

Sisekaitseakadeemia  
Politseikolledž

Maarika Varik  
PK 020

ORGANISATSIOONIKULTUURITÜÜBI  
MÄÄRAMINE IDA POLITSEIPREFEKTUURI JÕHVI  
JA NARVA POLITSEIOSAKONDADES

Lõputöö

Juhendaja:  
Anne Valk, MBA

Tallinn 2007

# SISUKORD

ANNOTATSIOON	lk 3
SISSEJUHATUS	lk 5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	lk 7
1.1. Organisatsioon, kultuur ja organisatsioonikultuur	lk 7
1.2. Organisatsioonikultuuri tüübid	lk 11
1.2.1. Roger Harrisoni tüpoloogia ja Charles Handy edasiarendus	lk 12
1.2.2. Desmond Graves-i edasiarendus Harrisoni neljast kultuurist	lk 20
1.2.3. Teised edasiarendused	lk 23
1.3. Organisatsioonikultuuri arendamine ja muutmine	lk 28
2. EMPIIRILINE UURIMUS	lk 32
2.1. Ida Politseiprefektuuri üldiseloomustus	lk 32
2.1.1. Narva ja Jõhvi politseiosakonnad kui uurimisobjektid	lk 32
2.2. Uurimismeetod	lk 33
2.3. Valim ja uuringu läbiviimine	lk 34
2.4. Uurimistulemuste kokkuvõte ja analüüs	lk 34
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	lk 40
3.1. Järeldused	lk 40
3.2. Autoripoolsed ettepanekud organisatsioonikultuuri arendamiseks	lk 41
KOKKUVÕTE	lk 44
KASUTATUD KIRJANDUS	lk 46
LISAD	lk 47
Lisa 1. Harrisoni küsimustik eesti keeles	lk 47
Lisa 2. Harrisoni küsimustik vene keeles	lk 51

## ANNOTATSIOON

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Ida Politseiprefektuuri Ida-Virumaal asuvate politseiosakondade (Jõhvi, Narva) domineeriv kultuuritüüp ja töötajate poolt soovitud kultuuritüüp ning teha ettepanekud organisatsioonikultuuri arendamiseks.

Töö uurimisobjektiks on Ida Politseiprefektuuri Narva ja Jõhvi politseiosakondade organisatsioonikultuur. Lõputöö eesmärgi täitmiseks ja hüpoteesi lahendamiseks kasutab autor Roger Harrisoni organisatsioonikultuuri diagnoosimise meetodit. Tuginedes Harrisoni ja Stokesi poolt välja antud töövahendile „Organisatsiooni kultuuri diagnoosimine“, viib autor töötajate seas läbi küsitluse ning uurib, kuidas nad hindavad organisatsiooni töökorraldust, otsuste tegemist, infovahetust, juhtimist, motivaatoreid. Küsitluse objektideks on erinevatest struktuuriüksustest, erinevatel ametikohtadel, erinevast soost ja rahvusest politseiametnikud ning -teenistujad.

Uurimise tulemusena selgus, et Narva ja Jõhvi politseiosakondades domineeriv kultuuritüüp (võimukeskne) ei vasta töötajate poolt soovitudle (ülesandekeskne), mistõttu töötajad ei tunne ennast organisatsioonis hästi ning ei ole valmis maksimaalselt panustama organisatsiooni eesmärkide täitmisse. Sellest lähtuvalt teeb töö autor ettepanekud organisatsioonikultuuri tüübi muutmise ning arendamise kohta, mida rakendades oleks võimalik muuta Narva ja Jõhvi politseiosakonnad kui organisatsioonid stabiilsemateks ja paremini funktsioneerivateks.

Käesolev lõputöö on kirjutatud eesti keeles, selle maht on 55 lehte. Töö sisaldab 4 joonist (organisatsioonikultuuri tüüpide erinevate käsitleste kohta), 3 tabelit (uurimistulemused üldiselt ja üksikküsimuste lõikes) ning 2 lisa (küsimustikud eesti ja vene keeles)

## ABSTRACT

The purpose of this work is to illustrate the dominating type of organisational culture in the Johvi and Narva departments of the Ida Police division and make proposals for the development of that culture in the organisation.

The subject of research for this work is the organisational culture of the Narva and Johvi police departments. The author uses Rodger Harrison's method for diagnosing organisational culture to prove the hypothesis and fulfil the purpose of this dissertation. In accordance with the research methods published by Harrison and Stokes, "Diagnosis of Organisational Culture", the author conducts a survey among workers to determine how they relate to working instructions, decision making, the volume of information, leadership and motivators in their organisation. Subjects of the survey are police constables, officers and workers of various ranks, sexes and nationalities in various structural sub-divisions.

Results of the research illustrate that the dominating type of organisational culture in the police stations (focussed on authority) does not coincide with the wishes of the workers (focussed on the task or assignment). As a result workers do not feel good in the organisation and are not prepared to put the maximum into attaining the goals of the organisation. On this basis the author proposes changes to the type of organisational culture and development which would make it possible to make the police departments in Johvi and Narva more stable and function more efficiently as organisations.

This work was written in Estonian and comprises fifty-five pages. It contains four diagrams (detailing various types of organisational culture), three tables (results of the research in general and details of specific questions) and two supplements (the questionnaire in Estonian and in Russian).

## SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö teema valiku tingis asjaolu, et pärast viimast politseireformi on Ida Politseiprefektuuri Narva ja Jõhvi osakondades märgata töötajate järjest suurenevat rahulolematust organisatsiooniga ja selle juhtimisega. Eriti teravalt joonistub see asjaolu välja just organisatsiooni mitte-eestlastest töötajate seas.

Ida Politseiprefektuuri Jõhvi ja Narva politseiosakondade lähim väliskeskond on igas mõttes kriitiline – kõrge töötuse protsent, suur kriminogeensus, elanikkonna voolavus ja ebastabiilsus. Sellises piirkonnas on autori meelest eriti oluline, et politseiorganisatsioon hästi toimiks, täidaks täielikult oma funktsioone ja vastaks kogukonna ootustele. Selleks on aga kriitilise tähtsusega, et organisatsiooni töötajad tunneksid endid seal hästi ning oleksid valmis maksimaalselt panustama politseiliste eesmärkide täitmisse. Seetõttu peab autor vajalikuks uurida Narva ja Jõhvi osakondade organisatsioonikultuuri ning kaardistada selles olevad kitsaskohad.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Ida Politseiprefektuuri Ida-Virumaal asuvate politseiosakondade (Jõhvi, Narva) domineeriv kultuuritüüp ja töötajate poolt soovitud kultuuritüüp ning teha ettepanekud organisatsioonikultuuri arendamiseks.

Peamised töötajate rahulolematuse põhjused Jõhvi ja Narva politseiosakondades on autori meelest tingitud eelkõige asjaolust, et kõik otsused tehakse vaid juhtide tasandil ning neid ei põhjendata ega selgitata, mistõttu jäävad otsused tihti arusaamatuteks või on mitmeti tõlgendatavad. Altpoolt tulev kriitika ja ettepanekud on kas taunitavad või jäävad hoopis tähelepanuta. Samas on selgesti tajutav juhtkonna tahe saavutada alluvate üle täielikku kontrolli, mis näitab tugevat võimule orienteeritust. Selle tõestuseks on liialt sageli rakendatavad karistused ja vähene ergutamine ning motiveerimine, mis paneks töötajaid rohkem panustama organisatsiooni eesmärkide täitmisse. Inimeste rahulolematust organisatsiooniga näitab selgelt suur personalivoolavus. Eriti torkas see silma 2004. aastal, kui teenistusest lahkusid paljud staažikad patrullpolitseinikud.

Eelnev annab autorile alust arvata, et Ida politseiprefektuuri Jõhvi ja Narva

politseiosakondade sisemine kliima ja kultuur ei vasta töötajate poolt soovitud. Sellest lähtuvalt püstitab autor järgmise hüpoteesi:

Ida Politseiprefektuuri Narva ja Jõhvi Politseiosakondades domineerib võimule orienteeritud organisatsioonikultuuri tüüp, mis ei ole vastavuses töötajate poolt eelistatud kultuuritüübiga.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks ja hüpoteesi lahendamiseks kasutab autor Roger Harrisoni organisatsioonikultuuri diagnoosimise meetodit. Tuginedes Harrisoni ja Stokesi poolt välja antud töövahendile „Organisatsiooni kultuuri diagnoosimine“, viib autor töötajate seas läbi küsitluse ning uurib, kuidas nad hindavad organisatsiooni töökorraldust, otsuste tegemist, infovahetust, juhtimist, motivaatoreid. Küsitluse objektideks on erinevatest struktuuriüksustest, erinevatel ametikohtadel, erinevast soost ja rahvusest politseiametnikud ning -teenistujad.

Harrisoni meetodika põhineb tema enda poolt koostatud organisatsioonikultuuri mudelil, mille kohaselt eristatakse nelja organisatsioonikultuuri tüüpi: võimule, rollile saavutustele ja toetusele orienteeritud kultuur. Nimetatud meetodikat kasutades ning tulemusi analüüsides on võimalik välja selgitada organisatsiooni kultuurilist orientatsiooni, selle vastavust töötajate poolt soovitud, samuti on võimalik selgitada välja domineeriva ja eelistatava kultuuritüübi erinevust valdkonniti (nt. korrakaitsetalitus, kriminaaltalitus, teenistusosakond jne.)

Uurimise tulemustest nähtub, kas Jõhvi ja Narva politseiosakonnad kui organisatsioonid vajavad muutusi organisatsioonikultuuri osas. Vastavalt sellele tuuakse välja ettepanekud organisatsioonikultuuri muutmiseks või arendamiseks nimetatud osakondades. Uuringu tulemusena teeb autor ettepanekud prefektuuri juhtkonnale.

# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Organisatsioon, kultuur ja organisatsioonikultuur

Enne, kui hakata üldse rääkima organisatsioonikultuurist, peab lahti mõtestama, mida me mõistame organisatsiooni all, mis on kultuur ning kuidas need mõisted on omavahel seotud.

Briti teadlane Gareth Jones on öelnud, et organisatsioon on vahend, mida inimesed üksinda või grupiti kasutavad erinevate eesmärkide saavutamiseks. Organisatsioonid on väärtust loovad süsteemid, mis saavad keskkonnast sisendeid ja kasutades teadmisi ja oskusi, muudavad need oskused lõpuks teenusteks või toodeteks. Organisatsiooni kasutamine võimaldab inimestel:

- Tõsta spetsialiseerumise astet
- Kasutada tööjaotust
- Kasutada erinevaid tehnoloogiaid
- Tulla toime väliskeskkonnaga
- Õkonomiseerida kulusid
- Väljendada jõudu ja kontrolli (Jones, 2001:5-6)

Sisuliselt sama väidab ka Maaja Vadi oma raamatus “Organisatsioonikäitumine”, mille kohaselt organisatsioon on inimeste ühendus, mida seovad struktuur, tehnoloogia ja strateegia (Vadi, 2000:11).

Kokkuvõttes võib organisatsiooniks nimetada mistahes ühendust, kus inimesed on kokku tulnud ühise eesmärgi saavutamise nimel.

Kuna organisatsioon koosneb inimestest, siis on selle toimimine eelkõige inimeste omavahelise suhtlemise tulemus. Ja kui rääkida suhtlemisest, siis sellega on otseselt seotud kultuuri mõiste.

Kultuuri defineeris esimest korda Edward B. Tylor, öeldes, et kultuur on kompleksne

tervik, mis sisaldab teadmisi, uskumusi, kunsti, moraali, õigust, kombeid ning teisi omadusi, mida inimene on ühiskonnaliikmena on omandanud. (Tyler 1871 ref. Roots, 2002:6-7). Kuigi see lähenemisviis ja määratlus sai klassikaliseks, ei saa siiski kultuuri defineerida loeteluna – selline ulatuslik nähtus ei mahu ühessegi loetellu, ikka jääb midagi vajaka. Seetõttu hakkasid välja kujunema teised lähenemised ja määratlused. Kuid vaatamata mitmetele definitsioonidele, on läbivaks ikkagi üks – kultuur on tehiskeskond, mittepärilik sotsiaalne mälu. Kultuuri antakse edasi põlvest põlve. (Roots 2002:6-7)

Seega, ükski inimene ei sünni oma kultuuri kandjana, ta omandab selle keskkonnast, kuhu ta sünnib. Lapsele annavad kultuuri edasi algul tema vanemad, hiljem ühiskond, see keskkond kus ta viibib. Sellest järeldub, et inimese kultuuritase, tema teadmised, uskumused, moraali- ja väärtushinnangud võivad elu jooksul mitu korda muutuda olenevalt sellest, kui tihti muutub inimest ümbritsev keskkond.

Kui aga vaadelda kultuuri ärijuhtimise seisukohalt, võib seda käsitleda kui juhtimisinstrumenti. See ongi koht, kus mõisted “organisatsioon” ja “kultuur” ühinevad “organisatsioonikultuuriks” – tugev organisatsioonikultuur tasakaalustab töötajate käitumist ja muudab selle ettearvatavaks. Seega, stabiliseerib organisatsiooni talitust. Stabiilset organisatsiooni on aga kergem juhtida (Roots, 2002:11).

Organisatsioonikultuur on sisuline lahendus probleemidele mis järjekindlalt organisatsioonis tekivad ja on seetõttu uute liikmete jaoks viisiks tajuda, mõista, tunda suhtumist nendesse probleemidesse. Läbi aegade on organisatsioonikultuur omandanud niivõrd sügava tähenduse, et see määrab ära iga organisatsiooni liikme eeldused, väärtushinnangud, tõekspidamised, normid ja aistingud. Kuigi kultuur väljendub oma kauaaegsete liikmete mõtteviisis, jätkab ta jõuliselt oma tähtsuse kujundamist nende endi ja nende töö suhtes, muutes samas mänguregleid (Frost, Gillespie 1998: 2).

Organisatsioonikultuuri nimetatakse sageli liimiks, mis süsteemi osad ühtseks tervikuks liidab. Briti teadlane Gareth Jones on oma uuringutes jõudnud järeldusele, et liimi tugevus sõltub eelkõige inimestevahelistest suhetest. (Jones, 2001: 131)

Järelikult ei olene organisatsioonikultuuri tugevus niivõrd organisatsioonist tehnilises mõttes, kuivõrd selle liikmetest. Kui kõik organisatsiooni liikmed jagavad ühiseid



väärtushinnanguid, nad pingutavad ühiste eesmärkide nimel, on tegemist üsna tugeva kooslusega, sellises organisatsioonis kujuneb välja tugev kultuur, mis on väliste rünnete suhtes üsnagi immuunne, mis omakorda on aluseks tugevale ja stabiilsele organisatsioonile.

Organisatsioonikultuuri mõiste sisaldab endas organisatsiooni käsitlemist kooslusena, milles on ühtne arusaamine oma eesmärkidest, tähendusest ja kohast, väärtustest ja käitumisest. Organisatsioon kujundab omaenda näo, mille aluseks on toodangu ja teenuste eriomane väärtus, töötajate käitumiskoodeks ja kõlblusnormid, reputatsioon ühiskonnas. See on süsteem organisatsioonis üldtunnustatud arusaamadest ja lähenemisest asjade olemusele, suhete vormidest ja eesmärkide saavutamisest. See on süsteem, mis eristab antud organisatsiooni kõikidest teistest (Harrison; Stokes 1992:1).

