

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks
majandusteaduses

Nr 152

Kadri Karma

**ORGANISATSIOONIKULTUURI HINDAMINE
SUURBRITANNIA KONTEKSTIS**

Juhendaja: prof Maaja Vadi

Tartu 2009

Kaitsmine toimub 18. juunil 2009. aastal kell 09.00 Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas Narva mnt 4 auditooriumis B201.

Ametlikud oponendid: Prof Mare Teichmann, PhD, Tallinna Tehnikaülikooli psühholoogia õppetooli juhataja
Rebekka Vedina, PhD, TÜ majandusteaduskonna erakorraline vanemteadur

Majandusteaduskonna
nõukogu sekretär: Ene Kivisik

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1 ORGANISATSIOONIKULTUURI TEOREETILISED ALUSED	9
1.1 Organisatsioonikultuuri mõiste rahvuskultuuri kontekstis	9
1.2 Organisatsioonikultuuri olulisemad dimensioonid	14
1.3 Organisatsioonikultuuri tüübid	21
1.4 Organisatsioonikultuur Suurbritannia kontekstis.....	28
2 ORGANISATSIOONIKULTUURI KÜSIMUSTIKU EESTIS LEITUD STRUKTUURI ÜLEKANTAVUSE HINDAMINE SUURBRITANNIA ANDMETEL	36
2.1 Meetodi kirjeldus ja valimi ülesehitus	36
2.1.1 Organisatsioonikultuuri küsimustik.....	36
2.1.2 Mõõtmisvahendi invarianttsuse kontrollimine	38
2.1.3 Valim	45
2.2 Organisatsioonikultuuri küsimustiku samaväärsuse hindamine Suurbritannia ja Eesti andmetel.....	49
2.2.1 Ülevaade Suurbritannia andmete vastavusest kinnitava faktoranalüüsi eeldustele.....	49
2.2.2 Organisatsioonikultuuri küsimustiku samaväärsuse analüüs	54
2.2.3 Suurbritannia organisatsioonikultuuri kirjeldamine ning Suurbritannia ja Eesti organisatsioonikultuuride võrdlus	66
2.3 Tulemused ja järeldused OKKÜ rakendatavusest Suurbritannia kultuuriruumis .	70
KOKKUVÕTE	75
VIIDATUD ALLIKAD	79
LISAD.....	86
Lisa 1. Organisatsioonikultuuri küsimustik.....	86

Lisa 2. Organisatsioonikultuuri küsimustiku väiteid kirjeldavad normaaljaotus- graafikud Suurbritannia andmete põhjal.....	90
Lisa 3. Organisatsioonikultuuri küsimustiku Eesti andmete põhjal leitud struktuuri alusel koostatud EE ja SB valimite vaheline korrelatsioonimaatriks.....	92
Lisa 4. Organisatsioonikultuuri küsimustiku Eesti andmete põhjal leitud struktuuri alusel koostatud korrelatsioonimaatriks Suurbritannia andmetel.....	93
Lisa 5. Organisatsioonikultuuri küsimustiku Eesti andmete põhjal leitud lahendi alusel koostatud korrelatsioonimaatriks Eesti andmetel.....	94
Lisa 6. Organisatsioonikultuuri küsimustiku samaväärsuse hindamisel kasutatud sobivusindeksite väärtused erinevate mudelite lõikes.....	95
Lisa 7. Organisatsioonikultuuri küsimustiku faktorlaadungid põhinedes uurivale ja kinnitavale faktoranalüüsile.....	96
Lisa 8. Organisatsioonikultuuri küsimustiku Eesti andmete põhjal leitud struktuuri faktorlaadungid ja nende olulisused Suurbritannia andmetel.....	97
Lisa 9. Organisatsioonikultuuri küsimustiku keskmised hinnangud Suurbritannia ja Eesti andmetel.....	98
SUMMARY	99

SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailmas on väga olulisel kohal ettevõtete koostöö ja rahvusvahelistumine, mida toetab nii tehniline areng, kaubandustingimuste liberaliseerimine kui info-tehnoloogia areng. Kuid siiski ei suuda üle 50% rahvuslikest ja rahvusvahelistest ettevõtete liitumistest ja omandamistest omanike ootusi täita ning lõpetavad oma tegevuse nelja esimese aasta jooksul (Cartwright, Cooper 1992). Selle põhjuseks on sageli just organisatsioonikultuurilised erinevused (Aguilera *et al* 2006).

Ühinemine Euroopa Liiduga 2004. aastal ja Maailma Kaubandusorganisatsiooniga 1999. aastal on oluliselt lihtsustanud Eesti ettevõtete ja kodanike rahvusvahelist suhtlemist, seejuures eriti Euroopa Liidu piirides. Paljud Eesti ettevõtted tegutsevad tänaseks rahvusvahelisel turul ning palju toimub ka Eesti tööjõu liikumist välismaale. Selleks, et kõik hästi sujuks on muuhulgas oluline ka partnerriikide kultuuri ja organisatsioonikultuuri tundmine.

Organisatsioone iseloomustab oma sisemine tegutsemiskultuur, mille tuumaks on organisatsiooni liikmete jaoks ühine taju igapäevastest tegevustest ja mis omandatakse läbi organisatsiooni tegevuses osalemise. Tänapäeval on organisatsioonikultuuri teema uurimine aktuaalne eelkõige ettevõtete koostöö ja rahvusvahelistumise edukuse vaatepunktist. Olukord, kus paljud ettevõtted tegutsevad rahvusvahelistel turgudel ning paljudel inimestel on võimalus töötada ja õppida välisriikides on viinud mõistmiseni, et teistes kultuurides edukaks toimetulekuks on vajalik aru saada ja arvestada nendes kultuurides levinud mõtlemisviiside ja sotsiaalsete tavadega. Erineva rahvuskultuuri taustaga inimesed võivad edukat organisatsiooni toimimist tajuda täiesti erinevalt ja seepärast on huvitav teada, kuivõrd me teiste rahvuskultuuridega sarnaneme või erineme.

Kuna organisatsioonid tegutsevad väliskeskkonnas ja väliskeskkonna üheks väga oluliseks teguriks on rahvuskultuur, siis on erinevate riikide organisatsioonikultuuri seaduspärade väljakujunemisel oluline osa ka rahvuskultuuril. Laiem kultuuritaust (rahvuskultuur) mõjutab indiviidi väärtuste kujunemist juba varases eas, nende väärtuste põhjal kujuneb inimese üldine maailmapilt ja viis, kuidas ümbritsevat keskkonda mõistetakse ning hinnatakse.

Kultuurilised erinevused tingivad erinevused inimestevaheliste suhete vormides nii tavaelus kui ka organisatsioonilises tegevuses. See, mis ühes kultuurikeskkonnas on tavaline, normaalne või aktsepteeritav, võib teises keskkonnas olla harjumatu, taunitav või täiesti vastuvõetamatu – eri kultuurides välja kujunenud väärtused, normid, arusaamad ja suhtlemisviisid on erinevad.

Organisatsioonikultuuri saab selgitada lähtudes mitmesugustest erinevatest dimensioonidest ning nende dimensioonide koostoimel tekkivatest organisatsioonikultuuri tüüpidest. On leitud, et kaheks väga oluliseks aspektiks organisatsioonikultuuri selgitamisel on töötajate suhtumine organisatsiooni ülesandesse ning töötajate omavahelised suhted. Seejuures on need omadused üksteist täiendavad ning mida rohkem ollakse organisatsioonis nii ülesandele kui omavahelistele suhetele orienteeritud, seda enam tajutakse organisatsiooni paindliku ja väliskeskkonnaga kohaneva süsteemina vastandina jäigale ja formaalsetel reeglitel põhinevale süsteemile.

Suurbritannia (SB) on meie jaoks mitmes mõttes atraktiivne keskkond. Ühelt poolt on olulised meie riikide vahelised majandussuhted, kusjuures viimastel aastakümnetel on lisaks kaubavahetusele toimunud eelkõige sealse kapitali liikumine Eestisse ja siinse tööjõu liikumine SBsse. Teisalt on SB oluline seepärast, et tänu oma varasematele kolooniatele on SB kultuuriruumi mõju kaugelt laialdasem kui praegune SB territoorium. Seega annab SB kultuurikonteksti mõistmine meile võimaluse ka mitmete teiste riikide kultuurikontekstis paremini toime tulla.

Varasemalt on Suurbritannia organisatsioonikultuuri avaldumist uuritud lähtudes erinevatest organisatsioonikultuuri dimensioonidest ja tüüpidest, kuid puuduvad uurimused, mis käsitleksid seda nähtust lähtudes organisatsioonikultuuri suhte- ja

ülesandeorientatsioonist kui kahest organisatsiooni toimimise seisukohalt väga olulisest üksteist täiendavast aspektist. Samuti puuduvad autorile teadaolevalt uurimused, mis käsitleksid organisatsioonikultuuri mõõtmisvahendi samaväärsust SB ja Eesti kultuurides. Selle tühimiku täitmisel võetakse aluseks Eestis välja töötatud organisatsioonikultuuri küsimustik (OKKÜ), sest pakub huvi selgitada, kuivõrd see küsimustik on rahvusvahelisel tasemel rakendatav.

Käesoleva töö eesmärgiks on hinnata OKKÜ kui mõõtmisvahendi rakendatavust Suurbritannia kultuuriruumis. Mõõtmisvahendi rakendamine eeldab kõigepealt väidete sisulist samaväärsust erinevates keeltes. OKKÜ väidete sisulise samaväärsusega on varasemalt juba tegeletud (Kallast 2003) ning käesolevas töös kasutataksegi seda verisooni. Käesoleva uurimuse tulemusel peaks selguma kuivõrd on organisatsioonikultuuri küsimustiku Eesti andmete põhjal leitud kahefaktoriline lahend rakendatav Suurbritannia organisatsioonide kontekstis.

Uurimuse eesmärgi saavutamiseks olid püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. tuua välja organisatsioonikultuuri avaldumise seaduspärad;
2. kirjeldada varasemaid SB kultuuriruumi kohta läbi viidud organisatsioonikultuuri uurimusi;
3. viia läbi ankeetküsitlus Suurbritannias elavate ja töötavate indiviidide hulgas;
4. hinnata kuivõrd kajastab OKKÜ samu organisatsioonikultuuri dimensioone SB ja Eesti kultuuriruumis ühtemoodi;
5. võrrelda OKKÜ põhjal SB ja Eesti organisatsioonikultuuri.

Töö esimeses osas on lahti seletatud organisatsioonikultuuri mõiste. Tuuakse välja olulisemad dimensioonid ja tüübid, mis erinevate uurijate arvates võiksid organisatsioonikultuuri kõige paremini kirjeldada ning kultuuriti klassifitseerida. Varasemate uurimuste põhjal antakse ülevaade organisatsioonikultuuri iseloomust ja seostest SB kultuuriruumis.

Töö teise osa moodustab ülevaade kinnitavast faktoranalüüsist ning empiiriline uurimus OKKÜ Eesti andmetel leitud struktuuri sobivuse testimisest SB andmetel. Uurimus põhineb peamiselt autori poolt läbi viidud ankeetküsitluse tulemustel. Vastajad on kogutud juhusliku valimi meetodil. Ainsaks eelduseks on olnud nende kuulumine

Suurbritannias tegutsevatesse organisatsioonidesse (üldjoontes ka nende rahvuslik taust) ning nende valmisolek vabatahtlikult küsimustikku täita. Küsitlus viidi läbi 2003-2006 aastatel ning vastajaid oli kokku 143. OKKÜ samaväärsuse hindamise baasandmetena kasutatakse Eesti andmestikku, mis on kogutud Vadi, Allik, Realo (2002) uurimuse raames. Eesti andmestik koosneb 1328 vastajast ning andmed on kogutud aastatel 1996-2001. Andmete töötlemiseks on kasutatud andmeanalüüsiprogrammi *Statistica* 8.0.

Magistritöö teoreetilises osas kasutatud olulisemad allikad on Hofstede (1980, 2001), Schein (2004), Triandis (1995), Trompenaars ja Hampden-Turner (1998, 2000). Neis on antud ülevaade organisatsioonikultuuri teoreetilisest taustast ning sellealastest empiirilistest tulemustest. Lisaks on kasutatud mitmeid teisi raamatuid ja artikleid, näit. Hofstede (1990, 2006), Schwartz ja Bardi (2001), Smircich (1983), Smith *et al* (2002), Deshpande ja Farley (2004). Töö empiirilises osas põhinetakse peamiselt Kline (2005), Steiger (1997) ja Tooding (2005) käsitlustele.

1 ORGANISATSIOONIKULTUURI TEOREETILISED ALUSED

1.1 Organisatsioonikultuuri mõiste rahvuskultuuri kontekstis

Kultuuri mõiste tuleneb antropoloogiast, viidates ühiskonnas ajaloo jooksul välja kujunenud tavadele ja rituaalidele (Schein 2004: 7). Kultuur on abstraktne mõiste, mis kujundab suure osa sellest, kuidas me elu mõistame. Kultuuri kohta on palju erinevaid definitsioone. Hofstede (2001: 9) defineerib kultuuri kui kollektiivset meelte programmeerimist, mis eristab ühe grupi või kategooria liikmeid teistest. Trompenaars ja Hampden–Turner (2002: 6) defineerivad kultuuri kui teatud inimgrupile omast probleemide ja dilemmade lahendamise viisi. Käesolevas töös defineeritakse kultuuri kui “jagatud hoiakuid, arusaamu, norme, rolle, väärtusi ja toimimisviise, mis kehtivad ühte keelt rääkivate inimeste hulgas samal ajaloolisel perioodil ja samas geograafilises regioonis” (Triandis 1995: 6). Edaspidi kasutatakse töös paralleelselt kultuuri, rahvuskultuuri ja ühiskonna tasandi kultuuri termineid, lähtudes erinevates originaalallikates kasutatud terminitest. Kõigi nende terminite all peetakse silmas laiemas grupis (rahvuses, ühiskonnas) levinud viisi, kuidas ja milliseid tähendusi asjadele omistatakse. Oluline on mõista, et asjad või tegevused võivad erinevates kultuurides olla samad, kultuurilised erinevused tekivad selles, kuidas neid asju interpreteeritakse.

Ühiskonna tasandil on kultuur sotsiaalne mõiste, mis tähendab, et kõik ühiskonna liikmed esindavad suuremal või vähemal määral sellele kultuurile omaseid väärtusi (Matsumoto, 1996: 18). Kultuur on ühiskonna jaoks nagu mälu indiviidide jaoks (Triandis 1995: 4). Seda võib tõlgendada nii, et ühiskonnas hästi toimivad tegutsemisviisid muutuvad selle ühiskonna liikmete jaoks tavapäraseks ning neid õpetatakse ka uutele generatsioonidele. Seega kultuur on õpitud käitumine, mis on ajas suhteliselt püsiv. Schein (2004: 22) võrdleb kultuuri tasandi jagatud tõekspidamisi indiviidi tasandi DNA-ga, kus teatud geenid juhivad selle geneetilist struktuuri. Jagatu

(*shared*) all peetakse erialases kirjanduses silmas kultuuri liikmete poolt aktsepteeritud/ühiseid omadusi.

Kultuuridevahelised uurimused on muutunud aktuaalseks seoses rahvusvahelistumise tendentsiga. Olukord, kus paljud ettevõtted tegutsevad rahvusvahelistel turgudel ning paljudel inimestel on võimalus töötada ja õppida välisriikides on tekitanud vajaduse mõista, et teistes kultuurides edukaks toimetulekuks on vajalik aru saada ja arvestada nendes kultuurides levinud mõtlemisviiside ja sotsiaalsete tavadega.

Kultuuridevaheliste uuringute levikule viimastel aastakümnetel on oluliselt kaasa aidanud kultuure kirjeldava laiema raamistiku väljatöötamine, mis annab võimaluse kultuuri avaldumist mõõta ning kultuure seeläbi klassifitseerida ja omavahel võrrelda. Üheks kõige olulisemaks kultuuridevaheliseks uuringuks võib pidada Hofstede (2001) läbi viidud uuringut, mille ta viis läbi 72 riigis IBM rahvusvahelisse korporatsiooni kuuluvate ettevõtete töötajate hulgas (andmed pärinevad aastatest 1968–1972, vastajate arv on üle 116 000). Oma uuringu põhjal koostas Hofstede kultuurimudeli, kus organiseeris kultuurilised erinevused kirjeldavateks dimensioonideks, mis lihtsustas võrdlevat uurimist ning millest sai alguse kultuuridevaheliste uurimuste lai levik (Oyserman *et al* 2002). Mudelis tõi ta välja kõigepealt neli rahvuskultuure iseloomustavat dimensiooni, milleks on võimudistants, ebakindluse vältimine, individualism ja maskuliinsus. Hiljem lisandus neile veel viies, pikaajalisuse orientatsioon (Hofstede 1991). Lisaks Hofstede uurimusele on tehtud veel mitmeid kultuuridevahelisi uurimusi (Triandis 1995; Koopman *et al* 1999; Shwartz 1999; Trompenaars ja Hampden-Turner 2000, 2002), millest ilmselt enim käsitlemist on leidnud Trompenaars ja Hampden-Turner'i (2000, 2002) ning Shwartz'i (1999) uurimused.

Kultuuri avaldumisel eristatakse mitmeid erinevaid tasandeid sõltuvalt selle nähtavusest välisele vaatlejale. Enamasti eristatakse kahte (Hofstede 2001: 10, Trice ja Beyer 1984) või kolme (Schein 2004: 26, Trompenaars ja Hampden-Turner 2002: 22) kultuuri tasandit:

- 1) nähtamatu osa, kultuuri sisu ja tähenduse võrgustik, mis sisaldab a) jagatud baasarusaamu, ideoloogiaid, tõekspidamisi, b) väärtusi ja norme, mille tulemi kohta

on grupil sotsiaalne või füüsiline tagasiside ehk neid kas aktsepteeritakse või taunitakse grupi tasandil;

- 2) nähtav osa, kultuuri sisu edastavad ja kinnistavad tegevused ning vormid, mis seisneb jagatud sümbolites, kangelastes, rituaalides, tegevustes, ka nähtavates struktuurides ja omavahelises suhtlemises.

Rahvuskultuuri käsitlemisel on keskseks elemendiks väärtuste süsteemid (Hofstede 2001: 10). Schwartz ja Bardi defineerivad väärtusi kui soovitavaid, erinevates situatsioonides kehtivaid ja oma olulisuselt varieeruvaid eesmärke, millest inimesed oma elus juhinduvad. Väärtuste peamiseks sotsiaalseks funktsiooniks on motiveerida ja kontrollida grupi liikmete käitumist ja olla inimestele sisemiseks teejuhiks. (Schwartz, Bardi 2001).

Seejuures esindavad väärtused „kestvaid ja püsivaid arusaamu sellest, et teatud käitumisviisid on sotsiaalselt eelistatumad kui teised” (Rokeach 1973: 5). Väärtustatakse asju, mida hinnatakse ja soovitakse saavutada. Seega määravad väärtused need kirjutamata reeglid, millest grupi liikmed oma tegevustes juhinduvad. „Mida selgemad, arusaadavamad ja jagatumad on grupi liikmete jaoks grupi väärtused, seda vähem vajatakse soovitava käitumise saavutamiseks formaalseid reegleid” (Peters, Waterman 1982: 75).

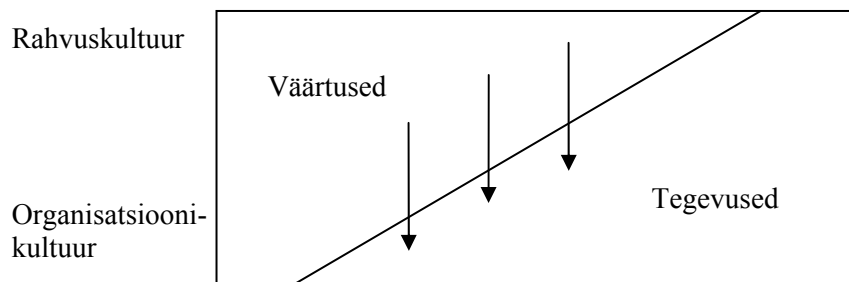
Organisatsioon on oma olemuselt sotsiaalne süsteem, mis sisaldab endas erinevaid inimesi, nende käitumist, hoiakuid ja omavahelisi suhteid. Organisatsioonikultuur peegeldab selles sotsiaalses süsteemis levinud väärtuste ja hoiakute mustrit, mis aitab indiviididel mõista organisatsiooni toimimist ning sätestab normid organisatsioonis käitumiseks (Deshpande *et al* 1993). Deal ja Kennedy (1982: 13) selgitavad organisatsioonikultuuri kui organisatsioonis toimivat asjade ajamise viisi, kuid selline lähenemine on väga lihtsustatud ja ei aita mõista organisatsioonikultuuri aluseks olevaid sügavamaid protsesse. Käesolevas töös võetakse organisatsioonikultuuri defineerimisel aluseks Schein'i (1990; 2004) definitsioon. Schein (2004: 17) defineerib organisatsioonikultuuri kui „jagatud baasarusaamu (reaalsuse, tõe, aja, ruumi, inimese olemuse, tegevuste ja suhete kohta), mille grupp on omandanud teatud ajaperioodi jooksul läbi sisemiste integratsiooniprotsesside ning väliskeskkonnaga toimetuleku ja mis antakse edasi uutele organisatsiooni liikmetele”.

Organisatsioonikultuuri mõiste kasutamise osas ei ole seni leitud täielikku konsensust. Sellega paralleelselt kasutatakse ettevõttekultuuri ning mitmetel juhtudel ka organisatsiooni kliima mõisteid. Kotter ja Heskett (1992: 6) eristavad organisatsioonikultuuri ja ettevõttekultuuri mõisteid lähtuvalt sellest, kui suur osa liikmetest jagab sobivaks peetavaid väärtusi ning tegutsemisviise. Nad peavad organisatsioonikultuuri kogu kooslust hõlmavaks ning ettevõttekultuuri väiksemate allüksustega seotuks. Samas Hofstede (2001: 392) selgitab, et ettevõttekultuuri mõiste on peamiselt Ameerikas kasutatav analoog organisatsioonikultuuri mõistele. Deshpande ja Farley (2004) toovad organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni kliima erinevusena välja, et viimane on organisatsiooni üheks omaduseks, mis kirjeldab organisatsioonisisest keskkonda mõjutades selle liikmete käitumist. Kliima on seotud hinnangulisusega - on olemas tervislik ja ebatervislik kliima, kultuurid aga võivad erineda ilma, et üks oleks objektiivselt parem kui teine (Hofstede 2001: 392). Siiski kasutatakse neid mõisteid mitmetel juhtudel sünonüümidena.

Organisatsioonikultuuri uurimisele hakati suurt tähelepanu pöörama 1970ndate lõpus ja 1980ndatel. Selleks ajaks oldi mitmete tegurite koostoimel (majandusetegevuses rõhu asetumine tootmiselt teenindusele, privatiseerimine, rahvusvaheliste organisatsioonide tekkimine) hakatud mõistma, et organisatsioonide edukas toimimine ei sõltu ainult töö planeeritusest ja struktureeritusest, vaid väga tähtis roll on täita ka inimestel. Just inimesed kannavad endas väärtusi ja norme, millest organisatsiooni tegevuses juhitudakse ja mida edastatakse ka organisatsiooni väliskeskkonda.

Osa uurijaid rõhutab lisaks, et organisatsioonikultuuri tekkimiseks peab organisatsioon olema ajas suhteliselt stabiilne ja et organisatsiooni liikmetel peab olema teatud ühine ajalugu. Kui organisatsioonil puudub ajalugu või kui tööjõu voolavus on väga suur, siis puuduvad tingimused ühtse organisatsioonikultuuri tekkeks (Schein 1990).

Eelpool toodi välja, et kultuuri avaldumist saab vaadelda erinevatel tasanditel. Kultuuri nähtamatu osa, mis sisaldub väärtustes on Hofstede *et al* (1990) järgi omane rahvuskultuurile ning nähtav osa, mis avaldub tegevustes, on omane organisatsioonikultuurile. Sellist lähenemist kirjeldab joonis 1. 1.



Joonis 1.1. Väärtuste ja tegevuste vahekord rahvus- ja organisatsioonikultuuri tasanditel. (Hofstede 2001: 394, autoripoolsete täiendustega)

Joonis 1.1. selgitab rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri avaldumist läbi väärtuste ja tegevuste. Selgub, et need nähtused on omavahel seotud. Organisatsioonikultuuri tuumaks on eelkõige „jagatud taju igapäevastest tegevustest” (Hofstede 2001: 394), kuid see taju on mõjutatud laiemas rahvuskultuuri kontekstis kehtivatest väärtushinnangutest. Ühelt poolt mõjutavad väärtused organisatsiooni tegevust läbi omanike ja/või asutajate väärtuste (Schein 2004; Hofstede 2001). Teisalt kui organisatsioon asutatakse välisomanike poolt, siis edukaks toimimiseks tuleb neil arvestada sihtriigi rahvuskultuuri omapäradega. Seega organisatsiooni toimimine peegeldab laiemat kultuurikonteksti, kus tegutsetakse ning kust pärinevad laiemad ja sügavamad tõekspidamised (Schein 2004: 18; Nelson, Gopalan 2003). Nende nähtuste omavahelist seost kinnitavad ka mitmete uurimuste (Deshpande ja Fahley 2004; Hewett *et al* 2006) tulemused. Rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri erinevusena võib välja tuua, et kultuurile omased reeglid ja väärtused omandatakse tavaliselt varases eas ja neid on hiljem keeruline muuta, organisatsiooni tegevused aga hiljem, läbi organisatsiooni tegevuses osalemise (Hofstede 2001: 394; Hofstede *et al* 1990).

Nelson ja Gopalan (2003) uurisid, kuidas tajuvad immigrandid sihtriigi rahvuskultuuri ja organisatsioonikultuuri võrreldes kohalikega ja leidsid, et immigrandid tajuvad rahvuskultuure puudutavaid aspekte kohalikest erinevalt, samas organisatsioonikultuuri puhul selliseid erinevusi ei täheldatud. Sarnasele järeldusele jõudis ka Tolmats (2004: 59) leides, et rahvuskultuuriline kontekst, kus organisatsioonid tegutsevad, mõjutab organisatsiooni liikmete taju organisatsioonikultuurist rohkem kui organisatsiooni liikmete tegelik rahvuskultuuriline taust. Seega võib arvata, et organisatsioonis levinud väärtused põhinevad organisatsiooni juhtide või asutajate rahvuskultuuri väärtustel, kuid

mitte tingimata kõigi organisatsiooni liikmete rahvuskultuurilistel väärtustel. Teistesse riikidesse tööle minnes võtavad inimesed omaks küll sealse organisatsioonikultuuri, kuid ei pruugi omaks võtta sealset rahvuskultuuri. Sellest tulenevalt tuleks rahvuskultuuri uurimisel keskenduda uuritava riigi päritolu indiviidide hinnangutele, organisatsioonikultuuri uurimisel võib aga valimisse kaasata ka teistest riikidest pärit indiviide, kes uuritavas riigis töötavad.

1.2 Organisatsioonikultuuri olulisemad dimensioonid

Organisatsioonikultuuri uurimisel eristatakse subjektiivset ja objektiivset lähenemist (Smircich 1983). Subjektiivse lähenemise (Morgan 1997; Gregory 1983) puhul nähakse organisatsioonikultuuri kui midagi, mis organisatsioon ise on, kui metafoori kogu organisatsiooni kirjeldamiseks. Uurimustes pööratakse peatähelepanu organisatsiooni olemusele (Smircich 1983). Sageli kasutatakse organisatsiooni mõistmiseks masina ja organismi metafoore (Morgan 1997; Smircich 1983; Burns ja Stalker 1961, viidatud Helfridge *et al* 2007 kaudu), kujutades organisatsiooni kui vahendit (masinat) ülesande saavutamiseks, või kui muutuv keskkonnas ellujäämise eest võitlejat (organismi). Subjektiivse lähenemise korral vaadeldakse organisatsioonikultuuri kui tervikut, kasutades uurimiseks individuaalset lähenemist ja kvalitatiivseid meetodeid (intervjuud, vaatlused, etnograafia) püütakse haarata samaaegselt organisatsioonikultuuri mitmeid olulisi aspekte (Schein 1990).

Objektiivse lähenemise (Hofstede 2001; Schein 2004; Trice, Beyer 1984) puhul vaadeldakse organisatsioonikultuuri kui midagi, mida organisatsioon omab, mis on seotud organisatsiooni tegutsemisega ning mis on mõõdetav. Põhitähelepanu pööratakse organisatsioonikultuuri nähtavate, objektiivsete elementide mõõtmisele, hoiakute ja väärtuste avaldumisele läbi käitumuslike normide ja tehiskeskonna.

Käesolevas töös kasutatakse objektiivse lähenemise metoodikat. Selle lähenemise korral võetakse aluseks organisatsioonikultuuri olulisemateks peetavad ja organisatsiooniti varieeruvad aspektid ning kirjeldatakse organisatsioonikultuuri üksikute aspektide-dimensioonide kaupa. Need iseseisvad kirjeldused üheskoos määravad asukoha valitud dimensioonidega ruumis ja see omakorda määrab organisatsioonikultuuri tüübi. Sellise lähenemise põhjal on ka lihtsam kasutada

kvantitatiivseid meetodeid (erinevat tüüpi ankeete-küsimustikke, aga ka mõningaid füüsiliselt mõõdetavaid näitajaid).

Lühiülevaate mitmete uurijate poolt olulisemateks peetud organisatsioonikultuuri dimensioonidest annab järgmine autori poolt koostatud tabel 1.1, milles tuuakse välja

- uurijate nimed ja uurimuse ilmumisaasta,
- uurimuses oluliseks peetavad organisatsioonikultuuri dimensioonid (tabelis tähistatud tärniga).

Tabel 1.1. Organisatsioonikultuuri olulisemad dimensioonid erinevate autorite käsitluses

Dimensioonide nimetused	Trompenaars, Hampden-Turner 2000	Harrison 1995	Quinn, Rohrbaugh 1983
Domineerimise ja võrdsusega seonduv	*	*	
Kontrolli ja paindlikkusega seonduv			*
Ülesande ja suhetega seonduv	*	*	*
Protsessi ja tootlikkusega seonduv			*

Allikas: Autori koostatud Harrison (1995), Quinn, Rohrbaugh (1983) ja Trompenaars, Hampden-Turner (2000) põhjal.

Tabel 1.1 põhjal võib öelda, et erinevad autorid peavad organisatsioonikultuuri kirjeldamisel oluliseks mitmesuguseid dimensioone. Edasisel dimensioonide kirjeldamisel põhinetakse peamiselt tabeli koostamisel aluseks võetud autorite – Harrison (1995), Quinn, Rohrbaugh (1983) ja Trompenaars, Hampden-Turner (2000) käsitlustele.

Domineerimise ja võrdsusega seonduv organisatsioonikultuuri dimensioon väljendab võimu jaotumist organisatsioonis. Domineerimise korral on tegemist hierarhiliste suhete ja võimu formaalse jaotusega, võrdsuse puhul on otsustamisel olulised professionaalsed oskused ja saavutused. See dimensioon avaldub näitaks selles, kuid võrd peetakse

loomulikuks et alluvad täidaksid korraldusi ilma küsimusi esitamata ja selgitusi-põhjendusi ootamata.

