Tallinna Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Psühholoogia osakond

Helina Link

ORGANISATSIOONIKULTUURI UURING ÜHINEVATES ASUTUSTES EESTI TELEVISIOONI JA EESTI RAADIO NÄITEL

Magistritöö
organisatsioonikäitumises

Juhendaja: *Harry Roots, PhD*

Kaitsmisele lubatud .....

Tallinn 2007

RESÜMEE

Magistritöö „Organisatsioonikultuuri uuring ühinevates asutustes Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio näitel“ tutvustab organisatsioonikultuuri teoreetilisi käsitlusi, sisaldab Roger Harrison’i küsimustikule tuginedes kultuuritüübi määramist Eesti Televisioonis (ETV) ja Eesti Raadios (ER) ning esitab uurimistöö tulemustele põhinevad järeldused.

Magistritöö eesmärk on ETV ja ER organisatsioonide kultuuritüübi määratlemise kaudu analüüsida kahe ühineva ringhäälinguorganisatsiooni kultuuride ühendamise võimalikke eeldusi ja raskusi.

Töö teoreetilises osas selgitab autor organisatsioonikultuuri mõistet, tutvustab tuntumaid organisatsioonikultuuride tüpoloogiaid ning kirjeldab põhjalikumalt R. Harrisoni organisatsioonikultuuritüpoloogiat, millel töö empiiriline osa põhineb. Põgusalt puudutatakse ka organisatsioonikultuuri rolli organisatsioonide ühinemisel ja organisatsioonikultuuri muutmise võimalusi.

Töö empiirilises osas tutvustatakse Eesti Televisioonis ja Eesti Raadios läbiviidud organisatsioonikultuuri uurimuse tulemusi. Uurimistöö tulemuste põhjal selgub Eesti Televisioonis ja Eesti Raadios domineeriv tegelik ning töötajate poolt eelistatud kultuuritüüp. Samuti tuuakse välja erinevused ja sarnasused ETV ning ER organisatsioonikultuurides.

Viimases peatükis esitab autor soovitused kahe organisatsiooni kultuuride ühtlustamiseks ning teadlikumaks kujundamiseks töötajate poolt eelistatud kultuuritüübi suunas.

ABSTRACT

Study of Organization Culture in Merging Enterprises Based on the Example of the Estonian Television and Estonian Radio

Helina Link

The Master`s thesis „Study of Organization Culture in Merging Enterprises Based on the Example of the Estonian Television and Estonian Radio" introduces the theoretical approaches of organization culture, includes the establishment of a cultural type in the Estonian Television and Estonian Radio based on the questionnaire by Roger Harrison, and proposes conclusions based on the study.

The objective of the Master`s thesis is to analyze the potential advantages and difficulties of joining the cultures of two merging broadcasting organizations by determining the cultural types of the organizations of the Estonian Television and Estonian Radio.

In the theoretical part of the thesis the author explains the concept of organization culture, introduces the most well-known typologies of organization cultures and describes in more depth the organization typology of R. Harrison which is the foundation of the empirical part of the thesis. The author also briefly touches upon the role of the organization culture in the process of organizational merger and the possibilities of changing organization culture.

In the empirical part of the thesis the author introduces the results of the survey on organization culture carried out in the Estonian Television and Estonian Radio. The results of the survey reveal the actual dominant culture type in the Estonian Television and Estonian Radio and the culture type preferred by the employees of the Estonian Television and Estonian Radio. The results also bring out the differences and similarities of the organization cultures of the Estonian Television and Estonian Radio.

In the last chapter of the thesis the author makes recommendations for making the organization cultures of the two establishments more uniform and for a more informed move towards the culture type preferred by the employees.

SISUKORD

RESÜMEE 2
ABSTRACT 3
SISUKORD 4
SISSEJUHATUS 6
1. ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD 9
1.1 Organisatsioonikultuuri olemus 9
1.2 Organisatsioonikultuuri tüübid 12
1.3 Organisatsioonikultuuri roll organisatsoonide ühinemisel 16
1.4 Organisatsioonikultuuri mõjutamise ja muutmise võimalused 18
2. EMPIIRILINE UURIMUS: KULTUURITÜÜBI MÄÄRATLEMINE EESTI TELEVISIOONIS JA EESTI RAADIOS 22
2.1 Organisatsioonide lühitutvustus, uuringu eesmärk ja hüpotees 22
2.2 Organisatsioonikultuuri hindamise meetod ja valimi kirjeldus 23
2.3 Domineeriv kultuuritüüp Eesti Televisioonis ja Eesti Raadios diagnoosituna Harrisoni küsimustiku põhjal 25
2.4 Erisused domineerivast tegelikust kultuuritüübist 26
2.5 Tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Eesti Televisioonis ja Eesti Raadios 28
2.5.1 Eesti Televisioon 28
2.5.2 Eesti Raadio 29
2.6 Erinevused ja sarnasused Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio organisatsioonikultuurides 31
2.7 Juhtide ja alluvate hinnangud organisatsioonikultuuri iseloomustavatele väidetele 38
2.8 Erinevused lähtuvalt sotsiaaldemograafilistest andmetest 40
3. ARUTELU NING SOOVITUSED ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAMISEKS ÜHINENUD EESTI TELEVISIOONIS JA EESTI RAADIOS 41
KOKKUVÕTE 47
VIITED 50
LISAD:
Lisa A Küsimustik koos pöördumistega Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio töötajatele
Lisa B Vastanute sotsiaaldemograafiline jaotus
Lisa C Eesti Televisiooni struktuur

Lisa D Eesti Raadio struktuur

Lisa E Eesti Raadio juhtide ja alluvate hinnangud üksikküsimuste lõikes

Lisa F Eesti Televisiooni juhtide ja alluvate hinnangud üksikküsimuste lõikes

Lisa G Organisatsioonikultuuri hindamise tulemused

SISSEJUHATUS

Kui miski on selge ja arusaadav, siis pole see enam huvitav ja tähelepanu köitev. Organisatsioonikultuur seevastu on köitnud väga paljusid teoreetikuid ja praktikuid juba mitmekümneid aastaid, kes antud teemat uurides on püüdnud jõuda lähemale teadmisele, mida organisatsioonikultuur endast tegelikult kujutab, kuigi tõenäoliselt ei jõuta kunagi organisatsioonikultuuri olemuse täieliku arusaamiseni ja mõistmiseni. Harrison on toonud võrdluse - organisatsioonikultuur on organisatsioonile sama, mis isiksus inimesele (Harrison, 1993) – see rõhutab omakorda kuivõrd mitmekülgse fenomeniga on kultuuri näol tegemist.

Organisatsioonikultuuri on uuritud väga erinevatest aspektidest lähtuvalt. Uuritud on rahvuskultuuri mõju organisatsioonikultuurile, samuti asutuste ühinemisest tulenevaid ”kultuurišokke”. Põhjus, miks uuritakse, on aga endiselt sama mis ligi 30 aastata tagasi, kui teema maailma mastaabis aktuaalseks muutus - saavutada edu ja konkurentsieelist.

Kuigi antud teemaga seotud uurimusi on laialdaselt läbi viidud, on väga vähesed nendest lähtunud organisatsioonide ühinemise aspektist. Kokkusobimatus ühinevate organisatsioonide kultuurides organisatsioonide liitmistel või ülevõtmistel on saanud kasvava huvi osaliseks nii praktikute kui ka akadeemiliste teadlaste poolt. Kultuuride kokkusobimatus mõjutab ühinemisjärgse integratsiooniprotsessi efektiivsust, informatsioonisüsteemide integratsiooni ja finantseesmärkide täitmist. Kuigi teatakse, et kultuuri sobimatus on oluline tegur ühinemiste läbikukkumises, on empiirilised uurimused, mis keskenduksid kultuuri rolli uurimusel ühinemise aspektist, jäänud harulduseks (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000). Autorile teadaolevalt on Eestis kaitstud vaid üks magistritöö (Rõuk, 2006), mis keskendus organisatsioonikultuuri uurimisele ettevõtete (Elion Ettevõtted AS ja Microlink Eesti AS) ühinemise aspektist.

Antud magistritöö teema valik tuleneb reaalsest vajadusest analüüsida kahe ringhäälinguasutuse organisatsioonikultuuri seoses nende asutuste eelseisva ühinemisega üheks ringhäälinguorganisatsiooniks. Eesti Rahvusringhäälingu moodustamine on olnud päevakorral väga pikka aega ning alates 2004. aastast, mil Vabariigi Valitsus kiitis põhimõtteliselt heaks Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio ühinemise, on tehtud ka järjepidevat eeltööd uue organisatsiooni moodustamiseks. Seadus rahvusringhäälingu

loomiseks ehk ETV ja ER ühendamiseks, võeti vastu 18. 01.2007 ning jõustub 01.06.2007 (Eesti Rahvusringhäälingu seadus).

Kahe organisatsiooni ühendamine on keeruline protsess. Vaatamata põhjalikule eeltööle, võib organisatsioonide reaalsel ühinemisel tekkida erinevaid tagasilööke. Valdkond, mis ühinemisprotsessis tavaliselt piisava tähelepanuta jääb, on organisatsioonikultuur. Selleks, et kahe seni iseseisvalt tegutsenud organisatsiooni kultuurid hakkaksid koos toimima nii, et organisatsioonikultuur oleks tõhus ja teeniks organisatsioonile seatud eesmärke ning tekiks ka soovitud sünergia, tuleks selle valdkonnaga läbimõeldult ja süsteemselt tegeleda. Autori hinnangul tõuseb organisatsioonikultuuri teadlikuma ja süsteemsema kujundamise ning arendamise tulemusena nii töötajate motivatsioon kui ka asutuse efektiivsus tervikuna.

Antud magistritöö eesmärk on ETV ja ER organisatsioonide kultuuritüübi määratlemise kaudu analüüsida kahe ühineva ringhäälinguorganisatsiooni kultuuride ühendamise võimalikke eeldusi ja raskusi. Autor kontrollib püstitatud hüpoteesi, selgitades välja kultuuride erinevused ja sarnasused ning esitab soovitused ühtse organisatsioonikultuuri kujundamiseks.

Magistritöö põhineb autori hüpoteesil, et ETV ja ER organisatsioonikultuuride tüüp on organisatsioonide sarnase tegevusala, ülesannete ja varasema ühise ajaloo tõttu sama, mis loob organisatsioonide kultuuride ühildumiseks soodsa pinnase.

Hüpoteesi kontrollimiseks ja töö eesmärgi täitmiseks seadis autor järgmised ülesanded:

1) töötada läbi arvestatav hulk magistritöö temaatikat puudutavat kirjandust;
2) viia läbi ETV ja ER töötajate seas uurimus tegeliku ja eelistatud organisatsioonikultuuri diagnoosimiseks;
3) analüüsida uurimuse tulemusi ning
4) teha järeldused ja anda soovitused ühtse organisatsioonikultuuri kujundamiseks.

ETV ja ER organisatsioonikultuure ei ole autorile teadaolevalt varem uuritud. Organisatsioonikultuuri tüübi määramiseks kasutas autor Roger Harrisoni organisatsioonikultuuritüpoloogiat ning vastavat küsimustikku (*Lisa A*), mis on ka Eestis varem kasutust leidnud. Eesti keelde tõlgitud küsimustik pärineb Maria Kütt'i 2002. aastal kaitstud magistritööst (Kütt, 2002).

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, millest esimene keskendub organisatsioonikultuuri teoreetilisele käsitlusele, teine empiirikale ning kolmas arutelule ja soovitustele. Teoreetilise peatüki eesmärk on anda ülevaade organisatsioonikultuuri olemusest, mõjutamise ja muutmise võimalustest, rollist organisatsioonide ühinemisel ning erinevatest organisatsioonikultuuri tüüpidest, toetudes tunnustatud autorite seisukohtadele. Empiirilises peatükis tutvustab autor organisatsioonikultuuri uurimistöö tulemusi ja viimases peatükis analüüsib tulemusi ning annab teooria ja praktilise töökogemuse põhjal soovitusi organisatsioonikultuuri kujundamiseks.

Autor tänab oma juhendajat ning ETV ja ER töötajaid, kes on aidanud kaasa töö valmimisele.

1. ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Organisatsioonikultuuri olemus

Tänapäeva organisatsioonid tegutsevad keerulises, vastastikuses seoses ja pidevas muutuses olevas keskkonnas, kus majanduslik, sotsiaalne, demograafiline, tehnoloogiline ning regulatiivne muudatus mõjutab organisatsioonide toimimist. Et sellistele väljakutsetele vastata, peavad juhid aru saama oma töötajate käitumistest, uskumustest, väärtustest ning töökeskkonnast, sest lõppkokkuvõttes määravad töötajad selle, kuidas organisatsiooni ülesanded saavad täidetud. Juhid peavad olema võimelised lugema oma organisatsiooni kultuuri (Sanchez, 2006). Organisatsioonikultuur puudutab praktiliselt kõiki organisatsiooni aspekte alates sellest, kuidas inimesed omavahel suhtlevad, oma ülesandeid täidavad, riietuvad ning kuidas organisatsioonis otsuseid tehakse, lõpetades organisatsiooni poliitika, protseduuride ning strateegiavalikutega (Buono & Bowditch, 1989).

Aga mis siis on kultuur? Enamik lähenemisi organisatsiooni- ja juhtimisteooriale nõustuvad, et kultuur on üks võtmetegur, mille abil saab selgitada organisatsiooni tulemusi. Juhtimise uurijad ning üks tuntum kultuuriülese juhtimise spetsialist Fons Trompenaars defineerivad kultuuri kui ”viisi, kuidas grupp inimesi lahendab probleeme ja dilemmasid” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Geert Hofstede defineerib kultuuri filosoofilisemal viisil – kultuur on sügavalt juurdunud väärtused, tõekspidamised või ühised normid, moraali või esteetilised põhimõtted, mis juhivad tegevust ning on kui standardid, hindamaks inimeste käitumist (Hofstede, 1994b; tsit. Sanchez, 2006 järgi). Richard L. Daft’i määratluse kohaselt on kultuur kokkulepitud väärtused, uskumused, arusaamised ja mõtteviis, mis on jagatud organisatsiooniliikmete poolt ja õpetatud uutele liikmetele kui õigeid käitumisviise. Kõik osalevad kultuuris, aga kultuur üldiselt on märkamatu. Ainult siis, kui organisatsioonid proovivad rakendada uusi strateegiaid või programme, mis lähevad kultuuri põhitõdede, normide ja väärtustega vastuollu, ollakse vastamisi võimu omava kultuuriga (Daft, 2001).

Teoorias ei leia ühest definitsiooni organisatsioonikultuurile, niisamuti erinevad viisid, kuidas organisatsioonikultuuri olemust kirjeldada. Hofstede on pakkunud välja neli

kirjeldust, mis tema arvates katavad kultuuri kontseptsiooni üsna hästi: sümbolid, kangelased, rituaalid ja väärtused. Hofstede nägemust organisatsioonikultuuri tasemetest illustreerib „sibuldiagramm", kus sümbolid tähendavad kõige pindmist, väärtused kõige sügavamaid kultuuri ilminguid ning rituaalid ja kangelased asetsevad nende vahel (Hofstede, 1997).

Sümbolid väljenduvad sõnades, žestides, kujundites, riietumisstiilis jm. Sümbolid kannavad teatavat tähendust, mis on äratuntav nende poolt, kes jagavad ühist kultuuri. Uued sümbolid tekivad ja kaovad kergesti, neid on võimalik lihtsalt kopeerida, mistõttu on need Hofstede poolt paigutatud ka kõige pinnapealsemaks kihiks (Hofstede, 1997).

Kangelased on reaalsed või väljamõeldud, kannavad endas antud kultuuri jaoks kõrgelt hinnatud eeskuju või õiget käitumismudelit (Hofstede, 1997). Nad on inimesed, kes kehastavad kultuuri väärtusi ja on teistele eeskujuks (Buono & Bowditch, 1989).

Rituaalid on sotsiaalselt olulised kollektiivsed toimingud nagu tseremooniad, teiste tervitamine või austuse avaldamine (Hofstede, 1997).

Väärtused moodustavad aga kultuuri tuuma (Hofstede, 1997). Väärtused on üldised kriteeriumid, standardid või suunavad põhimõtted, mida inimesed kasutavad määratlemaks millised käitumised, üritused, situatsioonid või tulemused on soovitud ja mis mitte (Jones, 2001). Väärtused defineerivad töötajatele „edu", loovad edukuse standardid organisatsiooni sees ja annavad kõigile töötajatele juhised igapäevatööks ning arusaama ühisest suunast (Deal & Kennedy, 1982). Palju väga olulisi ja kriitilisi organisatsiooni väärtusi ei ole kirja pandud. Nad eksisteerivad ainult jagatud normides, uskumustes, arvamustes ja viisides, kuidas mõelda ning tegutseda. Liikmed õpivad üksteiselt, kuidas interpreteerida ja käituda teatud situatsioonides viisil, mis on organisatsiooni aktsepteeritud väärtustega kooskõlas. Organisatsiooni väärtused on olulised liikmete käitumise kujundamisel ja nad suurendavad liikmete käitumise ennustatavust (Jones, 2001).

Ühe tuntuma organisatsioonikultuuri ülesehituse ja seda kirjeldava mudeli on välja pakkunud Edgar Schein, kes eristab selgelt kultuuri väljendus- ja sisutasandit. Välise, pindmise kihi moodustavad artefaktid ehk tehiskeskkond, kus on võimalik eristada

füüsilisi (materiaalsed objektid, disain, riietus), käitumuslikke (traditsioonid, kombed, kommunikatsioonivormid) ja verbaalseid ilminguid (seletused, metafoorid, nimed, naljad, kangelased). See tase on nähtav, kuuldav ja hoomatav, kuid lahti mõtestada, miks see kõik just selline on, pole kuigi lihtne (Schein, 1999; tsit. Roots, 2002 järgi).

Teise taseme moodustavad omaksvõetud väärtused, mis on kirja pandud organisatsioonilistes dokumentides (missioon, hindamiskriteeriumid, eetikakoodeks). Sageli esineb aga omaksvõetud väärtuste ja vaadeldava käitumise vahel lõhe, mis annavad märku sellest, et tegelikult dikteerivad vaadeldavat käitumist hoopis sügavamad organisatsioonikultuuri tasemed, mis ei pruugi olla kooskõlas organisatsiooni väärtuste ja põhimõtetega. Kõige sügavamal organisatsioonikultuuri tasemel paiknevad ühised, sõnades väljendamata baasarusaamad, mis peegeldavad kõige üldisemaid, abstraktsemaid veendumusi (Schein, 1999; tsit. Roots, 2002 järgi).

Kultuuri olemuse paremaks mõistmiseks liigitavad erinevad autorid seda küll tasemeteks, kihtideks kui ka erinevate tunnuste alusel. Kultuuri liigitatakse objektiivseks ja subjektiivseks ning tugevaks ja nõrgaks.

Subjektiivne organisatsioonikultuur viitab organisatsiooni liikmete poolt jagatud uskumustele, arvamustele ja ootustele ning grupi iseloomulikule viisile tajuda organisatsiooni keskkonda ja selle väärtusi, norme ja rolle, nagu nad eksisteerivad indiviidist väljaspool (Buono, Bowditch & Lewis, 1985; Schwartz & Davis, 1981; Triandis, 1977; Triandis & others 1972; tsit. Buono & Bowditch, 1989 järgi). See sisaldab organisatsiooni kangelasi, müüte, lugusid organisatsioonist ja selle juhtimisest, organisatsiooni rituaale ja tabuteemasid. Subjektiivne kultuur hõlmab ka juhtimiskultuuri ja -stiili, vaimset raamistikku, viise käitumiseks ja probleemide lahendamiseks, mis on mõjutatud organisatsiooni poolt soovitud väärtustest (Peters, 1980; tsit. Buono & Bowditch, 1989 järgi). Objektiivne kultuur viitab artefaktidele, mis on organisatsiooni poolt loodud. Nagu näiteks kontoriruumide asukoht ja kujundus, organisatsiooni poolt tippjuhtidele ettenähtud ametiautod jms, mis peegeldab organisatsiooni väärtusi (Buono & Bowditch, 1989).

Kõik kultuurid ei ole ühtemoodi võrdsed. Mõned on tugevad ja omavad märkimisväärset võimu käitumise mõjutamisel, teised aga nõrgad, peaaegu et hoomamatud, ning omavad vähe mõju nii töötajatele kui ka juhtidele. Tugeva kultuuri loovad kolm elementi:

1) jagatud tõekspidamiste, väärtuste ja arusaamade arv;
2) organisatsiooni liikmete osakaal, kes baasarusaamu jagavad ning
3) väärtuste ja arusaamade selgus ning korrapärasus (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Väga mitmed tegurid mõjutavad organisatsioonikultuuri tugevust, nagu näiteks organisatsiooni liikmeskonna homogeensus ja püsivus, töötajate arv, geograafiline hajutatus. Võtmeteguriks on ka pingutused, mida tehakse uute töötajate sotsialiseerimiseks (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Kuigi tugev kultuur annab organisatsiooni liikmetele selge identiteeditunnetuse, määrab kindlaks ootused töötajatele ja nende käitumisele, võib tugev kultuur olla ka suureks takistuseks edu saavutamisel, kuna seisab vastu muutustele, uutele ideedele ja innovatsioonile. Kui väärtused on inimestes sügavalt juurdunud, on neid väga raske muuta. Nõrga kultuuriga organisatsioonides võivad olla keerulistel aegadel, kus organisatsioonil tuleb kaaluda drastilisi strateegiamuudatusi või muudatusi organisatsioonisiseselt, omad eelised (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Oluline on teadvustada ka seda, et tihti esineb organisatsioonides kultuuride paljusust. Kui organisatsioonis domineerib tavaliselt üks kultuur (s.t põhilised väärtused ja normid, mis on jagatud suurema osa organisatsiooni liikmete poolt), siis erinevates divisjonides või osakondades võib samaaegselt eksisteerida kultuur, mis erineb sellest, mida jagavad enamus organisatsiooni liikmeid (Buono & Nichols, 1985; Martin & Siehl, 1983; Wilkins, 1983; tsit. Buono & Bowditch, 1989 järgi).

