

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Markko Hannov

TH3

**Organisatsioonikultuuri arendamine koosloomise
meetodil Tervis Ravispaa näitel**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Organisatsioonikultuuri vajalikkus ja selle arendamine koosloomise meetodil	7
1.1. Organisatsioonikultuuri olemus ja väljundid	7
1.2. Koosloomise meetodi põhimõtted.....	15
2. Empiiriline osa	22
2.1. Tervis Ravispaa tutvustus ja uuringu kirjeldus	22
2.2. Uuringu tulemused ja andmete analüüs	25
2.3. Ettepanekud ja soovitused.....	32
Kokkuvõte	36
Viidatud allikad.....	39
Lisad.....	43
Lisa 1. Intervjuu küsimused	43
Summary	44

SISSEJUHATUS

Steve Denning, endine Maailmapanga juhtivtöötaja ja mitmete juhtimis alaste teoste autor on öelnud, et organisatsiooni kultuuri muutmine on üks raskemaid juhtimisalaseid otsuseid. Seda põhjusel, et kultuur koosneb paljudest väiksematest komponentidest, mis on omavahel tihedalt seotud. (Denning, 2011) Galphin Timothy on väitnud, et tänapäeva ettevõtte vajavad jätkusuutlikuks olemiseks efektiivset ja hästi juhitud organisatsiooni kultuuri. (Galpin, Whittington, & Greg, 2015) Samal mõttel on ka Abel Adekona ja Bruno S. Sergi, olles öelnud, et tänapäeva globaliseeritud majanduses on oluline olla kursis erinevate rahvusvahelises äris esinevate kitsaskohtadega, millest üheks võib pidada ka kultuuri. (Adekola & Sergi, 2016, lk 7)

Edukalt juhitud organisatsioonikultuur parandab mitmeid töö sooritamise efektiivsust mõjutavaid tegureid. Sest just kultuur on see, mis mõjutab, kuidas töötajad käituvad oma ülesandeid sooritades ja millest nad lähtuvad oma tööalaseid valikuid tehes. Luues töötajatele võrdsed võimalused, aitab kultuur tekitada töötajates soovi rohkem pingutada, et paremaid tulemusi saavutada. (MSG Experts, 2016)

Nagu eelnevalt mainitud, aitab hästi juhitud kultuur parandada töötajate sooritust, tõstes nende motivatsiooni ettevõtte tegevusse panustada. Kahjuks ei teadvusta paljud juhid, et töötajad ootavad omanikelt peale palga ka teiste sammude astumise. Ettevõtte juhid tegelevad ainult praktilise juhtimisega jättes mitterahalise motiveerimise tagaplaanile. (Motivaator.ee, 2015) Tegeledes organisatsiooni arendamisega, võivad juhid panustada sellise töökeskkonna loomisesse, kus töötajad ei tunne, et töö on nende jaoks koorem vaid hoopis võimalus näidata ennast oma parimast küljest. (MSG Experts, 2016)

Antud allikatele tuginedes leiab töö autor, et organisatsiooni kultuuri korrektne arendamine on oluline nii ettevõtte jätkusuutliku ja eduka tegutsemise jaoks kui ka

töötajate motivatsiooni ja efektiivsuse tõstmise jaoks. Halvasti juhitud kultuur avaldab negatiivset mõju töötajate sooritusele mis langetab ettevõtte poolt pakutava teenuse kvaliteeti.

Antud lõputöö eesmärk on anda ülevaade organisatsioonikultuuri olemusest ja tõestada selle olulisust eduka ettevõtte juhtimisel. Lisaks tutvustatakse koosloomise meetodit kui ühte võimalikku vahendit organisatsioonikultuuri arendamiseks.

Lõputöös seatud eesmärgi saavutamiseks on vajalik esitada täpsustavaid uurimisküsimusi, milleks on:

- Millised on Tervis Ravispaas vastuvõtuosakonnas esinevad peamised organisatsioonikultuuri puudused?
- Millised organisatsioonikultuuri arendamise võimalused oleks vastuvõetavad nii töötajate kui ka osakonna juhtide vaatepunktist?

Uurimusküsimustele vastuste saamiseks on töö autor koostanud uurimisülesanded, mis on välja toodud järgnevalt:

- Temakohaste teoreetiliste allikate läbitöötamine.
- Vastuvõtutöötajate intervjuerimine.
- Tulemuste analüüsimine ja esialgsete soovitude tegemine.
- Osakonna juhatajate intervjuerimine.
- Intervjuude tulemuste analüüsimine ja ettepanekute esitamine ettevõttele.

Uurimisülesannete lahendamisel toetutakse erinevate akadeemikute ja oma valdkonna alal spetsialistide poolt välja antud teostele ja teaduslikele artiklitele. Peamine materjal saadakse erinevate andmebaaside kaudu, nagu näiteks *ebrary*, *Sage Journals online* ja *SAGE Research methods*.

Töö koosneb kahest peamisest peatükist, esimene neist sisaldab lõputöö jaoks olulist teooriat ja teine peatükk hõlmab lõputöö empiirilist osa. Töö teoreetiline osa on jagatud kaheks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis lahkab autor kultuuri olemust ja toob välja organisatsioonikultuuri eripärad. Teema käsitlemiseks tugineb töö autor teostele, mis kirjeldavad, kuidas arendada ettevõtteid, et saavutada paremaid majanduslikke tulemusi.

Lisaks kasutatakse allikaid, kus tuuakse välja tänapäeva ettevõtete tüüpilisemaid probleeme.

Teine alapeatükk keskendub koosloomise meetodile. Töö autor räägib koosloomise meetodi ajaloost ja selle olemusest. Antakse ülevaade antud meetodi eelistest ja tuuakse välja näiteid meetodi kasutusest.

Teooria kinnitamiseks kasutatakse teoseid, mis pakuvad välja uusi innovatiivseid lähenemisi ettevõtetele oma tegevuse maksimeerimiseks ja uudsete lahenduste välja töötamiseks. Koosloomise olemuse kirjeldamiseks tuginetakse V. Ramaswamy teosele, kuna tema näol on tegemist isikuga, kes hakkas koosloomist populariseerima 2000date alguses.

Empiirilises osas on välja toodud Tervis Ravispaa kirjeldus. Lisas on eelpool mainitud peatükis esitatud kirjeldus uuringu protsessist ja uuringu koostamise põhimõttest. Seejärel esitatakse kogutud andmete analüüs ja saadud tulemused. Tulemuste põhjal on koostatud ettevõttele potentsiaalsed soovitused olukorra parandamiseks.

1. ORGANISATSIOONIKULTUURI VAJALIKKUS JA SELLE ARENDAMINE KOOSLOOMISE MEETODIL

1.1. Organisatsioonikultuuri olemus ja väljundid

Oxfordi sõnastiku järgi on sõna kultuur tähendus järgnev. Kultuur on eluviis, täpsemalt öeldes on see ühe rühma või kogukonna tavad, uskumused, eluviisid ja sotsiaalne rühmitamine. (Culture, 2015) Kultuur mõjutab meie käitumist erinevates olukordades vastavalt sellele, millised on kultuuri ruumi sotsiaalsed normid. Papke on defineerinud kultuuri järgmiselt. Kultuur määrab, kuidas inimesed käituvad üksteisega, millised on aksepteeritavad käitumismudelid ja normid, mida kasutakse kas üksikisiku või rühma tasemel, et saavutada edu. (Papke, 2013, lk 20) Sarnase definitsiooni annab kultuurile ka B. Hopkins, kes defineerib kultuuri kui rühma käitumismudelit. (Hopkins, 2016, lk 17)

Abel Adekola ja Bruno S. Sergi (2016, lk 164–165) toovad välja kultuuri neli komponenti, mis peaksid aitama paremini mõistma kultuuri olemust, mis on järgmised:

- kultuur on õpitav, mitte päritav;
- kultuur on dünaamiliselt arenev;
- kultuur on ühtselt jagatav ressurss;
- kultuur on süsteemne tervik.

Viimane punkt tähendab, et ühtses kultuuriruumis ei ole võimalik jagada kultuuri väiksemateks alajaotusteks, ilma negatiivsete ilmingute esinemiseta. Peamiseks põhjuseks on, et inimesed õpivad kultuuri norme teistelt, seetõttu peab kultuurilised normid olema selgelt piiritletud.

Laialdasem arvamus on, et kultuuri mõiste käib tavaliselt suuremate inimeste rühmade kohta nagu riigid või rahvused. Tegelikuses on ka igal organisatsioonil ja ettevõttel oma kultuur, mis mõjutab ettevõtte efektiivsust. Flamholtzi ja Randle teosest võib välja lugeda, et hästi organiseeritud ja juhitud ettevõtte kultuur on strateegiline eelis konkurentide ees ja abivahend finantsilise edu saavutamisel. Samas halvasti toimiv ettevõtte kultuur võib aga luua kahjuliku või lausa toksilise töökeskkonna. (Flamholtz & Randle, 2011, lk 191)

Toksilise kultuuri mõjust võib aimu saada 1971. aastal Philp Zimbardo läbiviidud sotsiaalsest katsest. Ta jagas 24 tudengit kahte rühma, vangid ja valvurid. Seejärel lasi ta neil käituda nagu nad oleks reaalselt vanglas. Pärast kuute päeva tuli katse peatada, sest inimeste vahelises suhtlemises oli niivõrd palju psühholoogilist vägivalda, et see osutus ohtlikuks katse osalevate isikute tervisele. (Lueneburger, 2014, lk 165)

Peamiselt tekib toksiline õhkkond siis kui reaalne organisatsiooni kultuur erineb sellest, mida indiviidile kirjeldati enne tööle alustamist. Psühholoogid nimetavad seda „vaimse lepingu rikkumiseks“ See protsess võib olla tingitud ette võtte teadlikust käitumisest või siis töötajate ja ülemuste erinevatest mõtte maailmatest. Igal juhul on lõpptulemus sama. Töötajate efektiivsus väheneb, usaldus ettevõtte vastu langeb nagu ka lojaalsus organisatsioonile. See aga põhjustab negatiivsete emotsioonide teket, mis pikemas perspektiivis mõjutab inimese vaimset tervist. Tihti ei püsi antud emotsioonid ja vaated ainult ühe töötaja juures vaid see levib suuremal või väiksemal määral ka teistele töötajatele. (Harder, Wagner, & Rash, 2011, lk 209–210)

Sama kinnitab ka Tuckey ja Haywardi poolt läbi viidud uurimus. Nimelt selgus, et hästi juhitud organisatsiooni kultuur, mis soodustab koostööd ja ühtehoidmist, aitab luua tervislikumat töökeskkonda. Täpsemalt sellist, mis aitab minimaliseerida riski erinevate psühholoogiliste probleemide tekkimiseks. Millest võib järeldada, et propageerides organisatsiooni kultuuri, mis hõlmab endas negatiivseid emotsioone, soodustab haigestumist. (Tuckey & Hayward, 2011)

Mitmed psühholoogid toovad välja, et erinevad organisatsiooni kultuuri tegurid mõjutavad positiivsel või negatiivsel määral vaimsete probleemide tekkimist. Suure

negatiivse mõju tõttu avalduvate psühholoogiliste probleemidega kaasneb sageli ka erinevad liigest stressist tingitud tervise hädad. (Harder, Wagner, & Rash, 2011, lk 148)

Poisitiivne õhkkond vähendab ka ettevõtte finantsilisi kulutusi. Kui ettevõtte töötajad on stressist tulenevate tervise vaegustega võimetud tööd teha tähendab see ettevõttele saamata jäänud kulu. Seega on ettevõtte huvides hoida organisatsioonis õhkkonda, mis aitab kaasa töötajate heale tervisele. See tähendab, et töölt puudutakse vähem ja tööd tehakse efektiivsemalt. (Dutton & Spreitzer, 2014, lk 46)

