

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Avatud Ülikool

Heimo Tammiste

**ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISE JA  
ORGANISATSIOONIKULTUURI HINDAMINE EESTI JA  
SOOME TÖÖSTUSETTEVÕTETES X JA Y**

Magistritöö

Juhendajad: PhD Kurmet Kivipõld, professor Kulno Türk

Tartu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele .....

PhD Kurmet Kivipõld / professor Kulno Türk

...../.....

Kaitsmisele lubatud 25.05. 2021. a

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

.....

Heimo Tammiste

## Sisukord

Sissejuhatus .....	3
1. Organisatsiooniline eestvedamine, organisatsiooni kultuur ja organisatsiooni efektiivsus.....	8
1.1 Organisatsioonilise eestvedamise olemus ja koht kollektiivse eestvedamise kontekstis.....	8
1.2 Organisatsioonikultuuri olemus ja selle dimensioonid.....	23
2 Tööstusettevõtete X ja Y efektiivsuse võrdlus.....	32
2.1 Valimi kirjeldus ja uuringu meetodika.....	32
2.2 Tööstusettevõtete X ja Y võrdlemine organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kontekstis.....	38
Kokkuvõte .....	46
Viidatud allikad .....	51
Lisad.....	61
Lisa A. Ensto kontserni ülevaade .....	61
Lisa B. Küsimustik OE ja OK_EE .....	62
Lisa C. Küsimustik OE ja OK_FI.....	66
Lisa D. Tabel 5, Kontserni keskmised tulemused .....	71
Summary .....	72

## Sissejuhatus

Maailm liigub iga päevaga kiiremate otsuste ja lahenduste suunas. Inimeste soovide ja vajaduste hulk ühes ajaühikus on kiirelt kasvamas. Ühes ajaühikus tehtavate tehingute, operatsioonide ja sündmuste arv järjest kasvab. Kasvab ka konkurents ettevõtete vahel. Edukamad on need, kes suudavad turul pakkuda kiiremini parimaid, kaasaegseid lahendusi tarbimisühiskonnale.

Tihti seostatakse organisatsiooni efektiivsust väljakujundatud organisatsioonikultuuriga. Juhid vahetuvad, uued juhid toovad alati ettevõttesse oma näo, uusi innovatiivseid lahendusi ning uusi mõtteviise. Neil on sageli omad teooriad, millele toetutakse ja nad tegutsevad eeldusel, et nende valem töötab. Ettevõtted, kellel on väljakujunenud organisatsioonikultuur tegutsevad igapäevaselt järgides ajas juurdunud väärtusi, tõekspidamisi, hoiakuid ja käitumisviise. Edukamad on need ettevõtted, kes oma ressursse efektiivsemalt kasutavad.

Tavapärast tugineb ettevõtte otsuste tegemisel organisatsioonikultuurile, kuhu on salvestunud igapäevased käitumismustrid. Kui väliskeskkond muutub, seisab ettevõtte silmitsi uue turusituatsiooniga ja on vaja kiiresti ning paindlikult reageerida. Nii nagu kõikidel elusorganismidel on instinkt ellu jääda, on läbi inimeste samasugune instinkt olemas ka ettevõtetel. Selles kontekstis sõltub kõik liidrist ja organisatsiooni liikmetest, kui palju muutustele reageerides aega ja energiat kulutatakse. Efektiivsus sõltub sellest, millise kvaliteediga on kommunikatsioon organisatsiooniliikmete vahel ja millise ulatusega toimub organisatsiooniline eestvedamine.

Uurimistöö eesmärk on võrrelda kahe tööstusettevõtte efektiivsust organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsiooni kultuuri kontekstis. Efektiivsus ja paindlikkus ei ole sünonüümid. Siiski nende mõistete asetamine tööstusettevõtte konteksti avab palju seoseid. Paindlikus individuaalsel tasemel kandub liidriks üle indiviididele, mis interaktsioonide käigus võimendub. Paindlikkus näitab tahet ja pühendumist organisatsiooni eesmärkidele mõelda ja vastavalt tegutseda. Interaktsioonide käigus võimendub see organisatsiooniliseks eestvedamiseks ja nende protsesside järgi võime me hinnata seoseid organisatsiooni toimimise efektiivsusega. Valitud teema uurimine on organisatsioonide tulevase arengu seisukohalt aktuaalne ja annab ettevõtete juhtidele väärtuslikku tagasisidet olemasoleva situatsiooni analüüsimiseks ja tuleviku tegevuste planeerimiseks. Sellest tulenevalt on ajendatud ka autori teemavalik.

Allpool on uurimisülesanded, millele autor töö käigus asub vastuseid leidma:

- Anda ülevaade organisatsioonilise eestvedamise teoreetilisest käsitlusest organisatsiooni efektiivsuse aspektist.
- Anda ülevaade organisatsioonikultuuri teoreetilisest käsitlusest organisatsiooni efektiivsuse aspektist.
- Koostada sobiv valim ja selgitada uurimismetoodikat.
- Viia läbi küsitlused kontserni kahe tööstusettevõtte töötajate seas.
- Võrrelda kahe tööstusettevõtte efektiivsust organisatsioonilise eestvedamise kontekstis.
- Võrrelda kahe tööstusettevõtte efektiivsust organisatsioonikultuuri kontekstis.

Ettevõtte funktsioneerimise efektiivsust (effectiveness) olemasolevas uurimistöös käsitleb autor kui organisatsiooni adapteerumisvõimet väliskeskkonna muutustele (Kivipõld, 2011), kui konkurentsivõimet ja jätkusuutlikkust. Podsakoffi ja MacKenzie (2016) pakuvad välja organisatsiooni adapteerumise definitsiooni, mille järgi on adapteerumine organisatsiooniliikmete suunatud otsuste kogum, mis viib kontrollitud toiminguteni, mille eesmärk on lähendada organisatsiooni majandusliku ja institutsionaalse keskkonnaga. Siin on määravaks tingimuseks organisatsiooni vanus, sest väljakujunenud organisatsioonidel erinevalt uutest ettevõtetest, on rohkem niinimetatud pärandvara mis vajab väliskeskkonnaga kohandamist.

Eestvedamise võimekus esineb organisatsioonis nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil, mis kommunikatsiooni käigus summeerub organisatsiooniliseks eestvedamiseks. Husain (2013) tõstab esile, et kommunikatsiooni kvaliteet, kiirus ja ajaline mõõde on tegurid, mis mõjutavad efektiivsust otseselt. Organisatsioonilise eestvedamise võime avaldub kombinatsioonina kus organisatsiooni struktuur on põimitud läbi eestvedamise protsessidega. Organisatsiooni struktuuri mõistetakse siin organisatsiooniliikmete vahelise dünaamikana ehk korduvate interaktsioonide muustrina. Day (2004) väidab, et organisatsiooniline eestvedamine on sisse kodeeritud võimekus mis areneb organisatsiooni eluea jooksul. Ta on oma olemuselt dünaamiline ja selle käigus toimuvad sisemised organisatsioonilised protsessid aitavad organisatsiooniväliste keskkonnamuutustega toime

tulla. Selline dünaamiline võime pole oluline ainult organisatsioonidele edu saavutamiseks olevikus, vaid ka pikas perspektiivis.

Viimastel dekaadidel on pööratud järjest rohkem tähelepanu uuringutele, mis kirjeldavad kõigi organisatsiooniliikmete kaasamise vajadust protsessidesse ja otsuste tegemisse. See ei ole seotud kuidagi juhtide ebakompetentsusega vaid kogu kollektiivse potentsiaali suunamise ja ettevõtte eesmärkide saavutamise. Räägitakse eestvedamise kollektiivsest fenomenist, kus liidri rolliks on nii formaalse kui mitteformaalse (Yammarino et al. 2012) kommunikatsiooni käigus luua olukord, kus kollektiivi liikmed üksi või väiksemate gruppidega hakkavad üles näitama initsiatiivi ja tegutsema organisatsiooni eesmärkide saavutamise suunas. Organisatsiooni liikmed suhtuvad oma liidrisse kui isiksuseks, kes on teadlik grupi arusaamadest, kes pühendab sellesse pidevalt oma aega ja kaasab neid arusaamu uutesse edasiviivatesse projektidesse (Gerpott et al. 2020).

Oluline küsimus on, kui kiiresti organisatsioon suudab muutuda vastavalt turu vajadustele ja kuidas juhid saavad eestvedamisel kasutada innovaatilisi juhtimisvõtteid, kasutades nutikalt ära organisatsioonikultuuri olemasolu ja organisatsioonilist eestvedamist kui vahendit, mõõdetavate tulemuste saavutamiseks. Organisatsiooniline eestvedamine on organisatsioonikultuuriga tihedalt seotud ja mõlemad on olulised eesmärkide saavutamisel. Kui strateegilised eesmärgid on selged, sõltub efektiivsus organisatsioonisisest kommunikatsiooni kvaliteedist ja ajast, millega jõutakse eesmärgistatud tulemuseni kiiresti muutuva keskkonna kontekstis.

Organisatsioonikultuuri all mõistame peamiselt tõe pidamist, mis on organisatsioonil kujunenud sisemises koostöös ja suhetes väliskeskkonnaga ning seetõttu peetakse neid tõe pidamist õigeks. Seda õpetatakse järjekindlalt uutele organisatsiooni liikmetele kui sobivat tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviisi (Schein 1985). Organisatsioonikultuur annab ettevõttele karakteri. Vadi (2000) on toonud esile, et organisatsioonikultuur on teravik, kuid siiski paljude subkultuuridega institutsioon, mille käsitlemisel ja kujundamisel tuleb lähtuda paljudest omavahel seotud objektidest ja nähtustest. Iga äriühingu töös on arengu tagamiseks vaja läbi viia teatud muutusi. Organisatsioonikultuur kas toetab neid või mõnel juhul ka takistab muutuste elluviimist.

Tööstusettevõttes on oluline pidevalt koos töötajatega käsitleda organisatsioonikultuuri erinevaid aspekte. Juhid saavad panustada personalivaliku ja organisatsiooni väärtuste regulaarse kommunikatsiooniga pühendunud töötajate kaasamisele. Töötajate

poolt omaksvõetud organisatsioonikultuur annab eelduse, et tööstusettevõttes töötajad mõistavad ettevõtte tegevusprofiili ja on paindlikud. Eestis ja Soomes kus tööstusettevõttes on enamjaolt väikese või keskmise suurusega on klienditellimuste täitmisel sageli vaja ilmutada kiiret reageerimist, paindlikkust ja loovust. Kultuur muutub korrelatsioonis sellega kuidas kogu organisatsioon saab ja tahab muutuda ning kuidas organisatsiooni liikmed on motiveeritud ühistele strateegilistele eesmärkidele pühendumisele. Kui operatiivsed ja efektiivsed ollakse, sõltub väga palju juhtidest - liidritest. Efektiivsus, ettevõttele seatud eesmärkide saavutamisel on organisatsioonikultuuriga tihedalt seotud.

Käesoleva magistr töö empiiriline osa põhineb autori uuringule, mis on läbi viidud valgusteid tootvas kontsernis Ensto Lighting OY. Kontserni kuulub kaks tehast, mis annavad tööd kokku 82 – le töötajale. Uurimisobjekti valik sõltus esiteks autori seotusest valdkonnaga. Teiseks, tunneb kontsern ise jätkuvat huvi organisatsioonilise eestvedamise vastu ning otsuste tegemisel toetatakse paljuski organisatsiooni kultuurile. Kolmandaks, uuringu tulemustest lähtuvalt saab juhtkond teha järeldusi kuidas kujundada tuleviku otsuseid nii lühikeses kui pikas perspektiivis. Tegemist on kahe, tootmisprotsessidelt sarnase aga personali struktuurilt erineva tehasega, mis tegutsevad eri maades ja sellest tulenevalt ka eri kultuuriruumides. Tootmine toimub projektipõhiselt ja nõuab suurt paindlikkust, et konkureerida samal alal tegutsevate suurettevõtetega. Efektiivsusest sõltub tööstusettevõtete konkurentsivõime ja jätkusuutlikkus turul. Yukl (2008) väidab, et organisatsiooniline efektiivsus on mitmemõõtmeline konstruktsioon, mis tagab jätkusuutlikkuse ja genereerib eesmärgipäraseid tulemusi.

Käesolev magistr töö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, kahest peatükist. Esimeses peatükis annab autor eesti- ja inglisekeelse teaduskirjanduse abiga ülevaate organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise eestvedamise teoreetilistest käsitlustest organisatsiooni efektiivsuse hindamise aspektist. Organisatsioonikultuur loob eeltingimused kollektiivse eestvedamise ja sealt edasi organisatsioonilise eestvedamise mõttelaadi tekkeks. Seetõttu on need kaks nähtust omavahel tihedalt seotud ja leivad koos käsitlust antud uurimustöös. Edasi käsitleb autor organisatsiooni funktsioneerimise efektiivsuse mõistet ja seoseid organisatsioonilise eestvedamise ning organisatsioonikultuuriga. Teises peatükis, empiirilises osas, tutvustatakse uurimistöös osalenud kontserni ja iseloomustatakse valimit. Käsitletakse kontserni kahes tööstusettevõttes läbi viidud uuringu

metoodikat ning luuakse seoseid teooriaga. Kvantitatiivse uuringu põhjal teostatakse faktoranalüüs ja võrdlusmeetodiga hinnatakse organisatsiooni toimimise tajutavat efektiivsust. Uurimistöö viidi läbi kontsernis Ensto Lighting OY. Uuringu käigus küsitleti anonümselt kokku 82 töötajat, kellest 48 oli Soome ja 34 Eesti ettevõttest. Uuringus osalesid kõik kahes ettevõttes töötanud töötajad, mis on antud uuringu kontekstis täielik valim.

Magistritöö koostamisel kogutud infot ja järeldusi saab ettevõtte juhtimisotsuseid tehes tulevikus arvesse võtta oma tegevuste planeerimisel. Samuti inimeste kaasaamine uuringu tööprotsessi aitas teemat organisatsioonis teadvustada, organisatsiooni häid külgi esile tõsta ja kitsaskohtadele tähelepanu pöörata. Uurimustöö põhjal ei saa teha järeldusi ettevõtte tõhususe kohta. Samuti ei saa autor tuua välja efektiivsuse numbrilisi näitajad. Küll aga võib teha järeldusi, mille poolest üks või teine uuringu tulemuste kombinatsioon on ettevõtte toimimise seisukohalt efektiivsem. Magistritöö järelduste laiendamise piiravaks teguriks teistele organisatsioonidele peab autor väikest valimit (N=82). Suuremate üldistuste tegemiseks tuleks sarnane uuring läbi viia märksa suurema valimi peal.

Käesolevas magistritöös toetub autor organisatsioonilise eestvedamise käsitlemisel eelkõige autoritele Kivipõld, Pasternack, Marion, Uhl Bien, Northouse, Vadi, Schein, Yukl jt. Autor kasutab järgnevaid elektroonilisi andmebaase: Scopus, Web of Science, Ebsco, Emerald.

Käesoleva magistritöö valmimisele kaasaaitamise eest tänab autor töö juhendajat Kurmet Kivipõld'u, kelle väljatöötatud metoodika sai uurimuse ajendiks ja kes kogu pika ja sisuka protsessi käigus oli alati abivalmis ja suunav. Samuti tänab autor antud magistritöö kaasjuhendajat Kulno Türk'i, kelle nõuanded teoreetilise osa kokkupanekul olid konstruktiivsed ja vajalikud. Tänan ka Ensto Lighting OY juhtkonda, kes tundis huvi teemakäsitluse vastu ja tegi kõik vajaliku selleks, et uuringut oleks võimalik ettevõtetes läbi viia. Autor tänab ka kõiki kolleege, kes panustasid aega ja osalesid uuringus.

Märksõnad: organisatsiooniline eestvedamine (organizational leadership), organisatsioonikultuur (organizational culture), efektiivsus (effectiveness), tööstusettevõtte.

Teadusvaldkondade ja –erialade klassifikaatori koodid (CERCS):

S189 Organisatsiooniteadus; S190 Ettevõtte juhtimine

# 1. Organisatsiooniline eestvedamine, organisatsiooni kultuur ja organisatsiooni efektiivsus.

## 1.1 Organisatsioonilise eestvedamise olemus ja koht kollektiivse eestvedamise kontekstis.

Selles peatükis annab autor ülevaate eestvedamise (*leadership*) olemusest ja teoreetilisest käsitlusest. Vaadeldakse konteksti mõttes eestvedamise teooriate arengut. Tutvustatakse tuntumaid kollektiivse eestvedamise teooriaid ja jõutakse organisatsioonilise eestvedamiseni (*organizational leadership*). Käsitletakse organisatsioonilist eestvedamist tööstusettevõtetes ning selle seoseid organisatsioonilise efektiivsusega.

Ettevõtted arenevad dünaamilises keskkonnas kaasaegsel ja avatud maailmaturul. Organisatsioonide eesmärk on saavutada konkurentsieelis ja läbi turuosa suurendamise ellu jääda, kasvada ning rohkem lisaväärtust toota. Kuna konkurents muutub üha raskemaks, peavad ettevõtted leidma uusi võimalusi enda eristamiseks, sest traditsioonilised äritegevuse viisid on muutumas vähem atraktiivseks ja mitte nii edukateks. Pidevalt muutub tehnoloogia ja ettevõtted ei saa pikalt toetuda oma praegustele positsioonidele.

Ettevõtte arengut silmas pidades on oluline organisatsiooniliikmete koostöö ja tegetsemine ühise meeskonnana. Igapäevaseid ülesandeid lahendades võtavad organisatsiooni liikmed liidri suunamisel initsiatiivi, jagavad omavahel parimaid praktikaid ning vastutavad tulemuste eest. Juhi kui liidri rolli tuleb selles olukorras vaadelda kui organisatsiooni liikmete motiveerijat, eeskujut ja eestvedajat. James MacGregor Burns (1978) on defineerinud eestvedamist kui teatavate motiivide ja väärtustega inimeste vastastikust mobiliseerimise protsessi, kelle käsitluses on erinevad majanduslikud, poliitilised ja muud ressursid, et konfliktsituatsiooni ja konkurentsi tingimustes saavutada üheskoos püstitatud eesmärkide täitmist. Lisades veel, et eestvedamine on inimese omadus, keskkonnatingimus ning liidri- ja järgijatevaheline suhe. Griffin (2002) väidab, et eestvedamine on juhtimisalane tegevus, mis tagab liidri vabatahtliku järgimise organisatsiooniliikmete poolt, keskendudes organisatsiooniliste eesmärkide saavutamisele.

Eestvedamise määratlusi on erinevaid. Näiteks Northouse (2019) defineerib seda kui protsessi millel on mõju kollektiivile, mis toimib grupisiseselt ja mis näeb ette teatud eesmärgi saavutamist. Eestvedamine on olnud huvi keskmes paljudes valdkondades, kus

on tegemist kollektiivse töökorraldusega. Uhl-Bien et al. (2018) väidavad, et organisatsioonid on muutunud keerukamaks ning suuremaks, kasutades erinevaid struktuure ja alluvussuhteid. Väljakutseid, millega juhid täna silmitsi seisavad, on vajadus organisatsioonide ja inimesi oskuslikult suunata ning leida neile võimalusi kohanemiseks üha dünaamilisema ja nõudlikuma ärikeskkonna tingimustes. Siin peavad organisatsioonid tervikuna ja selle liikmed näitama üles paindlikust ja tegutsemise kiirust, et muutliku maailmaga sammu pidada. Eestvedamine on oluline fookus, kui soovitakse mõista organisatsioonide edu selgitavaid võtmetegureid. Alustuseks tuleb uurida, millisel määral eestvedamine organisatsioonis esineb, kuidas see on korraldatud, millised on organisatsiooni väärtused ning milliseid tavasid ja stiile kasutatakse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Juhid üksi ei suuda kõike pädevalt otsustada ja ellu viia. On vaja kaasata kollektiivi liikmeid, võimustada neid ja motiveerida eesmärgile jõudmiseks.

Eestvedamise fenomen on olnud üle sajandi psühholoogia teaduslike uuringute objektiks ja on endiselt valdkond, mis esitab mitmeid vastuseta küsimusi (Avolio ja Walumbwa, 2014; Hernandez, Eberly, Avolio ja Johnson, 2011). Kuigi teemakäsitus tõmbas ligi filosoofe juba Vanast Kreekast ja Hiinast, avaldati esimene psühholoogialane teaduslik uurimus 1904. aastal Lewis Terman'i (1904) poolt mis viidi läbi lastega hariduskeskkonnas. Juba siis näitasid uuringute tulemused, et õpetajad hindasid liidreid õpilaste seas vähem emotsionaalseteks, stabiilsemateks ja kohanemisvõimelisemateks kui nende liidriomadusteta kaasõpilasi.

Traditsiooniliselt on liidri ja eestvedamise kontseptsioon keskendunud üksikisikutele, kus juhte koolitatakse meeskonda juhtima, mis on hierarhilise organisatsioonistruktuuri osa. Sellest lähtuvalt olid eestvedamise uuringud tavapäraselt keskendunud vertikaalsele kommunikatsioonile ja liidri-järgija suhtlemisele, kus liider suhtleb organisatsiooni hierarhias erinevatel tasanditel olevate järgijate või järgijate gruppidega. Siiski on viimastel aastatel eestvedamise uurimine jõudnud individikesksetest, liidri omadusi uurivatest praktikatest kaugemale, kollektiivsele – organisatsioonilisele tasemele. Tööstusettevõttes on enamasti töö iseloom kollektiivne, kus igal indiviidil on anda oma panus lõpptulemuse saavutamisel. Tootmisprotsessi sisendid on üldiselt materjal ja töö. Viimasega on seotud inimesed ehk kollektiiv, kellel on töösoorituse tegemiseks vaja sisendit, milleks enamasti on juhendamine koos eesmärgistamisega ning kontroll läbi tagasisides-

tamise ja motivatsioonipaketi. Kuidas eesmärgini jõutakse sõltub liidri ja kollektiivi kompetentsusest, kommunikatsiooni kvaliteedist ja iseorganiseerumise võimest. Näiteks määratleb Yukl (2006) eestvedamist protsessina, kus teatud isikud organisatsioonis mõistavad, mida ja kuidas tuleb teha, samal ajal aidates suunata individuaalseid ja kollektiivseid jõupingutusi ühiste eesmärkide saavutamiseks. Grupp teadlasi kirjeldab eestvedamist kui olemuslikult mitmetasandilist nähtust, mis toimib nii üksikisiku kui ka kollektiivsel tasandil (Chun, Yammarino, Dionne, Sosik ja Moon, 2009). Ameerika teadlased Hofmann ja Jones (2005) uurisid käitumismustreid nii indiviidi kui ka kollektiivi tasandil. Nad tõestasid, et eestvedamisel on ka kollektiivne dimensioon ja see on seotud kollektiivse sooritusega.

