

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Anne-Mai Niit

**RAHVUSKULTUURI ROLL
ORGANISATSIOONIKULTUURIS EESTI JA SOOME
TOOTMISETTEVÕTETE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

professor Maaja Vadi

Kaitsmisele lubatud "....." 2016. a.

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

.....

Anne-Mai Niit

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. ORGANISATSIIONI- JA RAHVUSKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED EESTI JA SOOME TOOTMISETTEVÕTETE PERSPEKTIIVIST.....	8
1.1. Organisatsiooni- ja rahvuskultuuri olemuse määratlemine	8
1.2. Organisatsioonikultuuri ja rahvuskultuuri kujundavad tegurid.....	12
1.3. Rahvuskultuur Eestis ja Soomes ning organisatsioonikultuuri eripära tootmisettevõttes.....	20
2. RAHVUSKULTUURI ROLL ORGANISATSIOONIKULTUURIS EESTI JA SOOME TOOTMISETTEVÕTETE NÄITEL	25
2.1. Uurimismetoodika ja ettevõtete iseloomustus.....	25
2.2. Töötajate arvamused organisatsioonikultuurist Eesti ja Soome tootmisettevõtetes.....	30
2.3. Organisatsioonikultuuri ja rahvuskultuuri vahelised seosed Eesti ja Soome tootmisettevõtetes.....	33
KOKKUVÕTE.....	48
VIIDATUD ALLIKAD	51
LISAD.....	59
Lisa 1. Eesti ja Soome üldandmed	59
Lisa 2. Organisatsioonikultuuri küsimustik.....	60
Lisa 3. Intervjuu küsimused	63
Lisa 4. Organisatsioonikultuuri iseloomustavate OK_1 ja OK_2 keskmised väärtused haridustaseme lõikes Eesti ja Soome ettevõtetes.....	64
Lisa 5. Organisatsioonikultuuri iseloomustavate OK_1 ja OK_2 keskmised väärtused positsiooni lõikes Eesti ettevõttes.....	64
Lisa 6. Organisatsioonikultuuri iseloomustavate OK_1 ja OK_2 keskmised väärtused staaži lõikes Eesti ja Soome ettevõttes	64

Lisa 7. Organisatsioonikultuuri iseloomustavate OK_1 ja OK_2 keskmised väärtused sugude lõikes Eesti ja Soome ettevõttes	65
Lisa 8. Eesti ettevõtte juhtide ja töötajate arvamused organisatsiooni üle uhkuse tundmise osas	65
Lisa 9. Eesti ettevõtte juhtide ja töötajate arvamused tunnustamise kohta organisatsioonis	66
Lisa 10. Eesti ettevõtte juhtide ja töötajate arvamused tegevusvabadusest organisatsioonis	66
Lisa 11. Eesti ettevõtte juhtide ja lihttöölise arvamused töötajate positsiooni erinevuste rõhutamise kohta organisatsioonis	67
Lisa 12. Juhtide ja lihttöölise arvamused üksteise tundmisest Eesti ettevõttes	68
Lisa 13. Eesti ettevõtte juhtide ja lihttöölise arvamused eksimuste kohta	69
Lisa 14. Eesti ettevõtte juhtide ja lihttöölise arvamused ühtekuuluvustunde kohta organisatsioonis	69
Lisa 16. Intervjuude vastused	71
Lisa 17. Eesti ja Soome töötajate keskmised hinnangud OK_1 iseloomustavatele faktorväidetele	86
SUMMARY	87

SISSEJUHATUS

Üha kiirenev globaliseerumine omab järjest suuremat mõju ettevõtluskeskkonnale. Rahvusvahelistel turgudel tegutsedes on oluline võtta arvesse kohalikke sotsiaalseid tavasid ja norme. Eduka tulemuse nimel peavad juhid pöörama tähelepanu juhtimisstrateegiatele, töökeskkonnale, kuid ka üleüldisele organisatsioonikultuurile, mis paljude ettevõtete jaoks on nende tugevuse allikaks. On kindlaks tehtud, et rahvuskultuur avaldab organisatsioonikultuurile suhteliselt püsivat ja suurt mõju (Hofstede 1983: 75, Dušan 2003: 318). Ühtlasi on nii organisatsioonikultuuril kui ka rahvuskultuuril ühiseid jooni.

Organisatsioonikulturi uurimisel on oluline roll Eesti ettevõtte jätkusuutlikkusest ja konkurentsivõimest lähtudes. Bakalaureusetöö võimaldab saada infot rahvuskultuurist tulenevate tegurite kohta, mis organisatsiooni mõjutavad ja see omakorda annab võimaluse teadlikult nendele aspektidele tähelepanu pöörata. Seeläbi saavad ettevõtted kujundada juhtimisstrateegiaid, mis arvestavad ka kultuurist tulenevate teguritega. Kogu ettevõtte organisatsioonikultuuri mõjutab oluliselt organisatsiooni rahvuskultuur (Androniceanu 2011: 176). Kuna rahvuskultuure on palju üle kogu maailma, siis sellest tulenevalt on ka igas organisatsioonis esindatud vähemalt üks rahvuskultuur. See omakorda avaldab mõju organisatsioonikultuurile. Seega on antud uurimisprobleem üsnagi laiahaardeline. Bakalaureusetöö on oluline mõeldes Eesti tööstussektoris tegelevate ettevõtete rahvusvahelistumisele. Ilmneb, missugused sarnasused ja erinevused tulenevad rahvuskultuurist Eesti ja Soome ettevõtetes. Töö koostatakse tootmisettevõtete näitel, kuna autor omab selles valdkonnas isiklikke kogemusi ning soovib panustada Eesti ettevõtte arengusse.

Tõsiasi, et organisatsioonikultuuriga seotud teemade puhul on rahvuskultuuri analüüsimine organisatsioonis üha aktuaalsemaks muutunud, ajendas ka autorit teemat

käsitلهما. Samuti on autor seisukohal, et rahvuskultuuri rolli organisatsioonis on oluline uurida mõistmaks, missugust mõju avaldab see ettevõtte tegevusele ja arengule.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja tuua rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri seosed Eesti ja Soome tootmisettevõtetes. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) analüüsida organisatsiooni ja rahvuskultuuri olemust;
- 2) selgitada rahvuskultuuri rolli organisatsioonikultuuri kujunemisel;
- 3) selgitada rahvuskultuuri eripärasid Soomes ja Eestis;
- 4) viia läbi empiiriline uuring Eesti ja Soome tootmisettevõtetes;
- 5) analüüsida uurimistulemuste põhjal Eesti ja Soome tootmisettevõtete rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri vahelisi seoseid.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest käsitlusest. Teoreetiline käsitlus jaguneb kolmeks alapeatükiks ning analüüsis kasutatakse peamiselt rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri käsitlevat teaduskirjandust. Esimene alapeatükk keskendub bakalaureusetööd läbivate olulisimate mõistete nagu organisatsioon, organisatsioonikultuur ja rahvuskultuur defineerimisele. Teine alapeatükk käsitleb aga organisatsioonikultuuri kujundavaid tegureid. Organisatsioonikultuuri kujunemisel on mitmeid tegureid ja oluline osa on sealjuures liidritel ja asutajatel, organisatsiooni liikmetel ja nende vahelistel suhetel, ühtlasi on tähtis osa ka väliskeskkonnal ja ajalool (Cole 2004: 13). Samuti tuuakse välja Hofstede (1980: 43) kultuure peegeldavad dimensioonid, mille abil rahvuskultuuri mõju organisatsioonikultuurile selgitada ning kirjeldatakse ülesande- ja suhteorientatsiooni käsitlust. Kolmas alapeatükk annab ülevaate Eesti ja Soome rahvuskultuuri eripäradest organisatsioonis ning lisaks kirjeldatakse toiduainetööstussektori olemust.

Tänapäeval areneb teaduskirjandus juhtimise ja rahvuskultuuri vaheliste seoste valdkonnas pidevalt (Kankaanranta-Jännäri 2006; Gillespie *et al.* 2007; Hofstede *et al.* 2010 jt). Organisatsioonikultuuri ja selle kujunemist on uurinud mitmed Eesti autorid (Vadi 2000; Vadi, Meri 2004; Reino 2009; Karma 2009 jt). Bakalaureusetöö metoodika põhineb varasemalt välja töötatud organisatsioonikultuuri ankeetküsimustikul (Vadi, Allik, Realo 2002). See võimaldab uurida organisatsioonikultuuri ning seega võrrelda

missugune roll on sealjuures rahvuskultuuril. Lisaks viiakse Eesti ettevõttes läbi intervjuud, et saada täiendavat põhjuslikku infot.

Esimene peatükk on sisendiks bakalaureusetöö teise peatüki empiirilisele käsitlusele. Bakalaureusetöö empiiriline osa jaguneb kolmeks. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse esmalt töö metoodikat ja antakse ülevaade uuritavatest ettevõtetest. Nagu eelpool mainitud, kasutab autor eelnevalt väljatöötatud uurimismetoodikat. Tegemist on 43-väitelise küsimustikuga, mis võimaldab mõõta organisatsioonikultuuri. Selle sisu on seotud ülesande- ja suhteorientatsiooniga ning haakub seeläbi kultuuris toimiva ühtekuuluvustunde määra ja liikmetepoolse organisatsiooni toetamiskavatsusega (Vadi *et al.* 2002: 41). Intervjuu küsimused põhinevad Vahteri (2010) väljatöötatud küsimustel, mis tuginevad ankeetküsitluse faktorväidetele ning omakorda peegeldavad läbi nimetatud orientatsioonide organisatsioonikultuuri.

Bakalaureusetöö empiiriline osa põhineb tootmisettevõtetel. Autor viib läbi küsitluse Eesti ettevõtte seas ning kasutab samal meetodil varasemalt kogutud andmeid Soome tootmisettevõttest. Rahvuskultuur avaldab igas riigis organisatsioonikultuurile teatud mõju. Järgmises alapeatükis tuuakse välja Eesti ja Soome ettevõtete tulemused ning analüüsitakse andmeid statistiliste testide abil. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade erinevustest ja sarnasustest, mis on tingitud rahvuskultuuri mõjust organisatsioonile uuritavates Eesti ja Soome ettevõtetes, tuuakse välja Eesti ettevõtte lihttöölise ja juhtide arvamused ning tehakse järeldused. Vastavalt töö eesmärgipüstitusele teeb autor empiirilise osa lõpus kokkuvõtte saadud tulemustest.

Autor soovib tänada bakalaureusetöö juhendajat, professor Maaja Vadi, asjalike tähelepanekute, heade nõuannete ning toetuse eest. Samuti tänab autor Otepää Lihatoöstus Edgar OÜ kollektiivi abivalmi suhtumise ning meeldiva koostöö eest.

Võtmesõnad: organisatsioon, rahvuskultuur, organisatsioonikultuur, tootmisettevõte

1. ORGANISATSIOONI- JA RAHVUSKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED EESTI JA SOOME TOOTMISETTEVÖTETE PERSPEKTIIVIST

1.1. Organisatsiooni- ja rahvuskultuuri olemuse määratlemine

Sõna „organisatsioon“ tuleneb kreeka keelsest sõnast *organon* ning tähendab tööriista või instrumenti. Süsteemiteooria on vaadelnud organisatsiooni kui organismi. (Mirvis 1996:14) Organisatsioon on ühtne tervik, mida iseloomustatakse mitmesuguste näitajate abil. Käesoleva töö raames on vaatluse all organisatsioonikultuur ning seda omakorda mõjutav rahvuskultuur. Tänapäevani kestev huvi organisatsioonikultuuri vastu tärkas 1970ndatel ja 1980ndate algusaastail (Pettigrew 1979; Kanter 1983). Nii juhtimis- kui organisatsioonialasel uurimistegevusel on tänaseks saanud sellest võtmevaldkond. Suurenenud huvi kultuuri vastu peegeldab teadmisjahu organisatsiooni toimimise ning juhtimisalase tegevuse vastu (Alvesson 2012: 14). Organisatsioonikultuuri olemuse mõistmiseks tuuakse esmalt välja erinevate autorite käsitletud ning seejärel võrreldakse neid omavahel.

Schein (1985: 9), keda peetakse organisatsioonipsühholoogia rajajaks ja üheks kõige tuntumaks organisatsioonikultuuri käsitluse autoriks, vaatab organisatsioonikultuuri kui organisatsioonile omaseid põhilisi tõekspidamisi. Tema käsitlusviis on olemuselt küllaltki keeruline ning hõlmab endas nii organisatsioonikultuuri kujunemise koha kui ka edasikandumise aspekti. Mõistet on käsitletud ka inimeste poolt loodud süsteemi ja inimtegevuse tulemusena. Pettigrew (1979: 574) tõi sealjuures esile just inimeste uskumuste, väärtuste, teadmiste ja vajaduste olulisuse. See kinnitab, et organisatsioonikultuuri üheks osaks on kollektiivsed väärtused. Ühtlasi rõhutavad seda aspekti ka uuemad käsitlused.

Eesti autoritest on Üksvärav (2003: 17) pööranud tähelepanu organisatsioonikultuuri kujunemise ajalisele küljele. Tema käsitluse kohaselt kujuneb püsiväärtuste kogum pikema perioodi jooksul. See omakorda mõjutab nii otseselt kui kaudselt liikmete tegutsemist ja käitumist. Organisatsioonikultuuri on defineeritud ka ühiste oletuste kogumina. Läbi asjakohaste käitumismustrite on sel täita organisatsiooni juhtimisfunktsioon. (Ravasi, Schultz 2006: 437) Erinevalt eelnevatest käsitlustest toob Needle (2004: 213) välja rahvuskultuuri olulise rolli organisatsioonikultuuris. Lisaks kollektiivsete väärtuste, tõekspidamiste ja põhimõtete rõhutamisele tõstab ta esile neid kujundavad valdkonnad, mille alla kuulub ka rahvuskultuur. Järgnevalt analüüsib autor bakalaureusetöö keskset märksõna. Organisatsioonikultuuri määratlused on välja toodud tabelis 1.1.

Käsitlusviiside sarnasus väljendub väärtuste ja tõekspidamiste rõhutamises, mis on omased kindlale grupile. Üleüldiselt tasub kultuuri käsitlemisel silmas pidada, et tegemist on kollektiivse ilminguga. Põhjuseks selle vähemalt osaline jagamine inimestega, kes elavad või on elanud samasuguses sotsiaalses keskkonnas, kus kultuur on külge haakunud. Ollakse veendunud, et kultuur ei ole sünnipärane, vaid omandatud. Seega ei tulene see mitte geenidest, vaid sotsiaalsest keskkonnast. (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010: 6) See kandub üle ka organisatsioonikultuurile.

Organisatsioonikultuuri käsitlemise peamiseks probleemiks on domineeriva käsitlusviisi puudumine. Samuti pole jõutud konsensusele käsitluse klassifitseerimise tunnuste osas. Organisatsioonikultuuri võib mõtestada erinevatele valdkondadele tuginedes ning nõnda võivad uurimise teoreetilised alused olla seotud organisatsiooniteooria, organisatsioonikäitumise, juhtimise, kultuuriantropoloogia, sotsioloogia jt sotsiaalteaduste põhiideedega. Interdistsiplinaarsuse tõttu võivad uurijad tugineda erinevatele baasideedele ja käsitleda organisatsioonikultuuri isesuguselt. Seetõttu pole ka tulemused võrreldavad. (Vadi 2000: 33) Seega on tegemist küllaltki keeruka ning laiahaardelise kontseptiga.

Kui organisatsioonikultuuri võib pidada omaseks teatud organisatsioonile, siis rahvuskultuur on omane konkreetsele rahvusele. Nõnda on oma kultuur näiteks nii eestlastel kui ka soomlastel jpt rahvustel. Rahvuskultuuri käsitlemisel on aga suureks probleemiks sobiva definitsiooni leidmine, sest erinevaid lähenemisviise on mitmeid. Kroeber ja Kluckholm (1952, viidatud Doney, Cannon, Mullen 1998: 607 vahendusel)

tõid oma uuringus välja üle 160 erineva definitsiooni. Järgnevalt toob autor välja mõningad rahvuskultuuri määratlused.

Tabel 1.1. Mõiste „organisatsioonikultuur“ definitsioonid

Definitsiooni autor(id)	Definitsioon	Sarnasused/erinevused teiste definitsioonidega
Schein (1985)	Organisatsiooni peamised tõekspidamised, mis on kujunenud väliskeskonnaga kohanemisel ning organisatsioonisisese koostevuses, mistõttu peetakse neid selles organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobilikke tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise.	Sarnaneb kõige enam Needle definitsioonile, mis rõhutab samuti väliskeskonna olulisust. Erineb aga Pettigrew definitsioonist suuresti selle poolest, et ei rõhuta niivõrd inimtegevuse olulisust.
Pettigrew (1979)	Organisatsioonid on inimeste poolt loodud süsteemid ja organisatsioonikultuur on inimtegevuse tulemus. Inimesed loovad, kujundavad, muudavad ja juhivad kultuuri vastavalt oma uskumustele, väärtustele, teadmistele ja vajadustele.	Sarnaneb enim Needle, Scheini, Ravasi ja Schultzi definitsioonile, kuna toob esile kollektiivsete väärtuste süsteemi. Erineb teistest definitsioonidest inimtegevuse rõhutamise tõttu.
Üksvärav (2003)	Organisatsioonikultuur on pikema perioodi jooksul kujunenud püsiväärtuste kogum, mis nii otseselt kui kaudselt toimides mõjutab eripärasel viisil liikmete tegutsemist ja käitumist.	Rõhutab püsiväärtuste mõju käitumisele ja tegutsemisele. Erinevalt teistest toob välja ajalise aspekti.
Needle (2004)	Organisatsioonikultuur esindab kollektiivseid väärtusi, tõekspidamisi ja põhimõtteid, mis tulevad ajaloost, tootest, tehnoloogiast, turust, töötajate tüübist, juhtimisstiilist ja rahvuskultuurist.	Sarnaneb eelkõige Ravasi ja Schultzi ning Scheini ja Hofstede definitsioonidega, kuna rõhutab kollektiivset aspekti organisatsioonikultuuri kujunemisel.
Ravasi, Schultz (2006)	Organisatsioonikultuur on ühiste oletuste kogum, mis juhib organisatsiooni läbi sobivate käitumismustrite.	Sarnaneb teistele definitsioonidele, kuna toob välja ühiste põhimõtete kogumi. Erineb selle poolest, et rõhutab sobivate käitumismustrite olulisust organisatsioonis

Allikas: (Schein 1985: 9; Pettigrew 1979: 574; Üksvärav 2003: 17; Needle 2004: 213; Ravasi, Schultz 2006: 437); autori koostatud.

Hofstede (1983: 76), kes on üks silmapaistvamaid organisatsiooni- ja rahvuskultuuri uurijaid, defineerib vaatluse all olevat mõistet kui kollektiivset vaimset programmeerimist, mis eristab ühe grupi liikmeid teistest gruppidest. Teisisõnu on

rahvuskultuuriks ühisus grupiliikmete vahel, mille järgi teistest eristutakse. Jaeger (1986: 179) toob oma käsitlusviisis samuti välja vaimse programmeerimise aspekti. Ühtlasi peab ta rahvuskultuuri sügavalt igapäevaellu põimituks, mistõttu on seda suhteliselt keeruline muuta. Rahvuskultuuri on samastatud väärtuste, uskumuste ja eeldustega, mis on omandatud juba varases lapsepõlves ning mis seetõttu eristavad ühte inimgruppi teistest (Beck, Moore 1985: 336). Leung *et al.* (2005: 357) defineerivad rahvuskultuuri kui rahvusgrupi väärtusi, norme ja käitumismustreid. Ühtlasi toovad nad esile, et kultuur peaks põhinema ühistel arusaamadel ja jagama sarnaseid tähendusi. See definitsioon hõlmab aga kaudset jagatud tähendusi, sest arusaamad põhinevad uskumustel ja tunnetusel. Rahvuskultuuri määratlused on toodud alljärgnevas tabelis 1.2.

Tabel 1.2. Mõiste „rahvuskultuur“ definitsioonid

Definitsiooni autor(id)	Definitsioon	Sarnasused/erinevused teiste definitsioonidega
Hofstede (1983)	Kollektiivne vaimne programmeerimine, mis eristab ühe grupi liikmeid teistest gruppidest.	Sarnaneb enim Jaegeri definitsiooniga rõhutades vaimse programmeerimise tähtsust. Jätab kõrvale väärtuste ja uskumuste aspekti.
Jaeger (1986)	Ühised käitumisteooriad või mentaalsed programmid, mida jagatakse.	Lisaks vaimse programmeerimise olulisusele toob välja ühised käitumisteooriad, mida mainivad oma definitsioonis ka Leung <i>et al.</i>
Beck, Moore (1985)	Väärtused, uskumused ja eeldused, mis omandatakse varases lapsepõlves ja seetõttu eristavad ühte inimgruppi teisest.	Vaatlusalustest definitsioonidest kõige detailsem. Toob välja omandatavad tunnused. Mainitakse ainsana nende tunnuste omandamise ajalist faasi.
Leung <i>et al.</i> (2005)	Rahvusgrupi väärtused, normid ja käitumismustrid, mis põhinevad ühistel arusaamadel	Sarnaneb enim Becki ja Moore'i definitsioonile, kuna rõhutab ühiseid norme ja väärtusi, kuid samas toob sisse ka ühiste arusaamade aspekti.

Allikas: (Hofstede 1983: 76; Jaeger 1986: 179; Beck, Moore 1985: 336; Leung *et al.* 2005: 357); autori koostatud.

Hofstede (Organizational Culture... 2016) on välja toonud rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri olulise erinevuse. Rahvuskultuur on seotud inimeste sügavamate

väärtustega näiteks nagu ohtlik ja ohutu, normaalne ja ebanormaalne, ratsionaalne ja ebaratsionaalne jne. Rahvuskultuurilised väärtused omandatakse väga varakult ning need kanduvad edasi läbi põlvkondade. Seevastu organisatsioonikultuur koosneb üldistest suunistest, mis on juurdunud organisatsiooni tegevuse ning töö käigus omandades.

Kuigi rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri peetakse teineteisest eraldiseisvaks, tunnistatakse sellegipoolest, et organisatsioonikultuur on rahvuskultuuri osa (Pothukuchi *et al.* 2002: 244). Seega on mõlemad teineteisega seotud ja avaldavad üksteisele teatud määral mõju.

1.2. Organisatsioonikultuuri ja rahvuskultuuri kujundavad tegurid

Kultuur on pidevas muutuses ning selle kujunemisel mängivad rolli mitmed olulised aspektid. Käesoleva alapeatüki fookuses on organisatsiooni- ja rahvuskultuuri kujundavad tegurid.

Faktoreid, mis organisatsioonikultuuri kujundavad ja seda mõjutavad, on teaduskirjanduses käsitletud isemoodi. Tuginedes erinevatele teadusallikatele, jagunevad organisatsioonikultuuri kujundavad tegurid kolme suuremasse rühma (Schein, 2004: 225; Driskill, Brenton 2005: 28; Schabracq, 2007: 31–37 Kulvinskienė, Šeimienė 2009: 28):

- 1) kaudselt organisatsioonikultuuri mõjutavad tegurid (organisatsiooni makrokeskkond);
- 2) otseselt organisatsioonikultuuri mõjutavad tegurid (organisatsiooni mikrokeskkond);
- 3) juhtkonna poolt tulenevad mõjud.

Makrokeskkonnast tulenevad kaudselt organisatsioonikultuuri mõjutavad tegurid sisaldavad majanduslikku, sotsiaalkultuurilist, poliitilis-õiguslikku, teaduslik-tehnoloogilist ja looduskeskkonda ning rahvusvahelisi sündmusi. Juriidiline keskkond võib organisatsiooni mõjutada nii positiivselt kui negatiivselt. Sisaldades vastuolulisi

elemente on mõju ilmselgelt negatiivne. Ettevõtte majanduskeskkond peegeldab paljuski rahvusliku majanduse olukorda. Seega peegeldub majanduskriis ka organisatsioonilisel tasandil. Majanduskultuur tuleneb rahvuskultuurist ja väljendab iga riigi eripärasid, mis avalduvad nii omanikes, töötajates kui juhtides (Kulvinskienė, Šeimienė 2009: 28). Organisatsioonis kasutatav tehnika ja tehnoloogia viitavad tehnilise dotatsiooni ja tüübi tasemele, millel omakorda on mõju organisatsioonikultuurile. Seega ettevõtete tehnilise dotatsioonitaseme võimendamine avaldab mõju kogu organisatsioonikultuurile (Roşca *et al.* 2008: 561-562). Makrokeskkonna moodustavad üldised, kogu riiki ja majandust mõjutavad tegurid.

Üha enam organisatsioonikultuuri mõjutavaks teguriks on kujunenud globaliseerumine. (Radovic- Markovic 2012: 7). Globaliseerumisest tulenevalt tekivad uued probleemid, millega juhid silmitsi peavad seisma. Keeruliseks võib kujuneda organisatsioonikultuuri loomine, mis arvestaks inimeste rassilise, etnilise, kui teiste erinevustega. Seda seetõttu, et enamus organisatsioone ei ole avatud mitmekesisusele. Näiteks domineerivad Austraalias juhatustes peaaegu eranditult meessoost inglise keelt kõneleva taustaga inimesed. (Debrah, Smith 2003: 225) Globaliseerumise puhul on tegemist makrokeskkonnast tuleneva teguriga.

Mikrokeskkonnast tulenevad otseselt organisatsioonikultuuri mõjutavad tegurid on tarbijad, kliendid, partnerid ja teised organisatsioonid (Driskill, Breton 2005: 53). Gillespie *et al.* (2007: 16-17) leidsid oma uuringus, et organisatsioonikultuur on positiivselt ning üsna oluliselt seotud klientide rahuloluga. Kliendid võivad hinnata kõrgemalt teenindust, kus nendega tegeleb kogu meeskonna asemel konkreetne teenindaja. Kui teenindab kogu meeskond võib tekkida selgusetu olukord, kes lõppkokkuvõttes vastutab. Ühtlasi toodi välja, et klientide rahuldamiseks peavad tarneahela kõik pooled hästi töötama. Klientide rahulolu omakorda sõltub suuresti ettevõtte töötajatest. Organisatsiooni arenguks on vaja hakkama saada muudatustega ja teha pidevalt tööd. See nõuab uute oskuste, käitumise ja suhtumise omandamist. (Alas, Vadi 2003: 66) Eriline osa on siinkohal töötajatel, kes peavad panustama varasemast veel enam. Seega on tarbijatel organisatsioonikultuuri kujunemisel tähtis roll.

Kolmanda tegurigrupi organisatsioonikultuuri kujunemisel on juhid. Mõju avaldavad nende uskumused, väärtused ning nende juhtimisstiil, mis tulenevad esmalt

organisatsiooni asutajatelt ning hiljem uutelt juhtidelt. Kuigi kõik tegurigrupid mängivad organisatsioonikultuuri kujunemisel olulist rolli, peetakse kõige olulisemaks just viimast – omanike ja juhtide mõju. Nende ülesandeks pole mitte ainuüksi põhiliste eesmärkide seadmine ega töökeskkonna loomine, vaid ka grupiliikmete valimine ja nende mõjutamine ühise jõupingutuse õnnestumise nimel. (Schein 2004: 226) Tuleb silmas pidada, et organisatsioonid ei moodustu iseenesest ega spontaanselt, vaid on siiski kindlale eesmärgile orienteeritud. Schein (*Ibid.*: 227) on seisukohal, et just omanikel on suur mõju sellele, kuidas töötajad määratlevad ja lahendavad kohanemise ja integreerumise probleeme, kuna on olnud esialgsete ideede autoriks. Ideede täitmiseks on neil kujunenud oma arusaamad, mis põhinevad nii nende isikupäral kui ka kultuurilisel taustal. Siinkohal tasub mainida, et omanikel pole sugugi mitte ainult kõrge enesekindlus ja hea otsustusvõime, vaid neil on tihti ka tugevad eeldused juhtimaks nii aega kui ruumi, mõistmaks inimloomust ja kujundamaks suhteid. Ühtlasi on neil kindel arusaam sellest, missugune roll on siin maailmas organisatsioonidel. (*Ibid.*: 227) Organisatsioonikultuuri mõjutavad nii omanikud kui ka kõik juhid, kes on organisatsiooni eesotsas olnud.

Omanike ja juhtide juhtimisstiilil on organisatsioonikultuurile märkimisväärne mõju. Kui juht on kaugel ja eemalolev oma alluvate suhtes, siis sellisel suhtumisel võib olla negatiivne mõju. Samas mõjutab alluvate usaldus juhti positiivsel moel ja suurendab seega grupi töötõhusust. Juhid mõjutavad organisatsioonikultuuri alati suurel määral. Need mõjutused on tuntavad võrdselt ettevõtte erinevate tasandite vahel. Samas esinevad aga teatud erinevused. Nii on näiteks sama tasandi juhtide mõju alluvatele erinev, kuna nende väljaõppe tase ja juhtimisstiil on erinevad. (Roşca *et al.* 2008: 561) Seega kannab juhtide tööstiil organisatsioonis olulist osa.

