



# **ORGANISATSIOONIKULTUUR JA E-ÕPE EESTI KÕRGHARIDUSES**

**Projekt “Regionaalselt kättesaadav kvaliteetne  
kõrgharidus läbi e-õppe arenduse”**

**Organisatsioonikultuuri uuringu  
lõpparuanne**

**Triin Marandi  
Saima Tiirmaa-Oras  
Lehti Pilt  
Anne Reino  
Edvin Teekivi**

**Tartu Ülikool, 2006**

## SISUKORD

<b>1. SISSEJUHATUS.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ORGANISATSIOONIKULTUURI OLEMUSEST JA UURIMISVÕIMALUSTEST..</b>	<b>4</b>
Organisatsioonikultuur .....	4
Organisatsioonikultuurist ja e-õpest.....	6
Organisatsioonikultuuri uurimise meetodika .....	8
<b>3. VALIM JA METOODIKA .....</b>	<b>11</b>
<b>4. TULEMUSED JA ANALÜÜS .....</b>	<b>14</b>
4. 1 ORGANISATSIOONIKULTUUR EESTI E-ÜLIKOOLI PARTNERKÕRGKOOLES .....	14
Uuringu tulemused kõrgkoolide lõikes .....	14
Vastaja positsioon ja organisatsioonikultuuri tajumine .....	19
4. 2 E-ÕPPE KASUTAMINE EESTI E-ÜLIKOOLI PARTNERKÕRGKOOLES .....	23
E-õppe kasutamise hetkeolukord .....	24
Rahulolu e-õppe hetkeseisuga organisatsioonis .....	25
E-õppe rakendamise motivaatorid õppejõudude jaoks.....	27
E-õppe kasutamise eesmärgid .....	28
E-õppe kasutamise takistused ja probleemid .....	32
<b>5. JÄRELDUSED .....</b>	<b>37</b>
<b>6. KASUTATUD KIRJANDUS .....</b>	<b>40</b>
<b>7. LISAD .....</b>	<b>42</b>

## 1. Sissejuhatus

Organisatsioonikultuuri uurimisega on maailmas tegeletud juba mitmeid kümnendeid, kaasaegsed juhtimisteooriad peavad organisatsioonikultuuri üheks olulisemaks tulemuslikkuse mõjutajaks. Ka Eestis on antud valdkonnas tehtud tõhusat uurimistööd. Akadeemilisi asutusi – kõrgkooli, ülikooli peetakse sageli aga eripärasteks organisatsioonideks, mille toimimine ja juhtimine ei sarnane “tavalistele” organisatsioonidele. Selleks, et uurida, millised on Eesti kõrgkoolide iseloomud ja eripärad, toimus Eesti e-ülikooli eestvõtmisel ning projekti "Regionaalselt kättesaadav kvaliteetne kõrgharidus läbi e-õppe arenduse" (REDEL) raames 2006. aastal uuring "Organisatsioonikultuur ja e-õpe Eesti kõrghariduses" kaheksas projekti partnerkõrgkoolis. Projekti REDEL ühe alameesmärgina on sõnastatud kõrgkoolidevahelises koostöös e-õppe edasise arendamise aluseks kujunevate uurimistegevuste teostamine (e-õppe ja haridusuuringud) ning käesoleva uuringuaruande näol on tegemist ühega kolmest projekti REDEL alamuuringust.

Eelpoolnimetatud uuring toimus ajavahemikus oktoober 2005 – detsember 2006 (sh anketeerimine 3. märts – 10. mai 2006) Eesti e-ülikooli partnerkõrgkoolides. Uuringu korraldajaks oli Eesti e-ülikool ning läbiviijaks Tartu Ülikooli avatud ülikooli keskuse töörühm (Saima Tiirmaa-Oras, Triin Marandi ja Lehti Pilt Tartu Ülikooli avatud ülikooli keskusest, Anne Reino Tartu Ülikooli majandusteaduskonnast ning Edvin Teekivi Tartu Ülikooli sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika osakonnast). Uuringu õnnestumisele aitasid kaasa kõikide kaasatud kõrgkoolide haridustehnoloogid, osaledes küsitluse valimi koostamisel. Uuringu läbiviimisele aitas kaasa ka Firma 5D Vision, kelle välja töötatud on uuringus kasutatud elektrooniline anketeerimisvahend. Uuringu kõige olulisemad osalejad olid aga loomulikult need 619 kõrgkoolidega seotud isikut, kes võtsid vaevaks ankeedile vastata.

Uuringu "Organisatsioonikultuur ja e-õpe Eesti kõrghariduses" eesmärgiks oli analüüsida: 1) organisatsioonikultuuri (OK) REDELi partnerkõrgkoolides; 2) seoseid organisatsioonikultuuri tüübi ja e-õppe kasutamise vahel.

Konkreetselt otsiti vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millist tüüpi organisatsioonikultuur avaldub/domineerib Eesti kõrgkoolides?
2. Kuidas tajuvad (sarnaselt või erinevalt) eri positsioonides organisatsiooni liikmed (administratiivtöötajad, õppejõud ja õppijad) oma organisatsiooni kultuuri?
3. Millised e-õppe kasutamise aspektid (kasutamise aktiivsus, rahulolu, motiivid, probleemid) iseloomustavad erinevat tüüpi organisatsioonikultuurisid?

Uuringus osalesid järgmised kõrgkoolid: Akadeemia Nord (edaspidi Nord), Eesti Info- ja tehnoloogia Kolledž (ITK), Eesti Maaülikool (EMÜ), Estonian Business School (EBS), International University Audentes (Audentes), Tallinna Tehnikaülikool (TTÜ), Tallinna Ülikool (TLÜ) ja Tartu Ülikool (TÜ). Uuringu korraldamiseks koostati juhuvalim kaheksa Eesti e-ülikooli partnerkõrgkooli töötajate (õppejõud ja administratsioon) ja üliõpilaste seast.

Küsimustik oli veebipõhine ja koosnes üldisest organisatsioonikultuuri mõõtmiseks koostatud ankeedist (58 küsimust) ning e-õppe arendamisega seonduvate küsimuste ankeedist (13 küsimust).

## 2. Organisatsioonikultuuri olemusest ja uurimisvõimalustest

### Organisatsioonikultuur

Organisatsioonikultuuri kui nähtuse uurimisega on teaduses tegeldud alates 1980. aastatest, mil püüti leida põhjendust näiliselt sarnaste ettevõtete erinevale tõhususele. Organisatsioonikultuuris nähti võimalust selgitada seda, miks mõni organisatsioon toimib ladusamalt kui teine. Kuigi (teadus)valdkond on olnud aktuaalne juba mõnikümmend aastat, pole siiski uurijate seas üksmeelt, kuidas organisatsioonikultuuri määratleda ning milline on nähtuse mõju organisatsiooni toimimisele.

Schein (1992) on käsitlenud organisatsioonikultuuri kui indiviidi, organisatsiooni ja selle väliskeskonna vahelise interaktsiooni tulemit. Ta defineerib organisatsioonikultuuri järgmiselt: „organisatsioonikultuur hõlmab väärtusi, tõekspidamisi, hoiakuid ja käitumisviise, mis on omandatud väliskeskonnaga suheldes ja sisemises koostegevuses, mida peetakse õigeks ja õpetatakse uutele organisatsiooni liikmetele” (Schein, 1985). Kui organisatsiooni moodustavas inimeste rühmas on tugev identiteet, kuid formaalsed piirangud ja reeglid puuduvad, kujuneb egalitaarne kultuur, kus inimesed juhinduvad üldistest normidest ja väärtustest ning ei tunne ennast isoleeritult (Douglas, 1978). Seega ühised tõekspidamised kujunevad välja organisatsiooni ja tema keskkonna koostoimes. Hofstede, Neuijen, Ohavy and Sanders (1990) toovad esile organisatsioonikultuuri erinevate käsitluste ühisjooned – kultuuri võib pidada organisatsiooni “pehmeks pooleks”; ta on terviklik, ajalooliselt kujunenud ja sotsiaalselt konstrueeritud ning seetõttu raskesti muudetav nähtus.

Organisatsioonikultuuris võib eristada kolme tasandit: tehiskeskond, väärtused ning baasilised arusaamad. Tehiskeskond moodustab organisatsioonikultuuri pealispinna, milles saab omakorda eristada füüsilisi, käitumuslikke ning verbaalseid ilminguid. Tehiskeskond peegeldab kultuuri sügavamat kihti, milleks on (ka organisatsiooni tuumaks nimetatud) väärtused. Organisatsiooni väärtused esindavad kriteeriume, mille alusel tehakse organisatsioonis olulisi valikuid. Nad näitavad seda, mida organisatsioon soovib saavutada ning mismoodi see soov realiseerub. Väärtuste tasand peegeldab seda, millised on ühes või teises situatsioonis toimimise reeglid ning millised on liikmete poolt omaksvõetud ja liikmete poolt jagatud põhjendused asjade ja protsesside toimimisele. Väärtused on teadvustatud, sageli ka sõnastatud seletused ja tegevusviiside õigustused. Erinevatest uuringutest on selgunud, et väärtused mõjutavad inimeste käitumist organisatsioonis ning nende suhtumist töösse (Vanderberghe, Peiró, 1999); selgelt deklareeritud väärtused võivad muutuda iga-päevatöös otsuste langetamise kriteeriumiks (Jaakson, Reino, Vadi, 2004; Vadi, 2000) ning nad tagavad juhtimispraktika järjepidevuse ning kooskõlalise (Padaki, 2000). Samuti on leitud seoseid väärtuste ja tulemuslikkuse vahel (De Witte, van Muijen, 1999), uuritud on organisatsiooni väärtuste mõju juhtimispraktikale (Jaakson, Reino, Vadi, 2004) ning organisatsiooni ülesehitusele (Vadi, 2000). Lisaks omandatud või teadvustatud väärtustele on olemas kultuuri kolmas kiht – baasilised arusaamad, mis pigem on alateadlikud ning endastmõistetavaks peetavad arvamused ja uskumused.

Eelpoolõeldu põhjal saab väita, et kultuuri olulisemad osad pole tegelikult reaalset vaadeldavad ning seetõttu ei ole ka kultuur midagi objektiivset. Organisatsioonikultuur on loomult subjektiivne, põhinedes organisatsiooni liikmete tajul ja arusaamal, kuidas nende organisatsioon toimib. Samamoodi ei saa rääkida ei *heast* ega *halvast*; *õigest*

ega *valest* kultuurist. Korreksem oleks käsitleda kultuuri seoses organisatsiooni eesmärkidega – kultuur kas toetab eesmärkide saavutamist või pigem takistab seda.

Nagu eelpool mainitud, tekib kultuur organisatsiooni ja tema väliskeskonna koostoides. Nii nagu varieeruvad organisatsioonikultuuri määratlused, pole uurijate seas üksmeelt ka selles osas, millised on olulisemad tegurid organisatsioonikultuuri kujunemisel. Üks osa uurijatest rõhutab väliskeskonna, sh rahvuskultuuri osatähtsust (Hofstede *et al* 1990; Koopman *et al* 1999; van Muijen *et al* 1999).

Suur osa uuringuid on tõestanud tegevusharu mõju organisatsioonikultuurile (nt O'Reilly, Chatman, Caldwell 1991; Padaki 2000, Chatman, Jehn 1994). Tegevusharu seab organisatsioonile teatud raamid ning seetõttu, püüdes vastata huvigruppide (tarbijad, konkurendid, ühiskond tervikuna) ootustele, kujundatakse teatud profiiliga organisatsioonikultuur. Nii võib eeldada, et sarnases tegevusalas toimivad organisatsioonid on oma kultuuri poolest pigem sarnased kui erinevad (nt kõrgkoolide organisatsioonikultuuril on kindlasti rohkem ühisjooni kui eristavaid tunnuseid).

Uuritud on ka organisatsiooni sisemiste protsesside mõju organisatsiooni kultuuri kujunemisele. Lisaks väliskeskonnale mõjutab kõrgkoolide arengut võime reguleerida enda organisatsiooni sisetingimusi – võime kohaneda. Osa kõrgkooli muutub, kuna on vaja ja osa seepärast, et on võimalik. Van den Berg ja Wilderom (2004) defineerivad organisatsioonikultuuri kui organisatsiooni üksuste sees valitsevat jagatud väärtuste ja [töö]tavade kogumit. Autorid rõhutavad, et ühe organisatsiooni eri üksuste lõikes võivad need tavad ja väärtused märkimisväärselt erineda.

Subkultuuride olemasolu on kõrgkoolide organisatsioonikultuurile vägagi iseloomulik. Näiteks leiab Silver (2003), et kõrgkoolide puhul on keeruline rääkida organisatsioonikultuuri ühisjoontest, kuna tegemist on subkultuuride kogumiga. Kui siiski mingeid ühisjooni välja tuua, siis võiksid need tema arvates olla järgmised: kõrgkoolidele on omasem uuringukultuur (versus õpetamiskultuur); see on pingete ja konfliktide ning muutuste kultuur. Froman (1999) on omakorda seisukohal, et kõrgkoolidele on iseloomulik killustatus, bürokraatlikkus ning individualistlikkus. Bartell (2003) rõhutab, et võrreldes nt äriorganisatsioonidega on kõrgkooli eesmärgid hägusad, diferentseeritud, ebaselged ning raskesti mõõdetavad. Samuti rõhutab ta sisemiste huvigruppide paljusust (organisatsiooni moodustavad nii statsionaarsed kui ka nn pool-professionaalsed õppijad, kes tegelevad nt täiendkoolitusega; vilistlased, töötajad). See omakorda loob pinnase kaootilise organisatsioonikultuuri kujunemisele.

Omaette küsimus on, kuivõrd saab tudengeid üldse lugeda organisatsiooni liikmeskonda kuuluvaiks – kas tudeng on pigem kliendi rollis või on tal olemas liikmestatus? Kas nt üliõpilaspilet tõendab ühte organisatsiooni kuulumist või on see pigem kliendikaart? Seda diskussiooni jätkates peaks appi võtma organisatsiooni piiride ning identiteedi mõiste. Organisatsiooni liikmeskonna määratlemine on paljuski organisatsiooni enda otsustada – kuhu tõmmata mõtteline piir, kes on omad ja kes võõrad? Vaadates tudengi vaatenurgast, on see paljuski identiteedi ja sisemise otsustamise küsimus. Iga tudeng otsustab, kuivõrd ta tahab ennast organisatsiooni liikmena identifitseerida ning kuivõrd end organisatsiooni liikmena tunneb. Eelpoolöeldud organisatsioonikultuuri käsitleusega sidudes võib konstateerida, et suhtumist õppijasse (klient *versus* organisatsiooni liige) võib vaadelda kui üht aspekti, mis heidab valgust ka valitsevale organisatsioonikultuurile endale.

Bartell (2003) toob välja veel ühe kõrgkoolide kultuuri sissekodeeritud vastuolu. Kui ühelt poolt õppejõud ja professorid väärtustavad autonoomsust ja akadeemilist vabadust, siis teisalt on administratiivtöötajate tegevus suunatud süsteemi säilitamisele ja nende kohus on tagada protseduurinõuete kehtivus. Seetõttu on üsna tabav

Cohen ja Marchi (1986; viidatud Bertell 2003 kaudu) poolt kasutatav väljend – kõrgkool kui “organiseeritud anarhia” kõrgkoolide kohta üsna tabav.

Kõrgkoolid peavad praegustes Euroopa Liidu rahastamistingimustes edu saavutamiseks olema innovaatilised (Meulen, 2002). Edukamateks on osutunud kõrgkoolid, kus on tugev tsentraliseeritud juhtimine, mitmekesised õppekavad ning lisategevused. Arvatakse, et konkurentsitingimustes on seetõttu edukamad pigem just tasulised erakõrgkoolid kui traditsioonilised teaduskultuuriga ülikoolid (Clark, 1998).

Pöördudes tagasi organisatsioonikultuuri allikate juurde, on leitud, et organisatsioonikultuuri mõjutavad organisatsiooni juhid ning mõjuvõimsad liidrid, samuti omanikud ja asutajad oma ideede, visiooni ning eeskuju kaudu. Nii näiteks on Van den Berg ja Wilderom organisatsioonikultuuri uurimise tulemusi analüüsides leidnud, et juhtimistiil on väga tihti osa eri autorite organisatsioonikultuuri definitsioonidest ja seda [organisatsiooni juhtimist] käsitletakse kas otseselt organisatsioonikultuuri osana või väga sarnaselt avalduva nähtusena (Van den Berg, Wilderom, 2004).

Organisatsioonikultuurile avaldab mõju organisatsiooni ajalugu (nt Eesti kontekstis võib pika ajalooga organisatsioonide kultuuris leida mõjutusi nõukogude ajast). Kuna kultuuri kujunemine on aeganõudev protsess, võib pikema ajalooga organisatsioonides olla homogeensem kultuur, st liikmed tajuvad kultuuri suhteliselt sarnaselt. Väidetavalt on maailma vanad ülikoolid tänu nende pikaajalistele traditsioonidele patriarhaalsed ning hierarhilised (Portfelt, 2002). Sellistes organisatsioonides toimib pidev konkurents ja kontroll ning käib võitlus arengu ja konservatiivsuse vahel.

### **Organisatsioonikultuurist ja e-õppest**

Euroopa kõrgharidusruum ja ülikoolid elavad läbi kiirete muutuste perioodi, seda nii seoses Bologna protsessist tulenevate institutsionaalsete ja hariduskorralduslike muudatustega, kui ka üldistest ühiskondlikest ja tehnoloogilistest arengutest tingituna. Üheks olulisemaks tehnoloogiaga seotud muutuseks tuleb kahtlemata lugeda info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) vahendite järjest laialdasemat kasutamist kõrghariduses. IKT erinevad kasutusvõimalused, ennekõike e-õppe vahendite rakendamine, muudavad kindlasti oluliselt ka ülikoolide organisatsiooni ja organisatsioonikultuuri. Paljud autorid on viidanud Euroopa vanade ülikoolide ees seisvale muutumisvajadusele, rõhutatakse koguni, et ülikoolidel on valida kas tehnoloogilise innovatsiooniga kaasa minna või kaduda (Vlasceanu, Davis 2001). E-õppe rolli nähakse nii abivahendina ühiskonna nõudmistega kohandumisel (suurenenud ja muutunud tudengkond, muudatused õpistiilides ja –mudelites jms) kui ka olulise tegurina õpetamise, kõrgharidusinstitutionide ja sealse organisatsioonikultuuri ning –väärtuste muutumisel (*ibid*). On märgitud (McPherson, Nunes, 2006), et e-õppe kasutamine eeldab muutusi nii organisatsiooni kultuuris kui struktuuris, seega ka tugevat ja toetavat juhtimist. Ka juhtkonna poolt aktsepteeritud pedagoogiline mudel, õppejõudude ning õppijate vabadus valida endale sobivad töövahendid ja meetodid moodustavad organisatsioonikultuuri ühe osa (Nyvang, 2006). Kuna organisatsioonil on väga suur jõud läbi eri tegevuste, administratiivsete ning rahaliste protseduuride e-õppe arendamist toetada või takistada, on oluline tugev koostöö juhtkonna, õppejõudude ning haridustehnoloogide vahel (McPherson, Nunes, 2006).

Ülikoolide muutumisvalmidus on seotud innovaativusega, sh e-õppe kaasamisega õpetamisse ja seda nii õpetamise kvaliteedi tõstmiseks, konkurentsivõime parandamiseks kui hariduse kättesaadavuse parandamiseks (Oliver, 1999). Selle võimaluse kasutamine eeldab riskivalmidust (nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil) ja nii mõneski mõttes seniste tavade ja harjumuste minetamist või muutmist. Vaatamata

sellele, et haridusasutused on oma olemuselt konservatiivsed, avaldab konkurents survet „teha uusi asju“ – olla innovaatilised (Eckel, 2002). E-õppe rakendamise peamiste takistustena on uurijate poolt välja toodud õppejõudude negatiivset suhtumist, konservatiivsust, tehnilisi probleeme ja ajapuudust (Pajo, Wallace, 2001). Pajo ja Wallace (2001) uuringu järgi ei vähenda organisatsiooniga seotud takistused (tehniline ja moraalne tugi, tunnustamine) õppejõudude valmisolekut e-õpet kasutada. Palju rohkem mõjutavad suhtumine, indiviidi oskused ja reaalsed võimalused. Seega saab organisatsioon mõjutada e-õppe kasutamist just läbi nimetatud faktorite. Organisatsioon peaks püüdma esmalt vähendada õppejõudude negatiivset suhtumist ja hirmu ning alles seejärel asuma teiste takistuste kõrvaldamisele.