Kontrolli ja paindlikkusega seonduv dimensioon väljendab reeglite oluliseks pidamist. Kontrolli puhul on töökohustused ja töö korraldus rangelt fikseeritud, olulisel kohal on reeglid ja formaalsed instruksioonid, millest kõik organisatsiooni liikmed peavad oma tegevustes lähtuma. Paindlikkuse puhul eeldatakse et iga tööline hoolitseb ise selle eest, et vajalik töö oleks õigeaegselt tehtud, formaalsetele reeglitele ei pöörata nii suurt tähelepanu, nende järgimine on rohkem indiviidide endi otsustada sõltuvalt konkreetsetest situatsioonidest. See dimensioon avaldub näiteks selles, kui sageli on instruksioonid kirjalikult täpselt paika pandud ja kuivõrd hästi kasutatakse töötajate oskusi uute toodete/teenuste arendamiseks. Organisatsioonikultuuri see dimensioon vastab peaaegu täpselt organisatsioonide jaotamisele mehhaanilisteks (täpsed käsuliinid, kohustused ja tasud) ja orgaanilisteks (töötajate jagatud väärtustele ja eesmärkidele toetuv) või juhtimise X ja Y teooriatele (X-teooria järgi soovivad töötajad eelkõige kindlustunnet ja selle annavad täpsed reeglid, Y-teooria järgi annavad töötajad oma parima just organisatsiooni eesmärke jagades ja vabamalt tegutsedes) (McGregor 1960. Viidatud Helfrich *et al* 2007 kaudu.)

Ülesande ja suhetega seonduv dimensioon (nimetatud ka väline ja sisemine orientatsioon) kajastab suhtumist organisatsiooni eesmärki ja organisatsiooni liikmete omavahelistesse suhetesse. Eesmärgi väärtustamise puhul ollakse orienteeritud tulemusele, kõige tähtsamaks peetakse heade tulemuste saavutamist ja hästi tehtud töö tunnustamist, tuginetakse kohusetundlikkusele ja saavutuste põhjal motiveerimisele. Suhete väärtustamise puhul on olulised organisatsiooni liikmete omavahelised head ja harmoonilised suhted ning sõbralik atmosfäär (ollakse orienteeritud organisatsiooni suhtes sissepoole). See dimensioon avaldub näiteks selles, kas indiviidide hindamine on otseselt seotud eesmärkide saavutamisega või selles kui sageli väljendavad juhid muret töötajate isiklike probleemide pärast.

Protsessi ja tootlikkusega seotud dimensioon on seotud organisatsiooni eesmärkidega ning sellega, milliseid vahendeid kasutades organisatsioon oma eesmärkideni jõuab. Näiteks paindlikkus ja valmisolek uuteks olukordadeks on vahendid organisatsiooni kasvu saavutamisel ning planeerimine ja eesmärkide seadmine suurema efektiivsuse ja

tootlikkuse saavutamisel. Protsessi ja tootlikkuse dimensioon on ühteaegu seotud nii kontrolli ja paindlikkuse kui ülesande ja suhete dimensioonidega, see tähendab, et vahendid ja eesmärgid on läbi nende dimensioonide kirjeldatavad.

Tabelis ei ole kajastatud kahe olulise autori – Edgar H. Schein'i ja Geert Hofstede organisatsioonikultuuri käsitlusi. Põhjuseks on, et Schein (1990) ei too välja universaalseid organisatsioonikultuuri dimensioone, kuid rõhutab et igal organisatsioonil tuleb toime tulla välise kohanemise (organisatsiooni ülesanne seoses keskkonnaga, eesmärkide saavutamise vahendid, tulemuste mõõtmise kriteeriumid) ning sisemise integratsiooniga (ühine arusaam ajast, staatuse ja võimu jaotus, omavaheliste suhete kriteeriumid, tasude ja karistuste süsteem) seotud ülesannetega. Hofstede on samuti organisatsioonikultuuri uurinud (Hofstede 2001: 391–415, Hofstede *et al* 1990) ja leidnud Taani ja Hollandi organisatsioonide põhjal 6 peamist organisatsioonikultuuri iseloomustavat dimensiooni (protsess vs tulemused, töötajad vs töö, kihelkondlik vs professionaalne, avatud vs suletud süsteem, vabadus vs range kontroll, normatiivsus vs pragmaatilisus). Nii Schein'i kui Hofstede arvates tuleks organisatsioonikultuuri uurimisel läheneda organisatsioonidele individuaalselt ning seejuures on soovituslik kasutada kvalitatiivseid uurimismeetodeid.

Tabelis 1.1 toodud dimensioonide näitlikustamiseks on tabelis 1.2 erinevate küsimustike põhjal esitatud neid dimensioone kajastavad väited/ küsimused. Quinn ja Rohrbaugh'i (1983) lähenemises eristatud protsessi ja tootlikkusega seotud dimensiooni kohta ei õnnestunud käesoleva töö autoril näidisküsimusi leida. Põhjuseks on ilmselt asjaolu, et hilisemalt on seda lähenemist modifitseeritud (Cameron, Quinn 1999), mille käigus on protsessi ja tootlikkusega seotud dimensioon käsitlusest välja jäetud.

Tabel 1.2. Organisatsioonikultuuri dimensioone kajastavad näidisküsimused

Dimensioonide nimetused	Näidisküsimused/ väited	Aluseks olev küsimustik
Domineerimise ja võrdsusega seonduv	„töötajatelt eeldatakse tingimusteta juhtide järgimist”	House <i>et al</i> (1999)
Kontrolli ja paindlikkusega seonduv	„kui sageli on instruksioonid kirjalikult paika pandud”, „kas organisatsioonis kasutatakse parimal viisil töötajate oskusi uute toodete/teenuste arendamiseks”; „meie asutus on väga formaliseeritud ja struktureeritud koht, kus reeglid juhivad inimeste käitumist”.	FOCUS küsimustik, van Muijen <i>et al</i> (1999); konkureerivate väärtuste küsimustik, Helfridge <i>et al</i> (2007)
Ülesande ja suhetega seonduv	„kui sageli väljendavad juhid muret töötajate isiklike probleemide pärast”; „kas indiviidide hindamine on otseselt seotud eesmärkide saavutamise”; „meie asutuses peetakse oluliseks konkureerimist ja saavutusi. Tähtsad on mõõdetavad eesmärgid”.	FOCUS küsimustik, van Muijen <i>et al</i> (1999); konkureerivate väärtuste küsimustik, Helfridge <i>et al</i> (2007)

Märkus: organisatsioonikultuuri protsessi- ja tootlikkuse dimensioon on hilisemas käsitluses välja jäetud ja seda erinevates küsimustikes ei kajastata. Allikas: autori koostatud Helfridge *et al* (2007), House *et al* (1999) ja Van Muijen *et al* (1999) põhjal.

Erinevate organisatsioonikultuuri käsitlevate autorite lähenemiste võrdlemisel selgub, et üldiselt vaadeldakse organisatsioonikultuuri binaarsete paaridena. Binaarse paari ühte poolt nähakse kultuuris sageli positiivsemana ja väärtustatakse rohkem kui selle binaarset vastandit (Derrida 1980). Ühe binaarse paari moodustab enamikes käsitlustes ka ülesande ja suhteorientatsioon (Hofstede *et al* 1990 käsitluses protsessile vs tulemustele orienteeritus), väljendades seisukohta, et mida rohkem ollakse suhetele orienteeritud, seda vähem oluliseks peetakse organisatsiooni ülesannet. Tegelikult võib neid vaadelda ka eraldiseisvate organisatsioonikultuuri dimensioonidena, sest erinevates situatsioonides sõltub inimeste käitumine nii organisatsiooni liikmete soovist aktsepteerida organisatsiooni eesmärgi ja ülesannet kui ka toetada ja soodustada organisatsiooni liikmete ühtekuuluvustunnet. Seejuures ülesande toetamine ei pruugi kajastada ühtekuuluvustunde ebaoluliseks pidamist. Näiteks võivad head omavahelised suhted ning ühtekuuluvustunne olla organisatsiooni ülesande eduka täitmise eelduseks, seega võib organisatsioonikultuur olla kõrgelt nii suhetele kui ka ülesandele orienteeritud. Igal juhul peetakse ülesannet ja suhteid organisatsioonikultuuri

avaldumise olulisteks aspektideks, mida vaadeldakse enamasti koos teiste organisatsioonikultuuri aspektidega. Võib arvata, et kõik need aspektid avaldavad mõju organisatsioonikultuuri kujunemisele.

Lähtuvalt sellest, kuivõrd organisatsiooni liikmed toetavad organisatsiooni eesmärke ja ülesandeid, nimetavad Kotter ja Heskett (1992) organisatsioonikultuuri positiivseks ja negatiivseks. Positiivse/toetava hoiaku korral tegutsevad organisatsiooni liikmed selle nimel, et organisatsiooni edukamaks muuta, negatiivse/mittetoetava hoiaku korral suhtutakse organisatsiooni eesmärkidesse ja edusse ükskõikselt.

Sarnaselt eristavad Deal ja Kennedy (1982) tugevat ja nõrka organisatsioonikultuuri. Tugevat organisatsioonikultuuri iseloomustavad kooskõlalised ja harmoonilised suhted, mis põhinevad väärtuste, tõekspidamiste ja käitumisviiside sarnasusel. Sellises organisatsioonis ilmnevad tugevad kollektivistlikud tendentsid, milles koosluse huve peetakse indiviidi omadest tähtsamaks. Nõrk organisatsioonikultuur on selle vastandiks, individid eristuvad üksteisest ja esindavad reeglina enda või mõne grupi seisukohti pigem kui terviklikku organisatsiooni.

See, kuidas organisatsioonides ülesannete täitmist ja omavahelisi suhteid hinnatakse, on rahvuskultuuriti varieeruv. Mõnedes kultuurides eeldatakse, et enne omavaheliste suhete tekkimist ei saa ülesannet täita ning üldiselt on tähtsam roll suhete hoidmisel isegi kui see tähendab lühiajalist läbikukkumist ülesannete täitmisel (Schein 1997: 371). Teistes kultuurides ei pöörata omavahelistele suhetele võibolla nii suurt tähelepanu, kuid üldiselt on leitud, et head omavahelised suhted aitavad luua organisatsiooniliikmete vahelist usaldust ja toetavat atmosfääri (Vadi, Allik, Realo 2002), mis omakorda aitavad kaasa organisatsiooni ülesannete edukale täitmisele.

Organisatsiooni ja selle liikmete vahelise seotuse tekitamiseks püüavad organisatsioonid sageli luua mitmesuguseid võimalusi. Warren ja Johnson (1995) leidsid oma uurimuses, et mida rohkem organisatsioon toetab oma töötajate perega seotud kohustusi, seda vähem on töötajatel kodu- ja pererollide vahelisi pingeid ning seda enam saavad nad keskenduda töö tegemisele/organisatsiooni ülesande täitmisele. Seega saadav kasu on vastastikune. Erinevad organisatsiooni poolt tekitatavad hüved oma liikmete jaoks aitavad luua baasi heaks ja kauakestvaks töösuhteks.

Eestis on organisatsioonikultuuri ülesandele ja suhetele orienteeritust käsitletud varasemalt mitmesugustes uurimustes (sealhulgas Alas, Vadi 2003; Vadi, Allik, Realo 2002). Uurimuste tulemuste põhjal võib öelda, et eestlased on kümnepallisel skaalal üle keskmise organisatsiooni ülesannet toetavad ning omavahelistele suhetele orienteeritud. Seejuures on huvitav asjaolu, et nende orientatsioonide võrdlemisel on eestlased märgatavalt rohkem suhetele kui ülesandele orienteeritud.

Vadi, Allik ja Realo (2002) uurimuse põhjal selgus, et Eesti kontekstis on ülesande ja suhteorientatsioon seotud töötaja ametiga - tavatöötajad ning spetsialistid/juhid peavad oluliseks erinevaid organisatsioonikultuuri aspekte. Kui spetsialistid/juhid peavad oluliseks eelkõige organisatsiooni ülesannet, siis tavatöötajad pööravad spetsialistidest/juhtidest suuremat tähelepanu omavahelistele suhetele. Sellised juhtide ja tavatöötajate väärtuste erinevused võivad saada organisatsioonisiseste pingete allikaks.

Samuti on uuritud, kuidas organisatsiooni ülesande ja suhteorientatsioon mõjutavad organisatsiooni liikmete hoiakuid muutuste suhtes. Alas ja Vadi (2003) (Eesti ettevõtete põhjal) leidsid, et hoiakud muutuste suhtes on positiivselt seotud organisatsioonikultuuri ülesandeorientatsiooniga. Sama uurimuse tulemuste põhjal selgus ka, et juhid ja kõrgharidusega vastajad olid muutuste suhtes toetavama hoiakuga kui tavatöötajad ja madalama haridustasemega vastajad.

Mäkiluoko (2004) on uurinud ülesande ja suhteorientatsiooni mitmekultuuriliste meeskondade kontekstis (Soome–Hiina, Soome–Euroopa, Soome–Ameerika kultuuride kombinatsioonid). Tema tulemused näitasid, et ainult ülesandele orienteeritud juhid on pigem etnotsentrilised ja kultuuriliste erinevuste suhtes kinnised. Samas suhetele orienteeritud või nii suhetele- kui ülesandele orienteeritud juhid on kultuurierinevustest teadlikumad ja tegutsevad meeskonna kohesiivsuse saavutamise ja kultuurierinevustest tingitud probleemide vältimise nimel. Selline tulemus on tänapäevases kontekstis, kus väga paljudes organisatsioonides puututakse kokku kultuuriliste erinevustega (rahvusvahelised organisatsioonid, meeskonnad, kliendid, tarnijad), väga huvitav. Antud uurimus näitab edukalt, et on tegureid, mida organisatsioonid saavad efektiivse kultuuridevahelise tegutsemise eesmärgil töötajaid valides juba ette arvesse võtta.

Halfhill *et al* (2005) töid varasemate uurimuste põhjal välja ülesande ja suhteorientatsiooniga seotud isikuomadused. Selgus, et ülesandorientatsiooni ennustasid kõige paremini isikuomadused nagu kohusetundlikkus ja avatus, suhteorientatsiooni aga meeldivus, emotsionaalne stabiilsus ja abivalmidus.

Eelnevat kokku võttes saab öelda, et organisatsioonikultuuri olemus ei ole üheselt määratletav, vaid hõlmab endas mitmeid erinevaid tahke. Seejuures üheks oluliseks organisatsioonikultuuri kirjeldavaks aspektiks on, kuivõrd pööratakse organisatsioonis tähelepanu organisatsiooni ülesandele ja selle liikmete omavahelistele suhetele.

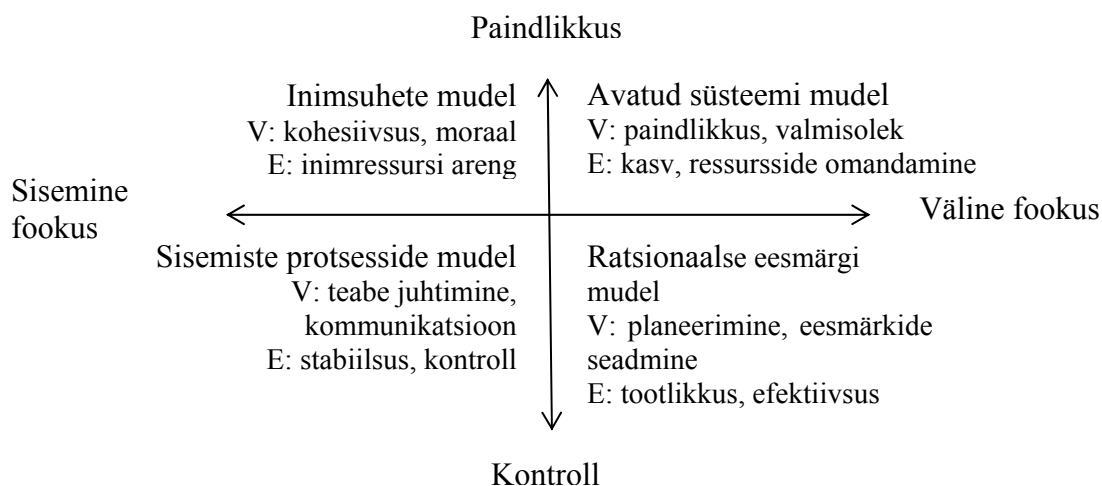
Toodud näidetes vaadeldakse organisatsioonikultuuri dimensioone sageli kahe vastandliku omaduse binaarse paarina. Kuid tegelikkuses ei pea sellisest paarist ühe omaduse-aspekti tugevam avaldumine mitte alati kaasa tooma teise aspekti nõrgemat avaldumist. Seepärast võib iga sellist binaarset paari vaadelda ka kui kahest iseseisvast dimensioonist koosnevat gruppi. Näiteks ülesandele ja suhetele orienteerituse korral ei pruugi ülesande oluliseks pidamine sugugi kajastada ühtekuuluvustunde ebaoluliseks pidamist ja mõnes organisatsioonis võidakse neid mõlemaid kõrgelt väärtustada, pidades ühtekuuluvustunnet organisatsiooni ülesannete saavutamise oluliseks teguriks.

Teiselt poolt on aga selge, et organisatsioonikultuuri erinevad dimensioonid ei ole sageli sõltumatud ning neid võib omavahel ühendada. Näiteks töötajatevaheliste heade suhete loomise püüdega käib arvatavalt kaasas väiksem suhete hierarhia rõhutamine ja suurem töötajate usaldamine, mistõttu asukoht nendes dimensioonides võiks olla tugevas korrelatsioonis. Seejuures organisatsioonile on töötajate heade omavaheliste suhete loomise lõppeesmärgiks muidugi kaasa aidata organisatsiooni ülesannete paremale täitmisele.

1.3 Organisatsioonikultuuri tüübid

Eelmise alapeatüki põhjal võib öelda, et erinevad autorid peavad organisatsioonikultuuri kirjeldamisel oluliseks erinevaid dimensioone või teisiti öeldes aspekte, mis võiksid seda nähtust kõige paremini iseloomustada. Organisatsioonid paiknevad erinevate organisatsioonikultuuri dimensioonide ruumis gruppidega, kus iga grupp on iseloomustatav temale omase organisatsioonikultuuri tüübiga. Selline tüpiseerimine võimaldab organisatsioone lihtsamalt ja ülevaatlikumalt kirjeldada.

Organisatsioonikultuuride tüpiseerimist dimensioonide järgi selgitab järgmine joonis 1.2, mis vastab Quinn'i ja Rohrbaugh'i (1983) lähenemisele. Nende mudelis moodustub paindlikkuse-kontrolli, sisemise-välise orientatsiooni ning protsessi ja tootlikkuse dimensioonidest neli organisatsioonikultuuri tüüpi.



Joonis 1.2. Organisatsioonikultuuri konkureerivate väärtuste mudel. (Quinn, Rohrbaugh 1983) V tähistab organisatsiooni eesmärkide saavutamise vahendeid ning E tähistab organisatsiooni eesmärke

Joonisel üksteise suhtes diagonaalis asetsevad organisatsioonikultuuri tüübid on üksteise vastandid ning paralleelselt paiknevad tüübid jagavad teatud omadusi. Sisemiste protsesside ning ratsionaalse eesmärgi mudel on omavahel sisuliselt kõige sarnasemad. Oluline on selle mudeli puhul, et organisatsioonides peaksid erineval määral olema esindatud kõik need kultuuri tüübid, kuid tõenäoliselt on üks kultuuritüüp/dominantne kultuur tugevamalt avaldunud kui teised.

Mitmetes hilisemates uurimustes on algne kolme dimensiooniline struktuur taandatud kahele dimensioonile – paindlikkus, kontroll ning sisemine ja väline fookus. Seejuures dimensioonide põhjal moodustuvate tüüpide sisu jääb üldjoontes samaks, kuid erinevad autorid kasutavad nende kirjeldamisel veidi erinevaid nimetusi. Mõnedes olulisemates uurimustes kasutatakse nimetused on toodud järgnevas tabelis 1.3. Avatud süsteemi mudeli puhul kasutatakse Deshpande *et al* (2000) lähenemises adhokraatia nimetust. Adhokraatia tuleneb ladinakeelsest väljendist *ad hoc*, mis tähendab vastavalt vajadusele

või ette planeerimata. Seda mõistet kasutatakse bürokraatia vastandina ning siin kontekstis tähistab ta paindlikkust ja vajadusest tulenevat tegutsemist.

Tabel 1.3. Organisatsioonikultuuri tüüpide nimetused erinevate autorite käsitluses

Autorid	Organisatsioonikultuuri tüüpide nimetused			
Quinn, Rohrbaugh (1983)	Avatud süsteemi mudel	Ratsionaalse eesmärgi mudel	Sisemiste protsesside mudel	Inimsuhete mudel
Deshpande <i>et al</i> (2000)	Adhokraatia	Turg	Hierarhia	Klann
Kalliath <i>et al</i> (1999)	Ettevõtlikkuse kultuur	Ratsionaalne kultuur	Hierarhiline kultuur	Meeskonna kultuur

Allikas: autori koostatud Deshpande *et al* (2000), Kalliath *et al* (1999) ja Quinn, Rohrbaugh (1983) põhjal.

Sellist dimensioonidel põhinevat tüpiseerimist kasutavad ka mitmed teised autorid. Näiteks Hofstede peab organisatsiooni puhul olulisteks dimensioonideks hierarhiat ja formaliseeritust, mille põhjal eristab nelja organisatsioonikultuuri tüüpi – inimeste püramiid, hästi õlitatud masin, külaturg ja perekond (Hofstede 1980, viidatud läbi Berry, Segall, Kagicibasi 1997: 377). Trompenaars ja Hampden-Turner (2000) aga hierarhiat ja ülesandele või suhetele orienteeritust ning nende põhjal nelja organisatsioonikultuuri tüüpi, milleks on juhitav vahend, perekond, inkubaator ja eiffeli torn. Mõlemal juhul võiks arvata, et vaadeldavad dimensioonid on omavahel teatud mõttes seotud - näiteks võiks kõrge hierarhia puhul eeldada ka suuremat organisatsiooni formaliseeritust ning samuti suuremat ülesandele orienteeritust (suurem vertikaalne eristumine suurendab formaalsust ja vähendab omavahelisi sooje, sõbralikke suhteid). Siiski ei ole see seos tegelikkuses alati selline, mõlemad autorid toovad välja kultuure, kus eelpooltoodud võimalik seos avaldub vastupidi. Näiteks Hiinat iseloomustab kõrge hierarhia ja madal formaliseeritus, kus omaniku autoriteet on kõrge ning reeglid ja standardid ei oma suurt tähtsust. Tõenäoliselt on Hiina kultuuris aga kirjalike reeglite asemel tugevad kultuurist tingitud normid, millest organisatsiooni tegevuses lähtutakse. Seega kõike ei püüta reeglitega ja ettekirjutustega standardiseerida, vaid pigem on sealsed inimesed ise oma normide poolt “standardiseeritud”.

Madala hierarhia puhul peetakse töötajate parimaks motiveerimisvahendiks vastutust, autonoomsust ja usaldusväarsust (Hofstede 2001). Madala formaliseeritusega organisatsioonikultuurile on tüüpiline, et töötajatele antakse tööülesannete täitmisel

märkimisväärne otsustusvabadus, arvestatakse töötajate ootuste, huvide ja vajadustega ning töötajatele on omane püüe organisatsiooni tulemusi parandada (Rodrigues, Kaplan 1998). Ülesandeorientatsioon viitab sellele, et organisatsioon on eelkõige ülesannete ja funktsioonide edukaks täitmiseks loodud süsteem vastandina koos töötavale inimgrupile, mida iseloomustavad tihedad sotsiaalsed suhted nii omavahel kui organisatsiooniga.

Organisatsioonikultuuri, kus on madal hierarhia ning kus omavahelised suhted on väga olulisel kohal nimetavad Trompenaars ja Hampden-Turner (2002: 174) juhitava vahendi organisatsioonikultuuriks. Sellise organisatsioonikultuuri tüübi korral keskendutakse eelkõige asjade praktilisele, mitte teoreetilisele küljele. Jäädakse kindlaks oma eesmärkidele, samas ollakse väga paindlikud – kui eesmärk muutub või tekivad uued eesmärgid, siis sellele reageeritakse efektiivsete tulemuste saavutamise seisukohalt kiiresti.

Trompenaars ja Hampden-Turner (*ibid*) nimetavad juhitava vahendi organisatsioonikultuuri projektile orienteeritud kultuuriks, kus liikmetele määratud ülesanded ei ole juba eelnevalt rollidega defineeritud, vaid kujunevad ja muutuvad tegevuse käigus. Grupi liikmed on võrdsed, sest ülesannete täitmisel võib vaja olla neist igaühe kui eksperdi teadmisi – igaühel on täita oma osa, kuid milline osa täpselt, sõltub konkreetsest eesmärgist. Tekkivad töögrupid on ajutised ja suhted sama lühiajalised kui projektid, sõltudes sellest, kuidas projekti tulemuste saavutamise seisukohalt kasulik on. Grupi liikmete vahel ei teki vastastikust sõltuvust ja kiindumust, pigem on tegemist neutraalsete suhetega. Olulised on indiviidi saavutused ja panus ühiselt soovitava tulemuse saavutamiseks. Samas toovad autorid esile, et väikestes organisatsioonides on organisatsioonikultuur veidi enam suhetele orienteeritud, nimetades seda inkubaatoriks. Sellist organisatsioonikultuuri iseloomustab protsessile orienteeritus ja loovus, lähedased suhted, minimaalne struktureeritus ja hierarhilisus.

Deshpande *et al* (2000) mudelis nimetatakse sarnast organisatsiooni tüüpi turuks, kus ollakse tulemustele orienteeritud, konkureerivad ning juhtimine on eesmärgile orienteeritud. Hewett *et al* (2006) uurisid, kuidas erinevad organisatsioonikultuuri tüübid on ostja-müüja vaheliste suhetega seotud ja leidsid, et turu organisat-

sioonikultuuri tüüp on seotud pideva suhete muutusega, vastavalt sellele, kes pakub kõige paremaid tingimusi (vastandina juba hästi teada partnerite hoidmisele).

Kwantes ja Boglarsky (2007) eristavad kolme organisatsioonikultuuri tüüpi, mis sõltuvad ülesande- ja suhteorientatsioonist ning fookusest turvalisusele või kõrgema taseme vajadustele (eneseaktualiseerimine, keerukate eesmärkide saavutamine, individuaalne areng). Nii moodustuvad konstruktiivne, passiivne/kaitsev ja agressiivne/kaitsev organisatsioonikultuuri tüübid. Konstruktiivse organisatsioonikultuuri tüübi puhul on kesksel kohal indiviidide rahulolu ja head omavahelised suhted, siin väärtustatakse eesmärkide püstitamist ja saavutamist, eneseaktualiseerimist, vastastikust hoolivust ning töötajate kaasamist otsustustesse. Konstruktiivne kultuur tagab kõige paremini töötajate kõrge rahulolu ja organisatsiooni head tulemused. Passiivse/kaitstva tüübi korral püütakse omavahelisi suhteid hoida meeldivatena ja selle nimel välditakse konflikte. Sellistes organisatsioonides lähtutakse üldiselt (juhtide poolt kehtestatud) reeglitest ja ülesannetest ning väärtustatakse konservatiivsust ja traditsioone. Sellistes organisatsioonides ei tasustata head soorituse eest, küll aga karistatakse vigade tegemist. Kolmandaks tüübiks on agressiivne/kaitsev, kus peatähelepanu on organisatsiooni ülesande saavutamisel. Siin on kesksel kohal väärtusteks vastandumine, ametikohast tulenev autoriteet, pidev konkureerimine ja perfektsionism.

Helfridge *et al* (2007) (n=71 776 mittejuhtivatel kohtadel töötavate indiviidide hulgas, andmed veteranide tervisekeskuse töökeskkonna uurimusest) jõudsid konkureerivate väärtuste mudelit kasutades järeldusele, et mudeliga kirjeldatavad neli organisatsioonikultuuri tüüpi on omavahel tihedalt seotud. Nad said tulemuseks, et tegelikkuses on vaadeldav mudel kirjeldatav kahe organisatsioonikultuuri tüübiga, milleks on humanistlik ja korralduslik kultuur. Humanistliku kultuuri puhul on olulisteks märksõnadeks head töötajatevahelised suhted, lojaalsus, traditsioonid ning panustamine organisatsiooni arengusse ja innovatsiooni. Kõik need omadused peegeldavad indiviidide sisemist motiveeritust. Korraldusliku kultuuri puhul on kesksel kohal formaalsed reeglid, stabiilsus ning ülesannete ja eesmärkide täitmine. Seega siin avaldub just väline motivatsioon ehk eelkõige juhtide poolt ja formaalsetest reeglitest tulenevate ülesannete täitmine. Oluline on siinkohal ka samas uurimuses (Helfridge *et*

al, ibid) saadud tulemus, et sisemine ja väline motivatsioon ei pruugi ole üksteist välistavad, vaid organisatsioonikultuur toimib nende koostoimel ja tasakaalul.

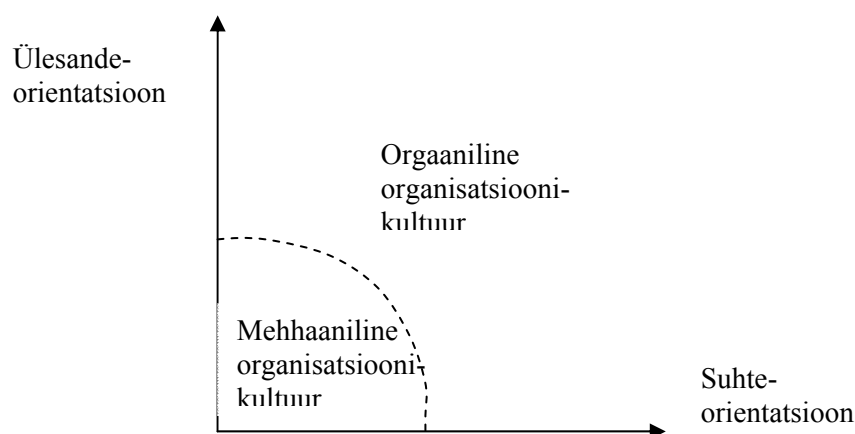
Helfridge *et al (ibid)* toovad välja, et vaatamata teistele nimetustele, sarnanevad need organisatsioonikultuuri tüübid varasema Burns ja Stalker'i mehhaanilise ja orgaanilise organisatsiooni käsitlusega ning McGregor'i X ja Y teooriaga. Sarnaste tulemusteni jõudsid ka Hewett *et al* (2006), leides et konkureerivate väärtuste mudel on kirjeldatav peamiselt orgaanilise ja mehhaanilise organisatsioonikultuuri tüübiga.

Mehhaanilist organisatsioonikultuuri iseloomustab töötajate selge arusaam oma kohustustest ning organisatsiooni poolt vastu saadavast tasust, selged käitumisjuhised ja käsuliini olulisus. Orgaanilisele organisatsioonikultuurile on omane vastutuse ja otsustamise hajutus, kus töötajad valivad ise eesmärkide saavutamise vahendid. Organisatsiooni seisukohalt on oluline, et töö oleks õigeaks ajaks tehtud, kuid mil viisil, seda otsustab töötaja ise. Sellistes organisatsioonides juhendatakse käitumisel peamiselt sisemistest väärtustest ja eesmärkidest kui konkreetsetest reeglitest ja instruktsioonidest. (Helfridge *et al* 2007). X teooria kohaselt soovivad töötajad turvalisust ja stabiilsust ning töö tegemisel vajavad nad pidevat välist juhendamist. Y teooria järgi on indiviidide käitumine selgitatav läbi saavutus- ja eneseaktualiseerimisvajaduse, mis on kirjeldatavad läbi sisemiste protsesside.

Hämmal (2006) uuris oma magistr töö raames kuidas organisatsiooni ülesande ja suhteorientatsioon on seotud sellega, kas töötajad tajuvad organisatsiooni orgaanilise või mehhaanilisena. Tulemused näitasid, et mõlemad organisatsioonikultuuri orientatsioonid pälvisid madalamaid hinnanguid kui organisatsiooni tajuti mehhaanilisena ning kõrgemad hinnangud kui organisatsiooni tajuti orgaanilisena. Seega kui organisatsiooni tajutakse paindliku ja kohaneva süsteemina, siis on töötajad valmis organisatsiooni ülesandesse rohkem panustama ning töötajate omavahelised suhted on paremad kui siis, kui organisatsiooni tajutakse jäiga ja formaalsetel reeglitel põhineva süsteemina.