Boonstra väitel on toimiv organisatsioonikultuur seotud otseselt ettevõtte identiteediga ja peegeldab tema eesmärke ja väärtusi, mis mängivad olulist rolli ettevõtte tuleviku määramisel. (Boonstra, 2012, lk 1) Papke võrdleb erakordse kultuuriga ettevõtte juhtimist kitarri mängimisega. Kuigi alus on kõikidel sama, siis tulemuse kvaliteet sõltub sellest kuidas omanik oma instrumenti hooldab ja hoiab. (Papke, 2013, lk 117)

Võib öelda, et ettevõtte missioon ja visioon on selged mõtted, mis peaksid näitama, mis suunas ettevõtte kultuur on arenemas. Korrekne missiooni tunnetus aitab kaasata töötajaid sellesse panustama. (Papke, 2013, lk 92) Kui ettevõtte juht peaks arendama kultuuri, mis ei arvesta ettevõtte keskkonnaga või mille eesmärgid ei paku olemasolevatele probleemidele lahendusi, on see määratud kindlalt läbikukkumisele. (Burchell & Robin, 2010, lk 20) Sellisel juhul tuleb ettevõttel astuda lisapingutusi nõudvaid samme. Üheks võimaluseks on läbi mõelda, kas ettevõtte praegune missioon on sobiv ja vajadusel seda muuta, et paika panna uus arengu suund. (Papke, 2013, lk 93)

Nagu eelnevalt mainitud on juhi roll, ettevõtte kultuuri olemuse määramisel suur. Sest just neil on võimalus propageerida õiget käitumist ja väärtus hinnanguid. Enamgi veel, see peaks olema neile kohustus. Algust saavad nad teha sellega et vormivad ettevõtte uskumusi ja tavasid, mis määravad ettevõtte olemust. (Lueneburger, 2014, lk 165) Seda tehes tuleb neil olla avatud uutele mõtteviisidele ja kohenemisvõimelised. (Adekola & Sergi, 2016, lk 14)

Tihti peale käitatakse hoopis vastupidiselt. Väidetavalt on üha sagedamini levimas juhtide poolt mentaliteedid, mis propageerivad toksilise kultuuri arengut. Nendeks on

minimaalne ja kontrollitud info edastamine, süü teiste peale lükkamine ja ainult enda alalhoiu peale mõtlemine. Sagedasti on selline mentaliteet juhtidele peale surutud kõrgema juhtkonna poolt, kes otseselt ei osale ettevõtte igapäevases juhtimises. (Siedel & Haapio, 2016, lk 123)

Ettevõtte sisesed väärtused peavad olema läbipaistvad ja olema samad mida kuvatakse ka väliskeskkonnale. Kui ettevõtte klientidele näidatavad väärtused on vaid sõnad paberil ja tegelikkuses väärtustab firma juhtkond ainult kiiret kasumit ja võimu, on paratamatu, et peagi on saabumas läbikukkumine. (Rhoades & Covey, 2010, lk 6;8) Sellest annab märku töötajate apaatne suhtumine oma tööülesannetesse ja tasapisi langev teenuste ja toodete kvaliteet, mis tähendab ettevõtte kasumlikkuse vähenemist. (Gebler, 2012, lk 8)

Kui ettevõtte suudab arendada selliselt, et töötajate käitumine vastab sellele, millist teenindust kliendid soovivad kogeda on nad saavutanud ühe olulise suurepärase ettevõtte omadustest. Sellise arengu peamiseks mõjutajaks on ettevõtte sisene kultuur, mis mõjutab kuidas kliente koheldakse. Kui klientide kohtlemine on vastavuses klientide ootuste ja soovidega on saavutatud suur eelis teiste ettevõtete ees. (Papke, 2013, lk 21)

Kuid milline on siis ideaalne organisatsiooni kultuur. Rhodes'i väitel pole ühte kõigile sobivat organisatsiooni kultuuri olemas. Kultuur, mis sobib ühele, võib teisele ettevõttele olla vastuvõetamatu ja viia läbikukkumiseni. Rhodes toob välja, et ettevõtte kultuur on süntees juhtimisstiilist, väärtustest, pakutavast teenusest, klientide soovidest ja töötajate ambitsioonidest. Ainus, mis kõiki ettevõtteid, kes on loonud enda jaoks eduka ja sobiva kultuuri mudeli, seob on inimeste hindamine. Seda nii klientide kui ka töötajate suhtes. (Rhoades & Covey, 2010, lk x)

Edukas ja toimiv ettevõtte kultuur ei sünni iseenesest, samas ei ole võimalik seda ka jõuga peale suruda. See peab välja kasvama sobilikust keskkonnast. Juhtide kohustus on luua süsteem, mis juurutab ja kujundab töötajates just neid väärtusi ja omadusi, mida ettevõtte esindab. Kui soovitud väärtused ja süsteemid on selged ja läbipaistvad, ei

nõua kultuuri juurutamine ja arendamine teadlikku pingutust vaid see areneb alateadlikult. (Rhoades & Covey, 2010, lk 1)

Et lihtsustada protsessi tuleb juhtivatel töötajatel endale selgeks teha, milline on antud regioonis individuaalne kultuur. Selline käitumine annab aimdust, kuidas arenevad nii organisatsiooni kui ka indiviidi ideaalid ja normid. Lisaks saab siis paika panna milliseks kujunevad kultuuriruumis töötajate ja juhtide vaheliste rollide tasakaal. Alles pärast nende tegevuste on võimalik ettevõttel proovida sobitada olemas olevasse kultuuri ettevõtte enda põhimõtteid ja uskumusi. (Adekola & Sergi, 2016, lk 15)

Töötajate väärtustamise olulisuse toob välja Chalofsky, kes uuris mitmeid parimate töökohtade nimekirjas olevaid ettevõtteid. Paljud neist tõid välja, et efektiivse ettevõtte kultuuri alustalaks on selgelt välja kujunenud väärtused, mis hindavad töötajaid. Lisaks tuleb samamoodi väärtustada kliente, varustajaid ja ümbritsevat kogukonda. (Chalofsky, 2010, lk 88)

Töötajate väärtustamise olulist iseloomustab ka Ameerika firma Starbucks näide. Ettevõtte looja eesmärgiks oli luua ettevõtte millel oleks reaalne hing. Seetõttu on nad alati töötajaid tähtsaks pidanud. Ettevõtte pakub oma töötajatele korralike boonuseid tervisekindlustuse näol, neid koheldakse austusega mida nad väärivad. Selline käitumine on taganud, et ettevõtte töötajad on olnud äärmiselt lojaalsed ja tööjõu voolavus on olnud madal. Stabiilne ja ustav töötajaskond aga tagab klientidele meeldiva ja korrektse teeninduse. (Papke, 2013, lk 23–24)

Lisaks on välja toodud koostöö sotsialiseerumise olulisust. Töötajatel peab tekkima tunne, et nende töö on eesmärk ja nad töötavad ühisel eesmärgil. Ideaalseks muudab olukorra fakt, kui selline tunne tekib nii lihttöötajatel kui ka juhtidel. Selleks on hea moodus korraldada erinevaid sotsiaalseerumist võimaldavaid üritusi koos juhtkonnaga. Selliste ürituste eesmärk ei pea olema alati millegi tähistamine, tegemist võib olla ka mõne arendava või ühiskonnale kasuliku projekti läbi viimine. (Chalofsky, 2010, lk 90)

Tegemist ei pea olema suure üritusega, vaid piisab ka väikesest koosviibimisest. Ideaalne näide on New Yorgis asuv La Rêcolte restoraan. Üheks tavaks, mida kõik kõõgi töötajad jägivad on igal päeval lõuna ajal koos peakokaga ühise laua taga

lõunatamine. Töötajad leiavad selleks aega isegi kui nad on oma ülesannetega aja hätta jäänud. Seda põhjusel, et see traditsioon aitab neil hoida kollektiivis ühtsuse tunnet ja seob neid lähedasemaks. (Papke, 2013, lk 112)

Üheks võimaluseks kuidas leevendada vähese väärtustamise tunnet ja samas parandada kollektiivi ühte kuuluvus tunnet on teha juhtidele koolitusi mentorlus suhte loomiseks. Mentorlus aitab luua töökeskkonda kus tähtsal kohal on olulised organisatsioonikultuuri tegurid nagu üksteisega arvestamine ja ühtekuuluvus tunne ning lisaks ka töötajate väärtustamine. (Harder, Wagner, & Rash, 2011, lk 157) Mentorluse kasulikkust kinnitab ka 2013 läbi viidud uuring, kus tõestati, et mentorlus parandas töötajate efektiivsust, heaolu ja töösse suhtumist märgatavalt. (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2013)

Alati ei pruugi kõik inimesed sobida ettevõttes välja kujunenud kultuuriga. Inimestel on oma iseloom ja väärtused, mis ei pruugi sobida kokku organisatsiooni filosoofiaga. Alati ei pruugi kõige kvalifitseeritum isik olla sobivaimaks kollektiivi liikmeks. Palgates isiku, kelle väärtused on mitte sobilikud, tekib ettevõttesse invidiidid, kes käivad tööl ainult palga teenimiseks ja ei panusta firma arengusse. (Rhoades & Covey, 2010, lk 7) Nagu eelnevalt öeldud, kultuur mille väärtused sobivad kokku töötajate enda vaadetega garanteerib, et inimesed täidavad oma ülesandeid innukamalt ja panustavad hea meelega ettevõtte arengusse. (Gebler, 2012, lk 8)

George Siedel ja Helena Haapio (Siedel & Haapio, 2016, lk 52–53) toovad olukorra illustreerimiseks näiteks Lincoln Electric ettevõtte. Ettevõtte on kohandanud oma värbamise nõnda, et kui töötaja on olnud ettevõttes kolm aastat täiskohaga, siis ta saab endale garantii, et tema lepingut ei lõpetata enne kui töötaja ise selleks soovi avaldab. Selline käitumine tundub paljudele uskumatu ja ebaloogiline, kuid Lincoln Electricu jaoks on see tähendanud väga lojaalseid ja innukaid töötajaid, tänu kellele on ettevõtte oma valdkonnas turuliider ja paljudele ettevõtetele eeskujuks.