Kahesajas Euroopa kõrgkoolis läbiviidud uuringu põhjal leiti, et kõrgkooli on võimalik paigutada nelja klastrisse vastavalt sellele, milline on nende avatus koostööle ning innovatsioonile (Studies in the Context..., 2004). Esimeses klastris on kõige innovaativsemad kõrgkoolid (*front-runners universities*; 18%), teises klastris on kõrgkoolid, kus toimub küll laialdane koostöö nii riiklikul kui rahvusvahelisel tasandil, kuid e-õpet kasutatakse vähemal määral (*co-operating universities*; 33%). Kolmanda, kõige suurema klatri (36%) moodustavad kõrgkoolid, mis pole koostööle teiste kõrgkoolidega kuigi avatud ja erinevaid info- ja kommunikatsioonitehnoloogia vahendeid küll kasutatakse, kuid üsna väikeses mahus e-õppena (*self-sufficient universities*). Väikseima klatri (15%) moodustavad kõrgkoolid, kus e-õpet kasutatakse väga vähesel määral (*sceptical universities*). Nendes kõrgkoolides on e-õppe rakendamise takistustena välja toodud eelkõige vastava strateegia puudumist, rahaliste vahendite piiratust, tugiteenuste puudumist. Oluliseks võtmeks oli aga õppejõudude isiklik positiivne kogemus ja entusiasm ning e-õppe muutmine üksikute isikute initsiatiivist organisatsioonikultuuri lahutamatuks osaks.

Wejnerti (2002) järgi sõltub innovatsiooniga kohanemine mitmest tegurist: innovaatori sotsiaalsest positsioonist (mida kõrgem positsioon, seda lihtsamalt kohaneb kogu kollektiiv), innovatsiooni uudsusest (mida uudsem, seda kauem kohaneb), kollektiivi suurusest (väiksemas kohaneb edukamalt), suhtlusvõrgustikust (selle suurusest, innovaatori prestiižist selles jne). Tugevalt tsentraliseeritud kollektiivis, kus inimestele avaldatakse survet tegevuste ühtlustamiseks, juurdub innovatsioon kiiremini. Innovatsioon, mis on vastuolus kollektiivi moraalnormidega, uskumustega ja traditsioonidega, kõrgendab riski ning seetõttu on sellega kohanemine raskendatud. Kõige suurem väljakutse ongi isiku tasemel innovatsioonide muutmine terve organisatsiooni innovatsiooniks (Taylor, 1998 viidatud Obenchain jt, 2004). Konkreetse näitena võib välja tuua näiteks Shaw ja Zabudsky (2002) ülevaate Põhja-Alberta Tehnoloogiainstituudi tegevusest Kanadas, kus e-õppe süsteemne juurutamine sai võimalikuks tänu organisatsiooni juhtkonna hästi planeeritud innovatsioonistrateegiale. Strateegiliste juhtimisdokumentide olemasolust tulenevatele eelistele innovatsiooni juurutamisel organisatsioonis viitavad näiteks ka De Freitas ja Oliver (2005).

### **Organisatsioonikultuuri uurimise meetodika**

Kuna organisatsioonikultuur ja -väärtused on suhteliselt abstraktsed mõisted ning osaliselt on tegemist organisatsiooni liikmete poolt teadvustamata nähtusega, siis tõstatub organisatsioonikultuuri uurimisel mitmeid küsimusi. Organisatsioonikultuuri uurimises võib esile tuua kaht metodoloogilist suundumust – mõned teoreetikud (nt Alvesson, Gummesson jt) rõhutavad kvalitatiivsete uurimismeetodite sobivust (ja ai- nuõigsust). Samas on rida autoreid seisukohal, et ka kvantitatiivsete meetoditega on võimalik organisatsioonikultuuri uurida ning mõõta (nt Hofstede, O’Reilly, Van Muijen, Quinn jt). Kuigi kvalitatiivsed meetodid võimaldavad täpsemalt mõista uurita- va organisatsiooni kultuuri ning minna „sügavamale” organisatsiooni sisse, siis pea- miseks puuduseks tuleb lugeda adekvaatse võrdlusvõimaluse puudumist. Kvantita- tiivsete meetodite kasutamine (sh nt küsitlused, arhiiviuuringud, vaatluskeemid, katsed) annab mõõdetava tulemuse, mis tagab lisaks võrdlusvõimalusele ka tule- muste korduvkasutuse ja edasiarendamise võimalikkuse.

Kvantitatiivsed meetodid võimaldavad võrrelda erinevaid organisatsioone lähtuvalt nende kultuurist ning leida seoseid teiste, uurijat huvitavate valdkondadega. Selleks, et analüüsida lisaks organisatsioonidevahelistele erinevustele ka organisatsioonikul- tuuri varieeruvust erinevate tegevusalade lõikes, tuleb kasutada suhteliselt univer- saalset mõõtmisvahendit. Samas ei tähenda see tingimata, et kvalitatiivsete meeto- dite kasutamine ei annaks organisatsioonikultuuri uurimisse lisaväärtust. Kvalitatiiv- sed meetodid on täiesti õigustatud näiteks uuringute ettevalmistavas faasis, taga- maks kvantitatiivuuringu võimalikult täpset sobitumist uurimisobjektiga, samuti on kvalitatiivsed meetodid (nt intervjuud) täiesti omal kohal organisatsiooni spetsiifiliste eripärade väljatoomiseks.

Käesolevas uuringus kasutati organisatsioonikultuuri uurimiseks *Organisatsiooni väärtuste küsimustikku*, mis on välja töötatud Anne Reino poolt ning senini testitud 15 Eesti ettevõttes. Küsimustik tugineb 1983. aastal Quinni ja Rohrbaugh’ poolt välja töötatud Konkureerivate väärtuste raamistikule (*Competing Values Framework*), ol- les siiski originaalkäsitlusest mitmes punktis erinev.<sup>1</sup>

Mudel koosneb kahest dimensioonist:

*Dünaamilisus – stabiilsus.* See mõõde näitab, kui võrd organisatsioon on avatud muutustele ja innovatsioonile versus kui võrd organisatsioon püüab tagada kontrolli ning olla stabiilne.

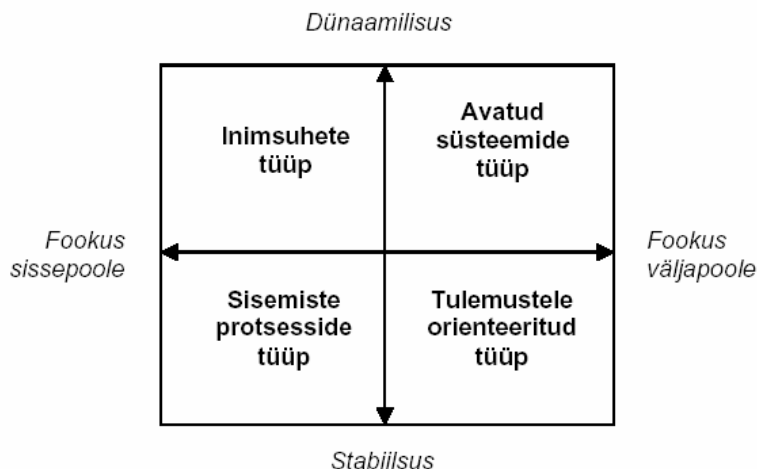
*Fokuseeritus väljapoole – sissepoole.* Väljapoole avatud organisatsioonid peavad silmas eelkõige organisatsiooni kui terviku heaolu ja arengut ning sellised organisat- sioonid rõhutavad konkurentsivõimelisust, aga ka koostööd teiste organisatsioonide- ga. Väljapoole fokuseeritud organisatsioonides leitakse, et efektiivsuse tagamiseks tuleb olla kursis väliskeskkonnas toimuvaga ning püüda seda keskkonda ka ise mõ- jutada. Sissepoole fokuseeritud organisatsioonides peetakse oluliseks eelkõige or- ganisatsiooni liikmete heaolu ja arengut, organisatsiooni sisekliimat. Nendes organi- satsioonides leitakse, et efektiivsuse kasvuks on vaja tegelda organisatsioonis toi-

---

<sup>1</sup> Konkureerivate väärtuste raamistikus eeldatakse, et teatud organisatsioonikultuuri tüübid on vastandlikud e. konkureerivad. Organisatsioonikultuuri tüüpide mõõtmiseks palutakse vastajal jagada 100 võimalikku hinnangupunkti erinevaid tüüpe iseloomustavate väidete vahel. Antud uuringus kasu- tatud Organisatsiooni väärtuste küsimustik koosneb aga 10-pallisest skaalast, millel saab igale väitele anda hinnangu ühest kümneni. Seega ei eeldata antud küsimustiku puhul, et teatud organisatsiooni- kultuuri tüübid on vastandlikud või üksteist välistavad.

muuaga ning selle nimel püütakse luua toimivaid koostöösuhteid ja täiustada protseduure ja reegleid.

Eelpool nimetatud dimensioonide koosrakendamisel tekib maatriks, kus neli välja tähistavad nelja organisatsioonikultuuri tüüpi, mis omakorda hõlmavad erinevaid organisatsioonide omaksvõetud väärtusi (Joonis 1).



**Joonis 1.** Organisatsioonikultuuri tüübid

Joonisel 1 esitatud organisatsioonikultuuri tüüpide näol on tegemist abstraktsiooniga ning nn puhtaid tüüpe reaalsuses ei eksisteeri. Igas organisatsioonis võib leida kõigile neljale kultuuritüübile iseloomulikke jooni. Organisatsioonid erinevad üksteisest selle poolest, milline organisatsioonikultuuri tüüp seal domineerib ning kuivõrd tasakaalustatud kultuur on<sup>2</sup>.

Joonisel 1 toodud organisatsioonikultuuri tüüpe võib kirjeldada järgnevalt:

*Inimsuhetele suunatud* tüüp tähistab organisatsiooni, mille üks eesmärkidest on oma liikmete pidev arendamine ja koolitamine. Selline organisatsioon on nagu suur perekond, kus valitsevad usalduslikud suhted (ka juhtide ja alluvate vahel), töötajad hoolivad üksteisest ning on abivalmid. Organisatsiooni liikmete omavaheline suhtlemine ei piirdu vaid tööalaste kontaktidega – suheldakse ka isiklikul pinnal (räägitakse ja hoolitakse üksteise isiklikest asjadest ja probleemidest; suheldakse väljaspool tööaega ning korraldatakse ja osaletakse ühisüritustel). Taolises organisatsioonis on olemas tugevad, oluliseks peetavad traditsioonid. Inimsuhetele suunatud organisatsioonikultuuri keskseks väärtuseks on pühendumine – sellises organisatsioonis eeldatakse, et töötajad on pühendunud ning vajadusel asetavad organisatsiooni huvid isiklikest huvidest ettepoole. Tulenevalt on oluliseks väärtuseks lojaalsus ning uhkus organisatsiooni kuulumise üle. Klienti (käesoleva uuringu kontekstis üliõpilastesse)

<sup>2</sup> On märgitud, et organisatsioonides, kus samaaegselt on esindatud mitu kultuuritüüpi, on olemas sisemine konflikt ühiste vajaduste määratlemises ning nende vajaduste rahuldamises. Organisatsioonikultuuri käsitlemises on kasutatud ka teistsugust lähenemist (Obenchain et al, 2004), kus iga organisatsiooni iseloomustatakse organisatsioonikultuuri tüübiga, mis antud organisatsiooni puhul domineeris (mille skaalal saadi kõige enam punkte). Siiski on taoline lähenemine äärmiselt lihtsustatud – organisatsioonikultuur on terviklik ning väites, et organisatsiooni kultuuri saab iseloomustada vaid ühe organisatsioonikultuuri tüübi kaudu viib suhteliselt trafaretsetele järeldustele.

suhtutakse kui koostööpartnerisse ning kliendi rahulolu peetakse väga oluliseks. Sellises organisatsioonis lähtuvad tasustamise printsiibid sageli töötajate ühispanusest.

*Avatud süsteemina* toimivas organisatsioonis hinnatakse loovaid ning värskete ideedega inimesi. Organisatsioon on paindlik ja valmis muutusteks, seal valitseb dünaamiline ja ettevõtlik õhkkond. Sellesse organisatsiooni kuuluvatele inimestele meeldib katsetada uudseid asju ja lahendusi. Ka juhtkond püüab leida innovaatilisi lahendusi ja suhtub positiivselt töötajatepoolsetesse ettepanekutesse ja algatustesse. Tulemusena on organisatsioon tervikuna uuendusmeelne ning avatud eksperimentidele. Organisatsiooni liikmed ei karda riskeerida, kuna organisatsioonis valitseb tolerantne suhtumine eksimustesse. Organisatsioon arendab järjepidevalt oma tooteid ja teenuseid ning on pidevas muutumises. Sellise organisatsiooni eesmärgiks on areneda ja kasvada ning eristuda selgelt oma konkurentidest. Töötajate tasustamisel lähtutakse mh ka initsiatiivikusest ja pühendumisest.

*Sisemistele protsessidele* suunatud organisatsioonis väärtustatakse eelkõige stabiilsust. Viimase tagamiseks kasutatakse kirjalikke reegleid, mille tundmist ja täitmist jälgitakse rangelt. Sellisele organisatsioonile on iseloomulik range aruandlus- ja kontrollisüsteemi rakendamine. Kuna organisatsioonis väärtustatakse turvalisust ja stabiilsust, siis pole järsud ja kiired muudatused teretulnud. Edu määratletakse sujuva planeerimise ning madalate kulude kaudu. Sellises organisatsioonis on täpsed ametikirjeldused ning iga inimene vastutab oma kitsa tööloigu eest, organisatsiooni liikmete omavahelised suhted on formaalsed ning alluvussuhted on täpselt paigas (sealjuures on ülemuste ja alluvate vahe selgelt märgatav). Tasustamine toimub vastavalt ametikohale.

*Tulemustele orienteeritud* organisatsioonis ollakse pühendunud eesmärkide saavutamisele ja ülesannete täitmisele. Organisatsiooni liikmed teavad organisatsiooni eesmärgid ning on huvitatud nende eesmärkide saavutamisest. Sellistes organisatsioonides rõhutatakse liikmetevahelist konkurentsi, juhtkond on nõudlik ning peab kõige olulisemaks tulemust. Tulemustele orienteeritud organisatsiooni eesmärgid on mõõdetavad ning (eriti äriorganisatsioonides) võib eesmärgid määratleda suure turuosa ning kasumi saavutamise, konkurentide edestamisega, samal ajal rõhutades kulude kokkuhoidu. Sellises organisatsioonis üritatakse mõõta iga inimese tööpanust ning –tulemust ja võtta seda arvesse tasustamisel.

### 3. Valim ja metoodika

Käesoleva uuringu läbiviimiseks moodustati juhuvalim osalevate kõrgkoolide kõikide õppijate ja õppejõudude seast ning isikuline valim administratiivtöötajate hulgast. Valimi suuruseks määrati 10% üldkogumist nii õppijate kui õppejõudude puhul, suhteliselt suure valimi moodustamise eesmärgiks oli kompenseerida elektroonilise ankeetküsitluse puhul ennustatavat madalat osalemisaktiivsust. Õppijate ja õppejõudude valim on proportsionaalne õppeasutuste lõikes, suuremate (avalik-õiguslike) ülikoolide (TÜ, TLÜ, TTÜ, EMÜ) puhul on õppijate valim proportsionaalne ka teaduskondade, kolledžite või instituutide lõikes. Juhtudel, kus mõne väiksema õppeasutuse või teaduskonna/kolledži/instituudi õppijate esindatus valimis osutus liiga väikeseks, suurendati selle üksuse osa valimis 40 inimeseni. Valimi moodustamisel organisatsioonide allüksuste lõikes oli põhjenduseks muuhulgas ka võimalus analüüsida organisatsioonikultuuri ühtsust/lahknevust allüksuste lõikes.

Valimi koostamiseks kasutati süstemaatilise juhuvalimi põhimõtet. Iga teaduskonna/instituudi kohta koostati üliõpilaste nimekiri perekonnanime alusel tähestikulises järjekorras ning valim moodustati, alustades juhusliku järjekorranumbriga isikust ja edenedes etteantud valimisammu alusel. Sama põhimõtet kasutades koostati ühtne valim iga kõrgkooli õppejõudude nimekirja alusel. Administratiivtöötajate hulgast koostati isikuline valim õppeprotsessis osalevate töötajate seast (õppekoordinaatorid, õppeosakondade töötajad, osakondade, instituutide juhatajad). Viimaste hulgas on märkimisväärne osa isikuid, kes täidavad juhtimisülesandeid paralleelselt akadeemilise tegevusega.

Valimi koostamisel osalesid uuringusse kaasatud kõrgkoolide haridustehnoloogid, kes vastutasid uuringu läbiviijate poolt etteantud eeskirja alusel valimi moodustamise ja kontaktandmetega varustamise eest.

Anketeerimine toimus 3. märts – 10. mai 2006. Küsitluse valimis oli kokku 5006 isikut, jagatuna 3 kategooria vahel järgmiselt: õppejõude 377, kõrgkoolide administratiivtöötajaid 325 ja õppijaid 4304. Küsitluse läbiviimiseks loodi elektrooniline ankeet osaühingus 5D Vision välja töötatud andmekogumisvahendi eFormular abil. Iga valimisse kaasatud isiku kohta salvestati andmebaasi nimi, e-maili aadress, kood õppeasutuse ja positsiooni kohta (õppija, õppejõud või administratiivtöötaja). Kogu andmetöötlus toimus anonüümselt, nime ja isikuandmete salvestamine oli oluline ainult elektroonilise küsitluse läbiviimise korraldamiseks. Vastajatele saadeti e-kiri, mis sisaldas linki ankeedi täitmise veebilehele. Täidetud ankeet säilitati andmebaasis, igal kirjel on olemas oma ID-number. Kui kirja saanud isik ei täitnud ankeeti nädala jooksul, sai ta andmebaasilt korduva palve uuringus osalemiseks. Kõik töötajad, kes ei olnud vastanud 25. aprilliks, said lisaks 3. meeldetuletuse oma kõrgkooli haridustehnoloogilt.

Uuringus kasutatud küsimustik koosnes kolmest blokist. Küsimustiku esimene (A) osa koosnes organisatsioonikultuuri uuringust. Organisatsioonikultuuri mõõtmiseks kasutati 53 väitest koosnevat küsimustikku, kus väiteid sai hinnata 10-pallisel skaalal. Vastaja sai väljendada oma arvamust iga väite kohta tema arvates sobiva hindega, kusjuures "1" tähendab seda, et antud väide pole uuritavale organisatsioonile iseloomulik ning "10" tähistab väitega täielikku nõustumist (esitatud väide on organisatsioonile väga iseloomulik). Kuna küsimustik läheneb organisatsioonikultuuri kaardistamisele kvantitatiivselt, siis otsustati organisatsioonide eripära paremaks väljatoomiseks lisada uuringusse vabas vormis vastamist võimaldavaid küsimusi. Nii näiteks sisaldab ankeet küsimusi, milles palutakse vastajal välja tuua üks positiivne

sündmus, mis tal seostub oma organisatsiooniga ning kirjeldada situatsiooni või sündmust, mis on pakkunud organisatsioonis kõneainet. Selgitamaks välja, milliseid väärtusi uuritud kõrgkoolides olulistena tajutakse, paluti igal vastajal esitada kolm olulist märksõna selle kohta, mida peetakse antud organisatsioonis oluliseks.