1.2 Organisatsioonikultuuri tüübid

Kirjandusest leiab paljude erinevate autorite poolt välja pakutud organisatsioonikultuuri tüüpe ning iga autor on leidnud oma lähenemise nende kirjeldamiseks.

Põhimõtteliselt on kaks võimalust, kuidas kultuuritüüpe eristada. Ühel juhul tuletatakse kas teoreetiliselt või empiiriliste uuringute käigus mingid mõõdetavad parameetrid, luuakse vastavad skaalad, millele siis sõltuvalt antud näitaja esinemissagedusest/tugevusest paigutuvad uuritavad kultuurid. Enamasti konstrueeritakse need skaalad kahemõõtmelise maatriksi kujul, mis võimaldab eristada kultuuritüüpe kahe erineva dimensiooni abil (Hofstede, 1994a; tsit. Roots, 2002 järgi). Teine lähenemine on nn. ideaaltüüpide meetod, kus mingi nähtuse olulisi tunnusjooni rõhutades luuakse analüütiline mudel, ”puhas tüüp”, millele ei pea olema tingimata absoluutselt samast vastet tegelikkuses (Giddens, 2001; tsit. Roots, 2002 järgi).

Järgnevalt toob autor välja mõned näited tuntumatest organisatsioonikultuuride tüpoloogiatest:

- Charles Hampden-Turner ja Fons Trompenaars kasutavad erinevate kultuuritüüpide eristamisel dimensioone nagu *võrdsus-hierarhia* ja *inimesele–ülesandele orienteeritus*, mis võimaldab neil defineerida neli kultuuritüüpi: perekond (inimesele orienteeritud), Eiffeli Torn (rollile/ülesandele orienteeritud), juhitav mürsk (projektipõhine kultuur) ja inkubaator (rahulolule orienteeritud). Need neli metafoori illustreerivad töötaja ja organisatsiooni vahelisi suhteid (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997);
- Robert Goffee ja Gareth Jones kirjeldavad organisatsioonikultuuri tüüpe dimensioonide - *sotsiaalsus* ja *solidaarsus* kaudu, kus sotsiaalsus väljendab organisatsiooni liikmete sõbralikkuse ja hoolivuse taset, valmisolekut kaastöötaja tingimusteta toetamiseks ning solidaarsus näitab kuivõrd grupi liikmed on ühel meelel ja keskendunud eesmärkide saavutamisele. Goffee ja Jones keskenduvad inimsuhetele organisatsioonis ning on pakkunud välja järgmised neli tüüpi: võrgustatud (*networked*), fragmenteeritud (*fragmented*), palgalised (*mercenary*) ja kogukondlikud suhted (*communal*) (Goffee & Jones, 2000) ning
- Robert E. Quinn’i ja Kim S. Cameron’i poolt kasutatavad dimensioonid on paindlikkus ja dünaamilisus – ennustatavus ning kord, kontroll ning organisatsiooni sissepoole - väljapoole orienteeritus. Välja pakutud tüübid on klann, adhokraatia, hierarhia ja turg (Cameron & Quinn, 1999).

Antud magistritöö empiiriline osa põhineb Roger Harrisoni organisatsioonikultuuritüpoloogial, mistõttu kirjeldab autor viimast lähenemist põhjalikumalt.

Harrison määratleb organisatsiooni kultuuritüübid ideaaltüüpide järgi. See võimaldab selgitada välja, milline ideoloogia ja mõtteviis domineerib. Kui selle alusel klassifitseerida organisatsiooni, siis saab vastavalt dominandile teada, milliseid seosed seda tüüpi organisatsioonis ette tulevad, mis on selle nõrgad ja tugevad küljed ning milliseid töötajaid selline organisatsioon hindab (Harrison & Stokes, 1992).

Kontseptuaalne raamistik, mida Harrison organisatsioonikultuuri mõistmiseks pakub, võtab aluseks neli erinevat ideoloogiat: 1) võimule orienteeritud, 2) rollile orienteeritud, 3) saavutusele orienteeritud ja 4) toetusele orienteeritud. Neid on harva leida puhtal kujul, kuid enamik organisatsioone kaldub keskenduma neist ühele või teisele (Roots, 2002).

Võimule suunatud organisatsiooni iseloomustab Harrison kui kohta, kus juhid on tugevad ja karismaatilised, nad tunnustavad ja kaitsevad töötajaid, kes on neile lojaalsed. Juhid on nõudlikud, aga õiglased (Harrison, 1993). Võimukultuuris on liikmetel ebavõrdne juurdepääs ressurssidele, on nendeks siis raha, töötingimused, kindlustunne töökoha suhtes või muu. Töötajaid motiveerib juhi heakskiit ja laitus ning soov olla juhiga heades suhetes (Harrison & Stokes, 1992).

Charles Handy, kes oli Harrisoni teooria põhiliseks edasiarendajaks, andis igale Harrisoni kultuuritüübile Kreeka jumala nime. Võimukultuuri kaitsejumalaks nimetas ta Zeus'i. Handy kirjelduse kohaselt toetub võimukultuur usaldusel ja empaatial ning personaalsel kommunikatsioonil. Vähe on reegleid ja protseduure – bürokraatiat. Võimukultuuril on omadus kiirelt reageerida erinevatele ohtudele. Võim ressursside üle on kõige olulisem, aga samuti ka isiklik võim (Handy, 1999).

Rollikultuuri lahutamatuks osaks on struktuurid ja süsteemid, mis sisendavad töötajatesse kindlust ja annavad organisatsioonile stabiilsuse. Märksõnad, mis rollikultuuri iseloomustavad ning mida antud kultuuris väärtustatakse, on kord, usaldusväärsus, ratsionaalsus ja järjekindlus (Harrison & Stokes, 1992). Antud kultuuri on sageli stereotüpiseeritud kui bürokraatiat. Individuaalse tööpanuse hindamise aluseks on kirjapandud juhendid, mida täpselt järgides võib olla kindel, et tulemustega ollakse rahul. Ametikirjeldused on palju olulisemad kui inimene, kes neid ülesandeid täidab. Töötajaid tasustatakse reeglitest kinnipidamise ja usaldusväärsuse eest. Selged eesmärgid, süsteemid ja protseduurid vähendavad töötajate ebakindlust ning töömeetodid minimeerivad

sooituse variatiivsust ja vähendavad organisatsiooniliikmete vajadust ise midagi otsustada. Positsioonivõim on peamine võimuallikas ning reeglid ja protseduurid peamised mõjutamisvahendid. Handy järgi vastab sellele kultuuritüübile korra, reeglite ja tarkusejumal Apollo (Harrison, 1993; Handy, 1999).

Saavutuskultuuris tunnevad töötajad, et nad teevad oma tööd millegi suurema ja õilsama eesmärgi nimel. Töötajad annavad endast kõik, teevad ületunde ohverdades seeläbi töö nimel ka oma pere- ja töövälise elu. Töötajad ei vaja juhtnööre või näpunäiteid ülevalt, vaid teevad oma tööd vabatahtlikult, lähtudes sellest, mida nad ise arvavad, et vajaks tegemist ning neid suunavad organisatsioonis ühiselt jagatud väärtused. Reeglitel ja regulatsioonidel on väga minimaalne koht antud kultuuris ning kui eeskirjad või muud normid takistavad eesmärkide saavutamist, minnakse neist lihtsalt mööda. Väärtustatakse meeskonnatööd, mida illustreerib tuntud ütlus "üks kõigi, kõik ühe eest" (Harrison & Stokes, 1992; Harrison, 1993). Antud kultuuri üks võimalikke struktuurivorme on maatriksstruktuur. Mõju baseerub pigem ekspertvõimul kui positsiooni või isiklikul võimul. Saavutuskultuur on eriti kohanemisvõimeline, kuna grupid või projektmeeskonnad moodustatakse spetsiaalsel eesmärgil ning neid on võimalik vajadusel ümber kujundada. Üksikisikul on siin kultuuris palju kontrolli ja otsustusõigust oma töö üle. Saavutuskultuuritüübi võrdkujuks toob Handy sõjajumalanna Athena (Handy, 1999).

Toetuskultuur, mille kaitsejumalaks peab Handy veini- ja laulujumalat Dionysost, põhineb töötaja ja organisatsiooni vastastikusel usaldusel. Antud kultuuris on inimene kõige tähtsam ning organisatsioon eksisteerib selleks, et teenida inimest, mitte vastupidi. Töötajad tunnevad, et neid väärtustatakse ning tööõhkkond on soe. Toetuskultuurile on omane, et töötajad aitavad ja toetavad üksteist ning tulevad koostöö huvides teineteisele vastu. Töötajatele meeldib koos aega veeta ja suhelda ka töövälselt, väärtustatakse harmooniat ning seetõttu ka välditakse teineteisele vastandumist. Eksimuste puhul antakse alati teine võimalus. Kontrollmehhanismid või juhtimistasemed on selles kultuuris võimatud, sobib vaid vastastikune kooskõlastamine ja konsensusel põhinevad otsused. Kuigi organisatsioone, kus selline kultuur domineerib, leiab harva, võib sageli kohata inimesi, kelle personaalne eelistus oleks taoline kultuur, kuid kes olude sunnil tegutsevad mõnes tüüpilisemas organisatsioonis. Sellise orientatsiooniga isikuid ei ole kerge juhtida (Harrison & Stokes, 1992; Harrison, 1993; Handy, 1999).

1.3 Organisatsioonikultuuri roll organisatsoonide ühinemisel

Üks peamisi põhjusi, miks organisatsiooni liitumised ja ülevõtmised tihti ebaõnnestuvad, tuleneb konfliktidest ja pingetest, mis kerkivad üles, kui organisatsioonid üritavad ühendada kokkusobimatuid ja tihtipeale täiesti erinevaid kultuure (Buono & Bowditch, 1989).

Kuigi võib eeldada, et erinevused organisatsioonikultuurides eksisteerivad eelkõige erinevates majandusharudes tegutsevates organisatsioonides, on selline fookus liiga kitsas. Sama majandusharu organisatsioonide seas võib leida samavõrd erinevate kultuuridega organisatsioone kui organisatsioonides, mis tegutsevad erinevates majandusharudes. Isegi kui pikemas perspektiivis vaadatuna võib olla kergem ühildada organisatsioonide kultuure sama majandusharu piires, esineb tegelikult suuri erinevusi ka sama majandusharu sees tegutsevate organisatsioonide vahel ja võib ette tulla erinevaid raskusi (Buono & Bowditch, 1989).

Ekslikult arvatakse, et organisatsioonide liitumiste ja omandamiste puhul peab kahe kultuuri vahel olema täielik assimilatsioon, et ühinemine oleks edukas. Tegelikult aga on kultuuride integreerimiseks olemas erinevad võimalusi. Buono ja Bowditch pakuvad välja neli peamist tüüpi liitumiste ja omandamiste tulemusi:

1) kultuuride paljusus (cultural pluralism);
2) kultuuride segunemine (cultural blending);
3) kultuuride ülevõtmine (cultural takeover) ja
4) kultuuride vastupanu (cultural resistance) (Buono & Bowditch, 1989).

Kultuuride paljususe puhul on tegemist kombinatsiooniga, kus kultuuride erinevused ja subkultuurid võivad eksisteerida. Antud lähenemise aluseks on see, et „tugevus tuleb erinevusest” (Falvey, 1987; tsit. Buono & Bowditch, 1989 järgi).

Kultuuride segunemine - see lähenemine püüab luua kahe erineva kultuuri baasil uue, ühendatud kultuuri. Antud strateegiat kasutatakse sageli just „võrdsete liitumistel”, kus kumbki asutus ametlikult ei domineeri. Integreerimise planeerimine on fokuseeritud

mõlema asutuse kultuuride tugevuste hindamisele ning nende ühtesulatamisele. Edu sõltub paljuski mõlema organisatsiooni heast tahtest, liitumisläbirääkimiste paindlikkusest, tippjuhtide omavahelistest suhetest ja võrdsusest, kus keegi ei domineeri ning liitumispartnerite vahelisest pidevast ja efektiivsest kommunikatsioonist. Kuigi viimatikirjeldatud lähenemine tundub olevat võrdne mõlemale poolele, võivad tulemused olla tihti ettearvamatud (Buono & Bowditch, 1989).

Kultuuride ülevõtmise puhul toimub omandatava ettevõtte kultuuri asendamine omandaja ettevõtte kultuuriga. Selline kultuuri ülevõtmine nõuab tugevaid ja otsustusjulgeid juhte ning lühi- ja mõõduka kestvusega kultuurikriiside oskuslikku juhtimist, saavutamaks pikaajalist strateegilist edu (Buono & Bowditch, 1989).

Paljude organisatsioonide kultuuride ühildamine lõpeb aga tõsiste kultuurikonfliktidega, mida iseloomustab suur tööjõu voolavus juhtkonna ja juhtide tasemel, turuosa kokkutõmbumine, raskused, isegi läbikukkumine soovitud sünergia ning strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Paljudel juhtudel avaldub kultuuride vastupanu siis, kui puudub arusaam liitumispartnerite kultuuridest ning selle mõistmisele osutatakse vähest tähelepanu (Buono & Bowditch, 1989).

Ühinevate organisatsioonide kultuuride sarnasuste ja erinevuste teadvustamine, samuti organisatsioonikultuuri aluseks olevate arusaamade, väärtuste ja uskumuste esiletoomine ning uurimine, on olulised komponendid sobiva integratsioonistrateegia valimisel ning selle rakendamisel (Buono & Bowditch, 1989).

Akulturatsioon (*acculturation*) on kontseptsioon, mida kasutatakse laialdaselt kultuuridevahelises psühholoogias ning antropoloogias. Viimasel aastakümnel on leitud, et see on kohaldatav ka organisatsioonikultuurile ning seda on hakatud kasutama ühinemissituatsioonis oleva kahe kultuuri kokkupuute selgitamiseks (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Ühinemissituatsioonis puutuvad kaks iseseisvat ja tihtipeale väga erineva kultuuriga inimgruppi vahetult kokku, läbides kolm etappi: kokkupuude, konflikt ja kohanemine (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Kokkupuute ulatus võib olla väga erinev, nt suurte konglomeraatide ühinemisel on see minimaalne, samas vajadus erinevate valdkondade vahelise sünergia tekkeks sunnib mõlema organisatsiooni töötajaid vastastikkusele koostööle. Milliseks vastastikune suhe kujuneb, sõltub mitmest tegurist nagu näiteks ühinemise tüüp ja kultuuride tugevus. Vaatamata lõpptulemusele, tekitab esialgne kontakt ja kokkupuude teataval määral konflikti (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Konfliktid tõusetuvad, kui ühinenud organisatsioonide töötajad puutuvad kokku probleemidega, mis tekivad teise grupi tundmaõppimisest ja koostöötamisest. Kui kaks organisatsiooni omavad vähe kokkupuutepunkte ja on ühise vihmavarju all vaid finantside poolest, on konfliktid minimaalsed. Situatsioon on aga drastiliselt teine, kui mõlemad organisatsioonid tegutsevad sarnasel tegevusalal, omavad sarnaseid tehnoloogiaid või on teineteisega seotud mõnel muul moel. Viimase ühinemise eesmärk on vähemalt mõningalgi määral sünergia saavutamine, mis viib paratamatult mõlema asutuste töötajate pideva ja tiheda koostöö vajaduseni. Sellisel juhul on konflikt vältimatu, kuna mõlemad grupid võistlevad võimu nimel ning üritavad kaitsta nö oma territooriumi ning eluviisi. Tihtipeale surub domineerivam pool peale erinevaid tegevusi ja finantsolukorda puudutavaid kontrollmehhanisme, samuti muudetakse tasustamise ja soodustuste süsteeme, juhtimisviise ning ka -filosoofiaid (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Kui konfliktid on hästi juhitud ja hallatud, jõuavad mõlema organisatsiooni töötajad ühise teadmiseni ja arusaamiseni, kuidas sünergiat saavutada – millised tegevused ja kultuurilised elemendid on väärt säilitamist ning mis vajab muutmist. Viimatikirjeldatu on positiivse tagajärjega kohanemine, mille tulemusena tekib töötajates rahulolu tunne nii suhete kui ka tuleviku osas. Negatiivse kohanemise puhul puudub ühine arusaam sellest, kuidas ühinemine peab toimuma ning see toob endaga kaasa jätkuvaid konflikte, mille tulemusena tunnevad ühe või teise organisatsiooni töötajad end petetuna ning on jätkuvalt kibestunud, rahulolematud ja käegalöömise meeleolus (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

1.4 Organisatsioonikultuuri mõjutamise ja muutmise võimalused

Mitmesuguste keskkonna ja organisatsioonisiseste sündmustega kohanemine tähendab organisatsioonikultuuri jaoks järkjärgulisi muutusi. Organisatsioonikultuuri muutmine on

sama keeruline kui ühe indiviidi isiksuse muutmine. Enamgi veel, tugevad kultuurid osutavad muutustele enam vastupanu kui nõrgad.

Selleks, et kultuuri muuta, peab muutus puudutama kõiki organisatsioonikultuuri tasemeid. Kui võtta aluseks Scheini poolt väljatoodud kolm kultuuritaset – artefaktid, väärtused ja baasarusaamad, siis esimese taseme (artefaktid) muutmine on suhteliselt lihtne. Üks võimalus selleks on muuta olemasolevat või luua uus tasustamissüsteem. Näiteks koostöövalmidust saab julgustada ja õpetada, kui organisatsiooni tasustamissüsteem toetab seda. Muutused esimesel tasemel ei pruugi aga viia teise taseme muutumiseni, mis sisaldab väärtusi või kolmanda tasemeni, mis sisaldab baasarusaamu. Teist ja kolmandat kultuuritaset on juba palju keerulisem muuta. Näiteks vaatamata sellele, et koolituse ja uue tasustamissüsteemi tulemusena võivad töötajad õppida käituma koostöövalmimalt, võivad nad siiski väärtustada võistlemist ja konkurentsi ning hinnata seda oluliseks edu saavutamisel. Uus käitumine saab väärtuseks vaid juhul, kui see on aja jooksul osutunud edukaks (Nahavandi & Malekzadeh, 1993).

Raamatus ”The Human side of mergers and acquisitions” (Buono & Bowditch, 1989) on toodud välja kaks põhilist viisi, kuidas mõjutada organisatsioonis kultuurimuutusi: uute arusaamade ja väärtuste viimine olemasolevate töötajateni; uute töötajate värbamine ja sotsialiseerimine (rõhudes uutele arusaamadele ja väärtustele), vajadusel ka sundides lahkuma nö ”vanu olijaid”.

Sathe poolt väljapakutud organisatsioonikultuuri muutmise mudel osutab viiele võtmetegevusele või protsessile, mida saab kasutada organisatsioonikultuuri muutmiseks. Nendeks on: 1) organisatsiooniliikmete käitumise muutmine; 2) käitumise muutmise õigustamine; 3) kultuurimuudatuste pidev kommunikeerimine; 4) uute töötajate, kelle käitumine vastab soovitud kultuurile, töölevõtmine ja sotsialiseerimine ning 5) nende töötajate lahkuma sundimine, kes kalduvad kõrvale soovitud kultuurist (Sathe, 1985; tsit. Buono & Bowditch, 1989 järgi).

Mats Alvesson pakub organisatsioonikultuuri muutumiseks välja kolm võimalust: suurejooneline projekt (grand project), orgaaniline liikumine muudatuste suunas (organic movement) ning igapäevaelu ümberkujundamine (re-framing everyday life) (Alvesson, 2002).

Esimesel juhul on tegemist enam levinud arusaamaga kultuurimuudatustest ja ka kirjanduses on see kõige populaarsem. Üldjuhul tähendab ”suurejooneline projekt” tegevusplaani, mis sisaldab organisatsiooni situatsiooni hindamist ning eesmärkide ja strateegiate suuna kindlaksmääramist; eksisteeriva organisatsioonikultuuri analüüsi ja kuvandit soovitud kultuurist; eksisteeriva ja soovitud olukorra erinevuste analüüsi; organisatsioonikultuuri arendamise plaani väljatöötamist, selle rakendamist ning muudatuste hindamist. See on projekt, mis saab alguse ja mida juhitakse kõrgemalt juhtimistasandilt (Alvesson, 2002).

Teine võimalus on näha organisatsioonikultuuri muutusi kui orgaanilist liikumist muudatuste suunas. Sellisel juhul puudub konkreetne plaan ning tugev ja ühtne tahe, mis koordineeriks muudatuste kulgu keskselt, vaid grupid organisatsiooni sees järgivad uute ideede voogu, mis tasapisi juhivad organisatsiooni kultuuriliste muutusteni. Uued ideed võivad pärineda nii organisatsiooni seest, kui teatud grupp inimesi tunneb rahulolematust domineerivate ideede ja tavade suhtes, kui ka väljaspoolt organisatsiooni, nt ühiskonnas laialt jagatud uued ideed, mis järk-järgult juurduvad ka organisatsioonis endas (Alvesson, 2002).

Igapäevaelu ümberkujundamine kaldub olema juhitud ühest või mõnest nö ”vanemast tegijast”, sagedasti on selleks mõni juht, aga ka mitteametlik autoriteet või ka väike grupp töötajaid võib olla keskses rollis. Tegemist on nõrgema versiooniga kultuurimuudatusest, mis põhineb peamiselt vastastikusel suhtlemisel ning kommunikatsioonil (Alvesson, 2002).