Viimastel aastatel on maailmas üha enam jõutud arusaamisele, et mistahes organisatsiooni eduka tegevuse üheks tähtsaimaks faktoriks on organisatsioonikultuur. See uurimisvaldkond arenes välja organisatsioonikäitumisest. Kui organisatsioonikäitumine uurib organisatsioonisiseseid üldisi aspekte, nagu printsiipe, seadusi ja seaduspärasusi, siis organisatsioonikultuuri uurimisel on suhe organisatsiooni ja tema liikmete vahel, väärtushinnangud, normid, reeglid ja standardid.

Organisatsioonikultuuri iseloomustab:

1. individuaalne autonoomia – vastutuse, sõltumatuse ja initsiatiivi väljendamise võimalikkuse tase organisatsioonis
2. struktuur – inimeste, kehtivate reeglite, otsese juhtimise ja kontrolli koostöö
3. siht – eesmärkide ja tegevusperspektiivide kujundamise tase organisatsioonis
4. integratsioon – tase, milleni organisatsiooni raames kasutatakse ära tuge kooskõlastatud tegevuse huvides
5. juhtimise tagamine – tase, milleni võimukandjad tagavad täpsed kommunikatsioonisuhted, abi ja toetuse oma alluvatele
6. toetus – juhtide poolt oma aluvatele osutatava abi ulatus
7. stimuleerimine – ergutuste sõltuvuse tase töötulemustest
8. identifitseerimine – töötajate ja kogu organisatsiooni samastamise tase
9. konfliktide juhtimine – konfliktidega toimetuleku tase
10. riskide juhtimine – tase, milleni töötajad osalevad uuendustes ja võtavad enda

peale riske. (Теория и практика менеджмента, 2001)

Sellises iseoomustuses on liidetud nii struktuursed kui ka käitumuslikud dimensioonid. Mistahes organisatsiooni võib ülaltoodud parameetrite ja omaduste baasil analüüsida ja kirjeldada.

Lühidalt öeldes on organisatsioonikultuur ühiskondlik-progressiivsete formaalsete ja mitteformaalsete tegevusnormide ja -reeglite, tavade ja traditsioonide, individuaalsete ja grupihuvide, antud organisatsiooni struktuuri, personali käitumise eripära, juhtimisstiili, tööliste rahulolu näitajate, töötajate omavahelise ning töötajate ja organisatsiooni vahelise vastastikkuse koostöö taseme ning arenguperspektiivide süsteem. (Semikov 2003: 144)

Organisatsioonikultuur võimaldab eristada ühte organisatsiooni teisest, loob organisatsiooni liikmete identifitseerimise atmosfääri, genereerib lojaalsuse organisatsiooni eesmärkidele, tugevdab sotsiaalset stabiilsust, töötab kontrollmehhanismina, mis suunab ja kujundab organisatsiooni töötajate suhtumist ja käitumist. (Harrison, Stokes 1992: 13)

Ehk siis lihtsamalt öeldes - organisatsioonikultuur koosneb kirjutatud ja kirjutamata seadustest. Tänu sellele saavad inimesed teada, mida tohib ja ei tohi; mis on organisatsioonis tähtis ja mis mitte, kuidas suhelda omavahel ja kuidas suhelda teistega.

Ei ole olemas üht parimat tüüpi, tähtis on sobivus keskkonna ja töötajate isiklike vajadustega. Inimsuhete alusel kujunevat "sotsiaalset arhitektuuri" võib mudeli autorite sõnul pidada üheks vähestest asjadest, mida ükski teine organisatsioon täpselt samasugusena kopeerida ei saa. Erafirmas süttib siinkohal tõenäoliselt mõtteline valguskirjas sildike sõnaga "konkurentsieelis", kuid mudel on kahtlemata edukalt kasutatav ka avalikus sektoris. See, millise tunde inimese hommikul tööle läheb, millisena tajub ta oma rolli ja potentsiaali selles organisatsioonis, sõltub igas vähemalt kaht inimest hõlmavas koosluses väga harva ainult temast endast (Uus, 2005)

Mistahes organisatsiooni aluseks on inimene, kusjures organisatsioon ise luuakse inimese jaoks. Kultuuritaust, mille inimene organisatsiooni kaasa toob, on iga inimese

puhul erinev nii nagu iga inimene erineb teisest. Oluline on aga see, kuidas iga organisatsiooni lisanduv uus liige suudab omaenda kultuuri sobitada organisatsioonikultuuriga.

Põhjuse, miks politseiorganisatsioon võiks püüda ennast analüüsida ehk ka diagnoosida, on elegantselt sõnastanud FBI akadeemia kolleegid Harpold ja Feemster, kes on öelnud: “Selleks, et politseiorganisatsioon saaks ravida ühiskonna haigusi, peaks ta ise olema terve.” Hea tervis võiks aga alguse saada sellest, et organisatsiooni “põdurale tervisele ja viletsale väljanägemisele” ei juhi tähelepanu mitte organisatsioonivälised inimesed ja institutsioonid, vaid on olemas oskus ka ennast ise jälgida ja ohumärke tähele panna ning kuulata oma sisehäält. (Nurmoja 2005)

## **1.2. Organisatsioonikultuuri tüübid**

Nii nagu kõigis suurtes kultuurides moodustuvad subkultuurid, võivad subkultuurid välja kujuneda ka organisatsioonikultuuris, seda enamasti suuremates organisatsioonides. Näitena võib siin tuua politseid kui organisatsiooni, mida Eesti mastaabis võib nimetada suureks. Ja nii nagu igas kultuuris, kaasa arvatud organisatsioonikultuur, võib areneda mitu subkultuuri, võib seda ka politseis kui organisatsioonis.

Ühte neist subkultuuridest käsitleb Liivia Anion oma artiklis „Politseinike solidaarsus kui politseikultuuri osa“ - nn. politseikultuurina (cop-kultuur). Et aga cop-kultuur ei kehti kõigi hierarhiatasandite kohta, selgitatakse nii politsei igapäevast tegevusmustrit, kui ka organisatsiooni n.ö. ametliku kultuuri sageli subkultuuri mõiste abil, mille üks osa on politseinike vaheline solidaarsus. Nii mõnigi politseid uurinud teadlane väidab, et solidaarsus on politseikultuuri kõige väärtuslikum osa, sest see annab politseinikele kindlustunde, et ohtude korral vaenulikus ja ettearvamatus keskkonnas teised politseinikud neid kaitsevad, abistavad ning hoiavad saladusi väliste uurimiste korral. (Anion 2004:24-25).

Samuti võivad subkultuurid politsei organisatsioonikultuuris kujuneda välja osakonniti – korrakaitsetalituses, kriminaaltalituses, majandustalituses jne., kus sisuliselt jagatakse küll organisatsiooni kui terviku ühiseid väärtushinnanguid, käitumisnorme, traditsioone

ja eesmäärke, kuid kujunevad välja ka ainult sellele osakonnale omased traditsioonid, keel, käitumisnormid ja väärtushinnangud.

Samas aga on politseikultuur midagi sügavamalt, kui lihtsalt sümbolid, millega ollakse harjunud. Politseikultuuri võib kirjeldada kui organisatsiooni tegevust, milles on palju jõulisemaid võimalusi, kui vaid reeglid ja regulatsioonid. (Carlson 2002: 26)

Seega võib organisatsioonikultuuris kui tervikus eristada domineerivat kultuuri ja subkultuure. *Domineeriv kultuur* väljendab põhilisi (keskseid) väärtushinnanguid, millised on omaks võetud enamuse organisatsiooni liikmete poolt. See väljendab organisatsioonile iseloomulikke tunnusjooni. *Subkultuurid* hakkavad enamasti arenema suurtes organisatsioonides paralleelselt domineeriva organisatsioonikultuuriga ja peegeldavad erinevaid probleeme ja situatsioone, millistega puutuvad kokku erinevad grupid.

On tingimata vajalik eristada tugevat ja nõrka kultuuri. *Tugevale kultuurile* on iseloomulikud organisatsiooni peamised (tuumik-)väärtused, mis on intensiivselt toetavad, täpselt eralduvad ja laialt levivad. Mida rohkem on organisatsioonis liikmeid, kes eristavad neid põhiväärtusi, tunnistavad nende tähtsuse astet, on neile väärtustele kindlad, seda tugevam on organisatsioonikultuur. Noortes organisatsioonides või organisatsioonides, mida iseloomustab pidev arvamuste (arusaamade) rotatsioon oma liikmete hulgas, on *nõrk kultuur*. Sellise organisatsiooni liikmed ei oma piisavalt ühiseid kogemusi, et moodustuksid üldised järgitavad väärtushinnangud. Samas aga ei iseloomusta kõiki stabiilse kaadriga "küpseid" organisatsioone tugev organisatsioonikultuur. Organisatsiooni põhiväärtusi peab pidevalt toetama.

(Vadi, Siimon, 1999: 193-195)

### **1.2.1. Roger Harrisoni tüpologia ja Charles Handy edasiarendus**

1970.a. jõudis Roger Harrison koos Charles Handyga äratundmisele, et sisuliselt eksisteerib neli organisatsioonikultuuri tüüpi. Tuues oma avastuse avalikkuse ette, jäi see siiski tähelepanuta. Alles kümnekond aastat hiljem, kui organisatsioonikultuurile hakati omistama suuremat tähtsust, tõusis Harrisoni avastus taas päevakorda ning organisatsioonikultuur omandas juhtide ja juhtimiskonsultantide hulgas sellise väärtuse,

et kujuneda omaette uurimisvaldkonnaks. (Roots 2002:33)

Harrisoni tüpoloogia kohaselt eksisteerib neli organisatsioonikultuuri tüüpi – rollile, võimule, inimesele ja ülesandele suunatud – mis, tõsi küll, ei ole puhtal kujul üheski organisatsioonis esindatud. Kõik need neli kultuuritüüpi on esindatud igas organisatsioonis, kuid enamasti on üks tüüpidest domineeriv ning selle järgi määrataksegi organisatsioonikultuuri tüüp antud organisatsioonis.

*Rollikeskses* kultuuris on erinevalt võimukesksest juhtkonna „puhas võim“ asendatud struktuuri ja protseduuride süsteemiga, mis omakorda kaitsevad alluvaid ning organisatsiooni stabiilsust – siin on organisatsiooni toimimine reguleeritud kindlate, tavaliselt kirjutatud reeglite ja protseduuridega. Täpselt on paika pandud õiguste, soodustuste ja edutamise süsteem. Hierarhia ja staatus on rõhutatud enam kui teiste kultuuritüüpide puhul ning seadust ja legitiimsust austatakse väga. Võtmesõnadeks rollile orienteeritud organisatsioonis on ratsionaalsus, kord, usaldusväärsus ja järjekindlus. Otsustamisõigus ja kohustused on delegeeritud allapoole. Positiivseks küljeks rollikeskse organisatsiooni puhul on stabiilne, õiglane ja tõhus teostus. Inimesed sellises organisatsioonis võtavad reeglitele allumist kui kaitset ametnike meelevaldsete ülesannete eest, nagu see on tüüpiline võimukesksetes organisatsioonides. Rollikeskse organisatsiooni inimesed suudavad vähem aega kulutada enda ümber ringivaatamisele ja pühendavad rohkem aega ning energiat oma tööle. Rollikeskse organisatsiooni nõrkuseks on aga tugev usaldamatus. Organisatsioon tegutseb eeldusel, et inimesed organisatsioonis ei ole usaldusväärsed, seega ei anta madalamate tasemete liikmetele ka individuaalset autonoomiat või valikuvabadust. Süsteem on kavandatud inimeste kontrollimiseks, takistamaks neil teha isekaid või rumalaid tegusid. Samuti hoiab selline süsteem ära töötajate innovatiivsuse ning vajalike asjade tegemise, kui need asjad on väljaspool reegleid. Ratsionaalsuse ja korra huvides on keeruline muuta või väänata reegleid ja vajalike muudatuste sisseviimine võtab tavaliselt kaua aega. (Harrison, Stokes 1992: 15)

Järelikult õigustab rollikeskse kultuuriga organisatsioon täielikult ennast ja on edukas vaid stabiilses ja muutumatus ühiskonnas. Olles oma olemuselt suhteliselt jäik ja paindumatu, rollikeskne organisatsioon dünaamilises keskkonnas kas hävib või peab organisatsiooni säilimise nimel läbima kardinaalsed muutused organisatsioonikultuuri

osas. Rollikesket organisatsiooni iseloomustab kõige paremini sõna “bürokraatia” ja seda nii halvas kui heas mõttes.

*Võimule* orienteeritud organisatsioon, nagu nimigi ütleb, püüab domineerida oma tegevusekeskkonna üle. Sellisele organisatsioonile on omane ebavõrdne juurdepääs ressurssidele. Ressursid võivad olla nii mistahes ühe isiku juhtimisseadmeteks kui ka teise isiku soovideks. Näiteks võivad „võimuvahenditeks“ olla raha, privileegid, sotsiaalsed garantiid, töötingimused. Selliste vahenditega püüavad juhid saavutada kontrolli alluvate üle. Inimesi võimukeskses organisatsioonis motiveeritakse „piitsa-prääniku“ meetodil, s.o. karistuste ja premeerimistega. Võimukeskse organisatsiooni, selle parimas mõistes, juhtimine põhineb juhipoolel tugevusel, õiglusel ja isalikul heatahtlikkusel. Halvimal juhul kaldub võimukeskne organisatsioon hirmuvalitsuse poole koos isikliku võimu kuritarvitamisega juhi, tema sõprade ja kaitsealuste poolt. Kui on tegemist suure organisatsiooniga või kui juhtide vahel tekib võimuvõitlus, võib see viia organisatsiooni mandumiseni. Põhiväärtused sellises organisatsioonis on kasu, suurus ja võim. Inimlike väärtusi ja töötajate heaolu ei peeta oluliseks. Sellised organisatsioonid neelavad nõrgemaid organisatsioone halastamatult ja kohati isegi väljaspool seadust. Ka organisatsiooni sees käib pidev võitlus võimu pärast, kuna see toob endaga kaasa isiklike hüvede suurenemise. (Harrison, Stokes 1992: 14)

Rohkemal või vähemal määral on võimukesksus olemas suuremas osas organisatsioonides. Kui organisatsioonis domineerib võimule orienteeritud organisatsioonikultuur selle heas mõttes, siis võib olla tegemist väga tugeva organisatsiooniga. See aga eeldab, et sellise organisatsiooni eesotsas on ka väga heade juhiomadustega juht. Võimule orienteeritud organisatsioonikultuuris on mitmeid sarnaseid jooni rollikeskse kultuuriga, näiteks suhtumine organisatsiooni liikmetesse – mida kõrgemal tasemel (võimukeskses – lähemal juhile, rollikeskses – kõrgemal ametiastmel) ta asub, seda rohkem hüvesid on talle võimaldatud. Seega on nii rolli- kui võimukeskses organisatsioonis inimeste üheks suuremaks motivaatoriks ametialane tõus, mida tihtipeale saavutatakse kaastöötajate arvelt.