Nagu eelpool öeldud, koosnes organisatsiooni väärtuste küsimustik 53 väitest, mille sisu põhjal saab konstrueerida neli organisatsioonikultuuri tüüpi. Selleks rakendati faktoranalüüsi peakomponentide meetodit ning *promax* faktorite *pööramise* võtet. Faktorite arv määrati vastavalt *a priori* hüpoteesile – andmete põhjal sooviti välja selgitada neli faktorit, mis vastaksid neljale organisatsioonikultuuri tüübile. Komponentide leidmisel võeti aluseks väide, mille faktorlaadungid ühte komponenti olid suuremad kui |0.40|. Leitud faktoritest annab ülevaate Tabel 1.

**Tabel 1.** Organisatsiooni väärtuste küsimustiku faktoranalüüsi tulemusel saadud faktorid ning nende laadungid

Väite nr.	Väite sisu	Faktorid (F), laadungid			
		F 1	F 2	F 3	F 4
3	Meie organisatsiooni liikmed on üksteise suhtes abivalmid	<b>0.657</b>	-0.069	-0.041	0.052
9	Meie organisatsioonis on alluvate ja ülemuste vahe märgatav (P)	<b>-0.533</b>	-0.104	-0.020	0.172
10	Meie organisatsiooni liikmed on uhked selle üle, et nad sellesse organisatsiooni kuuluvad	<b>0.689</b>	-0.009	0.068	0.032
12	Meie organisatsiooni suurimaks varaks on pühendunud organisatsiooni liikmed	<b>0.520</b>	0.010	-6.68E-005	0.099
18	Meie organisatsioonis on traditsioonidel suur tähtsus	<b>0.490</b>	-0.019	-0.058	0.267
20	Meie organisatsioonis valitseb seisukoht et eksimine on inimlik ja keegi pole vigade eest kaitsitud	<b>0.477</b>	0.128	0.070	-0.141
22	Meie organisatsioonis antakse igapäevale palju otsustamisvabadust	<b>0.536</b>	0.264	-0.001	-0.218
23	Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsiooni ühisüritustel	<b>0.564</b>	-0.059	0.094	0.057
24	Meie organisatsiooni liikmed suhtlevad omavahel ka väljaspool tööaega	<b>0.548</b>	-0.098	-0.072	0.072
26	Meie juhtkonnal on organisatsiooni liikmetega usalduslikud suhted	<b>0.784</b>	0.011	0.002	-0.018
27	Meie organisatsioon on nagu suur perekond	<b>0.818</b>	-0.080	0.044	0.067
28	Meie organisatsioonis räägivad inimesed meelsasti isiklikest asjadest	<b>0.648</b>	-0.089	0.023	-0.078
2	Meie organisatsioon on uuendusmeelne	0.137	<b>0.557</b>	-0.091	0.131
14	Meie organisatsiooni juhtkond suhtub positiivselt organisatsiooni liikmete poolsetesse algatustesse	0.365	<b>0.495</b>	-0.126	0.024
35	Meie organisatsioon on avatud eksperimentidele	-0.064	<b>0.731</b>	0.019	-0.008
38	Meie organisatsiooni juhtkond püüab alati leida uudseid lahendusi	0.101	<b>0.676</b>	0.022	0.080
52	Meie organisatsiooni liikmed armastavad katsetada uusi asju	-0.036	<b>0.626</b>	0.112	-0.062
21	Meie organisatsiooni eemärgiks on olla konkurentidest oluliselt parem	0.201	0.086	<b>0.521</b>	0.041
46	Meie organisatsiooni eemärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa	-0.010	0.049	<b>0.759</b>	-0.057
50	Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada	-0.076	0.181	<b>0.618</b>	0.056
51	Meie juhtkonna jaoks on kõige olulisem tulemus	-0.015	-0.113	<b>0.572</b>	0.238
53	Meie organisatsiooni eemärgiks on saada suurt kasumit	0.064	-0.101	<b>0.742</b>	-0.178
19	Meie organisatsioonis on alluvussuhted täpselt paigas	0.257	-0.049	0.002	<b>0.422</b>
31	Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid	-0.060	-0.011	-0.077	<b>0.621</b>
32	Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist	0.014	-0.001	-0.039	<b>0.760</b>
36	Meie organisatsioonis on täpsed ametikirjeldused	0.044	0.110	-0.084	<b>0.635</b>
41	Meie organisatsioonis toimub tasustamine vastavalt ametikohale	0.072	-0.038	-0.070	<b>0.433</b>
45	Meie juhtkond on organisatsiooni liikmete suhtes väga nõudlik	-0.120	0.037	0.220	<b>0.500</b>
49	Meie organisatsioonis rakendatakse ranget aruandesüsteemi	-0.127	0.031	0.219	<b>0.481</b>
	<i>Skaalade reliaablus*</i>	<i>0.796</i>	<i>0.817</i>	<i>0.779</i>	<i>0.796</i>

Märkused: N= 1730; Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy= 0.914; total variance explained =42.40%; P – originaalküsimustikus oli pööratud väitena; Faktor 1 -Inimsuhete tüüp; Faktor 2 - Avatud süsteemi tüüp; Faktor 3 - Tulemustele suunatud tüüp; Faktor 4 - Sisemiste protsesside tüüp; \*Cronbach alpha; Edasises analüüsis lähtutakse ülaltoodud faktoritest, st igale organisatsioonikultuuri tüübile vastab väidete kombinatsioon, mille põhjal hinnatakse erinevaid organisatsioonikultuuri aspekte.

Küsimustiku teine (B) osa käsitles e-õpet. Küsimustikuga sooviti välja selgitada vastaja isiklikku kogemust e-õppe kasutamisel (staaž, organisatsiooni tugi e-õppe kasutamisel jne), ootusi, e-õppe kasutamise või mittekasutamise põhjuseid ja probleeme.

Administratiivtöötajatel paluti lisaks anda hinnanguid kõrgkooli õppejõudude e-õppealase tegevuse kohta.

Küsimustiku kolmanda osa (C) – nn isikuandmete ankeedi – eesmärgiks oli saada informatsiooni vastajate kohta. Taustaandmetena küsiti sugu, sünniaastat, töötajate puhul infot haridustaseme, ametikoha, struktuuriüksuse, staaži ja õppetöö koormuse kohta. Õppijate puhul küsiti lisaks infot vastaja õppeastme ja -vormi, teaduskraadi ja eriala kohta. Ka paluti ära märkida teaduskond (kolledž) ning õppekoht (RE või REV).

Küsimustiku andmebaasi salvestunud informatsiooni kohaselt sai saadetud e-kirja kätte 1511 inimest (30% koguvalimist) ja kirjas viidatud küsimustiku avas 1471 (29% koguvalimist). Küsimustiku 1. osale vastas 619 inimest (12% koguvalimist; 42% küsimustiku avanutest); 2. osale vastas 564 inimest (11% koguvalimist; 38% küsimustiku avanutest) ja 3. osale 563 inimest (11% koguvalimist; 38% küsimustiku avanutest).

Veebipõhisele küsimustikule vastas kokku 619 inimest (399 üliõpilast, 98 õppejõudu ning 122 administratsioonitöötajat). Vastanute hulgas oli 369 naist ning 193 meest (57 jätsid soo märkimata). Vastanute jaotumine kõrgkooliti on toodud Tabelis 2.

**Tabel 2.** Valimisse kuulunute ja vastanute arvud kõrgkoolide ja positsioonide lõikes

	Valimimaht				Vastanute arv			
	Õppija	Õppejõud	Administratsioon	KOKKU	Õppija	Õppejõud	Administratsioon	KOKKU
Audentes	315	40	17	372	16	8	4	28
EBS	220	40	24	284	44	5	7	56
EMÜ	398	40	37	475	16	8	15	39
ITK	52	15	3	70	5	3	1	9
Nord	111	35	16	162	14	5	6	25
TLÜ	785	40	70	895	39	19	37	95
TTÜ	1257	48	71	1376	63	22	20	105
TÜ	1949	92	89	2130	202	28	32	262
KOKKU	5087	350	327	5764	399	98	122	619

Uuringus osalenud administratiivtöötajate keskmine vanus oli 45 aastat, õppejõududel 46 ning üliõpilastel 27 aastat (vt. Lisad). 54% vastanud üliõpilastest olid bakalaureuse astme tudengid ning 22% magistrandid (ülejäanud õppisid diplomiõppes, doktorantuuris jm). Õppejõududest oli 45% lektoreid, 15% professoreid ning 11% dotsente (lisaks õpetajad, assistendid ja teadurid). Administratiivtöötajatest töötas 26% haldusstruktuurides ning 74% akadeemilistes struktuurüksustes.

## 4. Tulemused ja analüüs

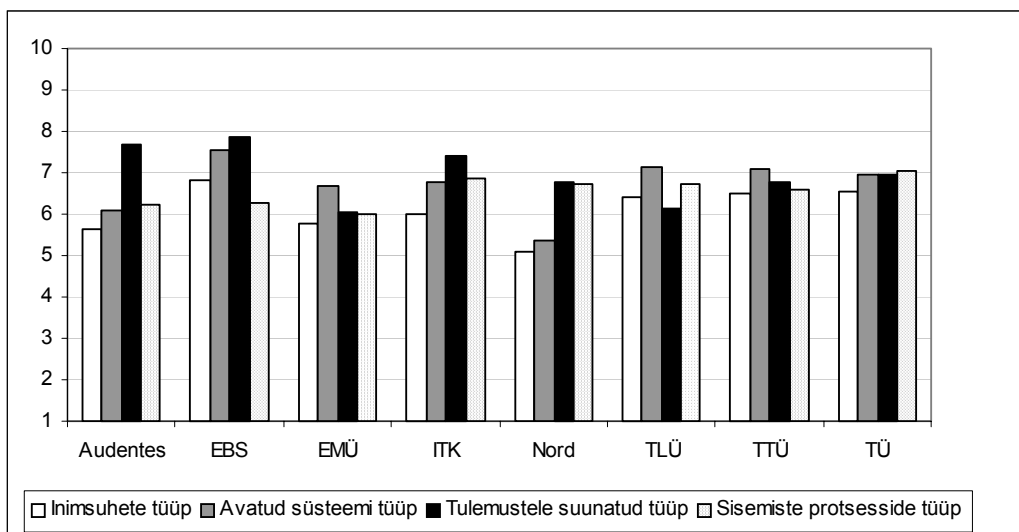
### 4.1. Organisatsioonikultuur Eesti e-Ülikooli partnerkõrgkoolides

#### *Uuringu tulemused kõrgkoolide lõikes*

Koolide organisatsioonikultuuri (OK) iseloomustamisel ning erinevatele organisatsioonikultuuri tüüpidele antud hinnangute võrdlemisel kasutati kirjeldavat statistikat ning t-testi. Viimatinimetatut kasutati selleks, et tuua välja organisatsioonikultuuri tüüpidele antud keskmiste hinnangute olulised erinevused kõrgkoolide lõikes. Tabelis 3 on toodud organisatsioonikultuuri tüüpidele antud keskmised hinnangud kõrgkoolide lõikes ning Joonis 1 annab samadest tulemustest ülevaate graafilisel kujul.

**Tabel 3.** Hinnangud organisatsioonikultuuri tüüpidele kõrgkoolide kaupa (N-vastanute arv, SH-standardhälve)

Kõrgkool		Inimsuhete Tüüp	Avatud süsteemi tüüp	Tulemustele suunatud tüüp	Sisemiste protsesside tüüp
<b>Audentes</b>	Keskmine	5.63	6.09	7.70	6.20
	N	20	24	25	23
	SH	1.88	1.95	2.02	2.38
<b>EBS</b>	Keskmine	6.83	7.57	7.88	6.26
	N	44	48	49	40
	SH	1.16	1.59	1.35	1.75
<b>EMÜ</b>	Keskmine	5.79	6.66	6.03	6.01
	N	32	36	32	33
	SH	1.21	1.90	1.65	1.25
<b>ITK</b>	Keskmine	6.00	6.77	7.40	6.86
	N	6	7	7	7
	SH	0.86	1.05	1.95	1.16
<b>Nord</b>	Keskmine	5.08	5.35	6.76	6.71
	N	16	23	23	19
	SH	1.22	2.24	2.54	1.60
<b>TLÜ</b>	Keskmine	6.39	7.13	6.15	6.73
	N	76	86	74	77
	SH	1.29	1.68	1.64	1.41
<b>TTÜ</b>	Keskmine	6.50	7.08	6.76	6.58
	N	77	91	78	81
	SH	1.28	1.59	1.66	1.59
<b>TÜ</b>	Keskmine	6.56	6.94	6.95	7.04
	N	178	213	176	176
	SH	1.15	1.70	1.81	1.40



**Joonis 1.** Organisationskultuuri profiilid Eesti e-Ülikooli partnerkõrgkoolides (y-teljel on kõrgkoolides antud keskmised hinnangud skaalal 1-10)

Tuginedes t-testile on järgnevalt ära toodud statistiliselt olulised erinevused OK tüüpidele antud hinnangutes.

Audenteses domineerib väga selgelt tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüp, kusjuures teised tüübid on antud kõrgkoolis võrdselt esindatud. Seega on Audentese näol tegemist kõrgkooliga, kus väärtustatakse eelkõige tulemuslikkust ning organisatsiooni arengut ja kasvu. Audentese töötajad ja üliõpilased tajuvad, et organisatsiooni jaoks on väga oluline püsida konkurentsis ja olla oma konkurentidest parem.

EBSi organisatsioonikultuuri profiilis on võrdselt olulised tulemustele orienteeritus ning avatud süsteemi tüüp, mis väärtustab arengut ja uuendusi. Püstitatud eesmärkide saavutamist toetab organisatsioonikultuuri inimsuhete tüüp, mille oluliseks tunnusjooneks on organisatsiooni liikmete arendamine, üksteise toetamine ning pühendumus ja lojaalsus organisatsioonile. EBSile on neljast organisatsioonikultuuri tüübist kõige vähemiseloomulik sisemiste protsesside tüüp.

Eesti Maaülikooli organisatsioonikultuuri profiilis domineerib avatud süsteemi tüüp, mis viitab organisatsiooni uuendusmeelsusele ning dünaamilisusele. Teised organisatsioonikultuuri aspektid on antud uuringu kohaselt Eesti Maaülikoolile oluliselt vähemiseloomulikud.

ITK puhul tuleb jällegi silmas pidada väikest valimit. Joonis 2 esitab organisatsioonikultuuri tüüpidele antud keskmised hinnangud, kust võib näha, et kõrgkoolis domineerib tulemustele orienteeritus ning suhteliselt võrdväärselt on esindatud avatud süsteemi ja sisemiste protsesside tüüp. Samas statistiline analüüs näitab, et neljale organisatsioonikultuuri tüübile antud keskmised hinnangud võib lugeda omavahel statistiliselt võrdseteks.

NORDis domineerivad võrdselt tulemustele ja sisemistele protsessidele orienteeritus. Mõlema organisatsioonikultuuri tüübi puhul on ühisjooneks püüd stabiilsusele. Dünaamilisust väärtustavad organisatsioonikultuuri tüübid – inimsuhete ja avatud süsteemi tüüp – on vastanute hinnangul nende kõrgkoolile vähemiseloomulikud. Ka Nordi puhul tuleb silmas pidada suhteliselt väikest valimit, mis jällegi seab tulemuste tõlgendamisele teatud piirangud.

Tallinna Ülikoolile on iseloomulik dünaamilisus, avatus ja uuendusmeelsus. Ülikoolis on võrdselt esindatud sisemiste protsesside tüüp, mis väärtustab reglementeeritust ning teisalt inimsuhete tüüp, mille keskmes on organisatsiooni liikmete areng, meeskonnatöö ja head suhted kollektiivis. Äriettevõtetele iseloomulik tulemustele orienteeritus on Tallinna Ülikoolile suhteliselt väheiseloomulik, kuigi sellele tüübile iseloomulikud jooned on seal esindatud.

Tallinna Tehnikaülikooli iseloomustab organisatsioonikultuuri avatud süsteemi tüübi domineerimine. Siiski võib öelda, et tegemist on suhteliselt tasakaalustatud organisatsioonikultuuriga, kuna kõik teised organisatsioonikultuuri tüübid on ülikoolile võrdsel määral iseloomulikud. Saadud tulemus ei ole üllatav – tasakaalustatud organisatsioonikultuur on suhteliselt iseloomulikum just pikkade traditsioonidega stabiilselt arenevatele organisatsioonidele.

Kui Tallinna Tehnikaülikooli puhul sai välja tuua ühe domineeriva kultuuri aspekti, siis Tartu Ülikooli puhul pole see võimalik. Tartu Ülikoolile on samuti iseloomulik tasakaalustatud kultuur, kus võrdselt on esindatud nii tulemustele orienteeritus, avatud süsteemi tüübile kui ka sisemiste protsesside tüübile iseloomulikud jooned. Statistiliselt oluliselt madalama hinnangu pälvis inimsuhete tüüp, mistõttu võib seda pidada Tartu Ülikoolile suhteliselt vähemiseloomulikuks tunnuseks. Samas, kuigi inimsuhete tüüp sai madalama hinnangu võrreldes teiste tüüpide keskmistega, tuleb siiski ära märkida sellele tüübile antud keskmise hinnangu suhteliselt kõrgem skoor võrreldes ülejäänud valimisse kuulunud kõrgkoolidega.

Lisaks hinnangulisele skaalale oli uuringus osalejatel võimalus vaba tekstina avaldada arvamust selle kohta, milliseid väärtusi peetakse nende organisatsioonis oluliseks. Vastajal paluti tuua välja kolm märksõna selle kohta, mida nende organisatsioonis tähtsustatakse. Analüüsi käigus koondati sarnase sisuga märksõnad koondnimetuste alla. Kokkuvõtte esitatud märksõnade analüüsist on esitatud Tabelis 4. Märksõnade taga sulgudes olevad arvud tähistavad konkreetse väärtuse esinemise sagedust vastuste loendis. Koguvõtte analüüsis kasutati võimalusel nn läbivaid koondmärksõnu (nt “majandusnäitajad”, “tulemused”), st et iga kõrgkooli puhul kannab märksõna “majandusnäitajad” samasisulist tähendust. Samas peeti vajalikuks tuua välja kõrgkoolile spetsiifilisi märksõnu. Näiteks kui EMÜs peeti üldiselt oluliseks teadustööd, siis otsustati ometi eraldi välja tuua märksõna “publitseerimine” kui väga tugevalt rõhutatud ning samas teistest kõrgkoolidest eristuv märksõna.

**Tabel 4.** Kõrgkoolides hinnatavad väärtused (koostatud vabade vastuste põhjal)\*

<b>Audentes</b>	<b>EBS</b>	<b>ITK</b>	<b>Nord</b>
Majandusnäitajad (7) ja tulemused (3) Kliendile orienteeritus (5) Kvaliteet (4)	Majandusnäitajad (14) ja tulemused (4) Eetilised väärtused (14) Areng (10) Kliendile orienteeritus (9)	Töökus (2) Korrektsus (2) Areng ja arenemisvõim (2)	Majandusnäitajad (11) ja tulemused (2) Areng (8) Eetilised väärtused (7)
<b>EMÜ</b>	<b>TLÜ</b>	<b>TTÜ</b>	<b>TÜ</b>
Publitseerimine (11) ja teadustöö (3) Koostöö (10) Kvaliteet (5) Töökus (5)	Areng (18) Koostöö (16) Kvaliteet (13) Eetilised väärtused (12)	Areng (24) Majandusnäitajad ja tulemused (19) Koostöö (19) Kvaliteet (15)	Majandusnäitajad ja tulemused (59) Koostöö (52) Areng (50) Kvaliteet (41) Töökus (29) Traditsioonid (24)

\* Märkus: väärtused on järjestatud esinemissageduse järjekorras

Audenteses koondati märksõna “majandusnäitajad” alla järgmised väärtused: suurem turuosa (2); kiire kasv (1), kasum (1), tulu omanikele (1), käive (1) ja raha (1). Märksõna “tulemused”, mida mainiti kolmel korral on mitmetähenduslik ning võib seostuda nii majandustulemustega kui ka hariduse sisulise poolega. Kliendile orienteeritus hõlmab järgnevat: kliendisõbralikkus (2), õppijate rahulolu (1), kliendi rahulolu (1) ja rahulolematuse vältimine (1). Kvaliteet toodi märksõnana välja kolmel korral ning lisaks märgiti, et Audenteses peetakse oluliseks head haridust.

