

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Linda Gross, Daarja-Doris Lähker

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI
TOLLIPUNKTIDES

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi, *PhD*

Tartu 2026

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

.....
(töö autorite allkirjad)

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Organisatsioonikultuuri teoreetilised käsitlused ja avaldumine tolliameti kontekstis	7
1.1. Organisatsioonikultuuri käsitlemise alused, kujunemine ja põhifunktsioonid.....	7
1.2. Organisatsioonikultuuri eripära tolliameti kontekstis.....	13
1.3. Organisatsioonikultuuri arendamise analüüsi teoreetiline raamistik.....	20
2. Empiiriline uuring Eesti välispiiri tollipunktides	23
2.1. Uurimisprotsessi kirjeldus, valim ja metoodika	23
2.2. Organisatsioonikultuuri avaldumine tolliametnike igapäevastes tööpraktikates.....	27
2.3. Järeldused ning ettepanekud organisatsioonikultuuri arendamiseks	35
Kokkuvõte	44
Viidatud allikad	47
Lisad	56
Lisa A. Intervjueeritavatele saadetud pöördumise tekst.....	56
Lisa B. Intervjuu kava	57
Lisa C. Nõusoleku tekst.....	58
Lisa D. Algne kodeerimistabel intervjuude vastuste põhjal	59
Summary	66

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Sissejuhatus

Organisatsioonikultuur kujuneb pidevalt muutuv ja keerulises keskkonnas, mis nõuab organisatsioonidelt kohanemist sisemiste ning väliste mõjuteguritega (Resende & Correia, 2024; Okojie, 2026). Selles muutlikus keskkonnas vajab organisatsioon nii ametlikku struktuuri, õigusakte ja tööpraktikate järgimist kui ka ühiseid väärtusi ja igapäevaseid otsustusprotsesse (Vasumathi *et al.*, 2025). Mida suurem on organisatsiooni vastutus ja ettearvatum keskkond, seda olulisemaks muutuvad töötajate ühised arusaamad, hoiakud ja käitumismustrid (Abawari *et al.*, 2024). Seetõttu on organisatsioonikultuuril keskne roll organisatsiooni toimimise ja kohanemisvõime kujunemisel.

Organisatsioonikultuur mõjutab seda, kuidas organisatsioonis mõtestatakse rollijaotust, tehakse otsuseid ja reageeritakse muutustele ning ebakindlusele (Schein, 2010). Organisatsioonikultuur koosneb nähtavatest ilmingutest, nagu harjumused, sümbolid ja suhtlusviisid ning väärtustest ja põhihoiakutest, mis suunavad töötajate käitumist olukordades, kus ametlikest juhistest ei piisa. Trice'i ja Beyer (1993) käsitluse kohaselt avaldub organisatsioonikultuur erinevate kultuurivormide kaudu, nagu keel, lood, tavad ja tegevused, mis mõjutavad otseselt organisatsiooni käitumist ja töö tulemuslikkust.

Tolliametis on organisatsioonikultuur tihedalt seotud vastutuse, missiooni ja avalikkuse usalduse tagamisega. Maksu- ja Tolliameti (edaspidi MTA) arengukavas on organisatsiooni missioonina välja toodud „tõhus maksukogumine, Eesti majanduskeskkonna ja ühiskonna kaitse“ (MTA, 2023). Kim ja Kimi (2020) käsitluse põhjal on tolliamet üks organisatsiooni tüüpidest, mille ülesandeks on tasakaalustada kaubanduse liikumine ning piiriüleste ohtude ja rikkumiste ennetamine. MTA-s hõlmab tolliamet endas erinevaid struktuurilisi ja kultuurilisi tunnuseid ning selline erinevus tervest organisatsiooni vaatest tuleneb tööülesannete iseloomust, nõutavast oskuste tasemest ja samuti töötajate paiknemisest (O'Neill *et al.*, 2016). Eestis asetsevad tollipunktid nii sisemaal (lennujaamas ja sadamas) kui ka välispiiril (Narva, Luhamaa ja Koidula), kus organisatsioonikultuuri kujunemist mõjutavad tugevalt muutunud julgeolekuolukord ja Euroopa Liidu sanktsioonirežiim (MTA, 2025; Park *et al.*, 2020). Seetõttu kujuneb organisatsioonikultuur selles kontekstis organisatsioonisiseste ja väliste tegurite koosmõjus, mida käesolevas töös käsitletakse välispiiri tollipunktide näitel.

Venemaa 2022. aastal alustatud täiemahuline agressioon Ukrainas ning sellele järgnenud Euroopa Liidu sanktsioonide laienemine on suurendanud tollikontrolli tähtsust ning töökoormust

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Euroopa Liidu välispiiril (European Commission, n.d.). MTA aastaraamatu andmetel viidi 2025. aastal läbi üle 590 000 tollikontrolli ning avastati ligikaudu 14 000 rikkumist, millest suur osa oli seotud sanktsioonidega. Samuti on viimastel aastatel täienenud seadusandlik raamistik, mis annab MTA-le suurema vastutuse sanktsioonide rikkumiste menetlemisel (MTA, 2025). Sellises muutlikus ja regulatsioonirohkes keskkonnas ei sõltu töö tulemuslikkus üksnes protseduuride tundmisest, vaid ka organisatsioonikultuurist, mis mõjutab töötajate väärtushinnanguid, otsustamist ja käitumist (Schein, 2010). Selle põhjal on oluline analüüsida, kuidas organisatsioonikultuur sellistes tingimustes avaldub ja kuidas seda arendada.

Kõrge riskitasemega organisatsioonides mõjutavad töötajate pühendumus ja kultuurilised hoiakud otseselt nende kohanemist muutuste ja keeruliste olukordadega (Pircher Verdorfer & Van Ginkel, 2024). Sellistes tingimustes võib organisatsioonikultuur toimida stabiliseeriva mehhanismina, aidates säilitada usaldusväarsust ja professionaalsust (Weick & Sutcliffe, 2015). Seetõttu on põhjendatud uurida, kuidas organisatsioonikultuur avaldub töötajate igapäevases töös ning kuidas on võimalik seda organisatsioonisiselt arendada.

Organisatsioonikultuuri on rahvusvahelises teaduskirjanduses ulatuslikult uuritud, sealhulgas muutuvate ja ebakindlate keskkondade kontekstis (Tadesse Bogale & Debela, 2024). Samas ei ole tolliameti organisatsioonikultuuri avaldumist muutunud julgeolekuolukorra ja sanktsioonirežiimi tingimustes Eesti MTA välispiiri tollipunktide tolliametnike kontekstis varasemalt põhjalikult uuritud. Käesolev magistritöö on seega aktuaalne ja uudne, kuna keskendub organisatsioonikultuuri arendamise põhimõtetele Eesti välispiiri tollipunktides, ajas, kus julgeolekuolukorra tingimused on muutunud välistegurite tõttu. See loob aluse organisatsioonikultuuri paremaks mõistmiseks ning selle teadlikuks arendamiseks praktikas.

Teoreetilise ja kontekstuaalse käsitluse põhjal on uurimisprobleem sõnastatud järgmiselt: Kuidas avaldub organisatsioonikultuur MTA Eesti välispiiri tollipunktide tolliametnike tööpraktikates ja otsustusprotsessides ning milliseid järeldusi saab tolliametnike kogemuste põhjal teha organisatsioonikultuuri arendamiseks?

Uurimisprobleemi alusel on töö eesmärk tolliametnike igapäevatöö kogemuse põhjal töötada välja organisatsioonikultuuri arendussoovitused MTA-le.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida teoreetiliste allikate põhjal organisatsioonikultuuri käsitlusi ning selle avaldumist tolliametis;

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

- selgitada tolliametnike kogemuste põhjal organisatsioonikultuuri avaldumist MTA välispiiri tollipunktide igapäevastes tööpraktikates;
- analüüsida sise-ja välistegurite mõju organisatsioonikultuuri avaldumisele;
- tõlgendada empiiriliste tulemuste põhjal organisatsioonikultuuri avaldumise seoseid ning töötada välja organisatsioonikultuuri arendussoovitused MTA-le.

Töö eesmärk ja uurimisülesanded lähtuvad käsitlest, mille kohaselt organisatsioonikultuuri arendamine põhineb töötajate igapäevaste praktikate ja kogemuste analüüsil. Tulemuste tõlgendamisel kasutatakse Scheini (2010) kolmetasandilist mudelit ning Trice'i ja Beyer (1993) käsitlest, mis võimaldavad siduda organisatsioonikultuuri ilmingud töötajate käitumise ja tööpraktikatega. Selline lähenemine loob aluse empiiriliste tulemuste tõlgendamiseks ja praktiliste soovitude kujundamiseks.

Töö empiiriline osa põhineb kvalitatiivsel uurimisstrateegial. Andmekogumismeetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid, mis võimaldavad tolliametnikel avada oma igapäevase töö kogemusi ja arusaamu. Intervjuu küsimused on sõnastatud praktilises keeles ega eelda intervjuueeritavatelt organisatsioonikultuuri teoreetiliste mõistete tundmist, kultuuritasandid tuletatakse analüüsi käigus töötajate kirjeldatud praktikate ja kogemuste põhjal.

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade organisatsioonikultuuri käsitlestest, selle funktsioonidest ning avaldumisest tolliameti kontekstis. Samuti käsitletakse organisatsioonikultuuri kujunemist mõjutavaid tegureid ning selle arendamise põhimõtteid. Teine peatükk keskendub empiirilisele uuringule, kus kirjeldatakse uurimisprotsessi, valimit ja andmekogumismeetodit, esitatakse uuringu tulemused ning tõlgendatakse neid teoreetilise raamistiku alusel. Peatüki lõpus esitatakse uuringu põhjal tehtud järeldused ja organisatsioonikultuuri arendussoovitused MTA-le. Töö lõpus on esitatud kokkuvõte, viidatud allikad ning lisad, mis sisaldavad kasutatud intervjuukava, tulemuste ülevaateid ja muid toetavaid materjale.

Magistritöö on koostatud kahe autori koostöös, kus mõlemad autorid panustasid võrdselt selle valmimisse. Töö koostamisel kasutati tehisintellekti OpenAI ChatGPT võimalusi ideede kogumiseks, teksti sõnastuse ja keelelise toimetamise toetamiseks, küsimuste struktureerimiseks uurimisprotsessi ettevalmistamisel ning intervjuude andmeanalüüsi läbiviimisel. Tehisintellekti kasutamine ei mõjutanud töö sisu, tulemusi ega järeldusi, mille eest vastutavad töö autorid.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Autorid avaldavad tänu juhendajale professor Maaja Vadile toetuse ja kannatlikkuse eest ning uuringus osalenud tolliametnikele, kes olid valmis jagama oma kogemusi ja panustama uurimistöö läbiviimisesse.

Märksõnad: organisatsioonikultuur, organisatsioonikultuuri avaldumine, organisatsioonikultuuri arendamine, tolliamet, motivatsioon

Teaduseriala CERCS kood: S190 - Ettevõtte juhtimine

1. Organisatsioonikultuuri teoreetilised käsitlused ja avaldumine tolliameti kontekstis

1.1. Organisatsioonikultuuri käsitlemise alused, kujunemine ja põhifunktsioonid

Selles peatükis käsitletakse organisatsioonikultuuri teoreetilisi lähenemisi ning selle avaldumist tolliameti kontekstis. Esmalt antakse ülevaade organisatsioonikultuuri käsitlustest, kujunemisest ja põhifunktsioonidest, seejärel käsitletakse tolliameti eripära ning lõpuks seotakse teoreetilised käsitlused uurimuse kontekstiga.

Aja jooksul on organisatsioonikultuuri mõiste arenenud ning selle käsitlused on kujunenud paralleelselt juhtimisteooria ja organisatsioonikäitumise uurimisega. Üldiselt mõistetakse organisatsioonikultuuri kui jagatud väärtuste, normide ja tähenduste süsteemi, mis suunab organisatsiooni liikmete käitumist ning mõjutab organisatsioonilisi protsesse (Schein, 2010; Tadesse Bogale & Debela, 2024; Michulek *et al.* 2025). Kuigi organisatsioonikultuur on stabiilne väärtuste kogum, siis kujuneb ja tõlgendatakse seda pidevalt organisatsiooni liikmete igapäevase tegevuse kaudu (Alvesson, 2012; Hatch, 2018). Seetõttu on organisatsioonikultuur organisatsiooni toimimist ja arengut mõjutav keskne tegur.

Üha enam on hakatud organisatsioonikultuuri käsitlema strateegilise ressursina, mis toetab organisatsioonilist õppimist, kohanemisvõimet ja tulemuslikkust muutuv keskkonnas (Denison, 2000; El Mazyani *et al.* 2025; Michulek *et al.* 2025). Selline käsitlus rõhutab kultuuri rolli nii organisatsiooni sisemise toimimise suunamisel kui ka võimes reageerida väliskeskkonna muutustele. Uuemad lähenemised seostavad organisatsioonikultuuri vastupanuvõime ja kohanemisvõimega, käsitledes seda tegurina, mis toetab organisatsioonide suutlikkust toime tulla ebakindluse ja muutustega ning säilitada toimivus keerulistes tingimustes (Georgescu *et al.* 2024; Srivastava & Rao, 2025). Organisatsioonikultuuri teoreetiliste käsitluste arengut ja peamisi rõhuasetusi on kokkuvõtlikult esitatud tabelis 1 (lk 8).

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Tabel 1. Organisatsioonikultuuri teoreetiliste käsitluste areng ja rõhuasetused

Autor(id) (aasta)	Peamine rõhuasetus	Kultuuri käsitlus	Piirang või kitsaskoht
Hofstede (1991)	Rahvuslik mõju organisatsioonile	Kultuur kui kollektiivne programmeeritus	Piiratud rakendatavus organisatsioonisisesel kultuuri analüüsimisel
Trice & Beyer (1993)	Sümbolid ja kultuurivormid	Kultuur avaldub rituaalide, narratiivide ja sümbolite kaudu	Ei võimalda selgelt eristada kultuuri erinevaid tasandeid ega nende omavahelisi seoseid
Kotter (1996)	Muutuste juhtimine organisatsioonis	Organisatsioonilised muutused eeldavad kommunikatsiooni, kaasamist ja ühise arusaama kujundamist	Keskendub peamiselt muutuste protsessile, mitte organisatsioonikultuuri süvatasanditele
Denison (2000)	Organisatsioonikultuur ja tulemuslikkus	Kultuur kui organisatsiooni väärtuste ja praktikate süsteem	Võib jätta tähelepanuta kultuuri sügavamad tähendused ja aluseks olevad eeldused
Cameron & Quinn (2006)	Kultuuritüübid	Konkureerivate väärtuste raamistik (CVF)	Lihtsustab organisatsioonikultuuri keerukust, jaotades selle piiratud arvuks tüüpideks
Schein (2010)	Süvatasandiline lähenemine	Kultuur koosneb artefaktidest, väärtustest ja põhihoiakutest	Empiiriliselt keerulisem rakendada ning raskem kvantitatiivselt mõõta
Meyer <i>et al.</i> (2012)	Organisatsiooniline pühendumus ja motivatsioon	Töötajate pühendumus sõltub samastumisest organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega	Keskendub peamiselt töötajate hoiakutele ega käsitleni sügavamaid kultuuritasandeid
Annarelli & Nonino (2016)	Organisatsiooni vastupanuvõime	Kultuur kui organisatsiooni kohanemis- ja vastupanuvõime alus	Keskendub peamiselt kriisijuhtimisele
Hatch (2018)	Dünaamiline protsess	Kultuur kui pidevas muutumises olev ja tõlgendatav protsess	Empiiriliselt keeruline rakendada
El Mazyani <i>et al.</i> (2025)	Organisatsiooniline õppimine ja kohanemisvõime	Kultuur kui kohanemis- ja õppimismehhanism	Rõhk pigem organisatsiooni tulemuslikkusel

Allikas: Autorite koostatud kirjanduse põhjal (viidatud allikad esitatud tabelis)

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Tabel 1 näitab, et organisatsioonikultuuri mõistmine on liikunud kirjeldavatest ja rahvuslikest lähenemistest sügavamate organisatsioonisiseste tähenduste ja praktikate analüüsi suunas. Piirangute käsitlemine võimaldab hinnata, kuivõrd sobivad erinevad organisatsioonikultuuri käsitlused tolliameti konteksti analüüsimiseks.

Hofstede (1991) käsitles organisatsioonikultuuri kollektiivse vaimse programmeeritusena, rõhutades rahvuskultuuri mõju organisatsioonide väärtustele ja käitumisele. Tema lähenemine aitas selgitada kultuurilisi erinevusi rahvusvahelises kontekstis ning mõista, kuidas erinevad väärtussüsteemid mõjutavad organisatsioonide toimimist. See käsitlus keskendub peamiselt rahvuskultuuride võrdlemisele ning käsitleb vähem organisatsioonisisese kultuuri tähendusi, jagatud eeldusi ja igapäevaseid tööpraktikaid. Seetõttu hakati organisatsioonikultuuri hilisemates käsitlustes rohkem tähelepanu pöörama kultuuri sümboolsetele ja organisatsioonisisestele avaldumisvormidele.

Organisatsioonikultuuri käsitlus arenes edasi sümboolsema lähenemise suunas, mida esindavad Trice ja Beyer (1993), kes käsitlevad kultuuri rituaalide, sümbolite, narratiivide ja igapäevaste praktikate kaudu. Nende käsitluse kohaselt kujunevad organisatsioonis jagatud tähendused töötajate tegevuse, suhtlusviiside ja käitumismustrite kaudu. Selline lähenemine võimaldab analüüsida organisatsioonikultuuri nähtavaid avaldumisvorme ning mõista, kuidas organisatsioonis kujunevad ühised tööalased praktikad ja tähendused. Seejuures ei käsitlenud Trice'i ja Beyeri lähenemine kultuuri selgelt eristatud tasandite kaudu, mistõttu jäävad põhihoiakute ja nähtavate praktikate omavahelised seosed vähem struktureerituks.

Kotteri (1996) käsitluse kohaselt sõltub organisatsiooniliste muutuste edukus sellest, kuidas töötajad muutuste eesmärgi mõistavad ning kuivõrd nad tunnevad end muutusprotsessi kaasatuna. Muutuste elluviimine ei tähenda üksnes struktuuriliste või töökorralduslike muudatuste tegemist, vaid eeldab ka organisatsioonikultuuri ja töötajate hoiakute teadlikku kujundamist. Kotter rõhutab, et organisatsioonilised muutused muutuvad püsivaks alles siis, kui need kinnistuvad organisatsiooni väärtustes, normides ja igapäevastes tööpraktikates. Sellest tulenevalt peetakse organisatsioonikultuuri arendamisel oluliseks töötajate kaasamist, selget kommunikatsiooni ning ühist arusaama muutuste eesmärkidest. See käsitlus keskendub muutuste juhtimisele ega käsitle põhjalikult organisatsioonikultuuri tähendusi ja kujunemismehhanisme.

Denison (2000) käsitleb organisatsioonikultuuri seoseid organisatsiooni tulemuslikkuse ja kohanemisvõimega, rõhutades väärtuste, juhtimispraktikate ja töötajate käitumise mõju

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

organisatsiooni toimimisele. Tema lähenemise kohaselt on sellised dimensioonid nagu kaasatus, järjepidevus, kohanemisvõime ja missioon seotud organisatsiooni tulemuslikkusega ning võimaldavad organisatsioonikultuuri empiirilisel mõõta. Piiranguna keskendutakse peamiselt mõõdetavatele aspektidele ning pööratakse vähem tähelepanu kultuuri tähendustele ja põhihoiakutele.

Sarnast praktilist ja mõõdetavat lähenemist esindab ka Cameroni ja Quinni (2006) konkureerivate väärtuste raamistik, mis võimaldab organisatsioonikultuuri hinnata ja liigitada erinevatesse kultuuritüüpidesse. See lähenemine on kasulik organisatsioonikultuuri hindamiseks ja võrdlemiseks, kuid ei võimalda põhjalikult selgitada organisatsioonikultuuri tähendusi ja kujunemist.

Schein (2010) esitab organisatsioonikultuuri ühe süsteemseima ja süvatasandilisema käsitluse, eristades kolme kultuuri tasandit: artefaktid, väärtused ja põhihoiakud. Artefaktid tähistavad organisatsioonikultuuri nähtavaid ilminguid, väärtused väljendavad organisatsioonis jagatud arusaamu soovitatavatest tegutsemisviisidest ja eesmärkidest ning põhihoiakud kujutavad endast sageli teadvustamata uskumusi, mis suunavad töötajate mõtlemist ja käitumist. Selline lähenemine seob organisatsioonikultuuri nähtavad avaldumisvormid nende aluseks olevate väärtuste ja uskumustega ning aitab selgitada organisatsioonikultuuri kujunemist ja püsimist organisatsioonis. Scheini (2010) käsitluse piiranguks on peetud selle keerukat empiirilist rakendamist, kuna põhihoiakute tasandit võib olla keeruline tuvastada ja analüüsida.