Fairhurst et al. (2020) on märkinud eestvedamise kollektiivset fenomeni uurides, et teadusartiklites käsitletakse kollektiivse eestvedamise jooni ka järgmistes teooriates: jaotunud eestvedamine (shared leadership), jaotatud eestvedamine (distributed leadership), kompleksne eestvedamine (complex leadership), diskursiivne eestvedamine (discursive leadership), suhetepõhine eestvedamine (relational leadership) ja võrgusiku eestvedamine (network leadership). Nende hulka kuulub ka organisatsioonilise eestvedamise teooria, mis on üks kollektiivse eestvedamise alaliikidest. Organisatsioonilist eestvedamist ja organisatsiooni toimimise efektiivsust uuritakse järjest sagedamini.

Kollektiivse eestvedamise (collective leadership) teooria keskendub erinevatele, kuid siiski omavahel seotud eestvedamise aspektidele, nagu kollektiivi kesksus, suhetele orienteeritus, samuti mõju tööprotsessidele ja tulemustele (Bryman et al. 2011). Neid aspekte analüüsid võime leida tihedaid seoseid organisatsioonikultuuri ja selle dimensioonidega, nagu suhetele ja eesmärgile suunatus, mida käsitletakse lähemalt käesoleva uurimustöö peatükis 1.2.

Arvestades eestvedamise perspektiivi organisatsioonides, käsitletakse järjest rohkem nii jaotatud kui jaotunud eestvedamise rolle ja liidrite ning meeskonna vastastikust mõju, tõstes esile meeskonnaliikmetevahelise kommunikatsiooni tähtsust (Day et al. 2004). Kollektiivse eestvedamise alaliike on erinevaid. Antud uurimustöö kontekstis olulisemad neist on välja toodud tabelis 1. Allpool annab autor ülevaate kollektiivse eestvedamise alaliikidest nagu autentne (authentic), jaotatud (distributed), jaotunud (shared) ja võrgustikuline (network) eestvedamine. Järgnevalt keskendub autor organisatsioonilise eestvedamise fenomenile ja selle kohale kollektiivse eestvedamise kontekstis.

Tabel 1. Kollektiivse eestvedamise liigid ja lähenemised.

<b>Kollektiivse Eestvedamise liigid</b>	<b>Lähenemised ja väärtused</b>
Autentne eestvedamine (authentic leadership)	Individaalse tasandi eestvedamine, kasutatakse kollektiivse eestvedamise hindamisel, eetiline, suhete läbipaistvus, muutustele avatud, otsuste tegemisse kaasatud järgijad, positiivsed hoiakud ja käitumine, tasakaalustatud kommunikatsioon, eneseteadlikkus, enesekindlus, usaldusvärsus (Walumbwa et al. 2008; Luthans, Avolio ja May 2003; Gardner 2005)
Võrgustikuline eestvedamine (network leadership)	Inimestele suunatud tegevused, usalduse loomine, ressurside ja sidusrühmade tähtsustamine, koostöö ja funktsionaalsus, võib esineda hierarhilisi struktuurilisi takistavaid elemente (Silvia 2011; McGuire 2010)
Jaotatud eestvedamine (distributed leadership)	Jagatud rollid ja positsioonid indiviidide vahel, kes võtavad vastutuse, õppimise protsess, indiviidide teadmiste ja tegevuste summa, jagatud organisatsioonilised ülesanded, indiviidide võimustamine (Gronn, 2002; Day et al. 2004; Spillane ja Diamond 2007)
Jaotunud eestvedamine (shared leadership)	Pidev vastastikuse mõjutamise protsess nii horisontaalselt kui vertikaalselt, detsentraliseeritud ametlik ja mitteametlik kommunikatsioon, vastastikune tugi ja kompetentside arendamine, jagatud ühine eesmärk, liidrirollide vahetumine (Carson et al. 2007; Balkundi ja Harrison 2006)
Organisatsiooniline eestvedamine (organizational leadership)	Organisatsiooniline orientatsioon, kõrge eneseregulatsioon, infotöötlusvõime, koostöö, usaldus, organisatsiooniline võimekus, adapteerumine väliskeskkonnaga, eesmärgistatud tegevused, efektiivsus (Kivipõld, Vadi 2008; Pasternack et al. 2001; Uhl-Bien, Marion, McKelvey 2007)

Allikas: Autori koostatud (tabelis esitatud allikate põhjal)

Meeskonnaliikmete vaheline kommunikatsioon, millele eestvedamise valdkonnas on pööratud üha suuremat tähelepanu aitab ja julgustab töötajatel töökohal genereerida ja viia ellu uudeid ja kasulikke ideid (De Jong ja Den Hartog 2007). Teadlased ja spetsialistid on seisukohal, et kollektiivne eestvedamine on üks organisatsiooni efektiivsuse ja edu saavutamise allikaid (Yuan ja Woodman 2010). Väikese ja keskmise suurusega töösutsetevõtted on antud teema uurimiseks atraktiivsed, kuna konkurentsiks püsimiseks, peavad ettevõtted tulema toime väliskeskkonna muutustega ja kohanema. Kohanemine tähendab aga organisatsioonisisest operatiivset reageerimist, et strateegiliselt pikas perspektiivis olla turul konkurentsivõimeline.

Alates autentse eestvedamise mõiste kasutuselevõtmisest on seda enim määratletud kui liidri käitumismudelit, mida liigitatakse sageli individipõhiste eestvedamisstiilide hulka. Kollektiivne mõõde avaldub läbi suhete läbipaistvuse ja tasakaalustatud infovahetuse. Autentne eestvedamine toetab ja soodustab nii positiivseid psühholoogilisi võimeid kui ka positiivset eetilist õhkkonda ja käitumist organisatsioonis. See omakorda soodustab suuremat eneseteadvust, sisemist moraalset perspektiivi, teabe tasakaalustatud töötlemist, järgijatega töötavate juhtide suhtelist läbipaistvust ja lõpuks soodustab nii liidri kui järgijate positiivset enesearengut (Walumbwa et al. 2008). Autentsed liidrid on eetilised, läbipaistvad, muutustele avatud, kaasavad oma järgijaid otsuste tegemisse ning soodustavad positiivseid hoiakuid ja käitumist, mis omakorda edendab organisatsiooni tulemuslikkust (Walumbwa et al. 2008).

Walumbwa (2008) töötas välja autentse eestvedamise mudeli, mis koosneb neljast faktorist: eneseteadlikkus (self-awareness), sisemine moraalne perspektiiv (internalized moral perspective), tasakaalustatud kommunikatsioon (balanced-processing) ja suhete läbipaistvus (relational transparency). Suhete läbipaistvus ehk tõetruu olemine avab liidri isiksuse avatult ja ausalt järgijatele. Suhete läbipaistvus on üks organisatsioonilist eestvedamist soodustavaid tegureid.

Kuigi autentne eestvedamine on ümberkujundava eestvedamise edasiarendus ja tugineb liidri eetilise käitumise ja moraalnormide järgimisele, on selles praktikas juba küllalt kollektiivse eestvedamise jooni. Organisatsioonilise konteksti annab nii liidri kui järgijate olemasolu. Eneseteadlikkus ja sisemine moraalne suunatus tagab kollektiiviliikmete jätkuva arengu. Järgijate ja juhi vaheline avatud ning aus kommunikatsioon loob aluse usalduslikule sisekliimale, mis omakorda kultiveerib töörahulolu ning loob eeldused järgijate eesmärgistatud tegevusteks.

Võrgustikulise eestvedamisega organisatsioonides töötavad liidrid kulutavad märkimisväärselt rohkem aega inimestele suunatud tegevusteks nagu näiteks töötajate motiveerimine, usalduse loomine, võrdne kohtlemine, lojaalsete gruppide ja võrgustike loomine. Seevastu liidrid hierarhilises organisatsioonis kulutavad aega valdavalt töö planeerimisele, määramisele ja koordineerimisele. Lisaks leidsid teadlased, et mõlemat tüüpi liidrid pidasid oluliseks organisatsioonilist keskkonda, ressursside ja sidusrühmade identifitseerimist ning liidrite julgustavat toetust protsessidele (Silvia et al. 2010).

Võrgustikul on palju eestvedamisstiilide konstruktsioone. Osa teadlasi määratlevad seda kui kollektiivse eestvedamise ebatraditsioonilist viisi, kus eestvedamine toimub alt-üles, on kollektiivne, koostööle suunatud ja funktsionaalne. Teine määratlus on see, et võrgustikus on üks või mitu võrgustikuosalist või ka välist osalist, kus täpne eestvedamisroll ja selle jaotus sõltuvad suuresti kontekstist (Wind 2017). Selle teoreetilise lähenemisviisi kohaselt toimib eestvedamine võrgustiku osaliste vahelise sotsiaalse suhtluse kaudu kus vastastikku tunnetatakse teineteise võimekusi võtta initsiatiivi (Borgatti et al. 2009). See tähendab, et võrgustikud on suures osas iseorganiseeruvad, mille mõõtmel võivad ulatuda vastavalt vajadusele kohalikust kuni rahvusvahelise kompetentse jagava ja eesmärgipäraselt töötava struktuurini.

Mõned autorid väidavad, et olemuslikult keerulised ja mittehierarhilised võrgustikud on takistuseks organisatsioonides eestvedamise tekkimisele. Teised jälle, vastupidi usuvad, et koostöövõrgustikud ei saa oma olemuselt olla keerulised ja tsentraalne suunatus ei tähenda eestvedamise võimalikku puudumist (Popp et al. 2014). Selles perspektiivis on uurijad väitnud, et laiendades hierarhilise eestvedamise teooriat võrgustikele, tuleb esile kaks põhilist erinevust. Esiteks: võrgustikukeskkonnas võib olla keerulisem saavutada soovitud tulemust iga liikme erinevate isiklike eesmärkide tõttu. Teiseks: organisatsiooni tulemus sõltub osalejate ühistest jõupingutustest eesmärkide saavutamisel (Silvia 2011).

Võrgustikulised suhted tööstusettevõttes töötavad nii horisontaalselt kui vertikaalselt hõlmates erinevate osakondade erineval tasemel töötajaid. Võrgustike puhul võib eeldada, et eestvedamine käivitub väga pragmaatilistel põhjustel ja töötab edukamalt keskastme ja kõrgemate juhtide tasemel. Juhid võtavad loomuomaselt vastutust laiemalt kanda kui lihttöölised. Pealegi lihttöölise puhul võivad domineerima hakata hoopis isiklikud motivaatorid ja ettevõtte eesmärgid ei seata alati esimesele kohale. Siiski võib tootmisettevõtte erinevaid osakondi käsitleda võrgustiku osapooltena, kes on omavahel vastastikusel sõltuvusel. Interaktsioonide käigus vahetatakse informatsiooni, oskuseid, teadmisi, jagatakse ümber vajalikke võimsused, ning töödeldakse turuinformatsiooni. Ühine motivaator on heaolu, mis saabub läbi ettevõtte eesmärkide saavutamise ja see käivitab võrgustikulise eestvedamise.

Jaotatud eestvedamine (distributed leadership) on kollektiivne tegevus, mis toimib läbi grupisuhete (Bennett et al. 2003). Peter Gronn (2000) käsitleb jaotatud eestvedamise

kontseptsiooni kui potentsiaalset edasiarendust eestvedamislikule mõtlemisele ja tegevusele, mis jaguneb kaheks vastaspooleks. Esimesed panustavad suuresti üksikisikul baseeruvatele eestvedamisteooriatele ( Bass 1985) ja teised, kes näevad eestvedamist süsteemide kujundamise ja rollistruktuuride kujunemisel ilmnevaid kollektiivse tegevuse tulemusi (Jaques 1989). Jaotatud eestvedamine oli kahtlemata Gronn'i (2002) jaoks uus inspireeriv käsitlus, et uurida, kas eestvedamist võiks terviklikus mõttes käsitleda pigem üksikisikute panuste summana. Ta illustreeris oma argumentatsiooni kolme alternatiivse kaasamisvormiga nagu spontaanne koostöö, intuiitiivsed töösuhted ja institutsionaliseeritud praktikad, mida võib pidada kollektiivseteks ilminguteks. Sellega soovis ta fundamentaalselt ümber sõnastada traditsioonilise eestvedamise põhisuunad.

Enamik jaotatud eestvedamisealastest uuringutest toetab lähenemisviisi, et see on staatiline tingimus, milles rollid organisatsioonis jaotatakse (Yukl 2009). Tegelikult tundub siiski, et on võimalik ka eestvedamise jaotumine, nagu vastastikune mõjutamisprotsess, mille väljund on tõenäoliselt palju dünaamilisem ja toimub vajaduse tekkimisel. See on võimalik sellises kollektiivis kus on kaks või enam liidrirolli kandvat indiviidi. Mis tahes ajahetkel võtab liidrirolli kõige olulisemate oskustega asjatundja. See indiviidide valikuline esilekerkimine võib tekkida läbi mitteametlike kanalite, kuid liider või liidrite kolleegium võib need ka selgesõnaliselt aktiveerida. Lisaks suur osa liidrite ja meeskonna vahelisest suhtlusest eeldab, et kollektiiviliikmed on homogeenne üksus, milles osalevatel inimestel on sarnane motivatsioon ning nad võtavad eestvedamisliku käitumise loomupäraselt omaks (Zaccaro et al. 2001).

Tööstusettevõtetes näeb sageli, kuidas erinevates tootmisprotsessi etappides töötajad võtavad initsiatiivi mõne probleemi lahendamisel või siis mõne parendusettepaneku tegemisel. Selleni viib koostöotahe, pühendumus ja huvi kollektiivsete tulemuste vastu. Liidri rolli ülesande lahendamisel jaotatakse kas sobivate isiksuse omaduste, sobiva tööjõuressursi olemasolu, probleemi iseloomu või asukohapõhiselt. Töötajad näitavad samas ise üles spontaanset huvi ülesannete lahendamisel, võttes arvesse nii töökohapõhiseid isiklikke kui ka organisatsiooni eesmärke. Eestvedamise kollektiivne fenomen realiseerub siin üksikute indiviidide panuse summana. Negatiivne kogemus võib tekkida kui leidub töötajaid, kes ei ole huvitatud liidri rolli võtmisest või kui juhil ei jätku piisavalt usaldust töötajate vastu liidri rolli jaotada.

Jaotunud eestvedamise (shared leadership) vastu tekkis huvi organisatsioonidel, kus alluvussuhted ei olnud enam klassikaliselt hierarhilised. Neis uuriti kas meeskonnaliikmete vastastikune mõju läbi eestvedamise võimaldab kasutada organisatsiooniliikmete suuremat potentsiaali (Wang et al. 2014).

Jaotunud eestvedamisele iseloomulikud tegurid on detsentraliseeritud infovahetus, kollektiivsete ülesannete täitmine, vastastikune tugi ja kompetentside arendamine ja jagatud ühine eesmärk (Wood 2005). Jaotunud eestvedamise korral eristatakse kolme muutuvat komponenti. Need on liidrirollide vahetus kollektiivis, muutuv sotsiaalne kontekst ja elemendid, mis loovad tingimused liidrite ja järgijate rollide vahetuseks. Enamik jaotunud eestvedamise määratlusi kalduvad teemale lähenema logistilisest vaatenurgast, mis üldiselt kinnitab, et konkreetne käitumine, rollid või ülesanded on ametlikult või mitteametlikult jagatud meeskonnaliikmete või üksikisikute vahel, võimustades indiviide ja jagades vastutust saavutamaks ühiseid eesmärke (Carson et al. 2007).

Eeldatakse, et kui meeskonnaliikmetel on lubatud osaleda probleemide lahendamises, mõjub see positiivselt organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Kui liidril ja meeskonnaliikmetel on ühine eesmärk toetatakse teineteisele vastastikku. Kuigi liidritesse, kes julgustavad kontaktide loomist, tõstavad koostööootusi ja kaasavad töötajaid, suhtutakse üldiselt positiivselt, siis veidi keerulisem on eestvedaja rolli omaksvõtmine. Selleks on oluline anda rollile selge tähendus ja eesmärk. Nii on ülesanne lihtsamalt tajutav. Näiteks hiljutises uuringus leidis Carson et al. (2007), et eestvedamise jaotumine oli korrelatsioonis järgijate arusaamadega oma osalusest otsustes, ühise eesmärgitunde ja tajutava organisatsiooniliikmete sotsiaalse toetusega.

Lisaks on oluline ka organisatsioonisisese võrgustiku tundmine ja kollektiivne koostöö. Näiteks on tööstusettevõttes kasulik jagada üldist tootmist ja eesmärke puuduvat informatsiooni kõigi kollektiiviliikmete vahel. Objektiivne informatsioon paneb inimesed kaasa mõtlema, tegutsema ja tulemusi on kergem saavutada. Trendid tootmises on lühenevad tarneajad, samuti ka toodete kohandamise vajadus-, turu- või kliendipõhiselt lühikese aja jooksul. Praktikas on sageli nii, et väikesed muutused tootes põhjustavad muutuste vajadusi tootmisprotsessis. Töötajatevahelise kommunikatsiooni kvaliteet Avolio ja Yammarino (2013) järgi on töötajate positiivse töökogemuse määraja ja mõjutab oluliselt töötaja ja kollektiivi koostöövõimet, mis omakorda mõjutab efektiivsust.

Tänapäeva teadmispõhistes tööstusettevõtetes on kasulik kui eestvedamine on rakendatud organisatsiooni kõikidel tasanditel. Kuigi esineb ka tootmisettevõtteid, kus juhtide ja spetsialistide vahel kasutatakse kollektiivse eestvedamise instrumente aga lihtsama tootmise või lihtsamaid allhanketöid teostava ettevõtte puhul, kus töötajate loovus ei ole esmatähtis, võivad tootmistöötajatega suheldes domineerida klassikalised individipõhised eestvedamise mudelid ja hierarhilised käsuliinid. Organisatsiooniline eestvedamine on kompleksne fenomen. Kivipõld (2011) defineerib seda kui kollektiivset võimekust korrigeerida ja registreerida oma tegevusi vastavuses väliskeskkonna muutustele, hoides fookuses organisatsiooni eesmärgi. Organisatsioonilise eestvedamise fenomeni tekkeks on vajalik organisatsiooniliikmete tihe omavaheline seotus läbi organisatsiooni protsesside. Viimaste vajalikkust, keerukust või lihtsust reguleeritakse aga tihedalt vastvalt väliskeskkonnast tuleva informatsiooni baasil. Kui organisatsioonilise eestvedamise võimekusele ja liikmetevahelisele kommunikatsioonile pööratakse piisavalt palju tähelepanu, suureneb organisatsiooni tulemuslikkus, märgib Barney (1991).

Oma uuringus leidsid Balkundi ja Harrison (2006), et tihe kommunikatsioon meeskonnaliikmete vahel oli seotud meeskonna elujõulisusega. See mõjus positiivselt meeskonna sisekliimale, lõi pühendumuse ja sidusa õhkkonna. Seega tundub mõistlik, et inimestevahelise suhtluse ja teadlikkuse edendamine meeskondades soodustab saavutama planeeritud tulemusi.

Töötajate osalus ja kaasatus ettevõtte igapäevastesse otsustusprotsessidesse mõjutab organisatsiooni konkurentsivõimet (Kivipõld 2011), jätkusuutlikkust ja toimimise efektiivsust. Organisatsiooniline eestvedamine on üks oluline instrument muutuste juhtimisel ettevõttes, mille tulemuseks on jätkuv tulemuslikkuse ja kommunikatsiooni parandamine ning efektiivselt toimiv organisatsioon. Organisatsiooniline eestvedamine eeldab mitme osaleja panust ja mitmesuunalist mõju, mis avaldub eri tasanditel ja erinevates ajaperspektiivides. Teadmiste nappus selle kohta, kuidas liidrid loovad tõhusaid organisatsioone, tuleneb keskendumisest juhtidele ja nende omadustele, mitte sellele, kuidas nad muudavad protsesse organisatsiooniliikmetes, rühmades või organisatsioonides (Gardner et al. 2010). Uuemates teadusuuringutes kirjeldatakse üksikasjalikult protsesse, mille abil meeskonnad ja süsteemid aja jooksul dünaamilise keskkonnaga kohanevad. Need leiud viitavad, et teadlased jätkavad eestvedamise uurimist, lahendades eelmise aastatuhande lõpus tuvastatud puudused - näiteks vähene tähelepanu kontekstuaalsetele,

meeskondlikele ja üldistele organisatsioonilistele mõjudele eestvedamisel (Dinh et al. 2014). Lisaks väidab Ganz (2000), et peaksime vältima üksikute niinimetatud soololiidrite esilekerkimist. Seeläbi tagatakse, demokraatlike osalusstruktuuride arendamine läbi organisatsioonilise eestvedamise prisma, mis loob efektiivsemalt toimiva organisatsiooni.

Uuringud näitavad, et kõrgematel tasanditel võimaldavad eestvedamise individuaalsed oskused sotsiaalsetes võrgustikes areneda väärtuslikeks organisatsioonilisteks ressursideks (Balkundi et al. 2011), mis loob eelduse grupisiseseks interaktsiooniks ja salvestab grupiliikmetesse teadmist, mis omakorda suunab rühma käitumist (Hannah et al. 2011). Sellel tasemel eestvedamiseprotsessid võivad koondada olulise immateriaalsete vara organisatsiooniliste ressurside loomiseks (Polyhart ja Moliterno 2011). Viimase kahe aastakümne jooksul on juhtimisteadlased välja töötanud ka teooriad, et selgitada liidri rolli keerulistes süsteemides organisatsiooniliste muutuste algatamisel ja dünaamiliste sotsiaalsete võrgustike haldamisel (Dinh et al. 2014).

Organisatsiooniline eestvedamine on organisatsiooni käsituses olev oluline ressurss, kus üksikisikute eesmärgistatud tegevus võimendub organisatsiooniliseks võimekuseks. See ressurss on eelkõige inimesed, nende pühendumine eesmärkidele, formaalsed ja mitteformaalsed suhted ning nende motivatsioon. Organisatsioonilise võimekuse kontekstis käsitletakse ressursse kui organisatsioonide kasutuses olevat unikaalset vara, mille abil loovad organisatsioonid endale konkurentsieelise ja kindlustavad muutuvast majanduskeskkonnas kasumlikkuse (Kivipõld 2011). Nii nagu me näeme majanduses, igas uues ajaühikus kasvavate tehingute kiiret kasvutrendi, nii peavad ka organisatsioonid sellega arvestama ja kiirelt turuolukorra muutustele reageerima.