EBSis võib esile tuua majandusnäitajate olulisuse ja tulemustele orienteerituse. Sellesse kategooriasse kuuluvaid märksõnu mainiti 18 korral, sh tulemused (2); tulemuslikkus (1) ja tulemustele orienteeritus (1). Kahel korral toodi välja väärtustena “edu” ja “edukus”. Kolmel korral märgiti seda, et oluliseks peetakse raha; kas kasumit märgiti kolmel korral. Lisaks mainiti kokkuhoidu (2), efektiivsust (1), head müüki (1) ning tulueelarve täitmist (1) ja kasvu (1). EBSis rõhutati ka eetilisi väärtuseid nagu ausus (7), lojaalsus (4), eetilisus (2) ning austus (1). Omaette kategooria moodustavad väärtused, mis seostuvad arenguga: areng (3 korral mainitud), innovaatilisus (3), uuendusmeelsus (1), dünaamilisus (2) ja arenguvõimelisus (1). Sarnaselt Audentesega peetakse ka EBSis oluliseks klienti. Seoses kliendiga märgiti ära järgmised väärtused: kliendisõbralikkus (2), kliendisuhted (2), kliendid (2), kliendikeskus (1) ja kliendi rahulolu (1). Üks vastaja tõi esile selle, et oluline on olla heaks koostööpartneriks kliendile.

Eesti Infotehnoloogia Kolledžist kuulus valimisse suhteline väike hulk vastajaid. Kuigi üks vastajatest märkis, et oluliseks peetakse “ühiseid väärtusi”, on siiski ITK puhul keeruline tuua välja kõrgkoolile iseloomulikke väärtusi või neid peegeldavaid märksõnu, kuna ükski väärtuste kategooria ei eristunud väga selgelt. Kahel korral märgiti olulise väärtusena töökust; samamoodi kahel korral toodi esile korrektsus kui oluline märksõna, mis peegeldab organisatsiooni väärtusi. Korrektsusega võib tinglikult seostada ka selliseid märksõnu nagu tähtjad ja tööajast kinnipidamine. Areng ja arenguvõimelisus märgiti samuti ära kahel korral.

Akadeemias Nord toodi kõige enam esile neid väärtusi, mis liigituvad koondnimetuse “majandusnäitajad” alla. Nii peetakse Nordis oluliseks kasumit (mainitud kahel korral); klientide rohkust (2) ja suurt sisseastujate arvu (1). Lisaks mainiti kokkuhoidu (1), madalaid kulusid (1), käivet (1) ja turuosa võitmist (1). Lisaks toodi välja, et oluline on tulemustele orienteeritus (1) ja tulemused (1). Ka arengut peetakse Nordis suhteliselt oluliseks, sealjuures rõhuasetusega uuendustele. Nii märgiti neljal korral innovaatilisust, aga ka uuendusi (1); muutustega kaasaminekut (1) ja pidevat arengut ning enesetäiendust (1). Sõna “areng” märgiti ära ühe vastaja poolt. Eetiliste väärtuste kategoorias rõhutati eelkõige lojaalsust (mainiti kuuel korral) ning ühel korral vastati, et oluliseks peetakse ausust.

Eesti Maaülikoolis väärtustatakse teadustööd (mainiti kahel korral), teaduspõhisust (1). Eriti selgelt tuleb aga esile see teadustöö aspekt, mis puudutab publitseerimist. Publitseerimisega seotud märksõnu mainiti koguni 11 korral, sh kasutati järgmisi märksõnu: artiklid (3); CC artiklid (4), publikatsioonid (2), tasemel publikatsioonid (1) ja ISI Web of Science (1). EMÜs peetakse oluliseks ka koostööd. Sellega haakuvaid märksõnu on kirja pandud kümnel korral, sh koostöö (5); ning suhted, meeskond, võrgustikud ja struktuuriüksusteülene koostöö. Eraldi rühma moodustavad kvaliteediga seotud väärtused - kvaliteet (2), kõrge kvaliteet (1), kvaliteetne töötulemus (1) ja õppetöö kvaliteet (mainitud ühel korral). Viiel korral märgiti ära “töökus” kui EMÜs oluliseks peetud väärtus.

Tallinna Ülikoolis toodi kõige enam välja arenguga seonduvaid märksõnu. Nii arvas viis inimest, et nende õppeasutuses peetakse oluliseks arengut. Lisaks märgiti veel väärtusi nagu isiklik areng (1), organisatsiooni ja liikmete areng (1), ülikooli areng (1); innovaatus (4); arendus (2), uuendusmeelsus (2), uuenduslikkus (1) ja uuendused kui sellised (1). TLÜs peetakse sarnaselt Eesti Maaülikooliga oluliseks koostöö ja suhetega seonduvaid aspekte. Kuuel korral märgiti olulise väärtusena ära koostööd; lisaks veel meeskonnatööd (3), koostöövalmidust (1) ja ühtsust (2). Veel peetakse oluliseks häid suhteid (1), head sisekliimat (1) ja positiivset töökeskkonda (1) ning inimestevahelisi suhteid (1). Kolmas väärtuste grupp haakub kvaliteediga. Kümme vastajat tõi välja, et nende organisatsioonis väärtustatakse kvaliteeti; lisaks oli vastuste seas märksõnu: kvaliteetne ja sisuline töö (1), õppimise kvaliteet (1) ja õppetöö (teenuse) kvaliteet (1). Eetilisi väärtusi toodi välja 12 korral, sh ausus (7), lojaalsus (3), ustavus (1) ja solidaarsus (1).

Tallinna Tehnikaülikoolis kerkisid esiplaanile arenguga seotud märksõnad. Vastajad kasutasid järgmisi väljendeid: areng (4); arenemine (1), edasiarenemine (1), arendamine (1). Lisaks toodi esile, et oluliseks peetakse innovaatus (6); uuenduslikkust (6), ajaga kaasaskäimist (1), kaasaegsust (2), uuendusi (1) ja avatust uuendustele (1). Uuringust selgus, et TTÜs on olulised ka majandusnäitajad ja tulemused, rõhuasetusega viimasel. Nii märkis kuus vastajat, et nende organisatsioonis peetakse oluliseks tulemusi, samamoodi oli kuus vastajat seisukohal, et TTÜs väärtustatakse tulemuslikkust. Lisaks märgiti ära konkurentsivõimelisust (2 korral), müügitulemust (1), kasumit (1), raha (2) ning kvantiteeti. Sarnaselt Eesti Maaülikooli ja Tallinna Ülikooliga peetakse ka TTÜs oluliseks koostööd. Antud märksõna hõlmab järgmisi väärtusi: koostöö (4), meeskonnatöö (4), koostöövalmidus (1) ja koostöö kohalike tööstusettevõtetega (1). Suhetega seonduvalt toodi esile järgmised märksõnad: head omavahelised suhted (1), hea läbisaamine (1), hea seltskond (1), positiivne õhkkond (1), soojad suhted (1), sõbralikkus (3) ja ühtsus (1). TTÜs peetakse oluliseks ka kvaliteeti (9), lisaks kasutati järgmisi määratlusi: kvaliteetne (kõrg)haridus (2); oluline on tasemel hariduse pakkumine (1), hea hariduse tase (1), hariduse kvaliteet (1), õppetöö kvaliteet (1).

Tartu Ülikoolil oli uuringu valmis kõige suurem esindatus ning seetõttu oli vastustes ka küllaltki suur variatiivsus. Siiski võib välja tuua enamiseloomulikud koondväärtused ka TÜ kohta. Tartu Ülikoolile on iseloomulikud järgmised väärtused: majandusnäitajad ja tulemused; koostöö, areng, kvaliteet, töökus ja traditsioonid. Alljärgnevalt on esitatud igasse väärtuste gruppi koondatud märksõnad ning nende esinemissagedus.

Majandusnäitajatest ning tulemustele orienteerituse puhul nimetati järgmisi märksõnu: edu ja edukus (11); head tulemused (15); tulemuslikkus (5); edasijõudmine (1); õppetulemused (2). Lisaks toodi välja järgmised märksõnad: kasum (4); konkurentsivõime, s.h. rahvusvaheline konkurentsivõime (5); suur turuosa (1); kvantiteet (1); raha (sissetoomine) (5); tulu (1); (kulude) kokkuvõtteid (3); efektiivsus (2); eelarve täitmine (1); finantsseis (1) ja tasuvus (1).

Sarnaselt teiste avalik-õiguslike ülikoolidega peetakse ka TÜs oluliseks koostööd. Koostöö ja suhetega seotud aspekte mainiti 52 korral. Järgnevalt antakse ülevaade sellesse väärtuste kategooriasse koondatud märksõnadest: koostöö (16); koostöö välismaaga (1) ja koostöö peredega (1); koostöövalmidus (5); meeskonnatöö (1); hea meeskond (1); head suhted (7); abivalmidus (6); ühtekuuluvustunne (3); sõbralikkus (6); sõbralik töökeskkond (1); sõbralikud suhted kolleegide vahel (1); solidaarsus (1), vendlus (1); teistega arvestamine (1). Areng on väärtus, mida peavad oluliseks enamus uuringus osalenud kõrgkoole. TÜs mainiti järgmisi arenguga seotud

väärtusi: areng (mainitud 15 korral); areng ja kasv (1); arenemisvõime(lisus) (3); arenguvõimalus (1); edasimineku (1) ja liikuvus (1); enesearendus (2) ja enese-täiendamine (1); teaduse arendamine ja edendamine (3).

Lisaks koondati selle kategooria alla uuendustega seotud märksõnad. TÜs toodi väl- ja innovatsioon (2); innovaativsus (10); avatus muutustele (1) ja uutele ideedele (1); uuendused ja uuendusmeelsus (2); ajaga kaasaskäimine (1) ning kaasaegsus (1). TÜs peetakse oluliseks kvaliteeti (märkitud 31 korral), lisaks sellele toodi välja, et oluliseks peetakse kvaliteetseid õppekavasid (2); kõrgetasemelise haridusteenuse pakkumist (1); hariduse kvaliteeti (1); töö kvaliteeti (2) ning õppetöö kvaliteeti (4). Töökusega seotud märksõnu toodi ära 29 korral ning nendeks olid: töökus (16); töötahe (4); töö (5); tehtud töö hulk (1); tublidus (1), usinus (1) ja töökultuur (1). Erinevalt teistest kõrgkoolides võib eraldi väärtusena välja tuua traditsioonid ja järjepidevus, mis omasid vastajate hulgas piisavalt suurt kõlapinda. Nii leidis 18 vastajat, et TÜs peetakse oluliseks traditsioone, kolm inimest vastas et tähtis on järjepidevus. Veel märgiti ära ajalugu, akadeemiline järelkasv ja teaduskonna pikk ajalugu.

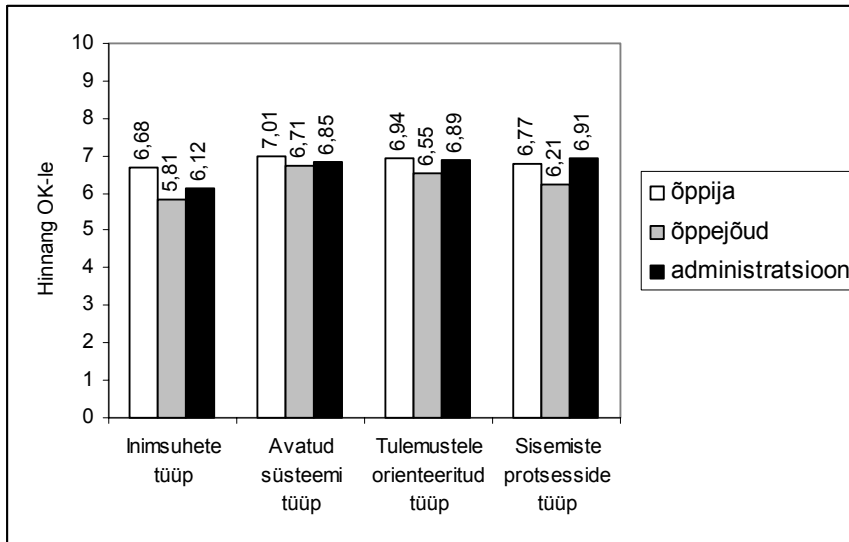
Kuna ka organisatsioonis kasutatav keel on üks organisatsioonikultuuri elemente, siis siinkohal paar märkust vastanute keelekasutuse kohta. Nordis kasutati õppeasutuse kohta mitmel korral sõna „firma” (oluliseks peetakse „elu firma nimel”, „lojaalsust ja pühendumist firmale”). Teine huvitav moment on see, kellena käsitletakse ning kui olulisena nähakse üliõpilast. Audentese ning EBSi puhul räägiti peaaegu eranditeta üliõpilasest kui kliendist. Sama trend valitseb ka avalik-õiguslike ülikoolide puhul, erandina vaid TLÜ, kus vastajad peavad oluliseks üliõpilast kui õppiijat ja mitte klienti.

Majandusnäitajad sh kasum ja käive on sõnavara, mis iseloomustab eelkõige era-kõrgkooli, kuigi majandusnäitajate olulisust mainiti mõnel korral ka avalik-õiguslikes kõrgkoolides.

### ***Vastaja positsioon ja organisatsioonikultuuri tajumine***

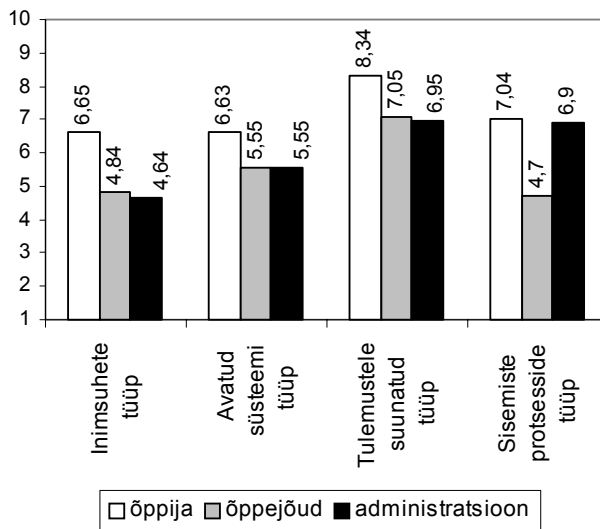
Kuna organisatsioonikultuur on oma olemuselt subjektiivne nähtus, siis võivad organisatsiooni liikmed tajuda kultuuri erinevalt. Paljude tegurite seast võib olulisemana esile tuua inimese positsiooni organisatsioonis – kultuuri tajumine sõltub nt sellest, milline on indiviidi seos oma organisatsiooniga, millised on tema tööülesanded, kui-võrd põhjalikult ta organisatsiooni tunneb jne. Joonis 2 annab ülevaate keskmistest hinnangutest vastanute gruppide lõikes üldvalimis kõrgkooli eristamata.

Rakendades ANOVA analüüsi LSD-testi, uuriti kui sarnaselt või erinevalt tajuvad organisatsioonikultuuri erinevatel positsioonidel asuvad inimesed. Analüüsist ilmnis, et statistiliselt olulised erinevused ilmnevad üldvalimis kahe organisatsioonikultuuri tüübi osas. Olulised erinevused tulid esile Inimsuhete tüübile ( $F(2, 446)=18.43; p=.000$ ) ning Sisemiste protsesside tüübile ( $F(2, 453)=5.682; p=.004$ ) antud hinnangutes. Inimsuhete tüübile antud hinnangutest eristus üliõpilaste grupp, kes andsid sellele OK tüübile oluliselt kõrgemaid hinnanguid kui administratsioon ja õppejõud. Sisemiste protsesside tüübi puhul eristus aga õppejõudude grupp, kes andis sellele OK tüübile oluliselt madalamaid hinnanguid võrreldes teiste vastajagruppidega.

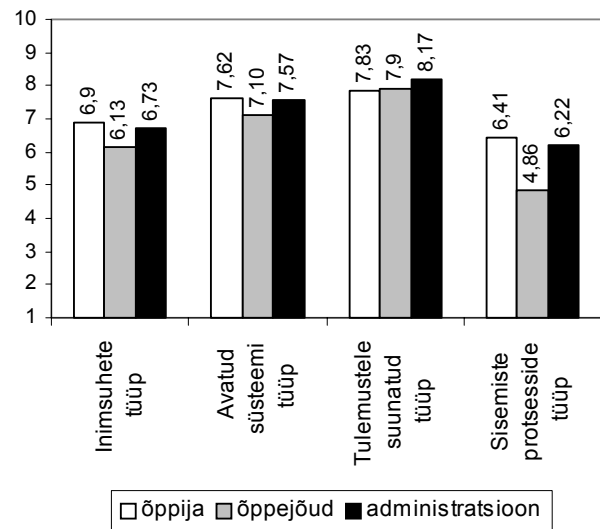


Joonis 2. Vastaja positsioon organisatsioonis ja hinnang organisatsioonikultuurile

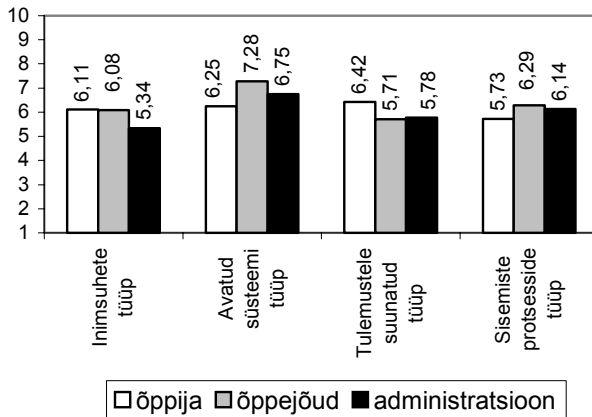
Kontrollimaks seda, kas taolised organisatsioonikultuuri tajumise seaduspärad on iseloomulikud kõikidele kõrgkoolidele, analüüsiti iga õppeasutuse puhul eraldi, kuidas vastaja positsioon organisatsioonis mõjutab tema arusaama organisatsioonikultuurist. Joonised 3-10 annavad ülevaate erinevatele organisatsioonikultuuri tüüpidele antud keskmistest hinnangutest vastavalt positsioonile organisatsioonis kõrgkoolide lõikes.