Meyer *et al.* (2012) käsitluse järgi kujuneb organisatsiooniline pühendumus töötajate ja organisatsiooni vahelise väärtusliku seose kaudu ning mõjutab töötajate motivatsiooni, käitumist ja organisatsioonis püsimist. Autorid rõhutavad, et töötajate pühendumus põhineb lisaks materiaalsele teguritele ka töö tähenduslikkusel, organisatsiooni väärtustega samastumisel ning tunnetusel, et nende töö on oluline ja vajalik. Sellest tulenevalt mõjutavad organisatsioonis kujunenud väärtused ja eesmärgid töötajate motivatsiooni, professionaalset identiteeti ja seotust organisatsiooniga. Nende käsitlus ei selgita põhjalikult organisatsioonikultuuri kujunemismehhanisme.

Annarelli ja Nonino (2016) käsitlevad organisatsioonikultuuri organisatsiooni vastupanuvõime olulise komponendina, rõhutades selle rolli organisatsiooni suutlikkuses kohaneda kriiside ja ebakindlate olukordadega. Kultuur mõjutab seda, kuidas organisatsioon reageerib muutustele ning kui hästi suudetakse säilitada toimivus keerulistes tingimustes. Nende

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

lähenemine keskendub peamiselt kriisijuhtimisele ega käsitle põhjalikult kultuuri igapäevaseid tähendusstruktuure.

Hatch (2018) arendab edasi organisatsioonikultuuri dünaamilist käsitlust. Ta rõhutab kultuuri kujunemist sümbolite, tähenduste ja tõlgenduste pidevas vastasmõjus ning ta seob artefaktid, väärtused ja sümbolid protsessiks, mille kaudu organisatsioonikultuur ajas muutub ja areneb. Nii saab mõista organisatsioonikultuuri kui elavat ja muutuvat süsteemi. Kultuuri empiirilise uurimise muudab see keerukamaks, kuna tähenduste tõlgendamine on subjektiivne.

El Mazyani *et al.* (2025) laiendavad eelnevaid käsitlusi ning vaatavad kultuuri kui dünaamilist süsteemi, mis toetab organisatsiooni pidevat kohanemist muutuvates tingimustes. Nad rõhutavad kultuuri rolli organisatsioonilise õppimise ja kohanemisvõime kujundamisel ning toovad esile selle seose teadmiste loomise ja jagamisega. Selline lähenemine seob organisatsioonikultuuri praktilise toimimise ja õppimisprotsessidega, rõhutades selle rolli organisatsiooni arengus.

Töös kasutatakse organisatsioonikultuuri analüüsimisel Scheini (2010) kolmetasandilist mudelit, Trice'i ja Beyer (1993) kultuurivormide käsitlust, Meyer *et al.* (2012) organisatsioonilise pühendumuse käsitlust ning Kotteri (1996) muutuste juhtimise teooriat. Nende teoreetiliste lähenemiste täpsem käsitlus ja rakendamise põhjendused empiirilises analüüsis on esitatud alapeatükis 1.3.

Organisatsioonikultuur kujuneb organisatsiooni liikmete ühiste kogemuste, tõlgenduste ja igapäevaste praktikate kaudu ning ei ole täielikult teadlikult juhitud protsess (Ravasi & Schultz, 2006; Riemer *et al.*, 2025). Olulist rolli mängivad organisatsiooni asutajate ja varajaste juhtide väärtused, mis loovad aluse normidele ja käitumismustritele (Schein, 2010). Samas võivad kultuurilised mustrid kujuneda ka spontaanselt töötajatevahelise suhtluse ja korduvate praktikate tulemusena, ilma otsese suunamiseta (Ravasi & Schultz, 2006). Lisaks kujuneb organisatsioonikultuur kollektiivse õppimise ja kohanemise kaudu, mille käigus edukaks osutunud käitumisviisid kinnistuvad ning muutuvad organisatsioonis normideks (Büschgens *et al.*, 2013). Aja jooksul kanduvad need väärtused ja normid edasi uutele töötajatele, kujundades organisatsioonis jagatud arusaamu ja põhihoiaku.

Edukate lahenduste kinnistumiseks kollektiivsetes käitumismustrites ja eeldustes on oluline, et organisatsioonikultuur kujuneb organisatsioonilise õppimise käigus (Büschgens *et al.*, 2013). Ka uuemad käsitlused rõhutavad kultuuri rolli organisatsiooni kohanemisvõime

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

kujundamisel, tuues esile selle seose õppimise ja teadmiste jagamisega (El Mazyani *et al.*, 2025).

Organisatsioonikultuur aitab organisatsioonil reageerida muutuvale keskkonnale, pakkudes raamistikku probleemide lahendamiseks ja ebakindluse vähendamiseks. Seega on kultuur dünaamiline süsteem, mis areneb pidevas koostoimes sisemiste ja väliste teguritega.

Organisatsioonikultuuri käsitlese põhjal võib järeldada, et see täidab mitmeid omavahel seotud funktsioone, mis mõjutavad nii organisatsiooni toimimist kui ka töötajate käitumist. Kultuur aitab kujundada ühist arusaama organisatsiooni prioriteetidest ning vähendada ebakindlust, toimides seejuures kohanemismehhanismina (Schein, 2010). Samal ajal loob see sotsiaalse integratsiooni aluse, kujundades ühtekuuluvustunde ning määratledes organisatsioonis aktsepteeritava käitumise piirid, mis omakorda toetab koostööd ja aitab ennetada erinevaid tööalaseid pingeid ja konflikte (Trice & Beyer, 1993). See suunab töötajate igapäevast käitumist ning aitab kujundada arusaama sobivast tegutsemisviisist, mille kaudu töötajad osalevad organisatsioonikultuuri normide kujundamises.

Lisaks toimib organisatsioonikultuur sotsiaalse kontrolli mehhanismina, suunates töötajate käitumist ilma otsese järelevalveta (Lawal *et al.*, 2024), ning loob tähenduse ja identiteedi raamistiku, aidates töötajatel seostada oma tegevust organisatsiooni laiemate eesmärkidega (Tadesse Bogale & Debela, 2024). Seega ei täida organisatsioonikultuur üksnes eraldiseisvaid funktsioone, vaid kujundab tervikliku süsteemi, mis suunab nii töötajate mõtlemist kui ka igapäevast tegutsemist. Selline käsitlus võimaldab mõista organisatsioonikultuuri kui integreeritud mehhanismi, mille kaudu töötajad mitte ainult ei järgi organisatsioonis kehtivaid norme, vaid osalevad nende kujundamises ja taastootmises igapäevase tegevuse kaudu.

Organisatsioonikultuuri mõju avaldub otseselt töötajate käitumises, kujundades arusaama sellest, milline tegutsemine on organisatsioonis soovitatav ja väärtustatud. Kui töötajate isiklikud väärtused on kooskõlas organisatsiooni väärtustega, suureneb organisatsiooniline pühendumus ja motivatsioon (Meyer *et al.*, 2012). Samuti toetab selge ja väärtuspõhine organisatsioonikultuur töötajate käitumise kujunemist ning organisatsioonis kehtivate normide järgimist (Lawal *et al.*, 2024). Muutlikes ja kõrge vastutusega keskkondades aitab tugev organisatsioonikultuur vähendada ebakindlust ja toetada psühholoogilist turvalisust (Pircher Verdorfer & Van Ginkel, 2024). Selle tulemusena kujuneb töötajatel ühtne arusaam sobivast käitumisest, mis suunab nende igapäevaseid otsuseid ja tegutsemist.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Tolliametis ei ole organisatsioonikultuur pelgalt formaalne raamistik, vaid strateegiline ressurss, mis mõjutab organisatsiooni kohanemisvõimet, hoiakuid ja valmisolekut muutusteks (Hafstad *et al.*, 2024). Organisatsioonikultuuri mitmetahulise mõju tõttu võib seda käsitleda praktilise juhtimis- ja käitumisraamistikuna, mis mõjutab töötajate igapäevaseid tegevusi, otsustusprotsesse ja tööalast käitumist organisatsioonis. Selline käsitus on eriti oluline taolistes organisatsioonides, kus organisatsioonikultuur on tihedalt seotud vastutuse, usaldusväärsuse ja ühiskondliku missiooni täitmisega.

1.2. Organisatsioonikultuuri eripära tolliameti kontekstis

Selles alapeatükis käsitletakse organisatsioonikultuuri tolliameti töö kontekstis ning selle kujunemist mõjutavaid tegureid muutlikus ja riskikeskkonnas. Tähelepanu pööratakse tolliametniku igapäevatöö eripäradele, nagu regulatsioonitihedus, poliitiliste otsuste mõju, riskikeskkond ja avaliku huvi arvestamine. Need tegurid avalduvad eriti otsustusprotsessides ning mõjutavad organisatsioonikultuuri kujunemist ja toimimist töökeskkonnas, toetades organisatsiooni kohanemisvõimet, töökorralduse koordineerimist ja stabiilsuse säilitamist muutuvates tingimustes (Weick & Sutcliffe, 2015). Lisaks aitab organisatsioonikultuur töötajatel säilitada otsustusloogika järjepidevust ning tegutseda ühtsete väärtuste ja tööpõhimõtete alusel (Schein, 2010).

Tolliameti organisatsioonikultuuri eripära kujuneb organisatsiooni tegevuskeskkonnas, mida mõjutavad avalik huvi, poliitilised otsused, regulatsioonitihedus ja ühiskondlikud ootused. Tolliametnike igapäevast töökorraldust ja tööülesannete täitmist suunavad riigisisised õigusaktid, Euroopa Liidu tolliregulatsioonid ning sanktsioonirežiim. Tollikontroll ja sellega seotud riskihindamise ning järelevalve põhimõtted tuginevad Tolliseadusele (2024), Korrakaitseadusele (2026) ja Euroopa Liidu tolliregulatsioonidele, mille eesmärk on tagada Euroopa Liidu välispiiridel ühtne ja õiguspärane tollikontrolli praktika. Lisaks mõjutavad tolliametnike töökorraldust rahvusvaheliste sanktsioonide rakendamisega seotud nõuded, mille alusel teostatakse sanktsioonide järgimise kontrolli ja tuvastatakse võimalikke rikkumisi (Rahvusvahelise sanktsiooni seadus, 2025; Euroopa Liidu Nõukogu määrus (EL) nr 833/2014, 2014).

Avaliku teenistuse seaduse (2026) kohaselt peavad tolliametnike tööpraktikad lähtuma seaduslikkuse, usaldusväärsuse ja erapooletuse põhimõtetest ning toetama avaliku huvi kaitset.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Van der Wali (2017) käsitlese kohaselt tuleb regulatiivses keskkonnas tagada samaaegselt teenuste efektiivsus, õiguspärasus ja läbipaistvus, mistõttu peavad organisatsioonid tasakaalustama sageli mitmetasandilisi ja vastuolulisi nõudmisi. Tööga seotud regulatsioonid, riskid ja muutuvad poliitilised otsused mõjutavad nii organisatsiooni toimimise raamistikku kui ka töötajate igapäevaseid otsustusprotsesse ja käitumist (Jakobsen *et al.*, 2018).

Organisatsioonikultuur aitab sellistes tingimtkustes töötajatel tõlgendada muutusi, ebakindlust ja tööga seotud ootusi ning mõjutab seda, kuidas organisatsioonis tegutsemist mõistetakse (Schein, 2010; Meyer *et al.*, 2012; Tadesse Bogale & Debela, 2024). Seetõttu avaldub organisatsioonikultuur tolhametis nii institutsionaalsete nõuete kui ka töötajate igapäevaste tööpraktikate koosmõjus.

Oluline roll organisatsioonikultuuri kujunemisel on eetilistel põhimõtetel ja professionaalsetel standarditel, mis mõjutavad töötajate arusaama õiguspärasest ja sobivast tegutsemisest. Huberts (2018) rõhutab, et õiguspärasus, vastutus ja läbipaistvus kujundavad töötajate professionaalset identiteeti ning mõjutavad otsustusprotsesse organisatsioonides, kus töötajatel on suur vastutus avalikkuse ees. Aloni (2020) järgi vahendatakse selliseid väärtusi eetikakoodeksite, käitumisjuhiste ja ametialaste standardite kaudu, kuid nende praktiline tähendus kujuneb välja töötajate igapäevases tegevuses ja konkreetsete tööolukordade tõlgendamisel. Organisatsioonikultuuri ei kujunda üksnes ametlikud reeglid ja hierarhilised struktuurid, vaid ka töötajate igapäevased tegevusviisid ja kollektiivsed tõlgendused. Jones *et al.* (2007) on välja toonud, et organisatsioonides kujuneb arusaam õigetest tegutsemisviisidest välja töötajate praktilise tegevuse kaudu. Seetõttu avaldub organisatsioonikultuur lisaks formaalsetele nõuetele ka töötajate koostöös, suhtlustrustrites ja situatsioonipõhistes otsustusprotsessides.

Tolhameti organisatsioonikultuuris on olulisel kohal väärtused, normid ja eetilised põhimõtted, mis suunavad töötajate otsustusprotsesse ja professionaalset identiteeti. Töötajate käitumist mõjutavad eelkõige õiguspärasus, läbipaistvus ja vastutus, mida vahendatakse eetikakoodeksite, käitumisjuhiste ja ametialaste standardite kaudu (Huberts, 2018; Alon, 2020). Tolhametit iseloomustavad ka ametlikud reeglid ja hierarhilised struktuurid, mis kujundavad arusaama organisatsioonis sobivast tegutsemisviisist (Jones *et al.*, 2007). Samas ei piirdu töötajad üksnes etteantud normide järgimisega, vaid tõlgendavad ja rakendavad neid vastavalt konkreetsetele tööolukordadele. Seetõttu avaldub organisatsioonikultuur lisaks ametlikele nõuetele ka igapäevastes otsustes ja praktilises tegutsemises.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Ugyeli (2020) järgi ei rakendu organisatsioonilised reformid ja institutsionaalsed muutused organisatsioonides ühtselt, vaid nende elluviimist mõjutavad tööpraktikad, väärtused ja organisatsioonilised hoiakud. Muutuste rakendamine võib kujuneda keerulisemaks organisatsioonides, kus rõhutatakse tugevalt stabiilsust, formaalseid protseduure ja väljakujunenud tööpraktikaid, kuna töötajad tõlgendavad uusi nõudeid olemasolevate praktikate kaudu (Parker & Bradley, 2000). Organisatsioonikultuur mõjutab otseselt organisatsiooni valmisolekut kohaneda muutuvate töötingimuste ja väliskeskkonnast tulenevate nõuetega. Lisaks mõjutavad organisatsioonis juurdunud väärtused ja normid seda, kuidas töötajad organisatsioonilisi muudatusi mõtestavad ning neid oma igapäevatöös rakendavad (Røvik, 2016). Organisatsioonikultuuri mõju avaldub eelkõige töötajate otsustusprotsessides, koostööpraktikates ja tööalaste olukordade tõlgendamisel.

Muutlikus ja ebakindlas keskkonnas mõjutavad organisatsioonilised muudatused otseselt töötajate töökoormust, tööpraktikaid ja emotsionaalset kogemust. Pircher Verdorferi ja van Ginkeli (2024) käsitle kohaselt võivad organisatsioonilised muutused suurendada töötajate ebakindlust ning mõjutada negatiivselt tööalast heaolu ja tulemuslikkust. Samas on leitud, et tugev organisatsioonikultuur ja kollektiivne pühendumus aitavad töötajatel keerulistes olukordades paremini toime tulla ning toetavad organisatsiooni kohanemisvõimet (Ludviga & Kalvina, 2025). Sellest tulenevalt võib organisatsioonikultuuri käsitleda mehhanismina, mis aitab säilitada organisatsiooni toimimise järjepidevust ning toetab töötajate kohanemist muutuvates tingimustes.

Muutused toliametis võivad olla seotud lisaks ka poliitiliste otsuste, õiguslike muudatuste või väliskeskkonna arengutega, mis suurendab töötajate töökoormust ja ebakindlust. Uuringud on näidanud, et sellistel perioodidel kogevad töötajad rohkem negatiivseid emotsioone, mis võivad mõjutada töötulemuslikkust ja suurendada vigade esinemise sagedust (Pircher Verdorfer & van Ginkel, 2024). Samas aitab tugev organisatsioonikultuur toetada töötajate pühendumust ning vähendada ebakindluse ja tööalase survega seotud stressi (Ludviga & Kalvina, 2025). Organisatsioonikultuuril on oluline roll ka organisatsiooni kohanemisvõime kujundamisel, kuna paindlik kultuur võimaldab töötajatel kiiremini reageerida muutuvatele tingimustele ning säilitada töö tulemuslikkuse (Okojie, 2026; Brahm & Poblete, 2024). See avaldub eelkõige koostöövõimes, informatsiooni jagamises ja valmisolekus kohandada tööpraktikaid vastavalt muutuvale keskkonnale (Hafstad *et al.*, 2024). Uuringud näitavad, et organisatsioonid, kus

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

suudetakse tasakaalustada paindlikkus ja stabiilsus, saavutavad parema tulemuslikkuse ning toetavad töötajate positiivseid hoiakuid ja kompetentse (Chang *et al.*, 2022; Hamdani *et al.*, 2025). Seetõttu võib organisatsioonikultuuri käsitleda olulise mehhanismina, mis aitab organisatsioonidel säilitada toimimise järjepidevust ja toetada töötajate toimetulekut ebakindlates tingimustes.

Organisatsioonikultuuri eripärad avalduvad eriti selgelt, kuna tolliametnike töö toimub regulatsioonitihedas, riskipõhises ja kiiresti muutuv keskkonnas (Laporte, 2011; Davaa & Namsrai, 2015). Tolliametnike igapäevatöö ülesanded on viia läbi transpordivahendite, kaupade ja isikute tollikontrolle eesmärgiga tõkestada keelatud kaupade liikumist ja ennetada tollirikkumisi (MTA, 2025). Selline töö eeldab pidevat riskihindamist, kiiret otsustusvõimet ning seadusest tulenevate nõuete järgimist (Laporte, 2011). Samal ajal ei piirdu tolliametniku igapäevatöö üksnes ametlike reeglite rakendamisega, vaid hõlmab ka nende tõlgendamist konkreetsetes tööolukordades (Brodkin & Majmundar, 2010). Seetõttu mõjutavad organisatsioonis kujunenud väärtused, normid ja tööpraktikad otseselt seda, kuidas tolliametnikud tööolukordi tõlgendavad, otsuseid langetavad ja oma tööülesandeid täidavad.

Tolliameti kontekstis on ametnike otsustusruum seotud nn tänavatasandi bürokraatia (ingl *street-level bureaucracy*) käsitlusega, mille järgi rakendavad ametnikud poliitika ja regulatsioone otseses kontaktis kodanike või ettevõtetega ning nende otsused mõjutavad poliitikate praktilist elluviimist (Yates, 1982; Brodkin, 2021). Sellistes olukordades tuleb tolliametnikel sageli tõlgendada reegleid ja teha otsuseid tingimustes, kus regulatsioonid ei anna üheselt mõistetavaid juhiseid. Nimelt tolliametnikud peavad sageli langetama otsuseid piiratud aja ja informatsiooni tingimustes, mistõttu suureneb töötajate individuaalne vastutus tööalaste otsuste tegemisel (Rinaldi *et al.*, 2024). See tähendab, et organisatsioonikultuur mõjutab otseselt töötajate arusaama sellest, milliseid otsuseid peetakse organisatsioonis professionaalseks, õiguspäraseks ja põhjendatuks. Töötajate praktilised otsustusviisid kujunevad seega samaaegselt nii ametlike juhendite kui ka organisatsioonis väljakujunenud tööpraktikate kaudu (De Lorena & Costa, 2023; Rose-Tangsgaard, 2021). Selle põhjal võib organisatsioonikultuuri käsitleda tolliametis lisaks juhtimisvahendile ka olulise riskijuhtimise mehhanismina.

Riskipõhine kontroll tähendab, et tolliametnikud suunavad oma ressursid suurema riskiga kaupade, ettevõtete ja tegevuste jälgimisele, et tagada tõhusam järelevalve (Widdowson, 2020; Karklina-Admine *et al.*, 2024). Praktikas väljendub see otsustes selle kohta, millised kaubad või

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

tehingud vajavad põhjalikumat kontrolli ning millistes olukordades tuleb rakendada täiendavaid meetmeid (van Engelenburg *et al.*, 2017). Seetõttu ei sõltu järelevalve üksnes tehnilistest süsteemidest ja ametlikest juhistest, vaid ka tolliametnike professionaalsest kogemusest ning organisatsioonikultuurist, mis suunab riskide tajumist ja otsustusprotsesse.

Organisatsioonikultuuril on oluline roll ka riskikultuuri kujunemisel. Riskikultuur suunab töötajate käitumist riskidega seotud olukordades (Bockius & Nadine, 2024). Riskikeskkonnas tegutsevates organisatsioonides toetab organisatsioonikultuur töötajate valmisolekut jagada informatsiooni, teha koostööd ja reageerida ennetavalt ohtudele (Bockius & Gatzert, 2024). Tollipunktide kontekstis tähendab see, et töötajad peavad suutma kiiresti reageerida võimalikele rikkumistele ning vahetama teavet riskitegurite kohta, kuna ohuolukorrad võivad mõjutada nii organisatsiooni toimimist kui ka laiemalt majanduskeskkonda (Soane, 2025). Selline tegutsemine eeldab organisatsioonikultuuri, mis toetab avatud suhtlust ja ühist arusaama tööalastest eesmärkidest.