Organisatsioonikultuuri kujunemisel on suurt rolli kandnud juhid ning üldiselt on see suhteliselt stabiilne ja juurdunud arusaam. Ollakse isegi seisukohal, et seda on väga raske või peaaegu võimatu muuta. Organisatsioonikultuuris on kindlad väärtused ja hoiakud, millega töötajad on harjunud. Samuti on organisatsioonikultuur kaitstud paljude teiste teguritega nagu kindlad rituaalid, füüsiliste ruumide disain, põhikirja filosoofia, töölevõtmine ja edendamine ning organisatsiooni struktuur. (Kulvinskienė, Šeimienė 2009:30) Seega on organisatsioonikultuuris erinevatel teguritel oma mõju.

Juhtimisalases kirjanduses laialdast kasutust leidnud Hofstede (1983) kultuuridimensioonide teooriat võib pidada kultuuridevahelise psühholoogia üheks enim kajastust leidvaks uurimismeetodiks. Nimelt viidi läbi ülemaailmne väärtustealane uuring, kus töötajatepoolse hinnangu põhjal oma tööle, ettevõttele ning ülematele kujunes neli kultuuridimensiooni (Hofstede 1983 :73):

- 1) võimudistants;
- 2) individualism/kollektivism;
- 3) ebakindluse vältimine;
- 4) maskuliinsus/feminiinsus.

Võimudistantsi peetakse kultuuridimensioonidest olulisimaks ning see näitab kui tähtsaks peetakse kultuuris võimu ning suhteid sotsiaalselt erinevatel positsioonidel asuvate inimeste vahel. Organisatsioonides on võimudistantsi tase seotud suuresti tsentraliseerituse ning autokraatliku juhtimisstiiliga (*Ibid.*: 81). Madala võimudistantsiga kaasneb kõrgem tööetika ning kõrgema võimudistantsi puhul eeldavad juhid, et inimesed pigem ei armasta oma tööd (Hofstede 1980: 92). Erinevates kultuurides suhtutakse võimu erinevalt.

Individualism ja kollektivism näitavad üksikisiku ja grupi huvide olulisust. Teisisõnu annab aimu, kuivõrd võtab indiviid ise initsiatiivi ning kui palju toetub grupile. Madala individualismiga kultuuris on rõhuasetus kollektiivsel tegutsemisel ning kõrge individualismiga kultuuris vastupidi. (Hofstede 1980: 166) Individualism ning kollektivism on teineteisele eristuvad dimensiooni poolused.

Ebakindluse vältimine iseloomustab inimese suhtumist ebamäärasusse ning näitab kuivõrd talutakse pingelisi situatsioone või nende vältimist. Nii on näiteks madala ebakindluse vältimise määraga kultuurides konfliktid organisatsioonides loomulikud ning põhjendatud reeglite rikkumine arusaadav vastupidiselt kõrge ebakindluse vältimise määraga organisatsioonidele. Ebakindluse vältimist iseloomustab riskide võtmise asemel kindlate reeglite eelistamine. (Hofstede 1980: 133) Seega vaatleb kultuuridimensioon, kuidas reageerib ühiskond tundmatutele olukordadele ning muudatustele.

Maskuliinsus ning feminiinsus näitavad kuivõrd on kultuuris esindatud mehelikud ja naiselikud käitumisviisid. Kõrgema maskuliinsusega organisatsioonis peetakse olulisemaks saavutusvajadust ja eneseteostust kui madalama maskuliinsusega organisatsioonis. Ühtlasi seostub kõrge maskuliinsus organisatsioonis ühe sugupoole (tavaliselt naiste) diskrimineerimisega. (Hofstede 1980: 200, Brooks 2006: 303) Kultuure uurides saab eristada meheline ning naiselike väärtuste domineerimist.

Mainimata ei saa jätta, et mõne aja pärast lisandus nelja kultuuridimensiooni hulka veel kaks dimensiooni. Peale uurimistööd hiinlaste kohta tuli juurde viies mõõde – pikaajaline orientatsioon (varasemalt Konfutsiuse dünaamilisus). See kätkeb endas ajakasutuse aspekti. Nimelt väärtustavad inimesed pikaajalise orientatsiooniga ühiskonnas tegevusi ja hoiakuid, mis on seotud tulevikuga, näiteks sihikindlus ja ökonoomsus. Selle vastandiks on lühiajaline orientatsioon, mis väärtustab olevikule või minevikule suunatud tegevusi ja hoiakuid, näiteks austus traditsioonide vastu. (Hofstede *et al.* 2010: 237-239) Ajalise perspektiivi väärtustamine on erinevates kultuurides isesugune.

Kõige hilisem dimensioon tuleneb maailma väärtuste uuringust – himudele järeleandlikkus ja vaoshoitus. Ühiskonnas, kus on kõrge himudele järeleandmise tase, peetakse õigeks elu nautimist ja lõbutsemist ning instinktide järgimist. Ühiskonnas, kus himusid hoitakse vaos, on isiklikud vajadused allutatud rangetele sotsiaalsetele normidele. (*Ibid et al.* 2010: 280-281) Seega kirjeldavad järeleandlikkus ja vaoshoitus hedonistlikke käitumisviise.

Eelpool kirjeldatud kultuuridimensioonide mudel on senini enimkasutatud kultuurierinevuste ning nende mõju uurimisel organisatsioonikäitumisele. Mudel võimaldab kultuuridimensioonide põhjal rühmitada riigid vastavalt kultuurilistele sarnasustele. Samas leidub ka kriitikat, mis heidab eelkõige ette Ida-Euroopa, Venemaa ja paljude Aasia riikide uuringust väljajätmist. (Brooks 2006: 305) Hilisemas uuringus vaadeldi ka esialgu vaatluse alt välja jäänud riike.

Organisatsioonikultuuri saab iseloomustada läbi selle orientatsioonide. Vadi *et al.* (2002) uurisid kollektivismi ja organisatsioonikultuuri vahelisi seoseid. Tugineti Scheini (1992: 127-128) teooriale, mille kohaselt saab organisatsioonikultuuri iseloomustada

läbi selle ülesande- ja suhteorientatsiooni. Ülesandeorientatsioon kajastab töötajate hinnangut ülesande täitmisega seonduvale ning suhteorientatsioon annab aimu organisatsioonisisestest suhetest (Vadi *et al.* 2002: 17). Need on kaks olulist aspekti organisatsioonikultuuri selgitamisel.

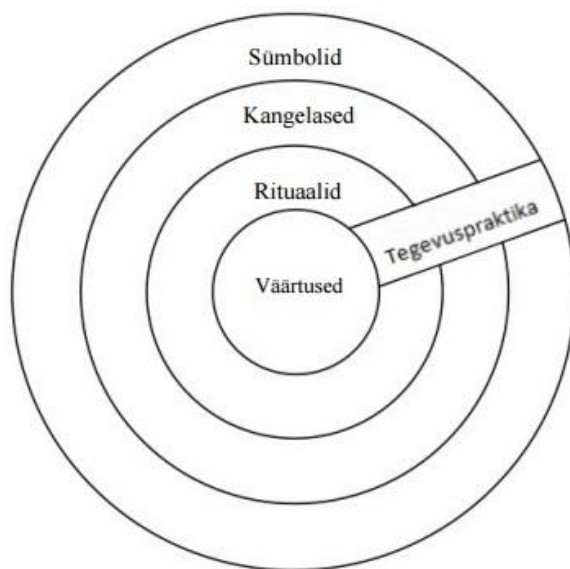
See, kuidas organisatsioonikultuuri tajutakse, sõltub inimeste hinnangust organisatsioonikultuurile läbi ülesande- ja suhteorientatsiooni. Need kaks omadust on üksteist täiendavad ning mida enam ollakse ühele või teisele orienteeritud, seda rohkem tajutakse organisatsiooni kui väliskeskkonnaga kohanevat ja paindlikku süsteemi. (Karma 2009: 6) Mujtaba ja Alsua (2011: 2) on veendumusel, et organisatsioonil on peaaegu võimatu olla edukas ilma, et juht teaks ja mõistaks oma liikmete sisemisi tugevusi. Juhid peaksid teadma domineerivaid isiksusi ning nende positsiooni ülesande- ja suhteorientatsiooni osas. Eriti oluliseks peetakse seda kollektivistlikes kultuurides, kus inimeste sotsiaalse koostoime kvaliteet sõltub suuresti sellest, kas nad kuuluvad samasse gruppi (*Ibid.*: 2). Seetõttu on suhteorientatsioon oluliseks aspektiks juhi rollis.

Ülesannetele orienteeritud kultuurides (näiteks Austraalia, Saksamaa, USA, Holland) on esmaseks eesmärkide saavutamise vahendiks oskuslik ülesannete haldamine. Edukaks peetakse neid, kes saavad töö tehtud võimalikult efektiivselt. Otsustamisel on vastutamine individuaalne ning sõltub isiku ametikohast, staažist, spetsialiseerumise tasemest jms. Eriti kõrgelt hinnatakse võimet iseseisvalt mõelda ja tööga hakkama saada. Pidev juhendamine juhtide või kaastöötajate poolt võivad viidata saamatusele ja otsustamatusele. Edu võtmeks peetakse nii isiklikke kui tööga seotud saavutusi ja kogemusi. (Task orientation...2016) Seega seovad organisatsiooniliikmeid peamiselt ühine eesmärk või kohustused.

Suhetele orienteeritud kultuurides (näiteks Ida- ja Lõuna-Euroopa, Ladina-Ameerika, Lähis-Ida) lähenetakse eesmärkide saavutamisele mõnevõrra teistmoodi. Ülioluline osa inimese identiteedile on grupil, kuhu ta kuulub. Eesmärgid saavutatakse läbi inimsuhete. Otsustamine toimub enamasti ülalt-alla või pärast konsensuse saavutamist ning sealjuures ei arvestata mitte ainult ühe või kahe eksperdi arvamusega. Staaž on isiklike eesmärkide saavutamisel vähemoluline kui ülesandeorientatsiooni puhul ja tähtsaks peetakse sotsiaalseid oskusi, poliitilist otsustusvõimet ning lojaalsust oma grupile. Grupisisene harmoonia on esmatähtis ning seega arutatakse tihti olulisi asju väikestes

seltskondades, et vältida piinlikkust ja vastasseisu. Edu võtmeks peetakse rühmasisest koostööd ja lojaalsust. Omal käel otsustamine ei ole teretulnud ning seda isegi mitte väga heade otsuste puhul. Isiklike huvide asemel seatakse esikohale grupi huvid. (Task orientation...2016) Suhetele orienteeritud organisatsioonis on omavahelised suhted väga olulisel kohal.

Sarnaselt organisatsioonikultuurile mõjutavad ka rahvuskultuuri mitmed tegurid. Et neid paremini mõista töötas Hofstede *et al.* (1990: 291) välja nn „sibula“ mudeli, mis eristab nelja erinevat tüüpi kultuuriilmingut. Mudel on toodud joonisel 1.1.



Joonis 1.1. „Sibula“ mudel (Hofstede *et al.* 1990: 291).

Mudel koosneb erinevatest kihtidest, mis sarnaneb sibula läbilõikele. Nõnda on lihtsam eristada tuumikut tähtsusest järgnevatest kultuuriilmingutest. Joonisel 1.1 on kujutatud sümbolid, kangelased, rituaalid ja väärtused.

Joonisel 1.1 ilmneb tegevuspraktika, mis ühendab omavahel rituaalid, kangelased ja sümbolid, kuna need on vaatlejale nähtavad. Samas tuleneb nende kultuuriline tähendus sellest, kuidas neid siseringi poolt tajutakse (Hofstede *et al.* 1990: 291). Siinjuures tuleb silmas pidada, et mudel ei võta arvesse kultuuri paindlikku ja muutuvat olemust, mistõttu ei arvesta see ka tänapäevase globaalsusega (Signorini *et al.* 2009: 262). Samas annab see hea ülevaate kultuuri iseloomust.

Nagu ilmneb ka „sibula“ mudelist, on väärtustel kultuuris keskne roll. Rokeach (1973) on keskendunud väärtuste uurimisele ning esitanud väärtussüsteemi, mis koosneb põhija tugiväärtustest. Ühtlasi toob ta välja, et väärtused on juhendamise ennetavad ning eesmärgile suunatud komponendid, kuid samuti põhinevad minevikuhinnangutel, mis selgitavad ka varasemat käitumist. (Rokeach 2008: 20) Rahvuskultuuri iseloomustatakse tihti sinna kuuluvate inimeste väärtustega (Schuler, Rogovsky 1998: 162). Ühtlasi moodustavad väärtused kompleksse terviku, kuid oluline on silmas pidada, et organisatsiooni ja indiviidi tasandil ei saa neid väärtusi samastada.

Rahvuskultuuri võib juhtimise vaatenurgast oluliseks pidada mitmel põhjusel. Rahvuste näol on tegemist poliitiliste ühendustega, mis on kujunenud pika aja jooksul. Nõnda on välja arenenud valitsusvormid, õigus- ja haridussüsteemid, tööjõu ja tööandjate ühingute süsteemid. Ametlikud institutsioonid mitte ainuüksi ei erine teineteisest, vaid ka nende toimimine on erinev. Näiteks kaitseb ametlik õigus Prantsusmaal üksikõigusi riigi vastu palju paremini kui Suurbritannias või Hollandis. (Hofstede 1983: 75) Seega tugineb poliitiline põhjendus riigi terviku huvidele ja iseloomule. Sotsioloogiliseks põhjuseks on rahvuse ja regiooni sümboolne väärtus rahva jaoks. Sel on suur osa isiku indentideedist. Mingisse regiooni või rahvusesse kuulumine on olnud piisavaks põhjuseks sõja alustamisel (Hofstede 1983: 76). Samuti on rahvuskultuuri tähtsaks osaks psühholoogilised aspektid. Nimelt on inimeste mõtlemine tingitud osaliselt rahvuskultuurilistest teguritest (*Ibid.*: 76). Lapsepõlves omandatud kogemused perekonnas ning hiljem koolis ja organisatsioonides on erinevates riikides isesugused.

Kui võrrelda erinevate kultuuride organisatsioone samades riikides ja arvestada seejuures nende töötajate väärtusi, siis selgub, et mida suurem on samasuguse rahvuskultuuriga töötajasgrupp, seda enam avaldub selles grupis ka nendele omane rahvuskultuur (Waisfisz 2015: 2). Näiteks ühe prantslase puhul märgatakse tema individuaalseid omadusi, aga kui on tegemist suure prantslaste grupiga, siis individuaalsed omadused jäävad pigem tahaplaanile ja rohkem märgatakse ühiseid omadusi (*Ibid.*: 2). Erinevad organisatsioonid võivad kultuuri mõista isemoodi, kuid tavaliselt on organisatsioonikultuur loodud alateadlikult ning põhineb juhtkonna ja asutajate väärtustel. Et tänu tugevale organisatsioonikultuurile võidakse saavutada olulised konkurentsieelised, ei tohiks juhid kultuuri ignoreerida ega sellest mööda

vaadata. (Sun 2008: 140) Igal organisatsioonil on ainulaadne kultuur ning seda iseloomustavad väärtused.

1.3. Rahvuskultuur Eestis ja Soomes ning organisatsioonikultuuri eripära tootmisettevõttes

Kultuuri iseloomustavad ühised väärtused, mis on tingitud keskkonnast, kus inimene on üles kasvanud. Käesolev alapeatükk keskendub rahvuskultuuri eripäradele Eestis ja Soomes.

Kuigi Eesti ja Soome on naaberriigid ning kultuuriliselt mõneti sarnased, esineb mitmeid rahvuskultuurist tingitud eripärasid. Eestlastel ja soomlastel on ühine ajalugu ning nad jagavad sarnaseid lingvistilisi ning etnilisi tunnuseid. Mõlemad keeled kuuluvad samasse, soome-ugri, keelkonda ning mõlemad riigid on kauges minevikus kuulunud Rootsi ja Vene võimu alla. Kui ajalooliselt on Soome kultuurile mõju avaldanud suuresti Rootsi kultuur, siis Eestile hoopis Saksa kultuur (Kankaanranta-Jännäri 2006: 210). Mainimata ei saa jätta Nõukogude liidu mõjutusi nii Eestile kui ka Soomele.

Eestit peetakse üsna multikultuurseks ühiskonnaks, kuna elanikkonnast ligi 25% moodustavad venelased ning sellele lisanduvad veel vähemusrahvused. Soomlased moodustavad Eesti rahvastikust ligi 0,5% (Rahvastik...2014). Soome rahvastikus moodustavad aga ligi 0,8% eestlased (Population... 2014). Viimastel aastatel on mõlema riigi puhul suureks probleemiks osutunud kohaliku elanikkonna väljaränne. Nii on paljud eestlased kolinud Soome ning soomlased omakorda Rootsi.

Regionaalseid erinevusi võib täheldada samuti mõlema riigi puhul. Pealinna ja teiste regioonide vahel on teatavad kontrastsused. Lisaks majanduslikele erinevustele on Soome geograafilise suuruse tõttu erinevused riigi lääne- ja idaosas kultuurilises kontekstis (Nurmi, Üksvärav 1994). Samuti eksisteerivad Eestis mõningased piirkondlikud erinevused erinevates regioonides.

Mõlemad riigid on Euroopa Liidu liikmed ning kuuluvad euroalasse. Erineva ajaloo tõttu sai Soomest küll varem Euroopa Liidu liige, kui Eestist. Ka riigi poliitilised

süsteemid on samasugused (About the... 2016; ELi tutvustus... 2016). Üldandmed Eesti ja Soome kohta on esitatud lisa 1.

Kuigi Eestit ja Soomet võrdlevat teaduskirjandust juhtimisvaldkonna osas napib, on Kankaanranta-Jännäri (2006: 223) läbi viinud uuringu, mis võrdleb organisatsiooni-kultuuri ja indiviidi väärtuste vahelisi seoseid Eestis ja Soomes. Uurimustulemused tunnistavad taaskord mõlema kultuuri väärtuste sarnasust. Nõnda peetakse mõlemas kultuuris tähtsaks perekonna turvalisust ning inimesed on orienteeritud ülesande täitmisele. Erinevused ilmsid inimeste väärtuste seostes organisatsioonikultuuriga.

Eelnevas alapeatükis kirjeldatud Hofstede kultuuridimensioonide uuringus võeti vaatluse alla ka Soome rahvuskultuur. 1970ndatel läbiviidud uuring Eestit ei hõlmanud, küll aga on Hofstede iseloomustanud Eesti kultuuri sarnaselt Skandinaaviamaadega. Tuginedes kultuuridimensioonidele on Eesti kultuur feminiinne ning Hansaliidu liikmena on õpitud konfliktne lahendama kompromissi leidmise teel (Vedina 2007). Hilisemas uuringus võeti lisaks Soomele vaatluse alla ka Baltiriigid, sh Eesti. Tabelis 1.3 on toodud Eesti ja Soome rahvuskultuurilised eripärad.

Nii Eesti kui Soome kultuuris on kõrge individualismi tase (Hofstede *et al.* 2010: 103). Individualistlikes ühiskondades tekitavad solvangud süütunnet ning enesehinnangu langust. Töösituatsioonid tuginevad pigem ülesandorientatsioonile ning kommunikatsioon on otsene. Öeldakse, mida mõeldakse ja nn viisakusjutule aega ei pühendata. (What about Estonia? 2016) Esiplaani on üksikisiku huvid.

Võimudistantsi puhul võib mõlema kultuuri osas eeldada kõrgemat tööeetikat ning juhtide usku töötajate motiveeritusse oma töö osas (Hofstede 2010: 103). Nõukogudeaegne mõtteviis on mõnevõrra endiselt säilinud ning ülema-alluva suhe on seetõttu eestlaste seas küllaltki hierarhiline (What about Estonia? 2016). Tähelepanu pööratakse võrdsuse jagamisele. Ebakindluse vältimise tase on mõlemas kultuuris madal, Soomes veelgi madalam. (What about Finland? 2016) Seega ei püüta ebakindlust tugevasti vältida.

Tabel 1.3. Eestlaste ja soomlaste rahvuskultuurilised eripärad

	EESTLASED	SOOMLASED
Individualism	Kõrge individualismi tase. Inimesed alati haarama initsiatiivi. Oluline tegeleda oma asjadega ning jõuda sealjuures uuele tasemele. Töösuhetel funktsionaalne otsustamine.	Kõrgem individualismi tase kui Eestis. Inimesed veel altimad haarama initsiatiivi. Piirideta sotsiaalne raamistik, esikohal eelkõige enese ning pereliikmete eest hoolitsemine.
Võimudistants	Vastuvõtlikumad juhtidele, kes annavad võimaluse avaldada arvamust, esitada oma seisukohti ja osaleda otsustusprotsessis. Ülema-alluva suhe küllaltki hierarhiline, kommunikatsioon otsene.	Madalam võimudistantsi tase. Oluline juhtide kättesaadavus, olla sõltumatu. Väärtustatakse võrdseid õigusi. Hierarhia vajalik mugavuse seisukohast lähtudes. Võim detsentraliseeritud, juhid loodavad grupiliikmete kogemustele, samas soovivad grupiliikmed nõu pidada. Kommunikatsioon otsene, juhtidega suhtlus mitteametlik.
Ebakindluse vältimine	Suurem emotsionaalne vajadus reeglite järel, sisemine tung olla hõivatud ja teha kõvasti tööd, hinnates sealjuures täpsust.	Konfliktid organisatsioonides kui elu loomulik osa ja pragmaatilistel kaalutlustel reeglite rikkumine vastuvõetav.
Maskuliinsus/feminiinsus	Feminiinne kultuur, saavutustega ei kiidelda. Iseloomu tugevdatakse läbi raske töö, konkurentsivõime osas räägivad tulemused iseenda eest. Konfliktide vältimine otseses suhtluses probleemide vältimiseks. Paljudes ettevõtetes noorem põlvkond mitteametliku, demokraatliku ning nõuandva juhtimisstiili pooldajaks.	Feminiinsem kui Eesti. Konflikte lahendatakse läbirääkimiste ja kompromisside leidmise teel, keskkond toetav ja põhifokus inimestel. Inimesed töötavad selleks, et elada ja mitte vastupidi ning töökohtades esineb vähem soolist diskrimineerimist.
Organisatsiooni tüüp	Rollikeskne. Juhtide võim asendub struktuuride ja süsteemidega, mis kindlustavad organisatsiooni stabiilsuse ja pakuvad kaitset alluvatele. Turvalisus tagatakse igapäevase rolli kindla määratlemisega. Suhted organisatsiooniliikmete vahel personaalsemad kui Soomes. Eesti organisatsioonides järkjärguline üleminek tulemustele orienteeritud kultuurile. Ühise eesmärgi saavutamise nimel panustatakse tavapärasest enam. Nõuetele mittevastavate teadmiste korral koolitatakse töötajad ümber või asendatakse teistega.	Rollikeskne. Sotsialiseerumise asemel on töötajad fookuseeritud enamasti ülesannetele. Suhtlemine peamiselt seotud tööalaste teemadega. See tuleneb era- ja tööelu lahus hoidmisest. Siiski on tööelus vajaminevad meeskonnatööoskused, üldised suhtlusoskused üha enam väärtustatud. Autoriteeti suhtutakse väiksema aupaklikusega kui eestlased.
Ärikultuur	Patriootlikud, võiduhimulised, soovivad näidata oma kompetentsi. mõistavad, et ärisidemete loomine on pikaajaline protsess. Hindavad otsekohesust, punktuaalsust. Taluvad vaikust, aga vestluses paljastatakse oma mõtted.	Tagasihoidlikud, ausad ja usaldusväärased. Hindavad punktuaalsust, väärtustavad ausust, usaldust, puhtust, austust traditsioonide vastu jm. Vaikimist peetakse tarkuse, küpsuse ja tasakaalukuse väljenduseks. Vaikuse taga ei kahtlustata teadmatust.

Allikas: (What about Estonia? 2016; What about Finland 2016; Hofstede 2010, Kankaanranta-Jännäri 2006: 212; Roots 2002: 91; Niiranen 2012: 3; Business...; Pajupuu 1997 :548, Finnish... 2016); autori koostatud.

Eesti ja Soome kultuurid on pigem feminiinsed, Soome feminiinsem kui Eesti. Feminiinsetes riikides valitseb ühiskonnas teatud määral tagasihoidlikkus ja õiglus. (Hofstede 2010: 147) Eesti organisatsioonides on kultuur pigem rollikeskne

(Kankaanranta-Jännäri 2006: 211). See organisatsioonikultuuri tüüp on kujunenud vastureaktsioonina tsentraliseeritud võimuga organisatsioonidele (Roots 2006: 90). Seda tõestab Eesti ajalugu ja sellega seonduv pikaajaline Nõukogude okupatsioon. Ühiskond areneb pidevalt ning Eesti organisatsioonides on toimumas järkjärguline üleminek tulemustele orienteeritud kultuurile. (Kankaanranta-Jännäri 2006: 212) Seega on üldine organisatsioonikultuur Eestis muutumas paindlikumaks ja kaasaegsemaks.

Riikide sotsiaalsetest näitajatest on oluline osa haridusel. Soomlased pööravad suurt rõhku haridusele, mistõttu majanduslik konkurentsivõime põhineb suuresti teadmistel ja koostööl. Samuti on viimase sajandi jooksul hakatud tähtsustama elukestvat õpet. Koolitarkusi peetakse Soome majanduse edukuse oluliseks teguriks. (Finnish... 2016) Haridust väärtustatakse Eestiski. Rahvusvaheliste haridusnäitajate ja -statistika võrdlus on saanud hariduspoliitika oluliseks alustalaks. Saadud infot ja kogemusi võrreldakse teiste arenenud riikide hariduspoliitikaga ning kasutatakse paremate otsuste tegemiseks (Haridus... 2016). Eestis on hariduse kättesaadavus heal tasemel, mida iseloomustab riigi poolt pakutav tasuta kõrgharidus. Maailmamajandus muutub üha enam teadmispõhiseks ning üleilmne tööturg vajab rohkem kõrgharidusega inimesi. Konkurentsivõime säilitamiseks pööravad mõlemad riigid haridusele suurt rõhku.

Kultuurilises kontekstis esineb Eesti ja Soome vahel mitmeid erinevusi ja sarnasusi. Käesolevas töös on vaatluse all tootmisettevõtted. Et andmete kogumine ühest sektorist kujunes keeruliseks, võetakse Eesti puhul vaatluse alla lihatööstus ning Soome puhul masinatootmisettevõtte.

Toiduainetööstus on tähtsamaid harusid Eesti töötlevas tööstuses, mis toodab ligi 16% kogu töötleva tööstuse toodangust ning annab suure panuse üldisesse tööhõivesse. Eestis tegutseb ühtekokku ligi 450 toidutööstusettevõtet, mis annavad tööd ligi 13 000 inimesele. Toidutööstuste toodangust jõuab ligi 70% eestimaalaste toidulauale, kolmandik eksporditakse naaberriikidesse ja kaugematesse sihtkohtadesse. (Toit tööstusest 2016) Eesti toiduainetetööstuse toodangumahust annavad suurema osa piima- (25%), liha- (20%) ja joogitööstus (17%) (Eesti toiduainetetööstus 2016). Muidugi kuuluvad toiduainetetööstussektorisse veel teraviljatööstus ja puu-ja köögiviljatööstus.

Eesti toidutööstused kasutavad kaasaegset tehnoloogiat, mis tagab vajaliku tootmisefektiivsuse. Eesti toidutööstustes järgitakse mitmeid riiklikke standardeid. Näiteks peab pakend andma tarbijale arusaadaval moel informatsiooni toote koostise ja päritolu kohta ning sisaldama nõutud toidumärgiseid. (Toit tööstusest 2016) Nõuded toiduainetööstussektoritele on ranged ning riigi poolt tagatakse nende täitmise pidev kontroll.

Lihatööstusettevõtete tegevusalaks on liha töötlemine ja säilitamine, k.a tapamajade tegevus. Lihasektoris eristatakse kahesuguseid ettevõtteid: vertikaalse tootmisahelaga ettevõtted, kus kontserni siseselt on olemas kogu tsükkel alates loomade kasvatamisest kuni liha pakendamiseni ning sisseostetud toormel töötavad lihatöötledjad. (Eesti Lihatööstussektori...2015 :2) Huvitava faktina on Ipits (2016) välja toonud, et Eestis tarbitakse ligi 70 kg liha inimese kohta, millest 50% moodustab sealiha.

Eesti lihatööstuste jaoks on suurimateks eksportpartneriteks Soome, Läti ning teatud määral ka Leedu. Kaubavedu Vene turule on hiljutistel poliitilistel põhjustel peatunud, mis on omakorda toiduainetööstusele avaldanud märgatavat mõju. (Ipits 2016) Samuti tuleb ekspordi osas silmas pidada, et liha osas on tegemist kiirestirikneva kaubaga ning pikaajalise säilivusega tooteid on vähe, ekspordida saab vaid viimaseid.

Soome tööstuse struktuuris on viimase kümne aasta jooksul toimunud märkimisväärsed muudatused. Soome majandus on üha enam suundumas metsandustööstuselt tehnoloogiapõhise tööstuse suunas. Tööstussektori struktuuri suuremateks osadeks on tehnoloogia-, masina-, metalli- ja metsandustööstus ning transport. Masinatööstuses on võtmesõnadeks disain ja puidutöötlemise masinad. (Finnish industry... 2016) Soome tööstussektoris on toimumas tähelepanuväärsed uuendused.

Soome ja Eesti kultuurid on oma olemuselt üsna sarnased, kuid sellegipoolest esineb rahvuskultuurilisi erinevusi. Seetõttu on ka organisatsioonikultuurid mõlemas riigis erinevad. Mõlema riigi tootmisettevõtted võetakse vaatluse alla järgnevas peatükis 2. Tootmisettevõtteid võrreldakse sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes, samuti nende orienteeritust ülesannetele ning suhetele. Võrdlemisel loodetakse leida rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri vahelised seosed tootmisettevõtetes.