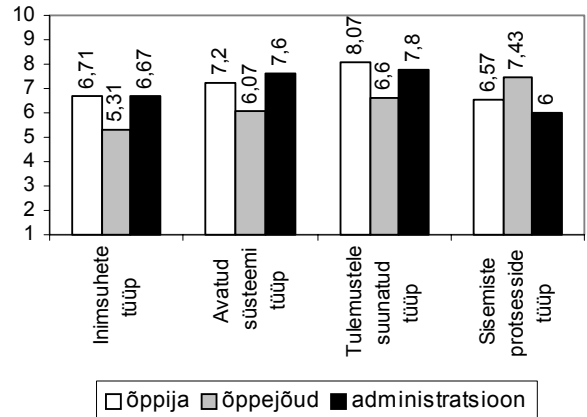
Joonis 3. Organisatsioonikultuuri tajumine erinevate positsioonide lõikes **Audentes**



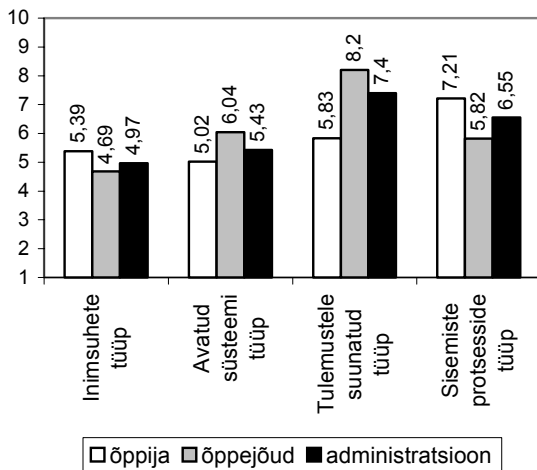
Joonis 4. Organisatsioonikultuuri tajumine erinevate positsioonide lõikes **EBS**



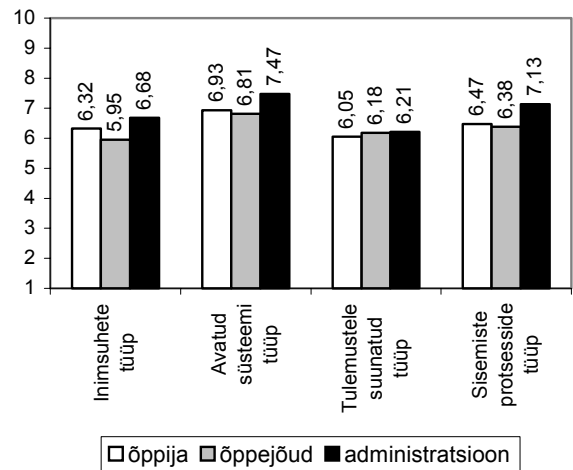
**Joonis 5.** Organisatsioonikultuuri tajumine erinevate positsioonide lõikes **Eesti Maaülikoolis**



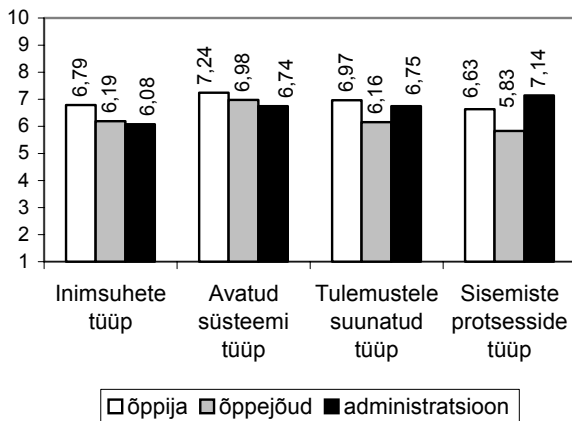
**Joonis 6.** Organisatsioonikultuuri tajumine erinevate positsioonide lõikes **Eesti Infotehnoloogia Kolledžis**



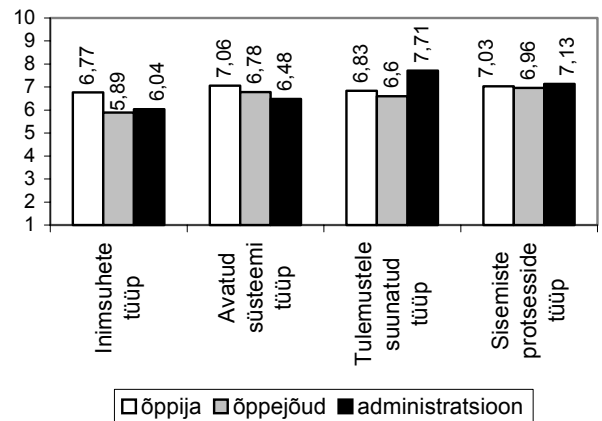
**Joonis 7.** Organisatsioonikultuuri tajumine erinevate positsioonide lõikes **Akadeemias Nord**



**Joonis 8.** Organisatsioonikultuuri tajumine erinevate positsioonide lõikes **Tallinna Ülikoolis**



**Joonis 9.** Organisatsioonikultuuri tajumine erinevate positsioonide lõikes **Tallinna Tehnikaülikoolis**



**Joonis 10.** Organisatsioonikultuuri tajumine erinevate positsioonide lõikes **Tartu Ülikoolis**

Järgnevalt on vaatluse all statistiliselt olulisi erinevusi (ANOVA analüüsi põhjal, tingimusel  $p < .05$ ) andnud hinnangud. Analüüsist selgus, et Audenteses erinesid õppijate ja õppejõudude hinnangud oluliselt kahe organisatsioonikultuuri tüübi osas. Nii andsid õppijad OK Inimsuhete ning Sisemiste protsesside tüübile oluliselt kõrgemad hinnangud kui õppejõud.

Sarnaselt Audentesele esinesid ka Tallinna Tehnikaülikoolis olulised erinevused nii Inimsuhete kui ka Sisemiste protsesside tüübi tajumises. Siin aga tulid Inimsuhete tüübi puhul esile erinevused õppijate ja administratsioonitöötajate hinnangutes (viimaste hinnang sellele OK tüübile oli madalam kui õppijate hinnang). Sisemiste protsesside tüübi puhul erinesid õppejõudude ja administratsiooni hinnangud (õppejõudude hinnang oli sellele tüübile oluliselt madalam juhtkonna hinnangust).

Tartu Ülikoolis tulid samuti erinevused esile Inimsuhete tüübi osas: õppijate hinnangud olid oluliselt kõrgemad nii õppejõudude kui ka administratsiooni hinnangutest. Erinevalt teistest eelpool käsitletud kõrgkoolidest ilmneseid erinevused ka Tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüübi osas. Tartu Ülikoolis eristus selgelt administratsioon, kelle hinnangud tulemustele orienteeritusele olid oluliselt kõrgemad nii õppijate kui ka õppejõudude hinnangutest.

Teistes valimisse kuulunud kõrgkoolides (EBS, EMÜ, ITK, Nord ja TLÜ) analüüs statistiliselt olulisi erinevusi eri positsioonidel olevate inimeste organisatsioonikultuuri tajus esile ei toonud.

#### 4.2. E-õppe kasutamine Eesti e-Ülikooli partnerkõrgkoolides

Käesoleva uuringu e-õpet puudutavas osas analüüsiti vastanute kogemust seoses e-õppe kasutamisega, nende rahulolu e-õppe hetkeseisuga organisatsioonis ning arvamust selle kohta, miks peaks e-õpet kasutama ning millised probleemid võivad seda takistada. Üliõpilaste, õppejõudude ja administratiivtöötajate ankeedid olid sarnase struktuuriga, kuid üliõpilastele esitatud küsimustes olid mõned sisulised erinevused. Seetõttu on järgnevas analüüsis õppijate tulemused enamasti esitatud õppejõudude/ administratiivtöötajate tulemustest eraldi.

Lisaks e-õppe kasutamise üldisele analüüsile uuriti ka võimalikke ühenduslülisid organisatsioonikultuuri tunnuste ja e-õppe juurutamise vahel ning käesolevas ülevaates on püütud näidata, milline e-õppe kasutusmuster on iseloomulik ühe või teise organisatsioonikultuuri tüübi domineerimise korral. Statistilise analüüsi käigus on kasutatud kirjeldavat statistikat, keskmiste võrdlemist ANOVA meetodil, Pearsoni korrelatsiooni, faktoranalüüsi peakomponentide meetodil VARIMAX pööramisega ja klasteranalüüsi.

Vastuseid on analüüsitud kõrgkoolide ja positsioonide lõikes, samuti on omavahel võrreldud e-õppe kasutajate ja mitte-kasutajate arvamusi. Sealjuures loeti e-õppe kasutajateks need küsimustikule vastanud isikud, kes on ise osalenud vähemalt ühel e-kursusel õppijana ja/või on õppejõuna kasutanud e-õpet õpetamisel (Tabel 5). Tulemuste tõlgendamisel ja eriti kõrgkoolide võrdlemisel tuleb arvestada sellega, et vaadeldud kõrgkoolid on väga erineva suurusega, mis tähendab erinevusi nii vastajate arvus kui ka vastuste sisulises iseloomus.

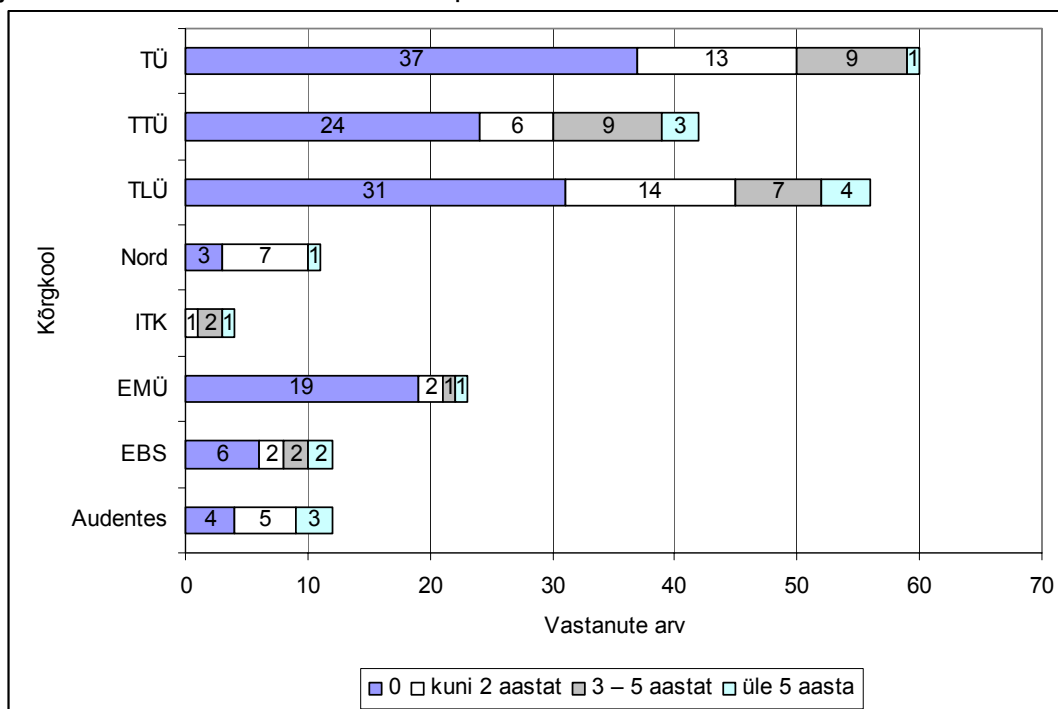
**Tabel 5.** Vastanute arvud kõrgkoolide ja positsioonide lõikes (sulgudes on e-õppe kasutajate osakaal vastanute arvust)

Kõrgkool	Vastanute arv			
	Õppija	Õppejõud	Administratsioon	KOKKU
Audentes	16 (44%)	8 (88%)	4 (75%)	28 (61%)
EBS	44 (39%)	5 (60%)	7 (57%)	56 (43%)
EMÜ	16 (38%)	8 (50%)	15 (53%)	39 (46%)
ITK	5 (40%)	3 (100%)	1 (100%)	9 (67%)
Nord	14 (43%)	5 (80%)	6 (83%)	25 (60%)
TLÜ	39 (59%)	19 (63%)	37 (57%)	95 (59%)
TTÜ	63 (57%)	22 (50%)	20 (60%)	105 (56%)
TÜ	202 (59%)	28 (57%)	32 (59%)	262 (59%)
KOKKU	399 (54%)	98 (61%)	122 (60%)	619 (56%)

## E-õppe kasutamise hetkeolukord

### Õppejõud ja administratiivtöötajad

Uuringu tulemustest nähtub, et enam kui pool (56%) kõigist vastanud õppejõududest ja administratiivtöötajatest ei ole ise e-õpet õppetöös kasutanud. Enamikes kõrgkoolides on e-õppe läbiviimise kogemusega vastanud rohkem kui neid, kel on õpetamisel kokkupuude e-õppega olnud (Joonis 11). Kõige rohkem oli e-õppe kogemusega õppejõude ning administratiivtöötajaid EMÜs (83%). TLÜs ja TTÜs on e-õppe kasutajaid rohkem kui teistes kõrgkoolides (kasutamise kogemusega vastavalt 57% ja 55%). E-õppega tegelejad isikutel on kogemusi e-kursustega enamasti 1-2 aastat (52%). Kõige vähem oli vastanute hulgas üle 5-aastase e-õppe kogemusega õppejõude ning administratiivtöötajaid. See näitab selgelt ka seda, et paari viimase aasta jooksul on e-kursuste kasutamine praktiliselt kahekordistunud.



**Joonis 11.** E-õpet õpetamisel kasutanud õppejõudude ja administratiivtöötajate arv kõrgkoolide ja e-õppe kasutamise aastate lõikes.

E-kursusel on ise õppijana osalenud samuti suhteliselt väike arv vastanud õppejõududest ning administratiivtöötajatest, e-õppes õppijana osalemise kogemus puudub neist koguni 45%. Kõige suurem oli e-õppija kogemusega vastanute osakaal Eesti Maaülikoolis (57% sellest koolist vastanutest) ning EBSs (54%). Teistes kõrgkoolides jäi e-õppe kogemusega vastanute praotsent sarnaselt 41-47% vahele. Enamik õppija-kogemusega vastanutest (74%) oli osalenud ühel või kahel e-kursusel, 16% 3-4 e-kursusel ning 10% viiel või enamal.

Seega tuleb märkida, et uuringus esitatud e-õppe alastele küsimustele vastasid pea pooled õppejõud ning administratiivtöötajad mitte isiklikust kogemusest lähtudes, vaid tuginedes kaudsele infole.

### Õppijad

46% küsitlusele vastanud üliõpilastest ei ole ise kunagi ühelgi e-kursusel osalenud. Osalenuist ligikaudu pooltel (52%) on kogemus vaid ühe e-kursuse baasil (Tabel 6).

Tabel 6. Õppijate osalemisaktiivsus e-õppes

Kõrgkool	Mittmel e-kursusel on õppijana osalenud							Kokku
	0	1	2	3	4	5	6 ja enam	
Audentes	9	5	2					16
EBS	27	9	4	2	1		1	44
EMÜ	10	2	1	2		1		16
ITK	3	1		1				5
Nord	8	4	1			1		14
TLÜ	16	12	6	2	2		1	39
TTÜ	27	18	7	5	3		3	63
TÜ	83	61	31	6	6	6	9	202
<b>KOKKU</b>	183	112	52	18	12	8	14	399

Uuringus küsiti õppija hinnangut sellele, mitmel e-kursusel nad sooviksid ühe semestri jooksul osaleda. Õppijad sooviksid võimalust ühes semestris läbida kuni kolme e-kursust. Kõige rohkem e-kursusi on valmis ühes semestris läbima Audentese ja TTÜ üliõpilased (kuni 3 kursust). EBSi, EMÜ, Nordi ja TÜ üliõpilased sooviksid võimalust läbida semestris kaks e-kursust ning TLÜ üliõpilased eelistaksid vaid ühe e-kursuse läbimist semestri jooksul. Selles küsimuses ilmnis väike erinevus (statistiliselt ebaoluline) e-õppe kogemusega ning e-õppes osalenud üliõpilaste arvamustes: mittekasutajad sooviksid osaleda 1-2 kursusel ning kasutajad pigem 2-3 kursusel.

49% vastanud üliõpilastest on nõus osalema ka täiesti veebipõhistel kursustel, 29% ei sooviks seda teha. 22% üliõpilastest ei osanud kindlat seisukohta võtta. Üldpildist kõrgemat vastuseisu täielikult veebipõhisele õppele kohtab EBS ja EMÜ õppijate seas – mõlemas ei ole ligikaudu 40% vastanud üliõpilastest nõus täielikult veebipõhistel kursustel osalema. Samas EMÜ-s on arvamused tugevamalt polariseerunud: sarnaselt teiste avalik-õiguslike ülikoolidega on ka seal nõustujate osakaal 50%. Enamikus kõrgkoolides on täielikult veebipõhistel kursustel osalemisega nõustujad ülekaalus.

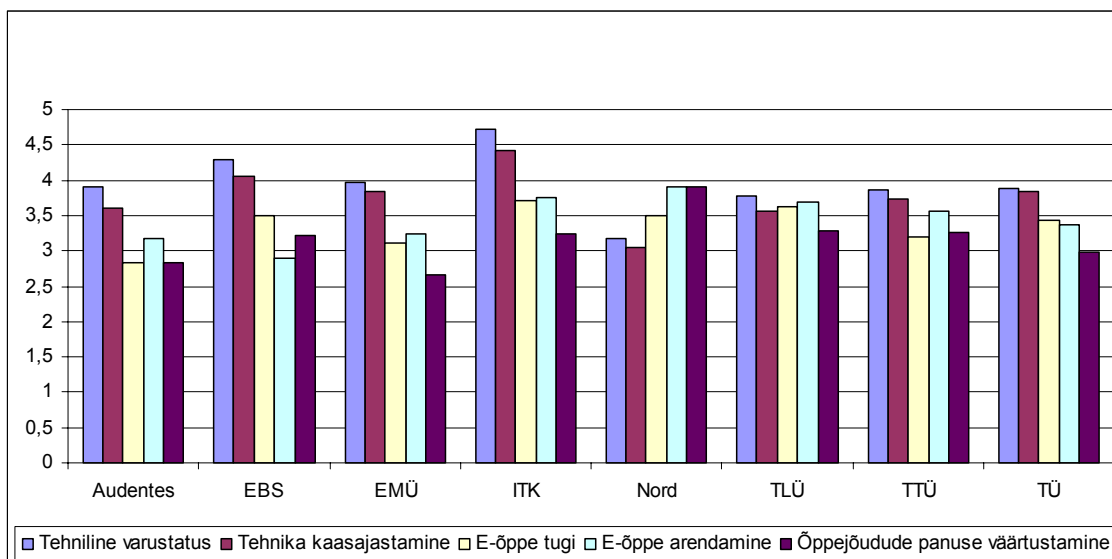
Õppejõududel ei maksa seega karta täielikult veebipõhiseid kursusi – õppijad on valmis neil osalema. Samas oleks kõige õigem kasutada kombineeritud kursusi, kus auditoorne õppetöö toimub koos e-kursusega.

### **Rahulolu e-õppe hetkeseisuga organisatsioonis**

Uuringu tulemustele tuginedes võib väita, et Eesti kõrgkoolides ollakse e-õppega seonduva valdkonna puhul kõige enam rahul töökoha tehnilise varustatusega (keskmine hinnang 5-pallilisel skaalal 3.88) ning organisatsioonipoolsete sammudega tehnika kaasajastamisel (keskmine hinnang 3.76). Veidi madalam hinnang anti e-õppe toele (3.39) ning e-õppe arendustööle (3.47). Kõige vähem ollakse rahul õppejõudude panuse väärtustamisega (3.13).

Analüüsides kõrgkoole eraldi, saab välja tuua üldise rahulolu tehniliste võimalustega (Joonis 12). Üldisest pildist erineb ainult Nord, kus ollakse rohkem rahul just õppejõu panuse väärtustamisega ja e-õppe arendustegevusega. Võrreldes teiste kõrgkoolidega on Audentese liikmed vähem rahul organisatsioonipoolse e-õppe alase toega.

Analüüsides õppijate, õppejõudude ning administratiivtöötajate hinnanguid eraldi, statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu.



**Joonis 12.** Rahulolu organisatsioonipoolse e-õppe alase toega kõrgkoolide lõikes (Koguvalim, skaalal 1-pole üldse rahul ... 5-täiesti rahul).

Kuigi kaasaegsete tehniliste võimaluste olemasolu on üks olulisi tegureid võimaldamaks üldse uusi õpetamistehnoloogiaid kasutada, tuleb olulist tähelepanu pöörata ka õppejõudude toetamisele ning julgustamisele. Vastanute suhteline rahulolematuse õppejõudu panuse väärtustamisega peegeldab ilmselt õppejõudude jaoks senini kohati lahenduseta püsivat muret töökoormuse arvestamise ning töö tasustamisega. Tulemuste analüüs näitas olulist erinevust ( $F=38.83$ ,  $p < .001$ ) e-õppe kasutajate ning mittekasutajate rahulolus e-õppe alase toega (kasutajad on rohkem rahul), seega tuleb toe pakkumist pidada oluliseks teguriks e-õppe arendamisel. E-õppe mittekasutajate rahulolematuse põhjuseid ei ole käesoleva uuringu raames võimalik välja tuua. Ühe võimaliku põhjusena võiks välja tuua õppejõudude kartuse, et nad ei leiaks e-õppe juurutamisel piisavalt vajalikku tuge. Selle põhjuseks võib omakorda olla haridustehnoloogide väike arv kõrgkoolides või õppejõudude vähene informeeritus haridustehnoloogide toe olemasolust.