Tolliameti töökorraldust mõjutavad tugevalt ka väliskeskkonnast tulenevad tegurid, nagu globaliseerumine, geopoliitilised muutused ja rahvusvahelised sanktsioonid. Rahvusvahelise kaubanduse kasv ja keerukamad tarneahelad on suurendanud tolliametnike töökoormust ning tekitanud vajaduse tasakaalustada kaubanduse sujuvus ja julgeolekunõuded (Grainger, 2011; World Bank, 2020). See eeldab ametnikelt mitmekülgseid kompetentse ning võimet täita samaaegselt erinevaid rolle. Sellest tulenevalt suureneb vajadus selgete organisatsiooni väärtuste ja tööpraktikate järele, mis aitavad töötajatel orienteeruda olukordades, kus erinevad eesmärgid võivad omavahel konflikti sattuda (Jabłońska-Wołoszyn, 2016). Sellistes olukordades muutub oluliseks organisatsioonikultuuri võime toetada töötajate kohanemist, koostööd ja tööpraktikate paindlikku kohandamist, kuna tolliametnikud peavad samaaegselt tasakaalustama kontrolli tõhusust, töökiirust ja õiguspärasust. Uuringud on näidanud, et paindlik organisatsioonikultuur toetab töötajate koostöövõimet, informatsiooni jagamist ja suutlikkust reageerida muutuvatele töötingimustele (Brahm & Poblete, 2024; Hafstad *et al.*, 2024). Organisatsioonikultuur aitab sellistes tingimustes kujundada ühist arusaama sellest, kuidas vastuolulistes tööolukordades tegutseda ja otsuseid langetada.

Lisaks rahvusvahelise kaubanduse kasvule mõjutavad tolliameti töötingimusi geopoliitilised muutused ja rakendatavad sanktsioonid (Cecil, 2024). Globaliseerunud majanduses liiguvad kaubad läbi mitme jurisdiktsiooni, mis suurendab vajadust rahvusvahelise

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

koostöö ja tõhusa riskijuhtimise järele (Okhrimenko *et al.*, 2025). Tolliametis kasutatavad süsteemid võimaldavad parandada kontrolliprotsesside kiirust ja usaldusväärsust, kuid võivad samal ajal kaasa tuua uusi riske, näiteks regulatiivset ebastabiilsust (Vorona *et al.*, 2022). Viimaste aastate üheks oluliseks geopoliitiliseks muutuseks on olnud Venemaale kehtestatud sanktsioonid, mis on suurendanud kaubavoogude volatiilsust ning nõudnud piiripunktidelt kiiret kohanemist uute regulatiivsete nõuetega (Nazarko & Fedotov, 2023). Geopoliitiliste riskide tajumine on suurendanud vajadust turvameetmete järele, et tugevdada riigikaitset välispiiridel (Bondarenko *et al.*, 2024). Samuti toovad need riskitegurid esile vajaduse intensiivsemate tollikontrollide järele, toetades samal ajal organisatsiooni eesmärke (Lobanchuk *et al.*, 2025). Sellises keskkonnas muutub organisatsioonide ja töötajate võime kiiresti kohaneda ning riske tõlgendada järjest olulisemaks.

Rahvusvaheliste sanktsioonide rakendamine on viimastel aastatel muutunud tolliametnike töö oluliseks osaks. Sanktsioonide rikkumiste tuvastamine eeldab tolliametnikelt head regulatsioonide tundmist, analüütilist mõtlemist ning võimet märgata võimalikke riskimustreid kaupade liikumises. Samal ajal võivad sanktsioonid mõjutada rahvusvahelisi tarneahelaid ja muuta kaubavoogude liikumist, suurendades tolliametnike vajadust kiiresti kohaneda muutuva keskkonnaga (Dolgui & Ivanov, 2021). Sellises olukorras peab tolliamet ühendama õiguslikud, tehnilised ja organisatsioonilised meetmed, et tagada tõhus kontroll ja sanktsioonide nõuetekohane rakendamine. Samuti sanktsioonidega seotud tööülesanded on muutnud tolliametnike tööpraktikad senisest intensiivsemaks ja kontrollikesksemaks. Töötajad peavad sagedamini kohanema muutuvate juhendite, täpsustavate piirangute ja suurenenud kontrollikoormusega, mis mõjutab nii töökorraldust kui ka töötajate omavahelist koostööd (Nazarko & Fedotov, 2023; Dolgui & Ivanov, 2021). Sellises keskkonnas suureneb organisatsioonikultuuri roll töötajate ühiste tööpraktikate, vastastikuse toetuse ja professionaalse kindlustunde kujundamisel, kuna muutlikes tingimustes muutuvad oluliseks koostöövõime, kohanemine ja informatsiooni jagamine (Pircher Verdorfer & van Ginkel, 2024; Brahm & Poblete, 2024; Hafstad *et al.*, 2024). Organisatsioonikultuur on selles kontekstis oluline, kuna jagatud väärtused, professionaalsed normid ja organisatsiooniline identiteet aitavad samuti töötajatel toime tulla tööalase surve ja ebakindlusega (Ishchuk *et al.*, 2024; Abawari *et al.*, 2024). Uuringud on näidanud, et riskikeskkonnas tegutsevates organisatsioonides, sealhulgas tolliametis, toetab tugev organisatsioonikultuur töötajate kohanemisvõimet ja pühendumust

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

muutustele (Pircher Verdorfer & van Ginkel, 2024). Tolliametnike jaoks on selline kohanemisevõime eriti oluline, kuna geopolitiilised muutused võivad kiiresti mõjutada töötingimusi ning nõuda töötajatelt kohanemist uute nõuete ja töökorraldusega. Tabelisse 2 on kirjanduse põhjal koondatud peamised tegurid, mis mõjutavad organisatsioonikultuuri avaldumist tolliameti kontekstis ning nende seosed tolliametnike igapäevaste tööpraktikatega.

Tabel 2. Organisatsioonikultuuri mõjutavad tegurid tolliameti kontekstis ja nende avaldumine tolliametnike igapäevatoos

Tegur	Sisu tolliameti kontekstis	Mõju organisatsiooni-kultuurile	Avaldumine tolliametnike igapäevatoos	Autor(id) (aasta)
Regulatsiooni-tihedus	Seaduste, protseduuride ja juhendite järgimine	Kujundab normipõhise ja tööpraktikale suunatud kultuuri	Reeglite rakendamine, otsustamine regulatsioonide alusel	Brodkin (2021); Laporte (2011); Schein (2010)
Poliitilised ja geopolitiilised muutused	Muutuvad nõuded, prioriteedid ja töökorraldus	Suunab kultuuri kohanema ja tõlgendama vastavalt muutustele	Otsustamine ebamäärares olukordades, tööülesannete kohandamine	Nazarko & Fedotov (2023); Cecil (2024); Pircher & van Ginkel (2024)
Avalik vastutus	Vastutus ühiskonna ja organisatsiooni eesmärkide ees	Kujundab väärtused ja eetilised põhimõtted	Otsustamine vastutustundlikum, töö tähenduse mõtestamine	Yates (1982); Kotter & Heskett (1992)
Riskikeskkond	Rikkumiste, ohtude ja ebakindluse olemasolu	Kujundab riskiteadlikkust ja otsustusmustreid	Riskihindamine, situatsioonipõhine otsustamine	Widdowson (2020); Karklina-Admine <i>et al.</i> (2024); Bockius & Nadine (2024)
Eetika ja normid	Õiguspärasuse ja professionaalsuse nõuded	Toetab väärtuspõhist otsustamist	Otsuste põhjendamine, normide järgimine	Huberts (2018); Alon (2020); Reiman & Norros (2002)
Muutlik keskkond	Sanktsioonid, geopolitika, töötingimuste muutus	Suurendab vajadust kohanemiseks	Koostöö, info jagamine, tööpraktikate kohandamine	Grainger (2011); World Bank (2020); Brahm & Poblete (2024)

Allikas: Autorite koostatud kirjanduse põhjal (viidatud allikad esitatud tabelis)

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Tabelis 2 esitatud tegurid näitavad, et organisatsioonikultuuri avaldumist tolliametnike igapäevatoos mõjutab samaaegselt nii organisatsioonisiseseid kui ka väliskeskkonnast tulenevad tegurid. Regulasioonitihedus, avalik vastutus, eetika ja normid kujundavad arusaamu professionaalsest tegutsemisest, samas kui riskikeskkond ja geopoliitilised muutused suurendavad vajadust paindlikkuse, koostöö ja situatsioonipõhise otsustamise järele. Selle põhjal ei avaldu organisatsioonikultuur üksnes ametlikes normides ja protseduurides, vaid ka tolliametnike igapäevatoos otsustamistes ja tööalaste olukordade tõlgendamises. Tolliameti kontekstis on organisatsioonikultuuri avaldumine seega tihedalt seotud organisatsiooni kohanemisvõime, töö järepidevuse ja riskidega seotud otsustusprotsessidega.

1.3. Organisatsioonikultuuri arendamise analüüsi teoreetiline raamistik

Selles alapeatükis käsitletakse teoreetilisi lähenemisi, mis loovad aluse empiirilise analüüsi läbiviimiseks ning võimaldavad tõlgendada tolliametnike kogemusi, käitumist ja otsustusprotsesse organisatsioonikultuuri kontekstis.

Organisatsioonikultuuri analüüsimisel tuginetakse peamiselt Scheini (2010) kolmetasandilisele organisatsioonikultuuri mudelile ning Trice'i ja Beyer (1993) käsitlusele kultuurivormidest ja kultuuri tagajärgedest. Nende lähenemiste kombineerimine võimaldab tõlgendada organisatsioonikultuuri süvatasandilisi tähendusi ning nende avaldumist tolliametnike igapäevases tegevuses, tööpraktikates ja suhtlusviisides. Scheini (2010) ja Trice'i ja Beyer (1993) käsitlused moodustavad käesoleva uurimuse peamise analüütilise raamistiku empiiriliste tulemuste tõlgendamisel.

Täiendavalt lähtutakse Meyer *et al.* (2012) organisatsioonilise pühendumuse käsitlusest ning Kotteri (1996) muutuste juhtimise käsitlusest, et analüüsida töötajate töö tähenduslikkust, pühendumust, muutustega kohanemist ja organisatsioonikultuuri arendamise võimalusi. Neid käsitlusi kasutatakse eelkõige empiiriliste tulemuste põhjal organisatsioonikultuuri arendussoovituste kujundamisel MTA-le.

Teoreetiliste käsitluste valikul lähtutakse nende sobivusest organisatsioonikultuuri avaldumise tõlgendamisel tolliametnike töö kontekstis. Käesolevas uurimuses kasutatakse erinevaid teoreetilisi lähenemisi, et analüüsida organisatsioonikultuuri avaldumist töötajate väärtustes, tööpraktikates, suhtlusviisides ja otsustusprotsessides ning toetada empiiriliste

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

tulemuste põhjal organisatsioonikultuuri arendussoovituste kujundamist. Teoreetiliste käsitluste potentsiaal praktikate analüüsimisele on esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Teoreetiliste käsitluste potentsiaal praktikate analüüsimisele

Teoreetiline käsitlus	Potentsiaal praktikate analüüsimisele
Schein (2010)	Võimaldab analüüsida organisatsioonikultuuri süvatasandeid ning tõlgendada tolliametnike väärtusi, hoiakuid ja tööpraktikaid organisatsioonikultuuri kontekstis.
Trice ja Beyer (1993)	Toetab intervjuudes ilmnenu tööviiside, suhtlusmustrite ja korduvate tegevuspraktikate analüüsimist tolliametnike igapäevatoos.
Meyer <i>et al.</i> (2012)	Võimaldab tõlgendada töötajate töö tähenduse, missioonitunde ja organisatsioonilise seotusega seotud kogemusi.
Kotter (1996)	Toetab töökorralduslike muutuste, ebakindluse, kommunikatsiooni ja töötajate kaasamisega seotud kogemuste analüüsimist organisatsioonikultuuri arendamise kontekstis.

Tabelis 3 on esitatud neli teoreetilist käsitlust. Nende kombineerimine võimaldab analüüsida organisatsioonikultuuri avaldumist erinevatel, kuid omavahel seotud tasanditel. Scheini (2010) mudelit rakendatakse antud uurimuses empiiriliste tulemuste tõlgendamisel tolliametnike igapäevaste tööviiside, otsustusprotsesside ja tööalaste arusaamade analüüsimiseks. Mudel võimaldab tõlgendada intervjuudes ilmnenu kontrolliprotsesse, juhendite järgimist, koostööpraktikaid ja situatsioonipõhist otsustamist organisatsioonikultuuri kontekstis. Tolliameti töö eripära arvestades toetab käsitlus töötajate professionaalse vastutuse, töö tähenduslikkuse ja töökorralduslike tegevuste mõtestamise analüüsimist muutuvates ja riskipõhistes tingimustes. Selline lähenemine võimaldab siduda tolliametnike kirjeldatud tööpraktikad nende tööalaste arusaamade ja organisatsioonis kujunenud tegutsemisviisidega.

Trice'i ja Beyer (1993) käsitlus aitab intervjuudes ilmnenu tööviiside, koostöömustrite ja korduvate tegevuspraktikate tõlgendamisel. Lähenemine võimaldab analüüsida, kuidas tolliametnike kirjeldustes avalduvad kontrolliprotsessid, riskihindamine, kolleegidevaheline koostöö ja situatsioonipõhine otsustamine. Samuti toetab käsitlus tööalaste suhtlusviiside, ühiste tegutsemispraktikate ja organisatsioonis kujunenud töökorralduslike tegevuste analüüsimist. Trice'i ja Beyer (1993) ning Scheini (2010) käsitluste ühendamisel saab tõlgendada

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

tolliametnike igapäevaseid tööpraktikaid nii nähtavate tegevuste kui ka töötajate arusaamade ja organisatsioonis kujunenud tegutsemisviiside kaudu.

Meyer *et al.* (2012) käsitlust kasutatakse töötajate töö tähenduse, missioonitunde ja organisatsioonilise seotusega seotud kogemuste tõlgendamisel. Tolliameti kontekstis võimaldab see analüüsida, kuidas tolliametnikud kirjeldavad oma töö rolli avaliku vastutuse, riigi julgeoleku ja regulatsioonide järgimise kontekstis. Käsitlus toetab empiiriliste tulemuste tõlgendamist olukordades, kus intervjuudes ilmnevad töötajate motivatsiooni, kuuluvustunde ja organisatsiooniga samastumisega seotud arusaamad. Samuti aitab see mõista, kuidas töötajad mõtestavad oma töö eesmärgi ja professionaalset rolli organisatsioonis.

Muutuste juhtimise käsitlus on abiks töökorralduslike muutuste, ebakindluse ja muutustega kohanemisega seotud kogemuste tõlgendamisel (Kotter, 1996). Tolliameti kontekstis võimaldab see analüüsida, kuidas töötajad tajuvad muutunud töötingimusi, töökoormuse kasvu ja ümberkorraldusi ning millised tegurid toetavad või raskendavad muutustega kohanemist. Käsitlus aitab tõlgendada intervjuudes ilmnenu kommunikatsiooni, kaasamise ja organisatsioonisisese toetusega seotud kogemusi muutuvates töötingimustes. Lisaks kasutatakse Kotteri lähenemist empiiriliste tulemuste põhjal organisatsioonikultuuri arendussoovituste kujundamisel MTA-le.

Organisatsioonis areneb organisatsioonikultuur läbi kujunenud väärtuste, normide, käitumismustrite ja tööviiside teadliku suunamist eesmärgiga toetada organisatsiooni toimimist ja kohanemisvõimet muutuvates tingimustes. Organisatsioonikultuuri ei käsitleta seejuures staatilise nähtusena, vaid protsessina, mis kujuneb ja muutub töötajate igapäevaste kogemuste, suhtluse ja tegevuste kaudu (Schein, 2010). Seetõttu eeldab organisatsioonikultuuri arendamine lisaks ametlikele muudatustele ka töötajate aktiivset kaasamist ning ühist arusaama organisatsiooni eesmärkidest, väärtustest ja töökorralduslikest põhimõtetest.

Kotteri (1996) muutuste juhtimise käsitluse kohaselt sõltub organisatsiooniliste muutuste edukus suurel määral sellest, kuivõrd töötajad on muutuste protsessi kaasatud ning mõistavad nende eesmärgi ja tähendust. Organisatsioonikultuuri arendamine eeldab seetõttu teadlikku kommunikatsiooni, töötajate kogemuste arvestamist ja võimalust osaleda muutuste kujundamises. Samuti rõhutavad Hald *et al.* (2024), et organisatsioonikultuuri arendamine sõltub organisatsiooni võimest toetada probleemide märkamist, nende käsitlemist ja organisatsioonilist õppimist. Kui organisatsioonis puudub nn parandav kultuur (ingl *corrective culture*), võivad

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

probleemid jääda käsitlemata või neist ei õpita piisavalt, mis võib takistada organisatsiooniliste muudatuste edukat rakendamist tulevikus. Seetõttu on organisatsioonikultuuri arendamisel oluline luua keskkond, mis toetab avatud kommunikatsiooni, tagasisidet ja pidevat õppimist.

Organisatsioonikultuuri arendamine on tihedalt seotud ka organisatsiooni kohanemisvõimega, eriti kriisi- ja muutlikes olukordades (Cedergren & Hassel, 2023). Muutuv töökeskkond ja töökorralduslikud muudatused mõjutavad töötajate kogemusi, koostööd ja organisatsioonikultuuri tajumist (Todisco *et al.*, 2023). Tolliameti kontekstis omandab see erilise tähtsuse, kuna tolliametnikud tegutsevad kõrge vastutuse, regulatsioonitiheduse ja kiiresti muutuva riskikeskkonna tingimustes (Widdowson, 2020; Laporte, 2011; Abawari *et al.*, 2024). Sellistes tingimustes muutub oluliseks organisatsiooni võime toetada töötajate kohanemist, koostööd ja ühtset otsustusloogikat, et tagada organisatsiooni eesmärkide järjepidev täitmine ka ebakindlates olukordades. Seetõttu võimaldab käesolevas peatükis esitatud teoreetiline raamistik käsitleda organisatsioonikultuuri mitte üksnes organisatsioonisisesena, vaid ka töötajate käitumist, otsustusprotsesse ja kohanemisvõimet mõjutava tegurina. Selline lähenemine loob aluse tolliametnike kogemuste tõlgendamiseks ning organisatsioonikultuuri arendussoovituste kujundamiseks MTA-le.

2. Empiiriline uuring Eesti välispiiri tollipunktides

2.1. Uurimisprotsessi kirjeldus, valim ja metoodika

Selles alapeatükis kirjeldatakse empiirilise uurimuse läbiviimist, valimi moodustamise põhimõtteid ning uurimismetoodikat. Empiiriline uurimus viidi läbi eelnevalt koostatud uurimisplaani alusel (vt tabel 4 lk 24). Empiiriline uurimus keskendub organisatsioonikultuuri avaldumisele Eesti välispiiri tollipunktides, analüüsides tolliametnike kogemusi ja arusaamu nende igapäevastest tööpraktikatest ja koostada selle põhjal järeldused organisatsioonikultuuri arendamiseks MTA-le. Nende põhjal on võimalik mõista, kuidas organisatsioonikultuur mõjutab töötajate käitumist, otsustusprotsesse, tööalast tähendusloomet ja kuidas kujundada organisatsioonikultuuri tolliametis muutlikus ja riskipõhises töökeskkonnas. Lisaks käsitletakse sise- ja välistegureid, mis mõjutavad organisatsioonikultuuri kujunemist ning töötajate pühendumust muutlikus ja riskipõhises töökeskkonnas. Tulemuste põhjal tehakse järeldusi ning esitatakse organisatsioonikultuuri arendussoovitused MTA-le.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Tabel 4. Uurimisplaani

Tegevus	Ajakava
Töö teoreetilise materjaliga	September 2025 - märts 2026
Uurimisplaani koostamine	Oktoober 2025
Intervjuu küsimuste ettevalmistamine	Detsember 2025 - veebruar 2026
Kooskõlastus MTA sisekontrolliga, personaliosakonnaga	Veebruar 2026
Valimi koostamine	Veebruar 2026
Intervjuude läbiviimine ja transkribeerimine	Märts 2026
Intervjuude kodeerimine ja andmete töötlemine	Märts 2026
Tulemuste analüüs ja järelduste tegemine	Märts - aprill 2026

Allikas: Autorite koostatud

Empiiriline uurimus lähtub deduktiivsest lähenemisest, liikudes teoreetilisest raamistikust empiirilise andmestiku tõlgendamiseni (Saunders *et al.*, 2023). Deduktiivne lähenemine põhineb Scheini (2010) organisatsioonikultuuri kolmetasandilisel mudelil ning Trice'i ja Beyer (1993) käsitusel kultuurivormidest, mis loovad aluse empiirilise andmestiku struktureerimiseks ja tõlgendamiseks. Empiirilises uurimuses kasutatakse kvalitatiivset uurimismetoodikat, kuna see võimaldab analüüsida töötajate kogemusi, tõlgendusi ja tööpraktikaid süvitsi ning avada organisatsioonikultuuri mitmetasandilist olemust (Õunapuu, 2014). Kvalitatiivne lähenemine võimaldas tuvastada kultuurilisi mustreid ja tähendusseoseid ning siduda tulemused teoreetilise raamistikuga, mida kvantitatiivsete meetoditega ei oleks olnud võimalik samaväärselt esile tuua.