2. RAHVUSKULTUURI ROLL ORGANISATSIOONIKULTUURIS EESTI JA SOOME TOOTMISETTEVÖTETE NÄITEL

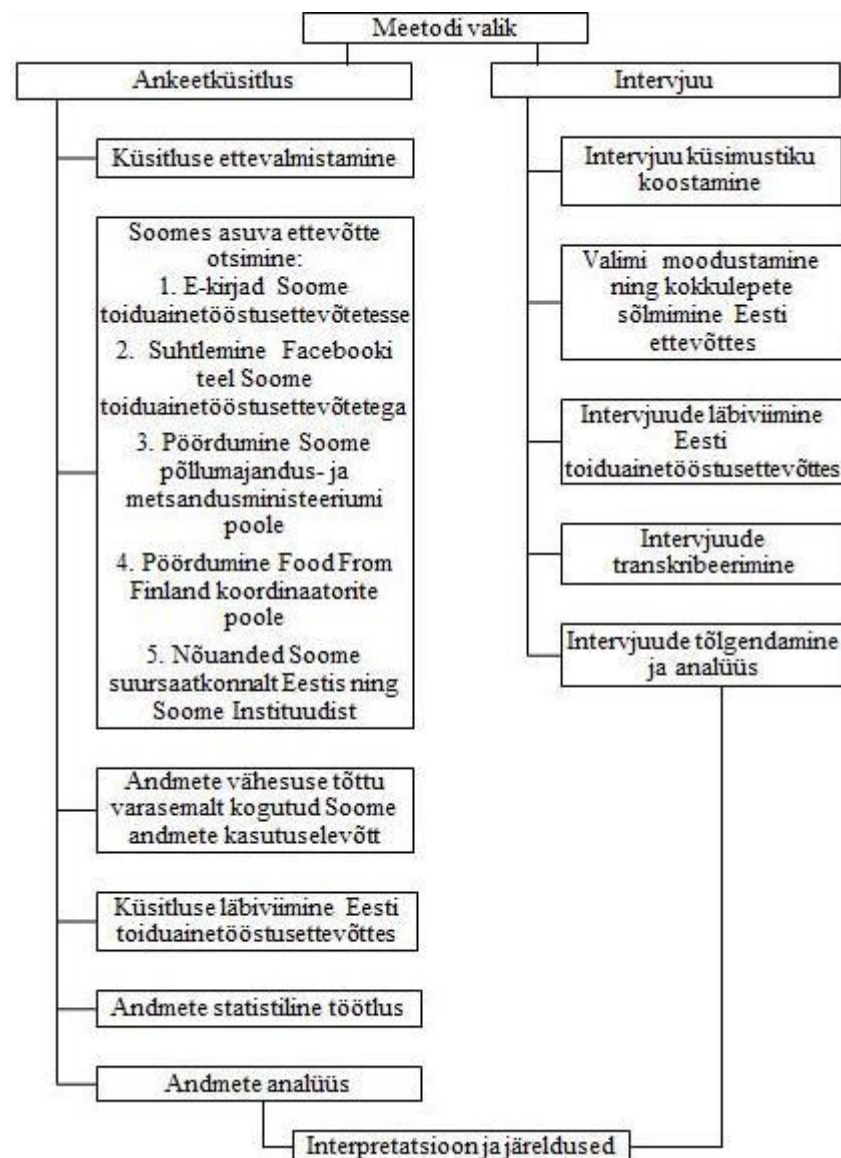
2.1. Uurimismetoodika ja ettevõtete iseloomustus

Bakalaureusetöös uuritakse kahe tootmistevõtte organisatsioonikultuuri, millest üks asub Soomes ning teine Eestis. Käesolevas peatükis 2 antakse ülevaade uurimismetoodikast, tutvustatakse vaatluse all olevaid ettevõtteid ning iseloomustatakse valimit. Ühtlasi tuuakse välja nii töötajate kui ka juhtkonna arvamused organisatsioonikultuurist ning analüüsitakse andmeid.

Organisatsioonikultuuri puhul on tegemist abstraktse mõistega. Organisatsiooni liikmed organisatsioonikultuuri ei teadvusta ning nähtuse mõõtmine on komplitseeritud. Leidub teoreetikuid (Alvesson, Gummesson), kes rõhutavad metodoloogiana kvalitatiivse suuna olulisust ja isegi ainuõigsust ning ka neid autoreid (Hofstede, O'Reilly, Van Muijen, Quinn), kes kasutavad organisatsioonikultuuri uurimisel kvantitatiivseid meetodeid. Need tagavad mõõdetavad tulemused, korduvkasutuse, edasiarenduse ja võrdlusvõimaluse, samas kui kvalitatiivne lähenemine võimaldab organisatsiooni uurida sügavuti, kuid seda ilma adekvaatse võrdlusvõimaluseta. (Marandi *et al.* 2006 :8) Seega on mõlemal lähenemisel omad tugevused.

Et mõlema uurimissuuna tugevusi ära kasutada, hõlmab bakalaureusetöö empiiriline osa kahesugust metoodikat: kvantitatiivset ja kvalitatiivset. Esmalt viiakse läbi ankeetküsitlus ning seejärel intervjuu. Uurimismetodite kombinatsioon annab võimaluse võrrelda süvitsi erinevaid organisatsioone ning üldisi seaduspärasusi. Küsitlusi peetakse kiiremaks andmete kogumise võimaluseks kui intervjuusid. Samuti välistavad need nõu intervjueri efekti ja säilitavad vastajate anonüümsuse ning võimaldavad teha statistilisi üldistusi. Samas pole see sobilik saamaks vastuseid „miks“ ja „kuidas“ küsimustele (Vissak 2010: 254). Täiendava info saamiseks viiakse läbi intervjuud.

Poolstruktureeritud intervjuu on enim kasutatav intervjuu tüüp kvalitatiivsetes uuringutes ning seda võib läbi viia nii individuaalselt kui ka gruppides. Individuaalselt läbiviidav intervjuu lubab aga minna sügavamale nii sotsiaal- kui ka isikuküsimustes (DiCicco-Bloom, Crabtree 2006: 315). Erinevate meetodite kasutamine andmete kogumisel võib tõsta uuringu kvaliteeti (Vissak 2010: 380). Uuringu tulemused aitavad mõista, kuidas tajuvad organisatsiooni juhtkond ja töötajad organisatsioonikultuuri Eestis ja Soomes ning millised on sotsiaaldemograafiliste tunnuste ja organisatsioonikultuuri orientatsioonide vahelised seosed. Uurimisprotsessi kirjeldab joonis 2.1.



Joonis 2.1. Uurimisprotsess (autori koostatud).

Empiirilise osa kvantitatiivse uurimismeetodina kasutatakse Vadi (2000) poolt välja töötatud meetodikat, mille aluseks on 43-väiteline ankeetküsimustik. Selle sisu seostub kultuuris toimiva ühtekuuluvustunde määra ja liikmetepoolse organisatsiooni toetamiskavatsusega (Vadi *et al.* 2002: 41). Väited hõlmavad organisatsioonikultuuri puudutavaid teemasid, mis on seotud suhte- ning ülesandorientatsiooniga. Nagu eespool mainitud, annab suhteorientatsioon aimu inimestevahelistest suhetest organisatsioonis (nt „meie organisatsioonis tuntakse üksteist väga hästi“). Ülesandorientatsiooni kontekst on aga pisut keerulisem, sest katab nii organisatsiooni dünaamilisuse (nt „meie organisatsioonis toimuvad pidevalt positiivsed muutused“) kui ka juhtimise (nt „meie organisatsioonis pääseb juhi jutule kui vaja“) osa. (Vadi *et al.* 2002: 17)

Vastajatel palutakse hinnata oma suhtumist 10-pallisüsteemis, kus 1 tähendab väitega mittenõustumist ja 10 täielikku nõustumist. Küsimustikus on 22 väidet suunatud positiivsuse-negatiivsuse mõõtmiseks ja 21 väidet organisatsioonikultuuri tugevuse-nõrkuse mõõtmiseks. Selle põhjal on eelnevalt konstrueeritud kaks skaalat, mis väljendavad organisatsiooni liikmete arusaama selle kultuurist (*Ibid.*: 17). Küsimustik on esitatud lisan 2. Küsimustik on tõlgitud ka soome keelde (Kankaanranta-Jännäri 2002: 52-53).

Andmete edasiseks töötamiseks kasutatakse esmalt küsimustiku põhjal varasemalt läbiviidud faktoranalüüsi tulemusi. Selle abil on määratud tunnused, mis selgitavad vaadeldud muutujate vahelisi seoseid. Faktoranalüüsi kasutatakse andmete töötlemisel tihti andmemahu vähendamiseks, sest see võimaldab alg tunnuste põhjal määratleda väiksema hulga tunnuseid, mis seletavad variatiivsust palju suurema arvu tunnuste alusel (Vadi *et al.* 2002: 19). Faktoranalüüsi tulemusena määratleti kaks skaalat, millest esimene keskendub organisatsiooni ülesandorientatsioonile ning teine suhteorientatsioonile. Üldist suhtumist mõlema orientatsiooni osas iseloomustavad kokku 16 väidet (*Ibid.*: 19). Läbiviidud küsitluse põhjal moodustatakse uuringu tulemustele vastavalt organisatsiooni ülesandorientatsiooni ja suhteorientatsiooni iseloomustavad tunnused ning viiakse läbi statistilised testid ning korrelatsioonanalüüs. Andmete töötlemisel kasutatakse tarkvaraprogrammi SPSS.

Sama meetodikat kasutati esialgselt uurimaks kollektivismi mõju organisatsioonikultuurile. Toonane uurimus toimus aastatel 1996-2001 ning selles osales 1 328 inimest

14 erinevast Eesti organisatsioonist (Vadi *et al.* 2002: 41). Vadi (2000: 112) on küsimustikku kasutanud ka 1999. aastal läbiviidud uuringus, milles olid fookuses organisatsioonikultuuri ja väärtuste seoste empiirilise uurimuse teesid. Sarnast lähene mist on kasutanud ka Hofstede *et al.* (1990: 286), kes uurisid organisatsioonikultuuri erinevusi Taanis ja Hollandis. Metoodika on sobilik käesoleva bakalaureusetöö läbi viimiseks, kuna võimaldab mõõta organisatsioonikultuuri ja anda seega infot rahvus kultuuri mõjutuste kohta. Ühtlasi on suhete uurimise puhul tegemist laialdaselt kasutust leidva meetodiga grupi iseloomustamiseks psühholoogias.

Lisaks ankeetküsitlusele viidi Eesti toiduainetööstusettevõttes läbi 11 individuaalintervjuud, sh nelja juhiga ning juhuvalimina seitsme lihttöölise seas. Intervjuu küsimused tuginevad Vahter (2010: 96) väljatöötatud küsimustele, mis põhinevad ankeetküsitlusel ning katavad kõiki faktoranalüüsis olulisena esile toodud väiteid. Küsimusi oli kokku 12, millest 1-6 olid suunatud ülesandeorientatsiooni ning 7-12 suhteorientatsiooni väljaselgitamiseks. Need on toodud lisa 3. Intervjuud viidi läbi perioodil 26.03-28.03.2016. Ettevõttes toimunud intervjuude salvestamiseks kasutati diktofoni ning hiljem salvestused transkribeeriti (vt lisa 16). Autor selekteeris intervjuudest välja iseloomulikud katked ja tsitaadid.

Nagu eespool mainitud, on valimina fookuse all kaks ettevõtet. Nendest Eestis asuv ettevõtte on Otepää Lihetööstus Edgar OÜ. Tegemist on Lõuna-Eestis asuva väikeettevõttega, mis ühtlasi on ka pereettevõtte. Töötajaskonna moodustavad kohalikud inimesed ning 2014. aastal oli töötajaid kokku 30 (Otepää...2016). Et ettevõtte juured ulatuvad aastasse 1990, on tootmisega tegeletud juba pea 25 aastat. Küsitlus viidi läbi nii ettevõtte juhtkonna kui lihttöölise seas ning valimi moodustas 28 töötajat ehk 93% kogu töötajaskonnast. 100%-line töötajaskonna küsitlus osutus keeruliseks, kuna kõik ei tööta ettevõttes kohapeal.

Kui Eestis polnud ettevõttes küsitluse läbiviimisega suuremaid probleeme ning kõik läbirääkimised sujusid latusalt, siis Soomes ettevõtte leidmine kujunes küllaltki keeruliseks. Esmalt püüti võrdluseks leida võimalikult sarnane ettevõtte. E-maili ning Facebooki teel võeti ühendust ligi 50 ettevõttega. Kuna see tulemust ei andnud, pööruti Soome põllumajandus- ja metsandusministeeriumi poole, kellelt saadi ettevõtete osas mõningad soovitusel. Lisaks sellele võeti ühendust programmi Food From Finland

koordinaatoritega. Ühtlasi küsiti soovitusi Soome suursaatkonnast Eestis ning Soome Instituudist, kust saadi kasulikke soovitusi. Samuti kasutas autor isiklike kontaktide abil nii Soomes kui Eestis, et leida sobilik ettevõtte Soomes.

Kokkuvõttes õnnestus küsimustikule vastused saada kahest ettevõttest, millest ühes täideti küsimustik ühe töötaja poolt ning teises ettevõttes nelja töötaja poolt. Küsimustik saadeti Soome ettevõtetele nii dokumendifaili kui veebilahendusena Google Forms'i abil. Et Soome puhul jäi valim liiga tagasihoidlikuks, võeti kasutusele varasemalt kogutud andmed Soome tootmisettevõttest, kus valimi moodustas 58 inimest. See seab piirangud algselt eesmärgiks seatud toiduainetööstuse uurimisele, kuid annab sellegipoolest aimu organisatsioonikultuurist tootmisettevõtetes tervikuna. Samuti peegeldab see Soomes asuva ettevõtte organisatsioonikultuuri ning lubab välja tuua seosed rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri vahel.

Et vältida andmete töötlemisest tulenevaid probleeme, kontrollis autor esmalt andmete õigsust. Kummagi faktorgrupi puhul vigu ei esinenud ning kuna kasutatud küsimustiku puhul on oluline silmas pidada väidete konstrukti mõõdetavust, kontrolliti vaadeldavate tunnuste reliaablust. Reliaablus ehk usaldusväärsus näitab mõõtmistäpsust ning tagab samalaadse valimiga uurimuse kordamisel sarnased seosed nagu väidete kogumi moodustamisel (Vadi 2000: 115). Vastavalt SPSSis läbiviidud reliaabluse kontrollile on organisatsiooni ülesandeorientatsiooni iseloomustav tunnus (OK_1) reliaabne (Cronbach $\alpha=0,602$). Suheteorientatsiooni iseloomustava tunnuse (OK_2) puhul elimineeriti reliaabluse tagamiseks faktorgrupist väited 3 ja 16 (Cronbach $\alpha=0,631$). Seega on mõlemad tunnused reliaabsed.

Sotsiaaldemograafilised tunnused ning organisatsiooni tegevusvaldkond võivad mõjutada väidetele antavaid keskmisi hinnanguid. Olenevalt organisatsiooni tegevusvaldkonnast, töötajate vanusest, ametiajast võib suhtumine organisatsiooni olla erinev. Bakalaureusetöös vaadeldakse organisatsioonikultuuri rahvuse tasandil.

2.2. Töötajate arvamused organisatsioonikultuurist Eesti ja Soome tootmisettevõtetes

Läbiviidud uuring põhineb organisatsiooni ülesande- ning suhteorientatsioonil. Need moodustavad kontseptsiooni, mis aitavad mõista organisatsioonikultuuri. Kasutades korrelatsioonanalüüsi, tuuakse välja organisatsioonikultuuri ülesande- ja suhteorientatsiooni vahelised seosed. Samuti hinnatakse töötajate üldist suhtumist organisatsiooni ülesannetesse ning seda, kuidas tajutakse suhete soodustamisega seotud aspekte. Esmalt annab autor ülevaate Eesti ning seejärel Soome ettevõttes läbiviidud uuringu tulemustest.

Eesti ettevõtte valimit iseloomustavateks sotsiaaldemograafilisteks tunnusteks olid tööstaaz ettevõttes, haridus, positsioon, sugu ning vanus. Töötajate staaž on kodeeritud kahte rühma. Esimese grupi moodustasid 0,4-13 aastat töötanud ja teise grupi 14-26 aastat ettevõttes töötanud inimesed. Tunnuste statistilise seoste välja selgitamiseks viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Järgnevas tabelis 2.1 on välja toodud tunnustele vastavad Spearmani korrelatsioonikordajad.

Tabel 2.1. Eesti ettevõtte organisatsioonikultuuri OK_1 ja OK_2 hinnangute ja sotsiaaldemograafiliste tunnuste vahelisi seoseid iseloomustav korrelatsioonikordajate tabel (Spearmani alusel)

Tunnus	OK_1	OK_2	Staaž	Vanus
OK_1	1,0	**0,69	0,05	0,30
OK_2	**0,69	1,0	-0,03	0,08
Staaž	0,05	-0,03	1,0	*0,41
Vanus	0,30	0,08	*0,41	1,0

Allikas: autori koostatud (Eesti ettevõtte andmete alusel).

Märkused: ** – olulisuse nivoo 0.01, * – olulisuse nivoo 0.05; OK_1- ülesandeorientatsioon, OK_2- suhteorientatsioon.

Korrelatsioonikordajate põhjal on organisatsiooni ülesandeorientatsioonil statistiliselt oluline seos organisatsiooni suhteorientatsiooniga. Seega mida kõrgemalt on Eesti ettevõttes hinnatud inimestevahelist suhteorientatsiooni, seda kõrgem hinnang on antud sellele, kuidas tajuvad töötajad ülesande täitmisega seonduvaid aspekte ja vastupidi.

Organisatsioonikultuuri ülesande- ja suhteorientatsiooni hinnangute võrdluseks sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes kasutati Mann-Whitney U statistiku väärtusi, mis näitavad, kas kahe sõltumatu valimi andmed erinevad teineteisest oluliselt (vt tabel 2.2).

Tabel 2.2. Organisatsioonikultuuri OK_1 ja OK_2 hinnangute võrdlus Eesti tootmisettevõttes sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes

Tunnus	OK_1		OK_2	
	Mann-Whitney U	p	Mann-Whitney U	p
Staaž	68,50	0,79	70,5	0,87
Haridus	62,00	0,25	53,50	0,12
Positsioon	21,00	0,08	38,50	0,53
Sugu	56,00	0,08	65,50	0,19
Vanus	64,00	0,12	88,50	0,66

Allikas: autori koostatud (Eesti ettevõtte andmete alusel).

Märkused: p-olulisustõenäosus, OK_1-ülesandeorientatsioon, OK_2-suhteorientatsioon.

Tulemuste põhjal selgus, et ülesandeorientatsiooni hinnang ei ole 0,4-13 aastat töötanute seas oluliselt kõrgem kui 14-26 aastat töötanute seas. Sarnane situatsioon ilmnes ka suhteorientatsiooni puhul. Töötajate haridustase on kodeeritud samuti kahte rühma. Esimese grupi moodustasid põhi-, kutse-, ja keskharidusega töötajad ning teise rühma keskeri-, ning kõrgharidusega töötajad. Ilmnes, et ülesandeorientatsiooni hinnang ei ole esimese grupi moodustanud töötajate seas oluliselt kõrgem kui teise grupi seas. Sama tuli välja ka suhteorientatsiooni puhul. Positsiooni alusel jaotati vastajad kaheks: esimese grupi moodustasid lihttöölised ning teise grupi juhid. Ülesande- ega ka suhteorientatsiooni hinnangud ei ole lihttööliste puhul oluliselt kõrgemad kui juhtide seas. Soo puhul moodustasid esimese rühma mehed ning teise naised. Nagu eelnevategi tunnuste puhul, avaldus siingi sarnane olukord. Ühtlasi saab sama väita vanuse osas. Nii ülesande- kui ka suhteorientatsiooni hinnangud pole kuni 45 aastaste inimeste seas oluliselt kõrgemad kui 46-77 aastaste seas. Seega ei esinenud siinkohal ühtegi statistiliselt olulist seost.

Järgnevalt võetakse vaatluse alla Soome tootmisettevõtetest kogutud andmed. Vältimaks andmete töötlemisest tulenevaid probleeme, kontrolliti esmalt andmete õigsust. Kummagi faktorgrupi puhul vigu ei esinenud. Samuti kontrolliti tunnuste reliaablust. Tuginedes SPSSis läbiviidud reliaabluse kontrollile on organisatsiooni ülesandeorientatsiooni iseloomustav tunnus (Cronbach $\alpha=0,65$) ning suhteorientatsiooni iseloomustav tunnus (Cronbach $\alpha=0,64$) reliaabsed.

Soome tootmisettevõttes oli valimis 58 töötajat. Iseloomustavateks sotsiaaldemograafilisteks tunnusteks olid sugu, haridus ning tööstaaž ettevõttes. Samuti ka ülesande- ning suhteorientatsiooni näitajad, mis arvutati välja tuginedes faktor-

näitajatele, samamoodi nagu Eesti ettevõtte puhul. Tunnuste statistilise seoste välja selgitamiseks viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Järgnevas tabelis 2.3 on välja toodud tunnustele vastavad Spearmani korrelatsioonikordajad.

Tabel 2.3. Soome ettevõtte organisatsioonikultuuri OK_1 ja OK_2 hinnangute ja sotsiaaldemograafilise tunnuse vahelisi seoseid iseloomustav korrelatsioonikordajate tabel (Spearmani alusel)

	OK_1	OK_2	Staaž
OK_1	1,00	**0,58	-0,08
OK_2	**0,58	1,00	-0,06
Staaž	-0,08	-0,06	1,00

Allikas: autori koostatud (Soome ettevõtte andmete alusel).

Märkused:** – olulisuse nivoo 0.01; OK_1-ülesandorientatsioon, OK_2-suhteorientatsioon.

Korrelatsioonikordajate tabelist 2.3 ilmneb, et organisatsiooni ülesandorientatsioonil on statistiliselt oluline seos organisatsiooni suhteorientatsiooniga. Niisiis mida kõrgemalt on Soome tootmisettevõttes hinnatud inimestevahelist suhteorientatsiooni, seda kõrgem hinnang on antud sellele kuidas töötajad ülesande täitmisega seonduvaid aspekte tajuvad ja vastupidi. Muid olulisi seoseid vaatlusaluste gruppide osas täheldada ei saa.

Erinevate tunnuste mõju hindamiseks ülesande- ja suhteorientatsioonile kasutati Mann-Whitney U statistiku väärtusi (vt tabel 2.4). Need näitavad, kas kahe sõltumatu valimi andmed erinevad teineteisest oluliselt.

Tabel 2.4. Organisatsioonikultuuri OK_1 ja OK_2 hinnangute võrdlus Soome tootmisettevõttes sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes

Tunnus	OK_1		OK_2	
	Mann-Whitney U	p	Mann-Whitney U	p
Staaž	265,00	0,56	273,50	0,67
Haridus	305,50	0,93	299,00	0,83
Sugu	221,50	0,32	273,50	0,67

Allikas: autori koostatud

Märkused: p- olulisustõenäosus, OK_1- ülesandorientatsioon, OK_2-suhteorientatsioon.

Ilmesid sarnased seosed Eesti ettevõttega. Kõik tunnused jaotati kaheks grupiks. Staaž grupeeriti kahte rühma: 1-4 aastat töötanud ja 5-8 töötanud inimesed. Hariduse esimese grupi moodustasid kutse-, kesk- ning lõpetamata kõrgharidusega töötajad ning teise grupi kõrgharidusega ja rakendusliku kõrgharidusega töötajad. Soo puhul moodustasid

esimese grupi mehed ning teise grupi naised. Ühegi tunnuse puhul polnud ülesandega suhteorientatsiooni hinnang esimese grupi osas statistiliselt oluliselt kõrgem kui teise grupi puhul.

Organisatsioonikultuuri iseloomustavate orientatsioonide vahel on mõlema rahvuse puhul oluline statistiline seos. Seega võime eeldada, et tegemist ei ole juhusega ning orientatsioone iseloomustava andmestiku kasutamine on õigustatud.

2.3. Organisatsioonikultuuri ja rahvuskultuuri vahelised seosed Eesti ja Soome tootmisettevõtetes

Nii nagu võib sarnasusi täheldada Eesti ja Soome rahvuskultuurides, esinevad teatavad sarnasused ka tootmisettevõtete organisatsioonikultuuris. Käesolevas alapeatükis on vaatluse all organisatsiooni- ja rahvuskultuuri vahelised seosed Eesti ja Soome tootmisettevõtetes. Esmalt vaadeldakse keskmisi hinnanguid organisatsioonikultuurile sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes ning seejärel rahvuste vahel üldiselt.

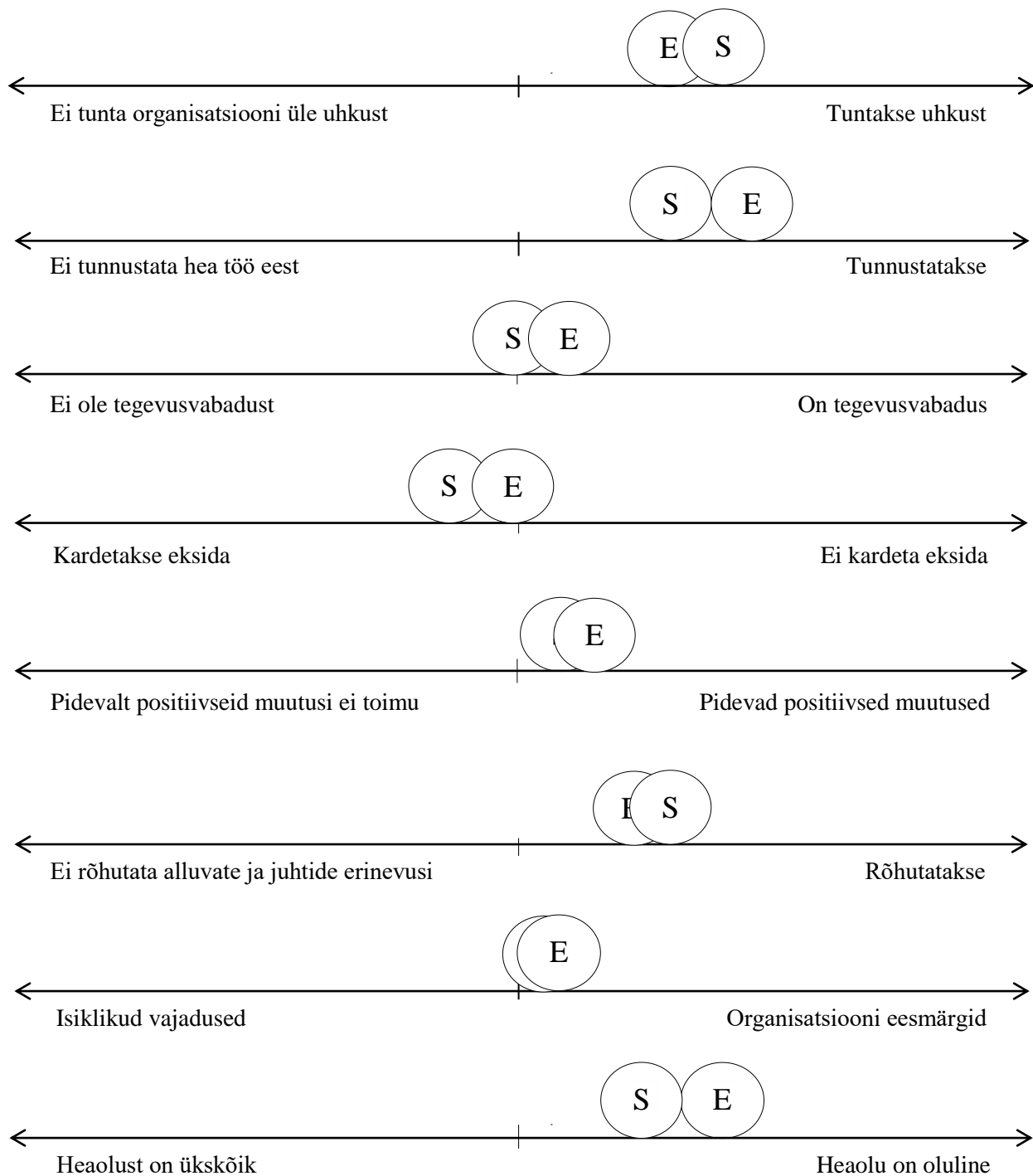
Kuna Soome ettevõtte puhul puuduvad andmed töötajate positsiooni kohta, uuriti mõlema riigi tootmisettevõtete valimite keskmisi väärtusi hariduse lõikes (vt lisa 4). Ülesande täitmisega seonduvaid asjaolusid tajutakse nii Soome kui ka Eesti organisatsioonikultuuris üsna sarnaselt. Kuigi ei saa jätta märkimata, et uurimistulemuste põhjal on eestlaste poolt antud hinnangud ülesandeorientatsioonile olnud kõrgemad. Ka standardhälve on nii eestlaste kui ka soomlaste puhul üsna sarnane, millest võib järeldada, et vastuste hajuvus keskmise ümber on küllaltki ühesugune ning vastajad on olnud võrdlemisi üksmeelsed. Üldiselt võib nii Eesti kui ka Soome organisatsioonikultuuri puhul sarnasusi täheldada selles, kuidas töötajad tajuvad suhete soodustamisega seotud asjaolusid. Küll aga viitab väike erinevus kõrgemale hinnangule Soome ettevõtte organisatsioonikultuuris. Ka standardhälve on eestlaste ja soomlaste puhul ühtemoodi, pisut suurem küll Soome puhul, kuid olulisi erinevusi täheldada ei saa. Seega võib eeldada, et vastajad on ka inimsuhete küsimustes olnud üsnagi üksmeelsed.