Koguvalimi küsitluse andmete põhjal saab väita, et kõige enam kasutavad haridustehnoloogi ning tuutori abi EMÜ, Nordi ning TLÜ õppejõud (Tabel 7). Uuringu andmete analüüsil ilmses ka, et õppijad kasutavad e-õppes osalemisel peamiselt kaasüliõpilaste abi (keskmine hinnang 5-pallilisel skaalal 3.23), seejärel õppejõu (2.82) ning sugulaste ja sõprade abi (2.48).

**Tabel 7.** Abi kasutamine e-õppe läbiviimisel kõrgkoolide lõikes (koguvalim, skaalal 1-üldse mitte ... 5-tihti).

Kõrgkool	N	IT-tugiisik	Haridustehnoloog	Õppejõud	Tuutor	Sõbrad, sugulased	Kaasüliõpilased
Audentes	23	2.30	2.00	2.74	1.87	1.70	2.74
EBS	46	2.22	2.00	2.61	2.04	2.20	2.76
EMÜ	37	2.54	2.59	3.08	2.59	2.08	2.68
ITK	7	1.71	1.86	2.57	2.00	1.29	2.29
Nord	22	2.50	3.32	2.68	2.45	1.68	2.86
TLÜ	86	2.57	2.73	2.84	2.50	2.26	2.77
TTÜ	92	2.29	1.92	2.85	2.04	2.07	2.91
TÜ	249	2.04	1.86	2.90	1.99	2.44	3.14
Kokku	562	2.23	2.13	2.85	2.14	2.23	2.95

Õppejõude võib e-õppe kasutamisel pidada suhteliselt iseseisvateks. Kõige sagedamini pööratakse abi saamiseks IT tugiisiku (2.40) ning kaasõppejõu poole (2.33). Haridustehnoloogide ning tuutori abi kasutatakse suhteliselt vähem (vastavalt 1.84 ja 1.36). Haridustehnoloogide ja tuutorite abi vähesele kasutamisele viitab ka administratiivtöötajate hinnang, mille kohaselt peaksid õppejõud e-õppe läbiviimisel rakendama oluliselt rohkem IT tugiisiku (3.69), haridustehnoloogi (4.04) ning tuutori (3.56) abi. E-õppe kasutamise otstarbekus erinevates õppeastmetes ja -vormides

Koguvõimalimise andmete analüüsi põhjal võib väita, et e-õpet soovitakse kasutada kõige enam kaug- ja täiendõppes, vähem statsionaarses õppes. Kõige enam on statsionaarses õppes kasutamise vastu EBS ja kõige soovival seiskohal Tallinna Ülikool. Audentes ja Nord pooldavad teistest kõrgkoolidest enam e-õppe kasutamist ka bakalaureuseõppes, kõige ebaotstarbekamaks peavad bakalaureuseõppes e-õppe võimaluste rakendamist TTÜ vastajad.

Võrreldes õppijate, õppejõudude ning administratsiooni (meenutagem, et siia rühma kuuluvad paljuski ka kõrgkoolide juhtimisega kokku puutuvad isikud) arvamusi, võib ühe silmatorkava erisusena välja tuua hinnangu, mille kohaselt administratiivtöötajad sooviksid näha e-õppe kasutamist märksa rohkem just statsionaarses õppes.

E-õppe kasutajate hinnang otstarbekusele on peaaegu kõikidele küsimustele antud vastuste puhul mitte-kasutajate hinnangust kõrgem, va täiendõppe ja doktoriõppe puhul, kus seisukohad on enam-vähem kattuvad.

### ***E-õppe rakendamise motivaatorid õppejõudude jaoks***

Õppejõududel ja administratiivtöötajatel paluti ankeedis hinnata, kui sageli kasutatakse nende kõrgkoolis ühte või teist moodust motiveerimaks õppejõudusid e-õpet kasutama. Tulemustest selgus, et eri kõrgkoolides rakendatakse eri motivaatoreid erinevalt (Tabel 8), kuid sagedamini kasutatakse „pehmeid” motivaatoreid (paindlikkus õppetöö läbiviimisel ja tunnustus). „Realseid” motivaatoreid nagu näiteks lisatasu maksmine või e-õppe kohustuslikuks muutmine leiavad kasutamist harvem.

**Tabel 8.** Õppejõudude motiveerimine kõrgkoolide lõikes õppejõudude ning administratiivtöötajate hinnangute kohaselt (keskmine hinnang skaalal 1-üldse mitte ... 5-sageli).

	Audentes	EBS	EMÜ	ITK	Nord	TLÜ	TTÜ	TÜ	Üldkeskmine
<b>N</b>	12	9	21	4	10	49	35	57	197
<b>E-õppe kasutamist arvestatakse õppetöö tulemuslikkuse hindamisel</b>	1.75	2.78	2.05	2.25	4	2.49	2.49	2.18	2.39
<b>Õppejõul võimaldatakse valida õppetöö läbiviimiseks sobiv aeg ja koht</b>	3.33	2.22	2.71	2	3.5	3	2.86	2.79	2.87
<b>Tunnustatakse e-õpet kasutavaid õppejõude</b>	2.33	2.89	2.43	3	4.3	3.41	3.03	2.58	2.94
<b>Makstakse lisatasu</b>	2	3.33	1.86	1.5	3	1.98	2.03	1.7	2
<b>Tehakse kohustusks e-õppe kasutamine</b>	1.17	1.78	1.19	3.25	2.5	1.33	1.89	1.72	1.63

Kõrgkoolide omavahelises võrdluses paistavad silma Audentese keskmisest madalamad ja Nordi keskmisest kõrgemad hinnangud e-õppe kasutajate tunnustamisele ning e-õppe arvestamisele õppetöö tulemuslikkuse hindamisel. Lisatasu e-õppe läbiviimise eest makstakse keskmisest sagedamini EBSis ning keskmisest harvem TUs.

Vaadeldes õppejõudude ning administratiivtöötajate vastuseid eraldi, ilmneb oluline lahknevus töötajate hinnangutes kolme motivaatori osas. Administratiivtöötajate hinnangud olid võrreldes õppejõududega statistiliselt oluliselt kõrgemad järgmiste motivaatorite osas: e-õppe arvestamine õppetöö tulemuslikkuse hindamisel; e-õpet kasutavate õppejõudude tunnustamine ja lisatasu maksmine e-õppe läbiviimise eest. Seega tuleb tõdeda, et administratiivtöötajate (sh siis ka kõrgkoolide juhtkonna esindajad) hinnanguil on õppejõudude motiveerimiseks piisavalt erinevaid võimalusi, õppejõud ise nii ei arva. Ühe võimaliku hinnangute lahknevuse põhjusena võib välja pakkuda nn tugitöötajate selge ülevaate puudumise selles osas, kuidas ja kas nende kõrgkoolis õppejõudude motiveerimissüsteem toimib. Õppejõudude kõrgema rahulolu saavutamise ühe võimalusena saaksid kõrgkoolid mh kaaluda laialdasemat osapoolte dialoogi. Samuti võiks kõrgkoolid 1-2 motiveerimisvahendi asemel (mis õppejõudude hinnangul pole piisav või rahuldav) kasutada mitmeid ja erinevaid. Õppejõudude ja administratiivtöötajate puhul e-õppe kasutajate ja mitte-kasutajate hinnangute võrdluses siin statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud.

### ***E-õppe kasutamise eesmärgid***

Selgitamaks välja e-õppe kasutamise ajendeid ja eesmäärke, oli uuringusse lisatud küsimusteblokk, kus paluti vastajal hinnata, kuivõrd oluline on üks või teine e-õppe kasutamise aspekt.

Analüüsidest kõigi kõrgkoolide **õppejõudude ja administratiivtöötajate** vastuseid, võib öelda, et kõige enam soovitakse e-õpet kasutada õppetöö mitmekesistamiseks ning õppijate mobiilsuse toetamiseks (Tabel 9). Kõige vähemoluliseks ja/või -võimalikuks peetakse inim- ja rahalise ressursi säästmist.

Mitmete küsimustikus loetletud tegurite puhul ilmnesid kõrgkoolide lõikes hinnangute keskmistes statistiliselt olulised erinevused. EMÜ ja ITK peavad teistest enam oluliseks auditoorse õppetöö mahu vähendamist, samas EBSi jaoks ei ole see kuigi oluline argument. Õppetöö mitmekesistamine on võrreldes teiste kõrgkoolidega mõnevõrra väiksema hinnangu saanud TTÜs. Ka hindavad TTÜ ja EBSi vastanud innovaatilisust mõnevõrra madalamalt võrreldes vastajatega teistest kõrgkoolidest. Õppijate rahulolu saavutamist peavad oluliseks pigem väikesed kõrgkoolid, suurte avalikõiguslike ülikoolide ja eriti TLÜ puhul peetakse seda vähemoluliseks.

Siinkohal võiks iga uuringus osalenud kõrgkooli iseloomustamiseks välja tuua ka kõrgeima hinnangu pälvinud aspektid. Audenteses nähakse e-õppes võimalust toetada õppijate mobiilsust ja mitmekesistada õppetööd. EBSis peetakse oluliseks õppijate mobiilsuse toetamist, õppijate rahulolu saavutamist, õppetöö kvaliteedi tõstmist ja õppetöö mitmekesistamist. Ka EMÜ jaoks on e-õppe puhul oluline õppetöö mitmekesistamine ja õppijate mobiilsuse toetamine. ITK liikmete jaoks annab e-õpe võimaluse õppijate rahulolu saavutamiseks ja suurema hulga õppijate koolitamiseks. Akadeemia Nord liikmed väärtustavad innovaatilisust ja õppetöö mitmekesistamist. TLÜs on oluline õppetöö mitmekesistamine, õppijate mobiilsuse toetamine ja multimeedia võimaluste kasutamine õppematerjalides. TTÜ tähtsustab eelkõige õppe kättesaadavaks tegemist, õppijate mobiilsuse toetamist, õppijate rahulolu ning multimeedia kasutamise võimalusi e-õppes. TUs peetakse samuti oluliseks multimeedia kasutamist, õppetöö mitmekesistamist ning ajaga kaasas käimist.

**Tabel 9.** E-õppe kasutamise ajendid õppejõudude ning administratiivtöötajate hinnangul (keskmine hinnang skaalal 1-üldse mitte ... 5-väga palju).

	<b>Audentes</b>	<b>EBS</b>	<b>EMÜ</b>	<b>ITK</b>	<b>Nord</b>	<b>TLÜ</b>	<b>TTÜ</b>	<b>TÜ</b>	<b>Kokku</b>
<b>N</b>	12	9	21	4	10	49	35	57	197
<b>Õppijate rahulolu saavutamine</b>	4.25	4.33	4.10	5.00	4.00	3.55	3.86	3.89	3.89
<b>Õppijate mobiilsuse toetamine</b>	4.75	4.67	4.29	4.25	4.30	4.16	3.91	4.07	4.17
<b>Pidev kontakt õppijaga</b>	3.67	3.56	3.67	3.50	4.30	3.61	3.20	3.65	3.59
<b>Õppetöö kvaliteedi tõstmine</b>	4.42	4.33	3.62	3.25	4.20	3.61	3.49	3.81	3.75
<b>Suurema hulga õppijate koolitamine</b>	3.50	2.78	3.38	4.50	3.70	3.33	3.17	3.60	3.41
<b>Auditoorse õppetöö mahu vähendamine</b>	3.50	2.33	4.00	4.00	3.60	3.16	3.17	3.61	3.41
<b>Välisõppejõude kaasamine</b>	3.33	4.00	4.00	2.75	3.30	3.86	3.23	3.82	3.68
<b>Õppe kättesaadavaks tegemine erinevatele sihtrühmadele</b>	4.17	3.67	4.19	4.00	4.20	4.12	3.97	4.09	4.08
<b>Õppematerjalides multimeedia võimaluste kasutamine</b>	4.00	3.67	3.71	3.75	4.20	4.14	3.86	4.14	4.01
<b>Inimressursi säästmine</b>	3.33	2.89	2.81	3.25	3.90	2.96	2.83	3.23	3.07
<b>Rahaliste ressursside säästmine</b>	3.00	2.67	3.24	3.25	3.70	3.08	2.83	3.26	3.12
<b>Õppetöö mitmekesistamine</b>	4.58	4.33	4.33	4.00	4.90	4.33	3.83	4.11	4.21
<b>Organisatsiooni konkurentsivõime tõstmine</b>	4.33	4.00	4.19	4.00	4.50	3.96	3.74	3.86	3.97
<b>Innovaatilisus</b>	4.42	3.89	4.14	4.25	4.80	4.12	3.63	4.05	4.06
<b>Ajaga kaasas käimine</b>	4.25	3.44	4.00	4.25	4.70	3.98	3.71	4.11	4.01

Administratiivtöötajad hindavad võrreldes õppejõududega peaaegu kõiki valdkondi kõrgemalt (statistiliselt oluline erinevus), erandiks on vaid õppijate rahulolu saavutamine, õppetöö kvaliteedi tõstmine, inimressursi ja rahaliste ressursside säästmine – neile teguritele antud hinnangud on õppejõududega sarnased. Samuti on administratiivtöötajate vastused ühtsemad, eriti paistab see silma nendes küsimustes, kus olakse õppejõududega eri meelt. Üks hinnangute erinevuse põhjuseid võib olla selles, et administratiivtöötajad lähtusid vastamisel terve organisatsiooni perspektiivist, õppejõud aga pigem isiklikust kogemusest või motiividest lähtuvalt.

Võrreldes omavahel e-õpet kasutavate ja mitte-kasutavate õppejõudude hinnanguid on statistiliselt olulised erinevused järgmistele teguritele antud hinnangutes: õppetöö mitmekesistamise võimalus, õppijaga pidevas kontaktis olemine, innovaatilisus. Neid aspekte hindavad e-õpet kasutavad õppejõud kõrgemalt kui mittekasutajad. Administratiivtöötajate puhul ei ole statistiliselt olulisi erinevusi e-õppe kasutajate ja mittekasutajate vahel võimalik välja tuua.

Järgnevalt esitame analüüsi tulemused, mis on saadud e-õppe kasutamist ajendavate tegurite faktoranalüüsil. Faktoranalüüs võimaldab rühmitada hinnangute poolest sarnased e-õppe pakkumise motiive. Faktoranalüüsi kasutamise eelistena võib välja

tuua järgmised tegurid: esiteks annab see ülevaatliku pildi olukorrast ja hõlbustab edasist analüüsi ning teiseks pakub võimaluse tabada erinevates küsimustes sarnaseid sisulisi allhoovusi. Õppejõudude ja administratiivtöötajate hinnangute faktoranalüüsil eristusid järgmised e-õppe pakkumise motivatsiooni peakomponendid (4):

*Innovatsioon* – oluline on innovaatus, ajaga kaasas käimine, mitmekesine õppetöö, organisatsiooni konkurentsivõime (komponendi kirjeldusvõime 20%).

*Õppija* – suunatus õppija vajaduste rahuldamisele: õppijate rahulolu, õppijate mobiilsus, pidev kontakt õppijaga, õppetöö kvaliteedi tõstmine (19%).

*Efektivsus* – oluline on raha ja inimressursi säästmine, auditoorse õppetöö mahu vähendamine (16%).

*Globaalsus* – võimalik kaasata rohkem õppejõude ja õppijaid: välisõppejõudude kaasamine, uute sihtrühmade kaasamine (12%).

Uuringu üheks eesmärgiks oli selgitada seoseid e-õppe ja organisatsioonikultuuri vahel. Uuringu kavandamisel oletati, et teatud tüüpi organisatsioonikultuuri domineerimine toob kaasa ka mõne kindla e-õppe kasutamise motiivi suurema tähtsustamise. Teatud ulatuses on võimalik seoseid e-õppe kasutamismustrite ja organisatsioonikultuuri tüüpide vahel välja tuua. Raskused seoste ühesel väljatoomisel ja tõlgendamisel tulenevadki asjaolust, et kõikide uuritud kõrgkoolide puhul on tegemist nn segatüüpi organisatsioonikultuuriga.

Korrelatsioonanalüüs organisatsioonikultuuri tüüpide ja ülaltoodud e-õppe pakkumise motivatsiooni peakomponentide vahel näitas, et administratiivtöötajate puhul leidub mõeldukas positiivne seos Õppija komponendi ja Inimsuhete organisatsioonikultuuri tüübi ( $r=0.226$ ,  $p=.026$ ) ning Õppija komponendi ja Avatud süsteemi organisatsioonikultuuri tüübi vahel ( $r=0.262$ ,  $p=.006$ ). Õppejõudude puhul on negatiivne seos Efektivsuse komponendi ja Inimsuhete kultuuritüübi ( $r=-0.248$ ,  $p=.042$ ) ning Efektivsuse komponendi ja Avatud süsteemi organisatsioonikultuuri tüübi vahel ( $r=-0.323$ ,  $p=.004$ ), samuti positiivne seos Globaalsuse komponendi ning Avatud süsteemi tüübi vahel ( $r=0.227$ ,  $p=.047$ ).

Seega saab väita, et nendes kõrgkoolides, kus väärtustatakse organisatsiooni enda ja organisatsiooni liikmete arengut ning ollakse avatud muutustele, näeb juhtkond ja administratsioon e-õppe pakkumises eelkõige võimalust arvestada õppija vajadustega: saavutada õppijate rahulolu, tõsta õppetöö kvaliteeti, toetada õppijate mobiilsust ning säilitada nendega kontakt. Sellise organisatsioonikultuuri tüübiga kõrgkoolides leiavad õppejõud, et e-õppe orienteeritus õppijale nõuab märkimisväärseid kulutusi rahas ja tööjõus, samas võimaldab laiendada õppeprotsessi ning kaasata välisõppejõude ja uusi sihtrühmasid. Kuna analüüs ei leidnud seoseid e-õppe motiivide ning Tulemustele suunatud ja Sisemiste protsesside organisatsioonikultuuri tüüpide vahel, võib oletada, et nende kultuuritüüpide domineerimisel ei ole organisatsioonis ühest seisukohta e-õppe kasutamismotiivide osas.

**Õppijate** poolt sagedamini oluliseks hinnatud põhjused e-õppe kasutamiseks on võimalus mugavalt õppematerjale kätte saada, võimalus valida õppetööks sobiv aeg ja koht ning õppematerjalide mitmekesisus (Tabel 10).

**Tabel 10.** E-õppe rakendamise eesmärgid õppijate hinnangul (keskmine hinnang skaalal 1-üldse mitte ... 5-väga palju)

	Audentes	EBS	EMÜ	ITK	Nord	TLÜ	TTÜ	TÜ	Kokku
<b>N</b>	11	37	16	3	12	37	57	193	366
<b>Võimalus valida õppetöoks sobiv aeg ja koht</b>	4.73	4.19	4.63	4.00	4.58	4.57	4.26	4.43	4.41
<b>Võimalus kulusid kokku hoida (nt söidukulud)</b>	3.82	3.84	3.94	4.33	3.42	3.81	3.21	3.78	3.70
<b>Võimalus olla kaasõppijatega pidevas kontaktis</b>	3.27	3.24	3.38	2.00	3.33	3.22	3.12	3.24	3.22
<b>Võimalus olla õppejõuga pidevas kontaktis</b>	3.27	3.57	3.56	2.00	3.58	3.46	3.35	3.51	3.47
<b>Võimalus mugavalt õppematerjale kätte saada</b>	4.64	4.43	4.69	4.00	4.67	4.51	4.44	4.51	4.51
<b>Vähem auditoorset õppetööd</b>	3.27	3.16	3.50	2.33	3.58	3.27	3.63	3.28	3.34
<b>Võimalus kasutada kursuse läbimisel kõrvalist abi</b>	3.27	2.97	3.69	4.00	2.67	2.95	3.32	3.11	3.13
<b>Õppematerjalide mitmekesisus (multimeedia võimalused)</b>	4.09	3.92	4.25	3.00	4.33	4.19	3.98	3.98	4.02
<b>Õppetöö mitmekesistamine</b>	3.91	3.65	4.38	3.00	3.92	3.95	3.70	3.82	3.82
<b>E-õpe toetab iseseisvat õppimist</b>	4.27	3.30	3.81	2.67	4.33	4.08	3.72	3.65	3.71
<b>Selge ülevaade kursusest ja õppetulemustest</b>	4.55	3.73	4.06	3.00	4.25	4.24	3.86	3.76	3.87
<b>Suurem kursuste valik (ka teistest kõrgkoolidest)</b>	3.55	4.00	4.19	2.67	4.67	4.00	3.82	3.78	3.86
<b>Soov olla innovaatiline</b>	3.55	3.65	3.75	1.67	3.92	3.08	3.42	3.09	3.25
<b>E-kursusel osalemine on kohustuslik</b>	3.00	2.08	2.31	1.00	1.75	2.14	2.25	2.40	2.30
<b>Võimalus jääda anonüümseks</b>	2.27	2.38	2.38	1.00	1.75	2.24	2.32	2.31	2.28

Eri kõrgkoolide õppijate hinnangute vahel märkimisväärseid erinevusi ei ilmnenud. Küll aga võib välja tuua statistiliselt olulised erinevused e-õpet kasutavate ja mitte-kasutavate õppijate hinnangutes: kasutajatest õppijad oskasid (ilmselt oma kogemusest tulenevalt) väärtustada rohkem võimalust valida õppetöoks sobiv aeg ja koht; mitte-kasutajatest õppijad pidasid motiveerivateks teguriteks suuremat kursuste valikut ning soovi olla innovaatiline.