Kui lähtuda kultuuritüüpidest ja nende muutmise võimalustest, siis neid on kaks - püüda muuta seni domineerinud orientatsiooni või jääda seniste kultuuridominantide juurde, kuid püüda nõrgendada või heal juhul isegi elimineerida nende nõrkused ja tugevdada positiivseid jooni.

Organisatsiooni põhilise kultuuriorientatsiooni muutmisel on aga omad varjuküljed:

- seda on raske saavutada, sest nõuab sügavaid muutusi väärtustes ja juhtimisstiilis, samuti organisatsiooni süsteemides, struktuurides ja palgakorralduses;
- võtab kaua aega, vähemalt kolm kuni viis aastat või ka kauem;
- tekitab organisatsioonis segadust ja stressi ning

- sellesuunalised pingutused toovad kõigepealt kaasa organisatsiooni tulemuslikkuse languse, mistõttu juhtkond jätab enamasti asja pooleli veel enne, kui see hakkab kandma soovitud vilja (Harrison, 1993).

Enne, kui asuda muutma või ümberkujundama organisatsioonikultuuri, tuleks aru saada ja mõista, mis on praeguse organisatsioonikultuuri kujunemise tinginud. Samuti tasuks enne muudatuste tegemist kaaluda ka seda, kas juba olemasoleva kultuuri tugevdamine ei annaks soovitud tulemust.

2. EMPIIRILINE UURIMUS: KULTUURITÜÜBI MÄÄRATLEMINE EESTI TELEVISIOONIS JA EESTI RAADIOS

2.1 Organisatsioonide lühitutvustus, uuringu eesmärk ja hüpotees

Eesti Televisioon

Eesti Televisioon on asutatud 19. juulil 1955. aastal. Eesti Televisioon on avalik-õiguslik televisiooniorganisatsioon, kelle tegevuse eesmärk ja ülesanded on sätestatud ringhäälinguseaduses ja põhikirjas järgmiselt:

- eesti rahvuskultuuri edendamine, propageerimine ning selle parimate saavutuste salvestamine, säilitamine, levitamine ja tutvustamine nii Eestis kui ka välismaal;
- maailmakultuuri parimate saavutuste vahendamine;
- mitmekesiste ja tasakaalustatud programmide loomine ja edastamine kõrgel ajakirjanduslikul, kunstilisel ja tehnilisel tasemel;
- kõigi rahvastikurühmade, sealhulgas vähemuste, infovajaduste rahuldamine ja
- info-, kultuurhariduslike, koolitus- ja meelelahutussaadete loomine (ringhäälinguseadus; Eesti Televisiooni põhikiri).

Eesti Televisiooni kõrgeim juhtorgan on 9-liikmeline ringhäälingunõukogu, kelle otsuseid viib ellu juhatus (Eesti Televisiooni põhikiri).

31.12.2006 seisuga oli Eesti Televisioonis 423 koosseisulist töötajat (nendest 10 viibis lapsehoolduspuhkusel). Eesti Televisiooni struktuur on toodud *Lisas C.*

Eesti Raadio

Eesti kuulub ringhäälingutraditsioonide poolest Euroopa vanemate hulka. Regulaarne raadioringhääling sai alguse 18. detsembril 1926. aastal ning selle järjepidevuse kandja on olnud Eesti Raadio. Eesti Raadio on ringhäälinguseadusega asutatud avalik-õiguslik juriidiline isik, kelle tegevus on reguleeritud seadusega ning kelle kõrgeim organ on ringhäälingunõukogu. Eesti Raadio põhitegevused on raadioprogrammi tootmine ning kultuuri- ja ajaloosündmuste salvestamine ja säilitamine (Eesti Raadio kodulehekülg).

31.12.2006 seisuga oli Eesti Raadios 264 koosseisulist töötajat (nendest 9 viibis lapsehoolduspuhkusel). Eesti Raadio struktuur on toodud *Lisas D*.

ETV ja ER ühine ajalugu

Eesti Televisioon ja Eesti Raadio omavad ühist ajalugu alates 19.07.1955 kuni 1.10.1990. Kuigi ETV ja ER tegevus oli koondatud ühtse juhtimise alla, olid mõlemad organisatsioonid oma tegevuses suhteliselt eraldiseisvad. 1.10.1990 alustasid ETV ja ER tegutsemist iseseisvate riiklike organisatsioonidena ning alates 01.06.2007 ühendatakse avalik-õiguslikud ringhäälinguorganisatsioonid ETV ja ER, asutades avalik-õigusliku juriidilise isiku Eesti Rahvusringhääling.

Käesoleva töö eesmärk on ETV ja ER organisatsioonide kultuuritüübi määratlemise kaudu analüüsida kahe ühineva ringhäälinguorganisatsiooni kultuuride ühendamise võimalikke eeldusi ja raskusi.

Magistritöö põhineb autori hüpoteesil, et ETV ja ER organisatsioonikultuuride tüüp on organisatsioonide sarnase tegevusala, ülesannete ja varasema ühise ajaloo tõttu sama, mis loob soodsa pinnase organisatsioonide kultuuride ühildumiseks.

2.2 Organisatsioonikultuuri hindamise meetod ja valimi kirjeldus

Käesoleva töö autor kasutas organisatsioonikultuuri hindamiseks Roger Harrisoni ja Herb Stokes poolt 1992. aastal avaldatud küsimustikku (autorite poolt nimetatud kui instrument) ”Diagnosing Organizational Culture”.

Küsimustik koosneb 15 lausealgusest, millest igale järgneb 4 lauselõppu vastavalt neljale organisatsioonikultuuri tüübile (võim, roll, saavutus, toetus). Küsimustiku täitjal tuleb järjestada 4 lauselõppu esmalt sellest aspektist lähtudes, kuidas ta tajub oma organisatsiooni kultuuri täna (tegelik kultuur) ning sellest aspektist, millisena ta oma organisatsiooni kultuuri näha tahaks (eelistatud kultuur). Organisatsioonikultuuri kohta hinnangute andmiseks kasutatakse skaalat, kus „4” iseloomustab organisatsiooni täna kõige paremini või see on eelistatud kultuuri hindamisel kõige soovitum vastusevariant

ning „1" väljendab kõige vähemeelistatud vastusevarianti või tänase kultuuri hindamisel iseloomustab organisatsiooni kõige vähem (Harrison & Stokes, 1992).

Organisatsioonikultuuri hindamise küsitluse viis autor Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio töötajate seas läbi ajavahemikus 29.11.2006 kuni 31.12.2006 Küsitlus oli anonüümne. Küsimustikule oli võimalik vastata nii elektroonselt kui paberkandjal kõigil ETV ja ER töötajatel. Eesti Televisioonis teavitati küsitluse läbiviimisest ülemajalise e-kirja kaudu ning küsitluse kohta oli informatsioon üleval ka intranetis. Eesti Raadios edastati informatsioon küsitluse kohta töötajatele elektronposti aadressile ning teavitati ka organisatsioonisisese meililisti kaudu.

Elektroonselt täidetud küsimustikud saabusid autori e-posti aadressile automaatselt internetilehekülje kaudu. Paberkandjal küsimustike tagastamiseks oli ette nähtud vastav postkast.

Andmetöötlusel kasutati statistilise andmetöötluse programme Microsoft Excel 2003 ja Statistica 5.1 ning andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat ning keskmiste võrdlust dispersioonanalüüsiga (T-test).

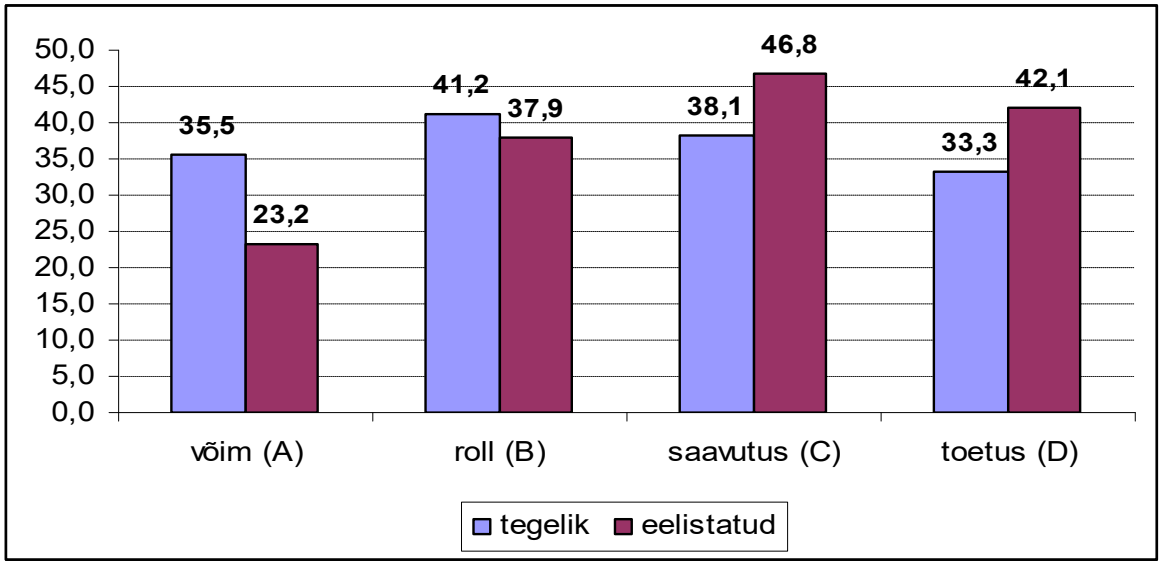
Küsimustikule vastas kokku 84 töötajat, ETV-st 35 ning ER-ist 49. Vastanute sotsiaaldemograafiline jaotus on toodud *Lisas B*. Autor täiendas elektroonset küsimustikku vähendamaks vigaste küsimustike laekumist, mis varasematel küsimustikku kasutanud autoritel on olnud probleemiks. Kuna enamus (94%) vastanuid täitis küsimustiku elektroonselt, õnnestus kõik tagastatud küsimustikud korrektselt täidetuks lugeda. Arvestades kogu võimalikku valimit ja tegelikult vastanute arvu, ei ole võimalik teha järeldusi iga üksiku organisatsiooniliikme kohta. Samas teades kultuuri kollektiivset olemust ja mõju kõigi organisatsiooniliikmetele, siis võimaldavad tulemused kindlasti üldiste tendentside väljatoomist.

2.3 Domineeriv kultuuritüüp Eesti Televisioonis ja Eesti Raadios diagnoosituna Harrisoni küsimustiku põhjal

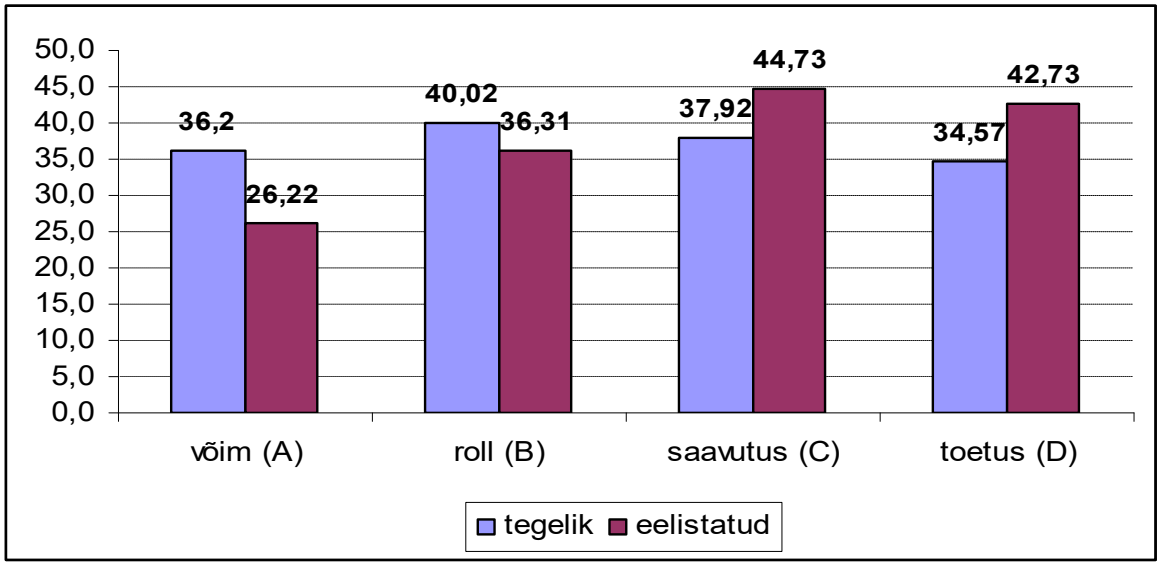
Selgitamaks välja, milline kultuuritüüp on organisatsioonides domineeriv, summeeris autor eraldi kõik A (võimukultuur), B (rollikultuur), C (saavutuskultuur) ja D (toetuskultuur) hinnangud ning saadud neli summat jagas vastanute arvuga. Kultuuritüübi domineerimist näitab kõige suurem keskmine punktisumma.

Uuringu tulemustest selgus (vt *Joonis 1* ja *Joonis 2*), et ETV-s ja ER–is domineerib rollile orienteeritud kultuuritüüp. Domineerivale rollikultuurile järgneb mõlemas organisatsioonis saavutuskeskne, seejärel võimukeskne kultuuritüüp. Mõlema organisatsiooni puhul hindavad töötajad tegelikku kultuuri kõige vähem toetusele suunatuks.

Ka eelistatud kultuuri osas on ETV ja ER töötajad ühtemeelt. Eelistatakse eelkõige saavutusele orienteeritud organisatsioonikultuuri (keskmised punktisummad on ETV-s 46,8 ja ER-is 44,73). ETV-s joonistub eelistus saavutuskultuuri osas välja mõnevõrra tugevamalt kui ER-is, kus eelistused nii saavutuse kui ka toetusele orienteeritud kultuuri osas suuresti ühtivad.



Joonis 1. ETV tegeliku ja soovitud kultuuritüübi võrdlus.



Joonis 2. ER tegeliku ja soovitud kultuuritüübi võrdlus.

2.4 Erisused domineerivast tegelikust kultuuritüübist

Kuigi mõlemas organisatsioonis domineerib rollile orienteeritud kultuuritüüp, käitutakse ka teatud olukordades mõne teise kultuuritüübiga seotud tõekspidamiste kohaselt. Alljärgnevate järelduste aluseks olevad tulemused on toodud *Tabelis 1*.

Tabel 1. ETV ja ER töötajate hinnangud tegelikule kultuuritüübile küsimuste lõikes.

Nr	Küsimuse sisu lühidalt	TEGELIK KULTUUR	
	Organisatsioon	ETV	ER
	Domineeriv tüüp	***roll B***	***roll B***
1	Millised on esmased ootused org. liikmetele?	roll B	roll B
2	Kes on organisatsioonis edukas?	saavutus C	saavutus C
3	Kuidas töötajaid koheldakse?	roll B	roll B
4	Mis inimesi juhib, suunab, mõjutab?	roll B	toetus D
5	Kuidas otsuseid vastu võetakse?	võim A	võim A
6	Millele tugineb ülesannete jagamine?	roll B	roll B
7	Milliseid ootusi töötajatele esitatakse?	roll B	roll B
8	Millised on ootused tipp- ja keskastme juhtidele?	saavutus C	roll B
9	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	saavutus C/toetus D	saavutus C
10	Mis töötajaid motiveerib?	roll B	saavutus C
11	Millised on allüksuste vahelised suhted?	saavutus C	roll B
12	Kuidas lahendatakse konflikte?	roll B/võim A	toetus D
13	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	saavutus C	saavutus C
14	Mida tehakse „teele ette jäänud“ reeglitega?	saavutus C	roll B
15	Mida peavad õppima uued töötajad?	saavutus C	saavutus C/toetus D

Erinevalt domineerivast kultuuritüübist käitutakse nii ETV-s kui ka ER-is võimukultuurile omaselt otsuste vastuvõtmisel, kus iseloomulikuks on kõrgemalt tasandilt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid. ETV puhul ilmneb võimukultuuri ka konfliktide lahendamisel.

Domineeriva rollikultuuri kõrval avaldub sageli ka saavutuskultuurile vastavat käitumist (vt *Joonis 1* ja *Joonis 2*, kus saavutuskultuur on rollikultuuri kõrval 2. kohal). Nagu on mõistetav suurele organisatsioonile omane rollikultuur, on arvestades turu- ja konkurentsisituatsiooni mõistetav ka see, et ellujäämiseks tuleb anda endast parim. Edukaks olemiseks vajaliku mõtteviisi omaks võtmist näitab mõlema organisatsiooni liikmete hinnangud - edukateks tänasel päeval peetakse neid töötajaid, kes on erialaselt kompetentsed ja pühendunud töö tulemustele. Surve antud hoiakuks on eelkõige tingitud väliskeskkonnast, mida nähakse kui võistlusplatsi, kus parima tulemuse ja edu tagavad tootlikkus, kvaliteet ja uuendused. Saavutuskultuurile omaselt peavad uued organisatsiooniliikmed selgeks saama, millised ressursid on saadaval, et oma tööd paremini teha ning haarama initsiatiivi oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks. ER-s peetakse oluliseks uuele töötajale rõhutada ka heade tööalaste suhete ja koostöö ning heaks meeskonnaliikmeks olemise tähtsust.

Lisaks eelnevale väljendub saavutuskultuur ETV-s ka ootustes tipp- ja keskastmejuhtidele, allüksuste vahelistes suhetes ning käitumises ”teele ette jäänud” reeglite suhtes. Nii ETV-s kui ka ER-is aktsepteeritakse kaastöötaja nõuandeid mitte rollikultuurile omaselt, vaid hinnates teise teadmisi ja kogemusi. ER-is motiveerib töötajaid tugev soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte edu nimel.

Nagu ka eespool sai autori poolt välja toodud, tunnetatakse organisatsioonides kõige vähem toetusele orienteeritust. ETV puhul avaldus toetuskultuur küsimuses „kui üks töötaja annab teisele nõu, siis soovitusi aktsepteeritakse, kui teine inimene on tema abi või nõuannet küsinud” ning ER-i puhul lisaks konfliktide lahendamisele ka küsimuses „inimesi juhivad, suunavad või mõjutavad nende endi soov olla teiste poolt aktsepteeritud ja tublid meeskonnaliikmed”.

2.5 Tegelik ja eelistatud organisatsioonikultuur Eesti Televisioonis ja Eesti Raadios

Tulemused näitavad, et nii ETV kui ka ER puhul erineb tegelik kultuuritüüp eelistatavast. Erinevuste väljatoomiseks võrdleb autor omavahel tegeliku ja eelistatava kultuuri enim punkte saanud vastusevariante (vt *Tabel 2* ja *Tabel 3*). Mida suurem on erinevus ühe kultuuritüübi punktiskooride vahel, seda tugevamalt soovivad organisatsiooni liikmed vähendada või suurendada antud tüübile iseloomulikke tõekspidamisi (Kütt, 2002). Nii ETV kui ka ER töötajad soovivad kõige enam vähendada võimu- (keskmised punktisummad on ETV-s 23,2 ja ER-s 26,3) ja suurendada toetuskultuurile (keskmised punktisummad on ETV-s 42,1 ja ER-s 42,7) omaseid kultuuritüübi tunnuseid.

2.5.1 Eesti Televisioon

Tabelis 2 on toodud küsimuste lõikes tegeliku ja eelistatud olukorra hinnangud ETV-s, mis said kõrgema tulemuse.

Tabel 2. Hinnangud tegeliku ja eelistatud kultuuritüübile ETV-s.

		EESTI TELEVISIOON	
Nr	**Küsimuse sisu lühidalt**	***tegelik***	***eelistatud***
	Domineeriv tüüp	*roll B*	*saavutus C*
1	Millised on esmased ootused org. liikmetele?	roll B	saavutus C
2	Kes on organisatsioonis edukas?	saavutus C	saavutus C
3	Kuidas töötajaid koheldakse?	roll B	saavutus C
4	Mis inimesi juhib, suunab, mõjutab?	roll B	saavutus C
5	Kuidas otsuseid vastu võetakse?	võim A	toetus D
6	Millele tugineb ülesannete jagamine?	roll B	roll B
7	Milliseid ootusi töötajatele esitatakse?	roll B	saavutus C
8	Millised on ootused tipp- ja keskastme juhtidele?	saavutus C	saavutus C
9	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	saavutus C/toetus D	saavutus C
10	Mis töötajaid motiveerib?	roll B	saavutus C
11	Millised on allüksuste vahelised suhted?	saavutus C	saavutus C
12	Kuidas lahendatakse konflikte?	roll B / võim A	toetus D
13	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	saavutus C	toetus D
14	Mida tehakse „teele ette jäänud“ reeglitega?	saavutus C	roll B
15	Mida peavad õppima uued töötajad?	saavutus C	saavutus C

Tegeliku ja eelistatud kultuuri kokkulangevus näitab seda, et töötajad on olukorraga rahul ja jätkaksid samal viisil. Selliseid olukordi, kus muudatusi ei soovita, esines ETV-s kuuel juhul ja enamjaolt olukordades, kus juba praegu on saavutusele orienteeritust tunda. Vaid

ühel juhul soovitakse domineeriva rollikultuuri jätkumist ning seda ülesannete jagamisel töötajate vahel, kus peetakse organisatsiooni vajadusi üksikisiku huvidest olulisemaks.