Uuring viidi läbi Eesti välispiiri tollipunktides Narvas, Koidulas ja Luhamaal. Valimi kujundamisel rakendati eesmärgistatud valimi põhimõtet (Õunapuu, 2014), mille kohaselt kaasati uuringusse isikud, kelle töökogemus ja vahetu kokkupuude uuritava nähtusega võimaldavad seda sisuliselt avada. Valimi moodustasid nimetatud tollipunktides töötavad tolliametnikud, kelle igapäevane töö on otseselt seotud kontrolliprotsesside ja töökorralduslike praktikatega. See valik võimaldab analüüsida organisatsioonikultuuri avaldumist tollipunktide tolliametis nii ametlike kui ka mitteametlike praktikate kaudu. Intervjuu kava koostamisel kasutati abivahendina tehisintellekti küsimuste struktureerimiseks ja teemade grupeerimiseks vastavalt teoreetiliste käsitluste põhikategooriatele. Tehisintellekti kasutati ka teksti keeleliseks toimetamiseks,

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

sealhulgas korduste vähendamiseks ja sõnaliste ebatäpsuste parandamiseks (OpenAI, ChatGPT, 2026).

Kokku viidi läbi 10 poolstruktureeritud intervjuud ajavahemikus 18.-21.03.2026.

Intervjuude arv kujunes andmeküllastuse põhimõttel, st andmekogumine lõpetati hetkel, mil uued intervjuud ei toonud esile sisuliselt uusi teemasid ega vaatenurki, mis on kooskõlas Guest *et al.* (2006) käsitlusega. Ülevaade läbiviidud intervjuudest on esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Uurimisvalimi jaotus numbrite, aja ja andmete kohta

Intervjueeritav ja intervjuu number	Intervjuu salvestuse pikkus minutites	Korrastatud transkriptsioonide maht lehekülgedena
Intervjuu 1	20	11
Intervjuu 2	35	23
Intervjuu 3	21	12
Intervjuu 4	37	15
Intervjuu 5	17	10
Intervjuu 6	11	8
Intervjuu 7	18	13
Intervjuu 8	15	9
Intervjuu 9	11	8
Intervjuu 10	29	15

Allikas: autorite koostatud

Tabelis 5 on esitatud intervjuude kestvus ning korrastatud transkriptsioonide maht lehekülgedena. Kõige pikem intervjuu kestis 37 minutit ning kõige lühemad intervjuud 11 minutit. Intervjuude kogukestvus oli 214 minutit ning transkriptsioonide kogumaht 124 lehekülge. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas autoritel esitada täiendavaid küsimusi vastavalt intervjuu käigus esile kerkinud teemadele, mistõttu on intervjuude kestvused erinevad (Al Balushi, 2018). Intervjuude kestvus sõltus sellest, kui põhjalikult intervjueeritavad oma kogemusi ja seisukohti kirjeldasid. Töö tulemustes käsitletakse intervjueeritavaid anonüümselt ning eristatakse numbrite alusel (1-10).

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Intervjuud toimusid intervjueeritavatele sobival ajal tollipunktis kohapeal. Intervjuus osalemine oli tolliametnikele vabatahtlik, mis oli välja toodud ka pöördumise tekstis (vt lisa A). Sellest tulenevalt kujunes valim osalejate valmisoleku ja soovi alusel ning intervjuude jaotus tollipunktide lõikes ei ole võrdne. Käesolevas töös ei analüüsita tollipunkte eraldi, sest see ei kooskõlas käesoleva töö eesmärgiga. Organisatsioonikultuuri arendussoovitusteks vaadeldakse tollipunkte kui ühtset terviklikku valimit. Intervjuude käigus ei tuvastatud samuti erinevate tollipunktide tolliametnike puhul sisulisi erisusi, mis tekitaks vajaduse käsitleda käesoleva töö empiirilises uurimuses tollipunkte eraldi. Kõik intervjuud salvestati osalejate nõusolekul autorite nutiseadmesse ning transkribeeriti sõnasõnaliselt programmis Tekstiks. Pärast transkribeerimist korrastati tekst arusaadavamaks ja sõnaliselt korrektsemaks, mille põhjal moodustati analüüsi aluseks oleva tekstilise andmestiku. Intervjuu kava koostati lähtuvalt töö teoreetilisest raamistikust (vt ptk 1.3) ning küsimused sõnastati praktilises keeles, et need ei eeldaks intervjueeritavalt organisatsioonikultuuri teoreetiliste mõistete tundmist. Küsimused käsitlesid igapäevaseid tööpraktikaid ja rutiine (artefaktid), töökeskkonnas olulisi norme ja väärtusi (väärtused) ning sügavamaid hoiakuid ja eeldusi, mis avalduvad otsustusprotsessides ja pingelistes olukordades (põhihoiakud). Lisaks käsitleti sise- ja välistegureid, sealhulgas muutunud julgeolekuolukorda ja sanktsioonide mõju töökorraldusele. Intervjueeritavatele edastatud pöördumise tekst, intervjuu kava ning nõusoleku tekst on esitatud töö lisades (Lisa A-C).

Arvestades uurimiskeskonna tundlikkust, sealhulgas välispiiri eripära ja sanktsioonide rakendamisega seotud asjaolusid, keskenduti intervjuudes tolliametnike kogemustele ja tõlgendamisele ning organisatsioonikultuuri avaldumisele tööpraktikates, väärtustes ja hoiakutes, vältides detailsete tööprotsesside kirjeldamist, mis ei ole vajalikud organisatsioonikultuuri analüüsimiseks. Andmeid analüüsiti deduktiivse suunatud kvalitatiivse sisuanalüüsi abil (Õunapuu, 2014). Analüüsiprotsess algas transkriptsioonide korduva läbilugemisega, millele järgnes esmane kodeerimine. Tähenduslikud üksused grupeeriti vastavalt Scheini (2010) kolmetasandilisele mudelile (artefaktid, väärtused, põhihoiakud) ning Trice'i ja Beyer (1993) käsitlesele, mida täpsustati empiiriliste andmete põhjal. Esialgne kodeerimistabel koostati intervjuude vastuste põhjal ning on esitatud lisas D. Uuringus on tagatud usaldusväärsuse põhimõte, kus kogu andmekogumis- ja analüüsiprotsess on dokumenteeritud. Intervjuu kava järgimine ja sõnasõnaline transkriptsioon suurendavad uurimisprotsessi läbipaistvust ning

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

võimaldavad selle kontrollitavust. Osalejatele selgitati enne intervjuusid uuringu eesmärki, andmete kasutamise viisi ja anonüümsuse tagamist. Lõputöös ei avaldata intervjuueeritavate isikuandmeid ega täpset töökoha asukohta.

2.2. Organisatsioonikultuuri avaldumine tolliametnike igapäevastes tööpraktikates

Selles alapeatükis esitatakse empiirilise uuringu käigus kümne poolstruktureeritud intervjuu põhjal esilekerkinud peamised mustrid ning tõlgendatakse neid teoreetilise raamistiku valguses. Tekstis sulgudes esitatud number tähistab intervjuu järjekorranumbrit (1-10). Analüüs põhineb intervjuuandmete kodeerimisel kujunenud temaatilistel kategooriatel, mis võimaldasid koondada tolliametnike kogemused, arusaamad ja tööpraktikad organisatsioonikultuuri avaldumisega seotud tähenduslikeks tervikuteks.

Analüüsi käigus kujunenud temaatilised kategooriad ja nende koondtähendused on esitatud tabelis 6 lk 28. Kategooriad kujunesid deduktiivse ja induktiivse lähenemise kombineerimisel. Esmased kategooriad lähtusid töö teoreetilisest raamistikust (vt pkt 1.3), mis tugineb Scheini (2010) organisatsioonikultuuri tasanditele ning Trice'i ja Beyer (1993) kultuurivormidele. Empiirilise analüüsi käigus täpsustati ja kohandati kategooriaid vastavalt tolliametnike kogemustele ja tööpraktikatele. Mitmed sisuliselt kattuvad teemad ühendati laiemateks kategooriateks, et vähendada korduvusi ning tuua paremini esile intervjuuandmetes ilmnenud seosed. Näiteks koondati formaalsete protseduuride, kontrolli ja situatsioonipõhise otsustamisega seotud teemad ühise kategooria alla, kuna intervjuudes avaldusid need omavahel tihedalt seotud nähtustena. Samuti ühendati väliskeskkonna mõju ja muutunud töökorraldusega seotud teemad, mis võimaldas paremini esile tuua geopoliitiliste muutuste mõju tolliametnike igapäevatööle ja tööpraktikatele. Eraldi teemadena kujunesid välja väärtuste, töö tähenduse ja motivatsiooniga seotud aspektid ning koostöö, õppimise ja vahetuste tööpraktikatega seotud kogemused. Sellise analüüsiprotsessi tulemusena moodustus neli peamist temaatilist kategooriat, mis võimaldasid siduda teoreetilised lähtekohad empiirilistest andmetest kujunenud tähendustega ning arvestada uurimisobjekti eripäraga.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Tabel 6. Tolliametnike intervjuude transkriptsioonidest koostatud kodeerimistabel

Teema (kategooria)	Alamkoodid / märksõnad	Sisu (koondatud tähendus)
Väliskeskkonna mõju ja muutunud töökorraldus	Sõda, sanktsioonid, töökoormus, piirangud, rutiinne töö, korduvus, töö muutumine, väsimus, pingeline töö, kontrollimaht	Geopoliitilised muutused ja sanktsioonid on suurendanud töökoormust ning muutnud töökorralduse intensiivsemaks, standardiseeritumaks ja emotsionaalselt pingelisemaks
Formaalsed protseduurid ja situatsioonipõhine otsustamine	Kontroll, dokumentide kontroll, juhendid, seadused, reeglid, rikkumised, riskihindamine, „inimese lugemine“, kogemus, situatsioonitunnetus, professionaalne otsustamine	Tollikontroll tugineb ametlikele protseduuridele ja juhenditele, kuid igapäevatöös on oluline ka kogemuslik ning situatsioonipõhine otsustamine
Väärtused, töö tähendus ja motivatsioon	Seaduslikkus, täpsus, vastutus, õiglus, usaldus, professionaalsus, töö tähendus, avalik huvi, riigi julgeolek, motivatsioon, töörahulolu	Töö aluseks on tugev normatiivne raamistik ning töötajate motivatsiooni mõjutavad töö tähenduslikkus, vastutus ja avaliku huvi kaitsmine
Koostöö, õppimine ja vahetuste tööpraktikad	Kolleegid, tugi, koostöö, info jagamine, õppimine, kogemus, praktika, professionaalne areng, erinevad vahetused, tööstiilid, juhtimisstiil	Organisatsioonikultuur avaldub kollektiivses koostöös, teadmiste jagamises, praktilises õppimises ning vahetuste erinevates tööpraktikates

Allikas: Autorite koostatud intervjuude andmete alusel ja kirjanduse põhjal (Schein, 2010; Trice ja Beyer, 1993)

Viimaste aastate geopoliitilised muutused, eelkõige Venemaa sõjaline tegevus Ukrainas ning sellele järgnenud sanktsioonid ja piirangud, on oluliselt mõjutanud tolliametnike igapäevast töökorraldust, tööpraktikaid ja organisatsioonikultuuri avaldumist. Intervjueeritavad seostasid töö muutumist eelkõige pärast 2022. aastat rakendatud sanktsioonide, 100% kontrolli nõuete ja piirirežiimi ümberkorraldustega (1, 3, 4, 7, 8, 9), mille tulemusena on töö muutunud senisest intensiivsemaks, standardiseeritumaks ja emotsionaalselt pingelisemaks. Tolliametnike hinnangul on kontrolliprotsesside maht märgatavalt kasvanud ning suurem osa tööajast kulub nüüd sanktsioonidega seotud kontrollidele, dokumentide kontrollimisele ja korduvatele menetlusprotseduuridele (1, 3, 4, 5, 7, 8, 9).

Mitmed intervjueeritavad tõid esile, et muutunud töökorraldus on vähendanud tööalast vaheldusrikkust ning suurendanud rutiinsete tegevuste osakaalu (1, 5, 7, 8). Eriti rõhutati, et töö

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

keskendub nüüd suuremas mahus jalakäijate ja sanktsioonidega seotud kontrollidele, mille tõttu on töö muutunud üksluisemaks ning ametnike otsustusruum mõnes tööetapis on vähenenud (1, 4, 7, 8). Kontrolliprotsesside pidev kordumine mõjutab töötajate hinnangul otseselt töö tähenduslikkuse tunnetamist ning tööalast motivatsiooni (4, 7, 8).

„Töö on muutunud liiga rutiinseks ja piiravaks.“ (8)

Lisaks töö sisulistele muutustele tõid intervjueeritavad välja, et viimaste aastate töökorralduslikud muudatused on suurendanud nii füüsilist kui ka vaimset töökoormust (4, 7, 8, 9). Pikad töövahetused, suur kontrollimaht ja vajadus pidevalt kohaneda muutuvate juhendite ning sanktsioonidega nõuavad töötajatelt pidevat tähelepanelikkust ja kiiret reageerimist (4, 8, 9). Mitme intervjueeritava hinnangul mõjutab suurenenud töötempo otseselt töötajate väsimust ning raskendab kvaliteetse töö säilitamist (3, 4, 8, 9). Samuti rõhutati, et juhendite sage muutumine ja sanktsioonide pidev täpsustumine tekitavad töötajates ebakindlust ning suurendavad vajadust kolleegidega konsulteerimise ja ühiste arutelude järele (1, 7, 8, 9).

„Me teeme 12 tunniga ära praegu 24 tunni töö.“ (8)

Intervjuudest ilmnas siiski, et vaatamata suurenenud töökoormusele ja pingelisemale töökeskkonnale annab tööle jätkuvalt tähenduse teadmine, et nende tegevus aitab kaasa riigi julgeoleku tagamisele ning sanktsioonialuste kaupade tõkestamisele (1, 4, 5, 9, 10). Tolliametnikud nägid oma tööd olulise osana Eesti ja Euroopa Liidu välispiiri kaitsmisel ning avaliku huvi tagamisel (2, 4, 9, 10). Sellest tulenevalt mõjutavad väliskeskkonna muutused lisaks töökorraldusele ja tööpraktikatele ka seda, kuidas töötajad mõtestavad oma professionaalset rolli ja vastutust organisatsioonis.

Lisaks väliskeskkonnast tulenevatele muutustele ja suurenenud töökoormusele ilmnas intervjuudest, et tolliametnike igapäevast tööpraktikat kujundavad olulisel määral ka organisatsioonis kehtivad formaalsed protseduurid ning töötajate kogemuslik ja situatsioonipõhine otsustamine. Kuigi töökorraldus tugineb tugevalt juhenditele, seadustele ja standardiseeritud kontrolliprotsessidele, ei ole kõiki tööolukordi võimalik detailselt reguleerida. Seetõttu mängivad tolliametnike töös olulist rolli professionaalne tunnetus, riskihindamine ning võime keerulistes olukordades kiiresti otsuseid teha.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Intervjuude põhjal ilmnes, et muutunud töökorralduse ja suurenenud kontrollikoormuse tingimustes tugineb tolliametnike igapäevatöö samaaegselt nii formaalsetele protseduuridele kui ka kogemuslikult kujunenud situatsioonipõhisele otsustamisele. Intervjueeritavate hinnangul moodustab kontroll tolliametniku töö keskse praktika, mille kaudu mõtestatakse nii töö eesmärki kui ka oma professionaalset rolli organisatsioonis (1-10). Kontroll hõlmab isikute, kaupade, dokumentide ja käitumise jälgimist ning selle peamiseks eesmärgiks peetakse keelatud ja sanktsioonialuste kaupade avastamist ning seadusliku kaubavahetuse tagamist (1, 2, 4, 5, 7, 9, 10). Viimaste aastate geopoliitilised muutused on suurendanud kontrolliprotsesside osakaalu ning muutnud põhjaliku kontrolli väljuval suunal eriti oluliseks (1, 4, 7, 8, 9).

„Praegu on kõige olulisem kontrollida maksimaalselt kõiki piiriületajaid, et tõkestada keelatud sanktsioneeritud kaupa.“ (9)

Intervjueeritavad rõhutasid, et tolliametnike töö on tugevalt juhendipõhine ja reguleeritud (1, 2, 3, 5, 6, 7, 9). Menetlused, dokumentide vormistamine ning ametlikud otsused peavad olema kooskõlas seaduste, reeglite ja organisatsiooniliste juhenditega ning kõrvalekaldeid käsitletakse tõsiselt (2, 3, 5, 7, 9). Juhendite järgimist peeti oluliseks õiguspärase, läbipaistva ja standardiseeritud töökorralduse tagamisel ning eksimisvõimaluste vähendamisel (1, 2, 3, 5, 7, 9). Samuti tõid ametnikud esile, et viimaste aastate sanktsioonidega seotud regulatsioonid on suurendanud juhendite ja kontrolliprotseduuride osakaalu igapäevases töös (1, 4, 7, 8, 9).

Samas tuli intervjuudes esile, et tolliametnike töö ei põhine üksnes formaalsete juhiste järgimisel (2, 7, 8, 9, 10). Kõiki tööolukordi ei ole võimalik detailselt reguleerida ning ametnikud peavad sageli kasutama situatsioonitundlikkust, kogemuslikku teadmist ja professionaalset otsustusvõimet (2, 3, 4, 7, 9, 10). Eriti puudutab see füüsiliste kontrollide läbiviimist, inimeste käitumise hindamist ja riskianalüüsi tegemist, kus oluline roll on töötajate praktilisel kogemusel ja oskusel märgata kõrvalekaldeid tavapärasel käitumises (2, 4, 7, 9, 10). Intervjueeritavate hinnangul kujuneb selline tunnetus peamiselt igapäevase tööpraktika kaudu ning seda peetakse oluliseks osaks professionaalsest kompetentsist (2, 9, 10).

„Näed juba alateadlikult mingi mustri muutumist, et okei, seda inimest tasub kontrollida.“ (2)

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Intervjuude põhjal tähendab situatsioonipõhine otsustamine ametlike reeglite tõlgendamist ja rakendamist konkreetsetes tööolukordades (2, 3, 5, 7, 9). Intervjueeritavate hinnangul on paindlikkus lubatud üksnes seaduse piirides ning ametlikke juhiseid nähakse olulise raamistikuna, mis aitab tagada õiguspärase töökorralduse (2, 4, 5, 6, 7, 9). Samuti peeti oluliseks kolleegidega konsulteerimist ja teadmiste jagamist olukordades, kus juhendid ei anna ammendavat vastust või tööolukord on tavapärasest keerulisem (4, 6, 7, 8, 9, 10). Sellest tulenevalt kujuneb otsustamine sageli kollektiivseks praktikaks, kus olulist rolli mängivad töötajate kogemus, vastastikune toetus ja ühised arusaamad töö tegemisest (1, 4, 6, 7, 8, 9, 10).

Lisaks formaalsetele protseduuridele ja situatsioonipõhisele otsustamisele ilmnes intervjuudest, et tolliametnike igapäevast tööpraktikat kujundavad olulisel määral ka organisatsioonis jagatud väärtused, arusaamad töö tähendusest ning töötajate motivatsioon. Intervjueeritavate kirjeldustest tuli esile, et tolliametnike töö ei tähenda nende jaoks üksnes kontrolliprotseduuride ja menetluste läbiviimist, see on tihedalt seotud vastutuse, professionaalsuse, avaliku huvi kaitsmise ja riigi julgeoleku tagamisega. Samuti mõjutavad töötajate motivatsiooni töökeskkond, kolleegidevahelised suhted, juhtimine ning võimalus kogeda oma töö sisulist tähenduslikkust.

Intervjuude põhjal ilmnes, et tolliametnike tööpraktikaid suunavad tugevad organisatsioonilised väärtused ja normid, mis mõjutavad nii töö tegemise viisi, otsustusprotsesse kui ka töötajate omavahelist suhtlust. Intervjueeritavad rõhutasid eelkõige seaduslikkuse, professionaalsuse, vastutuse, täpsuse ja õigluse olulisust (1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10). Tolliametnikud nägid oma tööd avaliku võimu teostamisena, mistõttu peeti oluliseks tegutseda korrektselt, järgida juhendeid ning tagada inimeste võrdne kohtlemine (2, 3, 4, 5, 7, 10). Intervjuudest ilmnes, et oma töös tuleb lähtuda eelkõige seadusest ning vältida olukordi, kus isiklikud emotsioonid või hinnangud hakkavad mõjutama tööalaseid otsuseid (3, 4, 7, 9, 10).

„Me täidame korrakaitse funktsiooni välispiiril. Kuna me kasutame sund- ja järelevalve meetmeid, siis me peame väga rangelt lähtuma seadusest, et me ei rikuks inimese õigusi.“ (4)

Olulise väärtusena tõusis esile ka professionaalne suhtlemine ja klientide lugupidav kohtlemine (1, 4, 5, 7, 9, 10). Kuigi töö võib olla pingeline ning kontrolliprotsessid võivad tekitada konfliktseid olukordi, peavad ametnikud säilitama rahuliku suhtlusviisi ja professionaalse käitumise (1, 3, 4, 7, 9, 10). Intervjueeritavate hinnangul ei väljendu

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

professionaalsus üksnes töö tehnilises korrektsuses, see avaldub ka selles, kuidas ametnik suudab keerulistes olukordades ennast kontrollida ning klientidega suhelda (3, 4, 9, 10). Samuti peeti oluliseks ühtset tööetikat ja ühiseid arusaamu töö tegemisest, kuna erinevad väärtushinnangud võivad tekitada pingeid ning mõjutada negatiivselt töökeskkonda ja koostööd kolleegidega (6, 7, 8, 10).