*Isikule* orienteeritud organisatsioon on täielik vastand võimukesksele organisatsioonile – siin on keskseks objektiks inimene. Organisatsioon tegutseb oma liikmete huvides ja nende vajaduste rahuldamiseks. Sellises organisatsioonis usuvad selle liikmed, et neid

väärtustatakse kui inimesi, mitte kui hammasrattaid masinavärgis või kui vahendeid mingi eesmärgi saavutamiseks. Kui ülesande- või võimukeskse organisatsiooni puhul hindab organisatsioon oma liikmeid – nad kas teenivad organisatsiooni eesmärke ja toovad kasumit või heidetakse nad tänavale, siis isikule orienteeritud organisatsioonis hindavad selle liikmed oma organisatsiooni – kas ta suudab rahuldada nende vajadusi või mitte. Sellist juhi- või võimupositsiooni, nagu rolli- või võimukeskses organisatsioonis, siin ei esine, kogu juhtimine põhineb pigem asjatundlikkusel ning õhutab töötajaid üksteist abistama ja üksteisest hoolima. Isikukeskse kultuuriga organisatsioonid ei ole tavaliselt suured, pigem iseloomustab isikukeskne organisatsioonikultuur tippspetsialistidest koosnevaid väiksemaid gruppe. Kasum ja laienemine ei ole siin eesmärgiks, pigem tegeletakse teadustöö või nõustamisega (Harrison, Stokes 1992: 20-21).

Isikukeskses organisatsioonis armastavad selle liikmed oma tööd ja töökohta, enamasti on tegemist väikese organisatsiooni ja nii pikaajaliste töösuhetega, et organisatsiooni liikmete vahel on välja kujunenud isiklikud head suhted, see tähendab, et suheldakse omavahel ka väljaspool tööd ja tööaega, viiakse läbi ühisüritusi, suheldakse perekonniti. Isikukeskses organisatsioonis on selle liikmete ühtekuuluvustunne arenenud enam kui teise kultuuritüübiga organisatsioonides.

*Ülesandele* orienteeritud organisatsioon on peamiselt suunatud eesmärkide saavutamisele. Sellises organisatsioonis ei ole jäigalt paika pandud reegleid, samuti on selline organisatsioon kõige vastuvõtlikum muutustele, kui püstitatud eesmärkide täitmine seda nõuab. Ajaga ja muutustega kaasaskäimine on selle organisatsiooni puhul oluliseks näitajaks. Ülesandekeskse organisatsioonis tehakse muutusi ja ümberkorraldusi lähtudes eesmärkidest - kui mingid reeglid pidurdavad eesmärkide saavutamist, siis neid muudetakse, kui juht ei suuda ajaga kaasas käia, vahetatakse ta välja ning kui töötajatel jääb puudu teadmistest ja oskustest, siis nad kas asendatakse või saadetakse koolitusele. Ülesandekeskne organisatsioon on dünaamiline ning reeglina ka edukas. Ülesandekeskset organisatsiooni on nimetatud ka “joondatud” organisatsiooniks, kuna see “joondab” oma liikmed ühise nägemuse või eesmärgi järgi. (Harrison, Stokes 1992: 16-17).

Ülesandekesksus iseloomustab enamasti turunõuetest sõltuvaid organisatsioone –

sellisele organisatsioonile on oluline püsida konkurentsis. Tänapäeva ühiskonnale aga on iseloomulik kiiresti muutuv keskkond – trendid, nõudmised, ideaalid. Seega, et olla sellises keskkonnas edukas, peab organisatsioon suutma kiiresti muutuda ning ülesandekeskne organisatsioon seda suudab.

Kui Harrison kasutas oma teoorias väljendit „ideoloogia“, siis Charles Handy hakkas 1999. aastal selle asemel kasutama mõistet „kultuur“, kuna tema arvates annab see sõna paremini edasi kõikehõlmava elulaadi mõtet. Oma teooriate väljatöötamisel ei käsitlenud Harrison tegureid, mis tingivad ühe või teise tema poolt toodud ideoloogia või nende kombinatsiooni valiku. Seda küsimust hakkas uurima Handy. Olles kujundliku mõtlemisega, lisas Charles Handy Harrisoni kultuuritüüpidele omapoolse sümboolika, võrreldes kultuuritüüpe antiikjumalatega. Nii iseloomustab Handy kasitluses rollikeskset kultuuri Apollo, tarkusejumal ning sümboliks on kreeka tempel. Võimukeskse kultuuri jumalaks on Zeus ning sümboliks ämblikuvõrku meenutav ring, ülesandekeskset kultuuritüüpi iseloomustab samuti võrgustik, kuid pigem kalavõrku meenutav. Ja kuna ülesandekeskse kultuuri põhirõhk on sellel, et töö saaks tehtud, valis Handy seda kultuuritüüpi iseloomustavaks jumalaks sõjajumalanna Athena. Isikukeskne kultuur aga tundus Handyle olevat ebaharilik, kuna sellele kultuuritübile omased väärtused on omased küll inimesele, kuid mitte organisatsioonile. Isikukeskse organisatsiooni minimaalset struktuuri iseloomustab Handy sõnaga „klaster“ ning kujutab sellist organisatsiooni eraldi tähtedest koosneva galaktikana. Kaitsejumalaks on enesekesksust kehastav Dionysos. (Roots 2002: 60-66).

Täiendusena Harrisoni tüpoloogiale lisas Handy tegurid, millest sõltuvalt üks või teine kultuuritüüp kujuneb. Neid sai kokku kuus:

- 1) organisatsiooni vanus ja kujunemislugu
- 2) organisatsiooni suurus
- 3) organisatsiooni eesmärgid
- 4) organisatsiooni liikmed
- 5) tegevuskeskkond
- 6) tehnoloogiad (*Ibid: 66*)

1985.aastal tõi Charles Handy organisatsioonikultuuri tüüpide käsitluse rea muutusi ja uusi seoseid. Võimukeskset kultuuri hakkas ta nimetama klubikultuuriks. Siinjuures



võib tekkida küsimus, kuidas saab võimukeskset kultuuri nimetada klubikultuuriks, kui klubi kui selline assotsieerub inimeste teadvuses kui sõbralik kooskäimise koht, aga võimukultuuris on kesksel kohal ikkagi võim – soov teiste üle valitseda? Handy selgitab seda nii, et tingimata tuleks koos vaadata nii kultuuritüübi nimetust, graafilist kujundit ja sellele vastavat jumalat – klubikultuur+ämblikuvõrk+Zeus. Siin annab Handy võimu- või siis klubikultuuri tähistavatele sümbolitele uue tähenduse. Nii ei sümboliseeri ämblikuvõrk enam mitte selle keskmest (ämblikust) kiirgavat võimu, vaid hoopis organisatsiooni funktsionaalset struktuuri osakondade kaupa, kusjuures otsustava tähtsusega on mitte kiired (võrguniidid), vaid hoopis ringid. Mida lähemal ring keskmele (ämblikule) on, seda suurem on tema võim. Seega ei ole tähtsad mitte formaalne ametinimetus või tiitel, vaid hoopis head ja lähedased suhted juhiga, „ämblikuga“, kuulumine talle võimalikult lähedalseisvasse ringi. Zeusi kohta ütleb Handy, et ehkki teda kardeti, teda ka austati ja armastati. Tõeliselt tugev juht, nagu ka peajumal Zeus, kehastab patriarhaalset traditsiooni, kohati irratsionaalset, kuid samas sageli heatahtlikku võimu ning selle võimu kandja karismaatilisust ja impulsiivsust. (Handy 1985: 14-15)

Nimetuse „klubikultuur“ tõi Handy sisse just lähtudes sellest, et juhti ümbritsevad ringid on kui kinnised klubid, mis koosnevad ühesuguse mõtteviisiga inimestest. Kaugemast ringist lähemasse ringi pääsemiseks on vaja omada sidemeid selles lähemas ringis, selleks aga peab soovija olema samasuguse mõtteviisiga ja ta vajab soovitajat. Nagu ka kinnistesse (eliit)klubidesse pääsemiseks. Samas aga töötavad need klubid rangelt empaatia ja usalduse alusel, kõige raskemaks üleastumiseks loetaksegi usalduse kaotust – selle eest visatakse „klubist“ välja, töösuhetes siis kas langetatakse ametiredelil või vallandatakse. (*Ibid*: 15-16)

Rollikeskse kultuuri puhul võib uuendusena ära märkida vaid seda, et Handy käsitluses pole Apollo enam mitte tarkuse, vaid ka korra ja reeglite jumal. See omakorda eeldab stabiilsust ja ettearvatavust. Organisatsioon on masin, kus iga osa (inimene) peab täitma täpselt talle pandud ülesandeid ja täpselt niipalju kui vaja, vastasel juhul masin laguneb. Kuna Apollo oma loomuselt oli hea jumal, kes kaitses nõrgemaid, siis on ka rollikeskne organisatsioon psühholoogiliselt turvaline. Ise mõtlema ei pea, initsiatiivi ilmutada ei ole vaja. Seevastu ülesandekeskses kultuuris ei aita lähedased suhted ülemusega edasijõudmisel ning stabiilsus ning initsiatiivi puudumine võib koguni

takistuseks saada, siin nõutakse innovatiivsust, initsiatiivi ja loovust. (*Ibid*: 17-19)

Jumalanna Athena stihiaks oli liikumine ja võidud. Nii tegutseb ka ülesandekeskne organisatsioon dünaamiliselt, seesmärkide saavutamise nimel. Samas aga ei ole sellist tüüpi organisatsioon kuigi pikaajaline, varem või hiljem tekib rutiin või ründavad konkurendid uute strateegiatega. Siis tuleb kardinaalselt muuta organisatsioonikultuuri, et organisatsioon püsima jääks. (*Ibid*: 21)

Isikukeskse ehk siis Dionysose kultuuri puhul on tegemist üksteisest mittesõltuvate oma ala professionaalidega. Selline organisatsioon on oma olemuselt suhteliselt egoistlik – profid hindavad ennast kõrgelt. Kui Harrison väitis, et isikukeskses organisatsioonis on oluline vastastikkune toetus, hoolitsus, ühtekuuluvus, siis Handy tõlgenduses koosneb selline organisatsioon tipp-professionaalidest, kes ennast erialaselt teostavad. Nad on egoistlikud, ei sõltu üksteisest ning neid seovad organisatsiooniks vaid mõned tehnilise infrastruktuuri elemendid. Siiski on nii Harrisoni kui ka Handy käsitluses lähtepunkt jäänud samaks – organisatsioon eksisteerib selleks, et inimesel hea oleks (*Ibid*: 25-26)

Seega võrreldes Harrisoni kultuuritüüpidega, on Handy neist küll lähtunud, kuid siiski tõlgendanud omamoodi. Nii nagu Harrisoni mudel peegeldas tema ratsionaalsust ja lakoonilisust, peegeldab Handy käsitlus tema vabamat, kujundlikumat mõttelaadi. Seetõttu on Handy kultuuritüübid ka lihtsamini mõistetavad.

Ükski kultuur ei saa eksisteerida ilma inimesteta. Nii on ka organisatsioonikultuuris kesksel kohal inimene, organisatsiooni liige, kes seda kultuuri väljendab ja edasi kannab. Harrison oma kultuuritüüpide kirjeldamises inimesel pikemalt ei peatunud. Seevastu tegi seda Handy.

*Zeusi-, ehk siis klubikultuuri või võimukeskse kultuuritüübi* inimene on intuiitivse mõtlemisega ja näeb ennekõike tervikut. Nende jaoks on esmatähtis kiiresti lahenduse leidmine. Loogiline analüüs ja samm-sammult lahenduseni jõudmine sellistele inimestele ei sobi. Zeusi-tüüpi inimesed õpivad reeglina katse-eksituse meetodil: kui üks lahendusvariant ei sobi, proovitakse teist, kuni leitakse sobiv. Personali väljaõppes on kesksel kohal õpetaja – noored ja lootustandvad töötajad antakse kogunud tegijate käe alla, et nad näeksid, mismoodi asjad tegelikult käivad. Siit edasi saab noor inimene

kiiresti areneda, kui ta suudab nn „proovitööd“ hästi ära teha. Ja kui tal on veel ka suurepärase patrooni, on karjääritõus kiire tulema. Kui ta aga sellega hakkama ei saa, siis vahetatakse ta lihtsalt välja – ka selline käitumine on Zeusi kultuurile omane. Inimese seisukohalt lähtudes on klubikultuur poliitiline – karjääri tegemiseks on oluline teada, kellele ja kuidas läheneda. Pole oluline, **mida** sa tead, oluline on teada **kes** sinu üle otsustab. (Handy 1985: 40)

Kui Zeus mõjutab inimesi võimu, kontrolli ja isikliku sarmiga, siis Apollo kultuuri inimesed peavad seda barbaarseks, irratsionaalseks ja hirmutavaks. Apollo kultuuri inimesed on loogilise ja analüütilise mõtlemisega, tema maailmas peab kõik toimuma etteantud valemite kohaselt. Vastupidiselt Zeusi-inimestele leiavad Apollo-inimesed lahendusi loogilise analüüsiga. Kõiki nähtusi ei võeta mitte tervikuna, vaid neid hakatakse lahkama osade kaupa. Probleemi määratlemisest püütakse jõuda lahendusmehhanismide identifitseerimise juurde. Seega, kes teab rohkem valemiteid ja valmis retsepte, oskab ka paremini probleeme lahendada. Teadmised ja oskused on Apollo-tüüpi inimestele väga olulised, mistõttu toimub sellistes organisatsioonides õppimine koolituste läbi – rohkemate teadmiste ja oskustega inimesed jagavad neid teistele, kellel pole. Apollo kultuuri inimeste jaoks on olulise tähtsusega pädevus – kellel on õigus midagi teha. Võimul on piirid ja need määratakse kindlaks ametijuhenditega. Kusjuures, kui Zeusi kultuuris on võim ja autoriteet juhil isiklikult, siis Apollo kultuuris on võim ametikohal, sõltumata sellest, kes seal istub. Apollo-inimesed on korralikud – nende tegevus kulgeb nagu sõiduplaan, kõik peab olema tehtud täpselt ja korrektselt. Motivaatoriks Apollo-inimeste puhul on stabiilsus, kindlusetunne ja suurem ametivõim, st. liikumine suurema ametivõimuga kohtadele, kuna sellega kaasneb rida väliseid sümboleid – suurem kabinet, parem ametiauto, uhkem nimetus. (*Ibid*: 45-48)

*Athena-inimesed* leiavad, et edu tuleb tööga ära teenida. Zeusi-inimesi peavad nad mõttevaesteks ja Apollo-inimesi igavateks aga kasulikeks. Athena-inimesed on probleemilahendajad, kuna nende mõtteviis koosneb loovusest ja rakendusloogikast. Õppimine tähendab veelgi paremat probleemide lahendamise oskuse omandamist. Athena-inimesed hindavad kollektiivi, kuna mitu pead on ikka mitu pead ning kõige tähtsamaks jooneks inimese juures peavad tarkust ning teadmisi. Selles kultuuris ei käsitleta inimest kui inimresurssi, vaid pigem kui võimekat olendit, kes ise oma saatuse