Võimekus seisneb organisatsiooni sisemiste ressurside reageerimise kiiruses vastavalt väliskeskkonna dünaamikale. Lahti seletades tähendab võimekus selles kontekstis seda, et kui keskkonnatingimused, kus organisatsioon töötab, muutuvad, siis organisatsioon suudab muutunud keskkonnas säilitada endise olukorra tulemustes või parandada seda. Lihtsamalt seletades peitub võimekus oskuses adapteeruda keskkonnatingimustega. Kollektiivse eestvedamise fenomen on keerukas nähtus, mis salvestub organisatsiooni käitumismustritesse, samas olles pidevas muutumises (Kivipõld 2011). Muutumise vajadus või surve tuleb ühelt poolt väliskeskkonnast. Teisalt on dünaamika vajadus initsieeritud organisatsiooni ja indiviidide isiklikest eesmärkidest ning nende kokkusobivusest.

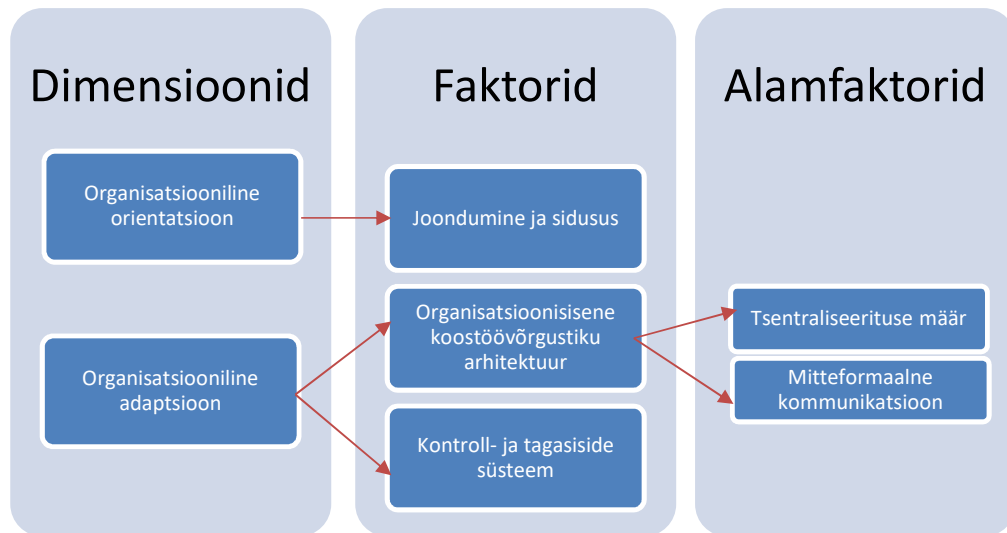
Tööstusorganisatsiooni jaoks võib väliskeskkonna muutus avalduda nii positiivse, kui negatiivsena. Positiivse näitena võib nimetada uute turgude avanemist, nõudluse kasvu, seadusest tulenevate piirangute leevenemist, maksude ja aktsiiside alanemist, uutele tehnoloogiatele juurdepääsu jne. Negatiivsed väliskeskkonna mõjud võivad olla näiteks riigipiiride sulgemine, nõudluse vähenemine, keskkonnapoliitika karmistumine, uute tehnoloogiate kasutuselevõtt ja vanade aegumine, tooraine defitsiit või järsk kallinemine jne. Kõik need muutused avaldavad organisatsiooni tegevustele mõju, kas avardades võimalusi või siis piirates neid.

Turu või väliskeskkonna tundmine pakub liidritele mõistmist, mille abil organisatsioonid saavad hinnata oma positsiooni turul, kus tegutsetakse. Tõhus väliskeskkonna tundmine aitab organisatsioonil kiiresti reageerida probleemidele. Edukamad organisatsioonid oskavad väliskeskkonna muutusi ette näha või mõjude saabudes võimalikult kiiresti reageerida. Siin tuleb mängu organisatsiooni sisemine võimekus (organizational capability) Grant (1991). Tema sõnul tähendab organisatsiooniline võimekus seda, et ettevõtetel on oskus kasutada oma materiaalseid ja immateriaalseid ressursse tegevustulemi parandamiseks. Peng et al. (2008) lisab, et sisemine võimekus on kavandatud või realiseerunud konkurentsivõime ja ühtlasi ka tugevus tootmisprotsesside juhtimisel. Kusunoki et al. (2008) arutleb, et esiteks organisatsioonilist võimekust on rakse kopeerida ja see on ettevõttespetsiifiline. Teiseks, organisatsiooniline võimekus on akumuliseerunud läbi pikaajalise jätkuva õppimise. Kolmandaks, organisatsioonilisel võimekusel on potentsiaal saada pikas perspektiivis organisatsiooni konkurentsieeliste allikaks.

Kõik algab liidrist, kelle selge visioon organisatsiooni eesmärkidest annab kollektiivsetele tegevustele käivitava impulsi, kes sisendab järgijatesse usku ja inspiratsiooni, et määratletud tulemuste suunas liikuda. Mitte vähemtähtis pole ka organisatsiooniliikmete meelsus, haridustase, valdkonna tundmine, tööstaaž ja avatus võtta omaks organisatsiooni väärtusi. Mida rohkem on organisatsioonis haritud ja hinnatud spetsialiste, kes isiksuse tüübilt sobivad kollektiivi liikmetega, seda kergemini tekib inimeste vaheline interaktsioon ja eesmärgistatud tegevuste genereerimine.

Oma doktoritöös uuris Kivipõld (2011) organisatsioonilise eestvedamise fenomeni ja selle seotust organisatsiooni funktsioneerimise efektiivsusega. Käesolevas uurimustöös vaatleb autor just funktsioneerimise efektiivsusega seotud aspekte. Joonisel 1.

on ära toodud organisatsioonilise eestvedamise dimensioonid ja faktorid, millele tugineb osa käesolevast uurimustööst.



Joonis 1. Organisatsioonilise eestvedamise võimekuse dimensioonid ja faktorid.

Allikas: Autori koostatud (Kivipõld 2011 põhjal)

Organisatsiooni funktsioneerimise efektiivsust (effectiveness) käsitleb autor kui organisatsioonilise eestvedamise võimekust. Lühidalt hõlmab see organisatsiooni kui terviku iseorganiseerumise võimet ja tema adapteerumisvõimet väliskeskkonna muutustele. Efektiivsus, tähendusena mõjus, on üldisem termin ja väljendub organisatsiooni üldise edukusena majanduskeskkonnas. Efektiivsust ei tohiks olemasoleva töö käigus segamini ajada aga tõhususega (efficiency), mis mõõdab kvantitatiivseid aspekte, nagu tööviljakus (nt tükki tunnis). Näiteks kui organisatsioon suudab oma sisemisi ressursse kiiremini ja efektiivsemalt planeerida ja rakendada, mille käigus kulutatakse vähem töötunde ja toorainet, kasvab ka tõhusus.

Organisatsiooni funktsioneerimine on tihedalt seotud sisemiste mõjutajatega nagu näiteks organisatsiooni kultuur ja sisene kommunikatsioon. Organisatsioonikultuur loob fooni ja organisatsiooniline eestvedamine toetub sellele. Kommunikatsioon, mis on mitmesuunaline, võimendab kompetentside jagamist ja suunatud käitumist. Efektiivsust võib mõista kui kvaliteetsete tulemuste loomist, eesmärkide saavutamist ja tulemusstandardite täitmist (Lawrence et al. 2009). Organisatsiooni efektiivsus on seotud liidri ja üksikisikute ning seeläbi kollektiivse pühendumusega organisatsiooni eesmärkidele (Zaccaro et al.

2001). Edu saavutamiseks peavad organisatsiooni liikmed toetama organisatsiooni eesmäärke ja organisatsioon peab olema teadlik oma liikmete soovist mõista kollektiivse panustamise olemust ühiste eesmärkide saavutamisel.

Vastavalt organisatsioonilise eestvedamise kontseptuaalsele raamistikule eksisteerib eestvedamine läbi organisatsiooniliikmete vastastikuse mõjutamise. See toimub jätkuvas protsessis organisatsioonis nii indiviidi, grupi kui organisatsiooni tasandil. Protsess koordineerib organisatsiooniliikmete kompetentside koondumist kollektiivseks võimekuseks, mis annab organisatsioonile iseorganiseerumise võime. Selle tulemusel vähenevad organisatsiooni sees juhtimis-, kontrolli-, ja transaktsioonikulud ning organisatsioon on võimeline kiiremini reageerima väliskeskkonna mõjudele (Kivipõld 2011).

Organisatsioonilise eestvedamise efektiivsuse hindamiseks on välja töötatud mõõtmisinstrument, millel on kaks dimensiooni – Organisatsiooniline orientatsioon ja organisatsiooniline adaptatsioon (Kivipõld 2011). Organisatsioonilise orientatsiooni dimensioon on tuletatud Pasternack'i (2001) institutsioonilise eestvedamise mudeli ja Reynolds'i (1987) jaotatud käitumisprintsipi mudeli järgi. Pasternack'i (2001) institutsioonilise eestvedamise mudel, kus käsitletakse eestvedamist organisatsioonilisel tasandil, annab võimaluse mõõta organisatsioonilise eestvedamise võimekust organisatsiooni juhtkonna tasandil ja võtab arvesse organisatsiooni visioonist, strateegiast ja eesmärkide planeerimisest tulenevad aspektid. Läbi Reynolds'i (1987) jaotatud käitumisprintsipi mudeli kaasatakse veel organisatsioonivälise fookuse ja sisemise sidususe komponendid. Eelnimetatud komponendid moodustavad organisatsioonis dünaamilise protsessi ja ühtlasi on ka aluseks esimesele põhifaktorile – joondumine ja sidusus (alignment and cohesion).

Faktor joondumine ja sidusus, esindab organisatsioonilise eestvedamise kui strateegilise protsessi koondprintsipi, defineerides organisatsiooni tulevikusuundumisi läbi strateegia. Strateegilisse protsessi on kaasatud nii välised kui sisesed tegurid, kus põhiline fookus on läbi organisatsiooni kõikide tasandite organisatsiooniliste eesmärkide saavutamine (Kivipõld 2011). Joondumine kui väline fookus väljendab strateegiliste eesmärkide tegevuskava tulenevalt väliskeskkonna vajadustest ja võimalustest. Sidusus iseloomustab organisatsioonisisest konteksti, ehk seda kuidas on organisatsiooni strateegilised eesmärgid viidud selle liikmeteni. Ehk siis kuidas töötajad mõistvad, milliste tegevustega on

eesmärgid saavutatavad. Organisatsiooni strateegilised eesmärgid ühendavad organisatsiooni liikmeid kogu ettevõttes, et nad saaksid tegutseda ühtse tervikuna, andes oma tööle mõtte ja luues pühendumust. Faktori mõju organisatsiooni efektiivsusele seisneb selles, kui arusaadavaks on organisatsiooni strateegilised eesmärgid töötajatele lahti seletatud ja kuidas on eesmärgid viidud organisatsiooni liikmeteni läbi kõikide tasandite. Märksõnad on töötajate motivatsioon, interaktsioonid ja protsessid (Kivipõld ja Vadi 2010).

Teine dimensioon, organisatsiooniline adaptatsioon on määratletud kahe faktoriga - organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur ning kontroll- ja tagasiside süsteem, millest esimesel on veel kaks alamfaktorit (Kivipõld 2011). Need on tsentraliseerituse määr ja mitteformaalne kommunikatsioon. Dimensioon tagab teabe töötlemisega organisatsiooni adaptiooni stabiilsuse läbi informatsiooni registreerimise, teabesiirde ja -tõlgendamise eestvedamisprotsessides. Kõik need protsessid toimuvad organisatsiooni liikmete vahelises sotsiaalses suhtluses, kus sotsiaalsete interaktsioonide arv ja kvaliteet tähistab organisatsioonilise koostöövõrgustiku arhitektuuri. Süsteem ise suudab teavet õigel viisil töödelda - samas kui sisemise koostöövõrgustiku arhitektuur tagab infovoogu kogu organisatsioonis ühelt poolt ja teiselt poolt annab ülevaate kontroll- ja tagasisidesüsteem, kas organisatsiooni liikmete tõlgendus teabevooga kohta on organisatsiooni eesmärkidega kooskõlas (Kivipõld ja Vadi 2010). Faktori mõju organisatsiooni efektiivsusele seisneb töötajatevaheliste interaktsioonide tiheduses ja kiiruses, et registreerida, interpreteerida ja edastada peamiselt eesmärgistatud tegevustega seotud informatsiooni (Kivipõld 2011).

Sisemise koostöövõrgustiku arhitektuur näitab organisatsiooni võimet töödelda kogu organisatsiooni infovoogu, registreerida informatsiooni, korraldada teabesiiret ja -tõlgendamist eestvedamisprotsessides. Sisemise koostöövõrgustiku arhitektuuri üks osa on ametlik võrgustik ning infovoog selle võrgustiku kaudu avaldub tsentraliseerituse määrana mõõtmisraamistikus, organisatsioonilise eestvedamise tõhususe mõõtmiseks. Alamfaktor, tsentraliseerituse määr väljendab kui tõhusalt organisatsiooni institutsionaalseid ressursse kasutatakse organisatsiooni liikmetevahelises kommunikatsioonis (Kivipõld ja Ahonen 2013). Informatsiooni liigitatakse antud kontekstis formaalseks ja mitteformaalseks. Formaalne informatsioon puudutab otseselt organisatsioonis vajalikke tegevusi ja protsesse.

Teine alamfaktor mitteformaalne kommunikatsioon annab aga taustainformatsiooni ja avab konteksti. Mõlemat liiki informatsioon on organisatsiooni eesvedamise seisukohalt vajalik arusaamaks, millised protsessid või tegevused võivad mõjutada ettevõtte eesmärkide saavutamist. Mitteformaalne kommunikatsioon on iseloomult kiirem, kuna siin ei ole ettemääratud reeglisikku vaid seda kujundavad üksikud inividid väiksemates gruppides oma tõekspidamisi järgides spontaanselt. Sidemed organisatsiooni võrgustiku eri osade vahel on kanalid mille kaudu liigub informatsioon. Alamfaktori seotus organisatsiooni toimimise efektiivsusega väljendub mitteametliku informatsiooni leviku tiheduses ja kiiruses läbi organisatsiooni kõikide tasemete (Kivipõld, 2011). Milline peaks olema tasakaal organisatsioonis formaalse ja mitteformaalse kommunikatsiooni vahel, sõltub organisatsiooni arengustaadiumist. Seda saab reguleerida eestvedamisega ja dimensioneerida vastavalt vajadusele.

Organisatsioonid käituvad vastavalt olemasolevale teabele ja selle tõlgendustele. Kontroll- ja tagasiside süsteem esindab eneseregulatsiooni protsesse eestvedamisprotsesside osana. Isereguleeruv käitumine süsteemides ilmneb tagasisideprotsesside kaudu, mis võimaldavad organisatsioonidel luua dünaamilist tasakaalu (Kivipõld ja Ahonen 2013). Tööstusettevõtetes on oluline viia töötajatega läbi arenguevestluseid, tuletada regulaarselt meelde ettevõtte strateegilisi eesmärke, tutvustada väliskeskkonnast tulevaid mõjusid ettevõtte tulevikule ja töökorraldusele. Tähtis on ka anda tagasisidet saavutatud tulemuste kohta. Kontroll- ja tagasisidesüsteem ise koosneb kolmest erinevat tüüpi tagasisidest, mille kaudu antakse organisatsioonis liikuvale informatsioonile eesmärkidest tulenev interpretatsioon (Kivipõld, 2011). Positiivsel tagasiside süsteemil on võimendav funktsioon, kus väliskeskkonna väikesed signaalid muudetakse organisatsioonisesteks suurteks muutusteks. Positiivne tagasiside kommunikeerib organisatsioonile tulevikutrende ja innovatsioonilaseid muutuseid (Wheatley, 1999). Negatiivse tagasiside all mõistetakse esiteks individuaalset operatiivset juhtimist, mõõdikuid, juhendmaterjale ja instruktsioone. Teiseks aga kõiki organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ja tulemustega seotud suuniseid, kus konkureerivad kõik organisatsioonilised eesmärgid organisatsiooni eri tasanditelt. Negatiivsed ehk regulatiivsed tagasiside protsessid võimaldavad organisatsioonidel säilitada oma eesmärgid muutavas keskkonnas (Meerits ja Kivipõld, 2020). Kont-

roll- ja tagasisidesüsteemi mõju organisatsiooni toimimise efektiivsusele on interpreteerida informatsiooni üle organisatsiooni selle lühiajalistest ja pikaajalistest eesmärkidest lähtuvalt.

Töötajate kaasamine otsustamisprotsessi läbi organisatsioonilise eestvedamise, aitab summeerida organisatsiooni töötajate potentsiaali ja viib ettevõtte protsessid iseorganiseerumise teele. Fenomeni käsitletakse kui organisatsioonilise eestvedamise võimekust, selle töö kontekstis kui organisatsiooni toimimise efektiivsust. Nimetatud võimekus aitab operatiivselt kohandada ettevõtte sisemisi protsesse vastavalt väliskeskkonna muutustele, tagamaks organisatsiooni eesmärkide täitmist.

## **1.2 Organisatsioonikultuuri olemus ja selle dimensioonid.**

Selles peatükis annab autor ülevaate organisatsioonikultuuri (*organizational culture*) olemusest ja teoreetilisest käsitlusest. Vaadeldakse organisatsioonikultuuri erinevaid definitsioone ja teooriate arengut. Käsitletakse organisatsioonikultuuri olemust töös- tusettevõtetes ning selle seoseid organisatsioonilise efektiivsusega.

Organisatsioonikultuur on ettevõtte oma nägu ja identiteet, organisatsiooni jaoks, millel on oma erilised tunnused. Organisatsioonikultuur defineerib, kuidas organisatsioonis protsessid üldiselt toimivad. Smircich (1983) toob välja kaks teineteisest eristuvat lähenemisviisi organisatsioonikultuurile - Organisatsioonidel on kultuur ja organisatsioonid ise on kultuur. Esimene väidab, et kultuur on vaid üks muutuja organisatsiooni teiste muutujate seas. Teine aga väidab, et kultuur on põhiline metafoor käsitlemaks erinevaid aspekte organisatsioonis, iseloomustades sellega organisatsiooni kui tervikut.

Shein (1985) defineerib kultuuri kui nähtust, mis on midagi enesestmõistetavat, nähtamatu ja teadvustamatu. Ta on loodud kollektiivsetel alustel, mis tähendab, et jagatud tähenduste loomine ja edasiandmine on üks organisatsioonikultuuri põhialuseid. Veel määratleb Shein (1985) organisatsioonikultuuri kui väärtuste komplekti, uskumuste kogumit või mustrit, mis on organisatsiooni liikmetele ühine ja mis on omandatud läbi organisatsiooni ajaloo. Põhiväärtused mõjutavad organisatsiooniliikmete käitumist, kuna inimesed toetuvad oma otsustes väärtuste suunavale mõjule. Shein (1992) nendib veel, et organisatsioonikultuur hõlmab organisatsiooni kõiki erinevaid muutujaid, mis on seotud kultuuriga. Siinjuures võib aga organisatsioonikultuur olla ise üks muutujatest organisatsioonis. Rääkides organisatsioonikultuuri mõjust organisatsiooniliikmete käitumisele on

põhjust pöörata tähelepanu organisatsioonikultuuri mõjule organisatsiooni toimimise efektiivsusele (Schein, 1985; Quinn, 1988).

Hofstede (2001)väidab, et hulk sarnaste tunnustega inimesi, kes oma töökspidamistelt ja käitumiselt on eristatavad teiste kollektiivide töötajatest, on organisatsioonikultuuri kui mentaalse programmeerimise tulemus. Tabelis 2. esitab autor olemasoleva uurimustöö kontekstis olulisemaid organisatsioonikultuuri tõlgendused.

Tabel 2. Organisatsioonikultuuri tõlgendused

<b>Tõlgenduse autor</b>	<b>Organisatsioonikultuuri tõlgendused</b>
Shein (1985)	Organisatsioonikultuur on kui uskumuste, väärtuste komplekt, mida jagavad organisatsiooni liikmed, kes on õppinud seda läbi organisatsiooni ajaloo.
Brown (1995)	Organisatsioonikultuur koosneb kollektiivi normidest, ideedest, väärtustest ja uskumustest, mis arenevad jätkuvalt ajas ja näitavad ette, millised on kollektiivis kokkulepitud käitumisnormid, mida järgitakse ja õpetatakse uutele organisatsiooni liikmetele.
Lundy ja Cowling (1996)	Organisatsioonikultuur peegeldab seda, kuidas me siin asju teeme.
Hofstede (2001)	Organisatsioonikultuur on defineeritud nagu kollektiivne programmeerimine, mis eristab ühe teatud ettevõtte liikmed teise ettevõtte liikmetest. Kes me oleme ja kes me ei ole.
Shenkar (2001)	Kultuurierinevusi võime tõlgendada nagu erinevusi ettevõtete normide, ideede, väärtuste ja uskumuste vahel
Trice ja Beyeri (2002)	Kollektiivne nähtus, mis iseloomustab inimeste reageeringuid ebakindlusele ja kaosele, mis on inimkogemuses vältimatud.
Vadi (2004)	Organisatsiooni kultuur on tervik ja osadeks jagamatu nähtus, mis koosneb paljudest omavahel seotud nähtustest ja objektidest. Organisatsioonikultuuri mõiste võimaldab pöörata tähelepanu sellele, kuivõrd olulised on mitmed toimingud organisatsioonis ja neid selgitada. Metafoori "kultuur" kasutamine omistab nähtustele sarnase tähenduse ja teeb need mõistetavaks.

Allikas: Autori koostatud (tabelis esitatud allikate põhjal)

Siehl ja Martin (1990) pakkusid välja, et organisatsiooni kultuur mõjutab inimese hoiakuid ja needsamad hoiakud avaldavad läbi töötajate käitumise mõju organisatsiooni toimimise efektiivsusele. Mõju organisatsiooni toimimise efektiivsusele võib olla nii otsene kui ka kaudne. Vadi (2002) väidab, et organisatsiooni kultuur on tervik ja osadeks jagamatu nähtus, mis koosneb paljudest omavahel seotud nähtustest ja objektidest. Organisatsioonikultuuri mõiste võimaldab pöörata tähelepanu sellele, kuivõrd olulised on mitmed toimingud organisatsioonis ja neid selgitada. Metafoori "kultuur" kasutamine annab nähtustele tähenduse ja teeb need organisatsiooniliikmetele mõistetavaks.