Muidugi tuleb arvestada ka faktiga, et vahest ei sobi inimesed kokku organisatsioonikultuuriga kokku, kuna põhimõtted, mida järgitakse ei vasta regiooni kultuuri olemusega. Kõige paremini saab illustreerida antud väidet rahvuste baasil. Ameeriklased täidavad innukamalt ülesandeid, mille nemad on endale valinud. Mõnede

Euroopa riikide töötajad aga eelistavad, kui neile määratakse ülesanne, mida nad täitma peavad. Aasialased aga on kõige efektiivsemad kui nad saavad kollektiivselt oma ülesanded paika panna. Samamoodi mõltavadd teisedki kultuuri aspektid muudes regioonides inimesi erinevalt (Adekola & Sergi, 2016, lk 15)

Tähtis on, et osatakse hinnata igasugust tagasisidet, admata sellele negatiivset vastust. Lisaks tuleb saadud tagasisidet ka mõtestatult analüüsida. Kuulmata töötajate poolseid muresid võib ettevõttes levima hakata mentaliteet, kus probleemidest ei rääkita. Seda kas soovist mitte ülemusele muret valmistada või siis teadmises, et seda nagunii ei hinnata. Sellise olukorra vältimiseks, tuleks töötajatele näidata, et nende poolne tagasiside on oluline ja neid teavitada, kui ettevõttel peaks olema tõsiseid probleeme. (Rhoades & Covey, 2010, lk 3)

Töötajate arendamise olulisuse edukas ettevõtte kultuuris toob välja McPhee, kes on väitnud, et nagu meie kehad peavad arenema, et muutuvras keskkonnas hakkama saada, peab ettevõtte kultuur võimaldama töötajatel arengut ja jätkusuutlikust. (McPhee, 2014, lk 24–25)

Lisaks peetakse üheks oluliseks aspektiks organisatsiooni kultuuri juures, et see pole lühiajaline vaid kestev ja ka tulevikule mõtleb. (Sanford, C.; Henderson, R.; Holliday, C., 2011, lk 47) Mitte töötavad ettevõtte kultuurilised osad tunneb ära selle järgi, et nii kui juhtkonna poolne tähelepanu kaob, lõpetavad töötajad nende järgimise. (Burchell & Robin, 2010, lk 20)

Kultuur, mis on vastupidav, aitab ettevõttel püsida organiseerituna ja püsivana, isegi kui ettevõtte peaks kogema stressi või vastupanu. Stressi all võib mõelda olukorra üle kontrolli puudumist. Stressi ja vastupanu võib tekitada olukord, kus firma soovid ja reaalne olukord ei ühti. Selleks, et saavutada vastupidav kultuur on vaja aga ühte. Töötajate vahel peab olema vastastikune usaldus ja austus. Nad peavad olema teadlikud, et probleemidega tegeletakse konstruktiivselt ja tegevused on läbipaistvad. Selline käitumine tagab, et töötajad teavad, et probleemi eest vastutust võttes toetab neid kogu tiim. (Lueneburger, 2014, lk 185–186)

Stressi ja vastupanu tekkimisele aitab kaasa ka olukord, kus ettevõtte kultuuril puudub kindel siht ja töötajatel puudub kindlus ettevõtte tuleviku kohta. Ehk põhimõtteliselt kui ettevõttel puudub kindlad ettekirjutused kuidas mingeid olukordi lahendada. Kui ettevõtte suudab minimaliseerida olukordi, kus töötajatel pole oma tegevuses millestki lähtuda, suudab ettevõtte luua keskkonna kus on stressi tekitavad tegurid viidud minimaalsele tasemele. (Adekola & Sergi, 2016, lk 167)

Dextras-Gauthieri ja teiste poolt läbi viidud uuring toetab organisatsioonikultuuri rolli stressi taseme reguleerimisel. Seda tingimusel, et kultuur on dünaamiliselt arenev ja on rajatud ettevõtte tugevustele tuginedes, ning tagab võrdsed võimalused töötajatel edu saavutamiseks. Lisaks on oluline, et seatud eesmärk oleks ühtne nii töötajaskonnal kui ka juhtkonnal ja vähemalt proovitakse tekitada olukord kus töötamisest on võimalik saada naudingut. (Dextras-Gauthier, Marchand, & Haines III, 2012).

Kui ettevõtte kultuur ei põhine aususel ja läbipaistvusel vaid bürokraatial ja segasel informatsioonil hakkab konfliktide lahendamisel levima süüdistamise mentaliteet. Lisaks põhjustab läbipaistvuse puudumine ja üksteise süüdistamine informatsiooni levikus probleeme, mis tekitab töötajates tunde, et neile ei anta kogu vajalikku informatsiooni. Selline olukord hakkab töötajates tekitama stressi, mis langetab nende töötamise efektiivsust ja ahvatleb neid rikkuma reegleid, lihtsalt, et töö saaks kergemini tehtud. (Gebler, 2012, lk 30)

Samuti võib tekkida olukordi kus liigne bürokraatia ja salatsemine põhjustab ettevõttele väga suuri kulutusi. G. Siedel ja H. Haapio toovad oma raamatus välja mitmeid olukordi, kus liigne bürokraatia, kas info varjamise või selgitamise mitte lubamisel, lõppeb ettevõtte vastu algatatud hagiga. Mis enamasti on lõppenud hagija võiduga ja tema kulude hüvitamisega ettevõtte poolt. (Siedel & Haapio, 2016, lk 54–55)

Kultuur peab sisaldama ka mingil määral tabusid. Tabudeks võib kutsuda meetmeid, mis on välja kujunenud varasemate vigade ja eksimuste kordamise vältimiseks. Tabud aitavad vältida palkamast organisatsiooni mitte sobivaid inimesi ja ennetada töötajate poolset ettevõtet kahjustavat käitumist. Mõistetav on, et tabude hulka ja nende eesmärke tuleb regulaarselt jälgida. Omasoodu arenedes võib tabude hulk kasvada liiga suureks

või nende eesmärgid muutuda liiga hägusaks, mis võivad põhjustada õhkonna toksiliseks muutumise ja vähendada töö efektiivsust. (Sanford, C.; Henderson, R.; Holliday, C., 2011)

Rhoades on toonud välja peamised põhjused, mis annavad märku, millal peaks ettevõtte juht tegelema hakkama kultuuri muutmisega (Rhoades & Covey, 2010, lk 5). Põhjused ja nende väljundid on välja toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 1. Kehva ettevõtte kultuuri peamised probleemid ja nende väljundid. (Autori koostatud)

Probleem	Väljundid
Tööjõud	Suur tööjõu voolavus, järsk soov ühingute järgi, rahuloluuuringute madalad tulemused
Klientuur	Negatiivne tagasiside, vähenev klientuur, püsiklientide puudumine
Kvaliteedi langus	Ruumide korrashoid, teenuste ja toodete kvaliteedi langus
Usalduse puudumine	Info edastamise probleemid, salatsemine

Allikas: (Rhoades & Covey, 2010)

Nagu eelolevast tabelist näha on enamus väljunditest tänapäevaste ettevõtete levinumad probleemid. Ettevõtted on küll teadlikud neist, kuid ei taju probleemide taga olevat allikat, milleks on valesti juhitud organisatsioonikultuur. Sest paljud ettevõtete juhid, ei taju kultuuri väärtust strateegilise eelisena, mis aitaks neil saavutada ärilisi eesmärke. (Gebler, 2012, lk 8)

Veel üks oht, mis võib kaasneda halvasti juhitud organisatsioonikultuuriga, on liiga karmi klassisüsteemi mentaliteedi tekkimine. Tekkida võib olukord, kus kõige lihtsamaid ülesandeid keeldutakse täitmast, sest see on allpool nende staatust. (Adekola & Sergi, 2016, lk 186–187) Selliste olukorda sagenemine annab märku kindlast ohust, mis peaks esile kutsuma olukorra muutmise.

1.2. Koosloomise meetodi põhimõtted

Koosloomine või siis *co-creation* on strateegia, kus väärtuste loomiseks kaasatakse erinevad osapooled (näiteks võib tuua ettevõtte ja klientide rühm või siis juhtkond ja

töötajad), kes töötavad koos, et välja töötada mõlemale võrdselt kasulik lõpptulemus. (Prahalad & Ramaswamy, 2004) Täpsemalt öeldes, on koosloomise eesmärk luua uusi teadmisi. Need teadmised peaksid arvestama ettevõtte ärimudeliga, ettevõtte positsiooniga, selle tuleviku suunda ja potentsiaalseid võimalusi. (Jaakko, 2012, lk 70)

G. Siedel ja H. Haapio (2016, lk 88–89) viitavad Microsofti aseperesidendile M. Phelpsile, kes on koosloomist juurutanud Microsoftis pikemat aega. Peamine põhjus, miks ta seda tegema hakkas oli tema arvamus ühiskonna ja majandus suundade tõttu. Nimelt uskus ta, et tänapäeva kiirelt muutuv majanduses ei saa hakkama ilma innovatiivse mõtlemise ja laialdase koostöö.

Neid lahendusi aga pakubki koosloomine. Lisaks annab see võimaluse kiirelt kohaneda uueneva tehnoloogiaga ja paremini kohaneda muutuvate turu vajadustega. (Siedel & Haapio, 2016, lk 88–89) Lessem ja Schieffer kinnitavad, et koosloomine on praegusel ajal üks kasulikuid meetodeid kuidas tänapäeva dünaamiliselt muutuv maailmas püsida innovaativisena hoides toodete ja teenuse arendamise kulutusi kontrolli all. (Lessem & Schieffer, 2016, lk 163)

Koosloomise protsessis peavad olema mõlemad pooled kaasatud algusest lõpuni. Koostööd tehakse idee välja mõtlemise hetkest, kuni protsess on valmis rakendamiseks. Protsess algab vajaduste põhjalikust mõistmisest ja jätkub ideede genereerimisega, mis peaksid aitama lahendusi leida. (Midgley, 2010, lk 18) Lahendused, mis välja töötatakse, peavad kokkuvõttes olema kasulikud mõlemale osapoolele. (Vega-Vazquez, Ángeles Revilla-Camacho, & Cossío-Silva, 2013)

Eelnev väide leiab kinnitust ka Gursoy, Saaymani ja Mariose poolt välja antud teoses, kus nad viitavad 2006 aastal Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon ehk OECD poolt välja antud efektiivse partnerluse definitsioonile. Nimelt on efektiivne partnerlus selline, kus mõlemad osapooled saavad kasu olukorras, kus üksinda tegutsemine poleks võimaldanud saavutada soovitud tulemust. (Gursoy, Saayman, & Marios, 2015, lk 23)

Algselt peeti koosloomise meetodi puhul teiseks osapooleks kliente kuna nad polnud seotud teenuse pakkujaga. Kuna selle perioodil oli teenuse pakkuja ja tarbija kindlalt piiritletud rollid, mis olid teineteisele vastandlikud. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, lk 28)

Praeguseks on aga olukord muutunud ja koosloomise meetod ei käi ainult ettevõtte ja tarbija vahelise koostöö kohta. Seda on võimalik rakendada nii ettevõtte siseselt, kus üheks pooleks on juhtkond ja teiseks töötajad, kui ka varustajate, partnerite kui ka erinevate sektoritega koostöö puhul. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, lk 30)

Siedel ja Haapio (2016, lk 86) viitavad oma teoses samuti Ramaswamyle ja nõustuvad, et tänapäeval on väärtuseks klientide kogemus ja üksikettevõtte ei suuda seda väärtust enam mõjutada. Ainult koostööd tehes on võimalik väärtushinnanguid kujundada. Et saada piisavalt oskusi ja teadmisi tuleb kasutada olemasolevat turgu kui kogemuste allikat. Läbi koosloomise on võimalik leida innovaatilisi lähenemisi, mis aitavad ettevõtetel säilitada konkurentsi eelist ja pikaajalist kasumit.