Vadi *et al.* (2002: 31) võtsid oma uuringus vaatluse alla ühe Eesti organisatsiooni ning jõudsid järeldusele, et lihttöölised ning juhid tajuvad organisatsiooni ja selle kultuuri erinevalt. Toodi välja, et kui organisatsiooni juhtkond mõtleb organisatsioonile peamiselt seoses üldise suhtumisega organisatsiooni ülesannetesse, siis lihttöölised muretsevad rohkem inimsuhete kui organisatsiooni sotsiaalkeskkonna alustala pärast. Seesugused selgelt eristuvad hoiakud võivad olla organisatsioonisiseste pingete allikateks, sest väärtused, mida suure grupi sees jagatakse pole samad. Lõppkokkuvõttes toodi välja, et rahvuslus on oluline tegur iseloomustamaks hoiakuid organisatsiooni ja selle kultuuri suhtes. Võrreldes toonast uuringut käesoleva uuringu tulemustega, võib eestlastest juhtide puhul märgata tõepoolest kõrgemat hinnangut ülesandeorientatsiooni osas ning tuginedes teatavale erinevusele, peavad lihttöölised olulisemaks suhteorientatsiooniga seonduvat (vt lisa 5).

Uuringu andmed võimaldasid tuua välja keskmiste näitajate võrdluse staaži ja organisatsioonikultuuri osas mõlema riigi ettevõtetes (vt lisa 6). Tulemused annavad aimu, kuidas hindavad ettevõtete vähemstaažikamad ning staažikamad töötajad ülesande- ja suhteorientatsiooniga seonduvat. Eesti ettevõttes tajuvad vähemstaažikamad töötajad ülesannetega seonduvaid aspekte pisut enam kui seda teevad staažikamad töötajad. Seda samuti ka inimsuhete puhul. Soomlaste puhul ilmnes uuringu tulemuste põhjal sarnane olukord. Seega nii Eestis kui ka Soomes tajuvad kauem ettevõttes töötanud inimesed organisatsioonikultuuriga seonduvat teisiti kui vähem töötanud inimesed. Sarnane võrdlus viidi läbi arvestades ettevõtte töötajate sugu (vt lisa 7).

Nii eestlaste kui ka soomlaste puhul võib täheldada, et hoiak organisatsiooni ülesannetega seonduvasse on meeste puhul mõnevõrra vähem tähtis kui naiste puhul. Suhteorientatsiooni puhul on olukord aga eestlaste ja soomlaste vahel erinev. Nimelt peavad Eesti ettevõttes suhetega seonduvat naised olulisemaks kui mehed, kuid Soome ettevõtte puhul on olukord vastupidine. Seega on inimsuhete osas eestlaste ja soomlaste vahel meeste ja naiste võrdluses teatav erinevus.

Ülesandeorientatsiooni erinevuste väljaselgitamiseks Soomes ja Eestis on allpool oleval joonisel 2.2 ankeetküsitluse põhjal toodud kõigi vastanute aritmeetilised keskmised faktorväidetete (konkreetsed väärtused on lisas 17). Joonisel viitab „E“ eestlastele ning „S“ soomlastele.



Joonis 2.2. Eesti ja Soome tootmisettevõtete töötajate keskmised hinnangud ülesandeorientatsiooni iseloomustavatele väidetele 10-pallisüsteemis (allikas: autori koostatud)

Ülesandeorientatsiooni saab siduda organisatsiooni osas tekkivate emotsioonidega (Vadi *et al.* 2002: 17). Jooniselt 2.2 ilmneb, et nii eestlased kui ka soomlased tunnevad keskmisest enam organisatsiooni üle uhkust. Soomlaste hinnang on selles osas kõrgem

kui eestlastel. Kui eestlastest juhid peavad valdavalt kõige olulisemaks kvaliteetset toodangut, siis lihttöölised mainivad lisaks sellele ka võimalust üldse ettevõttes töötada ja seeläbi stabiilset sissetulekut teenida. Kokkuvõtvad arvamused on esitatud lisas 8 ning täispikad intervjuud lisas 17.

Hästi tehtud töö eest tunnustamine on oluline organisatsioonikultuuri osa. Kui eestlased hindasid hea töö eest tunnustamist üsna kõrgelt, siis soomlaste puhul on vastajate keskmine hinnang madalam (vt joonis 2.2). Eesti tootmisettevõttes on tunnustamine olulisel kohal ning mõnikord kiidetakse ehk liigagi palju. Lihttööline toob välja: *„Tunnustamine on kindlasti meie ettevõttes olulisel kohal. Juhid ei ole selles osas sugugi kitsid. Juba igapäevaselt võib juhataja käest hästi tehtud töö eest kiidusõnu kuulda. Lisaks sellele märgitakse tublimaid koosolekutel. Kuigi põhiline on rohkem ikkagi selline sõnaline kiitus, siis ma pean ütleva, et ka rahalised preemiad on täiesti olemas.“* Peamiselt tunnustatakse töötajaid motiveerivate sõnadega ning tähtpäevadel ka autasude ja rahalise preemiaga. Arvamused on toodud lisas 9.

Tegevusvabadust organisatsioonis võib seostada mõistega autonoomia. Selle kohaselt ei mõelda ega tegutseta mitte määratud asutuste või väljaspool kontrolli olevate mallide järgi, vaid enda kavatsuste kohaselt ning tööülesannete osas ollakse märksa iseseisvamad (Lukes 1973: 52). Tegevusvabaduse ja ülesandeorientatsiooni vahel on ilmselge seos. Kui organisatsioonis seatud eesmärgiks on oma liikmete ülesannetesse kaasamine, siis peaks neile andma teatud tasemel vabadust, mõtlema sobilikule tasule ning võimu jaotamise süsteemidele (Vadi *et al.* 2002 :28). Kui soomlased on hinnanud tegevusvabadust üsnagi keskpäraselt, siis eestlased arvasid, et tegevusvabadus ettevõttes on keskmisest kõrgem (vt joonis 2.2). Intervjuude põhjal Eesti ettevõttes selgus, et tootmisettevõttes võib tööülesannete täitmise seisukohalt tegevusvabadus olla mõnevõrra piiritletud. Ettevõtte üks juhtidest tõi välja: *„Ega ei saagi väga palju tegevusvabadust anda sellepärast, et tootmine seab omad piirid. Meil on tootmine kõik retseptuuride järgi... ikkagi on normid, mille järgi tehakse tööd. Tegevusvabadust pole igal juhul sel määral, et retseptuur ütleb, et pead panema soola ja sa jätad töölisele niipalju vabadust, et ta paneb selle asemel suhkrut - seda õigust tal ei ole. Vabadus on teha mingeid ettepanekuid, aga üldiselt on töös tegevusvabadust 10%.“* Üldiselt on nii juhid kui lihttöölised seisukohal, et tootmisettevõttes panevad tegevusvabadusele piirid

tootmisega seotud normid. Eesti ettevõtte juhtide ja töötajate kokkuvõtlikud arvamused on toodud lisas 10.

Ülesandeorientatsiooni iseloomustavaks oluliseks näitajaks on veel see, kas inimesed kardavad organisatsioonis teha vigu. Võrreldes soomlastega on eestlased eksimuste osas vähemkartlikumad. Soomlased kardavad tööpostil tekkivaid eksimusi rohkem (vt joonis 2.2). Kartus võib Eesti ettevõtte puhul olla seotud karistustega. Üks ettevõtte juhtidest toob välja: „*Me karistame kui on näiteks mingisugune praagi tootmine, sest see on ikkagi firmale tekitatud rahaline kahju.*“ Samuti seostuvad eksimused töötajate jaoks piinlikkustundega.

Positiivsed muutused organisatsioonis inspireerivad töötajaid, mistõttu saab seda seostada ülesandeorientatsiooniga (Vadi *et al.* 2002: 28). Eestlased tunnetavad pidevaid positiivseid muutusi organisatsioonis soomlastest enam, kuid mõlema üldine hinnang jääb siiski keskpäraseks (vt joonis 2.2). Tulenevalt bakalaureusetöö teoreetilisest käsitlesest tekib seos feminiinse ühiskonna kirjeldusega, mille kohaselt ei olda varmad oma saavutustega kiitlema, vaid töötulemused räägivad iseenda eest. Hofstede on leidnud, et Soome kultuur on feminiinsem kui Eesti kultuur (What about Estonia? 2016, What about Finland?, 2016). Nõnda on ka positiivsete muudatuste hinnangud tootmisettevõtetes – feminiinsemas ühiskonnas madalamad ning Eesti puhul pisut kõrgemad.

Samuti hindasid vastajad töötajate ja alluvate erinevuste rõhutamise aspekti. Nii eestlaste kui soomlaste keskmine hinnang oli selles osas sarnane. Soomlased tunnetasid erinevate positsioonide vahelist võrdlemist küll pisut enam kui eestlased (vt joonis 2.2). Hofstede (1980: 92) teooriast tuleneva võimudistantsi näitaja kaudu on eestlasi kirjeldatud kui küllaltki vastuvõtlikke juhtidele, kes lasevad osaleda otsustusprotsessis ning avaldada oma arvamust. Samas rõhutatakse, et nõukogudeaegse mõtteviisi tõttu on ülema-alluva suhe üsna hierarhiline (What about Estonia? 2016). Soomlased peavad jällegi oluliseks juhtide kättesaadavust ja hierarhiat hinnatakse just mugavuse seisukohast lähtudes. Need võivad olla põhjuseks, miks alluvate ja juhtide erinevuste rõhutamist on hinnatud keskmisest kõrgemalt. Vastupidiselt ankeetküsitluse tulemustele, mille põhjal enamik eestlasi on seisukohal, et alluvate ja ülemuste erinevusi rõhutatakse keskmisest enam, enamus intervjueeritavaid seda ei täheldanud. Ettevõtte üks juhtidest arvas, et erinevused on küll olemas, kuid tavavestluse käigus neid ei

rõhutata. Samas toonitas ta, et peatehnoloogi, veterinaararsti, juhataja korralduste täitmisest pole pääsu. Nii juhid kui lihttöölised tõid intervjuude käigus välja distantsi, mis vaikimisi juhi ja alluva vahel olemas peab olema. Arvamused on esitatud lisas 11.

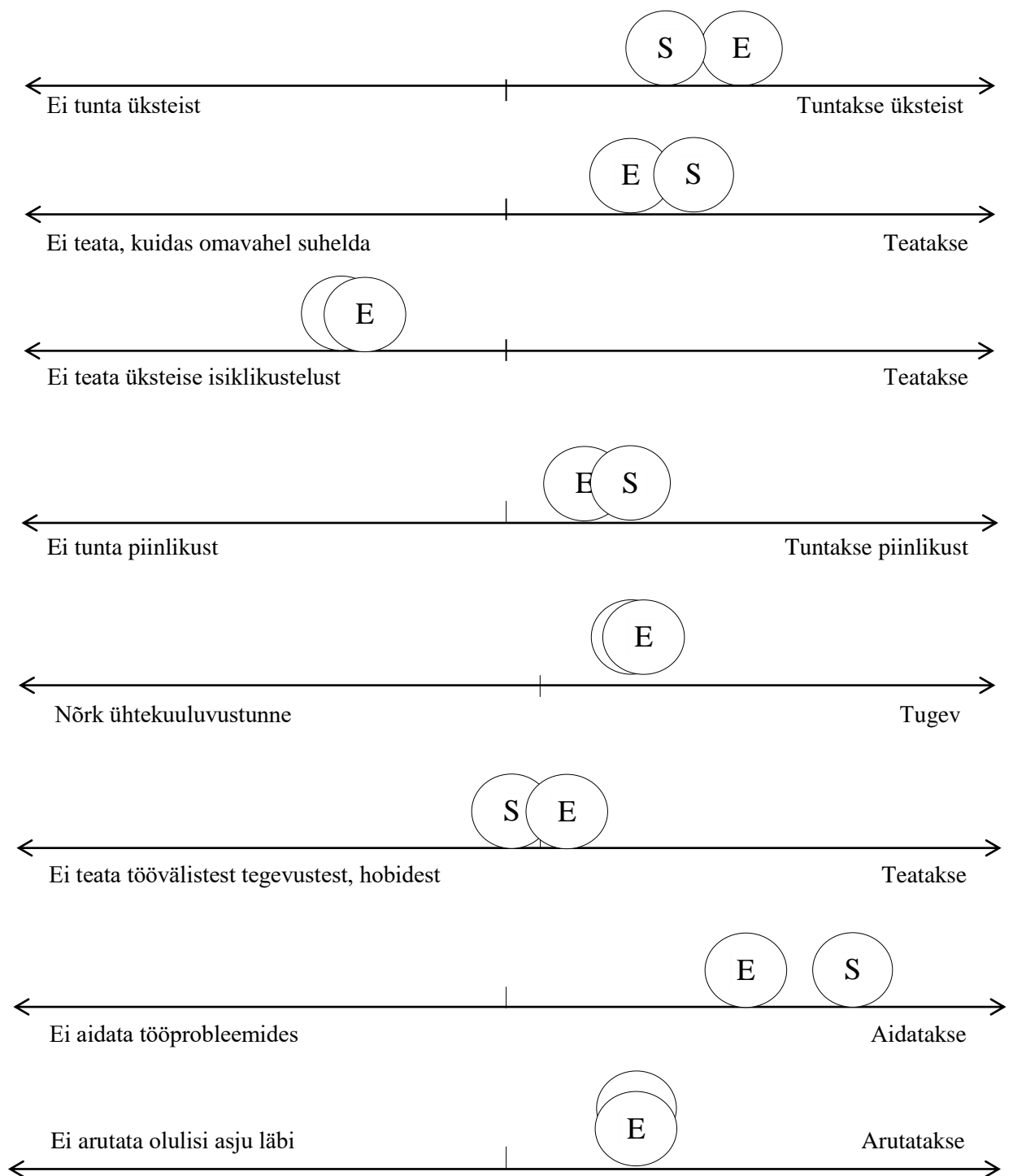
Organisatsiooni ülesandorientatsiooni aitab iseloomustada see, mil määral aktsepteeritakse organisatsiooni eesmärki (Vadi *et al.* 2002: 17). Isiklike vajaduste etteotsa seadmine jätab organisatsiooni eesmärkidele keskendumise kõrvaliseks. Võrreldes eestlaste ja soomlaste hinnaguid ilmneb, et mõlemad rahvused keskenduvad organisatsiooni eesmärkidele keskmisest enam, eestlased sealjuures veelgi rohkem kui soomlased (vt joonis 2.2). Seega ei pöörata tööpostil nii palju tähelepanu isiklikele vajadustele. Tuginedes individualistliku ühiskonna käsitlusele (What about Finland? 2016) eelistavad nii eestlased kui soomlased piirideta sotsiaalset raamistikku, kus inimestelt oodatakse eelkõige enese ning vaid lähimate pereliikmete eest hoolitsemist. Seega arvestades kõrget individualismi taset mõlema rahvuse puhul, on organisatsiooni eesmärkide isiklikest vajadustest kõrgemalt hindamine teoreetilisest käsitlusest mõnevõrra erinev.

Ülesandorientatsiooni saab iseloomustada ka inimeste heaolu kaudu, millesse saavad panustada kõik organisatsiooni liikmed. Üheks suuremaks erinevuseks eestlaste ja soomlaste vahel ongi just arvamus heaolust. Mõlemad rahvused tunnevad, et organisatsioonis peetakse heaolu keskmisest oluliselt tähtsamaks, kuid eestlaste puhul on hinnang kõrgem (vt joonis 2.2). Intervjuud annavad siinkohal põhjuslikku infot eestlaste hinnangule heaolust. Eestlased on oma heaolu ettevõttes hinnanud kõrgelt ning intervjuudest selgub, et nii juhid kui ka töötajad on pingutustest heaolu nimel teadlikud. Heaolu tagamiseks kogub juhtkond infot läbi küsitluste ning kuulab töötajate ettepanekuid. Seeläbi arvestatakse töötajate vajaduste ja seisukohtadega. Juhi seisukoht heaolust ettevõttes: „*Koostame küsitlusi ja kuulame töötajate ettepanekuid. Tavaliselt tuleb vastata kümnele kuni kaheteistkümnele küsimusele, mis puudutavad töökeskkonda ja töö sisekorda. Küsitlust korraldame vähemalt neli korda aastas ja kindlasti ka sel puhul, kui tunneme, et sisekliima on muutunud – näiteks intriigide korral kollektiivis.*“ Lihttöölised on juhtkonna pingutusi heaolu nimel märganud: „*Näiteks on aidatud korterite ostmise osas, vastu tulnud laste eest hoolitsemise ja tööaja ühildamise seisukohast.*“

Kuigi ülesandeorientatsiooni puudutavates küsimustes on eestlaste ja soomlaste vahel märgata erinevusi, on üldine arusaam üsna sarnane. Eestlaste keskmine hinnang ülesandeorientatsioonile on kõrgem kui soomlastel, mistõttu ollakse naaberrahvast pisut enam korralduste täitmisele suunatud.

Suhteorientatsioon rõhutab inimestevahelisi suhteid organisatsioonis, mis võivad leevendada pingeid täites teatud ülesandeid (Vadi *et al.* 2002: 29). Erinevalt ülesandeorientatsioonist, mille juurde kuulub traditsiooniline planeerimisprotsess ning organisatsioonisisestel tavadel ja kogemustel põhinev ärimudel, on suhetele orienteeritud organisatsioonid loonud endale omase kultuuri. Ülesannete täitmine toimub sealjuures üksteisest sõltumatult. (Thilmont 2004: 1) Suheteorientatsiooni erinevuste väljaselgitamiseks Soomes ja Eestis on allpool oleval joonisel 2.3 ankeetküsitluse põhjal toodud kõigi vastanute aritmeetilised keskmised faktorväidetele. Konkreetsed väärtused on toodud lisa 18).

Bakalaureusetöö teoreetilises osas on mõlemat rahvast kirjeldatud kui ülesannetele orienteeritud kultuure. Nii eestlastele kui soomlastele peetakse omaseks otsest kommunikatsiooni. See tähendab, et öeldakse, mida mõeldakse. Ülemuse-alluva vahelistes suhetes kasutatakse eesnime (What about Estonia? 2016). Eestlaste puhul on suhted personaalsemad ning aupaklikkus autoriteeti kõrgem kui soomlastel (Kankaanranta–Jännäri 2006: 212). Vastupidiselt soomlastele, kelle jaoks on konfliktid elu loomulik osa, püüavad eestlased konflikte vältida, et mitte probleeme tekitada (What about Estonia? 2016). Ka intervjuust lihttöolisega tuli välja, et intriige on vähe ning sõnelemisi tuleb ette haruharva. Need aspektid seostuvad mõnevõrra uurimistulemustega, mille põhjal on nii eestlased kui soomlased teadlikud suhtlusoskusest kolleegidega.



Joonis 2.3. Eesti ja Soome tootmisettevõtete töötajate keskmised hinnangud suhteorientatsiooni iseloomustavatele väidetele 10-pallisüsteemis (allikas: autori koostatud)

Suhteorientatsiooni iseloomustab organisatsioonikultuuris ka see, kui palju üksteise isikliku elu kohta teatakse. See peegeldab teatud määral organisatsiooni liikmete vahelist

usaldust. Nii eestlased kui ka soomlased hindasid selles osas oma teadmisi keskmisest madalamateks. Samas teavad eestlased töökaaslaste isiklikust elust siiski pisut enam kui soomlased (vt joonis 2.3). Seega tekib seos teoreetilises osas kirjeldatuga, mille kohaselt on mõlemas kultuuris suhtlemine seotud peamiselt tööalaste teemadega (Niiranen 2012: 3). See võib olla põhjuseks, miks üksteise isiklikust elust ja töövälisest tegevusest nii-võrd ei teata. Eestlastest juhtide ja lihttöölise vahel ilmnes seoses töökaaslaste isikliku elu tundmisega oluline erinevus. Nimelt arvasid juhid, et töötajad pigem teavad üksteise personaalsetest asjadest, kuid lihttöölised üldiselt sedameelt ei olnud. Töölised töid põhjenduseks huvi- ja ajapuuduse ning vähesese kokkupuute töö ajal (vt lisa 12).

Töötamisel võib paratamatult ette tulla olukordi, kus tuleb silmitsi seista eksimustega. Neil puhkudel tunnevad mõned organisatsiooni liikmed teiste ees piinlikkust. See on näitaja, mis iseloomustab organisatsioonikultuuri läbi suhteorietatsiooni. Mõlemast rahvusest töötajad on andnud keskmisest kõrgema hinnangu piinlikkuse tundmisele teiste organisatsiooni liikmete ees. Siinjuures tunnevad soomlased enam piinlikkust kui eestlased (vt joonis 2.3). Tuginedes töö teoreetilisele osale on nii Eesti kui Soome individualistlikud kultuurid (What about Estonia? 2016, What about Finland? 2016). Et Soomes on individualismi tase suurem, tekitavad solvangud, mida võib seostada ka eksimustega, töötajates enam süütunnet ja enesehinnangu langust kui eestlaste puhul. Ka uurimistulemuste põhjal on soomlased eksimuse korral piinlikkustunnet kõrgemaks hinnanud. Eksimuste korral piinlikkuse tundmine on valdavalt nii juhtide kui töötajate arvamuse kohaselt individuaalne. Huvitav tähelepanek ilmneb aga meesjuhilt, kes on täheldanud, et eksimuste korral tunnevad piinlikkust pigem naised. Intervjuude põhjal tunnistavad tõepoolest pigem naised, et eksimuste korral on neil kaastöötajate ees ebamugav. Arvamused on toodud lisa 13.

Erinevates olukordades toimetulek sõltub organisatsiooni liikmete soovist aktsepteerida eesmärgi ja ülesandeid samamoodi nagu edendada organisatsiooni ühtekuuluvustunnet (Vadi *et al.* 2002: 9). Rasketes olukordades ilmnev tugev ühtekuuluvustunne seob organisatsiooni liikmeid ning aitab kaasa eesmärkide saavutamisele. Eestlased on rasketes olukordades ilmnevat ühtekuuluvustunnet hinnanud kõrgemalt kui soomlased (vt joonis 2.3). See viitab tugevamale ühtekuuluvustundele. Intervjuudes toovad Eesti juhid välja, et rasketes olukordades on ühtekuuluvustunne suur. Töötajate lahkumisel

ettevõttest on töölised abiks uute inimeste leidmisel ning suure töökoormuse korral ulatatakse abikäsi kaastöölisele. Üks juhtidest tõi tugevale ühtekuuluvustundele välja põhjenduse: „*Keegi ei taha, et see töökoht ära kaoks.*“ *Ka enamus lihttöölisi oli seda meelt, et ühtekuuluvustunne ettevõttes on suur.*“ Tugevat ühtekuuluvustunnet näitlikustas lihttöölise: „*Kui siin on olnud näiteks olukord, et viis töolist on korraga ära läinud, siis on see kokkukuuluvustunne väga suur. Võetakse üle teiste ülesandeid ja püütakse kõik ära teha, püütakse sellest raskusest üle olla.*“ Peamiselt märgiti intervjuudes ära abivalmis suhtumine (vt lisa 14).

Suhteorientatsiooni alla kuulub ka organisatsiooni liikmete omavahelise abistamise aspekt. Suurem ühtekuuluvustunne seostub üksteise abistamisega. Soomlased hindasid tööalastes probleemides üksteise abistamist kõrgemalt kui eestlased, samas kui ühtekuuluvustunde osas oli soomlaste hinnang madalam (vt joonis 2.3). Seega aidatakse tööalastes tegevustes üksteist veel enam kui Eesti ettevõttes, kuid ühtekuuluvustunde hindamise osas seda arvesse niivõrd ei võeta. Üksteise abistamine on omane pigem suhetele orienteeritud kultuurile.

Kuivõrd arutatakse organisatsiooni liikmete vahel läbi olulisi asju iseloomustab samuti suhteorientatsiooni. Selles osas olid soomlaste ja eestlaste hinnangud üle keskmise ning üldiselt on mõlemad rahvused seisukohal, et olulised asjad arutatakse omavahel läbi (vt joonis 2.3). See seostub taaskord eelnevalt mainitud teoreetilise käsitlusega, mille kohaselt individualistlikele kultuuridele on omane ülesandeorientatsioon ning suhtlemine on seotud peamiselt tööalaste teemadega. Enamus Eesti ettevõtte arvamusi oluliste asjade läbiarutamisest kinnitasid, et omavahel suheldakse piisavalt. Vaid üks juhtidest tõi välja, et vigade vältimiseks võiks omavahelist arutamist ja läbirääkimist mõnikord siiski rohkem olla. „*Seda ma tunnen küll, et inimesed võiksid rohkem omavahel rääkida. Siis kui pauk on ära käinud on mõnikord juba hilja. Ma arvan, et põhjus on selles, et kõik ei ole nii avatud.*“ Lihttöölise tõi aga välja, et olulisi asju arutatakse pikaajaliste kogenud töökaaslastega möödaminnes. Tähtsamate küsimuste korral tehakse koosolekuid (vt lisa 15).

Võrreldes soomlaste ja eestlaste hinnanguid suhte- ja ülesandeorientatsioonile, võib täheldada, et rahvuste vahel esinevad suuremad erinevused ülesandeorientatsiooni hindamisel. Keskmise hinnangu suhteorientatsioonile on soomlastel kõrgem kui

eestlastel. Seega pööratakse sealses tootmisettevõttes enam rõhku omavahelistele suhetele.

Tulenevalt eelnevast on oluline välja tuua, et eestlased ja soomlased tajuvad üksteisest erinevalt ülesannete täitmisega seonduvaid aspekte ja inimsuhetega seonduvat. Järgnevas tabelis 2.5 on toodud ankeetküsitlusel põhinevad seisukohad iseloomustamiseks eestlaste ja soomlaste käitumismustreid ülesande- ja suhteorientatsiooni osas sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes.

Tabel 2.5. Eestlaste ja soomlaste ülesandeorientatsiooni puudutavad käitumismustrid sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes

		Ülesandeorientatsioon		Suhteorientatsioon	
		Eestlased	Soomlased	Eestlased	Soomlased
Sugu	M/N	Meeste keskmine hinnang naistest madalam	Meeste keskmine hinnang naistest madalam	Meeste keskmine hinnang naistest madalam	Meeste keskmine hinnang naistest kõrgem
Haridus	PKK/ KKR	PKK keskmine hinnang KKRist madalam	PKK keskmine hinnang KKRist kõrgem	PKK keskmine hinnang KKRist madalam	PKK keskmine hinnang KKRist madalam
Positsioon	Liht-töölised/ Juhid	Lihttöölise keskmine hinnang juhtidest madalam			
Tööstaaž	0,4-13/14-26 (eestlased) 1-4/5-8 (soomlased)	Staažikamate töötajate keskmine hinnang kõrgem	Staažikamate töötajate keskmine hinnang kõrgem	Staažikamate töötajate keskmine hinnang kõrgem	Staažikamate töötajate keskmine hinnang kõrgem

Allikas: autori koostatud (Eesti ja Soome ettevõtete andmete põhjal).

Märkused: M-mehed, N-naised, PKK- põhi-, kutse- ja keskkaridusega, KKR- keskeri-, kõrg- ja rakenduskõrgharidusega.

Soo seisukohalt on mõlema rahvuse naised ülesandeorientatsiooni kõrgemalt hinnanud, samas kui Soome meesttöötajad on hinnanud kõrgemalt just suhteorientatsiooni. Suhteorientatsiooni iseloomustab eksimuste korral tekkiv piinlikkustunne. Eesti ettevõtte meesjuht arvas, et eksimuste korral tunnevad enam piinlikkust naised, mis ilmneb ka küsitluse tulemustest. Hariduse osas on keskeri-, kõrghariduse ja rakenduskõrgharidusega mõlema rahvuse esindajad andnud kõrgema hinnangu organisatsioonikultuuri suhteorientatsioonile. Seega peavad kõrgema haridustasemega töötajad olulisemaks suhetele orienteeritust. Ülesandeorientatsiooni on kõrgemalt

hinnanud vaid kõrgema haridustasemega eestlased. Kuna kogu Eesti ettevõtte juhtkond kuulub kõrgemalt haritute hulka, tekib seos positsiooniga – juhid hindavad ülesannetele orienteeritust kõrgemalt kui lihttöölised. Tööstaaži osas on mõlema rahvuse hinnangud orientatsioonidele samasugused – staažikamad töötajad on orientatsioonidele andnud madalamad hinnangud. Seega peavad nii eestlastest kui soomlastest kauem töötanud inimesed suhte- ja ülesandorientatsiooni vähemolulisemaks vähem väiksema staažiga töökaaslastest.

Et bakalaureusetöö fookusesks on rahvuskultuurilised seosed organisatsioonikultuuris, on järgnevalt esitatud mõlema orientatsiooni osas kokkuvõtvad tabelid 2.6 ning 2.7. Eestlaste ja soomlaste vahel eksisteerivad erinevused näitavad, kuivõrd oluliseks peetakse kummaski tootmisettevõttes ülesandeid ning omavahelisi suhteid puudutavaid asjaolusid.

