

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Gerli Toomela

**VÄÄRTUSPÕHISE JUHTIMISE
RAKENDAMINE AKTSIASELTSIS
SANTA MARIA**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Anne Reino

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “.....2014. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Väärtuspõhise juhtimise teoreetilised alused	7
1.1. Organisatsiooni väärtuste teoreetiline käsitlus	7
1.2. Väärtuspõhise juhtimise kontseptsioon kaasnevate võimaluste ning ohtudega	23
2. Väärtuspõhise juhtimise rakendamine AS-s Santa Maria	35
2.1. AS Santa Maria tutvustus ning ülevaade uurimismetoodikast ja valimist	35
2.2. Santa Maria AS-s läbiviidud intervjuude tulemuste analüüs ning järeldused	39
Kokkuvõte	56
Viidatud allikad	59
Lisad	64
Lisa 1. AS Santa Maria struktuur	64
Lisa 2. Intervjuu küsimused	65
Summary	66

SISSEJUHATUS

Arusaam organisatsioonist kui mehhaaniliselt toimivast süsteemist on tänaseks iganenud. On mõistetud, et organisatsioonid koosnevad erinevaid väärtusi hoidvatest inimestest, kes mõjutavad suuresti ka organisatsiooni väärtuste väljakujunemist. Ka juhtimiskirjanduses on järjest enam hakatud neid tähtsustama ning samuti väärtuste rakendusvõimalusi juhtimisinstrumentidena. Väärtuspõhise juhtimise käigus kujundatakse ja arendatakse väärtusi organisatsioonile vajalikus suunas, ühildades organisatsiooni väärtused strateegiaga ja muutes liikmete panuse väärtuste abil eesmärgistatuks.

Organisatsiooni väärtuste seisukohast on oluline, et need ei oleks organisatsiooni liikmete jaoks sisutühjad loosungid, vaid omaksid kõigi jaoks sügavamat ning konkreetsemat tähendust. Kõikidel organisatsioonidel ei saa olla samad väärtused, mistõttu tuleb määratleda unikaalne väärtuste komplekt, mis aitaks kaasa organisatsiooni strateegia elluviimisele. Organisatsiooni liikmetest peab moodustuma ühtseid väärtusi jagav terviklik kooslus. Kui organisatsioonis hoitakse sarnaseid väärtusi, väljendades seda ka oma igapäevases töös, lihtsustab see organisatsiooni toimimist mitmes eri aspektis, võimaldades juhil kindel olla alluvate tehtud otsuste kvaliteedis ning sihipärasuses.

Üha kiiremini muutuv keskkonnas on järjest keerulisem kindlustada organisatsiooni liikmete tegevuse ühist eesmärki. Kui organisatsiooni liikmed ei usu samadesse väärtustesse, suureneb märgatavalt võimalus, et tehakse ka erinevatest ajenditest lähtuvalt eri suunda viivaid otsuseid, mistõttu muutub see organisatsioonile ühel või teisel viisil kulukaks, kas tagajärgede ennetamiseks erinevate kontrollimehhanismide väljatöötamise või tulemuste hilisema likvideerimisega seotud kulutuste näol. Seetõttu tuleb väärtuste tähtsust mõista ning kasutada nende pakutavaid võimalusi organisatsiooni liikmete tegevuse juhtimiseks. Siiski peavad juhid arvestama, et iga

muudatus, sealjuures ka väärtuspõhise juhtimise rakendamise elluviimine, võib endaga kaasa tuua erinevaid probleeme, mille ennetamiseks või ületamiseks tuleks juba eelnevalt ohukohtadega arvestada.

Eestis ei ole väärtuspõhise juhtimise rakendamist ettevõtetes sügavalt uuritud, millest lähtub ka käesoleva bakalaureusetöö eesmärk. Eesmärgiks on välja tuua, kuidas on rakendatud väärtuspõhise juhtimise põhimõtteid AS Santa Maria näitel. Selleni jõudmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada organisatsiooni väärtuste mõistet;
- defineerida väärtuspõhine juhtimine ja tuua välja väärtuspõhise juhtimise protsessi rakendamisviise etappidena;
- analüüsida väärtuspõhise juhtimisega kaasnevat võimalusi ning probleeme;
- koostada küsimustik ning viia läbi intervjuud AS Santa Maria töötajatega;
- analüüsida saadud tulemusi võrreldes teoreetiliste käsitlustega ja teha järeldusi teooria rakendamisest praktikas AS Santa Maria näitel.

Töö koosneb kahest peatükist, mis omakorda jagunevad kaheks alapeatükiks. Esimeses osas keskendub autor esmalt väärtuste ja organisatsiooni väärtuste üldisele lahtimõtestamisele, tuues välja põhilisi käsitlusi ning liigitusi. Seejärel leiavad kajastust väärtuspõhise juhtimise põhilised määratlused, erinevad rakendusvõimalused ja võimalikud kaasnevad probleemkohad. Bakalaureusetöö teises peatükis tutvustatakse esmalt AS-i Santa Maria ning selle väärtusi, millele järgneb lühiülevaade uurimismetoodikast. Autor viis ettevõttes läbi kaheksa individuaalintervjuud, millest joonistuvad välja töötajate teadlikkus ettevõtte väärtustest, nende rakendamine igapäevases töös nii intervjuueeritavate enda, nende juhtide kui ka kaastöötajate poolt ning teiste väärtuspõhise juhtimise põhimõtete rakendamine AS-is Santa Maria, mis hõlmavad endas väärtuste määratlemist ja tutvustamist, koolitustegevust, värbamist ning tunnustamist. Intervjuueeritavateks olid neli juhipositsioonil olevat töötajat ning neli reatöötajat. Analüüsi tulemustest lähtuvalt on ettevõttel hilisemalt võimalik hinnata edukust kontseptsiooni rakendamisel ning parandada puudujääke.

Teoreetilise ülevaate koostamisel tugines autor valdavalt erinevatele võõrkeelsetele teadusartiklitele. Kuna väärtuste üldisem käsitlus ulatub mõnekümne aasta kaugusesse

minevikku ning organisatsiooni väärtuste käsitlemine on välja kasvanud just indiviidi väärtustest, siis alustas autor selles valdkonnas tavapärasest Rokeach'i 1973. aasta väärtuste mõtestamisest, liikudes edasi organisatsiooni väärtuste ja kaasaegsemate materjalideni. Empiirilises osas tugines autor intervjuude tulemuste võrdluses Dolan, Garcia ja Richley 2006. aasta viieetapilisele väärtuspõhise juhtimise rakendusmudelile, mis eristub teistest sarnastest mudelitest oma põhjalikkuse ja protsessi laiema ajalise käsitluse poolest.

Bakalaureusetöö autor tänab AS-i Santa Maria ja intervjuudes osalenuid, kes tegid empiirilise analüüsi võimalikuks. Samuti suured tänud juhendajale, Anne Reinole, kelle abiga töö valmis.

1. VÄÄRTUSPÕHISE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Organisatsiooni väärtuste teoreetiline käsitlus

Organisatsioonikultuuri lahutamatuks osaks on organisatsiooni väärtused, mida liikmed oma käitumises väljendavad. Oskuslikud juhid suudavad organisatsiooni väärtusi ettevõttele kasutooval viisil kujundada ning rakendada, kuid selleks on vaja kontseptsiooni süvitsi mõista. Järgnevalt annab autor ülevaate organisatsiooni väärtuste olemusest ja liigitusest.

Organisatsioonid on moodustatud erinevaid väärtusi hoidvatest inimestest, kelle väärtushinnangud mõjutavad märgatavalt organisatsioonile ainulaadse väärtuste komplekti väljakujunemist. Seetõttu on oluline ka indiviidi väärtuste lahtimõtestamine. Rokeach (1973: 5) on defineerinud väärtuse kui *„kestva uskumuse, et teatud tegutsemisviis või lõppseisund on isiklikult või sotsiaalselt eelistatum kui vastupidine“*. Sarnase definitsiooni on andnud ka Hofstede (1984: 389): *„väärtus on ühe tekkinud olukorra eelistamine võrreldes teistega“*. Schwartz (1992: 4) kirjeldab väärtust võrreldes eelnevate autoritega detailsemalt kui *„mõistmist või uskumust soovitud lõppolukorra, eesmärgi või käitumise suhtes ning teatud olukordade ja käitumise ületamise, määratlemise ning eelistamise osas“*. Eelnevad definitsioonid seovad väärtuse mõiste eelistatud lõppolukorra, selleni jõudmiseks indiviidi poolt moraalselt õigeks peetud valikute langetamise ja tegutsemisviisidega.

Kõik definitsioonid käsitlevad väärtuseid kui latentseid abstraktseid süsteeme, viidates sellele, kuidas inimesed hindavad tegevusi või nende tulemeid, ja määratledes inimese ja hinnatava objekti suhte. Seetõttu on väärtused püsivad ja avaldavad mõju inimese tegutsemisele. (Roe, Ester 1999: 3–4) Seega on väärtused inimeste poolt hoitud

uskumused, mis määratlevad elus üldiselt tähtsa oleva. Väärtused sisaldavad endas käitumiste põhjendusi, eesmärke, filosoofiaid, loosungeid ja strateegiaid. (Holbeche 2005: 40) Roe ja Ester (1999: 4) toovad välja, et lisaks indiviidide poolt hoitud väärtustele, kujunevad need välja ka kollektiivides, näiteks riikides, rahvustes, kogukondades, subkultuurides, organisatsioonides ja töörühmades. Erinevate ühiskondade, institutsioonide, organisatsioonide ja inimeste tegutsemise mõistmises on neid juhtivate väärtuste lahtimõtestamine kesksel kohal (Schwartz 1992: 50). Töö autor järeldab, et nii üksikisiku kui ka organisatsiooni väärtused mõjutavad tugevasti kogu organisatsioonikultuuri ning töötajate tegevust tööpositsioonil, luues mitteformaalse reeglistiku, milline käitumine on töötajale kui indiviidile isiklikult ja ka organisatsioonis tervikuna aktsepteeritav.

Organisatsiooni väärtused tähistavad omaks võetud tõekspidamisi ja identifitseerivad, mis on mõnele konkreetsele organisatsiooni liikmete grupile või ka tervele organisatsioonile tähtis. (Leidner, Kayworth 2006: 359) Traditsiooniliselt arvatakse organisatsiooni väärtusi põhinevat juhtide ning töötajate eetilistel standarditel (Thomsen 2004: 29). Organisatsiooni väärtused näitavad alternatiivsetele eesmärkidele omistatud kaalu otsuste tegemisel. Väärtusi peegeldab näiteks see, kas organisatsioon peab olulisemaks turuosa, töötajate rahulolu, ettevõtte finantsilist kasvu, sotsiaalset vastutust või midagi muud. (*Ibid.*: 32) Antud definitsioonid lähtuvad sellest, et organisatsiooni väärtused on omaks võetud, hoitud ja jagatud kõikide organisatsiooni liikmete poolt, sealjuures seades prioriteedid igapäevaste ja ka tähtsamate otsuste vastuvõtmisel.

Organisatsiooni väärtuste mõtestamisel võib jaotada seisukohad kaheks: väärtuseid peetakse juhtimisinstrumendiks, unustades nende sümbolse tähenduse, või vastupidiselt eelnevale hinnatakse sümboolsust üle, minnes süvitsi transtsendentaalsetesse selgitustesse (Mowles 2008: 6). Esimesed neist kasutavad süsteemipõhist selgitust, nähes organisatsiooni idealiseeritud tervikuna, kus kõik organisatsiooni liikmed on vastastikusel seoses. Nagu organisatsiooni, määravad ka töötajate olemuse ära mitmed erinevad tegurid, millest üheks oluliseks osaks on väärtused. Seega olles omavahel seotud, mõjutavad indiviidide väärtused ka kogu organisatsiooni väärtusi, moodustades organisatsiooni kui terviku väärtused. (*Ibid.*: 7) Teine seisukoht pooldab pigem metafüüsikat, andes igapäevastele sündmustele

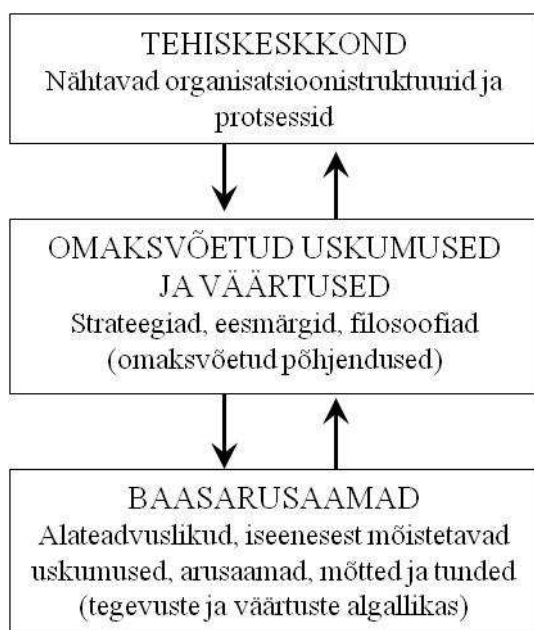
üleloomulikke ja teleoloogilisi selgitusi. Organisatsiooni nähakse elava ja hingava tervikuna või paigana, kus toimuvad vaimsed transformatsioonid. (*Ibid.*:6) Bakalaureusetöö autor leiab, et rakendusliku poole pealt on kasu rohkem juhtimisinstrumentina käsitlevast vaatest, mis annab teoreetilisi selgitusi organisatsioonis toimivale. Siiski ei tohi alahinnata sümboolset tõlgendust, mis näitab ära, et organisatsiooni ei saa käsitleda masinana, vaid on mõjutatud ka inimeste psühholoogilisest küljest. Kui juhid kasutavad väärtusi juhtimisinstrumentina, tuleb arvestada ka kindlasti nende teleoloogilist aspekti ja seda, et väärtused ei allu ratsionaalsele käsitlemisele. Ei saa öelda must-valgelt, et üks seisukoht oleks täielikult õige ja teine vale, vaid peaks keskenduma nende kahe vahelise kesktee leidmisele.

Tihti kasutatakse organisatsiooni väärtuste selgitamiseks ametlike väärtuste mõistet, mis tähistab konkreetseid avalikult väljaõeldud uskumusi või kontseptsioone, millest kinnipidamist oodatakse kõikidelt organisatsiooni liikmetelt. Kuigi tegelikult ei ole kõik organisatsiooni väärtused avalikud, nähakse neid alusena organisatsiooni toimimisele ja eksisteerimisele, olles sealjuures üldtuntud kõikidele organisatsiooni liikmetele. Paljudel juhtudel on organisatsiooni väärtused kirjalikult formaliseeritud ja kinnitatud ning mõeldud jagamiseks huvigruppide ja ka üldise avalikkusega. (Buchko 2007: 38) Need väärtused on enamasti välja töötatud tippjuhtkonna poolt, peegeldades organisatsiooni tegevust ning väljendavad seda, millisena juhtkond ise organisatsiooni näeb, millisena seda soovitakse tulevikus näha või millisena soovitakse huvigruppidele paista (Kabanoff, Daly 2002: 90; Bourne, Jenkins 2013: 503; Wenstøp ja Myrmel 2006: 676–677). Khandelwal ja Mohendra (2010: 19) toovad välja, et tihtilugu on ametlikud väärtused erinevad sellest, mida organisatsioonis tegelikult praktikas väärtustatakse. Töö autori arvates võivad ametlikud, aga mitte organisatsiooni liikmete poolt ühiselt jagatud väärtused mõjuda töötajate motivatsioonile ning väärtustatuse tundele pärssivalt. Töötajad ei pruugi olla suutelised määratlema ametlike väärtuste tegelikku mõtet ning need võivad tekitada segadust, muutes töötajad ebakindlaks juhtide ootuste suhtes nende töö kohta. Samuti tajudes, et teised organisatsiooni liikmed käituvad vastupidiselt ametlikele väärtustele, seab see küsimärgi alla terve organisatsiooni eesmärgipärasuse ning strateegia. Seega on tarvilik läbimõeldud juhtimisprotsesside abil muuta ametlikud väärtused kõikide töötajate poolt jagatuks ning viia praktikaga

kooskõlase, kasutades selleks väärtuspõhist juhtimist. Väärtuspõhise juhtimise rakendamist tutvustab töö autor järgmises alapeatükis.

Juhtimiskirjanduses rõhutatakse jagatud väärtuste olulisust. Jagatud väärtuste mõistes on töötajate ja juhtide isiklikud väärtused ühildunud üksteise ning ka terve organisatsiooni väärtustega. Jagatud väärtuste abil tagatakse tänases teabeküllases ning kiire infolevikuga keskkonnas selle ühine mõistmine ja tõlgendamine, mille abil on võimalik teha kvaliteetseid otsuseid ja tegutseda efektiivselt. (Avedisian, Bennet 2010: 256; Bourne, Jenkins 2013: 503) Jagatud väärtused viivad organisatsiooni liikmed alateadvuslikult sarnaseid lahendusi ning käitumismustreid järgima, mis omakorda tagab selle, et organisatsiooni liikmed liiguvad ühiselt samas suunas.

Ka Schein (2004: 26) kasutas kultuuri kirjeldamisel jagatud väärtuste mõistet, lahutades kultuuri kolmeks tasandiks: tehiskeskkond, jagatud väärtused ning baasarusaamad.



Joonis 1. Organisatsioonikultuuri tasandid (Schein 2004: 26).

Pindmiseks tasandiks on tehiskeskkond, mis sisaldab endas kõike, mida inimene kuuleb, näeb või tunneb kokkupuutel uue grupiga tundmatust kultuurist. Tehiskeskkonda on lihtne näha, kuid väga keeruline tõlgendada, mistõttu sügavamaid sisulisi arusaamu esialgselt kogetust on ohtlik kujundada. (*Ibid.*: 27) Ka Deal ja Kennedy (1982: 21) töid välja, et organisatsiooni väärtusi kultuuris peegeldavad väliselt nähtavad ilmingud nagu müüdid, rituaalid, tseremooniad ning kangelased. Teiseks tasandiks on organisatsioonis

jagatud väärtused. Grupi tekkimisel kujuneb välja liider, kes lahendab probleeme lähtuvalt isiklikust seisukohast pooldatud teguviisist. Kui lahendus on edukas ja grupp mõistab seda, võetakse järk-järgult liidri väärtusi omaks ning need muutuvad organisatsioonis jagatud väärtusteks. (Schein 2004: 28) Kui mõni probleemilahendus toimib korduvalt tulemuslikult, hakatakse antud lahendusviisi enesestmõistetavaks pidama ning see muutub baasarsaamaks, kuidas midagi lahendada tuleb. See on ühtlasi ka kolmandaks tasandiks ja eeldab töötajatepoolset konsensuslikku mõistmist. Baasarsaamad ei ole vaieldavad ega küsitavad ning seega on neid äärmiselt raske muuta. (*Ibid.*: 30–31) Eelnevast võib järeldada, et töötajate võime õppida on olulisel kohal organisatsiooni väärtuste väljakujunemisel.

Bourne ja Jenkins (2013: 503) kasutavad lisaks ametlikele ja jagatud väärtustele ka omistatud (*attributed*) ja taotluslike (*aspirational*) väärtuste mõisteid. Omistatud väärtused näitavad, milliseid väärtusi peavad organisatsiooni liikmed kõige paremini organisatsiooni esindavaks. Taotluslikud väärtused aga väljendavad liikmete uskumusi selle kohta, millised väärtused peaksid organisatsioonil olema, et tulevikueesmäärke saavutada.

Organisatsiooni väärtuste kirjeldamiseks kasutatakse ka mõistet põhiväärtused. Need on tulevikku suunatud organisatsiooni vormi muutumatuks aluspõhjaks, mis ei käi kaasas trendide ja moodidega, vaid võivad mõningal juhul püsida muutumatutena ka üle saja aasta (Collins, Porras 2002: 9). Deal ja Kennedy (1982: 82) toovad välja, et organisatsiooni põhiväärtusi ei saa ümber kujundada finantsilise ega ka lühiajalise kasu eesmärgil. Bakalaureusetöö autor leiab, et põhiväärtused on kõikidest organisatsiooni väärtustes tähtsaimad ning nendest lähtuvalt „ehitatakse“ üles ülejäänud väärtused, pidades põhiväärtusi justkui organisatsiooni südamikuks.