Teoses „*Transformation management*“ on öeldud, et koosloomise üheks oluliseks aspektiks on, et ta on sõltuvuses organisatsioonikultuuriga. Kui ettevõtte ei arvesta töötajate panusega uute ideede ja teenuste välja mõtlemises, siis ei avaldu koosloomise täielik potentsiaal ja saadud tulemused kas kukuvad läbi või saavutavad planeeritud eesmärgid osaliselt. (Lessem & Schieffer, 2016, lk 163)

Selline käitumine eeldab, et nii juhid kui ka töötajad suudavad oma tegevuses ja arvamustes olla kiiresti kohanduvad. See aga eeldab, et indiviid suudab olla ettenägelik, vastupidav, usaldusväärne ja vastutustundlik. Lisaks peab neis olema piisavalt enesekindlust ja alandlikkust, et võtta vastu juhtiv roll ja sellest ka mingi hetk loobuda. (Gauthier & Bennis, 2014, lk 154)

Nike on hea näide koosloomise kasulikkusest. Ettevõtte on aastaid kaasanud oma toodete tarbijaid toodete disainimise ja testimise protsessi. Firma on paigutanud testivatesse toodetesse mikrokiipe, et koguda andmeid, mis aitaks paremini mõista mis on klientide tarbeks oluline. Kasu sellest ei saanud mitte ainult Nike vaid ka kliendid ise, sest ka neil oli kogutud andmetele ligipääs, mis tähendas, et neil oli lihtsam saada infot oma treeningu tulemuste kohta. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, lk 3–4)

Peale koosloomise meetodi kasutusele võttu suurendas Nike oma turuosa Ameerikas 47-lt protsendilt 57 protsendini. Samal ajal kui võeti kasutusele koosloomise meetod tuldi välja programmiga NikePlus, mis oli kogukond, kus tarbijaid said salvestada oma

treeningu infot ja kasutada seda nii kuidas neile vajalik oli. 2013.ks aastaks oli selle teenuse tarbijate hulk kasvanud seitsme miljonini ja tarbijaid oli rohkem kui 170st riigist. Kõige selle tulemusena vähenesid ettevõtte kulutused meedias märgatavalt, sest ettevõttel oli tekkinud otsene kontakt tarbijaga. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, lk 6)

Koosloomisel on kaks võimalikku lähenemist. Kahe erineva suuna erinevus seisneb, kes panustab plaani elluviimiseks vajalike vahendite olemasolusse. Loomulikult tähendab see seda, et finantseerijal on suurem sõnaõigus lõpliku tulemuse kujundamisel. Väiksemad ja alustavad ettevõtted on üha enam kasutamas koosloomist uute toodete ja teenustega välja tulemisel. Selle populaarsust tõestavad sellised veebilehed nagu *kickstarter.com* ja teised. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, lk 15–16)

Gursoy ja tema kaasautorid toovad välja mitmeid tegureid millega peab arvestama koosloomise protsessis. Nende tegurite puhul on nad toetunud OECD poolsetele tähelepanekutele, millega peaks arvestama. Vahendite kasutamine peaks olema selgesti paika pandud ja reglementeeritud, aga neid tuleb kasutada partneriga võrdväärselt. Osapooled peavad kohtlema üksteist võrdselt, aga lähtuma eelnevalt paika pandud reeglitest ja organisatsiooni olemusest. Lisaks oleks soovitatav paika panna, milliste tegurite eest keegi vastutab. (Gursoy, Saayman, & Marios, 2015, lk 37)

Aastaid on ettevõtete juhid proovinud mõista kliente paremini, kuid ka kõige kliendi sõbralikumates firmades, on jätkuvalt probleeme klientide mõistmisega. Üheks võimalikuks probleemiks on, et suur ettevõtete juhtidel on raske kogeda reaalselt sama, mida kliendid külastavad. Võib öelda, et mida kõrgemal positsioonil juht on, seda raskem on tal kliendiga samastuda. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, lk 100)

Koosloomine on hea lahendus antud probleemi lahendamiseks. Peale selle, et juhtidel on võimalus paremini mõista, mida kliendid täpsemalt vajavad, on neil võimalus näha olukorra lahendamist erinevatest vaatepunktidest. Nimelt on koosloomise puhul loogiline, et roll mida projekti juures täidetakse muutub dünaamiliselt. Ehk mõnda aega projekti juhtinud isik, võib mingi hetk olla hoopis vaatleja rollis või täita hoopis mõnda muud ülesannet. (Gauthier & Bennis, 2014, lk 154)

Väidetavalt on juhid, kes suudavad edukalt rakendada koosloomise printsiibi oma produktiivsuse kõrgeimas faasis. Nad on inspireeritud ja loovad, ning suudavad näha selgemini suuremat plaani. Neil on lihtsam saada inimesi järgima organisatsiooni põhimõtteid ja tõstavad inimeste lojaalsust lõpp eesmärgi saavutamiseks. Seda suudavad juhid teha läbi parema mõistmise ettevõtte olemasolevast visioonist ja organisatsioonikultuuri olemuse. (Buzan & Dottino, 2016, lk 51)

Ramaswamy kirjeldab oma teoses ühe kõnekeskuse tegevust. Ettevõttes oli poliitika, kus telefonidel töötavad isikud võisid märkida toas olevale tahvlile probleeme või mõtteid, mis neil tööd tehes tekkisid. Mingi perioodi tagant käisid ülemused seda lugemas. Kui mõnda probleemi esines mitmeid kordi või see äratas tähelepanu, hakati seda analüüsima, kaasates ka töötajaid, kes probleemi märkisid. Selline lähenemine on aidanud parandada töötajate motivatsiooni, kuna nad panustavad otseselt teenuse arendamisse ja nad teavad, et nende arvamust hinnatakse. (Ramaswamy & Ozcan, 2014, lk 100–101)

Lisaks aitab koosloomine motiveerida töötajaid, kuna nad näevad reaalselt kasu oma panusest. Töötajad õpivad ka kuidas olemas olevaid ressursse optimaalsemalt ära kasutada, mis tähendab et töötajad saavad uusi kogemusi ja teadmisi, mida edaspidi rakendada ettevõtte kasuks. Lisaks aitab protsess luua uusi sidemeid erinevate töötajate vahel, kuna nad tegutsevad ühtse eesmärgi nimel. Kõik see kokku tähendab, et organisatsioon õpib tegutsema jätkusuutlikult. (Dutton & Spreitzer, 2014, lk 46)

Tihti peale otsustatakse klientide paremaks teenindamiseks anda töötajatele väga spetsiifilisi rolle, mis neil tuleb kliendi kontaktis teha. Juhtide arvates on selline lähenemine efektiivne ja kasumlik. Tegelikuses võib olla, et selline lähenemine aga klientide väga tülikas ja eemale tõukav. Illustreeriv näide võib olla Delli firma, kus oli periood, millal ühe probleemi lahendamiseks võidi klienti edasi suunata mitmeid kordi, enne kui probleemile hakati lahendust leidma. Ettevõtte mõistis lõpuks oma probleemi ja laiendas töötajate rolli ja teadmisi. See tagas, et ettevõtte kohta käiv negatiivne tagasiside vähenes märgatavalt ja klientide rahulolu kasvas tohutult (Ramaswamy & Ozcan, 2014, lk 105)

Gauthier ja Bennis (2014, lk 154) on öelnud, et koosloomisel on ka oma negatiivseid külgi. Kuna protsess on üsna dünaamiline ja rollid on muutlikud võib see olla esmasel pilgul osalejatele hirmu tekitav või lihtsalt vastuvõetamatu. Seda põhjusel, et inimesed eelistavad stabiilsust ja ei soovi muutustega kaasa minna. Juhtivamal positsioonil olevatel inimestel võib suuremat vastumeelsust tekitada ka fakt, et nad ei saa olla jõupositsioonil, millega nad on harjunud.

Koosloomise meetodi rakendamiseks on hea läbi viia vestlused mõlema osapoolega. See annab võimaluse täpsemini mõista lahendatava probleemi olemust ja sellega kaasnevaid aspekte. Üheks heaks võimaluseks vestlust läbi viia on kasutada GROW mudelit. (Graham, 2010, lk 83–86) Mudelile toetumine lihtsustab protsessi, kuna paneb inimesi analüüsima olukorraga seotuid aspekte.

GROW mudel (Graham, 2010, lk 83–86) on mõeldud algupäraselt arenguvestluste tarbeks, kuid selle kasutamine on levimas ka teistesse valdkondadesse. Koolitajad kasutavad mudelit, et panna inimest kõigepealt mõtlema, millised on tema ja tema ettevõtte eesmärgid. Seejärel analüüsitakse, milline on tegelikkusele vastav olukord ja millest on see tingitud. Järgmiseks uuritakse, millised on erinevad võimalused kuidas olukorda arendada või lihtsustada. Viimaseks punktina analüüsitakse, kuidas saavad nii ettevõtte kui intervjueritav kasu, kui probleem lahendatakse.

Eelnevatele alapeatükkidele toetudes võib öelda, et organisatsiooni kultuur mõjutab ettevõtte edukust ja konkurentsivõimet märgatavalt. Õigesti juhitud tagab kultuur lojaalse töötajaskonna, kes pingutavad maksimaalselt oma töö ülesannete sooritamisel. See omakorda tagab kõrge kvaliteediga teenuste või toodete pakkumise, mille tulemusel on ettevõtte kliendid positiivselt meelestatud.

Valesti juhitud kultuur avaldab aga vastupidist efekti. Paljud ettevõtted vaevlevad probleemide, nagu suur tööjõu voolavus, negatiivne tagasiside ja halb info liikumine, käes. Kõik need probleemid saavad alguse halvasti juhitud või puudulikust organisatsioonikultuurist.

Kuna organisatsioonikultuuri on keeruline juhtida nii, et kõik sellega kaasa läheks, tuleb selle nimel palju vaeva näha. Lihtsam on protsess siis kui kultuuri kujundamise

protsessi kaasatakse erineva tasandi inimesi. Sellisel juhul on kõige sobivam meetod just koosloomine, mis ühendab erineva tasandi osapooli.

Kaasates erineva taseme töötajaid, on võimalik analüüsida probleemi erinevatest vaatenurkadest. Sellest tulenevalt saab disainida lahendust, mis on kokkuvõttes kasulik ettevõttele, töötajatele ja klientidele. Sest koosloomise protsessi peamine eesmärk on tagada lõpptulemus, millest saavad kasu kõik osapooled.

Antud lõputöös keskendutakse peamiselt info liikumise probleemi põhjuste välja selgitamisele ja võimalike lahenduste leidmisele. Info liikumisele keskendutakse, kuna läbi töötatud teoriast tuli esile, et info olemasolu ja täpsus on töötajatele äärmiselt oluline. Vähene info põhjustab ebakindlust töötajates ja muudab töö kvaliteedi kõikuvaks.

Töö autor üritab rakendada ettevõttes koosloomise meetodi erinevaid aspekte, et välja töötada lahendusi, mis oleks vastuvõtlilikud mõlemale osapoolle ja sobituks kokku ettevõtte olemusega. Tagamaks mõlema osapoolle rahulolu kaasab töö autor lahenduste välja töötamise nii töötajad, kellel on otsene kokkupuude klientidega, kui ka osakonna juhid, kellel on kindel visioon osakonna toimimise kohta.

2. EMPIIRILINE OSA

2.1. Tervis Ravispaa tutvustus ja uuringu kirjeldus

Tervis Ravispaa on üks Pärnu suurimaid turismiettevõtteid. Tegemist on 44 aastat tegutsenud kolmele tärnile vastava ravispaaga. Hotellis on 494 voodikohta ja mitmeid erinevaid võimalusi külastajatel aega veeta. Ettevõtte pakub klientidele võimaluse nautida erinevaid lõõgastavaid protseduure või kosutada oma tervist tippasemel ravikomplekis. Lisaks on külastajatel võimalik külastada mitmeid baare, saunakeskust ja kultuurikeskust. Ettevõtte missioon on suunata inimesi väärtustama tervist ja nende visioon on olla tuntud ja tunnustatud spaa-traditsioonide kandja ja edasiarendaja Läänemere regioonis ning eelistatuim tervisliku puhkuse veetmise sihtkoht Eestis. (AS Sanatoorium Tervis, 2016)

Antud ettevõtte peamised kliendid on keskmisest vanemad inimesed, kes soovivad saada leevendust oma tervise vaegustele. Peamised külastajad on pärit Eestist, Soomest ja Rootsist. Väiksemal määral on esindatud ka Norra ja Läti elanikud, neist viimaste arv on kasvamas.

Vastuvõtu osakonnas on tööl üksteist täiskohaga administraatorit, kellest kaks on töö kirjutamise hetkel katseajal. Lisaks on otseselt osakonna tööga seotud vastuvõtu- ja teenindusjuht ja haldusjuht. Administraatorid alluvad vastuvõtjuhile, kes omakorda on haldusjuhi alluv.

Uuringu eesmärk on välja selgitada, millised on peamised vastuvõtuosakonnas esinevad organisatsiooni kultuuri kitsaskohad ja kui suurt mõju nad töötajate arvates nende efektiivsusele avaldavad. Lisaks soovitakse välja uurida, millest võivad antud probleemid olla tulenenud ja millised võiksid olla potentsiaalsed lahendused.