Kuigi Kankaanranta-Jännäri (2006: 23) on leidnud, et mõlemad rahvused on pigem ülesannetele orienteeritud, siis tootmisettevõtete organisatsioonikultuuri uurimise põhjal on eestlased ülesannete täitmisele enam sihitud kui soomlased (vt tabel 2.6). Näiteks hindavad eestlased organisatsiooni eesmärke olulisemaks kui soomlased ning ka positiivseid muudatusi tunnetatakse soomlastest enam. Seega panevad eestlased suuremat rõhku tööülesannete täitmisele, tulemustele ja muule sellega seonduvale.

Tabel 2.6 Eesti ja Soome tootmisettevõtete töötajate erinevused ülesandeorientatsiooni osas

	EESTLASED	SOOMLASED
Organisatsiooni üle uhkuse tundmine	Tunnevad organisatsiooni üle uhkust keskmisest enam, kuid vähem kui soomlased.	Tunnevad organisatsiooni üle uhkust enam kui eestlased.
Hästi tehtud töö eest tunnustamine	Tunnustust hinnatakse kõrgemalt kui soomlased. Tunnustuse viisideks on kiidusõnad, autasud, rahaline preemia.	Tunnustust hästi tehtud töö eest hinnatakse madalamalt kui eestlased.
Tegevusvabadus organisatsioonis	Tuntakse soomlastest enam tegevusvabadust. Tööstusharu tõttu tegevusvabadus piiritletud.	Organisatsioonis tunnetatakse tegevusvabadust vähem kui Eestis.
Võimalikud eksimused, hinnang	Eksimuste osas ollakse vähemkartlikumad kui soomlased.	Eksimuste osas ollakse kartlikumad kui eestlased.
Positiivsed muutused	Tunnetatakse pidevaid positiivseid muudatusi soomlastest rohkem.	Tunnetatakse pidevaid positiivseid muudatusi eestlastest vähem. Soome on feminiinsem kultuur ja eduga ei kiidelda, vaid töötulemused räägivad enda eest.
Töötajate ja alluvate erinevused	Töötajate ja alluvate erinevuste rõhutamist tuntakse vähem kui Soomes.	Töötajate ja alluvate erinevuste rõhutamist tuntakse enam kui Eestis
Eesmärgid	Esikohale seatakse organisatsiooni eesmärgid.	Esikohale seatakse organisatsiooni eesmärgid, kuid eestlastega võrreldes vähem.
Heaolu	Heaolu peetakse soomlastest olulisemaks	Heaolu peetakse eestlastest vähemolulisemaks

Allikas: autori koostatud (Soome ja Eesti ettevõtete andmete põhjal).

Tabel 2.7 illustreerib, missugune on mõlema rahvuse hinnang suhetega seonduvale. Kui eestlased pöörasid soomlastest enam tähelepanu just ülesannete täitmisega seonduvale, siis soomlased peavad eestlastest olulisemaks omavahelisi suhteid ettevõttes. Näiteks abistavad soomlased üksteist enam kui eestlased ning eksimustegi korral on töökaaslaste ees piinlikum kui eestlastel. Seega kokkuvõtvalt hindavad soomlased avatud suhtlemist ning kaastöötajatega läbisaamist kõrgemalt kui eestlased.

Tabel 2.7. Eesti ja Soome tootmisettevõtete töötajate erinevused suhteorientatsiooni osas

	EESTLASED	SOOMLASED
Üksteise tundmine	Üksteist tuntakse organisatsioonis soomlastest enam .	Üksteist tuntakse organisatsioonis vähem kui eestlased.
Omavaheline suhtlus	Eestlased teavad vähem, kuidas üksteisega suhelda kui soomlased. Teoreetilisest seisukohast on eestlased personaalsemad ja neil on ülemusse suurem aupaklikkus kui soomlastel, konflikte püütakse vältida.	Soomlased teavad rohkem, kuidas üksteisega suhelda. Teoreetilisest seisukohast on konfliktid elu loomulik osa.
Isiklik elu	Eestlased teavad üksteise isiklikust elust rohkem kui soomlased.	Soomlased ei tea teiste isiklikust elust nii palju kui eestlased.
Piinlikkus eksimuste korral	Tunnevad eksimuste korral vähem piinlikkust kui soomlased. Naised tunnevad rohkem piinlikkust – seda kinnitavad ka uurimistulemused.	Soomlased tunnevad eksimuste korral rohkem piinlikkust kui eestlased.
Ühtekuuluvustunne	Ühtekuuluvustunnet rasketes olukordades hinnatakse soomlastest tugevamaks.	Ühtekuuluvustunnet rasketes olukordades hinnatakse eestlastest nõrgemaks.
Teadmised üksteise töövälisest tegevusest	Teatakse üksteise töövälisest tegevusest rohkem kui soomlased.	Üksteise töövälisest tegevusest teatakse vähem kui eestlased.
Üksteise abistamine	Üksteist abistatakse soomlastest vähem.	Üksteist abistatakse eestlastest enam. Samas oli ühtekuuluvustunne eestlastest nõrgem.
Oluliste asjade läbiarutamine	Olulised asjad arutatakse omavahel läbi. Tegemist individualistlike riikidega ja omavahel arutatakse peamiselt tööasju.	Olulised asjad arutatakse omavahel läbi.

Allikas: autori koostatud (Eesti ja Soome ettevõtete andmete põhjal).

Uuringu tulemused näitavad, et Soome tootmisettevõtte töötajad hindavad suhteorientatsiooni kõrgemalt kui eestlased ning Eesti tootmisettevõtte töötajad on vastupidiselt hinnanud kõrgemalt ülesandeorientatsiooni. Arvestades, et varasemalt on Eesti ja Soome kultuuri peetud pigem ülesannetele orienteerituks, siis tootmisettevõtete kontekstis on soomlased orienteeritud suhetele ning eestlased ülesannete täitmisele.

Autor rõhutab, et tegemist on tootmisettevõtetega ning organisatsioonikultuuri hindamisel tuleb arvestada sellest tulenevate eripäradega. Tootmisettevõtetes on olulisel

kohal täpsus - tootmisprotsess on detailselt ajastatud ning läbimõeldud. Arvestada tuleb vajamineva materjali ning tellimuste suurusega. Eksimused avaldavad mõju tootmisahela lülidele ning sellest tingituna võib kogu toomine olla häiritud. Tootmisettevõtete puhul on oluline olla orienteeritud ülesannete täitmisele, kuid sealjuures pöörata tähelepanu ka suhtlusele, et tagada võimalikult hea tulemus. Rahvuskultuurist tingitud erinevused Eesti ja Soome tootmisettevõtetes avaldavad mõju organisatsioonikultuurile.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö keskendus rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri vaheliste seostele Eesti ja Soome tootmisettevõtetes. Töö esimeses osas vaadeldi, missugune on organisatsiooni- ja rahvuskultuuri olemus ning neid kujundavad tegurid. Ühtlasi vaadeldi Soome ja Eesti rahvus- ja organisatsioonikultuuri eripärasid.

Tuginedes teoreetilistele seisukohtadele, võib öelda, et organisatsioonikultuuri näol on tegemist kompleksse nähtusega, mille defineerimisel mainitakse tihti ühiseid väärtusi. Organisatsioonikultuuri mõjutavad erinevad tegurid. Lisaks makro-, mikrokeskkonna ja juhtkonna mõjutustele avaldab organisatsioonikultuurile mõju rahvuskultuur. Rahvuskultuur on omane konkreetsele rahvusele. Mõiste määratluse osas mainitakse nii rahvusgrupi ühiseid väärtusi kui käitumismustreid. Seega on rahvuskultuur suuresti mõjutatud just väärtustest.

Organisatsioonikultuuri saab iseloomustada kasutades erinevaid teooriaid, mis antud töö raames aitavad mõista ka rahvuskultuurist tulenevat mõju. Eesti ja Soome võrdluses võib esile tõsta Hofstede (2010) tähelepanekuid, mille kohaselt on mõlemad riigid väikeste erinevustega küllaltki sarnased. Nii on Soomes kõrgem individualismi ja feminiinsuse tase kui Eestis ja Eestil omakorda kõrgem võimudistsantsi ja ebakindluse vältimise tase. Mõlemat rahvast on erinevate autorite poolt hinnatud rollikesksete ehk ülesannetele orienteeritud kultuuridena.

Et bakalaureusetöö keskendub tootmisettevõtetele, anti ülevaade vaatluse all olevate ettevõtete tööstusharudest. Toiduainetööstus on üheks olulisemaks haruks Eesti töötlevas tööstuses, millest ligi veerandiku moodustab lihatööstus. Soome puhul võib vaatluse all oleva masinatootmisettevõtte tegevussektorit pidada samuti üheks suuremaks kogu tööstussektori struktuuris.

Bakalaureusetöö teises osas vaadeldi rahvuskultuuri rolli organisatsioonikultuuris Eesti ja Soome tootmisettevõtete näitel. Esmalt kirjeldatakse uurimuse metoodikat ning iseloomustatakse vaatluse all olevaid ettevõtteid. Seejärel viiakse läbi küsitlus ning intervjuud ja analüüsitakse töötajate arvamusi organisatsioonikultuurist vaatlusalustes ettevõtetes. Viimaks käsitletakse organisatsiooni- ja rahvuskultuuri vahelisi seoseid Eesti ja Soome tootmisettevõtetes.

Arvestades organisatsioonikultuuri keerukust, kasutatakse bakalaureusetöö empiirilises osas nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset lähenemist. Metoodikana kasutati varasemalt Vadi *et al.* (2002: 41) poolt välja töötatud ankeetküsitlust ning täiendavalt viidi Eesti ettevõttes läbi ka intervjuu. Küsimustiku sisu hõlmab organisatsioonikultuuri ülesande- ja suhteorientatsiooni, mis võimaldab saada aimu organisatsiooni liikmete hinnangust sellele kultuurile. Intervjuu küsimused tuginesid Vahter (2010) koostatud küsimustele, mida kasutati samuti põhjusliku info saamiseks lisaks ankeetküsitlusele. Ankeetküsitluse tulemusi analüüsiti kasutades statistilisi teste ning korrelatsioonanalüüsi.

Uuring viidi läbi kahe tootmisettevõtte seas, millest esimene asus Eestis ning teine Soomes. Et pärast otsinguid ei õnnestunud sobivat ettevõtet Soomes siiski leida, kasutati varasemalt samal meetodil kogutud masinatootmisettevõtte andmeid. Eestis võeti vaatluse alla Lõuna-Eestis asuv pereettevõtte Otepää Lihatoöstus Edgar OÜ. Seega võrreldi andmeid tootmisettevõtete lõikes. Valimi moodustasid ettevõtete juhid ja lihttöölised.

Uurimistulemused näitasid, et nii Eesti kui Soome tootmisettevõttes on statistiliselt oluline seos organisatsiooni suhte- ja ülesandeorientatsiooni vahel. Ühtlasi võrreldi uurimistulemusi sotsiaaldemograafiliste tunnuste ning faktorväidete lõikes. Eestlaste ja soomlaste keskmisi hinnanguid organisatsioonikultuurile analüüsiti hariduse, positsiooni, tööstaži ning soo lõikes. Rahvuste vahel esines siinjuures mitmeid erinevusi. Näiteks hindavad Eesti mehed organisatsiooni suhteorientatsiooni madalamalt kui Soome mehed. Samalaadseid erinevusi võis sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes veelgi märgata.

Eestlaste ja soomlaste üldisi keskmisi hinnanguid ülesande- ja suhteorientatsioonile analüüsiti eraldi ankeetküsitlusest tulenevate faktorväidete osas. Ülesandeorientatsiooni osas võis suuremaid erinevusi märgata eestlaste ja soomlaste hinnangutest heaolule, töö eest tunnustamisele ning sarnasusi eesmärkide seadmisel ja erinevuste rõhutamise hindamisel. Täiendava info saamiseks viidi Eesti ettevõttes läbi intervjuu, mis andis põhjuslikku infot ankeetküsitluse faktorväidetele. Töötajate ja juhtide vastused hõlmasid ka tootmisettevõtte iseärasusi. Näiteks on tegevusvabadus piiritletud seetõttu, et töö on küllaltki reglementeeritud ja isetegevust normide täitmine ei luba. Suuremad eksimused seostuvad tootmisettevõttes tihti praagi tootmisega, mille tagajärjel rakendatakse trahve. Eestlaste keskmine hinnang organisatsioonikultuuri ülesandeorientatsioonile tootmisettevõttes on kõrgem kui naaberriigil.

Sarnaselt ülesandeorientatsioonile hinnati töötajate ja juhtide arvamusi ka suhteorientatsiooni osas. Suuremad erinevused eestlaste ja soomlaste hinnangute vahel esinesid üksteise tundmise ja teineteise tööalase aitamise osas. Olulisemaid sarnasusi võis aga märgata ühtekuuluvustunde ja oluliste asjade läbiarutamise hindamisel. Soomlaste keskmine hinnang organisatsioonikultuuri suhteorientatsioonile tootmisettevõttes on kõrgem kui eestlastel.

Töö teoreetilisest osast tulenevalt on eestlaste ja soomlaste kultuurid orienteeritud ülesannetele. Bakalaureusetöö uurimistulemuste põhjal oli soomlaste keskmine hinnang ülesandeorientatsioonile madalam kui suhteorientatsioonile. Eestlased hindasid kõrgemalt ülesannetega seonduvaid aspekte. Siinkohal tuleb aga meeles pidada, et uurimistulemusi mõjutavad tootmisettevõtetest tulenevad eripärad.

Tuginedes bakalaureusetöö tulemustele on organisatsioonikultuuri käsitlemisel oluline mõista rahvuskultuurilisi aspekte. Autori arvates on tegemist võtmeteguriga ettevõtte rahvusvahelistumisel ning uutele turgudele liikumisel.

Töö edasiarendusena soovib autor üldise tootmisettevõtete uurimise asemel keskenduda kindlale harule, et saada veelgi relevantsemat informatsiooni. Samuti oleks rahvuskultuurist tingitud erinevusi organisatsioonikultuuris huvitav uurida lisaks Soomele mõne teise naaberriigiga.

VIIDATUD ALLIKAD

1. About the EU: Finland. URL:http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/finland/index_en.htm [10.02.2016].
2. **Alas, R., Vadi, M.** The impact of organizational culture on attitudes towards change. - Organizational culture in Estonia: manifestations and consequences, University of Tartu, Tartu University Press, 2003, 66-81 p.
3. **Alvesson, M.** Understanding Organizational Culture, London: SAGE Publisher, 2012, 248 p.
4. **Androniceanu, A.,** Corporate Management in Few Multinational Companies Represented in Romania. - Management & Marketing Journal, 2011, 9, No.2, pp. 171-182. URL:http://www.mnmk.ro/documents/2011-2/1_Armenia_Androniceanu_FFF.pdf
5. **Beck, B.E., Moore, L.F.** Linking the host culture to organizational variables, Organizational culture, Beverly Hills: SAGE Publications, 1985, pp. 335-354.
6. **Brooks, I.,** Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon, Pearson Education, 2006, 344 lk.
7. Business etiquette: Estonia. URL: <http://businessculture.org/eastern-europe/estonia/business-etiquette/> [11.02.2016].
8. **Debrah, Y.A., Smith, I.G.** Globalization, Employment and the Workplace: Diverse Impacts, Routledge Studies in International Business and the World Economy, Routledge, 2003, 312 p.
9. **DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B. F.,** The qualitative research interview. - Medical Education, 2006, Vol. 40, Issue 4, pp. 314–321. DOI: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
10. **Driskill, G.W., Brenton A.L.** Organizational culture in action: a cultural analysis workbook, SAGE Publications, 2005, 228 p.

11. **Doney P. M., Cannon, J.P., Mullen, M. R.** Understanding the influence of national culture on the development of trust. - Academy of Management. The Academy of Management Review, 1998, Vol 23, No. 3, pp. 601-623. URL: <http://www.jstor.org/stable/259297>
12. **Dušan, M.**, The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in serbian enterprises: and empirical analysis. - Sociologija, 2003, Vol. XLV, N° 4, pp. 317-346. URL: <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2003/0038-03180304317M.pdf>
13. Eesti lihatööstussektori 2015. aasta üheksa kuu ülevaade, Maaeluministeerium, 2015, 10 lk.
URL: <http://www.agri.ee/sites/default/files/content/ylevaated/2015/ulevaade-lihatoostus-2015-03.pdf> [11.02.2016].
14. Eesti toiduainetööstus, Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda, 2016.
URL: <http://epkk.ee/valdkonnad-sisu/toiduvaldkond/> [11.02.2016].
15. ELi tutvustus: Eesti, 2016. URL: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/estonia/index_et.htm [10.02.2016].
16. Finnish business culture, 2016. URL: <http://businessculture.org/northern-europe/finland/> [11.02.2016].
17. Finnish industry: constantly adapting to a changing world. URL: <http://finland.fi/business-innovation/finnish-industry-constantly-adapting-to-a-changing-world/> [07.04.2016].
18. **Gillespie, M.A., Denison, D.R., Haaland, S., Smerek, R., Neale W.S.**, Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. - European Journal of work and organizational psychology, 2007, pp. 1-21.
URL: http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/gillespie-2007-culture-customer-satisfaction_0.pdf [26.01.2016].
19. Haridus, Eesti Statistikaamet, 2015. URL: <http://www.stat.ee/64040> [11.02.2016].
20. **Hofstede, G.** Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980, 328 p.

21. **Hofstede, G.** Organizational Culture and National Culture: What's the Difference and Why does it Matter?
URL:<http://www.itapintl.com/index.php/about-us/latest-news/57-organizational-culture-and-national-culture-what-s-the-difference-and-why-does-it-matter>
[18.01.2016]
22. **Hofstede, G.,**The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. - Journal of International Business Studies, 1983, Vol 14, No. 2, pp. 75-89.
URL: <http://www.jstor.org/stable/222593>
23. **Hofstede, G., Hofstede, G.-J., Minkov, M.** Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival 3rd ed., McGraw-Hill, 2010, 561 p.
24. **Hofstede, G., Neuijen B., Ohayv, D.D., Sanders, G.** Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. – Administrative Science Quarterly, 1990, 35, No. 2, pp. 286-316. URL: <http://www.jstor.org/stable/2393392>
25. **Ipits, V.,** Ülevaade toiduainetööstusest, Äriplaan 2016. URL: http://toiduliit.ee/files/Ettekanded/AK2015/Veljo_Ipits.pdf [11.02.2016].
26. **Jaeger, A. M.** Organization development and national culture: Where's the fit?. - Academy of Management Review, 1986, 11, No. 1, pp. 178-90. URL: <http://www.jstor.org/stable/258339>
27. **Kankaanranta-Jännäri, J.,** The relationship between organizational culture and individual values: a comparative study of Estonia and Finland. – National and international aspects of organizational culture, University of Tartu, Tartu University Press, 2006, 209-223 lk.
28. **Kanter, R. M.** The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation, New York: Simon & Schuster, 1983, 436 lk.
29. **Karma, K.,** Organisatsioonikultuuri hindamine Suurbritannia kontekstis, Tartu Ülikool, 2009, 101 lk, (magistritöö).
30. **Kroeber, F. R., Kluckhohn, F. L.** Culture: A critical review of concepts and definitions, In papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, 1952, Vol 47: 1-223. Cambridge, MA: Harvard University Press.

31. **Kulvinskienė, V. R., Šeimienė, E. S.** Factors of organizational culture change, *Ekonomika*, 2009 (87), 27-43.
URL: <http://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/download/1047/536>
32. **Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., Gibson, C. B.** Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. - *Journal of International Business Studies*, 2005, 36, No. 4, pp. 357-378. URL: <http://www.jstor.org/stable/3875298>
33. **Lukes, S.** Individualism. Oxford Basil Blackwell, 1973, 172 p.
34. **Marandi, T., Tiirmaa-Oras, S., Pilt, L., Reino, A., Teekivi, E.,** Organisatsioonikultuur ja e-õpe Eesti kõrghariduses, Tartu Ülikool, 2006, 44lk.
URL: https://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/oppimine/orku.pdf
35. **Mirvis, P.H.,** Historical foundations of organization learning. - *Journal of Organizational Change Management*, 1996, Vol. 9 Iss: 1, pp.13 – 31. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09534819610107295>
36. **Mujtaba, B. G., and C. J. Alsua.** - Task and relationship orientation of Americans: a study of gender, age, and work experience. - *Journal of Behavioral Studies in Business* 2011, Vol. 3 pp 1-12. URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/10573.pdf>
37. **Needle, D.,** Business in context: An introduction to business and its environment, Cengage Learning EMEA, 4th Revised edition, 2010, 544 p.
38. **Niiranen, K.** Finnish working culture, Unipoli Tampere, 2012, 1-4 lk.
URL: http://study.unipolitampere.fi/working/workinginfinland/finnishworkingculture/Finnish_working_culture2012.pdf
39. **Nurmi, R., Üksvärav, R.,** Estonia and Finland: culture and management, a conjectural presentation, Publication of the Turku School of Economics and Business Administration. A-9/1994.
40. Otepää Lihatoostus Edgar OÜ, Äripäeva infopank. URL: <https://infopank.ee.ezproxy.utlib.ee/ettevote/118290/otepaa-lihatoostus-edgar-ou#related-persons> [30.01.2016].
41. **Pajupuu, H.** Eestlased ja soomlased – probleemitud suhtlejad. - *Keel ja Kirjandus*, 1997, 8, lk 547-550. URL: <http://www.digar.ee/viewer/et/nlib-digar:195032/143072/page/1>

42. **Pettigrew, A. M.** On Studying Organizational Cultures. - Administrative Science Quarterly, 1979, Vol. 24, No. 4, pp. 570-581. URL: <http://www.jstor.org/stable/2392363>
43. **Pothukuchi, V.; Damanpour, F.; Choi, J.; Chen, C. C.; Park, S. H.** - National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. - Journal of International Business Studies, 2002, Vol. 33, No. 2, pp. 243-265. URL: <http://www.jstor.org/stable/3069543>
44. Population 31.12. by Region, Nationality, Age, Sex and Year, 2014, URL: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/en/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/020_vaerak_tau_101_en.px/table/tableViewLayout1/?rxid=e28d2b6a-f555-471e-8ef9-e78a0b60c71f [10.02.2016].
45. **Radovic-Markovic, M.** Impact of Globalization on Organizational Culture, Behavior and Gender Role. IAP, 2012, 134 lk.
46. **Randall S. Schuler, Rogovsky, N.** Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture. - Journal of International Business Studies, 1998, Vol. 29, No. 1, pp. 159-177. URL: <http://www.jstor.org/stable/155593>
47. Rahvastik soo, rahvuse ja maakonna järgi, 1. JAANUAR – Aasta: 2014, Sugu: mehed ja naised, Maakond: kogu Eesti ning Rahvus: eestlased, venelased, soomlased, 2015. URL: <http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp> [10.02.2016].
48. **Ravasi, D., Schultz, M.**, Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. - Academy of Management Journal, 2006, Vol 49, No. 3, pp. 433-458. URL: https://www.researchgate.net/profile/Davide_Ravasi/publication/259784581_Responding_to_Organizational_Identity_Threats_Exploring_the_Role_of_Organizational_Culture/links/0046352de3f3b7b0bc000000.pdf
49. **Realo, A., Allik, J., Vadi, M.**, The Hierarchical Structure of Collectivism. – Journal Of Research In Personality, 1997, 31, pp. 93–116. DOI: 10.1006/jrpe.1997.2170
50. **Reino, A.** Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations. Tartu Ülikooli Kirjastus 2009, 273 lk. (doktoritöö).

URL: <http://hdl.handle.net/10062/11016>

51. **Rockeach, M.**, The Nature of Human Values. The Free Press, 1973, 438 p.
52. **Rockeach, M.** Understanding Human Values. Simon and Schuster, 2008, 230 p.
53. **Roşca, D., Sîrbu, M., Roşca, C.** Organizational culture and the factors of its formation, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2008, Vol. 17, Issue 4, pp. 559-562.
URL:<http://connection.ebscohost.com/c/articles/48755726/organizational-culture-factors-formation>
54. **Roots, H.** Loenguid organisatsiooniteooria, Tallinn: Sisekaitseakadeemia, 2006, 192 lk.
55. **Roots, H.** Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia, 2002, 192 lk.
56. **Schein, E. H.** Organisational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1985, 358 p.
57. **Schein, E. H.** Organizational culture and leadership. Third edition. United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004, 437 lk.
58. **Schabracq, M.** Changing organizational culture: the change agent's guidebook, John Wiley and Sons, 2007, 254 p.
59. **Signorini, P., Wiesemes, R., Murphy, R.** Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model. - Teaching in Higher Education, 2009, Vol. 14, No. 3, pp. 253-264.
URL:https://www.researchgate.net/profile/Roger_Murphy2/publication/248966852_Signorini_P_Wiesemes_R_Murphy_R.._Developing_alternative_frameworks_for_exploring_intercultural_learning_A_critique_of_Hofstedes_cultural_difference_model/links/53d8a05d0cf2631430c32c2e.pdf
60. **Sun, S.**, Organizational culture and its themes. – International Journal of Business and Management, CCSE, 2008, Vol 3., No.12, pp. 137-141. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p137>
61. Task orientation vs. relationship orientation, Watershed Association, 2016.
URL:<http://www.watershedassociates.com/learning-center-item/task-orientation-vs-relationship-orientation.html> [05.05.2016]

62. **Thilmont, B.**, Is Your Organization Relational Oriented or Task Oriented?, Mountain Global, 2004, 4 p.
URL:<http://www.mountainglobal.com/publications/Building-a-Relationship-Oriented-Organization.pdf>
63. Toit tööstusest, Eesti toit, 2016. URL: <http://eestitoit.ee/et/content/toit-toostustest> [11.02.2016].
64. **Vadi, M.** Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed (Eesti näitel), Dissertatsioon. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000, 220 lk.
65. **Vadi, M., Allik, J., Realo, A.**, Collectivism and its consequences for organizational culture. - University of Tartu, 2002, 41 lk.
URL: <http://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/toimetised/febawb12.pdf>
66. **Vadi, M., Hämmal, G.**, Diagnosing organizational culture through metaphors and task and relationship orientations. – University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, Working Paper, 2010, 68, 41 lk.
URL: <http://www.mtk.ut.ee/et/teadus/toimetised#no.68>
67. **Vadi, M., Meri, R.** Eesti kultuuridimensioonid. - Akadeemia 2004, nr. 11, lk 2434-2451. URL: <http://digar.nlib.ee/digar/show/?id=104080>
68. **Vahter, E.**, Organisatsioonikultuuri kujundamine Kuressaare 5. lasteaia näitel. TÜ Majandusteaduskond, 2010, 127 lk. (magistritöö)
69. **Vedina, R.** Kes on Geert Hofstede? – Director, 2007, nr 3. URL: <http://www.director.ee/kes-on-geert-hofstede/>
70. **Vissak, T.** Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. - The Qualitative Report, 2010, Vol. 15, No. 2, pp. 370-388.
URL: <http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=tqr>
71. **Waisfisz, B.** An organizational cultural perspective. - The hofstede centre, 2015, 5 lk.
URL:http://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf
[26.01.2016]
72. What about Estonia? The Hofstede Centre. URL: <https://geert-hofstede.com/estonia.html> [05.05.2016].
73. What about Finland? The Hofstede Centre.

URL: <https://geert-hofstede.com/finland.html> [05.05.2016].

74. **Üksvārav, R.** Organisatsioon ja juhtimine., Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus, 2003, 411 lk

LISAD

Lisa 1. Eesti ja Soome üldandmed

	Eesti	Soome
Elanike arv	1 313 271	5 471 753
Riigikeel(ed)	eesti	soome, rootsi
Poliitiline süsteem	parlamentaarne vabariik	parlamentaarne vabariik
ELi liikmesriik alates	1. mai 2004	1. jaanuar 1995

Allikas: (Rahvastik...2014; Population...2014; About the... 2016, ELi tutvustus... 2016); autori koostatud.

Lisa 2. Organisatsioonikultuuri küsimustik

Palun lugege tähelepanelikult järgmisi väiteid ja kaaluge, kas olete nendega nõus. Vastused märkige 10-palli skaalal, kus 10 - olete väitega täielikult nõus, 1 - ei ole väitega üldse nõus. Seega palun andke kõigile väidetele hinne skaalal 1-10, olenevalt sellest, kuidas väitega nõustute.

Meie organisatsioonis või firmas...

