. (Williamson 2002: 1391–1392) Nii kaasneb kultuuridimensioonide kasutamisel oht tulemusi liigselt üldistada. Dimensioonide uurimisel vaadeldakse eri riike ning mitte nende regioone.

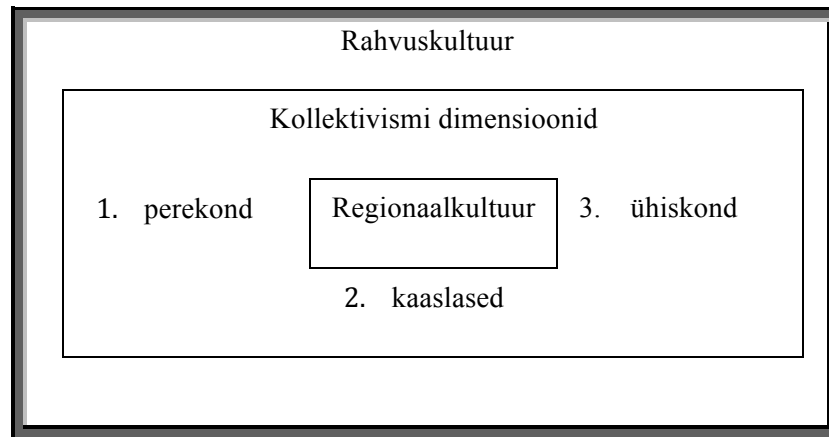
Hofstede, Schwartz ning ka mitmed teised on pööranud suurt tähelepanu riigi tasandi analüüsile. Oma andmetele tuginedes ennustasid nad, kuidas väärtushinnangud erinevad riigi tasandi kultuuride vahel. See võib aga kaasa tuua piiratud arusaama kultuuridimensioonidest. Kultuuridevahelise analüüsi piiramine riigi tasandiga – see on suur lihtsustus. (Kaasa *et al.* 2013: 138) Lisaks sellele võib kasvav regionaalne integratsioon kaubanduslepingute ja poliitiliste ühinemiste kaudu tähendada, et oluline analüüsiüksus võib nihkuda riigi tasandilt regionaalsele tasandile. (Sivakumar, Nakata 2001: 571) Sageli on riigi piires erinevate väärtuste ja kultuuriga regioone, mistõttu ei ole kultuurid tingimata seotud ümbritsevate (riigi)piiridega. Sellest tulenevalt on riigisiseste regioonide kultuuride vaheliste erinevuste ja sarnasuste küsimus võrdlemisi väheuuritud. (Kaasa *et al.* 2013: 138) Näiteks sarnanevad riikide piirialad mõningatel juhtudel selle teiste piirkondadega tunduvalt vähem kui teise riigi naaberregioonidega, millega omatakse ühist piiri (2013: 148). Taoline asjaolu on seletatav mitmete, tugevat kultuurilist identiteeti omavate rahvusvähemuste olemasoluga, kuid samuti oluliste ajalooliste või geograafiliselt eraldatud piirkondadega (2013:146). Donnan ja Wilson (1999: 5, viidatud Vadi *et al.* 2002: 7–8 vahendusel) on väitnud, et kultuuripiirid moodustavad kõige vähem uuritud ja mõistetud nähtuse rahvusvaheliste piiride juures (1999: 5) ning tunnistavad, et piirid on alati olnud metafoorid, sest nad on meelevaldsed konstruktsioonid, mis tuginevad kultuuritavadel (1999: 40). Seetõttu keskendutakse

käesolevas töös just regioonide kultuurilise variatiivsuse uurimisele. Kultuuri vaadeldakse ühe rahvuse regioonidest lähtuvalt.

Nagu juba eelpool mainitud, kinnitavad Hofstede ja Hofstede (2005), et kultuur on alati kollektivistlik fenomen, sest seda jagatakse inimestega, kes elavad või on elanud samas sotsiaalses keskkonnas, kus kultuur õpitud. Bergmann (2007: 3) nõustub – erinevad definitsioonid näitavad selgelt, et kultuur on alati kollektiivne nähtus, sest see on vähemalt osaliselt jagatud samas sotsiaalses keskkonnas elavate või samasse gruppi kuuluvate inimestega. Ilma grupita ei saa olla kultuuri ning ilma mingite ühiste eelduste ja vaid minimaalsel tasemel kultuuri korral räägime inimeste kogumist, mitte grupist. Seega võib grupi kasvu ning kultuuri moodustumist näha kui sama mündi kahte poolt, mõlemad olles ühiste kogemuste tulemus, lisab Schein (2004: 87–88). Nii on kollektivismil rahvuskultuuri kontekstis keskne koht. Siinjuures on oluline märkida, et kollektivismi ei nähta ilmtingimata Hofstede (1980) käsitlusest tulenevalt vastandumas individualismile. Kaasa ja Vadi (2010) selgitavad, et kollektivismi võib vaadelda ka kui eraldi nähtust, mis jaguneb omakorda dimensioonideks. Kollektivism, mis illustreerib kultuuri suunitlust grupile, võimaldab seega uurida rahvuskultuuri sisest varieeruvust regionaalsel tasandil. Ehkki rahvuskultuuril on mitmeid seletusi, võetakse töös vaatluse alla regioonide uurimiseks just kollektivismi dimensioonid.

Tuginedes Vadi *et al.* (2002: 17–18) lähenemisele, kirjeldatakse regionaalkultuuri läbi Realo *et al.* (1997) poolt defineeritud kolme kollektivismi iseloomustava dimensiooni. Perekondlik kollektivism tähendab oma elu pühendamist perekonnale, selle huvide asetamist kõrgemale isiklikest püüdlustest. Perekondlik turvalisus, vanematest ja eakatest lugupidamine, traditsioonide austamine ning vastastikuste teenete osutamine on perekondliku kollektivismi suuna põhimõtete teejuhtideks. Kaaslaste kollektivismi saab kirjeldada läbi lähedaste suhete üksikisiku ja tema naabrite, sõprade ja/või kolleegide vahel. Ühiskonnaga seotud kollektivism tähendab pühendumist oma rahva teenimisele ning loobumist seejuures oma isiklikest mugavustest. Patrioodid on alati valmis end ohverdama, et kaitsta oma rahvast vaenlaste eest. Need kolm dimensiooni ei moodusta mitte ühte pidevhulka, vaid on teineteisest suhteliselt sõltumatud. Seega, kui isik on kollektivistlik perekonna tasemel, pole sellest võimalik teha järeldusi teiste tasemete kohta (nt olles koos kolleegidega). Oma sõltumatuses kujundavad need dimensioonid

väärtusliku pildi kultuurilisest variatiivsusest kollektivismi tasandil. Joonis 1.5 annab ülevaate, kuidas regionaalne kultuur moodustab kollektivismi dimensioonide kaudu osa rahvuskultuurist.



**Joonis 1.5.** Rahvuskultuur ja regionaalkultuur kollektivistlikes raamides (autori koostatud).

Joonisel 1.5 on kujutatud rahvuskultuuri ja regionaalkultuuri kollektivistlikes raamides. Kõige välimise raami moodustab rahvuskultuur, mis viitab teatud riigile või suuremale rahvusele, mille liikmed omavad ühiseid väärtusi ja teatavat kultuuri. Kultuuriuuringutes vaadeldakse tihti just rahvuskultuuri (*proxy*), mille erinevaid dimensioone riikide vaheliselt võrreldakse. Selleks aga, et liikuda kultuuridimensioonide uurimiselt nende variatiivsusele, tuleks vaadelda regionaalset tasandit. Regionaalkultuuri mõiste tekitab n-ö kitsamad territoriaalsed raamid, võimaldades mõista kultuurigruppide erinevusi rahvuskultuuri sees. Seetõttu käsitletakse regionaalkultuuri joonisel sisemise raamina. Keskmise raami moodustavad joonisel 1.5 kollektivismi dimensioonid. Ehkki rahvuskultuuri on võimalik analüüsida lähtuvalt erinevatest kultuuridimensioonidest, võimaldab kollektivismi käsitlus liikuda regiooni tasandile ning uurida seda perekonna, kaaslaste ja ühiskonna dimensioonide raames. Seega on kollektivism omandanud eraldiseisva tähenduse, mille abil regionaalkultuurilist variatiivsust uurida.

Peatükis käsitleti lähemalt regionaalkultuuri kui töö ühte keskset mõistet ning selgitati selle rolli ettevõtte sooritusel. Lisaks selgitati regionaalkultuuri ja rahvuskultuuri mõisteid, nende kattuvust ja erinevust. Vaadeldi lähemalt ka rahvuskultuuri ilmestavaid dimensioone Hofstede (1980) käsitluse põhjal ning toodi välja tema mudeli kitsaskohad

ning võimalik seos ettevõtte sooritusega. Seejärel selgitati kollektivismi käsitleva lähenemise konteksti perekonna, kaaslaste ja ühiskonna dimensioonidest lähtuvalt. Selgitati selle tähtsust grupi tasandil ning rahvuskultuuri sisese variatiivsuse uurimise esindajana. Peatüki lõpus toodi nende märksõnade kohta välja kirjeldav joonis.

### **1.3. Sooritus ja organisatsioonikultuur regionaalkultuurilises kontekstis**

Selleks, et töös kasutatavatest mõistetest ja seostest täielikku pilti saada, käsitletakse käesolevas peatükis lähemalt nende seoseid. Keskseks mõisteks siinkohal on organisatsioon, mille kultuuri seostatakse ettevõtte soorituse kui ühe väljundiga. Leitakse ettevõtete juhtidele olulisi seoseid ühtse organisatsioonikultuuri olemasolu ja kõrgema soorituse vahel. Samuti vaadeldakse regionaalkultuurist tulenevaid võimalikke raamistikke organisatsioonikultuurile ja sooritusele. Parema ülevaate saamiseks esitatakse peatüki lõpus joonisena süstematiseeritud seos töö kesketest mõistest.

Esmapilgul võiks öelda, et kõik edukad ettevõtted omavad sarnaseid kultuure, sest ollakse end kinnitanud tiheda konkurentsiga turul. Kuid see ei ole nii. On peaaegu võimatu tuvastada kahte identset kultuuri kahe erineva organisatsiooni vahel. Taoline kultuurierinevus on tingitud mitmest tegurist, mis mõjutavad organisatsiooni andes neile teatud tüüpi kultuuri. (Florentina, Georgiana 2012: 375) Mitme, võib-olla isegi vastuolulise kultuuri olemasolu samas ettevõttes teeb kultuurijuhtimise veelgi probleemsemaks (Gregory 1983). Organisatsioonikultuuri mõiste populaarsust võib seega seostada sooviga saavutada organisatsioonilist tõhusust ja edu, eelkõige seoses muutuste protsessiga. On oluline ennustada organisatsioonikultuurist tulenevat võimalikku toetust või vastupanu olukordades, mil organisatsioon soovib keerukas keskkonnas püsima jääda. (Vadi *et al.* 2002: 7) Ettevõtete juhtidel lasub seetõttu raske ülesanne kujundamiseks kultuuri, mis viiks ettevõtte finantsilise eduni igas keskkonnas.

Sørensen (2002: 70–71 viidatud Chatman *et al.* 2014: 24 vahendusel) pakkus, et tugeva kultuuriga ettevõtted omandavad eeliseid stabiilses keskkonnas, kuid seoses vastava sotsiaalse mõjuga, mis soodustab liikmete vahelisi sarnasusi, võib nende finantsiline sooritus dünaamilises keskkonnas ning väliste muutuste korral olla rohkem või vähem

usaldusväärne. Kuna paljud organisatsioonid tegutsevad muutuv keskkonnas, siis näitab eeltoodud arusaam, et tugeva kultuuri omamine sellistes tingimustes võib kahandada ettevõtte finantsilist sooritust. Chatman *et al.* (2014: 1) rõhutavad tugeva kultuuriga ettevõtete kultuurilise sisu selgesõnalise hindamise tähtsust, ning nendivad seega, et Sørenseni järeldusi on võimalik ümber hinnata. Tugevat kultuuri võidakse näha nii sooritust soodustava tegurina kui ka dünaamilises keskkonnas seda pärssivana – vaatepunkt oleneb uurija seisukohast.

Arvestades nende kahe arvamuse suurt kontrasti ja ilmnend ebamäärast toetust, on paljud uurijad leidnud, et organisatsioonikultuuri ja finantsilise soorituse vahel puudub terviklik ja kaalukas teooria, selgitavad Hartnell *et al.* (2011). Seega on organisatsioonikultuuri ja finantsilise soorituse vahelised suhted jäänud hoomamatuks, ehkki teadlased on seda uurinud juba mõnda aega. Igapäevatarkus ning varasemad uuringud viitavad sellele, et tugev kultuur, mis ühtlustab liikmete käitumist organisatsiooni eesmärkidega, suurendab finantsilist sooritust. (Chatman *et al.* 2014: 1) Wilkins ja Ouchi (1983: 469) väidavad, et organisatsioon, mis arendab väljapaistva kohaliku kultuuri, mida on võimalik kirjeldada läbi eriliste omaduste, omandab märkimisväärse sooritusliku efektiivsuse. Nad lisavad, et sinna kuuluvate organisatsioonide sooritusest pole võimalik asjakohaselt ega täpselt aru saada ilma organisatsioonikultuuri mõistmata. Nii tuleks nõustuda, et ühtsel kultuuril on üldiselt positiivne mõju ettevõtte sooritusele.

Kultuur peab Barney (1986: 658) sõnul olema väärtuslik; see peab võimaldama ettevõttel teha asju ja käituda viisil, mis tooksid kaasa suure müügi, madalad kulud, kõrged marginaalid või lisada muul viisil ettevõttele rahalist väärtust. Tugeva kultuuriga ettevõtte on näide suurepärasest juhtimisest (1986: 656). Vadi *et al.* (2002: 7) märgivad, et oskus tulla toime uute olukordadega sõltub selgelt organisatsiooni liikmete soovist aktsepteerida ühtekuuluvustunde olemuslikke eesmärke ja intensiivsust. Chatman *et al.* (2014: 25) teoretiseerivad, et kõrgema kultuurilise üksmeelega ettevõtted on võimelised kasutama konflikte konstruktiivselt, suunates neid produktiivsemalt parema finantsilise soorituse suunas. Smircich (1983: 346) on veendunud, et ettevõtted, mille sisemine kultuur toetab nende strateegiat, on suurema tõenäosusega edukad. Ettevõtte, mis omab väärtuslikku, haruldast ja puudulikult jäljendatavat kultuuri naudib püsivat

konkurentsieelist kajastudes ühtlasi ka sooritusel. Selline ettevõtte saab nautida oma kultuuri positiivseid majanduslikke tagajärgi, lisab Barney (1986: 659). Ettevõtte juhil lasub järelikult tähtis ülesanne ühildada kultuur selle strateegiliste eesmärkidega.

Ettevõtte võib seega parandada oma sooritust püüdes strateegiliselt hallata oma erinevaid kultuurilisi külgi, märgivad Marcoulides ja Heck (1993: 221). Teadlased on väitnud, et kultuurilised tegurid mängivad võtmerolli organisatsiooni tulemuste taseme kindlaks tegemisel, väidab Denison (1984: 6). Tulemus sõltub siiski aga nii individuaalsetest jõupingutustest kui ka sellest, kui hästi on organisatsioon suutnud oma liikmete pingutusi ühendada (Vadi *et al.* 2002: 7). Nii ei tähenda ühiste sotsiaalsete arusaamade olemasolu automaatset garantiid, et need ka organisatsiooni soorituse seisukohast olulised oleksid. Seega tuleb kindlaks määrata, kuidas neid arusaamu siduda organisatsiooni efektiivsusele vajalike ning eelnevalt paika pandud eksisteerivate paradigmat ja ühtivate eesmärkidega. (Wilkins, Ouchi 1983: 472) Schein (1990: 14) nõustub, et taolise informatsiooni analüüsimine pakub juhtidele võimalusi aidata suunata oma organisatsiooni, st. edendada soorituse parandamise seisukohalt kriitiliseks peetavaid kultuurielemente ning kõrvaldada need elemendid, mida nähakse järjest enam mittetoimivatena. Kuid vaatamata sellele tuleb välja uurida, mis organisatsioonis tegelikult toimub, enne kui hakata juhtidele ütlema, mida peaks kultuuriga seonduvalt ette võtma, ütleb ta (1990: 2). Organisatsioonikultuuri ei saa kehtestada ettevõtteväliste isikute poolt loodud kallite programmide kaudu nagu „väärtusülekanne koolitused“ või „meie ettevõtte moodi üritused“, vaid ainult läbi sisemiste kultuuriarenduste (Scheffknecht 2011: 76). Nii tuleb mõista tegureid, mis organisatsiooni ümbritsevad. Nendest teguritest, mis mõjutavad organisatsioonikultuuri, võib mainida järgnevaid: organisatsiooni asutajad, rahvuskultuur, mille raames ettevõtte tegutseb, organisatsiooni vanus ja suurus, juhid, tegevusprofiil ja töö iseloom, inimfaktor jpm. Kõik need elemendid pakuvad igale organisatsioonile teatud väärtussüsteemi ning teatava reaalsustaju. (Florentina, Georgiana 2012: 375) Tihti seostatakse organisatsioonikultuuri just seda ümbritseva keskkonnaga.