Eelnevale ülevaatele tuginedes võib öelda, et organisatsioonikultuuri mõtestamisel eristatakse mitmesuguseid organisatsioonikultuuri tüüpe, kuid on leitud, et need erinevad tüübid on omavahel mõnevõrra kattuvad. Seejuures jäävad üksteisest eristuma

peamiselt kaks organisatsioonikultuuri tüüpi, mida iseloomustavateks keskseteks joonteks on indiviidide sisemine ja väline motiveeritus või orgaaniline ja mehhaaniline organisatsiooni käsitlus. Need organisatsioonikultuuri tüübid on suures osas selgitatavad läbi organisatsioonikultuuri suhete- ja ülesandeorientatsiooni dimensioonide. Käesoleva töö autori arvates võiks need organisatsioonikultuuri tüübid lähtudes organisatsioonikultuuri ülesande- ja suhteorientatsiooni dimensioonidest avalduda järgnevalt (joonis 1.3).



Joonis 1.3. Organisatsioonikultuuri tüüpide avaldumine läbi ülesande- ja suhteorientatsioonide (autori koostatud)

Joonise põhjal on madalam ülesande- ja suhteorientatsioon seotud mehhaanilise organisatsioonikultuuri tüübiga ning kõrgem ülesande- ja suhteorientatsioon seotud orgaanilise organisatsioonikultuuri tüübiga. See tähendab, et organisatsioonikultuuri tüüp läheb üle mehhaanilisest orgaaniliseks vastavalt sellele, mida paremad on organisatsiooni liikmete omavahelised suhted organisatsioonis ning mida kõrgemalt tajutakse, et organisatsiooni eesmärkide saavutamine on paindlik protsess - töötajad saavad eesmärkide saavutamise vahendid ise valida, head sooritust hinnatakse ning vigade tegemine ei ole karistatava, vaid on osa õppimisprotsessist.

Suhete- ja ülesandeorientatsiooni dimensioonidel põhinevat tüpiseerimist on seni vaadeldud peamiselt organisatsioonikäitumise teooriates gruppide käsitlemisel ning juhtimise teooriates konfliktide käsitlemisel. Samuti on neid käsitletud oluliste teguritena organisatsiooni arengu kontekstis (Söderling 2001). Võib öelda, et ülesande ja suhete aspekte peetakse olulisteks mitmesuguste sotsiaalsete suhete ja nähtuste selgitamisel ning need on seotud ka organisatsiooni kui sotsiaalse koosluse, mis on

loodud teatud ülesannete/eesmärkide täitmiseks, põhiolemusega. Seepärast võib neid pidada olulisteks aspektideks ka organisatsioonikultuuri kirjeldamisel ja analüüsil.

1.4 Organisatsioonikultuur Suurbritannia kontekstis

Organisatsioonide tegevus on mõjutatud laiemast väliskeskkonnast, mille oluliseks teguriks on rahvuskultuuriline kontekst. Rahvuskultuuris levinud hoiakud, väärtused ja tõekspidamised, mis võetakse endaga kaasa ka organisatsioonidesse, on arenenud ajaloo jooksul ja seepärast on oluline käsitleda ka selle kujunemise tausta. Järgnevalt antakse ülevaade Suurbritannia (SB) ajaloolisest taustast ja selle mõjust organisatsioonikultuurile, Eesti ja SB vahelistest majandussuhetest ning varasematest Suurbritannia organisatsioonides läbiviidud uurimustest ja nende tulemustest.

SB koosneb Inglismaast, Šotimaast, Walesist ja Põhja-Iirimaast. 1993 aasta seisuga oli Suurbritannia rahvaarvuks 58 miljonit, millega ta oli Euroopas suuruselt viiendal kohal peale Venemaad, Saksamaad, Itaaliat ja Prantsusmaad (Bureau of European Affairs 1999). Peamiseks SB riigikeeleks on inglise keel.

Alates 11. sajandist on SB aktiivne osaline Euroopas toimivas äritegevuses. Mereäärne asukoht oli üheks kaubandustegevust soodustavaks teguriks. Kodanlik revolutsioon Inglismaal (1642–1649) lõi tingimused kapitalismi arenguks tunduvalt varem kui teistes Euroopa riikides. Algas kiire majanduslike muutuste ajajärk. Kapitalismi arenguga hakkasid üha olulisemaks muutuma individualistlikud väärtused, tähtsuse omandas individuaalne panus ja kõrge saavutustele orienteeritus.

20. sajandi alguses hõlmas Briti koloniaalimpeerium umbes ühe neljandiku kogu maailma rahvastikust ja pindalast, olles seega kõige ulatuslikum impeerium maailma ajaloos. Kogu impeeriumis levis ühtne tehnoloogia, omavaheline kaubavahetus, inglise keel ja ühtne valitsemiskord. Kolooniad suurendasid SB majanduskasvu ja sõnaõigust kogu maailma äritegevuses. Tänapäevani iseloomustavad mitmeid SB endisi kolooniaid nagu USA, Kanada ja Austraalia tänapäevani teatavad ühised väärtused Suurbritanniaga, sealhulgas kõrge individualistlik orientatsioon (Hampden-Turner, Trompenaars 2000: 97).

Kuid II Maailmasõda tõi kaasa SB majandusliku ja poliitilise positsiooni tunduva nõrgenemise Briti koloniaalimpeeriumis ja koloniaalimpeeriumi lagunemise. Sõja järel on SB võimul olnud vaheldumisi leiboristlikud ja konservatiivsed valitsused, kusjuures leiboristid on tegelenud majanduse riigistamisega ning konservatiivid taaserastamisega. Eriti laiaulatusliku erastamise viis läbi Margaret Thacheri valitsus (1979–1990). Sellel perioodil oli poliitika aluseks soov realiseerida vaba turu printsiip, kus edu võtmeteks peetakse individuaalset vastutust ja konkurentsi. Selline indiviidikeskne suhtumine on omane ka teistele Lääne ühiskondadele (eriti USA), kus leitakse, et kõigile on antud võrdsed võimalused ning igaühe õnn sõltub sellest, kuidas neid võimalusi osatakse kasutada.

Tänapäeval kuulub SB juhtivate tööstusriikide hulka. SKT poolest ühe elaniku kohta kuulub SB maailma teise kümne tippu. Välisinvesteeringute lähtemaana on SB maailmas 4. ja sihtmaana 5. kohal. Viimastel aastakümnetel on sealne majanduse areng olnud turumajandusriikide seas edukamaid ja stabiilsemaid. (Eesti Entsüklopeedia 2007). On leitud (Harrison 1995: 160), et rikkastes ühiskondades, kus inimesed on paremini kindlustatud, hakatakse suuremat tähelepanu pöörama ka töötajate heaolule. Organisatsioonikultuuri kontekstis avaldub see läbi kõrgema suhteorientatsiooni. Ball (2001) esitab erinevatele uurimustele põhinedes seisukoha, et tegelikkuses võib kõrge majandusarengu tase ja rikkuse suurenemine soodustada nii individualistlike – individuaalne vabadus, eneseväljendus, piiramatud valikud oluliste eluküsimuste lahendamisel, kui ka kollektivistlike – mure teiste ühiskonna liikmete pärast, sotsiaalne õiglus, koostöö ja eneseohverdamine, väärtuste teket. Erinevates ühiskondades võib seega üldine rikkuse suurenemine avalduda erinevalt.

SB samastub tänaseni oma varasemate (kõrgema majandusarengu tasemega, inglise keeleruumi kuuluvate) kolooniatega. Nad on võrreldavad selliste indikaatorite poolest nagu kõrge kirjaoskuse tase (SBs 99%, Bureau of European Affairs 1999), keskmine vanus (globaalsete näitajate poolest kõrge), populatsiooni kasv (madal), tööstuse struktuur (kõrgetasemeline tehnoloogia) ja teenindussektori olulisuse kasv ning kõigis neis on inglise keel peamiseks riigikeeleks (Kwantes, Boglarsky 2007). Majandusareng ja tehnoloogiline areng on omavahel tihedalt seotud ning selles osas sarnane arengutase

lihtsustab ja soodustab riikide omavahelise majanduslikku koostööd ning riikidevahelisi tehinguid (Peterson, Smith 1997).

Religiooni peetakse samuti üheks teguriks, mis mõjutab gruppidevahelist interaktsiooni (Peterson, Smith 1997). SB iseloomustab protestantistlik religioosne traditsioon. Protestantlik eetika rõhutab, et inimesed peaksid enese päästmiseks ja jumala austamiseks töötama individuaalselt (Hui, Luk 1997: 373). See võib osaliselt selgitada SB kuulumist väga kõrge individualismi tasemega riikide hulka (Hofstede 2001) ka tänapäeval. Organisatsiooni kontekstis oodatakse individualistlikes kultuurides tööandjalt eelkõige materiaalsel tasustamisel – tööandja ja töötaja vaheline suhe on peamiselt ärisuhe, mis baseerub vastastikusel kasul, ning tööalast autonoomiat peetakse üheks olulisemaks motiveerimise vahendiks (Hui, Luk 1997: 376). Samuti eeldatakse, et otsustusprotsessidesse on kaasatud kõik otsustega seotud inimesed (Matsumoto, 1996: 108). Üldlevinud arvamuse kohaselt iseloomustab britte ka konservatiivsus, reserveeritus ja formaalsetest reeglitest kinnipidamine. Kuid tänapäeva demokraatlikud ideed on sellist suhtumist muutnud ja noortele ei ole need omadused enam niivõrd iseloomulikud.

Kui varasemalt on britid pööranud tähelepanu eelkõige iseendi huvidele, oma järelejäänud impeeriumile ja koostööle USA-ga, siis nüüd pööratakse üha rohkem tähelepanu ka suhetele Euroopa naabritega. Seda eelkõige tänu Euroopa Liidu, mille liige SB on alates 1973 aastast, tähtsuse suurenemisele maailmapoliitikas ja majanduses.

Eesti ja SB vahelised majandussidemed ulatuvad II Maailmasõja eelsesesse perioodi. Kuni 1937. aastani oli Suurbritannia Eesti suurimaks ja sealt edasi kuni sõja alguseni Saksamaa järel teiseks kaubanduspartneriks. Seoses Eesti iseseisvuse kaotusega katkesid need majandussuhted paratamatult. Peale taasiseseisvumist on majanduslik koostöö tasapisi taastunud, kuid jääb siiski tagasihoidlikuks. Aastatel 2000-2008 on Suurbritannia osa Eesti ekspordis olnud vahelduva eduga 2,6-4,7% (2008 aasta riikide järjestuses 10. kohal; Eesti. Arve ja fakte 2009) ja impordis 1,9-2,8% (2008. aasta riikide järjestuses 9. kohal; Eesti. Arve ja fakte, 2009) ringis. 2008 aasta andmetel oli SB Eestile järjekordiselt 8. kaubanduspartner (2006 aastal 12. kohal), moodustades Eesti väliskaubanduse mahust ligikaudu 3% ning 1.12.2008 seisuga oli Eestis

registreeritud 629 kas osaliselt või täielikult SB kapitalile kuuluvat ettevõtet. (Eesti Suursaatkond Londonis 2009).

Viimastel aastatel on oluliselt tihenunud ka SB ja Eesti vahelised turismikontaktid. Briti kodanikud on Eesti küllastuste arvuga 8. kohal (2008. aasta andmetel) ja Suurbritannia on Eesti turismiarengukavas liigitatud suure potentsiaaliga arenevaks turuks. SBst pärit turistide ööbimiste arv oli Eestis 2008 aasta seisuga 112 423. (Eesti Suursaatkond Londonis 2009).

Huvitav on ka 2007 aastal tööturu arengute prognoosimiseks tehtud uuringu põhjal välja toodud Eesti noori (15–24 aastased) iseloomustav trend - nimelt 44% Eesti noortest oli valmis esimesel võimalusel kodumaalt alatiseks lahkuma. Seejuures enamik vastajatest (60%) unistas elamisest mõnes teises Euroopa Liidu (EL) liikmesriigis. (Migratsioon ja tööturud EL valitud regioonides, 2007). 04.01.2008 seisuga on EL liikmesriikides oma põhielukoha registreerinud 26 884 Eesti kodanikku, seejuures suurem osa nendest elavad alaliselt Soomes, millele järgnevad Rootsi, Saksamaa ja SB (Raamatupidamis- ja maksuinfo portaal 2009).

Üldiselt võib öelda, Eesti ja SB vaheline koostöö on viimastel aastatel küll kasvanud, kuid koostöö potentsiaal on kindlasti suurem. Eduka koostöö arendamisel võiva üheks probleemseks teguriks olla meie riikide majandus- ja kultuuritraditsioonide erinevused. Kuna eestlaste jaoks on SB atraktiivseks elamise ja töötamise sihtkohaks ning Eestisse on loodud päris mitmeid SB omanduse ja osalusega ettevõtteid, siis pakub huvi selgitada, kuidas avaldub SB organisatsioonikultuur. Lisaks võib arvata, et selline teadmine võimaldab paremini mõista ka teiste, sarnase kultuuritaustaga riikide organisatsioonides toimuvat.

Ülevaate saamiseks SB organisatsioonikultuuri iseloomustavatest omadustest uuriti mitmete autorite poolt erinevates kultuurides läbi viidud uurimuste põhjal ilmunud raamatuid ja artikleid. Erinevate uurimuste kirjeldamiseks on koostatud tabel 1.4, milles on toodud SB organisatsioonikultuuri ülevaade üheksa erineva uurimuse põhjal. Järgnevas tekstis analüüsitakse uurimuste sisu täpsemalt ja tuuakse välja SB kultuuriruumile omased seaduspärasused.

Tabel 1.4. Organisatsioonikultuuri uurimused Suurbritannia kultuuriruumis

Autor, aasta	Meetod, SB valimi suurus	Tulemused
Hofstede, 1980	Küsimustik, 75 riigi organisatsioonide töötajate hulgas (IBM)	SB organisatsioonikultuuri iseloomustab madal formaliseeritus (ebakindluse vältimise määr) ja madal tsentraliseeritus (võimudistants), “külaturg” (<i>Village Market</i>)
Trompenaars, Hampden-Turner 2002	Küsimustik, 50 riigi juhtide (75%) ja tavatöötajate (25%) hulgas.	SB organisatsioonikultuuri iseloomustab madal hierarhia (võrdsus) ja nii suhetele (väiksemates organisatsioonides) kui ülesandele orienteeritus (suurtes organisatsioonides). OK vastavalt kui “inkubaator” ja kui “juhitav vahend”
Kainzbauer ja Dickie 2005	Intervjuu ja vaatlus, Saksamaa, SB ja Singapur, koolitajad, SB=14	SB organisatsioonides ollakse suhetele orienteeritud, teemade käsitlemisel eelistatakse üldist lähenemist
Kwantes, Boglarsky 2007	Küsimustik, 6 inglise keelt kasutavas riigis, töötajad, SB N=223	SB organisatsioonikultuuri iseloomustavad kõige enam konstruktiivsed normid – saavutused, eneseaktualiseerimine, julgustamine, kuulumine
Fischer 2006	Küsimustik (Schwartz, 1999 kultuuridimensioonidel põhinev), 10 riigi tudengite hulgas, SB N=42	SB iseloomustab kõrge tunnete- ja intellektuaalne autonoomia; harmoonia ja enese maksmapanemine; egalitaarsus.
Koopman <i>et al</i> 1999	Küsimustik, intervjuud, vaatlused, meediaanalüüs, 21 Euroopa riigis, keskastme juhid	Loode Euroopa juhte iseloomustavad sellised omadused nagu ausameelsus ja innustamine
Smith <i>et al</i> 2002	Küsimustik, 47 riigi keskastme juhtide hulgas, SB N=142	SB juhid on orienteeritud osalemisele ja horisontaalsetele suhetele.
Lomas 2006	Intervjuud, 6 SB ülikooli	SB ülikoolides suund keskse kontrolli ja kommunikatsiooni formaliseerituse poole.
Deshpande, Farley, Webster 2000	Intervjuu, 5 riigi börsil tegutsevad ettevõtted, turundus- ja ostujuhtide hulgas, SB N=40	SB organisatsioonikultuuri iseloomustab kõige enam konkureerimine – tootmisele orienteeritus, juhtimise orienteeritus eesmärgile, ülesannete täitmine, konkurentsivõime.

Allikas: Autori koostatud.

SB organisatsioonikultuuri iseloomustab Hofstede (Hofstede 1980, viidatud läbi Berry, Segall, Kagicibasi 1997 järgi) madal hierarhia ja madal formaliseeritus ning Trompenaars ja Hampden-Turneri (2002) järgi madal hierarhia ja ülesandele orienteeritus. Madal hierarhia iseenesest ei tähenda, et SB organisatsioonides hierarhilised suhted puuduksid, vaid pigem, et hierarhia põhineb inimeste saavutustel, teadmistel ja kogemustel, mitte juhi rollist tuleneval võimul. Laurent´i (1983) uuringus selgus, et SBs tajutakse organisatsiooni struktuuri selgelt ja peetakse rollide selgitamist ja defineerimist oluliseks ning organisatsioone ei tajuta kui võimusüsteeme. Hofstede

dimensioonidest lähtuvalt võiks seda tõlgendada kui madalat hierarhiat ning kõrget rollide formaliseeritust (seejuures tegevused ei pruugi formaliseeritud olla).

Kaizenbauer ja Dickie (2005) uurisid personali treenimist erinevate riikide organisatsioonides ja leidsid, et õppimisprotsessis on britid suhetele orienteeritud ja ebakindluse suhtes tolerantsemad. Koolitustel püütakse luua sõbralik, koostööle orienteeritud atmosfäär. Kõigi grupi liikmete arvamustele pööratakse tähelepanu, omavahel tehakse nalja ning treeneri ja treenitavate vaheline suhe on eelkõige sõbralik (Saksamaa valimi puhul eelkõige professionaalne ja ametlik). Seejuures on omavahelised suhted diplomaatilised ja viisakad, detailidesse laskumist ei peeta oluliseks. Aega suhtutakse paindlikult – koostatakse küll ajatabeleid, aga nendest ei peeta detailsusteni kinni. Õpetamisel on brittidele tähtis eelkõige asja praktiline, mitte teoreetiline sisu. Sellised tulemused on kooskõlas Trompenaars ja Hampden–Turneri (2002) “juhitava vahendi” organisatsioonikultuuriga, mida iseloomustab tulemustele orienteeritus, kuid heade tulemuste saavutamiseks on vajalikud head omavahelised suhted.

Kwantes ja Boglarsky (2007) uurisid erinevate riikide organisatsioonikultuure lähtudes nende ülesandele ja suhetele orienteeritusest ning turvalisusest ja kõrgema taseme vajadustest. Nende tulemuste põhjal kuulub SB organisatsioonikultuur “konstruktiivsesse” kultuuri klastrisse. Samas leiti, et selline organisatsioonikultuuri tüüp on väga levinud ka teistes inglise keeletaustaga kultuurides nagu Kanada, Uus-Meremaa, Lõuna-Aafrika ja Ameerika või vähemalt on ta nendes kõigis enam esindatud kui ainult ülesandele või suhetele orienteeritus.

Fischer'i (2006) läbi viidud uuringu põhjal iseloomustab SBt võrreldes teiste riikidega kõrge oma tunnete ja emotsioonide väljendamine ning loovuse, mõtete vabaduse ja intellektuaalse stimulatsiooni hindamine. Britid peavad oluliseks harmoonilisi omavahelisi suhteid, teiste huvide arvestamist ja kohanemist oma keskkonnaga, kuid sama tähtsaks peetakse ka enese maksmapanemist, keskkonna muutmist ja juhtimist personaalsete või grupi eesmärkide saavutamiseks. Seega on SB-le iseloomulikud individualistlikule kultuurile omased väärtused ning egalitaarsus/ võrdsed sotsiaalsed suhted (vastandina rollidel põhinevale hierarhiale). Ülesande ja suhete aspektist peetakse olulisteks mõlemaid.

Koopan et al (1999) poolt Globe'i projekti raames läbi viidud uuringus saadud tulemust, et Loode-Euroopas (Inglismaa, Iirimaa, Holland, Rootsi, Taani, Soome, Saksamaa, Austria, Šveits) keskastme juhte iseloomustavad sellised omadused nagu innustamine ja terviklikkus. Sellised juhid on entusiastlikud, positiivsed, võitlusvaimu ergutavad, tegutsemist ajendavad, ausad, otsekohesed, õiglased ja usaldusväärsed. Seejuures Inglismaal ja Iirimaal peetakse oluliseks (olulisemaks kui teistes Loode-Euroopa riikides) meeskonnale orienteeritust, mis väljendub grupiorientatsioonis, koostöös, lojaalsuses ja nõuandvas stiilis. Need omadused viitavad madalale hierarhiale ja omavaheliste suhete oluliseks pidamisele.

Smith *et al* (2002) uurisid, kuidas keskastme juhid eri riikides lahendavad tööl esinevaid situatsioone ning analüüsisid saadud tulemuste seost Hofstede (2001), Trompenaarsi ja Hampden-Turneri (2000, 2002) ning Schwartz'i (1994, Schwartz, Bardi 2001) kultuuridimensioonidega, et selgitada kuidas üldised kultuuri väärtused mõjutavad organisatsioonide kontrolliga seotud protsesse ja tegevusi. Selgus, et keskastme juhtide tegevuses ollakse osalemisele orienteeritud (horisontaalsed suhted). See näitab, et tegutsemisel lähtutakse mitte hierarhilisest kuuluvusest organisatsioonis, vaid kaasatakse kõiki, kes on teemaga seotud või kes on antud küsimuses pädevad.

Teiste tulemused on mõnevõrra erinevad Lomas'i (2006) ja Deshpande *et al* (2000) saadud tulemustest. Lomas (2006) uuris SB ülikoolide organisatsioonikultuuri ja leidis, et viimaseid iseloomustab alates 90ndatest eelkõige tendents keskse kontrolli ja gruppidevahelise kommunikatsiooni normide formaliseerituse poole. Selle üheks põhjuseks võib olla aina suurenev välistudengite arv ning juhtimise tsentraliseeritus ja kommunikatsiooni formaliseeritus aitavad selle mitmekesisusega paremini toime tulla. Sarnased tulemused saadi ka Deshpande *et al* (2000) uurimuses, mille põhjal on SB organisatsioonikultuurile omane väline orientatsioon ja konkureerimine (vastandina sisemisele orientatsioonile, ühtsusele ja integreeritusele) ning stabiilsus, kord ja kontroll (vastandina paindlikkusele ja dünaamilisusele).

Eelnevate uurimuste põhjal saab üldjoontes välja tuua, et SB organisatsioonides ei peeta oluliseks ametlikul võimul põhinevat hierarhiat, vaid organisatsiooni liikmete vaheline suhtlemine on eelkõige sõbralik ja ülesande efektiivsele lahendamisele suunatud. Hierarhia põhineb eeskätt individuaalsetel teadmistel ja oskustel. Ülesannete

lahendamisel ollakse pigem paindlikud, see tähendab, et reeglid küll eksisteerivad, kuid need ei ole ülima tähtsusega, vaid sõltuvad konkreetsest eesmärgist. Selline organisatsioonikultuur sarnaneb orgaanilise süsteemiga, kus organisatsioon on eelkõige paindlik süsteem, mis kohaneb pidevalt muutuva väliskeskkonnaga.

Siiski avaldusid tulemustes ka mõned erinevused. Nimelt eristusid teistest SB suuremate ülikoolide ning mitmete ettevõtete turundus- ja ostujuhtide andmetel saadud tulemused, mille põhjal iseloomustab sealset organisatsioonikultuuri formaliseeritus ja kontroll. Siin võib põhjuseks olla näiteks organisatsiooni tegevussektor – tootmisorganisatsioonide eristumine teenindusorganisatsioonidest ning ka organisatsiooni suurus – suuremates organisatsioonides on mõnevõrra loomulik eeldada kõrgemat formaliseeritust ning kontrolli. Seega võib öelda, et ka ühe riigi sees eksisteerivad ilmselt erinevad organisatsioonikultuurid ja seepärast oleks edaspidi huvitav uurida sektori ja muude tegurite mõju organisatsioonikultuurile.

2 ORGANISATSIOONIKULTUURI KÜSIMUSTIKU EESTIS LEITUD STRUKTUURI ÜLEKANTAVUSE HINDAMINE SUURBRITANNIA ANDMETEL

2.1 Meetodi kirjeldus ja valimi ülesehitus

2.1.1 Organisatsioonikultuuri küsimustik

Organisatsioonikultuuri uurimisel kasutatakse nii kvalitatiivseid (intervjuud, juhtumianalüüsid, eksperimendid) kui kvantitatiivseid (ankeetküsitlused) uurimismeetodeid. Organisatsioonikultuuriga seotud küsimuste kvantitatiivsel uurimisel kasutatakse mõnel teoreetilisel mudelil põhinevaid arvulisi hinnanguid sisaldavaid küsimustikke. Näiteks GLOBE projekti raames (Koopman *et al* 1999, uurimus kultuuri mõjust juhtimisele) on kasutatud Hofstede lähenemist, Bauman ja Šumilo töös (2006, Läti ja Saksa ärikultuuride võrdlus) Trompenaars ja Hampden–Turneri lähenemist, Carney töös (2006, organisatsioonikultuur kui võti keskastmejuhtide strateegiliseks sidumiseks tervishoiu valdkonnas) Harrisoni (1995) käsitlust.

Kuigi küsimustikud on tavaliselt koostatud konkreetsete uurimisprobleemide lahendamiseks, on osa neist leidnud kasutamist kui mõne valdkonna uurimisel paljude uurijate poolt tunnustatud mõõtmisvahendid ja neid püütakse kasutada ka võrreldavate kvantitatiivsete andmete saamiseks. Näiteks kasutatakse organisatsiooni muutuste ja arenguvajaduse hindamiseks sageli Cooke'i ja Lafferty loodud Organisatsioonikultuuri mõõdikut (*Organisational Culture Inventory*) (Human Synergistics 2009). Väga paljudes tervishoiuasutuste töö uurimustega ka mujal valdkondades on leidnud kasutamist Quinn ja Rohrbaugh (1983) koostanud konkureerivate väärtuste küsimustik (*Competing Values Framework*) (Dastmalchian *et al* 2000; Deshpande, Farley 2004; Helfrich *et al* 2007; Hewett *et al* 2006; Nelson, Gopalan 2003; Sušanj 2000) ning ka samale lähenemisele tuginev Fookus-küsimustik (Focus Questionnaire) (Van Muijen *et al* 1999).

Van Muijen *et al* (*ibid*) toovad välja soovitus, et organisatsioonikultuuri seaduspärasuste mõõtmiseks sobivad küsimustikud väga hästi, kuid kui soovitakse jõuda kultuuri sügavamate tähenduse mõistmiseni, siis on soovitatav kasutada kvalitatiivseid meetodeid. Käesolevas töös keskendutakse pigem üldistele seaduspäradele ja seetõttu kasutatakse ankeetküsitluse meetodit.

Organisatsioonikultuuri mõõtmiseks kasutatakse organisatsioonikultuuri küsimustikku (lisa 1), mille tulemused avalduvad organisatsioonikultuuri orientatsioonidena. OKKÜ koosneb algselt 43 väitest, mille sisu seostub kultuuris toimiva ühtekuuluvustunde määraga ehk tugevuse-nõrkuse dimensiooniga ja liikmetepoolse organisatsiooni toetamiskavatsusega ehk positiivsuse-negatiivsuse dimensiooniga (Vadi 2000). Küsimustikus on 22 väidet suunatud positiivsuse-negatiivsuse ning 21 väidet tugevuse-nõrkuse dimensiooni mõõtmiseks. Seega on algselt eeldatud, et küsimustiku põhjal on võimalik moodustada kaks organisatsioonikultuuri kirjeldavat dimensiooni. OKKÜ mõõdab vastajate suhtumist kümnepallisel Likert'i tüüpi skaalal, kus kümme tähistab vastaja täielikku nõustumist ja üks täielikku mittenõustumist.

Eestis läbiviidud uurimuse põhjal on leitud, et andmeid kirjeldab hästi OKKÜ kahefaktoriline struktuur (Vadi, Allik, Realo 2002), mis on kirjeldatav 16 väitega. Faktorite sisu eristab see, et üks peegeldab rohkem indiviidide suhtumist organisatsiooni eesmärkidesse ja juhtkonna tegevusse ning teine väljendab rohkem indiviidide omavaheliste suhetega seonduvat (*ibid*). Eesti andmetel saadud kahefaktorilisest struktuurist ning faktorite ja väidete vahelistest seostest annab ülevaate tabel 2.1 (lk. 38).

Tabel 2.1. Organisatsioonikultuuri küsimustiku väited ning Eestis läbi viidud uuringu andmete põhjal saadud faktorlaadungid

Väited	Faktor 1	Faktor 2
Meie organisatsioonis või firmas...		
5...inimesed tunnevad uhkust oma organisatsiooni üle	0,67	0,24
7...tunnustatakse inimesi hea töö eest	0,74	0,16
21...on igäühel suur tegevusvabadus	0,64	0,12
22...ei karda inimesed eksida	0,41	0,07
23...toimuvad pidevalt positiivsed muutused	0,76	0,10
25...ei rõhutata alluvate ja ülemuste erinevusi	0,64	0,06
26...mõtlevad inimesed rohkem oma vajadustele kui organisatsiooni eesmärkidele	0,51	-0,15
33...peetakse lugu heast tujust	0,67	0,23
3...tuntakse üksteist	-0,05	0,55
30...suheldakse omavahel viisakalt	0,23	0,60
16...teatakse üksteise isiklikust elust	-0,12	0,66
18...on eksimuste korral piinlik teiste organisatsiooni liikmete ees	0,06	0,48
19...on rasketes olukordades tugev ühtekuuluvustunne	0,29	0,59
28...teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest	0,04	0,68
34...abistatakse üksteist tööalastes probleemides	0,31	0,49
36...arutatakse kõik olulised asjad omavahel läbi	0,31	0,56

Märkus: Laadungid, mis on absoluutväärtuselt suuremad kui 0,30 on näidatud poolpaksus kirjas. Allikas: Vadi, Allik, Realo (2002), eesti keelsed väidete vasted on võetud Vadi (2000)

OKKÜ puhul palutakse vastajal hinnata väidetega nõustumist organisatsiooni või ettevõtte (meie organisatsioonis on...), mitte indiviidi tasandil (minu jaoks on oluline). On leitud, et selline lähenemisviis kirjeldab organisatsioonikultuuri tasandil toimuvat paremini (Fischer, 2006). Indiviidide personaalsed eelistused ja vaated ei pruugi kokku langeda sellega, millised väärtused ja normid on kultuuri tasandil laiemalt aktsepteeritud ning millest üldiselt lähtutakse (Fischer, 2006; Oyseman *et al* 2002) ning seepärast ei ole nende kasutamine laiema konteksti mõtestamisel otstarbekas.

2.1.2 Mõõtmisvahendi invariantsuse kontrollimine

Kuna OKKÜ kui mõõtmisvahend on välja töötatud Eesti kultuuriruumi jaoks, siis käesolevas empiirilises uurimuses hinnatakse OKKÜ Eesti andmete põhjal leitud struktuuri ülekantavust Suurbritannia (SB) andmetele. Selleks analüüsitakse erinevate sobivusnäitajate põhjal, kuivõrd Eesti andmeid iseloomustav mudel on ülekantav SB

kultuuriruumi. Mõõtmisvahendi ülekantavuse käsitlemisel kasutatakse kirjanduses sünonüümidenä struktuuri invariantuse ja ekvivalentuse (samaväärsuse) mõisted.