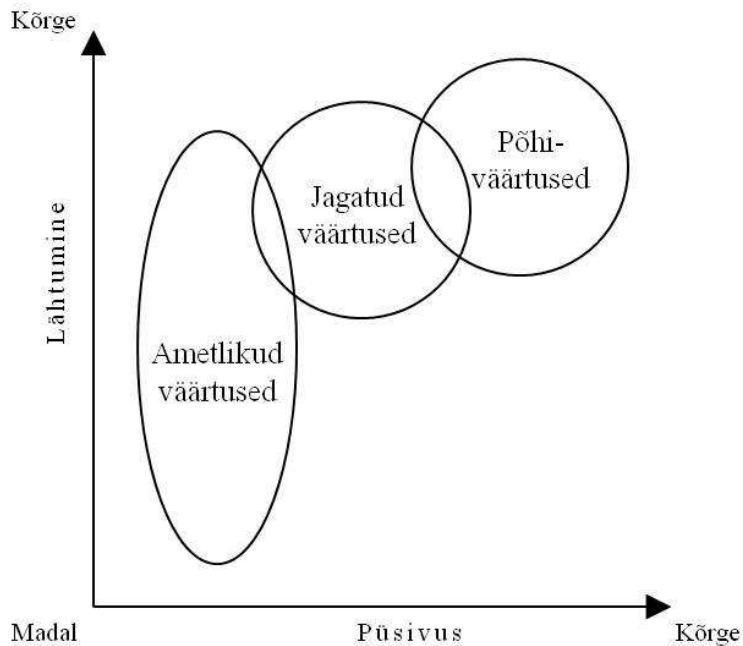
Organisatsiooni põhiväärtused on sügavalt juurdunud printsiibid, mis juhivad kõiki aseteidvaid tegevusi. Need peegeldavad tihti organisatsiooni asutajate väärtusi ja on igale organisatsioonile iseloomulikud, teistest eristavad ning neid tuleb säilitada iga hinna eest. (Lencioni 2002: 114; Wenstøp ja Myrmel 2006: 676–677) Liikmed tunnevad põhiväärtustega, milleks võivad olla näiteks ausus ja austus, kõrget emotsionaalset seotust (Wenstøp ja Myrmel 2006: 676–677). Põhiväärtused on sageli jäänud ajalooliselt muutumatuks ning säilinud alates organisatsiooni rajamisest, mistõttu võib

eeldada, et need on küllalt püsivad. Kuna liikmed juhivad põhiväärtustest enim, võib kõrvutada põhiväärtusi Bourne ja Jenkinsi poolt välja toodud omistatud väärtuste mõistega.

Kuigi paljud organisatsioonikultuuri uurijad kasutavad põhiväärtuse mõistet kirjeldamaks kultuuri sügavaimat tasandit, leidis Schein (2004: 25–26), et otstarbekam on kasutada baasarusaamade mõistet. Põhiväärtused on avatud arutelule ja inimesed võivad nendega nõustuda või mitte. Baasarusaamu aga võetakse iseenesestmõistetavana ning nende mittejagamist ei aktsepteerita ja seega ei ole teistele vaadetele ühtses grupis kohta.

Wenstøp ja Myrmel (2006: 676–677) leiavad, et lisaks ametlikele ehk loodud väärtustele ning põhiväärtustele on olemas ka kaitstud väärtused, mille täitmine on organisatsiooni poolt liikmetele kohustuslikuks muudetud. Nendest mittekinnipidamist peetakse ebaeetiliseks, mistõttu kaitseb juhtkond neid väärtusi kõiksugu reeglite, standardite ja regulatsioonidega.

Eelnevalt käsitletud kolm terminit – jagatud, ametlikud ning põhiväärtused erinevad üksteisest mitmes aspektis. Põhiväärtused on neist kõige kindlamad ning püsivamad. Organisatsiooni liikmed on neist suure tõenäosusega teadlikud ja käitumises lähtuvad neist suurel määral. Jagatud väärtused ei ole nii muutumatud, kuid mõjutavad liikmeid samuti tugevasti. Inimesed organisatsioonis võivad neist teadlikud olla, kuid võivad neist juhinduda ka alateadvuslikult neid põhjalikult identifitseerimata. Ametlikest väärtustest on organisatsiooni liikmed arvatavasti teadlikud, kuid see-eest ei pruugi neid otsuste tegemises ning käitumismustritega väljendada. Kui ametlikud väärtused on suudetud töötajateni viia, on nendest lähtumise määr kõrgem. Ametlikud väärtused on kõige kergemini muudetavad.



Joonis 2. Põhilised organisatsiooni väärtuste kategooriad (autori koostatud Khandelwal, Mohendra 2010: 19, Avedisian, Bennet 2010: 256 ja Lencioni 2002: 114 põhjal).

Igal organisatsioonil tervikuna on ja peavad olema oma väärtused, olgugi need tihtipeale teadvustamata või konkreetselt välja ütlemata. (Argandoña 2003: 21) Kui organisatsiooni väärtustest ei lähtuta teadlikult igapäevases tegevuses, mõjutavad väärtused otsuste langetamist liikmete alateadvuses. Väärtuste „peiteperiood“ võib kesta pikalt ning avalduda alles siis, kui selleks vajadust tekib, näiteks konfliktiolukordades, mis seavad kahtluse alla organisatsiooni rutiinid, õpitud käitumise või ka iseenesest mõistetavad baasarusaamad. (Järvensivu 2007: 30) Nagu ka eelpool mainitud, on põhiväärtustest ja ametlikest väärtustest enamasti organisatsiooni liikmed teadlikud, kuid jagatud väärtused võivad jääda peidetuks ning toimida latentselt.

Väärtused on iga organisatsioonikultuuri aluspõhjaks ja nurgakiviks (Deal, Kennedy 1982: 21; Lencioni 2002: 114; Bucho 2007:37). Sisuliselt määratlevad need filosoofia edu saavutamiseks ja loovad töötajatele ühise suuna ning eesmärgi, juhtides nende igapäevaseid tegevusi (Deal, Kennedy 1982: 21; Bucho 2007: 37). Organisatsiooni edu põhjuseks võib tihtipeale lugeda töötajate suutlikkust identifitseerida, omaks võtta ning käituda vastavalt organisatsiooni väärtustele. (Deal, Kennedy 1982: 21; Mowles 2008:5) Seoses erineva strateegia, missiooni, erisuguse kompetentsi ning tegevuskeskkonnas tekkinud väljakutsete ainulaadsusega ei saa kõikidel organisatsioonidel olla ühesugune

väärtuste komplekt. Organisatsiooni väärtused aitavad kaasa missiooni saavutamisele, strateegia täitmisele, võimeka meeskonna loomisele, parimate tulemusteni jõudmisele ning nii organisatsioonisiseste kui ka -väliste muutustega kohandumiseks. (Argandoña 2003: 21; Mowles 2008:5) Need väärtused mõjutavad klientide kohtlemist, töötajate saavutuste ja panuste märkamist ning tasustamist ja tuleviku prognoosimist ning suunamist. Seega mängivad organisatsiooni väärtused eduka organisatsiooni puhul võtmerolli. (Boxx *et al.* 1991: 196) Terve organisatsioonikultuur sõltub suuresti väärtuste olemusest. Ühiste väärtuste puudumisel tekib olukord, kus töötajatel on organisatsiooni mõistes erinevad eesmärgid ning käitumismustrid, mis võivad viia üksteisele vastutöötamiseni ja organisatsiooni tegelikust eesmärgist ja strateegiast kaugenemiseni. Kui organisatsiooni väärtused on töötajate poolt jagatud, liigutakse koos ühise eesmärgi poole ning edukamalt, kui indiviididena käitudes.

Väärtused on organisatsioonis mitmes aspektis olulised ning võivad kaasa aidata organisatsiooni edule. Peters ja Waterman (1982: 280) uurisid Ameerika ettevõtteid, mis olid laialdaselt tunnustatud kui oma tegevusharu parimad läbi aastate. Nad avastasid, et iga silmapaistev ettevõtte on kindel, milliste väärtuste järgi peaks organisatsioon toimima, ning võtab väärtuste kujundamise protsessi väga tõsiselt. Väärtusi ei tohi olla liialt palju, need peavad olema selged ning eristatavad, sealjuures sisaldades tõekspidamisi tööalaseid tegevusi puudutavate üksikasjade täitmise olulisusest, inimestest kui indiviididest, informaalsete kommunikatsiooni tähtsusest, teeninduse- ja kvaliteedi tasemest, innovatsioonist ning majanduslikust kasvust ja kasumist (*Ibid.*: 285). See empiiriline uurimistöö kinnitab ka eelnevaid seisukohti väärtuste määraval osakaalul organisatsiooni edukuse suhtes.

Ka Gagliardi (1986: 123) sidus organisatsiooni väärtuste mõiste edukusega. Ta kirjeldas organisatsiooni väärtusi kui „kollektiivse edukogemuse idealiseerimist oskuste kasutamise ning varasemate uskumuste emotsionaalse muundumise käigus“. Väärtuste loomise protsess saab alguse liidrist, kes annab omalt poolt kindla uskumuste ja väärtuste komplekti. Kui liidri poolt ette määratud väärtused viivad organisatsiooni korduvalt soovitava tulemuseni, võetakse need ka kollektiivselt liikmete poolt omaks. (*Ibid.*: 18–19) Seega sisaldavad organisatsiooni väärtused endas ka ajaloolise transformatsiooni protsessi, mille käigus selgitatakse välja organisatsioonis kehtivad

ning toimivad väärtused varasemate kogemuste põhjal. Loodud väärtuste poolt tekitatud käitumisviiside ning otsuste positiivne lõpptulemus ja edukus on oluliseks nüansiks, vastasel juhul ei ole nende juurdumiseks organisatsioonis alust. Gagliardi poolt välja pakutud organisatsiooni väärtuste ning Scheini (2004) jagatud väärtuste ja baasarusaamade vahel võib paralleele tõmmata. Kui Gagliardi leidis, et juhi poolt välja pakutud väärtuse komplekti edukus viis organisatsiooni väärtuste tekkeni, siis Scheini mõistes oli vaheetapp jagatud väärtuste kujunemine ning lõplikult viis see protsess välja baasarusaamade kujunemiseni.

Väärtuste homogeensus organisatsiooni liikmete seas lubab juhtidel olla veendunud alluvate tõenäolises käitumises, kui ka otsesed reeglid ja kontroll puuduvad (McDonald, Gandz 1992: 67). Kui töötajad on teadlikud, mille eest organisatsioon seisab ja milliseid standardeid toetatakse, tehakse palju tõenäolisemalt otsuseid, mis toetavad neid samu väärtusi. Samuti tunnevad töötajad end organisatsioonis väärtustatuna, tähtsal kohal ning motiveerituna. (Deal, Kennedy 1982: 22) Jagatud väärtused toimivad seega ka väärtusliku kontrollimehhanismina, kus juhid ei pea igapäevaselt seotud olema alluvate töö kontrollimisega. Lisaks tunnevad töötajad end oma positsioonil hinnatuna, mis võib omakorda tõsta töötaja sooritust.

Siiski ei arva kõik autorid, et jagatud väärtused mõjuvad organisatsioonile ainult positiivselt. Meglino ja Ravlin (1998: 357) leiavad, et jagatud väärtused ei aita kõikide tööülesannete täitmisele kaasa. Meeskonnatöös vajalike otsuste tegemisele, hinnangute andmisele ning loovusele võivad jagatud väärtused mõjuda pärssivalt. Samuti võimaldab töötajate mitmekesisus paremini kohanduda turunõudluse muutustega (Verquer *et al.* 2002: 486). Samasuguste väärtuste hoidmine võib piirata loomingulisuse mitmekesisust ning muuta valikute tegemisel erinevate töötajate vaatenurgad ühetaoliseks.

Ka Kanter (1988: 176–177) toob välja jagatud väärtuse negatiivse külje. Kui töötajad viibivad pidevalt keskkonnas, kus usutakse samadesse väärtustesse, ei teki olukordi, mis tekitavad küsitavusi senistes uskumustes ja harjumustes, sundides välja töötama uusi lahendusi. Seega takistab ühekülgne suletud keskkond innovaatiliste lahendustega väljatulemist. Kui organisatsioonis on erinevaid väärtusi hoidvad inimesed, võimaldab see töötajatel läbi küsimusi tekitavate situatsioonide õppida ning areneda (Chatman

1989: 343–344). Arvestades nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte, mida ühiselt toetatud väärtused kaasa toovad, tuleks leida optimaalne tasakaal väärtuste mitmekesisuse ning jagamise vahel, mis aitavad kaasa organisatsiooni toimimisele, mitte ei mõju sellele pidurdavalt.

Tabelis 1 on välja toodud väärtuste liigituste jaotus. Esimesse rühma kuuluvad liigitused, mis lähtuvad organisatsiooni funktsioneerimiseks vajalikest väärtustest. Et organisatsioon toimiks, on vaja õigeid väärtusi, mis viivad eesmärgini. Järgmise rühma moodustavad hierarhilised liigitused, kus üks väärtus või nende grupp kannab tähtsaima lõppeesmärgi täitmise rolli ning ülejäänud abistavad sinna jõudmist. Viimases rühmas on väärtuste liigitused moodustatud indiviidi ning kollektiivi väärtuste seisukohtadest lähtuvalt.

Tabel 1. Organisatsiooni väärtuste liigitus

ORGANISATSIOONI FUNKTSIONEERIMINE	HIERARHILINE SEOTUS	INDIVIID VS KOLLEKTIIV
õiged ja valed (Alvesson 2002)	tugi- ja lõppväärtused (Rokeach 1973)	isiklikud, ülesannetega seonduvad (Padaki 2000)
enesele ja teistele suunatud (Day, Hudson 2011)	funktsionaalsed, elitaarsed (Wiener 1988)	isiklik, kollektiivne, suhtealane heaolu (Prilleltensky 2000)
majanduslikud, eetilised, emotsionaalsed (Dolan <i>et al.</i> 2006, Zhang <i>et al.</i> 2009) spirituaalsed (Dolan, Altman 2012)	instrumentaalsed, tulemustele suunatud, põhilised eetilised (Nevile 2009)	
inimlikkus, visioon, konservatism (Abbott <i>et al.</i> 2005)		
finantsiline kompetents, läbipaistvus, vastastikkus, austus, ausus (Strickland, Vaughan 2008)		

Allikas: Autori koostatud.

Alvesson (2002: 32) eristas „õigeid ja valesid“ organisatsiooni väärtusi. „Õiged“ väärtused tagavad hästi toimiva organisatsiooni, mis viivad edasi organisatsiooni eesmärkide ja strateegia täitmise poole. „Valed“ väärtused näitavad aga vale suunda ning organisatsioon ei jõua sinna, kuhu peaks. „Õiged ja valed“ väärtused erinevad teistest oma rühmas seetõttu, et ülejäänud väärtuste liigituste puhul on organisatsiooni ellujäämiseks tarvilik väärtuste olemasolu igast liigist ning nende optimaalne vahekord,

kuid antud juhul on organisatsiooni seisukohalt oluline õigete väärtuste omamine ning valed väärtused lõhuvad organisatsiooni eesmärgipärasuse ja sihikindluse.

Olenevalt sellest, kas organisatsiooni väärtused keskenduvad organisatsiooni või huvigruppide heaolule, saab jagada organisatsiooni väärtused enesele ning teistele suunatuks. Organisatsiooni väärtusi, mis puudutavad töötajaid, kliente, hankijaid ja ümbritsevat ühiskonda üldisemalt, peetakse teistele suunatud väärtusteks. Organisatsiooni edu, kasumit ja ellujäämist väljendavad enesele suunatud väärtused. (Day, Hudson 2011: 362) Töö autor on seisukohal, et nii enesele kui ka teistele suunatud väärtused on relevantset, mistõttu ei saa organisatsioon eksisteerida, kui ühed väärtused on olemas ning teised mitte. Kui organisatsiooni kõik väärtused oleks teistele suunatud, ei peaks organisatsioon finantsiliseltki kaua vastu. Üritades huvigruppide heaolu maksimeerida, tõstes töötajate palku, pakkudes konkurentidest parema hinna ja kvaliteediga tooteid ning toetades nii rahaliste- kui mitterahaliste vahenditega kõikvõimalikke ühiskonna- ja keskkonnaprojekte, jääb tähelepanuta organisatsioonile eluspüsimeiseks vajalik kasumlikkus. Samas kui kõik väärtused oleks enesele suunatud, ei väärtustataks töötajaid, kliente ega ülejäänud huvigruppe, mistõttu ei saaks jällegi pikka edulainet organisatsioonile ennustada. Taaskord tuleb jõuda kahe väärtuse liigi vahel kompromissini, leides organisatsioonile sobiva enesele ja teistele suunatud väärtuste kombinatsiooni.

Organisatsiooni väärtusi on võimalik jagada kolmeks vastavalt sellele, kuidas need mõjutavad inimekäitumist. Selline liigitus kehtib enamike organisatsioonide väärtuste puhul. Dolani, Garcia ja Richley mudelit arendasid edasi ka Zhang, Dolan ja Zhou, kes uurisid Hiina organisatsioone. Välja pakuti järgmised väärtuste dimensioonid: (Dolan *et al.* 2006: 14, Zhang *et al.* 2009: 283)

- majandus-pragmatilised ehk majanduslikud väärtused (*economic-pragmatic values*),
- sotsiaal-eetilised ehk eetilised väärtused (*ethical-social values*),
- emotsionaalsed-arengu ehk emotsionaalsed väärtused (*emotional-developmental values*).

Majanduslikud väärtused on olulised, et säilitada ja tuua kokku organisatsiooni erinevaid allüsteeme, sisaldades endas väärtusi, mis seostuvad efektiivsuse,

kvaliteedistandardite ja distsipliiniga. Planeerimises, kvaliteedikontrollis ning raamatupidamises lähtutakse just nendest väärtustest. Need väärtused on vajalikud organisatsiooni ellujäämiseks, eesmärgiga luua majanduslikku väärtust. Nende olemasoluta organisatsioon hääbub. Eetilised väärtused määravad ära, kuidas toimitakse grupis olles ning kuidas suhtutakse majandus-pragmaatilistesse ning emotsionaal-arengu väärtustesse. Need väärtused on seotud uskumustega, kuidas inimesed peaksid käituma avalikkuses, töökohal ning suhetes. Näiteks võib tuua aususe, austuse ja lojaalsuse. Eetilised väärtused peegeldavad ka põhiliselt organisatsiooni sotsiaalset vastutust ühiskonnas. Emotsionaalsed väärtused aitavad luua uusi tegutsemisviise, olles seotud usalduse, vabaduse ja õnnega ja suurendades indiviidide panust majanduslikele väärtustele läbi innovaatilise käitumise. Sellised väärtused on loovus, enesekehtestamine, kohanemisevõime, paindlikkus ja eneseteostus. (Dolan *et al.* 2006: 14, Zhang *et al.* 2009: 283–284) Dolan ning Altman (2012: 24) leidsid, et kolmele väärtuse dimensioonile tuleks lisada ka spirituaalsed väärtused (*spiritual values*), mis ei sea küll konkreetseid juhiseid tegutsemiseks, kuid tekitavad üldise raamistiku eetiliste, majanduslike ning emotsionaalsete väärtuste tekkeks. Lühiajaliselt on artikli autorite arvates võimalik spirituaalsete väärtusteta vastu pidada, kuid pikaajaliselt mitte. Spirituaalsete väärtuste eesmärgiks on usaldusväärse ning toetava organisatsioonisisese õhkkonna loomine.

Austraalias kahe organisatsiooni põhjal läbi viidud empiirilises uuringus leiti, et väärtused saab töötajate hinnangute alusel jaotada kolmeks klasteriks: (Abbott *et al.* 2005: 536)

- inimlikkus,
- visioon,
- konservatism.

Inimlikkuse faktorid sisaldasid väärtused arvessevõtmine, koostöö, viisakus ja suuremeelsus. Visiooni faktorid seostus kohanemisevõime, loovuse, omaalgatuse ning arenguga. Konservatismi faktorisse liigitas ettevaatlikkus, säästlikkus, formaalsus, kuulekus ja korralikkus. (*Ibid.*: 536) Et organisatsioon saaks terviklikult toimida, peaksid kõik faktorid organisatsiooni väärtuste komplektis esindatud olema.

Võttes aluseks Maslow vajaduste püramiidi, on analoogselt välja töötatud ka väärtuste hierarhiline mudel organisatsioonidele. Kuigi uurimist teostati mittetulundusühingute põhjal, saab seda mudelit pidada sobivaks teistelegi organisatsioonidele. Strickland ja Vaughan (2008) töötasid välja mudeli, mis koosnes viiest väärtuste komplektist: (*Ibid.*: 233)

- finantsiline kompetents,
- läbipaistvus,
- vastastikkus,
- austus,
- ausus.