Samuti ei tohiks juhid organisatsiooni kultuuri juures unustada inimfaktorit. Hoolimata üldisest arusaamast, et inimesed on organisatsiooni peamine väärtus, on ettevõtetel oht oma töötajaid eirata, keskendudes probleemide kiire lahenduse otsimisele ja seega

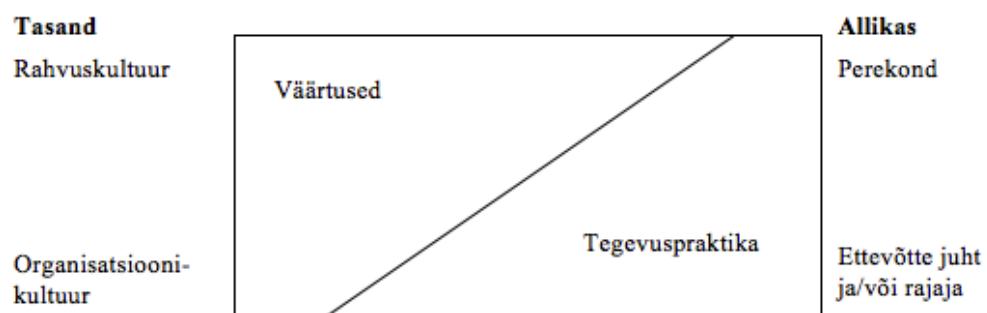
pööramata organisatsioonikultuurile vajalikku tähelepanu. (*Ibid.* 2012: 371) Seega, püüdes parandada töökeskkonda, tuleb silmas pidada, et erinevad kultuurid omavad erinevaid vajadustasemeid. (Hofstede 1984: 396) Nii saab väita, et ettevõtted, mis on edukad töötajate kaudu kõrge tootlusega, omavad üldiselt ka organisatsioonikultuuri, mis toetab ja hindab töötaja väärtusi. Ilma taolise toetava kultuurita ettevõtted üldjuhul oma tootlust töötajate kaudu maksimeerida ei õnnestu. Haruldased kogemused võivad viia haruldase kultuurini. Kui need kultuurid on ka väärtuslikud, siis on neil ettevõtetel potentsiaali luua püsivat konkurentsieelist, teatab Barney (1986: 660). Kuid organisatsioonikultuur ei tähista ainult väärtusi ja põhimõtteid, see tähendab ettevõtte avatust uuele, muutuste aktsepteerimist, hea töötajate ja osakondade vahelise suhtluse arendamist, juhide toomist iga konkreetse töötaja tasemele, kliimat, mis toetab loovust ja inimeste vahelisi positiivseid suhteid – see tähendab luua koht, kuhu inimestele meeldib tulla iga päev. (Florentina, Georgiana 2012: 374) Tuleks täheldada, et kuigi ettevõtte keskkond selle sooritusele suurt mõju, tuleks organisatsiooni väärtusloomes arvestada ka iga üksiku töötaja panust, tagada nende heaolu.

Üksikisikute, gruppide ja organisatsioonide vaheline koostöö on iga sotsiaalse üksuse jaoks olulise tähtsusega ning sõltub suuresti nende kultuurilisest taustast, nendivad Vadi *et al.* (2002: 7–8). Marcoulides ja Heck (1993: 211) väidavad, et organisatsiooni kollektiivne kultuur mõjutab nii töötajate järgitavat käitumist kui ka organisatsiooni poolt saavutatavat soorituse taset. Organisatsiooni kui terviku edu sõltub Jacobs'i sõnul (1981) mitte ainult mõnede tähelepanuväärsemate indiviidide sooritusest, vaid kõikide liikmete kollektiivsest panusest. Tõepoolest, organisatsiooni liikmed peavad omama teatud määral „meie“ identiteeti selleks, et teha koostööd ning täita organisatsioonilisi ülesandeid. Sotsiaalsed üksused sõltuvad nende liikmete tahtest ja arusaamadest grupiliste protsesside kohta, märgivad Vadi *et al.* (2002: 10). Organisatsioonikultuur väljendab seega seda moodustavat grupimentaliteeti. Ungureanu ja Rizescu (2014) väidavad samuti, et organisatsioonid on sellega seotud isikute mõtteviisi peegel ning äritulemused sõltuvad kollektiivsest koostoimisest. Erineva sotsiaaldemograafilise taustaga liikmed organisatsioonis alluvad seoses organisatsioonikultuuri ja kollektivistlike hoiakutega kindlatele seaduspärasustele (Vadi *et al.* 2002: 14–15). Organisatsioonikultuur on seega mõjutatud üldisest kultuurilisest keskkonnast, sest organisatsiooni liikmed kannavad organisatsiooni üle väärtusi väljaspoolt selle

kultuurikeskkonda ning need väärtused võivad olla väga erinevad. Kollektivism mõjutab organisatsioonikultuuri läbi ühiskonna domineeriva kultuuri, milles ettevõtte tegutseb. Kollektivismi võib pidada üheks kultuuri tunnuseks või keskkonnaks, mis organisatsiooni ümbritseb (2002: 12). Kollektivismist kui rahvuskultuuri ilmestavast nähtusest räägiti lähemalt alapunktis 1.2. Siinkohal on aga oluline märkida, et ka ettevõtet ümbritseval kultuuril on sooritusele teatav mõju.

On selge, et iga rahvuse hulgas on isiksuste jagunemine. Ettevõtte kultuur peegeldab nende asutajate rahvuskultuuri. Rahvuslikkus tuleb mängu asutajate perekondlikest väärtustest, mis muudetakse järgijate praktikaks. (Hofstede, Fink 2006: 7–8) Hofstede (2001) eristab resoluutselt erinevad kultuuritasandid riiklikul tasandil, organisatsiooni tasandil ning üksikisiku tasandil. (Migliore 2011: 42) Ta väidab, et iga indiviid on sihtrühmaks sellistele mitteseotud ja püsivatele kultuuritasanditele nagu rahvuskultuur ja organisatsioonikultuur (Huettinger 2008: 361). Joonis 1.6 selgitab seoseid rahvus- ja organisatsioonikultuuri vahel läbi selle tegevuspraktika ning ühiseväärtuste.

Ühiseesmärgid ning struktureeritud teave, mis ümbritseb organisatsiooni juhti ja selle liikmeid, tekitavad tugevat lojaalsust ning olukorra määratlusi, mida kutsutakse organisatsiooni tunnusteks (Simon, 1993: 160). Organisatsiooni tunnused (ja pühendumus, mis on selle otsene tagajärg), võivad oluliselt tõsta ettevõtte sooritust, kuigi on kaheldav kas need suudavad alistada täiesti tahumata stiimuleid. Ometi on grupi lojaalsus võimas altruistlik jõud, mis seab tingimused töötaja eesmärkidele ning tunnetuslikele mudelitele, mille nad oma olukorrast lähtuvalt formuleerivad – nii väidab Teece (2007: 1334). Seega on oluline mõista asutajate mõju ettevõtte siseste gruppide väärtuste kujundamisele.



**Joonis 1.6.** Kultuurilised erinevused rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri tasandil (Hofstede 1990: 312, autori kohandatud).

Eeldades, et organisatsioonikultuur – või vähemalt pingutused selle loomiseks – on rahvusvahelises ettevõttes samad, võivad nende riikide erinevustest tulenevalt tekkida teatud käitumuslikud erinevused. (Scheffknecht 2011: 73) Nii mõjutavad väärtused ettevõtte tegevust läbi selle omanike ja/või asutajate väärtuste. (Schein 2004; Hofstede 2001) Organisatsioonikultuur ei teki siiski üksiku ettevõtte rajaja või konsernijuhhi mõtetest ja väärtustest tulenevalt neid teistele automaatselt edasi projekteerides. Tal on teatud isiklikud visioonid, eesmärgid, uskumused, väärtused ning eeldused, kuidas asjad olema peaksid. Nii kehtestab ta need esialgu grupile ja/või valib liikmed lähtuvalt nende sarnastele mõtetele ja väärtustele. (Schein 2004: 28–29) Ainult juhul, kui sellest tulenev käitumine viib „eduni“ – grupp täidab oma ülesande ning selle liikmed tunnevad omavaheliste suhete üle heameelt – kinnitatakse ja kindlustatakse asutaja uskumused ja väärtused ning, mis veel enam, tunnistatakse ühisteks. Algselt toob asutaja maailmavaade kaasa ühise tegevuskava, mis edu korral viib ühisele äratundmisele. Nii tegutseb edukas grupp taas nende uskumustest ja väärtustest lähtuvalt – kuni lõpuks jõutakse järeldusele, et see on edaspidi „õige“ viis mõtlemiseks, tundmiseks ja käitumiseks. (2004: 29) Seega peavad juhid mõistma, et soovitud väärtuste organisatsioonikultuuri tegevuspraktikasse viimine on pikaajaline protsess.

Androniceanu (2011: 176) on leidnud, et soovitud organisatsioonikultuur ei pruugi aga alati soovitud tasemel töötada – kirjeldatud soovolukorra ning tegelikkuse vahel on erinevusi. Kui grupil on palju allkultuure, muutub selle üldkultuur selle alagruppide suhtlemisest tulenevalt järjest läbiräägitavamaks tulemiks. Organisatsioonid arenevad sel juhul kas läbi spetsiaalsete jõupingutuste kehtestamiseks üldkultuuri või lubades domineerivamatel allkultuuridel, mis võivad olla muutuvate keskkonnatingimustega kohanenud, saada mõjukamateks, selgitab Schein (1990: 14). Abraham (1997: 179) juhib tähelepanu, et lojaalsus teistele organisatsioonilistele (töö)gruppidele või ülematele võib asendada kollektiivset lojaalsust organisatsioonile. See viib mõtteni, et teatavate teiste gruppide tähtsus võib eraldada organisatsiooni liikmed organisatsioonist (Vadi *et al.* 2002: 14). Nii ei tohiks ühise organisatsioonikultuuri kehtestamisel unustada selle allüksuste gruppide mõju.

Organisatsioonil on teise kohta kolides seetõttu oma ettevõtte kultuuri keeruline kehtestada. Lihtsaim viis on alustada „rohelist lehel“, luua oma filiaal uues kultuuris

alustades nullist. Sellisel juhul saab ettevõtte valida inimesed, keda arvatakse organisatsiooni sobivat. Seega harjuvad nad juba algusest ettevõtte kultuurilise omapäraga. Olemasolevate organisatsioonide kultuurid on samuti muudetavad, kuid seda võetakse tihti liiga kergekäeliselt. See nõuab palju tööd, kuhjaga juhtkonna tähelepanu, aega ja raha. (Hofstede, Fink 2006: 3) Juhul, kui organisatsioon juhtub äärmiselt halvasti kohanema, nähakse ette tõsisemaid jõupingutusi muutusteks. Need võivad omandada peamist kultuuri kandvat gruppi hävitava suuna, ehitades selle ümber uute inimestega ning seega võimaldades tekkida uuel õppeprotsessil ja moodustada uue kultuuri. Kui organisatsioonid pankrotistuvad või kui need antakse üle „kannapöördega juhtidele“, nähakse ette taolisi äärmuslikke meetmeid. Oluline on sellistel juhtudel märkida, et pea eranditult toovad sellised juhtumid kaasa suure hulga inimeste asendamise, sest liikmed, kes on organisatsioonis üles kasvanud, leiavad olevat raske muuta oma põhieeldusi. (Schein 1990: 15) Seega on rahvuskultuur tihedalt põimunud organisatsiooni väärtustesse, mistõttu ei tohiks selle mõju organisatsioonikultuurile alahinnata.

Hofstede ja Fink (2006: 2) leiavad, et organisatsioonide vahelised erinevused ei järgi siiski samu dimensioone nagu erinevused rahvuskultuuris. Rahvuskultuuri on erinev nähtus organisatsioonikultuurist (2006: 3). Tabelis 1.2 tuuakse välja rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri erinevused järgnevalt: Rahvuskultuurid kuuluvad antropoloogia alla, organisatsioonikultuurid aga sotsioloogia valdkonda. Organisatsioonikultuurid on juurdunud praktikasse, rahvuskultuurid aga väärtustesse. Organisatsioonikultuure õpime olles täiskasvanud, rahvuskultuurid on aga omandatavad väikse lapsena. Organisatsioonikultuurid on vähem juurdunud, mistõttu suudame ühest ettevõttest teise liikudes omandada uue kultuuri. Hofstede ja Hofstede (2015) lisavad, et „kuna organisatsioonikultuurid on juurdunud praktikasse, on nad mingis mõttes juhitavad; rahvuskultuurid on juurdunud väärtustesse, olles seega organisatsiooni juhtimisele etteantud faktideks.“ Siiski on mõlemad mõisted tihedalt seotud, sest organisatsioonikultuur on paratamatult mõjutatud seda ümbritsevast rahvuskultuurist.

**Tabel 1.2.** Organisatsioonikultuuri ja rahvuskultuuri erinevused.

<b>Erinevuste dimensioonid</b>	<b>Rahvuskultuur</b>	<b>Organisatsioonikultuur</b>
Valdkond	antropoloogia	sotsioloogia
Juurdunud kultuuriruum	väärtused	praktika
Omandamise aeg	väikse lapsena	täiskasvanuna
Ulatuse tase	sügavalt juurdunud	pinnapealsem
Juhitavuse tase	võetavad faktina	juhitav

Allikas: (Hofstede, Fink 2006: 2; Hofstede, Hofstede 2015), autori koostatud.

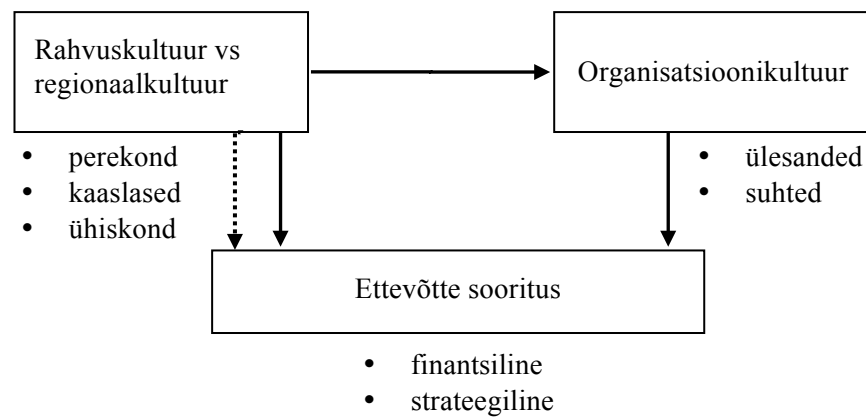
Kogu ettevõtte organisatsioonikultuuri mõjutab Androniceanu (2011: 176) sõnul oluliselt organisatsiooni peakorteri rahvuskultuur. Organisatsioonides saab eksisteerida kultuuri tasandil kaks erinevat väärtuste kategooriat: peamine organisatsioonikultuur, mis tuleneb peakorterist, ning grupispetsiifiline organisatsioonikultuur, mille väärtuste hulgas on mõningaid kohaliku kultuuri püsivaid elemente, selgitab Kõrgesaar (2014: 20–21). Ettevõtte peakorter kuulub paratamatult ühte rahvuskultuuri ning on sellest omandanud teatud normid ja protseduurid, mille eesmärk on kvaliteeti maksimeerida, kuid mis ei pruugi ühtida nende rahvuskultuuridega, kus asuvad ettevõtte harud, teatab Gimenez (2002: 327). Seetõttu võib tekkida erinevus selle vahel, mida peakorter soovib, et tehtaks, ja kuidas töötajad kohalikul tasandil aru saavad, kuidas nad ülesandeid täitma peaks. Selline lähenemine eeldab, et organisatsioonikultuur on alati tugevam kui kohalikud rahvuskultuurid, mis ei pruugi paika pidada ja võib hoopis tekitada negatiivse reaktsiooni töötajatelt, kellele põhimõtted võõraks või mõistetamatuks jäävad, lisab Kõrgesaar (2014: 19). Seega tuleks enne ühtse organisatsioonikultuuri juurutamist tutvuda ka regionaalsete kultuurierinevustega, mis võivad peakontorit ümbritsevast rahvus- või regionaalkultuurist tugevalt erineda.

Ehkki Wilkins ja Ouchi (1983: 469) viitavad, et organisatsioonikultuur võib olla organisatsioonilise sooritusele vähem oluline kui üldiselt arvatakse, väidavad nad, et on olemas mitmeid organisatsioone, millele kohalik organisatsioonikultuur on domineeriv kontrollivorm. Rahvusvahelistes ettevõtetes kipuvad tütarettevõtted toimima paremini vastavalt vastuvõtva kultuuri väärtussüsteemidele ja uskumustele kui kodukultuurile – isegi kui kodukontori protseduurid on ametlikult vastu võetud, leiab Hofstede (1980). Ometi kalduvad suured rahvusvahelised organisatsioonid kujundama oma ärikultuuri jagatud tavadega: riietumisstiil, koosolekud, suhtlemine ja esitlused, kõik võetakse üle rahvuskultuurile vaatamata. See on kasulik andmaks ettevõttele identiteedi ning

ülemaailmse kontserni töötajatele ühtekuuluvustunde, selgitab Mooij (2005: 48). Rahvusvahelist ettevõtet analüüsid tuleb tunnustada, et taoline organisatsioon ei ole tegelikult üks homogeenne ettevõtte, vaid kõige sagedamini segakontsern ettevõtetest üle maailma. Enamik neist rahvusvahelistest ettevõtetest püüavad luua ühist organisatsioonikultuuri nende allüksustes. Kuigi taolise kultuuri loomine nõuab suuri jõupingutusi, on vaja ületada ka rahvuslikud ja regionaalsed kultuurimõjud. (Scheffknecht 2011: 73) Seega lasub rahvusvahelise kontserni juhtidel raske ülesanne otsustamaks, kas ja millisel määral tuleks oma allüksustes kehtestada peakontorist tulenevat ühtset organisatsioonikultuuri.

On oluline, et kultuuribarjääridega seonduvalt ei läheks kaotsi liiga palju ettevõtte energiat. Seega püüavad paljud rahvusvahelised ettevõtted luua oma organisatsioonikultuur leidmaks ühist „keelt“ või viisi, kuidas teha koostööd üle terve maailma. Siiski pole võimalik täielikult hooletusse jätta rahvusliku või regionaalse kultuuri mõju. Seega, kuigi need ettevõtted töötavad sageli kalliste programmide kallal saavutamaks ühist organisatsioonikultuuri, võivad rahvusvahelise ettevõtte erinevate allüksuste käitumine ja mõtlemine siiski üksteisest erineda. (Scheffknecht 2011: 73) Näiteks võivad erinevatel organisatsioonidel seoses elukvaliteediga olla teatud kindlad sihid, mis peegelduvad sealsete töötajate vajadustes, leiab Hofstede (1984: 393). Rahvusvaheliselt tegutsevatel ettevõtte juhtidel on siinkohal oluline silmas pidada, et ka riigid reastavad inimeste vajadusi erinevalt. Näiteks on osades riikides „harmoonia“ või „perekondlik toetus“ jäetud tagaplaanile. Need riigid ei pruugi siiski olla tehnoloogiliselt, majanduslikult ega ka juhtimiskvaliteedi tasemelt teistest madalamal. Mõned riigid võivad isegi olla nendes valdkondades teistest paremal järjel. (*Ibid.* 1984: 396) Näiteks tasustamissüsteemi valides on individualistlikumates kultuurides eelistatum individuaalne preemiasüsteem: stiimulid ja preemiad peaksid olema seotud indiviidi sooritusega. Kollektivistlikumates kultuurides tähtsustatakse meeskonnatööd, mistõttu peaksid stiimulid ja preemiad olema suunatud grupile. (Kaasa *et al.* 2014: 849) Rahvusvaheliste ettevõtete tegevuspraktikas peab seetõttu arvestama seda ümbritseva rahvuskultuuriga, et nõnda allüksuste vajadusi paremini rahuldada. Sellest tulenevalt on võimalik kujundada ka ettevõtte head sooritust tagav tugev organisatsioonikultuur.