Erinevused tegelikus ja eelistatud kultuuris ilmnesid ETV siseselt üheksas küsimuses. Tänase tegelikkusega võrreldes eelistavad ETV töötajad olukorda, kus organisatsioon kohtleb neid kui „partnereid", kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele. Soovitakse, et tegevusi ei piiraks ja juhiks korrad ning protseduurid, vaid et töötajad võtaksid vastu tööga seotud väljakutseid, oleksid kõrge sisemise motivatsiooniga ja kompetentsed ning et neid suunaks nende endi pühendumus ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Eesmärgiga oma tööd paremini teha, kaldutakse tänases kultuuris „teele ette jäänud" reegleid ignoreerima, samas eelistatuna näeksid töötajad nende täitmist või vähemalt ametlike võimaluste kasutamist nende muutmiseks. Autor arvab siinkohal, et tegemist ei ole olukorraga, kus töö parema tegemise asemel soovitakse järgida etteantud reegleid, vaid pigem eelistatakse olukorda, kus reeglid on mõistlikud ja toetaksid eesmärkide täitmist. Erinevalt tänasest soovitakse näha ETV-d organisatsioonina, kus otsused ei liigu enam ülevalt alla käsu korras, vaid nendeni jõutakse toetuskultuurile omaselt üksmeelselt ja konsensuse põhimõttel ning et konfliktide lahendamisel püütakse säilitada head tööalased suhted ja vähendada inimeste haavumise tõenäosust. Kui tänases ETV-s motiveerib töötajaid süsteem, mis tagab õiglase töö eest õiglase tasu ehk et nähakse raha kui liikumapanevat jõudu, siis töötajad ise sooviksid olukorda, kus motivatsiooniteguriks oleks pigem tugev soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte nimel. Väliskeskkonda, mida praeguses olukorras tajutakse kui võitlusplatsi, soovitakse näha omavahelises sõltuvuses olevat kogukonda, kus esiplaanil on ühiste huvide saavutamine. Soovitud olukorrani jõudmine on üsnagi keeruline, kuna see ei sõltu vaid ETV-st ning veelgi enam on see raskendatud praeguseid turumajanduse tingimusi arvestades, kus igaüks võitleb oma olemasolu ja edu nimel.

2.5.2 Eesti Raadio

Tabelis 3 on toodud küsimuste lõikes tegeliku ja eelistatud olukorra hinnangud ER-s, mis said kõrgema tulemuse.

Tabel 3. Hinnangud tegeliku ja eelistatud kultuuritüübile ER-s.

		EESTI RAADIO	
Nr	**Küsimuse sisu lühidalt**	**tegelik**	**eelistatud**
	Domineeriv tüüp	*roll B*	*saavutus*
1	Millised on esmased ootused org. liikmetele?	roll B	saavutus C
2	Kes on organisatsioonis edukas?	saavutus C	saavutus C
3	Kuidas töötajaid koheldakse?	roll B	saavutus C
4	Mis inimesi juhib, suunab, mõjutab?	toetus D	saavutus C
5	Kuidas otsuseid vastu võetakse?	võim A	toetus D
6	Millele tugineb ülesannete jagamine?	roll B	roll B
7	Milliseid ootusi töötajatele esitatakse?	roll B	toetus D
8	Millised on ootused tipp- ja keskastme juhtidele?	roll B	saavutus C
9	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	saavutus C	saavutus C
10	Mis töötajaid motiveerib?	saavutus C	saavutus C
11	Millised on allüksuste vahelised suhted?	roll B	toetus D
12	Kuidas lahendatakse konflikte?	toetus D	toetus D
13	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	saavutus C	toetus D
14	Mida tehakse „teele ette jäänud“ reeglitega?	roll B	toetus D
15	Mida peavad õppima uued töötajad?	saavutus C/toetus D	saavutus C

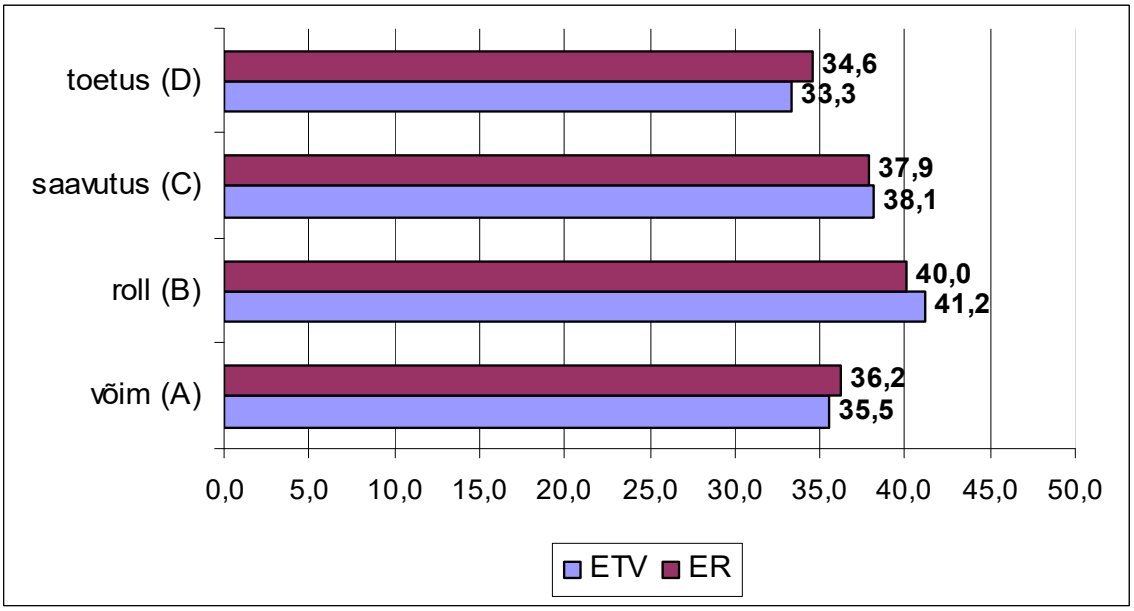
ER siseselt ilmnesid erinevused tegeliku ja eelistatud kultuuri osas samuti üheksas küsimuses. Eelpool kirjeldatud ETV töötajate soovidega kattus ER-i töötajate nägemus soovitud olukorrast otsustusprotsessi ja väliskeskkonda puudutavates küsimustes; ootustes töötajatele võtta vastu väljakutseid pakkuvaid ülesandeid ja pühenduda ettevõtte eesmärkide saavutamisele ning organisatsiooni ja töötaja nägemises partnerlussuhetes.

Lisaks nimetatule soovitakse näha ER-i organisatsioonina, kus:

1) tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse, et nad on demokraatlikud ja valmis alluvate ideid aktsepteerima;
2) suhted (projekt)meeskondade ja allüksuste vahel oleksid sõbralikud, kus valmidus teist osapoolt abipalve korral aidata on väga kõrge, mitte aga ükskõiksed, isiklikul mugavusel või kõrgemalt tulnud käsul põhinevad, nagu tänases kultuuris on näha;
3) reeglite, süsteemide ja protseduuride “teele ette jäämisel” loodetakse teineteise toetusele nende ignoreerimisel või “väänamisel” juhul, kui reeglid tunduvad ebaõiglased või teistele raskusi põhjustavad ja
4) töötajatelt oodatakse, et nad on head meeskonnaliikmed, teineteist toetavad ja koostööle avatud, saavad teistega hästi läbi.

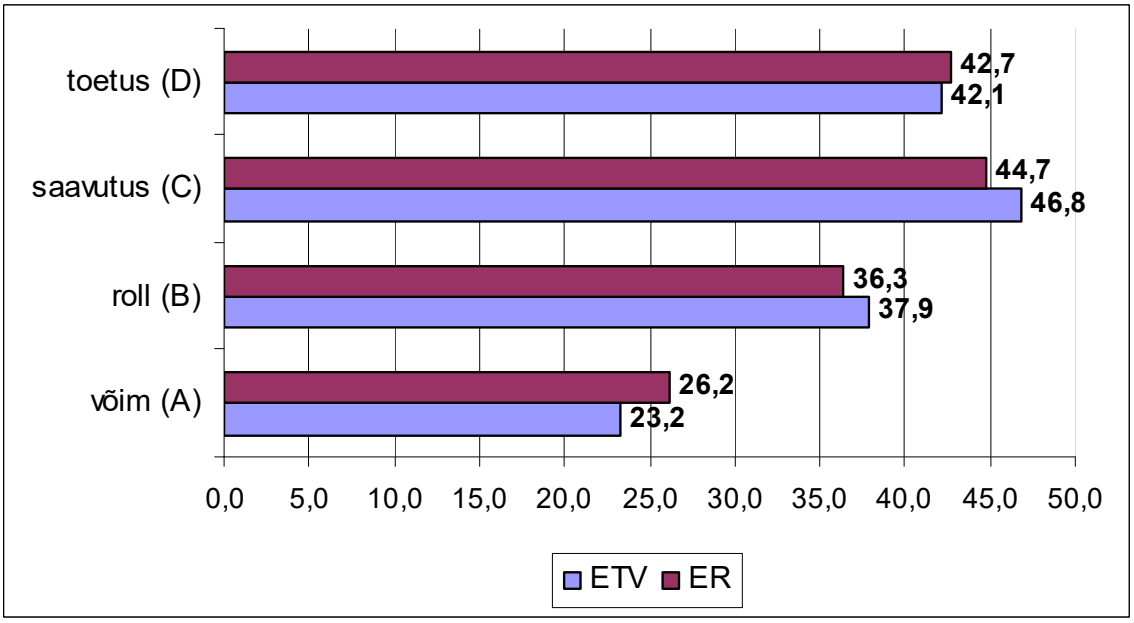
2.6 Erinevused ja sarnasused Eesti Televisiooni ja Eesti Raadio organisatsioonikultuurides

Organisatsioonikultuuride ühildumise seiskohalt on oluline teadvustada ETV ja ER erinevusi tänases kultuuris ning mõista nende erinevuste põhjusi. ETV ja ER tegeliku kultuuri hindamise tulemused näitavad, et hinnangutes erinevatele kultuuritüüpidele statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud ($p>0,05$).



Joonis 3. ETV ja ER tegeliku kultuuritüübi võrdlus.

Nagu ka eespool sai autori poolt välja toodud, on kahe asutuse eelistatud kultuuride hindamisel töötajad ühtemeelt. Nii ETV kui ka ER soovivad muutuda rollikultuuriga asutusest saavutusele orienteeritud asutuseks (vt *Joonis* 3 ja *Joonis 4*).



Joonis 4. ETV ja ER eelistatud kultuuritüübi võrdlus.

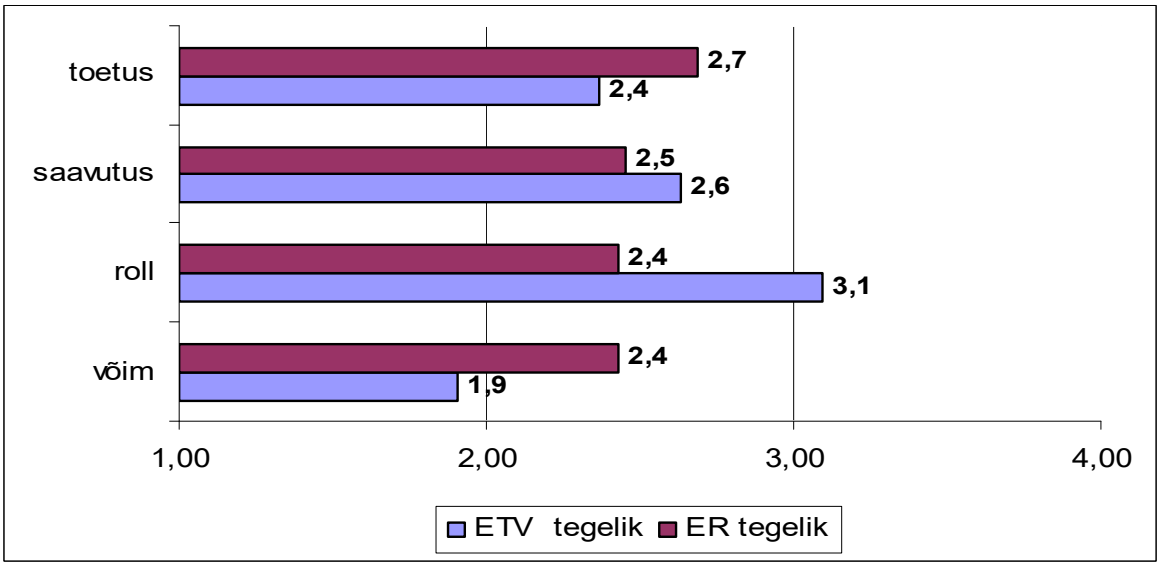
Ülevaate ETV ja ER töötajate hinnangutest tegeliku ja eelistatud kultuuritüübi kohta annab *Tabel 4* ning *Lisa G*. Põgusalt puudutas autor ETV ja ER sarnasusi ja erinevusi ka alapeatükis 2.4, kus käsitleti erisusi domineerivast tegelikust kultuuritüübist. Järgnevalt toob autor teksti sees koos illustreerivate joonistega välja olulisemad erinevused.

Tabel 4 ETV ja ER töötajate hinnangud tegelikule ja eelistatud kultuuritüübile küsimuste lõikes.

Nr	Küsimuse sisu lühidalt	TEGELIK KULTUUR		EELISTATUD KULTUUR	
	Organisatsioon	ETV	ER	ETV	ER
1	Millised on esmased ootused org. liikmetele?	roll B	roll B	saavutus C	saavutus C
2	Kes on organisatsioonis edukas?	saavutus C	saavutus C	saavutus C	saavutus C
3	Kuidas töötajaid koheldakse?	roll B	roll B	saavutus C	saavutus C
4	Mis inimesi juhib, suunab, mõjutab?	roll B	toetus D	saavutus C	saavutus C
5	Kuidas otsuseid vastu võetakse?	võim A	võim A	toetus D	toetus D
6	Millele tugineb ülesannete jagamine?	roll B	roll B	roll B	roll B
7	Milliseid ootusi töötajatele esitatakse?	roll B	roll B	saavutus C	toetus D
8	Millised on ootused tipp- ja keskastme juhtidele?	saavutus C	roll B	saavutus C	saavutus C
9	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	saavutus C/ toetus D	saavutus C	saavutus C	saavutus C
10	Mis töötajaid motiveerib?	roll B	saavutus C	saavutus C	saavutus C
11	Millised on allüksuste vahelised suhted?	saavutus C	roll B	saavutus C	toetus D
12	Kuidas lahendatakse konflikte?	roll B/võim A	toetus D	toetus D	toetus D
13	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	saavutus C	saavutus C	toetus D	toetus D
14	Mida tehakse „teele ette jäänud“ reeglitega?	saavutus C	roll B	roll B	toetus D
15	Mida peavad õppima uued töötajad?	saavutus C	saavutus C/ toetus D	saavutus C	saavutus C

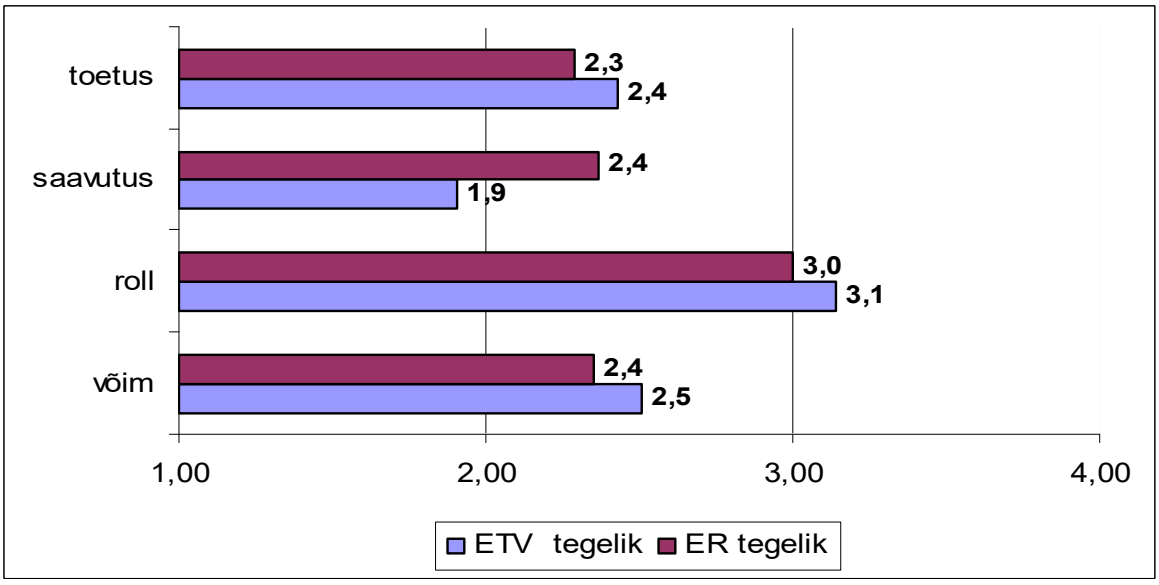
Analüüsides tegeliku kultuuri kohta antud hinnanguid üksikküsimuste lõikes, on näha ka statistiliselt olulisi erinevusi, mis avaldusid küsimustes 4 ja 7.

Raadio töötajatest enam arvavad ETV töötajad, et neid juhivad, suunavad ja mõjutavad rollikultuurile omased süsteemid, reeglid ja protseduurid, mis ütlevad mida tuleb teha ja kuidas õigesti toimida (p=0,01), samas ER töötajate hinnangud väljendavad ETV töötajatest suuremat võimukultuuri mõju töötaja käitumisele (p=0,04). Kuigi võrdluses ETV-ga on ER-is antud küsimuses võimukultuuri iseloomustavale väitele antud hinnanguid enam, näitavad teiste kultuuritüüpide väidetele antud kõrgemad keskmised hinnangud pigem käitumist toetuskultuurile omaselt, kus töötajate käitumist mõjutab soov olla teiste poolt aktsepteeritud ja tubli meeskonnaliige (vt *Joonis 5*).



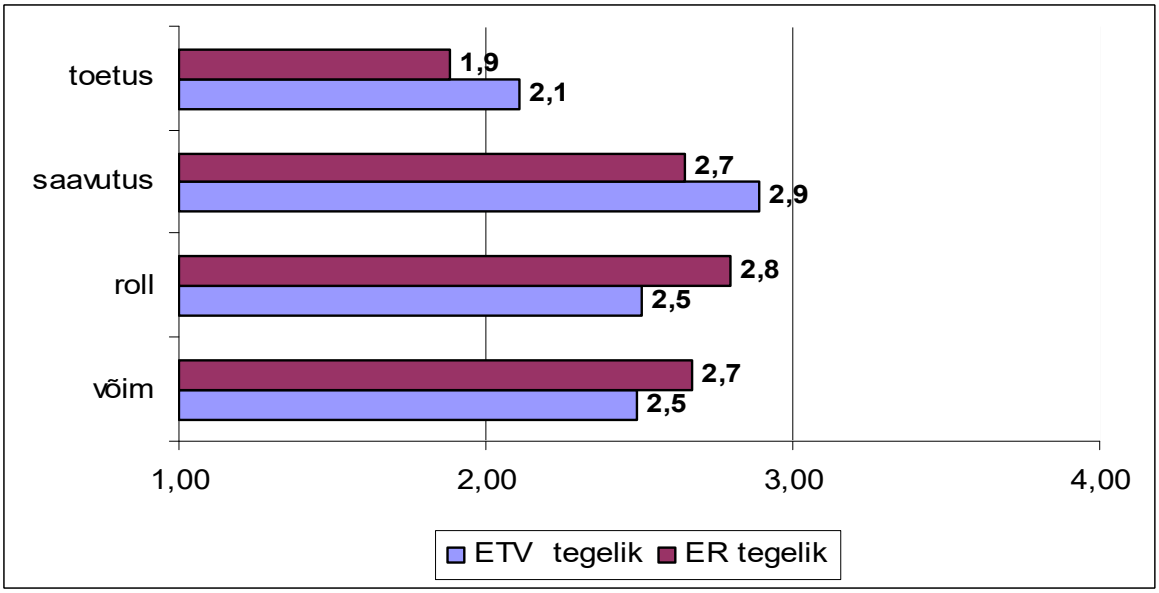
Joonis 5. ETV ja ER töötajate hinnangud sellele, mis töötajaid juhivad, suunavad ja mõjutavad (küsimus nr 4).

Ootused, et töötajad oleksid kõrge sisemise motivatsiooniga ja kompetentsed, valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhtide seisukohtadele, kus see peaks eesmärgi saavutamiseks vajalik olema, on töötajatele suuremad ER-is kui ETV-s (p=0,04). Samas annab kõrge keskmine hinnang mõlema organisatsiooni liikmete poolt rollikultuuri väitele põhjuse eeldada, et siiski oodatakse praegu töötajatelt, et nad on vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidavad oma töökohustusi ja väldivad tegusid, mis võiks juhte üllatada või piinlikku olukorda seada (vt *Joonis 6*).