Siin väljatoodud hinnangutega oleks õppejõududel e-kursuse loomisel ning läbiviimisel kindlasti kasulik arvestada. Nii näiteks ei peaks kasutama mitte ainult veebipõhist testimist, vaid lõpetama kursuse auditoorse eksamiga/arvestusega, kasutama kursusel palju erinevaid ülesandeid, mis eeldavad analüüsi ja õppija enda kogemuste kasutamist.

E-õppe kasutamise motivatsiooni peakomponendid õppijate rühma puhul jaotusid faktoranalüüsil 3 rühma:

*Paindlikkus* – vabadus õppimise aja ja koha osas, vähem auditoorset õppetööd, õppematerjalide kättesaadavus, mitmekesisus, õppetöö selgus, õppetöö mitmekesisus ja iseseisva õppimise toetamine (komponendi kirjeldusvõime on 28%).

*Suhtlemine* – võimalus suhelda õppejõudude ja kaasõppijatega (19%).

*Kohustus* – e-õpe on üks kohustus, võimalik kasutada kõrvalist abi (12%).

Korrelatsioonanalüüsil ilmsid ka mõned nõrgad seosed e-õppe kasutamise komponentide ja organisatsioonikultuuri tüüpide vahel. Paindlikkuse komponendil on positiivne seos Inimsuhete tüübiga ( $r=0.134$ ,  $p=.038$ ); Suhtlemise komponendil on positiivne seos Tulemustele suunatud ( $r=0.153$ ,  $p=.014$ ) ning Sisemiste protsesside tüübiga ( $r=0.138$ ,  $p=.034$ ). Kohustuse komponent korreleerus positiivselt Sisemiste protsesside tüübiga ( $r=0.193$ ,  $p=.003$ ).

Seega võib öelda, et kõrgkoolides, kus väärtustatakse organisatsiooni liikmete ja organisatsiooni arengut, kasutavad õppijad e-õppe võimalusi eelkõige selle paindlikkuse ning mitmekesisuse pärast. Eesmärkide saavutamist ja ülesannete täitmist tähtsustava kultuuriga kõrgkoolides võimaldab e-õpe eelkõige efektiivset suhtlemist õppejõudude ning õppijate vahel. Kõrgkoolides, mille organisatsioonikultuuris on tähtsal kohal stabiilsus ja selle tagamiseks kasutatavad kirjalikud reeglid, annab e-õpe ühe suhtluskanali, aga nii mõnigi kord tajuvad õppijad e-õpet vaid õppeprotsessi ühe kohustusliku osana.

### ***E-õppe kasutamise takistused ja probleemid***

E-õppe kasutamist takistavad mitmed probleemid, mis võivad kõrgkooliti olla veidi erineva iseloomuga. Võib eeldada, et ülikoolis valitsev organisatsioonikultuur teeb teatud probleemide lahendamise lihtsamaks, teatud küsimustega tegelemise aga keerulisemaks. Selle väljaselgitamiseks oligi käesolevasse uuringusse kaasatud blokk küsimusi rea e-õpet puudutavate probleemidega, mille esinemissagedust paluti vastajal hinnata.

Vaadeldes kõigi kõrgkoolide **õppejõudude ja administratiivtöötajate** hinnanguid koos (Tabel 11), on e-õppe kasutamise peamisteks probleemideks ajapuudus (keskmine hinnang 5-pallilisel skaalal 3.92), töömahu suurenemine (3.81), õppijatega kontakti kadumine (3.56), harjumus teha auditoorset õppetööd (3.54), enda puudulikud tehnilised oskused (3.31) ning arvamus, et õppijaid ei saa veebipõhiselt objektiivselt hinnata (3.20).

Õppejõudude ning administratiivtöötajate hinnangutes tõusid statistiliselt olulistena esile järgmised erinevused kõrgkoolide vahel. Võrreldes teiste kõrgkoolidega ja eriti EBSi ning ITKga, on õppejõudude tehnilised oskused sagedamini probleemiks Akadeemias Nord, Nordi liikmeskonda kuulujad on mõnevõrra sagedamini ära märkinud ka halba tehnilist varustatust. EBSis on seevastu sagedamini probleemiks õppejõudude puudulikud pedagoogilised oskused. Õppijate tehniline varustatus ja puudulikud vahendite kasutamise oskused on vähem probleemiks ITK ja TTÜ puhul.

**Tabel 11.** E-õppe kasutamise probleemid õppejõudude ning administratiivtöötajate hinnangul kõrgkoolide lõikes (keskmise hinnang skaalal 1-üldse mitte ... 5-väga palju)

	<b>Audentes</b>	<b>EBS</b>	<b>EMÜ</b>	<b>ITK</b>	<b>Nord</b>	<b>TLÜ</b>	<b>TTÜ</b>	<b>TÜ</b>	<b>Kokku</b>
<b>N</b>	12	9	21	4	10	49	35	57	197
<b>E-õpet ei peeta efektiivseks</b>	2.58	2.67	3.33	2.25	2.50	2.69	2.49	2.86	2.75
<b>Õppejõudude puudulikud tehnilised oskused</b>	2.83	3.44	3.38	2.00	4.10	3.27	3.17	3.44	3.31
<b>Õppejõudude puudulikud pedagoogilised oskused</b>	1.75	3.33	2.76	2.50	2.80	2.55	2.77	2.47	2.59
<b>Ebapiisav tugi (haridustehnoloogid, IT tugiisikud, tuutorid)</b>	2.75	2.22	3.10	3.50	2.50	2.90	2.54	2.53	2.70
<b>Halb tehniline varustatus</b>	2.92	2.56	2.33	1.00	3.10	2.59	2.40	2.61	2.55
<b>Tehnilised probleemid (arvutid ja internet)</b>	2.50	2.33	2.10	1.00	3.00	2.43	2.29	2.39	2.36
<b>Sobiva õpikeskkonna puudumine</b>	2.58	1.78	2.52	1.25	2.70	2.43	2.49	2.47	2.43
<b>Töömahu suurendamine</b>	4.08	4.22	4.14	3.50	3.60	4.04	3.54	3.60	3.81
<b>Ajapuudus</b>	4.08	4.00	4.43	3.25	3.90	4.08	3.60	3.79	3.92
<b>Koolitusvõimaluste vähesus</b>	2.75	2.00	2.86	2.00	2.50	2.49	2.54	2.21	2.44
<b>Harjumus teha auditoorset õppetööd</b>	3.08	3.44	3.43	3.25	3.90	3.76	3.20	3.68	3.54
<b>Probleemid autoriõigustega</b>	2.75	3.11	3.24	2.50	2.80	2.65	2.57	3.18	2.88
<b>Kaob kontakt õppijatega</b>	3.75	3.56	3.67	3.75	3.00	3.76	3.00	3.74	3.56
<b>Õppijate halb tehniline varustatus</b>	2.83	3.00	2.76	1.75	2.50	3.20	2.51	3.16	2.92
<b>Õppijate tehnilised oskused</b>	2.83	3.22	2.62	1.75	2.70	3.12	2.26	3.00	2.82
<b>Õppijaid ei saa veebipõhiselt objektiivselt hinnata</b>	3.25	3.56	3.52	4.25	3.20	3.14	2.91	3.16	3.20
<b>Organisatsioon ei väärtusta e-õppe kasutamist</b>	2.50	2.22	2.76	2.25	1.80	2.24	2.40	2.81	2.48
<b>Juhtkonna toetuse puudumine</b>	2.75	1.78	2.48	2.50	2.10	2.10	2.20	2.77	2.39
<b>E-õpet ei arvestata õppetöö koormusesse</b>	2.00	3.11	2.62	3.00	2.10	2.61	2.77	3.21	2.78

Juhtkonna toetuse puudumine leiab võrreldes teistega sagedasemat äramärkimist Audenteses ja ka TUs, seevastu EBSis peetakse juhtkonna toetuse puudumist probleemiks teiste kõrgkoolidega võrreldes kõige vähemal määral. EBSi ja TÜ puhul tuuakse sagedamini probleemina välja asjaolu, et e-õpet ei arvestata õppetöö koormusesse, vähem on see probleemiks Audenteses ja Nordis.

Sagedamini välja toodud probleemid õppejõudude ning administratiivtöötajate hinnangul kõrgkoolide kaupa olid:

Audentes, EBS, EMÜ, TLÜ, TTÜ – töömahu suurenemine ja ajapuudus.

ITK – õppijaid ei saa veebipõhiselt hinnata ning kontakti kadumine õppijatega.

Nord – ajapuudus ja õppejõudude puudulikud tehnilised oskused.

Tartu Ülikool – ajapuudus, õppijatega kontakti kadumine ning harjumus teha auditoorset õppetööd.

Võrreldes omavahel õppejõudude ja administratiivtöötajate hinnanguid, võib öelda, et administratiivtöötajad pidasid mitmeid probleeme tõsisemateks kui õppejõud. Kõige suuremad vahed olid hinnangutes harjumusele teha auditoorset õppetööd (õppejõud 3.0, admin 3.9) ja õppejõudude puudulikele tehnilistele oskustele (õppejõud 2.9, admin 3.6); aga ka hinnangutes halvale tehnilisele varustatusele, õppejõudude puudulikele pedagoogilistele oskustele ning toe ebapiisavusele. Nii õppejõud kui administratiivtöötajad peavad suuremateks takistavateks probleemideks ajapuudust ja kontakti kadumist õppijatega, kuid võrreldes õppejõududega hindavad administratiivtöötajad oluliselt suuremateks probleemideks nii õppejõududest lähtuvat (harjumused ja valmisolek) kui ka organisatsioonist lähtuvat (tugi).

Statistiliselt oluline erinevus probleemide hindamisel ilmnis e-õpet kasutavate ning mittekasutavate õppejõudude hinnangute võrdlemisel. Mittekasutajad pidasid mõnevõrra suuremateks probleemideks seda, et e-õpet ei peeta efektiivseks, puudub sobiv õpikeskkond ja tekivad probleemid autoriõigusega. Administratiivtöötajate puhul e-õppe kasutajate ja mitte-kasutajate vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei ole.

Õppejõudude ja administratiivtöötajate hinnangud e-õppe takistuste kohta sisaldasid faktoranalüüsi järgi 5 komponenti:

*Tehniline tugi* – puudus on tehnikast või toest (haridustehnoloogid, IT-tugiisikud), tehnilised probleemid arvutiga ja internetiga, sobiva õpikeskkonna puudumine (komponendi kirjeldusvõime on 17%).

*Õppijad* – probleemid autoriõigustega ja õppijatega: kontakti kadumine, probleem hindamisega, õppijate puudulik tehniline varustus ja tehnilised oskused (13%).

*Organisatsioonipoolne tugi* – ei väärtustata ja ei toetata e-õppe kasutamist, ei arvestata e-õpet õppetöö koormuse osana (12%).

*Töömaht* – vähe aega ja kasvav töömaht (10%).

*Oskused ja harjumused* – takistuseks on õppejõu puudulikud tehnilised ja pedagoogilised oskused; õppejõudude harjumus teha auditoorset õppetööd (10%).

Õppejõudude puhul leidis negatiivne korrelatsioon Avatud süsteemi organisatsioonikultuuri tüübi ning Tehnilise toe puudumise komponendi ( $r=-0.324$ ,  $p=.004$ ) ja Organisatsiooni toe puudumise komponendi ( $r=-0.405$ ,  $p<.001$ ) vahel. Ka oli õppejõudude puhul positiivne seos Inimsuhete tüübi ja Õppijate komponendi vahel ( $r=0.296$ ,  $p=.014$ ). Administratiivtöötajate hinnangute puhul oli negatiivne korrelatsioon Avatud süsteemi organisatsioonikultuuri tüübi ning Tehnilise toe puudumise komponendi ( $r=-0.194$ ,  $p=.045$ ) ja Organisatsiooni toe puudumise komponendi ( $r=-0.328$ ,  $p<.001$ ) vahel. Inimsuhete kultuuritüübil oli administratiivtöötajatel seos Tehnilise toe puudu-

mise komponendiga ( $r=-0.339$ ,  $p<.001$ ) ning Töömahu komponent oli negatiivses seoses Tulemusele suunatud kultuuritüübiga ( $r=-0.231$ ,  $p=.021$ ).

Kui organisatsioon toimib avatud süsteemina ja seal valitseb dünaamiline ning ettevõtlik õhkkond, siis tähendab see nii õppejõudude kui administratiivtöötajate jaoks, et on vähem probleeme nii e-õppe tehnilise kui organisatoorse poolega. Inimsuhetele suunatud kultuuritüübi domineerimisel peavad õppejõud olulisteks probleeme, mis on seotud õppijaga; administratiivtöötajad aga organisatsiooni tehnilise toimimisega seotud aspekte. Organisatsioonides, kus ollakse pühendunud eesmärkide saavutamisele ei pea administratiivtöötajad e-õppe rakendamisest tulenevat töömahu kasvamist nii suureks takistuseks, kui mõne teise kultuuritüübi poolt domineeritud organisatsioonis.

Kõigi kõrgkoolide kokkuvõttes olid **õppijate** peamisteks e-õppega seonduvateks probleemideks sobivate e-kursuste vähesus (keskmine hinnang 3.56), auditoorse õppetöö eelistamine (3.37), kontakti kadumine kaasõppijatega ja õppejõuga (vastavalt 3.37 ja 3.29) ning ajapuudus (3.21).

Õppijate probleemid kõrgkoolis e-õppe väärtustamisega, toega ning e-kursuste ja tavakursuste võrdse arvestamisega tõusid kõigi kõrgkoolide võrdluses teravalt esile just EMÜs. Seal toodi probleemidena välja veel sobivate e-kursuste vähesust ning kontakti halvenemist. Audentese õppijatele oli teravaks probleemiks veebipõhise hindamise objektiivsus ning soov teha auditoorset õppetööd. EBSi õppijad peavad probleemiks sobivate e-kursuste vähesust ning nad eelistavad antud vastuste põhjal pigem auditoorset õppetööd, mis ei kahjusta kontakti õppejõuga ning teiste õppijatega. Nordi õppijatele meeldib samuti auditoorne õppetöö, probleemiks on kontakti kadumine ja õppejõudude tehnilised oskused. TLÜs peetakse takistavateks teguriteks e-kursuste vähesust, sobiva õpikeskkonna puudumist, kontakti halvenemist ja asjaolu, et auditoorne õppetöö meeldib rohkem. TTÜs toodi takistustena välja e-kursuste vähesus, ajapuudus ning kontakti halvenemine. TÜs märgiti samuti kõige enam e-kursuste vähesust, kontakti halvenemist ning auditoorse õppetöö meeldimist.

E-õppe kogemusega ning e-õppes osalenud üliõpilaste poolt välja toodud probleemid olid sarnased, kuid mittekasutajate hinnangud olid enamiku probleemide puhul oluliselt kõrgemad.

Eelpooltoodu põhjal soovitusi tehes võiks ennekõike märkida, et enamik loetletud probleemidest on kõrvaldatavad – tuleb neile aspektidele vaid e-kursuste loomisel rohkem tähelepanu pöörata. Ilmselt on olemasolevate e-kursuste hulgas suhteliselt vähe kohustuslikke aineid – õppija valib, kas osaleda või mitte. Osa üliõpilastest võib otsustada mitteosalemise kasuks just seetõttu, et näevad selliseid tõsisemaid probleeme.

Faktoranalüüsis eristusid õppijate poolt rõhutatud takistavates tegurites 6 komponenti:

*Tehnilised probleemid* – probleemiks ITK alased oskused, tehniline varustatus, probleemid tehnikaga, kulutuste suurenemine (komponendi kirjeldusvõime on 16%).

*Organisatsiooni hoiak* – organisatsioon ei väärtusta ega toeta õppijat, e-õpet ei peeta efektiivseks, negatiivne suhtumine, ei arvestata võrdseks tavaõppega (15%).

*Suhtlemine* – e-õpe kahandab otseseid suhtlemisvõimalusi, probleem hindamisega, meeldib auditoorne õppetöö (13%).

*Individaalsed raskused* – õppija puudulikud oskused, enesedistsipliini puudumine, töömahu suurenemine või napp ajaressurss (11%).

*Õppejõudude oskused* – õppejõudude kasinad tehnilised või pedagoogilised oskused (9%).

*E-kursuste pakkumine* – pole sobivaid kursusi (6%).

Õppijate hinnangutes leiduvad mõned nõrgad korrelatsioonid Tehniliste probleemide komponendi ja Sisemistele protsessidele suunatud organisatsioonikultuuri tüübi vahel ( $r=0.140$ ,  $p=.030$ ) ning Tulemusele orienteeritud kultuuritüübi ja Õppejõudude oskuste komponendi vahel ( $r=0.132$ ,  $p=.033$ ). Seega võib oletada, et kõrgkoolides, kus valitseb stabiilsus ja peetakse oluliseks reeglite täitmist, võivad õppijad tajuda tehnilisi probleeme mõnevõrra suurematena. Kõrgkoolides, kus väärtustatakse tulemusi, võivad õppijad õppejõudude kasinaid oskusi pidada e-õppe kasutamist takistavateks teguriteks.

## 5. Järeldused

Nagu käesolevas aruandes korduvalt märgitud, on organisatsioonikultuuri puhul tegemist raskestidefineeritava ning -mõõdetava nähtusega. Seda kinnitasid ka läbiviidud uuringu tulemused. Uuringu käigus läbi viidud analüüs näitas selgelt, et Eesti kõrgkoolide puhul on organisatsioonikultuuri kirjeldamine keeruline, veel enam on keeruline pidada Eesti akadeemilisi asutusi sarnase organisatsioonikultuuriga üksusteks. Vaatamata sellele, et kõikide kirjeldatud organisatsioonide tegevusvaldkond on sarnane, tulevad organisatsioonikultuuri pinnalt ometi esile olulised erinevused kõrgkoolide vahel.

Analüüsi põhjal võib väita, et suhteliselt sarnasemad on uuringus osalenud erakõrgkoolid, kus domineerib eelkõige tulemustele orienteeritus ning suhteliselt vähem on reglementeeritust ja bürokraatiat. Väärtustena rõhutatakse neis organisatsioonides mitmesuguseid majandusnäitajaid (kasum, käive jne), aga ka kliendile orienteeritust ja arengut.