Finantsiline kompetents hõlmab endas varade mõistlikku juhtimist ning maksevõime säilitamist, luues aluse võimalikule edukusele kõikides teistes tegevustes. Ühtlasi on see ka organisatsiooni ellujäämiseks hädavajalik. Läbipaistvus on oluline organisatsiooni tegevusest õiglase ülevaate saamiseks, välise kontrolli võimaldamiseks ning usalduse tekitamiseks. Samuti hoiab see suure tõenäosusega ära ebaetilise käitumise, vältides hilisemaid kulutusi tagajärgedega tegelemiseks. Vastastikkus tähendab võimet luua nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt tunnustust ja usaldust. Selle saavutamiseks on vaja jõuda olukorrani, kus on selge, mille poole, miks ja kuidas organisatsioon püüdleb. (*Ibid.*: 235–237) Austus kätkeb endas arvamuste ning kultuursete erinevuste sallimist, mis tekitab lugupidamise organisatsiooni vastu nii liikmete seas kui ka väljastpoolt (*Ibid.*: 244). Kõige kõrgemaks väärtuseks peetakse ausust. Ausus ei tähenda vaid äraostmatust, vaid täielikku pühendumist eetilisele käitumisele, luues moraalikoodeksi, mida järgides liigutakse missiooni täitmise poole. (*Ibid.*: 238) Finantsilist kompetentsi võib võrrelda eelpool välja toodud enesele suunatud ning majanduslike väärtustega, mis tagab organisatsiooni ellujäämise. Ülejäänud hierarhilised tasandid on lähedased pigem (sotsiaal-)eetiliste ja instrumentaalsete väärtustega, viidates eesmärgi poole liikudes õiglusele, usaldusele ning teistele moraalsetele väärtustele.

Nagu Rokeach (1973: 7) jagas indiviidide väärtused tugi- ning lõppväärtusteks, saab seda rakendada ka organisatsiooni väärtusi vaadeldes. Lõppväärtused määravad ära lõpp-punkti, kuhu soovitakse jõuda. Tugiväärtused aga seavad rõhuasetuse viisile, kuidas selleni jõuda. Organisatsioonist lähtuvalt võib pidada lõppväärtusteks näiteks

panustamist elukvaliteedi parandamisse ühiskonnas, eeskujulikuks korporatiivseks kodanikuks olemist ning sotsiaalse õigluse saavutamist. Organisatsiooni tugiväärtusteks on näiteks järjepidev toote- või teenuseinnovatsioon ning juhtimise läbipaistvus. (Padaki 2000: 424). Liikmete arusaamad nii tugi- kui ka lõppväärtustest organisatsioonis peaksid kattuma. Esmalt peaks olema paigas lõppväärtus – kuhu tahetakse jõuda, ning seejärel tuleks näha ühist viisi, kuidas sinna jõuda. Organisatsioonile on kahjulik, kui liikmed näevad eesmärgina erinevat lõppsihti või mooduseid, kuidas sinna jõuda. Viimase puhul tekib oht pidevateks destruktiivseteks konfliktideks ning üksteise tegevustele vastandumiseks.

Väärtusi organisatsioonis saab jaotada lähtuvalt nende suunitlusest ning sisust funktsionaalseteks ja elitaarseteks. Funktsionaalsed väärtused puudutavad organisatsiooni liikmete tegutsemisviise, keskendudes eelkõige eesmärkidele, funktsioonidele ning toimimislaadidele, näiteks tootekvaliteet, klienditeenindus ning innovatsioon, seades töötajatele küllalt selgesõnalised piirid tegutsemiseks. Elitaarsed väärtused seevastu seostuvad staatuse, turuvõimu ja organisatsiooni, selle liikmete ning toodete tähtsusega ühiskonnas üldiselt. Olles loomu poolest võrdlevad, võivad elitaarsed väärtused põhieesmärgiks seada iga hinna eest konkurentide edestamise. See võib aga esile tuua liikmete käitumise, mis lõpuks viib organisatsiooni kui terviku õõnestamiseni. Funktsionaalsed ja elitaarsed väärtused kujunevad välja kas traditsioonidest lähtuvalt ajas edasi kandudes või karismaatilise juhi eestvedamisel. (Wiener 1988: 537) On leitud, et traditsioonilisel moel välja kujunenud funktsionaalsed väärtused aitavad kõige rohkem kaasa sobivate organisatsiooni väärtuste tekkele ja seega organisatsioonilisele efektiivsusele, hõlmates igapäevase äritegevusega hõivatud töötajate laialdast kaasamist organisatsiooni strateegiate ja eesmärkide paikapanemises ning läbimõeldud ajamahukaid raskesti järeletehtavaid strateegilisi muudatusi. (*Ibid.*: 538) Autor leiab, et seoses ajaloolise taustaga, on traditsioonilised funktsionaalsed väärtused kõige püsivamad ning tänu funktsionaalsete väärtuste suunitlusele juhivad organisatsiooni liikmeid lõpuks strateegia, eesmärkide ja missiooni täitmise suunas. Võrreldes Rokeachi väärtuste jaotusega, võib välja tuua, et funktsionaalsed väärtused sisaldavad endas nii põhi- kui tugiväärtusi.

Nevile (2009) viis läbi uurimuse, milles intervjueris nii tippjuhte, väärtusi väljapoole organisatsiooni otseselt peegeldavaid töötajaid kui ka kliente. Tulemustest joonistusid eelnevatest mõneti erinevad organisatsiooni väärtuste liigid. Vastavalt uurimusele saab väärtusi jagada järgnevalt: (*Ibid.*: 77)

- tulemustele suunatud väärtused,
- instrumentaalsed väärtused,
- põhilised eetilised väärtused.

Tulemustele suunatud väärtused näitavad, et organisatsioonid peaksid püüdlema majandusliku ja sotsiaalse integratsiooni poole, näiteks majanduslik iseseisvus või ühiskondliku elu edendamine. Need väärtused tulenevad suuresti põhilistest eetilistest väärtustest sissetuleku ja sellest sõltuvate valikute kohta. Instrumentaalsed väärtused määravad, kuidas ja milliste mooduste abil eesmärgini jõuda, näiteks paindlikkus, vastutus, suhete olulisus. Põhilised eetilised väärtused on sügavalt hoitud uskumused moraalse käitumise suhtes, olles raskestimuudetavad. (*Ibid.*: 74, 77) Need on sarnased põhiväärtustega, määrates peamised väärtused, millesse inimesed sügavalt usuvad ning mille põhjal otsuseid teevad.

Organisatsioonis inimeste poolt hoitud väärtusi saab jagada ka isiklikeks ning ülesannetega seonduvateks. Isiklikud väärtused määravad ära, mida liikmed personaalsest vaatenurgast usuvad, soovivad enda käitumises kindlasti väljendada ja näha ka teiste liikmete puhul. Ülesannetega seonduvad väärtused on seotud organisatsiooni kui terviku käitumisega, näiteks kliendikesksus, eesmärgistatus, võrdsete võimaluste ning võimustamise tähtsus. (Padaki 2000: 424) Töö autor leiab, et kuigi ülesannetega seonduvatest väärtustest võivad töötajad näha organisatsiooni tugevalt eesmärgipärasena, on siiski oluline, et ka isiklikud väärtused kattuksid ega tekitaks olukorda, kus proovitakse jõuda sama ülesannetega seonduva väärtuse poole täielikult erinevaid mooduseid pidi. Vastupidiselt isiklike väärtuste kattuvuse korral võivad töötajad erineda ülesannetega seonduvate väärtuse suhtes ning seega liikudes sarnaste käitumismustritega erinevate organisatsiooni eesmärkide poole. Tähtsal kohal on nii isiklike kui ka ülesannetega seonduvate väärtuste kattuvus organisatsioonis.

Individuaalsete ja sotsiaalsete eesmärkide tasakaalustamises ning organisatsioonisiseste huvikonfliktide lahendamises võib samuti toetuda väärtuste kontseptsioonidele. Nii

isikliku kui ka organisatsiooni heaoluga seonduvalt jaotatakse väärtused järgnevalt: (Prillelensky 2000: 144)

- isiklik heaolu,
- kollektiivne heaolu,
- suhtealane heaolu.

Isikliku heaolu tagavad väärtused, mis hõlmavad endas autonoomiat, isiklikku arengut ja tervist. Kollektiivne heaolu taotleb eelkõige õiglaseid ja võrdseid ressursse, kohustusi ja läbirääkimisjõudu. Suhtealased väärtused sisaldavad endas hoiakuid koostööst, demokraatlikest osavõtuvõimalustest ning austusest inimeste mitmekesisuse suhtes. (*Ibid.*: 144) See väärtuste jaotus keskendub rohkem pehmetele väärtustele, jättes kõrvale organisatsiooni eksisteerimiseks vajaliku majandusliku aspekti, seades eesmärgiks kogu organisatsiooni liikmete heaolu.

Väärtuste liigitusi omavaheliselt võrreldes võib välja tuua, et funktsionaalsed väärtused jagunevad justkui tugi- ja lõppväärtusteks. Nevile (2009) on viimastele juurde lisanud põhilised eetilised väärtused, samastades instrumentaalsed väärtused tugiväärtustega ning lõppväärtused tulemustele suunatud väärtustega. Enesele suunatud väärtusi, mis on seotud organisatsiooni ellujäämise ja finantsilise poolega, võib võrrelda majanduslike väärtustega ning finantsilise kompetentsi ja läbipaistvusega, mis tagavad organisatsiooni ellujäämise, teistele suunatud väärtusi aga eetiliste ning emotsionaalsete väärtustega. Eetilisi väärtusi võib kõrvutada ka vastastikkuse ning austusega. Autor leiab, et organisatsiooni funktsioneerimiseks vajalike väärtuste määratlemisel on Stricklandi ja Vaughani (2008) poolt väljatöötatud jaotus liiga detailne, mistõttu ei ole nende põhjal väärtusi luues organisatsioonidel võimalik niivõrd arvestada organisatsiooni erisustega. Samas Alvessoni (2002) „õigetest ja valedest“ väärtustest ei ole samuti võimalik lähtuda, seoses liigituse üldsõnalisusega ning on iseenesestmõistetav, et organisatsiooni juhid ei vali teadlikult väärtusi, mis viivad eesmärgist kaugemale. Töö autor arvab, et organisatsiooni väärtused võiksid vastata Zhang, Dolan ja Zhou (2009) poolt pakutud liigitusele: majanduslikud, eetilised ja emotsionaalsed väärtused. Antud liigitus võimaldab organisatsioonidel arvestada erinevate iseärasustega ega ole liialt üldsõnaline.

Kuigi organisatsiooni väärtusi on käsitletud teoreetilises kirjanduses mõneti erinevalt ning nende liigitamiseks on suurel hulgal erinevaid võimalusi, on siiski enamus autoritest tõdenud, et organisatsiooni eksisteerimise seisukohalt on väärtused oluliseks osaks. Et organisatsioon saaks liikuda eesmärgi, missiooni ja visiooni täitmise poole, peavad väärtused neid toetama ning võimaldama nendeni jõudmist, sealjuures kindlustades, et ka organisatsiooni liikmed usuvad samadesse väärtustesse, ühildades organisatsiooni ja indiviidi eesmärgid. Seega tuleb väärtusi tähtsustada ka juhtimises ning rakendada väärtuste kui juhtimisinstrumendi pakutavaid võimalusi.

1.2. Väärtuspõhise juhtimise kontseptsioon kaasnevate võimaluste ning ohtudega

Tänapäeval ei piisa juhtidele ainult organisatsiooni väärtuse mõistmisest ning lahtimõtestamisest, vaid olulisel kohal on suutlikkus neid väärtusi kujundada ning arendada organisatsioonile vajalik suunas, muutes töötajate panuse organisatsiooni väärtuste abil eesmärgipäraseks. Nagu eelnevast peatükist selgus, hõlbustavad ühised ja kõikide liikmete poolt jagatud väärtused märgatavalt organisatsiooni strateegia elluviimist, mistõttu muudab väärtuste suunamise oskus töötajate tegevuse organisatsioonile kasulikuks ja kasumlikuks. Autor selgitab käesolevas peatükis väärtuspõhise juhtimise teoreetilist raamistikku, selle rakendamise võimalusi ning ohte organisatsioonis.

O'Reilly ja Chatman (1996: 168) kirjeldavad väärtuspõhist juhtimist kui kombinatsiooni strateegiliselt tähtsate väärtuste ning normide identifitseerimisest ning ühisarusaamade edendamise organisatsioonis. Organisatsiooni tulemuslikkust positiivselt mõjutava kultuuri loomisel on oluline, et suudetakse eristada tähtsaid väärtusi ebaolulistest ja ära hoida kestvaid konflikte organisatsiooni liikmete vahel. Antud definitsioon määratleb selgelt ära, et väärtuspõhise juhtimise puhul ei ole kasu ainult strateegiliste väärtuste määratlemisest, kui neid organisatsioonis ei jagata ning ka vastupidiselt. Autor leiab, kuigi konfliktid ei ole tihtipeale destruktiivsed, võivad pidevad ning põhimõttelised konfliktid organisatsiooni siiski lõhkuda, saades sealjuures alguse erinevatest väärtustest, ja pöörduda tugevalt erinevate eesmärkide suunas liikumisega.

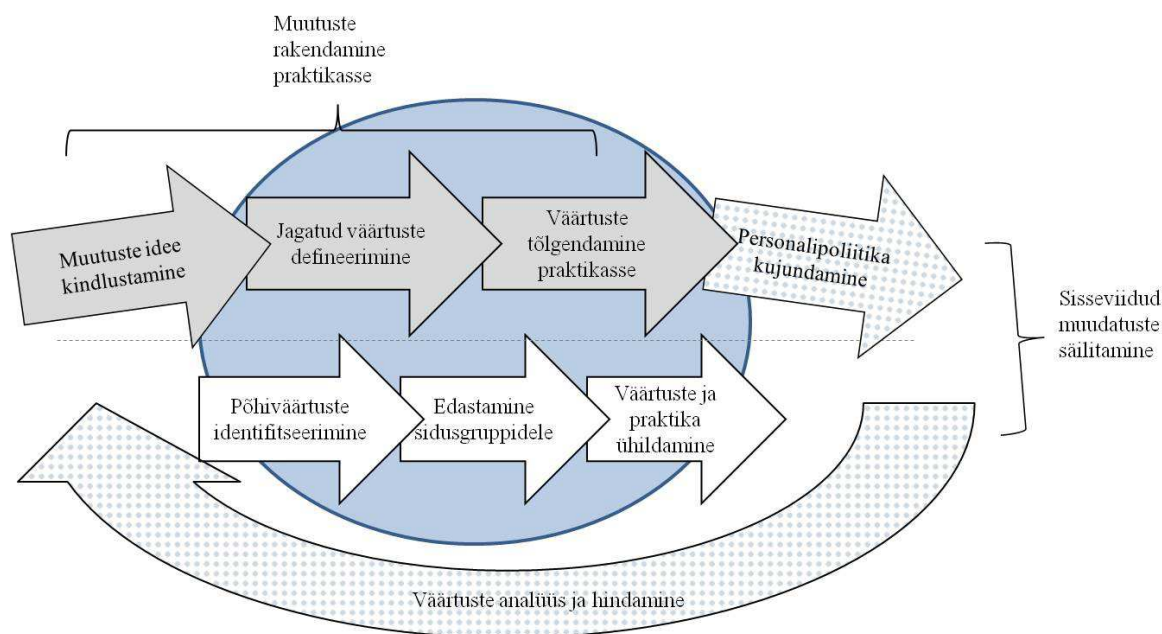
Väärtuspõhine juhtimine on strateegiline ning väärtustel põhinev juhtimisvahend, mis loob üldise raamistiku organisatsioonikultuuri jätkuval ümberkujundamisel, pannes aluse kollektiivse pühendumuse tekkele uuteks inspireerivateks projektideks (Dolan, Garcia 2002: 103). Fookuses on organisatsiooni väärtused ning nende ühildamine strateegiliste eesmärkidega (Dolan *et al.* 2006: 4). Viidatud määratlus keskendub väärtuspõhisele juhtimisele kui juhtimisvahendile ning rõhutab protsessi ajalist kestvust, tuues sisse ka pühendumuse ning loovuse. Ka seekord on välja toodud väärtuste ning strateegia sobivuse tähtsus.

Lähtudes väärtuspõhise juhtimise elluviimise vaatenurgast, võib seda pidada „*omavahel seotud juhtimisalasteks tegevusteks, mis tagavad oluliste ja asjakohaste organisatsiooni väärtuste aktsepteerimise nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt*” (Jaakson 2010: 796). Sarnaselt Dolan ja Garcia (2002) definitsioonile vaatleb Jaakson väärtuspõhist juhtimist kui juhtimisvahendit ning ajaliselt kestvat protsessi, tähtsustades väärtuste olulisust organisatsiooni seisukohalt. Erinevalt varasematest määratlustest on lisatud väärtuste organisatsiooniväline aktsepteerimine.

Peamisteks eesmärkideks väärtuspõhise juhtimise kui juhtimisvahendi puhul on lihtsustada organisatsiooni toimimise keerukust, suunata visiooni ning tagada pühendumus. Lihtsustamine aitab mõista organisatsiooni kompleksust, mis on tingitud üha suurenevast vajadusest kohanduda muutustega organisatsiooni kõikidel tasanditel. Suunamisega kindlustatakse strateegilise visiooni vastavus tuleviku eesmärkidega. Pühendumuse tagamine on integratsioon strateegilisest juhtimisest ning personalipoliitikast, mille otstarbeks on välja arendada iga töötaja pühendumus igapäevase töö kõrgekvaliteediliseks sooritamiseks. (Dolan, Garcia 2002: 103) Need kolm eesmärki näitavad, et väärtuspõhine juhtimine on keeruline kontseptsioon, mille rakendamise loodetav kasu on aga märkimisväärne ning sihipärane.

Väärtuspõhise juhtimise rakendamine on küllaltki ajamahukas ning nõuab kindlate järjestike protsesside läbimist. Kirjanduses on välja toodud nii lihtsustatud variante kui ka detailseid kirjeldusi protsessi elluviimiseks. Väga üldise pildi väärtuspõhise juhtimise etappidest annab Zhen (2012: 79). Väärtuspõhine juhtimine koosneb Zheni mõistes kahest osast. Esimeseks osaks on tugevate ning täielike organisatsiooni väärtuste loomine. Sellele järgneb väljatöötatud väärtuste juhtimine organisatsioonis.

Täpsemaid selgitusi Zhen etappidele ei anna, vaid jääb üldsõnalisuse juurde. Blanchard (2001: 18) on väärtuspõhise juhtimise jaotanud kolmeks etapiks ning Dolan, Garcia ja Richley (2006: 149) viieks.



Joonis 3. Väärtuspõhise juhtimise protsess (autori koostatud Blanchard 2001: 18 ja Dolan *et al.* 2006: 149 põhjal).

Erinevalt Zhenist on väärtuspõhist juhtimist kirjeldatud ka üksikasjalikumalt, jaotades kogu protsessi järgnevalt: põhiväärtuste identifitseerimine, edastamine huvigruppidele ning väärtuste ja praktika ühildamine. Väärtuspõhise juhtimise protsess algab põhiväärtuste identifitseerimisega. Tippjuhtkond toob välja uskumused, hoiakud ja tunded seoses töötajate, klientide, kvaliteedi, eetika, aususe, sotsiaalse vastutuse, kasvu, stabiilsuse, innovatsiooni ja paindlikkusega. (Blanchard 2001: 18) Väärtused tuleb seada olulisuse järjekorda ning kindlustada vastavus missiooniga. Olulisel kohal on ka kaasamine, sest tuleb arvestada, et väärtused määratletakse inimestega koos, mitte nende jaoks. (Blanchard, O'Connor 2004: 47–48) Väärtuste järjekord on oluline otsustusolukordades, kus tuleb langetada valik tähtsamate väärtuste eelisjärjekorras täitmiseks. Kuigi protsess algab tippjuhtkonnast, on siiski oluline tuua väärtuste määratlemine ka allpool asuvatele tasanditele, et töötajad tunneksid end protsessi kaasatuna ning saaksid väljendada oma seisukohti.