Mõõtmisvahendi invariantuse kontrollimine on kultuuridevaheliste uurimuste üheks loomulikuks eelduseks, kuid sellele vaatamata tehakse seda tegelikkuses väga harva (Vandenberg, Lance 2000). Mõõtmisvahendi invariantuse testimiseks on erinevaid võimalusi, aga üldiselt peetakse kinnitavat faktoranalüüsi kõige võimsamaks ja mitmekülgsemaks tehnikaks (Woehr *et al* 2007).

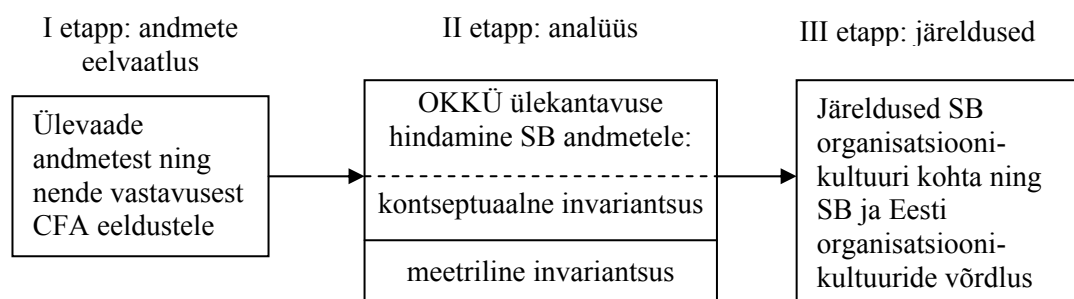
Mõõtmisvahendi invariantuse kontrollimine on kultuuridevaheliste uurimuste üheks loomulikuks eelduseks, kuid sellele vaatamata tehakse seda tegelikkuses väga harva (Vandenberg, Lance 2000). OKKÜ sisulise samaväärsusega tegeles Eve Kallast oma bakalaureusetöö raames (küsimustiku kahekordne tõlke ja tagasitõlke protseduur, tõlgete võrdlus ja analüüs ning lõpliku versiooni koostamine; Kallast 2003) ning käesolevas töös kasutataksegi tema töö raames välja töötatud OKKÜ ingliskeelset versiooni.

Mõõtmisvahendi invariantuse hindamisel eristatakse üldiselt vähemalt kahte tüüpi invariantust, mida vaadeldakse hierarhiliste tasemetena (Harkness *et al* 2003: 14, Vandenberg, Lance 2000, Woehr *et al* 2007):

1. kontseptuaalne invariantus (*conceptual equivalence*) – faktorite sisuline samaväärsus, mis avaldub selles, et faktorid on seotud samade väidetega;
2. meetriline invariantus (*metric equivalence*) – et faktorite ja väidete vahelised seosed (faktorlaadungid) on samad.

OKKÜ kontseptuaalset ja meetrilist invariantust hinnatakse käesoleva töö raames, kasutades selleks kinnitava faktoanalüüsi (*confirmative factor analysis*, CFA) meetodit. Kui faktoranalüüsi meetoditest levinumat, uurivat faktoranalüüsi (*explorative factor analysis*, EFA) võib käsitleda kui teooriat genereerivat tehnikat (induktiivset strateegiat), siis CFA võimaldab kontrollida, kui võrd oletatav struktuur on kooskõlas andmetega (deduktiivne strateegia). CFA lubab testida mõõdetavate tunnuste ning nende taga seisvate latentsete muutujate vahelisi eeldatavaid seoseid (Harkness *et al* 2003).

Järgnev joonis 2.1 selgitab käesoleva töö alapeatükis 2.2 läbi viidava empiirilise uurimuse etappe. Lähtudes uurimuse etappidest jagatakse alapeatükk 2.2 parema jälgitavuse otstarbel omakorda alaosadeks. I etapil antakse ülevaade SB andmetest ning kontrollitakse nende vastavust CFA meetodis püstitatud eeldustele. Kui eeldused on üldjoontes täidetud, siis liigutakse II etappi, milles analüüsitakse Eestis välja töötatud OKKÜ sobivust SB andmetele. Selleks kontrollitakse OKKÜ kontseptuaalset ja meetrilist invariantust ning kui lahendit võib erinevate sobivusnäitajate põhjal lugeda sobivaks, siis kontrollitakse sama lahendit ka Eesti ja SB andmetel üheaegselt. Sellise lahendi leidmisel liigutakse edasi III etappi, milles tuuakse järeldused SB organisatsioonikultuuri kohta ning võrreldakse omavahel SB ja Eesti organisatsioonikultuure.



Joonis 2.1. Uurimisprotsessi skeem (autori koostatud)

Meetodite lähemal selgitamisel põhinetakse peamiselt Kline (2005), Steiger (1995) ja Tooding (2007) materjalidele. Nii EFA kui CFA puhul eeldatakse, et vaadeldavate muutujate vahel on lineaarsed sõltuvused. Kuid meetodid erinevad nii sisulise suunitluse kui ka nende taga oleva matemaatilise lähenemise poolest. EFA on oma suunitluselt eeskätt andmepõhine – lähtudes andmetest otsitakse nende taga olevat või neid kompaktsemalt kirjeldavat faktormudelit. CFA aga on eeskätt mudelipõhine – lähtudes mudelist kontrollitakse selle sobivust konkreetsete andmetega. Samas on ka EFA korral teoreetilisel mudelil tähtis osa faktorstruktuuri lõplikul valikul, faktorite tõlgendamisel ning ka valimi moodustamisel ja modifitseerimisel. CFA sobib aga rakendada mudeli sobivuse kinnitamiseks ja korrigeerimiseks nii, et see sobiks andmestikuga paremini.

Matemaatiliselt püütakse EFA korral leida selline mudel, mille korral faktorite poolt määratud ühishajuvus kirjeldaks maksimaalselt suure osa näitajate koguhajuvusest. CFA korral aga on eesmärgiks määrata mudeli vabade parameetrite sellised väärtused, mille puhul näitajatevahelised mudeli põhjal püstitatud seosed ja dispersioonid oleksid võimalikult kooskõlas vaadeldava valimi omadega. Seega võib öelda, et kui EFA korral püütakse valimi põhjal saada võimalikult hea mudel, siis CFA korral püütakse sobitada mudelit valimiga.

Juhuslike suuruste vahelisi seoseid kirjeldava mudeli korral loetakse oluliseks, kui võrd hästi kajastavad mõõdetavaid kovariatsioone ja dispersioone (või korrelatsioone ja dispersioone) mudeli põhjal arvatud kovariatsioonid ja dispersioonid. Seejuures kui juhuslike suuruste vahel on tegelikult lineaarsed seosed, siis muutujate kovariatsioonide ja dispersioonide teadmine võimaldab üheselt määrata nende seoste kordajaid ja muutujate keskvaartuste teadmine seoste vabaliikmeid.

Struktuurivõrrandite modelleerimine (*Structural Equation Modeling*, SEM) on vahend, mis aitab uurijal valimi põhjal otsustada, kas tema poolt valitud lineaarne mudel on sobiv juhuslike suuruste korrelatsioonide ja dispersioonide kirjeldamiseks. Selleks arvutab SEM mitmeid lineaarse mudeli sobivust iseloomustavaid näitajaid. Juhul, kui mudel sisaldab vabasid parameetreid, siis leitakse SEM kasutamisel ka nende parameetrite jaoks mingis mõttes parimad hinnangud. Lineaarsete struktuurivõrrandite ja nende graafilise väljenduse kohta saab detailsema ülevaate Tooding (2005: 340–346) ja Steiger (1995: 3557–3561) põhjal.

Paketis Statistica on SEM realiseeritud SEPATH mudelina. SEPATH mudeli korral võrreldakse mõõdetavate suuruste valimipõhiseid kovariatsioonide-dispersioone (kovariatsioonimaatriksit S) ja teoreetilise mudeli põhiseid kovariatsioonide-dispersioone (kovariatsioonimaatriksit $\Sigma(\Theta)$, kus Θ tähistab mudeli vabasid parameetreid) (Steiger 1995: 3656).

Parameetrite hindamisel on kõige soovitatavamaks ja levinumaks maksimaalse tõepära meetod (*maximum likelihood method*, ML) (Garson 2009). ML korral leitakse parameetritele niisugused väärtused, mille põhjal on kõige suurem tõenäosus vaadeldavale valimile vastavaid tulemusi (vastavat korrelatsioonimaatriksit) saada. ML

korral eeldatakse mõõdetavate tunnuste mitmedimensionaalset normaaljaotust (Kline 2005: 178) ja suuri valimeid (Garson 2009). Teine laialt kasutatav lähenemine on üldistatud vähimruutude meetod (*generalized least squares*, GLS), mis eeldab samuti mitmedimensionaalset normaaljaotust ja suurt valimit (ibid). Juhul kui normaaljaotuse eeldus on tugevasti rikutud, siis soovitatakse asümptootiliselt jaotusvabasid hinnanguid (SEPATH mudelis on selleks *Asymptotically distribution free, ADF valikud*), kuid nende viga on, et nende asümptootika on aeglasem ja seega nad üldiselt eeldavad eelnevatest veelgi suuremat valimi mahtu (Steiger 1997: 3575, 3661).

Lineaarse mudeli sobivuse hindamiseks tuuakse SEPATH korral välja mitmesuguseid erinevaid näitajad, millest osa on leidnud rohkem ja osa vähem kasutamist. Kline (2005: 134) toob välja järgmised neli sobivusindeksit, mille väärtused peaksid iga SEM analüüsi korral olema ära toodud:

- χ^2 statistik või normeeritud χ^2 statistik, kus χ^2 väärtus jagatakse läbi vabadusastmete arvuga (χ^2/df);
- RMSEA (*the Steiger-Lind Root Mean Square Error of Approximation*) koos oma 90% usaldusvahemikega;
- CFI (*the Bentler Comparative Fit Index*);
- SRMR (*the Standardized Root Mean Square Residual*).

Seejuures juhib Kline (2005: 139) mudeli sobivusindeksite kasutamisel tähelepanu järgnevatele piirangutele:

- Iga indeks kajastab mudeli obivust eri aspektist ja ükski neist ei ole määrav kõigi mudelite jaoks;
- Iga indeks iseloomustab kogu mudelit, mudeli eri osad võivad andmetega sobida nii paremini kui halvemini;
- Isegi kui sobivusindeksid viitavad heale sobivusele ei pruugi see tähendada, et mudel on kõrge ennustusvõimega või teoreetiliselt sisukas;
- Enamuse indeksite soovitatavad väärtused on leitud katseliselt ja isegi kui need on tuletatud teoreetiliselt (nt RMSEA), siis vajalikud eeldused ei ole praktikas sageli täidetud.

Järgnevalt kirjeldatakse lühidalt käesolevas töös kasutatud sobivusnäitajaid põhinedes kolmele allikale – Kline (2005), Steiger (1997), Tooding (2007). Seejuures kasutatakse järgmisi tähiseid:

N – valimi suurus, $N-1$ on valimi vabadusastmete arv;

F_m – mudeli vabade parameetrite väärtuste leidmisel kasutatava kriteeriumi optimaalne väärtus;

p – vaadeldavate sõltumatute muutujate arv;

df – mudeli vabadusastmete arv, $df = p(p+1)/2 - t$

$p(p+1)/2$ – mõõdetavate muutujate vaheliste kovariatsioonide arv;

t – mudeli vabade parameetrite arv;

δ – mittetsentraalse χ^2 jaotuse mittetsentraalsuse parameeter. Mida suurem on δ , seda rohkem on jaotus võrreldes tsentraalse χ^2 jaotusega paremale nihutatud (lisaks muutub ka jaotuse kuju);

nullmudel – mudel, mille korral loetakse, et kõik vaadeldavad muutujad on sõltumatud (nendevahelised korrelatsioonid on nullid). Nullmudel kajastab sisuliselt olukorda, kus muutujatevahelisi seoseid selgitav mudel puudub.

Mudeli χ^2 statistik χ^2_m on korrutis $(N-1)F_m$. χ^2_m testib nullhüpoteesi, et mudel sobib ideaalselt andmetega. Kui andmed on mitmedimensionaalse normaaljaotusega, siis suure valimi korral on $(N-1)F_m$ asümptootiliselt χ^2 jaotusega. Seejuures võrdub χ^2 jaotuse vabadusastmete arv mudeli vabadusastmete arvuga df . Kui valim on kooskõlas vaadeldava mudeliga, siis on χ^2_m tsentraalse χ^2 jaotusega ja sõltub ainult parameetrist df . Seega täiuslikult sobiva mudeli jaoks saab tsentraalsest χ^2 jaotusest leida $\chi^2_m = (N-1)F_{ML}$ konkreetse väärtuse olulisusnivoo (tõenäosuse, et juhusliku valimi korral $\chi^2_m = (N-1)F_m$) ligikaudse väärtuse. Selle põhjal otsustatakse kui hästi sobib valim uurija mudeliga ning kas lükata täiusliku sobivuse hüpotees tagasi või mitte (Kline 2005: 135, Steiger 1997: 3659). χ^2 statistiku väärtus peaks mudeli ideaalse sobivuse korral olema null, statistiku väärtuse kasvades mudeli sobivushinnang väheneb. Kuna χ^2_m on tundlik valimi suuruse suhtes, siis kasutatakse sageli normeeritud χ^2_m statistikut, kus χ^2_m väärtus jagatakse läbi vabadusastmete arvuga (χ^2_m/df), sellisel juhul viitavad mudeli sobivusele väärtused 2, 3 ja isegi 5. (Kline 2005: 137). Steiger (1997: 3669) toob välja, et (RMSEA hinnanguga kooskõlas tuleks lugeda, et) χ^2_m/df

väärtus alla $1+(N-1)/400$ viitab mudeli väga heale sobivusele ning väärtus üle $1+(N-1)/100$ mudeli mitesobivusele. Oluline on arvestada, et kui mitmedimensionaalse normaaljaotuse eeldus ei ole täidetud, siis võib χ^2 statistik omandada liiga suuri väärtusi võrreldes normaaljaotuse tingimustega. Seda tuleb arvestada χ^2_m ja ka kõigi tema väärtusi kasutavate indeksite kasutamisel mudeli sobivuse hindamiseks. Samuti on χ^2 statistik tundlik valimi suuruse suhtes – kui valimi suurus on väga suur, siis lükkab statistiku väärtus mudeli sobivuse andmetega suure tõenäosusega ümber. Seepärast tuleb suure valimi korral suhtuda sellesse näitajasse kriitiliselt ning sellisel juhul võivad olulisemaks osutada teiste mudeli sobivust hindavate statistikute väärtused.

RMSEA on määratud valemiga $RMSEA = \sqrt{[\delta/(N-1)]/df}$. Selgub, et kui valim ja teoreetiline mudel ei sobi täiuslikult, kuid sobivad siiski küllalt hästi, siis teatud tingimustel on mudeli χ^2 statistik mittesentraalse χ^2 jaotusega vabadusastmete arvuga df ja mittesentraalsuse näitajaga δ . Seejuures parameetri δ väärtus on seda suurem, mida rohkem erineb üldkogum teoreetilisest mudelist ja mida suurem on valimi maht, kuid suhe $\delta/(N-1)$ ei sõltu valimi mahust ning iseloomustab mudeli ja üldkogumi erinevust. (Kline 2005: 138, Steiger 1997: 3668). SEPATH leiab RMSEA jaoks nii punkthinnangu kui ka ülemised ja alumised 90% usalduspiirid. Steiger (1997: 3670) rõhutab, et mudeli sobivuse hindamisel peaks rohkem kui punktihinnanguid arvestama just neid usalduspiire. RMSEA väärtus alla 0,05 viitab mudeli väga heale sobivusele ning üle 0.10 halvale sobivusele (Kline 2005: 139, Steiger, 1997: 3669). RMSEA puudusena tuuakse välja, et praktikas ei ole selle näitaja arvutamisel tehtavad eeldused, sealhulgas mitmedimensionaalse normaaljaotuse eeldus, sageli täidetud. Kui andmed ei vasta normaaljaotusele, siis on RMSEA väärtused suuremad kui nad oleksid normaaljaotuse korral. (Kline 2005: 137).

CFI arvutatakse valemiga $CFI = 1 - \delta_m / \delta_0$, kus δ_m on parameetri hinnang uurija püstitatud mudeli korral ja δ_0 nullmudeli korral. Kui uurija mudel on sama halb kui nullmudel, siis $CFI = 0$, mudeli täiusliku sobivuse korral $CFI = 1$. Sisuliselt näitab CFI väärtus, mitme protsendi võrra väheneb mudeli mitesobivust iseloomustav mittesentraalsuse parameetri väärtus üleminekul nullmudelilt uurija mudelile. On leitud, et CFI väärtus üle 0,90 näitab uurija mudeli piisavat sobivust (Kline 2005: 140).

SRMR näitab kui hästi kirjeldab uurija mudel valimi põhjal saadud muutujate vahelisi korrelatsioone. SRMR on nende korrelatsioonide erinevuste ruutkeskmine - ruutjuur erinevuste ruutude keskmisest, $\sqrt{h_1^2 + \dots + h_n^2/n}$, kus h_i on ühe korrelatsioonipaari erinevus ja n on korrelatsioonipaaride arv. Kirjanduses tuuakse välja, et mudeli hea sobivuse korral peaks SRMR väärtus olema väiksem kui 0,05 (Steiger 1997: 3593) ning vastuvõetava sobivuse korral väiksem kui 0,10 (Kline 2005: 141).

Kui parameetrite hindamisel kasutatakse ML meetodi asemel GLS või ADF meetodeid, siis ei anna programm CFI väärtuseid, kuid leiab sellega analoogse GFI (*the Goodness of Fit Index by Jöreskog and Sörbom*) sobivusnäitaja väärtuse. GFI arvutatakse valemiga $(F_0 - F_m)/F_0$, kus F_0 ja F_m on valitud meetodi kriteeriumi minimaalsed väärtused vastavalt nullmudeli ja uurija mudeli korral. GFI iseloomustab mitme protsendi ulatuses on valimi kovariatsioonid-dispersioonid mudeli poolt taastatavad. Mudeli heale sobivusele viitavad GFI väärtused üle 0,90 (Kline 2005: 145) või ka üle 0,95 (Tooding 2007: 369). Mudeli halba sobivust näitavad GFI nullilähedased väärtused, kusjuures GFI väärtus ise võib olla ka alla nulli või üle ühe (Kline 2005: 145).

Kuna praktiliselt kõigi sobivusindeksite arvutamisel on eeltingimuseks vaadeldavate tunnuste lähedus mitmedimensionaalsele normaaljaotusele, siis tuleks seda alati kontrollida ja arvesse võtta. Näiteks χ^2 statistik on eriti tundlik andmete järsakuse (*kurtosis*) suhtes. SEPATH pakettis on võimalik kontrollida nii iga muutuja järsakust eraldi kui ka kogu muutujate mitmedimensionaalset järsakust. (Steiger 1997: 3644).

Mitme grupi põhiste sobivusindeksite korral tuleb arvestada, et SEPATH ühiskriteeriumuks valimite põhjal saadud kaalutud keskmise. Seega kui mitme grupi analüüsimisel on osa gruppe teistest oluliselt suuremad, siis ühisindeksid sõltuvad χ^2 statistiku käitumisest põhiliselt suurte valimite põhjal. Selleks, et ühisindeks kajastaks gruppe võrdselt, peaks vaadeldavad valimid olema üldjoontes ühesuurused.

2.1.3 Valim

Käeolevas töös kasutati andmete kogumisel ankeetküsitluse meetodit. Ankeetküsitlus viidi läbi SB organisatsioonide töötajate hulgas. Seejuures ei põhine valim teoorial, vaid tegemist on mittetõenäosusliku, nn käepäraste elementide (Tooding 1999) meetodiga.

See tähendab, et valimisse on võetud juhuslikud SB organisatsioonides töötavad inimesed, kellelt ühel või teisel moel õnnestus küsimustike täitmiseks nõusolek saada. Vastajate leidmine oli uurimistöö läbiviimisel arvestatavaks probleemiks. Lõplik vastajate arv, 143, ei ole küll väga suur, kuid võrdluseks võib tuua, et mitmetes oluliseks peetavateks kultuuriuurimustes on valimi suurus, mille põhjal üldistusi tehakse isegi kordades väiksem (vt ülevaatlik tabel erinevatest uurimustest).

Andmeid koguti paludes erinevatel kontaktisikutel levitada küsimustikku SBs tegutsevates organisatsioonides, kus nemad või nende lähedased töötavad. Täpset vastamismäära ei saa konkreetse uurimuse puhul välja tuua – nendes organisatsioonides, kus saavutati kokkulepe uuringus osalemiseks, vastasid enamuse küsimustike jaotamise momendil tööl olnud inimestest; samas e-maili teel jaotatud küsimustike vastamismäär jäi väga madalaks. Seetõttu püüti maksimaalne hulk küsimustikke vastajatele väljatrükitud kujul laiali jaotada ning kas koheselt täita paluda ja kokku korjata või järgmiseks päevaks küsimustike jagajale personaalselt tagastada.

Saadud valim koosneb 143st inimesest, kellest 84 on naised ja 55 on mehed, neljal vastajal oli sugu jäetud märkimata. Vastajate keskmine vanus on 31 aastat ($SD = 11,46$), kusjuures noorim vastaja on 19 aastane ja vanim 69 aastane. Käesoleva töö autori kogutud küsimustikke on 143st 116. 27 küsimustikku on kogutud Eve Kallast'i bakalaureusetöö raames (Kallast 2003). Nende küsimustike täitjad esindasid ülemaailmse Hiltoni hotelliketi müügiüksust Londonis. Ülejäänud vastajad olid kas lennujaama klienditeenindajad ($N = 37$), maasikakasvatuse töötajad (mitte maasikakorjajad, $N = 24$), Birmingham'i Ärikooli (*Birmingham Business School*) liikmed ($N = 16$) ning interneti tarkvaraga tegeleva ettevõtte töötajad ($N = 9$). 30 vastaja töökoha kohta puuduvad andmed. Seega organisatsioonide tegevusvaldkondade lõikes jagunesid vastajad peamiselt teeninduse ja informatsioonitehnoloogia valdkondadesse.

Käsitletav SB valim ($N = 143$) kuulub Kline'i (2005: 15) järgi keskmisesse valimi suurusesse ($N = 100$ kuni 200), mille põhjal on SEM mudelite kasutamine täiesti aktsepteeritav. Kline (*ibid*) toob mitmete uuringute põhjal välja, et küllaltki sage on mudeli kasutamine ka kuni 100 vastaja põhjal, kuid sellistel juhtudel saab hinnata vaid väga lihtsaid mudeleid. Garson (2009) toob valimi suuruse kohta käiva rusikareeglina,

et valimi suurus peaks olema 10–15 korda suurem kui mõõdetavate muutujate arv (siin uurimuses 16 väidet).

Et selgitada mõnede mittekontrollitavate sotsiaaldemograafiliste tunnuste võimalikku mõju, jaotati vastajad nendest tunnustest lähtuvalt gruppidesse:

- ametikoha järgi on vastanud jaotatud töölisteks (N = 71) ning spetsialistideks ja juhtideks (N = 49);
- hariduse järgi on vastanud jagatud keskhariduse ja lõpetamata kõrgharidusega töötajateks (N = 48) ning kõrgharidusega ja eriharidusega töötajateks (N = 70);
- tööstaaži järgi on vastajad jaotatud alla 3 aastase (N = 80) ja vähemalt 3 aastase (N = 45) staažiga;
- vanuse järgi on vastanud jaotatud kuni 30 aastasteks (N = 88) ja üle 30 aastasteks (N = 49);
- soo järgi on vastanute hulgas 84 naist ja 55 meest, 4 vastajat jätsid soo märkimata;
- rahvuse järgi on 111 vastajat britid ja 24 muude rahvuste esindajad.

Seejuures peab lisama, et jaotuse korral ametikoha järgi on tegemist üsna ebatäpsete piiridega (ankeedis toodud vastuste põhjal ei olnud indiviidid täpselt klassifitseeritavad). Vastajatel paluti märkida oma ametikoha nimetus ning sellele tuginedes jaotas töö autor vastajad eelpool nimetatud gruppidesse. Juhi ametikoha alla arvati firma- ja osakonnajuhid, spetsialisti tasemaks loeti ametikohad nagu pearaamatupidaja (jm erinevate funktsioonide eest vastutavad töötajad), teadur, külaliselektor ning lihttöolisteks näiteks lao administraator, ametnik jms. Tabelis 2.2 (lk 48) on toodud nii töö raames kogutud SB valimi kui baasandmetena kasutatavate Eesti valimi detailed kirjeldused väljendatuna protsentides.

Eesti valimina kasutatakse käesolevas töös sama valimit, mille põhjal algne kahe-dimensionaalne lahend leiti – valimi suuruseks on 1328 inimest (829 naist, 461 meest ning 38 vastaja sugu oli jäetud märkimata), keskmise vanusega 35,7 aastat (SD = 10,1, miinimum 17 ja maksimum 66). Vastajad esindasid 16 erinevat organisatsiooni, seejuures organisatsioonide tegevusvaldkondade järgi jagunesid need töötleva tööstuse, teeninduse ja informatsioonitehnoloogia valdkondadeks.

SB ja Eesti andmed on mitmes aspektis üksteisest erinevad. Esiteks on andmed kogutud erinevatel aegadel – SBs viidi küsitlus läbi aastatel 2003–2006, Eestis aastatel 1996–2001. Selle mõju uurimusele on keeruline hinnata, kuid uurimuses eeldati, et selline erinevus ei oma olulist mõju OKKÜ faktorstruktuurile. Teiseks esindasid vastajad mõnevõrra erinevaid tegevusvaldkondi. Kolmandaks olid valimid ka sotsiaaldemograafiliste tunnuste osas, sealhulgas eelkõige vanuse ja ametikoha järgi, erinevad.

Tabel 2.2. Suurbritannia ja Eesti valimite demograafilised omadused väljendatuna protsentides

	SB (N = 143)	EE (N = 1328)
Sugu		
mehed	38,5	23,3
naised	58,7	50,6
märkimata	2,8	26,1
Vanus		
kuni 20	7,7	5,0
21–30	53,8	29,4
31–40	19,6	30,0
41–50	6,3	23,1
51–60	5,6	7,3
61–70	2,8	0,5
märkimata	4,2	4,6
Haridus		
keskharidus	33,6	
kõrg- ja eriharidus	49,0	
märkimata	17,5	
Ametikoht		
reatöoline	44,8	28,9
spetsialist	15,4	18,4
juht	5,6	11,9
märkimata	34,3	40,8
Tööstaaž vaadeldavas organisatsioonis		
kuni 5	76,2	
6–10	5,6	
11– 15	2,1	
16– 20	1,4	
21–25	0,7	
26–30	0,7	
märkimata	13,3	

Allikas: autori koostatud.

Organisatsiooni tegevusvaldkond ja sotsiaaldemograafilised tunnused võivad mõjutada ühelt poolt OKKÜ SB andmetel hinnatavat struktuuri ja teisalt väidetele antud keskmisi hinnanguid, sest vastajate suhtumine organisatsiooni võib sõltuvalt organisatsiooni tegevusvaldkonnast ning vastajate vanusest ja ametiajast olla erinev. Käesolevas uurimuses vaadeldakse organisatsioonikultuuri rahvuse tasandil ja selle raames eeldatakse, et erinevate muude tunnuste lõikes on organisatsioonikultuur rahvuse tasandil läbi ühiste joonte kirjeldatav.

2.2 Organisatsioonikultuuri küsimustiku samaväärsuse hindamine Suurbritannia ja Eesti andmetel

2.2.1 Ülevaade Suurbritannia andmete vastavusest kinnitava faktoranalüüsi eeldustele

Käesolevas vaadeldakse andmete vastavust normaaljaotusele, kontrollitakse OKKÜ struktuuri samaväärsust sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes ning võrreldakse SB ja Eesti andmetel saadud hinnangute korrelatsioonimaatrikseid. SB andmetest parema ülevaate saamiseks ja normaaljaotuse eelduse kontrollimiseks on tabelis 2.2 (lk 50) toodud vaadeldavatele väidetele antud hinnangute keskmised väärtused, mediaanid, kvartiilid ja standardhälbed.

Tabeli põhjal võib öelda, et SB andmed ei vasta täielikult normaaljaotusele. Nimelt, kui jaotus oleks oma keskmise suhtes sümmeetriline, siis langeksid aritmeetiline keskmine ja mediaan omavahel kokku ning kvartiilid peaksid olema keskväärtusest ühekaugusel (Tooding 2005: 58). Andmete normaaljaotust kontrollitakse ka asümmeetilisuse (*skewness*) ja järskuse (*kurtosis*) kordajate põhjal.

Tabel 2.2. Mudelis vaadeldavate väidete keskmised hinnangud, mediaanid, kvartiilid ja standardhälbed Suurbritannia andmetel

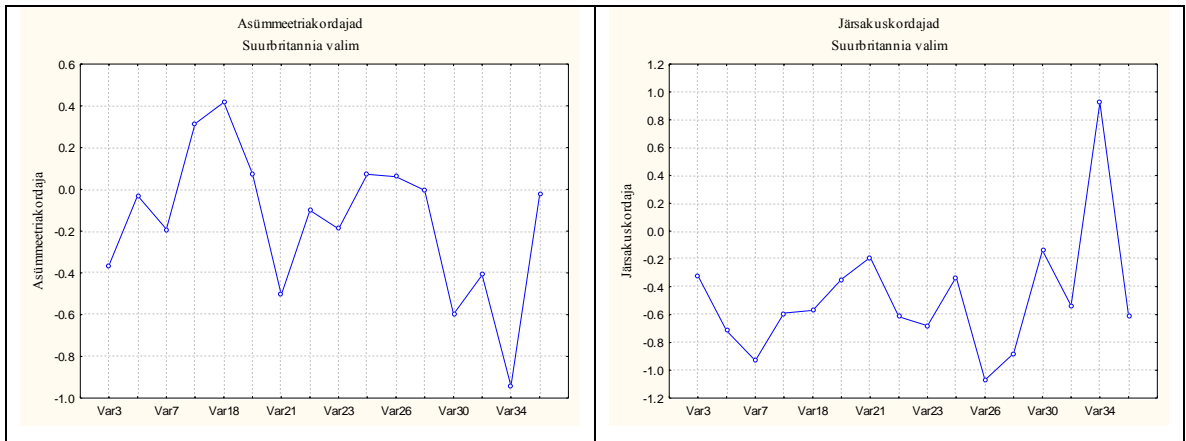
OKKÜ väite number	Keskmine	Mediaan	Alumine kvartiil	Ülemine kvartiil	Standardhälve
Var 3	6,2	6,0	5	8	2,1
Var 5	5,4	5,0	4	7	2,4
Var 7	5,3	6,0	4	7	2,4
Var 16	4,5	4,0	3	6	2,3
Var 18	4,7	5,0	3	6	2,5
Var 19	5,8	6,0	4	7	1,9
Var 21	6,7	7,0	5	8	2,2
Var 22	5,7	5,0	4	8	2,2
Var 23	5,8	6,0	4	8	2,4
Var 25	5,7	5,0	5	7	2,1
Var 26	4,9	5,0	3	7	2,5
Var28	5,2	5,0	3	7	2,4
Var 30	7,0	7,0	5	8	1,9
Var 33	7,3	7,0	6	9	2,0
Var 34	7,3	8,0	6	9	2,0
Var 36	5,7	6,0	4	7	2,3

Allikas: autori koostatud.

Jooniselt 2.2 (lk 51) on näha, et SB andmete korral on enamuse vaadeldavatele väidetele antud hinnanguid negatiivsete asümmeeria- kui järskuskordajatega. Negatiivne asümmeeria kordaja väärtus näitab, et normaaljaotuse korral eeldatavast rohkem väärtusi on keskmisest madalamad ning kalduvad pigem skaala väiksemate väärtuste poole. Negatiivne järskuskordaja väärtus näitab, et jaotus on lamedam kui normaaljaotus. Positiivsed väärtused viitavad mõlemal juhul vastupidistele tendentsidele ning sümmeetrilise ehk normaaljaotuse korral on mõlemate näitajate väärtusteks nullid. (Tooding 2007: 66–67).