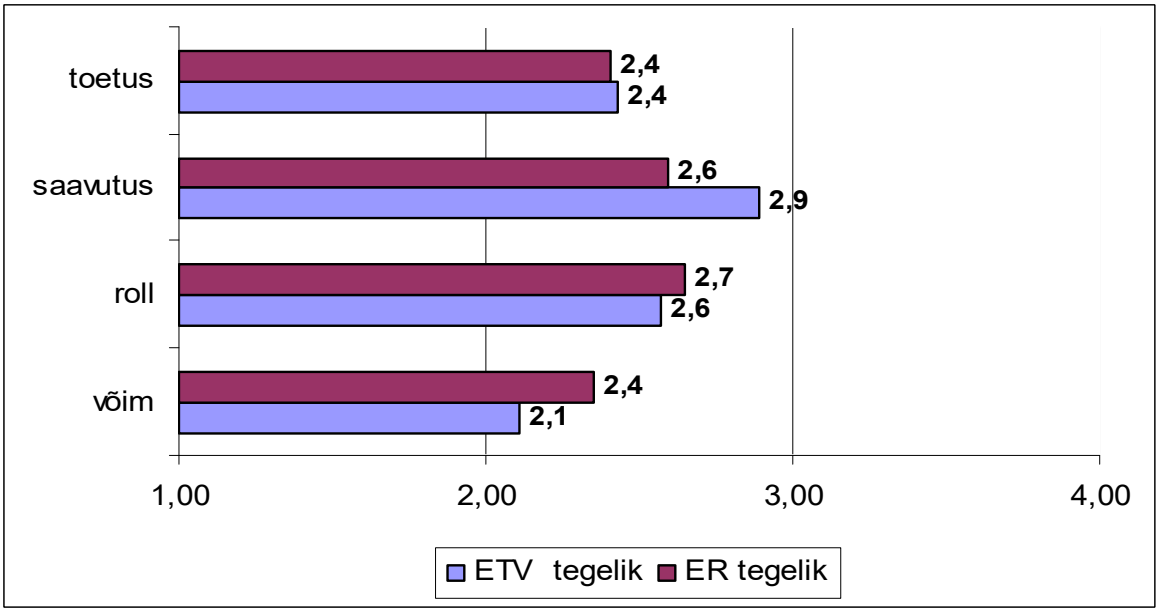
Joonis 6. ETV ja ER töötajate hinnangud sellele, mida töötajatelt oodatakse (küsimus nr 7).

ER-is ootused tipp- ja keskastmejuhtidele varieeruvad ning on vastandlikud. Eelkõige oodatakse rollikultuurile omast käitumist, kus juhte nähakse pigem erapooletute ja viisakatena, kes väldivad autoriteedi kuritarvitamist. Samas näitavad hinnangud ka suurel määral saavutuskultuurile (demokraatlikud juhid) ning võimukultuurile (tugevad ja kindlameelsed; karmid, kuid õiglased juhid) vastavaid ootusi. ETV-s aga oodatakse juhtidelt demokraatlikkust ning valmidust aktsepteerida alluvate ideid (vt *Joonis 7*).



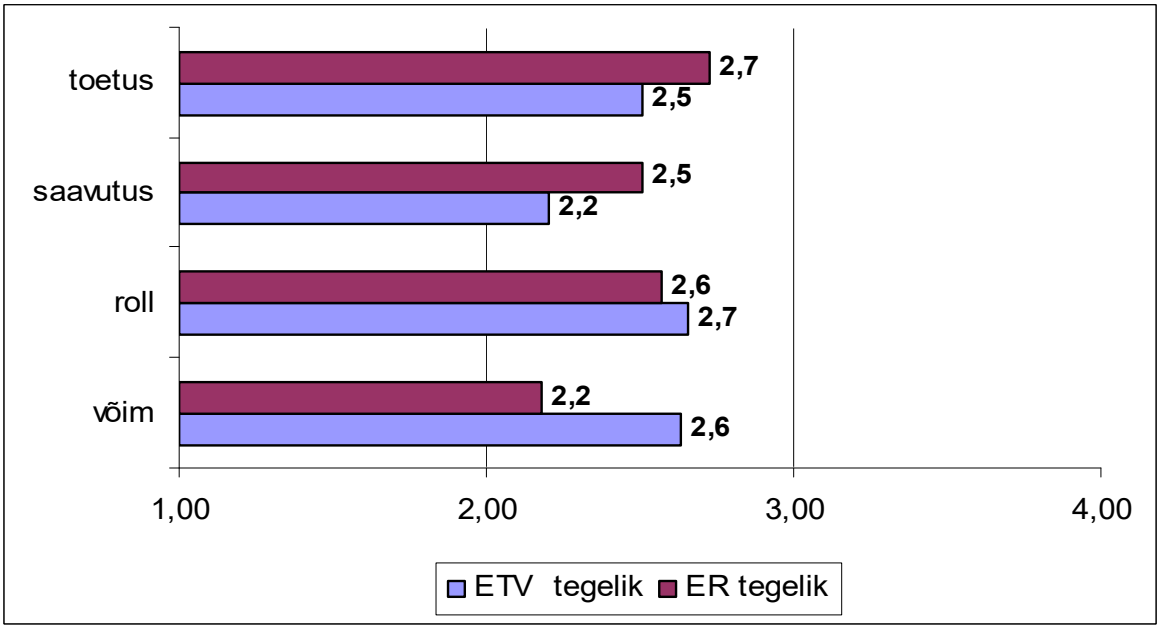
Joonis 7. ETV ja ER töötajate hinnangud sellele, millised on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele (küsimus nr 8).

ETV töötajad iseloomustavad suhteid (projekt)meeskondade ja allüksuste vahel saavutuskultuurile omaselt kui tihedaid koostöösuhteid olukorras, kus on vaja saavutada ühiseid eesmärke. Inimesed on tavaliselt valmis astuma üle struktuurilistest piirangutest, peamine, et töö saaks tehtud. Seevastu ER-i töötajate hinnangute põhjal ei paigutu saavutuskultuur esimesele kohale, vaid on rollikultuuri järel teisel kohal. Seega avaldub (projekt)meeskondade ja allüksuste vahelises suhetes ka rollikultuurile omast ükskõiksust ning teineteist toetatakse kas mugavusest või kõrgemalt tasandilt tuleva käsu korras (vt *Joonis 8*).



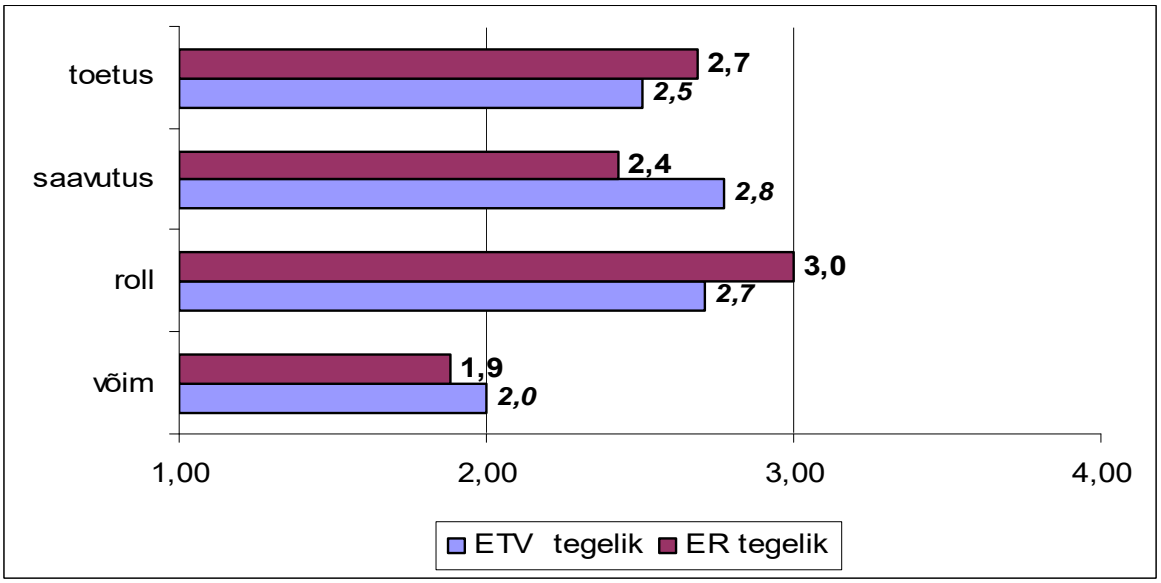
Joonis 8. ETV ja ER töötajate hinnangud suhetele (projekt)meeskondade ja allüksuste vahel (küsimus nr 11).

Erinevalt ER-ist kaldutakse ETV-s konflikte lahendama kõrgemalseisvate isikute sekkumisega (iseloomustab võimukultuuri) ning püütakse vältida rollikultuurile omaselt kehtestatud reeglite ja protseduuridega. ER-is käitutakse konfliktide lahendamisel eelkõige toetuskultuurile omaselt, kus peamiseks on säilitada head tööalased suhted ja vähendada inimeste haavumise tõenäosust. Ka kehtestatud reeglid ja protseduurid omavad tähtsust konfliktide ennetamisel (vt *Joonis 9*).

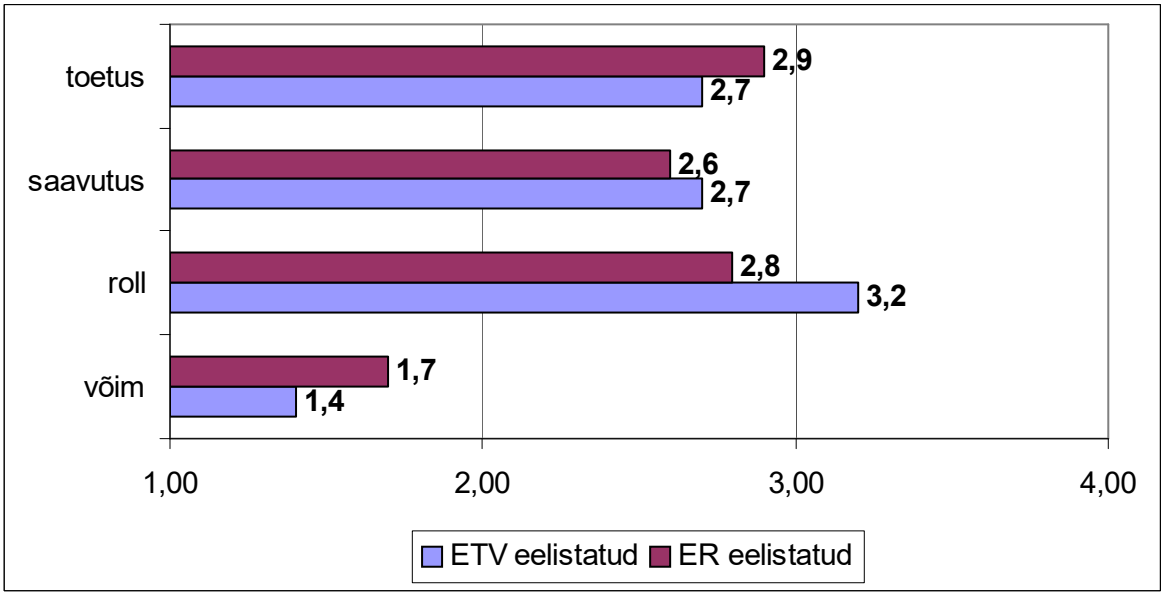


Joonis 9. ETV ja ER töötajate hinnangud sellele, kuidas lahendatakse töötajate ja töötajate gruppide vahelisi konflikte (küsimus nr 12).

Küsimusele 14 antud hinnangute võrdlusest selgub, et käitumine erineb situatsioonis, kus tuleb reegleid eirata. ER-is hindavad vastanud, et käitumist suunab rollikultuur. Kui reeglid ”jäävad teele ette”, kasutavad ER töötajad nende muutmiseks või erandite tegemiseks ametlikke võimalusi. Ka ETV-s kasutatakse sarnaselt ER-iga ametlikke võimalusi, kuid käitumisele avaldab olulist mõju ka tulemuskultuur, mille kohaselt kaldutakse reegleid ignoreerima eesmärgiga teha oma tööd paremini. Siinkohal avaldub ka erinevus eelistatud kultuuris. Kui ETV soovib sarnaneda praegusele ER tegelikule kultuurile ja rakendada ametlikke võimalusi reeglite muutmiseks, siis ER töötajad eelistaksid pigem toetuskultuurile iseloomulikku käitumiskultuuri, kus ollakse teineteisele toeks reeglite ignoreerimisel või ”väänamisel” kui reeglid tunduvad ebaõiglased või raskusi põhjustavad (vt *Joonis 10* ja *Joonis 11*).



Joonis 10. ETV ja ER töötajate hinnangud tegelikust olukorras, kus on vaja eirata ”teele ette jäänud” reegleid (küsimus nr 14).



Joonis 11. ETV ja ER töötajate hinnangud eelistatud olukorras, kus on vaja eirata ”teele ette jäänud” reegleid (küsimus nr 14).

Vaatamata eelpool väljatoodud mõningatele erinevustele ETV ja ER tegelikus kultuuris, leiab kultuurides aga rohkem ühiseid jooni ja käitumisviise. Väga lähedane on ka ETV ja ER töötajate nägemus sellest, milline võiks kultuur olla. Vaid kolmes küsimuses esineb erinevale kultuuritüübile omase käitumise eelistust. Lisaks ”teele ette jäänud” reeglitele, millele viidati juba eespool, erinevad eelistused ka allüksuste omavaheliste suhete osas ning töötajatele seatud ootustes. ETV töötajad eelistaksid mõlemal juhul saavutuskultuurile ja ER-i töötajad toetuskultuurile omast lähenemist.

Kuigi uurimistöö tulemustest ei ole näha ETV ja ER tegelikus kultuuris erinevusi kultuuritüüpide osas, esines teatavaid erinevusi üksikküsimuste lõikes, millele tuleks edaspidi tähelepanu pöörata. Muutuste vajadust väljandab selgelt erinevus tegeliku ja eelistatud kultuuri vahel, kus mõlema asutuse töötajad soovivad tänase rollikultuuri asemel muuta orientatsiooni saavutuskultuuri suunas. Saavutamaks sünergiat kahe asutuse vahel on oluline pöörata tähelepanu tänastele erinevustele kultuuris ja püüda kultuure ühtlustada.

2.7 Juhtide ja alluvate hinnangud organisatsioonikultuuri iseloomustavatele väidetele

Analüüsides juhtide ja alluvate hinnanguid organisatsioonikultuuri iseloomustavatele väidetele, tuleb tõdeda, et üldjoontes nende kahe grupi hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud. Vaid ühel juhul osutus erinevus statistiliselt oluliseks. ETV juhtivatel positsioonidel olevad töötajad (M = 29,88) tunnetavad tegelikus kultuuris toetuskultuurile omaseid jooni vähem kui mitte-juhtivatel (M = 37,11) positsioonidel töötajad (p = 0,014). Antud tulemuse selgituseks võib olla juhi positsiooniga paratamatult kaasas käiv suurem vastutus ja kõrgemad nõudmised eemärkide saavutamisel. Kui toetuskultuurile on omane see, et inimesi juhivad, suunavad või mõjutavad nende endi soov olla aktsepteeritud ja tublid meeskonnaliikmed, siis juhi positsioonil eeldatakse eelkõige tulemusi ja aktsepteeritus selle juures on positiivne lisaväärtus.

Lisas E on toodud ER juhtide ja alluvate hinnangud küsimuste lõikes. Tänast ER-i kultuuri hindavad juhid võrdselt nii rollile kui ka saavutusele orienteerituks ning kõige vähem võimule orienteerituks. Töötajad ER-is, kes ei oma juhtivat positsiooni, peavad tegelikule kultuurile kõige vähem iseloomulikumaks toetuskultuurile omaseid jooni ja peavad tänast kultuuri kõige enam rollile orienteerituks. Tulemustest on selgelt näha tavapärane erinevus juhtide ja alluvate hinnangutes – juhid, kes omavad oma positsioonist tulenevat võimu, arvavad, et võimu osakaal on suhteliselt madal, samas kui alluvad tunnetavad just toetuse vähesust. Huvitav on see, et juhid ja alluvad näevad erinevusi selles, kes on organisatsioonis edukad. Kui juhtide hinnangul on edukad pigem erialaselt kompetentsed ja pühendunud töötajad, siis alluvad näevad organisatsioonis edukatena pigem neid, kes oskavad juhtidele meele järele olla, kasutades seda mõjuvõimu ära karjääriredelil edasiliikumiseks, ning samuti need, kes omavad teistega lähedasi tööalaseid suhteid, olles

avatud koostööle, abivalmid ja hoolitsevad (*Lisa E*, küsimus 2). Sellest vastuolust võib eeldada, et kuigi juhid peavad oluliseks edukriteeriumiks kompetentsust, näitab tegelikkus, et juhid käituvad kohati ka oma sõnadele vastu ja edutavad neid, kes suudavad piisavalt juhtidele meele järele olla. Samas võib selle erinevuse taga olla ka töötajate mitteadekvaatne hinnang edutamise kohta. Ka juhul, kui juhid otsustavad edutamist töötajate kompetentsuse alusel, võib kolleegidele tunduda, et edutamise taga on vaid head suhted. Märkimist väärib ka erinev arusaam sellest, mis töötajaid motiveerib. Juhtide hinnangul motiveerib praegusi ER töötajaid süsteem, mis tagab õiglase tasu ning nad ka eelistaksid seda peamise motiveerimisvahendina. Alluvad näevad aga motiveeriva faktorina pigem lootust saada preemiat.

Ideaalolukorra puhul ühtivad enamjaolt juhtide ja alluvate hinnangud – kõige vähem soovitakse võimule ja enam saavutusele orienteeritud kultuuri.

Lisas F on toodud ETV juhtide ja alluvate hinnangud küsimuste lõikes. ETV juhid, sarnaselt ER alluvatele, tunnetavad, et praeguses kultuuris on kõige vähem toetusele orienteeritust. Sarnaselt ER-i töötajate hinnangutega, arvavad ETV juhid ja alluvad, et ETV-s domineerivad hetkel rollikultuurile omased jooned. Erinevalt ER alluvatest ja sarnaselt ER juhtidele hindavad ETV alluvad praeguses kultuuris kõige vähem võimule orienteeritust. Sarnaselt ER-iga on ka ETV-s ühtne nägemus ideaalsest olukorrast, kus enam väärtustataks saavutuskultuurile omaseid jooni ning hoidutaks võimukultuurist.

Kui ETV töötajad üldiselt hindasid, et tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse, et nad oleksid demokraatlikud ja valmis aktsepteerima alluvate ideid (saavutuskultuur), siis ETV juhtide endi arvates oodatakse neilt, et nad oleksid tugevad ja kindlameelsed ning karmid, kuid õiglased (võimukultuur). Viimatikirjeldatud ootustele kohane käitumine väljendub näiteks selles, kuidas juhid näevad otsuste vastuvõtmise protsessi, mis nende arvates toimub võimukultuurile omaselt ülevalt-alla suunas. Sarnaselt näevad ETV juhid ja alluvad seda, kuidas praeguses kultuuris käitutakse „teele ette jäänud" reeglite suhtes. Kuigi juhid hindavad käitumist saavutuskultuurile ja alluvad toetuskultuurile omaselt, on mõlemal juhul tegemist reeglite ignoreerimisega.

2.8 Erinevused lähtuvalt sotsiaaldemograafilistest andmetest

Huvitav tulemus avaldus mõlema organisatsiooni meeste ja naiste vastuseid omavahel võrreldes. Selgus, et meestöötajad eelistavad naistöötajatest enam võimukultuuri ($p = 0,04$). Tulemus ei ole midagi erakordset, sest on teada, et üldiselt meessoost isikud väärtustavad võimu ja sellega kaasaskäivaid hüvesid enam kui naised, kelle eelistused kalduvad läheduse ja suhete hoidmise poole.

Saadud tulemust lähemalt uurides selgus, et erinevus tuleneb ETV töötajate hinnangutest (mehed $M=30,58$; naised $M=19,39$; $p=0,009$). Kuigi võrreldes naistega on meeste eelistus võimukultuuri osas tugevalt erinev, näitab standardhälve tulemusega 16,45 üsna suurt erinevust ka meeste endi hinnangutes. Ootuspärane tulemus, mis peegeldub ka eelnevast, on see, et ETV-s naissoost töötajad eelistavad toetuskultuuri ja sellele omaseid jooni rohkem kui meessoost töötajad ($p=0,045$). Teiste sotsiaaldemograafiliste andmete võrdlusest statistilisi erinevusi ei ilmnenud.

3. ARUTELU NING SOOVITUSED ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAMISEKS ÜHINENUD EESTI TELEVISIOONIS JA EESTI RAADIOS

Alapeatükis 2.6 tõi autor välja need olukorrad, kus ETV ja ER töötajad käituvad erinevatele kultuuritüüpidele omaselt. Kuigi statistilised erinevused peaaegu puuduvad, arvab autor, et erinevatest kultuuritüüpidest tulenevad käitumised ja ootused võivad siiski mingil määral arusaamatusi või konflikte tekitada, eriti juhul kui ka nägemus soovitud kultuurist erineb. Järgnevalt arutleb autor nende erinevuste vähendamise võimaluste üle ja toob välja omapoolsed soovitused.