Mitmete spetsialistide sõnul on igas riigis võimalik eristada rahvus- ja organisatsioonikultuuri. Rahvuskultuur on alusmüür, millele selle piirides on ehitatud väiksemate sotsiaalsete gruppide kultuurid. Nii viitab organisatsioonikultuur, milles avalduvad erinevate allüksuste (ja ka inimgruppide) omadused, seda ümbritsevale rahvuskultuurile. Organisatsioonikultuuri olulisust omakorda hinnatakse aga organisatsiooni sooritusest lähtuvalt. Nii võib keskkonda pidada üheks teguriks, mis mõjutab läbi organisatsioonikultuuri kaudselt ka selle sooritust. Joonisel 1.7 on vastavate mõistete vahelised seosed toodud süsteemselt.



**Joonis 1.7.** Organisatsioonikultuur ettevõtte keskse mõistena, autori koostatud.

Käesolev peatükk andis piltliku ülevaate töös kasutatavatest mõistetest. Kesksel kohal olevat organisatsioonikultuuri vaadeldi regionaalkultuurilistest mõjutustest tulenevalt, sooritust aga vaadeldi kui ühte väljundit. Uuriti rahvusvahelise ettevõtte praktikat ühise organisatsioonikultuuri tagamisel ning arutleti lähemalt tugeva organisatsioonikultuuri olulisust ettevõtte parema soorituse tagamisel. Anti ülevaade ühiste väärtuste ja tegevuspraktika osakaaludest rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri juures. Seoste paremaks mõistmiseks koostati joonis töös kasutatavatest peamistest mõistetest.

## **2. REGIONAALSE TASANDI KULTUURI MÕJU ANALÜÜS ORGANISATSIOONIKULTUURILE JA SOORITUSELE**

### **2.1. Ettevõtte éolane, kasutatud meetodi kirjeldus ja valimi ülesehitus**

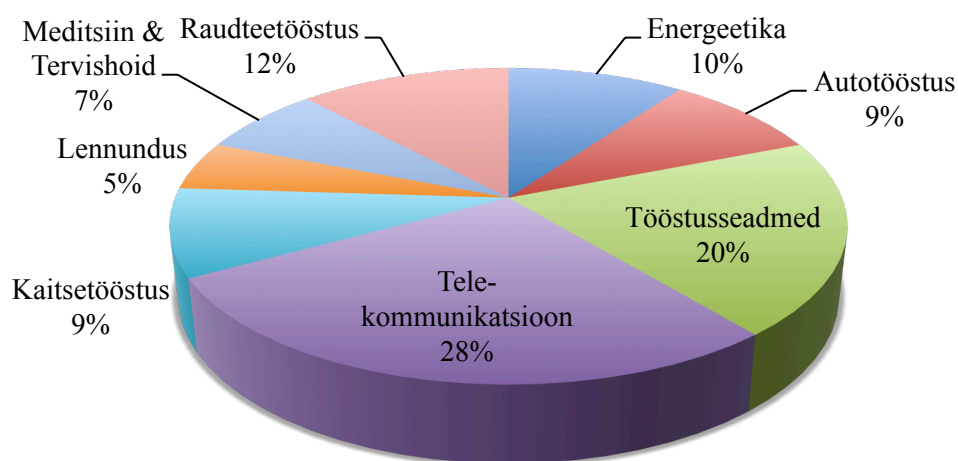
Selleks, et uurida organisatsioonikultuuri ja sooritust regionaalkultuurilises kontekstis, viiakse vastav analüüs läbi rahvusvahelises ettevõttes éolane. Selleks, et lähemalt uurida variatiivsust regionaalsel tasandil, on vaatluse alla võetud ettevõtte Prantsusmaa haru. Käesolev alapeatükk annab seega ülevaate ettevõtetest, samuti tutvustatakse läbiviidud meetodit, lühidalt ka uuringu plaani ning saadud valimit. Alapeatükis leiab ülevaate ka ettevõttes läbiviidud küsitluse instrumentidena kasutatud organisatsioonikultuuri küsimustik (OKKÜ) ja regionaalkultuuri kollektivismi dimensioone uuriv küsimustik (FRACOL). Ülevaade antakse ka töös kasutatud sooritusnäitajatest.

Éolane on prantsuse päritolu rahvusvaheline professionaalseid tööstuslikke elektroonikateenusteid pakkuv ettevõtte, mis alustas oma tegevust oktoobris 1975. aastal Combrée's SELCO<sup>2</sup> loomisega (éolane 2015). Ettevõtte näitab oma oskusi sellistes valdkondades nagu elektroonika tootmise teenused (EMS – *Electronics Manufacturing Services*) ja originaalkujunduslik tootmine (ODM – *Original Design Manufacturing*). Éolane pakub täielikku teenustevalikut seoses elektroonika kavandamise (riistvara, tarkvara, mehaanika, testimise), industrialiseerimise, tootmise, integratsiooni, hoolduse ja järelturu teenuste, akumuleerimise ning komponentide ladustamisega. Éolane on lähtuvalt EMS valdkonna spetsiifikale hinnatud Euroopas teisele kohale ning maailmas koguni 20 parima ettevõtte sekka. Éolane'i võib seega pidada oma valdkonna üheks eeskujulikuks esindajaks.

---

<sup>2</sup> Solar Electric Light Company – päikeseenergia töötlemisega tegelev ettevõtte.

2014. aasta seisuga rohkem kui 3500 töötajaga ning ligi 400 miljonilise käibega Éolane Grupp koondab enda alla 24 tütarettevõtet Prantsusmaalt, Marokost, Eestist, Saksamaalt, USA-st, Indiast ja Hiinast. Éolane Grupp on spetsialiseerunud kaheksale suurele tegevusvaldkonnale: telekommunikatsioon, tööstusseadmed, raudteetööstus, energeetika, kaitsetööstus, autotööstus, lennundus ning meditsiin ja tervishoid. Nende valdkondade müügiportsendid on kajastatud joonisel 2.1. Veebruaris 2013 omandas ettevõtte Soome kapitalil põhineva Eesti ettevõtte Elcoteq, kasvatades märgatavalt oma turuosa telekommunikatsiooni valdkonnas. (Chakravarty 2015) Joonisel 2.1 nähtav telekommunikatsiooni sektori müük tuleneb seega suure osas just endise Elcoteq'ist.



**Joonis 2.1.** Éolane Grupi tegevusvaldkonnad aastal 2015, müük sektorite kaupa (%) (Éolane 2015, autori koostatud).

Tulenevalt elektroonikatööstuse eripärast, kus igal kliendil on elektroonikatoote jaoks individuaalsed ja väga spetsiifilised nõudmised, peab pakkuja maksimaalselt tulema vastu kliendispetsiifilistele vajadustele. Samuti väärtustab ettevõtte väga oma töötajaid, mistõttu püütakse neid igati motiveerida ning tagada parimad võimalused töötamiseks. (Éolane 2015) Nii on Éolane'i kontsern arendanud 6 põhiväärtust, mida järgides püütakse saavutada maksimaalne edu oma tegemistes:

- Kliendi vajaduste esiletõstmine. Ollakse aktiivsed ja eesmärgipärased tehes tihedat koostööd kliendiga.
- Inimeste austamine ja arendamine. Kuulatakse, koolitatakse, jagatakse infot, pakutakse firmasiseseid karjäärivõimalusi ja tehakse meeskonnatööd.
- Lubadustest kinnipidamine. Ollakse suhetes vastutustundlikud.

- Täiuslikkus detailides. Iga töötaja taotleb täiuslikkust.
- Raiskamise vältimine. Kulutatakse „piisavalt“.
- Tulemustele orienteeritud kultuur. Tagatakse võit.

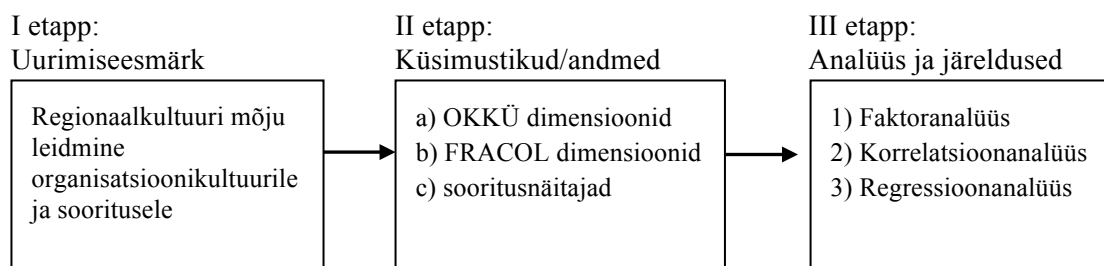
Nimetatud väärtused on tugevalt juurutatud ettevõtte igapäevasestesse tegemistesse ning kontserni organisatsioonikultuuri. Éolane peab eriliselt silmas kliente ning nende rahulolu nii ettevõtte kui pakutavate toodete osas. Olles palju aastaid arendanud vastavat tööstusharu, naudib 40 aastase pärandiga Éolane *kõrge kvaliteediga partneri* kuvandit kõigi oma klientide hulgas üle kogu maailma (Chakravarty 2015). Ollakse endiselt laienemas, mistõttu on ettevõttele tähtis omada rahvusvahelist konkurentsieelist toetavat ühtset ettevõttekultuuri. Sellest tulenevalt on oluline garanteerida ettevõtte kultuuriline ühtsus ka regionaalses kultuuriruumis.

Selleks, et uurida organisatsioonikultuuri ning individuaalsete väärtuste erinevusi regionaalkultuurilises kontekstis, on võimalik kasutada erinevaid meetodeid alates juhtumuringutest ja eksperimentidest lõpetades intervjuude ning küsimustikega. Püüdmaks mõista kultuurilisi kontseptsioone võib kõige sobivamaks pidada kombinatsiooni rahvusvahelisel tasandil läbiviidavatest kvantitatiivsetest uuringutest (Schein 1990: 4). Nii viib ettevõtte Éolane oma töötajate hulgas iga-aastaselt läbi rahvusvahelise, kõiki allüksusi (filiaale) hõlmava rahulolu-uuringu<sup>3</sup>. Selle ühe väljundina uuritakse ka kliendirahulolu läbi töötaja pilgu. Kuigi ettevõtte poolt laiali saadetakse küsimustik peegeldab kaudselt ka töötajate kultuurilist tausta, jäetakse see aspekt tulemustes siiski analüüsimata. Probleemiks vastava meetodi puhul on ka asjaolu, et see ei paku piisavalt etnograafilisi kirjeldusi ega kvantitatiivsete hüpoteeside testimiseks vajalikke raame (*Ibid.*). Kultuuriuuringud on kõige asjakohasemad vaid juhul, kui fookus on vaadeldavatel ja mõõdetavatel kultuuriilmingutel – nagu väärtused ja käitumisnormid – ning kui uuringu eesmärk nõuab võrdluste tegemist organisatsiooni allüksuste vahel kasutades samu kultuurilisi dimensioone (Ashkanasy *et al.* 2000: 132). Põhjalik regionaalse tasandi kultuuridimensioonide analüüs on seega selgelt kasulik ettevõttele, kes plaanib koostada tegevusplaani oma soorituse ja tulemuste parandamiseks erinevates regioonides (Kaasa *et al.* 2013: 150). Samuti annab see ettevõttele kasulikku infot vastavatest tulemustest ning kogemuse uuringu protsessist.

---

<sup>3</sup> Ettevõtte konfidentsiaalsusnõudest tulenevalt on rahulolu-uuringu vorm töö lisadest välja jäetud.

Käesoleva magistriöö empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati ettevõttes Éolane järgnevaid meetodeid: osalevat vaatlust, online-küsitlust ning intervjuusid ettevõtte juhtkonna liikmete ja vastutavate isikutega. Töös kasutatakse kõrvuti kahte küsimustikku uurimaks (a) organisatsioonikultuuri erinevusi ning (b) regionaalse tasandi kultuurimõjusid. Samuti vaadeldakse (c) sooritusnäitajaid kui ühte väljundit ühtse organisatsioonikultuuri tagamisel. Lähemalt kirjeldab uurimisprotsessi joonis 2.2.

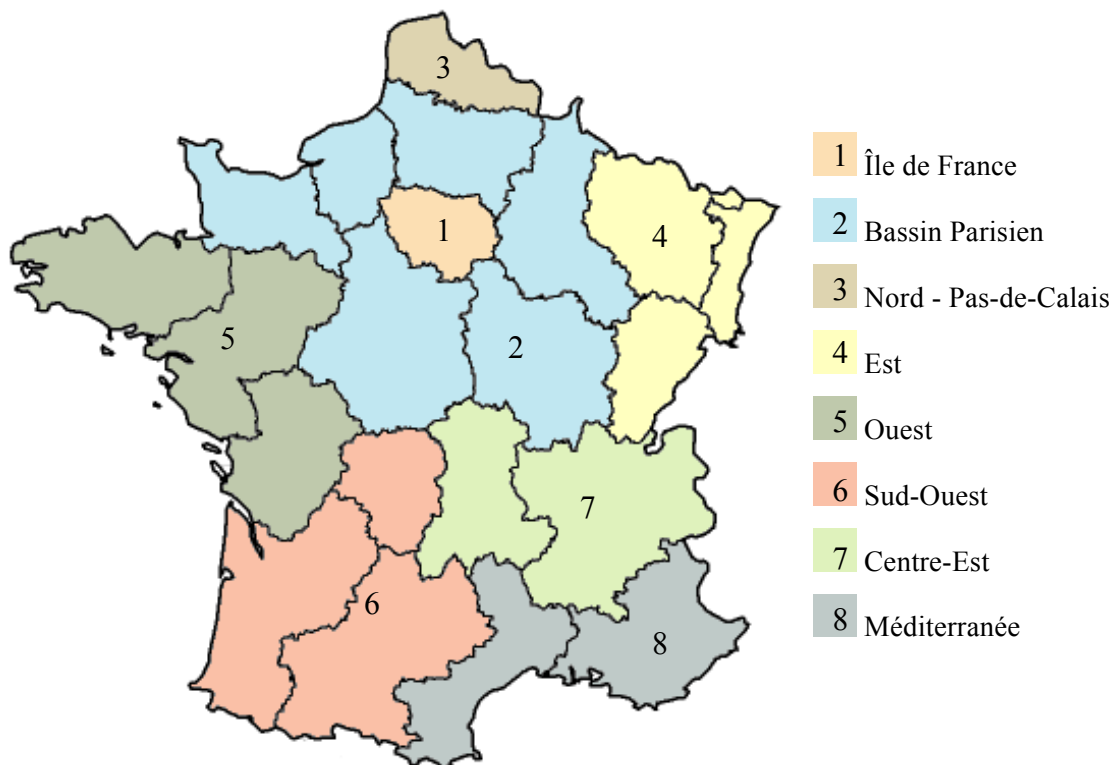


**Joonis 2.2.** Uurimisprotsessi skeem (autori koostatud).

Selleks, et uurida regionaalkultuuri mõju organisatsioonikultuurile ning sooritusele kui ettevõtte ühele väljundile, kasutatakse töös organisatsioonikultuuri ja regionaalkultuuri uurivatest küsimustikest koostatud online ankeet-uuringut ning ettevõttes vastavalt kooskõlastatud sooritusnäitajaid. Mainitud küsimustikest ning sooritusnäitajatest antakse lähem ülevaade alapeatüki teises pooles. Saadud tulemuste analüüsimisel viiakse esmalt läbi faktoranalüüs, mis aitab kontrollida Eesti kultuuriruumis koostatud küsimustike vastavust Prantsusmaa kultuuriruumi, misjärel uuritakse lähemalt regionaalseid erinevusi vastavates organisatsioonikultuuri ja regionaalkultuuri dimensioonides. Viiakse läbi ka korrelatsioonanalüüs leidmaks seoseid uuritavate dimensioonide ning sooritusnäitajate vahel. Selleks, et leida regionaalse tasandi kultuuri mõju organisatsioonikultuurile ja sooritusele viiakse läbi regressioonanalüüs.

Käesolevas töös on kultuuri uurimiseks aluseks võetud Éolane Grupi Prantsusmaa haru – Éolane France, mis koondab enda alla ka ettevõtte peakontori. Taoline valik tuleneb sellest, et kultuuri päritolu ning dünaamikat võib mõnikord täheldada vaid organisatsiooni võimukeskustes, kus kultuurilised elemendid on asutajate, liidrite ja võimukate juhtide poolt loodud ning muudetud (Marcoulides, Heck 1993: 223). Lisaks võimaldab Prantsusmaa kontekst vaadelda selle riigi erinevaid regioone Euroopa komisjoni poolt kinnitatud NUTS 2013 klassifikatsiooni põhjal, mis kehtib alates 2015.

aastast. NUTS (*nomenclature of territorial units for statistics*) on hierarhiline süsteem jagamaks EL-i majandusliku territooriumi statistilisteks üksusteks (European Commission 2015). Töös kasutatav NUTS1 klassifikatsioon jagab Prantsusmaa territooriumi kaheksaks sotsiaal-majanduslikuks piirkonnaks<sup>4</sup>, mille põhjal uuritakse lähemalt nende kultuurierinevusi (vt joonis 2.3). Siinkohal on oluline rõhutada, et mida sügavama allüksusega tegemist on, seda suuremad on nende regioonide erinevused. Koondades piirkonnad suuremateks regioonideks ja rahvusteks, avalduvad järjest ühtlasemad ning tegelikkuse eest varjatumad erinevused (Kaasa *et al.* 2013: 148). Joonisel 2.3 välja toodud regioonid aitavad piltlikumalt mõista Prantsusmaal läbi viidava uuringu tulemusi sõltuvalt regionaalsetest erinevustest. Piirkonniti on ettevõtte Éolane France allüksused välja toodud töö lisa 1. Kõnealused regioonid on seega küllaltki kitsad, et analüüsida Prantsusmaa regionaalseid kultuurierinevusi ning piisavalt laiad võtmaks seejuures arvesse ettevõtte Éolane France allüksuste organisatsiooni- kultuuri analüüsi tulemusi.



**Joonis 2.3.** Prantsusmaa NUTS1 tasandi piirkonnad (Regions 2015, autori koostatud).

<sup>4</sup> Ettevõttel Éolane puuduvad allüksused piirkondades Est (4) ja Sud-Ouest (6), mistõttu on need regioonid edaspidisest analüüsist välja arvatud.