Lähtudes Kline'ist (2005: 50) tuleks asümmeetriakordajaid absoluutväärtusega üle 3 tõlgendada väga asümmeetrilisteks ning järskuskordajaid absoluutväärtusega üle 10 problemaatilisteks ning üle 20 äärmuslikeks. Vaadeldavate andmete korral jäävad andmete asümmeetriakordajate absoluutväärtused vahemikku 0,005–0,942 ning järskuskordajate absoluutväärtused vahemikku 0,320–1,070. Selliste kriteeriumite järgi võib SB andmeid iseloomustavate kordajate väärtusi käsitleda ligikaudu

normaaljaotusele vastavaks.



Joonis 2.2. Asümmeetria ja järskuse kordajad Suurbritannia andmete põhjal (autori koostatud)

SB andmetel saadud hinnangute normaaljaotust iseloomustavad ka hinnangute sagedust ja eeldatavat normaaljaotust väljendavad histogrammid (toodud lisa 2). Viimased kinnitavad eelpooltoodud asümmeetria ja järskuskordajate käitumist, kuid visuaalselt ei vasta need normaaljaotusele. Järgnevalt kontrolliti vaadeldavate hinnangute vastavust mitmedimensionaalsele normaaljaotusele (tabel 2.3).

Tabel 2.3. Suurbritannia andmete põhised mitmedimensionaalse normaaljaotuse näitajad

Näitajate nimetused	Näitajate väärtused
Normaliseeritud mitmedimensionaalne järskuskordaja	8,261
Kohandatud keskmine ühedimensionaalne järskuskordaja	-0,073
Suhteline mitmedimensionaalne järskuse kordaja	1,117

Allikas: autori arvutused

Tabelis toodud näitajate põhjal võib öelda, et vaadeldav andmestik ei vasta mitmedimensionaalsele normaaljaotusele, kuid teisalt on tulemused vastuolulised (põhinedes Statistica Electronic Manual kriteeriumitele). Normaliseeritud mitmedimensionaalne järsakusnäitaja (*Normalized Multivariate Kurtosis*) on standardse normaaljaotusega ja seega tõenäosusega 0,95 peaks ta olema väiksem kui 1,65. Tõenäosus, et ta suurus on üle 8, on null. Kohandatud keskmine ühedimensionaalne järskuskordaja (*Adjusted Mean Scaled Univariate Kurtosis*) ei tohiks olla väiksem kui $-2/(p+2)$, kus p võrdub muutujate arvuga (siin 16 väidet) – seega ei tohiks olla väiksem kui $-0,11$ ning siin on

see tingimus täidetud. Suhtelise mitmedimensionaalse järskuse kordaja (*Relative Multivariate Kurtosis*) väärtus peaks olema mitmedimensionaalse normaaljaotuse korral ligilähedane ühega ning vaadeldavate andmete korral ta seda ka on.

Siinkohal on oluline meenutada, et vaatluse all on indiviidide hinnangud diskreetsel 10 pallisel skaalal ning kuna normaaljaotus on pidev skaala, siis need ei saagi päris kooskõlalised olla. Garson (2009) toob välja, et ML meetodi kasutamisel peaksid tunnused olema mõõdetud vähemalt 5 pallisel skaalal ja selle kriteeriumi on vaadeldavad andmed edasiseks analüüsiks sobivad. Kuna andmete normaaljaotuse eeldus ei ole siiski täidetud, siis tuleb mudeli sobivusindeksite puhul arvestada, et normaaljaotuse eeldavate indeksite väärtused võivad olla suuremad kui nad oleksid normaaljaotuse korral.

Kuna SB ja Eesti andmestik olid mõnevõrra erinevad vastajate sotsiaaldemograafiliste tunnuste poolest, siis kontrolliti nende tunnuste (põhinedes lk 48–49 loetelus toodud kriteeriumitele) mõju OKKÜ struktuurile kasutades CFA analüüsi. Täpsemalt võrreldi andmetepõhiseid korrelatsioonimaatrikseid sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes. Tulemused on toodud tabelis 2.4.

Tabel 2.4. Suurbritannia andmeid kirjeldavate korrelatsioonimaatriksite võrdlus vastajate sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes

Mudel	χ^2/df ≤ 5	RMSEA < 0.1	RMSEA alumine 90% usaldusvahemik	RMSEA ülemine 90% usaldusvahemik	SRMR < 0.1
Sugu	1,3	0,04	0	0,08	0,12
Vanus	1,59	0,06	0,02	0,09	0,10
Amet	1,56	0,07	0,03	0,10	0,10
Haridus	1,21	0,02	0	0,07	0,12
Staaž	1,5	0,07	0,03	0,1	0,10
Rahvus	1,73	0,06	0,02	0,09	0,13

Allikas: autori arvutused.

Tabelis toodud tulemuste põhjal võib öelda, et korrelatsioonimaatriksite omavahelist sobivust vaadeldavates sotsiaaldemograafilistes gruppides võib lugeda üldjoontes sobivaks. Selline võrdlus näitab, et valimi ülesehitus ei tohiks mõjutada OKKÜ struktuuri või teisiti öeldes, et väidete taga olevas seoses on sarnase struktuuriga. Toodud näitajad ei kirjelda keskmiste erinevusi sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes.

See tähendab, et nende põhjal ei saa midagi väita hinnangute keskmiste erinevuse kohta sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes, kuid struktuuri samaväärsuse kontrollimisel erinevates valimites ei oma hinnangute keskmiste erinevused olulisust. Korrelatsioonimaatriksite võrdemisel ei kontrollitud korrelatsioonimaatriksite samaväärsust organisatsioonide tegevusvaldkondade lõikes, sest nii saadud grupid oleks olnud väga väikesed ning selliste gruppide põhjal ei tule gruppe iseloomustavad seaduspärad veel välja.

Eesti ja SB andmete võrdlemisel vaadeldakse kõigepealt nendel valimitel põhinevaid hinnangute vahelisi seoseid kirjeldavaid korrelatsioonimaatrikseid (lisad 3–5). Vaadeldi nii hinnangute vahelisi korrelatsioone eri valimites (et näha korrelatsioonide suurusjärke) kui kahe valimi korrelatsioonide vahesid (võttes arvesse mõlema valimi põhjal eraldi saadud korrelatsioonide suurusi). Selline korrelatsioonimaatriksite võrdlemine annab esmase ülevaate, kas erinevates valimites saadud hinnangute taga võivad olla sarnased seosed. Vaadeldavate korrelatsioonide vahed jäävad vahemikku 0,001 kuni 0,302. Sellise korrelatsioonimaatriksi põhjal võiks öelda, et vaadeldavad seosed on eri valimites omavahel suhteliselt sarnased ja see viitab, et andmed võivad põhimõtteliselt olla kirjeldatavad sama faktorstruktuuriga.

Korrelatsioonide võrdsust erinevates valimites kontrolliti ka CFA abil (lisa 6). Nii saadud mudel osutus mitme sobitusastme kriteeriumi kohaselt vastuvõetavaks. χ^2 statistiku väärtus kahe valimi korrelatsioonimaatriksite erinevuse kohta on 202,65 vabadusastmete arvuga 105. Kuna χ^2 statistik on tundlik valimi suuruse suhtes, siis on otstarbekas vaadelda normeeritud χ^2 statistiku väärtust, mis on 1,93. RMSEA väärtuseks on antud juhul 0,03 usaldusvahemikuga 0,03–0,04 ja olulisuse tõenäosusega 0. SRMR väärtuseks on 0,08.

Seega võib nii korrelatsioonimaatrikseid kui nende sarnasust võrdleva mudeli statistikute põhjal öelda, et vaadeldavate hinnangute vahelised korrelatsioonid on Eesti ja SB valimites sarnased. Kui vaadeldavad korrelatsioonid oleksid olnud täiesti erinevad, siis oleks uuritava nähtuse samaväärsus juba alguses muutunud kaheldavaks.

Eelneva ülevaate ja analüüsi põhjal võib öelda, et eeldused CFA kasutamiseks on üldjoontes täidetud ja edasiselt keskendutakse OKKÜ struktuuri samaväärsuse

hindamisele SB andmetel. Siin on mitmeid võimalusi, kusjuures oluliseks otsustuskohaks on, millised faktorite ja väidete vahelised seosed mudelis ette anda millised oleks mõistlik välja jätta, st fikseerida nulliks.

2.2.2 Organisatsioonikultuuri küsimustiku samaväärsuse analüüs

Käesolevas alapeatükis hinnatakse Eesti välja töötatud organisatsioonikultuuri küsimustiku (OKKÜ) kahedimensionaalse lahendi ülekantavust Suurbritannia (SB) andmetele. Mõõtmisvahendi samaväärsuse hindamisel eristatakse kontseptuaalset ja meetrilist samaväärsust. Kontseptuaalne samaväärsus näitab, et mõõdetud tunnused (küsimused) on erinevates valimites seotud samade latentsete muutujatega (faktoritega) ning meetriline samaväärsus näitab, et mõõdetavate tunnuste ja latentsete muutujate vahelised seosed (faktorlaadungid) on samad. Mõõdetud tunnuste ja latentsete muutujate vahelisi seoseid kajastatakse töös erinevate mudelitega. Seejuures kuna Eesti andmetel saadud kahefaktoriline lahend on leitud EFAGA, siis kontrollitakse CFAGA mudelite sobivust paralleelselt nii SB kui Eesti andmetele ning kui mudeli võib mõlematel andmetel eraldi lugeda sobivaks, siis kontrollitakse mudeli sobivust ka mõlematel andmetel üheaegselt (mitme grupi CFA). Mitme grupi CFA võimaldab hinnata, kas erinevates gruppides mõõdetakse sisuliselt samu latentseid muutujaid.

Hindamaks OKKÜ samaväärsust SB ja Eesti kultuuriruumides kasutati struktuuri-võrrandite mudeli (SEM) moodulit SEPATH (Structural Equation Modeling and Path Analysis) andmeanalüüsipaketis *Statistica 8.0*. SEM analüüs aitab vastata küsimusele, kas erinevates kultuuriruumides saadud vastajate hinnangud organisatsioonikultuuri parameetritele tulenevad kultuuridevahelisest erinevusest või meetodi veast (*method bias*). Mudelites vaadeldakse kahte OKKÜ faktorit omavahel sõltumatutena. Seda põhjusel, et EFA mudel on saadud tuginedes samale eeldusele. Andmete töötlemisel kasutatakse suurima tõepära meetodit (*maximum likelihood method, ML*), mille üheks eelduseks on andmete mitmedimensionaalne normaaljaotus.

Järgnevas tabelis (tabel 2.5) on kirjanduse ja erinevate uurimuste põhjal toodud erinevad võimalused (üle kantuna käesoleva uurimuse andmetele) lähtudes faktoritega seostatavast väidete hulgast ja mudelile ette antavatest seostest. Seejuures esimeses reas toodud võimalused (kus muutujate vahelised seosed on vabaks jäetud) kajastavad

OKKÜ kontseptuaalset invariantust ning teises reas toodud võimalused (kus faktorlaadungite suurus on mudelis ette antud) OKKÜ meetrilist invariantust.

Tabel 2.5. Kinnitava faktoranalüüsi mudeli parameetrite valikuvõimalused

Seoste fikseeritus	. Esimese faktoriga 10, teisega 8 väidet Faktorlaadungid ette antud	Mõlema faktoriga 16 väidet Faktorlaadungid ette antud
	Esimese faktoriga 10, teisega 8 väidet Vabad seosed – mudel leiab seosed ise	Mõlema faktoriga 16 väidet Vabad seosed – mudel leiab seosed ise

Faktoritega seostatav väidete arv

Allikas: autori koostatud.

OKKÜ kontseptuaalse ja meetrilise invariantuse testimisel kontrolliti OKKÜ Eesti andmete põhjal leitud struktuuri sobivust SB andmetele kasutades CFAd. Invariantuse testimisel võeti aluseks Eesti andmetel leitud kahefaktoriline struktuur (Vadi, Allik, Realo 2002), kus EFA tulemusel saadi, et Eesti andmeid iseloomustavad hästi kaks faktorit – ülesandeorientatsioon ja suhteorientatsioon. Seejuures Eesti lahendis on faktorite tõlgendamisel võetud aluseks 8 + 8 väidet (faktor 1ga seotud teiste laadungitega väited nr 34 ja 36 jäeti tõlgendamisel seotuks vaid faktor 2ga), kuid CFA puhul tuleks esimesse faktorisse kaasata ka väited nr 34 ja 36 (vt tabel 2.1 lk 38). Nimelt ka faktor 1 seos nende väidetega on piisavalt suur (faktorlaadungi absoluutväärtus on > 0,30) ja seega võivad need väited juba arvestatavalt mõjutada mudeli kirjeldusastet (Prooijen, Kloot 2001). Seepärast võetakse CFA puhul aluseks lahend, kus ülesandeorientatsiooni iseloomustavad 10 väidet ja suhteorientatsiooni 8 väidet (väited, mille faktorlaadungid on > 0,30; tabelis 2.1 lk 39 toodud paksus kirjas) ning faktorid ei ole omavahel seotud. Sellistele eeldustele tuginedes testiti kahte mudelit:

- Mudel 01 – et faktorid laaduvad väidetesse eri valmites ühtemoodi. Nii koostati mudel, milles anti ette konkreetsete väidetega seotud faktorid ning nende originaalsed faktorlaadungid juhul, kui nende absoluutväärtus oli > 0,30 ning kontrolliti mudeli sobivust SB andmetele.
- Mudel 02 – et faktorid eri valmites on seotud samade väidetega. Selline mudel on eelmise vabam edasiarendus, milles anti samuti ette kõik konkreetsete väidetega

seotud faktorid, mille absoluutväärtus oli $> 0,30$, kuid seoste suurust ette ei antud. Jällegi kontrolliti mudeli sobivust SB andmetele.

Erinevate mudeli sobivushinnangute näitajate põhjal, mis on toodud tabelis 2.6, ei saa mudel 01 sobivust lugeda piisavaks. RMSEA ja SRMR jäävad väljapoole lubatud piire ning GFI ja CFI viitavad, et selline mudel ei kirjelda andmeid piisavalt hästi. Seega võib öelda, et nii piiritletud mudel, kus on ette antud kõik kõrgemad faktorlaadungid ning madalad on fikseeritud nullideks, ei sobi SB andmete kirjeldamiseks.

Edasi testiti vähemate piirangutega mudelit 02, kus anti ette kaks faktorit ja nendega seotud väited, kuid seoste suurused jäeti vabaks. Selline mudel on eelmise mudeli edasiarenduseks – nimelt kui faktorid ei ole väidetega SB ja Eesti andmetel täpselt samade seostega kirjeldatavad, siis kas SB andmeid on üldse sellise kahefaktorilise struktuuriga võimalik hästi kirjeldada. Mudelit kirjeldavad sobivusnäitajad on toodud tabelis 2.6.

Tabel 2.6. Organisatsioonikultuuri küsimustiku Eesti andmetel saadud kahefaktorilise struktuuri sobivuse hindamine Suurbritannia andmetel

Valim	Mudel	χ^2/df	RMSEA	RMSEA alumine 90% usaldusvahemik	RMSEA ülemine 90% usaldusvahemik	GFI	CFI	SRMR
		≤ 5	$< 0,1$			$> 0,9$ ($> 0,95$)	$> 0,9$	$< 0,1$
SB	01	2,96	0,11	0,1	0,13	0,77	0,57	0,21
SB	02	2,24	0,1	0,08	0,12	0,82	0,7	0,15

Allikas: autori arvutused.

Sobivusnäitajate põhjal võib öelda, et vabade seoste suuruste korral (mudel 02) on mudeli kirjeldustase mõnevõrra paranenud, kuid siiski ei saa mudelit lugeda sobivaks. Sobivuse paranemist võib lugeda ootuspäraseks ja see näitab, et sellise kahefaktorilise struktuuriga on põhimõtteliselt võimalik SB andmeid paremini kirjeldada kui Eesti andmete põhjal fikseeritud seosed seda lubavad.

Põhjuseid, miks eelpooltoodud mudelid ei sobi piisavalt hästi SB andmestikuga, võib olla mitmeid. Proojen ja Kloot (2001) toovad välja, et nii tehtud analüüsi põhjal võib mudeli sobimatust olla põhjustatud sellest, et mudelist on madalamad faktorlaadungid

välja jäetud (võrdsustatud nulliga), kuid sageli kirjeldavad need väikesed seosed kokkuvõttes suure osa andmete variatiivsusest. Selliseid analüüse tehakse küll sageli, kuid tegelikkuses ei tohiks ainult selliste mudelite kontrollimise tulemusena mudeli sobivust tagasi lükata (*ibid*), teisisõnu selline analüüs ei ole mudeli sobivuse testimiseks kindlasti piisav. Seepärast on eelpooltoodud mudelid nimetatud mudeliteks 01 ja 02 ning toodud lisas 6 teiste mudelite sobivusindeksite järel kõige viimastel ridadel.

Mudelid 01 ja 02 on edasiste mudelite kontekstis heaks võrdlusmaterjaliks, näidates kuidas mudeli parameetrite erineval käsitlemisel võivad mudeli sobivushinnangud märgatavalt muutuda. Tegelikult käsitletakse invariantsuse tasemeid hierarhiliselt, liikudes väiksemate piirangutega mudelilt (kontseptuaalse invariantsuse mudelilt) edasi suuremate piirangutega mudelile (meetrilise invariantsuse mudelile) ning juhul kui invariantsuse madalam tase ei ole täidetud, ei ole põhjust kõrgema taseme invariantsust kontrollida.

Järgneva analüüsi käigus vaadeldi tabel 2.5 (lk 55) paremas tulpas esitatud mudeleid, kuid võrdlusena koostati ka andmete nullmudel (sellist mudelit kasutab *Statistica* programm näiteks CFI ja GFI indeksite arvutamisel), mis eeldab, et faktorite ja väidete vahel puuduvad seosed. Selline mudel ei ole põhimõtteliselt vajalik, kuid annab taas võimaluse võrrelda, kuidas mudeli sobivus erinevate faktorite ja väidete vaheliste seoste lisamisega paraneb. Nii püstitati kolm mudelit:

- Mudel 0 – et faktorid ja väited on omavahel sõltumatud, nullmudel;
- Mudel 1 – et faktorid eri valimites on seotud samade väidetega;
- Mudel 2 – et faktorid laaduvad väidetesse mõlemates valimites ühtemoodi.

Seejuures vaadeldakse SB andmetega paralleelselt ka Eesti andmeid iseloomustavaid sobivusnäitajaid. Põhjuseks on, et Eesti andmeid kirjeldav lahend on leitud EFA põhjal ja kuna meetodid on mõnevõrra erinevad, siis ei ole selge kui sobivaks hindab lahendit CFA.

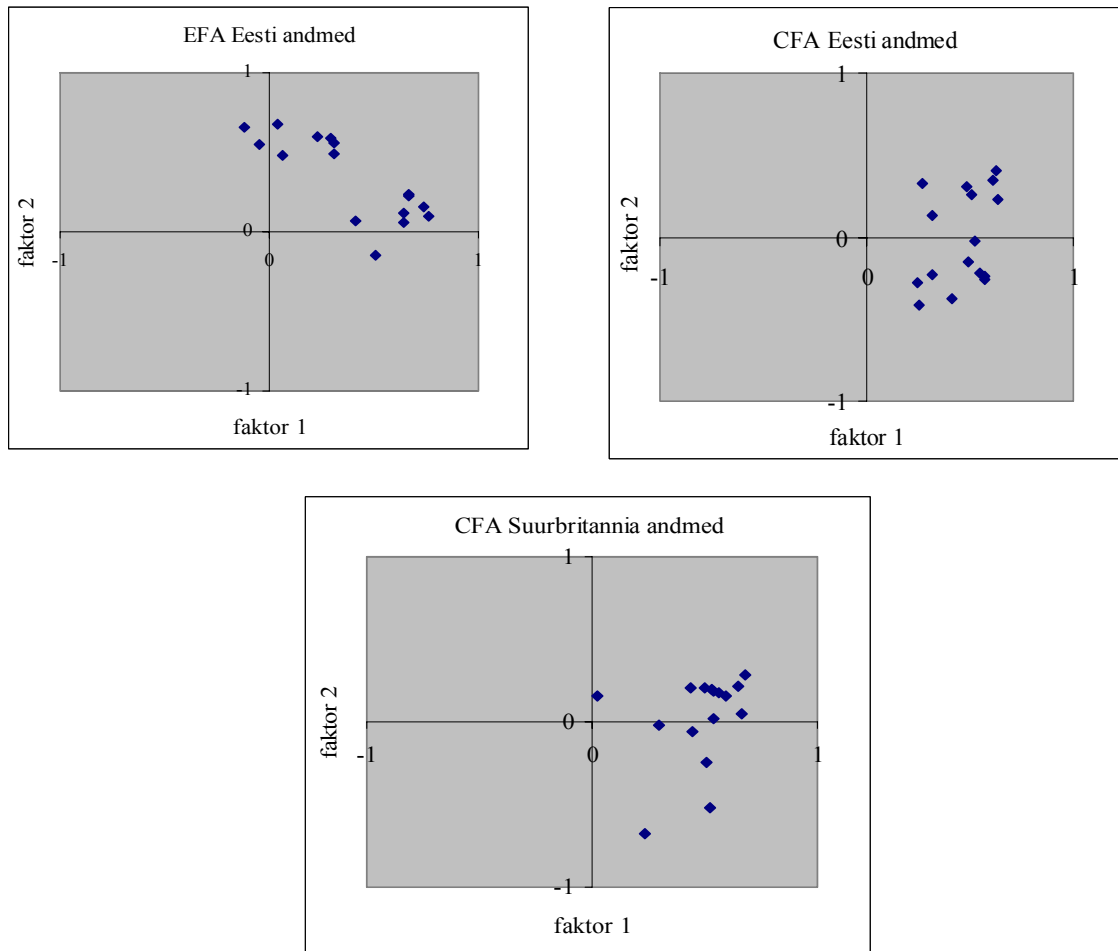
Mudel 0 korral vaatleme sellist mudelit, kus on ette antud 16 väidet ning faktorite ja väidete vahelised seosed on fikseeritud nullideks. See on sisuliselt halvim võimalik mudel, mis tuuakse siinkohal võrdlusmudelina. Kui siin näitaksid erinevad sobivusstatistikud, et mudeli mittesobivust ei saa ümber lükata, siis oleks põhjust kahelda Eesti andmetel EFAGA leitud kahefaktorilise mudeli mõttekuses. Nullmudeli

sobivus näitaks, et kõik 16 väidet mõõdavad erinevaid aspekte ning nende taga ei peitu andmeid ja nähtust kompaktsemalt kirjeldavaid ühisfaktoreid.

Erinevate sobivusindeksite (lisa 6) põhjal saab öelda, et sellise mudeli võib lugeda nii SB kui Eesti andmeid halvasti kirjeldavaks. Normeeritud χ^2 statistiku väärtuste vahemikeks on 5,57 ja 40,48. RMSEA väärtused jäävad vahemikku 0,239–0,273. GFI väärtused varieeruvad 0,47–0,53 näidates, et mudel kirjeldab 47–52% andmete varieeruvusest. CFI väärtusteks on nullid ning SRMR väärtused on 0,23–0,26. Selliste näitajate korral võib mudeli sobivuse tagasi lükata ja sellist tulemust võib lugeda ootuspäraseks.

Mudel 1 puhul eeldati, et faktorid on eri valimites seotud samade väidetega. Mudelis anti ette kaks faktorit ja 16 väidet ning nende seosed jäeti vabaks (mudel leidis faktorlaadungid ise). See tähendab, et võimalikud olid kõik erinevad seosed faktorite ja 16 väite vahel. Ainsaks tingimuseks oli, et faktorid ei ole omavahel korreleeritud. Sellise mudeli sobivust kontrolliti nii SB kui Eesti andmetel. Enne mudeli sobivust näitavate statistikute lähemat vaatlust on huvitav, kas sellise mudeli korral on faktorite seos väidetega sarnane Eesti andmetel EFAGA saadud tulemustega. Mudel 1 korral leitud faktorlaadungid on toodud lisa 7. Need faktorlaadungid ei ole algses Eesti põhjal leitud mudelis tooduga üks ühele võrreldavad, sest Eesti mudeli koostamisel on EFA raames kasutatud telgede pööramist. Telgede pööramist nimetatakse ka faktorite ruumi pöördeks ning selle eesmärgiks on leida suuruse poolest võimalikult kontrastsete faktorlaadungitega faktormudel, sest nii on faktormudelit kergem lahti mõtestada (Tooding 2005: 355). Faktorlaadungeid aitab paremini nende kujutamine faktorite ruumis (joonis 2.3 lk 59).

Faktorite hajuvusdiagrammide põhjal võib näha, et Eesti andmetel on CFA analüüsis saadud telgi pöörates võimalik väga sarnane pilt EFA tulemustele. Mõningaid sarnasusi võib leida ka SB andmetel saadud faktorite hajuvusdiagrammiga, kuid viimases eristuvad ülejäänutest selgelt paar hinnangut ning ilmselt ei ole vaadeldavate faktorite poolt hästi kirjeldatavad. Need eraldiseisvad hinnangud on antud väidetele nr 16 – „meie organisatsioonis teatakse üksteise isiklikust elust” ja 18 – „meie organisatsioonis on eksimuste korral piinlik teiste organisatsiooni liikmete ees”. Joonise põhjal võiks arvata, et vaadeldavad faktorid on SB valimis nende väidetega vaid nõrgalt seotud.



Joonis 2.3. OKKÜ Eesti andmetel leitud struktuuri iseloomustavaid hinnanguid kajastavate faktorite hajuvusdiagrammid Eesti ja Suurbritannia andmetel (autori koostatud). Selgitus: EFA tähistab uurivat faktoranalüüsi, CFA tähistab kinnitavat faktoranalüüsi.

Mudel 1 sobivuse hindamisel kasutatud statistikute väärtused on toodud lisa 6. Normeeritud χ^2 statistiku väärtusteks on 1,93 ja 10,49. RMSEA väärtused jäävad vahemikku 0,06-0,1. GFI väärtusteks on 0,87 ja 0,90, mille järgi on 87–90% dispersioonist mudeli abil kirjeldatav. CFI väärtuseks on vaadeldavas mudelis 0,82–0,85. Ning SRMR väärtused on 0,06–0,07. Nende näitajate järgi võib öelda, et mudel 1 võib lugeda andmetega peaaegu sobivaks, kuid head sobivust need näitajad ei kinnita.

Mudel 2 puhul on tegemist sellise mudeliga, kus eeldati, et eri valimites kirjeldavad faktorid näitajaid faktorid seotud väidetega ühte moodi. Ka siin kontrolliti mudeli

sobivust nii SB kui Eesti andmetel. Mudeli korral on normeeritud χ^2 statistiku väärtused 2,68 ja 11,78. RMSEA väärtused jäävad vahemikku 0,09–0,12. GFI väärtused on 0,79 ja 0,87 ning CFI väärtused 0,63 ja 0,73. SRMR väärtusteks on 0,19 ja 0,14. Selliste näitajate põhjal võib öelda, et mudel ei sobi andmete kirjeldamiseks piisavalt hästi.

Mudelite sobivuse võrdlemisel selgub, et nii mudel 1 kui mudel 2 sobivus andmetega on märgatavalt parem kui mudel 0 puhul. Seega Eesti andmetel varasemalt saadud seosed kirjeldavad andmeid oluliselt paremini kui selline mudel, kus seosed puuduvad. Seejuures andmete kirjeldamise seisukohalt võib lugeda üldjoontes aktsepteeritavaks vaid mudelit 1 ning edasiselt selgitatakse, kuidas mudel 1 sobitub nii Eesti kui SB andmetega üheaegselt. Selleks viidi läbi mitme grupi kinnitav faktoranalüüs (*multigroup CFA*), edasiselt nimetatakse mudelit mudel 3.

Mudel 3 puhul anti ette 16 väidet ning faktorite ja väidete vahelised seosed jäeti vabaks (mudel leidis need ise). Seejuures mitme grupi analüüsi puhul võtab mudel indekse arvutamisel arvesse valimi suurust (võtab kaalutud näitajad, kus kaalud sõltuvad valimi suurusest) ja seepärast moodustati selleks otstarbeks Eesti valimi põhjal juhuslik valim, mis koosneb 140st vastajast (valimisse võeti juhuslikult ligikaudu iga 10. vastaja). Edasisel mitme grupi analüüsil võrreldi seega SB andmeid (N = 143) ja Eesti andmeid (N = 140). Mudeli sobivust kirjeldavad indeksid on toodud lisa 6. Mudeli sobivusindeksid viitavad mudeli minimaalselt aktsepteeritavale sobivusele. Normeeritud χ^2 statistiku väärtus on 2,11, RMSEA väärtuseks 0,09 usaldusvahemikuga 0,08-0,1 ning SRMR väärtuseks 0,09.

Gruppidevahelise analüüsi käigus vaadeldi ka väidete seoseid faktoritega. Parameetri hinnangud ning T statistiku väärtus koos tõenäosusega (lisa 8) annavad infot selle kohta, kas mudelit oleks võimalik lihtsustada ilma, et selle sobivus kannataks. Siin soovitab mudel esimesest faktorist välja jätta väite nr 18 ning teisest faktorist väited nr 18, 19, 22, 34 ja 36. Tõepoolest, peale nende väidete mudelist eemaldamist selgus, et mudeli sobivusnäitajad jäid ligikaudu samaks. Sellise mudeli sobivusnäitajad on toodud lisa 6 mudeli 4 all.

Selle põhjuseid, miks eelpool käsitletud mudelite sobivusnäitajad ei viita mudelite heale sobivusele andmetega, võib olla mitmeid. Ühelt poolt võib takistuseks olla andmete

mittevastavus normaaljaotusele või ka SB valimi väiksus. Teisalt võib takistuseks olla eelneva analüüsi käigus faktorite vahelise korrelatsiooni mittelubamine – tegelikkuses võib juhtuda, et vaadeldavad faktorid on omavahel seotud (nende taga on teatud ühisosa), mis võimaldab andmeid senisest paremini kirjeldada. Kolmandaks võimaluseks on, et vaadeldavaid andmeid ei ole põhimõtteliselt võimalik kahe faktoriga hästi kirjeldada. Eeltoodud põhjuste hindamiseks viiakse läbi täiendav andmete analüüs, et näha, kas mudeli sobivusnäitajad lähevad nende põhjuste arvesse võtmisel paremaks.

Esmalt kontrolliti, kuidas mõjutab mudeli sobivusnäitajaid parameetrite hindamise erinevate meetodite (ML, GLS, ADF) kasutamine. Seejuures võiks eeldada, et ML ja GLS annavad üldjoontes sama tulemuse, kuid ADF-i kasutamisel võiks vähemalt Eesti andmetel leitavate sobivushinnangute väärtused viidata paremale sobivusele. Erinevate meetoditega saadud tulemused on toodud tabelis 2.7 (lk 62). Seejuures hinnanguid testiti mudel 1 põhjal (mõlemad faktorid on vabades seostes 16 väitega), mille tulemused osutusid varasema analüüsi põhjal kõige paremateks. Samal ajal kontrolliti ka, kuidas võiks väiksem valimi suurus tulemusi mõjutada. Selleks testiti mudeli sobivusnäitajaid Eesti põhjal koostatud väiksemal valimil (mida kasutati mudel 3 mitme grupi analüüsil, $N = 140$). Nii saadud sobivusindeksite tulemused on tähistatud tabelis 12 tärniga.