...on palju allüksusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on meeldiv töökeskkond	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...tuntakse üksteist	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...korraldatakse ühisüritusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...inimesed tunnevad uhkust oma organisatsiooni üle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...tuntakse hästi konkurente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...tunnustatakse inimesi hea töö eest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...teatakse, kuidas omavahel suhelda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...pääseb juhi jutule kui vaja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...teatakse, millised on organisatsiooni eesmärgid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...võetakse uusi töötajaid hästi vastu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on traditsioonidel suur tähtsus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...arvestatakse iga inimesega	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...arvavad inimesed ühtemoodi paljudest maailma asjadest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on vajalik teave kõigile kättesaadav	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...teatakse üksteise isiklikust elust	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...langevad juhtide ja teiste töötajate arvamused sageli kokku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on eksimuste korral piinlik teiste organisatsiooni liikmete ees	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on rasketes olukordades tugev ühtekuuluvustunne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lisa 2 järg

...liikmed tahaksid rohkem teada oma organisatsioonist	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on igapäevane suur tegevusvabadus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...ei kardaks inimesed eksida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...toimivad pidevalt positiivsed muutused	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...lahendatakse omavahelised arusaamatused õigeaegselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...ei rõhutata alluvate ja ülemuste erinevusi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...mõtlevad inimesed rohkem oma vajadustele kui organisatsiooni eesmärkidele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...tunnustatakse neid, kes on juhtkonnaga heades suhetes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on moodustunud mitmesuguseid sõprusgrupe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...suheldakse omavahel viisakalt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on hästi tunnistada teistele oma töökohta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...tullakse tööle vastumeelselt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...peetakse lugu heast tujust	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...abistatakse üksteist tööalastes probleemides	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...tuntakse tööõhku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...arutatakse kõik olulised asjad omavahel läbi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...reageeritakse igale eksimusele rangelt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...mõeldakse inimeste heaolule	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...täidavad kõik oma tööülesandeid hästi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...on ühisüritused populaarsed	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...tahavad paljud töökohta vahetada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...töötavad paljud inimesed juba pikka aega koos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lisa 2 järg

...selgitatakse ülesandeid täpselt

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täiendav info Teie enda kohta:

Vanus		Sugu	
Haridustase		Kodakondsus	
Amet		Töötatud aastate arv	

Allikas: Kanknaanranta-Jännäri 2002: 52-53.

Lisa 3. Intervjuu küsimused

Palun vastata küsimustele, mille eesmärgiks on saada ülevaade Otepää Lihatoöstuse Edgar OÜ juhtkonna ning töötajate organisatsioonikultuuri nägemusest. Intervjuude küsimuste vastused võimaldavad pakkuda Otepää Lihatoöstusele Edgar OÜ välja ettepanekuid organisatsioonikultuuri kujundamiseks. Et tagada intervjuueeritava anonüümsus, ei tooda intervjuude andmete esitlemisel välja intervjuueeritava andmeid. (ÜO-ülesandeorientatsiooni iseloomustav küsimus; SO-suhteorientatsiooni iseloomustav küsimus)

Intervjuu läbiviimise kestus:

Vanus:

Positsioon ettevõttes:

Tööstaaž ettevõttes:

Haridus:

Sugu:

ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?

ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtleavad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?

ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?

ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?

ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?

ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)

SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?

SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?

SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?

SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?

SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?

SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?

Allikas: Vahter 2010: 96

Lisa 4. Organisatsioonikultuuri iseloomustavate OK_1 ja OK_2 keskmised väärtused haridustaseme lõikes Eesti ja Soome ettevõtetes

	OK_1			OK_2		
	M	n	SD	M	n	SD
EESTLASED	6,24	28	1,09	6,38	28	1,02
Põhi-, kutse-, keskharidus	5,90	19	1,16	5,90	19	1,16
Keskeri-, kõrgharidus	6,40	9	1,05	6,6	9	0,88
SOOMLASED	6,08	51	1,20	6,40	51	1,14
Kutse-, kesk-, lõpetamata kõrgharidus	6,10	31	1,37	6,38	31	1,23
Kõrgharidus, rakenduslik kõrgharidus	6,05	20	0,91	6,45	20	1,01

Allikas: autori koostatud (Eesti ja Soome ettevõtete andmete põhjal).

Märkused: OK_1-ülesandorientatsioon, OK_2- suhteorientatsioon, M-keskmine väärtus, n-valimi suurus, SD-standardhälve.

Lisa 5. Organisatsioonikultuuri iseloomustavate OK_1 ja OK_2 keskmised väärtused positsiooni lõikes Eesti ettevõttes

Positsioon	OK_1			OK_2		
	M	n	SD	M	n	SD
Lihttööline	6,10	24	1,11	6,34	24	1,07
Juht	7,06	4	0,44	6,63	4	0,70
Kokku	6,24	28	1,09	6,38	28	1,02

Allikas: autori koostatud .

Märkused: M-keskmine väärtus, n-valimi suurus, SD-standardhälve, OK_1-ülesandorientatsioon, OK_2-suhteorientatsioon.

Lisa 6. Organisatsioonikultuuri iseloomustavate OK_1 ja OK_2 keskmised väärtused staaži lõikes Eesti ja Soome ettevõttes

Staaž	OK_1			OK_2		
	M	N	SD	M	N	SD
EESTLASED	6,24	28	0,84	6,40	28	1,02
0,4-13	6,30	21	1,50	6,50	21	0,84
14-26	6,14	7	1,02	6,14	7	1,50
SOOMLASED	6,00	50	1,16	6,33	50	1,11
1-4	6,14	31	1,5	6,40	31	1,11
5-8	5,76	19	1,17	6,20	19	1,13

Allikas: autori koostatud.

Märkused: M-keskmine väärtus, n-valimi suurus, SD-standardhälve, OK_1-ülesandorientatsioon, OK_2-suhteorientatsioon.

Lisa 7. Organisatsioonikultuuri iseloomustavate OK_1 ja OK_2 keskmised väärtused sugude lõikes Eesti ja Soome ettevõttes

Sugu	OK_1			OK_2		
	M	n	SD	M	N	SD
EESTLASED	6,24	28	1,09	6,38	28	1,02
M	5,83	11	1,16	6,08	11	1,25
N	6,51	17	0,99	6,57	17	0,83
SOOMLASED	6,08	50	1,20	6,08	50	1,14
M	5,71	15	1,12	6,37	15	0,98
N	6,24	36	1,21	6,24	36	1,20

Allikas: autori koostatud

Märkused: M-keskmine väärtus, n-valimi suurus, SD-standardhälve, OK_1-ülesandeorientatsioon, OK_2-suhteorientatsioon.

Lisa 8. Eesti ettevõtte juhtide ja töötajate arvamused organisatsiooni üle uhkuse tundmise osas

Intervjuu nr.	Positsioon	Arvamus
1.	juht	Tunnevad uhkust selle üle, et meie organisatsiooni toodang on kõrge kvaliteediga, kodumaine ja tervislik. Kui küsid, mis määral, siis ma arvan, et keskmiselt. Võib-olla mõned tunnevad väga uhkust, aga osa, kes on vähem aega meil töötanud ja lühemalt tegutsenud siin, nemad tunnevad ehk vähem uhkust ja on pigem teadmatuses.
2.	juht	Tunnevad uhkust selle üle, et nad toodavad kvaliteetseid tooteid, nende ettevõtte on ära märgitud mingites erialastes organisatsioonides või erialastel konkurssidel osalemisel. Selle üle, et on väarikas firma maakonnas ja Eestis. Ma arvan, et keskmiselt tunnevad uhkust.
3.	lihttöoline	Kindlasti tuntakse uhkust, et töö on olemas ja kindlasti, et antakse võimalus töötada. Mil määral? Ma ei tea, üldjuhul istuksid inimesed kodus, aga vaja on makse maksta ja ära elada.. sellepärast tehakse tööd.
5.	lihttöoline	Üldiselt juba selle üle, et see ettevõtte ainuüksi juba olemas on. See pakub paljudele siin töötamisvõimalusi.
10.	lihttöoline	Eks see ole igakuine palk, stabiilne töö... ja ma ei tea, ei oskagi öelda rohkem. Palju neid peaks siis olema? Palk ja töö ongi see, mille pärast enamus käivad siin.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 9. Eesti ettevõtte juhtide ja töötajate arvamused tunnustamise kohta organisatsioonis

Intervjuu nr.	Positsioon	Arvamus
1.	juht	Peame inimestel sünnipäevi. Sünnipäeva käigus iseloomustame neid ja tunnustame nende tööd, tegevust. Märkime ära kui kaua nad on töötanud, missugused on nende iseloomuomadused ja missugused on saavutused. Igal firma aastapäeval peame mees parimaid meenete, aukirjadega ja tänukirjadega. Sünnipäeval on ettevõtte poolt lauakate, lilled ja pikaajaliselt ettevõttes töötanud inimestele ka võib-olla mõni väike kingitus.
4.	juht	Tunnustatakse näiteks rahalise preemiaga või kiidetakse kuidagi. Ma arvan, et seda kiitmist on piisavalt, võib-olla vahepeal ehk ülearugi kiidetakse. Samas ma pole kindel, kas see tekitab nendes töötajates väga positiivseid emotsioone. Miks? Töökaaslastes tekitab see kiitmine mingil määral kadedust ja siis mõeldakse, et „miks nad mind kiidetakse?“ ... ma olen vaadanud, et kiidad, kiidad töolist, aga ta ikka läheb töö juurest minema. Öeldakse, et uued väljakutsed... Ma leian, et alati see ei olegi hea. Pigem ootab lihttööline, et teda rahaliselt premeeritakse, näiteks tõstetakse palka või tehakse mingi preemia. Sõnalise kiituse mõju on väga lühiajaline.
7.	lihttööline	Kindlasti mainitakse hea sõnaga alati kui on kogunemised ja ka näiteks kui on mingisugused ümberõppimised või enesetäiendus. Kindlasti on ka väikesed rahalised preemiad. See tekitab parema emotsionaalse laengu, mis inimest innustab ja ta tavapärasest rutiinist välja toob.
10.	lihttööline	Iga-aastaselt firma sünnipäeval tunnustatakse. Mingil määral palgatõusuga. Rohkem ei ole.
11.	lihttööline	Tunnustamine on kindlasti meie ettevõttes olulisel kohal. Juhid ei ole selles osas sugugi kitsid. Juba igapäevaselt võib juhataja käest hästi tehtud töö eest kiidusõnu kuulda. Lisaks sellele märgitakse tublimaid koosolekutel. Kuigi põhiline on rohkem ikkagi selline sõnaline kiitus, siis ma pean ütleva, et ka rahalised preemiad on täiesti olemas. Kui ikkagi tunnustust vääratakse, siis juhid seda kahe silma vahele ei jäta. Sellised suuremad tunnustused on ikka tähtpäeval, näiteks firma sünnipäeval peetakse töölisi väga mees.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 10. Eesti ettevõtte juhtide ja töötajate arvamused tegevusvabadusest organisatsioonis

Intervjuu nr.	Positsioon	Arvamus
2.	Juht	Ega ei saagi väga palju tegevusvabadust anda sellepärast, et tootmine seab omad piirid. Meil on tootmine kõik retseptuuride järgi ehk nad ei saa siin väga midagi vabadusega tegeleda, ikkagi on normid, mille järgi tehakse tööd. Tegevusvabadust pole igaljuhul sel määral, et retseptuur ütleb, et sa pead panema soola ja

		sa jätad töölisele nüüd niipalju vabadust, et ta paneb selle asemel suhkrut, siis seda õigust tal ei ole. Vabadus on teha mingeid ettepanekuid, aga üldiselt on töös tegevusvabadust 10%.
4.	Juht	Ma arvan, et oma töös on neil piisavalt tegevusvabadust. Töötajad ei ole aheldatud oma töö külge nii kapitaalselt, nii nagu oleks liinitööl. Liinitöö on niisugune, et seal ei ole tegevusvabadust. Seal peab tegema täpselt seda, et sa teed oma liigutuse ära ja siis on kõik. Siin saab mingeid muid töid vahepeal teha ja... et väikeettevõtte on natuke teistmoodi kui suureettevõtte.
6.	Lihttöoline	Töölise ise planeerib oma tööd ja töö järjekorda nii, et see toimiks tema enda süsteemi järgi. Keegi ei ütle, et sa pead nüüd seda või toda tegema. Oskustöölise ise teab, kuidas ta teeb ja mida ta teeb ja millal ta teeb.
7.	Lihttöoline	Kui oled omandanud kindla ala (enamus meist on siin iseõppijad), siis on selge, et pead vastutama nii õnnestumiste kui ka ebaõnnestumiste eest ja võimalusel ikkagi püüdma ennast täiendada. See on väga oluline. Põhimõtteliselt kui on toomine, siis on see ikkagi stamp - teed kindlat asja kindlate parameetrite järgi ja eksida ei tohi, sest kui eksid, siis konkreetselt näiteks minul võib esineda praaki. Sellesmõttes peab ühes asjas olema kindel ja täpne. Kui on väike väärtus, siis annab see kohe tunda.
10.	Lihttöoline	Ma arvan, et paljusid asju otsustad ise, mitte ei käi kogu aeg küsimas. Muud nagu väga ei olegi. Töö iseenesest on kindel, mida sa teed, aga sa saad ise valida, et mida kiiremini ära teha ja millega saab natuke oodata.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Lisa 11. Eesti ettevõtte juhtide ja lihttöölise arvamused töötajate positsiooni erinevuste rõhutamise kohta organisatsioonis

Intervjuu nr.	Positsioon	Arvamus
1.	Juht	Erinevusi meil ei ole. Sellesmõttes, et me kunagi ei toonita, et üks on ülemus ja teine on alluv. Igaüks võib tulla ükskõik, mis ajal ja küsida, teha ettepanekuid. Palju seda kasutatakse on iseasi. Osad kasutavad küll, aga mõned ei kasuta ka.
2.	Juht	Ma ei ütleks, et me seda väga rõhutame, aga seda küll, et peatehnoloogi käsklusi või korraldusi peab täitma. Samamoodi peab täitma veterinaararsti korraldusi, juhataja korraldusi. Kindlasti ei ole siin sellest pääsu, et sa ei täida neid korraldusi. Me ei rõhuta seda tavavestluse käigus, et mina olen juht ja sina oled alluv, et umbes „Hoida suu kinni!“, sellist asja me ei tee.
3.	Lihttöoline	Ikka väga palju. Kui võtame võrdluseks peatehnoloogi ja lihttöölise, siis peatehnoloogile on rohkem lubatud kui näiteks mulle (mina kui valge inimene siin näiteks ei saa, aga tema saab). Selliseid näiteid on väga palju siin, vaadates kasvõi kauba väljastuses pakkijaid. Nad ei saa nii, et kui kell kukub, siis lähevad minema. Teised inimesed saavad lihtsalt ära minna, misest, et nad tulevad samal ajal. Näiteks peatehnoloog ja veterinaararst... pooled töötajad, kes siin on, nemad ei saa ju niimoodi ära minna töö juurest nagu ülemused. See rõhutamine tuleb eriti siis, kui

		töökoormus on suur. Kuigi ma pean ütlema, väga palju seda tööd meil siin ei olegi, aga seda on neil puhkudel eriti tunda, sest varem oli seda tööd nagu rohkem kui praegu. Loomulikult on see pakenduse poole peal ja väljastamisel, kus on nagu rohkem tööd. Maja peal väga enam ei ole sellist suurt, massilist töökoormust.
6.	Lihttööline	Ma ütleks, et ma väga üldse ei tähelda seda, et „mina olen boss ja kes sina oled“. Sellist suhtumist mina ei ole küll tähele pannud. Mingi autoriteet ja lugupidamine peab olema, aga sellist otsest suhtumist, et „sa ei ole keegi“, seda ei ole. Ikkagi mingi distants peab olema alluva ja ülemuse vahel.
8.	Lihttööline	Ei tea... ega ei saagi eriti aru, kes on ülemus ja kes ei ole. Igaüks on enda ülemus. Seda suhtumist ei ole, et „mina olen juht ja sina pole keegi.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Lisa 12. Juhtide ja lihttööliste arvamused üksteise tundmisest Eesti ettevõttes

Intervjuu nr.	Positsioon	Arvamus
4.	Juht	Ma arvan, et töölised omavahel ikka räägivad üksteise elus toimuvast ja sellest, mis nad teevad. Aga seda ei räägita ülemustele. Ma arvan, et nad on üksteise isiklikust elust päris palju teadlikud, aga seda nagu varjatakse ülemuste eest. Teatakse üksteise haigusi ja kes kellega käib jne.“
9.	Juht	No isiklikku elu mina küll väga teistel ei tea, aga enam-vähem, mida keegi harrastab (teeb sporti vms), seda ikka tean. Ma arvan, et need kes, kuskil naabruses elavad, käivad rohkem läbi ja teavad rohkem, aga tervet vabriku elu ma arvan, et keegi 100% ei tea, aga muidugi mine tea... võib-olla mõni teab, ma ei oska öelda.
5.	Lihttööline	Eks meil ikka on siin spordipoisse ja kalamehi, jahimehi - ikka jutuks tuleb alati, aga isiklikku ellu... ei oska nagu öelda, keegi nagu väga ei tunne huvi ja kas sellest peakski niiväga rääkima.
8.	Lihttööline	Need, kellega rohkem suhtled, neid tead rohkem. Aga mina eriti ei tea. Kui mõelda teiste töökaaslaste peale, siis ma arvan, et nemad kindlasti teavad üksteisest rohkem. See oleneb sellest, kui kaua nad koos on töötanud, oleneb ajast.
11.	Lihttööline	Üksteise harrastustest enamjaolt teatakse suhteliselt kõike. Töövälisest tegevusest teatakse niipalju kui keegi ise räägib, mis ta näiteks nädalavahetusel tegi. Mulle tundub, et isiklikust elust väga ei räägita. Tõenäoliselt teavad need rohkem, kes üksteisega rohkem läbi käivad. Meil on nii, et pakenduse ja väljastuse inimesed teavad üksteise tegevusest ikka rohkem kui me teame näiteks lihalõikuse inimeste elust, sest nemad töötavad vabriku teises otsas ja töö ajal kokkupuudet on vähem. Seetõttu ei räägi me ka omavahel nii palju.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Lisa 13. Eesti ettevõtte juhtide ja lihttöölise arvamus eksimuste kohta

Intervjuu nr.	Positsioon	Arvamus
4.	Juht	Minu arust tunnevad piinlikkust võib-olla ainult naised. Ma arvan, et mehed ei tunne sealjuures küll mingit piinlikkust, sest nemad on nagu ilmeksimatud. Naised küll tunnistavad, et tegid midagi võib-olla valesti. Näiteks kui vorstisegu seest on midagi leitud, siis üldiselt ikkagi kohe tunnistatakse oma süüd. Mäletan, et vahepeal oli siin üks vahejuhtum seoses kutri proovidega. Siis tunnistati küll, et „minu viga, ma ei pesnud vahepeal pritsi ja siis jäi üks kübemeke teist lihasorti sisse“... ja siis osutus paraku just see kübemeke positiivseks prooviks. Mõni ikka on, kes tunnistab, et tema on süüdi.
9.	Juht	Endal on küll paha, kui midagi valesti läheb, aga ma teiste eest ei oska rääkida. See on täiesti individuaalne. Mõnel on eksimuse korral väga piinlik, teine ütleb, et on normaalne. Oleneb, kuidas keegi asjasse suhtub ja see on täiesti erinev.
8.	Lihttööline	Võib-olla natukene ainult, sest ega siin ei olegi eriti vahet. Kõik eksivad. Pigem on ükskõikne see suhtumine ja eriti ei tunta piinlikkust.
10.	Lihttööline	Ei tea, ma ei ole niimoodi eksinud, et ma peaks piinlikkust tundma. Ma usun, et pidevad eksijad tegelikult ei tunnista seda, et nad pidevalt eksivad, vaid nõ löövad käega ja eksivad järgmine kord täpselt samamoodi.
11.	Lihttööline	Ma usun, et eksimuste korral tuntakse piinlikkust. Isegi kui seda väga välja ei näidata, siis ma arvan, et selline süütunne närib kindlasti. Päris ükskõik ikka sellest ei ole, kui teiste vaeva lurri lased, sest see tootmine on siin ikkagi protsess, kus kõigil inimestel on täita oma osa.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Lisa 14. Eesti ettevõtte juhtide ja lihttöölise arvamus ühtekuuluvustunde kohta organisatsioonis

Intervjuu nr.	Positsioon	Arvamus
2.	Juht	Näiteks kui siin oli see ehitusbuumi aeg ja viis meest pani korraga minema vabrikust, siis tegelikult jäid naised ja vedasid välja. Sel puhul on tunda, et need, kes on jäänud, võtavad ennast kokku.
4.	Juht	See on päris hea kusjuures. Kui kontrollid tulevad, siis tõmmatakse vabrikus kõik ühele joonele, et kõik oleks korras ikka. See on tugev. Millegipärast see on niiviisi. Keegi ei taha, et see töökoht ära kaoks neil.
3.	Lihttööline	Näiteks kui võetakse mingi tohutult suur tellimus, siis on ka kohe tunda seda ühtekuuluvust, kus tõesti hakkavad inimesed kõik koos jooksuma, kõik hakkavad koos tööle. Ei ole nii, et üks nipsutab kätt ja läheb ära, et teda ei huvita... kõik hakkavad kohe tegutsema.
7.	Lihttööline	Kui siin on olnud näiteks olukord, et viis töolist on korraga ära läinud (tõesti on see nagu väikese krahhi äär), siis on see kokkukuuluvustunne väga suur. Võetakse üle teiste ülesandeid ja

		püütakse kõik ära teha, püütakse sellest raskusest üle olla. Järelkult on see ühtekuuluvustunne ikka väga suur siin.
10.	Lihttööline	Seda ei ole nagu eriti. See on ainult teatud inimestega. Ma ei tea, kas see koht on selles süüdi? Tunne on niimoodi, et mida haritum inimene, seda viisakam ta on, seda ühtekuuluvam. Näiteks kui on suur töökoormus, siis appi minek on ka 50:50, et ega väga ikka ei taheta appi minna. Vaadatakse, kuidas ikka saaks ise kiiremini minema.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Lisa 15. Eesti ettevõtte juhtide ja lihttööliste arvamused oluliste asjade läbiarutamise kohta organisatsioonis

Intervjuu nr.	Positsioon	Arvamus
1.	Juht	Kuna meil on pereetevõtte, siis toimub see enamasti meil kodus. Töö juures arutatakse mõnikord asju möödaminnes, teinekord istutakse koos. Töölistel on praegu näiteks võimalus söögitoas lõuna ajal arutada, suitsetajatel ka suitsutoas. Eks nad vahest lähevad auto peale ja vahest seisavad seal parkimisplatsil ja muudkui räägivad, millest, seda ma ei tea.
9.	Juht	Seda ma tunnen küll, et inimesed võiksid rohkem rääkida omavahel. Siis kui pauk on ära käinud on mõnikord juba hilja. Ma arvan, et põhjus on selles, et kõik ei ole nii avatud.
5.	Lihttööline	Oluliste asjade läbiarutamine toimub täiesti tavaliselt. Hommikul lepitakse kõik kokku – kes, kus, kuidas. Ja see ongi sobilik viis, sest et ega siin ei ole nagu midagi erilist. See töö on mõnes mõttes täiesti rutiinne – kõik on üks ja sama, me ei tooda täna uksi, homme aknaid.
7.	Lihttööline	Kui siin on tähtsamad küsimused päevakorras, siis tehakse koosolekuid. Aga üldiselt toimub see arutamine nagu iseenesest. Vanemad töötajad on juba niivõrd kogunud, et see toimub nagu möödaminnes (tulevad need korraldused, harjumused). Uued, kes tulevad ja kes on tugevamad, need jäävad ja sulanduvad ja tulevad sellega kaasa. See on nagu selline loomulik protsess.
8.	Lihttööline	Näiteks kui mina teen lambapraade, siis mul on vaja, et mulle lõigatakse lambaliha. Selleks ma pean rääkima oma teise töökaaslasega ja organiseerima, et ta lõikab mulle päeva jooksul lamba valmis.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Lisa 16. Intervjuude vastused

Intervjuu 1.					
Intervjuu kestus:	10 minutit	Vanus	77	Positsioon	juht
Tööstaaž ettevõttes:	26 aastat	Haridus	kõrgharidus	Sugu	N
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					
Tunnevad uhkust selle üle, et meie organisatsiooni toodang on kõrge kvaliteediga, kodumaine ja tervislik. Kui küsid, mis määral, siis ma arvan, et keskmiselt. Võib-olla mõned tunnevad väga uhkust, aga osa, kes on vähem aega meil töötanud ja lühemalt tegutsenud siin, nemad tunnevad ehk vähem uhkust ja on pigem teadmatuses.					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Kindlasti oma vajadustele. Organisatsioonile mõtleb see inimene, kes on natuke teadlikum ja kes on aru saanud üldse ettevõtluse põhimõttest.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Peame inimestel sünnipäevi. Selle sünnipäeva käigus iseloomustame neid ja tunnustame nende tööd, tegevust. Märgime ära kui kaua nad on töötanud, missugused on nende iseloomuomadused ja missugused on saavutused. Igal firma aastapäeval peame meeles parimaid meenete, aukirjadega ja tänukirjadega. Sünnipäevadel on ettevõtte poolt lauakate, lilled ja pikaajaliselt ettevõttes töötanud inimestele ka võib-olla mõni väike kingitus.					
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?					
Tegevusvabadus on tema oma töö juures. Organiseerida oma tööd nii, et talle oleks käepärane, nii et keegi peale ei sunni, et kas sa teed ühte asja varem või hiljem. Muidugi kõik sõltub meie firmas tellimustest, sest vastavalt tellimustele tuleb tegutseda. See meetod, kuidas nemad oma töö lõpuni teevad ja kuidas kvaliteedi saavutavad, on nende enda korraldada.					
ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?					
Nii palju on tehtud, et töötajad tahtsid hommikul hästi vara tööle tulla. Selles osas me tulime neile vastu ja nad tulevad kella kuueks, nii et kell kolm saavad nad lahti suvel. Nad on väga rõõmsad selle üle, et pool päeva on veel ilus päikeseline ja kena ilm. Kõik laupäevad, pühapäevad on vabad meil, niisugust rutiini ei ole, et me laupäeval ja pühapäeval töötame. Inimestel on väga hea oma perega koos olla nädalavahetustel. Lisaks on meil soodne toitlustamine. See on töötajate heaolu heaks.					
ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)					
Erinevusi meil ei ole. Selles mõttes, et me kunagi ei toonita, et üks on ülemus ja teine on alluv. Igaüks võib tulla ükskõik, mis ajal ja küsida, teha ettepanekuid. Palju seda kasutatakse on iseasi. Osad kasutavad küll, aga mõned ei kasuta ka.					
SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?					
No ma arvan, et üldiselt ongi inimestel piinlik teiste ees, sest kõik kahetsevad ja püüavad oma viga nii palju kui võimalik ise ära parandada.					
SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?					
Niipalju võin öelda, et kui näiteks kellelgi juhtub midagi, näiteks õnnetus, äpardus või on lein, siis rahvas tunneb küll väga kaasa. Niisugustes õnnetustes on see eriti tunda aga rõõmu puhul lihtsalt õnnitletakse ja rõõmustatakse. Nendel puhkudel niisugust ühtekuuluvust väga ei märka ja ega siis pole vajagi. Ja kui keegi on näiteks praaki tootnud, siis püütakse ühiselt see eksimus parandada ja nuputatakse, mida selle praagiga teha: kas anda Toidupanka või töödelda ümber. Teinekord kui on näiteks mingisugune vorstibatoon on lõhki läinud, siis töödeldakse ümber kuubikuteks (singikuubikuteks, vorstikuubikuteks) ja siis saab veelkord sellest toodangust teha nõ väärt kaup.					
SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?					

No võib-olla isegi rohkem kui juht teab oma alluvatest, sellepärast, et nad omavahel töö käigus saavad kogemusi vahetada, muljeid avaldada, kus nad on nädalavahetustel käinud, kus nad puhkuse ajal on käinud. Seda nad teevad ja minu arvates teavad ikka küll palju üksteise asjadest. Rohkem kui näiteks mina võib-olla tean.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Kui nad näiteks koos midagi teevad, siis nad vahel räägivad seal oma elamusi. Suuri intriige vist ei ole, seda peab ütleva. Minu meelest saavad nad läbi normaalselt, ainult kui on teinekord töövälises situatsioonis alkoholi pruugitud ja midagi niisugust, siis ma olen kuulnud, siis ikka öeldakse niisuguseid väga vulgaarseid sõnu ja roppe sõnu ka suust välja, aga üldiselt on normaalne.
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
Kõige rohkem seda, mis need juhid teevad. Juhid on ikka kõige suurema tule all. Kui näiteks juht on eksinud, siis kõige suurema kriitika osaliseks saavad ikka juhid. Omavahel on nad suhteliselt nii, et minul juhtus ja sinul juhtus ja homme teisel, kolmandal... et väga ei kritiseerita, aga juhte kritiseeritakse ikka väga rängalt. Juhid ja lihttöölised arutavad ikka tööasju ja vahest kui on vaja, siis ka perekonna asju ja näiteks kui on peres mingi õnnetus, siis inmene tuleb ja räägib, mis tal peres juhtus (vend suri ära või midagi vanemad surid või on kuskil mingi muu õnnestu). Näiteks ühel töötajal suri ema ära ja siis ta tuli tööle ja esimene asi, mis ta ütles, oli et „Kas te teate, et ema sai mul surma“. Juhid omavahel põhiliselt arutavad ikka majandusasju ja kuidas tööd organiseerida, kuidas tootmist parandada, kuhu raha investeerida. Juhtide põhiline on see.
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
Kuna meil on pereettevõtte, siis toimub see enamasti meil kodus. Töö juures arutatakse mõnikord asju möödaminnes, teinekord istutakse koos. Töölistel on praegu näiteks võimalus söögitoas lõuna ajal arutada, suitsetajatel ka suitsutoas. Eks nad vahest lähevad auto peale ja vahest seisavad seal parkimisplatsil ja muudkui räägivad, millest, seda ma ei tea.