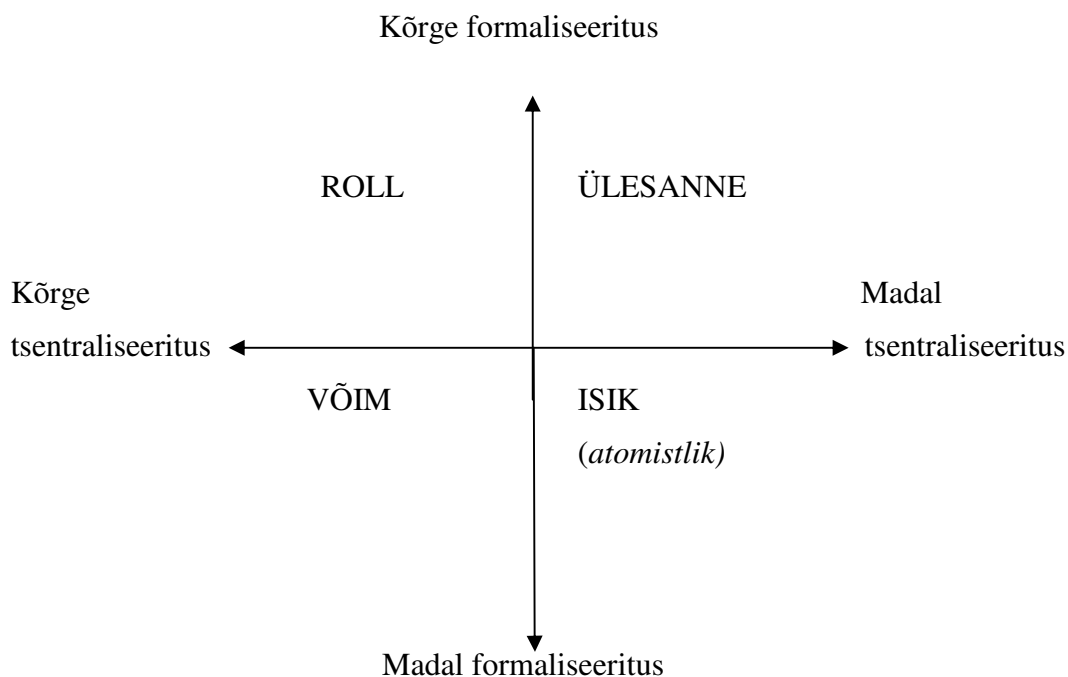
määrab. Juhtimine kui selline kujutab endast juhi ja alluva vahelist kokkulepet. Võim tuleb kolleegide silmis ära teenida, seda ei anta niisama. (*Ibid*: 49-50)

*Dionysose-inimesed* aga peavad ennast sedavõrd unikaalseteks ja suurteks isiksusteks, et mingi ühe nimetaja alla kvalifitseerimine on nende jaoks mõeldamatu. Ühine on Dionysose-inimeste puhul vaid arvamus, et nad on sedavõrd profid, sedavõrd tipus, et neil ei olegi enam kellegi käest midagi õppida. Dionysose-inimesed on küllaltki ebastabiilsed – nad võivad töökohta vahetada vaid sellepärast, et „asi läks igavaks“. Seega ei ole mõtet neilt oodata mingit erilist lojaalsust tööandja suhtes. Nad on sedavõrd enesekesksed, et katse nende tulevikku planeerida tekitab raevukat vastuseisu. Nad küll tahavad võimalusi, kuid tahavad neid ise valida ja ise otsustada. Õppimine toimub Dionysose-inimestel elust endast ja omaenda kogemuste põhjal. Motivaatoriks Dionysose-inimeste jaoks on ainulaadsus ja isiklik vabadus. (*Ibid*: 55-58)

Kui nüüd võrrelda Harrisoni ja Handy kultuuritüüpide käsitlusi, siis ilmneb, et kui Harrison keskendus oma teoorias puhtalt organisatsioonile, siis Handy organisatsioonikultuuritüüpide puhul on lisandunud ka inimesed ning tegurid, miks üks või teine kultuuritüüp organisatsioonis domineerima hakkab. Lähtudes Handy teooriast on organisatsioonis võimalik kujundada ja arendada üht teatavat kultuuritüüpi sellega, et värvata tööle vastavat tüüpi inimesi. Kui see aga ei ole organisatsiooni seisukohalt võimalik ja vajalik, siis on võimalik mõjutada inimeste väärtushinnanguid. Kultuur ei ole kaasasündinud omadus, kultuur on elu jooksul õpitud, järelikul saab seda ka mõjutada. Kui organisatsiooni juht on teadlik sellest, millised omadused on tema alluvatel (loomulikult ei saa siin lähtuda igast inimesest eraldi, vaid ikkagi enamikust), siis saab ta Handy mudelile tuginedes teadlikult juhtida ja suunata organisatsioonikultuuri

### **1.2.2. Desmond Graves-i edasiarendus Harrisoni neljast kultuurist**

Desmond Graves asetas Harrisoni kultuuritüübid mõõdupuudele, mille abil oleks võimalik neid omavahel võrrelda. Mõõdustiku aluseks võttis Graves organisatsiooni formaliseerituse ja tsentraliseerituse. Harrisoni neli kultuuritüüpi asetas Graves mõõdustikule neid omadusi arvestades.



Joonis 1. Gravesi käsitus (Roots 2002: 97)

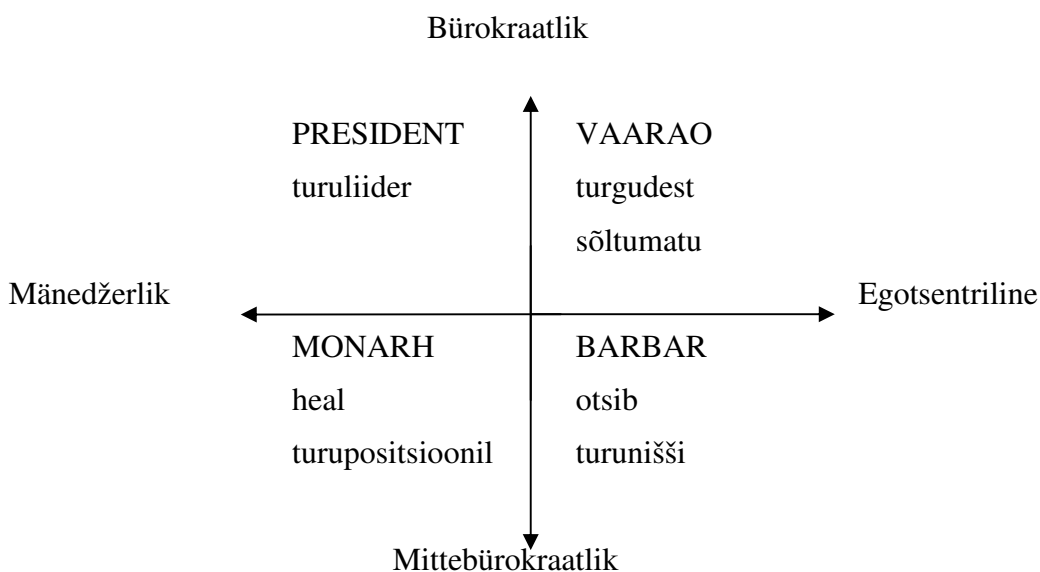
Kui vaadelda antud joonist, saab Harrisoni kultuuritüüpe omavahel võrrelda. Nii on Gravesi käsitluse kohaselt kõrge tsentraliseeritus ja madal formaliseeritus – juhtimine on koondunud tippu, formaalsusi on vähe. Ülesandekeskse kultuuris on aga vastupidi – tsentraliseerituse aste on madal, selle-eest on formaalsusi rohkem. Rollikeskse kultuuris on ühtmoodi kõrge tasemega nii formaliseeritus kui ka tsentraliseeritus ning isikukeskse ehk siis Gravesi järgi atomistliku kultuuritüübiga organisatsioonides ei ole kumbaga – nii formaliseerituse kui ka tsentraliseerituse tase on madalad. (Roots 2002: 97)

Sisuliselt on tegemist nendesamade Harrisoni kultuuritüüpidega, kuid Gravesi käsitluses asetuvad kõik neli kultuuritüüpi mingis paigutuses üksteise suhtes. Graves arendab Harrisoni mudelit edasi sellega, et näitab oma joonise põhjal, kuidas on võimalik organisatsioonikultuuri muuta. Nii väidab Graves oma mudeli põhjal, et risti üle graafiku minnes (näiteks võimult ülesandele) on murrangud organisatsioonis palju suuremad, kui ringiratast (näiteks võimult rollile) minnes. See tähendab, et kui tahetakse organisatsioonikultuuri muuta, peaks Gravesi maatriksi ette võtma, vaatama, kus

organisatsioon paikneb ja kuhu saab kõige väiksema vaevaga minna ning kuhu peab tegema suurema hüppe. (*Ibid*: 99)

Seega võib Gravesi uuenduseks lugeda eri kultuuritüüpide võrdlust ning võimalust neid muuta. Nii Harrison kui ka Handy sellist võimalust ei näinud, küll aga tajus Graves, et kui muutub organisatsiooni väliskeskkond, siis peab muutuma ka organisatsioonikultuur.

Ka ehitas Graves Harrisoni tüpoloogiale tuginedes üles omaenda tüpoloogia, keskendudes küll pigem liidritele, kui kultuuridele ning nimetas neid mitte kultuuritüüpideks, vaid eraldi kultuurideks. Sarnaselt Harrisoni kultuuritüüpide käsitlemisele paigutas Graves ka omad kultuurid teljestikule, kus liikumine käib kellaosuti liikumise suunas. (Roots 2002: 100-101) Samas aga, vaadates Gravesi kultuuritüüpide mudelit, selgub, et liikumise järjekord on organisatsiooni arengu seisukohalt väga oluline. Kui ring saab täis ning Vaarao on taas Barbari kohal, on selge, et organisatsioon on ennast ammendanud ning vajab muutusi, et taas tõusta, st. jätkata tegevust.



Joonis 2 Gravesi kultuurid – (Roots 2002: 101)

Kui võrrelda Gravesi kultuuritüüpe Harrisoni ja Handy omadega, siis selgub, et nii Harrison kui ka Handy on oma organisatsioonikultuuri tüüpide käsitlemisel lähtunud lihtsalt organisatsioonist ja inimesest selle sees. Seevastu Gravesi mudeleid vaadates

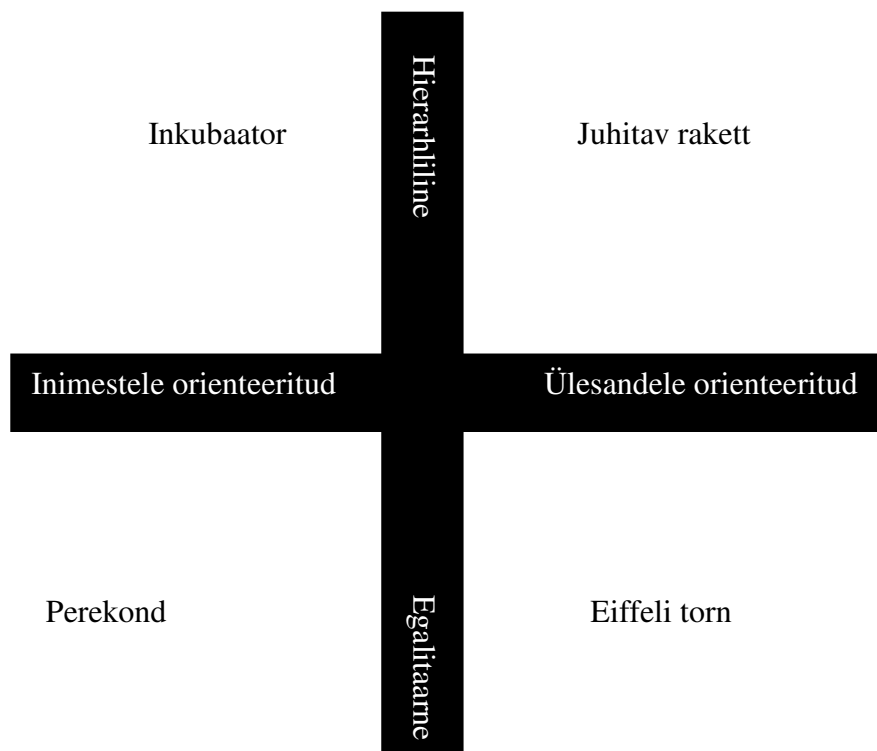
ilmneb, et oma kultuuritüüpide kujundamise puhul ta on silmas pidanud pigem tootmisega tegelevaid organisatsioone, st. organisatsioone, mille edukus sõltub turupositsioonist. Sisuliselt saab Gravesi mudelit kasutada ka teist tüüpi organisatsioonide puhul, nt. riigiasutuste puhul, kui asendada „turupositsioon“ positsiooniga ühiskonnas. Ka pidas Graves oluliseks liikumise suunda oma mudelis. Kui noor organisatsioon asub „barbari“ positsioonil, siis saada „vaaraoks“ on tal võimatu, läbimata kellaosuti liikumise suunda järgides eelnevalt teised positsioonid. Samas kui „vaarao“ positsioonil olev organisatsioon jõuab ringiga taas algusse, „barbari“ positsioonile, on ilmne, et organisatsioon vajab suuri muutusi, seda ka kultuuri osas, et taas tõusta.

### **1.2.3. Teised edasiarendused**

Sarnaselt Harrisoni ja Handyga, on ka Frons Trompenaarsil neli organisatsioonikultuuri tüüpi. Kuid kui Harrisoni tüpoloogias on neli eraldiseisvat kultuuri, Handy lisanud ühe või teise kultuuritüübi valiku põhjused, siis Trompenaarsi teoorias on tegemist nelja omavahel võistleva organisatsioonikultuuri tüübiga, mis on sarnaselt Desmond Gravesi teooriaga paigutatud teljestikule.

Trompenaarsi kultuuritüübid tulenevad paiknemisest kahte dimensiooni mööda - ülesanne või inimene ja hierarhiline või egilitaarne. Selline paigutus sarnaneb Desmond Gravesi omale, kus dimensioonideks olid kõrge ja madal formaliseeritus (Trompenaarsil ülesanne vs. inimene) ning kõrge ja madal tsentraliseeritus (Trompenaarsil hierarhiline vs. egilitaarne). Neid dimensioone kombineerides saigi Trompenaars oma neli kultuuritüüpi – inkubaator, juhitud rakett, perekond ja Eiffeli torn.