Organisatsioonikultuuri hindamiseks kasutatakse töös Vadi *et al.* (2002: 16–17) poolt koostatud organisatsioonikultuuri küsimustikku (OKKÜ). Vadi *et al.* (2002) leiavad, et kaheks väga oluliseks organisatsioonikultuuri määravaks teguriks tuleb pidada töötajate hoiakut organisatsiooni ülesannetes ja omavahelistesse suhetesse. Ülesannete ja suhete dimensioone kasutatakse oma representatiivsuse tõttu mitmetes sotsiaalteaduste uuringutes. Mõlemad dimensioonid on üksteist täiendavad: mida rohkem ollakse organisatsioonis orienteeritud ülesannetele ja omavahelistele suhetele, seda enam tajutakse organisatsiooni väliskeskkonna suhtes paindlikuna ning positiivsena. Vastandiks peetakse jäika ja formaalsetele reeglitele tuginevat organisatsiooni.

OKKÜ koosneb 43 väitest, mis käsitlevad erinevaid organisatsioonikultuuri teemasid (vt lisa 2). Tulemustes kajastub näiteks ühtekuuluvustunde määr ehk tugevuse-nõrkuse dimensioon ning organisatsiooni liikmete poolne toetamiskavatsus ehk positiivsuse-negatiivsuse dimensioon. (Vadi 2000) Tugevuse-nõrkuse dimensiooni mõõtmisele on suunatud 21 väidet, positiivsuse-negatiivsuse dimensiooni peegeldavaid väiteid on aga 22. Seoses dimensioonide nimetuste subjektiivsusega, võib neid vaadelda erinevalt. Nii toetatakse käesolevas töös Vadi *et al.* (*Ibid.*) pakutud dimensioonidele, kus eraldatakse ülesannetele ja suhetele orienteeritud faktorid. Ülesannetele suunatud faktor käsitleb organisatsiooniga seonduvaid emotsioone (nt ettevõtte üle uhkuse tundmine) ning näiteks ka organisatsiooni eesmärkide teadvustamist. Suhetele suunatud faktor kajastab aga organisatsiooni liikmete vahelisi suhteid. Vastajatel palutakse mainitud dimensioone kajastavate väidete puhul hinnata 10-pallilisel Likert-tüüpi skaalal, millisel määral need organisatsioonis kehtivad. Osalejate suhtumine väitesse kajastub vahemikust 1, kui väide organisatsiooni jaoks üldse ei kehti, kuni 10, kui väitega nõustutakse täiel määral. Selleks, et tagada mõõtmiste samaväärsus Eesti kultuuriruumis läbiviidud uurimusega, sai töö autor küsimustiku prantsuse keelse tõlke kontrollimisel abi ettevõtte personaliosakonna ja raamatupidamise eest vastutavalt isikult. Uuriti paralleelselt nii inglise- kui ka eesti keelset küsimustiku vormi elimineerimaks võimalikud mitmetimõistmised küsimuste formuleerimisel. Lõplik, laiaili saadetud prantsuse keelne ankeedivorm on näha lisa 2.

Prantsusmaad peetakse individualistlikuks ühiskonnaks. Teiselt poolt on seda hinnatud kui kõrge võimudistantsiga riiki, selgitab Hofstede (2015). Kombinatsioon kõrge võimudistantsi skoorist ja kõrge individualismi skoorist on küllaltki unikaalne ning tekitab teatava vastuolu. Ühest küljest ollakse perekonnaga tugevamalt seotud kui teistes individualistlikes riikides, mis tuleneb kõrge võimudistantsi skoorist inimeste tugevast austusest eakate vastu. Teisest küljest õpetatakse inimestele individualistlikust vaatepunktist olulist iseseisvat mõtlemist, mistõttu näitavad alluvad oma ülemusele üles formaalset lugupidamist, ehkki seljataga võidakse teha oma lubatule vastupidist. Nii suurendavad need leiud huvi kollektivistliku dimensiooni analüüsi vastu, mis võib viia üksnes Prantsusmaa kontekstis asjakohaste ja konkreetsete järeldusteni. Empiirilise uuringu teiseks sihiks on seega uurida inimeste individuaalseid, regionaalkultuurist tulenevaid erinevusi, mida analüüsitakse vastavatest kollektivismi dimensioonidest lähtuvalt. Kollektivistlike dimensioonide analüüsimiseks kasutatakse käesolevas töös Vadi *et al.* (2002: 17–18) poolt välja töötatud kollektivismi uurivat küsimustikku. Vastava FRACOL küsimustik koosneb 25 väitest, mis mõõdavad kolme kollektivismi alamtüüpi: suunitlust perekonnale, kaaslastele ja ühiskonnale. Need kolm dimensiooni ei moodusta mitte ühte pidevhulka, vaid on teineteisest suhteliselt sõltumatud. Seega, kui isik on kollektivistlik perekonna tasemel, pole sellest võimalik teha järeldusi teiste tasemete kohta (nt olles koos kolleegidega). FRACOL küsimustiku vastajatel paluti väljendada oma suhtumist mainitud üksustele 5-punkti skaalas märkega 'ei nõustu üldse' (0) ja 'täiesti nõus' (4). Ka selle küsimustiku puhul kontrolliti ettevõtte poolse personaliosakonna ja raamatupidamise eest vastutava isiku abiga küsimustiku prantsuse keelset tõlget. Seoses ettevõtte peamisest huvist organisatsioonikultuuri erinevuste uurimise vastu, tuli autoril ettevõttele regionaalkultuuri käsitleva küsimustiku olulisust väga täpselt selgitada. Nii koostati peale detsembris 2014 saadud esmast nõusolekut uuringu läbiviimiseks ca neli kuud hiljem (märts 2015) kahte küsimustikku ühendav lõplik ankeedivorm (leitav lisast 2).

Tulemuste täiendamiseks vaadatakse töös veel ka *European Social Survey* (ESS) ning *European Values Study* (EVS) raames koostatud ühisnäitajaid, mida võrreldakse Prantsusmaa vastavate regioonide FRACOL tulemustega. ESS on süsteemselt kavandatud arendatav andmebaas, mida viiakse regulaarselt läbi alates 2002. aastast ning mis on mõeldud katmaks kogu Euroopat, sh Kesk- ja Ida-Euroopa riike. ESS-il on

potentsiaali ületamiseks varem kultuuridevaheliste analüüside tarbeks kasutatud andmebaaside puudusi – seda koostatakse regulaarselt, see lubab analüüsida regioonide vahelisi kultuurierinevusi riikide siseselt ning selle andmed on kogu elanikkonda esindavad. ESS võimaldab saada individuaalväärtuste keskmisi nii riigi kui ka regiooni tasandil. (Kaasa *et al.* 2013: 139) ESS katab kogu elanikkonna vanuses 15 ja vanemad. Kaalutud andmed on saadaval selleks, et tagada ESS-i andmete põhjal koostatud riigi või regiooni demograafilise struktuuri esinduslikkus. (Fitzgerald 2015) EVS on mitut riiki hõlmav iga 9 aasta tagant Euroopa riikides korratav uuring. Ühendades küsimused ESS-ist ja EVS-ist võimaldavad need teineteist täiendades katta kõik neli Hofstede (1980) esialgse lähenemise kultuurilist mõõdet. Seega, ühendades need kaks uuringut, annab see palju parema katvuse kultuuridimensioonidest kui kumbki neist eraldiseisvana. (Kaasa *et al.* 2014: 830) Kõrvutades vastavate uuringute näitajaid töös leitud kultuurinäitajatega saadakse tulemustele täiendav võrdluspagas.

Soorituse uurimiseks võetakse aluseks töö teoreetilises osas väljatoodud näitajatest neli ettevõtte poolt valideeritud mõõdikut. Seoses vajadusega eristada analüüsi tulemusi NUTS1 klassifikatsiooni põhjal, tuleb sooritusnäitajaid esialgu vaadelda filiaalide kaupa, mis ettevõtte palvel informatsiooni range konfidentsiaalsuse tõttu automaatselt piirkondade üldisteks väärtusteks ümber arvutati. Nii leiavad uuringus kasutust ettevõtte 2014. aasta finantsilistest näitajatest kumulatiivne tulu ja varade tootlus (ROA) ning strateegilistest näitajatest tööjõu voolavus ja töölt puudumine. Nende näitajate kaasamisel leitakse seoseid regionaalse tasandi kultuuri ja organisatsioonikultuuriga, kus sooritust vaadeldakse kui ettevõtte ühte väljundit. Vastavad näitajad on kooskõlastatud ka ettevõtte juhtkonda kuuluva personalijuhi ning Éolane Grupi finantsjärelvalve eest vastutava isikuga. Kokkulepete saamiseks nimetatud ametipositsioonide esindajatega tuli eelnevalt näitajate otstarvet põhjendada nende assistentidega. Nimetatud sooritusnäitajate piirkondlikud väärtused NUTS1 klassifikatsiooni põhjal on leitud tabelist 2.1. Lisaks on tabelisse kaasatud variatsioonikoefitsient, mis kirjeldab näitaja dispersiooni ja aritmeetilise keskmise suhet.

**Tabel 2.1.** Éolane France allüksuste sooritusnäitajad NUTS1 piirkondade järgi 2014. a.

Piirkond \ Näitaja	Töölt puudumine		Töøjõu voolavus		Varade tootlus		Kumulatiivne tulu	
	%	koef.	%	koef.	%	koef.	tuh. EUR	koef.
Bassin Parisien	2,4	1,0	0,1	0,2	57,0	3,6	52 467	0,3
Centre-Est	2,7	1,1	0,6	1,2	28,1	1,8	20 240	0,1
Île de France	2,1	0,8	0,8	1,6	6,9	0,4	14 850	0,1
Méditerranée	2,1	0,8	0,2	0,4	1,5	0,1	6 626	0,0
Nord – Pas-de-Calais	4,5	1,8	1,0	2,0	1,0	0,1	28 360	0,2
Ouest	1,2	0,5	0,4	0,8	1,0	0,1	29 838	0,2
<b>Pr.maa keskmine ja var. koefitsient</b>	<b>2,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>15,9</b>	<b>1,4</b>	<b>Σ=152 380</b>	<b>0,4</b>

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtte spetsiifikast lähtuvalt on tööjõu voolavuse ja töölt puudumise näitajad ettevõtte Éolane France harus madalad. Töölt puudumise määr näitab protsentuaalset puudunud tundide arvu kõikide töötatud tundide hulgast valitud regioonis. Arvesse võetakse lühiajalisi puudumisi, mille kestus ei ületa kolme kuud. Puudumiste määr hõlmab haigusi, tööõnnetusi ning ametialaseid haigusi (haigestumised, tööõnnetused ja kutsehaigused) arvestamata lapsepuhkust. Vastav näitaja arvutatakse valemi järgi (1):

$$(1) \quad \text{töölt puudumine} = \frac{\text{puudunud tundide arv}}{\text{töötundide arv kokku}} * 100$$

Töøjõu voolavuse määr näitab töölt lahkumiste protsenti tähtajalist lepingut omavate töötajate hulgast valitud regioonis. Arvesse võetakse alalist lepingut omavate töötajate lahkumiste arvu: (a) katseaja lõpus; (b) pensionile jäämisel; (c) vallandamisel või koondamisel; (d) tavapärasel lepingu lõpetamisel; (e) tagasi astumisel; (f) surma korral; ning (g) teise filiaali liikudes (mobiilsuse korral). Seda arvutatakse valemi järgi (2):

$$(2) \quad \text{töøjõu voolavus} = \frac{\text{lahkumiste arv tähtajalise lepingu korral}}{\text{tähtajaliste lepingute arv kokku}} * 100$$

Varade tootlus (ROA) näitab, kui efektiivselt on ettevõtte vastav piirkond oma varasid kasutanud. Piirkonna netotulu ja varade seoseena leitud protsent näitab ettevõtte juhtidele, kui efektiivsed oldi aastal 2014 oma varade haldamisel kasumi tootmise eesmärgil. Varade tootlus arvutatakse valemi järgi (3):

$$(3) \quad \text{ROA} = \frac{\text{piirkonna netotulu}}{\text{piirkonna varad kokku}} * 100$$

Kumulatiivne tulu on vastavas piirkonnas aastal 2014 kõikide kliendile tehtavate arvete summa kokku alatest 1. jaanuarist vormistatud arvetest ning lõpetades aasta viimase päevaga. Erinevalt konsolideeritud tulu näitajast, võtab kumulatiivne tulu lisaks kogumüügile arvesse ka ettevõtte sisese müügi tulu vastavas Éolane France piirkonnas. Kumulatiivne tulu arvutatakse summana (4):

$$(4) \quad \text{kumulatiivne tulu} = \sum \text{ettevõtte väliste ja siseste klientidele tehtud arved}$$

Nii on töös kasutatavad sooritusnäidikud ettevõtte poolt selgitatud ning näitlikustatud, kaotades mõõtmise võimaliku juhuslikkuse. Siinkohal on oluline märkida autori rolli osaleva vaatlejana, sest kultuuriuuringud on tihtipeale raskendatud seoses geograafiliste erinevuste ning võimalike praktiliste lähenemiste poolest. Vältimaks võimalikke andmete kogumisega seonduvaid probleeme paberivormis (ruumiline vahemaa, kõrged ressursikulud, andmete sisestamisel tekkivad vead jmt), viidi küsitlus läbi online-keskkonnas GoogleDocs. Seetõttu oli oluline vastajate ligipääs arvutile. Seoses ühise e-posti nimekirja puudumisega ettevõtte Prantsusmaa allüksustes, tuli iga filiaali personalijuhil poole selle küsimusega seonduvalt eraldi pöörduda. Éolane Grupi personalijuhil sõnul ollakse ettevõttes harjunud küsimustikke täitma paberikandjal (sh iga-aastane rahulolu-uuring), mistõttu peeti Interneti keskkonnas pakutavat lahendust üsnagi uuenduslikuks. 2015. aasta veebruari lõpu seisuga omasid 2088-st Éolane France töötajast ametlikku e-posti aadressi 1117. Eelnevalt prantsuse keelde kohandatud küsimustik sai peale ettevõtte juhtkonna poolset heakskiitu märtsis 2015 loa laiali saata neist ca pooltele, s.o 557-le töötajale. Seega tuli andmete kogumisel arvestada keerukate protsesside ja etappidega ning suure ajakuluga seoses kokkulepete saamisega ettevõtte juhtkonna poolt.

Käesoleva töö raames kavandatud uuring viidi ettevõtte Éolane France haru läbi märtsis 2015, milles osalesid 16 Prantsusmaa filiaalid 12. Ettevõtete töötajate vastused kategoriseeriti vastavate filiaalide alla, mis omakorda summeeriti konkreetsete regioonide väärtusteks. Kahe küsimustevooru peale oli vastanud kokku 145, millest

piirkonniti jagunesid tulemused järgnevalt<sup>5</sup>: Île de France – 5, Bassin Parisien – 29, Nord - Pas-de-Calais – 5, Ouest – 77, Centre-Est – 18, Méditerranée – 11. Vastamismäär oli seega ligikaudu 26%. Kõrgeim osalusmäär oli piirkonnal Ouest, kust koguti ligi 53% kõigist vastustest. Kõnealune kõrge vastamismäär tuleneb autori osalusest ning ka peakontori paiknemisest selles piirkonnas. Lähema ülevaate vastajate sotsiaaldemograafilistest näitajatest annab tabel 2.2.

**Tabel 2.2.** Vastajate sotsiaaldemograafilised näitajad ettevõtte Éolane France harus.

Kriteerium	Vastajate arv	% kõigist vastajatest
Sugu		
naine	59	40,7
mees	86	59,3
Vanus		
24–30	17	11,7
31–40	45	31,0
41–50	48	33,1
51–60	35	24,2
Haridustase		
keskharidus	35	24,1
kõrgharidus	86	59,3
vastamata	24	16,6
Ametikoht		
büroo	62	42,8
tootmine	32	22,0
vastamata	51	35,2
Staaž		
kuni 5 aastat	54	37,2
üle 5 aasta	64	44,1
vastamata	27	18,6

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 2.2 on võimalik näha, et ligi kaks kolmandikku vastajatest olid mehed. Vastajate keskmine vanus oli 42,7 aastat (SD ehk standardhälve oli 9,14) varieerudes 24 eluaastast kuni 59 eluaastani. Haridustase varieerus kesk- ning keskeriharidusest (N=35) kõrgharidust omava (N=86) doktorikraadini välja. Viiendik vastanutest omandas magistrikraadi. Oma haridustaseme jätsid märkimata 16,6% (N=24) vastanutest. Ametikohtade puhul oli vastusevariante palju, mistõttu paigutati need lihtsuse huvides kahe kategooria alla nagu büroo (N=62) ja tootmine (N=32). Vastamata jätsid selle u. 35% küsitletutest. Staaži puhul märkisid 54 küsitletut (37,2%) oma tööle asumise ajaks

<sup>5</sup> Piirkondades Est ja Sud-Ouest ettevõttel allüksused puuduvad.

alla 5 aasta ning 64 (44,1%) üle 5 aasta (nendest 34 tööstaaž oli üli 15 aasta), vastamata jätsid sellele küsimusele aga 27 küsitletut (18,6%). Keskmiselt oli vastanute tööstaaž 10 aastat (SD=8,95).

Alapeatükis tutvustati lähemalt ettevõtet Éolane, selgitati uurimismeetodeid ning anti ülevaade saadud valimist. Arvestades ettevõtte poolt antud kitsaid ajaraame ning kohalikke tingimusi küsimustiku levitamiseks (keskastmejuhtide nõusoleku vajadus, ametliku e-posti nimekirja puudumine ettevõtte Éolane France allüksustes, korduvate meeldetuletuste saatmine jpm), on tulemused pigem ootuspärased. Harjumus paberkandjal küsimustikke täita on seni Prantsusmaale omane, mistõttu on uuringu läbiviimine online-keskkonnas ka raskendatud. Siiski oleks võimalik ettevõtte poolt seatud mainitud kitsendusi silmas pidades edaspidiste uuringute tulemusi parandada.

## 2.2. Organisatsioonikultuur Éolane France näitel

Käesolev peatükk on suunatud organisatsioonikultuuri küsimustiku (OKKÜ) tulemuste statistilisele andmetöötlusele ning hindamisele. Üheks ülesandeks on siinkohal kontrollida Vadi, Allik ja Realo (2002) poolt Eesti kultuuriruumile välja töötatud meetodi sobilikkust Prantsusmaa kontekstis. On oluline veenduda, kas kogutud vastuste põhjal koostatud organisatsioonikultuuri dimensioonid kehtivad ka Prantsusmaa ettevõttes.