Väärtuspõhise kultuuri loomiseks on tähtsaimate väärtuste selgesti väljendamine hädavajalik samm. Kui neid väärtusi veel pole, tuleb identifitseerida kolmest kuni kuuest väärtusest koosnev väärtuste komplekt, mis organisatsiooni tegevusviise ja eesmärke kõige paremini esindavad. Valitud väärtused peavad kaasa aitama organisatsiooni edule. (Begley, Boyd 2000: 10) Kuna väärtused mõjutavad töötajate igapäevaseid tegevusi, tuleks väärtuste valimisel ja analüüsimisel töötajaid kaasata otsuste tegemistesse või võimalusel lasta need neil endil vastu võtta. (Blanchard 2001: 18) Väärtuseid ei tohi olla liialt palju, vastasel juhul on neid raske hoomata ning töötajates võib tekkida segadus ja ükskõiksus. Organisatsiooni seisukohalt pole mõttekas valida tegevust juhindama vähetähtsaid või mittemidagiütlevaid väärtusi, mis visiooni ega strateegia täitmisesse ei panusta. Bakalaureusetöö autor leiab, et väärtuste sõnastamisel tuleks veenduda, et on valitud väärtusi majanduslikest, emotsionaalsetest ning ka eetilistest väärtustest. Kaasamisel on taaskord tähtis roll täita. Kui töötajad pühenduvad protsessi panustamisele või võtavad otsuseid sootuks ise vastu, tuntakse vastutust, väärtustamist ning ka motiveeritust.

Järgnevas etapis on väärtuste edastamine huvigruppidele. Kui väärtusi ei ole viidud klientide, töötajate ning teiste huvigruppideni, ole neid väärtusi sama hästi kui olemaski ega saa ka soovitud eesmärki täita. (Edvardsson *et al.* 2006: 241) Seega tuleb veenduda, et kõik väärtused on töötajatele, klientidele, hankijatele, aktsionäridele ning muudele huvigruppidele selged ja nähtavad. Väärtuste edastamine hõlmab endas järjepidevat ning hästi läbimõeldud väljaõpetamist organisatsiooni väärtuste suhtes, kus käsitletakse konkreetsete suhtumiste, tunnete ning käitumiste kirjeldusi, näidates ära iga väärtuse mõtte ning tuuma (Malbašić, Brčić 2012: 106). Samas tuleb olla veendunud, et väärtuste sisu tõlgendatakse huvigruppide ning organisatsiooni liikmete seas üheselt.

Blanchard (2001: 18) toob välja, et kui väärtused on huvigruppidele edastatud, tuleb väärtused ning praktika ühildada – efektiivseimaks toimimiseks peavad väärtused ja strateegia tekitama organisatsiooni liikmete tegevuses sünergia. Kui soovitakse vältida produktiivsuse langust, ei tohi väärtuste ja käitumise vahel erinevusi olla. Selles etapis on tähtis suhtlemine, kuid enne selle toimimist peab olema loodud turvaline ning toetav õhkkond. Probleemidest rääkides on võimalik jõuda vastastikuse mõistmiseni, juhtides tähelepanu lahknemistele ja probleemkohtadele väärtuste ja tegevusviiside vahel.

(Blanchard, O'Connor 2004: 75) Toetava õhkkonna loomiseks on vajalik vastastikune usaldus ja võime organisatsiooni liikmetel end individuaalsel tasandil objektiivselt analüüsida ning vajadusel enda käitumist ja hoiakuid muuta. Alles siis on võimalik arutada töötajate käitumise vastavust väärtustega, pakkudes konstruktiivseid lahendusi töötajaid kaitsepositsioonile viimata. Kuigi Blanchard leiab, et väärtuste ja praktika ühildamine saab toimuda alles pärast väärtuste levitamise lõpetamist, leiab töö autor, et nende kahe etapi elluviimises on kattuvusi ning need võiksid ka üheaegselt toimuda.

Dolan, Garcia ja Richley (2006: 154) on kirjeldanud väärtuspõhist juhtimist detailsemalt. Kogu protsessi jaotavad nad viieks faasiks: muutuste idee kindlustamine, jagatud väärtuste defineerimine, väärtuste tõlgendamine praktikasse, personalipoliitika kujundamine ning hindamine ja tunnustamine. Märgitakse ära, et iga faas peab olema täielikult kaetud enne järgmisse liikumist.

Kõige esmaseks faasiks on muutuste idee kindlustamine. See on eelduseks kogu protsessi käimalükkamisele. Juht peab mõistma, et kultuurilisse muutusesse peab suhtuma täie tõsidusega ning valmistuma pikaajaliseks protsessiks. Samuti peab juht olema suuteline seda kõike haldama ning ülal hoidma. Lisaks tuleb arvestada nii aja- kui ka rahalise ressursiga. Kui eelmainitud tingimused ei ole täidetud, on protsess suure tõenäosusega määratud läbikukkumisele. (Dolan *et al.* 2006: 149) Bakalaureusetöö autori arvates peavad töötajad olema avatud muutustele või juht peab kindlasti olema võimeline neid motiveerima protsessis osalema. Kui organisatsiooni liikmed läbivad kõik faasid vastumeelselt ja kergekäeliselt, ei ole väärtuspõhise juhtimise rakendumise edukus tõenäoline.

Järgmiseks etapiks on jagatud väärtuste defineerimine. Kui eelnev faas on kindlustanud tõsise kavatsuse ja ressursside olemasolu, võib edasi liikuda väärtuspõhise juhtimise sisulise poole juurde. Tagades maksimaalse kaasatuse organisatsiooni kõikidel tasanditel, tuleb väärtused sõnastada või ümber formuleerida. Kui organisatsiooni liikmete poolt on hinnang antud, tuleb jõuda konsensuslikule tulemusele oluliste väärtuste suhtes, mille tulemusel hakatakse järgima kindlat suunda muutuste teekonnal ja pannakse paika „mängureeglid“. Sellesse faasi tuleks kaasata võimalikult palju organisatsiooni liikmeid ning huvigruppe, näiteks kliente, hankijaid ja liite. Juhi ülesanne on valida töötajatest kaasamiseks enim huvi ning pühendumust väljendavad

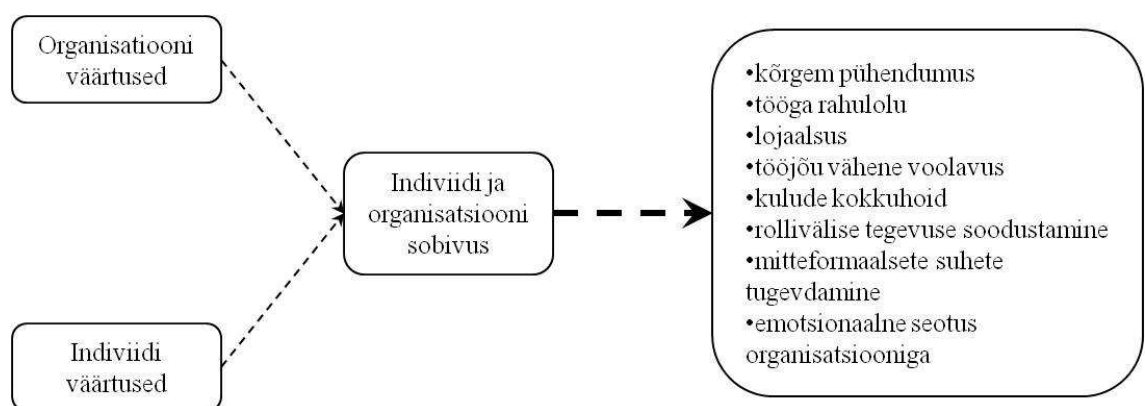
inimesed, et nende panust oleks võimalik konstruktiivselt kasutada. (*Ibid.*: 154–158) Väärtusi peab kommunikeerima kogu organisatsioonis. Olenevalt organisatsiooni suuruselt on võimalik kasutada erinevaid tehnikaid nagu plakatid, videod, Intranetid, kuid kõige tulemuslikumaks peetakse juhivoolset isiklikku presentatsiooni. (*Ibid.*: 176) Ühiselt tuleks defineerida tegevusväärtuste komplekt, mida kasutades organisatsioonikultuuri muutumiseni jõuda. Dolan, Garcia ja Richley (2006: 171) toovad siinkohal välja kolmeteljelise mudeli väärtuste liigituste tähtsuse: tuleks veenduda, et sisalduvad nii majandus-pragmatilised, eetilised ning emotsionaal-arengu väärtused. Töö autor leiab, et kuigi soovitatakse kaasata võimalikult palju inimesi, tuleks leida töögrupi optimaalne suurus organisatsiooni jaoks, sest pole mõeldav, et kaasatakse eranditult kõik töötajad. See teeks kogu analüüsi osa põhjendamatult komplitseeritaks ning ajamahukaks.

Järgnevalt muudetakse suhtumist töötamisse, tööprotsessi ning -ülesannetesse vastavalt toimunud kultuurimuutustele, defineerides põhimõttelised tegevussuunised nii pika- kui ka lühiajaliste eesmärkide täitmiseks (*Ibid.*: 182). Kuna paljud väärtused on väga laialt tõlgendatavad, on vajalik nende olemuse ning rakendatavuse kohta kindlad suunised luua. Eeldatavasti mõjutab see kindlustunnet ning oskust väärtustele vastavalt otsuseid vastu võtta. (Begley, Boyd 2000: 11) Väärtused tuleb teisendada konkreetseteks tegevuste eesmärkideks, luues indikaatorid hetkelise ning tuleviku olukorra hindamiseks. Indikaatorite määratlemine aitab organisatsiooni liikmetel luua väärtuste tähendusest ühist arusaama ning anda organisatsiooni visiooni ja missiooni kontekstis väärtustele mõtet. (Dolan *et al.* 2006: 183, 185) Väärtustele vastukäiv tegutsemine ja arusaamatused leiavad tunduvalt harvemini aset, kui töötajad tõlgendavad väärtusi sarnaselt ning saavad nende põhimõttest aru. Väärtuste ebaselguse korral võib tekkida olukord, kus naastakse lihtsamat teed minnes harjumuspäraste tegevusmallide juurde, kaotades usu väärtuspõhisesse juhtimisse.

Neljas faas hõlmab endas väärtuste põhjal personalipoliitika kujundamist vastavalt strateegiale. Selle hulka kuuluvad värbamine, koolitamine ning tunnustamine. Dolan, Garcia ja Richley (2006: 187–188) on välja toonud, et kõige olulisemaks on inimeste värbamine. Kuna inimesi, kelle isiklikud väärtused on väga erinevad organisatsiooni väärtustest, on väga keeruline, kui mitte võimatu, organisatsioonile olulisi väärtusi

hoidma ja jagama panna, tuleb kindlustada sobivate väärtustega inimeste värbamine. Enne kvalifikatsiooni ning eelneva töökogemuse põhjal valimist, tuleks esmalt veenduda inimese isiklike ning organisatsiooni väärtuste sobivuses. Ka Bowen, Ledford ja Nathan (1991: 38, 43) on seisukohal, et värbamisprotsessis tuleb kindel olla lisaks kvalifikatsioonilisele sobimisele eeskätt inimese ja organisatsiooni sobivuses. Indiviidi väärtused ja tõekspidamised peavad olema kooskõlas organisatsioonikultuuri ja väärtustega ning sobituma kollektiivi ja töörühma. Bakalaureusetöö autori arvates on personalipoliitika ülioluline väärtuspõhise juhtimise jätkusuutlikkuse suhtes. Ka personali vahetumise korral peavad väärtused säilima ning edasi kanduma.

Inimese ja organisatsiooni väärtuste sobivus on oluline mitmes aspektis. O'Reilly, Chatmani ja Caldwelli (1991: 504–505) poolt läbi viidud uuringust selgus, et indiviidi ja organisatsiooni väärtuste sobivus tõstis pühendumust, tööga rahulolu ning lojaalsust, kahandades soovi organisatsioonist lahkuda. Tööjõu vähene voolavus aitab organisatsioonil värbamisprotsessi pealt märkimisväärselt kokku hoida (Silverthorne 2004: 596). Samuti soodustab väärtuste sobivus töötajate tegelemist vabatahtlike rollivälise tegevustega organisatsiooni hüvanguks, näiteks ühisürituste korraldamine või töökaaslaste abistamine nende tööülesannetes (O'Reilly, Chatman 1986: 497). Seega aitab inimeste ja organisatsiooni väärtuste ühilduvus tugevdada ka mitteformaalseid suhteid kolleegide vahel ning tõstab emotsionaalset seotust organisatsiooniga.



Joonis 4. Indiviidi ja organisatsiooni sobivuse positiivsed tulemid (autori koostatud O'Reilly *et al.* 1991: 505, Silverthorne 2004: 596 ja O'Reilly ja Chatman 1986: 497 põhjal).

Oluliseks osaks neljanda faasi juures on ka väärtustega seotud koolitamine ja töötajate arendamine. (Dolan *et al.* 2006: 190). Begley ja Boyd (2000: 11) leiavad, et koolitusel töötajate sidumine igapäevaste otsustusolukordadega konkreetsete väärtuste kasutamiseks teenib oma eesmärgi, tõstes töötajate teadlikkust väärtustest ning oskust neid igapäevaselt ka rakendada. Vastupidiselt Begley ja Boyd'i arvamusele on leitud, et väärtusi ei ole võimalik kinnistada ainuüksi uue teabe või tehnikate õpetamisega. Seetõttu peab koolitus võimaldama töötajal muutust läbi iseene avastuste ning järelduste. (Dolan *et al.* 2006: 192) Autor leiab, et läbi isikliku analüüsi toimuvad muutused võimaldavad töötajat paremini väärtuspõhise juhtimise olemusse kaasata kui pelgalt õpetuste jagamine igapäevaste olukordade lahendamiseks.

Tulemuslikkuse hindamine ning pingutuste tunnustamine vastavalt väärtustele on viimane etapp selles faasis. Wiley (1997: 278) analüüsis erinevate motivatsiooniuringute tulemusi, millest järeldus, et parimate töötulemuste tagamiseks on töötajad reastanud erinevad faktorid olulisuse põhjal järgnevalt: töötasu, saavutatud tulemuste tunnustamine ja tagasisidestamine, kindlus töökohal, edutamine ja karjäärivõimalused organisatsioonis ning viimasena tööülesannete huvitavus. Dolan, Garcia ja Richley (2006: 193) leiavad samuti, et iga organisatsioon, kes soovib töötajate tulemuslikkust tõsta, peab järjepidevalt täiustama arengu- ja karjäärivõimaluste, paindlike töötundide, arengu-, palga-, boonus- ja muid süsteeme, mis töötajatele olulised on. Samuti on tähtis psühho-sotsiaalsete töötingimuste parandamine, nagu autonoomsus, tagasisidestamine ja üksteise toetamine. Et väärtused kinnistuksid, on vajalik järjekindlalt ja õiglaselt tunnustada organisatsiooni liikmete tegutsemist vastavalt väärtustele. Ka töö autor arvab, et organisatsiooni liikmed peavad saama tunnustatud väärtustest lähtuva käitumise eest. Kui premeerimissüsteem puudub, ei pruugi inimesed leida isiklikku motivatsiooni muutuste läbiviimiseks ja väärtusi järgivaks käitumiseks, sest lihtsam on alati jätkata vanaviisi. Muutused on alati pingutust- ja aeganõudvad ning seega on õiglane neid ka vastavalt tunnustada.

Viimaseks ehk viiendaks faasiks on väärtuste seiramine ja võimalikult objektiivne hindamine. Väärtuspõhine juhtimine peab olema dünaamiline protsess, kus töötajad kestvalt ja pühendunult õpivad ning end täiendavad. Sealjuures tuleb väärtusi korduvalt üle vaadata, analüüsida ja aidata uutel töötajatel kultuuri sisse sulanduda. Dünaamika

hõlmab endas paljusid organisatsiooni liikmeid kaasavat analüüsiprotsessi edasimineku hindamiseks, et kindlustada töötajate pühendumine lubatule. (*Ibid.*: 195) Väärtuste seire ja analüüsimine tagab väärtuspõhise juhtimise jätkusuutlikkuse ning ei lase suure tööga sisseviidud muudatustel algolekusse taanduda ega eesmärgi täitmise suunast väljapoole areneda. Käimasoleva protsessi ülalhoidmine on ratsionaalsem kui kogu protsessi taaskäivitamine ressursside mitmekordse kulutamisega.

Võrreldes kolme- ja viieetapilist väärtuspõhise juhtimise rakendamist, võib välja tuua, et kolmeetapiline käsitlus ei pühenda tähelepanu protsessi käimalükkamise idee ega ka selle toimimise hilisemale kindlustamisele. Kolmefaasilises käsitluses algab väärtuste identifitseerimine tippjuhtkonnast, liikudes edasi teiste organisatsiooni liikmete kaasamiseni, samas kui viiefaasiline lähenemine tähtsustab kogu protsessi vältel, sealjuures ka väärtuste sõnastamisel, maksimaalset töötajate kaasatust. Kolmeetapilise käsitluse järgi on järgnevatks etapiks väärtuste edastamine, kuid viieetapilises käsitluses on väärtuste kommunikeerimine kaetud väärtuste määratlemise etapis. Koolitustegevus toimub kolmefaasilises rakendusmudelil väärtuste ja praktika ühildamise faasis, viieetapiline käsitlus loeb seda aga rohkem personalipoliitika alla. Ülejäänut personalipoliitikat, nagu värbamine ning tunnustamine, kolmeetapiline käsitlus ei kajasta.

Nii kolme- kui ka viieetapiline käsitlus pidasid oluliseks organisatsiooni liikmete kaasamist. Argandoña (2003: 22) rõhutab, et kogu väärtuste juurutamise protsess peab sisaldama võimalikult paljude organisatsiooni liikmete kaasamist, mida ei tohiks võtta kergekäeliselt. Läbi kaasamise on võimalik luua avatud diskussioon reaalse probleemide lahendamiseks ja tegevuste elluviimiseks. Juhid ei pruugi alati kõiki õigeid ja sobivaid vastuseid teada, mistõttu on oluline, et ka teistelt asjaosalistelt küsitaks arvamust ning mõtteid. Üksteist täiendades on võimalik leida efektiivsemaid ja kasulikumaid lahendusi kõigi jaoks.

On leitud, et kui töötajaid kaasatakse, mõistavad nad vastuvõetud otsuste tagamaid paremini Tänu sellele ja võimalusele kaasa rääkida suureneb motivatsioon ning pingutused. Tihti teavad töötajad oma tööst rohkem kui juhid, seega töötajatega konsulteerides on võimalik vastu võtta kõrgekvaliteedilisemaid otsuseid. (Wagner *et al.* 1997: 50) Autor leiab, et eeltoodu kehtib ka väärtuspõhise juhtimise kohta. Töötajate

kaasamisel tuntakse seotust terve idee ning protsessiga, mis väljendub ka suuremas pühendumuses. Kui töötajaid väärtuspõhise juhtimise juurutamise algusest saati kaasatakse analüüsi ning otsustamisse, on tulemuseks parema kvaliteediga ning liikmeid siduvamad otsused. Juhtidel võib olla küll parem aimdus selle kohta, kuhu organisatsioon tervikuna liigub, kuid töötajad võivad osata oma tasandil paremaid lahendusi välja pakkuda, mis organisatsiooni eesmärgile lähemale viib.

Protsessi käimalükkamisel seistakse silmitsi esimese probleemkohaga, milleks on töötajate vastupanu. Suured organisatsioonilised muutused ei toimu enamasti ilma vastupanuta, eriti kui muudatused mõjutavad seniseid väärtusi või visiooni. (Trader-Leigh 2001: 138) Vastupanu põhjusteks on enamasti omakasu, psühholoogiline hirm ja mõju, mugavus ning turvalisus jätkata tavaks saanud käitumismustritega, organisatsiooni destabiliseerumise kartus, tekitades küsimusi, kes, kuidas ja kelle huvides pärast muutusi otsuseid vastu võtma hakkab (*Ibid.*: 146). On leitud, et vastupanu vähendamiseks on väga oluline roll täita suhtlemisel, mis peab töötajatele tagama täpsed arusaamad muudatustega kaasnevast. Mida pealesurutum on uuendus, seda suurema tõenäosusega võib ka vastupanu oodata. (Lewis 2006: 39) Vaadeldes käsitletud väärtuspõhise juhtimise protsessi rakendamisvõimalusi, on rõhutatud suhtlemise ja kaasamise olulisust. Suurema kaasatuse taseme juures on töötajad enam teadlikud kaasnevatest muudatustest ning saavad ka selle kõrval ise rohkem kaasa rääkida, minimeerides vastupanu tekkimise ja püsimise ohtu.