Ehkki nimetused on erinevad, sarnanevad Trompenaarsi kultuuritüübid Harrisoni poolt väljamõeldutele. Nii on inkubaator-tüüpi kultuur sarnane inimesekeskele, juhitud rakett ülesandekeskele, perekond võimukeskele ning Eiffeli torni võib samastada rollile orienteeritud kultuuritüübiga. (Trompenaars, Woolliams 2005: 89-90)



Joonis 3. Trompenaarsi kultuuritüübid (Trompenaars, Woolliams 2005: 90)

Seega ei loonud Trompenaars oma teoriaga organisatsioonikultuuri tüüpidest sisuliselt midagi uut – see oli Harrisoni poolt juba tehtud. Siiski võib erinevusena Harrisoni ja Trompenaarsi kultuuritüüpides tuua võimukeskse kultuuritüübi, mida Trompenaars nimetas perekonnaks. Kui Harrisonil tundus võimukeskne kultuur olevat karm ja jõuline, kohati isegi negatiivne, siis on Trompenaarsi perekonna-tüüpi kultuuris rohkem hoolivust. Sellest ilmselt ka nimetus – nii nagu perekonnas selle pea hoolib teiste perekonnaliikmete käekäigust, nii suhtub ka perekonna-tüüpi organisatsiooni juht oma alluvatesse.

Geert Hofstede uuris maailma erinevaid kultuure. Siiski on ka tema kultuuritüüpe võimalik võrrelda Harrisoni organisatsioonikultuuri tüüpidega. Samas ei saa Hofstede nelja kultuuritüüpi üksühele võrrelda Harrisoni organisatsioonikultuuri tüüpidega. Pigem on võrdlus võimalik, kui võrrelda Hofstede kultuuritüüpe Harrisoni kultuuritüüpide kombinatsioonidega. Hofstede tõi välja koguni viis kultuuritüüpi – identiteet, hierarhia ehk võim, sugu, tõde ja aeg. Kui filosoferida, siis inimkonna



eksisteerimise viis põhiväärtust.

### *Identiteet*

Rühmad, kuhu inimene kuulub, määravad ära selle, kes ta on. Inimene peaks olema oma rühmale truu, siis võib ta ka ise häda korral abi oodata. Samuti peaks iga rühmaliige olema truu teistele rühmaliikmetele. Põhiväärtuseks on siin identiteet - üksikisiku ja rühma vaheline suhe ning seda võib vaadelda kui spektrit, mis ulatub individuaalsest identiteedist ehk individualismist rühmaidentiteedi ehk kollektivismi. Kollektivismi puhul võib täheldada kohanemist vaesuse ja väheste ressurssidega, individualismi korral aga jõukuse ja arvukate ressurssidega. Kollektivistlikes ühiskondades peavad inimesed sageli maha suruma oma identiteeti ja see võib tekitada probleeme. Väga individualistlikes ühiskondades aga võib inimene tunda ennast üksiku ja isoleerituna, hakata käituma antisotsiaalselt või klammerduda ettekujutuse külge, et nad on rühmaga tihedalt seotud. (Hofstede 2002:64-65)

Võrreldes Harrisoniga on identiteet-tüüpi kultuur kombinatsioon rolli- ja isikukesksest kultuuritüübist. Kui nüüd asetada see võrdlus teljestikule, siis telje ühes otsas asub rollikeskne, teises isikukeskne kultuuritüüp. Kui rollikesksust võib võrrelda kollektivismiga, siis isikukesksuse võrdkujuks on siin individualism. Kui selline kultuuritüüp tuua organisatsiooni, siis tõenäoliselt on tegemist suure organisatsiooniga, kus üldiselt domineerib küll rollile orienteeritud organisatsioonikultuuri tüüp, kuid eralduvad teatud grupid (nt. teadlased, tippspetsialistid), kus on domineerivaks isikukesksus.

### *Hierarhia.*

See on teine põhiline valdkond, ebavõrdsuse määr, mida peetakse inimeste vahel normaalseks. Seda on nimetatud ka võimudistantsiks. Näiteks ühes kultuuris on inimesed võrdsed ja võimudistants on väike. Kuid isegi siin on mõned inimesed paremad juhid kui teised, kuid nad ei tee sellest numbrit. Teises kultuuris jälle tahetakse tugevaid juhte, kes tuleksid toime halbade inimestega, samuti usutakse vanemate ja õpetajate austamisse. See kõik seostub suurema võimudistantsiga. Suure võimudistantsiga ühiskonnas ei pea keegi inimesi võrdseks (ega arvagi, et nad peaksid sea olema); keegi ei leia, et kõigil peaks olema samad õigused. Vanemad ei ole lapsed, juhid ei ole kaasalööjad, kuningad ei ole pööbel. Võimudistants on erinevates kultuurides ja ühiskondades erinev, ta võib olla erinev ka kultuuri- või

ühiskonnasiseselt, muutudes sotsiaalse redeli ülal otsas järjest väiksemaks. (Hofstede 2002: 66)

Suure võimudistantsiga on näiteks aasia kultuurid, väikesega euroopa omad. Ehkki me võime küll öelda, et Euroopa on inimestevahelistes suhetes arenenum kui Aasia, ei saa siiski unustada, et Aasia kultuur põhineb aastatuhandete pikkustel traditsioonidel, mida on põlvest põlve edasi antud tänapäevani.

Hierarhia või siis võimudistants on samuti seotud jõukusega – suurt võimudistantsi on kergem säilitada vaesemates ja väheste ressursidega ühiskonnas. (Hofstede 2002: 66)  
Taas kui võrrelda Harrisoniga, siis võib paralleele tõmmata nii võimu- kui isikukeskse kultuuritüübiga. Siin on teljestiku ühes otsas suur võimudistants (võimukeskne kultuur) ja teises otsas väike võimudistants (ülesandekeskne kultuur).

#### *Sugu.*

Mõnes kultuuris ei tehta olulist vahet tüdrukute ja poiste haridusel ning ka ema ja isa rollil. Sellises kultuuris võivad mehed ja naised kanda ühesuguseid rõivaid, käia samades kohtades ja neil on samad õigused ja kohustused. Mõnes kultuuris jälle on rollijaotused sugupoolte vahel selgemad – leitakse, et mehed peavad olema jõulisemad kui naised. Võtmeküsimus keskendub siin soorollidele ja suhtumisele võitlusse. On leitud, et kõigis maailma kultuurides langeb meeste ja naiste ebavõrdne rollijaotus kokku maskuliinsema ühiskonnaga, kus rõhk on pigem saavutustel ning võitlusel, kui hoolimisel ja kompromissidel. Kui mehed ja naised on võrdsemad, on tulemuseks feminiinsemad väärtused ühiskonnas tervikuna. Seepärast nimetataksegi võrdse soorolli jaotusega kultuure feminiinseteks ja ebavõrdse jaotusega kultuure maskuliinseteks. Alternatiivseks nimetuseks on „hoolitsusele orienteeritus“ ja „saavutusele orienteeritus“ (Hofstede 2002: 66-67)

Võrreldes Harrisoni kultuuritüüpidega, on tegemist ülesande- ja isikukeskse kultuuritüübi kombinatsiooniga, kusjuures „maskuliinne“ kultuur = ülesande- ja võimukeskne ja „feminiinne“ kultuur = isikukeskne. Kui asetada see võrdlus maailmakaardile, siis maskuliinse kultuuriga organisatsioonid on taas iseloomulikumad maades, kus naiste õigused on piiratud ning feminiinne kultuur organisatsioonides on iseloomulikum vabameelsemates ning demokraatlikes maades, kus naistel on meestega

võrdsed õigused.

#### *Tõde.*

Mõnes kultuuris usuvad inimesed korra ja enesedistsipliini mõjujõudu, seal on selged reeglid valitseb tõde suure algustähega. Selline kultuur ei võta võõraid avasüli vastu. Samas võib seda pidada liiga jäigaks ja dogmaatiliseks ning eelistada kultuuri, mis on sallivam erinevuste suhtes. Võtmeküsimuseks siin on see, kuidas inimesed tulevad toime etteaimamatute ja mitmemõtteliste olukordadega, see seostub ärevuse kui ühe põhilise inimliku tundeiga ehk teisisõnu – hirmuga tundmatu ees. Paljud inimesed sellises (jäigas) kultuuris usuvad, et teistsugune on ohtlik. Seda kultuuriaspekti kutsustakse ebakindluse vältimiseks, mille vastandiks on ebakindlusega leppimine. Ärevus ja tõe otsimine on omavahel tihedalt seotud. Selle dimensiooni üht äärmust võiks nimetada “orienteeritus ühele tõe” ja teist äärmust “orienteeritus paljudele tõdedele”. Ebakindluse vältimine ei ole sugugi sama, mis väljakutsetest hoidumine; kui väljakutset saab teadvustada ja määratleda, ei tundu see ebakindlust vältiva kultuuriga inimesele hirmutav. (Hofstede 2002: 68)

See kultuuritüüp on võrreldav rollikultuuri ja ülesandekultuuriga, kus telje ühes otsas asub jäik ja dogmaatiline rollikultuur (orienteeritus ühele tõe) ning teises otsas paindlik ülesandekultuur (orienteeritus paljudele tõdedele). Taas on tegemist vastanditega, mis üksteise vastu pöördudes võivad organisatsioonis tekitada konflikti.

#### *Ajaline mõju*

Mõnes kultuuris on olulisteks väärtusteks pidev töötegemine, lapsi õpetatakse tänastest rõõmudest homse nimel loobuma. Sellist kultuuri võib nimetada ihneks, kaalutlevaks ja külmaks – see, kes pidevalt tuleviku tarbeks kõrvale paneb, ei saa täna sõpradele kingitusi teha ja neid võõrustada.. sellises kultuuris on põhiküsimuseks valik tulevase ja praeguse vahel. Selle kultuuridimensiooni üht äärmust kutsustakse pikaajaliseks orientatsiooniks ja vastandäärmust lühiajaliseks dimensiooniks. Mõningal määral täiendavad teineteist tõe ja ajalise mõju aspekt – mõlemad seostuvad ühiskonna suhtumisega aega ja traditsioonidesse. (Hofstede 2002: 69)

Kui võrrelda Harrisoni kultuuritüüpidega, on selles kultuuris koos ülesandekeskne ning isikukeskne kultuuritüüp. Organisatsioonis nad koos esineda ei saa, kuna vastuolud

oleksid liiga suured. Seega on mistahes organisatsioonis esindatud kas ülesande või siis isikukeskne kultuuritüüp, olgu siis domineerivana või vähemal määral olevana.

Kõik inimesed on üksteisega mingis mõttes sarnased, kuna nad pärinevad bioloogiliselt samast liigist. Samuti on kõik inimesed erinevad – kaht ühesugust maailmas ei leidu. Kolmandaks, kõik inimesed on sotsiaalsed olendid ja sünnist alates on neile õpetatud, kuidas sotsiaalses keskkonnas ellu jääda. See tähendab toimetulekut viie ulatusliku valdkonnaga identiteet, hierarhia, sugu, tõde, ajaline mõju. Seda, kuidas mingi rühm need viis valdkonda enda jaoks lahendab, kutsutaksegi kultuuriks. (Hofstede 2002: 70) Kultuur avaldub vaid sotsiaalsetes tegevustes, mis alati leiavad aset erinevas kontekstis. Kuna kultuur on keeruline ja pidevalt muutuv, on teda raske mõõta, et tulemus oleks objektiivne ja usaldusväärne. Kultuuri tagajärgi võib näha kõikjal ja eikusagil. Mil iganes kultuurid kohtuvad, tekib alati kiusatus mõelda, et teistel on halb iseloom või halvad kavatsused. Raske on mõista, et teised käituvad nii erinevate reeglite tõttu. Kui eri kultuuridest inimesed üksteisega suhtlevad, võivad nad kultuurilistest väärtustest lähtudes öelda või teha asju, mida ekslikult tajutakse pahatahtlikena. (*Ibid*: 73)

Sama võib öelda ka organisatsioonikultuuri kohta – ei ole head ega halba organisatsioonikultuuri. Igal kultuuritüübil on omad plussid ja miinused. Ja nii nagu muutub kultuur ühiskonnas, muutub see ka organisatsioonis, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ja vajadustest. Seega muutuvad ka inimesed, kui kultuuri kandjad ja edasiviijad.

### **1.3 Organisatsioonikultuuri arendamine ja muutmine.**

Nagu eelpool öeldud, omab organisatsioonikultuur suurt tähtsust ühe organisatsiooni edukal toimimisel. Seega on kogu organisatsiooni arengu huvides oluline ka organisatsioonikultuuri arendamine. Kui organisatsioonis on tugev kultuur, siis on see organisatsiooni edu üheks tähtsamaks komponendiks. Kui see aga nii ei ole, siis on vajalik läbi viia muutusi. Organisatsioonikultuuri arendamine on vajalik, kui organisatsioonis domineerib küll kultuuritüüp, mis on vastab organisatsiooni eesmärkidele ja on organisatsiooni liikmete poolt soovitud, kuid see pole veel nii tugev, kui organisatsiooni edukaks toimimiseks vaja oleks. Muuta organisatsioonikultuuri on

vaja siis, kui see on vajalik organisatsiooni eluspüsimiseks.

Organisatsioonikultuur nagu ka kõik muu organisatsioonis, vajab aeg-ajalt uuendusi ja arendamist. Kultuuri kujunemine organisatsioonis saab alguse tippjuhtidest – organisatsiooni luues toob juht oma alluvateni visiooni organisatsiooni eesmärkidest, ettevõttestrateegia, mida alluvad realiseerima asuvad. Kuivõrd edukalt see protsess edeneb, sedavõrd edukaks kujunevad ka tulemused ning kujuneb välja kultuur, mis peegeldab organisatsiooni strateegiat ja selle liikmete tegevuses saadud kogemusi. (Vadi, Siimon 1999: 197-198)

Organisatsioon on oma juhi nägu. Mida enam juht oma mõjuvõimu tunnetab, seda enam saab ta organisatsioonis toimuvaid protsesse suunata. Teadlikult on võimalik arendada, kujundada ja suunata ka organisatsioonikultuuri. Siin on ühtviisi oluline nii organisatsiooni liidri kui ka selle liikmete roll. Kui juht kujundab välja organisatsioonikultuuri alustalad, siis selle säilitamine ja arendamine sõltub ikkagi organisatsiooni liikmetest, kuna kultuur levib ennekõike inimeselt inimesele, seega on organisatsiooni liikmete omavahelisel suhtlemisel oluline osa organisatsioonikultuuri arendamisel ja säilitamisel. (*Ibid*:198)

Järelikult, et arendada organisatsioonikultuuri, peab kõigepealt organisatsiooni juht omama kindlat nägemust sellest, millisena ta oma organisatsiooni näha tahab või milleni ta tahab jõuda, st. organisatsiooni eesmärkidest. Kui hetkel domineeriv organisatsiooni kultuuritüüp on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega, mida omakorda toetavad organisatsioonis valitsevad reeglid, tavad ja käitumisnormid, siis on oluline, et neid väärtusi tugevdataks ja süvendataks vastavalt siis organisatsiooni suunale ja eesmärkidele. Sellisel juhul tugevneb ja areneb ka organisatsioonikultuur ning tugevneb ja stabiliseerub organisatsioon tervikuna. Kui organisatsiooni juhil on kindlalt paikapandud nägemus organisatsiooni tulevikust, kui ta hoolib oma alluvatest ning soovib, et need panustaksid maksimaalselt organisatsiooni eesmärkide saavutamisse, siis on ta ka võimeline teadlikult juhtima organisatsioonikultuuri arendamise protsessi.