Mõõtmisvahendi ülekantavuse kontrollimine on kultuuridevaheliste uurimuste üheks loomulikuks eelduseks (Vandenberg, Lance 2000), Selle testimiseks on erinevaid võimalusi. Näiteks eristatakse kontseptuaalset ülekantavust (*conceptual equivalence*), kus faktorid on sisuliselt seotud samade väidetega ning mõõdetavat ülekantavust (*metric equivalence*), kus faktorite ja väidete vahelised laadungid on samad. Faktoranalüüsi meetoditest levinumat, uurivat faktoranalüüsi (EFA – *explorative factor analysis*) võib käsitleda kui teooriat genereerivat tehnikat (induktiivset strateegiat). Kinnitav faktoranalüüs (CFA – *confirmative factor analysis*) lubab testida mõõdetavate tunnuste ning nende taga seisvate latentsete muutujate vahelisi eeldatavaid seoseid (deduktiivne strateegia). (Harkness *et al.* 2003) Kinnitav faktoranalüüs võtab arvesse eelnevaid kultuurilisi uuringuid, uurivat faktoranalüüsi peetakse pigem andmekaeve vahendiks.

Üldiselt peetakse kinnitavat faktoranalüüsi kõige efektiivsemaks ja mitmekülsemaks tehnikaks. (Woehr *et al.* 2007) Seetõttu leiab vastav meetod kasutust ka käesoleva töö raames läbiviidava küsimustiku sobivuse kontrollimisel.

Andmete analüüsimiseks on käesolevas töös kasutatud Stata 12.0 Mac OS versiooni. Kasutades kinnitavat faktoranalüüsi, arvutati välja organisatsioonikultuuri iseloomustavate dimensioonide latentsed muutujad. Selle tulemusena on võimalik hinnata organisatsioonikultuurilisi erinevusi Prantsusmaa regioonide lõikes. Seega, selleks, et hinnata kuivõrd OKKÜ oletatav struktuur on kooskõlas andmetega, kasutatakse kinnitavat faktoranalüüsi, arvestades Cronbach alfa ( $\alpha_{BCr} > 0.6$ ) kriteeriumi kehtivust valitud tegurite usaldusväärsuse hindamiseks. Eestis läbiviidud OKKÜ uurimuse põhjal on leitud, et andmeid kirjeldab hästi kahefaktoriline struktuur (Vadi *et al.* 2002), mis on kirjeldatav 16 väitega. Faktorite sisu eristab see, et üks peegeldab rohkem indiviidide suhtumist organisatsiooni eesmärkidesse ja juhtkonna tegevusse ning teine väljendab rohkem indiviidide omavaheliste suhetega seonduvat. Nagu juba peatükis 2.1 mainitud, võib neid nimetada ka kui ülesandele ja suhetele suunatud faktoreid. Võrreldes Eestis läbiviidud OKKÜ uurimusega, mille faktoreid kirjeldatakse 16 väitega, kirjeldab Éolane France näitel Prantsusmaa kultuuriruumi 20 väidet. Leidub teatavaid kokkulangevusi, mis on tabelis 2.3 tähistatud tärniga.

Kõik muutujad on pidevad, mistõttu eeldatakse nende puhul normaaljaotust. OKKÜ faktoranalüüsi tulemus näitas sarnaselt Eesti kontekstis läbiviidud uuringuga algselt 11 faktori olemasolu, mille omaväärtuste kriteeriumid (*eigenvalues*) jäid üle 1 (kirjeldades ligikaudu 67% kumulatiivsest hajuvusest). Peale mudeli esialgset hindamist võis jätkata täiendavate faktoranalüüsi eelduste kontrollimist.<sup>6</sup> Kaiser-Meyer-Olkin'i adekvaatsuse testi mõõdik üle näitajate oli 0,82 (KMO kriteeriumiks  $> 0,7$ , ehkki selle väärtust üle 0,6 peetakse samuti rahuldavaks). Genereeritud faktoritesse paigutatud väidete reliaablusnäitajad olid ülesannete puhul 0,91 ning suhete puhul 0,79. Seega võib neid pidada sobilikeks edasisel analüüsil.

---

<sup>6</sup> Korrelatsiooni ruutude (SMC – *squared multiple correlations*) test näitas samuti rahuldavaid tulemusi, mille kommunaliteedid olid esialgselt pigem suured. Bartletti testi statistiku tulem, mis näitas dispersioonide võrdsust üle rühmade pidas samuti paika.

Vaatamata kõrgetele omaväärtustele omasid vaid esimesed kaks faktorit piisaval hulgal unikaalseid ja olulisi laadungeid ning korrelatsioone edasiste järelduste tegemiseks (vt tabel 2.3). Loogilise arutelu tulemusena võib järeldada, et nende faktorite fookus on sarnaselt Eesti uuringule suunatud üldisele suhtumisele ülesannetele (Faktor 1) ja suhetele (Faktor 2) organisatsioonis. Mõlemad faktorid seletavad ära 34% koguvareeruvusest, mida võib sotsiaalteaduste valdkonna uuringu puhul pidada rahuldavaks tulemuseks (Hair *et al.* 2003: 322). Kahe faktori reliaabluskoeffitsient Cronbach alfa näitaja ületas mõlema faktori puhul piiri 0,7, mistõttu võib neid faktoreid pidada sobilikeks edasisel analüüsil.

**Tabel 2.3.** Organisatsioonikultuuri küsimustiku väited ning nende põhjal saadud faktorilaadungid ettevõtte Éolane France allüksustes.

Väide	Faktor 1	Faktor 2
... inimesed tunnevad uhkust oma organisatsiooni üle*	<b>0,73</b>	0,22
... tunnustatakse inimesi hea töö eest*	<b>0,79</b>	0,21
... pääseb juhi jutule kui vaja	<b>0,73</b>	0,01
... teatakse, millised on organisatsiooni eesmärgid	<b>0,65</b>	0,15
... arvestatakse iga inimesega	<b>0,78</b>	0,26
... on vajalik teave kõigile kättesaadav	<b>0,68</b>	-0,11
... langevad juhi ja teiste töötajate arvamused sageli kokku	<b>0,71</b>	0,17
... toimuvad pidevad positiivsed muutused*	<b>0,74</b>	0,12
... ei rõhutata alluvate ja ülemuste erinevusi*	<b>0,64</b>	0,11
... tunnustatakse neid, kes on juhtkonnaga heades suhetes	<b>0,66</b>	0,17
... tuntakse üksteist*	0,25	<b>0,55</b>
... on eksimuse korral piinlik teiste org.liikmete ees*	0,09	<b>-0,47</b>
... on rasketes olukordades tugev ühtekuuluvustunne*	0,10	<b>0,65</b>
... teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest*	0,17	<b>0,40</b>
... on moodustunud mitmeid sõprusgrupe	0,19	<b>0,40</b>
... suheldakse omavahel viisakalt	0,23	<b>0,64</b>
... on häbi tunnista teistele oma töökohta	-0,10	<b>-0,63</b>
... peetakse lugu heast tujust	0,27	<b>0,62</b>
... abistatakse üksteist tööalastes probleemides*	0,17	<b>0,73</b>
... töötavad paljud inimesed juba pikka aega koos	0,01	<b>0,38</b>

\*Märkus: tärniga tähistatud väited ühtivad Eesti kultuuriruumis läbiviidud uuringuga. Allikas: autori koostatud.

Kuna tavapärase faktoranalüüsi tulemusena olid laadungid jagunenud 11 faktori vahel ning puudusid selgelt eristatavad dimensioonid, roteeriti vastavaid tulemusi. Roteerimine on vajalik, et saavutada lihtsam ja selgem lahendus. Roteerimise käigus paigutatakse ümber varieeruvust, et saavutada lihtsat struktuuri, kus iga muutuja korreleerub tugevalt vaid ühe faktoriga. Käesolevas töös kasutati ortogonaalset, *varimax*

rotatsiooni. Nii paigutusid faktorkaalud selgemalt esimese kahe faktori vahele. Selleks, et tulemusi paremini kategoriseerida, valiti 43-st väitest faktorite seletamiseks vaid kõige väljapaistvamad, mida on kokku 20 (vt tabel 2.3). Nende puhul on vastavate väidete faktorlaadungite kaalud selgelt kõrgemad kui ülejäänud faktorite puhul, kus need jäid pigem nullilähedasteks. Faktorlaadungid, mille absoluutväärtus on üle 0,3, on märgitud paksus kirjas. Sarnaselt Eestile kirjeldasid ülesannetele suunatud faktorit positiivsed väited. Mõningaid erinevusi võib aga näha suhetele suunatud faktori väidetes, kus negatiivseid väärtusi omandasid tervelt kaks väidet. Prantsusmaa kontekstis tuntakse end vabamalt eksimuste korral oma kaastöötajate ees ning oma töökoha avalik tunnistamine ei tekita töötajate hulgas häbitunnet.

Järgmisena arutati välja eelpool koostatud faktorlaadungite keskväärtused ja standardhälbed erinevate regioonide lõikes, valgustamaks piirkondlikke kultuurierinevusi ja –sarnasusi Prantsusmaa kontekstis. Nii võib tabelist 2.4 leida konkreetse näitaja (faktori) keskväärtuse ja varieeruvuse vastava regiooni kaupa.

**Tabel 2.4.** Organisatsioonikultuuri suundumusnäitajad ettevõtte Éolane France allüksustes.

<b>Suundumus regioonide kaupa</b>	<b>Keskvärtus</b>	<b>Standardhälve</b>
<b>Bassin Parisien (N=29)</b>		
ülesannetele	-0,44	0,91
suhetele	0,24	0,47
<b>Centre-Est (N=18)</b>		
ülesannetele	0,01	0,47
suhetele	-0,08	0,42
<b>Île de France (N=5)</b>		
ülesannetele	-0,46	0,96
suhetele	-0,87	1,08
<b>Méditerranée (N=11)</b>		
ülesannetele	0,03	0,50
suhetele	0,01	0,57
<b>Nord - Pas-de-Calais (N=5)</b>		
ülesannetele	0,11	0,45
suhetele	-0,20	0,29
<b>Ouest (N=77)</b>		
ülesannetele	0,18	0,68
suhetele	-0,01	0,59

Allikas: autori koostatud.

Vaatamata vastajate arvule, on suurim varieeruvus organisatsioonikultuuris piirkonnas Île de France – seda nii suhetele ( $SD=1,08$ ) kui ka ülesannetele ( $SD=0,96$ ) suunatud näitajate lõikes. Samuti varieerub suuresti piirkonna Bassin Parisien ülesannetele ( $0,91$ ) suunatud näitaja. Mõlemad piirkonnad asetsevad Prantsusmaa pealinna Pariisi vahetus läheduses (hõlmates Île de France'i puhul ka linna enda), mistõttu võib oletada, et suurlinnades-metropolides elavad inimesed omavad tihti asjades erisuguseid arvamusi.

Ka keskväärtuste poolest torkavad silma mainitud piirkondade suuremad erinevused. Loogiliselt võttes võib taolistesse piirkondadesse tõesti elama- ning tööle sattunud olla väga erineva kultuuritaustaga inimesi, kelle suhtumine ettevõttekultuuri varieerub rohkem kui väiksemate piirkondade töötajate puhul. Teiste piirkondade puhul on erinevused pigem vähem märgatavad ning pigem ühtlasemad. Centre-Est, Méditerranée ning Ouest piirkondadest (kagusse ja läände jäävad piirkonnad) on keskmiste näitajate puhul pigem sarnased ning väiksema varieeruvusega. Läänepiirkonnas (Ouest) on siiski märgata kõrgem ülesannetele orienteeritus, mis on seletatav ettevõtte peakontori paigutusega selles piirkonnas.

### **2.3. Regionaalse tasandi kultuuri erinevused ettevõtte Éolane France allüksustes**

Selleks, et uurida kollektivismi analüüsiva küsitluse (FRACOL) kehtivust Prantsusmaa kontekstis, keskendub käesolev peatükk ettevõtte Éolane France allüksustes vastavalt läbi viidud uuringu tulemuste statistilisele andmetöötlusele ning hindamisele. Sarnaselt alapeatükile 2.2 kontrollitakse Vadi, Allik ja Realo (2002) poolt Eesti kultuuriruumile välja töötatud meetodi sobilikkust Prantsusmaa kontekstis. Siingi on oluline veenduda, et kogutud vastuste põhjal koostatud kollektivismi kajastavad dimensioonid kehtiksid ka Prantsusmaa ettevõttes.

Kasutades kinnitavat faktoranalüüsi, arvatati välja kollektivismi iseloomustavate dimensioonide latentsed muutujad. Selle tulemusena on võimalik hinnata kollektivismi dimensioonide erinevusi Prantsusmaa regioonide lõikes. Seega, selleks, et hinnata kuivõrd FRACOL oletatav struktuur on kooskõlas andmetega, kasutatakse kinnitavat faktoranalüüsi, arvestades siingi Cronbach alfa ( $\alpha_{BCr} > B 0.6$ ) kriteeriumi kehtivust

valitud tegurite usaldusväarsuse hindamiseks. Eestis läbiviidud uurimuse põhjal on leitud, et andmeid kirjeldab hästi kolmefaktoriline struktuur. (Vadi *et al.* 2002) Faktorid peegeldavad indiviidide suhtumist perekonna, kaaslaste ning ühiskonna vastu.

Ka siinkohal on kõik muutujad pidevad, mistõttu eeldatakse nende puhul normaaljaotust. FRACOL faktoranalüüsi tulemus näitas sarnaselt Eesti kontekstis läbiviidud uuringuga algselt 8 faktori olemasolu, mille omaväärtuste kriteeriumid (*eigenvalues*) jäid üle 1 (kirjeldades ligikaudu 66% kumulatiivsest hajuvusest). Peale mudeli esialgset hindamist võis jätkata täiendavate faktoranalüüsi eelduste kontrollimist.<sup>7</sup> Kaiser-Meyer-Olkin'i adekvaatsuse testi mõõdik üle näitajate oli 0,79 (KMO kriteeriumiks > 0,7, ehkki selle väärtust üle 0,6 peetakse samuti rahuldavaks). Genereeritud faktoritesse paigutatud väidete reliaablusnäitajad olid perekonna puhul 0,76, kaaslaste puhul 0,73 ning ühiskonna puhul 0,79. Seega võib neid pidada sobilikeks edasisel analüüsil.

Vaatamata kõrgetele omaväärtustele omasid seega piisaval hulgal unikaalseid ja olulisi laadungeid ning korrelatsioone edasiste järelduste tegemiseks kolm faktorit (vt tabel 2.5). Loogilise arutelu tulemusena võib järeldada, et nende faktorite fookus suunatud perekonnale (Faktor 1), ühiskonnale (Faktor 2) ning kaaslastele. Kokku seletavad kolm faktorit ära 42% koguarieeruvusest, mis on sotsiaalteaduste valdkonna uuringu puhul üldiselt hea tulemus. (Hair *et al.* 2003: 322) Kolme faktori reliaabluskoeffitsient Cronbach alfa näitaja oli ületas mõlema faktori puhul piiri 0,7, mistõttu võib neid faktoreid pidada sobilikeks edasisel analüüsil.

Kuna tavapärase faktoranalüüsi tulemusena olid laadungid jagunenud 8 faktori vahel ning puudusid selgelt eristatavad dimensioonid, roteeriti vastavaid tulemusi. Roteerimine on siinkohal vajalik, et saavutada dimensioonide lõikes lihtsam ja selgem lahendus. Roteerimise käigus paigutatakse ümber varieeruvust, et saavutada lihtsat struktuuri, kus iga muutuja korreleerub tugevalt vaid ühe faktoriga. Käesolevas töös kasutati ka kollektivismi esindavate faktorite puhul ortogonaalset, *varimax* rotatsiooni. Nii paigutusid faktorkaalud selgemalt esimese kolme faktori vahele. Selleks, et tulemusi

---

<sup>7</sup> Korrelatsiooni ruutude (SMC – *squared multiple correlations*) test näitas samuti rahuldavaid tulemusi, mille kommunaliteedid olid esialgselt pigem suured.

Bartletti testi statistiku tulem, mis näitas dispersioonide võrdsust üle rühmade pidas samuti paika.

paremini kategoriseerida, valiti 25-st väitest faktorite seletamiseks vaid kõige väljapaistvamad, mida on kokku 14 (vt tabel 2.5).

**Tabel 2.5.** Rahvuskultuuri analüüsiva kollektivismi uuriva küsimustiku väited ning nende põhjal saadud faktorlaadungid ettevõtte Éolane France allüksustes.

Väide	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Vajadusel tuleb oma rahva nimel surra	0,02	<b>0,79</b>	0,03
Kõige tähtsamad on perekonna huvid	<b>0,64</b>	0,04	-0,05
Ainult sõprade seltsis saab end hästi tunda	0,15	0,07	<b>0,59</b>
Sõprade vahel ei tohiks olla mingeid saladusi	0,08	0,04	<b>0,79</b>
Perekondlikud üritused on inimese elus kõige tähtsamad	<b>0,62</b>	-0,01	0,41
Oma rahva / riigi jaoks tuleb end ohverdada	0,00	<b>0,81</b>	0,15
Sõpradele ei tohiks kõike öelda	0,13	0,25	<b>-0,62</b>
Need, kes on pühendunud oma riigile ja rahvale, väärivad erilist tunnustust	0,33	<b>0,60</b>	-0,17
Rahva huvi on tähtsam üksikisiku omast	0,03	<b>0,60</b>	0,17
Lapsed ei tohi oma vanemaid häbistada	<b>0,59</b>	0,25	-0,00
Kõige õilsam tegu on end pühendada oma perele	<b>0,80</b>	0,07	0,21
Kõike tuleb oma sõpradega jagada	0,22	0,22	<b>0,73</b>
Perekonna huvid ei ole kõige tähtsamad	<b>-0,70</b>	0,10	0,02
Oma riigi huvides peab üksikisik loobuma oma mugavusest	-0,02	<b>0,67</b>	-0,06

Allikas: autori koostatud.

Nende puhul on vastavate väidete faktorlaadungite kaalud selgelt kõrgemad kui ülejäänud faktorite puhul, kus need jäid pigem nullilähedasteks. Faktorlaadungid, mille absoluutväärtus on üle 0,3, on tabelis 2.5 märgitud paksus kirjas. Nende faktorite fookus on suunatud perekonnale (Faktor 1), ühiskonnale (Faktor 2) ja kaaslastele (Faktor 3). Sarnaselt Eestile kirjeldasid faktoreid pigem positiivsed laadungid. Ometi avaldub Prantsusmaa kõrgem suunitlus perekonnale ning soov sõpradega kõike jagada. Erinevused Prantsusmaa kontekstiga avalduvad seega viimase kõrgema kollektivismi hinnanguna. Tugevat sidet tuntakse perekonnaga ning sõprade ja kolleegidega. Suunitlus ühiskonnale on võrreldes Eestiga samuti oluline. Siiski ilmnevad juba faktorlaadungeid jälgides Prantsusmaa kõrgema kollektivismi ilmingud.