Väärtuspõhises juhtimises on võtmeküsimuseks ka õigete väärtuste identifitseerimine. Määratletud väärtused peavad viima organisatsiooni eesmärgi, visiooni ning missiooni täitmise poole. (Guinn 1997: 226, Begley, Boyd 2000: 10, Argandoña 2003: 22) Väärtuste identifitseerimine peab toimuma diskussioonide käigus, kus analüüsitakse organisatsiooni hetkeolukorda, tuleviku soovitud sihti, eesmärkide saavutamise viise, meeskonnatöö põhimõtteid ning organisatsiooni üldist juhtimist. (Guinn 1997: 226) Taaskord rõhutavad erinevad autorid kaasamise tähtsust. Kui ei suudeta identifitseerida organisatsiooni jaoks õigeid väärtusi, võib organisatsioon eesmärgist sootuks kaugemale liikuda. Seega ei tohi kindlasti alahinnata väärtuste valesti määratlemise ohtu ning tuleb suhtuda sellesse täie tõsidusega. Kuna väärtuspõhises juhtimises on protsessi alguses

paikapandud väärtused edasise arengu aluseks, muudavad ebaõiged väärtused protsessi sisuliselt mõttetuks ning toovad kaasa tohutu ressursikulu.

Organisatsioonis võib tekkida olukord, kus liikmed usuvad liiga tugevalt kindlatesse väärtustesse ning ei aktsepteeri teiste väärtuste hoidmist. See viib omakorda organisatsiooni väliskeskkonnast tuleva kriitika suhtes kohesele kaitsepositsioonile, tekitades organisatsioonis suutmatust eristada destruktiiivset ja konstruktiivset kriitikat. Samuti võivad tekkida raskused uute inimeste lisandumisega organisatsiooni – kui indiviidi väärtushinnangud on organisatsioonis usutavatest väärtustest väheselgi määral erinevad, võib tulemuseks olla kohene grupist väljaheitmine (Collins, Porras 2002: 9). Kui organisatsiooni liikmed ei suuda adekvaatselt hinnata väljastpoolt tulevat kriitikat, ei ole organisatsioon võimeline kasutama konstruktiivset kriitikat arengu hüvanguks.

Väärtuspõhise juhtimise protsess on enamasti algatatud karismaatilise juhi poolt, mistõttu on küsitav väljatöötatud väärtuste kestvus. Sellised väärtused on vähem stabiilsed ja püsivad kui traditsioonidega aja jooksul välja kujunenud väärtused ega pruugi pärast juhi lahkumist kestma jääda. Erinevalt traditsioonide käigus välja kujunenud väärtustest, mis on küllaltki sõltumatud organisatsiooni liikmete individuaalsetest mõjudest või erinevatest sündmustest, ei ole karismaatilise juhi poolt juurutatud väärtused mõjutajate suhtes niivõrd vastupidavad ja sõltuvad ka järgmise juhi sümpaatiast nende väärtuste suhtes. (Wiener 1988: 537) Väärtuste sage muutmine ja muutumine ei ole organisatsiooni identiteedile hea. Kui ei suudeta valida ega eristada organisatsiooni jaoks olulisi väärtusi, tekitab see nii organisatsiooni liikmetes kui ka sidusgruppides vastakaid emotsioone. Samuti väärtuste muutumine iga uue juhi tuleku korral muudab väärtuspõhise juhtimine protsessi töötajate poolt tõsiselt võetamatuks.

Töötajad võivad protsessiga kaasa minna lootuses teenida juhi heakskiit või vältida kaasnevat pahameelt. Tegelikuses aga väärtusi omaks ei võeta, vaid käitatakse silmakirjalikult vastavalt eeldatavatele ootustele. (Kelman 1961: 62) Kui töötaja mõistab väga selgelt, mida talt oodatakse, ning oskab väga hästi omakasu eesmärgil sellele vastavalt käituda, on väga keeruline, kui mitte võimatu, kõrvaltvaatajal seda tuvastada. Kui siiski tekib otsustusolukord, kus puudub otsene kontroll ning oleks vaja organisatsiooni väärtustega kooskõlas olevaid valikuid teha, võivad tulemuseks olla hoopis isiklikku tulu silmas pidades vastu võetud otsused.

On leitud, et väärtusi puudutavad organisatsioonilised muutused võivad tekitada organisatsiooni liikmetes arusaamatusi organisatsiooni olemusest. Kui minevikus väljendatud ja hoitud organisatsiooni väärtused erinevad märgatavalt uutest väärtustest, võib see tekitada töötajate poolt mõistetud organisatsiooni identiteedi lahknevusi, tuues kaasa mitmeid omavahel mõningaselt vastuolus olevaid tulevikuprojektsioone. (Ravasi, Phillips 2011: 111) Sellisel juhul ei pruugi töötajatel olla selge, mille eest organisatsioon siis ikkagi seisab ja kuhu tulevikus suundub.

Abrahamson (2004: 93-94) toob välja, et tänapäevases juhtimiskirjanduses on liialt palju rõhutatud muutuste kasulikkust ning põhimõtet – mida rohkem muutusi, seda parem. Välja toomata on jäetud, et pidevad muutused võivad olla tugevalt destabiliseerivad ning organisatsiooni liikmetele vaevarikkad. Olukorda, kus juhid üritavad alalõpmata viia läbi organisatsioonilisi muutusi, nimetab artikli autor korduvate muutuste sündroomiks, mis tegelikkuses takistab organisatsioonil muudatusi edukalt ellu viia. Kui pidevalt alustatakse uusi muutmisprotsesse, pikeneb vanade protsesside täitmisaeg või unustatakse need sootuks. Samuti kulub muutuste analüüsimisele ja läbiviimisele liialt palju töötajate aega, mis ei lase efektiivselt töötada põhitööülesannetega. Ka väärtuspõhine juhtimine sisaldab väärtuste pidevat analüüsi ja seiret. Organisatsiooni suutlikkus kohanduda muutuva keskkonnaga on küll oluline, kuid bakalaureusetöö autor leiab, et siiski pidevalt neid analüüsida ja vastavalt muuta ei ole otstarbekas. Nagu ka Abrahamson välja tõi, takistab pidev väärtuste läbivaatamine töötajatel oma põhitegevust efektiivselt teostada, keskendudes enam organisatsioonisisestele muudatustele kui kliendivajaduste täitmisele.

Väärtuspõhine juhtimine aitab selle läbimõeldud rakendamisel ühildada organisatsiooni väärtused strateegiliste eesmärkidega. Kuigi väärtuspõhise juhtimisega kaasnev kasu on eeldatavasti suurem kui kahju, tuleb arvestada, et tegemist on aeganõudva, dünaamilise ja ressursimahuka protsessiga. Optimaalsete tulemuste saavutamiseks peavad tegevused olema järjepidevad ning katkematud.

2. VÄÄRTUSPÕHISE JUHTIMISE RAKENDAMINE AS-S SANTA MARIA

2.1. AS Santa Maria tutvustus ning ülevaade uurimismetoodikast ja valimist

AS Santa Maria on Eestis asutatud 1. jaanuaril 2007. aastal ning kuulub Paulig Grupi kontserni, olles Rootsi ettevõtte Santa Maria AB tütarettevõtte Eestis. Santa Maria on üks Euroopa juhtivaid kontserne vürtside ning maitseainete valdkonnas ning üks võimsamaid toiduaineid eksportivaid suurettevõtteid. Siinse ettevõtte tegevuse eesmärgiks on Santa Maria toodete müük ning turundus Balti riikides, Venemaal, Ukrainas, Valgevenes, Kasahstanis ja Aserbaidžaanis. Samuti tegeletakse Eestis maitseainete tootmisega, pakkudes tööd 150-le inimesele. (Ettevõttest 2014, Majandusaasta aruanne 2012: 18, Santa Maria kontsern 2014) Ettevõtte struktuur on leitav Lisas 1.

AS Santa Maria käive on viimastel aastatel kasvanud, ulatudes 2012. aastal 29,9 miljoni euroni, kasvades võrreldes eelneva aastaga 16,6%. Puhaskasumit teeniti sealjuures 0,7 miljonit eurot, mis oli küll 0,2 miljoni euro võrra väiksem kui eelneval aastal. Suhtarvuliselt vaadatuna on ettevõtte heas majanduslikus seisus – puhasrentaablus 2,5%, lühiajaliste kohustuste kattekordaja väärtuseks on 2,9, ROA 5,7% ning ROE 23,5%. (Majandusaasta aruanne 2012: 3)

Santa Maria pakub nii jaetooteid kui ka suurköökidele mõeldud hulgitooteid. Ettevõtte loodab seeläbi pakkuda paljudele inimestele võimalust osa saada huvitavatest maitseelamustest, tänu millele on tootesortiment väga mitmekesine ning pärit erinevatest maailma köökidest. (Ettevõttest 2014) AS Santa Maria on Põhjamaade ja ka Eesti turuliider nii jae- kui hulгимüügivaldkonnas. (Santa Maria kontsern 2014)

Ettevõtte peab oluliseks kvaliteeti, mis hõlmab endas kliendi terviklikku tarbimiskogemust alates tooteohutusest, tootevalikust ning -informatsioonist kuni klienditagasisidega tegelemise, usaldusväärsete toodete ja kõrgetasemelise klienditeeninduse pakkumiseni. Parimate toodete väljatöötamiseks on tähtsal kohal ka tootearendus. Samuti on ettevõtte pühendunud ühiskondlikule vastutusele ning tervislike toitumise propageerimisele. (Santa Maria kontsern 2014)

Paulig Grupi juhtmõte „Parimaid maitseid otsimas“ peab väljendama kogu kontserni töötajate tegevuse põhiolulist, mis ei oma tähendust vaid maitseelamuse mõttes, vaid ka ettevõtete tegevuses: kuidas koheldakse üksteist, äripartnereid, kliente ning kogu ümbritsevat keskkonda. Sotsiaalne vastutus lähtub arusaamast, et hea ettevõtte aitab kaasa parema ühiskonna kujundamisele ning soovides pakkuda vastutustundlikel alustel sündinud tooteid ja teenuseid, on ettevõtte sotsiaalne vastutus Paulig Grupi töötajate igapäevatöö lahutamatuks osaks. Grupi töötajad peavad juhinduma oma töös ettevõtte väärtustest ning missioonist. (Exploring Great Taste: 2)

AS Santa Maria organisatsioonikultuuri aluseks on väärtused, mis on välja töötatud kultuuritöörühma liikmete poolt koostöös kontserni töötajatega mitmelt poolt Euroopast. Need väärtused moodustavad AS Santa Maria eetikapõhimõtete ja äritegevuse raamistiku ning on mõeldud igapäevatoos lähtumiseks. Väärtused on väljendatud järgmiselt: (Exploring Great Taste: 4–5)

- otsime ja leiame,
- rahuldume vaid parimaga,
- kasvame koos.

Väärtus „otsime ja leiame“ tähendab uuenduslikkuse ning ettevõtlikkuse väärtustamist, tarbijate harjumuste ning elustiili paremini tundma õppimist, pidevat uute maitsete otsimist ja arendamist ja julgust võtta riske ning otsida lahendusi. „Rahuldume vaid parimaga“ hõlmab endas kvaliteedi väärtustamist kõiges, tulevikku vaatamist ja jätkuva arengu poole püüdlemist ning tegevuse pikaajalise jätkusuutlikkuse tähtsustamist. „Kasvame koos“ sisaldab pikaajaliste kliendisuhete loomist ja tugevdamist, mitmekesisuse toetamist, heaks eeskujuks olemist ja teiste julgustamist ettevõttega koos kasvamiseks, avatud olemust ja üksteise innustamist uute eesmärkide seadmiseks. (*Ibid.*: 4–5)

AS Santa Maria on välja toonud ka eetikapõhimõtted, mis seonduvad oluliste küsimustega alates keskkonnast ning lõpetades majanduse ja sotsiaalvaldkonnaga. Kuigi ei ole välja toodud üks-ühele lahendusi probleemidele, loodetakse nende abil anda kindlad suunised otsustusolukordade lahendamiseks. Antud eetikapõhimõtted on järgmised: (*Ibid.*: 6–18)

1. „Me väldime huvide konflikte.“;
2. „Me ületame tarbijate ootusi.“;
3. „Me teeme vastutustundlikke otsuseid.“;
4. „Me hoolime keskkonnast.“;
5. „Me suhtume inimestesse lugupidavalt.“;
6. „Me arendame usalduslikke suhteid.“

Töötajatele pannakse südamele, et kõik peavad võtma isikliku vastutuse ning käituma vastavalt ettevõtte väärtustele ja eetikapõhimõtetele. Kui märgatakse väärtustele vastukäiva olukorra tekkimist, on iga töötaja kohustuseks sellega tegeleda. Otsustusolukordades julgustatakse sisekõnet, arutamaks, kas teguviis on õige nii seaduslikus kui ka väärtustele vastavates põhimõtetes, mida arvaks tegevusest keegi, kellest töötaja lugu peab ning samuti mis mulje jääks sellest avalikkusele. (*Ibid.*: 6, 22)

Töö empiiriline osa selgitab välja, kuidas on rakendatud väärtuspõhise juhtimise põhimõtteid AS-s Santa Maria. Autor valis andmete kogumise meetodiks poolstruktureeritud intervjuu, mis viidi läbi vahetute individuaalintervjuudena. Kuigi meetodi valikust tingituna võib tekkida probleeme nagu mõjutused intervjuuerija poolt, intervjueeritava kalduvus anda vastuseid, mida ta usub, et talt oodatakse, või lõplike vastuste valesti tõlgendamine, võimaldab intervjuu võrreldes teiste andmekogumismeetoditega koguda põhjalikumalt teavet ning vajadusel küsimusi või vastuseid täpsustada. Samuti ei ole vastajale seatud kindlat raamistikku, mille seast vastuseid valida tuleb, mistõttu võib eeldada mitmekesisemaid ning sisukamaid tulemusi. Et vähendada kartust anda ettevõtte kohta käivaid negatiivseid või muid ebameeldivusi põhjustavaid vastuseid, oli vastajatele lubatud anonüümsus.

Autori poolt koostatud intervjuu algab sissejuhatava küsimusega, kus töötajatel palutakse välja tuua, mida peetakse Santa Marias töötades üldiselt oluliseks. Autor vältis esmalt sihilikult sõna „väärtused“ kasutamist, et intervjueeritavad ei seostaks

küsimust koheselt ametlike sõnastatud väärtustega. Küsimused 2–7 käsitlesid ametlikke väärtusi ning nende kasutatavusest igapäevatoos, millest järeldeb töötajate teadlikkus antud väärtustest, sealjuures väärtuste kommuniqueerimise edukusest ning kuivõrd on suudetud siduda AS Santa Maria ametlikud väärtused praktikaga. Järgnevalt uuris autor teoreetilises käsitluses väljatoodud väärtuspõhise juhtimise etappide rakendamist. Väärtuste määratlemist kajastati küsimustes 9. Küsimus 10 käsitles väärtuste tutvustamist ja tõlgendamist praktikasse. Küsimused 8, 11 ja 12 olid personalipoliitika kohta – tunnustamine, koolitustegevus ning värbamine. Väärtuste hindamist ja analüüsi uuris autor küsimuses 14. Küsimuses 13 väljendati töötajate suhtumist väärtuste muutmise suhtes, kust joonistusid välja võimalikud ohukohad. Koostatud intervjuu plaan on leitav Lisas 2.

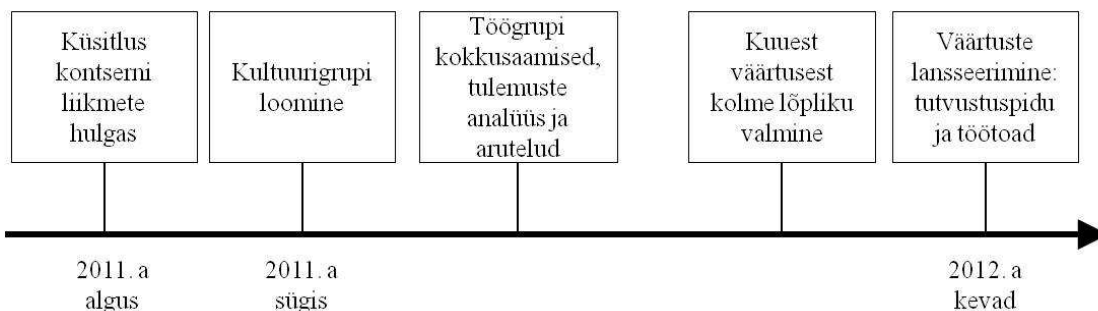
Valimisse kuulusid lähtuvalt positsioonist ning tegevusalast autori poolt välja selekteeritud töötajad. Intervjueeritavate igapäevatoõ hõlmas endas müügi, personali, turunduse, klienditeeninduse ja/või kommunikatsiooniga tegelemist. Autor leiab, et valitud valdkonnad võivad igapäevaselt tihedamalt kokku puutuda väärtustega ning nende edastamisega ka nii sisse- kui ka väljapoole organisatsiooni kui näiteks IT-, finants- või tootmisosakonnad. Valimisse kuulus kokku kaheksa inimest, kellest kolm olid mehed ning viis naised, kes olid kontsernis töötanud neljast kuust kuni 21 aastani. Pooled neist olid töötanud Santa Marias kauem kui kolm aastat. Neli intervjueeritavatest olid juhhipositsioonil ning viidatud töös kui Juht 1, Juht 2, Juht 3 ja Juht 4. Ülejäänud intervjueeritavad hõlmasid endas spetsialiste ning assistente ja viidatud töös kui Töötaja 1, Töötaja 2, Töötaja 3 ja Töötaja 4.

Intervjuude kestus juhtide puhul oli vahemikus 17–27, töötajate puhul 16–25 minutit. Kõik intervjueeritavad nõustusid hilisema transkribeerimise lihtsustamiseks enda vastuste lindistamisega. Lindistuste kogupikkus on umbkaudu 180 minutit, millele vastab 47 lehekülge transkriptsioone. Seoses bakalaureusetöö mahu piiratusiga ei pidanud autor otstarbekaks intervjuude üleskirjutusi lisades kajastada. Töö autor on valmis võimaldama soovijatele juurdepääsu anonüümsetele transkriptsioonidele. Järgnevas alapeatükis analüüsib autor läbiviidud intervjuude tulemusi väärtuspõhise juhtimise etappide kaupa, kõrvutades intervjueeritavate vastuseid nii sarnasuste kui ka erisuste leidmiseks, ning toob välja seosed teoreetiliste käsitluste ning AS-s Santa Maria praktikas elluviidu vahel.

2.2. Santa Maria AS-s läbiviidud intervjuude tulemuste analüüs ning järeldused

Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor esmalt väärtuste väljatöötamist, nende tutvustamist, edastamist ja igapäevast kommunikeerimist ettevõttes. Seejärel toob autor välja, kui teadlikud olid valimisse kuulunud intervjuueeritavad ametlikest väärtustest ning kõrvutab organisatsiooni liikmete arvates Santa Maria AS-s oluliseks peetavat ametlike väärtustega. Järgmisena toob autor välja intervjuude põhjal ametlike väärtuste rakendamist igapäevatoos, pärast mida kajastatakse väärtustega seotud koolitus- ja arendustegevust, väärtustele vastava käitumise tunnustamist ja hindamist, personalivärbamist, väärtuste analüüsi ning seejärel töötajate suhtumist väärtuste muutmise ja juurutamise protsessi.

Praegu kehtivad ametlikud väärtused lansseeriti intervjuude toimumise hetkest kaks aastat tagasi (2012) märtsikuus. Väärtused on kogu Paulig Grupi ülesed. Enne ühtsete väärtuste väljatöötamist olid nii kontsernil kui ka sinna kuuluvatel divisjonidel omaette väärtused, mis olid küll enamjaolt sama mõttega, kuid teisiti sõnastatud ja detailsemalt välja toodud. (Juht 1, Juht 3) Peamiseks väärtuste muudatuse põhjuseks peetigi just ettevõtte kiiret laienemist. Seoses sellega tuli luua ühine väärtustebaas, et „*igaiüks ei veaks vankrit eri suunas*“ (Töötaja 1). Kuna mitmete ettevõtete ühinemisel tuli korrigeerida ka strateegiaid, missioone ning visioone nii kontserni kui ka divisjonide mõistes, siis väärtuste väljatöötamisel on olulisel kohal nende eesmärgipärasus ja vastavuse kindlustamine missiooniga. Kui soovitakse kontserniga liikuda ühise eesmärgi suunas, on oluline jagada ka samu väärtusi. Allolev joonis iseloomustab väärtuste määratlemise protsessi kuni nende avalikustamiseni.