Eesti avalik-õiguslike ülikoolide organisatsioonikultuuri iseloomustavaks tunnuseks on dünaamilisus ja valmisolek muutusteks – nendes organisatsioonides domineeris organisatsioonikultuuri avatud süsteemi tüüp. Avatud süsteemi tüüp oli dominantne tunnus nii Tallinna Tehnikaülikoolis, kui ka Tallinna Ülikoolis ja Eesti Maaülikoolis. Tartu Ülikool on seevastu teistest kõrgkoolidest erinev, kuna seal ei ole võimalik tuua välja üht ja ainust domineerivat kultuuritüüpi. Tegemist on tasakaalustatud kultuuriga, kus on võrdselt esindatud nii tulemustele orienteeritus, avatud süsteemi tüübile kui ka sisemiste protsesside tüübile iseloomulikud jooned. Tartu Ülikoolile on oluliselt vähemiseloomulik OK inimsuhete tüüp, mis väärtustab organisatsiooni liikmete arengu toetamist ning häid suhteid organisatsioonis. Suurtes avalik-õiguslikes ülikoolides rõhutati erinevaid väärtusi. Siiski on neile omased mõned ühised väärtused. Nendeks võib pidada kvaliteeti ja koostööd.

Ka majandusnäitajaid ja tulemusi peavad Eesti kõrgkoolide liikmed oma organisatsioonide puhul oluliseks, erandiks on siinjuures Eesti Maaülikool, kus see väärtuste grupp esiplaanile ei kerkinud. Eesti Maaülikooli puhul on huvitav see, et kuigi organisatsioonis domineerib arengut väärtustav Avatud süsteemi OK tüüp, siis areng kui väärtus eraldi äramärkimist ei leidnud. Seevastu peetakse Eesti Maaülikoolis väga oluliseks publitseerimist ja teadustööd. Publitseerimine kui väärtus omaette ei tulnud esile ühegi teise kõrgkooli väärtuste pingereas. Tartu Ülikoolis peeti erinevalt teistest kõrgkoolidest oluliseks traditsioone ja järjepidevust.

Uuringus käsitleti eraldi ka organisatsiooni liikmete positsiooni mõju organisatsioonikultuuri tajumisele. Analüüsis eristati organisatsiooni liikmeid kolme positsiooni alusel – õppijad, õppejõud ja administratsioon. Üldiselt leiti, et Inimsuhete OK tüübile andsid õppijate oluliselt kõrgemaid hinnanguid kui administratiivtöötajad ja õppejõud. Siit võib järeldada, et õppijad tajuvad oma õppeasutuses rohkem meeskonnatunnet ja liikmete arendamise aspekte kui õppejõud ja administratsioon. See on mõneti arusaadav, kuna ilmselt õppijad langetasid oma otsuse sageli omavahelistest suhetest lähtuvalt, mis kahtlemata võivad olla lähedasemad kui töötajate omad. Õppejõudude rühm andis võrreldes teistega oluliselt madalamaid hinnanguid Sisemiste protsesside OK tüübile, millest võib järeldada, et bürokraatia ja reeglistik mõjutab eelkõige tudengite ja administratsiooni tegevust või tajuvad viimased seda lihtsalt selgemalt.

Analüüsides positsiooni mõju OK tajumisele kõrgkoolide lõikes, leiti et hinnangute varieeruvus pole kõrgkooliti sarnane. Audenteses erinesid omavahel õppijate ja õp-

pejõudude hinnangud nii Inimsuhete kui Sisemiste protsesside OK tüübi osas, kusjuures tudengite hinnangud mõlemale OK tüübile olid oluliselt kõrgemad. Tallinna Tehnikaülikoolis ilmnesid erinevused samade OK tüüpide puhul. Inimsuhete tüübi puhul osutusid õppijate ja administratsiooni hinnangud, mistõttu võib öelda, et selle aspekti lõikes tajuvad õppijad ja õppejõud organisatsiooni sarnaselt. Sisemiste protsesside tüübi puhul erinesid õppejõudude ja administratsiooni hinnangud (õppejõudude hinnang oli sellele tüübile oluliselt madalam juhtkonna hinnangust). Tartu Ülikooliski andsid õppijad Inimsuhete tüübile oluliselt kõrgemaid hinnanguid kui õppejõud ja ka administratsioon. Samas tuli esile see, et organisatsiooni liikmed tajuvad erinevalt ka tulemustele orienteeritust. Nii eristus selgelt administratsioon, kelle tajuvad erinevalt hinnangud tulemustele orienteeritusele olid oluliselt kõrgemad nii õppijate kui ka õppejõudude hinnangutest.

Samas EBSis, EMÜs, ITKs, Nordis ja TLÜs ei toonud analüüs esile statistiliselt olulisi erinevusi erinevatel positsioonidel olevate inimeste organisatsioonikultuuri tajumises.

See, et organisatsioonis eri positsioonidel ning eri funktsioone täitvad liikmed tajuvad oma organisatsiooni kultuuri erinevalt, on ootuspärane. Mõneti leidis kinnitust teooriast tuntud väide, et kõrgkoolidele on omane fragmenteeritud kultuur – uuringu tulemuste põhjal ei saa väita, et Eesti akadeemilistes asutustes oleks olemas ühtne akadeemiline organisatsioonikultuur. Tõenäoliselt oleksid erinevused tulnud välja ka struktuuriüksuste pinnalt, kuid küsitluse valimi suurus ja koosseis ei võimaldanud analüüsis nii üksikasjalike detailideni laskuda.

Organisatsioonikultuuri tüübi ja e-õppe kasutamise vaheliste seoste kirjeldamiseks on võimalik välja tuua järgmised tunnused:

### **Inimsuhete tüüp**

E-õppe kasutamise motiivideks on õppija rahulolu saavutamine ning kõige vähem raha- ja inimressursi säästmine. Õppijate motiiviks on eelkõige vabadus valida õppimise aega ja kohta, samuti õppematerjalide kättesaadavus ning õppeprotsessi selgus. Probleemideks ei ole sellises organisatsioonis õppejõudude ja administratiivtöötajate arvates tehnika ja tehnilise toe puudumine ega organisatsioonipoolse toe ja tunnustuse puudumine. Õppijate arvates ei ole takistuseks ka õppejõudude oskused.

### **Avatud süsteemi tüüp**

E-õppe kasutamise motiivideks on õppija rahulolu saavutamine ning kõige vähem raha- ja inimressursi säästmine. Õppijaid motiveerib e-õpet kasutama peamiselt suhtlemise hõlbustamine. Probleemideks ei ole sellises organisatsioonis õppejõudude ja administratiivtöötajate arvates tehnika ja tehnilise toe puudumine ega organisatsioonipoolse toe ja tunnustuse puudumine. Õppejõudude oskused pole takistuseks õppijate arvates.

### **Tulemustele orienteeritud tüüp**

E-õppe kasutamise motiivid on väga erinevad, mistõttu ükski motiivide faktor teistest ei eristu. Õppijad peavad oluliseks võimalust e-õppes suhelda ning kasutavad e-õpet, kuna see on kohustuslik või annab võimaluse kasutada kõrvalist abi kursuse läbimisel. Takistuseks on õppejõudude ja juhtkonna arvates õppijatega seotud probleemid ning pigem mitte suur ajakulu ega töömaht seoses e-õppe kasutamisega.

### **Sisemiste protsesside tüüp**

E-õpet kasutatakse eelkõige rohkemate õppejõudude ning õppijate kaasamiseks. Õppijad tähtsustavad võimalust paremini õppejõuga ning kaasõppijatega suhelda, võimalust kasutada kõrvalist abi. Samuti on põhjuseks kohustus osaleda e-kursustel. Probleemiks on õppejõudude ja juhtkonna arvates pigem õppijatega seonduv – nende oskused, varustatus, hindamine ja kontakt. Õppijatele teevad muret tehnilised probleemid.

Kirjeldatud tüüpide võrdluse alusel saab välja tuua Inimsuhete tüübi ja Avatud süsteemi tüübi, samuti Tulemustele orienteeritud ja Sisemiste protsesside tüübi suhtelise sarnasuse. Kusjuures erakõrgkoolides domineerib pigem Tulemustele suunatud ning Sisemiste protsesside OK tüüp ja avalik-õiguslikes Inimsuhete ning Avatud süsteemi OK tüüp.

Kõrgkoolides, kus väärtustatakse organisatsiooni liikmete ja organisatsiooni arengut, kasutavad õppijad e-õppe võimalusi eelkõige selle paindlikkuse ning mitmekesisuse pärast. Eesmärkide saavutamist ja ülesannete täitmist tähtsustava kultuuriga kõrgkoolides võimaldab e-õpe eelkõige efektiivset suhtlemist õppejõudude ning õppijate vahel. Kõrgkoolides, mille organisatsioonikultuuris on tähtsal kohal stabiilsus ja selle tagamiseks kasutatavad kirjalikud reeglid, annab e-õpe ühe suhtluskanali, aga nii mõnigi kord tajuvad õppijad e-õpet vaid õppeprotsessi ühe kohustusliku osana.

Kuna tuleb tõdeda, et enamasti ei ole e-õpe Eesti kõrgkoolides prioriteetne valdkond ning sageli puudub märkimisväärne organisatsioonipoolne surve õppejõududele e-õppega tegelemiseks, on iga õppejõu otsustada, kas ta seda õppetöös kasutab või mitte. Kasutamine aga sõltub ilmselt pigem õppejõu isiksuseomadustest ja mitte organisatsioonist tervikuna.

## 6. Kasutatud kirjandus

- Bartell, M.** (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
- Clark, B. R.** (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*. Oxford.
- De Freitas, S., Oliver, M.** (2005). Does E-learning Policy Drive Change in Higher Education?: A case study realting models of organisational change to e-learning implementation. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 9 (1), 81-95.
- De Witte, K, van Muijen, J. J.** (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 497-502.
- Douglas, M.** (1978). *Cultural Bias*. London.
- Froman L.** (1999). The University as Learning Community. *Journal of Adult Development*, 6 (3), 185-192.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G.** (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Jaakson, K., Reino, A., Vadi, M.** (2004). Critical Incidents at Work: an Insight to Managing Organisational Values. 9th International Conference of Work Values and Behavior 4-6 August; New Orleans, U.S.
- McPherson, M., Nunes, M. B.** (2006). Organisational issues for e-learning. Critical success factors as identified by HE practitioner. *International Journal of Educational Management*, 20 (7), 542-558.
- Nyvang, T.** (2006). Implementation of ICT in Higher Education as Integrating Activity Systems. Paper in *Networked Learning Conference*.  
<http://www.networkedlearningconference.org.uk/abstracts/pdfs/P27%20Nyvang.pdf>
- Obenchain, A. M., Johnson, W. C., Dion, P. A.** (2004). Institutional Types, Organizational Cultures, and Innovation in Christian Colleges and Universities. *Christian Higher Education*, 9, 15-39.
- Oliver, R.** (1999). Exploring strategies for online teaching and learning. *Distance Education*, 20 (2), 240-254.
- Padaki, V.** (2000). Coming to Grips With Organizational Values. *Development in Practice*, 10 (3/4), 420-435.
- Pajo, K., Wallace, C.** (2001). Barries to the Uptake of Web-Based Technology by University Teachers. *Journal of Distance Education*, 16 (1), 70-84.
- Portfelt, I.** (2002). Adaptability of a University Organisation. CHEPS Summer School.
- Shaw, S., Zabudsky, J.** (2002). A Strategic Planning Approach to Technology Integration: Critical Success Factors. Proceedings of the Pacific Telecommunications Council, report.
- Silver, H.** (2003). Does a University Have a Culture? *Studies in Higher Education*, 28 (2), 157-170.

**Studies in the Context** of the E-learning Initiative: Virtual Models of European Universities (2004). Final Report to the EU Commission.

[http://www.elearningeuropa.info/extras/pdf/virtual\\_models.pdf](http://www.elearningeuropa.info/extras/pdf/virtual_models.pdf)

**Vadi, M.** (2000). Organisatsioonikultuur ja väärtused ja nende vahelised seosed (eesti näitel). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, dissertatsioon, 221 lk.

**Van den Berg, P., Wilderom, C. P. M.** (2004). Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 570-582.

**Van der Meulen, B.** (2002). Europeanization of Research and the Role of Universities: an Organizational-Cultural Perspective. *Innovation*, 15 (4), 341–355.

**Vanderberghe, C., Peiró, J. M.** (1999). Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 569-581.

**Vlasceanu, L., Davies, J. L.** (2001). Virtual Versus Classical Universities: Conflict or Collaboration? Virtual and Classical Universities between Complementarity and Contrast. *Higher Education in Europe*, 26 (4), 475-485.

**Wejnert, B.** (2002). Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework. *Annu. Rev. Sociol.*, 28, 297-326.

## 7. Lisad

Vastanute üldine iseloomustus ja keskmised hinnangud OK küsimustiku väidetele

**Tabel 1. Vastajate vanus kõrgkoolide lõikes**

Asutus \* vanuse kategooriad Crosstabulation

			vanuse kategooriad					Total
			<= 22,00	23,00 - 26,00	27,00 - 33,00	34,00 - 46,00	47,00+	
Asutus	Audentes	Count	0	6	3	6	8	23
		% within Asutus	,0%	26,1%	13,0%	26,1%	34,8%	100,0%
	Estonian Business School	Count	8	7	18	6	6	45
		% within Asutus	17,8%	15,6%	40,0%	13,3%	13,3%	100,0%
	Eesti Maaülikool	Count	4	7	10	8	8	37
		% within Asutus	10,8%	18,9%	27,0%	21,6%	21,6%	100,0%
	Eesti Infotehnoloogia Kolledž	Count	1	2	0	1	3	7
		% within Asutus	14,3%	28,6%	,0%	14,3%	42,9%	100,0%
	Akadeemia Nord	Count	0	2	5	8	7	22
		% within Asutus	,0%	9,1%	22,7%	36,4%	31,8%	100,0%
	Tallinna Ülikool	Count	9	13	13	30	19	84
		% within Asutus	10,7%	15,5%	15,5%	35,7%	22,6%	100,0%
	Tallinna Tehnikaülikool	Count	21	16	18	12	25	92
		% within Asutus	22,8%	17,4%	19,6%	13,0%	27,2%	100,0%
	Tartu Ülikool	Count	70	61	45	45	28	249
		% within Asutus	28,1%	24,5%	18,1%	18,1%	11,2%	100,0%
Total		Count	113	114	112	116	104	559
		% within Asutus	20,2%	20,4%	20,0%	20,8%	18,6%	100,0%

**Tabel 2. Vastajate õppeaste kõrgkoolide lõikes (ainult õppijad)**

Asutus \* õppeaste [ÕPPIJA] Crosstabulation

			õppeaste [ÕPPIJA]					Total	
			diplomiõpe	bakalaureus	magistrantuur	internatuur	doktorantuur		muu
Asutus	Audentes	Count	0	9	2	0	0	0	11
		% within Asutus	,0%	81,8%	18,2%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Estonian Business School	Count	1	28	7	0	1	0	37
		% within Asutus	2,7%	75,7%	18,9%	,0%	2,7%	,0%	100,0%
	Eesti Maaülikool	Count	2	3	5	0	5	1	16
		% within Asutus	12,5%	18,8%	31,3%	,0%	31,3%	6,3%	100,0%
	Eesti Infotehnoloogia Kolledž	Count	1	2	0	0	0	0	3
		% within Asutus	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Akadeemia Nord	Count	1	9	2	0	0	0	12
		% within Asutus	8,3%	75,0%	16,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Tallinna Ülikool	Count	0	23	8	0	6	0	37
		% within Asutus	,0%	62,2%	21,6%	,0%	16,2%	,0%	100,0%
	Tallinna Tehnikaülikool	Count	1	30	16	0	7	3	57
		% within Asutus	1,8%	52,6%	28,1%	,0%	12,3%	5,3%	100,0%
	Tartu Ülikool	Count	13	113	46	1	13	7	193
		% within Asutus	6,7%	58,5%	23,8%	,5%	6,7%	3,6%	100,0%
Total		Count	19	217	86	1	32	11	366
		% within Asutus	5,2%	59,3%	23,5%	,3%	8,7%	3,0%	100,0%

**Tabel 3. Vastajate haridustase kõrgkoolide lõikes (ainult õppejõud ja administraatiivtöötajad)**

**Asutus \* haridus [ÕPPEJÕUD; ADMIN] Crosstabulation**

			haridus [ÕPPEJÕUD; ADMIN]		Total
			kesk- või kesk-eri	kõrgem	
Asutus	Audentes	Count	0	12	12
		% within Asutus	,0%	100,0%	100,0%
	Estonian Business School	Count	0	8	8
		% within Asutus	,0%	100,0%	100,0%
	Eesti Maaülikool	Count	0	21	21
		% within Asutus	,0%	100,0%	100,0%
	Eesti Infotehnoloogia Kolledž	Count	0	4	4
		% within Asutus	,0%	100,0%	100,0%
	Akadeemia Nord	Count	1	9	10
		% within Asutus	10,0%	90,0%	100,0%
	Tallinna Ülikool	Count	6	43	49
		% within Asutus	12,2%	87,8%	100,0%
	Tallinna Tehnikaülikool	Count	4	31	35
		% within Asutus	11,4%	88,6%	100,0%
	Tartu Ülikool	Count	3	54	57
		% within Asutus	5,3%	94,7%	100,0%
Total		Count	14	182	196
		% within Asutus	7,1%	92,9%	100,0%

**Tabel 4. Vastajate teaduskraad kõrgkoolide lõikes**

**Asutus \* teaduskraad Crosstabulation**

			teaduskraad				Total
			puudub	omandamisel	magister	doktor	
Asutus	Audentes	Count	3	9	9	2	23
		% within Asutus	13,0%	39,1%	39,1%	8,7%	100,0%
	Estonian Business School	Count	11	25	7	2	45
		% within Asutus	24,4%	55,6%	15,6%	4,4%	100,0%
	Eesti Maaülikool	Count	3	9	16	9	37
		% within Asutus	8,1%	24,3%	43,2%	24,3%	100,0%
	Eesti Infotehnoloogia Kolledž	Count	3	0	2	2	7
		% within Asutus	42,9%	,0%	28,6%	28,6%	100,0%
	Akadeemia Nord	Count	7	4	6	5	22
		% within Asutus	31,8%	18,2%	27,3%	22,7%	100,0%
	Tallinna Ülikool	Count	14	29	31	12	86
		% within Asutus	16,3%	33,7%	36,0%	14,0%	100,0%
	Tallinna Tehnikaülikool	Count	12	38	29	13	92
		% within Asutus	13,0%	41,3%	31,5%	14,1%	100,0%
	Tartu Ülikool	Count	51	133	47	19	250
		% within Asutus	20,4%	53,2%	18,8%	7,6%	100,0%
Total		Count	104	247	147	64	562
		% within Asutus	18,5%	44,0%	26,2%	11,4%	100,0%

**Tabel 5. Vastajate struktuuriüksus kõrgkoolide lõikes (ainult admin)**

Asutus \* struktuuriüksus [ADMIN] Crosstabulation

			struktuuriüksus [ADMIN]				Total
			haldusstruktuur	instituut	kolledž	teaduskond	
Asutus	Audentes	Count	3	0	0	1	4
		% within Asutus	75,0%	,0%	,0%	25,0%	100,0%
	Estonian Business School	Count	4	1	0	0	5
		% within Asutus	80,0%	20,0%	,0%	,0%	100,0%
	Eesti Maaülikool	Count	5	0	0	9	14
		% within Asutus	35,7%	,0%	,0%	64,3%	100,0%
	Eesti Infotehnoloogia Kolledž	Count	0	0	1	0	1
		% within Asutus	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Akadeemia Nord	Count	1	0	0	5	6
		% within Asutus	16,7%	,0%	,0%	83,3%	100,0%
	Tallinna Ülikool	Count	4	0	9	19	32
		% within Asutus	12,5%	,0%	28,1%	59,4%	100,0%
	Tallinna Tehnikaülikool	Count	5	0	2	11	18
		% within Asutus	27,8%	,0%	11,1%	61,1%	100,0%
	Tartu Ülikool	Count	7	0	1	23	31
		% within Asutus	22,6%	,0%	3,2%	74,2%	100,0%
Total		Count	29	1	13	68	111
		% within Asutus	26,1%	,9%	11,7%	61,3%	100,0%