Intervjuu 2.					
Intervjuu kestus:	15 minutit	Vanus	47	Positsioon	juht
Tööstaaž ettevõttes:	23 aastat	Haridus	kõrgharidus	Sugu	N
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					
Et nad toodavad kvaliteetseid tooteid, nende ettevõtte on ära märgitud mingites erialastes organisatsioonides või erialastel konkurssidel osalemisel. Selle üle, et on väärkas firma maakonnas ja Eestis. Ma arvan, et keskmiselt tunnevad uhkust.					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Ma arvan, et niisugune keskpärane töötaja mõtleb ainult iseenda peale. Neid, kes mõtlevad organisatsiooni eesmärkidele on võib-olla üks viiendik. Meil on juhtkond väga väike, aga ma vähemalt loodan küll, et juhtkond mõtleb ikka eesmärkidele.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Neid autasustatakse firma aastapäeval mingi meenega. Tähistame, kui töötajal on mingisugune juubel (nt tööstajajuubel – 20 aastat). Kingime sel puhul lilled ja võime ka meene kinkida. Töökoha poolt või tööalaselt rohkem ei ole.					
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?					
Ega ei saagi väga palju tegevusvabadust anda sellepärast, et tootmine seab omad piirid. Meil on tootmine kõik retseptuuride järgi ehk nad ei saa siin väga midagi vabadusega tegeleda, ikkagi on normid, mille järgi tehakse tööd. Mil määral? Mitte igaljuhul sel määral, et retseptuur ütleb,					

<p>et sa pead panema soola ja sa jätab töölisele nüüd niipalju vabadust, et ta paneb selle asemel suhkrut, siis seda õigust tal ei ole. Vabadus on teha mingeid ettepanekuid, aga üldiselt on töös tegevusvabadust 10%.</p>
<p>ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?</p>
<p>Väga palju on tehtud. Meil on kõik olmeruumid, pesemisvõimalused, ruumid, kus nad saavad normaalselt lõunapausi ajal olla. Töö- ja puhkeaja tingimused on head. Koostame küsitlusi ja kuulame töötajate ettepanekuid. Tavaliselt tuleb vastata kümnele kuni kaheteistkümnele küsimusele, mis puudutavad töökeskkonda ja töö sisekorda. Küsitlust korraldame vähemalt neli korda aastas ja kindlasti ka sel puhul, kui tunneme, et sisekliima on muutunud – näiteks intriigide korral kollektiivis.</p>
<p>ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)</p>
<p>Ma ei ütleks, et me seda väga rõhutame, aga seda küll, et peatehnoloogi käsklusi või korraldusi peab täitma. Samamoodi peab täitma veterinaararsti korraldusi, juhataja korraldusi. Kindlasti ei ole siin sellest pääsu, et sa ei täida neid korraldusi. Me ei rõhuta seda tavavestluse käigus, et mina olen juht ja sina oled alluv, et umbes „Hoida suu kinni!“, sellist asja me ei tee.</p>
<p>SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?</p>
<p>See on täiesti inimesest. Mõni ei tunne üldse mingit piinlikkust. Aga me karistame kui on näiteks mingisugune praagi tootmine, sest see on ikkagi firmale tekitatud rahaline kahju. Mõningate eksimuste korral kirutame käskirja.</p>
<p>SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?</p>
<p>Aeg-ajalt on hästi tore kui näiteks öeldakse, et nüüd läheme õue ja pühime õue puhtaks ja kogu kollektiiviga võtab see meil pool tundi ja me teeme selle kõik koos ära. Siis vaatad, et teevadki kõik koos ja see jõud on nii vägev, et see on alati üllatus. Mõeldes nüüd raskematele olukordadele... Näiteks kui siin oli see ehitusbuumi aeg ja viis meest pani korraga minema vabrikust, siis tegelikult jäid naised ja vedasid välja. Sel puhul on tunda, et need, kes on jäänud, võtavad ennast kokku. Pikaajaliselt inimesed ei suuda ennast niimoodi kokku võtta, aga lühiajaliselt küll. Olen ise viimasel ajal lugenud seda, et veebikeskkonnast ei pruugi korralikku kandidaati leida, et väga paljud töötajad on ise avaldanud oma tulemusi ja kõige tõhusam ongi kui kollektiiv ise otsib. Ma ei ole seda enne kusjuures täheldanud, aga eriti tuntav on see sellel aastal, kui ma arvan, et kollektiiv on leidnud meile kaks inimest ja seda väga lühikese ajaga – poole aastaga. Enne ei ole me seda täheldanud. See võib olla ka sellest, et nad ei tahagi võib-olla võõraid enam kollektiivi. Miks? Eks nad peavad ise koos töötama ja kui nad ei saa tema peale loota või kindlad olla, siis on asi meil niimoodi, et nad peavad ise selle töö ära tegema.</p>
<p>SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?</p>
<p>Ma ei tea... ma arvan, et teatakse. Kõik oleneb, keda see rohkem või vähem huvitab. Nii üldiselt, mind isiklikult väga põhjalikult absoluutselt ei huvita, aga üldjoontes ma olen teadlik küll. Aga see, kes kellega käib, see mind absoluutselt ei huvita. Ma arvan, et kaastöölised teavad üksteisest enamjaolt kõike.</p>
<p>SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?</p>
<p>Iga päev suhtlevad. Nad on sõbralikud, abivalmis, viisakad. Muidugi seda on küll, et näiteks kui on uus tööline, siis kollektiiv algselt aitab teda ja kui ta ikkagi kaasa ei tule kollektiivi töötempoga, siis nad enam ei aita ja ta lihtsalt tõrjutakse kollektiivist välja. Alguses küll kuu kaks aitavad, aga siis on kõik. Nad püüavad küll.</p>
<p>SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?</p>
<p>Seda, mida töötajad omavahel arutavad, ma ei tea. Aga kuna meil ikkagi töötajad söövad koos juhatajaga ühes lauas kaks korda päevas, siis me arutame kõik asjad läbi. Kui mingi probleem on, siis meil on kohe samal päeval... kasvõi näiteks mingi kvaliteedi probleem. Kõige viimane toode, see Kolme liha delikatess - vorst sai valmis, hommikul võeti ahjust välja, katsume ja ta on pehme. Konsistents oli vale ja siis tuli välja, et vorstimeister ei pannud liha soola, vaid tegi niimoodi kiiresti, pani soola lihtsalt lihale juurde ja sellepärast oligi vale konsistentsiga. Siis veel üritati seda partiid parandada, pandi uuesti ahju jne, aga kui põhi on vale ei anna seda ikkagi parandada. Juhid omavahel arutavad ikka palju asju omavahel läbi – kaadriprobleemid</p>

ja põhiliselt ikka turundust ja müügiprobleeme ja hankimist... no ikka kõik igapäevased asjad ja tulevikuplaanid (ehitused, rahataotlused), absoluutselt kõik. Seda ei ole, et üks juht ei tea, et teine juht ei tea, mis ta teeb ja on mõelnud teha, a la et kõik on juba valmis ja siis tuleb teiselt juhilt mingi üllatus, seda ei ole.

SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?

Ma ei tea, ma arvan, et ega see arutelu on päris piisav. Seda arutelu ei olegi pikemalt väga vaja, muidu läheb väga laadaks. Ma ei tunne küll mingit vajadust, et arutelu on vähe.

Intervjuu 3.

Intervjuu kestus:	14 minutit	Vanus	37	Positsioon	lihttööline
Tööstaaž ettevõttes:	15 aastat	Haridus	põhiharidus	Sugu	M

ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?

Kindlasti tuntakse uhkust, et töö on olemas ja kindlasti, et antakse võimalus töötada. Mil määral? Ma ei tea, üldjuhul istuksid inimesed kodus, aga vaja on makse maksta ja ära elada.. sellepärast tehakse tööd.

ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtleavad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?

Rohkem iseenda vajadustele, sellepärast, et paraku kui ma olen töökaaslastelt küsinud, siis ega nad ei käikski tööl, aga nad käivadki tööl selleks, et teenida endale seda raha ja maksta makse.. See, et kas see firma üldse on olemas või ei ole olemas polekski nagu kellegi asi.

ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?

Kindlasti tunnustatakse, näiteks kui antakse tänukiri ja loomulikult on üritused firmal, kus tunnustatakse inimest. Koosolekul kõva häälega öeldakse, et „tunnustame seda inimest selle töö tegemise eest“, on ikka julgelt seda tunnustamist siin.

ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?

Üldjuhul ütlen niimoodi, et ega seda väga palju tööstustes ja mitte ainult lihatööstustes, ka mujal näiteks... võib-olla arhitektidele on antud küll rohkem seda vabadust, aga siin seda mänglevat vabadust väga nagu pole. Näiteks et ma hakkas ise toodet mõtlema välja – see on praktiliselt olematu, sellepärast, et kui inimene hakkab ise midagi välja mõtlema, siis sellest tootmisest ei tule praktiliselt küll midagi välja siis. Vabadus on teha ettepanekuid on küll kõigil, aga iseasi selles, palju neid kasutusele läheb. Me oleme kõik aru saanud, et siin ei saa nii, et kui juhataja hakkaks võtma kõigi meie ettepanekuid arvesse ja neid kasutama, siis väga pikalt see firma küll ei pea siin vastu.

ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?

Töötajate heaolu heaks on tehtud ikka väga palju siin. Esiteks on toitlustus kohe koha peal siin. Me ei pea kuskile minema. Teiseks meile on antud ka see puhkeaeg kohapeal viibimiseks. Loomulikult kui inimene tahab siin kuskil ära käia, siis ettevõtte on alati ka vastu tulnud. Ja seda ka kõigi osas. Võib-olla mujal seda väga ei anta, aga siin on alati seda antud.

ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)

Ikka väga palju. Kui võtame võrdluseks peatehnoloogi ja lihttöölise, siis peatehnoloogile on rohkem lubatud kui näiteks mulle (mina kui valge inimene siin näiteks ei saa, aga tema saab). Selliseid näiteid on väga palju siin, vaadates kasvõi kauba väljastuses pakkijaid. Nad ei saa nii, et kui kell kukub, siis lähevad minema. Teised inimesed saavad lihtsalt ära minna, missest, et nad tulevad samal ajal. Näiteks peatehnoloog ja veterinaararst... pooled töötajad, kes siin on, nemad ei saa ju niimoodi ära minna töö juurest nagu ülemused. See rõhutamine tuleb eriti siis, kui töökoormus on suur. Kuigi ma pean ütleva, väga palju seda tööd meil siin ei olegi, aga seda on neil puhkudel eriti tunda, sest varem oli seda tööd nagu rohkem kui praegu. Loomulikult on see pakenduse poole peal ja väljastamisel, kus on nagu rohkem tööd. Maja peal väga enam ei ole sellist suurt, massilist töökoormust.

SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?
Mõni ei tunne üldse ja teine tunneb. Näiteks mina küll tunnen, kui ma ikka midagi valesti olen teinud. Siis ma tunnen ikka väga halvasti ennast. Ma arvan, et see sõltub inimesest. Mind hakkab kohe vaevama selline asi.
SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?
On, ühtekuuluvus on kindlasti siin. Ma ei ütleks, et ta on nõrk, pigem on ta tugev, sellepärast, et esiteks on väga hästi tunda kui meil seal väljastuse poole peal on midagi teha, siis üldjuhul kõik reageerivad sellele kohe ja tulevad tõeliselt appi. Näiteks kui võetakse mingi tohutult suur tellimus, siis on ka kohe tunda seda ühtekuuluvust, kus tõesti hakkavad inimesed kõik koos jooksuma, kõik hakkavad koos tööle. Ei ole nii, et üks nipsutab kätt ja läheb ära, et teda ei huvita... kõik hakkavad kohe tegutsema. Üksteist aidatakse kohe ja seda on eriti hästi suurte koguste puhul tunda... väikestel ei ole, aga suurtel on eriti. Sõimamine käib, vandumine käib, aga laheneb kõik ära.
SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?
Ei teata, väga vähe, sellepärast, et ei uurita nagu kellegi eraelu. Näiteks mina küll ei hakkaks... vaata nagu öeldakse, tööd ja vaba aega ei tohi sassi ajada. Tööle tullakse, siis räägitakse, aga siin... ei. Kus keegi käib, mida teeb, see nagu absoluutselt kedagi ei huvita.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Viisakad on. Suhteliselt kodune miljö on. Esmaspäeval on eriti tunda, kõik on nagu kodus. Ei ole ainuüksi tööjutud, vaid siin on nagu põhiliselt kodused jutud juba... see on hästi kodune tunne siin.
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
Põhiline teema, mis ikka on, on raha. Nii kurb kui see ka ei ole... näed üks saab vähem ja teine saab rohkem... et ma olen alati öelnud, et ärge vaadake seda raha... siis öeldakse, et näed aga mina pean rohkem tegema ja saan sama palka kui tema, kes teeb vähem ja saab täpselt sama... et kus nüüd see võrdsus siin on. No tegelikult ma saan nendest ka aru, aga ei tohi väga raha peale nagu.. vaata mind ennast häirib see raha asi, et ma ei ole väga... mina ei tööd mitte sellepärast, et tohutult pappi teenida, vaid kui ma teengi tööd, siis ma teen tööd tõesti südamega. Ma armastan oma tööd väga.
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
See läbirääkimiste teema on väga raske, sellepärast, et meil on praktika seda näidanud, et kui koosolek siin on, siis kellelgi pole ühtegi küsimust... ja kui tagasi tööle minnakse, siis on nii, et seda suminat... isegi herilaste pesas ei ole nii suurt suminat kui siis. See teeb mind ennast tohutult kurvaks. Ja töötajad võib-olla teeksid küll ettepanekuid, aga siit tulebki jälle see, et palju neist kasutusele läheb? Nad isegi julgeksid ettepanekuid teha, aga nad teavad vastust nagu mõtetes juba ära, et seda on nagu ulme kasutada siin. Tegelikult meie pakenduse juures on tehtud neid ettepanekuid ja on ka kasutatud juba. Sellepärast, et seal on ees on väga hea teha neid, aga seestpoolt... noh kuidas sa sealt vorstipritsi juurest hakkad seda ettepanekuid tegema... ja tapa poole pealt... no see on väga raske, sellepärast et see on juba nii kujunenud. Nii nagu ühe vorsti toode ongi Moskva vorst, et selle retsepti väga ei hakata muutma... nii on sees ka tootmisel, et kui ühte liini on juba alustatud, siis seda ei hakata enam kõrvalt ... eriti raske ongi uue asja ümber õppimine. Kui öeldakse, et sa oled teinud kogu aeg ainult ühte ja seda sama teed ja teeme nüüd teistmoodi, siis on see eriti raske. Praegu näiteks hakatakse ehitama seda laiendust ja siis mulle peatehnoloog ütles, et „kas te kuijutate ette, kuidas see kuivendusvorsti külmikusse käimine sinna taha toimuma hakkab?“ ... no tõesti ei kujuta. Et selliseid ettepanekuid teha, siis tuleks ikka väga pikalt enne mõelda läbi. Üldse, kuidas see toimima hakkab sellistes koridorides, kus väga seinu enam laiemaks teha ei saa. Ma tahaksin, et inimesed avaldaksid rohkem arvamust siin. Ma arvan, et praegu on see nii nagu ta on mitte julguse puudumise pärast, vaid selles, et neid ei võeta kuulda. Sest et näiteks vastuhakkamisel on julgust kohe: ta ei tee ja jutul lõpp... aga ettepanekuid, siis on selline lause, et „aga kes mina olen?“. Siin tulebki see juhi ja alluva suhe... „mis mina sellele juhile ütlen... ega juht ju peab mulle ütleva, mitte, et mina pean juhile ütleva, kuidas... „mina ei ole ju

keegi“ mõeldakse. Sellest see vastuolu siin tulebki.

Intervjuu 4.					
Intervjuu kestus:	16 minutit	Vanus	47	Positsioon	juht
Tööstaaž ettevõttes:	23 aastat	Haridus	Kesk-eriharidus	Sugu	M
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					
Kas nad üldse tunnevad? Ma arvan, et mõni tunneb, teine ei tunne. Üldises joones ma arvan, et neid ei huvita see väga. Töölistel on peamine, et nad saaks raha. See on nende põhiline huvi. See uhkus ei ole üldse minu arust nende jaoks nii oluline. Kindlasti mõni tunneb ka uhkust... võib-olla oma töö üle...näiteks, et mida ta on suutnud saavutada.					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Oma nahl on alati inimesele lähemal. Väga palju mõeldakse ikkagi sellele, et neil endil oleks hea olla. Miks? Ma arvan, et see on juba ammusest aegadest niimoodi, et oma nahk on lähemal. Eestlane ei ole ka väga selline kambajõmm, et tahaks väga nagu teistega koos teha tööd... et ta on rohkem nagu individualist.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Tunnustatakse näiteks rahalise preemiaga või kiidetakse kuidagi. Ma arvan, et seda kiitmist on piisavalt, võib-olla vahepeal ehk ülearugi kiidetakse. Samas ma pole kindel, kas see tekitab nendes töötajates väga positiivseid emotsioone. Miks? Töökaaslastes tekitab see kiitmine mingil määral kadedust ja siis mõeldakse, et „miks nad mind küll kiidavad?“ ... ma olen vaadanud, et kiidad, kiidad töolist, aga ta ikka läheb töö juurest minema. Öeldakse, et uued väljakutsed... Ma leian, et alati see ei olegi hea. Pigem ootab lihttööline, et teda rahaliselt premeeritakse, näiteks tõstetakse palka või tehakse mingi preemia. Sõnalise kiituse mõju on väga lühiajaline.					
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?					
Ma arvan, et oma töös on neil piisavalt tegevusvabadust. Töötajad ei ole aheldatud oma töö külge nii kapitaalselt, nii nagu oleks liinitööl. Liinitöö on niisugune, et seal ei ole tegevusvabadust. Seal peab tegema täpselt seda, et sa teed oma liigutuse ära ja siis on kõik. Siin saab mingeid muid töid vahepeal teha ja... et väikeettevõtte on natuke teistmoodi kui suureettevõtte.					
ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?					
Ma ei tea... nad saavad näiteks soodustusi. Lisaks on söömise probleemid lahendatud, söök on suhteliselt odav. Ja samas kui mõelda, siis mõnda tööloiku ei annagi väga heaks teha. Kõigele seab piirid rahaline ressurss, et kuidas seda suudetakse teha.					
ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)					
Ma ei oskagi öelda. Eks see juhataja ole ikka kõige... kui tema nii ütleb, siis nii on. Aga seda küll ei rõhutada nii väga, et „mina olen ülemus ja sina alluv“, aga kui vaja on siis seda jälle rõhutatakse. See sõltub konkreetsest juhtumist ja indiviidist. Näiteks tapamajas või lihalõikuses mõnikord ei taheta teha seda, mis vaja või kuidas vaja ja siis ülemused saavad kurjaks ja hakkavad alluvatega pahandama... ja siis tekibki ütlusi, et „näed, mis nüüd ütles see ülemus“. Seda, et juht läheks ise rõhutama, et „mina olen ülemus“, seda ei ole.					
SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?					
Minu arust tunnevad piinlikkust võib-olla ainult naised. Ma arvan, et mehed ei tunne sealjuures küll mingit piinlikkust, sest nemad on nagu ilmeksimatud. Naised küll tunnistavad, et tegid midagi võib-olla valesti. Näiteks kui vorstisegu seest on midagi leitud, siis üldiselt ikkagi kohe tunnistatakse oma süüd. Mäletan, et vahepeal oli siin üks vahejuhtum seoses kutri proovidega. Siis tunnistati küll, et „minu viga, ma ei pesnud vahepeal pritsi ja siis jäi üks kübemeke teist lihasorti sisse“... ja siis osutus paraku just see kübemeke positiivseks prooviks. Mõni ikka on,					

kes tunnistab, et tema on süüdi.
SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?
See on päris hea kusjuures. Kui kontrollid tulevad, siis tõmmatakse vabrikus kõik ühele joonele, et kõik oleks korras ikka. See on tugev. Millegipärast see on niiviisi. Keegi ei taha, et see töökoht ära kaoks neil.
SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?
Ma ei oska nende harrastuste kohta küll midagi öelda, sest mulle küll keegi töölistest ise ei räägi, mis harrastustega nad töövälisel ajal tegelevad... ülemused aga küll. Miks? Ma ei tea, võib-olla pannakse jälle pahaks. Tavaliselt töölised arvavad, et „ei tea, mida see ülemus jälle mõtleb, et näed on jälle aega teha seal ja pärast on ta tööl niisugune ja...“ Ma tean, et näiteks üks tööline käib jalgrattaga tööle või niisama sõitmas. Ta tuleb mõnikord tööle ja on väga väsinud. Siis vaatad, et ta liigub mõni aeg nagu zombi ringi seal ja räägib, et jalad valutavad jne... siis juhataja ütleb, et „ei ole vaja sellist harrastust, kui sa tuled tööle väsinult“. Kui juhid nüüd kõrvale jätta, siis ma arvan, et töölised omavahel ikka räägivad üksteise elus toimuvast ja sellest, mis nad teevad. Aga seda ei räägita ülemustele. Ma arvan, et nad on üksteise isiklikust elust päris palju teadlikud, aga seda nagu varjatakse ülemuste eest. Teatakse üksteise haigusi ja kes kellega käib jne.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Ma arvan, et nad on suhteliselt sellised abivalmid ikkagi. Muidugi on erandeid ka, et mõned on nagu sikud, et üldse ei lähe kuskile appi, et alati pead kamandama ja ütleva. Usaldus – ma ei ole selles niiväga kindel, et nad üksteist usaldavad.
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
Eks nad oma tööloike ikka arutavad läbi, et näiteks mis lihasid seal sügavkülmast välja võetakse ja mis nagu vaja teha on. Juhid ja töötajad arutavad põhiliselt töökorraldust läbi, et kuidas tööd korraldada ja mis ees tulemas on, näiteks mis loomad ja kui palju, kuidas tooret sättida jne. Juhid omavahel arutavad ka tootmisega seotud probleeme. Näiteks, et kas raha on investeringuteks.
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
Mitte kodus. Kuigi see on vahepeal päris hea variant, et saad kodus arutada ka neid ülemuste vahelisi asju läbi.

Intervjuu 5.					
Intervjuu kestus:	8 minutit	Vanus	56	Positsioon	lihttööline
Tööstaaž ettevõttes:	15 aastat	Haridus	põhiharidus	Sugu	M
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					
Üldiselt juba selle üle, et see ettevõtte ainuüksi juba olemas on. See pakub paljudele siin töötamisvõimalusi.					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Enam-vähem mõlemale. Võiks öelda isegi, et võrdsest, sest praegu on tööpuuduse aeg ja siis peavad nii enda peale mõtlema ja muidugi eesmärkidele ka kindlasti. Kui meil eesmärke poleks, siis meil seda vabrikut põhimõtteliselt polekski.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Premeeritakse, väiksed autasud, peetakse pidusid. Töötajaid peetakse meil väga meeles.					
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?					
Tegevusvabadus... põhimõtteliselt kõik on meil omaette professionaalid siin, et tegevus ongi meil siin, et igaüks teeb oma ja oskab oma tööd teha. Mingit sunni viisi siin ei ole. Põhimõtteliselt ega tööstuses peabki mingil määral töö reeglipärane olema, sest me ju täidame turuplaane.					

ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?
Meil on siin oma toitlustus, kõik olmeruumid ja rohkemat ei saagi siin nagu midagi väga teha.
ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)
Oleneb, kes ja kuidas... Ma ei oska nii öelda. Mõni arvab, et ei ole nii ja võiks alati parem olla, aga üldiselt on ikkagi suurem osa sellega nõus. Ega siin aru ei saagi väga, kuna tsehhid on eraldatud: tapa pool ja vorsti pool on eraldi ja pakkimine on eraldi jne... nii nagu need nõuded meil siin on. Siin selle koha pealt ei saa öelda, kuidas keegi...
SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?
Eks ikka, sest kui üks teeb juba alguses midagi valesti, siis läheb kogu see rida ju selle sama valeda edasi. Suuremjaolt on see ikkagi kohusetunde asi.
SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?
Ühtekuuluvus on jälle täpselt samuti, et kõik, kes ühel alal töötavad, need peavad ühte kuuluma. Vastasel korral ei tuleks midagi välja – see on meeskonnatöö siin. Rasketel olukordadel on tugevam kokkuhoidmine. Kui ikka midagi ei jõuta ära teha õigeks ajaks, siis lähevad kõik appi üksteisele.
SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?
Eks meil ikka on siin spordipoisse ja kalamehi, jahimehi - ikka jutuks tuleb alati, aga isiklikku ellu... ei oska nagu öelda, keegi nagu väga ei tunne huvi ja kas sellest peakski niiväga rääkima.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Üldiselt võib öelda, et kõik saavad kõigiga läbi, kuna kollektiiv ei ole meil väga suur. Omavahel ollakse nii viisakad kui sõbralikud. Selle koha peal on meil tõesti väga vedanud. Kuna kõik rahvas elab siin ümberringi ja tuntakse üksteist juba peaaegu lapsest saati, siis nii ta on. Üldiselt on ka usaldus mingil määral üksteise osas olemas, sest midagi meil siin niiväga kaduma läinud ei ole. Muidugi, kas nüüd kõik kõike kõigile räägivad, see on nüüd nende enda asi...
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
Põhiliselt kõike. Päevaplaan pannakse hommikul paika ja need on üldiselt tööalased asjad.
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
Oluliste asjade läbiarutamine toimub täiesti tavaliselt. Hommikul lepitakse kõik kokku – kes, kus, kuidas. Ja see ongi sobilik viis, sest et ega siin ei ole nagu midagi erilist. See töö on mõnes mõttes täiesti rutinne – kõik on üks ja sama, me ei tooda täna uksi, homme aknaid.

Intervjuu 6.					
Intervjuu kestus:	9 minutit	Vanus	47	Positsioon	lihttööline
Tööstaaž ettevõttes:	8 aastat	Haridus	kõrgharidus	Sugu	N
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					
Ma arvan, et firma hea käekäigu üle tunnevad nad uhkust. Firmal läheb päris hästi tegelikult, on tuntud ja mainekas ettevõtte. Ja ega see ongi põhiline, et kui firmal hästi läheb, siis selle üle saab ka uhke olla, et kus ma töötan... et ma töötan ikka sellises firmas, kes on ikkagi edukas ja tuntud siin Eestis.					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Ma arvan ikkagi, et enamus on huvitatud enda vajadustest. See haridustase mõjutab ikkagi seda suhtumist. Etteotsa seatakse nagu enda eesmärgid, et tal oleks hea olla ja mugav tööle tulla, aga et mõtleks ka firma tulevikule... no neid on vähe.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Avaldatakse tänu, võib-olla mingi väikene preemia tehakse ja ega siin muud väga polegi midagi, tavaliselt jah, premeeritakse millegagi.					

ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?
Tööline ise planeerib oma tööd ja töö järjekorda nii, et see toimiks tema enda süsteemi järgi. Keegi ei ütle, et sa pead nüüd seda või toda tegema. Oskustööline ise teab, kuidas ta teeb ja mida ta teeb ja millal ta teeb.
ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?
Kindlasti on tehtud. Näiteks on aidatud korterite ostmise osas, vastu tulnud laste eest hoolitsemise ja töötaja ühildamise seisukohast. See on väga hea, et sa saad eraelu ka endal kuigivõrd töö kõrvalt ikka sättida, mitte et sa ei pea ainult selle töö nimel.. Tullakse ikka üldjuhul vastu, kui on pere ja lapsed, et siis ma saan ikka lapse kas kooli või lasteaeda viia ja siis tulen tööle.
ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)
Ma ütleks, et ma väga üldse ei tähelda seda, et „mina olen boss ja kes sina oled“. Sellist suhtumist mina ei ole küll tähele pannud. Mingi autoriteet ja lugupidamine peab olema, aga sellist otsest suhtumist, et „sa ei ole keegi“, seda ei ole. Ikkagi mingi distants peab olema alluva ja ülemuse vahel.
SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?
Mina kindlasti tunnen piinlikkust, aga kindlalt on ka selliseid, kes jäävad külmaks selles suhtes, aga ma arvan, et enamus ikkagi tunneb, et nad on eksinud ja soovivad oma viga millegagi heastada või teha, et see enam ei korduks niiviisi.
SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?
Ikka on. Näiteks kui kellelgi midagi halvasti läheb või on mingi õnnetus juhtunud, siis ikka kaastöötajad lohutavad või tunnevad kaasa, see ei jäta kedagi väga külmaks („umbes, et mis see minu asi on, et sul nii on“) Selline lohutamine ikka on. Ja kui töökoormus suurem on, siis ikka on inimesi, kes tulevad sulle appi, et aitavad sul töö ära teha. Ei ole päris sellist suhtumist, et „vahi siin niikaua kui tahad ja vaata ise, kuidas hakkama saad“. Ikka kaastöötajad tulevad sinuga kaasa ja aitavad.
SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?
Mina tean vähe, aga siin on päris paljud, kes omavahel nii... teatud grupid on, kes omavahel läbi käivad ja siis teavad üksteise isiklikust elust rohkem, et see on gruppide lõikes. Mitte terve vabrik ei tea, kes mida teeb, vaid kindlasti on keegi oma tugiisik olemas või keegi, kellele ta nagu kurdab või kes teab, mida ta teeb.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Usaldatakse ikka ma arvan. Mul on sellest raske rääkida, aga mul eriti konflikte ei ole kellegagi, aga üldiselt normaalselt. Sellist suurt haukumist üksteise kallal ei ole. Meil ongi nagu gruppide viisi inimesed, et on siin ees väljastuse osa ja siis tagumine osa. Sellist rõvetsemist ma tegelikult omavahel ei kuule. Varem oli seda küll rohkem... sellist labast käitumist ja... aga praegu ikka üldiselt viisakalt suheldakse.
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
Ma arvan, et kõik arutatakse läbi, kui on tegemist mingi suure tellimusega või on mingi eksprompt asi tulemas. Sel juhul tuleb ikka omavahel kokku leppida, et kes ja kus ja kui kiirelt saab jne.
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
No tavaliselt ikka see, kes on rohkem teadlik teeb ettepaneku ja teised siis avaldavad oma arvamust.