Joonis 5. Väärtuste väljatöötamise protsess AS-s Santa Maria (autori koostatud intervjuude põhjal).

Uute väärtuste väljatöötamiseks koguti kokku üle kontserni umbes 15-liikmeline töögrupp, kuhu kuulus Santa Maria AS-st kaks inimest. (Juht 3, Töötaja 3) Juht 1 tõi välja, et väärtuste määratlemise juures olid ka kontsernivälised konsultandid. Olles erinevad väärtused kirja pannud, jõuti algselt kuue väärtuseni, mida peeti liialt paljuks ning seetõttu valiti sealt välja väiksem arv – kolm lõppväärtust, mis iseloomustavad töötajate tegutsemist kõige paremini. (Töötaja 1, Juht 3) Kuna eelnevalt on Santa Marial olnud seitse väärtust (Juht 1, Juht 3), siis leiab autor, et kontserni poolt oli õige samm väärtuste arvu vähendada. Beygley ja Boyd (2000) soovitasid samuti optimaalseks arvuks kolmest kuni kuue väärtuseni. Kolme väärtust ei ole organisatsiooni liikmetel raske meeles pidada ega hoomata. Kuigi Blanchard ja O'Connor (2004) soovitasid väärtused seada olulisuse järjekorda, ei ole Santa Maria seda ametlikult teinud. Intervjueeritavate puhul tundus tähtsaim väärtus „kasvame koos“. Vähim kajastati „otsime ja leiame“-väärtust. Santa Marias on väärtusi esitletud täpselt vastupidises järjekorras. Autor leiab, et kuna kõnealuse ettevõtte näol on tegemist suure organisatsiooniga, millel on palju erinevaid osakondi, ei saagi olla antud väärtuste mõistes ühest järjekorda. Näiteks tootearenduse ja IT-meeskonnale võib olla kõige olulisemaks väärtuseks just „otsime ja leiame“, lähtudes uusimatest tehnoloogiatest ja innovaatsilisusest, ning müügi- ja klienditeenindusosakondadele kliendisuhetele baseerudes „kasvame koos“.

Väärtuste väljatöötamiseks moodustatud „kultuurigruppi“ kuulusid kontserni erinevatest ettevõtetest erinevate tasemete inimesed (Juht 1, Juht 4). Erinevalt Juhist 1 ja Juhist 4, leiti ka, et väärtuste määratlemise töögruppi reatöötajaid ei kuulnud. Juht 3 arvas, et mainitud rühma kuulusid pigem juhid ning tavatöötajaid tema teada väga ei kaasatud. Samuti mäletas Töötaja 1, et väärtuste loojate grupis olid juhid ja keskastmejuhid. Töötaja 2 ei olnud kursis, kuidas praegused väärtused saadud olid – väärtuste määramise protsessi tavatöötajaid ei kaasatud. Küll aga toob Töötaja 2 välja, et tehakse rahulolu-uuringuid, mille põhjal võis väärtuste määratlemine aset leida. Juht 1 kinnitas, et eelnevalt tehti kontserni personali hulgas küsitlus, et välja selgitada töökeskkonnas olulised asjad. Intervjuudest tulenes vastukäiv informatsioon, mistõttu on autoril raske hinnata kaasatuse määra väärtuste identifitseerimisel. Seoses vastakate arvamustega väärtuste saamise kohta tuleks teha sügavamat selgitustööd organisatsiooni liikmete seas, vastasel juhul võib see tavatöötajatele tunduda kui „ülevalt tulnud käsk“. Kuna

väärtused mõjutavad töötajate igapäevaseid tegevusi, siis tuleb määratleda väärtused töötajatega koos, mitte nende jaoks, kaasates inimesi organisatsiooni kõikidelt tasanditelt. Autor leiab positiivse küljena, et korraldati rahulolu-uuringuid ning küsitlusi, selgitamaks välja organisatsiooni kõikide liikmete jaoks olulisi väärtusi, sest nende kõigi otsustusprotsessi kaasamine oleks olnud nii suure organisatsiooni puhul võimatu, aga see andis kõikidele töötajatele võimaluse väljendada oma seisukohta. Teoreetilises kirjanduses on soovitatud kaasata ka huvigruppe, näiteks kliente või hankijaid. Antud juhul seda ei tehtud, kuid autor toob positiivsena välja, et kaasati väline konsultant, kes aitas kontserni näha ka organisatsioonivälisest küljest.

Väärtuse väljatöötamine kestis küllalt pikalt – umbes pool aastat, mille käigus sai „kultuurigrupp“ igakuiselt mõneks päevaks kokku (Juht 1, Juht 3). Ka Töötaja 1, Juht 2 ja Juht 4 kinnitavad, et väärtused ei sündinud üleöö, vaid tegemist oli pikema ja töömahuka protsessiga. Nagu ka teoriast selgus, on väärtuspõhise juhtimise rakendamine, sealhulgas ka väärtuste väljatöötamine, väga ajamahukas. Santa Marias toimus väärtuste määratlemine juba ainuüksi ligi pool aastat. Autori arvates näitab see kindlat ideed muudatusi läbi viia – ettevõtte arvestas ressursimahukusega ning läbis ka väärtuste määratlemise etapi väga põhjalikult nii küsitluste tulemusi, organisatsiooni ning selle töötajate loomust, strateegiat, visiooni kui ka missiooni analüüsid.

Nii kaks juhti kui ka kaks töötajat kirjeldasid, et pärast lõplike väärtusteni jõudmist korraldati töötajatele suur pidu, kus väärtusi käisid tutvustamas Rootsist saabunud juhid, kes selgitasid väärtuste saamislugu ning uurisid töötajate arvamust ning arusaama väärtuste selguse ja aktsepteeritavuse osas. Samuti korraldati tutvustamiseks töötube (*workshop*'e). Esimest korda korraldatud väärtuste töötubades arutleti selle üle, kuidas töötajad mõistavad antud väärtusi ning üritati selles ühisele arusaamale jõuda. (Juht 3, Juht 4) Töötaja 2 tõi samuti välja esitlused, töötoad ning töötajatele jaotatud väärtusi käsitlevad raamatud. Väärtuste kohta anti töötajatele väga konkreetseid ja selged materjalid ning juhised. (Juht 1) Töö autor on seisukohal, et Santa Maria kontserni tippjuhtide isiklik kohalolu näitab tõsist suhtumist väärtuspõhise juhtimise rakendamisse. Kui töötajatele tutvustatakse väärtusi näost-näkku ning antakse samas võimalus küsimusi küsida ja arutleda neid väärtuse tutvustajatega, on see autori arvates kordades etem kui lihtsalt e-kirja või mõne brošüüri saatmine organisatsiooni uute

väärtuste kohta. Lisandväärtuse esitlusele annavad ka töötoad, kus jällegi on inimestel võimalus näiteid tuua, mõtiskleda ning kolleegidega erinevaid situatsioone läbi arutada ja „mängida“, eesmärgiga muuta arusaamine väärtuste mõttest ühesuguseks, tekitades sealjuures võimaluse ja kindlustunde ühise eesmärgi suunas liikumiseks.

Ka igapäevaselt hoitakse väärtusi töötajatel „silma all“. Sööklas jooksevad need telekraanil slaididena (Töötaja 3, Juht 3, Juht 4), tootmise poolel plakatitel (Juht 3) ning lisaks on väärtused banneritena üleval Intranetis (Töötaja 3, Juht 3). Ka juhid tuletavad neid töötajatele tihtipeale meelde. (Töötaja 4) Samuti seoti väärtused Santa Maria uue strateegia tutvustamisega. (Juht 2) Kui toimuvad näiteks personali- või brändikoolitused, siis käsitletakse neis ka põgusalt väärtuste teemat. (Töötaja 3) Kaks töötajat ja kolm juhti tõid välja, et iga-aastaselt tähistatakse ja on tähistatud 7. märtsil väärtuste sünni- ehk aastapäeva, mille käigus pakuti töötajatele torti, jagati kingitusi ja räägiti väärtused üle. 2014. aasta kevadel anti töötajatele väärtuste ning sotsiaalse vastutuse teemaline buklet. Väärtuste kohta pealt kinnitati, et „*väärtused on ikkagi kogu aeg pildis ja meeles ja midagi alati korraldatakse sellega seoses.*“ (Töötaja 4) Bakalaureusetöö autor leiab, et väärtuste igapäevasel meeldetuletamisel plakatite ja teleriekraanide kaudu on mõtet ainult siis, kui töötajatele need väärtused ka midagi tähendavad ega ole lihtsalt „tühjad sõnad“. Antud ettevõttes omistasid kõik intervjueritavad organisatsiooni väärtustele küllalt sarnase tähenduse, mistõttu võib pidada väärtuste sellisel moel meeldetuletamist sihipäraseks.

Ka Santa Maria hankijad on ettevõtte väärtustega kursis. Juhul, kui siiski ilmnevad kvaliteedi- või muud probleemid ning tuleb uus hankija leida, tutvustatakse neile Santa Maria tegutsemismudelit. Selle raames selgitatakse hankijatele, mis on Santa Mariale oluline ja palutakse koostöö toimimiseks samadest aspektidest lähtuda. Nii tarnijatele kui teistele koostööpartneritele tutvustatakse väärtusi, mitte ei jäeta neid ainult töötajate teada. (Juht 3) Väärtuste tutvustusreegel kehtib ka uute töötajate kohta. Kui Santa Mariasse tuleb uus inimene, antakse sisseelamisprogrammi raames ülemuse poolt vastavaid materjale lugeda. Samuti tehakse näiteks ka brändi tutvustavate koolituste raames uutele töötajatele lisaks brändile veel väärtuste kohta ülevaade. (Töötaja 3, Juht 3) Kuigi intervjuudest selgus, et kõikidele osapooltele, kes Santa Mariaga koostööd teevad, tutvustatakse enamasti ettevõtte põhiväärtusi, leiab autor, et need kolm

põhiväärtust võiks siiski ka laiemale avalikkusele nähtavaks teha. Juht 3 tõi välja, et *„inimesed on uhked selle üle, et meil on sellised väärtused ja seda ei öelda sõnakõlksuks, vaid päriselt ... Me peame seda sõnumit levitama ning see on auasi. ... Selle sõnumiga tuleb minna ka meie klientide ja koostööpartnerite juurde.“* (Juht 3) Ometigi ei ole võimalik leida AS Santa Maria koduleheküljelt neid kolme väärtust. Kodulehel on olemas küll „eetilised väärtused“, mis hõlmavad endas eelkõige ühiskondlikku vastutust ning eetilisi hankepõhimõtteid. Kuigi Paulig Grupi kodulehel (About Paulig Group 2014) on kolm põhilist väärtust küll välja toodud, ei pruugi iga huvigrupi esindaja seostada Santa Mariat koheselt Paulig Grupiga, mistõttu võib töötajates uhkust tekitavad väärtused välismaailmale sootuks märkamatuks jääda.

Kui autor küsis intervjueeritavate ametlike sõnastatud väärtuste kohta, oskas kolm neljast töötajast ning samuti kolm neljast juhust öelda kõik kolm väärtust. Töötaja 2 tõi välja ametlike väärtuste küsimuse all ka eelmises alapeatükis toodud eetikapõhimõtte, nagu lugupidamine kõigi suhtes, jättes mainimata väärtuse „rahuldume vaid parimaga“, kuigi eelmises küsimuses hindas intervjueeritav kvaliteeti Santa Marias oluliseks. Autor järeldab, et Töötaja 2 on küll teadlik antud väärtuse tähtsusest organisatsioonis, kuid ei mäleta seda sõnastatult või ei suuda kvaliteedi olulisust siduda „rahuldume vaid parimaga“ sõnastusega. Juht 2 ei toonud välja väärtust „otsime ja leiame“. Juht 1 rääkis, et on korraldatud rahulolu-uuringuid, mis sisaldavad muuhulgas kolme väärtust puudutavaid küsimusi. Nende kõrged subjektiivsed skoorid viitavad inimeste teadlikkusele väärtuste suhtes. (Juht 1) Kuna autor ei ole teadlik uuringu läbiviimise meetodikast ega usaldusväärsest ning intervjueeritud valim on liialt väike, ei saa antud töös selle kohta üldistavaid järeldusi teha. Samuti arvas Juht 4 oma kogemusest lähtuvalt, et kõik töötajad Santa Maria väärtusi käigupealt ei teaks. Küll aga olid antud valimi puhul enamik intervjueeritavatest kõigist kolmest väärtusest teadlikud ning ei esinenud ühtki vastajat, kes ei oleks ühestki väärtusest või ametlike väärtuste olemasolust teadlik olnud. Huvitav on mainida, et kolm intervjueeritavat tõi väärtused välja meelsamini inglise keeles. Autor arvab, et selle põhjuseks on asjaolu, et väärtuste väljatöötamine ja samuti ka esmane tutvustamine oli inglise keeles. Alles hiljem tõlgiti need eesti keelde.

Võrdlemaks ametlikke väärtusi üleüldiselt Santa Maria AS-s oluliseks peetavaga, töid vastanud välja erinevaid aspekte lähtuvalt nii enda kui ka ettevõtte vaatenurgast. Üldiselt peetakse ettevõttes oluliseks inimest. (Töötaja 1, Juht 3, Juht 4) Töötaja 1 ja Juht 3 toonitasid, et kuna Santa Maria on ajalooliselt perefirma, siis seetõttu on väärtustatud kõike perega seonduvat ning nõ „pehmed väärtused“ on väga tähtsad. Olulisel kohal on suhtlus ning töökaaslaste toetamine ja aitamine. (Töötaja 4, Juht 4) Juht 4 arvas, et ettevõtte peab tähtsaks kogu töökeskkonda. Tähtsad on ka omavaheline kontsernisisene koostöö (Töötaja 2, Töötaja 4), samuti suhted klientidega ja tarnijatega (Töötaja 2), ettevõtte vaatenurgast brändi maine (Töötaja 4, Juht 4) ning seega ka kvaliteet (Töötaja 2, Töötaja 4). Vähesel määral toodi välja ametispetsiifilisi omadusi (Töötaja 2) või üldisemalt oskusi, haridust ja töökogemust (Töötaja 3). Juhtide seas toodi veel välja inimese ja organisatsiooni väärtuste sobivus (Juht 1, Juht 3). Juht 2 rõhutas küll ettevõtte ametlikke väärtusi, kuid lisas, et „*oluliseks peetakse ka seda, et inimesed teeksid oma tööd rõõmuga ja entusiasmiga, annaksid endast 100%.*“

Väärtuste rakendamise aspektist töid kaks töötajat ning kolm juhti juba esimese küsimuse puhul eraldi välja, et igal sammul jälgitakse kolme põhiväärtust. Kui seda ka sõna-sõnalt välja ei öeldud, kirjeldasid nii juhid kui töötajad omadusi, mis seonduvad kolme ametliku väärtusega. Kõikidest intervjuudest peegeldus suhete ning inimeste väärtustamine antud organisatsioonis, mistõttu võib järeldada, et väärtus „kasvame koos“ on Santa Marias tugevalt juurdunud ning üksteise aitamise ja toetamise näol peegeldub ka igapäevaselt. Lisaks suhetele tõi Töötaja 4 välja ka soovi olla teistele eeskujuks, mis samuti iseloomustab antud ametlikku väärtust. Küllalt tugevalt tuli välja ka väärtus „rahuldume vaid parimaga“, mis enim väljendus kõrgetes kvaliteedinõudmistes. Väärtus „otsime ja leiame“ oli kõige vähem kajastamist leidev. Kuigi klientidega „koos kasvamine“ eeldab ka uute toodete väljaarendamist ning vastastikkust tundmaõppimist, ei toodud innovaativisust või tootearendust kolmest põhiväärtusest eraldiseisvana välja.

Kõik töötajad töid välja, et väärtused peegelduvad nende igapäevatoos. Töötaja 1 arvas, et väärtust „kasvame koos“ kasutab ta oma töös väga palju: „*Ma alati mõtlen selle peale, et meie oleme kliendi üks äri osa. (Me aitame) saada sellel kliendil paremaks ja samamoodi klient aitab siis meil paremaks saada.*“ Töötaja 2 tõi välja, et tema töös

tähendab „kasvame koos“ eelkõige endale teadaoleva jagamist teistega. Ka Töötaja 4 arvas, et antud väärtus peegeldab Santa Marias omavahelist tihedat suhtlust, infovahetust ning koostegutsemist. Töötaja 2 leidis veel, et kliendi jaoks tehakse alati nii palju kui võimalik ning sidus selle väärtusega „rahuldume vaid parimaga“. Töötaja 4 tõi välja, et viimast väärtust väljendavad väga kõrged kvaliteedinõudmised nii toorainetele kui ka pakenditele ning samas ka soov olla kliendi jaoks parim.

Juht 1 tõi oma igapäevatööst esile, et seoses „rahuldume vaid parimaga“ väärtusega viidi läbi ajajuhtimisprogramm, mis töötati välja vastavalt korraldatud rahulolu-uuringute tulemustele ja oli suunatud omavahelise koostöö efektiivsuse, ajakasutuse ning ühistegevuste planeerimise tõhustamisele. „Rahuldume vaid parimaga“ ei väljenda ainult väliselt paistvat kvaliteeti, vaid peab näitama iga töötaja isiklikku maksimaalset võimalikku panust (Juht 3). Juht 4 tõi sama väärtuse kohta välja: *„Me ei anna grammigi kvaliteedis alla ja me teame seda. Meil on väga kvaliteetne toode – premium.“* Autor leiab, et Juhi 1 poolt välja toodud ajajuhtimisprogramm võis mõjuda positiivselt ka väärtusele „kasvame koos“, sest aitas tõhustada ja edendada omavahelist koostööd ja -tegevusi. Sarnaselt Töötajale 2 ja Töötajale 4, leidis ka Juht 3, et selle väärtuse juures on oluliseks osaks informatsiooni liikumine. Juht 4 tõi välja igapäevases töös koostegemise ja ühisüritused, mis „sulatavad“ meeskonda kokku, mis käib samuti kokku väärtusega „kasvame koos“. Väärtus „otsime ja leiame“ ei tähenda ainult innovaatiliste toodete väljatöötamist. Juht 3 sidus selle oma igapäevatööga: *„Ma ei tee kõiki asju aastaid ühte moodi. Otsin paremaid lahendusi ja efektiivsemaid lahendusi, see ei ole kunagi seisev vesi. Kogu aeg asjad muutuvad. See tähendab, et me jälle otsime uusi võimalusi probleemide lahendamiseks – uusi ja efektiivsemaid teid.“*

Nagu autor järeldas oluliseks peetavate aspektide ja ametlike väärtuste võrdluses, selgus ka intervjueeritavate vastustest, et enim kasutavad organisatsiooni liikmed väärtust „kasvame koos“, mis väljendub eelkõige vastastikusel infovahetuses ning nii klientidega kui ka kollektiivselt ühiselt tegutsemises. Väärtuse „otsime ja leiame“ oskas ainult üks intervjueeritavast oma igapäevatöösse tuua. Tulemustest joonistub välja, et kõige olulisem ning enimrakendatud väärtus intervjueeritavate jaoks on „kasvame koos“, millele järgneb „rahuldume parimaga“ ning kõige vähem kajastamist leidis „otsime ja leiame“. Alljärgnev tabel iseloomustab töö autori poolt vastuste põhjal

märksõnadeks formuleerituna, kuidas on ettevõtte ametlikke väärtusi kirjeldanud ning kuidas on vastavaid väärtusi töötajad ja juhid tõlgendanud. Nii töötajate kui ka juhtide arvamused jagunesid sarnaselt.