Järgmisena arutati välja eelpool koostatud faktorlaadungite keskväärtused ja standardhälbed erinevate regioonide lõikes, valgustamaks kollektivismi dimensioonide piirkondlikke erinevusi ja –sarnasusi Prantsusmaa kontekstis. Nagu juba alapeatükis 2.1 mainitud, on regioonid Est ja Sud-Ouest analüüsist välja arvatud seoses asjaoluga, et nendes piirkondades ettevõtte allüksused puuduvad. Nii võib tabelist 2.6 leida

konkreetsed näitaja (faktori) keskvaartuse ja varieeruvuse vastava regiooni kaupa. Samuti on tabelis 2.6 esitatud ESS/EVS andmete tuginevad näitajad, mis on valitud Hofstede (1984) kultuuridimensioonidest lähtuvalt.

**Tabel 2.6.** Kollektivismi suundumusnäitajad ja NUTS1 piirkondade kultuuri-dimensioonide mõõdikud (ESS/EVS\*\*) ettevõtte Éolane France allüksustes.

Suundumus allüksuste kaupa	Keskvaartus	St. hälve	PDI**	UAI**	MAS**	IND**
Bassin Parisien (N=29)			-0,40	-1,27	-1,38	-0,07
perekonnale	-0,29	0,88	-	-	-	-
kaaslastele	0,04	0,73	-	-	-	-
ühiskonnale	-0,30	0,66	-	-	-	-
Centre-Est (N=18)			-0,37	-1,51	-1,52	-0,33
perekonnale	0,06	0,55	-	-	-	-
kaaslastele	0,05	0,76	-	-	-	-
ühiskonnale	0,45	0,62	-	-	-	-
Île de France (N=5)			-0,80	-1,57	-1,03	0,51
perekonnale	-0,14	0,75	-	-	-	-
kaaslastele	-0,42	0,75	-	-	-	-
ühiskonnale	-0,53	0,65	-	-	-	-
Méditerranée (N=11)			-0,38	-1,13	-1,51	0,04
perekonnale	0,46	0,50	-	-	-	-
kaaslastele	0,22	0,66	-	-	-	-
ühiskonnale	0,36	0,45	-	-	-	-
Nord - Pas-de-Calais (N=5)			-0,20	-0,60	-0,81	-0,50
perekonnale	0,08	0,37	-	-	-	-
kaaslastele	-0,48	0,83	-	-	-	-
ühiskonnale	-0,14	0,60	-	-	-	-
Ouest (N=77)			-0,17	-1,41	-1,65	-0,24
perekonnale	0,03	0,69	-	-	-	-
kaaslastele	0,00	0,74	-	-	-	-
ühiskonnale	-0,00	0,76	-	-	-	-

\*Märkus: Piirkondades Est ja Sud-Ouest ettevõtte allüksused puuduvad.

\*\*Märkus: ESS – *European Social Survey*, EVS – *European Values Study*.

Allikas: Regions 2015, autori koostatud.

Tabelist 2.6 on näha, et ehkki varieeruvus näitajate ning piirkondade lõikes on üle Prantsusmaa pigem sarnane, on erinevused keskvaartustes siiski nähtavad. Kollektivistlikest dimensioonidest lähtuvalt eristub tulemustes kõige homogeensemata keskvaartustega Prantsusmaa läänepiirkond Ouest, kuid see on seletatav selle piirkonna kõrge vastamismääraga (ligi 53% kõikidest vastanutest). Keskmisest erineb vähe ka piirkond Centre-Est ning selles piirkonnas ollakse teiste piirkondadega võrreldes enam ühiskonnale suunitletud. Prantsusmaa pealinna, Pariisi ümbritsevad piirkonnad Île de

France ja Bassin Parisien paistavad silma keskmisest madalamate kollektivistlike dimensioonide väärtustega. Île de France piirkonna näitajad viitavad perekonnale suunitletusele, Bassin Parisien piirkonnas aga kaaslastele. Sarnaselt Île de France piirkonnale on perekonnale suunitletud Prantsusmaa põhjapoole jääv piirkond Nord - Pas-de-Calais, ehkki selle piirkonna näitajad jäävad Île de France omadest kõrgemale. Kõige kollektivistlikumate näitajate poolest paistab silma Vahemere piirkond Méditerranée, kus tunnustatakse kõiki kolme kollektivistlikku suunda.

**Tabel 2.7.** OKKÜ ja FRACOL dimensioonide vahelised korrelatsioonid (Pearsoni alusel).

	<b>Perekonnale</b>	<b>Kaaslastele</b>	<b>Ühiskonnale</b>
Ülesannetele	-0,09	-0,01	0,22*
Suhetele	0,08	0,08	0,14*

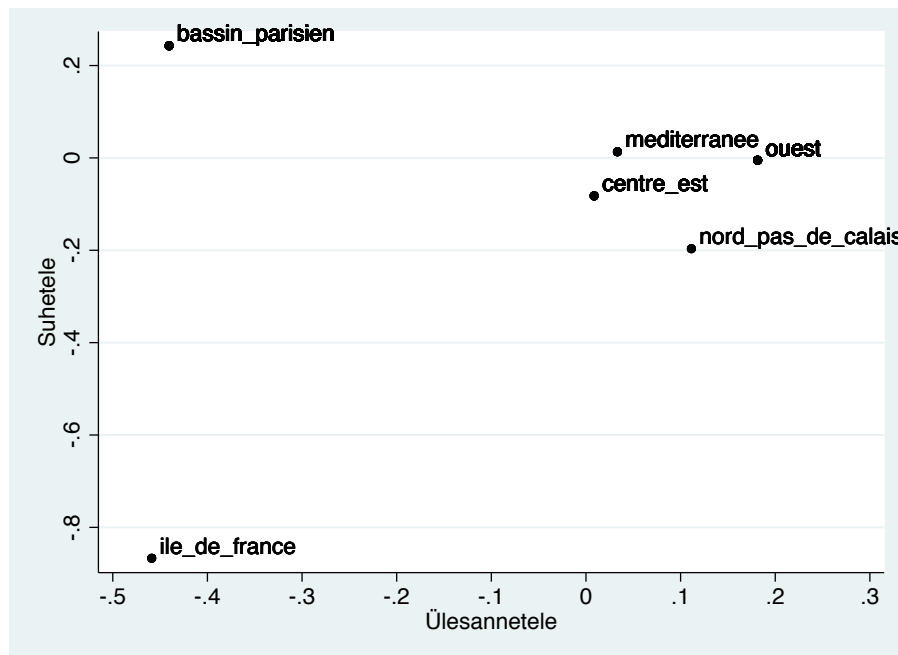
\*Märkus: Tärniga tähistatud  $p < 0,1$

Allikas: autori koostatud.

Töö alapeatükis 2.1 välja toodud demograafilistest näitajatest leiti nende alagruppide vahel statistiliselt olulisi erinevusi kahe näitaja puhul: haridustase ja ametikoht. Leiti oluline seos haridustaseme gruppide ning organisatsiooni ülesannete dimensiooni vahel, samuti leiti sisuline seos haridustaseme gruppide ning kaaslaste kollektivismi dimensiooni vahel. Edasine regressioonanalüüs näitas kõrgema haridustaseme positiivset mõju ülesannetele suunitletud dimensiooni vahel. Loogiliselt arutledes, mida kõrgem on haridustase, seda rohkem ollakse suunitletud ülesannetele. Kõrgem haridustase näitas ka negatiivset mõju kaaslaste kollektivismi dimensioonile. Võib arutleda, et mida kõrgem on haridustase, seda vähem aega leidub kaaslaste jaoks. Ka ametikoha gruppide ja ülesannete dimensiooni vahel ilmnes sisuline seos. Regressioonanalüüsi kasutades selgus, et kontoritöötajatel on võrreldes tootmisega tegelevate töötajatega positiivne mõju ülesannete dimensioonile.

Selleks, et hinnata erinevate piirkondade kultuurierinevuste suhtelisi positsioone vastavates dimensioonides, salvestati latentsete muutujate faktorskoorid eraldi muutujatena. Nende korrelatsioonid on näha tabelis 2.7. Pearsoni korrelatsioonimaatriks võimaldab uurida lineaarseid seoseid organisatsioonikultuuri ja kollektivistlike näitajate

dimensionide vahel. Eristuvad organisatsioonikultuuri dimensionide (ülesannete ja suhete) positiivsed seosed ühiskonna dimensionide vahel.



**Joonis 2.4.** Ettevõtte Éolane France allüksused organisatsioonikultuuri dimensionide lõikes (autori koostatud).

Edasi koostati graafiline joonis kirjeldamiseks ja illustreerimaks ettevõtte Éolane France allüksuste regioonilist jaotumist organisatsioonikultuurilistesse (vt joonis 2.4) ja kollektivistlikke näitajaid kirjeldavatesse (vt joonis 2.5) dimensionidesse. Selleks, et tagada näitajate skaalade võimalikult väike mõju tulemustele, standardiseeriti esmalt kõik näitajad.

Analüüsi tulemused näitavad, et regioonid võivad organisatsioonikultuurist tulenevalt omada palju heterogeensemaid kultuurilisi varieeruvusi, kui erinevate kultuuriuuringute põhjal eeldada võiks. Siiski tuleks Pariisi ümbritsevad piirkonnad siinkohal välja arvata. Joonis 2.4 näitab selgelt Pariisi ümbritseva piirkonna Île de France madalamaid skoori mõlema organisatsioonikultuuriga seonduva dimensionide raames. Eriti negatiivsed ollakse selles regioonis suhetega seonduvalt. Pariisist veidi kaugemale jääv regioon Bassin Parisien paistab silma madala ülesannetele orienteeritusega ning kõrgema suhetele orienteeritusega.



**Joonis 2.5.** Ettevõtte Éolane France allüksused kollektivismi iseloomustavate dimensioonide lõikes (autori koostatud).

Joonis 2.5 illustreerib ettevõtte Éolane France allüksuste regionaalset jaotumist kollektivismi kirjeldavate dimensioonide lõikes. Siinkohal on vastused jaotunud veidi ühtlasemalt võrreldes organisatsioonikultuuri kirjeldavate dimensioonidega, ehkki on võimalik eristada regionaalset suuremat hajuvust nende dimensioonide lõikes. Skaalade negatiivsemasse otsa jäävad kolm Prantsusmaa põhjaossa kuuluvat regioonid. Need regioonid on seega teistega võrreldes individualistlikumad. Kõige kollektivistlikumateks võib pidada kahte lõunapoolsemat regiooni. Nii joonestub selgelt välja tendents: mida lõunapoolsem on regioon, seda kõrgemalt hinnatakse kollektivismi – seda nii perekonnale, kaaslasele kui ka ühiskonnale suunatud dimensioonidest lähtuvalt. Selleks, et regioonide vastuseid lähemalt uurida, võib täpsemad joonised vastuste jaotumisest organisatsioonikultuuri ja kollektivismi kirjeldavatesse dimensioonidesse filiaalide lõikes leida lisast 3.

## 2.4. Võimalikud regionaalse tasandi kultuuri mõjud organisatsioonikultuurile ja sooritusele ettevõtte Éolane France allüksustes

Kuigi töös on kajastatud võimalikke regionaalse tasandi kultuuri seosed organisatsioonikultuuri ja sooritusnäitajatega, tuleks analüüsida ka regionaalkultuuri mõju organisatsioonikultuurile ja sooritusele Prantsusmaa ettevõtte näitel. Tabel 2.8 kajastab kõikide regioonide tulemusi arvesse võttes organisatsioonikultuuri ja regionaalkultuuri seosekordajaid sooritusnäitajate vahel. Negatiivne seos avaldub ülesannete dimensiooni ja töölt puudumise näitajate vahel. On loomulik, et kõrgest ülesannetele suunitlusest lähtuvalt puudutakse töölt vähem. Samuti on negatiivne seos suhete dimensiooni ning tööjõu voolavuse näitaja vahel. Head suhted kaastöötajatega on negatiivses seoses tööjõu voolavusega.

**Tabel 2.8.** OKKÜ, FRACOL dimensioonide ja sooritusnäitajate vahelised korrelatsioonid kõikides regioonides (Pearsoni alusel).

	Töölt puudumine	Tööjõu voolavus	Kumul. tulu	Varade tootlus (ROA)
ülesannetele	-0,18*	0,13	-0,20*	-0,30*
suhetele	-0,01	-0,26*	0,22*	0,17*
perekonnale	-0,04	0,05	-0,23*	-0,19*
kaaslastele	-0,06	-0,14	-0,00	0,03
ühiskonnale	0,01	0,06	-0,24*	-0,12

\*Märkus: Täpniga tähistatud  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud.

Arvestades kumulatiivse tulu ning varade tootluse ebaselge suunaga seoseid, tuleks siinkohal arvesse võtta regionaalset variatiivsust. Seetõttu elimineeris töö autor organisatsioonikultuuri dimensioonide kaks erandlikku piirkonda: Île de France ja Bassin Parisien. Esmalt kõige erandlikuma piirkonna, Île de France eemaldamisel, jäid kumulatiivse tulu ning varade tootluse ebaselged seosed kehtima (vt tabel 2.9). Alles peale mõlema, sh Bassin Parisien piirkonna vaatluste eemaldamist ilmnisid kumulatiivse tulu ja varade tootlikuse ja ühiskonnale suunitletuse vahel loogiline seos. Ühiskonnale suunitletus on positiivses seoses kumulatiivse tulu ja varade tootlusega.

**Tabel 2.9.** OKKÜ, FRACOL dimensioonide ja sooritusnäitajate vahelised korrelatsioonid OKKÜ erandlike regioonideta (Pearsoni alusel).

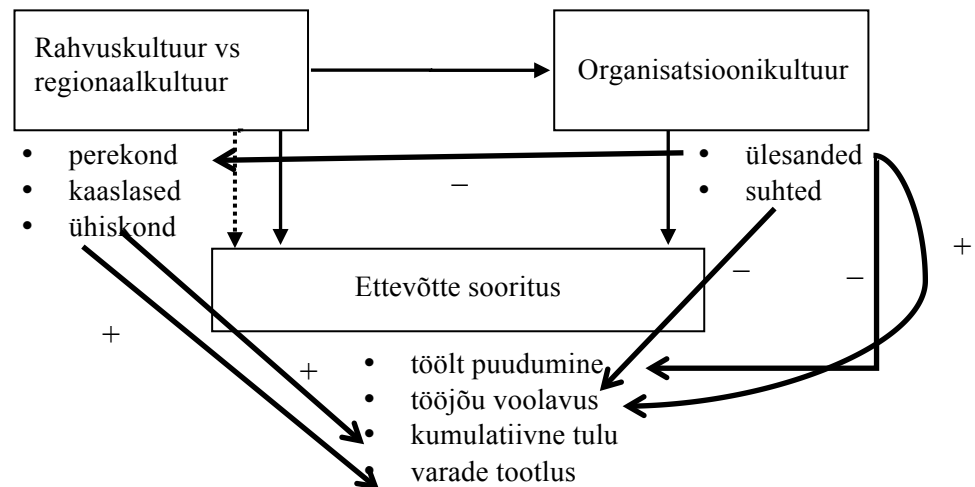
	<b>Töölt puudumine</b>	<b>Tööjõu volavus</b>	<b>Kumul. tulu</b>	<b>Varade tootlus (ROA)</b>
ülesannetele	-0,08	-0,02	-0,10	-0,09
suhetele	-0,08	-0,08	0,00	0,05
perekonnale	0,05	-0,09	-0,18	-0,01
kaaslastele	-0,07	-0,14	-0,10	0,02
ühiskonnale	0,12	-0,02	-0,21*	-0,21*

\*Märkus: Tärniga tähistatud  $p < 0,05$

\*\*Märkus: Piirkondade Île de France ja Bassin Parisien vaatlused eelnevalt eemaldatud. Allikas: autori koostatud.

Edasi viidi läbi regressioonanalüüs, mille tulemused on näha joonisel 2.6. Perekonnale orienteeritus mõjub negatiivselt ülesannetele suunitletusele. Eristus selgelt negatiivne seos töölt puudumise ning ülesannetele orienteerituse vahel: mida kõrgem on ülesannetele suunitletus, seda väiksem on töölt puudumine. Samuti leiti negatiivne seos tööjõu volavuse näitaja ning suhetele orienteerituse vahel: mida rohkem ollakse suunitletud suhetele, seda väiksem on tööjõu volavus. Regressioonanalüüsi tulemusena mõjutas tööjõu volavust suhetega seonduv dimensioon. Et mitte unustada ettevõtte sisemist variatiivsust seoses erandlike suurlinna lähiste piirkondadega, lisandusid tulemustesse nende piirkondade eemaldamisel statistiliselt olulised negatiivsed seosed kumulatiivse tulu ja varade tootlikkuse ning ühiskonna dimensioonide vahel.

Kuigi joonisel on kultuuridimensioonide mõju sooritusnäitajatele kajastatud kõikide regioonide kohta ühiselt, väljenduvad regionaalsed erinevused töös välja toodud dimensioone käsitlevatel joonistel 2.4 ja 2.5. Seega on regionaalne erinevus tuvastatud kõikides kultuure ilmestavates dimensioonides. Regionaalne aspekt tuleb välja ka organisatsioonikultuuris (vt joonis 2.4). Erandlike vaatluste eemaldamisel leiti erinevusi regionaalkultuuri dimensioonide mõjukordaja märgilises erinevuses. Seega ei tohiks regionaalsest kultuurist tulenevat mõju suurorganisatsiooni allüksuste juhtimisel unustada. Regionaalne kultuur mõjutab samuti ettevõtte sooritusnäitajaid.



**Joonis 2.6.** Rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri mõju sooritusnäitajatele, autori koostatud.

Organisatsioonikultuuri ja soorituse kontseptsioone on rahvusvahelisel ja kohalikul tasandil kirjanduses kajastatud, kuid nende omavahelisi seoseid regionaaltasandil autorile teadaolevalt lähemalt uuritud ei ole. Ettevõtte juhtimisel tuleb arvestada regionaalkultuuriliste eripäradega, millel on oluline mõju organisatsioonikultuurile ja sooritusele. Perekonna väärtustamine võib kaasa tuua väiksema orienteerituse tööülesannetele. Mida enam panustatakse suhetele organisatsioonis, seda väiksem on töölt puudumine ja tööjõu voolavus ning seega seda püsivam on kollektiiv. Mida enam on töötaja orienteeritud ülesannetele, seda väiksem on töölt puudumine. Ühiskonnale suunitletus mõjutab positiivselt kumulatiivset tulu ja varade tootlikkust. Antud töö tulemused on leitud Prantsusmaa kontekstis, kuid teiste kultuuride organisatsiooni praktikaga võib taolise meetodiga sellegipoolest paralleele tuua.