Uuringus kasutab töö autor poolstruktureeritud intervjuud. Küsimused on koostatud tuginedes GROW mudelile. (Graham, 2010, lk 83–86) Antud mudel võimaldab intervjueeritaval paremini analüüsida hetkeolukorda ja anda ausamaid vastuseid. Lisaks tunneb autor, et antud mudel sobib hästi kokku poolstruktureeritud intervjuuga, kuna antud mudel eeldab, et intervjuerija küsib täpsustavaid küsimusi, mis aitavad paremini infot kätte saada ja samas kinnitavad intervjueeritavale, et teda kuulatakse. (Olsen, 2012, lk 33–39)

Nagu eelnevalt on mainitud koostati intervjuu küsimused GROW mudeli põhjal. Autor ei kasutanud intervjuudes mudeli esimesse ossa kuuluvaid küsimusi, ehk ei uuritud, millised on eesmärgid. Seda tehti põhjusel, kuna eesmärk oli eelnevalt juba paika pandud. Ka intervjueeritavatele selgitati, et antud vestluse eesmärk on välja selgitada, milline on hetke olukord Tervis Ravispaa vastuvõtu osakonnas, millised on võimalikud olukorra parandamise meetodid ja milline on avalduv kasu.

Kuna kõige olulisemaks peeti võimalikult reaalse olukorra kirjelduse saamist ja potentsiaalsete põhjuste välja selgitamist, on intervjuu küsimused üks kuni viis koostatud GROW mudeli teise etapi põhjal. Küsimused on koostatud nõnda, et vastajal tekiks sisemine dialoog iseendaga ja ta arutleks ise, millest on hetke olukord tingitud ja mis on sügavamad põhjused. Ehk küsimused lähevad laiemalt teemalt kitsamaks ja detailsemaks.

Vastajal palutakse kirjeldada kõige pealt hetke olukorda ja sellele järgnevalt välja tuua erinevaid kultuurilisi kitsaskohti. Seejärel palutakse vastajal keskenduda tema arust kõige olulisematele kitsaskohtadele ja analüüsida neid täpsemalt. Vastajal palutakse välja tuua tema arvamus, millest on kitsaskoht tekkinud ja kuidas see tema tööd mõjutab.

Küsimused kuus kuni kaheksa on koostatud tuginedes kasutatava mudeli kolmandale etapile. Kolmanda etapi eesmärk on välja tuua võimalikke lahendusi olukorra või situatsiooni lahendamiseks. Küsimused on esitatud taaskord nii, et esimene küsimus on üldisem ja seejärel minnakse spetsiifiliseks, et panna vastaja oma vastuseid ise analüüsima. Vastajatel palutakse välja pakkuda erinevaid lahendusi, mida nad peavad

olukorra parandamiseks vajalikuks. Seejärel palutakse neil mõelda, mida nad ise saavad ette võtta, et olukorda muuta.

Viimased küsimused on koostatud GROW mudeli viimase etapi põhjal. Küsimuste eesmärk on panna vastaja kõige pealt mõtlema, millist kasu ta saab olukorra parandamisest. Seejärel palutakse tal mõelda, milline kasu on sellest ettevõttele. Küsimuste mõte on panna vastaja mõistma, et olukorra arendamine on kasulik nii temale kui ka ettevõttele, mis peaks töötajat motiveerima lihtsamalt muutustega kaasa minema.

Arvestades kasutatavate meetodite iseärasusi, sobib kogutud andmete analüüsimiseks kõige paremini sisuanalüüs. Töö autor analüüsib, millised fraasid ja väljendid esinevad intervjueritavate vastustes kõige sagedamini ja millises kontekstis neid kasutatakse.

Vastused kodeeritakse tuginedes eelnevalt esitatud teooriale ning seejärel leitakse üksteist mõjutavad faktorid. Ehk kasutatakse deduktiivset sisuanalüüsi. Kodeerimisel tuginetakse Rhoades'i ja Covey (2010) teooriale peamiste organisatsioonikultuuri väljundite kohta.

Antud uuringu puhul kasutatakse kõikset valimit. Ehk töö autor intervjuerib kõiki vastuvõtuosakonnaga otseselt seotud isikuid. Antud juhul on intervjueritavateks üksteist administraatorit, vastuvõtu- ja teenindusjuht ja haldusjuht. Administraatorite puhul on kaasatud nii lepingulised töötajad kui ka töötajad kes on veel katseajal.

Katseajal olevad töötajad on kaasatud, kuna nad pakuvad teistsugust vaadet olukorrale kui töötajad, kes on mitmeid aastaid ettevõttes töötanud ja paljude olukordadega juba ära harjunud. Lisaks on võimalik, et uutel töötajatel on tekkinud oma mõtteid ja hinnanguid, mis võivad olla huvitavad.

Tagamaks töötajatele anonüümsus ei rühmitata nende vastuseid töö staaži järgi. Nii on garanteeritud, et töötajad saavad vastata ausalt ja ei pea mõtlema kuidas nende vastused võivad mõjutada nende edasist olukorda. Sellest tulenevalt rühmitatakse intervjuudes saadud vastused kahte alagruppi, milleks on töötajad ja osakonnajuhid.

Uuringu esimene pool viidi läbi märtsi kuu esimesel kahel nädalal, kus töö autor intervjueris igat töötajat eraldi. Intervjuud viidi läbi privaatses keskkonnas ettevõttest eemal. Antud lähenemine aitas tagada, et intervjueritavad said rääkida oma mõtetest rahulikult ilma erinevate mõjutusteta. Lisaks aitas neutraalne pind maandada intervjueritavate pinget, mis tagas vabama vestluse.

Uuringu teine pool viidi läbi aprilli alguses ja selle käigus intervjueriti haldusjuhti ja vastuvõtu- ja teenindusjuhti. Neile esitati samad küsimused nagu vastuvõtutöötajatelegi, kuid lisaks küsiti neilt arvamusi töötajate poolt välja pakutud murekohtade ja potentsiaalsete lahenduste kohta. Seejärel kohandati töötajatelt saadud soovitusi nõnda, et need oleksid vastuvõetavad osakonna juhtidele ja töötajatele. Lisaks vaadati ,et nad ühtsiks ettevõttes kasutusel oleva kontseptsiooni ja standarditega.

Uuringu läbi viimine kulges enamasti ilma raskusteta. GROW meetodile üles ehitatud intervjuu aitas kaasa vestlusel loogiliselt areneda. Mõnel korral oli küll keeruline hoida intervjueritavat teemas aga see on seotud töö autori kogemuste puudumisega. Kogenenumal intervjuerijal seda probleemi ei tohiks tekkida.

Ainus raskus, mis muutis töö koostamise keerukas oli erapooletuks jäämine. Erapooletus on antud uuringu puhul äärmiselt oluline, kuna töö eesmärk on luua ettepanekuid, mis oleks mõlemale osapoolle vastuvõetavad ja kasumlikud. Tehes kallutatud soovitusi ei saavutata püstitatud eesmärki.

2.2. Uuringu tulemused ja andmete analüüs

Esimese punktina tuuakse välja hetke olukorra kirjeldus ja peamised organisatsioonikultuuri kitsaskohad. Autor toob välja, millised on töötajate arvates peamised negatiivsed aspektid, mis nende tööd mõjutavad ja millised on nende peamised põhjused. Alustuseks tuuakse välja intervjueritavate hinnang töökeskkonnale.

Kõik administraatorid hindasid ettevõttes olevat töökeskkonda suhteliselt heaks. Peamiseks põhjuseks toodi välja just oma otsesed töökaaslased, kes muudavad töö tegemise meeldivaks. Negatiivse poole pealt toodi välja antud eriala peamised iseärasused nagu näiteks pikad vahetused, öötöö, pingeline töö ja kaadri voolavus.

Ka vastuvõtu- ja teenindusjuht hindas olukorda suhteliselt heaks. Tema sõnul on näha, et töötajad pingutavad, et anda endast parim töö ülesannete saavutamiseks pingelises olukorras. Vastuvõtujuht tõi välja, et võrreldes varasema perioodiga on töötajate töö kvaliteet paranemas, lähtudes testostude tulemustest ja klientidelt saadud tagasisidest.

Peamise positiivse aspektina tõi vastuvõtu juht samuti välja ühtse kollektiivi. Intervjuust selgus, et osakonnal on kindlad parameetrid, mida jälgitakse uue töötaja värbamisel. Peale tööks vajalike oskuste ja teadmiste olemasolu, on oluline, et uue töötaja iseloom ja vaated ühtiksid olemas oleva kollektiiviga. Seda põhjusel, et nii on uue töötaja sisseelamine kergem kõikidele osapooltele. Vastuvõtujuht nentis, et alati ei õnnestu palgata sobilikku inimest, kuid senine praktika on näidanud, et sellisel juhul ei kesta töösuhe eriti kaua.

Negatiivse poole pealt tõi ka vastuvõtu juht välja, et töö vastuvõtus on äärmiselt pingeline ja vastutusrikas. Töötajatel tuleb kohaneda väga kiirelt erinevates olukordades hakkama saamiseks ja erinevat tüüpi isiksustega suhtlemiseks. Lisaks on vahetused pikad ja töötama peab nii öösiti kui ka nädalavahetustel. Veel tõi ta välja, et tihtipeale ei väärtusta kliendid tehtud tööd. Vähemalt ei ütle kliendid seda otse administraatoritele, mis võib tekitada tunnet et vastuvõtu töö pole eriti tänuväärne.

Haldusjuhi arvamus ühtis suuremal määral vastuvõtu- ja teenindusjuhi hinnanguga. Ta tõi välja, et administraatorite tööd nõuab väga palju teadmisi erinevatest valdkondadest ja oskust infot kiiresti leida. Töötajad peavad olema pidevalt olukorraga kursis, et vajadusel kliente abistada. Sellest tulenevalt võib töötajatele tekitada stressi, kui nad pidevalt peavad teistest osakondadest infot välja nõudma.

Esimese küsimuste vastustest võib välja lugeda, et üldiselt hinnatakse osakonna sisest kultuuri ja töökeskkonda suhteliselt heaks, kuigi tunnistatakse, et olukord võiks olla

parem. Töötajate vastused annavad juba mõista, millised aspektid avaldavad tööle positiivset mõju ja millised mõjuvad kahjulikult.

Järgmiselt tuuakse välja töötajate arvamused, millised on peamised kitsaskohad nende arvates ja mis on probleemide võimalikud tekkepõhjused. Lisaks tuuakse välja kuidas kitsaskoht mõjutab nii töötajaid kui ka ettevõtet. Kitsaskohad on toodud välja erinevates kategooriates, mis on paika pandud teooriale tuginedes.

Peamine valdkond kus esineb kõige enam kitsaskohti on seotud infoga. See ühtib teoorias esitatud informatsiooniga, kus enamus kultuuris esinevaid negatiivseid aspekte mõjutab informatiivsed tegurid. Lisaks andis informatiivse valdkonna olulisusest mõista ka intervjuu esimese küsimuse vastused, kus mainiti mitmeid kordi kui oluline on vastuvõtu osakonnas korrektse info omamine.

Nimelt tõid kõik töötajaid välja, et informatsiooni liikumine ettevõttes on puudulik. Välja toodi info liikumise raskused erinevatel tasemetel. Lihttöötajate tasemel info sulgude tekkimine, ehk kus töötajad ei edasta teistele töötajatele töökorralduse jaoks olulist operatiivset infot. Tekivad olukorrad, kus ühe olukorra lahendamiseks kas tegelevad mitu inimest sama aegselt või ei tegele probleemiga üldse mitte keegi.