Tabel 2. Ametlike väärtuste tõlgendus

Väärtus	Ametlik kirjeldus	Töötajate ja juhtide tõlgendus
Otsime ja leiame	<ul style="list-style-type: none"> • Uuenduslikkus • Ettevõtlikkus • Tarbijate harjumused ja elustiil • Uued maitsed • Riskide võtmine • Uued lahendused 	<ul style="list-style-type: none"> • Paremad ja efektiivsemad lahendused igapäevatoös • Innovaatilisus
Rahuldume vaid parimaga	<ul style="list-style-type: none"> • Kvaliteet kõiges • Tulevikku vaatamine • Jätkuv areng • Jätkusuutlikkus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvaliteet • Brändi maine • Kliendi heaks kõik võimalik • Parim tarnija kliendile • Töötajate maksimaalne võimalik panus • Koostöö, ajakasutuse ja ühistegevuste efektiivsus • Jätkusuutlikkus
Kasvame koos	<ul style="list-style-type: none"> • Pikaajalised kliendisuhed • Mitmekesisus • Eeskujuks olemine • Ettevõttega koos kasvamine • Avatus • Üksteise innustamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Omavaheline koostöö • Suhted klientide ja tarnijatega • Töökaaslaste toetamine ja aitamine • Eeskujuks olemine • Informatsiooni jagamine • Ühisüritused • Eriarvamuste aktsepteerimine

Allikas: Autori koostatud Exploring Great Taste: 4–5 ja intervjuude põhjal.

Väärtuspõhist juhtimist kajastavas teoreetilises kirjanduses soovitatakse jälgida, et organisatsiooni väärtuste komplektis sisalduksid nii majanduslikud, eetilised kui ka emotsionaalsed väärtused. Töö autor toob siinkohal välja, et „rahuldume vaid parimaga“ on töötajate poolt enim seotud kõrgete kvaliteedistandarditega, mis tähendab, et tegemist on majandusliku väärtusega. Eetiliseks väärtuseks võib pidada „kasvame koos“, mis määratleb ära indiviidide käitumise töökohal ning suhetes üleüldisemalt. Emotsionaalseid väärtusi mõistetakse kui loovaid, kohanevaid ja innovaatilisi väärtusi, milleks Santa Maria puhul on „otsime ja leiame“. Bakalaureusetöö autor ei ole kursis,

kas Santa Maria väärtuste määratlemisel oldi teadlikud antud väärtuste liigituse käsitlusega, kuid tõepoolest on suudetud valida väärtused igast liigist.

Uurides juhtide väärtustele vastavat käitumist, arvasid kõik intervjueeritavad, et juhid lähtuvad oma tegemistes organisatsiooni väärtustest: „*See võib kõlada klišeelikult, aga tegelikkuses on ka nii.*“ (Juht 3) Positiivsena toodi välja, et juhid üritavad võimalikult palju töötajaid uutesse projektidesse kaasata ning alluvatega probleeme läbi arutada. (Töötaja 1). Samuti, kui käia koos mõne juhiga kliendi juures, on märgata, et juhid rõhutavad klientidele koostöö olulisust ja leiavad mõlemaid osapooli rahuldava lahendi. (Juht 2) Ka Juht 1 tõi välja, et olles olnud erinevate arutelude ja otsustusprotsesside juures, rõhutavad juhid tihti „kasvame koos“-väärtust. Näiteks võib tuua asutusesisese Intraneti arendamise informatsiooni jagamiseks. Lisaks ametialaselt vajalikule teabele on ühtsustunde loomiseks võimalik sealt leida ka „pehmemaid“ lugusid töötajate töövälise aja huvitavamate seikade kohta. (Juht 3) „Otsime ja leiame“ väljendub uute võimaluste ja väljundite otsimises juhtide poolt (Töötaja 1). Lisaks sellele, et juhid nõuavad alluvatel parimat, suunatakse töötajaid ka rohkem süvitsi minema, otsimaks ja leidmaks uusi võimalusi (Töötaja 4). „Rahuldume vaid parimaga“ väärtust näitavad ka juhtide otsused, mis lähtuvad väljatöötatud strateegiatest ja peavad silmas eelkõige jätkusuutlikku tegevust. (Töötaja 1) Üldisemas pildis toodi välja, et juhid suunavad töötajate käitumist vastavalt väärtustele. (Töötaja 3) Samuti tuletavad juhid väärtusi pidevalt meelde ning põhjendavad nende abil erinevat käitumist ja otsuseid, tuues väärtustest lähtuvalt välja, miks just üht- või teistmoodi tehakse, ning üritavad oma alluvaid motiveerituna hoida. (Töötaja 4). Juht 4 arvaski, et tema kui juhi ülesanne on väärtusi töötajates rohkem kinnistada ja sisendada. Ühtlasi väitis Juht 1, et väärtuste realiseerumises on kõige suurem mõju juhtidel ja tippjuhtidel. Autor on eelneva kahe seisukohaga nõus – ühtki väärtust ei saa töötajates kinnistada, kui juhid käitumisega vastupidist näitavad.

Intervjueeritavad arvasid, et ka ülejäänud töötajad käituvad vastavalt väärtustele. Taaskord rõhutati väärtuse „kasvame koos“ olulisust. Näiteks toodi üksteise abistamine, teistega arvestamine, info kiire ja küllaldane levik, töötajate arendamine ja koolitamine. (Töötaja 1, Töötaja 2) Samas tõdeavad nii Töötaja 2 kui ja Töötaja 4, et teabelevitamist võiks arendada ning tuletada meelde selle olulisust tervele töörühmale ja ka ettevõttele.

Juht 4 aga arvas, et kõik töötajad ei pruugi väärtuseid sõna-sõnalt peast teada – arvatavasti suudetakse küll midagi tuletada, kuid otsest vastust ei pruugi tulla. Siiski leiab ta, et kui ka „kasvame koos“ ei ole sõnadega meeles, siis kindlasti käitutakse selle järgi. Teisi väärtusi töötajad eraldi välja ei toonud. Juht 1 lisis kvaliteediaspekti, mille kohaselt tehakse tootmises kõvasti tööd, et leida kõik potentsiaalsed tekkinud vead enne toote jõudmist kliendini.

Kui vaadelda lisaks „kasvame koos“ väärtusele ka teiste ametlike väärtuste rakendamist igapäevatoos, võib välja tuua ka „rahuldume vaid parimaga“ kasutatavuse. Santa Marias otsitakse alati klientidele parimaid lahendusi ning ka kvaliteedi osas ei tehta järeleandmisi. Tarnijatele antakse ette kindlad standardid ehk miinimumnõuded, millele pakutav kindlasti vastama peab. Toorainete muretsemisel on kvaliteet kordades tähtsam kui hind. (Töötaja 1, Juht 4) Kvaliteeti käiakse ka Santa Maria spetsialistide poolt hankija juures kontrollimas. (Töötaja 4) Autori arvates peegeldab see väga hästi väärtuse „rahuldume vaid parimaga“ põhimõtteid. Kui töötajatele on selgeks tehtud, et kvaliteet on esmatähtis ning hind jääb pigem tagaplaanile, annab see juhtkonna poolt selgeid signaale väärtuse kehtivuse kohta. Olukordi, kus rõhutatakse kõrget kvaliteeti, aga salamisi kästakse tellida odavamalt toorainet, mis ühtlasi ka õnnestaks antud väärtuse paikapidavust, antud ettevõttes ei leidu.

Töötaja 2 tõi välja, et kliente üritatakse nõ „kasvatada“, mis siis tähendab klientidele õigeaegsete tellimuste esitamise harjumuse tekitamist, et Santa Marial oleks võimalik garanteerida kliendi soovile vastav tulemus. Autor järeldeb intervjueritavate vastustest, et töötajad annavad endast kõik, et kliendile erandkorras vastu tulla, kuid koostöö paremaks sujumiseks rõhub Santa Maria jällegi väärtusele „kasvame koos“, mis siis tähendab seda, et mõlemad osapooled peavad võrdselt vaeva nägema ning kumbki partneritest ei ole jõupositsioonil. Ka Juht 2 tõi välja: „Ükski koostöö ei saa toimida niimoodi, et üks pool muudkui annab ja teine võtab – mõlemad peavad andma ja mõlemad peavad võtma.“ Juht 4 hindas samuti olulisimaks müüki läbi koostöö, sest nii on võimalus mõlemal kasvada. Soovitakse olla kliendile „*first choice*“ – kui käiakse kliendikohtumistel, räägitakse ärist alati kui ühisest ärist. (Juht 4) Ka koostöö enamike hankijatega on olnud väga pikaajaline (Töötaja 4). See tõestab, et Santa Maria peab kinni võrdsete koostöö põhimõtetest nii kliendi- kui ka hankijateringis.

Küsites suhete kohta klientidega, ilmnes varasemast enam ka „otsime ja leiame“ väärtuse kajastus. Klientidele pakutakse alati uusi ideid ja uusi võimalusi välja – suurkõikidele pakutakse väljatöötatud maitseainekontseptsioone ning jaemüügis on oluline koht kampaaniate korraldamisel ning uue ja huvitavaga silma paistmises. (Töötaja 4) Ka Juht 1 möönis, et kogu aeg tuleb olla uuenduslik nii tootearenduses, turunduses kui ka lähenemises müügile.

Rääkides koolitus- ja arendustegevusest, arvasid paljud intervjueeritavad, et otseselt väärtustega seotud koolitusi olnud ei ole. Küll aga on nii väärtuste esmasel tutvustamisel kui ka hilisemalt läbi viidud väärtustega seonduvaid töötubasid, mida kõik intervjueeritavad mainisid ja autor siiski loeb need koolitustegevuse hulka. Eraldi koolitajaid palgatud ei ole, vaid enamasti on juhtinud töötuba personalidirektor või mõni teine juht. (Juht 2) Kuna tegemist on suure ettevõttega, jaotatakse eelnevalt töötajad enamasti osakondade põhjal gruppidesse. (Töötaja 1) Töötubade mõte on üksteisega suhtlemine ja arvamuse avaldamine (Töötaja 2). Esimeses töötoas kasutati loovmeetodeid, mille käigus paluti näiteks väärtuse mõttest arusaamiseks töötajatel otsida mõni väärtust kõige paremini iseloomustav pilt, multifilmitegelane või jutt. (Juht 2, Juht 4) Autor leiab, et selline mänguline ning loov lähenemine võib olla väga edukas väärtuste juurutamisel, sundides töötajaid minema süvitsi väärtuste mõttesse ning looma vastavaid assotsiatsioone. Töötajatele antakse meeskonnas võimalus oma arvamust avaldada, mistõttu võib eeldada, et puutudes igapäevaselt nende inimestega kokku, julgetakse arvamust ka rohkem jagada ning diskuteerida. Siiski jääb intervjuudest autorile mulje, et kuigi väärtusi puudutakse põgusalt erinevate koolituste raames, on põhjalikud töötoad ja koolitused koondunud väärtuste aastapäeva ümber. Autor soovitaks hajutada väärtustega seotud tegevusi terve aasta peale rohkem laiali, et väärtusi tugevamini kinnistada ja vältida olukorda, kus vaid korra-paar aastas tuleks väärtuste üle sügavamalt arutleda. See aitab ära hoida säärase mõistmise teket, nagu väärtusi lähekski vaid aastapäeva raames vaja. Kuigi väärtused ja eetikapõhimõtted võib liigitada koolitustegevuse raames sarnasesse klassi, peegeldub intervjuudest, et mitmed töötajad ei suuda tegelikkuses lõpuks eetikapõhimõtteid väärtustest enam eristada. Segaduse vältimiseks tuleks teha täiendavat selgitustööd ja proovida koolitustegevuses kaht niivõrd segunevat teemat lahus hoida, sest väärtused on tugevamini seotud

ettevõtte eesmärkidega ning strateegia elluviimisega, eetikapõhimõtted ei ole nendest lähtuvalt välja töötatud ja seega võivad väärtustega segunemisel prioriteete nihutada.

Lisaks töötubadele viidi 2014. aastal läbi ka väärtuspõhine e-õpe: pärast väärtuste aastapäeval saadud bukleti läbilugemist pidid töötajad läbima Internetis asuva testi. Lisaks väärtustele käsitleti veel eetikapõhimõtteid, näiteks käitumist huvide konflikti olukorras. Testis oli nii videoid kui ka tekste, mille kohta esitatud küsimustes tuli valida valikvariantidest üks või mitu sobivaimat lahendust. Testi kõikide etappide läbimine võttis aega ligikaudu 40 minutit. Pärast igale küsimusele vastamist kuvati ekraanile ka õiged vastused, kuid lävendit testist läbisaamiseks ei olnud. (Töötaja 3) Testi läbimisele järgnes meeskonnatöö selle kohta, kuidas töötajad on või oleks teatud olukordades käitunud ja kuidas oleks õige vastavalt väärtustele käituda. (Töötaja 4, Juht 3) Kui kirjanduses vastandusid kaks seisukohta: Beygley ja Boyd (2000) leidsid, et koolitustel tuleks käsitleda igapäevaste otsustusolukordade õigeid lahendusvariante, ning Dolan, Garcia ja Richley (2006) leidsid, et väärtusi ei saa kinnistada ainult uute tehnikate õpetamisega, siis bakalaureusetöö autor järeldab intervjuude vastustest, et Santa Maria on kasutanud mõlemaid lähenemisviise. Kui e-õppe ja sellele järgneva töötoa raames käsitleti otsustusolukordade korrektset lahendamist, siis on ka läbi viidud töögrupe, kus organisatsiooni liikmed arutavad väärtuste üle ning on sunnitud loova lähenemise ja analüüsimisega avama nende sügavamad sisu, muutes töötajad protsessiga rohkem isiklikult seotuks ning kaasatuks.

Seitse intervjuueeritavat kaheksast arvasid, et kui mõni töötaja siiski eksib väärtuste või üleüldiste normide vastu tuleb esmase asjana ette jutuajamine oma otsese juhiga. Töötaja 1 tõi välja, et ta pole kunagi kuulnud hääle tõstmist või karjumist, vaid alati pigem uuritakse, kuidas antud olukorda lahendada. Kui tegemist on väga raske rikkumisega, võib sellele järgneda hoiatus või kui koostöö jätkamist peetakse võimatuks, siis ka „ettevõtte ja töötaja teede lahkuminek“. (Töötaja 3, Juht 1) Kolm juhti ja üks töötaja nendivad, et ei ole kunagi kuulnud ega märganud suuri väärtustele vastukäivaid eksimusi.

Personalitöö seisukohast on olulisel kohal väärtustele vastava käitumise tunnustamine. Kaheksast intervjuueeritust seitse arvasid, et seda tunnustatakse. Kaks töötajat ning kõik juhid tõi välja, et kontsernis on viimastel aastatel välja kuulutatud konkurss väärtuste

saadikute leidmiseks. Iga töötaja saab esitada oma kandidaadiks ükskõik millise kolleegi, kes tema arvates kõige paremini kontserni väärtusi peegeldab ja on sellega teistele eeskujuks. Kuna Eestis oli eelnenud aastal tegemist uue algatusega, ei pööratud väga palju sellele tähelepanu ning osalt ka vastavalt eestlase iseloomule oldi kiitustega mõningasel määral kitsi. Eestist esitati ainult üks kandidaat. Seevastu Skandinaavia riigid võtsid konkursist palju tõsisemalt osa. (Töötaja 1, Juht 1) Väärtuste „kandidaatidest“ valiti omakorda välja ligi kümme väärtuste „suursaadikut“, kes said minna tippjuhtkonnaga õhtusöögile, kus oli võimalik juhtidega otse suhelda ning rääkida. (Töötaja 1, Töötaja 4, Juht 1) Juht 4 arvas, et selline konkurss on küllalt motiveeriv, sest paljudele inimestel tähendab juhtkonnaga samal tasemel õhtustamine rohkem kui lihtsalt üht tavalist õhtusööki. Enamjaolt ei oldud kursis, kes valib väärtuste saadikute seast välja „suursaadikud“. Ainult Juht 3 tõi välja, et kontserni juhtkond valib kõikide kandidaatide seast välja kümme parimat, kuid kõik esitatud kandidaadid saavad diplomi. Töötaja 1 arvas, et sellega võib seotud olla väärtuste töögrupi komisjon, kes tegeles ka väärtuste väljatöötamisega. Väärtuste „suursaadikud“ täiendavad olemasolevat väärtuste saadikute rühma ning võtavad endale sellega seoses ka teatud teemaalased kohustused (Juht 3). Üks töötajatest aga ei olnud kursis sellise tunnustusviisiga. Siiski tõi ta välja, et kui midagi hästi tehakse, siis kiidetakse.

Bakalaureusetöö autor peab positiivseks, et väärtustest kinnipidamist kontserniüleselt tunnustatakse. Küll aga tundub see rohkem juhtide pärusmaa, äärmisel juhul tippspetsialistide. Lihtsamatele kontori- või laotöötajatele tundub väärtuste „kandidaadiks“ jõudmine küllalt kättesaamatu, sest puudub võimalus teha kaalukaid otsuseid või mõjutada protsesside kulgu selliselt nagu juhid. Autor leiab, et kuigi väärtuste saadikute konkursi idee on kiiduväärt ja mõjub kindlasti paljudele motiveerivalt, võiks luua suuremaid võimalusi ka madalamate tasemete töötajatele. Näiteks võiks valida iga meeskonna või osakonna juht üks-kaks tublimat väärtustele vastavalt käituvat töötajat ning neid samuti diplomi ja muude võimalike hüvedega tunnustada.

Et hinnata kõigi kontoritöötajate käitumise kooskõla väärtustega, viiakse läbi arenguveestluse raames 3D-hindamisprotsess (*discuss, develop, discover*), kus hinnatakse muuhulgas töötaja käitumuslikku poolt vastavalt väärtustele. Laotöötajate

arenguvestluste projekt on kohe käivitumas. (Juht 1, Töötaja 3, Töötaja 4) Senini seda tootmistöölitele toimunud pole, kuid väärtuse „rahuldume vaid parimaga“ täidetus peegeldub lisatasusüsteemist, mis on otseses seoses toodete kvaliteediga. (Juht 1) Autori arvates on oluline, et väärtusi kajastataks ka arenguvestlustes. Nagu Dolan, Richley ja Garcia (2006) välja tõid, on oluline luua käitumise hindamiseks indikaatorid, et töötajatel oleks võimalik väärtustele vastavat käitumist ära tunda. Arutledes arenguvestlustel väärtuste täitmist, on töötajal võimalus paremini mõista, milliste kriteeriumite järgi tema käitumist hinnatakse ning seejuures vastavalt kohanduda või rohkem tulemuste nimel pingutada. Organisatsiooni väärtustel ei oleks jällegi mõtet, kui töötajad tajuksid neid kui kõrgemaid üldisi eesmärke, mille täitmisele nad individuaalselt kaasa aidata ei saa. Arenguvestlustel tulebki välja, kuidas saab iga töötaja isiklikult panustada nende väärtuste realiseerumisse.

Väärtuste jätkusuutlikkuse tagamiseks on oluline värvata õigeid inimesi. Intervjuude käigus toodi inimese ning organisatsiooni sobivus mitmel juhul juba enne küsimuseni jõudmist välja. Juht 1 tõi esimesele küsimusele vastates välja, et ettevõttele on oluline, et inimene jagaks samu väärtusi. *„Värbamisel valitakse väärtusi ning hoiakuid, ülejäänut on Santa Maria suuteline juurde õpetama või andma.“* (Juht 1) Inimese ja organisatsiooni väärtuste erinevus ei eelda pikaaegse koostöö võimalikkust. (Juht 1) Ka Töötaja 3 tõi välja seiskoha, et „värvatakse inimest“. Nii Töötaja 2 kui ka Juht 3 arvasid, et Santa Marial on õnnestunud leida töötajad, kelle väärtushinnangud kattuvad ettevõtte omadega. Tööintervjuul osaleb lisaks personaliosakonna töötajale ka juht, kelle alluvusse uut töötajat otsitakse. Kui juht ja personalitöötaja isiklikult hoiavad ettevõttega samu väärtusi, on tõenäoline, et mitme kohtumise järel suudetakse hinnata, kas kandideerija peab samadest väärtustest lugu või mitte. (Töötaja 1, Töötaja 3, Juht 3, Juht 4) Lähtuvalt eri meeskondadesse kandideerimise kriteeriumitest viiakse läbi erinevaid teste, mille hulka kuuluvad ka isiksuse testid. (Töötaja 2, Juht 2) Tihtipeale käiakse kandidaadiga kohvi võtmas ning möödutakse seina peal kuvatavatest väärtustest. Kandidaadilt on hilisemalt küsitud, kas ta märkas antud väärtusi ning mis ta neist arvab. (Töötaja 1) Kuna inimese ja organisatsiooni väärtuste sobivus peegeldub tööga rahulolu, võib sidudes Juhi 1 poolt välja toodud rahulolu-uuringute kõrgete tulemustega järeldada, et Santa Maria on suutnud tagada, et enamike töötajate väärtused on vastavad ettevõtte omadele. Samuti näitab seda tööjõu väike volavus ja kõrge

lojaalsus (Töötaja 3), mis on samuti üks inimese ning organisatsiooni sobivuse näitaja. Intervjuudes toodi välja paljude ühisürituste, näiteks suvepäevade või jõulupidude (Töötaja 1, Juht 4), korraldamine ja samuti üksteise aitamine ning toetamine, mis taaskord annavad vastavalt O'Reilly ning Chatmani (1986) empiirilisele uuringule tõestust inimese ja organisatsiooni sobivuse kohta.