Trice ja Beyeri (2002) käsitlevad organisatsioonikultuuri kui kollektiivset fenomeni, mis iseloomustab inimeste reageeringuid ebastabiilsetele olukordadele, mis on inimkogemuses möödapääsmatud. Samas pakuvad nad välja kuus organisatsioonikultuuri iseloomustavat karakteristikut. Organisatsioonikultuur on: kollektiivne nähtus, emotsionaalselt laetud, ajaloolise tekkega, sümbolne, dünaamiline ehk ajas muutuv, mitmekesine ja vastuoluline. See, et organisatsioonikultuur on inimestega seotud ei tähenda indiviidide lahkumine või vahetumine organisatsioonis põhjustaks organisatsioonikultuuri hävinemist. Muutuseid peetakse organisatsioonikultuuris evolutsiooniliseks protsessiks, seetõttu väga järsud muutused ei ole reeglina võimalikud (Trice ja Beyeri 2002). Reino (2009) järgi peetakse organisatsiooni liidreid organisatsioonikultuuri arengu mootoriteks kui nad annavad edasi oma isiklikke väärtuseid oma kolleegidele ja töötajatele. Liidrite mõju organisatsioonikultuuri arengule on märkimisväärselt väiksema suurusega ettevõtetes, kus otsuste tegemine on tsentraliseeritud ja väikese homogeense rühma käes.

Organisatsioonis käivitab muutuseid inimeste isiklik areng, uute spetsialistide või juhtide liitumine kollektiiviga. Muutused võivad olla organisatsiooni eesmärgilistest vajadustest tingitud, ajastu kontekstist või uute praktikate ilmnemisest (Reino 2009). Mitmekesisus tuleneb sellest, et iga organisatsiooni liige annab kultuurile oma näo. See on nagu komplekt ajaloolisest pärandist, olemasolevatest väärustest ja väärtuste tõlgendamisest kollektiivi liikmete poolt. Reino (2009) väidab, et kultuuri vastuolulisus tuleb esile väliskeskkonna tingimuste muutudes. Kõik organisatsiooni liikmed ei taju muutuste vajadust sama kiirusega või samal ajal. Osad tahavad säilitada vana turvalise keskkonna, osad aga tajuvad kiiremini väliskeskkonnaga adapteerumise vajadust (Vadi et al. 2002).

Positiivne seos organisatsioonikultuuri ja töötaja rahulolu vahel pakub empiirilist tuge arusaamale, et organisatsioonid, kes hindavad meeskonnatööd, ühtekuuluvust ja töötajate kaasamist, toimivad efektiivsemalt neist, kes organisatsiooni väärtustele ei keskendu (Denison et al. 1995). Oluline on kultuuride tasakaalustatus organisatsioonis, mis tähendab, et inividid on organisatsiooni kultuuri omaks võtnud ja järgivad organisatsiooni väärtusi. Samas toovad ka inividid kaasa omi väärtuseid ja sobitavad neid organisatsiooni omadega. Kui väärtused on mõlemapoolselt aktsepteeritavad ja organisatsiooni eesmärkidega kooskõlas on tegemist organisatsioonikultuuri dünaamikaga. Kui organisatsiooni väärtused on kaheldavad või nõrgalt kommunikeeritud, järgivad liikmed

omi väärtusi. Paljud tööstusettevõtted kasutavad tänapäeval tootmistöötajate puhul paindlikku tööaega. Sellega saavutatakse lisaks ettevõtte eesmärkidele ka töötajate täiendav rahulolu tööandjaga. Töötajad on lojaalsemad ja toetavad pühendunumalt organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Ilmselt on olemas ka vastupidiseid näited aga siin on mõistlik hinnata paindlikkuse ulatust. Gregory et al. (2009) väidavad, et kultuuril on efektiivsusele potentsiaalselt otsene mõju läbi tegurite nagu moraal, pühendumus ja rahulolu tööga. Kaudne mõju on indiviidi isiklike eesmärkide realiseerumisel ja töörahulolul (Kivipõld, Türk ja Kivipõld 2020). Siiski tuleb märkida, et organisatsiooni toimimise efektiivsuse üks oluline indikaator on töötajate rahulolu (Gregory et al. 2009).

Üks võimalus organisatsioonikultuuri kultiveerimiseks on töötajate rahuloluuuringud, mida viiakse läbi ka paljudes tööstusettevõtetes. Reeglina toimub see korra aastas, mõnel pool tihedamini. Indikaator mida sageli uuringutes kasutatakse on eNPS (employee net promoter score), ehk töötajate tööandja soovitusindeks. Indeksi on välja töötanud Fred Reichheld (2003). See näitab kui palju ettevõtte töötajatest on valmis soovitada oma ettevõtet töökohaks oma sõpradele või kolleegidele väljaspool ettevõtet. eNPS-i väärtus võib olla -100 kuni 100. Heaks tulemuseks loetakse skoori 20 või rohkem. Uuringu tulemusi on vaja kommunikeerida tagasi töötajatele aga ka eestvedajatel on oma roll teha järeldusi, kuidas töötajate rahulolu ja seeläbi ettevõtte toimimise efektiivsust kasvatada.

Swanson et al. (2001) määratleb organisatsiooni efektiivsust kui ettevõtte viisi, kuidas ta kasutab oma ressursse eesmärkide saavutamiseks sidusrühmadele survet avaldamata. Seda võib pidada ka viisiks, kuidas organisatsioon võimendab mittemateriaalset kapitali, tagab töötajate ja klientide rahulolu, toimib ja saavutab stressivabalt oma eesmärgid. Organisatsiooni efektiivsust tuleks juhtida ettevõtte sisendite, protsesside ja väljundite kaudu. Efektiivsus on see, kui hästi organisatsioon suudab kohaneda väliskeskkonnast tulenevate survetega (Nazarian ja Atkinson 2015).

Edukatel organisatsioonidel on selge eesmärgi- ja suunataju, mis määratleb organisatsioonilised ja strateegilised eesmärgid, väljendades läbi visiooni, milline organisatsioon tulevikus peab välja nägema. Kui organisatsioonisisene kommunikatsioon toetab seda, et strateegilised ja igapäevased eesmärgid on seotud missiooni ja visiooniga, annab see ettevõtte töötajatele selge tegevussuuna. Kommunikatsioon peab seejuures olema

selge ja lihtsalt arusaadav, sest inimestel on keerulisi konstruktsioone raske mõista. Tööstusettevõtetes, kus on palju erineva haridusliku ja kultuurilise taustaga inimesi, tuleb antav informatsioon väga hoolega läbi mõelda ja koguda tagasisidet veendumaks, et info oli kõigile arusaadav ja üheselt mõistetav. Valesti mõistetud infost või muudest kommunikatsioonihäiretest võib sündida nii majanduslikku kahju kui ka konflikte ettevõttes.

Pika ajalooa tööstusettevõtetes tuuakse töötajateni organisatsiooni asutamise, ajaloo ja arenguga seotud narratiivid (Trice ja Beyerli 2002). Eriti võib seda tähendada pereettevõtete puhul, kus organisatsioon käsitleb töötajaid tööpere tähtsa osana ja töötajad taas tahavad vastuseks kuuluda eduka organisatsiooni liikmete hulka ja võtavad omaks organisatsioonikultuuri. Siiski ei ole tõendatud, et käitumuslik kontroll oleks selgesõnaliselt tulenev ainult tugevast organisatsioonikultuurist.

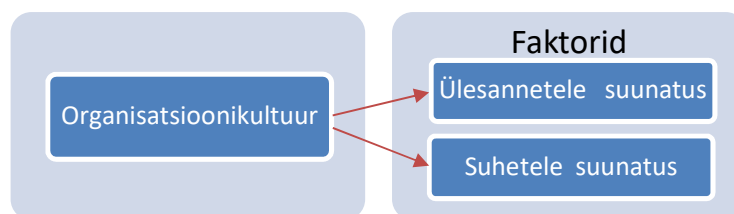
Vadi et al. (2002) nendib, et organisatsioonikultuur on sõltuv arusaamadest, mida kollektiivi liikmed omavad organisatsiooni protsesside kohta. Ettevõtte toimimise efektiivsust silmas pidades on oluline roll liidritel aru saada, kuidas organisatsiooni kultuur toetab või takistab ettevõtet väliskeskkonna muutustega kohanemist. Üldiselt tuleb siis läbi selgitustöö mahajääjaid edasi aidata ja toetajaid hoida adekvaatse informatsiooniga õigel kursil. Tihti seisavad liidrid silmitsi küsimusega, millist toetust, vastupanuvõimet või potentsiaali pakub organisatsioonikultuur juhul, kui organisatsioon satub muutuste turbulentsesse keskkonda. On selge, et võime uues olukorras hakkama saada sõltub organisatsiooni liikmete tahtest aktsepteerida ettevõtte eesmärgid. See tähendab, et grupp inimesi omab kollektivistlikke väärtuseid, kes võivad kas toetada või takistada teatud organisatsiooniliste eesmärkide saavutamist. Vadi et al. (2002) tõdeb, et kultuur vormib ja ühtlustab inimeste käitumist aga võib ka tekitada barjääre erinevate gruppide vahel organisatsioonis. Organisatsioonikultuuri ülesanne on erinevate kultuuridega grupid siduda toetama ettevõtte eesmärgid nii, et inimeste enda tõekspidamised ei saaks riivatud ja tekiks koostöötahe ning grupimõtlemine. Koostöötahe põhineb uskumusel oma panuse andmise vajalikkusest ühiste eesmärkide täitumiseks.

Organisatsioonikultuur võib mõjutada inimeste isiklikke ja ametialaseid eesmärgid, ülesannete täitmist ja ressursside haldamist nende saavutamiseks. Organisatsioonikultuur mõjutab seda, kuidas inimesed teadlikult ja teadvustamatult mõtleavad, otsuseid

teevad ning lõpuks ka viisi, kuidas nad tajuvad, tunnevad ja tegutsevad. Organisatsioonikultuuri mõju võib varieeruda organisatsiooni positiivsest kasvust kuni tööprotsesside pärssimiseni (Alvesson, 2012).

Vadi (2000) määratleb organisatsioonikultuuri skaalal tugev-nõrk, positiivne või negatiivne. Positiivne-negatiivne organisatsioonikultuuri orientatsioon kajastab seda, mil määral on kõik liikmed valmis toetama organisatsiooni ühiste eesmärkide saavutamist. Tugev-nõrk organisatsioonikultuuri orientatsioon näitab kuuluvustunnet. Positiivne - negatiivne avab seose eestvedamise ja organisatsiooniliste eesmärkidega ning tugev-nõrk skaala iseloomustab inimeste vahelisi suhteid organisatsioonis. Võib väita, et tugevad organisatsioonikultuurid kehtestavad lisaks ühtsele veendumuste sisule ka ühtse käitumismustri, mõjutades seda, mis moodi ja kuidas järgijad ennast väljendavad. Sørensen (2002) väidab, et tugevad organisatsioonikultuurid on edukad stabiilses majanduskeskkonnas, samas kui kiiresti muutvas keskkonnas tugeva organisatsioonikultuuri mõju hakkab kaahanema. Hoolimata organisatsiooni sisemisest tugevusest võib see vankuma lüüa kui väliskeskkonna mõjud on piisavalt tugevad.

Organisatsioonikultuuri fenomeni käsitletakse läbi dimensioonide - ülesannetele suunatus ja suhetele suunatus. Schein (1992) usub, et mõlemad orientatsioonid on võrdselt olulised aspektid. Need kaks suunda on organisatsioonikultuuri üliolulised aspektid, mis mõjutavad organisatsiooniliikmete hoiakuid. Juhtide ja spetsialistide hoiakud on organisatsioonikultuuri kontekstis sagedamini seotud ülesandele orieneeritusega ja vähem suhetele orienteeritusega (Alas ja Vadi 2006). Harrison (1995) oma organisatsioonikultuuri mudelis toob ühe osana välja ülesande kultuuri, kus käsitletakse maatriksorganisatsiooni, millesse meeskonnad moodustatakse ülesandepõhiselt. Joonisel 2. on näidatud organisatsioonikultuuri faktorid, millele tugineb osa käesolevast uurimustööst.



Joonis 2. Organisatsioonikultuuri küsimustiku faktorid.

Allikas: Autori koostatud (Vadi et al.(2002) põhjal)

Ülesandele orienteeritud organisatsioon on keskendunud eesmärkide saavutamisele. Siin kulutatakse palju energiat täpsete juhise ja sihtide väljatöötamisele, enne kui

asutakse ülesannet täitma (Holloway 2012). Ülesandele orieneerituse eeliseks on selged suunised ja tööplaan, kuidas saavutada lõppeesmärki (Anzalone 2012). Töökollektiivi tööalased eesmärgid, töö iseloom, tööjaotus ja töötajate vahelised suhted kujundavad organisatsioonikultuuri. Ülesandele suunatuse üks aspekt on indiviidi individuaalne rahulolu, mis saavutatakse läbi kollektiivse kogemuse. Ülesandele orienteeritus näitab töötajate soovi organisatsiooni eesmärke aktsepteerida. Selle orientatsiooni järgi keskenduvad töötajad saavutustele, hüvedele ning konkurentsile. Lühikeses perspektiivis on ülesandele keskendumine efektiivne tulemuste saavutamise viis aga pikas perspektiivis võib see olla töökollektiivis pingeid ja stressi tekitav ning on vaja eraldi tegevusi, et suhteid siluda.

Holloway (2012) nendib, et organisatsioonis tuleb ilmselt otsida tasakaalu kompositsiooni, ülesandele suunatuse ja suhetele suunatuse vahel. Kui organisatsioon soovib, et tema liikmed oleksid ülesandele orienteeritud, peaks ta andma töötajatele teatud tegevusvabaduse, tagama õiglase kompensatsioonimehhanismi ja võimu jaotussüsteemi. Organisatsiooni eesmärgi aktsepteerimine ja pühendumus on olulised tegurid organisatsiooniliikmete hoiakute kujundamisel (Vadi et al. 2002).

Kollektiividele, kus enamuse moodustavad mehed, nagu väidavad Hofstede (2001), Hofstede ja Minkov (2010), on iseloomulik, et töötajad on orienteeritud rohkem ülesannetele. Rõhku pannakse tulemustele ja töö eest saadavatele hüvedele. Seevastu naiste enamusega kollektiivides üldiselt väärtustatakse rohkem inimestevahelisi suhteid ja kollektiivseid väärtuseid. Nagu täheldas Fairhurst (2007), uurides ülesannetele suunatust, tulid esile praktiliste ülesannete täitmine ja praktilised tööprotsessid, kus liidri ja järgija mõistetel on sageli abstraktne iseloom, eesmärgil aga palgitsev tähendus. Siinjuures tuleb märkida, et eesmärgi arusaadavusest ja selle selgitamise lihtsusest sõltub organisatsiooniliste eesmärkide saavutamise kiirus ja kvaliteet. Ülesandele suunatud organisatsioonikultuur on seotud protsesside efektiivsuse ja usaldusväarsuse suurendamisega määratletud vastutusalas. Sealhulgas võime planeerida lühiajalisi tegevusi, mõista ülesannete tähtsust ja eesmärke ning jälgida protsessi kulgu teel tulemusele (Yukl 2002). Asjakohaste rollide kehtestamine ja identiteetide loomine aitab töötajatele protsesse selgemaks muuta (Schegloff 2007). Samas on leidnud Kempster ja Cope (2010), et intuitiivselt on organisatsioonis individidele tähtsamad omavahelised suhted ja eesmärgile suunatuse mõju piisava regulaarse selgituseta kahaneb.

Ülesannetele suunatuse puhul väärtustatakse kvaliteetset tööd, normide ja eesmärkide täitmist. Kohusetunne ja edasipüüdlikkus on väärtused, mille aktiveerimise motivaatorid on tunnustus ja töötasu. Tööstusettevõttes iseloomustab see ühelt poolt hierarhilist struktuuri, kindlat tööjaotust ning rangeid reegleid, mille töötajad on võtnud omaks saamaks vastu tunnustust ja tööle vastavat õiglast palka. Usaldus liidri ja juhtkonna vastu on osa organisatsioonikultuuri kontekstist (Zhao ja Goodman, 2018). Üksnes eesmärkidele pühendumine tööstusettevõttes toimib siis kui tööks vajalik keskkond on loodud ja antud lubadused peavad. Praktikas aga erinevad tööülesanded nõuavad erinevaid lähenemisi ja alati ei piisa individuaalsetest ambitsioonidest, et saavutada organisatsioonilisi eesmärke.

Suhetele suunatus toob esile organisatsiooni kollektiivse mõõtme ja kollektiivi liikmete omavahelise suhtluse tähtsuse aga ka üksikisiku mõju. Siin võib tuua paralleeli ka organisatsioonisisese orientatsiooniga. Suhtele suunatus eeldab liidri toetavat käitumist ja annab tööprotsessile inimliku elemendi. Julgustamine juhtkonna poolt, tunnustades töötajate saavutusi ja panuseid, arendades töötajate oskusi ja enesekindlust, küsides alluvate panust otsuste langetamisel ja probleemide lahendamiseks (Yukl et al. 2002). Reino (2009) arutleb, et mida suurem on üksikisiku roll organisatsioonis, seda laiem on tema mõju ulatus üldisele organisatsioonikultuurile. Väärtustatakse sõbralikku ja asjalikku sisekliimat ning hinnatakse häid suhteid nii töötajate kui liidrite vahel. Organisatsiooni saavutusi vaadeldakse läbi indiviidi panuse olulisuse. Otsuste tegemisel kaasatakse organisatsiooni liikmeid parima võimaliku lahenduse leidmiseks. Tõenäoliselt eksisteerivad teatud väärtused, millel on võime säilitada organisatsioonikultuuri stabiilsena, kuid neid väärtusi ei saa käsitleda universaalsetena, sest keskkond, kus organisatsioonid töötavad on pidevas muutumises.

Head suhted on nagu "õli" liidri ja kollektiivi vahel (Yukl 2009). Ainult liider oma toetava tegevusega saab viia meeskonna efektiivseks ja veenda organisatsiooni liikmeid tegelema õppimisega, saavutamaks eesmärgistatud tulemusi. Organisatsiooniülese teabe kõigile organisatsiooniliikmetele arusaadavaks tõlkimiseks on vaja luua läbipaistvad tingimused (Balogun, 2007). Head suhted on kollektiivi liikmete jaoks immateriaalne väärtus, mille mõjul tõuseb kaasatus, ühistes protsessides osalemise aktiivsus ja sellel märkimisväärne mõju ettevõtte tulemustele. Häid suhteid organisatsiooni sees võib pidada ka konkurentsieeliseks, mis toovad lõpptulemusena kasu kõigile osapooltele. Mõnedes si-

tuatsioonides sõltub organisatsiooniliikmete käitumine nende soovist tuua esiplaanile organisatsiooni eesmärgid või siis hinnata kõrgemaks organisatsiooniliikmete ühtekuuluvust. Hofstede (2001) on seisukohal, et mida rohkem on organisatsiooniliikmed suhetele orienteeritud, seda madalama tähtsusega on organisatsiooniline eesmärk. Kuigi on võimalik, et organisatsioon juhindub oma tegevuses mõlematest orientatsioonidest ja üks ei välista automaatselt teist.

Vadi et al.(2002) uuringu järgi peavad naissoost töötajad tähtsamaks suhetele orienteeritust kui meestöötajad. Naised on loomult sotsiaalsemad ja mehed rohkem individualistid. Suhetele orienteeritust soodustab ka väiksem või osaline vastutuse tunnetus ettevõtte eesmärkide eest, ülesannetele orienteeritud teavad hästi oma ja ettevõtte eesmäärke. Vadi, Allik ja Realo (2002) toovad välja, et kui erinevad töötajate grupid toetavad kardinaalselt erinevaid suunitlusi siis võib see viia väärtuste konfliktini. Eraldi võib vaadelda suunatust ka organisatsiooni suuruse järgi. Väiksemates ettevõtetes domineerib rohkem suhetele suunatus, kollektiiv on väiksem, lähedasem ja mitteformaalne kommunikatsioon tihedam. Kokkuvõtteks võib väita, et erinevates olukordades on mõlemad dimensioonid tähtsad. Organisatsioonikultuur ei ole kiiresti muutuv nähtus, küll aga liidritel on suur roll organisatsioonikultuuri kujundamisel läbi personalivaliku ja tarkade otsuste. Liider oma oskusliku ja toetava tegevusega loob tingimused meeskonna efektiivseks toimimiseks ja tagab sellega organisatsioonile edu.

Organisatsioonikultuur on aja jooksu tekkinud uskumuste ja väärtuste kompleks, mis annab liidriale aluse, millest lähtuvalt tegutseda või millele tuginevalt organisatsioonis kollektiivset eestvedamist juurutada. Nii organisatsioonikultuur kui organisatsiooniline eestvedamine on kollektiivsed nähtused ja toetavad teineteist. Mõlema nähtuse efektiivsuse näitajad ehk faktorid on organisatsiooni toimimise aspektist olulised. Näiteks organisatsioonikultuuri faktor, ülesannetele orienteeritus on lühiajaliste eesmärkide tagamisel oluline ja suhetele suunatus on pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks oluline instrument. Organisatsiooni erinevatel arenguetappidel saab läbi eestvedamise neid faktoreid sobivalt doseerida. Sarnaselt on vaja tasakaalustada organisatsioonilise koostöövõrgustiku arhitektuuri alamfaktoreid, mitteformaalne kommunikatsioon ja tsentraliseerituse määr, et tagada informatsiooni sobiv jaotus üle organisatsiooni. Kontroll- ja tagasisidesüsteem on samuti seotud organisatsioonikultuuriga informatsiooni interpreteerimisel lühiajalistest ja pikaajalistest eesmärkidest lähtuvalt.

## 2 Tööstusettevõtete X ja Y efektiivsuse võrdlus.

### 2.1 Valimi kirjeldus ja uuringu metoodika.

Magistritöö põhineb autori uuringule, mis on läbi viidud valgusteid tootvas kontsernis Ensto Lighting OY. Uurimisobjekti valik sõltus esiteks autori seotusest valdkonnaga. Teiseks, pöörab kontsern ise jätkuvat tähelepanu organsatsiooni kui terviku ja tema liikmete arengule. Kolmandaks, uuringu tulemustest lähtuvalt saab juhtkond teha järeldusi ja otsuseid parendustegevusteks. Peatükis antakse ülevaade uuringu objektiks olnud ettevõttest, valimist, uuringu etappidest ja metoodikast. Andmete kogumise meetodina kasutas autor ankeetküsitlust. Uuringus osales kahest tootmisüksusest kokku 82 töötajat, lihttöolistest kuni tippjuhtkonnani. Analüüs põhineb keskmiste näitajate võrdlusel.