Tabeli põhjal on näha, et erinevate meetodite kasutamisel tulemused mõnevõrra muutusid. Selgub, et SB andmete korral annab kõige paremad tulemuse ML või GLS meetodi kasutamine ning Eesti andmete korral GLS ja ADFG kasutamine. Üldjoontes saab tulemusi interpreteerida sarnaselt varasematele tulemustele – mudel 1 ei ole põhjust täielikult tagasi lükata, kuid samuti ei viita tulemused heale sobivusele. Samas selgus, et valimi suurus võib tulemusi mõjutada - Eesti puhul kasutatud väiksema valimi korral läksid sobivusindeksite väärtused mõnevõrra halvemaks. Seega võib loogiliselt arvata, et väikese valimi korral ei pruugi suuremat andmete hulka iseloomustav struktuur veel hästi avalduda.

Tabel 2.7. Suurbritannia ja Eesti andmete kahefaktorilist struktuuri iseloomustavad sobivusindeksid kasutades erinevaid hindamismeetodeid

Valim	Meetod	χ^2/df	RMSEA	RMSEA alumine 90% usaldusvahemik	RMSEA ülemine 90% usaldusvahemik	GFI	CFI	SRMR
		≤ 5	$< 0,1$			$> 0,9$ ($>0,95$)	$> 0,9$	$< 0,1$
EE	ML	10,49	0,09	0,09	0,1	0,90	0,82	0,06
EE*	ML	2,18	0,11	0,8	0,1	0,84	0,81	0,07
SB	ML	1,92	0,08	0,06	0,1	0,87	0,85	0,07
EE	GLS	6,43	0,07	0,06	0,07	0,94		0,07
SB	GLS	1,57	0,06	0,04	0,08	0,87		0,1
EE	ADFG	5,63	0,06	0,06	0,07	0,91		0,08
SB	ADFG	4,08	0,15	0,13	0,17	1,0		0,19

Selgitus: * tähistab väikest Eesti valimit, kus N=140. Allikas: autori koostatud.

Teiseks kontrolliti, kuidas mõjutab sobivusindekseid faktorite vahelise korrelatsiooni lubamine. Kontrollimise aluseks võeti mudel 1 sobivusindeksid Eesti ja SB andmetel kasutades GLS meetodit, ühel juhul faktorite vahelisi korrelatsioone mitte lubades ja teisel juhul korrelatsioone lubades. Selgus, et sobivusindeksid jäid mõlemal juhul ühesugusteks, tähendades et faktorite vahelise korrelatsiooni lubamine ei muuda mudeli sobivusindeksite väärtusi, kuid samal ajal võib faktormudeli tõlgendamise keerukamaks muuta ja seepärast ei ole faktoritevahelise korrelatsiooni lubamine mudelis mõttekas.

Kolmandaks testiti, kas andmed võiksid olla paremini kirjeldatavad kahefaktorilise struktuuri asemel kolmefaktorilise struktuuriga. Siin koostati uus mudel, kus eeldati, et andmed on kirjeldatavad kolme omavahel mittekorreleeruva faktoriga (mudel 1 edasiarendus kolme faktoriga). Seejuures faktorite ja väidete vahelisi seoste suuruseid ette ei antud, vaid need leidis mudel ise. Nii saadud sobivusindeksid on toodud tabelis 2.8 (lk 63).

Selgub, et kolmefaktorilise struktuuriga on võimalik andmeid märgatavalt paremini kirjeldada, kui kahefaktoriline struktuur seda võimaldab. Sellise mudeli korral vastavad kõik Eesti andmete põhised sobivusnäitajad hea sobivuse kriteeriumitele ning ka SB andmete põhised sobivusnäitajad on paremad, kui kahefaktorilise struktuuri korral. Kuna CFA ei võimalda faktorite ruumipöördeid, et näha kuidas mõõdetud tunnused faktorite ruumis võimalikult hästi koonduksid, siis siinkohal kasutati faktorite ja väidete

vaheliste seoste selgitamiseks uurivat faktoranalüüsi (*explorative factor analysis*, EFA), täpsemalt varimaks pööramist (faktorite mittekorreleeritust säilitav pööramine) ja peakomponentide analüüsi. Tabelis 2.9 (lk 64) on toodud kolmefaktorilise mudeli faktorite ja väidete omavahelised seosed (faktorlaadungid).

Tabel 2.8. Kolmefaktorilise struktuuri sobivuse testimine Suurbritannia ja Eesti andmetel

Valim	Meetod	χ^2/df	RMSEA	RMSEA alumine 90% usaldusvahemik	RMSEA ülemine 90% usaldusvahemik	GFI	SRMR
		≤ 5	$< 0,1$			$> 0,9$ ($> 0,95$)	$< 0,1$
EE	GLS	4,26	0,05	0,05	0,06	0,97	0,04
SB	GLS	1,37	0,05	0,02	0,08	0,91	0,07

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.9 (lk 64) sisulisel vaatlusel võib öelda, et enamus väidetest on oluliselt (faktorlaadungid absoluutväärtusega $\geq 0,45$) seotud peamiselt ühe faktoriga ning seejuures esimene faktor peegeldab inimeste ja organisatsiooni vahelisi suhteid, teine faktor töötajate omavahelisi suhteid väljaspool tööd ja kolmas faktor töötajate omavahelisi suhteid tööl. Selline tulemus on iseenesest väga huvitav, kuid siinkohal sellele pikemalt ei keskenduta, sest see jääb käesoleva töö fookusest – OKKÜ struktuuri sobivuse hindamine SB andmetel, välja. Analüüsi tulemusel saadud kolm faktorit selgitavad vastavalt 18,6%, 12% ja 17% (kokku 47,6%) andmete kogu variatiivsusest.

Edasi selgitati, kuivõrd EFAGA saadud struktuur leiab CFAGA kinnitust Eesti ja SB andmetel. Selleks anti mudelis ette 16 väidet ning faktorite seosed väidetega juhul, kui faktorlaadungite absoluutväärtused olid suuremad või võrdsed kui 0,20. Selline kriteerium võeti aluseks lähtudes Proojen ja Kloot'i (2001) soovituselt, et $|0,20|$ võiks olla selline piir, millest väiksemate faktorlaadungite mudelisse lisamine ei mõjuta oluliselt mudeli sobivust. Nii saadud tulemused on toodud tabelis 2.10.

Tabel 2.9. Eesti andmetel saadud organisatsioonikultuuri küsimustiku kolmefaktoriline struktuur

Väited	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Meie organisatsioonis või firmas...			
3...tuntakse üksteist	0,00	0,51	0,18
5...inimesed tunnevad uhkust oma organisatsiooni üle	0,56	-0,01	0,45
7...tunnustatakse inimesi hea töö eest	0,66	-0,02	0,30
16...teatakse üksteise isiklikust elust	0,02	0,85	0,00
18...on eksimuste korral piinlik teiste organisatsiooni liikmete ees	-0,05	0,26	0,46
19...on rasketes olukordades tugev ühtekuuluvustunne	0,18	0,34	0,54
21...on igapäevane suur tegevusvabadus	0,72	0,18	0,05
22...ei karda inimesed eksida	0,52	0,18	-0,03
23...toimuvad pidevalt positiivsed muutused	0,71	-0,04	0,27
25...ei rõhutata alluvate ja ülemuste erinevusi	0,71	0,10	0,06
26...mõtlevad inimesed rohkem oma vajadustele kui organisatsiooni eesmärkidele	0,49	-0,22	0,07
28...teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest	0,11	0,73	0,21
30...suheldakse omavahel viisakalt	0,29	0,02	0,57
33...peetakse lugu heast tujust	0,10	-0,03	0,72
34...abistatakse üksteist tööalastes probleemides	0,10	0,08	0,77
36...arutatakse kõik olulised asjad omavahel läbi	0,17	0,29	0,60

Selgitus: faktorilaadungid absoluutväärtusega $\geq 0,45$ on toodud paksus kirjas. Allikas: autori koostatud.

Selgub, et Eesti andmete põhjal ei saa mudeli sobivust päris ümber lükata, kuid SB andmete põhised sobivusindeksid viitavad viletsale sobivusele. Võrdlusena vaadeldi (tabel 2.10, lk 65, alumised read), kuidas sobivusindeksid muutuvad, kui mudelis antakse ette faktorite seosed kõigi 16 väitega (ka need, mille faktorilaadungid olid väiksemad kui $|0,20|$). Selgub, et Eesti andmete puhul läksid näitajad märgatavalt paremaks, kuid SB andmetele ei saa mudelit endiselt sobivaks lugeda. Seega Eesti andmeid kirjeldav kolmefaktoriline lahend sobib CFA sobivusnäitajate põhjal tõepoolest hästi Eesti andmete kirjeldamiseks, kuid sellist lahendit ei saa lugeda sobivaks SB andmetele.

Tabel 2.10. Eesti andmetel EFAGA leitud kolmefaktorilise struktuuri seoste testimine CFAGA Eesti ja SB andmetel

Valim	Seosed	Meetod	χ^2/df	RMSEA	RMSEA alumine 90% usaldusvahemik	RMSEA ülemine 90% usaldusvahemik	GFI	SRMR
			≤ 5	$< 0,1$			$> 0,9$ ($> 0,95$)	$< 0,1$
EE	$\geq 0,2$	GLS	6,83	0,07	0,06	0,07	0,92	0,09
SB	$\geq 0,2$	GLS	2,63	0,11	0,09	0,12	0,71	0,22
EE	kõik	GLS	5,1	0,06	0,05	0,06	0,94	0,07
SB	kõik	GLS	2,22	0,09	0,08	0,1	0,76	0,2

Allikas: autori koostatud.

Käesolevas töös testitud mudeleid kokku võttes võib öelda, et vaadeldud mudelite põhjal on SB ja Eesti andmed kõige paremini koos kirjeldatavad Eesti põhjal varasemalt saadud kahefaktorilise mudeliga. Nii leidis üldjoontes kinnitust OKKÜ kontseptuaalne invariantus, kuid ei leidnud kinnitust OKKÜ meetriline invariantus. Jöreskog (2009) toob välja, et mõõtmisvahendi täielikku samaväärsust eri riikides ei avaldu sageli, sest a) küsimustiku väited on erinevates keeltes, b) sõnadel võivad erinevates keeltes olla erinevad konnotatsioonid, c) riikidevahelised kultuurilised erinevused põhjustada erinevaid vastamisstiile või -mustreid. Seega põhjused, miks CFA ei kinnita OKKÜ väga head sobivust võivad olla ühelt poolt selles, et SBs ja Eestis mõistetakse OKKÜ väiteid erinevalt (väidete sisuline samaväärsus), kuid erinev võib olla ka vastamise stiil nendes riikides (näiteks sotsiaalne soovitus teatud väidetele vastamisel). Teisalt võivad põhjused tuleneda ka andmetest. Käesolevas töös kasutatakse SB iseloomustamiseks 143st vastajast koosnevat valimit ja siin ei pruugi kogu SB iseloomustavad jooned veel hästi avalduda ning samal ajal ei vasta vaadeldavad andmed hästi normaaljaotusele ja seetõttu võivad vaadeldavate sobivusindeksite näitajad olla väiksemad, kui nad oleksid normaaljaotuse korral.

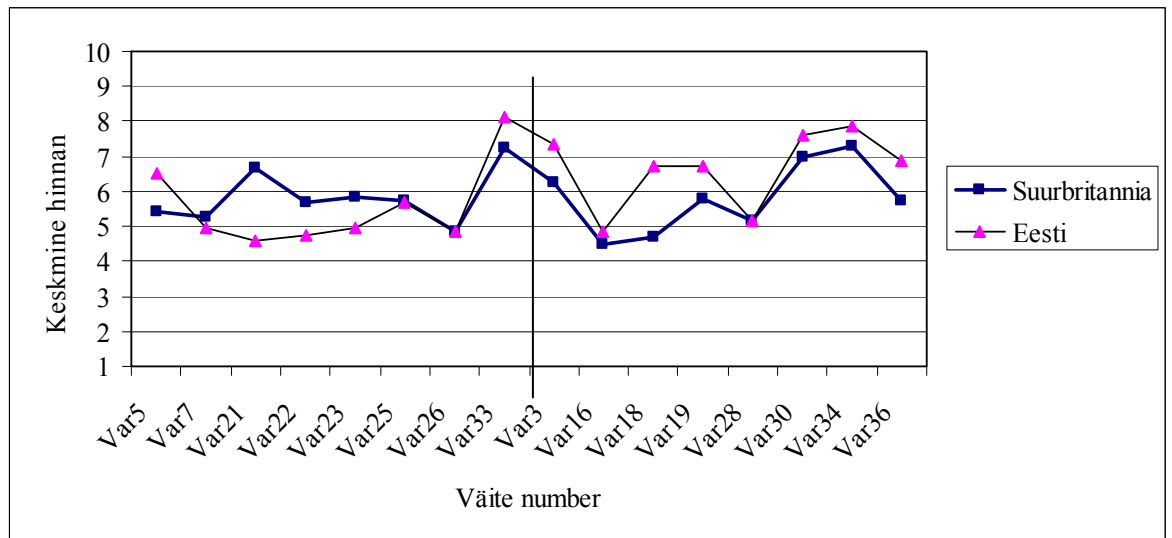
Andmepõhiste põhjuste analüüsil selgus, et põhimõtteliselt on nii Eesti kui SB andmeid võimalik kolmefaktorilise struktuuriga oluliselt paremini kirjeldada kui kahefaktoriline struktuur seda võimaldab. Samas Eesti andmetel EFAGA leitud kolmefaktoriline struktuur sobib CFA-ga kontrollides hästi küll Eesti andmetele, kuid on sobimatu SB andmetele. Siin võivad põhjusteks olla jällegi SB ning Eesti andmete erinevused või ka kellest ja kultuurist tulenevad eripärad. Huvitav on ka asjaolu, et CFA sobivusindeksid

viitavad kolmefaktorilise mudeli väga heale sobivusele Eesti andmetega, kuid samas EFAGA leitud kolmefaktorilise mudeli seostega vähenevad CFA sobivusnäitajad võrreldes algsete näitajatega (näiteks GFI väärtus kahaneb 0,97-> 0,92). Selline tulemus kinnitab, et EFA ja CFA meetodid on mõnevõrra erinevad ja seega ei pruugi EFAGA leitud mudelid alati CFA sobivusnäitajate põhjal mudeli head sobivust mitte toetada.

2.2.3 Suurbritannia organisatsioonikultuuri kirjeldamine ning Suurbritannia ja Eesti organisatsioonikultuuride võrdlus

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja organisatsioonikultuuri seaduspärad ja võrreldakse organisatsioonikultuuri Suurbritannia (SB) ja Eesti kontekstis. Siinkohal oleks huvitav esitada ning Eesti andmetega võrrelda kõigepealt faktorite keskvaartusi, kuid see eeldaks OKKÜ struktuuri invariantsust (Jöreskog 2009), mis ei ole vaadeldavate andmete puhul täidetud. Seepärast analüüsitakse SB organisatsioonikultuuri ning võrreldakse SB ja Eesti organisatsioonikultuuri põhinedes OKKÜ erinevatele väidetele antud keskmiste hinnangutele. Keskmiste võrdlemisel kasutati t-testi, mis võimaldab hinnata kui tõepäraselt võib vaadeldavate andmete keskmistes hinnangutes kinnitada erinevusi (Tooding 2007: 157). Nii saadud tulemused on toodud lisas 9. OKKÜ väidetele antud keskmisi hinnanguid SB ja Eesti andmetel kirjeldab joonis 2.4 (lk 67).

SB andmete põhjal väidetele antud hinnangute keskmisi väärtusi vaadeldes selgub, et SB organisatsioonikultuurile on omased ülesannete lahendamisel paindlikkus ja individuaalsed saavutused, võimu jaotumine pigem töötajate pädevusest ja kogemusest kui formaalsest võimust tulenevalt ning töötajatevahelised head omavahelised suhted. Sellised tulemused sarnanevad kõige enam Kwantes ja Boglarsky (2007) uurimuses SB organisatsioonikultuuri kohta saadud tulemustega. Selle järgi on SB organisatsioonikultuur kirjeldatav konstruktiivse tüübiga, kus väärtustatakse nii omavahelisi suhteid kui sisemisel motivatsioonil põhinevat tegutsemist.



Joonis 2.4. Organisatsioonikultuuri küsimustiku suhete- (tabelit poolitavast joonest vasakul) ja ülesandeorientatsioone (tabelit poolitavast joonest paremal) kajastavate väidete keskmised hinnangud SB ja Eesti andmete põhjal (autori koostatud)

Omavahelisi häid suhteid iseloomustavad näiteks väited nr 19 – meie organisatsioonis on rasketes olukordades tugev ühtekuuluvustunne ($M = 5,77$) ning 36 – ...arutatakse kõik olulised asjad omavahel läbi ($M = 5,73$). Sisemist motivatsiooni iseloomustavad OKKÜ väited nr 21 – ...inimestel on suur tegutsemisvabadus ($M = 6,69$), 22 – ...inimesed ei karda teha vigu ($M = 5,69$) ja 25 – ...ei rõhutata alluvate ja ülemuste vahelisi erinevusi ($M = 5,74$).

Joonise põhjal on näha, et brittide ja eestlaste antud hinnangud on ligilähedaselt sarnaste väärtustega. Keskmiste võrdlemisel selgub siiski, et suurema osa väidete keskmised hinnangud on SB ja Eesti andmetel statistiliselt oluliselt erinevad. Britid hindavad eestlastest kõrgemalt ülesandeorientatsiooniga seotud väiteid (väited nr. 21, 22, 23) ning madalamalt suhteorientatsiooniga seotud väiteid (väited nr. 3, 18, 19, 30 ja 36).

Organisatsioonikultuuri ülesandeorientatsioon hõlmab endas mitmesuguseid erinevaid aspekte nagu töötaja taju organisatsiooni dünaamikast, juhtimisest ning organisatsiooni ülesannete täitmisest ning emotsioonid organisatsiooni suhtes. Seejuures britid hindavad eestlastest oluliselt kõrgemalt ülesannete täitmist ja organisatsiooni dünaamikat puudutavaid aspekte väiteid nr 21–meie organisatsioonis on igapäevaelus suur tegutsemis-

vabadus ($M = 6,7$ ja $4,6$, $t(1457) = 9,21$, $p = 0,00$), 22-... ei kardaks inimesed teha vigu ($M = 5,7$ ja $4,7$, $t(1455) = 4,09$, $p = 0,00$), ning 23-...toimuvad pidevalt positiivsed muutused ($M = 5,8$ ja $4,9$, $t(1454) = 3,62$, $p = 0,00$). Sellised hinnangud viitavad SB korral organisatsioonikultuurile, kus inimestele antakse ülesannete täitmisel märkimisväärne otsustusvabadus ning ülesannete täitmisel tehtavatesse vigadesse suhtutakse üldjuhul mõistvalt. Seega võib arvata, et SBs lubatakse ülesannete täitmisele läheneda loovamalt ja paindlikumalt kui Eestis seda tehakse. Samas eestlased hindavad brittidest mõnevõrra kõrgemalt väiteid 5-...tunnevad töötajad uhkust oma organisatsiooni üle ($M = 5,4$ ja $6,5$, $t(1461) = -4,61$, $p = 0,00$) ja 33-... peetakse inimeste heaolu tähtsaks ($M = 7,3$ ja $8,2$, $t(1450) = -4,41$, $p = 0,00$). Seega võib öelda, et eestlasi iseloomustavad brittidest positiivsemad emotsioonid oma organisatsiooni suhtes. Brittide ja eestlaste keskmised hinnangud on võrdsed väidete nr 7- ... tasustatakse töötajaid hea töö eest ($M = 5,3$ ja $4,9$), 25-... ei pöörata suurt tähelepanu ülemuste ja alluvate vahelistele erinevustele ($M = 5,7$), ja 26-...keskendutakse rohkem oma isiklike vajaduste kui organisatsiooni eesmärkide täitmisele ($M = 4,9$ ja $4,8$). Nii võib öelda, et mõlemates riikides pööratakse tähelepanu heale sooritusele, on võrdlemisi madal formaalsel võimul põhinev hierarhia ning keskendutakse enam organisatsiooni eesmärkide kui isiklike vajaduste täitmisele.

Britid hindavad eestlastest üldiselt madalamalt organisatsiooni liikmete omavahelisi suhteid kajastavat dimensiooni, mida iseloomustavaid väited nr 3-...teatakse üksteist hästi ($M = 6,2$ ja $7,3$, $t(1460) = -5,32$, $p = 0,00$), 18-...tuntakse vigade tegemisel häbi teiste organisatsiooni liikmete ees ($M = 4,7$ ja $6,7$, $t(1453) = -8,6$, $p = 0,00$), 19-...on rasketes olukordades tugev ühtekuuluvustunne ($M = 5,8$ ja $6,7$, $t(1454) = -4,3$, $p = 0,00$), 30-...suheldakse omavahel viisakalt ($M = 7,0$ ja $7,6$, $t(1463) = -3,14$, $p = 0,00$), ja 36-...arutatakse kõik olulised asjad omavahel läbi ($M = 5,7$ ja $6,9$, $t(1447) = -4,95$, $p = 0,00$). Nende hinnangute põhjal iseloomustab britte madalam töötajatevaheline ühtekuuluvustunne ning sellega seoses suheldakse omavahel mõnevõrra pealiskaudsemalt ja ei tunta üksteise ees ka häbi. Ülejäänud väited on seotud töötajate omavaheliste suhetega väljaspool tööd ning üksteise tööalase aitamisega ja nendes aspektides võib britte ja eestlasi pidada üldjoontes sarnasteks – töövälised suhted töökaaslastega ei ole ilmselt väga levinud, kuid tööalastes probleemides ollakse üksteise suhtes väga abivalmid.

Selliste joonte põhjal võiks öelda, et SB organisatsioonikultuuri iseloomustavad head töötajatevahelised suhted töökeskkonnas, kuid töökeskkond ja vaba aeg hoitakse omavahel lahus, sest üksteise isiklikust elust ja töövälisest tegemistest ei tea töötajad kuigi palju. SB organisatsioonikultuurile on omane paindlikkus ja otsustusvabadus ülesannete täitmisel ning hea sooritus eest tasustamine. Hea sooritus tähendab teinekord ka vigade tegemist, kuid sellesse suhtutakse ilmselt kui õppimise protsessi, mille tulemusel sooritus kokkuvõttes võib paraneda. SB organisatsioonide töötajad tajuvad, et nende organisatsioonides peetakse väga tähtsaks inimeste heaolu, mida võib seostada töötajate rahuloluga oma tööandja suhtes. Toodud omadused on üldjoontes kooskõlas orgaanilise organisatsioonikultuuri tüübi käsitlusega.

Võrreldes eestlastega selgub, et britid on eestlastest keskmiselt kõrgemalt organisatsiooni ülesandele orienteeritud ning keskmiselt madalamalt omavahelistele suhetele orienteeritud, kuid üldjoontes hinnatakse ülesande ja suhetega seotud aspekte samaväärselt oluliseks. Eestlased aga hindavad omavaheliste suhetega seotud aspekte märgatavalt kõrgemalt kui organisatsiooni ülesandega seonduvaid aspekte. Selline tulemus viitab, et mõlemates kultuurides on töötajate omavahelised suhted organisatsioonis olulisel kohal ja ilmselt üheks eelduseks ülesannete täitmisele. Samas ülesannete täitmise aspekt avaldub SB ja Eesti organisatsioonides erinevalt. SB organisatsioonikultuuri nimelt iseloomustab mõnevõrra suurem paindlikkus ja töötajale antav otsustusvabadus kui Eesti organisatsioonikultuuri. Seega omavahelises võrdluses iseloomustab britte pigem orgaaniline organisatsioonikultuuri tüüp ja eestlasi veidi enam mehhaaniline organisatsioonikultuuri tüüp.

SB organisatsioonikultuuri kohta saadud tulemused on üldjoontes kooskõlas varasemates uurimustes saadud tulemustega, mille põhjal SB organisatsioonides ollakse nii ülesandele kui suhetele orienteeritud ning mida iseloomustab eelkõige orgaaniline organisatsioonikultuuri tüüp. Sellise tulemuste kooskõla tõestab OKKÜ valiidsust või teisisõnu, et OKKÜ on erinevates kultuuriruumides rakendatav. Samas tõstatub ka huvitav küsimus, kuidas muuta OKKÜ kasutamisel saadavad järeldused üle erinevate kultuuriruumide võrreldavaks kui faktorlahendid ei lange omavahel täpselt kokku.

2.3 Tulemused ja järeldused OKKÜ rakendatavusest Suurbritannia kultuuriruumis

Käesolevas töö empiirilises osas uuriti organisatsioonikultuuri avaldumist Suurbritannia (SB) kontekstis kasutades selleks Eestis välja töötatud organisatsioonikultuuri mõõtmisvahendit OKKÜ (organisatsioonikultuuri küsimustik). OKKÜ koosneb algselt 43st väitest, mille sisu seostub liikmetepoolse organisatsiooni toetamiskavatsusega ehk ülesandeorientatsiooniga ning kultuuris toimiva ühtekuuluvustunde määraga ehk suhteorientatsiooni dimensiooniga. Eesti andmetel on aga leitud, et ülesande ja suhteorientatsioone on piisavalt hästi võimalik kirjeldada 16 väitelise struktuuriga. Käesolevas töös vaadeldakse selle struktuuri rakendatavust SB andmetele.

Mõõtmisvahendi invarianttsuse testimiseks on erinevaid võimalusi, aga üldiselt peetakse kinnitavat faktoranalüüsi (*confirmative factor analysis*, CFA) kõige võimsamaks ja mitmekülgsemaks tehnikaks. Mõõtmisvahendi invarianttsuse testimine eeldab kõigepealt väidete sisulist samaväärsust erinevates keeltes, mis saavutatakse tavaliselt tõlke ja tagasitõlke protseduuridega. OKKÜ sisulise samaväärsusega tegeles Eve Kallast oma bakalaureusetöö raames (küsimustiku kahekordne tõlke ja tagasitõlke protseduur, tõlgete võrdlus ja analüüs ning lõpliku versiooni koostamine; Kallast 2003) ning käesolevas töös kasutataksegi tema töö raames välja töötatud OKKÜ ingliskeelset versiooni.

Mõõtmisvahendi invarianttsuse hindamisel eristatakse üldiselt vähemalt kahte tüüpi invarianttsust – kontseptuaalset ja meetrilist, mida vaadeldakse hierarhiliste tasemetena. Kontseptuaalne invarianttsus näitab, et mõõdetud tunnused (küsimused) on erinevates valimites seotud samade latentsete muutujatega (faktoritega) ning meetriline invarianttsus näitab, et mõõdetavate tunnuste ja latentsete muutujate vahelised seosed (faktorlaadungid) on samad.

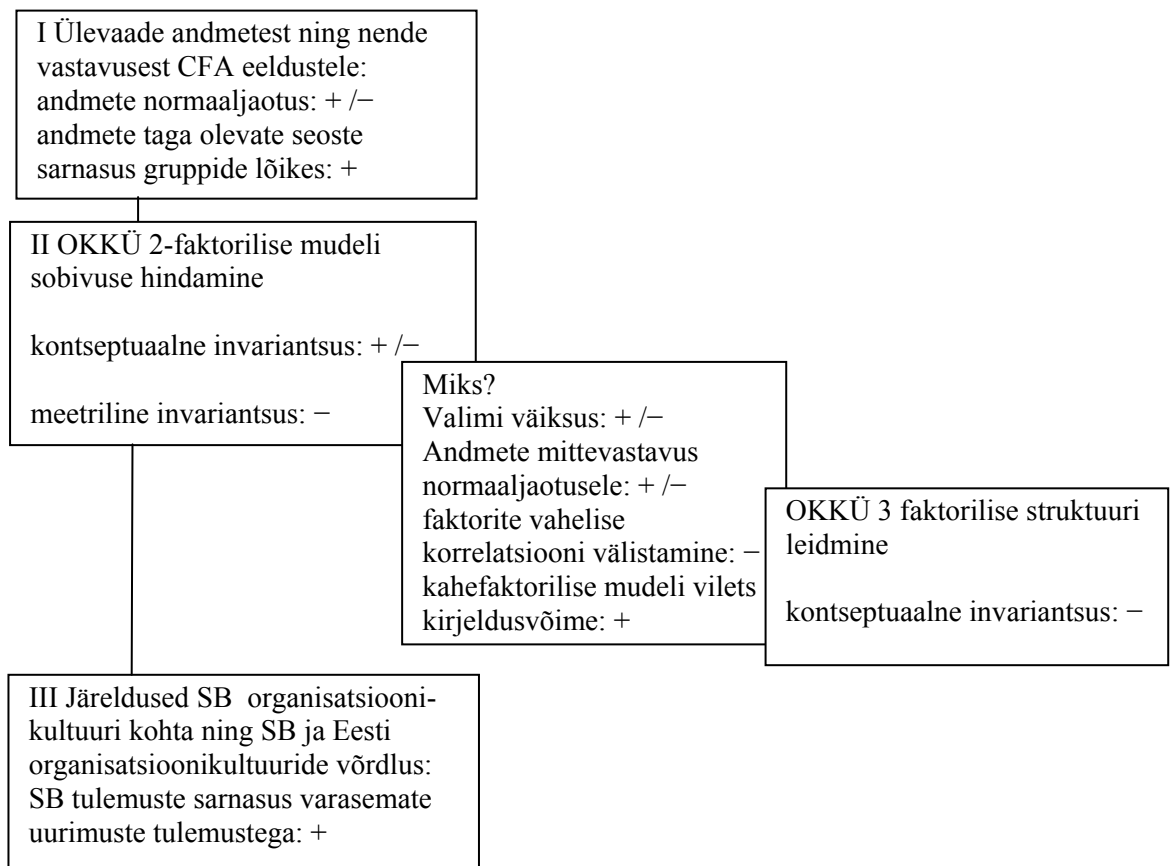
OKKÜ invarianttsuse hindamiseks SB kultuuriruumis viidi läbi ankeetküsitlus SB organisatsioonide töötajate hulgas. Valimisse võeti juhuslikud SB organisatsioonides töötavad inimesed, kellelt ühel või teisel moel õnnestus küsimustike täitmiseks nõusolek saada. Vastajate leidmine oli uurimistöö läbiviimisel arvestatavaks probleemiks. Lõplik vastajate arv, 143, ei ole küll väga suur, kuid võrdluseks võib tuua, et mitmetes oluliseks

peetavateks kultuuriuurimustes on valimi suurus, mille põhjal üldistusi tehakse isegi kordades väiksem.

Seejuures kuna Eesti andmetel saadud kahefaktoriline lahend on leitud uuriva faktoranalüüsiga (*explorative factor analysis*, EFA), siis kontrollitakse CFAga mudelite sobivust paralleelselt nii SB kui Eesti andmetele ning kui mudeli võib mõlematel andmetel eraldi lugeda sobivaks, siis kontrollitakse mudeli sobivust ka mõlematel andmetel üheaegselt (mitme grupi CFA). Mitme grupi CFA võimaldab hinnata, kas erinevates gruppides mõõdetakse sisuliselt samu latentseid muutujaid.

Eesti andmetena kasutatakse käesolevas töös andmestikku mille põhjal algne kahe-dimensionaalne lahend on leitud – valimi suuruseks on 1328 inimest. Seejuures mitme grupi analüüs võtab indeksite arvutamisel arvesse valimi suurust (võtab kaalutud näitajad, kus kaalud sõltuvad valimi suurusest) ja seepärast moodustati selleks otstarbeks Eesti valimi põhjal omakorda juhuslik valim, mis koosneb 140st vastajast (valimisse võeti juhuslikult ligikaudu iga 10. vastaja).