Organisatsioonikultuuri hoidmine vajalikul tasemel sõltub töötajate valikust (leitakse organisatsiooni normidele vastavad inimesed), tippjuhtide tegevusest (tulemuste

hindamise kriteeriumid, töö tasustamise viis, organisatsiooni strateegiad) ning sotsialiseerimise meetoditest (rituaalid, normid, väärtused) (Alas 2004: 43)

*Töötajate valiku eesmärk* on välja selgitada ja võtta tööle organisatsiooni inimesi, kellel oskused ja teadmised edukalt töötamiseks. Kandidaatide lõplikul valikul määratakse otsuse vastuvõtja subjektiivsete hinnangutega kindlaks, kuivõrd üks või teine kandidaat vastab organisatsiooni nõudmistele. (*Ibid*: 105) See subjektiivne hinnang on tihtipeale tingitud just antud organisatsioonis valitsevast organisatsioonikultuurist.

*Tippjuhtide tegevus* viitab organisatsioonikultuuri märgatavale mõjule. Nende käitumine ja organisatsiooni strateegia teatavakstegemine paneb paika teatavad normid, mis hiljem võetakse omaks kogu organisatsiooni poolt. (*Ibid*: 12, 19)

*Sotsialiseerumine* kujutab endast uute liikmete organisatsiooni adapteerumise ja selle kultuuri omaksvõtmise protsessi. Tihtipeale võib organisatsiooni käitumise prognoosimisel osutada olulisemaks faktoriks pigem organisatsioonikultuur, kui organisatsiooni objektiivsed jooned. Organisatsioon on huvitatud tema kultuuri omaksvõtmisest iga organisatsiooni liikme poolt. Sotsialiseerumine on uue töötaja tööletulekul silmnähtav siis, kui teda informeeritakse asjade käigust organisatsioonis, millised on kehtivad traditsioonid ja reeglid. (Semikov 2003: 146, 150)

Organisatsioonikultuur võib seega osutada vastuvõetavaks vaid teatud ajavahemikul ja tingimustel. Muudatused organisatsiooni väliskeskkonnas nõuavad muudatusi ka organisatsiooni sees.. Uue organisatsioonikultuuri loomine nõuab palju aega, kuivõrd vana organisatsioonikultuur on enamal või vähemal määral juurdunud inimeste teadvuses.

Ükski organisatsioon ei torma tavaliselt ennast muutma enne, kui on korras muutused tema kultuuris. Kui seda siiski tehakse, on see viga, kuna muutuste eesmärk sellisel juhul on pigem ebaselge, kui konkreetne. Ning nii on organisatsiooniga manipuleerimine keeruline. Märgatavad muutused võetakse organisatsioonis ette siis, kui selle juhid soovivad organisatsiooni muuta paremaks. Kui inimesed on hakanud nägema asju, mis organisatsioonis vajaksid parandamist või täiustamist, on olemasolev organisatsioonikultuur saanud takistuseks. (Harrison 1993: 21)

Seega, kui muutused organisatsioonis on vajalikud, on juhi kohustuseks kõigepealt endale selgeks teha, mida nimelt ja kuidas muuta. See kehtib ka organisatsioonikultuuri kohta, sest organisatsiooni kui terviku muutmist peaks alustama just organisatsiooni kultuuri muutmisest.

Kultuuri töötlemiseks on kaks viisi: püüda muuta domineerivat kultuuriorientatsiooni või tugevdada olemasolevat elimineerides või pehmendades selle negatiivseid aspekte ja rõhutades politsiivseid külgi. (Harrison 1993:21)

Samas tuleb arvestada, et organisatsioonikultuuri muutmine ei käi üleöö. Selle protsessi kiirus sõltub muudetava kultuuri tugevusest – mida tugevam on kultuur, seda sügavamini on ta juurdunud organisatsiooni liikmete teadvuses ning seda raskem on teda muuta.

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS**

### **2.1. Ida Politseiprefektuuri üldiseloomustus**

Ida Politseiprefektuur moodustus 2004.a. politseireformi tulemusena, kui liideti Narva, Ida-Viru ja Lääne-Viru Politseiprefektuurid.

Teeninduslase territooriumi suuruselt on Ida Politseiprefektuur võrreldes teiste politseiprefektuuridega Eestis kolmandal kohal, ulatudes 6820 ruutkilomeetrit ja hõlmates nii Lääne- kui ka Ida-Virumaad. (Eesti Politsei kodulehekülge)

Seisuga 28.02.2007.a. töötab Ida Politseiprefektuuris kokku 564 politseiametnikku, mis on 80% kogu isikkoosseisust. Seega on teenistujaid vaid 20% (136) kogu isikkoosseisust. (Ida PP Personalitalitus) Ka oma töötajate arvu poolest on Ida Politseiprefektuuri teiste politseiprefektuuride seas kolmandal kohal, samas politseiametnike kogu isikkoosseisust on enam vaid Põhja Politseiprefektuuris. See näitab, et Ida Politseiprefektuuris on „eesmärkide täitjaks“ valdavalt politseiametnikud ning teenistujate arv on viidud minimaalseni.

#### **2.1.1. Narva ja Jõhvi politseiosakonnad kui uurimisobjektid**

Käesoleva töö uurimisobjektideks oleval Jõhvi ja Narva politseiosakonnad asuvad endise Ida-Viru Politseiprefektuuri territooriumil ning hõlmavad oma teenistuslase territooriumiga kogu Ida-Virumaa.

Seisuga 28.02.2007.a. töötab Narva ja Jõhvi politseiosakonnades kokku 315 politseiametnikku. Kohti aga on 353-le ametnikule. Seega on täidetud 89,2% töökohtadest. Jõhvi politseiosakonnas töötab seisuga 28.02.2007.a. 153 politseiametnikku (kohti 178, täituvus 85,9%) ning Narva politseiosakonnas 162 politseiametnikku (kohti 175, täituvus 92,5%). (Ida PP Personalitalitus)

Kuna tegemist on valdavalt venekeelse elanikkonnaga piirkonnaga, siis on see



mõjutanud ka politseitöötajate keeleoskuse taset – valdav enamus nii politseiametnikest kui ka teenistujatest on kohalikud, st. sündinud ja üles kasvanud Ida-Virumaal. Enamuse emakeeleks on vene keel.

Eesti keele oskuse tase on osakonniti väga erinev. Jõhvi Politseiosakonnas valdab eesti keelt algtasemel 37 ametnikku, kesktasemel 18 ametnikku, kõrgtasemel vaid 4 ja üldse ei valda eesti keelt 26 ametnikku. Narva Politseiosakonnas on need arvud vastavalt: algtasemel 63, kesktasemel 20, kõrgtasemel 3 ja üldse ei valda 48 ametnikku. (Ida PP Personalitalitus) Samas aga on politseiametnikuna tööleasumisel üheks nõudeks riigikeele valdamine vähemalt kesktasemel. Eesti keelega on probleeme peamiselt staažikatel töötajatel – kuna suhtlemiskeeleks elanikkonnaga on antud regioonis valdavalt vene keel, siis ununeb ka keelekursustel õpitu praktika puudumisel üsna ruttu. Keele nõuetele mittevaldamine aga on üha enam ja enam probleemiks ametnike atesteerimisel ning on autori arvates ka üheks põhjuseks, miks staažikad töötajad töölt lahkuvad.

Ajavahemikul 01.01.2004 – 28.02.2007. on ametniku algatusel teenistusest lahkunud: Jõhvi Politseiosakonnast 30 ametnikku, neist kriminaalpolitseist 9 ja korralduspolitseist (peamiselt patrullteenistusest) 21 ametnikku. Narva Politseiosakonnast on samal ajavahemikul lahkunud kokku 16 ametnikku, neist kriminaalpolitseist 3 ja korralduspolitseist 13. (Ida PP Personalitalitus)

## **2.2.Uurimismeetod**

Kuna antud töö põhineb Roger Harrisoni organisatsioonikultuuri tüüpide meetodil, siis kasutas autor uurimuse läbiviimiseks Harrisoni poolt väljatöötatud küsimustikku. See küsimustik koosneb 15-st küsimuste blokist, milles igaüks on 4 „lause algust“, mis kajastavad organisatsioonikultuuri tüüpi. Küsimustik on omakorda jagatud kaheks – olemasolev ja soovitud kultuur. Vastatakse 4-palli süsteemis, millest „4“ on kõrgeim (sobivaim) ja „1“ madalaim (mittesobivaim). Vastuste analüüsimisel on võimalik välja selgitada vastanute arvates olemasolev ja soovitud kultuuritüüp. Ehkki igas organisatsioonis on suuremal või vähemal määral esindatud kõik neli organisatsioonikultuuri tüüpi (võim, roll, saavutus ja toetus), on küsimustiku töötlemisel võimalik välja selgitada domineeriv kultuuritüüp nii olemasoleva kui soovitud kultuuri

puhul – domineerivaks osutub see organisatsioonikultuuritüüp, millega seotud väited koguvad kõige suurema keskmise punktisumma. Töödeldud küsimustikke oli kokku 90, igas 15 küsimust. Seega oli punktisumma nii olemasoleva kui ka soovitava kultuuritüübi osas  $90 \times 15 = 1350$  punkti

### **2.3.Valim ja uuringu läbiviimine**

Töö autor viis uuringu läbi Jõhvi ja Narva politseiosakondades, kasutades selleks Harrisoni küsimustikku. Uuringu valimi moodustasid nende politseiosakondade töötajad, kusjuures seadis autor eesmärgiks küsitleda võimalikult erinevaid grupe – sooliselt, vanuseliselt, staažilt, ametiastmelt jne.

Kokku jagas autor välja 150 küsitluslehte, neist pooled Jõhvi ja pooled Narva politseiosakonnas. Küsitluslehed said välja jagatud võimalikult erinevatele töötajatele, et saada ülevaade erinevate gruppide arvamusest. Ehkki uurimuse läbiviimisel küsitlust kasutades on miinuseks see, et ei ole võimalik kontrollida, kuivõrd tõsiselt suhtuvad vastajad nendesse küsimustesse, eeldab autor siiski, et kuna tegemist on anonüümsete küsimustikega, peegeldab selle tulemus Narva ja Jõhvi politseiosakondade organisatsioonikultuuri tegelikku olukorda.

Küsitluse läbiviimisel seadis autor eesmärgiks, et analüüsiks saab kasutada vähemalt 50% vastustest. Tulemused olid oodatust paremad – 150-st küsimustikust laekus tagasi 90.

### **2.4.Uurimistulemuste kokkuvõte ja analüüs**

Küsitluse objektideks olid Narva ja Jõhvi politseiosakondade töötajad. Kokku vastas küsitlusele 90 töötajat, mis on umbes 30% töötajate koguarvust. Naisi oli vastanute hulgas 36 (40%) ja mehi 54 (60%). Vanuseliselt jagunesid vastanud alljärgnevalt: vanuses kuni 29 eluaastat – 42 inimest (47%), vanuses 30- 44 aastat – 28 inimest (31%) ning vanuses üle 45 aasta – 20 inimest (22%). Haridustaseme poolest on kõrgharidus 40 inimesel (44%), keskharidus 14 inimesel (15%) ning keskeriharidus 36 inimesel (41%). Pooled vastanutest, 46 inimest töötavad vanemametnikena, 42 inimest (46%)

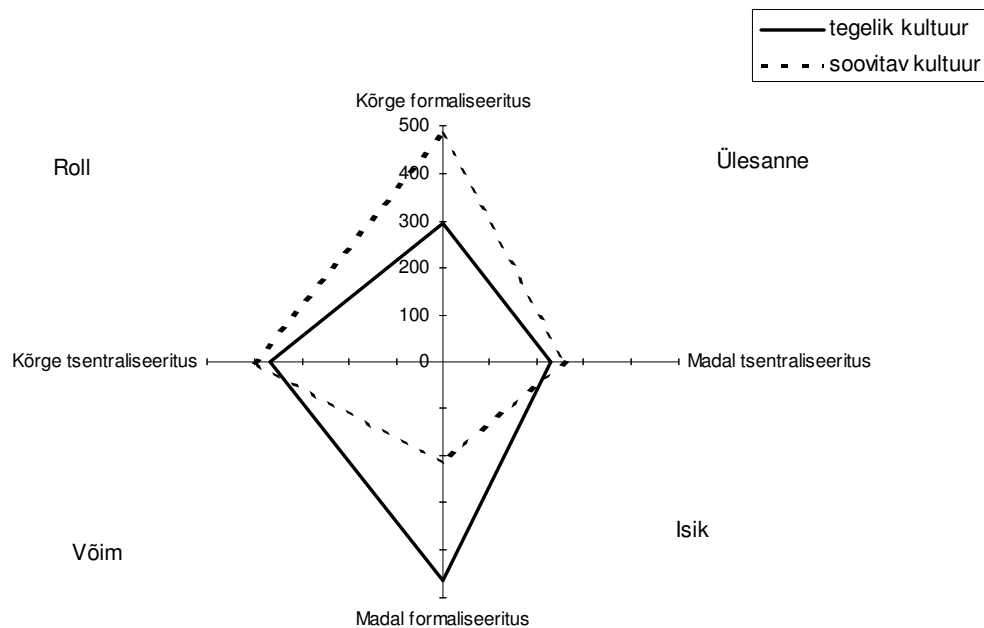
nooremametnikena. Vastanute hulgas oli ka kaks kõrgemat politseiametnikku. Korrakaitsetalituses töötab üle poole vastanutest, 57 inimest (63%), mis on ka loomulik, kuna üldse töötab korrakaitsetalituses rohkem inimesi, kui kriminaaltalituses või politseiteenistujatena. Kriminaaltalituses töötab vastanutest 22 inimest (24%) ning teenistujatena 11 inimest (13%)

Tabel 1. Tegelik ja soovitud kultuuritüüp Jõhvi ja Narva politseiosakondades kokku

Organisatsioonikultuuri-tüübid	Tegelik kultuur		Eelistatav kultuur	
	Punkte	%	Punkte	%
Võimukeskne (A)	463	34,2	213	15,7
Rollikeskne (B)	365	27	402	29,8
Saavutuskeskne (C)	295	21,8	478	35,4
Toetuskeskne (D)	227	17	257	19,1
Kokku	1350	100,0	1350	100,0

Ülatoodud tabelist 1 on näha, et tegeliku kultuuri osas domineerib ülekaalukalt võimukeskne kultuuritüüp (463 punkti) ning kõige nõrgemalt on esindatud toetuse- ehk siis iskukeskne kultuuritüüp (227 punkti), mis tähendab, et organisatsioonis domineerivad võim, reeglid ja tööülesanded. Organisatsiooni liikmed ise aga soovivad domineeriva kultuuritüübina näha kõigepealt saavutusele ja siis rollile orienteeritud kultuuritüüpi. Võimukesksust soovitakse tugevalt vähendada, kuid arvestades politsei kui organisatsiooni eripära, ei saa sellest ka päris loobuda.