Intervjueeritavad seostasid töö tähendust tugevalt riigi julgeoleku ja avaliku huvi kaitsmisega (1, 4, 5, 9, 10). Mitmed ametnikud tõid välja, et nende töö aitab kaitsta Eesti riiki, Euroopa Liidu välispiiri ja ühiskonna turvalisust ning see kujuneb oluliseks motivatsiooniallikaks (2, 4, 9, 10). Positiivse tegurina nimetati ka võimalust kasutada oma teadmisi ja kogemusi rikkumiste avastamisel ning keeruliste olukordade lahendamisel (5, 9, 10). Samuti mõjutavad motivatsiooni toetav kollektiiv, toimiv koostöö ja tunne, et töötaja panust hinnatakse organisatsioonis (1, 4, 6, 7, 8, 10).

„Ma töötan välispiiril, kaitsen Eestit, Eesti inimesi, ühiskonda, Euroopa Liitu tervikuna, see on uhke tunne.“ (4)

Samas ilmnes intervjuudest, et viimaste aastate töökorralduslikud muudatused, töö muutumine standardiseeritumaks ja suurenenud töökoormus on vähendanud tööalast vaheldusrikkust ning mõjutanud negatiivselt töötajate motivatsiooni ja emotsionaalset heaolu (4, 5, 7, 8, 10). Pikad tööpäevad, pidev kohanemine muutuvate nõuetega ning personali vähesus suurendavad vaimset pinget ja väsimust (4, 7, 8, 9). Intervjueeritavad tõid välja, et töökorralduslike muudatuste kogum ei olnud töötajate jaoks motiveeriv ning mõjutas negatiivselt töörahulolu (4, 7, 8).

„Kõik see töökorralduse muudatus, see kõik kokku ei olnud üldse nagu heas mõttes motiveeriv.“ (4)

Tolliametnike organisatsioonikultuur põhineb tugeval väärtus- ja vastutusraamistikul, kus töö tähenduslikkus, professionaalsus ja avaliku huvi kaitsmine kujundavad töötajate motivatsiooni ning tööidentiteeti. Samal ajal mõjutavad töötajate motivatsiooni ja emotsionaalset kogemust otseselt töökorralduslikud muutused, suur töökoormus ja töö muutumine standardiseeritumaks. Lisaks töö tähenduslikkusele ja individuaalsele motivatsioonile ilmnes intervjuudest, et tolliametnike igapäevases tööpraktikas on oluline roll ka kolleegidevahelisel

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

koostööl, teadmiste jagamisel ja ühistel tööpraktikatel. Muutuv ja pingeline töökeskkond eeldab töötajatelt pidevat infovahetust, vastastikust toetust ning valmisolekut õppida nii praktilise kogemuse kui ka kolleegidega suhtlemise kaudu. Samuti tuli intervjuudest esile, et erinevate vahetuste töökorraldus, juhtimisstiilid ja kujunenud tööharjumused mõjutavad otseselt töötajate koostööd, usaldust ja arusaamu töö tegemisest organisatsioonis.

Intervjuude põhjal ilmnes, et organisatsioonikultuur avaldub tolliametnike igapäevatoos tugevalt kollektiivse koostöö, teadmiste jagamise ja praktilise õppimise kaudu. Intervjueeritavad rõhutasid, et töö eeldab pidevat koostööd nii oma vahetuse liikmete, teiste osakondade kui ka partnerasutustega (1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10). Keerulistes olukordades peetakse kolleegide toetust eriti oluliseks, kuna töö sisaldab suurt vastutust, kiiret otsustamist ja pidevat suhtlust piiriületajatega (4, 6, 7, 8, 9, 10). Tugevat ja toimivat kollektiivi nähakse ühe peamise tegurina, mis aitab säilitada töömotivatsiooni ning toetab töötajate igapäevast toimetulekut pingelises töökeskkonnas (1, 4, 6, 7, 8, 10).

„Kollektiiv on esimesel kohal. Kui kollektiiv on super ja töö on raske, siis on võimalik seda tööd teha.“ (8)

Intervjuudest ilmnes, et sanktsioonide, keeldude ja piirangute suurenemine on muutnud tööprotsessid keerulisemaks ning suurendanud vajadust kiire ja toimiva infovahetuse järele (1, 4, 7, 8, 9). Oluliseks peeti seda, et töötajad oleksid valmis üksteist toetama nii teadmiste jagamisel kui ka keeruliste olukordade lahendamisel (4, 6, 7, 8, 9, 10). Konfliktsete juhtumite puhul pöörduakse sageli kolleegide või vahetusevanema poole, et saada nõu, kinnitust või abi olukorra lahendamisel (4, 6, 7, 9, 10). Selline kollektiivne otsustamine aitab vähendada tööalast stressi ning suurendab töötajate kindlustunnet otsuste tegemisel (6, 7, 8, 9).

Professionaalne areng ja õppimine kujunevad intervjueeritavate hinnangul peamiselt praktilise kogemuse, igapäevase töö ning kolleegidevahelise teadmiste jagamise kaudu (4, 6, 8, 9, 10). Kuigi ametlikud juhendid ja koolitused annavad töö tegemiseks vajaliku aluse, areneb suurem osa professionaalsest kompetentsist välja töö käigus erinevate olukordade lahendamisel ja kogemuste omandamisel (4, 6, 8, 10). Eriti rõhutati, et tolliametniku töö eeldab pidevat õppimist, kuna seadusandlus, tööülesanded ja sanktsioonidega seotud nõuded muutuvad kiiresti (1, 3, 4, 7, 8, 9).

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Lisaks ilmnes, et erinevates vahetustes on kujunenud välja mõnevõrra erinevad tööpraktikad, tööstiilid ja juhtimisviisid (6, 7, 8, 9). Kuigi organisatsioonis kehtivad ühised juhendid ja protseduurid, kujunevad erinevates vahetustes aja jooksul välja oma tööharjumused, suhtlusviisid ja kontrollipraktikad (7, 8, 9). Intervjueeritavate hinnangul mõjutavad need erinevused nii töö sujuvust, õiglustunnet kui ka töötajate omavahelist usaldust ja koostööd (6, 7, 8). Samuti leiti, et vahetuste ühendamise ja töökorralduslikud muudatused on toonud kokku erineva tausta ja praktikatega töötajaid, mistõttu ei ole kõikides vahetustes veel kujunenud ühtset tööloogikat (7, 8).

„Enne ma teadsin, kes kontrollis rekka ära, ma teadsin, kuidas ta kontrollib... nüüd ma ei tea, kas see tehakse ära või ei, ma pean kogu aeg üle küsima.“ (8)

Koostöö, praktiline õppimine ja kolleegidevaheline teadmiste jagamine moodustavad tolliametnike organisatsioonikultuuri olulise osa. Organisatsioonikultuur avaldub igapäevastes tööpraktikates, kollektiivses probleemilahenduses, vastastikusel toetusel ning kogemusliku teadmise edasiandmises. Muutuv ja pingeline töökeskkond suurendab vajadust toimiva koostöö, kiire infovahetuse ja kolleegidevahelise usalduse järele, kuna keeruliste olukordade lahendamine tugineb sageli ühisele arutelule ja praktilisele kogemusele. Samal ajal ilmnes, et erinevad vahetuste tööpraktikad ja juhtimisstiilid võivad mõjutada töötajate õiglustunnet, koostööd ja organisatsioonisisest sidusust. Sellest hoolimata aitavad meeskondlikkus, professionaalne toetus ja ühised tööpraktikad säilitada töötajate toimetulekut ning toetavad organisatsioonikultuuri püsimist muutuvates töötingimustes.

Empiirilised tulemused näitasid, et MTA välispiiri tollipunktide organisatsioonikultuur avaldub samaaegselt nii nähtavates tööpraktikates, jagatud väärtustes kui ka sügavamates põhihoiakutes, mis suunavad töötajate igapäevast käitumist ja otsustamist. Tulemused on kooskõlas Scheini (2010) organisatsioonikultuuri käsitlusega, mille kohaselt avaldub organisatsioonikultuur kolmel tasandil: artefaktides, jagatud väärtustes ja põhihoiakutes. Tolliametnike tööpraktikates väljendusid artefaktid eelkõige kontrolliprotsessides, dokumentide vormistamises, juhendite järgimises, sanktsioonidega seotud töökorralduses ning standardiseeritud kontrollimeetmetes. Jagatud väärtuste tasandil rõhutati seaduslikkust, professionaalsust, vastutust, avaliku huvi kaitsmist ja riigi julgeoleku tagamist. Sügavamal tasandil ilmnemised põhihoiakud, mille kohaselt nähakse kontrolli keskse tööidentiteedina ning

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

peetakse oluliseks stabiilsust, turvalisust, kolleegide toetust ja kogemuslikku otsustusvõimet keerulistes olukordades.

Tulemused kinnitasid ka, et organisatsioonikultuur ei avaldu üksnes ametlikes juhendites ja formaalsetes protseduurides, vaid kujuneb igapäevase tööpraktika, koostöö ja kollektiivse kogemuse kaudu. See on kooskõlas Trice ja Beyer (1993) käsitlusega, mille järgi avaldub organisatsioonikultuur erinevate kultuurivormide kaudu, nagu rituaalid, tööpraktikad, suhtlusviisid ja ühised tähendused. Tolliametnike intervjuudes väljendusid sellised kultuurivormid näiteks kolleegidega konsulteerimises, teadmiste jagamises, ühistes kontrollipraktikates, riskianalüüsi tegemises ning vahetuste sees kujunenud tööharjumustes. Samuti ilmnes, et organisatsioonikultuuri kujundavad kollektiivsed tõlgendused töö tähendusest, kus tolliametnikud näevad oma tööd osana riigi julgeoleku ja Euroopa Liidu välispiiri kaitsmisest.

Lisaks näitasid tulemused, et organisatsioonikultuur kujuneb tugevas vastasmõjus väliskeskkonnaga. Geopoliitilised muutused, sanktsioonid ja suurenenud kontrollikoormus on muutnud töökorralduse intensiivsemaks ja standardiseeritumaks, kuid samal ajal tugevdanud töötajate missioonitunnet ning vajadust koostöö ja vastastikuse toetuse järele. Scheini (2010) käsitluse kohaselt aitab organisatsioonikultuur töötajatel kohaneda väliskeskkonnast tulenevate muutustega ning loob ühise arusaama sellest, kuidas organisatsioonis tuleb erinevates olukordades tegutseda. Trice'i ja Beyeri (1993) järgi kujunevad sellistes tingimustes välja kollektiivsed praktikad ja ühised tähendused, mis aitavad organisatsioonil säilitada sisemist sidusust ja tööalast järjepidevust ka muutuvates ja pingelistes tingimustes.

2.3. Järeldused ning ettepanekud organisatsioonikultuuri arendamiseks

Selles alapeatükis esitatakse uuringu peamised järeldused ning MTA-le suunatud organisatsioonikultuuri arendusettepanekud, mis põhinevad empiiriliste tulemuste ja teoreetilise analüüsi sünteesil. Järelduste ja ettepanekute tõlgendamisel lähtuti Scheini (2010) kolmetasandilisest organisatsioonikultuuri mudelist ning Trice'i ja Beyeri (1993) kultuurivormide käsitlusest, mis võimaldavad analüüsida organisatsioonikultuuri avaldumist tolliametnike tööpraktikates, väärtustes ja otsustusprotsessides. Töötajate motivatsiooni ja organisatsioonilise pühendumuse tõlgendamisel lähtuti täiendavalt Meyer *et al.* (2012) käsitlusest

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI... ning muutuste ja kohanemisprotsesside analüüsimisel Kotteri (1996) muutuste juhtimise käsitlusest.

Tulemused näitavad, et MTA välispiiri tollipunktide organisatsioonikultuur on selgelt reeglipõhine ja kontrollikeskne, mis avaldub eriti selgelt Scheini (2010) mudeli artefaktide tasandil. Nähtavad tööprotsessid, juhendid, standardiseeritud kontrollipraktikad ja seadusandlusest tulenevad kohustused suunavad töötajate igapäevast käitumist ja otsustusprotsesse. Samas ei piirdu organisatsioonikultuur üksnes formaalsete elementidega. Väärtuste tasandil ilmnes keskse teemana töö tähenduslikkus, mis väljendub teadlikkuses oma panusest riigi julgeoleku tagamisse ja professionaalse vastutuse kandmises. See annab tolliametnike tööle laiemat ühiskondliku tähenduse ning viitab tugevale missioonipõhisele identiteedile, mis toetab töötajate motivatsiooni ja organisatsioonilist pühendumust.

Põhihoiakute tasandil ilmnes, et tolliametnike arusaamad tööst kujunevad eelkõige pikaajalise kogemuse, kolleegidevahelise suhtluse ja praktilise töö kaudu. Empiirilised tulemused viitavad sellele, et organisatsioonikultuuri sügavamad kihid avalduvad töötajate igapäevastes otsustes, riskide tõlgendamises ja tööalastes käitumismustrites, mida ei ole võimalik täielikult formaalsete juhenditega reguleerida. Organisatsioonikultuur avaldub seejuures konkreetsetes tööpraktikates, nagu kontrolliprotsessid, meeskonnatöö, kogemuslik otsustamine ja situatsioonist lähtuv tegutsemine. Uuringu tulemused näitasid, et formaalsed ja informaalsed praktikad ei ole teineteise suhtes vastandlikud, vaid toimivad paralleelselt ning moodustavad tolliametnike töös tervikliku tööloogika.

Lisaks võib järeldada, et organisatsioonikultuur on dünaamiline ning tugevalt mõjutatud väliskeskkonna teguritest. Geopoliitilised muutused ja muutuvad õiguslikud regulatsioonid on viimastel aastatel kujundanud töö sisu, suurendanud kontrollide intensiivsust ning toonud kaasa töö suurema standardiseerituse ja rutiinsuse. Empiirilised tulemused viitavad sellele, et kultuur kohaneb muutuvate töötingimuste ja väliskeskkonna nõuetega, avaldades töötajate tööpraktikates, suhtlusviisides ja otsustusprotsessides. Samuti näitas uuring, et organisatsioonikultuuri avaldumine on osaliselt heterogeenne, kuna töötajate kogemused varieeruvad sõltuvalt töökorraldusest, kollektiivist ja situatsioonilistest tegutsemisviisidest. Kuigi erinevad tööpraktikad ja kogemused võivad mõjutada töötajatevahelist koostööd ja usaldust, ei vähenda see üldist arusaama töö eesmärgist ega professionaalsest rollist.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

MTA organisatsioonikultuur toimib tasakaalustatud süsteemina, milles põimuvad formaalsed reeglid ja protseduurid, kogemuslik teadmine, informaalne praktika, meeskonnatöö ning väliskeskkonna mõjud. Empiirilise analüüsi põhjal on võimalik esitada mitmeid ettepanekuid organisatsioonikultuuri tugevdamiseks ja arendamiseks MTA välispiiri tollipunktides. Järgnevad soovitusel lähtuvad uuringus esile kerkinud probleemkohtadest ning on suunatud organisatsiooni kohanemisevõime, töötajate pühendumuse ja ühtsete tööpraktikate toetamisele muutuvates töötingimustes. Ettepanekute kujundamisel arvestati lisaks empiirilistele tulemustele ja teoreetilistele käsitlustele tolliametnike töö õiguslikku raamistikku ning avaliku teenistuse põhimõtteid, nagu seaduslikkus, professionaalsus, vastutustunne ja avaliku huvi kaitsmine. Järgnevalt avatakse tabelis 7 esitatud ettepanekuid põhjalikumalt, seostades empiirilisi tulemusi teoreetiliste käsitlustega ja organisatsioonikultuuri avaldumisega tolliametnike tööpraktikates.

Tabel 7. Organisatsioonikultuuri arendamise ettepanekud empiiriliste tulemuste ja teoreetilise analüüsi põhjal

Empiiriline kategooria	Järeldus / probleemkoht	Ettepanek MTA-le	Teoreetiline alus
Väliskeskkonna mõju ja muutunud töökorraldus	Töö standardiseeritus ja rutiinsus on suurenenud	Suurendada tööülesannete roteerimist, täiendkoolitusi ja töötajate kaasamist muutustesse	Kotter (1996); Schein (2010)
Formaalsed protseduurid ja situatsioonipõhine otsustamine	Formaalsed ja kogemuslikud praktikad toimivad paralleelselt	Tugevdada teadmussiiret, juhendamist ja ühiseid aruteluvorme	Schein (2010); Trice & Beyer (1993)
Väärtused, töö tähendus ja motivatsioon	Motivatsioon tugineb missioonitundele ja töö tähenduslikkusele	Suurendada töötajate tunnustamist, professionaalse arengu võimalusi ja tagasisidet	Meyer <i>et al.</i> (2012); Schein (2010)
Koostöö, õppimine ja vahetuste tööpraktikad	Erinevad tööpraktikad mõjutavad koostööd ja sidusust	Toetada ühtseid tööpraktikaid, teadmiste jagamist ja koostöövorme	Schein (2010); Trice & Beyer (1993)

Allikas: autorite koostatud empiiriliste tulemuste ja teoreetilise analüüsi põhjal

Empiiriline analüüs näitas, et geopoliitilised muutused ja rahvusvaheliste sanktsioonide laienemine on suurendanud tolliametnike töö standardiseeritust, kontrollikoormust ja rutiinsust, sest nad peavad tagama sanktsioonide ja tolliregulatsioonide nõuetekohase rakendamise

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

(Rahvusvahelise sanktsiooni seadus, 2025; Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrus (EL) nr 833/2014, 2014). Kuigi standardiseeritud töökorraldus on tolliametnikele vajalik, et tagada õiguspärane, ühtne ja seadusest lähtuvad kontrollipraktikad, viitasid intervjuud sellele, et töö muutumine üksluisemaks võib mõjutada negatiivselt töötajate motivatsiooni, töö tähenduslikkuse tunnetamist ja professionaalset arengut.

Tulemused on kooskõlas Kotteri (1996) käsitlusega, mille kohaselt mõjutavad organisatsioonilised muutused otseselt töötajate tööpraktikaid, motivatsiooni ja kohanemisvõimet ning eeldavad organisatsioonilt teadlikku muutuste juhtimist. Samuti toetavad tulemused Scheini (2010) käsitlust, mille järgi kujuneb organisatsioonikultuur pidevas vastasmõjus väliskeskkonnaga ning mõjutab seda, kuidas töötajad tõlgendavad muutusi, kohanevad uute töötingimustega ja mõtestavad oma professionaalset rolli organisatsioonis. Sellest tulenevalt võiks MTA suurendada tööülesannete roteerimise, täiendkoolituste ja pädevuste laiendamise võimalusi, et toetada töötajate professionaalset arengut ning säilitada tööalast mitmekesisust ka olukorras, kus väliskeskkonna surve suurendab rutiinsete tegevuste osakaalu.

Selline lähenemine on kooskõlas intervjuudes esile kerkinud väärtustega, nagu professionaalsus, kompetentsus ja töö tähenduslikkus, ning toetab avaliku teenistuse põhimõtteid, mille kohaselt peab ametnik olema pädev, kohanemisvõimeline ja suuteline täitma oma tööülesandeid muutuvates tingimustes. Samuti aitaks tööülesannete mitmekesistamine ja professionaalse arengu toetamine tugevdada töötajate organisatsioonilist pühendumust ning vähendada töökorralduslikest muutustest tulenevat rutiinsust ja motivatsioonilangust.

Tulemused näitasid lisaks, et organisatsioonikultuur on tundlik väliskeskkonna muutuste suhtes. Geopoliitilised arengud, sanktsioonide rakendamine ja töökorralduslikud muudatused mõjutavad otseselt töötajate igapäevaseid tööpraktikaid ja töökogemust. See on kooskõlas Kotteri (1996) käsitlusega, mille kohaselt sõltub muutuste edukas rakendamine organisatsioonisest kommunikatsioonist ja töötajate kaasamisest. Sellest tulenevalt on oluline tagada muutuste protsessides selge ja järjepidev kommunikatsioon ning töötajate aktiivne kaasamine muudatuste elluviimisse. Töötajate informeerimine ja kaasamine aitab vähendada ebakindlust, toetada kohanemist ning tugevdada organisatsioonikultuuri sidusust ja stabiilsust ka muutuvates tingimustes.