Samal arvamusel on ka osakonnajuhid, kelle arvates on antud probleem, üks olulisemaid millega tuleks tegeleda. Infosulgude tekkimine tekitab tarbetud ajakadu ja vahendite raiskamist. Halvimal juhul aga ei tegele probleemiga keegi, mis tähendab, et klient kannatab.

Teine probleem info liikumises on seotud juhtkonna tasandiga. Nimelt on töötajate sõnul olnud mitmeid juhuseid, kus teiste osakondade tegevuse muudatused, mis mõjutavad vastuvõtu osakonda, jõuavad administraatoriteni viimasena ja seda ka mitteametlikke kanaleid pidi.

Lisaks on olukordi, kus info jõuab küll kõigini kuid väga napisõnaliselt või üldiselt. Põhjalikumalt seletatakse olukord lahti vaid oma osakonna siseselt. Minimaalselt infot andes muutub klientide päringutele vastamine keerukamaks, kuna on raske anda konkreetset ja ühtset vastust küsimusele. Sellest tulenevalt võib tekkida olukordi, kus

klient saab oma küsimusele täiesti erinevad vastused, või halvimal juhul saab ta valet informatsiooni. Mis omakorda võib tekitada olukordi, kus ettevõtte kannatab näiteks finantsiliselt. Lisaks aitaks mitte teadmatuses olemine töötajatel ennast kindlamalt oma ametikohal tunda ja säilitada positiivsemat olekut.

Intervjuu tulemustest selgus ka üks murekoht, mis ei esinenud küll töötajate vastustes kuid mida võib tuletada nende vastustest. Nimelt tundub, et töötajaid häirib, et paljusid otsuseid mida ettevõtte juhtkond langetab ei selgitata töötajaskonnale. Nimelt soovivad töötajad teada, millised olid poolt argumendid mingi otsuse langetamisel ja millised faktorid mõjutasid antud otsuse tegemist. Lisaks soovivad töötajad teada milline on ettevõtte arvates antud valikute kasutegur ja kuidas see peaks avalduma. Selline lähenemine aitab välistada kuulujuttude tekkimist, mis võib tekitada töötajates hirmu ja negatiivseid emotsioone.

Peamiseks põhjenduseks, miks antud olukorrad juhtuvad, peetakse erinevate osakonda töötajate koostöö taset. Enamasti ei toimu erinevate osakondade töötajate vahel tihedamat suhtlust. Sellest tulenevalt ei tea töötajad täpselt, millist infot on teisel osakonnal vaja ja millisele infole pääsetakse ligi. Lisaks ei teata täpselt, milliste lahenduste pakkumise õigus on teistel osakondadel.

Teiseks võimalikuks põhjuseks, miks osade osakondade vaheline info liikumine pole kõige paremas seisus, peetakse probleeme juhtimises. Nimelt on töötajatele jäänud mulje, et mõni juht ei arvesta oma osakonna toimingute korraldamisel kuidas langetatud otsused mõjutavad teiste osakondade tööd. Oluline on vaid, et osakonna sisesed eesmärgid on täidetud ja ollakse kasumis.

Intervjueeritavad nentisid, et kuigi nad teavad, et igal osakonnal on oma eesmärgid, mida nad peavad aasta lõpuks täitma, ei tohiks seda siiski teha nii teiste osakondade tulemused kannatavad. Selline käitumine ainult suurendab pingeid erinevate osakondade vahel, mis vähendab vastutulelikkust ja koostööd osakondade vahel. Lisaks annab see halba eeskju teiste osakondadega suhtlemisel, kuna võib tekkida arusaam, et teised osakonnad on madalamal tasemel.

Vastajatel paluti välja tuua, millised on peamised negatiivsed mõjud nii ettevõttele ja nende enda tööle. Seda just informatiivse valdkonna kitsaskohtade puhul. Esimese punktina tõid kõik välja suure ajakulu, mis on oluline kaotatud ressurss kõikide osapoolte jaoks.

Nimelt kulutakse aega, mida võinuks kasutada mõne teise olulise tegevuse lõpetamiseks või kliendi abistamiseks. Lisaks raisatakse kliendi aega, sest probleemi lahendamine venib tarbetult. See toob aga kaasa klientide rahulolu langemise, mis tähendab kaotatud sissetulekut.

Lisaks on infosulgude tekkimisel paratamatu, et hakatakse aega kulutama süüdlase otsimisele. Selle asemel, et välja uurida miks info kõigi vajalike osapoolteni ei jõudnud ja kuidas taolisi olukordi edaspidi vältida. Sellest tulenevalt tekivad tarbetud pinged osakondade vahel, mis mõjuvad edaspidisele koostööle negatiivselt.

Teine valdkond, mida vastajad välja tõid on seotud töötajaskonnaga. Seda nii osakonna siseselt, kui ka väljaspool osakonda. Kaks kolmandikku vastajatest tõid välja, et vastuvõtuosakonna töötajad on väga meeskondlikud isikud ja abivalmid. Nende arvates on positiivne, et osakonna juhid üritavad palgata töötajaid, kes sobivad kokku olemasoleva kollektiiviga.

Selline värbamise poliitika on kasulik nii vanadele töötajatele kui ka uutele tulijatele. Valides sarnase mõtlemisega töötajaid minimaliseeritakse sisekonfliktide tekkimist. Lisaks on töötajatel lihtsam üksteisega kohaneda ja saavutada efektiivset töörütmi. Ühtse kollektiivi tunne aitab töötajatel olla enesekindlam, samas on nad teadlikud, et nad võivad teistele loota abi saamiseks.

Töötajate arvates on ettevõttel väga hästi organiseeritud töötajate sisseelamise programm. Uutele töötajatele selgitakse hästi ettevõtte eesmärki ja tegevust ning lisaks aidatakse neil paremini mõista ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid ja millised ootused on ettevõttel töötajatele.

Osakonna juhid toovad ka positiivse poole pealt välja sisseelamise programmi uuele töötajale. Leitakse, et antud programm aitab töötajal paremini mõista töö olemust ja

kuidas paremini rakendada vajalikke oskusi. Lisaks toodi välja, et programmi uuendatakse iga kindla perioodi tagant, et optimaalse aja kasutusega tagada uutele töötajatele võimalikult efektiivne õpe.

Ainus negatiivne osa antud programmi juures on, et see keskendub ehk liigselt osakonna sisesele. Ehk töötajate arvates ei pöörata piisavalt tähelepanu erinevate osakondade vahelise suhtluse vajalikkuse näitamisele. Nad leiavad, et sisseelamise programmis tuleks tulevikus rohkem tähelepanu pöörata erinevate osakondade koostööle.

Selline lähenemine aitaks vähendada ka infosulgude teket, kuna töötajad teavad, millist informatsiooni on teistel osakondadel vaja, et tööd korrektselt ja optimaalselt sooritada. Lisaks õpiksid ettevõtte töötajad rohkem üksteisega arvestama ja hindaks teiste osakondade poolt tehtud tööd rohkem. Mis aitaks omakorda kaasa järgmise kitsaskoha lahendamisele.

Mitmed töötajad tõid välja, et vahel tekib tunne nagu ettevõtte ei väärtustaks nende tööd. Töötajate sõnul väljendub antud olukord selles, et kõrgemalt poolt ei väljendata, et vastuvõtu osakond teeks tööd hästi või, et nende tehtav töö oleks oluline. Töötajad sõnul ei olegi neile nii oluline, et kiitus tuleks üksikisiku tasandil. Meeldivam oleks just kui tervet osakonda peetakse silmas. Kahe töötaja arvates võiks osakonna tehtud töö väärtustamine suuliselt aidata vähendada nurinat palga taseme üle. Mitme vastaja arvates näitab palk kui väärtuslikuks ettevõtte töötajaid peab, kuid nad nendivad, et palk on lühiajaline motivaator.

Töötajad muretsevad ka, et uute töötajate koolitamine töö ülesannete täitmiseks on jäetud liialt vanemate olijate õlule. Pidevalt uue töötaja tegevuse jälgimine takistab töötajatel oma tööd täie efektiivsusega tegelemast ja ei lase neil täielikult keskenduda erinevate olukordade lahendamisele. Lisa pinget võib tekitada ka olukord, kus uus töötaja ei proovi eksimise hirmus uusi olukordi lahendada vaid jääb pidevalt abile lootma.

Uute töötajate koolitamise puhul erines osakonna juhtide arvamus töötajate omast mõningal määral. Nad nentisid, et pärast algse koolituse saamist vastuvõtjuhi poolt

langeb uue töötaja koolitamise kohustus tõesti administraatorite peale. Kuid selle on väidetavalt ka oma põhjused. Nimelt usuvad juhid, et uut töötajat koolitades tuletavad vanemad olijad meelde endale varem õpitud teadmisi ja need kinnistuvad paremini kui neid teisele ette näidata. Lisaks on võimalus, et uus töötaja toob välja mõne tähelepaneku, kuidas tööd optimaalsemalt sooritada või pöörab tähelepanu mõnele küsimusele, mida varem pole oluliseks peetud.

Intervjueeritavatel paluti välja tuua võimalikke lahendusi, kuidas olukorda oleks võimalik parandada. Töötajate arvates võiks korraldada tihedamini kui korra aastas kollektiivi hõlmavaid koosolekuid, kus nad saaks vabalt rääkida oma ülemusega ja arutleda erinevate töö korraldusega seotud teemade üle. Peamisteks argumentideks koosolekute vajalikkuse kohta toodi ühtlasem info liikumine ja ühtekuuluvus tunde suurendamine. Ehk töötajate arvates aitaks see lahendada mitmeid murekohti, mida nad ettevõttes näevad.

Nii vastuvõtu- ja teenindusjuht kui ka haldusjuht on mõlemad nõus, et koosolekuid tuleks osakonna siseselt korraldada regulaarsemalt. Nad leiavad, et koosolekud aitaks paremini organiseerida osakonna siseseid protsesse ja tagada ühtsema info levimise. Praegusel juhul on aga jäänud juhtidele mulje, et töötajad pole koosolekutest eriti huvitatud olnud, mistõttu on neid korraldatud ainult äärmisel vajadusel.

Vastuvõtjuht tõi välja, et ta on proovinud iga päev teha töötajatega väikseid vestlusi, et olla kursis töötajate olukorraga nii emotsionaalselt kui ka füüsiliselt. Tema sõnul on see hea viis, kuidas olla kursis töötajate eluga, mis tagab usaldusliku suhte töötaja ja juhi vahel. Teades, et ülemus hoolib töötaja tegemistest, suurendab töötaja lojaalsust ja innustab teda paremaid tulemusi näitama.

Peamised kasutegurid, mida ettevõtte töötajad oma vastustes välja tõid, oleks töötajate moraali tõusmine ja töötajate rahulolu kasv. Lisaks kasvaks ka töötajate kindlustunne ja nad tunneks, et nende tööd väärtustatakse. Töötajate arvates võiks see omakorda vähendada tööjõu voolavust ja motiveerida töötajaid rohkem ettevõtte tegevusse panustama. Lisaks usuvad töötajad, et antud probleemidele lahenduse leidmine võib

aidata maandada töö eripärast tulenevat stressi, mis peaks leevendama kokkuvõttes töötajate tervise muresid.

Veel toovad töötajad välja, et parem koostöö erinevate osakondadega aitaks kaasa parema teenuse pakkumisele. Efektiivsem koostöö aitaks minimaliseerida erinevate probleemide lahendamiseks kuluvat aega, mis tähendab, et klient ei pea muresema ja ootama olukorra paranemist. Nagu töötajad välja tõid, õnnelik töötaja tähendab rahulolevat klienti ja rahulolev klient tähendab ettevõttele sissetulekut.