Nagu eespool kirjeldatud, on ootused tipp- ja keskastmejuhtidele ER-is väga erinevad ja kohati ka vastandlikud. Tugeva kultuuri tunnus on see, et see määrab kindlaks ootused töötajatele ja nende käitumisele. Kui ootused on väga erinevad, on juhid segaduses. Nad ei tea, millist käitumist neilt oodatakse, mistõttu juhtide tegevus ja otsustamine muutub ettevaatlikuks, ebakindlaks ning mis omakorda pärsib nende endi juhtimistegevust oma alluvate suhtes. Kui praeguses ER kultuuris tulenevad ootused nii rolli-, saavutus- ja võimukultuurist, siis töötajate eelistuseks on saavutuskultuur, kus juhid on demokraatlikud ja valmis aktsepteerima alluvate ideid. Arvestades sellega, et tegemist on loomingulise asutusega, on eelistus saavutuskultuuri osas ka oodatav tulemus. Selleks, et ER-is soovitud kultuuri suunas liikuda, mis tähendaks ühtlasi ka ühildumist ETV-s olemasoleva ja soovitud kultuuriga, tuleks esmalt tippjuhtkonnal selgesõnaliselt väljendada neid ootusi ning igapäevatöös ka nendest lähtuda. Juhtide suurem otsustus- ja tegevusvabadus võimaldab neil olla paindlik nii oma töös kui ka suhetes töötajatega. Muudatustega kohanemisel ja alluvate ideede aktsepteerimisel on paindlikkus oluline, mistõttu tuleks reeglitest ja protseduuridest tulenevatest ebavajalikest piirangutest vabaneda. Tänast tööjõuturu olukorda arvestades, kus töövõtjal on olulisemalt parem positsioon ning töötajate soovidega arvestamine on kriitilise tähtsusega, ei ole võimule orienteeritud juhtimine just kõige tulemuslikum viis ning sellised ootused juhtidele ei ole pikemas perspektiivis mõeldavad. Taas kord peab arvestama ka loomingulise asutuse eripäraga, kus igasugune sund või piirang võib loometegevust pärssida.

Küsimus 4 selgitas välja, mis tegurid töötajaid juhivad, suunavad ja mõjutavad. Antud küsimuses olid erinevused ETV ja ER töötajate hinnangutes üsna suured, väljendades ka statistiliselt olulisi erinevusi. ETV puhul domineerib selgelt rollikultuur, mistõttu töötajate

käitumist ja tegevust suunavad süsteemid, reeglid ja protseduurid. Oma kogemuse põhjal arvab autor, et kehtestatud reeglid ja protseduurid võivad olla mõningal juhul üleliigsed, kuid arvestama peab ka sellega, et niivõrd suure organisatsiooni puhul ei ole võimalik hakkama saada ilma bürokraatlike toiminguteta. Nagu eespool sai juba ka mainitud, ei pruugita olla otseselt vastu erinevatele reeglitele ja protseduuridele, vaid pigem ollakse huvitatud sellistest reeglitest, mis on mõistlikud, toetavad eesmärkide täitmist ja mille mõtekusest on töötajatel ka selge arusaam. Juhtimiskonsultant ja mentor Aivar Haller tõi 2007. aasta personalijuhtimise konverentsi eelõhtul näite sellest, kuidas ta enda perekonnas on lastele reeglid seadnud - "Tuleb selgelt teada anda, mida peab tegema ja mida ei tohi teha ning kõik ülejäänu on vabadus". Sama näite saab üle kanda ka organisatsiooni – oluline on töötajatele selgelt teada anda, mida nad peavad tegema, mis on olulised piirangud ning kust algab vabadus, seega loovus.

Praegusel juhul on selgelt näha, et töötajaid mõjutavad välised tegurid. Suurendamaks aga sisemiste tegurite mõju, kus töötajaid suunavad nende endi pühendumus ettevõtte eesmärkide saavutamiseks, tuleks luua vastav keskkond, mida iseloomustab paindlikkus, vastastikune usaldus, organisatsioonipoolne toetus ja töötajatega arvestamine. Selleks on vaja pidevat dialoogi töötajate ja organisatsiooni vahel mõlema poole huvide ühitamiseks ning usalduse ja pühendumuse saavutamiseks ka antud lubaduste täitmist. Muutuma peab kindlasti ka see, kuidas töötajaid koheldakse. Kui praeguses kultuuris hindavad töötajad, et neid koheldakse kui „palgatöötajaid", kelle aeg ja energia ostetakse töölepinguga koos kindlaksmääratud õiguste ja kohustustega, siis seni kuni selline mõtteviis pole muutunud, ei saavutata ka töötajate pühendumist.

Saavutuskultuuri liiga kitsas fookus vaid eesmärkidele võib jätta üksikisiku vajadused tahaplaanile, mistõttu soovitab R. Harrison saavutuskultuuri tugevdamise asemel tasakaalustada seda toetuskultuuriga (Harrison, 1993). Kuigi nii ETV kui ka ER töötajad soovivad saavutuskultuurile omaste tunnuste tugevdamist, soovitab autor siiski säilitada ka praeguses ER-i kultuuris neid häid jooni, mis viitavad toetuskultuurile. Kindlasti peaks tähelepanu pöörama ka sellele, et puhtalt saavutusele orienteeritud kultuur soodustab paljuski individualistlikku saavutust, mis puhul võib meeskonnatöö muutuda teisejärguliseks. ETV-s ja ER-is ei saavutata aga tulemusi üksinda, mistõttu on meeskonnatöö äärmiselt oluline. Meeskonnatööst ja selle olukorrast praeguses kultuuris annab veidi aimu hinnangud küsimuses nr 11, kus hinnati projekt(meeskondade) ja

allüksuste vahelisi suhteid. Kuna ER-i töötajate hinnangutes domineeris rollikultuurile omane käitumine ehk antud küsimuses oli näha ka ükskõiksust ja teineteise toetamist kõrgemalt tasandilt tuleva käsu korras, soovitab autor selgitada välja ja lähemalt uurida, millest selline tulemus võib olla tingitud. Kas on tegemist vaid teatavate osakondade vastuseisuga või on see üleüldine tendents. Samas vaadates ER juhtide ja alluvate hinnanguid antud küsimuses (*Lisa E*, küsimus 11), siis juhid kirjeldavad allüksuste vahelisi suhteid tihedate koostöösuhetena ja alluvad on need, kes näevad suhteid pigem ükskõiksetena. Kuigi ETV töötajate hinnangutes domineeris saavutuskultuurile omane tihe koostöösuhe allüksuste vahel, on juhtide ja alluvate hinnanguid kõrvutades näha vastupidist olukorda ER-ile – juhid näevad suhteid ükskõiksetena ja alluvad tihedate koostöösuhetena. Eelistatud olukorras nähakse nii toetus- kui ka saavutuskultuurile omaseid sõbralikke ja samaaegselt ka tihedaid koostöösuhteid, kus valmidus aidata on väga kõrge. Seega võib arvata, et töötajate endi valmisolek ja soov suhete parandamiseks ning koostöö tihendamiseks on olemas.

Soovitud saavutuskultuuri suunas liikumiseks tuleks muuta ka ootusi töötajatele. Kui praeguses ETV-s ja ER-is oodatakse töötajatelt, et nad oleks vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidaksid oma töökohustusi ja väldiksid tegusid, mis võiks juhte üllatada või piinlikku olukorda seada, siis see ei soodusta loominguvabadust ja omaalgatuslikku tegevust. Vastustest kumab läbi ka see, et ollakse ettevaatlikud juhtide arvamustele ja seisukohtadele vastu seismises, mis kahtlemata pärsib ettepanekute tegemist, töötajate initsiatiivi. Loomingulises asutuses tuleks aga seda eelkõige soodustada. Aktsepteerida või vähemalt anda võimalus avaldada arvamusi, mis erinevad üldisest. Luua keskkond, kus töötajate algatused ja ettepanekud on igati oodatud ning vastavalt ka tunnustatud. Töötajad peavad nägema, et nende ettepanekuid ja arvamusi on arvestatud. Kõige halvem on see, kui on küsitud töötajate arvamusi, kuid sellele ei järgne tagasisidet ja konkreetset tulemust.

Töötajate ja gruppide vaheliste konfliktide lahendamise küsimuses soovivad ETV töötajad praeguse rolli- ja võimukultuuri asemel sarnaselt ER-iga toetuskultuurile omast lähenemist, kus konflikte lahendatakse viisil, mis võimaldab säilitada häid tööalaseid suhteid. Küsimuses nr 12 väljendas võimukultuuri kõrgemalseisvate isikute sekkumine konfliktide lahendamisse, mis viitab sellele, et kõrgemalseisvad juhid ei usalda oma töötajaid ning peavad vajalikuks olla kaasatud erinevate probleemide korral. Kõrgemalseisva isiku sekkumisega võib aga probleem jääda lõpliku lahenduseta. Kui

kõrvutada siinkohal ka küsimust nr 5, kus võimukultuuri puhul otsuste vastuvõtmise protsess tähendab kõrgemalt allapoole liikuvaid korraldusi ja käske, siis ka konfliktide lahendamine võib tähendada just seda, et tehakse vastav korraldus või ühepoolne otsus ning sisulist arutelu ja probleemilahendust asjaosaliste vahel ei toimu. Siinkohal soovitab autor anda vahetutele (keskastme) juhtidele rohkem otsustusõigust ja tegevusvabadust ka oma valdkonnas üleskerkivate probleemide lahendamisel ning usaldada töötajaid ise lahendusteni jõudmisel. Kui juhi kohalolek on teatud olukordades vältimatu, siis kasutada probleemide lahendamiseks sisulisi arutelusid ja konsensusel põhinevaid lahendusi.

Teooria osas välja toodud kultuuride integreerimise võimalustest sobib autori arvates antud asutuste ühinemissituatsioonis „kultuuride segunemine", kus ETV ja ER kultuuride baasil kujuneks ühendatud kultuur. Kuna seda strateegiat kasutatakse üldjuhul „võrdsete liitumistel", on see ka käesoleva ühinemise puhul kohane. Strateegia rakendamine üksi ei too soovitud edu, vaid edu sõltub sellest, kuivõrd paindlikud ollakse mõlema organisatsiooni ja töötajate huvide arvestamisel, kuivõrd hästi mõeldakse läbi ühinemise tõttu tehtavad muudatused ning kuidas toimub ja kui efektiivne on muudatuste kommunikeerimine töötajatele. Kuna organisatsioonide kultuuride erinevused on niivõrd minimaalsed, siis tõenäoliselt tekivad raskused mitte tulenevalt käitumisest erinevatele kultuuritüüpidele omaselt, vaid ühinemisega kaasnevatest muudatustest organisatsioonis üldiselt. Veel enam tuleb arvestada ka sellega, et tõenäoliselt muutub kultuuri teema siis oluliseks, kui kahe asutuse töötajad hakkavad töötama ühises majas. Esialgu on kokkupuude kahes erinevas majas tegutseva asutuse töötajate vahel siiski vähene, mistõttu avalduvad ühinemise mõjud ka aastate pärast, kui toimub ühte majja kolimine.

Organisatsioonide lühitutvustuse juures on toodud põgus ülevaade ETV ja ER ühisest ajaloost. Ühine ajalugu tähendab ka ühist mälu ning see omab väga olulist rolli organisatsioonide kultuuride ühendamisel. Seisuga 7.05.2007 töötab ETV-s 158 ja ER-is 87 töötajat, kes töötasid ETV-s või ER-is enne 1.10.1990 ehk ajal, kui organisatsioonid olid ühendatud. Üsna paljudel töötajatel on olemas kogemus ühendatud organisatsioonis koos töötamisest, teineteist teatakse ning mäletatakse häid ja halbu aegu. Seega on olemas teatav kogemuslik pagas või ühisosa, mistõttu ei pea hakkama ühildama kultuure, kus töötaksid valdavalt võõrad inimesed.

Mats Alvessoni poolt väljapakutud organisatsioonikultuuri muutumise kolmest võimalusest soovitab autor hoiduda nn *suurejoonelisest projektist* ja valida pigem tagasihoidlikumate võimaluste vahel, näiteks kasutades *igapäevaelu ümberkujundamise* võimalust. Olukorras, kus töötajad kohanevad uue situatsiooniga ja töökaaslastega ning kus ühinemise tõttu paratamatult kaasnevad teatavad organisatsioonilised muutused, suurendaks kultuurimuudatustest rääkimine ja suurejooneliste muudatuste tegemine veelgi enam ebakindlust ja vastuseis muudatustele on kerge tulema. Kõige valutum viis liikuda suurema muudatuse suunas, on nn „väikeste võitudega", kus ühe eesmärgi täitmise järel seatakse uus ja mõnevõrra suurem, kuid siiski saavutatav, eesmärk.

Kuigi uuringutulemused näitavad, et suuri erinevusi kahe asutuse organisatsioonikultuurides pole, ei tähenda see seda, et kõik on korras ja selle teemaga ei ole vaja tegeleda. Isegi kui organisatsioonikultuuri ei kujundata teadlikult, siis kujuneb ta ise nii või teisiti. Jättes organisatsioonikultuuri omasoodu kujunema, võib tulemuseks olla ja liikmete tegevust mõjutada selline kultuur, mis ei ole organisatsiooni seisukohalt otstarbekas või isegi võib muutuda organisatsiooni tegevust pärssivaks.

Töö autor pakub organisatsioonikultuuri teadlikumaks kujundamiseks ja tugevdamiseks oma kogemustele ning eelpool toodud teoreetilistele käsitlustele tuginedes välja järgmised võimalused.

Selleks, et organisatsiooniliikmetel oleks selge arusaam, millised normid, väärtused ja käitumisviisid on organisatsioonis aktsepteeritud ja millised mitte, tuleks need selgelt ja töötajatele arusaadavalt väljendada. Ei piisa väärtuste loetelust kodulehel või intranetis, vaid väärtused ja soovitud käitumisviisid tuleb inimestele tõlgendada igapäevatöö tasandile, et igal organisatsiooniliikmel oleks võimalik neist juhinduda. Väga oluline moment on siinjuures ka see, et eelkõige juhid peavad olema eeskujuks ning käituma igapäevaselt kooskõlas nende väärtusega. Kui järjepidevus kaob, ei ole mõeldav ka see, et need väärtused muutuvad igapäevategevuses iseenesestmõistetavaks ja suunavad töötajate tegevust. Omaksvõetud väärtused ja viisid käitumises muudavad töötajate tegevuse ennustatavaks ning töötajad on oma tegevuses ja otsustamises kindlamad.

Soovitud kultuuri tugevdamiseks ja edasiandmiseks on oluline pöörata tähelepanu uutele töötajatele. Juba organisatsiooni värbamisprotsessis tuleks mõelda sellele, millise

kultuuriorientatsiooniga töötajaid kandideerima oodatakse ning kasutada erinevaid võimalusi organisatsioonile sobiva kultuurieelistusega töötajate ligimeelitamiseks. Valikuprotsessis tuleks juba põhjalikumalt hinnata uue töötaja sobivust soovitud organisatsioonikultuuriga. Kindlasti on oluline siinkohal jälgida seda, et valikuprotsessi oleks hindajatena kaasatud need töötajad, kes soovitud kultuuri on omaks võtnud. Värbamis- ja valikuprotsessi tulemusena väljavalitud uue töötaja tööleasumisel, on oluline tegeleda ka töötaja sotsialiseerimisega. Uued töötajad on need, kelle kaudu on võimalik uusi norme ja käitumisviise organisatsioonis edendada. Samas ei piisa vaid sellest, et uued liikmed võtavad omaks uued väärtused. Kui igapäevane tegevus ja käitumisviisid erinevad sellest, mida uuele töötajatele tööle asudes õpetati, muutuvad need õpetused üsna pea kasutuks. Uued väärtused ja normid võetakse omaks vaid juhul, kui need avalduvad igapäevases käitumises ja on järjepidevad.

Antud magistritöö raames läbiviidud uurimistöö valguses võib järeldada, et kahe organisatsiooni ühinemisel ei teki suuremaid konflikte, mis tuleneks kultuuritüüpidest tingitud erinevustest. Probleemid võivad tõusetuda pigem ühinemisega kaasnevatest üldistest muudatustest organisatsioonis, mis samuti vajavad hoolikat planeerimist ning elluviimist. Ühinemisprotsessi edukaks juhtimiseks tuleks põhjalikult läbi mõelda eesmärgid ja tegevuskava, luua hästi toimiv ühinemisprotsessi meeskond ning sisekommunikatsioonisüsteem, mis tagaks organisatsiooniliikmete piisava informeerituse. Organisatsiooni seisukohast on äärmiselt oluline tegeleda ka võtmeisikute motiveerimisega.

Autor soovitab enne muudatuste tegemist kindlasti küsida töötajate arvamusi. Erinevad arvamusküsitlused ja rahulolu-uuringud võimaldavad saada töötajatelt tagasisidet planeeritavate muudatuste kohta ning tehtule. See on ka hea võimalus kaasata töötajaid muudatusteprotsessi ning kujundada seeläbi töötajates soodsamaid hoiakuid muudatuste suhtes.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli ETV ja ER organisatsioonide kultuuritüübi määratlemise kaudu analüüsida kahe ühineva ringhäälinguorganisatsiooni kultuuride ühendamise võimalikke eeldusi ja raskusi.

Autori poolt läbiviidud küsitlusest selgus, et ETV ja ER organisatsioonikultuurid on rollile orienteeritud, seega leidis püstitatud hüpotees kinnitust. Domineerivale rollikultuurile järgneb mõlemas organisatsioonis saavutuskeskne, seejärel võimukeskne kultuuritüüp. Mõlema organisatsiooni puhul hindavad töötajad tegelikku kultuuri kõige vähem toetusele suunatuks.

Ka eelistatud kultuuri osas on ETV ja ER töötajad ühtemeelt. Eelistatakse eelkõige saavutusele orienteeritud organisatsioonikultuuri. Nii ETV kui ka ER töötajad soovivad kõige enam vähendada võimukultuurile ja suurendada toetuskultuurile omaseid kultuuritüübi tunnuseid.

ETV ja ER tegeliku kultuuri hindamise tulemused näitavad, et hinnangutes erinevatele kultuuritüüpidele statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud. Vaatamata sellele, et tegelikus kultuuris ei ole erinevusi kultuuritüüpide osas, esines teatavaid erinevusi üksikküsimuste lõikes, millele tuleks edaspidi tähelepanu pöörata. ETV ja ER töötajad hindasid oma käitumist erinevatele kultuuritüüpidele omaste tõekspidamiste kohaselt küsimustes, kus tuli hinnata ootusi tipp- ja keskastmejuhtidele, (projekt)meeskondade ja allüksuste vahelisi suhteid, töötajate ja töötajate gruppide vaheliste konfliktide lahendamist, teele ette jäänud" reeglite eiramist ning seda, mis tegurid töötajaid juhivad, suunavad ning mõjutavad.

Muutuste vajadust väljandab selgelt erinevus tegeliku ja eelistatud kultuuri vahel, kus mõlema asutuse töötajad soovivad tänase rollikultuuri asemel muuta orientatsiooni saavutuskultuuri suunas. Erinevused tegelikus ja eelistatud kultuuris ilmnesid mõlema asutuse puhul üheksas küsimuses.

Järgnevalt toob autor kokkuvõtvalt välja magistritöös antud soovitused:

- tipp- ja keskastmejuhtidele seatud ootused tuleks selgelt ja üheselt väljendada. Selleks, et juhid saaksid oma tööd hästi teha, peavad nad olema teadlikud sellest, millist

käitumist neilt oodatakse. Juhtidele tuleks anda rohkem otsustus- ja tegevusvabadust, mis võimaldab neil olla paindlik nii oma töös kui ka suhetes töötajatega;

- olemasolevad protseduurireeglid, erinevad korrad ja juhendid tuleks üle vaadata ning kehtima jätta vaid need, mis on organisatsiooni toimimise jaoks vajalikud ning toetavad eesmärkide täitmist. Vähendamaks töötajate vastuseisu erinevate bürokraatlike toimingute suhtes, tuleks võimaluse korral töötajaid kaasata nende väljatöötamise protsessi ning selgitada erinevate dokumentide vajalikkust ja kasu töötajatele endale;
- sisemiste motivatsioonitegurite mõju suurendamiseks, tuleks luua vastav keskkond, mida iseloomustab paindlikkus, vastastikune usaldus, organisatsioonipoolne toetus ja töötajatega arvestamine. Selleks on vaja pidevat dialoogi töötajate ja organisatsiooni vahel mõlema poole huvide ühitamiseks ning usalduse ja pühendumuse saavutamiseks ka antud lubaduste täitmist. See tähendab töötaja ja tööandja vahelise partnerlussuhte loomist, kus ollakse pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele;
- selgitada välja, millest tuleneb, et töötajad hindavad projekt(meeskondade) ja allüksuste vahelisi suhteid rollikultuurile omaselt ükskõikseks. Põhjuste väljaselgitamiseks tuleks küsitleda ETV juhte ning ER alluvaid, kelle vastustest antud hinnang pärineb;
- soodustada tuleks töötajatepoolsete ettepanekute tegemist ning töötajate initsiatiivi. Arvamuste või ettepanekute küsimine tähendab ka kohustust anda tagasisidet, ka juhul, kui tehtud ettepanek ei leia seekord rakendust. Töötajate tunnustamine heade ideede väljapakkumisel näitab samuti kuivõrd on töötajate ettepanekud oodatud;
- vahetutele (keskastme) juhtidele tuleks anda rohkem otsustusõigust ja tegevusvabadust oma valdkonnas üleskerkivate probleemide lahendamisel ning usaldada töötajaid ise lahendusteni jõudmisel. Võimaluse korral kasutada probleemide lahendamiseks sisulisi arutelusid ja konsensusel põhinevaid lahendusi;
- kuna ETV ja ER ühinemise puhul on tegemist nn „võrdsete liitumistega", on kohane valida kultuuride integreerimise võimalustest „kultuuride segunemine". Tagamaks edu antud strateegia rakendamisest, tuleks olla paindlik mõlema organisatsiooni ja töötajate huvide arvestamisel, mõelda hästi läbi ühinemise tõttu tehtavad muudatused ning muudatuste kommunikeerimine töötajatele;
- organisatsioonikultuuri muutmisel tuleks hoiduda nn *suurejoonelisest projektist* ja valida pigem tagasihoidlikumate võimaluste vahel, näiteks kasutades *igapäevaelu*

ümberkujundamise võimalust ning liikuda suuremate muudatuste suunas nn „väikeste võitude" näol;

- soovitud kultuuri tugevdamiseks on vaja organisatsiooniliikmetele arusaadavalt väljendada millised normid, väärtused ja käitumisviisid on organisatsioonis aktsepteeritud ja millised mitte. Väärtused ja soovitud käitumisviisid tuleb tõlgendada igapäevatöö tasandile, et igal organisatsiooniliikmel oleks võimalik neist juhinduda. Oluline on ka juhtide käitumise kooskõla väärtustega;
- oluline on pöörata tähelepanu ja pakkuda tuge organisatsiooni uutele liikmetele ning
- ühinemisprotsessi edukaks juhtimiseks tuleks põhjalikult läbi mõelda eesmärgid ja tegevuskava, luua hästi toimiv ühinemisprotsessi meeskond ning sisekommunikatsioonisüsteem, mis tagaks organisatsiooniliikmete piisava informeerituse. Organisatsiooni seisukohast on äärmiselt oluline tegeleda ka võtmeisikute motiveerimisega.