## KOKKUVÕTE

Regionaalkultuur võib omada olulist mõju organisatsiooni allüksuste tegevusele, seda eriti rahvusvahelistes ettevõtetes, kus ettevõtte allüksused paiknevad üksteisest suurte vahemaade taga. Tugeval ning ühisel organisatsioonikultuuril võib olla positiivne mõju organisatsiooni sooritusele. Suurettevõtted, mis soovivad oma harusid laiendada teistesse regioonidesse, võivad strateegiliste eesmärkide seadmisel kokku puutuda probleemiga, kus organisatsioonikultuuri erinevused allüksustes saavad takistuseks ettevõtte hea soorituse tagamisel.

Käesolevas magistritöös uuriti regionaalse tasandi kultuuri mõju organisatsioonikultuurile ja ettevõtte sooritusnäitajatele. Töö teoreetilises osas anti ülevaade organisatsioonikultuuri määratlustest jagatud väärtuste, uskumuste ja kujundatud käitumise kujul. Vaadeldi lähemalt ka organisatsioonikultuuri ilmestavaid ülesannete ja suhete dimensioone. Organisatsioonikultuuri olulisemate funktsioonidena nimetati ühtekuuluvustunnet, stabiilsust ja kujundatud käitumist. Soorituse määratlusi käsitleti finantsilistest ja mittefinantsilistest aspektidest lähtuvalt. Soorituse olulise funktsioonina toodi välja selle tähtsus ettevõtte väärtusloomes.

Käsitleti regionaalkultuuri kui töö ühte keskset mõistet ning selgitati selle rolli ettevõtte soorituses. Lisaks selgitati regionaalkultuuri ja rahvuskultuuri mõisteid, nende kattuvust ja erinevust. Toodi välja ka regionaalkultuuri võimalikud dimensioonid, millest olulisemaks peetakse kollektivismi perekonna, kaaslaste ja ühiskonna tasandil. Uuriti regionaalse tasandi kultuuri rolli soorituses. Näiteks leiti kollektivistlikul kultuuril olevat sooritusele positiivne mõju. Tulemustele ja sooritusele orienteeritud kultuure võrdsustatakse tihti kõrge maskuliinsuse tasemega. Ebakindlus tundmatute olukordade ees pärsib seevastu riskide võtmist, millel on sooritusele teatav negatiivne või pidurdav mõju. Samuti peetakse sooritusest lähtuvalt negatiivseks kõrge võimukaugusega kultuure.

Organisatsioonikultuuri kui ettevõtte ühte keskset mõistet on antud töös vaadeldud regionaalkultuurilistest mõjutustest tulenevalt, sooritust aga on käsitletud kui selle ühte väljundit. Uuriti rahvusvahelise ettevõtte praktikat ühise organisatsioonikultuuri tagamisel ning arutleti lähemalt tugeva organisatsioonikultuuri olulisust ettevõtte parema soorituse tagamisel. Anti ülevaade ühiste väärtuste ja tegevuspraktika osakaaludest rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri juures.

Käesolev magistritöö tugineb veebipõhise küsitlusvormi põhjal saadud vastustele Prantsusmaa kultuuriruumis paikneva suurettevõtte töötajatelt. Töö empiirilises osas analüüsis autor kahe küsimustiku (OKKÜ ja FRACOL) põhjal koostatud kultuuridimensioonide sisu Prantsusmaa suurettevõtte näitel. Toodi välja selle organisatsioonikultuuri eripärad ning selgitati võimalikke erinevusi ning seoseid regionaalse tasandi kultuuri ja organisatsioonikultuuri vahel. Analüüsiiti kultuurilistest eripäradest tulenevat mõju ettevõtte sooritusnäitajatele.

Selleks, et kontrollida Eesti kultuuriruumile välja töötatud meetodi sobilikkust Prantsusmaa kontekstis, viidi töös läbi kinnitav faktoranalüüs. Selle tulemusena selgus organisatsioonikultuuri ja kollektivismi uuriva küsimustiku dimensioonide valiidsus Prantsusmaa kultuuriruumis. Suurim varieeruvus organisatsioonikultuuris leiti Prantsusmaa pealinna Pariisi lähipiirkondades Île de France ja Bassin Parisien. See näitab, et suurlinnades-metropolides elavatel inimestel on erinevad väärtused, uskumused ja kujundatud käitumine. Läänepiirkonnas (Ouest) täheldati kõrgemat ülesannetele orienteeritust, mis on seletatav ettevõtte peakontori paigutusega selles piirkonnas. Regioonis Île de France oldi suhetega seonduvas dimensioonis kõige negatiivsemalt esindatud. Pariisist kaugemale jääv regioon Bassin Parisien paistab silma madala ülesannetele orienteeritusega ning kõrge suhetele orienteeritusega. Teiste piirkondade puhul on erinevused pigem vähem märgatavad ning ühtlasemad.

Kollektivistlikest dimensioonidest lähtuvalt eristub tulemustes kõige homogeensemata keskväertustega Prantsusmaa läänepiirkond, kuhu on paigutatud ka ettevõtte peakontor. Kõige enam peegeldavad kollektivismi dimensioone positiivselt kaks lõunapoolsemat regiooni, sh Vahemerepiirkond, kus tunnustatakse kõiki kolme kollektivistlikku suunda. Skaalade negatiivsesse ossa jäävad kollektivismi näitajate poolest kolm Prantsusmaa põhjaregiooni. Nii joonistub selgelt välja tendents: mida lõunapoolsem on regioon, seda

kõrgemalt hinnatakse kollektivismi – seda nii perekonnale, kaaslasele kui ka ühiskonnale suunatud suhete vaatepunktist lähtuvalt.

Töös tulemustes toodi välja võimalikke regionaalse tasandi kultuuri seosed ning analüüsiti regionaalkultuuri mõju organisatsioonikultuurile ja sooritusele Prantsusmaa ettevõtte näitel. Perekonnale orienteeritus mõjub negatiivselt ülesannetele suunitletusele. Eristus selgelt negatiivne seos töölt puudumise ning ülesannetele orienteerituse vahel: mida kõrgem on ülesannetele suunitletus, seda väiksem on töölt puudumine. Samuti leiti negatiivne seos tööjõu voolavuse näitaja ning suhetele orienteerituse vahel: mida rohkem ollakse suunitletud suhetele, seda väiksem on tööjõu voolavus. Regressioonanalüüsi tulemusena mõjutas tööjõu voolavust suhetega seonduv dimensioon. Et mitte unustada ettevõtte sisemist variatiivsust seoses erandlike suurlinna lähiste piirkondadega, lisandusid tulemustesse nende piirkondade eemaldamisel statistiliselt olulised negatiivsed seosed kumulatiivse tulu ja varade tootlikkuse ning ühiskonna dimensioonide vahel.

Töö tulemustele tuginedes võib öelda, et ettevõtte juhtimisel tuleb arvestada regionaalkultuuriliste eripäradega, millel on oluline mõju organisatsioonikultuurile ja sooritusele. Perekonna väärtustamine võib kaasa tuua väiksema orienteerituse tööülesannetele. Mida enam panustatakse suhetele organisatsioonis, seda väiksem on töölt puudumine ja tööjõu voolavus ning seega seda püsivam on kollektiiv. Mida enam on töötaja orienteeritud ülesannetele, seda väiksem on töölt puudumine. Ühiskonnale suunitletus mõjutab positiivselt kumulatiivset tulu ja varade tootlikkust. Antud töö tulemused on leitud Prantsusmaa kontekstis, kuid teiste kultuuride organisatsiooni praktikaga võib taolise meetodiga sellegipoolest paralleele tuua.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abraham, R.** The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Entrepreneurship and Organizational Commitment. – *Leadership & Organizational Development Journal*, 1997, Vol. 18, pp. 179–186.
2. **Allen, S., Deragon, J.T., Smith, F.C.** The Emergence of the Relationship Economy: The new order of things to come. – Link to Your World LLC Silicon Valey California USA, 2008.
3. **Androniceanu, A.** Corporate Management in Few Multinational Companies Represented in Romania. – *Management & Marketing Journal*, 2011, Vol. 9, No. 2, pp. 171–182.
4. **Ashkanasy, N., Broadfoot, L., Falkus, S.** Questionnaire measures of organizational culture. In AN. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, pp. 131–162.
5. **Barney, J. B.** Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage? – *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 1986, pp. 656–665.
6. **Bergmann, H.** Entrepreneurial Culture and Attitudes: Cultural Aspects of Entrepreneurship. *Organization of Economic Cooperation and Development*. – OECD Discussion Paper. OECD Local Entrepreneurship Reviews. Switzerland, 2007, 20 p.
7. **Beyer, J. M., Dunbar, R. L. M., Mayer, A. D.** Comment: The Concept of Ideology in Organizational Analysis. – *The Academy of Management Review*, Vol 13, No. 3, 1988, pp. 483–489.
8. **Chakravarty, R.** Éolane Bengaluru lays out a three year diversification and growth roadmap. [<http://electronicsb2b.com/?p=41588#>] 16.03.2015

9. **Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., Doerr, B.** Parsing Organizational Culture: How the Norm for Adaptability Influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-Technology Firms. – *Journal of Organizational Behavior*. Wiley InterScience, 2014, 39 p.
10. **Cox, P., Friedman, B., Tribunella, T.** Relationships among Cultural Dimensions, National Gross Domestic Product, and Environmental Sustainability. – *Journal of Applied Business and Economics*, 2011, Vol. 12, No. 6.
11. **Curtin, P. A. & Gaither, T. K.** International Public Relations. Negotiating Culture, Identity, and Power. Chapter 3. *Global Public Relations and Circuit of Culture*. Sage Publications, 2007, pp. 25–50
12. **Denison, D.** Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. – *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2, 1984, pp. 5–22.
13. **Denison, D., Nieminen, L., Kotrba, L.** Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Switzerland, 1014, pp. 145–161.
14. **Dess, G. G., Robinson Jr., R. B.** Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. – *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Issue 3, 1984, pp. 265–273.
15. **Donnan, H., Wilson, T. M.** *Borders of identity, nation and state*. Oxford; New York: Berg, 1999.
16. Éolane homepage. Professional industrial electronic services. Business segment. [<http://www.eolane.com/en/business-segment/overview/>] 22.02.2015
17. European Commission Eurostat 2013. NUTS: nomenclature of territorial units for statistics. Overview. [<http://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/overview>] 22.02.2015
18. **Fernandez, D.R., Dawn, S.C., Lee, P.S., Joel, D.N.** Hofstede's Country Classification 25 Years Later. – *The Journal of Social Psychology*, 1997, Vol. 137, No. 1, pp. 43–54.
19. **Fink, G., Mayrhofer, W.** Cross-cultural competence and management: setting the stage. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 2009, Vol. 1, No. 1, pp. 42–65.

20. **Fitzgerald, R.** About European Social Survey. European Research infrastructure. [<http://www.europeansocialsurvey.org/about/>] 16.03.2015
21. **Florentina, P., Georgiana, M. R.** Organizational Culture and Its Way of Expression Within the Organization. – *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Oradea, 2012, pp. 371–376.
22. **Fukuyama, F.** Culture and Economic Development: Cultural Concerns. – *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, Amsterdam *et al.*, 2001, pp. 3130–3134.
23. **Gimenez, J. C.** New media and conflicting realities in multinational corporate communication: A case study. – *International Review of Applied Linguistics in Language Teaching*, 2002, Vol. 40, No. 4, 323 p.
24. **Gregory, K. L.** Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in Organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, pp. 359–376.
25. **Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., Black W.** *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, 2003, 768 p.
26. **Harkness, J. A., Van de Vijver, F. J. R., Mohler, P.** *Cross-Cultural Survey Methods*. Hoboken N. J.: Wiley – Interscience, 2003, 420 p.
27. **Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A.** Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. – *Journal of Applied Psychology*, 2011, Vol. 96, pp. 677–694.
28. **Ho F. N., Wang, H.-M. D., Vitell, S. J.** A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effects of Cultural and Geographic Environments. – *Journal of Business Ethics* Vol 107, Issue 4. Dordrecht, 2012, pp. 423–433.
29. **Hofstede, G.** *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001, 326 p.
30. **Hofstede, G.** *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, 1980. Sage Publications.
31. **Hofstede, G.** Measuring Organisational Cultures. A Quantitative and Qualitative Study across Twenty Cases. – *Administrative Science Quarterly*, 1990, No. 35, pp. 286–316.

32. **Hofstede, G.** The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. – *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, 1984, pp. 389–398.
33. **Hofstede, G.** What about France. – The Hofstede Centre. *Strategy, Culture, Change*. [<http://geert-hofstede.com/france.html>] 16.03.2015
34. **Hofstede, G., Fink, G.** Culture: Organisations, Personalities and Nations. Gerhard Fink interviews Geert Hofstede. *European Journal of International Management*, 6 October 2006.
35. **Hofstede, G., Hofstede, G. J.** *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 2005, 436 p.
36. **Hofstede, G., Hofstede, G. J.** *Dimensions of national Cultures*. [<http://www.geerthofstede.nl/>] 16.03.2015
37. **Huettinger, M.** Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania. – *Baltic Journal of Management* Vol 3, No 3, 2008, pp. 359–376.
38. **Jacobs, D.** Toward the Theory of Mobility and Behavior in Organizations: An Inquiry into the Consequences of Some Relationships Between Individual Performance and Organizational Success. – *American Journal of Sociology*, Vol. 87, 1981, pp. 684–707.
39. **Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U.** European Social Survey as a source of new cultural dimensions estimates for regions. – *International Journal of Cross Cultural Management* Vol. 13, No. 2. Sage Publications, 2013, pp. 137–157.
40. **Kaasa, A., Vadi, M.** How does culture contribute to innovation: evidence from European countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 2010, Vol. 19, No. 7, pp. 583–604.
41. **Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U.** Regional Cultural Differences Within European Countries: Evidence from Multi-Country Surveys. – *Management International Review*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014, pp. 825–852.
42. **Kirkman, B.L., Lowe, K.B., Gibson, C.B.** A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. – *Journal of International Business Studies*, 2006, Vol. 37, No. 3, pp. 285–320.

43. **Kõrgesaar, G.** Kultuuride vahelised erinevused Nortal AS sisekommunikatsioonis. Magistritöö. 2014, 117 lk.
44. **Lahiry, S.** Building Commitment Through Organizational Culture. – Training & Development Vol. 48 Issue 4. 1994, pp. 50–52.
45. **Machado, D. D. B. R., Carvalho, C. E.** Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis. – Latin American Business Review Vol 9, Issue 1. Abington, 2008, 32 p.
46. **Marcoulides, G. A. & Heck, R.** Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. – Organization Science, Vol. 4, No. 2, 1993, pp. 209–225.
47. **Migliore, L. A.** Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions. Samples from USA and India. – Cross Cultural Management: An International Journal Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 38–54.
48. **Minkov, M., Hofstede, G.** A Replication of Hofstede's Uncertainty Avoidance Dimension Across Nationally Representative Samples From Europe. – International Journal of Cross Cultural Management. London, 2014, pp. 161–171.
49. **Mooij, M. D.** Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes. 2nd Ed., Sage Publications, 2005, 288 p.
50. **Peterson, M.F.** Review of the book culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2nd Ed. by Geert Hofstede. – Administrative Science Quarterly, 2003, Vol. 48, No. 1, pp. 127–131.
51. **Pettigrew, A. M.** On studying organizational cultures. – Administrative Science Quarterly, Vol. 24. Cornell University 1979, pp. 570–581.
52. **Prasso, S.** Lessons for the Indian market. – Chief Executive, 2007, Vol. 233, pp. 46–53.
53. **Realo, A., Allik, J., Vadi, M.** The Hierarchical Structure of Collectivism. – Journal of Research in Personality, 1997, Vol 31, pp. 93–116.
54. Regions in the European Union: nomenclature of territorial units for statistics. NUTS 2010/EU-27. Eurostat methodologies and working papers. [<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5916917/KS-RA-11-011-EN.PDF>] 22.02.2015

55. **Santos, J. B., Brito, L. A. L.** Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. – *Brazilian Administration Review*, Vol. 9, 2012, pp. 95–117.
56. **Scheffknecht, S.** Multinational Enterprises: Organizational Culture vs National Culture. – *International Journal of Management Cases* Vol. 13, Issue 4. Darwen, 2011, pp. 73–78.
57. **Schein, E. H.** Culture: The missing concept in organization studies. – *Administrative Science Quarterly*, 41. Massachusetts Institute of Technology, 1996, pp. 229–240.
58. **Schein, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed. – The Jossey-Bass Business & Management Series, 2004, 437 p.
59. **Schein, E. H.** Organizational culture. – *American Psychologist*, 45. Massachusetts Institute of Technology, 1990, pp. 109–119.
60. **Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H.** Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64. 2013, 361–388.
61. **Schrollhammer, H., Kuriloff, A. H.** *Entrepreneurship and Small Business Management*. Wiley, New York, 1989.
62. **Schwartz, S.H.** Beyond Individualism-collectivism: new cultural dimensions of values. – *Individualism and collectivism: Theory, Method and Applications*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994, pp. 85–119.
63. **Sekaran, U.** Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research. – *Journal of International Business Studies*, 1983, Vol. 4, pp. 63–73.
64. **Simon, H. A.** Altruism and Economics. – *American Economic Review*, Vol. 83, No. 2. 1993, pp. 156–161.
65. **Sirmon, D. G., Lane, P. J.** A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance. – *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, No. 4, pp. 306–319.
66. **Sivakumar, K., Nakata, C.** The Stampede Toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research. – *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 3, 2001, pp. 555–574.
67. **Smircich, L.** Concepts of Culture and Organizational Analysis. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No 3, 1983, pp. 339–358.

68. **Sørensen, J. B.** The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. – *Administrative Science Quarterly*, 47(1). 2002, pp. 70–91.
69. **Teece, D. J.** Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. – *Strategic Management Journal*. Wiley InterScience, 2007, pp. 1319–1350.  
[<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640/abstract>] 08.11.2014
70. **Triandis, H.C.** *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press, 1995.
71. **Ungureanu, A. R., Rizescu, D.** Cross-Cultural Hofstede Model Indicators Characterizing Business Environment. – *Management & Marketing Academic Journal*. Bucharest, 2014, pp. 309–316.
72. **Vadi, M.** Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelised seosed (Eesti näitel). Dissertatsioon. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000, 220 lk.
73. **Vadi, M., Allik, J., Realo, A.** Collectivism and Its Consequences for Organizational Culture. – University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series. Tartu, 2002, 42 p.
74. **Wallace, J., Hunt, J., Richards, C.** The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. – *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No 7. MCB University Press, 1999, pp. 548–564.
75. **Vandenberg, R. J., Lance, C. E.** A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. – *Organizational Research Methods*, 2000, Vol. 3, No.1, pp. 4–70.
76. **Venkatraman, N., Ramanujam, V.** Measurement of Business Performance in Strategic Research: A Comparison of Approaches. – *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986, pp. 801–814.
77. **Wilkins, A. L., Ouchi, W. G.** Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. – *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, No 3. Ithaca, 1983, pp. 468–481.
78. **Williamson, D.** Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. – *Human Relations* Vol. 55, No 11. Sage Publications, 2002, pp. 1373–1395.