Empiiriline analüüs näitas, et tolliametnike tööpraktikates toimivad paralleelselt nii formaalsed protseduurid kui ka kogemuslikud tööpraktikad. Seadused, juhendid ja

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

standardiseeritud kontrolliprotsessid loovad tööle formaalse otsustusraamistiku, mille eesmärk on tagada õiguspärane, ühtlane ja läbipaistev töökorraldus. Selline töökorraldus tugineb tollikontrolli regulatiivsele raamistikule, mis eeldab tolliametnikelt lisaks õiguspärasele tegutsemisele ka situatsioonitundlikku ja riskipõhist lähenemist kontrollide läbiviimisel (Tolliseadus, 2024; Korrakaitseadus, 2026). Samas ilmnes intervjuudest, et kõiki tööolukordi ei ole võimalik detailselt reguleerida ning keerukates olukordades kasutatakse situatsioonitundlikkust, praktilist kogemust ja professionaalset tunnetust, et ühendada seadusest tulenevad nõuded riskipõhise ja situatsioonitundliku otsustamisega. Selline kogemuslik otsustamine ei tähenda formaalsete reeglite eiramist, vaid nende tõlgendamist ja rakendamist konkreetsetes tööolukordades seaduse piirides (Korrakaitseadus, 2026).

Tulemused on kooskõlas Scheini (2010) käsitlesega, mille kohaselt avalduvad organisatsioonikultuuri sügavamad põhihoiakud töötajate igapäevastes käitumismustrites ja otsustusprotsessides. Samuti toetavad tulemused Trice'i ja Beyer (1993) käsitlust, mille järgi kujuneb organisatsioonikultuur välja kollektiivsete tööpraktikate, kogemusliku teadmise ja ühiste tähenduste kaudu. Organisatsioonikultuur aitab seejuures siduda formaalsed normid, kollektiivsed tööpraktikad ja situatsioonitundliku otsustamise ühtseks tööloogikaks, mis toetab tolliametnike professionaalset tegutsemist muutuvates ja keerukates tööolukordades.

Sellest tulenevalt on üheks oluliseks soovitusel toetada süsteemsemalt kogemuslike teadmiste ja praktiliste töövõtete organisatsioonisisest jagamist. Selleks võiks MTA suurendada juhendamise, teadmussiirde ja kolleegidevahelise kogemuste jagamise võimalusi erineva staažiga ametnike vahel. Ühe võimaliku lahendusena võiks rakendada nn kahejuhendaja mudelit, kus uuele või vähem kogenud ametnikule pakuvad tuge nii väiksema staažiga, kuid aktiivselt arenenud ametnik kui ka pikaajalise kogemusega kolleeg. Selline lähenemine aitaks siduda värskemad praktilised teadmised pikaajalise kogemusliku tunnetusega ning toetaks uute töötajate professionaalset arengut ja situatsioonipõhise otsustusvõime kujunemist.

Lisaks juhendamisele võiks organisatsioonis teadlikumalt kujundada regulaarseid aruteluvorme, kus ametnikud saavad jagada kogemusi, arutada keerukamaid tööolukordi ning anda üksteisele tagasisidet. Sellised arutelud on eriti olulised olukordades, kus vahetuste koosseis muutub, kuna need aitavad kujundada ühtsemat arusaama tööülesannete täitmisest, prioriteetidest ja otsustusprotsessidest. See võib vähendada ebakindlust ning toetada kollektiivset õppimist ja koostööd organisatsioonis. Ühised arutelud ja kogemuste jagamine aitavad kujundada töötajatel

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

ühtsemaid arusaamu sellest, kuidas formaalseid juhendeid ja situatsioonipõhist otsustamist tolliametnike igapäevatöös omavahel kooskõlastada. Ühtlasi aitavad kogemuste jagamise praktikad siduda Scheini (2010) mudeli erinevaid tasandeid, ühendades nähtavad tööpraktikad, jagatud väärtused ja sügavamad põhihoiakud ning tugevdades seeläbi organisatsioonikultuuri sisemist sidusust. Sellised ettepanekud on kooskõlas intervjuudes esile kerkinud väärtustega, nagu koostöö, professionaalsus, vastastikune toetus ja teadmiste jagamine, mis toetavad ka avaliku teenistuse põhimõtteid, mille kohaselt peab ametniku tegevus põhinema pädevusel, usaldusväärsusel, seaduslikkusel ja professionaalsel koostööl (Avaliku teenistuse seadus, 2026). Samuti aitaks kogemusliku teadmise süsteemsem edasiandmine vähendada võimalikke erinevusi tööpraktikates ning toetada ühtsema organisatsioonikultuuri kujunemist muutuvates ja keerukates töötingimustes.

Empiiriline analüüs näitas, et tolliametnike motivatsioon ja tööalane pühendumus on tihedalt seotud töö tähenduslikkuse, missioonitunde ja organisatsioonis jagatud väärtustega. Intervjuudes rõhutati eelkõige seaduslikkuse, professionaalsuse, vastutustunde, õigluse ja avaliku huvi kaitsmise olulisust. Sellised väärtused on kooskõlas ka avaliku teenistuse põhimõtetega Avaliku teenistuse seaduses (2026), mille kohaselt ametnik peab tegutsema avalikes huvides usaldusväärselt ja erapooletult. Lisaks toodi välja, et oma tööd nähakse olulise osana riigi julgeoleku ja Euroopa Liidu välispiiri kaitsmisel. Intervjuude põhjal on sanktsioonide rakendamisega seotud vastutus suurendanud tolliametnike tunnet, et nende töö on oluline osa Euroopa Liidu välispiiri kontrollisüsteemist (Rahvusvahelise sanktsiooni seadus, 2025; Euroopa Liidu Nõukogu määrus (EL) nr 833/2014, 2014). Samal ajal ilmnes, et viimaste aastate töökorralduslikud muudatused, töö suurem standardiseeritus ja kasvav töökoormus võivad vähendada tööalast vaheldusrikkust ning mõjutada negatiivselt töötajate motivatsiooni, emotsionaalset heaolu ja töö tähenduslikkuse tunnetamist.

Tulemused on kooskõlas Meyer *et al.* (2012) organisatsioonilise pühendumuse käsitlusega, mille kohaselt mõjutavad töötajate organisatsioonilist pühendumust ja motivatsiooni eelkõige töö tähenduslikkus, organisatsiooniga samastumine ning tunnetus, et nende töö loob laiemat väärtust. Samuti toetavad tulemused Scheini (2010) käsitlust, mille järgi kujunevad organisatsioonikultuuri sügavamad väärtused ja põhihoiakud töötajate ühiste arusaamade kaudu sellest, milline on organisatsiooni eesmärk ja kuidas oma tööd mõtestatakse. Empiirilised tulemused näitasid, et tolliametnike tööidentiteet ei kujune üksnes formaalsete tööülesannete

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

kaudu, vaid on seotud ka missioonitunde, professionaalse vastutuse ja avaliku huvi kaitsmisega. Organisatsioonikultuur aitab seejuures kujundada töötajate arusaamu oma töö eesmärgist ja tähendusest ning toetab professionaalse identiteedi kujunemist ja püsimist ka muutuvates ja pingelistes töötingimustes.

Sellest tulenevalt võiks MTA teadlikumalt väärtustada ja nähtavamaks muuta töötajate panust organisatsiooni laiemate eesmärkide saavutamisse, sealhulgas riigi julgeoleku tagamisse, sanktsioonide rakendamisse ja ühiskondliku turvalisuse hoidmisse. Töötajate motivatsiooni toetamiseks võiks organisatsioon suurendada võimalusi professionaalseks arenguks, tööalaseks mitmekesisuseks ja pädevuste laiendamiseks, et vähendada töö rutiinsusest tulenevat motivatsioonilangust ning säilitada töö tähenduslikkust ka pingelistes töötingimustes. Samuti võiks teadlikumalt toetada kolleegidevahelist tunnustamist ja tagasisidet, kuna intervjuud näitasid, et toetav kollektiiv ja tunnetus oma töö väärtusest mõjutavad otseselt töötajate töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumust. Ettepanekud on kooskõlas intervjuudes esile kerkinud väärtustega, nagu professionaalsus, vastutustunne, õiglane kohtlemine ja avaliku huvi kaitsmine, ning toetavad avaliku teenistuse põhimõtteid, mille kohaselt peab ametniku tegevus olema usaldusväärne, eetiline ja ühiskondlikult vastutustundlik. Samuti aitaks töötajate panuse nähtavam väärtustamine ja professionaalse arengu toetamine tugevdada organisatsioonikultuuri väärtuspõhist sidusust ning toetada töötajate pikaajalist motivatsiooni ja organisatsioonilist pühendumust muutuvates töötingimustes.

Lisaks ilmnes üksikutes intervjuudes, et töötajate hinnangud hindamisele ja tagasisidele võivad mõjutada õiglustunnet ja organisatsioonilist usaldust. Sellest tulenevalt on oluline jätkata läbipaistvate hindamis- ja tagasisidesüsteemide arendamist, et tugevdada töötajate usaldust organisatsiooni vastu ning toetada organisatsioonilist sidusust. Selged ja ühtselt mõistetavad tagasisidemehhanismid aitavad vähendada võimalikke pingeid ning suurendavad töötajate tunnet, et neid koheldakse organisatsioonis võrdselt ja õiglaselt. See toetab avaliku teenistuse põhimõtteid, nagu võrdne kohtlemine, läbipaistvus ja usaldusväärsus.

Empiiriline analüüs näitas, et koostöö, teadmiste jagamine ja praktiline õppimine moodustavad tolliametnike organisatsioonikultuuri olulise osa. Intervjuudest ilmnes, et igapäevane töö eeldab pidevat infovahetust, kolleegidevahelist toetust ja ühist probleemilahendust, eriti keerulistes või pingelistes tööolukordades. Samuti näitasid tulemused, et professionaalne areng kujuneb suurel määral praktilise kogemuse, kolleegidelt õppimise ja

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

igapäevase töö kaudu. Lisaks ilmnes, et erinevates vahetustes on aja jooksul kujunenud mõnevõrra erinevad tööpraktikad, suhtlusviisid ja tööharjumused, mis võivad mõjutada töötajate omavahelist usaldust, koostööd ja arusaamu töö tegemisest.

Tulemused on kooskõlas Trice'i ja Beyeri (1993) käsitlesega, mille kohaselt avaldub organisatsioonikultuur kollektiivsetes tööpraktikates, suhtlusviisides ja jagatud tähendustes, mis kujunevad välja töötajate igapäevase koostöö käigus. Samuti toetavad tulemused Scheini (2010) käsitlust, mille järgi kujunevad organisatsioonikultuuri sügavamad põhihoiakud ja ühised arusaamad välja sotsiaalse õppimise, ühiste kogemuste ja kollektiivse tegutsemise kaudu. Empiiriline analüüs näitas, et tolliametnike organisatsioonikultuur ei avaldu üksnes formaalsetes juhendites ja töökorralduses, vaid ka kolleegidevahelises koostöös, kogemusliku teadmise edasiandmises ja ühiselt kujunenud tööpraktikates. Selline organisatsioonikultuuri avaldumine toetab ka avaliku teenistuse põhimõtteid, mille kohaselt peab ametniku tegevus põhinema pädevusel, professionaalsusel ja usaldusväärsel koostööl (Avaliku teenistuse seadus, 2026). Organisatsioonikultuur aitab seejuures kujundada töötajate ühiseid arusaamu töö tegemisest, koostööst ja professionaalsest käitumisest ning toetab kollektiivsete tööpraktikate püsimist muutuvates töötingimustes.

Sellest tulenevalt võiks MTA teadlikumalt toetada regulaarseid koostöö- ja aruteluvorme, kus ametnikud saavad jagada praktilisi kogemusi, arutada keerukamaid tööolukordi ning kujundada ühtsemaid arusaamu tööülesannete täitmisest ja otsustusprotsessidest. Ühtsete tööpraktikate toetamine on oluline ka õiguspärase ja järjepideva otsustusloogika tagamiseks, mis lähtub tollikontrolli õiguslikust raamistikust (Tolliseadus, 2024). Eriti oluline on selliste praktikate toetamine olukordades, kus vahetuste koosseis muutub või erineva töökogemusega ametnikud töötavad koos. Samuti võiks organisatsioon süsteemsemalt toetada teadmussiiret ja kolleegidevahelist õppimist, et vähendada võimalikke erinevusi tööpraktikates ning tugevdada töötajate omavahelist usaldust ja koostööd. Lisaks võiks tähelepanu pöörata ühtsemate tööpraktikate kujundamisele erinevate vahetuste vahel, säilitades samal ajal võimaluse kogemuslikuks õppimiseks ja professionaalseks arenguks.

Sellised ettepanekud on kooskõlas intervjuudes esile kerkinud väärtustega, nagu koostöö, professionaalsus, vastastikune toetus ja teadmiste jagamine, ning toetavad avaliku teenistuse põhimõtteid, mille kohaselt peab ametniku töö põhinema pädevusel, usaldusväärsusel ja professionaalsel koostööl. Samuti aitaks koostöö ja teadmussiirde teadlikum toetamine tugevdada

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...
organisatsioonikultuuri sisemist sidusust, vähendada tööpraktikate killustumist ning toetada
töötajate kohanemist muutuvate töötingimustega.

Töö tulemuste põhjal võib järeldada, et MTA organisatsioonikultuur kujuneb pidevas
vastasmõjus formaalsete struktuuride, igapäevaste tööpraktikate, jagatud väärtuste ja
väliskeskkonna mõjudega. Empiirilised tulemused näitasid, et organisatsioonikultuur ei ole
staatiline nähtus, vaid muutuv ja mitmetasandiline süsteem, mis mõjutab töötajate
otsustusprotsesse, koostööd, motivatsiooni ja kohanemist muutuvates töötingimustes. Seetõttu
võib organisatsioonikultuuri käsitleda strateegilise ressursina, mille teadlik arendamine aitab
toetada organisatsiooni sisemist sidusust, professionaalset toimimist ja töötajate
kohanemisvõimet keerulises ja muutlikus töökeskkonnas.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Kokkuvõte

Magistritöös uuriti organisatsioonikultuuri avaldumist Maksu- ja Tolliameti (edaspidi MTA) Eesti välispiiri tollipunktide tolliametnike igapäevastes tööpraktikates ja otsustusprotsessides, mille alusel koostati tolliametnike kogemuste põhjal järeldused ja organisatsioonikultuuri arendamise põhimõtted MTA-le. Uurimuse koostamise ajendiks oli viimaste aastate muutunud julgeolekuolukord, Euroopa Liidu sanktsioonide laienemine ning nendega kaasnenud muutused tolliametnike töökorralduses ja vastutuses. Muutunud väliskeskkond on suurendanud kontrollide intensiivsust, töökoormust ja vajadust kiireks kohanemiseks, mistõttu muutub oluliseks mõista, kuidas organisatsioonikultuur sellistes tingimustes avaldub ning millist mõju see avaldab töötajate käitumisele, otsustusprotsessidele ja motivatsioonile.

Töö teoreetiline osa käsitles organisatsioonikultuuri mõistet, selle põhifunktsioone ning avaldumist tolliameti kontekstis. Organisatsioonikultuuri tõlgendamisel lähtuti peamiselt Scheini (2010) kolmetasandilisest organisatsioonikultuuri mudelist, mille järgi avaldub kultuur artefaktide, väärtuste ja põhihoiakute tasandil, ning Trice'i ja Beyer (1993) käsitlest kultuurivormidest ja kultuuri tagajärgedest. Lisaks käsitleti organisatsioonikultuuri arendamise ja töötajate pühendumusega seotud lähenemisi, tuginedes Meyer *et al.* (2012) organisatsioonilise pühendumuse käsitlesele ning Kotteri (1996) muutuste juhtimise käsitlesele. Teoreetiline raamistik võimaldas analüüsida organisatsioonikultuuri nii formaalsete tööpraktikate, väärtuste ja normide kui ka töötajate kogemusliku teadmise ja situatsioonilise otsustamise kaudu.

Empiiriline uuring viidi läbi kvalitatiivse uurimusena. Andmekogumismeetodina kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, mis võimaldasid uurida tolliametnike kogemusi, arusaamu ja hinnanguid organisatsioonikultuuri avaldumise kohta. Uuringus osales kümme MTA Eesti välispiiri tollipunktides töötavat ametnikku. Intervjuude analüüsimisel kasutati suunatud kvalitatiivset sisuanalüüsi, kombineerides deduktiivset ja induktiivset lähenemist. Analüüsis lähtuti teoreetilisest raamistikust, uurimisküsimustest ja empiirilises materjalis esile kerkinud tähendusmustritest.

Uuringu tulemused näitasid, et tolliametnike organisatsioonikultuuri keskmes on kontroll, mis kujuneb nende igapäevatöös peamiseks tähenduslikuks praktikaks. Kontroll ei piirdu üksnes tehniliste tööülesannete täitmisega, vaid on töötajate jaoks seotud seaduslikkuse tagamise, Euroopa Liidu välispiiri turvalisuse, seaduslikkuse tagamise ning sanktsioonide rakendamisega.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Organisatsioonikultuur avaldub seega tugevalt reeglipõhise ja kontrollikeskse süsteemina, kus nähtavad tööprotsessid, juhendid ja menetlused suunavad töötajate igapäevast tegevust. Kontrolliprotsessid kujunevad formaalsete regulatsioonide ja informaalsete kogemusliku tööpraktikate põimumisel, sest lisaks juhenditele eeldab tolliametnike töö ka situatsioonitundlikkust, intuitiivset riskihindamist, koostööd ja professionaalset otsustusvõimet. Tolliametnikud tõid esile lisaks ka inimeste käitumise jälgimise, intuitiivse riskihindamise ning kolleegidega konsulteerimise olulisuse olukordades, kus kõiki tööolukordi ei ole võimalik detailselt juhenditega reguleerida.

Tulemused näitasid, et formaalsed ja informaalsete tööpraktikad on tolliametnike igapäevatoos omavahel tihedalt põimunud ning moodustavad tervikliku tööloogika. Ühelt poolt peeti juhendeid ja protseduure vajalikuks õiguspärase ja ühtse töökorralduse tagamiseks, kuid teisalt rõhutati kogemuse, koostöö ja praktilise teadmise tähtsust keerukate tööolukordade lahendamisel. Organisatsioonikultuur avaldus töötajate ühistes arusaamades, kus formaalsed kontrolliprotsessid, kogemuslik teadmine, kolleegidevaheline koostöö ja situatsiooniline otsustamine toimisid vastastikku toetava süsteemina. Sellest tulenevalt võib järeldada, et tolliametnike organisatsioonikultuur ei põhine üksnes formaalsel regulatsioonil, vaid ka töötajate praktilisel kogemusel ja kollektiivsel teadmisel.

Olulise teemana ilmnis uuringus väliskeskkonna mõju organisatsioonikultuuri avaldumisele. Geopoliitilised muutused, sanktsioonide rakendamine ja töökorralduslikud ümberkorraldused on viimastel aastatel muutnud tolliametnike igapäevatoos senisest intensiivsemaks, standardiseeritumaks ja rutiinsemaks. Mitmed töötajad tõid esile, et töö on muutunud kitsamaks ning keskendub suurel määral sanktsioonide ja jalakäijate kontrollile. Suurenenud töökoormus ja pidevad muutused mõjutasid töötajate motivatsiooni, töö tähenduslikkuse tajumist ja vaimset koormust. Samas näitasid tulemused, et organisatsioonikultuur toimib ka stabiliseeriva mehhanismina, aidates töötajatel kohaneda muutuvate tingimuste, ebakindluse ja survega.

Motivatsiooni käsitlevad tulemused näitasid, et tolliametnike pühendumus ei tugine peamiselt materiaalsele teguritele, vaid töö tähenduslikkusele, professionaalsele identiteedile, missioonitundele ja kolleegide toetusele. Töötajad seostasid oma tööd Euroopa Liidu välispiiri turvalisuse, sanktsioonide rakendamise ning õiguspärase piiriülese liikumise tagamisega ning tunnetasid oma rolli ühiskondlikult olulisena. Organisatsioonikultuur toetab töötajate

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

motivatsiooni eelkõige siis, kui töötajad mõtestavad oma tööd sisuliselt tähenduslikuna ning tajuvad kollektiivset ühisidentiteeti. Samal ajal ilmnesid ka pinged, mis olid seotud töökoormuse, juhtimisstiilide, hindamise ja töökorralduslike muutustega.

Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et MTA välispiiri tollipunktide organisatsioonikultuur on mitmetasandiline ja pidevas arengus olev süsteem, mille keskmes on seaduslikkus, kontroll, professionaalne vastutus ja missioonitunne. Organisatsioonikultuur ei avaldu üksnes ametlikes normides ja tööprotsessides, vaid kujuneb formaalsete regulatsioonide, kogemusliku teadmise, koostööpraktikate ja situatsioonilise otsustamise pidevas koosmõjus. Organisatsioonikultuuri kujunemist mõjutavad samaaegselt nii organisatsioonisisised praktikad kui ka väliskeskkonnast tulenevad tegurid, mis muudavad kultuuri dünaamiliseks ja pidevalt kohanevaks nähtuseks.

Uuringu tulemuste põhjal töötati välja organisatsioonikultuuri arendussoovitused MTA-le. Tulemused viitavad vajadusele toetada süsteemsemalt kogemuslike teadmiste jagamist, kolleegidevahelist koostööd ja juhendamist, et tugevdada organisatsioonisisest õppimist ja ühtseid tööpraktikaid. Samuti on oluline pöörata tähelepanu läbipaistvate tagasiside- ja hindamissüsteemide arendamisele ning töötajate kaasamisele töökorralduslike muudatuste kujundamisse. Töö tulemused näitasid, et muutuvates tingimustes muutub eriti oluliseks organisatsiooni võime toetada töötajate kohanemist, säilitada töö tähenduslikkus ja tugevdada organisatsioonilist sidusust.