VIITED

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture.* London: Sage.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. London: Sage.

Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*. San Fransisco, London: Jossey Bass.

*Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, *38,* 477-500.

*Buono, A. F., & Nichols, L. T. (1985). *Corporate Policy, Values and Social Responsibility*. New York: Praeger.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. New York: Addison-Wesley.

Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design, 7th ed*. USA: South-Western College Publishing.

Deal, E. T., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. USA: Addision-Wesley Publishing Company.

Eesti Raadio koduleheküIg. http://www.er.ee, 2.05.2007.

Eesti Rahvusringhäälingu seadus. Riigi Teataja I, 06.02.2007, 10, 46.

Eesti Televisiooni põhikiri. Kinnitatud Ringhäälingunõukogu 18.01.2001 protokolliga nr 22.

*Falvey, J. (1987). Best Corporate Culture Is a Melting Pot. *Wall Street Journal*, Apr. 6.

*Giddens, A. (2001). *Sociology, 4th ed.* Cambridge: Polity Press.

Goffee, R., & Jones, G. (2000). *Character of a corporation*. London: HarperCollins Business.

Handy, C. (1999). *Understanding Organizations, 4th ed*. London: Penguin Books.

Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Harrison, R. (1993). *Diagnosing Organizational Culture. Trainer`s Manual*. San Fransisco: Jossey- Bass.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. USA: McGraw-Hill Companies.

*Hofstede, G. (1994a). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. London: Harper Collins Business.

*Hofstede, G. (1994b). *Uncommon sense about organizations: Case studies and field observations.* Thousand Oaks, California: Sage.

Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory*. *Third Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Kütt, M. (2002). *Organisatsioonikultuuri diagnostika kultuuritüüpide määramise meetodil.* Magistritöö organisatsioonikäitumises. Tallinna Pedagoogikaülikool.

*Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counter-culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, *12,* 52-64.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). *Organizational culture in the management of mergers.* London: Quorum Books.

*Peters, T. J. (1980). Management Systems: The Language of Organizational Character and Competence. *Organizational Dynamics, 9*, 3-26.

Ringhäälinguseadus. Riigi Teataja I, 1994, 42, 680.

Roots, H. (2002). *Organisatsioonikultuuri tüübid*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.

Rõuk, E. (2006). *Organisatsioonikultuuri uuring ühinevates ettevõtetes: Elion Ettevõtted AS ja Microlink Eesti AS näite.* Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.

Sanchez, P., (2006). *Mergers & acquisitions: Organizational culture.* http://www.mercerhr.com/knowledgecenter/reportsummary.jhtml/dynamic/idContent/1240230, 18.04.2007.

*Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood: Irwin.

*Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change.* San Fransisco: Jossey-Bass.

*Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics, 10*, 30-48.

*Triandis, H. D. (1977). Cross-Cultural Social and Personality Psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin, 3*, 143-158.

*Triandis, H. D., & others. (1972). *The Analysis of Subjective Culture.* New York: Wiley-Interscience.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business, 2nd ed*. London: Nicholas Brealey Publishing.

*Wilkins, A. L. (1983). The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics, 12*, 24-38.

Lisa A1

Hea Eesti Televisiooni töötaja

Olen Tallinna Ülikooli organisatsioonikäitumise eriala magistrant ning pöördun Sinu poole palvega osaleda minu magistritöö raames läbiviidavas uuringus.

Küsimustik, millele Sinu vastuseid ootan, aitab hinnata ETV ja ER organisatsioonide kultuuri. Organisatsioonikultuur on midagi sellist, mis mõjutab meie organisatsiooni igapäevaelu seikasid nagu näiteks kuidas ja kelle poolt võetakse vastu otsuseid, mille alusel antakse soodustusi, keda edutatakse, kuidas inimesi koheldakse, kuidas suheldakse koostööpartneritega jpm.

Selleks, et hoida ja tugevdada organisatsioonikultuuris seda, mis on väärt ning vähendada häirivaid tegureid, eeldab kultuuri kui nähtuse tundmaõppimist ning sellest omakorda järelduste tegemist. Antud küsimustiku abil on võimalik need positiivseid ja negatiivseid ilminguid välja selgitada ning edasistes tegevustes ja otsustes arvesse võtta.

Veelgi olulisemaks muutub see teema ER ja ETV ühinemisel. Siiani on räägitud vaid juriidilisest ja füüsilisest ühinemisest, kuid organisatsiooni liikme jaoks kõige olulisem on just nn emotsionaalne ühinemine. Mõlemad organisatsioonid on pikkade traditsioonidega, väljakujunenud ja harjumuspärase suhtlus- ja töökultuuri ning väärtuste ja normidega, seetõttu on oluline mõista just antud organistasioonile omast kultuuri. Me kõik ju soovime ka ühinenud organisatsioonis tunda end nn koduselt, tunda ”meie maja” tunnet.

Olen väga tänulik kui leiad aja, et täita allpool toodud küsimustik.

Küsimustikku on võimalik täita nii elektrooniliselt kui ka paberkandjal. Elektroonilise küsimustiku täitmiseks klikka järgneval lingil http://intra.etv.ee/kysi.php. Paberkandjal küsimustikud on ETV personaliosakonnas ning täidetud küsimustiku saad tagastada valvelaudade juures selleks ettenähtud postkasti (märgistatud järgmiselt “organisatsioonikultuuri uuring”).

Täidetud küsimustikku ootan tagasi hiljemalt **31. detsembriks.**

Küsitlus on anonüümne ning Sinu saadetud vastuseid kasutan analüüsiks ja kokkuvõtete tegemiseks üldistatult.

Küsimuste korral palun võta minuga ühendust kas telefonidel 628 4154, 56 911 268 või saada oma küsimus aadressile helina.link@etv.ee.

Olen tänulik, kui vastad esimesel võimalusel.

Helina Link

Hea Eesti Raadio töötaja

Olen Tallinna Ülikooli organisatsioonikäitumise eriala magistrant ning pöördun teie poole palvega osaleda minu magistritöö raames läbiviidavas uuringus.

Küsimustik, millele teie vastuseid ootan, aitab hinnata ja ER ja ETV organisatsioonide kultuuri. Organisatsioonikultuur on midagi sellist, mis mõjutab organisatsiooni igapäevaelu seikasid nagu näiteks kuidas ja kelle poolt võetakse vastu otsuseid, mille alusel antakse soodustusi, keda edutatakse, kuidas inimesi koheldakse, kuidas suheldakse koostööpartneritega jpm.

Selleks, et hoida ja tugevdada organisatsioonikultuuris seda, mis on väärt ning vähendada häirivaid tegureid, eeldab kultuuri kui nähtuse tundmaõppimist ning sellest omakorda järelduste tegemist. Antud küsimustiku abil on võimalik need positiivseid ja negatiivseid ilminguid välja selgitada ning edasistes tegevustes ja otsustes arvesse võtta.

Veelgi olulisemaks muutub see teema ER ja ETV ühinemisel. Siiani on räägitud vaid juriidilisest ja füüsilisest ühinemisest, kuid organisatsiooni liikme jaoks kõige olulisem on just nn emotsionaalne ühinemine. Mõlemad organisatsioonid on pikkade traditsioonidega, väljakujunenud ja harjumuspärase suhtlus- ja töökultuuri ning väärtuste ja normidega, seetõttu on oluline mõista just antud organistasioonile omast kultuuri. Me kõik ju soovime ka ühinenud organisatsioonis tunda end nn koduselt, tunda ”meie maja” tunnet.

Olen väga tänulik kui leiad aja, et täita allpool toodud küsimustik.

Küsimustikku on võimalik täita nii elektrooniliselt kui ka paberkandjal. Elektroonilise küsimustiku täitmiseks klikka järgneval lingil http://intra.etv.ee/kysi.php. Paberkandjal küsimustikud on ER personaliosakonnas ning täidetud küsimustiku saab tagastada samuti personaliosakonda, selleks ettenähtud kasti (märgistatud järgmiselt “organisatsioonikultuuri uuring”).

Täidetud küsimustikku ootan tagasi hiljemalt 3**1. detsembriks.**

Küsitlus on anonüümne ning teie saadetud vastuseid kasutan analüüsiks ja kokkuvõtete tegemist üldistatult.

Küsimuste korral palun võtke minuga ühendust kas telefonidel 628 4154, 56 911 268 või saatke oma küsimus aadressile helina.link@etv.ee.

Olen tänulik, kui vastate esimesel võimalusel.

Helina Link

I. Teie andmed

Teie sugu:
☐ mees
☐ naine

Teie vanus:
☐ kuni 21 a
☐ 21-30 a
☐ 31-40 a
☐ 41-50 a
☐ 51-60 a
☐ 61-70 a
☐ üle 70 a

Teie töökoht:
☐ Eesti Televisioon
☐ Eesti Raadio

Teie positsioon:
☐ talituse/toimetuse/osakonna jm juht
☐ töötaja, kellel puuduvad otsesed alluvad

Kuulun:
☐ loomingulise personali hulka (saadete ehk programmi tootmisega otseselt seotud töötajad nt ajakirjanikud, produtsendid, toimetajad, režissöörid … s.h antud valdkonna juhid)
☐ tehnilise personali hulka (saadete tootmist tehniliselt toetavad töötajad nt tootmine, tehnika, väljastus, hange, arhiiv, tõlge … s.h antud valdkonna juhid)
☐ tugi- ja administratiivpersonali hulka (nt haldus, hoone, IT, finants, personal, kommunikatsioon, sekretariaat, turundus … s.h antud valdkonna juhid)

Teie tööstaaž ER-s või ETV-s:
☐ kuni 1 aasta,
☐ 1 kuni 5 aastat,
☐ 6 kuni 15 aastat
☐ üle 15 aasta

II. Küsimustik organisatsioonikultuuri määramiseks

Küsimustik koosneb 15-st lause algusest, millele erinevate variantidena järgnevad võimalikud lauselõpud. Iga lauselõpu ees ja taga on tühi lahter Teie hinnangute jaoks.

Küsimustele vastamisel käige läbi järgmised sammud:

1. lugege läbi küsimus ning küsimuse kõik 4 võmalikku lauselõppu;

2. esimeses (vasakpoolses) veerus pealkirjaga "praegu on nii, et …" hinnake väiteid skaalal 1-st 4-ni lähtudes oma organisatsiooni tänasest päevast ehk sellest, milline on olukord praegu. Selle lauselõpu ette, mis Teie arvates kirjeldab Teie organisatsiooni täna kõige paremini, märkige "4", vähem iseloomustavad olukorda hinnangud "3" ja "2" ning kõige vähem "1". Moodustage neljast lauselõpust **pingerida**, kasutades kõiki numbreid ainult ühel korral.

3. kui olete küsimustiku esimese veeru ära täitnud, siis minge tagasi esimese küsimuse juurde. Teises (parempoolses) veerus pealkirjaga "ma eelistan, et…" hinnake väiteid samal viisil uuesti, kuid seekord lähtudes sellest milline olukord Teile meeldiks ning moodustage nendest samadest lauselõppudest uus **pingerida**, kasutades numbreid "1","2","3","4" kõiki ainult ühel korral.

Hinnake järgnevate väidete kehtivust teie organisatsiooni puhul. Hindamisel lähtuge skaalast:

	Praegune olukord	**Eelistatud olukord**
4 =	nii on	eelistan
3 =	pigem jah	pigem eelistan
2 =	pigem ei	pigem ei eelista
1 =	nii ei ole	ei eelista

VALE NÄIDE:

Praegu on nii, et …	Ma eelistan, et …

1. Organisatsiooni liikmetelt oodatakse, et nad esimeses järjekorras

4	A	tulevad vastu juhtide ja teiste kõrgel positsioonil olevate isikute vajadustele ja soovidele	1
2	B	täidavad oma tööülesandeid, pidades kinni nende tööga seotud kordadest ja protseduuridest	2
1	C	võtavad vastu ülesandega seotud väljakutsed, püüdes leida töö teostamiseks parimat võimalikku viisi	3
1	D	teevad koostööd kaastöötajatega lahendamaks tööalaseid ja isiklikke probleeme	3

Küsimus on valesti vastatud, kuna pole moodustatud pingerida ning ühte ja sama numbrit on kasutatud rohkem kui ühel korral.

ÕIGE NÄIDE:

Praegu on nii, et …	Ma eelistan, et …

1. Organisatsiooni liikmetelt oodatakse, et nad esimeses järjekorras

2	A	tulevad vastu juhtide ja teiste kõrgel positsioonil olevate isikute vajadustele ja soovidele	1
4	B	täidavad oma tööülesandeid, pidades kinni nende tööga seotud kordadest ja protseduuridest	2
1	C	võtavad vastu ülesandega seotud väljakutsed, püüdes leida töö teostamiseks parimat võimalikku viisi	3
3	D	teevad koostööd kaastöötajatega lahendamaks tööalaseid ja isiklikke probleeme	4

Küsimus on õigesti vastatud, kuna lauselõppudest on moodustatud pingerida ja kasutatud on kõiki numbreid ühel korral 1-st kuni 4-ni.

Palun veenduge, et iga vastuse juures oleksid hinded "4", "3", "2" ja "1" veergudes "praegu on nii, et …"" ja "ma eelistan, et…" märgitud ainult ühel korral ning et kõik väljad oleksid täidetud!

Praegu on nii, et …	Ma eelistan, et …

1. Organisatsiooni liikmetelt oodatakse, et nad esimeses järjekorras

	A	tulevad vastu juhtide ja teiste kõrgel positsioonil olevate isikute vajadustele ja soovidele	
	B	täidavad oma tööülesandeid, pidades kinni nende tööga seotud kordadest ja protseduuridest	
	C	võtavad vastu ülesandega seotud väljakutsed, püüdes leida töö teostamiseks parimat võimalikku viisi	
	D	teevad koostööd kaastöötajatega lahendamaks tööalaseid ja isiklikke probleeme	

2. Organisatsioonis on edukad inimesed, kes

	A	teavad, kuidas juhtidele meele järele olla ning on võimelised ja tahavad kasutada oma mõjuvõimu karjääriredelil edasi liikumiseks	
	B	järgivad reegleid ja püüavad teha oma tööd korrektselt	
	C	on erialaselt kompetentsed ja pühendunud töö tulemusele	
	D	loovad teistega lähedasi tööalaseid suhteid olles avatud koostööle, abivalmid ja hoolitsevad	

3. Organisatsioon kohtleb töötajaid kui

	A	"kätepaari", kelle aeg ja energia on hierarhias kõrgemal tasemel olevate isikute käsutuses	
	B	"palgatöötajaid", kelle aeg ja energia ostetakse töölepinguga koos kindlaksmääratud õiguste ja kohustustega	
	C	"partnereid", kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele	
	D	"pereliikmeid" või "sõpru", kellele meeldib koos olla ja kes hoolivad ja toetavad teineteist	

4. Inimesi juhivad, suunavad või mõjutavad

	A	autoriteetsed isikud, kes teostavad oma võimu läbi kiituse ja karistuste	
	B	süsteemid, reeglid ja protseduurid, mis ütlevad mida tuleb teha ja kuidas õigesti toimida	
	C	nende endi pühendumus ettevõtte eesmärkide saavutamiseks	
	D	nende endi soov olla teiste poolt aktsepteeritud ja tublid meeskonnaliikmed	

5. Otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad

	A	kõrgemalt tasemelt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid	
	B	kinnipidamine formaalsetest info liikumise kanalitest ja otsuste tegemist käsitlevatest protseduurireeglitest	
	C	otsuste vastuvõtmine otse tegevuspaigal olevate vahetute töötegijate poolt	
	D	üksmeelsed, konsensusel põhinevad otsused, mis tagavad nendest arusaamise ja töötajate toetuse	

Praegu on nii, et …	Ma eelistan, et …

6. Ülesannete jagamine töötajate vahel tugineb

	A	võimupositsioonil olevate isikute isiklikele hinnangutele, väärtustele ja soovidele	
	B	organisatsiooni vajadustele ja kehtestatud reeglitele (kvalifikatsiooni, kogemuste jmt arvestamine)	
	C	tööst tulenevate vajaduste vastavusele üksikisiku huvidega	
	D	üksisikute eelistuste ja arenemissoovide arvestamisele	

7. Töötajatelt oodatakse, et nad on

	A	valmis kõvasti töötama, järeleandlikud, kuulekad ja lojaalsed juhtide huvidele	
	B	vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidavad oma töökohustusi ja väldivad tegusid, mis võiksid juhte üllatada või piinlikku olukorda seada	
	C	kõrge sisemise motivatsiooniga ja kompetentsed, valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhtide seisukohtadele, kui see on vajalik eesmärgi saavutamiseks	
	D	head meeskonnaliikmed, teineteist toetavad ja koostööle avatud, saavad teistega hästi läbi	

8. Tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse, et nad on

	A	tugevad ja kindlameelsed; karmid, kuid õiglased	
	B	erapooletud ja viisakad, väldivad autoriteedi kuritarvitamist	
	C	demokraatlikud ja valmis alluvate ideid aktsepteerima	
	D	toetavad, tundlikud ja hoolitsevad alluvate probleemide suhtes	

9. Kui üks töötaja annab teisele nõu, siis soovitusi aktsepteeritakse, kui

	A	tal on rohkem võimu, autoriteeti või juhtide seas "lööki"	
	B	see kuulub tema töökohustuste hulka	
	C	tal on rohkem teadmisi või kogemusi	
	D	teine inimene on tema abi või nõuannet küsinud	

10. Töötajaid motiveerib

	A	lootus saada preemiat, hirm karistuse ees või isiklik lojaalsus juhile	
	B	süsteem, mis tagab õiglase töö eest õiglase tasu	
	C	tugev soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte edu nimel	
	D	soov teisi aidata, luua ja hoida rahuldust pakkuvaid tööalaseid suhteid	

Praegu on nii, et …	Ma eelistan, et …

11. Suhteid (projekt)meeskondade ja allüksuste vahel võib enamasti iseloomustada kui

	A	võistluslikke, kus kumbki pool seisab oma huvide eest ja aitab teist ainult siis, kui näeb sellest kasu iseendale	
	B	ükskõikseid, teineteist toetatakse ainult siis, kui see on mugav või kui kõrgemalt tasandilt on tulnud käsk seda teha	
	C	tihedaid koostöösuhteid olukorras, kus on vaja saavutada ühiseid eesmärke. Inimesed on tavaliselt valmis astuma üle struktuurilistest piirangutest, peaasi, et töö saaks tehtud	
	D	sõbralikke, kus valmidus teist osapoolt abipalve korral aidata on väga kõrge	

12. Töötajate ja töötajate gruppide vahelisi konflikte

	A	klaaritakse kõrgemalseisvate isikute sekkumisega	
	B	püütakse vältida kehtestatud reeglitest, protseduuridest ja formaalsest vastutusest kinni pidamisega	
	C	arutatakse grupivestlustes, mis on suunatud konflikti kaasatud tööalaste küsimuste lahendamisele	
	D	klaaritakse viisil, mis säilitab head tööalased suhted ja vähendab inimeste haavumise tõenäosust	

13. Ettevõtte väliskeskkonda (teised organisatsioonid, ühiskond) tajutakse kui

	A	džunglit, milles ettevõte peab teistega ellujäämise nimel võitlema	
	B	korrastatud süsteemi, milles suhteid reguleerivad struktuurid ja protseduurid ja kus igaühelt oodatakse reeglitest kinnipidamist	
	C	võistlusplatsi, kus parima tulemuse ja edu tagavad tootlikkus, kvaliteet ja uuendused	
	D	omavahelises sõltuvuses olevat kogukonda, kus esiplaanil on ühiste huvide saavutamine	

14. Kui reeglid, süsteemid ja protseduurid "teele ette jäävad", siis inimesed

	A	rikuvad neid lootuses mitte vahele jääda	
	B	üldiselt siiski täidavad neid või kasutavad ametlikke võimalusi nende muutmiseks või erandite tegemiseks	
	C	kalduvad neid ignoreerima eesmärgiga teha oma tööd paremini	
	D	toetavad teineteist nende ignoreerimisel või "väänamisel" juhul, kui reeglid tunduvad ebaõiglased või teistele raskusi põhjustavad	

15. Organisatsiooni lisanduvad uued töötajad peavad õppima

	A	kes tegelikult asju juhib; kes saab neid aidata või neile kahju teha; kelle solvamisest hoiduda; kirjutamata reegleid, mida tuleb tunda probleemidest hoidumiseks	
	B	formaalseid reegleid ja protseduure; oma ametikoha piiridest kinnipidamist	
	C	millised ressursid on saadaval selleks, et oma tööd paremini teha; initsiatiivi haaramist oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks	
	D	kuidas teistega koostööd teha; kuidas olla hea meeskonnaliige; kuidas arendada häid tööalaseid suhteid teistega	

Vastanute sotsiaaldemograafiline jaotus

Tabel B1. Vastanute sooline jaotus.