Intervjuu 7.					
Intervjuu kestus:	13 minutit	Vanus	43	Positsioon	Lihhtööline
Tööstaaž ettevõttes:	1	Haridus	keskharidus	Sugu	N
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					

Kindlasti siis, kui ettevõttel läheb hästi, toimub pidev kaubavool, tagasilööke ei esine, kaup tagasi ei tule. Tunnevad siis, kui kaup liigub, kõik asjad toimivad, nagu öeldakse, organism toimib täiesti tervelt. Ühesõnaga siis, kui kõik hästi läheb, nagu ikka
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?
See on inimlik, et mõeldakse ka enda peale, aga kui töötada üksuses, siis ma leian, et kindlasti siis 50% või isegi üle selle mõeldakse firmale või töökohale, kus sa oled. See suhe on 50:50.
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?
Kindlasti mainitakse hea sõnaga alati kui on kogunemised ja ka näiteks kui on mingisugused ümberõppimised või enesetäiendus. Kindlasti on ka väikesed rahalised preemiad. See tekitab parema emotsionaalse laengu, mis inimest innustab ja ta tavapärasest rutiinist välja toob.
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?
Kui oled omandanud kindla ala (enamusest on siin iseõppijad), siis on selge, et pead vastutama nii õnnestumiste kui ka ebaõnnestumiste eest ja võimalusel ikkagi püüdma ennast täiendada. See on väga oluline. Põhimõtteliselt kui on toomine, siis on see ikkagi stamp - teed kindlat asja kindlate parameetrite järgi ja eksida ei tohi, sest kui eksid, siis konkreetselt näiteks minul võib esineda praaki. Sellesmõttes peab ühes asjas olema kindel ja täpne. Kui on väike väärtus, siis annab see kohe tunda.
ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?
Mina olen siin tegelikult suhteliselt vähe olnud, et ma ei oska öelda, kuidas see asi siin algusaastatel on olnud, aga kindlasti on asi väga palju arenenud, sest nii palju kui ma kuulen vanemate kolleegite käest kuulnud, siis on väga palju laiendatud siin ja tööruumid on kindlasti avardunud. Tehnilise poole pealt jah võib-olla mõni seade on kallim, aga eks see kõik ole tulevikumuusika. Aga kui varasemalt olid olnud tööruumid kitsamad ja ei olnud piisavalt külmikuid jne, siis on nagu kõik olemas nüüd ja tendents näitab, et asi laieneb veel ja ilmselt töötajate heaolu ka selle arvelt. Kui tööruumid veel kõrvale jätta, siis kindlasti on vastutulekuid olnud. Näiteks kui juhtub midagi, et on vaja minna arstile, siis tulla vastu, et selles osas probleemi pole. Nagu ma olen kuulnud siin, et kellel on olnud ka mingisugust muud abi vaja, siis on ka seda osutatud. On alati vastu tulnud ja pole selga pööratud.
ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)
No kindlasti... Erinevus tegelikult peab olema. Sellepärast, et seda ma võin omadest kogemustest rääkida, et eelmises kohas, kus ma töötasin, seal see piir vajas nagu väga ära ja see kollektiiv vajas ära ja üldine mull lõhkes. Tekkisid igasugused mõttetud intriigid ja asjad. Siin on muidugi see piir olemas, aga seda nagu väga ei rõhutata. Ma leian, et see piir ikkagi PEAB olema, kus ülemus on ülemus ja alluv on alluv. Neid kahte erinevaid asju kindlasti ei tohi segi ajada. See ei ole hea. Siin nagu seda ei rõhutata, aga see piir on olemas ja ma leian, et see piir peabki olema.
SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?
Vägagi. Näiteks mina isiklikult vägagi tunnen näiteks kui toodanguga midagi seal ikka juhtub, siis loomulikult mul on väga piinlik selles osas. Selle taga kannatavad teised. Üldises plaanis ütleks ka, et ega see kellelgi löbu siin ei paku, kui midagi on halvasti läinud. Kõik ikka võtavad asja suhteliselt tõsiselt. See ei ole ju mingisugune hästi suur kontsern siin, et libiseme kusegilt siit niimoodi ümber, et kõik annab väga tunda. Kindlasti kõik tunnevad seda häbi. Seda, et ükskõiksus oleks, seda ma ei usu ja arvan, et ei ole siin mitte kusagil. See köielohistaja tuleks ju kohe välja.
SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?
No siin ma lähtun jälle varasematest teiste juhtudest, et kui siin on olnud näiteks olukord, et viis töolist on korruga ära läinud (tõesti on see nagu väikese krahhi äär), siis on see kokkuuluvustunne väga suur. Võetakse üle teiste ülesandeid ja püütakse kõik ära teha, püütakse sellest raskusest üle olla. Järelikult on see ühtekuuluvustunne ikka väga suur siin. Võib-olla väliselt ei tundugi nii, aga kui tekib selline situatsioon, siis on kõik ühel rindel. Tundub nii vähemalt.

SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?
Võib-olla mõningal määral... rohkem võib-olla teatavad grupid, kes omavahel rohkem suhtlevad. Aga mina ütlen, et mind isiklikult see eriti ei huvita, mis keegi töövälisel ajal teeb. Peamine, et tehakse oma tööd hästi, korrektselt, käiakse tööl. Et mina isiklikult nagu ei pea seda tähtsaks.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Sõbralik õhkkond on. Selliseid intriigitsemisi ja hõõrumisi ei ole. Ja ega siin ei ole selleks suurt aega, mis on väga hea. Eks see usaldus ole üksteise osas nii ja naa. Üldiselt ollakse viisakad ja väga harva on kui keegi ütleb midagi pahasti ja siis ka võib-olla ei mõeldagi nii halvasti.
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
See on tööfunktsioonidega seotud. Näiteks kui keegi on puhkusel, siis koormus suureneb, et siis töö ülesannete jaotamise osas, kes, kuidas ja mida teeb arutatakse omavahel läbi. Selleks, et asi läheks nagu valutumalt ja suuresti asi realiseeruks.
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
Kui siin on tähtsamad küsimused päevakorras, siis tehakse koosolekuid. Aga üldiselt toimub see arutamine nagu iseenesest. Vanemad töötajad on juba niivõrd kogunud, et see toimub nagu mõõdamises (tulevad need korraldused, harjumused). Uued, kes tulevad ja kes on tugevamad, need jäävad ja sulanduvad ja tulevad sellega kaasa. See on nagu selline loomulik protsess.

Intervjuu 8.					
Intervjuu kestus:	6 minutit	Vanus	23	Positsioon	lihttööline
Tööstaaž ettevõttes:	5,5 kuud	Haridus	kutseharidus	Sugu	N
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad ohu oma organisatsioonis?					
Ma ei oska eriti öelda, ma ei ole siin palju töötanud, aga ma arvan, et... ma ei teagi. Selle üle, et neil kaup läheb, et tooteid ostetakse äkki?					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Kindlasti enda vajadustele ja siis ettevõtte eesmärkidele. Ma arvan, et see on nii mõlemapoolne. Mõlemat sama palju umbes.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Näiteks antakse preemiat, diplomeid, autasusid.					
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?					
Näiteks... ma ei teagi. Minul on päris palju enda arust. Näiteks planeerin ise enda päeva, et kuidas, mis teha, kas ma teen homseks midagi ette või mitte.					
ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?					
Ma ei tea... Juhid tulevad mingites olukordades vastu. Alati kui küsid, siis aidatakse. Meil on oma kokk siin. Kuus maksame mingi summa ja süüa saab palju.					
ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)					
Ei tea... ega ei saagi eriti aru, kes on ülemus ja kes ei ole. Igaüks on enda ülemus. Seda suhtumist ei ole, et „mina olen juht ja sina pole keegi“.					
SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?					
Võib-olla natukene ainult, sest ega siin ei ole eriti vahet. Kõik eksivad. Pigem on ükskõikne see suhtumine ja eriti ei tunda piinlikkust.					
SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?					
Ei teagi, ei oska öelda. Näiteks kui töökoormus on suurem, siis täiesti oleneb, kas tulla appi või mitte. Kui sina oled teisele appi läinud, siis tema tuleb sulle ka appi. Kui aitad teisi, siis					

aidatakse sind. Abi on vastastikune.
SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?
Need, kellega rohkem suhtled, neid tead rohkem. Aga mina eriti ei tea. Kui mõelda teiste töökaaslaste peale, siis ma arvan, et nemad kindlasti teavad üksteisest rohkem. See oleneb sellest, kui kaua nad koos on töötanud, oleneb ajast.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Saame kõik hästi läbi omavahel. Ollakse viisakad ja sõbralikud, abivalmid.
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
Töösajad kindlasti. Näiteks kui on ühine töö, et sõltud teisest inimesest, siis täägin temaga, et mis mul päeva jooksul vaja on ja siis tema arvestab sellega.
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
Näiteks kui mina teen lambapraade, siis mul on vaja, et mulle lõigatakse lambaliha. Selleks ma pean rääkima oma teise töökaaslasega ja organiseerima, et ta lõikab mulle päeva jooksul lamba valmis.

Intervjuu 9.					
Intervjuu kestus:	9 minutit	Vanus	51	Positsioon	juht
Tööstaaž ettevõttes:	10 aastat	Haridus	kõrgharidus	Sugu	N
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					
Tooted on meil ikka kõik korralikud. Eks nad ise teavad, mis nad teevad. Osadel on sellest kindlasti ükskõik, aga osad ikkagi hoolivad sellest.					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Elu on näidanud, et eelkõige ikka enda vajadustele. Miks? Ikkagi mina kõige pealt ja siis teised. Eks nad mõtlevad ikka tööstuse peale ka, aga ikkagi oma heaolu on eelkõige... ma mõtlen juba siis, kui üksteisega arvestatakse, siis on ikka „mina, mina ja mina“ – seda minu silmis.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Juhataja ju annab igasuguseid tunnustusi, kiituskirju, kui vaja siis riidleb, aga üldiselt ta ei jäta kedagi kahe silma vahele... ka igapäevaselt. Ma ei ütle, et ta ainult kurjustab, ta ikka tunnustab ka. Ikka juhataja tunnustab seda.					
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?					
No mingil määral ikka on, aga tegevusvabadus on ikka lõuna ajal kõige suurem, pausi ajal. Et ega nad väga ei taha, et „oo, teeme ise“. Mõned üksikud on, kes teevad ettepanekuid, aga nad üldiselt teevad selle vana stambi järgi. Ja seda on eriti raske vana töötaja puhul välja juurida. Oma tööaega saavad töölisel alati ise sättida. Kui sa ikkagi järgmisele päevale planeerid midagi muud, siis sa saad ju sättida tegelikult, kui tahad muidugi. Et see ei ole niimoodi, et juhataja ütleb, et „täna teed seda“, sa pead ikka ise ka sättima natuke oma elu.					
ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?					
Lõunasöök on juba väga suur pluss, mida paljudel ei ole tegelikult. See on tõesti ikka väga suur pluss. Puhkeruum on ka meil. Sa saad ju istuda seal lõuna ajal. Autoparkla, -pesula on tehtud, nii, et pesta saab ja mis sa veel tahad...					
ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)					
Ei, mina küll ei tunne seda.					
SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?					
Endal on küll paha, kui midagi valesti läheb, aga ma teiste eest ei oska rääkida. See on täiesti individuaalne. Mõnel on eksimuse korral väga piinlik, teine ütleb, et on normaalne. Oleneb, kuidas keegi asjasse suhtub ja see on täiesti erinev.					

SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?
See sõltub inimestest täiesti. Mõned kaovad ära, aga mõned mõtlevad koos. Kui on suurem töökoormus, siis üldiselt tullakse ikka appi, sest et ega rahvas seda suurt pinget ei talu. Kõik lähevad väga närviliseks, aga tehakse ära, midagi ei ole tegemata jäänud. Pingetaluvus on paljudel väike.
SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?
No isiklikku elu mina küll väga teistel ei tea, aga enam-vähem, mida keegi harrastab (teeb sporti vms), seda ikka tean. Ma arvan, et need kes, kuskil naabruses elavad, käivad rohkem läbi ja teavad rohkem, aga tervet vabriku elu ma arvan, et keegi 100% ei tea, aga muidugi mine tea... võib-olla mõni teab, ma ei oska öelda.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Kui ma siia tuln, oli kohutav. Ajaga on see suhtlemine kõvasti paremaks ja viisakamaks läinud. Ma arvan, et üksteist usaldatakse. Meil ei ole siin ju mingeid erilisi saladusi. Suhtlemine on praegu täiesti normaalne ja toimiv. Ma ei ütleks, et mingi täiesti hull olukord oleks.
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
No kui mingi uus asi tuleb, siis ikka peab ju läbi rääkima. Sa pead ju plaanima, kui mingi uus asi tuleb. Konkreetse töötajaga pead sa ka ju plaanima. Sest esiteks juba vorstipritsil sõltub sellest, kas ta teeb juppe või kas ta teeb vorste... see ju sõltub sellest... ikka peab läbi rääkima. See ei ole niimoodi, et „tulen ja teen“
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
Seda ma tunnen küll, et inimesed võiksid rohkem rääkida omavahel. Siis kui pauk on ära käinud on mõnikord juba hilja. Ma arvan, et põhjus on selles, et kõik ei ole nii avatud.

Intervjuu 10.					
Intervjuu kestus:	11 minutit	Vanus	43	Positsioon	lihttööline
Tööstaaž ettevõttes:	5 aastat	Haridus	keskharidus	Sugu	M
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					
Eks see ole igakuine palk, stabiilne töö... ja ma ei tea, ei oskagi öelda rohkem. Palju neid peaks siis olema? Palk ja töö ongi see, mille pärast enamus käivad siin.					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtlevad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Pigem ikka ettevõtte. Ma arvan, et enda vajadused ei ole nii olulised, kui ettevõtte eesmärgid siin töö juures, sest ega me teeme ju tegelikult tellija jaoks. Lõbu pärast me siin ju ei käi.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Iga-aastaselt firma sünnipäeval tunnustatakse. Mingil määral palgatõusuga. Rohkem ei ole.					
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?					
Ma arvan, et paljusid asju otsustad ise, mitte ei käi kogu aeg küsimas. Muud nagu väga ei olegi. Töö iseenesest on kindel, mida sa teed, aga sa saad ise valida, et mida kiiremini ära teha ja millega saab natuke oodata.					
ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?					
Soe söök igapäevaselt, töövahendid. Kui on vaja kuskile ära minna, siis minule isiklikult on vastu tulnud, aga see on ka nii ja naa. Ma tean, et mõnele pole tulnud vastu.					
ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)					
Vist ei rõhutata väga.					
SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?					
Ei tea, ma ei ole niimoodi eksinud, et ma peaks piinlikkust tundma. Ma usun, et pidevad eksijad tegelikult ei tunnista seda, et nad pidevalt eksivad, vaid nõ löövad käega ja eksivad					

järgmine kord täpselt samamoodi.
SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?
Seda ei ole nagu eriti. See on ainult teatud inimestega. Ma ei tea, kas see koht on selles süüdi? Tunne on niimoodi, et mida haritum inimene, seda viisakam ta on, seda ühtekuulavam. Näiteks kui on suur töökoormus, siis appi minek on ka 50:50, et ega väga ikka ei taheta appi minna. Vaadatakse, kuidas ikka saaks ise kiiremini minema. Aga ühtekuuluvustunde osas ma arvan, et võiks rohkem ühistegevust teha. Nt teatris käia.
SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?
Kas peaks teadma? Tähendab, see kellega sa läbi saad, seda sa tead ja ega see, kes sind ei huvita, seda sa ei tea. Ega põhimõtteliselt ei räägita. Töökaaslased ka niiväga üksteisest ikkagi ei tea. Ma arvan, et kui sa ise ei räägi, siis nad ei tea.
SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?
Viisakad, sõbralikud ja vastutulelikud on ehk pooled. Osad ei ole. Usaldust samas jällegi on. Kuivõrd? Minu suhtes ma usun, et seda on, aga kõigi suhtes kindlasti seda ei ole.
SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?
Põhiliselt päeva tööd... ega isiklikust elust ma ei tea väga.
SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?
Eks ta olegi ainult vestluse teel. Ega seal mingit muud varianti polegi. Täna teeme seda jne...Ma arvan, et koosolekuid on praegu piisavalt. Kõik olulised asjad saavad läbi arutatud.

Intervjuu 11.					
Intervjuu kestus:	15 minutit	Vanus	27	Positsioon	lihttööline
Tööstaaž ettevõttes:	2 aastat	Haridus	keskharidus	Sugu	N
ÜO1. Mil määral ja mille üle tunnevad töötajad uhkust oma organisatsioonis?					
Meil on mainekas firma, väga head tooted. Meie toodang valmib sisuliselt käsitööna. Pole sellist suurt masstoomist ja kogu protsess on väga naturaalne. Näiteks kasvõi suitsusinkide tootmisel kasutatakse päris lepasuitsu ja päris ahjusid koos päris leegiga, st ei lisata toodetele mingeid kahtlaseid suitsuaroome ega –aineid. Ma usun, et see on tõesti asi, mille üle olla uhke. Meil on ka sõbralik kollektiiv ja tore on tööl käia.					
ÜO2. Millele töötajad rohkem mõtleavad, kas oma vajadustele või organisatsiooni eesmärkidele?					
Kindlasti on see mingil määral individuaalne, aga esmatähtsad on ikkagi enda vajadused. Vaevalt, et keegi viilutab sinki ja mõtleb samal ajal, et loodetavasti suureneb sellega ettevõtte kasum.					
ÜO3. Tooge näiteid, kuidas tunnustatakse töötajaid hea töö eest?					
Tunnustamine on kindlasti meie ettevõttes olulisel kohal. Juhid ei ole selles osas sugugi kitsid. Juba igapäevaselt võib juhataja käest hästi tehtud töö eest kiidusõnu kuulda. Lisaks sellele märgitakse tublimaid koosolekutel. Kuigi põhiline on rohkem ikkagi selline sõnaline kiitus, siis ma pean ütleva, et ka rahalised preemiad on täiesti olemas. Kui ikkagi tunnustust vääratakse, siis juhid seda kahe silma vahele ei jäta. Sellised suuremad tunnustused on ikka tähtpäevadel, näiteks firma sünnipäeval peetakse töölisi väga mees.					
ÜO4. Mil määral on oskustöölisel tegevusvabadus ja milles?					
Toiduainetetööstuses on oskustöölisel vaba mänguruumi üsna vähe. Üsnagi kindlalt on ette seatud piirid, millega peab arvestama. Näiteks ei saa pakkeliini juurest vabalt minema kõndida. Tegevusvabadus on võib-olla rohkem neil ametitel, kes ei sõltu niiväga üksteisest ja kes pole otseselt tootmisprotsessis niiväga sees (nt mehaanik või veterinaararst).					
ÜO5. Mida on tehtud töötajate heaolu heaks?					
Esiteks on meile loodud soodsad töötingimused. Päev algab küll varakult, aga seda varem lõpeb ka tööpäev. Töötajatele on toodangu osas soodustused. Igal reedel saame tasuta					

<p>lihapakikese. See on väga suur asi! Meil on ka väga soodne toitlustus vabrikus koha peal olemas. Üldiselt on heaolu heaks ikka võimalikult palju tehtud.</p>
<p>ÜO6. Kui palju rõhutatakse alluvate ja ülemuste erinevusi? (Palun tooge näiteid)</p>
<p>Ma ei ütleks, et seda niiväga on rõhutatud. See on pigem lihtsalt teadmine, mis kuskil ajus olemas on, aga mida pidevalt meelde ei tuletata. Tõesti, ma ei ole täheldanud ülemuste poolt sellist üleolevat suhtumist ega tundnud niiväga ka alluvate rõhumist selles osas.</p>
<p>SO7. Kuivõrd tuntakse eksimuste korral piinlikkust teiste organisatsiooni liikmete ees?</p>
<p>Ma usun, et eksimuste korral tuntakse piinlikkust. Isegi kui seda väga välja ei näidata, siis ma arvan, et selline süütunne närib kindlasti. Päris ükskõik ikka sellest ei ole, kui teiste vaeva lurri lased, sest see tootmine on siin ikkagi protsess, kus kõigil inimestel on täita oma osa.</p>
<p>SO8. Kui tugev on rasketes olukordades ühtekuuluvustunne ja milles see väljendub?</p>
<p>Võiks öelda, et kohati väga tugev. Inimesed püüavad keerulistes olukordades leida lahendusi ja aidata üksteist. Ollakse toeks ja püütakse rasketest olukorrast üheskoos välja tulla. Näiteks kui juhataja pole majas ja kollektiivis tekib mõni lahendamist vajav probleem, siis aitavad ikka kõik koos üksteist nõu ja jõuga. Samamoodi on siis, kui on palju teha. Paljud tulevad appi ja ei jäta üksi.</p>
<p>SO9. Kui palju teatakse üksteise harrastustest, töövälisest tegevusest ja isiklikust elust?</p>
<p>Üksteise harrastustest enamjaolt teatakse suhteliselt kõike. Töövälisest tegevusest teatakse niipalju kui keegi ise räägib, mis ta näiteks nädalavahetusel tegi. Mulle tundub, et isiklikust elust väga ei räägita. Tõenäoliselt teavad need rohkem, kes üksteisega rohkem läbi käivad. Meil on nt nii, et pakenduse ja väljastuse inimesed teavad üksteise tegevusest ikka rohkem kui me teame näiteks lihalõikuse inimeste elust, sest nemad töötavad vabriku teises otsas ja töö ajal kokkupuudet on vähem. Seetõttu ei räägi me ka omavahel nii palju.</p>
<p>SO10. Kuidas töötajad omavahel suhtlevad?</p>
<p>Me saame üksteisega täitsa hästi läbi. Ma ei ütleks, et niiväga mingeid konflikte oleks. Üksteisega ollakse ikka sõbralikud. Suhtlemine on viisakas.</p>
<p>SO11. Milliseid olulisi asju arutatakse omavahel läbi?</p>
<p>Põhilised olulised teemad puudutavad päevakava ja tootmist. Need asjad arutatakse päeva alguses üldjoontes läbi ja jooksvalt veel ka päeva sees. Muid asju, mis oleksid olulised, ma ei oskagi kohe välja tuua. Võib-olla kui on midagi endal elus juhtunud ja mida peab tööandja teadma, siis selliseid asju arutatakse ka juhatajaga.</p>
<p>SO12. Kuidas võiks oluliste asjade omavaheline arutamine toimuda?</p>
<p>Usun, et praegune olukord on selles osas väga normaalne ja sobilik, et mingeid ettepanekuid selles osas teha ei oska ja muudatusi ka ei näe.</p>

Allikas: autori koostatud.

Lisa 17. Eesti ja Soome töötajate keskmised hinnangud OK_1 iseloomustavatele faktorväidetele

Faktorväide / Keskmise Hinnang	5	7	21	22	23	25	26	38	OK_1 keskmine
Eesti	7,11	7,86	5,61	5,07	5,96	6,64	5,64	7,32	6,40
Soome	7,31	6,64	5,36	4,62	5,81	6,69	5,26	6,48	6,02

Allikas: autori koostatud (Soome ja Eesti ettevõtete andmete põhjal).

Märkused: OK_1-ülesandeorientatsioon

Lisa 18. Eesti ja Soome töötajate keskmised hinnangud OK_2 iseloomustavatele faktorväidetele

Faktorväide / Keskmise Hinnang	3	8	16	18	19	28	34	36	OK_2 keskmine
Eesti	7,54	6,96	4,29	6,32	6,61	5,11	7,32	6,89	6,38
Soome	6,62	7,45	4,17	6,52	6,55	4,86	8,60	6,86	6,45

Allikas: autori koostatud (Soome ja Eesti ettevõtete andmete põhjal).

Märkused: OK_2- suhteorientatsioon.

SUMMARY

THE ROLE OF NATIONAL CULTURE IN ORGANIZATIONAL CULTURE BY THE EXAMPLE OF ESTONIAN AND FINNISH PRODUCTION COMPANIES

Anne-Mai Niit

Nowadays the accelerating globalization has an increasing impact on the business environment. It is important to take local social traditions and norms into account while operating in international markets. Managers need to pay attention to the management strategies, working environment, but also to the organizational culture in order to be successful. It has been established that national culture has a great impact to the organizational culture (Hofstede 1983: 75, Dušan 2003: 318). Also, organizational and national culture has a lot in common.

Bachelor thesis gives an information about relation between organizational and national culture. This enables organizations to develop management strategies that take into account cultural factors. This, in turn, has an impact on organizational culture. Thesis is important when thinking about internationalization of Estonian production companies. It appears which similarities and differences arises from Estonian and Finnish companies. Thesis is based on production firms because the author has personal experience in this field and will to contribute Estonian production companys' development. Author believes that the role of national culture in an organization is important to understand the impact on firms activity and development.

The aim of bachelor thesis is to bring out links between national culture and organizational culture in Estonian and Finnish production companies. In order to do that, author has set five research tasks:

- 1) to analyze the concept of organizational culture and national culture;
- 2) to explain the role of national culture in shaping the organizational culture;
- 3) to identify the specific features of national culture in Finland and Estonia;

- 4) to carry out an empirical study in Estonian and Finnish production firms;
- 5) to analyze the links between national and organizational cultures according to the research results.

This research consists two parts: theoretical and empirical. The first part explains concepts of organizational culture and national culture. It also brings out factors that affect organizational culture and gives an overview of the specifics of Estonian and Finnish national and organizational cultures.

Organizational culture is a complex phenomenon, that is often defined through common values. Organizational culture is affected by different factors such as macro-, micro level environment and management but also national culture. National culture characterizes certain nation. National culture is often defined through nations' common values and behavioral patterns. Thus, national culture is affected by values.

Organizational culture can be characterized by various theories that contribute to understanding the impacts coming from national culture. In Estonia and Finland comparison author highlights Hofstede's (2010) findings. Although there are differences between cultures, both of them are quite similar. For example individualism and femininity level are higher in Finland but power distance and uncertainty avoidance are higher in Estonia. Different authors have previously been characterized both nations as task oriented.

Bachelor thesis focuses on production companies. Food industry is one of the most important sector of Estonian manufacturing industry. Meat production constitutes nearly quarter of it. The second firm under observation is machinery production company in Finland. It's one of the biggest industrial sector in Finland.

The second part of the thesis deals with the role of national culture in organizational culture in Estonian and Finnish production companies. At first author describes the methodology and gives an overview of the companies under observation. After that author analyzes the results of the questionnaires and interviews that were carried out with the managers and workers in the companies. Final part deals with the links between organizational and national cultures in Estonian and Finnish production companies.

The empirical part of the thesis is based on quantitative and qualitative approaches considering the complexity of organizational culture. Author used methodology developed by Vadi *et al.* (2002: 41). Questionnaire is based on task and relationship orientations that characterizes the organizational culture. So it allows to get a notion about ratings of organizational culture from the members of organization. Questions of the interview were based on previous interview developed by Vahter (2010: 96) which were used to get causal information in addition to questionnaire. The results were analyzed using statistical tests and correlation analysis.

The research was carried out in two production firms. The first was located in Estonia and the second in Finland. Author could not find a suitable company in Finland even after comprehensive search. Data about Finland production company is previously collected by the same method. Company chosen in Estonia was Otepää Lihatoöstus Edgar OÜ. So the results were compared between production companies. The sample consisted managers and workers of both companies.

The outcome of research showed that statistically there is significant link between task and relationship orientation in Estonian and Finnish production companies. The research results were compared between socio-demographic factors and factorial items from questionnaire. The average ratings for organizational culture were analyzed considering Estonian and Finnish education, occupation, working years and gender. Between nationalities there are several differences. For example, Estonian men do not evaluate relationship orientation as much as Finnish men.

Overall average estimates from Estonians and Finnish to task and relationship orientation were analyzed separately. Biggest differences in task orientation were observed in estimation to well-being, recognition to good work and similarities in setting goals and emphasizing the evaluation. For additional information an interview was carried out in Estonian company. Answers from workers and managers included production specifics. For example, the freedom of activity is limited because the work is fairly regulated and amateur rules do not allow execution. Estonians average estimation to task orientation is higher than Finnish.

Similar to task orientation the relationship orientation was estimated by workers and managers in both companies. Biggest differences between Estonians and Finnish came out in knowing and helping each other. Most important similarities were noticed in feeling of togetherness and discussion about important matters. Finnish evaluate relationship orientation more than Estonians.

Theoretical part of the thesis showed that Estonian and Finnish cultures are task oriented. The results of bachelor thesis showed that Finnish evaluate task orientation less than relationship orientation. It should be remembered that the research results are influenced by peculiarity of production firms.

In conclusion it's important to understand national aspects dealing organizational culture. From authors' opinion it's a key factor in internationalization process.

This research can be further developed to explore a certain industry despite production companies to get more relevant information. It would also be interesting to study any other neighboring country.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anne-Mai Niit,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Rahvuskultuuri roll organisatsioonikulturis Eesti ja Soome tootmisettevõtete näitel“,

mille juhendaja on professor Maaja Vadi,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 24.05.2016