Kokkuvõttes kinnitab magistritöö, et tolliameti kontekstis mõjutab organisatsioonikultuur töötajate käitumist, otsustusprotsesse, motivatsiooni ja organisatsiooni toimimist tervikuna. Muutunud julgeolekuolukorras ja suurenenud regulatiivse surve tingimustes omandab organisatsioonikultuur veelgi suurema tähtsuse, kuna selle kaudu kujuneb organisatsiooni võimekus kohaneda, säilitada töö kvaliteet ning täita avaliku sektori ülesandeid järjepidevalt ja tõhusalt.

Viidatud allikad

1. Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: The mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2375623.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
2. Al Balushi, K. (2018). The use of online semi-structured interviews in interpretive research. *International Journal of Science and Research*, 7(4), 726–732.
<https://doi.org/10.21275/ART20181393>
3. Alom, M. M. (2020). Public sector organizational culture: Experience from frontline bureaucracies. In *A closer look at organizational culture in action*. IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.91177>
4. Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). SAGE Publications.
Loetud aadressil
https://books.google.ee/books?id=BDsV8eHp0_MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
5. Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
6. Anonüümne autori intervjuu 1. (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 18. märtsil.
7. Anonüümne autori intervjuu 2. (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 18. märtsil.
8. Anonüümne autori intervjuu 3. (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 18. märtsil.
9. Anonüümne autori intervjuu 4 (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 18. märtsil.
10. Anonüümne autori intervjuu 5. (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 21. märtsil.
11. Anonüümne autori intervjuu 6. (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 21.märtsil.
12. Anonüümne autori intervjuu 7. (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 21.märtsil.
13. Anonüümne autori intervjuu 8. (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 21.märtsil.
14. Anonüümne autori intervjuu 9. (2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 21.märtsil.
15. Anonüümne autori intervjuu 10.(2026). Läbiviidud kohapeal tollipunktis, 21.märtsil.
16. Avaliku teenistuse seadus. (2026). RT I, 03.02.2026, 7. Loetud aadressil
<https://www.riigiteataja.ee/akt/103022026007?leiaKehtiv>

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

17. Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2013). *Understanding regulation: theory, strategy, and practice* (2nd edn.). Oxford University Press.
10.1093/acprof:osobl/9780199576081.001.0001.
18. Bockius, H., & Gatzert, N. (2024). Organizational risk culture: A literature review on dimensions, assessment, value relevance, and improvement levers. *European Management Journal*, 42(4), 539–564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.02.002>
19. Bondarenko, I., Lewis, J., Rottner, K., & Schüller, H. (2024). *Geopolitical risk perceptions*. Deutsche Bundesbank Discussion Paper.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4955431>
20. Brodtkin, E.Z., & Majmundar, M. (2010). Administrative Exclusion: Organizations and the Hidden Costs of Welfare Claiming. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup046>
21. Brodtkin, E. Z. (2021). Street-level organizations at the front lines of crises. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 23(1), 16–29.
<https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1848352>
22. Bogale, A.T., & Debela, K. L. (2024). *Organizational culture: A systematic review*. Cogent Business & Management, 11(1), 2340129.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
23. Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational culture, adaptation, and performance. *Organization Science*, 35(5), 1823–1848. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16791>
24. Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
25. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2nd ed.). Jossey-Bass.
26. Cecil, P. (2024). Cross-border supply chain optimization: Strategies for managing international operations while maintaining speed and cost efficiency. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(5), 23–38.
<https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i05.em23>

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

27. Cedergren, A., & Hassel, H. (2023). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study, *International Journal of Disaster Risk Reduction*. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104235>
28. Chang, Y.-S., Guo, J. H., & Evans, J. M. (2022). Flexible but stable: The mediated influence of an organization's culture on performance. *Asian Business & Management*, 22, 463–492. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00174-y>
29. Davaa, T., & Namsrai, B. (2015). Ways to modernise customs risk management in Mongolia. *World Customs Journal*. <https://doi.org/10.55596/001c.93994>
30. De Lorena, A.L.F., & Costa, A.P.C.S. (2023). What entails risk management maturity in public organisations? *Journal of Risk Research*, 26(5), 563–580. <https://doi.org/10.1080/13669877.2023.2187435>
31. Dolgui, A., & Ivanov, D. (2021). Ripple effect and supply chain disruption management: New trends and research directions. *International Journal of Production Research*, 59(1), 102–109. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1840148>
32. El Mazyani, H., Belmourd, L., & Bey, Y. (2025). The contribution of organizational culture to the dynamics of organizational learning: A theoretical literature review. *Open Journal of Social Sciences*, 13(7), 265–286. <https://doi.org/10.4236/jss.2025.137016>
33. Euroopa Liidu Nõukogu määrus (EL) nr 833/2014. (2014). *Piiravate meetmete kohta seoses Venemaa tegevusega, mis destabiliseerib olukorda Ukrainas*. EUR-Lex. Loetud aadressil https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:02014R0833-20251024#tit_1
34. European Commission. (n.d.). *EU measures following the Russian invasion of Ukraine*. Loetud aadressil https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/international-affairs/eu-measures-following-russian-invasion-ukraine_en
35. Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
36. Grainger, A. (2011). Trade facilitation: A conceptual review. *Journal of World Trade*, 45(1), 39–62. <https://doi.org/10.54648/trad2011002>

37. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
38. Hafstad, M. D., Bang, H., Bjørkli, C., Myklebust, T., & Fostervold, K. I. (2024). Cultivating flexibility: The relationship between flexible organizational values, participation climate, and job attitudes from an employee perspective. *Current Psychology*, 43(41), 32027–32039. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06759-y>
39. Hald, E.J., Gillespie, A., & Reader, T.W. (2024). Problems in Dealing with Problems: How Breakdowns in Corrective Culture Lead to Institutional Failure, *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12828>
40. Hamdani, U., Devi, S. C., Aprildianti, A. R. E., & Sopiah. (2025). Transformation of organizational culture and its impact on performance: A systematic review in the context of global uncertainty. *MORFAI*, 6(2), 34–49. <https://doi.org/10.54443/morfai.v6i2.4846>
41. Hatch, M. J. (2018). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford university press. Loetud aadressil
<https://books.google.ee/books?id=L2pNDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
42. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
43. Huberts, L. W. (2018). Integrity: What it is and why it is important. *Public Integrity*, 20(sup1), S18–S32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
44. Ishchuk, M. O., Khrypko, S., Shnitser, M., Vasylichuk, T., Syhyda, H. & Hotsalyuk, A. (2024). Sustainable digital evolution: Transforming the Ukrainian customs service. *European Journal of Sustainable Development*.
<https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n1p217>
45. Jakobsen, M.L., Baekgaard, M., Moynihan, D.P. and van Loon, N. (2018). Making sense of performance regimes: Rebalancing external accountability and internal learning. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(2), pp.127–141.
<https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx001>
46. Jones, TM., Felps, WA., & Bigley, G. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137–155. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463924>

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

47. Karklina-Admine, S., Cevers, A., Kovalenko, A., & Auzins, A. (2024). Challenges for customs risk management today: A literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), 321. <https://doi.org/10.3390/jrfm17080321>
48. Kim, S.-B., & Kim, D. (2020). ICT implementation and its effect on public organizations: The case of digital customs and risk management in Korea. *Sustainability*, 12(8), 3421. <https://doi.org/10.3390/su12083421>
49. Korrakaitseadus. (2026). RT I, 07.04.2026, 7. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/114032023029?leiaKehtiv>
50. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
51. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. Loetud aadressiö <https://archive.org/details/leadingchange0000kott/mode/2up>
52. Laporte, B., (2011). Risk Management Systems: Using Data Mining in Developing Countries. Customs Administrations, *World Customs Journal*. <https://doi.org/10.55596/001c.92448>
53. Lawal, O. A., Shaniyi, I. E., & Jatta, O. (2024). Organizational culture as a social control mechanism. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(2), 1790–1796. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.2.1453>
54. Lobanchuk, A., Pasko, K., Martsinko, N., Turchyn, M., Taran, G., Chronomordenko, I., Ishchuk, M., Lomachinska, I. (2025). Hybrid warfare and customs security: Strengthening resilience for sustainable development. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 643–658. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p643>
55. Ludviga, I., & Kalvina, A. (2025). Can strategic agility help retain public sector employees in times of uncertainty? A longitudinal study. *Administrative Sciences*, 15(5), 165. <https://doi.org/10.3390/admsci15050165>
56. Maksu- ja Tolliamet. (2023). *Maksu- ja Tolliameti arengukava 2023*. <https://www.emta.ee>
57. Maksu- ja Tolliamet. (2025). *Maksu- ja Tolliameti aastaraamat 2025*. Loetud aadressil <https://www.emta.ee/eraklient/maksu-ja-tolliameti-aastaraamat>
58. Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>

59. Michulek, J., Gajanova, L., Gajdosikova, D., & Senci, M. (2025). Corporate Culture, Leadership, and Pathological Relationships: A Moderated Mediation Model of Employees' Well-Being. *Administrative Sciences*, 15(10), 399.
<https://doi.org/10.3390/admsci15100399>
60. Nazarko, M., & Fedotov, S. (2023). The power of digitization: Transforming Ukraine's customs service. *Global Trade and Customs Journal*, 28–44.
<https://doi.org/10.54648/gtcj2023028>
61. Okhrimenko, A., & Volkova, N. (2025). The role of electronic customs systems in ensuring openness and efficiency of cross-border trade operations. *Acta Academiae Beregsasiensis*, 284–296. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-284-296>
62. Okojie, S. O. (2026). Leadership and organizational culture as drivers of effective public service delivery. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 13(2), 178–209.
<https://doi.org/10.14738/assrj.1302.20054>
63. O'Neill, J. W., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (2016). The use of organizational culture and structure to guide strategic behavior: An information processing perspective. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(3), 199–218.
<https://doi.org/10.21818/001c.816>
64. OpenAI. (2026). *ChatGPT (versioon GPT-5.3) [tehisintellekti mudel]* veebilehel <https://chat.openai.com/>
65. Park, S., Lee, D. S. and Son, J. (2020). Regulatory reform in the era of new technological development: The role of organizational factors in the public sector. *Regulation & Governance*, 15(3), 894–908. <https://doi.org/10.1111/rego.12339>
66. Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
67. Pircher Verdorfer, A., & van Ginkel, G. (2024). Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(3), 465–479. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae009>
68. Rahvusvahelise sanktsiooni seadus. (2025). RT I, 17.05.2025, 3. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/117052025003?leiaKehtiv>

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

69. Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
70. Reiman, T., & Norros, J. (2002). Organisatsioonikultuur ja selle mõju otsustele. *Journal of Management Studies*, 39(3), 345–362. <https://doi.org/10.1108/02683940210425499>
71. Resende, S. A. L., & Correia, P. M. A. R. (2024). Resistance to change in the public sector: A modern concept? *European Journal of Applied Business and Management*, 10(3). [https://doi.org/10.58869/EJABM10\(3\)/01](https://doi.org/10.58869/EJABM10(3)/01)
72. Rinaldi, R., Sutrisno, T., & Prihatiningtias, Y.W. (2024). Determinants of effective risk management implementation: The role of organizational culture as a moderating variable, *Journal of the Community Development in Asia*, 7(3), 312–332. <https://doi.org/10.32535/>
73. Riemer, M., Marcus, J., & Reimer-Watts, B. K. (2025). Organizational journeys toward strong cultures of sustainability: a qualitative inquiry. *Frontiers in Psychology*, 16, 1508818. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1508818>
74. Rose-Tangsgaard, E. (2021). How do public service professionals behave in risky situations? The importance of organizational culture. *American Review of Public Administration*, 51(7), 1–16. <https://doi.org/10.1177/02750740211010348>
75. Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation: Review and elements of an instrumental theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290-310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
76. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
77. Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th edn.). Jossey-Bass.
Loetud aadressil
https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
78. Srivastava, S., & Rao, M. K. (2025). The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of high-performance work systems. *Discover Psychology*, 5(1), 170. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00496-4>.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

79. Soane, E., (2025). The microfoundations of organizational risk. *Risk Analysis*, 45(10), 3242–3255. <https://doi.org/10.1111/risa.70092>.
80. Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>.
81. Todisco, L., Tomo, A., Canonico, P., & Mangia, G. (2023). The bright and dark side of smart working in the public sector: Employees' experiences before and during COVID-19. *Management Decision*. doi:10.1108/md-02-2022-0164
82. Tolliseadus. (2024). RT I, 30.12.2024, 18. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/130122024018?leiaKehtiv>
83. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall.
84. Ugyel, L. (2021). Public sector reforms and organizational culture: Evidence from developing countries. *Public Administration and Development*, 41(5), pp. 280–292. <https://doi.org/10.1002/pad.1962>.
85. Van der Wal, Z. (2017). *The 21st century public manager: Challenges, people and strategies*. Palgrave Macmillan.
86. van Engelenburg, S., Janssen, M., Klievink, B. (2017). Design of a software architecture supporting business-to-government information sharing to improve public safety and security, *Journal of Intelligent Information Systems*. <https://doi.org/10.1007/s10844-017-0478-z>
87. Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>
88. Vorona, O., Getman, V., & Dianova, L. (2022). Impact of digitalization in customs on increasing the speed and reliability of the supply chain. In *Imitation market modeling in digital economy* (pp. 1–15). https://doi.org/10.1007/978-3-030-93244-2_1
89. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Wiley.
90. Widdowson, D., (2020). Managing customs risk and compliance: An integrated approach. *World Customs Journal*, 14(2), 63–80. <https://doi.org/10.55596/001c.116418>

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

91. World Bank. (2020). *Doing business 2020: Trading across borders*.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>
92. Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Tartu Ülikool.
93. Yates, D. (1982). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. By Michael Lipsky. (New York: Russell Sage Foundation, 1980. Pp. xviii + 211. \$10.00.). *American Political Science Review*, 76(1), 145–146. doi:10.2307/1960475

Lisad**Lisa A. Intervjueeritavatele saadetud pöördumise tekst**

“Tere!

Minu nimi on Daarja-Doris Lähker ning õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistriõppe teisel kursusel. Kirjutan lõputööd koos teise magistrandiga, Linda Gross, teemal “Tolliametnike roll organisatsioonikultuuri kujundamisel Maksu- ja Tolliameti Eesti välispiiri tollipunktide näitel”.Uuringu raames sooviksin viia läbi intervjuusid Koidula, Luhamaa ja Narva tollipunktide tolliinspektorite seas. Lõputöö eesmärk on analüüsida organisatsioonikultuuri avaldumist ja kujunemist Eesti välispiiri tollipunktides tolliametnike kogemuste kaudu.

Maksu- ja Tolliameti personaliosakonnaga olen saanud kokkuleppele ja sooviksin teada, et kas olete ka antud uuringuga nõus.

Intervjuu keskendub inspektorite isiklikele kogemustele ja tööalastele tähelepanekutele. Uuringus osalemine on vabatahtlik ning inspektoritel on õigus igal ajal intervjuust keelduda või see katkestada. Intervjuude kestvuseks on planeeritud 45–60 minutit. Intervjuu salvestatakse, et saaksin vestluse hiljem kirja panna ja analüüsida. Salvestist kasutatakse ainult magistritöö koostamiseks ning seda ei jagata kolmandatele isikutele. Inspektorite nimi ja ametikoht jäävad anonüümseks ning tulemused esitatakse üldistatult, nii et osalejaid ei ole võimalik tuvastada. Intervjuu aeg ja koht lepitakse kokku vastavalt inspektorite eelistustele – kas piiripunktis kohapeal või veebi teel.

Uuringute osalemisel on inspektoritel suur panus uuringu tulemustele mida hiljem edastatakse ka Maksu- ja Tolliameti personaliosakonnale üle vaatamiseks ja avaldumisel on võimalik ka osalejatel seda tööd lugeda. Uuring võimaldab meil esitada töös tehtud järeldused ja praktilised soovitusel Maksu- ja Tolliameti Eesti välispiiri tollipunktidele.

Kui te olete uuringuga nõus siis mul oleks palve, et edastaksite selle meili edasi nii Koidula, Luhamaa kui ka Narva tollipunktijuhatajatele kui ka tolliinspektoritele, et neil oleks võimalik tutvuda meie uuringu sisuga ja samuti intervjuu küsimustega, mis ma siia manustesse lisan. Tollipunktijuhatajatega sooviksin saada kokkuleppele, millal oleks mul kõige parem aeg tulla neid külastama oma intervjuude raames kui leidub huvilisi piiripunktides. Oodatud on osalema ka vahetusevanemad.

Lugupidamisega

Daarja-Doris Lähker”

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Lisa B. Intervjuu kava

1. Millised on Teie igapäevased tööülesanded tolliinspektorina?
2. Millised tööprotsessid või tegevused on Teie igapäevases töös kõige olulisemad?
3. Millised Teie igapäevased töötegevused ei kajastu ametlikes tööülesannetes või juhendites? Palun kirjeldage, kuidas need on kujunenud.
4. Tooge näiteid olukordadest, kus töökorraldus tugineb varasemale praktikale, mitte ametlikele juhistele. Kuidas see mõjutab töö tegemist?
5. Milliste põhimõtete alusel hinnatakse Teie töökeskkonnas hea töö tegemist ja selle töö tulemust?
6. Kuidas reageeritakse Teie töökeskkonnas olukordadele, kus töötaja kaldub kõrvale tavapärasest töö tegemisest? Palun iseloomustage, milliseid otsuseid tehakse olukordades, kus töötaja ei lähtu kokkulepitud reeglitest või tööülesannetest?
7. Kuidas on viimased organisatsioonilised või töökorralduslikud muutused mõjutanud Teie tööga seotud prioriteete? Palun kirjeldage lähemalt, milliseid muudatusi Te olete pidanud tegema oma töö rutiinis?
8. Kuidas töökorraldus mõjutab Teie motivatsiooni? Palun seletage, millised töökorralduslikud tegurid suurendavad / vähendavad Teie motivatsiooni?
9. Millised tegurid Teie töökeskkonnas muudavad töö tegemise keerulisemaks? Kas olete tundnud pikaajalist töö väsimust või kurnatust?
10. Millised muutused on viimastel aastatel Teie tööd mõjutanud? Palun kirjeldage, kuidas need on mõjutanud Teie igapäevaseid tööülesandeid ja otsustamist? Kuidas Te neid muudatusi sisemiselt kogesite?
11. Kui satute töö kõrvalisele või pingelisele olukorda, millest Te otsuste tegemisel kõige rohkem lähtute?
12. Mis Teid selles töös kõige rohkem innustab ja paneb Teid oma töös parimat andma?
13. Millist mõju avaldab Teie arust tolli töö ühiskonnale või riigile laiemalt? Palun kirjeldage, kuidas toll on oluline riigikaitse tasandil?

Lisa C. Nõusoleku tekst

Käesolev intervjuu viiakse läbi magistritöö raames, mille eesmärk on analüüsida tolliametnike rolli organisatsioonikultuuri kujundamisel Maksu- ja Tolliameti Eesti välispiiri tollipunktides.

Intervjuu kestab ligikaudu 45–60 minutit ning see salvestatakse helisalvestisena. Salvestist kasutatakse üksnes magistritöö koostamise eesmärgil ning see transkribeeritakse analüüsi tarbeks.

Uuringus osalemine on vabatahtlik. Teil on õigus igal ajal keelduda küsimustele vastamast või intervjuu katkestada ilma põhjendusi esitamata.

Teie isikuandmeid lõputöös ei avaldata ning vastused esitatakse üldistatult viisil, mis ei võimalda osalejate tuvastamist. Salvestisi ja transkriptsioone säilitatakse turvaliselt ning neile on juurdepääs ainult uurijal. Andmed hävitatakse pärast töö kaitsmist.

Kas annate nõusoleku intervjuus osalemiseks ja vestluse salvestamiseks magistritöö eesmärgil?