sugu	**ETV**	**ER**	**kokku**
mees	12	20	32
naine	23	29	52
kokku	**35**	**49**	**84**

Tabel B2. Vastanute vanuseline jaotus.

vanus	**ETV**	**ER**
21 - 30 a	28,57%	22,45%
31 - 40 a	40,00%	22,45%
41 - 50 a	11,43%	30,61%
51 - 60 a	14,29%	18,37%
61 - 70 a	5,71%	6,12%

Tabel B3. Vastanute jaotus positsiooni järgi.

töökoht	**positsioon**	**sugu**	**kokku**
ER	alluvad	mees	13
		naine	27
	alluvad kokku		**40**
	juhid	mees	7
		naine	2
	juhid kokku		**9**
ETV	alluvad	mees	7
		naine	11
	alluvad kokku		**18**
	juhid	mees	5
		naine	12
	juhid kokku		**17**
kokku			**84**

Tabel B4. Vastanute jaotus staaži järgi.

staaž	**töökoht**	**kokku**
kuni 1 a	ETV	5
kuni 1 a kokku		**5**
1 - 5 a	ER	17
	ETV	8
1 - 5 a kokku		**25**
6 - 15 a	ER	16
	ETV	11
6 - 15 a kokku		**27**
üle 15	ER	16
	ETV	11
üle 15 a kokku		**27**
kokku		**84**

Tabel B5. Vastanute jaotus valdkonna järgi.

valdkond	**ETV**	**ER**
loominguline	22,86%	46,94%
tehniline	31,43%	18,37%
tugi	45,71%	34,69%

EESTI TELEVISIOONI STRUKTUUR

mai 2007 seisuga

RINGHÄÄLINGUNÕUKOGU

Sisekontrolör

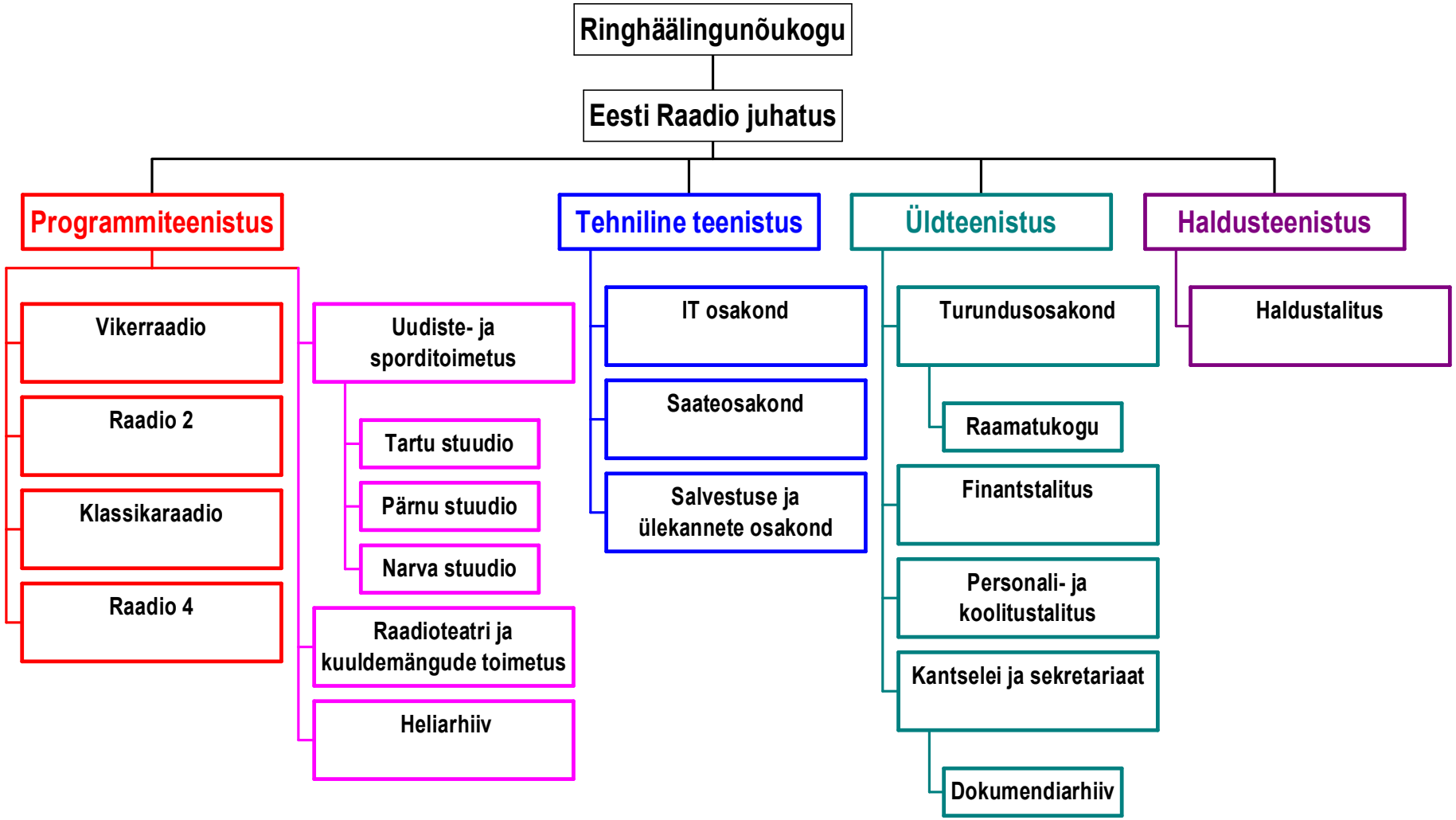
JUHATUS

HALDUS- JA FINANTSTALITUS	KOMMUNIKATSIOONI-TALITUS	ARENDUS- JA TEHNIKATALITUS	PROGRAMMITALITUS	TOOTMISTALITUS		MEEDIAHALDUSTALITUS	ETV POOD	UURINGU-KESKUS
				HOONE-TEENISTUS	TOOTMIS-TEENISTUS			
FINANTS-OSAKOND	SEKRETARIAAT	IT HOOLDUSOSAKOND	UUDISTETOIMETUS	ENERGEETIKA-OSAKOND	LAVASTUS-OSAKOND	HANKEOSAKOND		
PERSONALI-OSAKOND	KOMMUNIKATSIOONI-OSAKOND	TEHNILINE KESKUS	SPORDITOIMETUS	MAJANDUS-OSAKOND	AUDIOVISUAAL-OSAKOND	PROGRAMMI VÄLJASTUSE OSAKOND		
RAAMATUPIDAMISE OSAKOND	VÄLISSUHETE OSAKOND	TEHNOLOOGIA ARENDUSOSAKOND	PROGRAMMI PLANEERIMISE OSAKOND	VALVE-OSAKOND	SALVESTUS-OSAKOND	SÄILITUSFOND		
ÕIGUSOSAKOND		TEHNOLOOGIA HOOLDUSOSAKOND	TELLIJATE OSAKOND		STUUDIO-OSAKOND	TÕLKETOIMETUS		
			PRODUTSENTIDE OSAKOND		ÜLEKANDE-OSAKOND			
			TURUNDUSOSAKOND		TOOTMISE KAVANDAMISE OSAKOND			

Lisa C

EESTI RAADIO STRUKTUUR

mai 2007 seisuga



Lisa D

Tabel E1. Eesti Raadio juhtide ja alluvate hinnangud üksikküsimuste lõikes

Nr	Küsimuse sisu lühidalt	TEGELIK KULTUUR		EELISTATUD KULTUUR	
	Organisatsioon	ER juhid	ER alluvad	ER juhid	ER alluvad
	Domineeriv tüüp	*roll B / saavutus C*	*roll B*	*saavutus C*	*saavutus C*
1	Millised on esmased ootused org. liikmetele?	roll B / saavutus C	roll B	saavutus C	saavutus C
2	Kes on organisatsioonis edukas?	saavutus C	võim A / toetus D	saavutus C	saavutus C
3	Kuidas töötajaid koheldakse?	roll B	roll B	saavutus C	saavutus C
4	Mis inimesi juhib, suunab, mõjutab?	toetus D	roll B / toetus D	saavutus C	saavutus C
5	Kuidas otsuseid vastu võetakse?	võim A	võim A	toetus D	toetus D
6	Millele tugineb ülesannete jagamine?	roll B	roll B	roll B	roll B
7	Milliseid ootusi töötajatele esitatakse?	roll B	roll B	saavutus C	toetus D
8	Millised on ootused tipp- ja keskastme juhtidele?	roll B / saavutus C	roll B	saavutus C	saavutus C
9	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	saavutus C	saavutus C	saavutus C	saavutus C
10	Mis töötajaid motiveerib?	roll B	võim A / saavutus C	roll B	saavutus C
11	Millised on allüksuste vahelised suhted?	saavutus C	roll B	toetus D	saavutus C / toetus D
12	Kuidas lahendatakse konflikte?	toetus D	saavutus C	toetus D	toetus D
13	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	toetus D	roll B	toetus D	toetus D
14	Mida tehakse „teele ette jäänud“ reeglitega?	roll B / saavutus C	roll B	roll B	toetus D
15	Mida peavad õppima uued töötajad?	saavutus C	roll B	saavutus C	toetus D

Lisa F1. Eesti Televisiooni juhtide ja alluvate hinnangud üksikküsimuste lõikes

Nr	Küsimuse sisu lühidalt	TEGELIK KULTUUR		EELISTATUD KULTUUR	
	Organisatsioon	ETV juhid	ETV alluvad	ETV juhid	ETV alluvad
	Domineeriv tüüp	*roll B*	*roll B*	*saavutus C*	*saavutus C*
1	Millised on esmased ootused org. liikmetele?	roll B	roll B	saavutus C	saavutus C
2	Kes on organisatsioonis edukas?	saavutus C	roll B	saavutus C	saavutus C
3	Kuidas töötajaid koheldakse?	roll B	roll B	saavutus C	saavutus C
4	Mis inimesi juhib, suunab, mõjutab?	roll B	roll B	saavutus C	saavutus C
5	Kuidas otsuseid vastu võetakse?	võim A	roll B	toetus D	toetus D
6	Millele tugineb ülesannete jagamine?	roll B	roll B	roll B	roll B
7	Milliseid ootusi töötajatele esitatakse?	roll B	roll B	saavutus C	saavutus C
8	Millised on ootused tipp- ja keskastme juhtidele?	võim A	saavutus C	saavutus C	saavutus C
9	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid?	saavutus C	toetus D	saavutus C	saavutus C
10	Mis töötajaid motiveerib?	roll B	roll B	saavutus C	saavutus C
11	Millised on allüksuste vahelised suhted?	roll B	saavutus C	toetus D	saavutus C
12	Kuidas lahendatakse konflikte?	roll B	toetus D	saavutus C	toetus D
13	Kuidas tajutakse väliskeskkonda?	saavutus C	saavutus C	toetus D	toetus D
14	Mida tehakse „teele ette jäänud“ reeglitega?	saavutus C	toetus D	roll B	roll B
15	Mida peavad õppima uued töötajad?	saavutus C	saavutus C	saavutus C	saavutus C

ORGANISATSIOONIKULTUURI HINDAMISE TULEMUSED

Tegelik kultuur ja eelistatud kultuur veergudes on vastanute keskmised punktisummad igale väitele.
A-võim; B- roll; C- saavutus; D – toetus.
*p<0,05

		Tegelik kultuur		Eelistatud kultuur	
		ETV	ER	ETV	ER
1. Organisatsiooni liikmetelt oodatakse, et nad esimeses järjekorras					
A	tulevad vastu juhtide ja teiste kõrgel positsioonil olevate isikute vajadustele ja soovidele	2,34	2,55	1,66	1,63
B	täidavad oma tööülesandeid, pidades kinni nende tööga seotud kordadest ja protseduuridest	**3,34**	**2,96**	2,94	2,59
C	võtavad vastu ülesandega seotud väljakutsed, püüdes leida töö teostamiseks parimat võimalikku viisi	2,37	2,47	**3,23**	**3,14**
D	teevad koostööd kaastöötajatega lahendamaks tööalaseid ja isiklikke probleeme	1,94	2,02	2,17*	2,63*
2. Organisatsioonis on edukad inimesed, kes					
A	teavad, kuidas juhtidele meele järele olla ning on võimelised ja tahavad kasutada oma mõjuvõimu karjääriredelil edasi liikumiseks	2,43	2,43	1,31	1,59
B	järgivad reegleid ja püüavad teha oma tööd korrektselt	2,60	2,47	2,40	2,33
C	on erialaselt kompetentsed ja pühendunud töö tulemusele	**2,66**	**2,67**	**3,54**	**3,20**
D	loovad teistega lähedasi tööalaseid suhteid olles avatud koostööle, abivalmid ja hoolitsevad	2,31	2,43	2,74	2,88
3. Organisatsioon kohtleb töötajaid kui					
A	"kätepaari", kelle aeg ja energia on hierarhias kõrgemal tasemel olevate isikute käsutuses	1,97	2,18	1,43	1,59
B	"palgatöötajaid", kelle aeg ja energia ostetakse töölepinguga koos kindlaksmääratud õiguste ja kohustustega	**3,40**	**3,20**	2,31	2,37
C	"partnereid", kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamisele	2,66	2,61	**3,54**	**3,29**
D	"pereliikmeid" või "sõpru", kellele meeldib koos olla ja kes hoolivad ja toetavad teineteist	1,97	2,00	2,71	2,76
4. Inimesi juhivad, suunavad või mõjutavad					
A	autoriteetsed isikud, kes teostavad oma võimu läbi kiituse ja karistuste	1,91*	2,43*	1,40	1,73
B	süsteemid, reeglid ja protseduurid, mis ütlevad mida tuleb teha ja kuidas õigesti toimida	**3,09***	2,43*	2,49*	2,10*
C	nende endi pühendumus ettevõtte eesmärkide saavutamiseks	2,63	2,45	**3,43**	**3,20**
D	nende endi soov olla teiste poolt aktsepteeritud ja tublid meeskonnaliikmed	2,37	**2,69**	2,69	2,96
5. Otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad					
A	kõrgemalt tasemelt allapoole liikuvad käskkirjad, korraldused ja juhendid	**2,91**	**3,06**	1,83	1,82
B	kinnipidamine formaalsetest info liikumise kanalitest ja otsuste tegemist käsitlevatest protseduurireeglitest	2,71	2,59	2,14	2,22
C	otsuste vastuvõtmine otse tegevuspaigal olevate vahetute töötegijate poolt	2,37	2,27	2,51	2,55
D	üksmeelsed, konsensusel põhinevad otsused, mis tagavad nendest arusaamise ja töötajate toetuse	2,00	2,08	**3,51**	**3,41**

		Tegelik kultuur		Eelistatud kultuur	
		ETV	ER	ETV	ER
6. Ülesannete jagamine töötajate vahel tugineb					
A	võimupositsioonil olevate isikute isiklikele hinnangutele, väärtustele ja soovidele	2,66	2,71	1,66	1,92
B	organisatsiooni vajadustele ja kehtestatud reeglitele (kvalifikatsiooni, kogemuste jmt arvestamine)	**3,23**	**2,96**	**3,31**	**2,98**
C	tööst tulenevate vajaduste vastavusele üksikisiku huvidega	2,31	2,53	2,57	2,69
D	üksisikute eelistuste ja arenemissoovide arvestamisele	1,80	1,80	2,46	2,41
7. Töötajatelt oodatakse, et nad on					
A	valmis kõvasti töötama, järeleandlikud, kuulekad ja lojaalsed juhtide huvidele	2,51	2,35	1,51	1,61
B	vastutustundlikud ja usaldusväärsed, täidavad oma töökohustusi ja väldivad tegusid, mis võiksid juhte üllatada või piinlikku olukorda seada	**3,14**	**3,00**	2,23	2,20
C	kõrge sisemise motivatsiooniga ja kompetentsed, valmis haarama initsiatiivi ja astuma vastu juhtide seisukohtadele, kui see on vajalik eesmärgi saavutamiseks	1,91*	2,37*	**3,20**	3,02
D	head meeskonnaliikmed, teineteist toetavad ja koostööle avatud, saavad teistega hästi läbi	2,43	2,29	3,06	**3,16**
8. Tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse, et nad on					
A	tugevad ja kindlameelsed; karmid, kuid õiglased	2,49	2,67	2,14	2,12
B	erapooletud ja viisakad, väldivad autoriteedi kuritarvitamist	2,51	**2,80**	2,40	2,24
C	demokraatlikud ja valmis alluvate ideid aktsepteerima	**2,89**	2,65	**3,40**	**3,16**
D	toetavad, tundlikud ja hoolitsevad alluvate probleemide suhtes	2,11	1,88	2,06*	2,47*
9. Kui üks töötaja annab teisele nõu, siis soovitusi aktsepteeritakse, kui					
A	tal on rohkem võimu, autoriteeti või juhtide seas "lööki"	1,97	2,27	1,57	1,69
B	see kuulub tema töökohustuste hulka	1,60	1,69	2,37	2,35
C	tal on rohkem teadmisi või kogemusi	**2,31**	**2,41**	**3,46**	**3,29**
D	teine inimene on tema abi või nõuannet küsinud	**2,31**	2,35	2,60	2,67
10. Töötajaid motiveerib					
A	lootus saada preemiat, hirm karistuse ees või isiklik lojaalsus juhile	2,57	2,59	1,46	1,76
B	süsteem, mis tagab õiglase töö eest õiglase tasu	**2,71**	2,51	2,91	2,98
C	tugev soov saavutada häid tulemusi, luua midagi uut ja pingutada ettevõtte edu nimel	2,37	**2,67**	**3,17**	**3,08**
D	soov teisi aidata, luua ja hoida rahuldust pakkuvaid tööalaseid suhteid	2,34	2,22	2,46	2,18

		Tegelik kultuur		Eelistatud kultuur	
		ETV	ER	ETV	ER
11. Suhteid (projekt)meeskondade ja allüksuste vahel võib enamasti iseloomustada kui					
A	võistluslikke, kus kumbki pool seisab oma huvide eest ja aitab teist ainult siis, kui näeb sellest kasu iseendale	2,11	2,35	1,49	1,82
B	ükskõikseid, teineteist toetatakse ainult siis, kui see on mugav või kui kõrgemalt tasandilt on tulnud käsk seda teha	2,57	**2,65**	1,97	1,98
C	tihedaid koostöösuhteid olukorras, kus on vaja saavutada ühiseid eesmärke. Inimesed on tavaliselt valmis astuma üle struktuurilistest piirangutest, peaasi, et töö saaks tehtud	**2,89**	2,59	**3,29**	3,08
D	sõbralikke, kus valmidus teist osapoolt abipalve korral aidata on väga kõrge	2,43	2,41	3,26	**3,12**
12. Töötajate ja töötajate gruppide vahelisi konflikte					
A	klaaritakse kõrgemalseisvate isikute sekkumisega	**2,66**	2,18	1,60	1,80
B	püütakse vältida kehtestatud reeglitest, protseduuridest ja formaalsest vastutusest kinni pidamisega	**2,66**	2,57	2,14	2,20
C	arutatakse grupivestlustes, mis on suunatud konflikti kaasatud tööalaste küsimuste lahendamisele	2,20	2,51	2,97	2,84
D	klaaritakse viisil, mis säilitab head tööalased suhted ja vähendab inimeste haavumise tõenäosust	2,51	**2,73**	**3,29**	**3,16**
13. Ettevõtte väliskeskkonda (teised organisatsioonid, ühiskond) tajutakse kui					
A	džunglit, milles ettevõte peab teistega ellujäämise nimel võitlema	2,46	2,18	1,31	1,63
B	korrastatud süsteemi, milles suhteid reguleerivad struktuurid ja protseduurid ja kus igaühelt oodatakse reeglitest kinnipidamist	2,49	2,65	2,83	2,90
C	võistlusplatsi, kus parima tulemuse ja edu tagavad tootlikkus, kvaliteet ja uuendused	**3,09**	**2,73**	2,49	2,45
D	omavahelises sõltuvuses olevat kogukonda, kus esiplaanil on ühiste huvide saavutamine	1,97	2,43	**3,37**	**3,02**
14. Kui reeglid, süsteemid ja protseduurid "teele ette jäävad", siis inimesed					
A	rikuvad neid lootuses mitte vahele jääda	2,00	1,88	1,37	1,69
B	üldiselt siiski täidavad neid või kasutavad ametlikke võimalusi nende muutmiseks või erandite tegemiseks	2,71	**3,00**	**3,20**	2,80
C	kalduvad neid ignoreerima eesmärgiga teha oma tööd paremini	**2,77**	2,43	2,71	2,61
D	toetavad teineteist nende ignoreerimisel või "väänamisel" juhul, kui reeglid tunduvad ebaõiglased või teistele raskusi põhjustavad	2,51	2,69	2,71	**2,90**
15. Organisatsiooni lisanduvad uued töötajad peavad õppima					
A	kes tegelikult asju juhib; kes saab neid aidata või neile kahju teha; kelle solvamisest hoiduda; kirjutamata reegleid, mida tuleb tunda probleemidest hoidumiseks	2,57	2,37	1,49	1,82
B	formaalseid reegleid ja protseduure; oma ametikoha piiridest kinnipidamist	2,46	2,53	2,20	2,06
C	millised ressursid on saadaval selleks, et oma tööd paremini teha; initsiatiivi haaramist oma oskuste ja teadmiste rakendamiseks	**2,69**	**2,55**	**3,26**	**3,12**
D	kuidas teistega koostööd teha; kuidas olla hea meeskonnaliige; kuidas arendada häid tööalaseid suhteid teistega	2,29	**2,55**	3,06	3,00