Vastuvõtujuht vastustes ilmnesid sarnased kasutegurid. Lisaks eelpool mainitud kasuteguritele tõi ta välja ka töötajate isikliku arengu. Nimelt leiab ta, et positiivne organisatsiooni kultuur innustaks töötajaid ennast arendama ja uusi teadmisi hankima. Sellest tulenevalt oleks nad julgemad ja vabamad erinevate situatsioonide lahendamisel ja oleksid võimelised kandma suuremat vastutust. Veelgi enam nad oleks huvitatud rohkem panustama sooritatava töö kvaliteeti tõstmisesse ja ettevõtte poolt seatud eesmärkide saavutamisse.

2.3. Ettepanekud ja soovitused

Nagu oli teoorias välja toodud nii Gebleri (2012, lk 30) kui ka Siedeli ja Haapio poolt (2016, lk 80), pidasid ka vastajad üheks olulisemaks kultuuriliseks aspektiks informatiivsesse valdkonda kuuluvaid tegureid. Järgnevalt toob töö autor välja soovitusi, mida ettevõtte peaks järgima, et olukorda parandada. Lisaks aitavad antud soovitused parandada ka teiste valdkondade tegurite mõju organisatsiooni kultuurile.

Esimeseks soovitusena, mida tuleks organisatsioonikultuuri arendamiseks ette võtta oleks regulaarsete osakonna siseste koosolekute korraldamine, mille läbiviijaks ja vastutavaks isikuks oleks vastuvõtu- ja teenindusjuht. Regulaarsed koosolekud aitaksid kaasa ühtsuse tunde tekitamisele. (Papke, 2013, lk 112)

Tuginedes uuringu tulemustest selgunud andmetele, oleks autori hinnangul optimaalne korraldada koosolekuid korra kvartalis. Kui peaks tekkima vajadus võib vahepealsel perioodil läbi viia ka väiksema mahulisi koosolekuid või siis lühendada koosolekute vahele jäävat perioodi.

Korra kvartalis toimuvate koosolekute puhul oleks töötajatel piisavalt aega, et neil oleks võimalik analüüsida eelneva perioodi sooritusi ja hinnata oma tegevust. Lisaks on antud periood piisavalt pikk, et juhul kui töökorralduses miskit muudetakse on võimalik näha, kas sellel on ka soovitud tulemusi või tuleks proovida midagi muud.

Tuginedes töötajatelt saadud infole, võiks koosolekud olla korraldatud nii, et koosolek on jaotatud kolme etappi. Esimese etapi ajal arutatakse läbi möödunud perioodi tegevused ja arutatakse, kas midagi oleks vaja muuta või midagi parandada, et töö sujuks edukamalt. Teises etapis oleks töötajatel võimalik esitada neile olulisi küsimusi ja tuua välja milliste probleemidega tuleks lähiajal tegeleda. Viimases etapis annaks vastuvõtu juht teada ettevõtte tegevust mõjutavatest muudatustest, mis võivad plaanis olla ja millised plaanid on järgnevas kvartaliks.

Peale koosolekut analüüsib vastuvõtjuht koos osakonna juhatajaga läbi koosoleku protokollid ja uurib millisel määral on võimalik töötajate poolsete ettepanekutega võimalik tegeleda ja kas neid tuleks kohendada. Seejärel saaks edastada töötajatele täpsemad vastused nende küsimustele ja tegeleda edasi murekohtade lahendamiseks.

Autori hinnangul peaks selline lähenemine tagama, et töötajad on paremini kursis ettevõtte tegevustega, ehk nad saavad olla kindlad neile esitatud info õigsuses. Mis on töötajate jaoks äärmiselt oluline. Lisaks näitab tagasiside andmine ja nendega töökorraldus protsesside korraldamisse kaasamine, et nende panust hinnatakse ja nende arvamust peetakse oluliseks.

Tuginedes vastuvõtjuhiga läbi viidud intervjuust saadud informatsioonile soovib töö autor taas hakata kord kvartalis korraldama ka erinevate osakondade keskastmejuhtide koosolekuid, kuhu võiks kaasata ka osakonna töötajate poolse esindaja. Koosolekute eesmärk oleks anda teistele osakondadele ülevaade edasisest tegevuskavast ja

plaanitavatest muudatustest. Lisaks on võimalus arutada, milliseid samme tuleks erinevatel osakondadel astuda, et parandada koostööd.

Antud ülesande eest vastutus võiks langeda ettevõtte personalijuhile, kuna tema on üks vastutavaid isikuid osakondade vahelise koostöö osas. Töötajate esindajate kaasamine antud võimaldab keskastmejuhtidel saada osa vaatenurgast, mis on kliendile lähemal. Lisaks avaldub nii võimalus saada reaalselt tagasisidet, kuidas mingi otsus mõjutab töökorraldust teistes osakondades.

Antud sammu eesmärk on samamoodi parandada info liikumist osakondade vahel, mis on üks suurimaid kultuuri mõjutajad. Peale selle aitaks tegevuskava ühine planeerimine parandada osakondade koostööd juhtivamal tasemel, mis peaks mõjutama ka töötajaid paremini üksteisega töötama. Kolmanda boonusena tunnevad ka töötajad ennast väärtustatuna, kuna neid kaasatakse protsessi.

Nii info liikumise parandamiseks osakondade vahel kui ka koostöö arendamiseks võiks näiteks proovida kasutada töövarju võimalusi. Nähes teise osakonna töökorraldust ja paremini mõistes nende ülesandeid on võimalik paremini mõista, milline info on töötajatele vajalik, et nende tegevust hõlbustada. Lisaks aitaks selline tegevus parandada töötajate omavahelist suhtlust ja suurendada ka osakondade vahelist usaldust.

Lisaks aitaks selline programm kaasa ka uute töötajate koolitamisel. Uued töötajad saavad parema aimduse kuidas teised osakonnad töötavad. See aitab neil paremini kliente teenindada ja aitab neil kiiremini sisse elada ettevõttes. Lisaks annaks töövarjuks olemine neile võimaluse kiiremini tutvuda teiste töötajatega, mis kergendaks edaspidist suhtlemist. Nähes teiste osakondade tööprotsessi ja mõistes nende tehtava töö olemus, välditakse ka, et töötajad võivad mõelda teiste osakondade töötajatest kui madalama taseme isikutest.

Üheks võimalikuks variandiks kuidas seda protsessi läbi viia on lasta töötajal kahe või kolme päeva jooksul veeta kolm kuni neli tundi erinevate osakonda juures, kes tegelevad klientide teenindamisega. Ühe osana töövarjuks olemise juures veedaks uus töötaja osakonna juhataja juures, kes selgitab talle töö eripärasusi ja tööks vajalikke oskusi ja teadmisi.

Ülejäänud osa ajast jälgiks uus töötaja teenindusprotsessi kõrvalt, ehk ta veedaks aega jälgides tööl oleva isiku tegevust. Nii saaks uus töötaja parema ülevaate, milliste ülesannetega tuleb osakonnal tegeleda ja kuidas neid lahendatakse. Lisaks saab vanem töötaja rääkida millistes valdkondades tuleb osakondadel koostööd teha ja millised on osapoolte ülesanded.

Antud protsessi eest vastutaks mitu inimest. Protsessi läbiviimise ja korraldamine langeks taaskord personalijuhile. Kuid ka kõikide teised osakonna juhid, kes uue töötajaga kokku puutuvad, vastutavad, et nad esitaks kogu vajaliku info, mis on nende osakonna toimimiseks vajalik.

Uute töötajate koolitamise olukorrale on üheks võimalikuks lahenduseks kaasata vastuvõtjuhti veelgi enam töötaja koolitamisega. Sisse võiks viia mentorluse süsteemi, mis aitaks kaasa organisatsioonikultuuri positiivsele arengule. (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2013)

Kuigi vastuvõtjuht teeb uuele töötajale eelkoolituse ja tutvustab ära kuidas programm töötab, ei saa töötaja sellega reaalselt kliendi kogemust. Seetõttu võiks olla mõeldav, et sisseregistreerimise protseduuri ajal on vastuvõtjuht koos uue töötajaga letis ja nad teenindavad koos klienti. Nii saab uus töötaja õppida, ilma et vanem olija peaks oma tähelepanu jagama kaheks.

Nagu uuringu tulemustest selgus, on uue töötaja koolitamine vanemate olijate poolt vajalik. Seega oleks uue töötaja koolitamine vastuvõtjuhi ülesanne eelkoolituse ajal ja esimese paari vahetuse ajal, siis langeks see taas administraatoritele. Vastuvõtjuhil tuleks lihtsalt töötajatele paremini selgitada, mis otstarbel on selline süsteem loodud ja mis eesmärged see täidab.

Korralikult protsessi ära selgitades, peaksid töötajad mõistma, et uue töötaja koolitamine aitab neil meelde tuletada erinevaid tööga seoseid aspekte ja kinnitab omandatud oskusi. Lisaks on võimalus, et koos uue töötajaga leitakse mõnele töö ülesandele efektiivsem ja lihtsam lahendus. Teist õpetades on uuel töötajal lihtsam uue kollektiiviga kohaneda ja ta tunneb ennast meeldivamalt.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli välja selgitada Tervis Ravispaa vastuvõtuosakonnas esinevad peamised organisatsioonikultuuri kitsaskohad ja anda soovitusi olukorra parandamiseks lähtudes koosloomise meetodile. Eesmärgi saavutamiseks seatud peamiseks uurimusküsimuseks oli, et millised on Tervis Ravispaas vastuvõtuosakonnas olevad peamised organisatsioonikultuuri kitsaskohad. Teiseks uurimusküsimuseks oli, et millised organisatsioonikultuuri arendamise võimalused oleks vastuvõetavad nii töötajate kui ka osakonna juhtide vaatepunktist?

Uurimusküsimustele vastuste saamiseks viidi Tervis Ravispaa vastuvõtuosakonna töötajate ja juhtidega läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis lähtusid GROW mudelist. Antud mudeli kasuks otsustati, kuna see täiendab hästi poolstruktureeritud intervjuud täiendavate küsimuste esitamise näol. Lisaks on antud mudel mõeldud just vastajaga dialoogi astumiseks.

Uuringu tulemustele tuginedes selgusid vastused mõlemale eelnevalt püstitatud uurimusküsimusele. Peamised organisatsioonikultuurilised kitsaskohad, mis esinevad Tervis Ravispaa vastuvõtuosakonnas on järgnevad. Esiteks on info liikumine erinevate osakondade vahel raskendatud ja ei ole alati kõige täpsem. Teiseks on osakondade vaheline koostöö mõnedes aspektides madal. Kõige sobivamateks lahendusteks, mis oleks kõikidele uuringus osalenud osapooltele vastuvõetavad oleks uute töötajate koolitusprogrammi täiendamine ja osakondade vaheliste koosolekute süsteemi taastamine.

Uuringu tarbeks kasutati kõikset valimit ehk intervjueriti kõiki vastuvõtutöötajaid. Uuringu tulemuste analüüsimiseks viis töö autor läbi sisuanalüüsi ja kodeeris saadud tulemused lähtudes teooriast saadud teadmistele. Vastustest lähtudes koostas töö autor

soovitused, mis edastati mõlemale osapooltele ja mille põhjal koostati konkreetset ettepanekud olukorra parandamiseks.

Peamiseks kitsakohaks antud ettevõttes on infoliikumine. Probleem mõjutab ressursside kasutamise efektiivsust ja raskendab tööülesannete täitmist. Infosulgude tõttu võib jõuda kliendini vale informatsioon, mis võib põhjustada kliendi pettumist ettevõttes ja töötajates.

Antud probleemi peamiseks põhjustajateks võib vähest osakondade vahelist koostööd ja soovi iga hinna eest täita seatud eesmärgid ilma, et teistega arvestatakse. Mõlemad aspektid viitavad, et organisatsioonikultuuris on puudujääke, millega tuleks tegeleda.