Asetades tulemused Gravesi skaalale (joonis 4), on tegeliku ja soovitava kultuuritüübi lahknevus ka visuaalselt selgesti näha. Selgelt on näha ülesandekesksuse osas suurt erinevust, kus nimetatud orientatsioon on olemasoleva kultuuritüübi puhul esindatud liiga nõrgalt võrreldes tegelikult soovitavaga ning samuti võimukesksuse osas, kus võim domineerib käesoleval ajal liialt tugevasti ja töötajad sooviksid seda olulisel määral vähendada.



Joonis 4. Tegelik ja eelistatav kultuuritüüp Gravesi mudeli järgi.

Kui analüüsida uurimistulemusi rahvuste järgi (kui palju oli eesti- ja kui palju venekeelseid küsitluslehti), siis ilmneb, et erinevuse selles suhtes ei ole. Seega on rõõm tõdeda, et ehkki Narva ja Jõhvi politseiosakondades töötavad koos erinevatest rahvustest inimesed, jagavad nad siiski ühiseid väärtushinnanguid ja eksisteerib ühtne kultuuritüüp. Ka ei olnud märgatavaid erinevusi osakondade (Narva ja Jõhvi) ega talituste (korrakaitse, kriminaalpolitseis, teenistujad) vahel, millest võib järeldada, et Jõhvi ja Narva Politseiosakondades on välja kujunenud ühtsed väärtushinnangud ning arusaamad politseist kui organisatsioonist.

Tabelist 2 ilmneb selgelt, et võimukultuur domineerib organisatsioonis suures osas seal, kus on tegemist otsuste vastuvõtmisega, allüksuste(talituste) ning töötajate omavaheliste suhetega ning kehtestatud reeglite kinnipidamisega. Samas inimeste suunamise, tööülesannete jagamise ning juhi-alluva omavahelistes suhetes on rohkem rollikultuurile omast.

Tabel 2. Tegelik kultuur üksikküsimuste lõikes

Nr.	Küsimuse sisu lühidalt	Jõhvi ja Narva Politseiosakonnad
	Domineeriv kultuur (tegelik)	võim
1.	Millised on esmased ootused organisatsiooni liikmetele ?	võim
2.	Kes on organisatsioonis edukas ?	roll
3.	Kuidas töötajaid koheldakse ?	roll
4.	Mis inimesi juhib, suunab, mõjutab ?	roll
5.	Kuidas otsuseid vastu võetakse ?	võim
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine ?	roll
7.	Milliseid ootusi töötajatele esitatakse ?	võim
8.	Millised on ootused tipp-ja keskastme juhtidele ?	roll
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid ?	võim
10.	Mis töötajaid motiveerib ?	võim
11.	Millised on allüksuste vahelised suhted ?	võim
12.	Kuidas lahendatakse konflikte ?	roll
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda ?	võim
14.	Mida tehakse “teele ette jäänud” reeglitega ?	võim
15.	Mida peavad õppima uued töötajad ?	võim

Tabelis 3 on ära toodud organisatsiooni liikmete eelistused üksikküsimuste lõikes. Siin on näha, et domineeriva kultuuritüübina soovivad töötajad organisatsioonis näha ülesandele ehk siis saavutusele orienteeritud kultuuritüüpi. Samas aga küsimustes, mis puudutavad otsustamist, ülesannete jagamist, motivatsiooni ning töötajate omavahelisi suhteid, on eelistatud kultuuritüübiks rollikeskne organisatsioonikultuuri tüüp. See näitab, et mingil määral on töötajate jaoks vajalik, et organisatsioonis oleksid olemas kindel rollijaotus ning paikapandud reeglid, mis on ka iseloomulik sellisele organisatsioonile nagu Politsei. Oma põhitegevusest lähtuvalt vajab politseiorganisatsioon reegleid juba selleks, et kohelda kõiki sihtgruppe võrdselt, tagada inimestele nende õigused ja tegutseda läbipaistvalt ja seaduslikult. Samadest põhimõtetest peab organisatsioon lähtuma ka oma töötajate osas.

Tabel 3. Eelistatud kultuur üksikküsimuste lõikes

Nr.	Küsimuste sisu lühidalt	Jõhvi ja Narva Politseiosakonnad.
	Eelistatud kultuur	Ülesanne
1.	Millised on esmased ootused organisatsiooni liikmetele ?	roll
2.	Kes on organisatsioonis edukas ?	ülesanne
3.	Kuidas töötajaid koheldakse ?	ülesanne
4.	Mis inimesi suunab, juhib, mõjutab ?	Roll
5.	Kuidas otsuseid vastu võetakse ?	Roll
6.	Millele tugineb ülesannete jagamine ?	Roll
7.	Milliseid ootusi töötajatele esitatakse ?	ülesanne
8.	Millised on ootused tipp- ja keskastme juhtidele ?	ülesanne
9.	Mis tingimustel aktsepteeritakse nõuandeid ?	ülesanne
10.	Mis töötajaid motiveerib ?	Roll
11.	Millised on allüksuste vahelised suhted ?	ülesanne
12.	Kuidas lahendatakse konflikte ?	Isik (toetus)
13.	Kuidas tajutakse väliskeskkonda ?	Roll
14.	Mida tehakse "teele ette jäänud" reeglitega ?	Roll
15.	Mida peavad õppima uued töötajad ?	Roll

Kokkuvõttes võib öelda, et:

1. Motivaatoriteks on preemiad ning hirm karistuste ees. Näha tahetakse motivaatoritena rohkem ergutusi
2. Tööülesannete jaotamisel ei arvestata töötajate kompetentsust, tööülesanded jaotatakse pigem otsese ülemuse isiklikul äranägemisel. Samas eelistatud variant oleks, et tööülesanded jaotataks lähtudes töötaja staažist, ametialasest võimekusest ja oskustest.
3. Otsuste vastuvõtmisel on suurem sõnaõigus sellel, kellel on suurem ametivõim. Otsuseid reeglina ei arutata madalama astmel töötavate ametnikega. Soovitud on aga, et otsustamisprotsessi kaasataks kõigi ametiastmete töötajad.
4. Ülemusena soovitakse näha õiglast, kindlameelset ja ametialaselt kompetentset isikut. Alluvatelt oodatakse lojaalsust ja töökust.

5. Ametialaselt jõutakse kõige kiiremini edasi võimujanususe, nutikuse ja võitluslikkusega. Eelistatakse aga edasijõudmist ametialastelt oskustelt lähtuvalt

### **3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

#### **3.1. Järeldused**

Kuna uuringus osalesid enamalt jaolt reatöötajad, ilmnes, et nad tajuvad tugevat juhtkonnapoolset kontrolli ja isegi usaldamatust. Uuringu tulemustest selgus, et inimesi paneb liikuma lootus saada preemiat ja hirm karistuste ees, kusjuures karistustena ei peeta silmas mitte üksnes distsiplinaarkaristusi vaid ka juhipoolset hukkamõistu, sattumist vahetu ülemuse silmis ebasoosingusse. Osakondade ja talitustevaheline koostöö on nõrk, osalt on see tingitud ka horisontaalse kommunikatsiooni puudulikkusest. Selgesti on eristunud talitustevahelised grupid. Peamiseks prioriteediks on juhi korraldused, konfliktide lahendamisel kasutatakse kõrgemalseisva ametniku kontrolli või sekkumist. Selline suhtumine näitab, et organisatsiooni liikmed ei tunne ennast organisatsiooniga seotuna, selgesti väljendub ebakindlus tuleviku ees, mis omakorda võib olla tingitud ka politsei kui organisatsiooni sagedastest reformimistest – iga muutus organisatsioonis on sageli seotud negatiivsete emotsioonidega, mis omakorda mõjutab ka organisatsiooni liikmete seotust organisatsiooniga.

Võimukeskse kultuuritüübi domineerimine Narva ja Jõhvi Politseiosakondades ongi tingitud sellest, et ennast ebakindlana tundvad töötajad tajuvad seda tugevamini juhtkonnapoolset kontrolli, kuid hirmust karistuse ees ja kartuses eksida reeglite vastu ei julge ise piisavalt üles näidata initsiatiivi. Samas soovitakse, et organisatsioonis paikapandud reeglid ei oleks nii jäigad, kuna osad neist on oma aja juba ära elanud.

Selline organisatsioon nagu politsei on oma eesmärkide poolest erinev teistest, tavamõttes organisatsioonidest. Politsei põhieesmärgiks on riigi õiguskorra kaitse, mistõttu ei saa isikukeskne kultuuritüüp sellises organisatsioonis domineerivaks olla. Politsei kui organisatsioon töötab kindlate seaduste ja ettekirjutuste järgi, mistõttu saab siin domineerida pigem rollile orienteeritus. Samuti on politsei kui organisatsiooni eesmärkide paremaks saavutamiseks oluline, et oleks paigas kindel käsuliin. Seega on vajalik ka võimule orienteerituse olemasolu, küll mitte sellisel määral, nagu nähtub uurimusest, esineb Jõhvi ja Narva politseiosakondades.



### **3.2. Autoripoolsed ettepanekud organisatsioonikultuuri arendamiseks**

Organisatsioonikultuuri arendamine ja muutmine ei toimu üleöö, see on pikaajaline protsess, millesse peab olema kaasatud kogu organisatsioon. Siiski, kui organisatsiooni näo kujundab eelkõige selle juhtkond, peab organisatsioonikultuuri muutmine saama alguse juhtkonnast. Jõhvi ja Narva politseiosakondade näol on tegemist organisatsiooniga, milles on küll juba välja kujunenud oma kindel kultuuritüüp, kuid kuna viimasest suuri muutusi kaasa toonud politseireformist on möödas vaid kolm aastat, et ole see kultuuritüüp veel liiga tugevasti organisatsiooni liikmete alateadvuses juurdunud. Ka nähtub uurimistulemustest, et organisatsiooni liikmed on muutusteks valmis.

Üleminek võimukultuurilt ülesandekultuurile ei saa toimuda otse. Kui asetada Jõhvi ja Narva politseiosakonnad oma domineeriva kultuuritüübiga Gravesi maatriksisse, selgub, et üleminek võimukultuurilt ülesandekultuurile võib põhjustada organisatsioonis liiga suuri murranguid ning oodatava kasu asemel võib tuua hoopis kahju. Seega tuleks antud osakondade juhtidel kaaluda kahte võimalust – kõigepealt tugevdada võimukultuuri positiivseid külgi ja minimaliseerida negatiivseid ning hakata liikuma kõigepealt organisatsioonis järgmisena domineeriva rollikultuuri poole. Sealt edasi on pikemas perspektiivis juba lihtsam saavutada soovivat ülesandekeskset kultuuritüüpi.

Selleks toob töö autor välja järgmised ettepanekud:

1. Viia otsustusprotsess sellise tasemeni, et kaalukamate otsuste vastuvõtmise oleks kaasatud ka madalamate ametikohtade töötajad – kui töötajad tunnevad, et nad on andnud ka ise organisatsiooni töösse oma panuse, hakkab organisatsioon kokkuvõttes ka efektiivsemalt funktsioneerima. Otsuste vastuvõtmise protsessi peaks kaasama kõikide tasandite töötajaid, arvestades ka nende seisukohtadega. Hetkel toimub organisatsioonis otsustusprotsess võimukultuurile omaselt selle järgi, et kellel suurem võim (kõrgem ametikoht), sellel ka suurem sõnaõigus. Kui vastuvõetavaid otsuseid arutatakse ka madalama ametiastme töötajatega, arvestades seejuures nende seisukohti, vähendaks see võimukultuurile omast kõrget tsentraliseeritust. Samas aga suurendaks madalama ametiastme töötajate kaasamine otsustusprotsessi võimalust, et vastuvõetud otsustest lähtuvad tööülesandeid ei jagata mitte organisatsiooni juhi äranägemist mööda vaid

läheldes rollikultuurile omastest kindlatest reeglitest ning ülesandekeskele kultuurile omasest suunitlusest läheda tööülesannete jagamisel konkreetsest situatsioonist ning vajadusest – kindlat ülesannet täidab just see inimene, kes on selleks kõige enam sobiv

2. Selleks, et vähendada töötajate hirmu n.ö. „hirm juhi silmis negatiivsesse valgusse” sattumise ees, mis pidurdab tugevalt töötajate initsiatiivi, võiks rohkem rakendada pigem kiitusi kui karistusi. On ilmne, et isegi vahetu juhi poolne kiitev sõna motiveerib rohkem, kui hirm saada karistatud. Mittemateriaalse motiveerimisena võiks veel näiteks hommikustel üldkoosolekutel ära tuua rohkem positiivset – mida on hästi tehtud. Praegu räägitaks pigem sellest, mis halvasti on. Kui töötajad kuulevad päeva alguses, et nad töötavad halvasti, tekitab see negatiivseid emotsioone ning ei motiveeri oma tööülesannete täitmisele maksimaalselt panustama.
3. Suurendada erinevate talituste vahelist koostööd, et tekiks suurem ühtekuuluvustunne ning soov ühiselt panustada neile pandud ülesannete parimaks täitmiseks. Kui hetkel on välja kujunenud töögrupid talituste kaupa, siis edaspidi võiks soodustada meeskonnatööd, kujundades talitustevahelised töögrupid. Meeskonnatöö paremaks sujumiseks oleks hea korraldada ühiseid briifinguid talituste vahel.
4. Atesteerimisel ja atesteerimistulemuste hindamisel läheneda igale töötajale individuaalselt, et leida just temale sobivad võimalused ametialaseks arenemiseks. Individuaalse lähenemise all peab töö autor silmas seda, et kuna atesteerijaks on enamasti vahetu juht, peaks just tema tundma atesteeritavat töötajat kõige paremini ja teadma tema võimeid. Selleks tuleks struktuuriüksuste juhtidel teadvustada, et atesteerimine ei ole mitte tüütu kohustus vaid oluline osa tööprotsessist ning atesteerimistulemuste hindamisel tuleb rohkem arvestada atesteeritava töötaja võimeid ja soove. Kui töötaja tajub, et juht (atesteerija) on huvitatud tema ametialasest arengust, süvendab see töötajas tunnet, et ta on organisatsiooni oluline osa ning soovib ka ise ühiste eesmärkide täitmise nimel näha vaeva enda ametialase arenguga. See omakorda aitab liikuda soovitud ülesandekeske kultuuri suunas. Samas võimaldab töötajale parimate ja just tema võimetele sobivate arenguvõimaluste leidmine ka paremini ning võrdsemalt jaotada tööülesandeid.
5. Koolitusvajaduse hindamisel läheda samuti igast töötajast individuaalselt, et

võimaldada töötajale tema ametialaseks arenguks sobivaimad koolitused – arendada välja sisekoolitajate võrgustik, kuna need on kõige paremini kursis antud piirkonnas toimuvaga. Koolituskavade koostamisel uurida eelnevalt välja individuaalsed koolitusvajadused, mida on võimalik edukalt teha näiteks vahetute juhtide kaudu. Mõningal määral seda juba praegu tehakse, kuid võiks rohkem. Ülesandekesksele kultuurtüübile on omane, et organisatsiooni liikmed arenevad pidevalt. Kes seda ei suuda, vahetatakse välja. Seega, kui individuaalsed koolitusvajadused on välja selgitatud ning konkreetsete töötajateni viidud, motiveerib see viimaseid ka ise aktiivselt ennast täiendama, mis on taas samm soovitud ülesandekeskse kultuuri poole. Praegusel hetkel on situatsioon selline, et koolitustele saadetakse inimesi nn. “käsu korras”. Tundub, et koolitusnimekirjad pannakse kokku kuidagi suvaliselt ning nii tekib olukord, kus näiteks üks inimene käib mitmeid kordi arvutikursustel, samas, kui teine, kellel seda tegelikult vaja oleks, ei saa sinna mitte

Nimetatud ettepanekuid rakendades ning arvestades, et nii Jõhvi kui Narva politseiosakondade töötajad on valmis muutusteks, on liikumine soovitava ülesandekultuuri poole kiirem ja sujuvam.

## KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli analüüsida Jõhvi ja Narva politseiosakondade organisatsioonikultuuri, selle vastavust töötajate poolt soovitud ning vastavalt uurimistulemustele teha ettepanekud organisatsioonikultuuri arendamiseks ja muutmiseks.

Teema valiku tingis asjaolu, et et pärast viimast politseireformi on Ida Politseiprefektuuri Narva ja Jõhvi osakondades märgata töötajate järjest suurenevat rahulolematust organisatsiooniga - otsused tehakse vaid juhtide tasandil ning neid ei põhjendata ega selgitata, mistõttu jäävad otsused tihti arusaamatuteks või on mitmetiõlgendatavad. Altpoolt tulev kriitika ja ettepanekud on kas taunitavad või jäävad hoopis tähelepanuta. Samas on selgesti tajutav juhtkonna tahe saavutada alluvate üle täielikku kontrolli, mis näitab tugevat võimule orienteeritust. Selle tõestuseks on liialt sageli rakendatavad karistused ja vähene ergutamine ning motiveerimine, mis paneks töötajaid rohkem panustama organisatsiooni eesmärkide täitmisel.

Uurimise tulemusena selgus olemasolev olukord, mis vastab täielikult töö autori poolt püstitatud hüpoteesile – Jõhvi ja Narva politseiosakondades domineerib võimukeskne kultuuritüüp, mis aga ei vasta täielikult töötajate poolt eelistatud kultuuritüübile - ülesandekesksele. Kuna domineeriv kultuuritüüp ei ole veel liiga tugevasti kinnistunud töötajate alateadvuses, ei vaja organisatsioon kardinaalseid muudatusi. Üleminek võimukeskselt organisatsioonikultuuri tüübilt ülesandekesksele saab toimuda järkjärgult, esmalt tugevdades võimukultuuri tugevaid ja elimineerides nõrku külgi, minnes sujuvalt üle käeulatuses olevale rollikultuurile. Selleks tuleks muuta otsustusprotsessi organisatsioonis selliselt, et kaalukamate otsuste vastuvõtmisesse oleks kaasatud ka madalamate ametiastmete töötajad, mis omakorda suurendab neis tunnet, et nad on organisatsiooni täisväärtuslikud liikmed, kes on valmis maksimaalselt panustama ühiste eesmärkide täideviimisse. Et vähendada võimukultuurile negatiivselt omast alluvate hirmu sattuda juhi silmis ebasoodsasse valgusse, tuleks hoopis tugevdada positiivset – motiveerida materiaalsete ja mittemateriaalsete võimaluste abil töötajaid üles näitama

rohkem initsiatiivi. Et kiirendada liikumist soovitud ülesandekeskse kultuuritüübi poole, tuleks organisatsioonis rohkem väärtustada selle liikmeid, mitte püüda nende üle domineerida

Kujundades töötajate väärtushinnanguid ja motiveerides neid rohkem panustama neile pandud ülesannete täitmisse, ei ole rollikultuurilt ülesandekultuurile üleminek kuigi keeruline. Samas ei saa unustada, et ei ole olemas head ega halba kultuuri, seega, muutes organisatsioonikultuuri tüüpi, tuleks positiivsed väärtused eelmisest kultuurist üle kanda järgmisse.

## KASUTATUD KIRJANDUS

1. Alas, R. 2004. Juhtimise alused. Tallinn: Külim
2. Anion, Liivia. 2004. Politseinike solidaarsus kui politseikultuuri osa. Politseileht 5(11), lk.26 -27.
3. Carlson, D.2002. When cultures clash. Upper Sadle River: Prentice Hall
4. Handy, C. 1995. Gods of Management. Oxford: Oxford University.
5. Harrison, R. , Stokes, H.1993. Diagnosing Organizational Culture. California: An Imprint of Jossey-Bass Inc., Publishers.,
6. Hofstede, G. 2004 Kultuuri uurides. Tallinn: Väike Vanker.
7. Jones, G.R. 2001. Organizational Theory. London: Prentice Hall International Inc.
8. Nurmoja, M. 2005. Organisatsiooni kliima ja personali rahulolu uurimus Eesti politseis. Politseileht 4(15), 25 - 27.
9. Roots, H.2002 Organisatsioonikultuuri tüübid Tallinn: Sisekaitseakadeemia
10. Semikov, V.L. 2003. Теория организации. Москва: RTT Akadeemia
11. Siimon, A., Vadi, M. 1999. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: TÜ kirjastus
12. Vadi, M 2001. Organisatsioonikäitumine. Tartu: TÜ kirjastus
13. Frost, S. H. , Gillespie, T. W.1998 Organizations, Culture, and Teams. London:Toward Genuine Change
14. Теория и практика менеджмента. 2001. Санкт-Петербург: Питер /<http://www.management.edu.ru/db/msg/44791.html>/24.02.2006
15. Uus, K. 2005. Liim, mis organisatsiooni tervikuks liidab. Eesti Päevaleht 16.05. 2005 [http://www.epl.ee/artikkel\\_291976.html](http://www.epl.ee/artikkel_291976.html) 15.02.2006

# LISAD

Lisa 1 Harrisoni küsimustik eesti keeles

## Küsimustik organisatsioonikultuuri hindamiseks

Tegelik Eelistatud  
kultuur kultuur

### 1. Organisatsiooni liikmetelt oodatakse, et nad esimeses järjekorras

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

### 2. Organisatsioonis on edukad inimesed, kes

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

### 3. Organisatsioon kohtleb töötajaid kui

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

### 4. Inimesi juhivad, suunavad või mõjutavad

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

### 5. Otsuste vastuvõtmise protsessi iseloomustavad

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

### 6. Ülesannete jagamine töötajate vahel tugineb

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

### 7. Töötajatelt oodatakse, et nad on

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

### 8. Tipp- ja keskastmejuhtidelt oodatakse, et nad on

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

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

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



### 10. Töötajaid motiveerib

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

### 11. Suhteid töögruppide ja allüksuste vahel võib enamasti iseloomustada kui

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

### 12. Töötajate ja töötajate gruppide vahelisi konflikte

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

### 13. Ettevõtte väliskeskonda tajutakse kui

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

### 14. Kui reeglid, süsteemid ja protseduurid “teele ette jäävad”, siis inimesed

		A	rikuvad neid lootuses mitte vahele jääda
		B	üldiselt siiski täidavad neid või kasutavad ametlikke võimalusi nende muutmiseks või erandite tegemiseks
		C	kalduvad neid ignoreerima eesmärgiga teha oma tööd paremini

		D	toetavad teineteist nende ignoreerimisel või “väänamisel” juhul, kui reeglid tunduvad ebaõiglasel või teistele raskusi põhjustavad
--	--	---	--

### 15. Organisatsiooni lisanduvad uued töötajad peavad õppima

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

Mees.... Naine.....

Vanus:

kuni 29.....

30-44 .....

üle 45 .....

Haridus:

keskharidus.....

keskeriharidus.....

kõrgharidus.....

magister.....

Talitus:

Korraldaja.....

Kriminaaltalitus....

Teenistuja.....

Ametiseisund:

nooremametnik ...

vanemametnik.....

kõrgem ametnik.....

Tööstaaž politseis:

kuni 5 aastat .....

5-10 aastat .....

üle 10 aasta .....

### Опросник для оценки культуры организации

Действи- Предпочт-  
 тельная ительная  
 культура культура

#### 1. От членов организации ожидают, что в первую очередь они

		A	обратятся к руководителю и лицам находящимся на более высоких позициях при необходимости и с пожеланиями (предложениями)
		B	выполняли свои рабочие обязанности, соблюдая порядок и процедуры связанные с их выполнением
		C	принимают связанные с заданиями вызовы, стараясь найти для осуществления работы возможно лучший способ
		D	выполняют совместную работу с сослуживцами для решения проблем рабочих и личных проблем

#### 2. Успешными в организации являются люди которые

		A	знают, как расположить к себе начальство и имеют возможность и хотят использовать своё влияние для продвижения по карьерной лестнице
		B	следуют правилам и стараются выполнять свою работу корректно
		C	компетентны в профессии и ориентированы на результат работы
		D	оздают с другими близкие служебные отношения будучи открытыми для совместной работы, готовые к помощи и поддержке

#### 3. Организация обходится с рабочими, как

		A	С парой рук, чьё время и энергия находится в распоряжении лиц высшего уровня иерархии
		B	с наёмными рабочими, чьё время и энергия покупается трудовым договором вместе с определёнными (установленными) правами и обязанностями
		C	с партнёрами, которые направлены на достижения одной цели
		D	с членами семьи и друзьями, которым нравится быть вместе и которые заботятся и поддерживают друг друга

#### 4. Человеком управляют, направляют или влияют

		A	авторитетные личности, которые осуществляют свою управление через похвалу и наказание
		B	системы, правила и процедуры, которые говорят что нужно делать и как правильно поступать
		C	их личная посвящённость для достижения целей предприятия

		D	их личное желание быть на стороне акцептированных и стоящих членов команды
--	--	---	--

#### 5. Процесс принятия решений характеризуют

		A	спускаемыми с высочайшего уровня приказами, распоряжениями и указаниями (инструкциями)
		B	соблюдение порядка движения информации из формальных каналов и разработка решений из действующих процедурных правил
		C	принятие решений работниками непосредственно находящимися на месте деятельности
		D	единодушие, основывающиеся на консенсусе решения, которые гарантируют их понимание и поддержку рабочих (ми)

#### 6. Разделение заданий между работниками опирается

		A	на их личную оценку силовых позиций ценностей и желаний
		B	на нужды организации и действующие правила (квалификацию, опыт и расчёты)
		C	на единоличные интересы соответственно из вытекающей необходимости работы
		D	на предпочтения отдельных личностей и расчёты желаемого развития

#### 7. От работников ожидают, что они

		A	готовы отлично работать, уступчивы, послушны и лояльны к интересам руководства
		B	ответственны и благонадёжны, выполняют свои рабочие обязанности и не совершают поступки, которые могут стать сюрпризом для руководителя или создать неловкое положение
		C	с высокой внутренней мотивацией и компетентные, готовые взять инициативу в свои руки и выступить против точки зрения руководства, если это необходимо для достижения цели
		D	хорошие члены коллектива, поддерживающие друг друга и готовые к совместной работе, хорошо ладят с другими

#### 8. От руководства высшего и среднего звена ожидают, что они

		A	твёрды и решительны, жёстки, но справедливы
		B	беспристрастны и вежливы, не злоупотребляют авторитетом
		C	демократичны и готовы к акцептированию идей подчинённых
		D	поддерживают, чутки и заботятся о проблемах подчинённых

**9. Когда один работник даёт другому совет, то рекомендации акцептируются, если**

		A	у него больше силы, авторитета или он среди руководства ударник
		B	это относится к его служебным обязанностям
		C	у него больше знаний и опыта
		D	другой человек обращался к нему за помощью или советом

**10. Работников мотивирует**

		A	надежда получить премию, страх перед наказанием или личная лояльность к руководителю
		B	система, которая гарантирует достойную зарплату за достойную работу
		C	сильное желание достичь хороших результатов, создать нечто новое и напрягаться во имя успеха предприятия
		D	желания помочь другим, создать и поддерживать удовлетворительные рабочие отношения

**11. Отношения между коллективом и подразделением можно чаще всего охарактеризовать как**

		A	борьбу, где каждая сторона защищает свои интересы и помогает другой только тогда, если видит в этом пользу для себя
		B	равнодушные, друг другу помогают только тогда, когда это удобно или если на высоком уровне поступил приказ это сделать
		C	в случае тесных совместных рабочих отношений, если нужно достичь единой цели. Люди обычно готовы переступить структурные границы, главное, чтобы работа была сделана
		D	дружественные, где готовность оказать помощь другой стороне, в случае обращения очень высокая

**12. Конфликты между работниками и коллективами**

		A	Разрешаются вмешательством вышестоящих лиц
		B	Пытаются предотвратить на основании действующих правил, с соблюдением формальной ответственности
		C	Обсуждаются в групповых беседах, которые направлены на разрешение сопутствующих конфликту рабочих вопросов
		D	Разрешаются таким образом, чтобы сохранить хорошие служебные отношения и уменьшить вероятность оскорбления людей

**13. Предприятие воспринимает внешнее окружение как**

		A	Джунгли, в которых предприятие должно сражаться во имя выживания
		B	Налаженную систему, отношения в которой регулируются структурой и процедурами и где от каждого ожидают соблюдения правил
		C	Поле боя, где лучший результат и успех обеспечивают производительность (продуктивность), качество и новшества
		D	Взаимозависимую общину, где на первом плане стоит достижение интересов товарищества

**14. Если правила, системы и процедуры «мешают», тогда люди**

		A	Нарушат их в надежде “не попасть”
		B	Всё же будут их соблюдать или используют официальные возможности для их изменения или исключений деятельности
		C	Склонятся к их игнорированию с целью делать свою работу лучше
		D	Поддержат друг друга в их игнорировании или в случае väänamisel, если правила кажутся несправедливыми или создают трудности другим

**15. Поступившие в организацию новые работники должны выучить**

		A	Кто в действительности управляет делами; кто может им помочь или навредить; кого нельзя оскорблять; неписанные правила, которые нужно знать для избежания проблем
		B	Формальные правила и процедуры; придерживаться границ своей должности
		C	Какие ресурсы есть для того, чтобы свою работу делать лучше; как использовать свои умения и знания для взятия инициативы в свои руки
		D	Как выполнять совместную работу с другими; как быть хорошим членом коллектива; как развить хорошие служебные отношения с другими

Вы:  
мужчина.....                      Женщина.....

Возраст:  
до 29. ...  
30-44.....  
45- .....

Образование:

среднее.....  
сред.специальное.....  
вышее....  
магистр.....

В какой службе:

Криминальная служба .....  
Служба охраны правопорядка....  
Служащий.....

Служебное положение:

младший чиновник ....  
старший чиновник .....  
высший чиновник ....

Рабочий стаж в полиции:

до 5 лет.....  
5-10 лет....  
10- лет....