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Lisa D. Algne kodeerimistabel intervjuude vastuste põhjal

	Intervjuu 1	Intervjuu 2
Artefaktid	Kontrollida isikuid ja nende pagasit 100% kontroll sanktsioonide osas Juhendid muutuvad Vestlused ja vigade parandused Piir ainult jalakäijatele Nähtavad praktikad, protseduurid, töökorraldus	Füüsiline kontroll (inimene + pagas) Rikkumiste fikseerimine, menetlus statistika Seadmed (printerid, narkotestid jne) 100% kontroll, sanktsioonid Juhised ja protseduurid Väga selge protseduuriline töökeskkond
Väärtused	Aus kaup liiguks Seadusega lubatud Professionaalne, rahulik suhtlus Riigi turvalisus Meeskonnatöö Reeglitest kinni pidamine	Legaalsus / aus kaup Turvalisus (relvad, narkootikumid) Läbipaistvus ja seaduslikkus Professionaalsus Riigi kaitse Väga tugev avaliku teenistuse väärtusruum
Põhihoiakud	Kõik peab olema juhendites Reeglid = turvalisus Kogemus on otsustamisel oluline Probleemid lahendatakse vestlusega Töö on rutiin Sügavad uskumused: süsteemikesksus, kontroll, stabiilsus	Tööd ei saa oma peaga teha, juhised peavad olema Reeglitest kinni pidamine = vigade vältimine Kontroll on keskne Kogemus aitab inimesi lugeda Kaks olulist suunda: Bürokraatlik loogika (reeglid) Vaikiv professionaalne tunnetus (kogemus, intuitsioon)
Kultuurivormid (Trice ja Beyer)	Juhendite järgimine Kontrolliprotsessid Kollektiivne töö Sõda muutis kõike Juhendid, kontroll, seaduslik	Inimeste jälgimine Riskianalüüs "silma järgi" Kolleegide kaasamine Sõda → dominoefekt "Mina olen Euroopa piiri osa"
Mustrid analüüsi jaoks	Väga tugev reeglipõhine kultuur. Klassikaline bürokraatlik kultuur. Turvalisuse ja kontrolli väärtus. kultuur = turvalisusele orienteeritud. Meeskond kui motivatsiooni allikas. Mitte raha, vaid keskkond. Muutused → rutiin. Väliskeskkond muutub, sisemine kultuur stabiliseerib.	Reeglipõhine, aga kogemusel põhinev töö. Formaalne + informaalne otsustamine koos. Kontroll kui keskne tööidentiteet. kultuur = kontrollikeskne Turvalisuse ja riigi kaitse tähendus. Töö ei ole lihtsalt kontroll, vaid riigikaitse roll. Professionaalne tunnetus. "näed juba liikumise järgi", "alateadlik mustrituvastus". Motivatsioon ei ole ainult raha Muutused → suurem koormus + standardiseerimine. Kultuur muutub veelgi reguleeritumaks.

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

	Intervjuu 3	Intervjuu 4
Artefaktid	Dokumentide registreerimine ja korrashoid Menetluste läbiviimine Päringute tegemine ja info kontrollimine Kaupade käsitlemine ja ladustamise jälgimine Koostöö teiste osakondadega 100% kontroll sanktsioonide kontekstis Vigade parandamine ja aktide ülevaatus Suhtlus vahetuse ja partnerasutustega	Füüsiline kontroll jalakäijate suhtes Koostöö PPA-ga 100% kontroll Sanktsioonide rakendamine ja kontroll Dokumentide ja menetluste kvaliteedikontroll Röntgenite ja muude abivahendite kasutamine Haldus- ja väärtemenetluste läbiviimine Koolitused ja kompetentsimudelid Vahetuste süsteem (12h töö, jalakäijad) Töökoormuse muutus (üksluisus, jalakäijate keskne töö)
Väärtused	Korrektne ja läbipaistev töö Vastutustundlikkus Professionaalsus ja täpsus Koostöö ja vastastikune toetus Töö kvaliteet Juhtkonna toetuse ja tunnustuse olulisus Sanktsioonide prioriteetsus	Riigi ja ühiskonna kaitse Seaduslikkus ja distsipliin Töö kvaliteet ja professionaalsus Kompetents ja pidev arendamine Kollektiivne vastutus Austus klientide suhtes Meeskond ja koostöö Õiglane tasustamine ja tunnustamine Avaliku teenistuse missioon
Põhihoiakud	Reeglid ja korrektsus = hea töö Vigade vältimine on keskne Kogemus ja teadmised aitavad otsustada Töö nõuab rahulikku ja emotsioonivaba otsustamist Muutused (sanktsioonid, seadusandlus) on pidevad ja vältimatud Inimesed väsivad → see mõjutab töö kvaliteeti Süsteem ei ole täielikult kontrollitav	Reeglitest kinnipidamine on kriitiline Kontroll = riigi julgeolek Loomingulisus on lubatud seaduse piires Töö on füüsiliselt ja vaimselt koormav Süsteem on pinges Kogenud töötajad on kriitilise tähtsusega Töö on missioon, mitte lihtsalt töö Muutused (alates 2022) on olnud väga järsud ja destabiliseerivad
Kultuurivormid	Dokumentide koostamine kui rutiin Vigade parandamise praktika Kolleegidevaheline tagasiside Koostöö teiste osakondadega “Talupojamõistus” ja peremehelikkus Riskide hindamine teadmiste ja kogemuse põhjal Töötempo ja koormuse mõju Formaalne vs informaalne praktika	Täielik kontrolliprotsess Kvaliteedikontroll ja tagasiside süsteem Koolitused ja kompetentsi arendamine Koostöö teiste asutustega Rahvusvaheline kogemuste jagamine Ühised üritused Kolleegidevaheline toetus Konfliktide lahendamine suhtluse kaudu Töö kui “riigikaitse teenistus” narratiiv

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Mustrid analüüsi jaoks	Väga tugev dokumenteerimise ja korrektsuse kultuur Kontroll ja sanktsioonid kui töö keskpunkt Inimfaktor (väsimus, vead) kui kriitiline risk Koostöö roll kasvanud (sanktsioonide tõttu) Motivatsioon sõltub rohkem kollektiivist kui rahast Formaalne süsteem + mitteametlik “talupojamõistus” koos Töö muutunud intensiivsemaks ja keerukamaks Organisatsioonikultuur stabiliseerib muutusi (nt sanktsioonid)	Väga tugev riigikaitse ja missioonipõhine kultuur Kontroll kui keskne tööidentiteet Professionaalsus = kompetents + kvaliteet + seaduslikkus Töö on muutunud kitsamaks ja rutiinsemaks (jalakäijad, 12h) Motivatsioon tuleb peamiselt missioonist ja kollektiivist Ressursipuudus ja personali kadu on kriitiline probleem Kogemus on süsteemi toimimise alus Formaalne süsteem + individuaalne oskus (leidlikkus kontrollis) Organisatsioonikultuur pingestunud (muutused, koormus, vähenenud inimesed)
-------------------------------	---	---

	Intervjuu 5	Intervjuu 6
Artefaktid	Isikute, sõidukite ja kaupade kontroll Sanktsioonide jälgimine ja keelatud kauba tõkestamine “Ausa kauba” tuvastamine Töö rangelt juhendite alusel Kindlad tööpositsioonid ja rollijaotus Töötaja muutus (varasem algus, päevane töö) Suur rahvavoog piiril Töö jagamine rohkemate ametnike vahel Vähem individuaalset kontrolli (rohkem jaotus)	Vahetuse juhtimine (töö jaotamine, positsioonide katmine) Ametnike töö koordineerimine Juhendite alusel töö tegemine Kontrolliprotsessid (isikud, kaubad, rikkumised) Sanktsioonide ja embargo kontroll Töö rollide eristumine (juht vs ametnik) Vajadusel tööprotsessis osalemine Kolleegide juhendamine ja korrigeerimine Suhtlus ja probleemide lahendamine vahetuse tasandil
Väärtused	Põhjalikkus ja korrektsus Tulemuspõhisus (hea töö = tulemused) Reeglitest kinnipidamine Viisakas ja korrektne suhtlus Ausa kauba liikumine Riigi huvide kaitse Koostöö (vajadusel kolleegide kaasamine)	Seaduslikkus ja reeglitest kinnipidamine Võrdsus (kõik peavad tegema sama tööd) Töö kvaliteet = rikkumiste avastamine Õiglane tööjaotus Vastutus juhtimisel Professionaalsus ja rangus Aus maksukeskkond ja õiglane konkurents Tööeetika (mitte “ära istumine”)
Põhihoiakud	Juhendid on piisavad ja määravad töö tegemise Juhistest kõrvalekaldu mine ei ole soovitatav Kontroll = töö keskne eesmärk Probleemid tuleb lahendada rahulikult ja kiiresti Konfliktide vältimine on oluline	Kõik ametnikud peaksid töötama ühtemoodi (standardiseeritus) Osa töötajaid ei jaga samu väärtusi (probleem organisatsioonis) Kontroll ja rikkumiste leidmine = hea töö Seadus on otsuste aluseks (esmane otsustusraamistik)

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

	Töö on riigi jaoks oluline (aga vähem ideoloogiline kui intervjuu 4-s) Kogemus ei ole veel keskne (töö alles kujuneb)	Kogemus võib olla nii tugevus kui ka piirang Juht vastutab lõpliku otsuse eest Parem olla range kui liiga leebe Organisatsioonis on olnud liigne leebus (ajalooline probleem)
Kultuurivormid	Juhendite järgimine kui põhikäitumine Standardiseeritud kontrolliprotsessid Töö jaotamine positsioonide kaupa Kollegide kaasamine konfliktide lahendamisel Viisakas suhtlus kliendiga Töö kui “ausa kauba tagamine” narratiiv	Vahetuse juhtimine kui igapäevane praktika Töötajate suunamine ja korrigeerimine Vestlused töötajatega (kõrvalekallate korral) Kollegide hindamine tööetika alusel “Hea töö = rikkumise leid” narratiiv Teadmiste jagamine (konsulteerimine teiste punktidega) Rangem kliendisuhtlus Sisemine kriitika (“mõni ei tee tööd piisavalt”)
Mustrid analüüsi jaoks	Väga tugev juhendipõhine kultuur (vähem kui teistes intervjuudes) Madalam autonoomia ja kogemuslik otsustamine Kontroll kui keskne tegevus, aga ilma sügavama “missiooni kihita” Töö jaotatud → individuaalne areng piiratud Massilisus (palju inimesi) vähendab õppimist ja avastamist Motivatsioon tuleneb töö tähendusest (riigi jaoks), aga tagasihoidlikumalt Konfliktide lahendamine = rahumeelsus + koostöö Organisatsioonikultuur toetub rohkem süsteemile kui inimestele	Väga tugev juhtimiskeskne vaade organisatsioonikultuurile Kontroll ja rikkumiste leidmine kui töö tuum Organisatsioonis esineb väärtuslik lõhe (aktiivsed vs “ära istuvad”) Standardiseeritus vs tegelik käitumine (kõik ei järgi) Juhtkonna varasem leebus on mõjutanud kultuuri Kogemus võib viia ka valede praktikate kinnistumiseni Motivatsioon ei ole probleem – probleem on tööetika erinevus Tugev seadusepõhisus otsustes (vähem emotsiooni) Juht kui kultuuri kandja ja korrigeerija

	Intervjuu 7	Intervjuu 8
Artefaktid	Tollidokumentide vormistamine (import/eksport) Jalakäijate pagasikontroll Sõidukite kontroll läbivaatustallis 100% kontroll jalakäijatele Embargo kaupade kontroll ja tuvastamine Röntgenkontroll ja andmete sisestamine Väärteomenetlused ja aktide koostamine Tööjaotus positsioonide kaupa Pisteline kontroll (piiratud aja tõttu)	Reisijate ja kaubakontroll 100% kontroll (nii eksport kui import reisijatel) Veokite kontroll riskianalüüsi alusel Röntgenkontroll kaubale Töö juhendite alusel, kuid praktikas kohandamine Kollegide abi kasutamine (juhendite tõlgendamisel) Töö vahetuste ümberkorraldus (päevane)

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

		töö, öise sulgemine) Uute vahetuste kokkupanek (erinevad inimesed koos)
Väärtused	Seaduslikkus ja korrektsus Tähelepanelikkus (muutuvad sanktsioonid) Õiglus ja läbipaistvus hindamises Professionaalne suhtlus (rahulik, asjalik) Koostöö ja konsulteerimine Tulemuspõhisus (rikkumiste avastamine) Vastutus otsuste tegemisel	Korrektne tollivormistus Klientide kaebuste vältimine Seaduslikkus (sanktsioonide järgimine) Töö õiglus (kõigi võrdne kohtlemine) Professionaalsus kontrollis Koostöö (kolleegide abi kasutamine)
Põhihoiakud	Organisatsioonis puudub ühtne hindamissüsteem Vahetusevanemate roll ja stiil mõjutab tugevalt kultuuri Tagasiside ei ole piisav ega õiglane Töö põhineb osaliselt usaldusel (kõike ei kontrollita) Töökoormus piirab kontrolli kvaliteeti Seadus peab olema otsuste alus (mitte emotsioon) Töö muutub pidevalt (sanktsioonid → ebakindlus)	Süsteem ei ole õiglane (hindamine ja karistamine erinev) Juhendid ei ole alati selged → vaja ise tõlgendada Töökorraldus on halvenenud (päevane töö, väsimus) Töötajate vahel puudub ühtne tööviis (uus koosseis) Motivatsioon on langenud Kontroll ei täida alati oma algset eesmärki Töö on muutunud liiga rutiinseks ja piiravaks
Kultuurivormid	Tööjaotus konkreetseteks rollideks Läbivaatus halli kasutamine (uus praktika) Pisteline kontroll (mitte täielik järelevalve) Kolleegidega konsulteerimine Vahetusevanema erinev juhtimisstiil Arenguestlused (formaalne süsteem, aga nõrk rakendus) “Rikkumiste avastamine” kui edu mõõdik	100% kontroll kui igapäevane praktika Juhendite tõlgendamine kollektiivselt Individuaalne tööstiil (ei ole ühtset standardit) Kolleegidevaheline ebakindlus (ei teata, kuidas teine töötab) Emotsioonide vältimine konfliktides (annab töö üle) Vaikimine probleemide korral (ei julgeta rääkida) Töö kui rutiinne kohustus (mitte alati sisuline valik)
Mustrid analüüsi jaoks	Hindamine ja tagasiside ei ole standardiseeritud Juhtide erinev stiil Töö põhineb osaliselt usaldusel (mitte täielik kontroll) Ajapuudus mõjutab töö kvaliteeti Uus töökorraldus (rohkem inimesi) → parem tulemuslikkus Sanktsioonide muutlikkus → ebakindlus töös Seadusepõhisus otsustes Motivatsioon tuleneb töö sisust	Motivatsioon on langenud töökorralduse muutuste tõttu Töö intensiivsus kasvanud (12h = 24h töö) Puudub ühtne tööpraktika (uued segatud vahetused) Usaldus kolleegide vastu vähenenud Hindamine ja karistamine ei ole õiglane ega läbipaistev Juhendeid vaja tõlgendada Kontroll muutunud rutiinseks kohustuseks Töötajad ei tunne kontrolli eesmärgi tähendust

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

	Intervjuu 9	Intervjuu 10
Artefaktid	Piiriületajate kontroll (jalakäijad, sõidua autod, veoautod) Keelatud ja sanktsioonialuste kaupade tuvastamine 100% kontroll (eriti ekspordi suunal) Riskianalüüsi kasutamine (vähenenud rolliga) Füüsiline kontroll ja läbivaatus Kolleegeide juhendamine ja õpetamine Konsultatsioon vahetusevanema ja kolleegeidega Töökorralduse pidevad muutused (koormus, tööaeg, süsteemid)	Reisijate ja kauba kontroll (jalakäijad, veokid, dokumendid) Salakauba tõkestamine ja “ausa kauba” tagamine Dokumentide kontroll ja menetlused Riskianalüüs (inimese käitumise jälgimine) Konsultatsioon vahetusevanema või kolleegeidega Süvendatud kontroll (rohkem aega ja ressursi) Töökorralduse muutus (rohkem inimesi, parem jaotus)
Väärtused	Töö kvaliteet ja põhjalikkus Rikkumiste avastamine Teadmiste kasutamine ja jagamine Kolleegeide toetamine Rahulik ja professionaalne tegutsemine Turvalisus (ohtlike kaupade tõkestamine) Ühiskonna ja riigi kaitse	Töö kvaliteet (mitte kiirustamine) Huvi ja motiveeritus töö vastu Professionaalsus ja vigadest õppimine Aus kaubandus ja riigi kaitse Seaduslikkus ja korrektsus Isiklik vastutus töö eest Töö sisuline tähendus (mitte ainult tulemused)
Põhihoiakud	Kogemus ja tunnetus on olulised (nt inimeste “lugemine”) Kontroll ei saa olla ainult juhendipõhine → vaja loovust Töö kvaliteet kannatab, kui tempo on liiga kiire Muutustega tuleb kohaneda (paindlikkus) Rahu ja tasakaal on otsuste tegemisel keskne Kolleegeide abi kasutamine on normaalne Töö annab väärtuse läbi tulemuste (rikkumiste avastamine)	Vigade tegemine on osa õppimisest Motivatsioon tuleb seest, mitte kolleegeidest Töö tuleb teha rahulikult ja emotsioonivabalt Süsteem toimib paremini, kui on piisavalt ressursse Iga juhtum ei ole isiklik (professionaalne distant) Töö on huvitav ja mitmekesine Kontroll on vajalik riigi ja majanduse kaitseks
Kultuurivormid	Teadmiste jagamine kolleegeidega Konsultatsioon (vahetusevanem) Riskianalüüs + “silma järgi” hindamine Rahulik käitumine pingelistes olukordades Kogemuse edasiandmine (õpetamine) Rikkumiste avastamine kui edumõõdik Töötempo ja koormuse kohandamine	Rahulik ja emotsioonivaba suhtlus klientidega Vigadest õppimise praktika Konsultatsioon (vahetusevanem, kolleegeid) Individuaalne tööstiil (iseseisev tegutsemine) “Töö on huvitav ja varieeruv” narratiiv Rikkumiste leidmine kui professionaalne väljakutse Töö tegemine “südamega”

ORGANISATSIOONIKULTUURI ARENDAMISE PÕHIMÕTTED EESTI VÄLISPIIRI...

Mustrid analüüsi jaoks	Kogemus ja intuitsioon on töö keskne osa Kontroll = reeglitest ja loovusest Kvaliteet vs kiirus (pidev pinge) Töökoormus mõjutab otseselt töö kvaliteeti Kolleegide tugi on oluline töö osa Motivatsioon tuleneb tulemustest (rikkumiste avastamine) Muutustega kohanetakse, mitte ei vastanduta Organisatsioonikultuur toetub praktilisele kogemusele	Motivatsioon on sisemine (mitte süsteemist sõltuv) Ressursi suurenemine → parem töö kvaliteet Kontroll muutub põhjalikumaks, mitte kiiremaks Emotsionaalne distants aitab tööd teha Töö on tajutud huvitavana ja mitmekesisena Vigade kaudu õppimine on aktsepteeritud Kolleegid ei ole peamine motivatsiooni allikas Professionaalne identiteet on tugev
-------------------------------	---	--

Allikas: Autorite koostatud kirjanduse põhjal (Schein, 2010, Trice & Beyer, 1993, p. 5 järgi)

Summary

PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT AT ESTONIA'S EXTERNAL BORDER CUSTOMS POINTS

Daarja-Doris Lähker, Linda Gross

The aim of this master's thesis was to develop recommendations for the development of organizational culture in the Estonian Tax and Customs Board (MTA) based on the daily work experiences of customs officers working at Estonia's external border customs points. Since 2022, Russia's full-scale invasion of Ukraine, the expansion of European Union sanctions, and the changing security environment have significantly increased the role, workload, and responsibilities of customs officers at the external border.

The theoretical part of the thesis examined the concept of organizational culture, its functions, and its manifestation in the context of customs work. The analysis was primarily based on Schein's (2010) three-level model of organizational culture, which distinguishes artifacts, values, and basic assumptions, and on Trice and Beyer's (1993) approach to cultural forms and cultural consequences. In addition, the study drew on Meyer et al.'s (2012) concept of organizational commitment and Kotter's (1996) approach to change management in order to interpret organizational culture development and employee commitment in changing work conditions.

The empirical study was conducted as a qualitative study using semi-structured interviews. Ten customs officers working at Estonia's external border customs points participated in the study. The data were analysed using directed qualitative content analysis, combining deductive and inductive approaches based on the theoretical framework, research aim, and research tasks.

The findings revealed that control constitutes the central work practice and core meaning of organizational culture among customs officers. Control is not perceived merely as a technical task but is closely associated with legality, security, risk prevention, and the protection of the state. The organizational culture of customs work was found to be strongly rule-based and control-oriented. At the same time, customs officers emphasized the importance of experience-based knowledge, intuitive risk assessment, collegial cooperation, and situational decision-

making, indicating that formal procedures and informal practices function simultaneously in everyday work.

The results also showed that organizational culture is strongly influenced by external environmental factors. Geopolitical developments, sanctions, and organizational changes have increased workload, intensified control procedures, and made work more standardized and routine. These developments have affected employees' motivation and their perception of work meaningfulness. Nevertheless, organizational culture also functions as a stabilizing mechanism that supports employees' adaptation to uncertainty and changing working conditions.

The study further demonstrated that customs officers' motivation is primarily shaped by intrinsic factors, such as meaningful work, professional identity, mission-oriented values, and collegial support, rather than by material rewards. At the same time, tensions emerged regarding workload, leadership practices, appraisal systems, and perceived fairness, indicating that organizational culture may function both as a supportive and as a tension-generating mechanism.

The main conclusion of the thesis is that organizational culture at MTA's external border customs points is multi-layered, dynamic, and strongly influenced by public-sector values. The culture is centred on legality, professional responsibility, control, and mission-oriented work, while simultaneously relying on employees' practical knowledge, cooperation, and experience-based decision-making. Based on the findings, recommendations were developed for strengthening organizational culture, including improving feedback and appraisal systems, supporting knowledge sharing and mentoring practices, and involving employees more actively in organizational changes. In the context of increased security challenges and regulatory pressure, organizational culture can be regarded as a strategic resource that supports adaptability, organizational stability, and effective public-sector performance.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Linda Gross ja Daarja-Doris Lähker,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Organisatsioonikultuuri arendamise põhimõtted Eesti välispiiri tollipunktides”, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele;
4. kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Linda Gross
19.05.2026

Daarja-Doris Lähker