Ensto on rahvusvaheline pereettevõtte, mis on spetsialiseerunud kaasaegsete elektriseadmete ja lahenduste väljatöötamisele, tootmisele ja turustamisele. Kontsern peakorteriga Soomes, Porvoos on asutatud 1958.a ja annab tööd kokku ligi 1350-le töötajale ([www.ensto.com](http://www.ensto.com)). Aastane käive on suurusjärgus 250 miljonit eurot. Tootmisüksused asuvad kaheksas eri riigis, nendest kõige suuremad on Eestis ja Soomes. Kogu kontserni töötajatest üks kolmandik töötab Eestis. Ensto grupis on viimase kolme aasta jooksul tehtud palju struktuurimuutuseid. Vahetunud on suur osa juhtkonnast. Vastu on võetud uus strateegia, mis on kasumlikkusele, kasvule, innovatsioonile ja parimale töötajakogemusele orienteeritud. Kontserni tööjõupoliitika üks eesmärkidest on parim töötajakogemus. Lahti seletatult tähendab see seda, et kui töötajad tunnetavad töökeskkonda turvalise, jätkusuutliku ja arendavana, on nad pühendunud aitamaks saavutada organisatsioonilisi eesmärke.

Uuringu täpsemateks objektideks olid kaks tööstusettevõtet, üks Soomes, Lohjal ja teine Eestis, Paides. Organisatsioonide valik on põhjendatud sellega, et vaatamata samadele omanikusuhetele, on nad on korraga nii koostööpartnerid kui ka konkurendid. Ühe kontserni kahel eraldi ettevõttel on valmidus teha samu tooteid sarnaste töövahenditega. Töökorraldus ja planeerimine on sarnased, materjalid samad ja inimesedki mõlemas ettevõttes töötavad sarnaste reeglite alusel. Toodagu kvaliteet on samaväärne mõlemas tehases. Ettevõtted paiknevad eri maades, töötavad eri keeltes ja erinevates kultuuriruumides. Erinevuseks on töökultuur ja seadusandlus. Lohja organisatsioon on multifunkt-

sionaalne. Siia kuuluvad tootehaldus, tootearendus, tootmine, ost, müük, ladu, klienditeenindus, raamatupidamine ja kontserni juhtkond. Selles üksuses töötatakse välja tooteportfell, arendatakse uusi valgustuslahendusi ja toodetakse väikestes partiides valgusteid. Lohja ettevõttele kuuluvad tooteõigused ja samuti asub seal valmistoote keskladu. Teine kontserni kuuluv ettevõtte on Ensto Lighting OÜ, mis asub Eestis, Paines. Siin on tegemist kontserni tütar-ettevõttega, mis tegeleb peamiselt valgustite koostamisega. Organisatsiooni kuuluvad ostu- ja logistikaosakond, tootmine, raamatupidamine ja tehase juhtkond. Üle 90% toodangust eksporditakse väljaspoole Eestit.

Uuringu läbiviimiseks sai autor kontserni juhtkonnalt suulise heakskiidu, mis sai kinnitatud ka ankeetide vastustega. Valimisse kaasas autor kõik sellel hetkel ettevõtetega töösuhetes olnud töötajad. Nagu tabelist (Vt. tabel 3) on näha, osales uuringus kokku 82 töötajat. Uuringus osalesid küsitluse hetkel kõik kahes ettevõttes töötanud töötajaid, seega valim on 100% üldkogumist ja võimaldab eeldada, et uuringu tulemusi saab tõlgendada kogu kontserni ulatuses.

Käesoleva magistr töö raames viis autor läbi uuringu kahes kontserni tööstusettevõttes, et võrrelda organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri mõõdikutega ettevõtete tajutavat toimimise efektiivsust.

Uurimustöös kasutas autor kahte erinevat küsimustikku, mis on välja töötatud Tartu Ülikooli teadlaste poolt. Esiteks organisatsioonilise eestvedamise võimekuse mõõdikut, mille on välja töötanud Kurmet Kivipõld (2011). Küsimustiku I -V osa koosneb kahekümnekahest suletud küsimusest, mis vastavad kolmele faktorile ja kahele alamfaktorile. Vastuseid küsimustiku I -V osale sai anda 7-palli skaalal, kus 1 tähendab, et vastaja ei ole üldse väitega nõus ja 7 näitab, et vastaja on väitega täiesti nõus. Organisatsioonilise eestvedamise küsimustik ehk küsimustiku I -V osa koosneb kolmest põhifaktorist, milleks on joondumine ja sidusus (alignment and cohesion), kontroll- ja tagasiside süsteem (control and feedback system) ning organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur (architecture of internal network). Lisaks koosneb põhifaktor, kontroll ja tagasiside süsteem kahest alamfaktorist, mis on mitteformaalne kommunikatsioon (informal communication) ja tsentraliseerituse määr (extent of centralisation). Lisaks on veel küsimustikus mõõdik, organisatsiooni sooritusvõime, mis sisaldab 6 väidet, kuid mis ei ole antud töö kontekstis oluline, sest ettevõtete tulemuslikkust selles uurimustöös ei võrrelda

Teiseks kasutas autor Vadi et al. (2002) koostatud organisatsioonikultuuri küsimustiku (Questionnaire of Organizational Culture) lühikest varianti. Organisatsioonikultuuri küsimustik on välja töötatud uurimustöö „Kollektivism ja selle mõju organisatsioonikultuurile“ käigus. Organisatsioonikultuuri küsimustik mõõdab organisatsioonikultuuri kahte dimensiooni läbi 16-ne väite, millest 8 on ülesannetele suunatusele ja 8 on suhetele suunatusele orienteeritud.

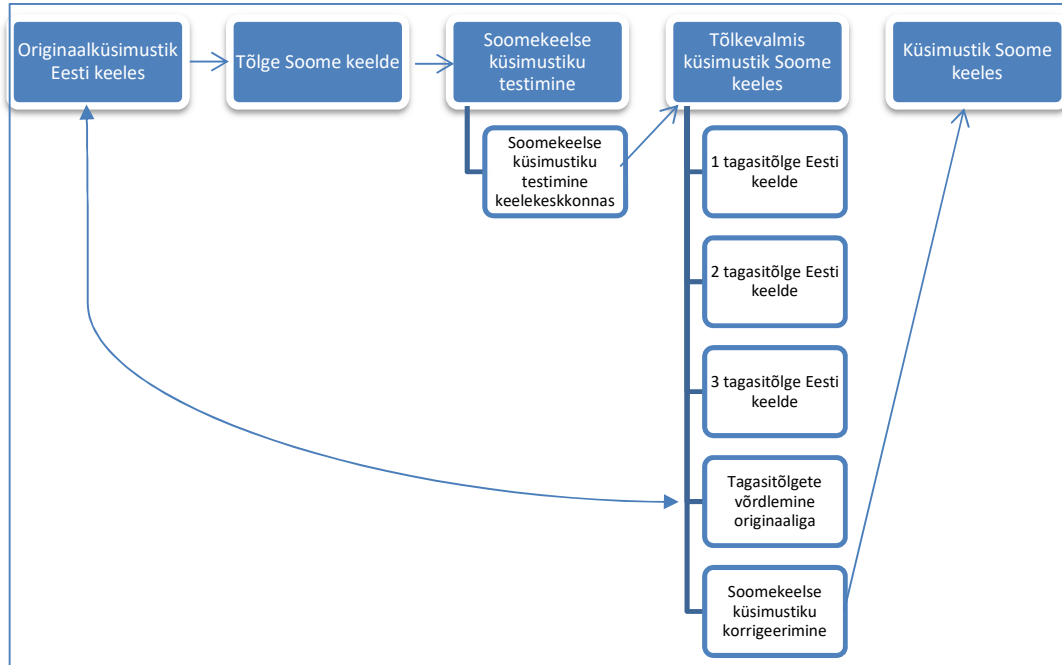
Vastuseid küsimustiku VI osale sai anda 10 - palli skaalal, kus 1 tähendab, et vastaja ei ole üldse väitega nõus ja 10 näitab, et vastaja on väitega täiesti nõus. Organisatsioonikultuuri küsimustik ehk küsimustiku VI osa vastab kahele faktorile, millest esimene on ülesannetele suunatus ja teine suhetele suunatus.

Küsimustike originaaltekstid olid algselt eestikeelsed. Kuna aga kontserni emaettevõtte asub Soomes ja intervjuueeritavate emakeel on soome keel siis tõlgiti mõlemad küsimustikud hoolega valitud tõlkebüroos Soome keelde. Alati on võimalus, et tõlkija, tulenevalt keelelistest iseärasustest tõlgendab mõnda mõtet teisiti kui originaalkeeles ja selle tagajärjel võivad vastused olla moonutatud. Vältimaks vääriti mõistmist, valis autor küsimustike Soome keelest Eesti keelde tagasitõlkeks kolm erinevat tõlkebürood, kes tegid soomekeelsetest küsimustikest tagasitõlked.

Autor võrdles tagasitõlkeid ja testis küsimustikke Soome emakeelega inimeste peal. Peale seda korrigeeriti veel mõningate küsimuste sõnastust, et olla kindlad, et mõlemas keeles oleks küsimuste sisu küsitletavatele üheselt mõistetav. Põhilised erinevused tulid sõnade järjekorrast, ajavormist või ajamäärusest. kolmekümnekaheksast küsimusest kakskümmendneli olid soome keelest tagasitõlkes originaaliga võrreldes korrektsed ja neliteist küsimust olid erinevalt mõistetavad. Soomekeelse tõlke sõnastust tuli muuta või korrigeerida kakümmeneljas küsimuses. Siit järeldub, et üks ühele tõlgitud sõnade tähendus ja lausete konstruktsioon eri kultuuriruumides võib olla erinev ja vajab hoolikat kontrollimist (Vt. joonis 3).

Ankeetküsitlus viidi läbi elektrooniliselt, keskkonnas Google Forms ja vastamine toimus anonüümselt. Küsimustiku lingid saadeti organisatsiooni liikmetele e-posti teel. Ainult Soome tehase tootmistöötajate osas, kellel puudusid e-posti aadressid kasutas autor väljaprinditud paberankeete, mille vastused hiljem sisestati ühtsesse elektroonilisse andmebaasi. Enne küsimustiku avamist vastajatele toimus eelnev süsteemi testimine, et

aru saada, kas küsitluskeskkond toimib ja vastused salvestuvad õigetele kohtadele. Küsimustikud laeti vastamiseks üles kahes keeles. Soome ettevõttele Soome ja Eesti ettevõttele Eesti keeles.



Joonis 3. Eesti- ja soomekeelse küsimustiku usaldusväärsuse tagamise etapid

Allikas: Autori koostatud

Kõik ankeedid olid korrektselt vastatud. Poolikult täidetud või tühjasid ankeete ei esinenud. Kõik saadud andmed võeti edasiseks analüüsimiseks kasutusele. Kogutud andmed on koondatud ja süstematiseeritud programmis MS Excel ja andmeanalüüsi viis autor läbi statistilises tarkvaraprogrammis IBM SPSS Statistics.

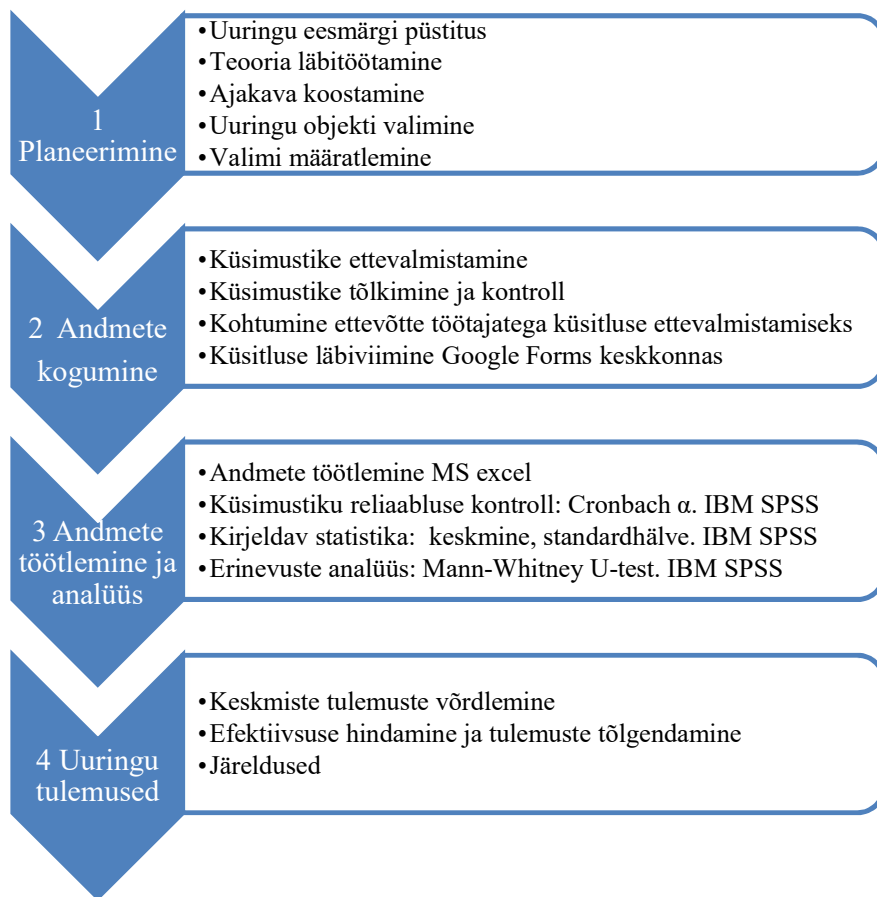
Alljärgnevalt esitab autor üldkogumi struktuuri (Vt. tabel 3). Uurimuse laiema analüüsimisvõimaluse huvides jagati näitajad nelja gruppi: sugu; personaligrupp; kuulus üksustesse ja organisatsioonis töötatud aeg. Lisaks sootunnustele on personaligruppe kolm. Erinevaid üksusi on kahes ettevõttes kokku üheksa. Organisatsioonis töötamise aeg on küsimustikus jagatud viide eri kategooriasse. Gruppide jaotus tuleneb otseselt kasutusele võetud Vadi et al. (2002) koostatud organisatsioonikultuuri küsimustiku ankeedist. Sellest lähtuvalt moodustati valimid kahes tehases. Töö eesmärgist lähtuvalt on läbi viidud empiiriline uuring. Joonisel (Vt. joonis 4) on kirjeldatud uurimuse läbiviimise etapid.

Tabel 3. Valimi struktuur ettevõtete lõikes. Üldkogum = valim.

	Kontsern kokku		Ensto Lighting OY		Ensto Lighting OÜ	
	Valim N	Osakaal	Valim N	Osakaal	Valim N	Osakaal
	<b>N=82</b>		<b>N=48</b>		<b>N=34</b>	
<b>Sugu</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>
Naine	34	41,5	11	22,9	23	67,6
Mees	48	58,5	37	77,1	11	32,4
<b>Personaligrupp</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>
Tööline	41	50,0	14	29,2	27	79,4
Kontoritöötaja	32	39,0	27	56,3	5	14,7
Juhtkond	9	11,0	7	14,6	2	5,9
<b>Kuuluvus üksusesse</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>
Haldus	2	2,4	1	2,1	1	2,9
Klienditeenindus	3	3,7	3	6,3	0	0,0
Raamatupidamine	3	3,7	2	4,2	1	2,9
IT-osakond	1	1,2	1	2,1	0	0,0
Hankeosakond	3	3,7	2	4,2	1	2,9
Tootearendus	9	11,0	8	16,7	1	2,9
Tootehaldus	3	3,7	3	6,3	0	0,0
Tootmine	44	53,7	14	29,2	30	88,2
Müük	14	17,1	14	29,2	0	0,0
<b>Org. töötamise aeg</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>
Alla 1 aasta	6	7,3	2	4,2	4	11,8
1–2 aastat	13	15,9	8	16,7	5	14,7
2–5 aastat	19	23,2	12	25,0	7	20,6
5–15 aastat	32	39,0	15	31,3	17	50,0
Üle 15 aasta	12	14,6	11	22,9	1	2,9

Allikas: autori koostatud (uuringutulemuste põhjal)

Kogutud andmed on koondatud ja süstematiseeritud programmis MS Excel. Organisatsioonilise eestvedamise küsimustiku I-IV osa koosneb kolmest põhifaktorist, milleks on joondumine ja sidusus, kontroll- ja tagasiside süsteem ning organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur. Lisaks koosneb põhifaktor, kontroll ja tagasiside süsteem kahest alamfaktorist, mis on mitteformaalne kommunikatsioon ja tsentraliseerituse määr. Kahe viimase alamfaktori küsimuste II ja III plokist kokku 4 valitud küsimust moodustavad teise põhifaktori - organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur. Autor sorteeris andmed eraldi tabelitesse ja arvutas väärtuste keskmised ning standardhälbe.



Joonis 4. Uuringu etapid ja kasutatud meetodid

Allikas: autori koostatud

Organisatsioonikultuuri küsimustiku vastused sorteeris autor tabelisse faktorite kaupa. Küsimustik mõõdab organisatsioonikultuuri kahte dimensiooni läbi 16-ne väite, millest 8 on ülesannetele suunatusele ja 8 on suhetele suunatusele orienteeritud. Organisatsioonikultuuri küsimustiku esimeses plokkis, ülesannetele suunatus on seitsmenda küsimuse vastused antud 10-pallisel skaalal vastupidises järjekorras. Sorteeritud andmetes vajas järjestus ümber pöörast. Seejärel arvutas autor väärtuste keskmised ning standardhälbe.

Andmeanalüüsi viis autor läbi statistilises tarkvaraprogrammis IBM SPSS Statistics. Esimeses etapis kontrollis autor organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri faktorite sisemist konsistentsust ehk reliaablust Cronbachi  $\alpha$  testiga (Cronbach, 1951). Üldiselt loetakse näitajat usaldusväärseks siis kui  $\alpha \geq 0,7$ . Väga heaks tulemuseks loetakse  $\alpha \geq 0,9$  ning kui näitaja  $\alpha < 0,5$  on väiksem siis andmeid ei loeta

usaldusväärseteks (Cortina, 1993). Andmeanalüüsi teises etapis viis autor läbi kirjeldava statistika analüüsi ja määras faktorite küsitluste vastuste aritmeetilised keskmised ja nende standardhälbed, et mõõta vastuste hajuvust keskmisest ja saada aru kas töötajad on vastanud küsimustele valdavalt sarnaselt või erinevalt. Analüüsi kolmandas etapis kasutas autor Mann – Whitney U- testi, et määrata samade faktorite erinevusi Eesti ja Soome ettevõtte vahel. Mann – Whitney U- test on mitteparameetiline test ja seda kasutatakse kui valimi normaaljaotuse eeldus ei ole täidetud. See tähendab, et valimid on sõltumatud. Test ei kasuta vaatlustulemuste otseseid väärtusi vaid nende paiknemist variatsioonireas. Mida suurem on U absoluutväärtus, seda rohkem kahe rühma tulemused teineteisest erinevad. Statistiliselt loetakse erinevust oluliseks kui  $p < 0,05$ .

## 2.2 Tööstusettevõtete X ja Y võrdlemine organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kontekstis.

Andmeanalüüsi alustas autor kontrollides faktorite sisemist konsistentsust ehk re-liablust Cronbachi  $\alpha$  testiga. Üldiselt loetakse näitajat usaldusväärseks siis kui  $\alpha \geq 0,7$ . Väga heaks tulemuseks loetakse  $\alpha \geq 0,9$  ning kui näitaja  $\alpha < 0,5$  on väiksem siis andmeid ei loeta usaldusväärseteks (Cortina, 1993). Alljärgnevast tabelist ( Vt. tabel 4) on näha, et organisatsioonilise eestvedamise kahel põhifaktoril ja kahel alamfaktoril on Cronbachi  $\alpha$  usaldusväärses vahemikus. Ainult ühel põhifaktoril, organisatsioonisisel koostöövõrgustiku arhitektuuril, on näitaja veidi madalam. Kuigi see on veidi madalam kui 0,7 luges autor selle

Tabel 4. Faktorite konsistentsusanalüüs, Cronbachi  $\alpha$

	<b>Organisatsiooniline eestvedamine / faktor</b>	väidete arv	Cronbachi $\alpha$ N82
1	Tulevikule suunatus/ Joondumine ja sidusus (põhifaktor)	4	0,80
2	Kontroll ja tagasiside süsteem (põhifaktor)	4	0,88
3	Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur (põhifaktor)	4	0,67
4	Mitteformaalne kommunikatsioon (alamfaktor)	4	0,74
5	Tsentraliseerituse määr (alamfaktor)	4	0,89
	<b>Organisatsioonikultuur / faktor</b>		
7	Ülesannetele suunatus	8	0,87
8	Suhetele suunatus	8	0,85

Allikas: autori koostatud

näitaja olemasoleva uurimustöö kontekstis usaldusväärseks. Organisatsioonikultuuri faktorid jäid samuti usaldusväärsesse vahemikku, mis lubab autoril analüüsiga edasi liikuda.

Andmeanalüüsi teise etapina uuris autor faktorite erinevusi kirjeldava statistika meetodil ja arvutas välja faktorite keskmised hinnangud (AVERAGE) ja standardhälve (SD),(vt.tabel 5).