Peamiseks lahendusteks, mis sobisid mõlemale osapooltele oleks regulaarsete koosolekute korraldamine nii osakondade siseselt kui ka erinevate osakondade vahel. Koosolekud aitaks kaasa töökorraldus protsesside efektiivsemaks muutmisel ja aitaks parandada koostööd. Lisaks tagab see info ühtlasema jõudmise erinevate osapoolte vahel

Teine soovitus, mida võiks rakendada, on töövarju programmi sisseviimine uue töötaja sisseelamise programmi. Antud lähenemine tagaks parema teadmise kuidas erinevad osakonnad toimivad ja milliseid ülesandeid nad täidavad. Lisaks soodustab see uute kontaktide leidmist ettevõtte siseselt, mis aitab kaasa koostöö arendamisele.

Koosloomine on innovaatiline lähenemine, kas uue toote, teenuse, kontseptsiooni või lahenduse loomiseks. Kus mõlemale kasumliku eesmärgi nimel teevad koostööd mitu osapoolt. Kui koosloomise meetodit suudetakse rakendada korrektselt annab see ettevõttele suure konkurentsi eelise teiste sarnaste ettevõtete ees tänapäeva kiirelt muutvas maailmas.

Töö autori arvates, ei ole antud lähenemine mõeldud ainult ettevõtetele kes tegutsevad samas valdkonnas nagu uuringu läbiviimiseks kasutatud asutus, või kellel on sarnased probleemid. Koosloomise meetod on mõeldud hoopis ettevõtetele, kes soovivad olukorra lahendamiseks efektiivset ja innovaatilist lähenemist.

Antud uuringus keskenduti ainult koosloomise meetodi kasutamisele organisatsioonikultuuri arendamiseks. Seega ei oska töö autor hinnata, kas on olemas teisi meetodeid, millega on parem kultuuri arendada ja suunata. Edasi tuleks uurida, millised meetodid oleks veel võimalikud organisatsioonikultuuri arendamiseks ettevõttes.

Saadud tulemustest saaksid kasu ettevõtted kellel esinevad kultuurilised puudujäägid, aga kelle puhul kas ei ole võimalik või nad ise ei soovi rakendada koosloomise meetodit olukorra parandamiseks. Lisaks annaks see võimaluse uurida, milline meetod avaldab mõju kõige kiiremini ja efektiivsemalt.

Töö autor soovib tänada Tervis Ravispaat vastuvõtu töötajaid, vastuvõtu- ja teenindusjuhti ja haldusjuhti, kes aitasid kaasa uuringu läbi viimisel. Veel soovib autor tänada oma juhendajat Tiina Viini, kelle soovitusel ja tähelepanekud aitasid kaasa töö kujunemisele ja valmimisele.

VIIDATUD ALLIKAD

- Culture*. (05. 12 2015. a.). Kasutamise kuupäev: 05. 12 2015. a., allikas Oxford Dictionary: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/culture>
- Adekola, A., & Sergi, B. S. (2016). *Innovative Business Textbooks : Global Business Management : A Cross-Cultural Perspective*. Routledge.
- AS Sanatoorium Tervis. (15. 04 2016. a.). *Ettevõtte*. Kasutamise kuupäev: 15. 04 2016. a., allikas Sanatoorium Tervis: <http://www.spatervis.ee/ettevotetest>
- Boonstra, J. J. (2012). *Cultural Change and Leadership in Organizations : A Practical Guide to Successful Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Burchell, M., & Robin, J. (2010). *Great Workplace : How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*. Jossey-Bass.
- Buzan, T., & Dottino, T. (2016). *Grass Roots Leaders : The BrainSmart Revolution in Business*. Gower.
- Chalofsky, N. E. (2010). *Meaningful Workplaces : Integrating the Individual and the Organization*. Jossey-Bass.
- Denning, S. (23. 07 2011. a.). *How Do You Change An Organizational Culture?* Kasutamise kuupäev: 07. 01 2016. a., allikas Forbes: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/>
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., & Haines III, V. (2012). Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental health: A Proposed Integration. *International journal of stress management*, 81–104.
- Dutton, J. E., & Spreitzer, G. M. (2014). *How to Be a Positive Leader*. Berrett-Koehler Publishers.

- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture : The Ultimate Strategic Asset*. Stanford Business Books.
- Galpin, T., Whittington, L. J., & Greg, B. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance, Vol. 15*, 1–17.
- Gauthier, V., & Bennis, W. (2014). *Leading with Sense : The Intuitive Power of Savoir-Relier*. Stanford Business Books.
- Gebler, D. (2012). *3 Power Values : How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*. Jossey-Bass.
- Graham, A. (2010). Behavioural coaching - the Grow model. rmt: *Excellence in Coaching: The Industry Guide* (lk 83–86). London: Kogan Page Limited.
- Gursoy, D., Saayman, M., & Marios, D. S. (2015). *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations : A Handbook*. Emerald Group Publishing Limited.
- Harder, H. G., Wagner, S., & Rash, J. (2011). *Psychological and Behavioural Aspects of Risk: Mental Illness in the Workplace: Psychological Disability Management*. Routledge.
- Hopkins, B. (2016). *Cultural Differences and Improving Performance : How Values and Beliefs Influence Organizational Performance*. Gower.
- Jaakko, P. (2012). *Series On Technology Management, Volume 20 : Bazaar Of Opportunities for New Business Development : Bridging Networked Innovation, Intellectual Property and Business*. Imperial College Press.
- Lessem, R., & Schieffer, A. (2016). *Transformation Management*. Gower.
- Lueneburger, C. (2014). *Culture of Purpose : How to Choose the Right People and Make the Right People Choose You*. Wiley.

- McPhee, J. E. (2014). *Wiley Finance : Mastering Strategic Risk : Framework for Leading and Transforming Organizations (2nd Edition)*. Wiley.
- Midgley, D. (2010). *Innovation Manual : Integrated Strategies and Practical Tools for Bringing Value Innovation to the Market*. John Wiley & Sons.
- Motivaator.ee. (23. 4 2015. a.). *Teine põhjus, mis töötajate (inimeste) motiveerimine nii keeruline on*. Kasutamise kuupäev: 07. 01 2016. a., allikas Motivaator: <http://motivaator.ee/teine-pohjus-mis-tootajate-inimeste-motiveerimine-nii-keeruline-on/>
- MSG Experts. (10. 04 2016. a.). *Importance of Organization Culture*. Kasutamise kuupäev: 10. 04 2016. a., allikas MSG: <http://www.managementstudyguide.com/importance-of-organization-culture.htm>
- Olsen, W. (2012). *Data Collection: Key Debates and Methods in Social Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Papke, E. (2013). *True Alignment : Linking Company Culture with Customer Needs for Extraordinary Results*. AMACOM Books.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*. Allikas: sonntag consulting: http://www.sonntag-consulting.ch/pdf/Prahalad%20CK%20Ramaswamy%20V_Co-Creation%20Experience_The%20next%20practice%20In%20Value%20Creation%202004%20.pdf
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *Co-Creation Paradigm*. Stanford Business Books.
- Rhoades, A., & Covey, S. R. (2010). *Built on Values : Creating an Enviably Culture That Outperforms the Competition*. Jossey-Bass.

- Sanford, C.; Henderson, R.; Holliday, C. (2011). *Responsible Business : Reimagining Sustainability and Success*. Jossey-Bass.
- Siedel, G., & Haapio, H. (2016). *Proactive Law for Managers : A Hidden Source of Competitive Advantage*. Gower.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The journal of Positive Psychology*, 1–18.
- Tuckey, M. R., & Hayward, R. (2011). Global and occupation-specific emotional resources as buffers against the emotional demands in fire-fighting. *Applied psychology: An international review*, 1–23.
- Vega-Vazquez, M., Ángeles Revilla-Camacho, M., & Cossío-Silva, J. F. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 1k 1945–1953.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Kuidas hindate praegust ettevõtte töökeskkonda?
2. Millised on peamised kitsaskohad, mis mõjutavad Teie töö kvaliteeti?
3. Milline eelnevalt mainitud kitsaskohtadest avaldab Teie arvates kõige suuremat mõju Teie poolt sooritatavale töö kvaliteedile?
4. Kuidas probleemne valdkond Teie tööd täpsemalt mõjutab?
5. Millest võib kitsaskoht olla põhjustatud?
6. Milline oleks Teie arvamusel sobilik lahendus probleemsele valdkonnale?
7. Mida saate Teie ise olukorra lahendamiseks teha?
8. Mida saab ettevõtte olukorra parandamiseks teha?
9. Millist kasu saaks ettevõtte murekoha lahendamisest?
10. Milline oleks Teile avalduv positiivne mõju?

SUMMARY

DEVELOPING ORGANIZATIONAL CULTURE THROUGH CO-CREATION IN TERVIS RAVISPAA

Markko Hannov

Changing organizational culture is one of the hardest decisions a leader can make. Mainly because culture is made up from a large amount of smaller components that all affect each other. (Denning, 2011) More and more management specialists are highlighting the importance of well designed organizational culture to compete in today's economy.

The goal of this paper is to give an overview of the principles of organizational culture and to prove it is required to run a successful company and to stay competitive and innovative. Another goal is to introduce co-creation as a suitable method for designing a positive organizational culture.

To fulfill previously set goals the author has created following research questions:

- What are the main organizational culture problems affecting Tervis Ravispaa reception?
- What are suitable that are acceptable for both parties involved?

To find answers to the aforementioned questions the author of this thesis interviewed both the receptionists and the managers connected with the reception in Tervis Ravispaa. Altogether eleven receptionist and two managers were interviewed.

Author conducted interviews even with receptionist who have been working less than four months in Tervis Ravispaa. This was done to ensure that all views and ideas would be represented, meaning that some issues may be seen only by newer employees. Secondary reason why everybody were involved was to guarantee anonymity to all of the participants. This enabled them to give more truthful answers.

Interview consisted of ten main questions that were constructed using the GROW method. This method was chosen because it supplements the usage of semi structured interview. Also the structure used in the GROW method helps the person interviewed, to analyze his current situation and come up with suitable solutions for problem.

The results from the interviews were analyzed and categorized based on the theory presented in this thesis. Based on the data obtained, the author developed potential recommendations and solutions to better organizational culture in Tervis Ravispa. Those recommendations were presented to the management to discuss their potential implementation in the organization programs.

The main negative aspects of organizational culture present in Tervis Ravispa according to the results from the interviews are following. Mainly workers feel that information does not move very well between different departments causing information blockage. Also, there are instances where information is too superficial or does not convey any meaning at all.

Another organizational culture problem present is the lack of communication and cooperation between different departments. This problem is both a result and a cause for information blockages mentioned above. Meaning that since different departments do not work well together they do not know what information other departments need. This causes tensions between departments. Tensions cause even less cooperation.

The author of this thesis has created some potential solutions that potentially could help solve the situation. Firstly, it would be beneficial to start having regular meetings between middle management leaders and worker representatives. This would help workers to know what are some long-term plans for other departments and what changes they are planning to implement. Also, it would help create discussions between departments.

Secondly, worker training program should involve cross-training to ensure new workers are familiar with other departments, especially what are they responsible for and what is required for them to do their work. This would help increase cooperation between departments greatly.

This thesis should be beneficial to enterprises who are having problems with organizational culture. As it presents co-creation as a potential and innovative method for designing positive organizational culture.

Since this research paper concentrated only on using co-creation as a possible way for designing organizational culture it is possible also to research other means for achieving the same goal. After which, it is possible to see what method offers most fastest and effective solutions. This could greatly benefit companies who are experiencing cultural problems, but are unable or uninterested in using co-creation to solve their issue.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Markko Hannov,

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

Organisatsioonikultuuri arendamine koosloomise meetodil Tervis Ravispaal näitel,

mille juhendaja on Tiina Viin,

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

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

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

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

Pärnus, 19.05.2016