Töö empiirilises osas OKKÜ rakendatavuse hindamisel läbitud etapid ja nendes saadud tulemused on kujutatud joonisel 2.5 (lk 72). Empiirilise analüüsi esimesel etapil ehk andmete eelülevaate etapil selgus, et väiteid ühekaupa vaadeldes saab SB (SB) andmeid lugeda normaaljaotusele vastavaks. Mitmedimensionaalse normaaljaotuse osas olid tulemused mõnevõrra vastuolulised. Ühelt poolt viitasid tulemused mitmdimensionaalse normaaljaotuse mittetäidetusele, kuid samas jäi mitmedimensionaalse jaotuse suhteline järskuskordaja lubatud piiridesse. Kinnitava faktoranalüüsi (CFA) sobivusnäitajad eeldavad andmete mitmedimensionaalset normaaljaotust, olles mõnel juhul eriti tundlikud järskuskordaja suhtes ning selles osas võib vaadeldavaid andmeid lugeda ligilähedaselt CFA eeldustele vastavateks. Andmete taga olevate seoste invariantsuse esialgsel hindamisel vaadeldi korrelatsioonimaatrikseid vastajate sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes ning võrreldi omavahel SB ja Eesti andmete korrelatsioonimaatrikseid. Selgus, et mõlemal juhul iseloomustavad andmeid üldjoontes sarnased seoste muustrid ning see annab põhjust eeldada, et andmeid on põhimõtteliselt võimalik sarnase struktuuriga kirjeldada.



Joonis 2.5. Organisatsioonikultuuri küsimustiku samaväärsuse hindamisel läbitud analüüsi etapid (autori koostatud). Selgitus: + tähistab analüüsi põhjal kinnitust leidnud tulemusi ja – analüüsi põhjal kinnitust mitteleidnud tulemusi.

Analüüsi teisel etapis selgus, et SB ja Eesti andmetel leidis üldjoontes kinnitust Eesti andmetel varasemalt leitud kahefaktorilise lahendi kontseptuaalne invariantsus, kuid mudeli sobivusnäitajad ei viita siiski heale sobivusele. Samas ei leidnud kinnitust lahendi meetiline invariantsus. Sellel võib olla mitmeid põhjuseid. Ühelt poolt võivad põhjuseks olla keele- ja kultuuriruumist tulenevad asjaolud. Nimelt võivad erinevates keeleruumides samad väited või sõnad kanda endas erinevaid alatähendusi ja seepärast võivad väited olla erinevalt mõistetavad. Põhjuseks võivad olla ka kultuurilised erinevused vastajate vastamisstiilides, siinjuures näiteks sotsiaalse soovitatavuse aspekt ning üldine hinnangute andmise muster. Kultuurilistele põhjustele lisaks võib sobivust mõjutada ka tõlkimise kvaliteet ehk väidete sisuline samaväärsus SB ja Eesti kultuurides. Teiselt poolt võivad põhjuseks olla andmete mittevastavus normaaljaotu-

sele, SB valimi väiksus, faktorite vahelise korrelatsiooni mittelubamine või ka asjaolu, et vaadeldavaid andmeid ei ole põhimõtteliselt võimalik kahe faktoriga hästi kirjeldada.

Edasi selgitati, kuidas SB andmetega seotud aspektide arvestamine võiks mõjutada mudeli sobivusnäitajate tulemusi. Selgus, et valimi suurus võib tulemusi mõnevõrra mõjutada – ka Eesti andmetest moodustatud väiksema valimi korral viitasid sobivusnäitajad veidi madalamale sobivusele. Kolmefaktorilise mudeli testimine näitas, et nii SB kui Eesti andmeid annaks kolmefaktorilise mudeliga senisest oluliselt paremini kirjeldada. Seejärel Eesti andmetel uuriva faktoranalüüsiga (EFA) leitud kolmefaktoriline struktuur osutus küll Eesti andmetele hästi sobivaks, kuid SB andmeid halvasti kirjeldavaks. Seejuures parameetrite hindamise erinevate meetodite (ML, GLS, ADF) kasutamine ei mõjutanud oluliselt mudeli sobivushinnangute väärtusi, kuigi ADF meetod võtab arvesse andmete mittevastavust normaaljaotusele. Siin on SB puhul põhjuseks arvatavasti valimi väiksus, sest ADF eeldab üldiselt suuri valimeid. Ka faktoritevahelise korrelatsiooni lubamine ei parandanud mudeli sobivusnäitajaid. Samas teeb korrelatsiooni lubamine faktorite tõlgendamise keerukamaks ja seepärast ei ole korrelatsiooni lubamine mudelis mõttekas.

Teise etapi põhjal saadi tulemuseks, et organisatsioonikultuuri ülesandele ja suhetele orienteerituse dimensioonid on SB korral kirjeldatavad sama 16 väitega, mis Eesti andmetel välja valitud. Samas on väidete seotus faktoritega erinev. Juhul kui on olemas invariantne faktorstruktuur, avaldub see vaadeldutest erinevate väidete komplektina kogu OKKÜ algsest 43st väitest. Seejuures ei SB valimi puudustest tulenevalt pidada neid järeldusi lõplikeks.

Kolmandal etapil tuuakse OKKÜ põhjal välja SB organisatsioonikultuuri avaldumise seaduspärad ning võrreldakse SB ja Eesti organisatsioonikultuuri. Seejuures oleks pakkunud huvi võrrelda SB ja Eesti andmetel ka OKKÜ dimensioonide keskmise väärtusi, kuid keskmiste võrdlemise eelduseks on mõõtmisvahendi meetriline invariantus, mis ei ole vaadeldavate andmete korral täidetud. Seepärast põhineti organisatsioonikultuuri seaduspärade väljatoomisel OKKÜ erinevatele väidetele antud hinnangute keskmistele väärtustele.

SB andmete põhjal väidetele antud hinnangute keskmisi väärtusi vaadeldes selgub, et SB organisatsioonikultuurile on omased ülesannete lahendamisel paindlikkus ja individuaalsed saavutused, võimu jaotumine pigem töötajate pädevusest ja kogemusest kui formaalsest võimust tulenevalt ning töötajatevahelised head omavahelised suhted. Sellised tulemused sarnanevad kõige enam Kwantes ja Boglarsky (2007) uurimuses SB organisatsioonikultuuri kohta saadud tulemustega. Selle järgi on SB organisatsioonikultuur kirjeldatav konstruktiivse tüübiga, kus väärtustatakse nii omavahelisi suhteid kui sisemisel motivatsioonil põhinevat tegutsemist. Ka teised uurimused on kinnitanud heade omavaheliste suhete olulisust SB organisatsioonides (Fischer 2006, Trompenaars, Hampden–Turner, 2002, Kaizenbauer, Dickie 2005) ning töötajate autonoomiat, madalat formaalsel võimul põhinevat hierarhiat ning madalat formaliseeritust (Fischer 2006, Smith *et al* 2002, Hofstede 1980, Trompenaars, Hampden–Turner 2002). Samal ajal ei ole need tulemused kooskõlas Deshpande *et al* (2000) ja Lomas (2006) tulemustega, et SB organisatsioonikultuurile on omane töötajatevaheline konkurents ja formalism.

Võrreldes eestlastega selgub, et britid on keskmiselt kõrgemalt organisatsiooni ülesannetele orienteeritud ning keskmiselt madalamalt omavahelistele suhetele orienteeritud. Tulemused näitavad, et mõlemates kultuurides on töötajate omavahelised suhted organisatsioonis olulisel kohal. Samas ülesandeorientatsioon avaldub SB ja Eesti organisatsioonides erinevalt – SB organisatsioonikultuuri iseloomustab mõnevõrra suurem paindlikkus ja töötajale antav otsustusvabadus kui Eesti organisatsioonikultuuri. Seega omavahelises võrdluses iseloomustab britte pigem orgaaniline organisatsioonikultuuri tüüp ja eestlasi veidi enam mehhaaniline organisatsioonikultuuri tüüp.

Võib öelda, et käesolevas uurimuses SB organisatsioonikultuuri kohta saadud tulemused on kooskõlas varasemate uurimuste tulemustega. Selline tulemuste kooskõla tõestab mõõtmisvahendi valiidsust ja seeläbi rakendatavust erinevates kultuuriruumides. Samas tõstatub küsimus, kuidas muuta OKKÜ kasutamisel saadavad järeldused üle erinevate kultuuriruumide kvantitatiivselt võrreldavaks kui faktorlahendid ei lange omavahel täpselt kokku.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva majandustingimustes, kus ettevõtete rahvusvaheline koostöö ja tööjõu liikumine ning samuti rahvusvahelised investeeringud on eriti Euroopa Liidu piirides saanud tavapärasteks nähtusteks, on oluline tähelepanu pöörata, et erinevate riikide kultuuritaust võib oluliselt mõjutada eduka rahvusvahelise koostöö ootusi ja tulemusi. Majandusliku koostöö aspektist on relevantne eelkõige nende erinevuste uurimine organisatsioonide tasandil.

Organisatsioonikultuuri uurimisel ja kirjeldamisel on peetud oluliseks mitmesuguseid erinevaid dimensioone ning on leitud, et väga olulisteks aspektideks organisatsioonikultuuri selgitamisel on ülesande ja suhteorientatsiooni dimensioonid. Organisatsiooni ülesandeorientatsioon peegeldab töötajate suhtumist organisatsiooni eesmärkidesse ning ka organisatsiooni suhtumist töötajatesse. Organisatsiooni suhteorientatsioon peegeldab töötajate omavahelisi suhteid töökohal ning väljaspool tööd. Sõltuvalt kuidas organisatsioon nende dimensioonide ruumis paikneb, saab seda kirjeldada läbi organisatsioonikultuuri tüüpide. Seejuures mida enam ollakse nii ülesandele kui suhetele orienteeritud, seda enam saab organisatsioonikultuuri kirjeldada orgaanilise organisatsioonikultuuri tüübiga (vastandina mehhaanilisele organisatsioonikultuuri tüübile).

Eesti jaoks on peamisteks majandusliku koostöö partneriteks Euroopa Liidu riigid, nende hulgas SB. Ühelt poolt on olulised meie riikide vahelised majandussuhted, kusjuures viimastel aastakümnetel on lisaks kaubavahetusele toimunud eelkõige sealse kapitali liikumine Eestisse ja siinse tööjõu liikumine Suurbritanniasse (SB). Teisalt on SB oluline seepärast, et tänu oma varasematele kolooniatele on SB kultuuriruumi mõju kaugelt laialdasem kui praegune SB territoorium. Seega annab SB kultuurikonteksti mõistmine meile võimaluse ka mitmete teiste riikide kultuurikontekstis paremini toime tulla.

Käesoleva töö põhitulemus seisneb OKKÜ rakendatavuse kontrollimises SB kultuuriruumis ning töö teoreetiline osa on selle analüüsi baasiks. SB organisatsioonikultuuri on küll mitmetes uurimustes ka varasemalt käsitletud, kuid selleks, et Eesti ja SB organisatsioonikultuuri saaks koos vaadelda ja omavahel võrrelda, tuleb kõigepealt kontrollida kas organisatsioonikultuur avaldub nendes kultuurides ühtemoodi.

Empiirilise analüüsi esimeses etapis hinnati SB andmete vastavust normaaljaotusele, vastajate sotsiaaldemograafiliste tunnuste mõju OKKÜ väidetevaheliste seoste avaldumisele ning võrreldi SB ja Eesti andmeid kirjeldavate korrelatsioonimaatriksite sarnasust. Selgus, et SB andmed ei vasta täielikult normaaljaotusele – sellist tulemust võib pidada ootuspäraseks arvestades, et vaatluse all on indiviidide hinnangud kümnepallisel järjestuskaalal. Sotsiaaldemograafilised tunnused nagu sugu, vanus, amet, haridus, staaž ja rahvus (osa SB organisatsioonides töötanud vastajatest ei olnud rahvuselt britid) ei avaldanud olulist mõju OKKÜ väidetevahelistele korrelatsioonidele, kuid nende näitajate põhjal ei saa midagi väita erinevatele väidetele antud hinnangute keskmiste erinevuste kohta sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes. Võrreldes SB ja Eesti andmete korrelatsioonimaatrikseid selgus, et vaadeldavate hinnangute vahelisi korrelatsioone võib nendes valimites lugeda sarnasteks ja seepärast on põhjust eeldada, et andmete põhjal on võimalik leida mõlemaid valimeid samaaegselt iseloomustav struktuur.

Empiirilise analüüsi teises etapis hinnati OKKÜ Eestis välja töötatud kahefaktorilise lahendi ülekantavust SB andmetele. Mõõtmisvahendi samaväärsuse/invariantsuse testimisel eristatakse hierarhiliselt kontseptuaalset ja meetrilist invariantsust. Kontseptuaalse invariantsuse korral hinnatakse kas latentsed muutujad/ faktorid on vaadeldavates gruppides seotud samade väidetega ning meetrilise invariantsuse korral, kas faktorite ja väidete vahelised seosed (faktorlaadungid) on samaväärsed. Seejuures kõigepealt kontrolliti mõõtmisvahendi invariantsust SB ja Eesti andmetel eraldi ja kui lahendi sobivust võis mõlematel andmestikel lugeda aktsepteeritavaks, siis kontrolliti lahendi sobivust SB ja Eesti andmetele üheaegselt. Gruppide üheaegseks testimiseks kasutatakse mitme grupi CFAd. Mitme grupi põhiste sobivusindeksite korral tuleb

arvestada, et SEPATH võtab arvesse valimite põhjal saadud kaalutud keskmise, seega peaks vaadeldavad valimid olema sarnase suurusega.

OKKÜ samaväärsuse hindamisel selgus, et SB andmetele võib lugeda üldjoontes sobivaks Eesti andmetel saadud kahefaktorilise struktuuri lihtsustatud versiooni, kus anti ette kaks faktorit ja lubati nende vabasid seoseid 16 väitega (kontseptuaalne invariantus), kuid Eesti põhjal leitud faktorlaadungite lisamisel (meetriline invariantus) ei leidnud mudeli sobivus andmetel kinnitust.. Edasi kontrolliti kuivõrd on vabade seoste mudel sobiv SB ja Eesti andmetele üheaegselt ja selgus, et vabade seoste mudeli võib SB ja Eesti andmete koosvaatlemisel lugeda minimaalselt sobivaks. SEPATH annab ka infot selle kohta (parameetrite T statistikute väärtused koos olulisuse tõenäosustega), kas mudelit oleks võimalik lihtsustada ilma, et selle sobivus väheneks. Nii pakkus programm välja, et esimesest faktori kirjeldamiseks piisaks 15st ja teise faktori kirjeldamiseks 11st väitest. Sellise mudeli testimisel selgus, et tõepoolest, mudeli sobivus väidete välja jätmisel ei vähenenud.

Empiiriliste andmete analüüsi tulemusel selgus, et OKKÜ Eesti andmete põhjal leitud kahefaktorilist lahendit võib SB ja Eesti andmetel lugeda peaaegu sobivaks, kuid see ei kirjelda vaadeldavaid andmeid väga hästi. Põhjuseid, miks lahend väga hästi andmeid ei kirjelda, saab jagada laias laastus kahte kategooriasse. Ühelt poolt võivad põhjuseks olla keele- ja kultuuriruumist tulenevad asjaolud. Nimelt võivad erinevates keeleruumides samad väited või sõnad kanda endas erinevaid alatähendusi ja seepärast võivad väited olla erinevalt mõistetavad (väidete sisulise samaväärsuse aspekt). Põhjuseks võivad olla ka kultuurilised erinevused vastajate vastamisstiilides, siinjuures näiteks sotsiaalse soovitatavuse aspekt ning üldine hinnangute andmise muster. Teiseks kategooriaks on andmetest tulenevad põhjused nagu andmete mittevastavus normaaljaotusele, SB valimi väiksus või ka asjaolu, et vaadeldavaid andmeid ei ole põhimõtteliselt võimalik kahe faktoriga hästi kirjeldada. Selgus, et mõlemate riikide andmeid on põhimõtteliselt võimalik oluliselt paremini kirjeldada kolmefaktorilise struktuuriga, kuid seejärel uuriva faktoranalüüsi meetodiga (*explorative factor analysis*, EFA) Eesti andmetele leitud kolmefaktoriline lahend sobis CFAGA kontrollides hästi küll Eesti andmete kirjeldamiseks, kuid ei sobinud üldse SB andmete kirjeldamiseks.

Käesolevas töös saadud tulemuste põhjal võib öelda, et SB organisatsioonikultuurile on omased ülesannete lahendamisel paindlikkus ja individuaalsed saavutused, võimu jaotumine pigem töötajate pädevusest ja kogemusest kui formaalsest võimust tulenevalt ning töötajatevahelised head omavahelised suhted. SB organisatsioonides peetakse oluliseks nii ülesande kui ka omavaheliste suhete aspekte. Selline organisatsioonikultuur on sarnane orgaanilisele organisatsioonikultuuri tüübile. Saadud tulemusi SB organisatsioonikultuuri kohta võib lugeda varasemate uurimuste tulemustega kooskõlas olevateks, mis annab kinnitust mõõtmisvahendi valiidsusest.

SB ja Eesti organisatsioonikultuuride võrdlemisel põhineti OKKÜ väidete antud keskmistele hinnangutele ning nende erinevuste statistilisele olulisusele. Seejuures oleks pakkunud huvi võrrelda ka OKKÜ dimensioonide keskmise väärtusi SB ja Eesti andmetel, kuid keskmiste võrdlemise eelduseks on mõõtmisvahendi meetriline invariantus, mis ei ole vaadeldavate andmete korral täidetud. Keskmiste graafilisel vaatlusel selgus, et britid on võrdselt nii ülesandele kui suhetele orienteeritud, kuid eestlasi iseloomustab madalam ülesandorientatsioon ja kõrgem suhteorientatsioon. Üksikutele väidetele antud keskmiste hinnangute põhjal võib öelda, et britte iseloomustab veidi enam orgaaniline organisatsioonikultuuri tüüp ning eestlasi mehhaaniline organisatsioonikultuuri tüüp.

Käesolev uurimus on esialgseks sammuks OKKÜ kultuuridevahelise rakendatavuse analüüsil. Uurimuse peamiseks piiranguteks võib pidada SB valimi väiksust ja üldjoontes ka andmete mittevastavust normaaljaotusele. Nimelt ei pruugi sellise väikese valimi põhjal veel üldkogumile omased jooned hästi avalduda. Normaaljaotust on diskreetse skaala korral võimatu tagada, kuid võib loota, et suuremate valimite korral on normaaljaotuse kriteeriumid paremini rahuldatud. Edasiseks uurimissuunaks võiks olla OKKÜ invariantuse kontrollimine suuremal SB valimil ning seejärel ka teistes kultuuriruumides. Samuti oleks huvitav analüüsida mõne teise väidete komplekti sobivust organisatsioonikultuuri vaadeldud dimensioonide kirjeldamiseks samaaegselt SB ja Eesti kultuuriruumis. Lisaks eelnevale võiks CFAd kasutades uurida ka OKKÜ seoseid teiste organisatsioonikultuuri küsimustikega.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aguilera, R. V., Dencker, J. C., Yalabik, Z. Y.** Institutionas and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross-Border Mergers and Acquisitions. 2006. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=726584]. 15.11.2008.
2. **Alas, R., Vadi, M.** The impact of organizational culture on attitudes towards change. – Organisational culture in Estonia: Manifestations and consequences, 2003, pp. 65 - 81. Tartu: Tartu University Press
3. **Burns, T., Stalker, G. M.** The Management of Innovation. London, UK: Tavistock, 1961. Viidatud läbi Helfrich, C. D., Li Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., Sales, A. E. Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: exploratory and confirmatory factor analysis. – Implementation Science, 2007, 14 p. [www.implementationscience.com/content/2/1/13]. 01.03.2009.
4. **Cameron, K. S., Quinn R. E.** Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Massachusetts: Addison–Wesley Longman, Inc., 1999, 221 p.
5. **Carney, M.** Understanding organizational culture: the key to successful middle management strategic involvement in health care delivery. – Journal of Nursing Management, 2006, Vol. 14(1), pp. 23–33.
6. **Cartwright, S., Cooper, C. L.** Mergers and Aquisitions: The Human Factor. Oxford, 1992.
7. **Davies, S., Little, I. S., Ross, R.** Ensuring the Measurement Equivalence and Appropriate use of Personality Assessment across Cultures. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial–Organizational Psychology, May 5–7, 2006, 12 p.
8. **Deal, T. E., Kennedy, A. A.** Corporate Culture. Addison-Wesley, 1982.
9. **Derrida, J.** The Law of Genre. Translated by Avital Ronell. – Critical Inquiry, 1980, Vol. 7, No. 1, pp 55-81.

10. **Deshpande, R., Farley, J. U.** Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. — *International Journal of Research in Marketing*, 2004, Vol. 21, pp. 3-22.
11. **Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, F. E.** Triad lessons: Generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. — *International Journal of Research in Marketing*, 2000, Vol. 17, pp. 353-362.
12. **Deshpande, R. Farley, J. U., Webster, F. E.** Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. — *Journal of Marketing*, 1993, Vol 57, No. 1, pp. 23-37.
13. Eesti Suursaatkond Londonis. Eesti ja Suurbritannia majandussuhted. [http://www.estonia.gov.uk/est/kahepoolsed_suhted#majandussuhted]. 06.11.2008.
14. **Fischer, R.** Congruence and Functions of Personal and Cultural Values: Do My Values Reflect My Culture's Values? — *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2006, Vol. 32, pp. 1419-1432.
15. **Garson, D.** Structural Equation Modeling. [<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>]. 21.05.2009.
16. **Gregory, K.** Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. — *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, pp. 359-376.
17. **Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W., Nielsen, T. M.** Group Personality Composition and Group Effectiveness: An Integrative Review of Empirical Research. — *Small Group Research*, 2005, Vol. 36, No. 1, pp. 83-105.
18. **Hampden-Turner, C., Trompenaars, F.** Building cross-cultural competence : how to create wealth from conflicting values. London : Yale University Press, 2000, p. 388.
19. **Harkness, J. A., Van de Vijver, F. J. R., Mohler, P.** Cross-Cultural Survey Methods. Hoboken (N. J.): Wiley – Interscience, 2003, p. 420.
20. **Harrison, R.** The Collected Papers of Roger Harrison. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1995, p. 422.
21. **Helfrich, C. D., Li Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., Sales, A. E.** Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: exploratory and confirmatory factor analysis. — *Implementation Science*, 2007, p. 14. [www.implementationscience.com/content/2/1/13]. 01.03.2009.
22. **Hewett, K., Money, R. B., Sharma, S.** National Culture and Industrial Buyer-Seller

- Relationships in the United States and Latin America. – *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2006, Vol. 34, pp. 386–402.
23. **Hofstede, G.** Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, 1980. Viidatud läbi Berry, J., W., Segall, M., H., Kagicibasi, C. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Needham Heights: Allyn&Bacon, 1997, 521 lk.
 24. **Hofstede, G.** *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London [etc.]: McGraw-Hill, 1991, 279 lk.
 25. **Hofstede, G.** *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage, 2001, p. 596.
 26. **Hofstede, G.** What did Globe really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. - *Journal of International Business Studies*. 2006, Vol. 37, pp 882-896.
 27. **Hofstede, G., Neujen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G.** Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. – *Administrative Science Quarterly*, 1990, Vol. 35, No. 2, pp. 286-316
 28. **House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintadilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., Gupta, V. & 159 co-authors.** Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE, 1999. In Koopman, P., L., Den Hartog, D., N., Konrad, E., & 50 co-authors. *National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study*. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, Vol 8 (4), pp. 503-520.
 29. **Hui, C. H., Luk C. L.** *Industrial/Organizational Psychology*. In Berry, J., W., Segall, M., H., Kagicibasi, C. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Vol 3. Needham Heights: Allyn&Bacon, 1997, lk 371–413. (kokku 521 lk)
 30. Human Synergetics International. [<http://www.humansynergetics.co.uk/products/oci.aspx>]. 25.02.2009.
 31. **Hämmal, G.** Task and relationship orientations of organizational culture in the framework of metaphorical perspective. Magistritöö. Tartu Ülikooli majandusteaduskond, juhtimise õppetool, 2006, 92 lk.
 32. **Jöreskog, K. G.** *Structural Equation Modeling with Ordinal Variables using LISREL*. 2002 [2005], 77 p. [<http://www.ssicentral.com/techdocs/ordinal.pdf>]. 10.05.2009.

33. **Kagicibasi, C.** Individualism and collectivism. In Berry, J., W., Segall, M., H., Kagicibasi, C. Handbook of Cross-Cultural Psychology. Vol 3. Needham Heights: Allyn&Bacon, 1997, lk 1–50.
34. **Kainzbauer, A., Dickie, L.** Competent Human Resource Training Strategies: A Three-Nation Study of Cultural Differences. Intercultural Communication Competencies in Higher Education nad Management. Proceeding of the International Conference on Intercultural Communication Competencies, October 6–7, 2005, Singapore, pp. 377–400
35. **Kallast, E.** Organisatsioonikultuur ja indiviidi väärtused Suurbritannia teenindusorganisatsioonis. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikooli majandusteaduskond, juhtimise õppetool, 2003, 81 lk.
36. **Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., Gillespie, D. F.** A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. - Educational and Psychological Measurement, 1999, Vol. 59 (1), pp. 143–158.
37. **Kline, R. B.** Principles and practice of structural equation modeling. 2nd Ed. Guilford Publications, Inc – New York, 2005, 366 lk.
38. **Kotter, J. P., Heskett, J. L.** Corporate Culture and Performance. The Free Press, 1992.
39. **Kumar, R., Nti, K. O.** National Cultural Values and the Evolution of Process and Outcome Discrepancies in International Strategic Alliances. – Journal of Applied Behavioral Science, 2004, Vol. 40, pp. 344 – 361.
40. **Kwantes, C. T., Boglarsky, C. A.** Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. – Journal of International Management, 2007, Vol. 13 (2), pp. 204-230.
41. **Laurent, A.** The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. - International Studies of Man and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1–2, pp. 75–76.
42. **Lomas, L.** The locus of power in UK universities: Its impact on educational development centres. – Active Learning in Higher Education, 2006, Vol. 7, No. 11, pp. 243–255
43. **Matsumoto, D. R.** Culture and Psychology. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1996, 350 p.

44. Migratsioon ja tööturud Euroopa Liidu valitud regioonides. Uurimuse raport. MTÜ Eesti Tööküsimuste Keskus, 2007. [http://www.etok.ee/images/failid/eza_est_2007.pdf]. 20.04.2009.
45. **Morgan, G.** Images of Organisation. 2nd Edition. Sage Publications, 1997, 485 p.
46. **Mäkiluoto, M.** Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. – International Journal of Project Management, 2004, Vol. 22 (5), pp. 387-396.
47. **Nelson, R. E., Gopalan, S.** Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. – Organization Studies, 2003, Vol. 24, No. 7, pp. 1115 -1151.
48. **Oyserman, D., Coon, H. M., Kimmelmeier, M.** Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analysis. – Psychological Bulletin, 2002, Vol. 128, No. 1, pp. 3-72.
49. **Peters, T. J., Waterman, R. H. Jr.** In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Harper & Row, 1982.
50. **Peterson, M. F., Smith, P. B.** Does natural culture or ambient temperature explain cross-national differences in role stress? No sweat! – Academy of Management Journal, 1997, Vol. 40, pp. 930-946.
51. **Van Prooijen, J.-W., Van der Kloot, W. A.** Confirmatory Analysis of Exploratively Obtained Factor Structures. – Educational and Psychological Measurement, 2001, Vol. 61, No. 5, pp. 777-792.
52. **Quinn, R. E., Rohrbaugh, J.** A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. – Management Science, 1983, Vol. 29, No. 3, pp. 363-377.
53. Raamatupidamis- ja maksuinfo portaal. Töajõu vabast liikumisest Euroopa Liidus. [<http://www.rmp.ee/too/toovalismaal/6848>]. 19.05.2009.
54. **Robert, C., Wasti, S. A.** Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and Empirical Test of Measure. – Journal of Management, 2002, Vol. 28, No. 4, pp. 544–566.
55. **Rodrigues, C. A., Kaplan, E.** The Country's Uncertainty Avoidance Measure as a Predictor of the Degree of Formalization Applied by Organization in It: Propositions for

- the European Union Countries. – *Management Research News*, 1998, Vol. 21, No. 10, pp. 34-45.
56. **Rokeach, M.** *The Nature of Human Values*. New Yourk: The Free Press, 1973, 438 p
 57. **Schein, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Francisco: Jossey Bass, 1997, 418 p.
 58. **Schein, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Ed. San Francisco: Jossey Bass, 2004, 437 p.
 59. **Schein, E. H.** *Organizational Culture*. – *American Psychologist*, 1990, Vol 45, No. 2, pp 109-119.
 60. **Schwartz, S. H.** (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S.C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, 1994, pp. 85–119. Thousand Oaks, CA: Sage.
 61. **Schwartz, S. H., Bardi, A.** Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. – *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2001, Vol. 32, pp. 268-290.
 62. **Smircich, S. L.** Concepts of culture and organizational analysis. – *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol.. 28, pp. 339-358.
 63. **Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H.** Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior: A 47–Nation Study. – *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2002, Vol. 33, pp. 188-208.
 64. **Smith, P. B., Schwartz, S. H.** Values. In: Berry, J. W., Segall, M. H., Kagitcibasi, C. *Handbook of Cross-Culutral Psychology*. Vol. 3. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1997, pp. 78–117.
 65. **Söderling, R. A.** Difficulties in the Start-Up Process of Strategic SME Business Networks. Paper presented at the 2001 SEAANZ Conference Wellington, New Zealand. [http://users.du.se/~ras/Conference_papers/Ahlstrom_Soderling_Wellington2001.pdf]. 01.05.2009.
 66. **Tolmats, E.** Relationships between organizational culture and individual values of the Russian-speaking members of organizations in Estonia, Latvia and Lithuania. *Magistritöö*. Tartu Ülikooli majandusteaduskond, juhtimise õppetool, 2004, 87 lk.
 67. **Triandis, H. C.** *Individualism & Collectivism*. Boulder: Westview Press, 1995, 259 p.

68. **Trice, H. M., Beyer, J. M.** Studying organizational cultures through rites and ceremonies. - *Academy of Management Review*, 1984, pp. 653–669.
69. **Trompenaars, F., Hampden – Turner, Ch.** 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill, 1998, 274 p.
70. **Vadi, M.** Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelised seosed (Eesti näitel). Dissertatsioon. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000, 220 lk.
71. **Vadi, M., Allik, J., Realo, A.** Collectivism and its consequences for organizational culture. – Faculty of Economics and Business Administration. Working Paper Series, 2002, Vol. 12, 41 p.
72. **Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Das Neves, J. G., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., Gonzáles-Romá, V., Turnipseed, D.** Organizational Culture: The Focus Questionnaire. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, Vol. 8, No. 4, pp. 551–568.
73. **Van Prooijen, J.-W., van der Kloot, W. A.** Confirmatory Analysis of Exploratively Obtained Factor Structures. – *Educational and Psychological Measurement*, 2001, Vol. 61, No. 5, pp. 777-792.
74. **Vandenberg, R. J., Lance, C. E.** A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. – *Organizational Research Methods*, 2000, Vol 3, No.1, pp. 4-70.
75. **Woehr, D. J., Arciniega, L. M., Lim, D. H.** Examining Work Ethic Across Populations: A Comparison of the Multidimensional Work Ethic Profile Across Three Diverse Cultures. – *Educational and Psychological Measurement*, 2007, Vol. 67, No. 1, pp. 154–168.

LISAD

Lisa 1. Organisatsioonikultuuri küsimustik

University of Tartu
Faculty of Economics

We are currently researching the question of “WHAT ENGAGES PEOPLE AT THEIR WORKPLACES?”. Your help in answering that would be much appreciated.

Your rating of the arguments stated below is to be evaluated in an objective manner as there are no right or wrong answers. All your answers will be anonymous and will be collated into a final statistical analysis.

People work in different organisations. Organisation can be defined as any group where people have gathered to achieve a certain goal.