Tabel 5. Organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri faktorite aritmeetiline keskmine, standardhälve, Mann-Whitney U- test

nr			<b>Eesti ettevõtte</b>	<b>Soome ettevõtte</b>	
	<b>Organisatsioonilise eestvedamise faktorid</b>	Väidete arv	keskmine (sd)	keskmine (sd)	Mann-Whitney U-test (p)
1	Joondumine ja sidusus	4	5,49 (1,36)	4,97 (1,35)	0,02*
2	Kontroll ja tagasiside süsteem	4	4,77 (1,62)	4,71 (1,45)	0,52
3	Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur	4	5,24 (1,83)	4,3 (1,61)	0,00*
4	Mitteformaalne kommunikatsioon	4	5,68 (1,75)	3,87 (1,72)	0,00*
5	Tsentraliseerituse määr	4	4,79 (1,69)	4,58 (1,64)	0,38
	<b>Organisatsioonikultuuri faktorid</b>				
6	Ülesannetele suunatus	8	6,42 (2,6)	6,48 (2,09)	0,79
7	Suhetele suunatus	8	6,61 (2,53)	6,11 (2,31)	0,38

Allikas: autori koostatud. \* statistiliselt oluline (p <0,05)

Organisatsioonilise eestvedamise faktorite ja alamfaktorite keskmised tulemused näitasid, et Eesti ettevõtte tulemused olid kõikide faktorite lõikes suuremad Soome ettevõtte keskmistest näitajatest. Statistiliselt olulised erinevused olid esimese peafaktori, joondumine ja sidusus, teise peafaktori organisatsiooni koostöövõrgustiku arhitektuur ja selle alamfaktori, mitteformaalne kommunikatsioon osas. Organisatsiooni kultuuriga seotud faktorite keskmistes tulemustes ei ole olulist statistilist erinevust. Siiski faktoris ülesannetele suunatus näeme, et Soome ettevõtte kõrgem keskmine näitaja annab tooni ja

ainult selle faktori puhul on Eesti ettevõtte keskmine väärtus Soome ettevõttest madalam. Organisatsiooni kultuuriga seotud teises faktoris, suhetele suunatus näeme eelmise faktoriga vastupidist pilti maade lõikes. Eesti ettevõtte keskmine näitaja on kõrgem ja on tõlgendatav sellega, et töötajate omavahelisi suhteid hinnatakse kõrgelt ja läbi selle realiseeritakse ettevõtte eesmärgid. Võib öelda, et Eesti ettevõtte töötajad on rohkem suhetele orienteeritud ja Soome ettevõtte töötajad rohkem eesmärkidele orienteeritud.

Joondumine ja sidusus ehk tulevikule suunatuse faktori kontserni keskmine väärtus näitab, et töötajad on üldiselt teadvustanud endale ettevõtte tuleviku tähtsuse. Võib eeldada, et nad on kaasatud tuleviku planeerimisse ja otsuste tegemisse, kuid uuritud ettevõtetes erinevalt.

Eesti ja Soome ettevõtete võrdluses võib öelda, et statistiliselt oluline erinevus on olemas. Soomlastel on tulevikku suunatuse keskmine näitaja madalam kui eestlastel, samas hajuvus on suhteliselt sarnasel tasemel. Faktor sisaldab endas organisatsiooni tulevikuvisioni, strateegilist protsessi ja eesmärkide planeerimist. Strateegiline protsess hõlmab nii organisatsiooniväliseid kui –siseseid mõtmeid keskendudes organisatsiooni läbivalt ühiste eesmärkide saavutamisele (Kivipõld 2011). Mõõdiku mõju organisatsiooni efektiivsusele seisneb organisatsiooniliste strateegiliste eesmärkide arusaadavuses töötajatele ja selles kuidas on samad eesmärgid organisatsiooni liikmeteni viidud läbi kõikide tasandite. Keskmete erinevuse ühe põhjusena võib välja tuua Soome ettevõtte töötajate vähesemat informeeritust ettevõtte strateegiast ja tulevikuplaanidest. Võib tegemist olla ka võimaliku infosuluga ajal kui juhtkond panustas aktiivselt Eesti ettevõttes tootmismahude suurendamisse. Samal ajal mõnedes töölõikudes jäi Soome ettevõttes tööd vähemaks, töötajaid kaasati eestlaste väljaõpetamiseks rohkem kui uute toodete ja tööprotsesside arendamiseks Soomes ning Soome ettevõtte töötajad tajusid seda teatava ebakindlusega tuleviku suhtes. Samal ajal muutus väga kiiresti ka turusituatsioon ehk ettevõtte väliskeskkond. LED tehnoloogia kiire areng, Aasia toodete intensiivne turule tulek ja konkurentsi tihenemine tekitasid samal ajal Ensto vanema põlvkonna toodete nõudluse vähenemise. Tootearenduse aeglane reageerimine kahandas ettevõtte üldist valmisolekut püsida konkurentsis ja seeläbi ka töötajate tulevikuvaadet.

Organisatsiooni koostöövõrgustiku arhitektuur hõlmab organisatsiooni läbivat informatsiooni võrgustikku. Siin võetakse vastu, tõlgendatakse, saadetakse edasi eestvedamiseks kohandatud informatsioon kogu töötajaskonnale, et saavutada organisatsiooni

eesmärke. Informatsioonivood organisatsiooni sees on keerulised ja koosnevad formaalsetest ja informaalsetest teadetest. Oluline on töötajatele anda organisatsiooni kohta üldist ja taustainfot samal ajal kui jagatakse konkreetsete tööülesannetega seonduvaid juhiseid (Kivipõld 2011). Organisatsiooni efektiivsuse seisukohalt seisneb faktori mõju töötajatevaheliste interaktsioonide tiheduses ja kiiruses.

Teise põhifaktori, organisatsiooni koostöövõrgustiku arhitektuur, kontserni keskmise näitaja põhjal (vt. Lisa D), võib järeldada, et üldised tööalased otsused arutatakse töötajatega läbi, kuid mitte kõik. Keskmisest rohkematesse otsustesse kaasatakse spetsialistid samas on selgelt näha kommunikatsioonikanalite erinevused ettevõtetes.

Eesti ja Soome ettevõtete näitajate erinevus on statistiliselt oluline. Soomlastel on koostöövõrgustiku arhitektuuri keskmine näitaja madalam kui eestlastel, samas hajuvus on Eesti ettevõttes oluliselt kõrgem. Soome madalama keskmise põhjuseid võib leida sellest, et töövälise ühisürituste pidamise kultuur praktiliselt puudub ja seega vahetatakse mitteformaalset ja taustainfot töötajate vahel vähem. Veel üks aspekt on soomlaste rahvuskultuuriline iseärasus, kus töö ja eraelu hoitakse rangemalt lahus. Lihttöötajate kaasamisel otsustusprotsessidesse Soome ettevõttes oldi tagasihoidlikumad, samas kui spetsialistide nõu oli vajalik oskusteabe siirdamiseks Eesti ettevõttesse. Soome ettevõtte madalamat standardhälvet võib seletada ettevõtte pikema ajaloo, pikemate töösuhete ja paika loksunud rutiinidega. Soome ettevõtte on struktuurilt komplekssem.

Eesti ettevõtte kõrgema keskmise põhjuseks võib lugeda väga harmoonilist kollektiivi, kus teatud regulaarsusega toimusid nii töövälised kui ka tööga seotud üritused, mis annavad võimalusi infovahetuseks vabamas keskkonnas, kuid siiski säilitavad tulemustele suunatud fookuse. Veel võib selles plaanis esile tuua, viidates (Vt.tabel 4) valimi struktuurile, et Eesti ettevõtte kollektiiv koosnes valdavalt tootmistöötajatest, kus neid kaasati igapäevase töökorralduse otsuste tegemisse, kuid mitte strateegiliste otsuste osas kaasaraäkimisse.

Mitteformaalne kommunikatsioon on üks organisatsioonisisese koostöövõrgustiku alamfaktoritest, mis täidab organisatsiooniliikmeid ühendavat rolli ja annab ainet organisatsiooniliseks eestvedamiseks. Seosed organisatsiooni toimimise efektiivsusega seisnevad mitteametliku informatsiooni leviku tiheduses ja kiiruses läbi organisatsiooni erinevate tasandite Faktori keskmiste tulemuste erinevus oli statistiliselt oluline. Soom-

lastel on koostöövõrgustiku arhitektuuri keskmine näitaja oluliselt madalam kui eestlastel. Samas hajuvused on suhteliselt sarnasel tasemel. Soome madalama keskmise põhjusteid võib leida soomlastele loomupärasest pere- ja kodukesksusest. Tööl hoidutakse eraelu eksponeerimisest. Töötajate omavaheline ja ka juhtkonnaga tööväliline suhtlemine on väga harv nähtus. Samas ei ole Soome ettevõttes pikki aastaid korraldatud töötajatele tööväliseid üritusi. Soome ettevõttes, vaba aja veetmise kohad, kohvinurgad asuvad tehase eri paikades. Sellest tulenevalt jagati informatsiooni väiksemates gruppides ja mitte tööstusettevõtte üleselt. Töökorralduslikult ja ruumiplaneeringu järgi oli Soomes lihttöötajatel, nii naistel kui meestel oma riietusruumi juures ka kohvinurk, mis lõi suurema eraldatuse.

Eesti ettevõtte suuremat keskmist väärtust mitteformaalse kommunikatsiooni osas saab esile tõsta taas sellega, et puhkepauside pidamiseks on üks suur ruum kuhu vähemalt kolm korda päevas tulevad kõik ettevõtte töötajad kokku kas puhke- või lõunapausidele. Sellises olukorras on võimalik juhtkonnal olla pidevalt kursis tehases toimuvaga, tunnetada töötajate meelsust pühenduda eesmärkidele ja anda ka mitteformaalse info läbi sisendit positiivse meelestatuse hoidmiseks järgijate hulgas. Samas on ka Eesti ettevõtetel üle 15 - aastane traditsioon pidada igal aastal suvepäevi ja talvel talvist nädalavahetust koos mõne teatri- või kontserdikülastusega. Veel üks moment, mis eristab töövälise suhtluse osas kahte ettevõtte kollektiivi on tööl käimise kaugus. Kui Soome ettevõttes tulevad töötajad tööle umbes sajakahekümne kilomeetri raadiusest, siis Eesti ettevõttes on see raadius umbes viisteist kilomeetrit. Eestlasi ühendab veel see, et väikeses kohas paljud tunnevad üksteist juba eelnevalt selle kaudu, et lapsed on käinud koos lasteaias ja koolis või elatakse lähestikku. Soome töötajate puhul, kus elatakse teineteisest kaugel ja eelnevaid tutvusi pole, jääb ka mitteformaalne suhtlus pinnapealsemaks.

Teine alamfaktor on tsentraliseerituse määr, mille mõju tuleb esile põhifaktoris organisatsiooniliikmete formaalse kaasatuse kaudu. Kas otsuseid võetakse vastu tsentraliseeritult juhtkonna poolt või kaasatakse otsusuprotsessi parimaid spetsialiste organisatsiooni erinevatelt tasapindadelt, avaldab samuti märkimisväärset mõju organisatsioonilise eestvedamise fenomeni tekkele. Faktor iseloomustab formaalse võrgustiku olemasolu ja selle kaudu liikuvat informatsiooni hulka, mille mõju avaldub ettevõtte toimimise efektiivsusele. Kontsernis, mis on üle 60 aasta vana valitseb selline mentaliteet, et ülemusi pole olemas, on inimesed oma ametikohtadel. Keskmised näitajad on võrdselt sarnased

nii kontsernis kui maade lõikes eraldi. Ka hajuvus (vt. tabel 5) on sarnasel tasemel, millest võib järeldada, et mõlema ettevõtte kollektiivide töötajad tajuvad end võrdselt otsustesse kaasatud partnerina pädevuste ja kogemuste alusel. Põhjus, miks faktori keskmiste näitajate tulemused on samal tasemel, seletab sarnane töökultuur ja eesmärgid. Läbi klientide rahulolu tagatakse jätkuv tellimustevoog. Regulaarselt peetakse mõlemas ettevõttes tootmiskoosolekuid, kus võetakse vastu otsuseid eelkõige kliendi soovide ja ettevõtete võimalustest lähtuvalt. Individuaalseid – autoritaarseid otsuseid aegajalt esineb aga see on väga harv nähtus, mis tuleb esile kriitilistes olukordades. Pigem on tegemist võimu ja vastutuse jaotusega organisatsiooniliikmete vahel.

Kui võrrelda Eesti ja Soome ettevõtet siis soomlastel on tsentraliseerituse määra keskmine näitaja veidi madalam kui eestlastel. Samas hajuvused on suhteliselt sarnased vastavalt, mis näitab, et mõlemas ettevõttes tajutakse tsentraliseerituse määra olukorda läbi kollektiivi ühtlaselt sarnaselt. Organisatsiooniteoreetikute jaoks peegeldab tsentraliseerituse määr autokraatilise hierarhia taset organisatsioonis ja liidri otsustes osalemise määra. Ühtlasi peegeldab see ka võimu jaotust organisatsioonis (Glisson ja Martin 1980) ja näitab kuidas otsustusprotsessid toimivad.

Kontroll ja tagasiside süsteem, kolmas põhifaktor väljendab organisatsiooni isereguleerumise protsesse. Isereguleeruv käitumine avaldub läbi tagasiside protsessi, mis hoolitseb organisatsioonis jaotatava informatsiooni õige ja eesmärgipärase tõlgendamise eest (Kivipõld ja Vadi 2010). Faktori keskmiste näitajate mõju organisatsiooni toimimise efektiivsusele on interpreteerida informatsiooni organisatsiooniläbivalt, lähtuvalt pikaajalistest ja lühiajalistest eesmärkidest.

Arvestades, et küsimustiku hinnanguid sai anda seitsme palli ulatuses siis kontserni töötajad on nõustunud küsimustiku väidetega keskmiselt kahe kolmandiku ulatuses. Kui võrrelda Eesti ja Soome ettevõtet siis soomlastel on kontroll ja tagasiside süsteemi keskmine näitaja veidi madalam kui eestlastel aga seda ei saa tõlgendada olulise erinevuseks. Samas ka hajuvused on suhteliselt sarnased vastavalt, mis näitab, et mõlemas ettevõttes tajutakse reegleid, instruktsioone ja tagasisidet läbi kollektiivi ühtlaselt sarnaselt. Töötajad mõlemas ettevõttes hindavad, et individuaalselt asetatud operatiivsete ülesannete, nagu juhendamine ja standardid on üle keskmise õiglasel ning mõistetavad. Ilmselt on tasakaalus eesmärkide prioriteetsus efektiivsuse ja kliendirahulolu võrdluses. Ilmselt ka konkureerivad eesmärgid grupi, või organisatsiooni tasandil on mõlemas ettevõttes

sarnaselt arusaadavaks tehtud. Positiivse tagasisidega seotud küsimuste vastuste keskmised olid veidi madalamad faktori keskmisest, mis võib tähendada, et töötajatele ei jagata piisavalt infot tulevikuvisionide ja arengute kohta. Kompensatsioonimehhanismide ja tunnustuse tagasiside oli keskmisest veidi nõrgema skooriga. Kontroll ja tagasisidesüsteem on organisatsiooniliikmete kollektiivse võimekuse allikas, selgitamaks igapäevaste vajalike tegevuste sisu ja vajalikkust, organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt (Kivipõld 2011).

Schein (1992) ning (Alas ja Vadi 2006) märgivad, et organisatsioonikultuur on mõjutatud kahest põhilisest faktorist, ülesannetele suunatus ja suhetele suunatus. Kui tehase lihttööline vastutab kitsalt oma tööloiguse toimivate tööoperatsioonide korrektsuse, kiiruse ja õigeaegsuse eest, siis juhtide vastutusala on palju laiem. Tööülesande täitmiseks on vaja läbi mõelda kogu protsess. On vaja planeerida nii inimeste kui masinate ressursid, toorainevood ja nende logistika. Toodete valmistamise protsessi kiirus, toodangu kvaliteet ja hind on turukonkurentsi tingimustes võtmetegurid, millega juhid ja spetsialistid peavad oma töös arvestama. Kõige selle juures tuleb tagada töötajatele sobiv ja ohutu töökeskkond ning ettevõtte omanike poolt seatud eesmärkide täitmine. Seetõttu võib öelda, et tootmine on väga kompleksne valdkond, kus liidritel ja spetsialistidel on oluline roll ja vastustus. Läbi töö iseloomu, vastutuse ja motivatsioonisüsteemide on juhid ja spetsialistid sagedamini ülesandele orienteeritud.

Võrreldes Eesti ja Soome ettevõtet siis soomlastel on ülesannetele suunatuse keskmine näitaja veidi kõrgem kui eestlastel aga seda ei saa tõlgendada olulise erinevusena. Samas ka hajuvused on suhteliselt sarnased vastavalt, mis näitab, et mõlemas ettevõttes ollakse ülesannete täitmisele orienteeritud ühtlaselt sarnasel tasemel. Kui arvestada, et väidetele sai vastata skaalal 1- 10, siis nõusolek väidetega on üle kesmise tasemel (vt. tabel 5). Soome ettevõtte pisut kõrgemat keskmist võib seletada personalistruktuuri erinevusega Eesti ettevõtte omast. Soomes on kontoritöötajate osakaal üle poole siis Eesti ettevõttes on see vaid kuuendik, mis viitab, Eestis tootmistöötajate ülekaalu tõttu on olemas orientatsioonis väikene erinevus. Soome ettevõttes on meeste osakaal kollektiivis valdav ja Eesti ettevõttes taas naiste ülekaal. Kollektiividele, kus enamuse moodustavad mehed, nagu väidavad Hofstede (2001), Hofstede ja Minkov (2010), on iseloomulik, et töötajad on orienteeritud rohkem ülesannetele. Uuringu objektideks olnud tööstusettevõ-

tete tootmisprotsess on projektipõhine, mille igat tellimusrivi võib käsitleda tootmisülesandena, organisatsioonikultuuri kontekstis ülesandena. Mõlema ettevõtte tootmistes jälgitakse väga täpselt tarnekindlust, mis näitab kliendile antud lubadust kaup õigeaegselt tarnida.

Lahtiseletatult iga üksiku ülesande täitmisele pühendumine tööstusettevõttes on ääretult tähtis, et saavutada organisatsiooni eesmärged. Keskmiste tasemete sarnasust mõjutab kindlasti ka motivatsioonisüsteem, mis on otseselt seotud ülesannete täitmise tulemustega. Palk ja rahulolu tööga on tähtsad motivaatorid. Tootmistöötajatel arvestatakse boonuspalka igakuiste töötulemustele vastavalt. Boonuspalga komponendid on tarnekindlus ja efektiivsus. Kontoritöötajate boonuspalga arvutamisel on baasiks majandusaasta tulemuste vastavus seatud eesmärkidele.

Kokkuvõtteks võib öelda, et organisatsiooni töötajad mõlemas tehases on sarnaselt pühendunud eesmärkide saavutamisele. Nad tunnevad uhkust oma ettevõtte üle. Neid koheldakse võrdsete partneritena ja neil on omajagu tegevusvabadust ülesannete täitmisel. Selles valguses võib väita, et kontsernis on tegemist tugeva, positiivse organisatsioonikultuuriga (Vadi 2000), mis avaldab positiivset mõju organisatsiooni toimimise efektiivsusele. Efektiivsuse mõistes tähendab ülesandele suunatus lühiajalisest perspektiivist lähtudes ettevõtte eesmärkide täitmist.

Suhetele suunatus näitab gruppi kuuluvust ja lähedasi inimestevahelisi sidemeid tööga seotud ja ka töövälistes olukordades (Vadi et al. 2002). Faktor peegeldab meeskonnatunnet, ühtekuuluvust, sidusust, osavõtlikkust ja koostöövalmidust organisatsiooniliikmete vahel. Siin rõhutatakse inimestevaheliste suhete tähtsust, mis leevendavad pingeid ja aitavad fokuseerida tegevusi ülesannete täitmisele. Tambur ja Vadi (2012) on suhetele suunatuse faktorit kirjeldades kasutanud metafoori "Sotsiaalne liim", mis väljendab selles kontekstis selgelt inimestevaliste suhete funktsiooni. Suhetele suunatus on seotud organisatsioonilise eestvedamise faktoriga, mitteformaalne kommunikatsioon mitteformaalse informatsiooni liikumise läbi.

Eesti ja Soome ettevõtet võrreldes on soomlastel suhetele suunatuse keskmine näitaja veidi madalam kui eestlastel aga seda ei saa tõlgendada statistiliselt olulise erinevuseks. Siiski veidi kõrgem keskmine tulemus on tulnud Eesti ettevõtetest, kus valdav osa personalist on tootmistöötajad ja oluliselt väiksema grupi moodustavad kontoritöötajad. Kuigi tööülesandeid tajutakse Eestis organisatsiooni liikmete poolt olulistena siis head

omavahelised suhted on kollektiivis tähtsal kohal. Inimesed tunnevad teineteist juba sellest ajast kui lapsed käisid ühes koolis või lasteaias. See on väikese koha fenomen. Tihti elatakse ka lähestikku naabritena ja see annab ühiseid aruteluteemasid ja seob kollektiivi üheks. Ühised töövälised huvid ja sarnased tööalased ülesanded panevad inimesed samadesse olukordadesse ja nii leitakse arutelude käigus ühiselt lahendusi ja samas täidetakse ettevõtte eesmärgid. Eesti ettevõttes korraldatakse töötajatele igal aastal tööväliseid üritusi, nagu näiteks suve- ja talvapäevad koos väikese kultuuriprogrammiga, mida Soomes taas ei tehta. Ühised üritused ja tegevused seovad inimesi üheks meeskonnaks, aitavad teineteist paremini mõista nii tööalises kui ka tööolukorras. Hea kokkutöötav meeskond on võimeline saavutama suurepäraseid tulemusi ise organiseeruma ja looma lisaväärtust ettevõttele.

Soome ettevõtte töötajate struktuur on mõnevõrra keerulisem ja jaguneb gruppideks. Suuremad grupid on müük ja tootmine ning tootearendus koos tootehaldusega. Teised on marginaalsemad rühmad. Erinevate gruppide olemasolu tõttu on Soome ettevõtte otsustusprotsess veidi aeglasem Eesti omast aga vastukaaluks võib öelda, et kuna insertehniline personal on valdavalt Soomes siis seal tehakse taas kaalukamaid otsuseid ja need võtavadki rohkem aega. Gruppide sees on asjalikud ja sõbralikud tööalased suhted. Harvem tuleb ette töövälised suhteid, sest tehas asub eraldiseisvas tööstusrajoonis ja asundused, kust töötajad tööle käivad on umbes sajakahekümne kilomeetri raadiuses. Ka ei ole soomlased loomupäraselt väga oma eraelu töökohal nõus eksponeerima. Tööalane suhtevõrgustik Soome ettevõttes toimib gruppide sees ja gruppide vahel.

### **Kokkuvõte**

Sageli seostatakse organisatsiooni toimimise efektiivsust organisatsiooni juhiga. Juht üksi võib tahta, soovida, sundida ja eeldada aga organisatsioonid on kompleksed institutsioonid ja eesmärgipärase tulemuste saavutamise sõltub paljudest erinevatest teguritest. Organisatsiooni jaoks jätkusuutlike otsuste tegemine nõuab liidril ettevõtte ajaloo tundmist, olemasolevate keskkonnatingimustega arvestamist ja oskust lugeda turu tulevikutrende. Liidril on märkimisväärne roll toetada oma tegevusega alluvaid, et tagada meeskonna efektiivsus ja organisatsioonile edu. Üheks valikuks on loovalt interpreteerida organisatsioonikultuuri ja kasutada organisatsioonilise eestvedamise praktikaid.