79. **Woehr, D. J., Arciniega, L. M., Lim, D. H.** Examining Work Ethic Across Populations: A Comparison of the Multidimensional Work Ethic Profile Across Three Diverse Cultures. – *Educational and Psychological Measurement*, 2007, Vol. 67, No. 1, pp. 154–168.
80. **Youngblood, M. D.** Leadership at the Edge of Chaos: From Control to Creativity. – *Strategy & Leadership*, Vol 25 Issue 5. 1997, pp. 325–332.

## LISAD

**Lisa 1.** Ettevõtte Éolane France allüksused piirkonniti (NUTS 1)

<b>Piirkond</b>	<b>Filiaal</b>	<b>Tegevusvaldkond</b>
Bassin Parisien	Éolane Caen	Telecom / Multimedia
	Éolane Montceau	Defence / Civil Security / Naval Industry / Industrial equipment Medical / Health / Well-Being Telecom / Multimedia
	Éolane Neuilly-en-Thelle	Railway / Public Transport Industry / Industrial equipment Telecom / Multimedia
	Éolane Sainte-Savine	Defence / Civil Security / Naval Railway / Public Transport Industry / Industrial equipment Energy / Natural Resources
Centre-Est	Éolane Epierre	Defence / Civil Security / Naval Railway / Public Transport Industry / Industrial equipment Automotive / Rolling Stock
	Éolane Montbonnot	Defence / Civil Security / Naval Railway / Public Transport Industry / Industrial equipment
	Éolane Saint Agrève	Railway / Public Transport Industry / Industrial equipment Energy / Natural Resources
	Éolane Valence	Railway / Public Transport Industry / Industrial equipment Medical / Health / Well-Being Telecom / Multimedia
	NC2	IT Services
Île de France	Éolane Les Ulis	Defence / Civil Security / Naval Railway / Public Transport Industry / Industrial equipment Energy / Natural Resources
Méditerranée	Éolane Vailhauques	Railway / Public Transport Medical / Health / Well-Being Civil Aviation / Space Energy / Natural Resources
	Bengale électronique	Medical / Health / Well-Being
Nord - Pas-de-Calais	Éolane Roncq	Defence / Civil Security / Naval Railway / Public Transport Civil Aviation / Space

## Lisa 1 järg

Ouest	Éolane Angers	Defence / Civil Security / Naval Medical / Health / Well-Being Automotive / Rolling Stock Civil Aviation / Space
	Éolane Carquefou	Telecom / Multimedia Automotive / Rolling Stock
	Éolane Combrée	Industry / Industrial equipment Medical / Health / Well-Being Automotive / Rolling Stock Energy / Natural Resources
	Éolane Douarnenez	Telecom / Multimedia
	Éolane FDO	Defence / Civil Security / Naval Railway / Public Transport Industry / Industrial equipment Medical / Health / Well-Being Telecom / Multimedia Automotive / Rolling Stock Civil Aviation / Space Energy / Natural Resources Sourcing in Asia Nanotechnology: scientific instrumentation IT Services
	Nanolane	Nanotechnology: scientific instrumentation

Märkus: Piirkondades Est ja Sud-Ouest ettevõtte allüksused puuduvad.

Allikas: Regions 2015, autori koostatud.

## Lisa 2. Küsimustik organisatsiooni- ja regionaalkultuuri kohta.

L'objectif de cette étude est de savoir ce qui rapproche les employés dans leur organisation. Nous vous demandons une participation active en donnant vos réponses! Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses et le résultat sera obtenu par l'addition de l'ensemble de celles-ci. Toutes informations communiquées resteront confidentielles.

Nous vous prions d'évaluer sur une échelle allant d'un à dix quelles affirmations sont valables dans votre organisation. Si vous êtes tout à fait d'accord, choisissez le numéro 10 et si la phrase ne correspond pas du tout à la situation dans votre organisation, choisissez 1 pour exprimer votre avis.

### CHEZ EOLANE...

... il y a beaucoup de services	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les conditions de travail sont agréables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés se connaissent bien les uns et les autres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... des activités de divertissement sont organisées	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés sont fiers de leur organisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés connaissent bien les concurrents	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés sont reconnus pour leur bon travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés sont compétents en relations interpersonnelles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... le directeur est facilement accessible en cas de besoin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés connaissent les objectifs de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les nouveaux employés sont bien accueillis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les traditions ont une place importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... chaque employé est estimé	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés ont des opinions semblables sur la plupart de choses dans le monde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... la communication dans l'entreprise est bien organisée	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés connaissent les affaires personnelles des autres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les opinions des dirigeants et des employés coïncident souvent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés se sentent mal à l'aise devant leurs collègues en cas d'erreur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Lisa 2 järg 1

... les employés se comportent avec cohésion en cas des problèmes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les membres voudraient en savoir plus sur leur organisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... chacun possède une grande liberté d'action	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les membres n'ont pas peur de commettre une erreur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... des changements positifs ont lieu constamment	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les malentendus entre employés sont résolus rapidement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les différences entre le statut de l'employeur et de l'employé ne sont pas accentuées	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les besoins des membres prévalent sur les objectifs de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... ceux qui contribuent au bon fonctionnement de l'administration sont reconnus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés connaissent les loisirs et les passe-temps des autres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... plusieurs groupes d'amitié sont apparus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés parlent poliment à l'un et l'autre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés ont honte de parler de leur travail aux autres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés sont peu enthousiastes en venant au travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... la bonne humeur est appréciée	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés s'aident mutuellement au travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés aiment leur travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les employés discutent ouvertement des questions importantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... chaque erreur provoque une réaction sévère de la part de la direction	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les questions du bien-être de l'employé sont importantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... chacun remplit bien ses tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les activités professionnelles et de divertissement sont populaires	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... plusieurs employés veulent changer de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... plusieurs employés travaillent ensemble depuis longtemps	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... les instructions sont clairement présentées	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Lisa 2 järg 2

Les personnes travaillent dans diverses organisations et filiales. On peut parler d'une organisation quand il s'agit d'un groupe d'individus réunis pour réaliser certains objectifs. Entre plusieurs filiales, le maintien de la culture organisationnelle commune pourrait être difficile.

Nous vous prions de lire chaque phrase soigneusement et d'évaluer si vous êtes d'accord ou pas d'accord. Pour marquer votre réponse, nous vous prions de choisir le numéro qui correspond le mieux à votre point de vue. Merci de bien vouloir répondre à toutes les phrases. Pour les réponses, utilisez l'échelle ci-dessous.

0	1	2	3	4
<i>pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>difficile à dire</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>

Si cela est nécessaire, il faut mourir pour sa nation	0	1	2	3	4
L'intérêt de la famille est le plus important	0	1	2	3	4
Les voisins devraient se prêter des choses l'un à l'autre	0	1	2	3	4
On peut se sentir bien seulement en compagnie des amis	0	1	2	3	4
Entre amis, il ne devrait pas y avoir de secrets	0	1	2	3	4
Les fêtes familiales sont les fêtes les plus importantes dans la vie d'une personne	0	1	2	3	4
Il faut se sacrifier en faveur de l'avenir de son peuple / sa nation	0	1	2	3	4
La famille devrait avoir un budget commun	0	1	2	3	4
On ne doit pas tout dire à ses amis	0	1	2	3	4
Les voisins devraient vivre comme une grande famille	0	1	2	3	4
Ceux qui se dédient à leur pays et à leur nation méritent une reconnaissance spéciale	0	1	2	3	4
La personne qui renonce à sa nationalité mérite du mépris	0	1	2	3	4
L'intérêt de la nation est plus important que celui de l'individu	0	1	2	3	4
On ne peut pas être heureux si sa nation souffre	0	1	2	3	4
Les enfants ne devraient pas faire déshonneur à leurs parents	0	1	2	3	4
La chose la plus noble que l'on peut faire, c'est de se consacrer à la famille	0	1	2	3	4
Prêter de l'argent à ses collègues n'est pas obligatoire	0	1	2	3	4
Les décisions les plus importantes dans la vie de l'individu devraient être prises dans le cercle familial	0	1	2	3	4
Chaque nation doit respecter et se souvenir de ses héros	0	1	2	3	4
Tout doit être partagé entre amis	0	1	2	3	4
Les enfants ne devraient pas causer de soucis à leurs parents	0	1	2	3	4
L'avis des amis ne devrait pas s'interposer quand on prend une décision	0	1	2	3	4
L'intérêt de la famille n'est pas le plus important	0	1	2	3	4
Si l'intérêt de son pays l'exige, l'individu doit renoncer à son propre confort	0	1	2	3	4
A l'étranger, il faut toujours se rendre compte que l'on représente son pays et sa nationalité	0	1	2	3	4

### **Lisa 2 järg 3**

Nous vous prions également d'ajouter vos renseignements pour pouvoir généraliser les résultats de l'étude.

Age :

Sexe :

Niveau scolaire :

Métier / fonction exercée :

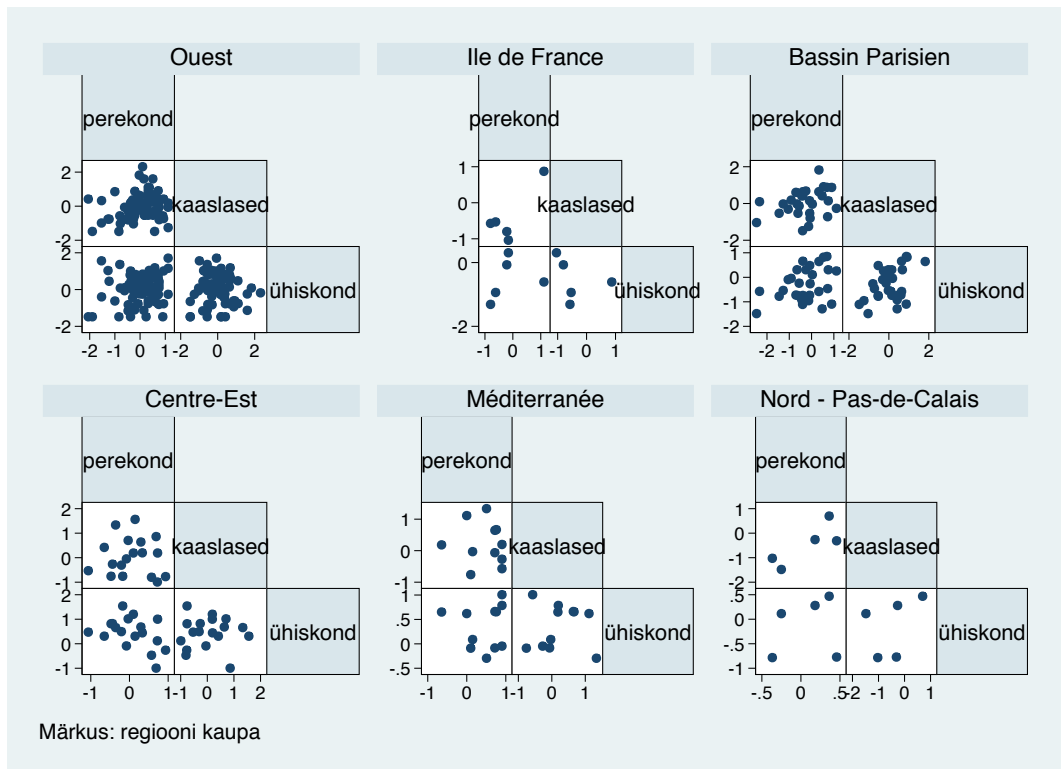
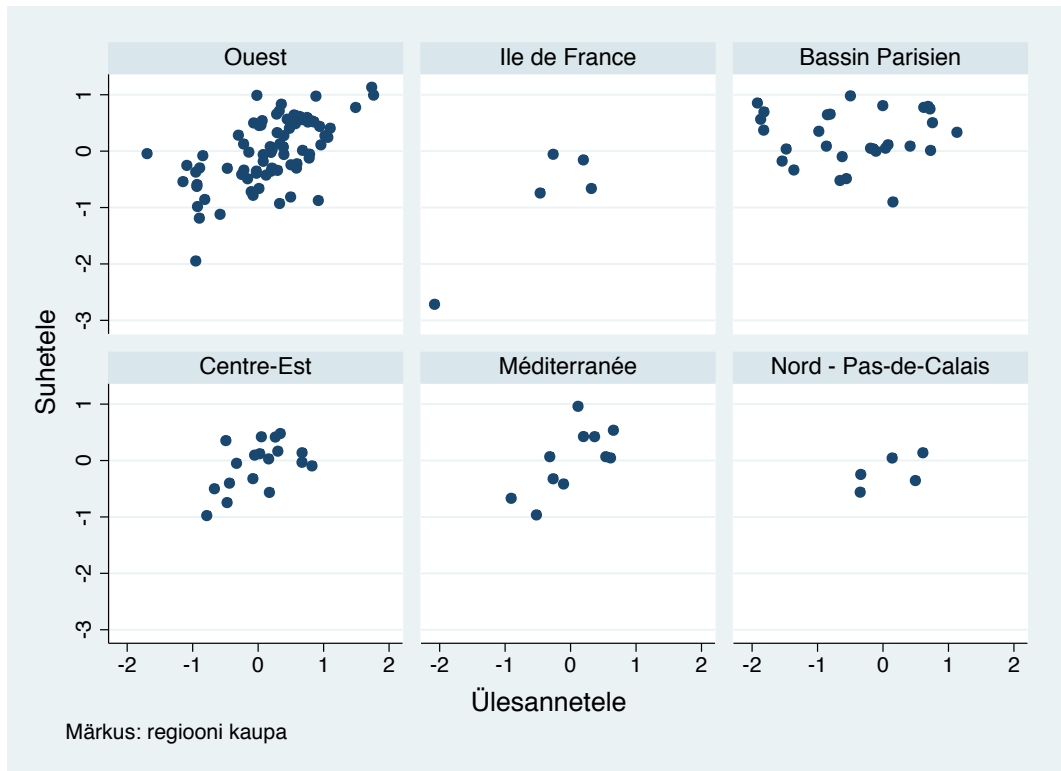
Ancienneté :

Filiale :

Région :

**Nous vous remercions pour votre coopération!**

**Lisa 3.** Vastuste jagunemine organisatsioonikultuuri ja kollektivismi dimensioonidesse filiaalide kaupa.



## **SUMMARY**

### ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERFORMANCE IN THE CONTEXT OF REGIONAL CULTURE ON THE EXAMPLE OF ÉOLANE FRANCE

Heli-Liis Lilienberg

Different authors highlight different aspects when studying organizational culture. Cultural aspects on national, organizational and individual level can affect the success or failure of a company in a number of ways. The present paper contributed to the exploration of the relations between organizational culture and individual values and how those values affected organizational performance. In order to examine those relations in an organizational context, an example of a multinational enterprise was used.

This research gives both an empirical and theoretical contribution by bringing regional variation within France to light and giving a new angle to Hofstede's theory, which has often been criticized. Country-level indicators may not be sufficient to represent cultural differences. Therefore, regional level studies are necessary in order to increase comprehension about specific nations and to activate cooperation between those regions. This study is limited to self-reported responses collected via a web-based survey, rather than actual observations in the workplace although some data was collected regarding choosing performance indicators.

First, the organizational culture was examined within the French multinational enterprise. Two main aspects were analysed in this context. It is generally agreed that the task and relations become important dimensions when we look at this phenomenon. Organizational task orientation reflects employees' attitudes towards organizational goals and encompasses also employer's attitudes towards employees. Organizational relationship orientation on the other hand underlines warm and harmonic interpersonal

relationships. These aspects are estimated using organizational culture questionnaire, particularly its two factor solution that has been previously developed on Estonian sample. The measurement equivalence is evaluated using confirmative factor analysis.

The second target for the empirical study is to measure individual values. The special attention is given to measuring the collectivism dimension. France is considered to be an individualistic society. On the other hand the country is also rated as with high Power Distance (Hofstede's cultural dimension). The combination of a high score on Power Distance and a high score on Individualism is rather unique and it also creates a contradiction, so to speak. Furthermore, French context enables to examine different regional variances in a country within European Union context.

These findings increased the interest towards separate analysis of collectivism value dimension, as this may lead to specific conclusions only relevant to French context. In order to examine this topic more closely, questionnaire on collectivistic values was conducted (FRACOL). This method distinguishes collectivism on the three following levels: a) family; b) friends and colleagues; and c) state, nation, public opinion. Respondents ranked their attitudes on scale 0 through 4. On the basis of ranking statements, three subtypes of collectives were constructed. These three dimensions do not construct single continuum, but are relatively independent, therefore if a person is collectivist on family level, it is not possible to draw conclusion to the extent of collectivism on other levels (such as with colleagues). Similarly, the measurement equivalence is evaluated using Confirmative Factor Analysis (CFA) as the method was developed for Estonian context.

The third target of the empirical study is to examine the cultural outcome of the company – its performance. A good performance measurement and management system focuses on the activities relevant to the organisation that contribute to the achievement of the goals set, and measures both the internal and external indicators affecting the performance. Annual turnover, cumulated revenue and absenteeism were evaluated by the interrelationships of the measured performance indicators, organizational and regional culture analysis using means of the correlation analysis.

Results of the correlation analysis show that the patterns of relationships between individual values and orientations of organizational culture are different in most parts of France, especially between large metropolis areas, such as Île de France, which includes the capital of France – Paris – and its surrounding area Bassin Parisien. Those areas show lower coefficients in their cultural trends, while having great variances within above-mentioned cultural dimensions. The most task-oriented subsidiaries are located in Western part of France (Ouest). This is explained by the fact that the head office of the enterprise is located in that area. The highest coefficients in all cultural dimensions is possessed by the Southern parts of France (Méditerranée). People in South seem to be more collectivistic and relation-oriented than other regions in France.

Further developments of the research could include a larger number of representatives from all regions, especially from the Northern areas in France, where the least number of responses were collected. Areas, which were excluded from the study due to the absence of subsidiaries, would also give supplement information about how similar or different organizational members in French culture are.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Heli-Liis Lilienberg,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Organisatsioonikultuur ja sooritus regionaalkultuurilises kontekstis ettevõtte éolane France näitel“, mille juhendaja on prof. Maaja Vadi;
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 19.05.2015