Please evaluate on 10-score system how true these statements are in your organisation. If you fully agree with the statement, please mark 10, if you feel the statement to be wrong for your organisation, please mark 1.

IN OUR ORGANISATION OR COMPANY

... there are many units

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... is a pleasant work environment

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people know each other well

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... collective activities are arranged

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people are proud of their organisation

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... the competitors are well known

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people are acknowledged for their good work

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

.... people know how to communicate with each other...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lisa 1 järg

IN OUR ORGANISATION OR COMPANY

... the manager can be easily contacted if necessary

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... the goals of the organisation are known

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... new employees are adopted quickly

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... traditions have high importance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... every person is evaluated

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people think the same way about many things in the world

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... the information required is accessible to everyone

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people know about eachother's personal lives

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... the opinion of the employees coincides with manager's view

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... it is embarrassing in front of other members of the organisation in case of mistakes

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... there is a strong feeling of togetherness in difficult situations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people would like to know more about their organisation

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... everyone has a freedom of activity

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people are not afraid of making mistakes

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... positive changes take place constantly

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lisa 1 järg

IN OUR ORGANISATION OR COMPANY

... the misunderstandings are solved promptly

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... a distance between superiors and subordinates is not articulated

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people think more about their own needs than of the goals of the organisation

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... those, having good relationships with the administration, are acknowledged

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... eachother's hobbies and out-of-work activities are known

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... several friendship groups have formed

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people communicate politely with eachother

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people feel ashamed while talking about their job

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people come to work unwillingly

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... good mood is appreciated

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people help eachother in work related issues

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people enjoy their work

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... all the important issues are discussed with eachother

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... all failures are reacted strictly

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... people's welfare is thought of

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lisa 1 järg

IN OUR ORGANISATION OR COMPANY

... everyone performs his/her tasks well

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... collective events are popular

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... there are many people who would like to change their job

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... many people have been working together for a long time

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

... tasks are explained clearly

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

If there is something additional you would like to say about your organisation, please don't hesitate to do that. This way you help the results of this survey to become more realistic.

It would be appreciated if you would add some additional information to help to generalize the results of this survey.

Name of Your organization:

Age:

Education:

Position:

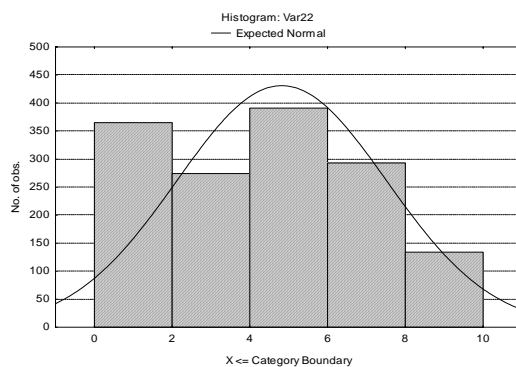
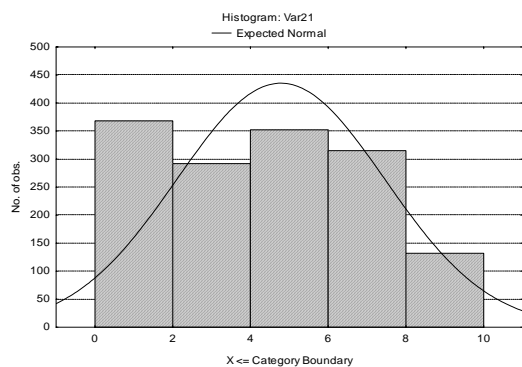
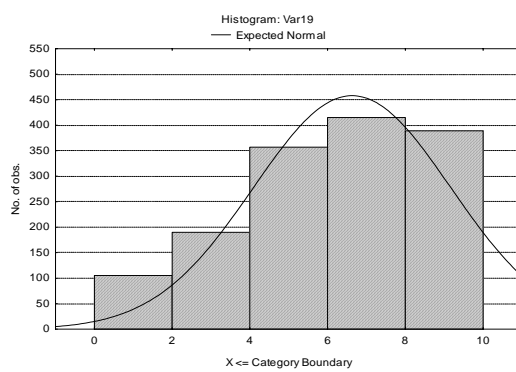
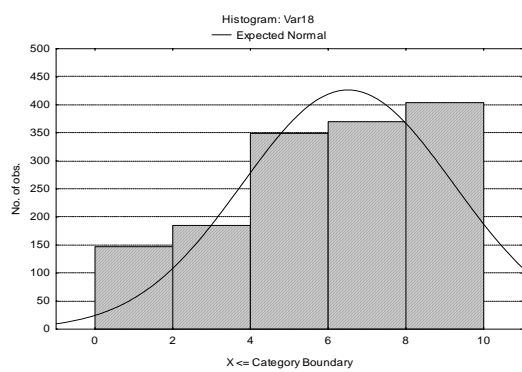
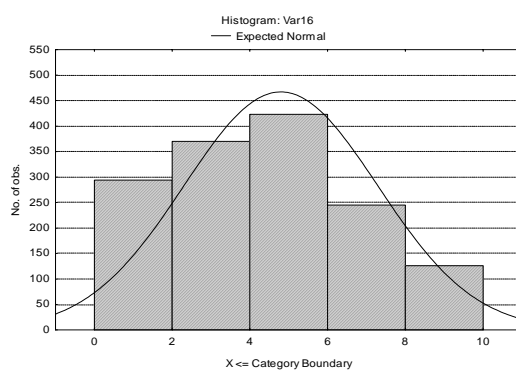
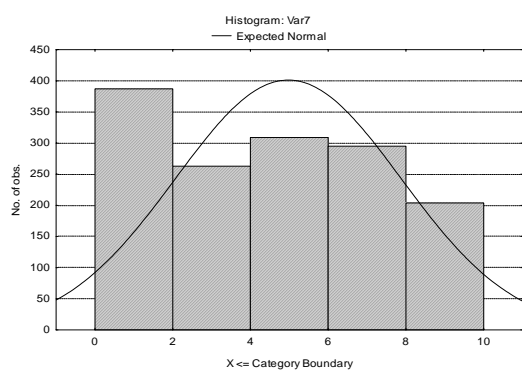
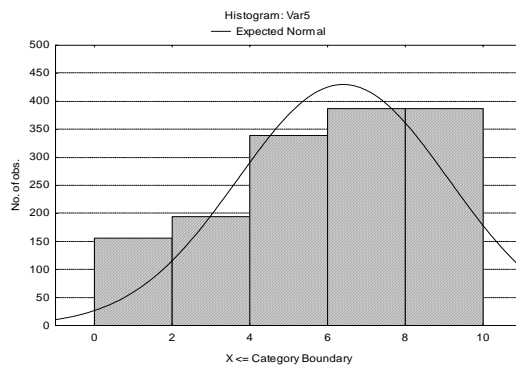
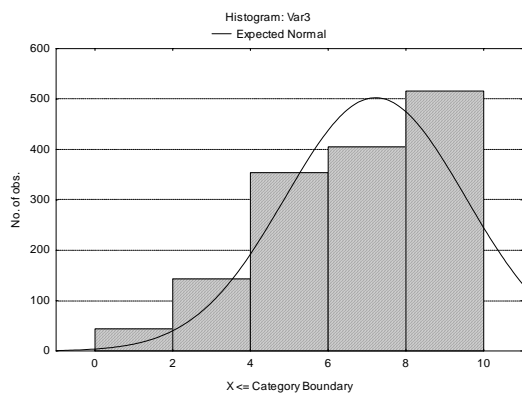
Time you have worked for the company:

Gender:

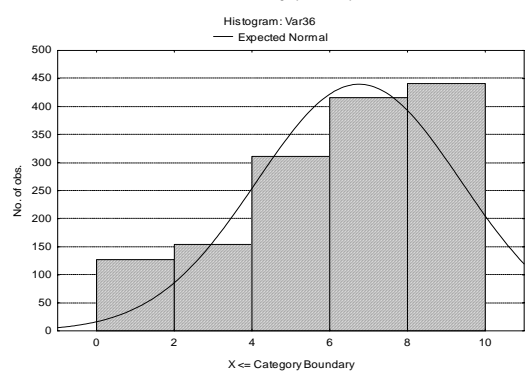
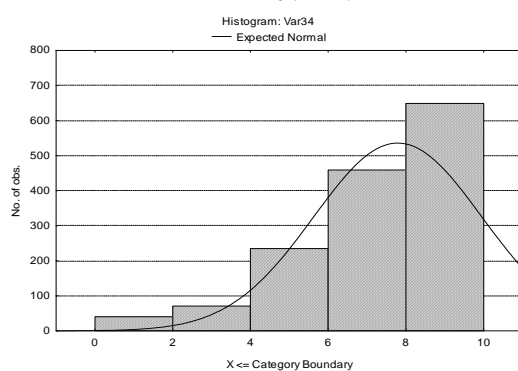
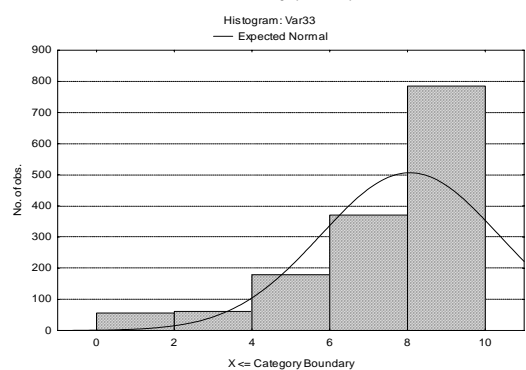
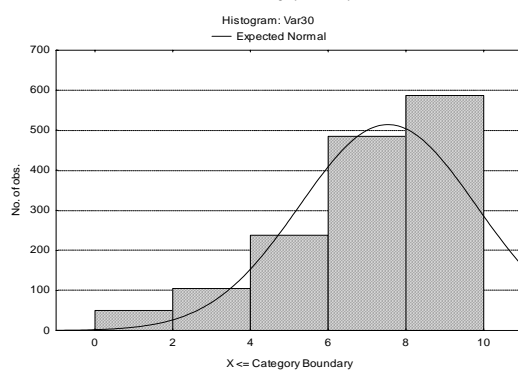
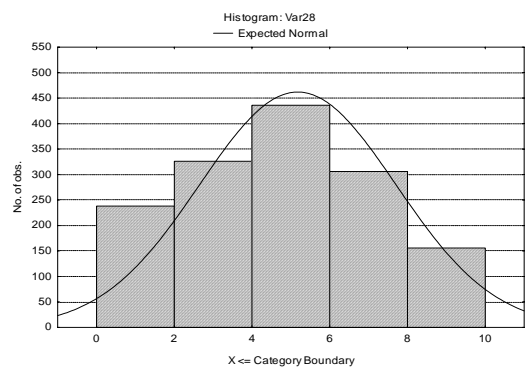
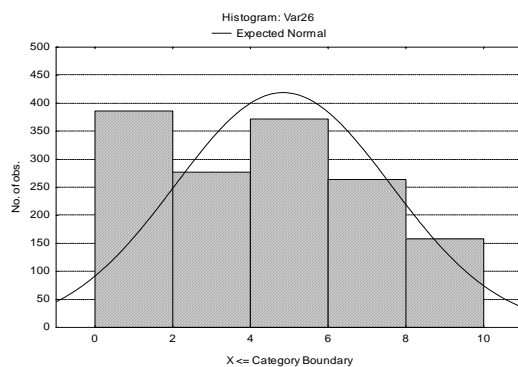
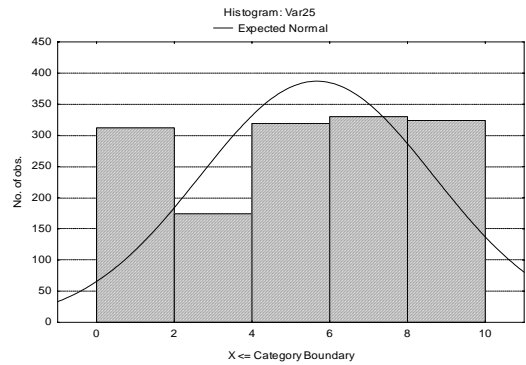
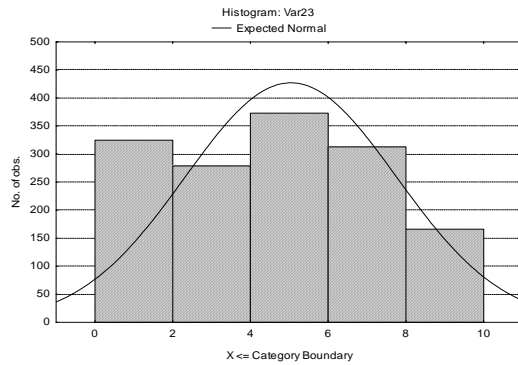
Nationality:

Please accept our sincere gratitude for answering!

Lisa 2. OKKÜ väiteid kirjeldavad normaaljaotusgraafikud Suurbritannia andmete põhjal



Lisa 2 järg



Allikas: autori koostatud.

Lisa 3. OKKÜ Eesti andmete põhjal leitud struktuuri alusel koostatud EE ja SB valimite vaheline korrelatsioonimaatriks

	Var3	Var5	Var7	Var16	Var18	Var19	Var21	Var22	Var23	Var25	Var26	Var28	Var30	Var33	Var34	Var36
Var3	0															
Var5	0,109	0														
Var7	0,177	-0,052	0													
Var16	-0,031	0,069	-0,071	0												
Var18	-0,301	-0,047	-0,121	-0,23	0											
Var19	0,015	0,034	-0,039	-0,046	-0,242	0										
Var21	0,093	0,024	-0,136	-0,11	0,076	-0,01	0									
Var22	0,222	0,004	-0,041	0,034	-0,089	0,1	-0,132	0								
Var23	0,254	-0,056	-0,108	-0,006	-0,198	0,085	-0,015	0,009	0							
Var25	0,089	-0,053	-0,177	-0,049	0,023	0,097	-0,016	-0,085	-0,134	0						
Var26	-0,048	-0,018	0,011	0,269	0,235	-0,1	0	0,015	-0,062	0,047	0					
Var28	0,181	0,037	0,071	-0,042	-0,244	-0,03	0,03	0,19	0,116	-0,092	0,232	0				
Var30	0,132	-0,051	0,019	-0,087	-0,257	0,012	0,032	0,152	0,039	0,048	-0,072	0,047	0			
Var33	0,171	0,157	0,03	-0,064	0,029	0,005	0,188	0,054	0,145	0,009	0,052	0,003	0,062	0		
Var34	0,293	0,029	0,076	0,012	-0,246	0,067	0,046	0,216	0,14	0,169	0,003	0,007	0,099	-0,07	0	
Var36	0,08	0,113	0,201	-0,29	-0,144	0,092	0,164	0,109	0,276	0,175	0,137	-0,069	0,136	-0,04	0	0

Selgitus. korrelatsioonimaatriksil on näha Eesti ja Suurbritannia valimite põhjal saadud korrelatsioonide vahe. Maatriks on saadud lahutades EE andmete põhisest korrelatsioonimaatriksist SB põhise korrelatsioonimaatriksi. Allikas: autori arvutused.

Lisa 4. OKKÜ Eesti andmete põhjal leitud struktuuri alusel koostatud korrelatsioonimaatriks Suurbritannia andmetel

	Var3	Var5	Var7	Var16	Var18	Var19	Var21	Var22	Var23	Var25	Var26	Var28	Var30	Var33	Var34	Var36
Var3	1															
Var5	0,256	1														
Var7	0,229	0,467	1													
Var16	0,251	0,081	-0,048	1												
Var18	-0,141	0,15	0,019	-0,067	1											
Var19	0,238	0,393	0,256	0,158	0,114	1										
Var21	0,19	0,357	0,218	-0,002	0,134	0,205	1									
Var22	0,27	0,131	0,144	0,109	-0,121	0,246	0,271	1								
Var23	0,283	0,437	0,436	0,021	-0,073	0,303	0,422	0,247	1							
Var25	0,115	0,289	0,227	0,028	0,065	0,267	0,404	0,21	0,283	1						
Var26	-0,051	0,277	0,294	0,173	0,205	-0,05	0,218	0,103	0,221	0,262	1					
Var28	0,406	0,211	0,223	0,487	-0,057	0,262	0,172	0,268	0,225	0,057	0,241	1				
Var30	0,248	0,294	0,269	-0,042	-0,032	0,285	0,299	0,327	0,346	0,304	0,051	0,224	1			
Var33	0,274	0,427	0,268	-0,018	0,162	0,268	0,351	0,18	0,377	0,182	0,124	0,183	0,377	1		
Var34	0,459	0,318	0,306	0,125	-0,068	0,414	0,226	0,384	0,383	0,315	0,106	0,235	0,499	0,463	1	
Var36	0,227	0,387	0,447	-0,056	0,077	0,443	0,375	0,275	0,547	0,365	0,212	0,244	0,42	0,33	0,464	1

Allikas: autori arvutused.

Lisa 5. OKKÜ Eesti andmete põhjal leitud struktuuri alusel koostatud korrelatsioonimaatriks Eesti andmetel

	Var3	Var5	Var7	Var16	Var18	Var19	Var21	Var22	Var23	Var25	Var26	Var28	Var30	Var33	Var34	Var36
Var3	1															
Var5	0,147	1														
Var7	0,052	0,519	1													
Var16	0,282	0,012	0,023	1												
Var18	0,16	0,197	0,14	0,163	1											
Var19	0,223	0,359	0,295	0,204	0,356	1										
Var21	0,097	0,333	0,354	0,108	0,058	0,217	1									
Var22	0,048	0,127	0,185	0,075	-0,032	0,146	0,403	1								
Var23	0,029	0,493	0,544	0,027	0,125	0,218	0,437	0,238	1							
Var25	0,026	0,342	0,404	0,077	0,042	0,17	0,42	0,295	0,417	1						
Var26	-0,003	0,295	0,283	-0,096	-0,03	0,056	0,218	0,088	0,283	0,215	1					
Var28	0,225	0,174	0,152	0,529	0,187	0,296	0,142	0,078	0,109	0,149	0,009	1				
Var30	0,116	0,345	0,25	0,045	0,225	0,273	0,267	0,175	0,307	0,256	0,123	0,177	1			
Var33	0,103	0,27	0,238	0,046	0,133	0,263	0,163	0,126	0,232	0,173	0,072	0,18	0,315	1		
Var34	0,166	0,289	0,23	0,113	0,178	0,347	0,18	0,168	0,243	0,146	0,103	0,228	0,4	0,534	1	
Var36	0,147	0,274	0,246	0,234	0,221	0,351	0,211	0,166	0,271	0,19	0,075	0,313	0,284	0,369	0,467	1

Allikas: autori arvutused.

Lisa 6. Organisatsioonikultuuri küsimustiku samaväärsuse hindamisel kasutatud sobivusindeksite väärtused erinevate mudelite lõikes

Mudel	Seosed	Kordajad	Andmed	Meetod	χ^2/df	RMSEA	RMSEA alumine 90% usaldus- vahemik	RMSEA ülemine 90% usaldus- vahemik	GFI	CFI	SRMR
Indeksite lubatavad väärtused					≤ 5	$< 0,1$			$> 0,9$ ($> 0,95$)	$> 0,9$	$< 0,1$
Korrelatsioonimaat riksise võrdsuse testimine				ML	1,93	0,03					0,08
Mudel 0	16+16	0	EE SB	ML	40,48 5,57	0,24 0,26	0,24 0,25	0,25 0,27	0,53 0,47	-0,00 -0,00	0,23 0,26
Mudel 1	16+16	EE CFA SB CFA	EE SB	ML	10,49 1,93	0,09 0,08	0,09 0,06	0,1 0,1	0,90 0,87	0,82 0,85	0,06 0,07
Mudel 2	16+16	EE EFA	EE SB	ML	11,78 2,68	0,1 0,1	0,09 0,09	0,1 0,12	0,87 0,79	0,73 0,63	0,14 0,19
Mudel 3	16+16	MG CFA	MG	ML	2,11	0,09	0,08	0,1			0,09
Mudel 4	15+11	MG CFA	MG	ML	2,12	0,09	0,08	0,1			0,09
Mudel 01	10+8	EE EFA	SB	ML	2,96	0,11	0,1	0,13	0,77	0,57	0,21
Mudel 02	10+8	SB CFA	SB	ML	2,24	0,1	0,08	0,12	0,82	0,7	0,15

Selgitus: kasutatud suurima tõepära meetodit, analüüsitud korrelatsioone, valim: Suurbritannia (n=143) ja Eesti (n=1328). MG = mttime grupi analüüs (*multigroup analysis*). Allikas: autori arvutused.

Lisa 7. Organisatsioonikultuuri küsimustiku faktorlaadungid põhinedes uurivale ja kinnitavale faktoranalüüsile

Väited	EFA 1, EE	EFA 2, EE	CFA 1, EE	CFA 2, EE	CFA 1, SB	CFA 2, SB	CFA 1, MG	CFA 2, MG
MEIE ORGANISATSIOONIS VÕI FIRMAS...								
5...inimesed tunnevad ohust oma organisatsiooni üle	0,67	0,24	0,64	0,23	0,59	0,16	0,48	-0,28
7...tunnustatakse inimesi hea töö eest	0,74	0,16	0,61	0,35	0,53	0,19	0,55	0,23
21...on igaühel suur tegevusvabadus	0,64	0,12	0,51	0,26	0,5	0,20	0,46	0,24
22...ei karda inimesed eksida	0,41	0,07	0,32	0,13	0,44	-0,06	0,46	-0,61
23...toimuvad pidevalt positiivsed muutused	0,76	0,10	0,63	0,4	0,65	0,21	0,17	0,07
25...ei rõhutata alluvate ja ülemuste erinevusi	0,64	0,06	0,49	0,3	0,44	0,21	0,61	0,06
26...mõtlevad inimesed rohkem oma vajadustele kui organisatsiooni eesmärkidele	0,51	-0,15	0,27	0,33	0,29	-0,02	0,39	0,13
33...peetakse lugu heast tujust	0,67	0,23	0,49	-0,15	0,54	0,18	0,39	-0,04
3...tuntakse üksteist	-0,05	0,55	0,25	-0,27	0,51	-0,25	0,49	0,27
30...suheldakse omavahel viisakalt	-0,12	0,66	0,25	-0,41	0,24	-0,67	0,43	0,17
16...teatakse üksteise isiklikust elust	0,06	0,48	0,32	-0,23	0,02	0,16	0,24	0,09
18...on eksimuste korral piinlik teiste organisatsiooni liikmete ees	0,29	0,59	0,55	-0,22	0,54	0,02	0,57	-0,49
19...on rasketes olukordades tugev ühtekuuluvustunne	0,04	0,68	0,41	-0,38	0,52	-0,52	0,50	0,21
28...teatakse üksteise harrastustest ja töövälisest tegevusest	0,23	0,60	0,52	-0,03	0,56	0,17	0,48	0,25
34...abistatakse üksteist tööalastes probleemides	0,31	0,49	0,57	-0,24	0,66	0,05	0,61	0,17
36...arutatakse kõik olulised asjad omavahel läbi	0,31	0,56	0,57	-0,26	0,68	0,28	0,62	0,19

Märkus: EFA tähistab uuriva faktoranalüüsi Eesti andmetel saadud tulemusi (Vadi, Allik, Realo 2002), CFA kinnitava faktoranalüüsi käigus saadud tulemusi ning mitme grupi (*multigroup*, MG) analüüsi. Allikas: autori koostatud.

Lisa 9. Organisatsioonikultuuri küsimustiku Eesti andmete põhjal leitud struktuuri faktorlaadungid ja nende olulisused Suurbritannia andmetel

	Faktorlaadung	Standardhälve	T statistik	Olulisustõenäosus
(F1)-1->[var3]	0,389	0,065	6,018	0,000
(F1)-2->[var5]	0,596	0,063	9,478	0,000
(F1)-3->[var7]	0,428	0,073	5,843	0,000
(F1)-4->[var16]	0,378	0,091	4,137	0,000
(F1)-5->[var18]	0,165	0,065	2,544	0,011
(F1)-6->[var19]	0,532	0,050	10,645	0,000
(F1)-7->[var21]	0,385	0,072	5,368	0,000
(F1)-8->[var22]	0,361	0,060	6,050	0,000
(F1)-9->[var23]	0,548	0,068	8,046	0,000
(F1)-10->[var25]	0,401	0,071	5,603	0,000
(F1)-11->[var26]	0,288	0,067	4,286	0,000
(F1)-12->[var28]	0,601	0,081	7,439	0,000
(F1)-13->[var30]	0,560	0,056	9,925	0,000
(F1)-14->[var33]	0,484	0,054	9,031	0,000
(F1)-15->[var34]	0,604	0,048	12,618	0,000
(F1)-16->[var36]	0,600	0,049	12,314	0,000
(F2)-17->[var3]	-0,235	0,081	-2,898	0,004
(F2)-18->[var5]	0,369	0,089	4,151	0,000
(F2)-19->[var7]	0,404	0,077	5,273	0,000
(F2)-20->[var16]	-0,559	0,076	-7,323	0,000
(F2)-21->[var18]	-0,017	0,074	-0,227	0,820
(F2)-22->[var19]	0,058	0,090	0,645	0,519
(F2)-23->[var21]	0,361	0,075	4,785	0,000
(F2)-24->[var22]	0,101	0,080	1,259	0,208
(F2)-25->[var23]	0,405	0,085	4,777	0,000
(F2)-26->[var25]	0,366	0,076	4,807	0,000
(F2)-27->[var26]	0,231	0,074	3,111	0,002
(F2)-28->[var28]	-0,519	0,097	-5,355	0,000
(F2)-29->[var30]	0,256	0,089	2,884	0,004
(F2)-30->[var33]	0,194	0,000		
(F2)-31->[var34]	0,147	0,094	1,569	0,117
(F2)-32->[var36]	0,159	0,093	1,706	0,088

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Organisatsioonikultuuri küsimustiku keskmised hinnangud Suurbritannia ja Eesti andmetel

Väite number	Valim	Keskmine väärtus	Standardhälve	t – väärtus (vabadusastmete)	Olulisusnivoo, p
Var5	SB	5,41	2,40	-4,61 (1461)	0,000
	EE	6,51	2,73		
Var7	SB	5,27	2,41	1,27 (1456)	0,205
	EE	4,94	2,95		
Var21	SB	6,69	2,17	9,21 (1457)	0,000
	EE	4,58	2,64		
Var22	SB	5,69	2,19	4,09 (1455)	0,000
	EE	4,73	2,73		
Var23	SB	5,82	2,36	3,62 (1454)	0,000
	EE	4,96	2,74		
Var25	SB	5,74	2,07	0,29 (1457)	0,771
	EE	5,66	3,09		
Var26	SB	4,86	2,51	0,09 (1455)	0,930
	EE	4,84	2,80		
Var33	SB	7,27	2,00	-4,41 (1450)	0,000
	EE	8,15	2,30		
Var3	SB	6,24	2,10	-5,32 (1460)	0,000
	EE	7,32	2,32		
Var16	SB	4,48	2,26	-1,59 (1456)	0,111
	EE	4,83	2,51		
Var18	SB	4,69	2,48	-8,64 (1453)	0,000
	EE	6,71	2,67		
Var19	SB	5,77	1,91	-4,30 (1454)	0,000
	EE	6,72	2,58		
Var28	SB	5,18	2,35	0,03 (1460)	0,979
	EE	5,18	2,54		
Var30	SB	6,97	1,93	-3,14 (1463)	0,002
	EE	7,60	2,30		
Var34	SB	7,31	2,05	-2,77 (1452)	0,006
	EE	7,84	2,17		
Var36	SB	5,73	2,30	-4,95 (1447)	0,000
	EE	6,86	2,64		

Selgitus: tabelis kajastatud 16 väite valik põhineb Eesti põhjal leitud kahefaktorilisel lahendil. Allikas: autori arvutused.

SUMMARY

MEASURING ORGANIZATIONAL CULTURE IN GREAT BRITAIN

Kadri Karma

The increasing international cooperation and the possibility to work and study abroad emphasize the importance of understanding cultural aspects in general and more specifically in organizational settings. Cross-cultural studies indicate that the impact of national culture on organizational behavior is evident and thus organizational culture has to be studied in the context of particular national cultures.

Different authors highlight different aspects when studying organizational culture but it is generally agreed that the task and relations become important dimensions when we look at this phenomenon. Organizational task orientation reflects employees attitudes towards organizational goals and encompasses also employer's attitudes towards employees. Organizational relationship orientation on the other hand underlines warm and harmonic interpersonal relationships. According to how organizations are placed on the two dimension space, it can be regarded more as organic (high orientations on both dimensions) or mechanic (low orientations on both dimensions) organizational culture type.

Great Britain (GB) can be considered an attractive environment for Estonia. On one hand our countries already have relatively good economic relations and thus the need to understand our partners culture is of importance. On the other hand GB is culturally similar to its former colonies like Australia, Canada and United States. Therefore understanding the cultural context of GB provides us actually much wider understanding of functioning in different cultures.

The issue of organizational culture has been previously studied in Great Britain but in order to compare GB and Estonia it is needed to assess the measurement invariance across these cultures. Generally two hierarchical levels of measurement invariance can

be distinguished. These are conceptual invariance of the underlying theoretical variables in each group and metric invariance that estimates whether the factor loadings are also the same across groups. In the current research these aspects are estimated using Organizational Culture Questionnaire (OCQ), particularly its two factor solution that has been previously developed on Estonian sample. The measurement equivalence is evaluated using Confirmative Factor Analysis (CFA).

The empirical part of the research is divided into three parts. In the first part the data correspondence to CFA presumptions was controlled. In the second part the conceptual and metric invariance were tested and in the third part the results about organizational culture in GB were reported.

In the first part of the analysis the results indicated that the GB data satisfied normality distribution condition when the questionnaire statements were considered separately but the results about multidimensional normal distribution turned out controversial. This result was generally expected because when we are looking at individuals estimations on a discrete scale then it is impossible to reach the absolute normality condition. Thereafter the correlation matrixes between different demographic variables on GB sample and correlation matrixes between British and Estonian samples were compared. The results indicated a similar structure of the data in both cases. It shows that the data has analogous causal relations behind it and thus it should be possible to find a unique structure to represent it jointly.

In the second phase a conceptual and metric invariance were estimated. First the data of GB and Estonia were evaluated separately and when the data indicated a close fit to the model under estimation then the multi-group analysis was conducted. The results indicated adequate goodness of fit indices for conceptual invariance between British and Estonian samples separately and in multi-group analysis. The model parameters also suggested simplifying the model by excluding one statement from the first factor and five statements from the second factor. Testing the conceptual invariance of the simplified model indicated that the model did not loose in goodness of fit after removing these statements. However further estimation of the metric invariance did not provide an adequate representation of the data.

In the third phase the features of organizational culture in GB were examined. It would have been of interest to compare the mean values of organizational culture dimensions (represented here as factors) between GB and Estonian samples but it requires metric invariance and thus can not be estimated in the current research. Therefore the mean values of single OCQ statements were estimated to bring out the main characteristics of organizational culture in GB and to compare the results with Estonian results.

The analysis revealed that British organizations are characterized by good interpersonal relationships, low emphasis on formal power distribution and flexibility in goal accomplishment. It can be concluded that British are both task and relationships oriented but tasks are considered more important than relationships. These results are in accordance with majority of previous research indicating the OCQ measurement validity.

Current research represents an initial step toward the cross-cultural analysis of OCQ. The main limitations of the research are the GB sample size and generally also the data non-normality issue. On this kind of small samples the attributes of the population may not appear yet. The normal distribution issue is impossible to assure when using a discrete measurement scale but it may be assumed that in case of larger samples the normality criteria is satisfied better. Further research may take different directions. First it would be interesting to test the OCQ invariance on larger sample in GB and also in other cultures. Moreover, some other set of OCQ statements may be tested that describe the British and Estonian data better than the model currently studied. Given that there are also other measures of organizational culture, a comparative examination of OCQ and some other organizational culture questionnaire using CFA may provide further interesting results.