Käesoleva uurimistöö eesmärk oli võrrelda kahe tööstusettevõtte toimimise efektiivsust läbi organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsiooni kultuuri mõõdikute. Ettevõtte funktsioneerimise efektiivsust olemasolevas uurimustöös käsitleb autor kui organisatsiooni adapteerumisvõimet väliskeskkonna muutustele (Kivipõld, 2011), kui konkurentsivõimet ja jätkusuutlikkust. Efektiivsus ja paindlikkus pole sünonüümid. Paindlikkus individuaalsel tasemel kandub liidrilt üle indiviididele, mis interaktsioonide käigus vormendub. Paindlikkus osutab tahtele ja pühendumisele organisatsiooni eesmärkidele mõelda ja vastavalt tegutseda. Juhid saavad kaasata pühendunud töötajaid organisatsiooni väärtuste regulaarse kommunikatsiooniga.

Uurimustöö teoreetilises osas andis autor ülevaate esiteks organisatsioonilise eestvedamise olemusest ja selle kohast kollektiivse eestvedamise kontekstis. Kui kollektiivset eestvedamist iseloomustab kollektiivi kesksus, suhetele orienteeritus ning mõju tööprotsessidele ja tulemustele siis organisatsioonilist eestvedamist iseloomustab lisaks sellele organisatsiooniline orientatsioon ja kõrge eneseregulatsioon. Iseloomulikud on veel suhete läbipaistvus ja kõrge infotöötlusvõime.

Teiseks käsitles autor teoreetilises osas organisatsioonikultuuri olemust ja selle kahte dimensiooni. Organisatsioonikultuur on uskumuste, väärtuste ja tõekspidamiste kogum, mida jagavad organisatsiooni liikmed, kes on õppinud seda läbi organisatsiooni ajaloo (Shein, 1985). Organisatsioonikultuur on kompleksne nähtus, mis koosneb paljudest omavahel seotud nähtustest ja objektidest. Organisatsioonikultuur mõjutab inimese hoiakuid ja need avaldavad läbi töötajate käitumise mõju organisatsiooni toimimise efektiivsusele. Organisatsioonikultuuri käsitlemisel avab autor teema läbi dimensioonide - ülesandele suunatus ja suhetele suunatus. Ülesannetele orienteeritus näitab töötajate soovi organisatsiooni eesmärke aktsepteerida. Suhetele suunatus toob esile organisatsiooni kollektiivse mõõdme ja kollektiivi liikmete omavahelise suhtluse tähtsuse aga ka üksikisiku mõju organisatsiooni toimimisele. Ülesannetele orienteeritus teenib organisatsiooni lühiajalisi eesmärke ja suhetele suunatus pikaajalisi eesmärke. Organisatsioonis tuleb ilmselt otsida tasakaalu ülesandele suunatuse ja suhetele suunatuse vahel, sest organisatsioon tuleb hoida operatiivselt töös ning paralleelselt pöörata tähelepanu selle arengule. Olemasolevas uurimustöös toetus autor organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri käsitlemisel peamiselt autoritele Kivipõld, Vadi jt.

Uurimustöö empiirilises osas oli autoril ülesanne koostada sobiv valim ja selgitada uurimismetoodikat, viia läbi küsitlused kontserni kahe tööstusettevõtte töötajate seas ja võrrelda kahe tööstusettevõtte toimimise efektiivsust organisatsioonilise eestvedamise ning organisatsioonikultuuri küsimustiku keskmiste tulemuste abil.

Uuritav valim koostati kahe tööstusettevõtte töötajate põhjal, millest üks asus Soomes, Lohjal ja teine Eestis, Paldiskis. Ettevõtetel on samad omanikusuhted ja neil on valmidus teha samu tooteid sarnaste töövahenditega. Erinevad on riik, kultuuriruum ja organisatsiooni demograafiline struktuur. Valim oli võrdne üldkogumiga. Andmete kogumiseks kasutas autor esiteks organisatsioonilise eestvedamise võimekuse küsimustikku, mille on välja töötanud Kurmet Kivipõld (2011). Teiseks kasutas autor Vadi et al.(2002) koostatud organisatsioonikultuuri küsimustiku lühikest varianti. Küsimustike originaaltekstid olid algselt eestikeelsed ja tõlgiti Soome keelde, et tagada vastuste võrreldavust. Ankeetküsitlus viidi läbi anonüümselt, elektrooniliselt, keskkonnas Google Forms. Kogutud andmed on koondatud ja süstematiseeritud programmis MS Excel ja andmeanalüüsi viis autor läbi statistilises tarkvaraprogrammis IBM SPSS Statistics.

Võrdleva analüüsi tulemusel selgus, et organisatsioonilise eestvedamise faktoritest olid statistiliselt olulised erinevused ( $p < 0,05$ ) kolmel faktoril. Esimesel põhifaktoril, joondumine ja sidusus, teisel põhifaktoril, organisatsiooni koostöövõrgustiku arhitektuur ja viimase alamfaktoril mitteformaalne kommunikatsioon.

Põhifaktori, joondumine ja sidusus keskmiste näitajate erinevus oli statistiliselt oluline. Ühe põhjusena võib välja tuua ettevõtete erinevaid soolisi, personaligrupi- ja ametipositsioonilaseid struktuure ja sarnaste personaligruppide erinevaid suuruseid. Ka ametipositsioonidest tulenevalt on Soome ettevõtte tööoperatsioonid komplekssemad ja neid on arvuliselt rohkem esindatud. Erinevad grupid mõistavad ja käsitlevad infot erinevalt. Veel võib välja tuua Soome ettevõtte töötajate vähest informeeritust ettevõtte strateegiast ja tulevikuplaanidest. Võib tegemist olla ka võimaliku infosuluga ajal kui juhtkond panustas aktiivselt Eesti ettevõttes. Mõju organisatsiooni efektiivsusele avaldub organisatsiooni strateegiliste eesmärkide arusaadavuses töötajatele ja selles kuidas on eesmärgid organisatsiooni liikmeteni viidud läbi kõikide tasandite.

Teise põhifaktori, organisatsiooni koostöövõrgustiku arhitektuuri keskmiste näitajate osas oli oluline statistiline erinevus. Peamiseks erinevuse põhjuseks on Eesti ette-

võtte homogensem kollektiivi koosseis. Info jagamise kanalid soome ettevõttes on keerukamad ja formaalsemal tasemel siis mitteformaalne kommunikatsioon on Eestis töökeskonnast tulenevalt ja kultuurilistel põhjustel paremal tasemel. Töötajad tunnevad ennast kaasatutena otsustesse.

Mitteformaalne kommunikatsioon on üks organisatsioonisisese koostöövõrgustiku alamfaktoritest, millel oli statistiliselt oluline erinevus. Siin võis keskmiste näitajate erinevust tajuda läbi selle, et soomlased on loomupäraselt pere- ja kodukesksed ja tööalased suhteid hoitakse kodust eraldi. Ka ei ole kombeks Soomes korraldada tööväliseid üritusi. Ka puudus soomlastel kogukonna tasemel suhtlus teineteisega. Seevastu Eesti ettevõttes on töötajate vaheline suhtlus kogukonna tasemel tihe, ettevõttes toimuvad ühised töövälised üritused ja toomistöötajad. Organisatsiooni efektiivsuse seisukohalt seisneb faktori mõju töötajate vaheliste interaktsioonide tiheduses ja kiiruses.

Faktorid, mille keskmiste tulemuste erinevused ei olnud statistiliselt olulised olid kontroll ja tagasiside süsteem ning tsentraliseerituse määr. Olgugi, et ettevõtete struktuurid olid erinevad, tajusid töötajad reegleid, operatiivseid eesmärke ja kompensatsioonimehhanisme sarnasel tasemel. Sama võib öelda suhete läbipaistvuse, usalduse ja otsustusvabaduse kohta.

Organisatsioonikultuuri faktorite statistiline erinevus oli samuti statistiliselt mitteiluline. Võib väita, et organisatsiooni töötajad mõlemas tehases on sarnaselt pühendunud eesmärkide saavutamisele. Neid koheldakse võrdsete partneritena ja neil on omajagu tegevusvabadust ülesannete täitmisel. Kontsernis on tegemist tugeva, positiivse organisatsioonikultuuriga. Ettevõtted asuvad erinevas kultuuriruumis ja vastuste keskmisi väärtusi võib tõlgendada sellest lähtuvalt. Töötajad tajuvad omavahelisi suhteid tähtsatena, mis aitab efektiivselt panustada organisatsioonilise eesmärkide saavutamisele.

Valitud teema uurimine oli organisatsioonide tulevase arengu seisukohalt aktuaalne ja annab ettevõtete juhtidele väärtuslikku tagasisidet olemasoleva situatsiooni analüüsimiseks ja tuleviku tegevuste planeerimiseks. Sellest tulenevalt oli ajendatud ka autori teemavalik. Magistritöö järelduste laiendamise piiravaks teguriks teistele organisatsioonidele peab autor väikest valimit (N=82). Suuremate üldistuste tegemiseks tuleks sarnane uuring läbi viia märksa suurema valimi peal. Magistritöö ei käsitle organisatsiooni tõhususe aspekti.

Antud uurimustöö annab alust pöörata edaspidi suuremat tähelepanu organisatsiooni visiooni ja peamiste eesmärkide tutvustamisele organisatsiooni läbivalt kõigile mõlema tööstusettevõtte töötajatele. Uuringust tulenevalt on oluline ka nii formaalne kui mitteformaalne kommunikatsioon ja info jaotamise arhitektuur. Kui tahetakse kahe tehase toimimist ühtlustada organisatsioonis tuleb ilmselt otsida tasakaalukompositsiooni uuritud faktorite vahel. Kui aga on eesmärk ellu kutsuda suuremaid muutusi ühes või teises ettevõttes, saavad liidrid uuringu tulemusi interpreteerides uusi eestvedamiselaseid tegevusi planeerida. Olukorras kus uuring näitab, et ühes või teises tehases on toota efektiivsem, paindlikus on suurem ja organisatsiooniliikmed on pühendunud, siis arendus- ning investeerimisotsused on põhjendatud suunata just sellest aspektist lähtudes märgitud ettevõttesse.

Mann-Whitney U-testi tulemustele tuginedes võib kokkuvõtteks tõdeda, et organisatsioonilise eestvedamise faktorite lõikes on kolm faktorit, mille väärtus on väiksem kui ( $p < 0,05$ ). See tähendab, et keskmiste oluline erinevus on ainult esimesel põhifaktoril, joondumine ja sidusus, teisel põhifaktoril, organisatsiooni koostööorgustiku arhitektuur ja alamfaktoril mitteformaalne kommunikatsioon. Nende kolme faktori lõikes oli Eesti ettevõtte toimimine oluliselt efektiivsem Soome ettevõtetest. Muude faktorite osas olulisi efektiivsuse erinevusi ei esinenud.

Organisatsiooni arengu erinevates etappides tuleb vaadelda faktoritest tulenevaid konstruktsioone erinevalt. Kasvava ja areneva organisatsiooni puhul tuleb jagada infot ühel moel aga reorganiseerimise faasis on vaja kasutada samu tööriistu olukorrast lähtuvalt teistmoodi. Kõik sõltub organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja sellest kuidas liider neid tõlgendab ja edasi kommunikeerib oma meeskonnale.

## Viidatud allikad

1. Alas R., Vadi M.(2006). The employees' attitudes and their connections with the organisational culture in the process of change in the Estonian organisations. *Baltic Journal of management*. Vol. 1.No.1. 2006.
2. Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transac-tional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire.*Journal of Occupational and Organizational Psychology*,72.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. R. (2004). Un-locking the musk: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15.
5. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Bingley, UK: Emerald Group.
6. Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, re-search, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1).
7. Al-Ghanem N.H.,Braganza A., Aldhean E.(2020) Distributed Leadership in Trans-formation Initiatives: The Emergence of Network Leadership. *International Journal of Accounting & Finance Review*; Vol. 5, No. 1; 2020
8. Alvesson, M. (2012).*Understanding organizational culture*. Sage.
9. Anzalone, C. (2012). differences between task-oriented leaders & relational-orient-ed leaders. Retrieved on 12- 13-2012, from: <http://smallbusiness.chron.com/employee-productivity>.
10. Antonakis, J., & House, R. J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: the way forward. In B. J.Avolio, & F. J. Yammarino. *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*. Amsterdam: JAI Press
11. Antonakis, J. (2018). *Transformational and charismatic leadership*.
12. In J. Antonakis, & D. V. Day, *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE

13. Azar G., Drogendijk R, (2016) "Cultural distance, innovation and export performance: An examination of perceived and objective cultural distance", *European Business Review*, Vol. 28.
14. Balkundi P., Kilduff M., Harrison D.A. Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2011), pp. 1202-1222
15. Balkundi, P., & Harrison, D. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49.
16. Balogun, J. (2007), "The practice of organizational restructuring: from design to reality", *European Management Journal*, Vol. 25
17. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
18. Banks G.C, McCauley K.D, Gardner W.L, Guler C.E. (2016) A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly* 27
19. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1).
20. Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I and Berson Y. (2003) Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J of app psy*, 88 (2) (2003).
21. Bass B.M, Avolio B.J, (1997) *Full Range Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. 1997*, Mind Garden® Inc., Redwood City, CA, USA.
22. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press
23. Bennett, N., Wise, C., Woods, P.A. and Harvey, J.A. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham: National College of School Leadership.
24. Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley
25. Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *science*, 323(5916).
26. Brown M.E., Treviño L.K. (2006), *Ethical leadership: A review and future directions*. *The Leadership Quarterly*. Volume 17, Issue 6, December 2006.

27. Bryman A, Collinson D, Grint K, et al. (2011) *The SAGE Handbook of Leadership*. London: SAGE.
28. Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row
29. Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80.
30. Chan, A., Hannah, S. T., Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. In Gardner, W. L., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Elsevier Science.
31. Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*.
32. Carver, C. S. 2003. "Self-awareness". In *Handbook of self and identity*, Edited by: Leary, M. R. and Tangney, J. P. New York, NY: Guilford Press
33. Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
34. Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *The Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. doi:10.1037/0021-9010.78.1.98
35. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3). doi:10.1007/bf02310555. Return to ref 1951 in article
36. Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 20.
37. Dai Y.D., Dai Y.Y., Chen K.Y. and Wu. H.C. (2013) Transformational vs transactional leadership: Which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (5) (2013).
38. Day, D.V., Gronn, P. and Salas, E. (2004), "Leadership capacity in terms", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15.

39. De Jong, J., Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1).
40. Denison DR, Mishra AK.(1995) Toward a theory of organizational culture and effectiveness.*Organ Sci* 1995.
41. Dinh J.E., Robert G.Lord, William L.Gardner, Jeremy D.Meuser, Robert C.Liden, Jinyu Huc. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*. Volume 25, Issue 1, February 2014.
42. Duval, T. S. and Wicklund, R. A. 1972. *A theory of objective self awareness*, New York, NY: Academic Press.
43. Ensto veebilehekülg, <https://www.ensto.com/et>
44. Fairhurst, G. T. (2007). Liberating leadership.” In F. Cooren (Ed.), *Interacting and organizing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
45. Fairhurst G.T, Jackson B, Foldy E.G, Sonia M Ospina S.M.(2020) Studying collective leadership: The road ahead. *human relations* 2020, Vol. 73(4).
46. Friedrich T.L., William B. Vessey, Matthew J. Schuelke, Gregory A. Ruark, Michael D., Mumford A. (2009) framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly* 20
47. Fulmer, W.E. (2000), *Shaping the Adaptive Organization: Landscape, Learning, and Leadership in Volatile Times*, AMACOM American Management Association, New York, NY
48. Ganz, M., (2000), Resources and resourcefulness: Strategic capacity in the unionization of California agriculture, 1959–1966. *American Journal of Sociology* 105(4).
49. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16.
50. Gardner W.L., K.B. Lowe, T.W. Moss, K.T. Mahoney, C.C. Coglisier. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21 (2010).

51. Gerpott F.G., Ulrike Fasbender U., Burmeister A.(2020) Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human relations* 2020, Vol. 73(6)
52. Glisson, A., Martin P.Y. (1980). Productivity and efficiency in human service organizations as related to structure, size and age. *Academy of Management Journal*
53. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3).
54. Gregory T, Harris S.T., Armenakis A.A., Shook C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62 (2009)
55. Griffin, D. (2002). *The emergence of leadership: Linking self-organization and ethics*, Psychology Press, London.
56. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13.
57. Hannah S.T., R.G. Lord, C.L. Pearce. Leadership and collective requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1 (2011).
58. Harris A., Leithwood K., Day C., Sammons P., Hopkins D. (2007) *J.Educ Change* (2007) 8:337–347, DOI 10.1007/s10833-007-9048-4
59. Harrison, R. (1995) *The Collected Pappers of Roger Harrison*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
60. Horila T., Siitonen M.(2002) A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time. *Management Communication Quarterly* 2020, Vol. 34(4)
61. Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3).
62. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Sage, Thousand Oaks, CA
63. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
64. Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: an empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*.

65. Horner M.(1997), Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*,Vol. 3 No. 4, 1997.
66. Hunt, J. G. (1991).*The Leadership: a new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage Publications
67. Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay.*The Leadership Quarterly*,10.
68. Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *Business and Management Review*, 3(2).
69. Hämmal, G. (2006). Task and relationship orientations of organizational culture in the framework of metaphorical perspective. *Tartu Ülikool*.
70. Hämmäläinen R.P., Miliszewska I., Voinov A.(2020) Leadership in participatory modelling – Is there a need for it? *Environmental Modelling & Software*.Volume 133, November 2020, 104834
71. Ilies, R., Morgeson, F., Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16.
72. Jaques, E. (1989). *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership*. Arlington,VA: Cason Hall
73. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behaviour. *The Journal of the Society for General Systems Research*, 9(2).
74. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
75. Kempster, S., Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context.*International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(1).
76. Kivipõld, K.(2011) *Organizational Leadership Capability and its evaluation based on the example of Estonian service organizations*. Tartu 2011.
77. Kivipõld, K., Türk, K., Kivipõld, L.,(2020). Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities. <https://www.emerald.com/insight/1741-0401.htm>
78. Kivipõld, K., Vadi M.(2008) A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. August 2008. *Baltic Journal of management*.

79. Kivipõld, K., Ahonen M.(2013). Relationship between Organizational Leadership Capability and Job Satisfaction: Exploratory Study in the Small-Sized IT Service Organization in Estonia. *Review of International Comparative Management* Volume 14, Issue 1, March 2013
80. Kumar, S. (2018),*Servant Leadership: A Review of Literature*. *Pacific Business Review International*, vol. 11, no. 1, 2018.
81. Kusunoki,K., I. Nonaka, A. Nagata, Organizational capabilities in product development of Japanese firms: a conceptual framework and empirical findings, *Organ. Sci.* 9 (6) (1998).
82. Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2).
83. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A.,Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: WhatIt Is and How It Influences Pupil Learning*. Nottingham:DfES Publications.
84. Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12.
85. Meerits, A., Kivipõld, K. (2020). Collective Leadership in the Military: Necessityor not in Raising Unit Effectiveness? 16 th European Conference on Management Leadership and Governance ECMLG 2020.
86. Meuser, J.D.,(2016) A network analysis of leadership theory. The innfancy of integration. *Journal of Management* Vol 42 No 5
87. Morris, M., Schindehutte, M. and LaForge, R. (2004), “The emergence of entrepreneurial marketing: nature and meaning”, in Welsch, H. (Ed.), *Entrepreneurship: The Way Ahead*, Routledge, New York, NY.
88. Nazarian A., Atkinson P., Foroudi P., Edirisinghe D. (2021) Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels – The case of Iran. *Journal of Hospitality and Tourism Management* Volume 46, March 2021.
89. Northouse, P. G. (2019). *Leadership. Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
90. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Sage.

91. Osborn, R., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13.
92. O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44(4).
93. Pasternack, B.A., Williams, T.D. and Anderson, P.F. (2001), "Beyond the cult of the CEO – building institutional leadership", *Strategy & Business*, Vol. 22.
94. Peng, D.X., Schroeder, R.C. and Shah, R. (2008), "Linking routines to operations capabilities: a new perspective", *Journal of Operations Management*, Vol. 26
95. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. 2016. Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19.
96. Polyhart R.E., T.P. Moliterno. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36.
97. Popp, J., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). Inter-organizational networks: A review of the literature to inform practice inter-organizational networks: A review of the literature to inform practice. Washington, D.C: IBM Center for The Business of Government
98. Quinn RE.(1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Josey-Bass; 1988
99. Reino A. (2009). Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations. The Faculty of Economics and Business administration, University of Tartu.
100. Reichheld, F.F. (2003), "The one number you need to grow", *Harvard Business Review*, Vol. 12.
101. Reynolds, C.W. (1987), "Flocks, herds, and schools: a distributed behavioural model", *Computer Graphics*, Vol. 21 No. 4.
102. Riivari E., Läämsä A.M., Kujala J, Heiskanen E. (2012) "The ethical culture of organisations and organisational innovativeness", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15.
103. Rivera, R., & Paradise, A. (2006). *State of the industry*. Washington, DC: American Society for Training and Development (ASTD).

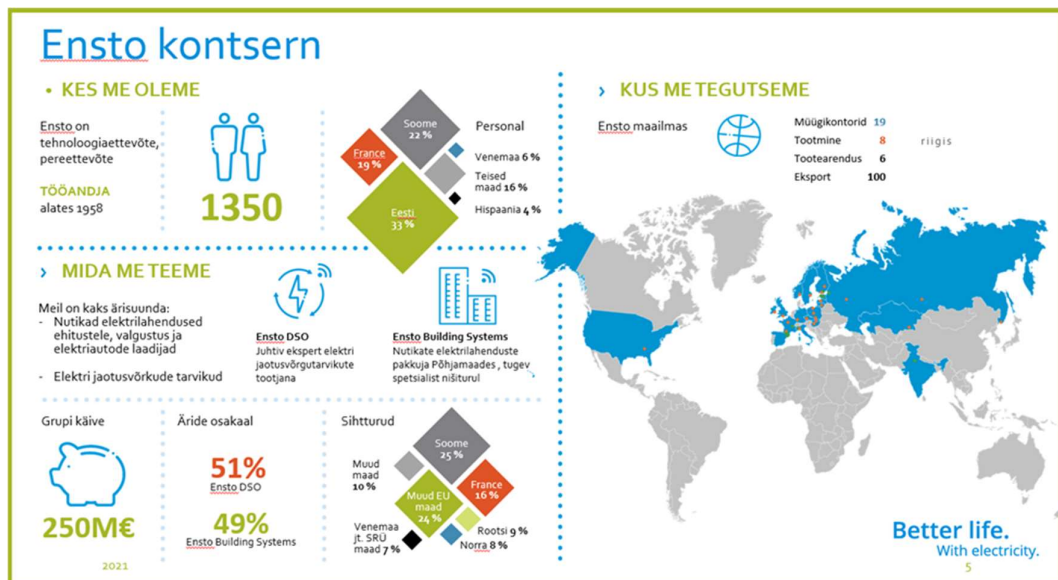
104. Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers (1992).
105. Schein E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishers (1985)
106. Schegloff, E. A. (2007). A tutorial on membership categorization. *Journal of Pragmatics*, 39, 462-482. doi:10.1016/j.pragma.2006.07.007
107. Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Incorporation
108. Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94.
109. Shenkar, O. (2001), "Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32 No. 3.
110. Silvia, C., (2011). Collaborative Governance Concepts for Successful Network Leadership. *State and Local Government Review*. 43(1), Sage 2011
111. Silvia, Chris, and Michael McGuire. (2010). Leading. Public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *Leadership Quarterly* 21.
112. Sørensen, J. P. (2002). The Strength of corporate Culture and the reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47.
113. Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Teachers College Press
114. Sterling, E.J, et al. 2019. Try, try again: Lessons learned from success and failure in participatory modeling. *Elem Sci Anth*
115. Swanson R.A., Holton E., Holton E. F. ( 2001). *Foundations of humanresource development*. Brett-Koehler Publishers.
116. Tambur, M. and Vadi, M. (2012), Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country. *International Journal of Manpower*, Vol. 33 No. 7.
117. Terman, L.M. (1904) *A Preliminary Study in the Psychology and Pedagogy of Leadership*. Pedagogical Seminary.

118. Tintoré M.(2019) Introducing a model of transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, Volume 13, Number 3, 2019
119. Trice, H. M., Beyer, J. M. (2002). *The cultures of work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
120. Türk K. (1999) *Personali juhtimine ja eestvedamine*. Tartu 1999.
121. Uhl-Bien M, Michael Arena M.(2018) Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly* 29 (2018).
122. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B.(2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18 (2007).
123. Vadi M., Allik J., Realo A.(2002) Collectivism and its consequences for organizational culture. Tartu 2002.
124. Vadi, M. *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelised seosed (Eesti näitel)*. Dissertatsioon. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000, 220 lk.
125. Vadi M, *Organisatsioonikäitumine*. Tartu 2004.
126. Walumbwa, F. O., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1).
127. Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99.
128. Wheatley, M. J. (1999) *Leadership and the New Science: Discovering Order in Chaotic World*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
129. Wind, M. E. D. (2017). *Network leadership: Defining its continuum* (Master's thesis, University of Twente).
130. Wood, M. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1).
131. Yammarino F.J. (2012) Eduardo Salas, Andra Serban, Kristie Shirreffs, Marissa L. Shuffler *Collectivistic Leadership Approaches: Putting the “We” in Leadership Science and Practice*. *Industrial and Organizational Psychology* , Volume 5 , Issue 4 , December 2012.

132. Yuan, F., Woodman, R. W. (2010). Innovative behaviour in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2).
133. Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002), "A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9
134. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
135. Yukl, G. (2008), "How leaders influence organizational effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 No. 6.
136. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12.
137. Zhao, X. and Goodman, R.M. (2018), "Western organizational change capacity theory and its application to public health organizations in China: a multiple case analysis", *International Journal of Health Planning and Management*, Vol. 34.

## Lisad

### Lisa A. Ensto kontserni ülevaade



Allikas: Autori koostatud (Ensto kontserni presentatsioon 2021 põhjal)

## Lisa B. Küsimustik OE ja OK\_EE

Hea kolleeg!

See uuring viiakse läbi Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise õppekava magistritöö raames, mille eesmärk on uurida, kuidas organisatsioonikultuur mõjutab uuenduslike lahenduste kasutuselevõttu juhtimises. Uuringu teeb Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise üliõpilane Heimo Tammiste. Uuringuga seoses palume abi juhtimisega seotud valdkonna kaardistamises, seega palume teil täita antud küsimustik.

Küsitluse I–V osa koosneb 22 suletud küsimusest ja VI osa 16 väitest, mis võimaldab mõõta organisatsioonijuhtimist kollektiivse juhtimise eelduste kontekstis. Küsimustikule vastatakse anonüümselt ja see võtab aega umbes 15 minutit. Uuringu tulemused edastatakse kõigile uuringusse kutsutud osalejatele, võimaldades nii igaühel parandada oma töökoha töökeskkonda.

Täname juba ette abi eest!

### I OSA

Minu töökohas on arusaadavad, kõigile teada tegevusplaanid ja -kavad (äristrateegia).

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus

Minu töökohas on määratletud nii põhieesmärgid kui ka vahe-eesmärgid.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus

Minu isiklikud eesmärgid vastavad organisatsiooni pikaajalistele eesmärkidele.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus

Osalen aktiivselt eesmärkide seadmises ja nende rakenduskavade koostamises.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus

### II OSA

Minu töökoha töötajad suhtlevad omavahel ka väljaspool tööaega.

üldse mitte      1      2      3      4      5      6      7      väga tihti

Meie organisatsioonis korraldatakse ka ühiseid vabaajaüritusi.

üldse mitte      1      2      3      4      5      6      7      väga tihti

Meie organisatsioonis korraldatakse ühiseid tööga seotud üritusi.

üldse mitte      1      2      3      4      5      6      7      väga tihti

Minu töökohas on piisavalt puhkealasid (puhkenurki), kus inimesed saavad vabalt omavahel suhelda.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus

### III OSA

Minu töökohas koheldakse kõiki võrdselt.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Kõigil töötajatel on piisavalt tegutsemisvabadust.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Olulisi otsuseid tehakse ühise arutelu tulemusena.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Otsuste tegemisel omavad määravat tähtsust pädevus ja kogemused, mitte tingimata ametikoht.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
IV OSA

Usun, et meie tegevuse kontrollimeetodid on õiguspärased.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Häid tulemusi märgatakse.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Häid tulemusi tunnustatakse meil piisavalt.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Ülemused arutavad alluvatega selle üle, mida inimesed organisatsioonilt ootavad.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
V OSA

Meie organisatsioonis rakendatakse töötajate kõiki oskusi ja võimeid.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Meie organisatsioon pakub arenguks häid võimalusi.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Meie organisatsiooni tegevus on tulevikku suunatud.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Meie organisatsioonis panustatakse töö tõhususe suurendamisse.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Meie organisatsioon on edukas.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus  
Meie organisatsioon suudab ka tulevikus jääda konkurentsivõimeliseks.

ei ole üldse nõus      1      2      3      4      5      6      7      täiesti nõus

## VI OSA

Mis ühendab inimesi nende töökohal? Allpool esitatud uuring püüab sellele küsimusele vastata. Alljärgnevatele väidetele ei ole õigeid ega valesid vastuseid, vastajatelt oodatakse nende isiklike arvamusi, mis moodustavad koos mingisuguse ülevaate. Inimesed töötavad erinevates organisatsioonides. Seal, kus tehakse midagi ühiselt, on määratletud ka ühised eesmärgid ja mängureeglid. Palun hinnake 10-pallisel skaalal, mil määral kehtivad järgmised väited teie töökoha ja töökollektiivi kohta. Tehke ring ümber sobivaima vastusevariandi: 10 tähendab, et nõustute täielikult, 1 tähendab, et te ei ole üldse nõus.

### MINU TÖÖKOHAL (ORGANISATSIOONIS/ETTEVÖTTES):

... inimesed on oma ettevõtte üle uhked

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

hästi tehtud tööd tunnustatakse

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

igapähele on antud suur tegevusvabadus

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

inimesed ei karda teha vigu

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

positiivsed muutused toimuvad pidevalt

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

alluvate ja ülemuste vahelisi erinevusi ei rõhutata

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

inimesed mõtlevad rohkem oma vajadustele kui organisatsiooni eesmärkidele

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

inimeste heaolu võetakse arvesse

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

inimesed tunnevad üksteist

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

inimesed saavad omavahel takistamatult suhelda

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

ollakse kursis üksteise eraeluga

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

inimesed tunnevad end süüdlasena oma tehtud vigade pärast

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

on tunda tugevat meeskonnavaimu, eriti rasketes olukordades

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ollakse kursis üksteise harrastuste ja vaba aja tegevustega

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

abistatakse üksteist tööga seotud probleemide lahendamisel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

käsitletakse ja arutatakse koos olulisi küsimusi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## VII OSA

Palume teilt ka mõningaid isikuandmeid, mis hõlbustavad tulemuste töötlemist ja tõlgendamist.

Mees Naine

1. Sugu:

Millisesse personalikategooriasse kuulute?

- Tööline
- Kontoritöötaja
- Juhatus (tehaste juhtkondade liikmed)

2. Millisesse üksusesse kuulute?

- Administratsioon  Hankeosakond
- Klienditeenindus  Tootearendus
- Raamatupidamine  Tootehaldus
- Personaliosakond  Tootmine
- IT-osakond  Kvaliteedikontroll
- Logistika  Müük
- Turundus

3. Ligikaudselt kui kaua olete organisatsioonis töötanud:

- Alla 1 aasta

- 1–2 aastat
- 2–5 aastat
- 5–15 aastat
- Üle 15 aasta

Täname koostöö eest!

### **Lisa C. Küsimustik OE ja OK\_FI**

Hyvä kollega!

Tämä tutkimus toteutetaan Tarton yliopiston strategisen johtamisen opetussuunnitelman maisterityön puitteissa, jonka tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa innovatiivisten ratkaisujen käyttöönottoon. Tutkimuksen tekee Tarton yliopiston strategisen johtamisen ylemmän korkeakoulu-asteen opiskelija Heimo Tammiste.

Tutkimuksen yhteydessä pyydämme apua johtamiseen liittyvän alueen kartoituksessa, joten pyydämme sinua täyttämään tämän kyselylomakkeen.

Kysely I–V osaa koostuu 22 suljetusta kysymyksestä ja VI osa 16 väitteistä, mikä mahdollistaa mitata organisaatiohallintoa kollektiivisen johdon valmiuden kontekstissa. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja siihen kuluu aikaa noin 15 min. Tutkimuksen tulokset toimitetaan kaikille tutkimukseen mukaan pyydetuille osallistujille, näin on mahdollista parantaa työyhteisönne työympäristöä.

Kiitos jo etukäteen avustasi!

#### **OSA I**

Meillä on ymmärrettävät, kaikille tunnetut toimintasuunnitelmat ja ohjelmat (liiketoimintastrategia).

täysin eri mieltä    1    2    3    4    5    6    7    täysin samaa mieltä

Meillä on määritelty sekä päätavoitteet että välitavoitteet.

täysin eri mieltä    1    2    3    4    5    6    7    täysin samaa mieltä

Omat tavoitteeni vastaavat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita.

täysin eri mieltä    1    2    3    4    5    6    7    täysin samaa mieltä

Osallistun aktiivisesti tavoitteidemme asettamiseen ja niiden toteuttamissuunnitelmien laadintaan.

täysin eri mieltä    1    2    3    4    5    6    7    täysin samaa mieltä

#### **OSA II**

Meillä seurustellaan työkavereiden kanssa myös työajan ulkopuolella.

ei lainkaan    1    2    3    4    5    6    7    hyvin usein

Organisaatiossamme järjestetään myös yhteisiä vapaa-ajan tilaisuuksia.

ei lainkaan    1       2       3       4       5       6       7       hyvin usein

Organisaatiossamme järjestetään yhteisiä työhön liittyviä tilaisuuksia.

ei lainkaan    1       2       3       4       5       6       7       hyvin usein

Työpaikallani on riittävästi oleskelutilaa (leponurkkauksia), jossa ihmiset voivat vapaasti kommunikoida keskenään.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

### OSA III

Työpaikallani kaikkiin suhtaudutaan tasavertaisesti.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

Kaikilla työntekijöillä on riittävästi toimintavapautta.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

Tärkeät päätökset tehdään yhteisen keskustelun tuloksena.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

Päätöksenteossa määrää pätevyys ja kokemus, ei välttämättä virka-asema.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

### OSA IV

Uskon, että toimintamme seurantamenetelmät ovat oikeudenmukaisia.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

Hyvät tulokset huomataan.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

Hyvä tulos ansaitsee meillä riittävän tunnustuksen.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

Esimiehet keskustelevat alaisten kanssa siitä, mitä ihmiset odottavat organisaatiolta.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

### OSA V

Organisaatiossamme sovelletaan työntekijöiden kaikkia taitoja ja kykyjä.

täysin eri mieltä    1       2       3       4       5       6       7       täysin samaa mieltä

Organisaatiomme tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittyä.

täysin eri mieltä      1    2    3    4    5    6    7      täysin samaa mieltä

Organisaatiomme on edistysellinen.

täysin eri mieltä      1    2    3    4    5    6    7      täysin samaa mieltä

Organisaatiossamme panostetaan työn tuloksellisuuden nostamiseen.

täysin eri mieltä      1    2    3    4    5    6    7      täysin samaa mieltä

Organisaatiomme on menestyvä.

täysin eri mieltä      1    2    3    4    5    6    7      täysin samaa mieltä

Organisaatiomme pystyy myös tulevaisuudessa pysymään kilpailukykyisenä.

täysin eri mieltä      1    2    3    4    5    6    7      täysin samaa mieltä

## OSA VI

Mikä yhdistää ihmisiä heidän työpaikallaan? Alla oleva tutkimus pyrkii vastaamaan tähän kysymykseen. Seuraaviin väitteisiin ei ole "oikeita" eikä "väärä" vastauksia, vaan vastaajilta odotetaan henkilökohtaisia kannanottoja, joista sitten muodostuu jonkinlainen yleiskuva. Ihmiset työskentelevät erilaisissa organisaatioissa. Kaikkialla, missä tehdään jotain yhteisesti, on määritelty myös yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Ole hyvä ja arvioi 10 pisteen asteikolla, missä määrin seuraavat väittämät koskevat työpaikkaasi ja työyhteisöäsi. Ympyröi oikeana pitämäsi: 10 tarkoittaa, että olet täysin samaa mieltä, 1 tarkoittaa, että olet täysin eri mieltä.

### MINUN TYÖPAIKALLANI (ORGANISAATIOSSA/YRITYKSESSÄ):

... ihmiset ovat ylpeitä yrityksestään

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

... annetaan tunnustusta hyvästä työstä

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

... jokaisella on suuri toimintavapaus

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

... ihmiset eivät pelkää tehdä virheitä

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

... positiivisia muutoksia tapahtuu jatkuvasti

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

... ei korosteta eroja alaisten ja esimiesten välillä

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

...	ihmiset ajattelevat enemmän omia tarpeita kuin organisaation tavoitteita									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	ajatellaan ihmisten hyvinvointia									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	ihmiset tuntevat toisensa									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	ihmiset pystyvät kommunikoimaan keskenään esteettömästi									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	tiedetään toistensa henkilökohtaisesta elämästä									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	ihmiset tuntevat syyllisyyttä tekemistään virheistä									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	on vahva joukkuehenki, etenkin vaikeissa tilanteissa									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	tiedetään toistensa harrastuksista ja vapaa-ajan elämästä									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	avustetaan toisiaan työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
...	pohditaan ja keskustellaan yhdessä tärkeistä asioista									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

## OSA VII

Pyydämme sinulta myös joitakin henkilökohtaisia tietoja, jotka helpottavat tulosten käsittelyä ja tulkitsemista.

Mies      Nainen

1. Sukupuoli:

Mihin henkilöstöryhmään kuulut?

- Työläinen
- Toimistotyöntekijä
- Johto (tehtaiden johtokuntien jäsenet)

2. Mihin yksikköön kuulut?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Hallinto         | <input type="checkbox"/> Hankintaosasto |
| <input type="checkbox"/> Asiakaspalvelu   | <input type="checkbox"/> Tuotekehitys   |
| <input type="checkbox"/> Kirjanpito       | <input type="checkbox"/> Tuotehallinta  |
| <input type="checkbox"/> Henkilöstöosasto | <input type="checkbox"/> Tuotanto       |
| <input type="checkbox"/> IT- osasto       | <input type="checkbox"/> Laadunhallinta |
| <input type="checkbox"/> Logistiikka      | <input type="checkbox"/> Myynti         |
| <input type="checkbox"/> Markkinointi     |   |

3. Kuinka kauan suunnilleen olet työskennellyt organisaatiossa:

- Alle 1 vuoden
- 1 – 2 vuotta
- 2 – 5 vuotta
- 5 – 15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Kiitos yhteistyöstä!

**Lisa D. Tabel 5, Kontserni keskmised tulemused**

Tabel 5. Organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri faktorite aritmeetiline keskmine, standardhälve, Mann-Whitney U- test, täiendatud.

nr			<b>Eesti ettevõtte</b>	<b>Soome ettevõtte</b>	<b>Kontsern kokku</b>	
	<b>Organisatsioonilise eestvedamise faktorid</b>	Väidete arv	keskmine (sd)	keskmine (sd)	keskmine (sd)	Mann_Whitney U-test (p)
1	Joondumine ja sidusus	4	5,49 (1,36)	4,97 (1,35)	5,19 (1,38)	0,02*
2	Kontroll ja tagasiside süsteem	4	4,77 (1,62)	4,71 (1,45)	4,74 (1,52)	0,52
3	Organisatsioonisisene koostöövõrgustiku arhitektuur	4	5,24 (1,83)	4,3 (1,61)	4,69 (1,76)	0,00*
4	Mitteformaalne kommunikatsioon	4	5,68 (1,75)	3,87 (1,72)	4,62 (1,95)	0,00*
5	Tsentraliseerituse määr	4	4,79 (1,69)	4,58 (1,64)	4,67 (1,66)	0,38
	<b>Organisatsioonikultuuri faktorid</b>					
6	Ülesannetele suunatus	8	6,42 (2,6)	6,48 (2,09)	6,45 (2,31)	0,79
7	Suhetele suunatus	8	6,61 (2,53)	6,11 (2,31)	6,32 (2,42)	0,38

Allikas: autori koostatud. \* statistiliselt oluline (p <0,05)

## Summary

### **EVALUATION OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN INDUSTRIAL ENTERPRISES X AND Y**

Heimo Tammiste

The effectiveness of the organization is often associated with the leader. To make sustainable decisions for the organization requires the leader to know the company's history, to take into account the existing environmental conditions, and the ability to understand future market trends. The leader has a significant role in supporting the performance of his team and the success of the organization. One option is to creatively interpret organizational culture and use organizational leadership practices.

The aim of the present research was to compare the effectiveness of the operation of two industrial companies through the indicators of organizational leadership and organizational culture. In this research, the author sees the effectiveness of the company's functioning as the organization's ability to adapt to changes in the external environment (Kivipõld, 2011), also as competitiveness and sustainability.

In the theoretical part of the research, the author gave an overview of the nature of organizational leadership and its place in the context of collective leadership. While collective leadership is characterized by the centrality of the team, relationship orientation, and the impact on work processes and results, organizational leadership is also characterized by organizational orientation and a high level of self-regulation, transparency of relations and high information processing capacity. Secondly, in the theoretical part, the author dealt with the nature of organizational culture and its two dimensions. Organizational culture is a set of beliefs and values shared by members of an organization who have learned it through the history of the organization (Shein, 1985). In this research, dealing with organizational leadership and organizational culture, the author mainly relied on the authors Kivipõld, Vadi, et al.

In the empirical part of the research, the author had to compile a suitable sample and explain the research methodology, conduct surveys among the employees of the group's two industrial companies and compare the effectiveness of the two industrial companies using the mean results of the organizational leadership and organizational culture questionnaires.

The sample to be studied was compiled on the basis of employees of two industrial companies, one of which was located in Lohja, Finland, and the other in Paide, Estonia. The companies have the same ownership relationships, and they have the readiness to make the same products with similar tools. The country of location, the cultural space, and the demographic structure of the organizations are different. The sample was equivalent to the population (N=82). To collect the data, the author first used the questionnaire on organizational leadership developed by Kurmet Kivipõld (2011). Secondly, the author used a short version of the organizational culture questionnaire developed by Vadi et al (2002).

The comparative analysis revealed that there were statistically significant differences ( $p < 0.05$ ) between the three factors of organizational leadership. The first key factor was alignment and cohesion, the second key factor was the architecture of internal network, and the sub-factor was informal communication. In terms of these three factors, the results showed that the operation of the Estonian company was significantly more effective than that of the Finnish company.

The impact of the key factor, alignment and cohesion, on the effectiveness of the organization is manifested as understanding of the strategic goals of the organization by the employees and in the way the goals have been taken to the members of the organization at all levels. There was also a significant statistical difference in the mean indicators of the second key factor, the architecture of internal network. From the point of view of organizational efficiency, the effect of the factor is the density and speed of interactions between employees. Informal communication is one of the sub-factors of the architecture of internal network, and in this research, it had a statistically significant difference. In terms of organizational effectiveness, the effect of the factor is the density and speed of interactions in the informal channels between employees.

The factors which differences in mean results were not statistically significant were the control and feedback system and the extent of centralization. The statistical difference in organizational culture factors was also statistically insignificant. It can be said that the employees of the organization in both factories are similarly committed to achieving the goals. In this light, it can be said that the group has a strong, positive organizational culture. Employees perceive relationships with each other as important, which helps to effectively contribute to the achievement of organizational goals.

The research of the chosen topic was relevant for the future development of organizations and provides valuable feedback to company managers to analyze the current situation and plan future activities. This also motivated the author's choice of topic. The author considers the small sample ( $N = 82$ ) to be a limiting factor for extending the conclusions of the Master's thesis to other organizations. In order to make more generalizations, a similar study should be conducted on a much larger sample. The Master's thesis does not deal with the aspect of organizational efficiency.

This research provides a basis for paying more attention to the presentation of the vision and main goals of the organization to all employees of both industrial companies. If one wants to harmonize the operation of the two factories in the organization, one will probably have to look for a balance between the factors studied. However, if the goal is to bring about major changes in one or another company, leaders can interpret the results of the research to plan new leadership activities.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Heimo Tammiste

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose:

ORGANISATSIOONILISE EESTVEDAMISE JA  
ORGANISATSIOONIKULTUURI HINDAMINE EESTI JA SOOME  
TÖÖSTUSETTEVÕTETES X JA Y,

mille juhendajad on PhD Kurmet Kivipõld ja professor Kulno Türk,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi  
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Heimo Tammiste*  
**25.05.2021.**