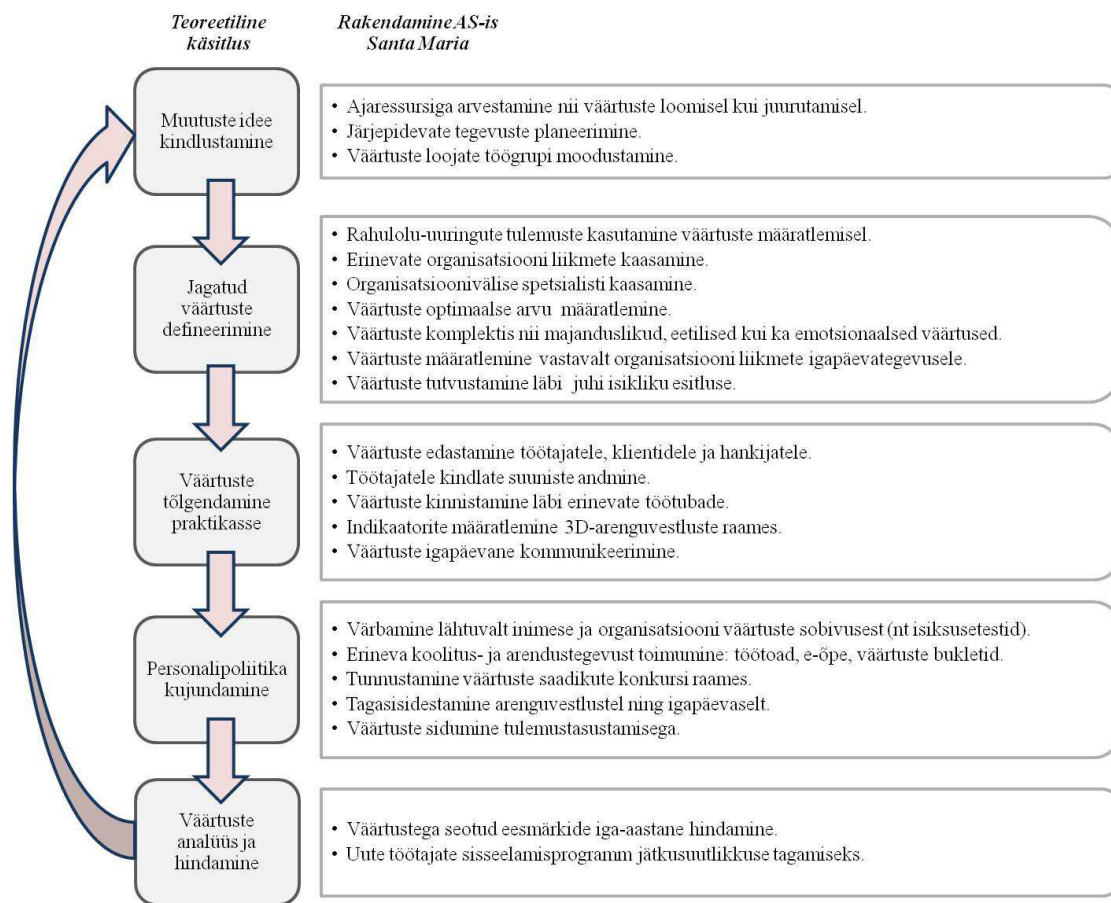
Kuna väärtuspõhine juhtimine on loomult dünaamiline protsess, tuleb väärtusi pidevalt analüüsida ning hinnata. Liiga sage väärtuste muutmine ei ole loomulikult asjakohane, kuid tuleb tagada, et väärtused aitaksid kaasa missiooni, visiooni ning strateegia täitmisele. Töötaja 1 arvas, et väärtuste analüüsiga kindlasti tegeletakse teatud aja tagant. Samuti hinnatakse väärtuste aastapäevadel, kuhu ettevõtte soovib jõuda ning millisel määral on väärtused aidanud eesmärkide poole liikuda. Praegusel hetkel ei leia ükski intervjuueeritavatest, et väärtusi peaks muutma. Töötaja 1, Töötaja 3, Töötaja 4 ja Juht 3 tõid välja, et ettevõtte ametlikud väärtused on universaalsed ning väljaspool Santa Mariat ka igapäevaelus isiklikult rakendatavad. Samuti leidis Töötaja 2, et on tava- ja tööelus kogu aeg käitunud nagu antud väärtused ette näevad. Praegused väärtused on määratletud täpselt nii, mis töötajate igapäevast tegevust kõige paremini kirjeldavad. (Töötaja 4) Seega on valitud organisatsiooni liikmete käitumist enim iseloomustavad väärtused ning kinnistatud neid veel tugevamalt kõikidele töötajatele, mitte valitud juhtkonna poolt väärtused, mis võiksid realiseeruda, ega üritatud organisatsiooni selliste väärtuste järgi toimima panna.

Enamik töötajatest suhtuvad väärtuspõhise juhtimise protsessi, näiteks koolitustesse, positiivselt. Koolitusteks tulevad kõik kokku ning ühtlasi suurendab see ühtsustunnet (Töötaja 1). Töötoad ja esitlused on enamasti informatiivsed, huvitavad ning seotud lõbusamate aspektidega. (Töötaja 2, Töötaja 3, Töötaja 4) Töötaja 4 tõi välja, et on väga tänuväärne ja tore, et Santa Marias reaalselt tegeletakse ja nähakse väärtustega vaeva, mitte ei ole nagu paljudes ettevõtetes lihtsalt kuskile üles kirjutatud. Samas on ka märgata, et mõned töötajad on kimpus väärtuste esitlemise ning koolituse toimumise ajal kuhjunud tööga, mis hiljem kiirustades ära teha tuleb (Töötaja 2). Siiski hindas intervjuueeritav ise väärtusi organisatsiooni seisukohalt väga oluliseks, kuid leidis, et mõne koolituse osa asemel võiks anda pigem lugemismaterjali, millega saaks sobival ajal iseseisvalt tutvuda. Kõik juhid leiavad, et kuna inimesed on erinevad, siis on ka

loomulik, et mõned peavad väärtuste teemat igavaks ja algselt võib-olla ka mõttetuks, kuid eduka juurutustöö abil saavad töötajad hiljem aru, miks väärtused olulised on.

Kui uued väärtused lansseeriti, tekkis töötajatel mõningane segadus, mis on kontserni või mis täpselt Santa Maria väärtused (Juht 3). Ka Ravasi ja Phillips (2011) hindasid, et organisatsioonilised muutused võivad kaasa tuua liikmetes arusaamatusi organisatsiooni identiteedi kohta. Juhi 3 sõnul on aga suudetud segaduste ajast edukalt mööda pääseda. Kuna pikaajalisemad töötajad on näinud mitmeid erinevaid väärtusi ning katseid neid kinnistada, on võimalik, et protsessi suhtutakse kergekäelisemalt ja ei võeta asja nii tõsiselt. (Juht 4) Antud kirjeldus iseloomustab teoreetilises osas ohuna kirjeldatud „korduvate muutuste sündroomi“, mis sisaldab endas ka Töötaja 2 poolt välja toodud olukorda, kus muudatuste protsess võib pärssida töötaja tegutsemist oma põhitööülesannete osas. Muudatuste alguse poole oli siiski tunda, et töötajatele valmistab ebamugavust tavapärase tegevuse muutmine või millegi juurdeõppimine. (Töötaja 1) Töötajate vastupanu on eriti väärtusi puudutavates muudatustes tavapärane. Autor on seisukohal, et kuna Santa Maria oli suuteline määratlema väärtused vastavuses organisatsiooni liikmete tegeliku käitumisega ning hilisema koolitus- ja arendustegevusega selgitama väärtuste olulisust enamikele töötajatele, kergendas see suuresti töötajate vastupanumäära. Kuna Santa Marias on väga oluline mitmekesisuse ja teiste arvamuste aktsepteerimine, mis väljendub nii intervjuudes kui ka kirjapanduna eetilistes põhimõtetes, ei ole näha ohtu olukorra tekkimiseks, kus ettevõtte liikmed usuksid liialt tugevalt kindlatesse väärtustesse, muutudes väliskeskkonna suhtes tõrjuvaks. Väärtused ei ole loodud üksiku karismaatilise juhi poolt, vaid järjepidevalt täienevad tavatöötajate arvamustega arvestava kultuurikomisjoni poolt, mistõttu on oht väärtuste kadumiseks koos juhi lahkumisega samuti minimaalne.

Alljärgnev joonis iseloomustab kokkuvõtlikult, kuidas on Santa Maria AS rakendanud väärtuspõhise juhtimise seisukohti. Autor valis võrdluseks Dolan, Garcia ning Richley (2006) käsitletuse väärtuspõhise juhtimise etappidest. Antud viieetapiline protsessi kirjeldus sisaldab endas ka Blanchard'i ja O'Connor'i (2004) käsitletuse põhivaateid.



Joonis 6. Väärtuspõhise juhtimise seisukohtade rakendamine AS-s Santa Maria (autori koostatud Dolan *et al.* 2006: 149 ja intervjuude põhjal).

Bakalaureusetöö autor leiab, et väärtuste juurutamine on AS-s Santa Maria hästi läbimõeldud ning vastab ka teoreetilistes seisukohtades soovitatule. Väärtuspõhise juhtimise protsessi eestvedajad on arvestanud ajamahukusega ning võtnud kõikide etappide läbimist tõsiselt. Väärtuste analüüsi, organisatsiooni väärtustega sobivate inimeste värbamise ja pidevate väärtusi käsitlevate tegevuste planeerimisega ning elluviimisega on tagatud väärtuspõhise juhtimise jätkusuutlikkus. Intervjuudest selgub, et antud valimi puhul on enamik vastanutest väärtustega hästi kursis ja oskab neid rakendada ka igapäevatoos, mõistes väärtuste kasulikkust ning vajalikkust. Siiski soovitaks autor rohkem tunnustada ka madalamatel astmetel töötajaid, kes tõenäoliselt väärtuste saadikuks ei saa, kuid käituvad igapäevaselt vastavalt Santa Maria väärtustele. Samuti tuleks koolitustegevust hajutada ühtlasemalt läbi terve aasta ning sügavamalt kaalutleda, mida on tingimata vaja teha kollektiivselt ning mida on otstarbekam individuaalselt läbi töötada, et vältida põhitöö efektiivsuse langust.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni väärtused määratlevad ära prioriteetidid liikmete igapäevases tegevuses ja otsuste langetamisel, mille iseloomustamiseks on kasutusel mitmed erinevad mõisted. Ametlikud väärtused tähistavad eelkõige avalikult väljaöeldud ja formaliseeritud uskumusi, mis on tihti paika pandud juhtkonna poolt. Sageli võivad need erineda praktikas tegelikult kasutatavast. Kui ametlikke väärtusi organisatsiooni liikmete poolt ei jagata, võib see mõjuda töötajate motivatsioonile pärssivalt, tekitades segadust ning ebakindlust juhtide ootuste ning organisatsiooni olemuse suhtes, mistõttu on oluline muuta organisatsiooni väärtused kõikide liikmete poolt arusaadavaks ning jagatuks. Jagatud väärtused tähistavadki organisatsiooni liikmete poolt ühiselt hoitud väärtusi, mis on ühtlasi ka organisatsiooni kui terviku väärtusteks. Need võimaldavad luua ühtseid tegevusmustreid ning lahendusi, mis kindlustavad liikmete tegevuse sama eesmärgi täitmiseks. Kõige tugevamateks organisatsiooni väärtusteks võib pidada põhiväärtusi. Põhiväärtused on tihtipeale organisatsiooni tekkimisest saati püsinud muutumatutena, mistõttu on need äärmiselt sügavalt juurdunud ning neid on väga raske ümber kujundada.

Lisaks väljatoodud põhilistele mõistetele on pakutud välja ka organisatsiooni väärtustele erinevaid liigitusi. Käesolevas töös jagas autor liigitused kolmeks organisatsiooni funktsioneerimise, hierarhilise seotuse ning indiviidi ja kollektiivi vastandamise alusel. Autor leidis, et organisatsiooni funktsioneerimise seisukohast võiks arvestada, et väärtuste komplekti kuuluksid majanduslikud, eetilised ja emotsionaalsed väärtused. Võrreldes teistega ei ole eeltoodud liigitus väga üldsõnaline ega ka liialt detailne, võimaldades arvesse võtta iga ettevõtte iseärasusi.

Et väärtusi organisatsiooni kasuks tööle panna, tuleb läbimõeldult rakendada väärtuspõhist juhtimist, mille käigus ühildatakse organisatsiooni väärtused strateegiliste

eesmärkidega ning muudetakse väärtused liikmete poolt ühiselt praktikas arusaadavaks ja jagatuks. Juhid peavad arvestama, et tegemist on väga aja- ja ressursimahuka protsessiga, mille elluviimiseks tuleb läbida mitmeid erinevaid etappe. Kui suudetakse määratleda organisatsiooni enim iseloomustavad väärtused, mis ühtlasi aitavad kaasa organisatsiooni strateegia täitmisele, tuleb kommunikeerida väärtusi nii organisatsioonisiselt kui ka –väliselt. Kuna tegemist on dünaamilise protsessiga, tuleb selle jätkusuutlikkuse tagamiseks pöörata tähelepanu ka personalipoliitikale, mis hõlmab endas koolitustegevust, värbamist ja tunnustamist, ning väärtuste pidevat seiramist ja analüüsimist. Probleemkohtadest tõi autor välja töötajate vastupanu, organisatsiooni jaoks valede väärtuste määratlemise, väärtuste ebastabiilsuse, arusaamatuse organisatsiooni identiteedist, töötajate silmakirjalikkuse ohu, liigselt tugeva väärtuste hoidmise, mis viib teiste väärtuste mitteaktsepteerimiseni, ning „korduvate muutuste sündroomi“, mille tulemusena langeb märgatavalt töötajate põhitööülesannete täitmise efektiivsus.

Välja selgitamaks, kuidas on rakendatud väärtuspõhise juhtimise seisukohti AS-s Santa Maria, viis bakalaureusetöö autor ettevõttes läbi kaheksa individuaalintervjuud. Intervjuud viidi läbi nelja juhi ja nelja reatöötajaga. Valimisse olid valitud töötajad, kelle igapäevatöö puutub väärtuste ja nende edastamisega rohkem kokku kui mõnes teises osakonnas. Paulig Grupi kontsern, kuhu ka AS Santa Maria kuulub, on defineerinud kolm ametlikku kontserniülest väärtust: „otsime ja leiame“, „rahuldume vaid parimaga“ ja „kasvame koos“. Väärtuste määratlemiseks oli koostatud töörühm, kuhu kuulusid erinevate tasandite inimesed ja ka konsultandid. Kehtivad väärtused vastavad teoorias soovitatud liigitusele, mille järgi kuuluvad komplekti nii majanduslik, eetilise kui ka emotsionaalne väärtus. Praegused väärtused lansseeriti 2012. aastal, kui nende tutvustamiseks korraldati töötajatele pidu, mille raames käisid kontserni tippjuhid väärtusi isiklikult esitlemas. Samuti viidi läbi töötoad väärtuste lahtimõtestamiseks. Ka igapäevaselt hoitakse erinevatel viisidel väärtusi töötajatele nähtavana ning iga-aastaselt on tähistatud väärtuste aastapäeva.

Valimisse kuulunud intervjuueeritavatest oskasid kuus öelda kõik kolm väärtust ning kaks sõnastasid kaks väärtust. Ettevõtte enda poolt korraldatud uuring oli samuti näidanud töötajate kõrget teadlikkust väärtustest. Santa Maria ametlikud väärtused

kirjeldavad intervjueeritavate arvates väga hästi organisatsiooni olemust ja inimeste igapäevatööd, mida kinnitavad ka vastused Santa Marias oluliseks peetavate aspektide kohta. Nii intervjueeritavad ise, nende kaastöötajad kui ka juhid rakendavad kolme sõnastatud väärtust igapäevaselt. Kõige tähtsaimaks ja enimkasutatavaks kujunes väärtus „kasvame koos“, samas kui „otsime ja leiame“ leidis kõige vähem kajastust.

Personalipoliitika kooskõlastamiseks väärtuspõhise juhtimisega toimuvad koolitustegevuse raames erinevad töötoad, e-õpe, testid veebikeskkonnas ning jagatakse väärtuste bukleteid. Töötajate tegevuse hindamiseks on võimalik kõikidel organisatsiooni liikmetel esitada oma väärtuste „kandidaat“, kellest valitakse välja silmapaistvamad töötajad, kes oma tegevusega enim ettevõtte väärtusi peegeldavad. Samuti viiakse arenguvestluse raames läbi kontoritöötajate tegevuse hindamine vastavalt väärtustele. Laotöötajate arenguvestluste projekt oli intervjuude toimumise ajaks käivitamisel, kuid nende tulemustasustamine on otseselt seotud toodete kvaliteediga, mis iseloomustab ühtlasi üht ettevõtte väärtustest. AS-s Santa Maria peetakse värbamisel oluliseks inimese väärtuste sobivust ettevõtte omadega. Uutele töötajatele on tagatud väärtuste tutvustamine sisseelamisprogrammi raames.

Väärtuste lansseerimisega tekkis töötajates segadus organisatsiooni identiteedi kohta, mis oli ka üheks väljatoodud ohukohaks. Mõneti oli alguses märgata ka töötajate vastupanu. Piisava selgitustöö ning koolitustegevusega on suudetud need probleemid lahendada. Intervjuudest lähtuvalt peab Santa Maria olema ettevaatlik, et ei tekiks „korduvate muutuste sündroomi“, mis tähendab töötajate efektiivsuse langust.

Empiirilise analüüsi tulemustest järeldub, et AS Santa Maria on rakendanud teoorias soovitatud väärtuspõhise juhtimise seisukohti edukalt praktikasse, tehes palju tööd väärtuste määratlemise, edastamise, selgitamise ja kinnistamisega, ning järginud ka kõikide teiste etappide täidetust. Siiski soovitab autor hajutada väärtustega seotud koolitustegevust ühtlasemalt ja rohkem rõhku panna madalamatel astmetel töötajate tunnustamisele. Sellise tunnustussüsteemi väljatöötamine võiks aluseks olla üheks edasiseks ettevõttega seotud uurimissuunaks. Kuna valimisse ei olnud kaasatud väärtustega vähem kokkupuuteid omavaid organisatsiooni liikmeid, võiks edasise väärtuspõhise juhtimise analüüsi käigus ka suurendada valimit ning kaasata teiste osakondade töötajaid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abbott, G. N., White, F. A., Charles, M.A.** Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005, Vol. 78, No. 4, pp. 531–551.
2. About Paulig Group. Exploring Great Taste. Paulig Group. [<http://www.pauliggroup.com/about-us/mission-vision-and-our-values/>].
03.04.2014
3. **Abrahamson, E.** Avoiding Repetitive Change Syndrome. – MIT Sloan Management Review, 2004, Vol. 45, No. 2, pp. 93–95.
4. **Alvesson, M.** Understanding Organizational Culture. London: SAGE Publications Ltd, 2002, 214 p.
5. **Argandoña, A.** Fostering Values in Organizations. – Journal of Business Ethics, 2003, Vol. 45, No. 1–2, pp. 15–28.
6. **Avedisian, J., Bennet, A.** Values as knowledge: a new frame of reference for a new generation of knowledge workers. – On the Horizon, 2010, Vol. 18, No. 3, pp. 255–265.
7. **Begley, T. M., Boyd, D. P.** Articulating Corporate Values through Human Resource Policies. – Business Horizons, 2000, Vol. 43, No. 4, pp. 8–12.
8. **Blanchard, K.** Managing by Values. – Executive Excellence, 2001, Vol. 18, No. 5, p. 18.
9. **Blanchard, K., O'Connor, M.** Väärtushoiakutel põhinev juhtimine. Tartu: Elmatar, 2004, 134 lk.
10. **Bourne, H., Jenkins, M.** Organizational Values: A Dynamic Perspective. – Organization Studies, 2013, Vol. 34, No. 4, pp. 495–514.

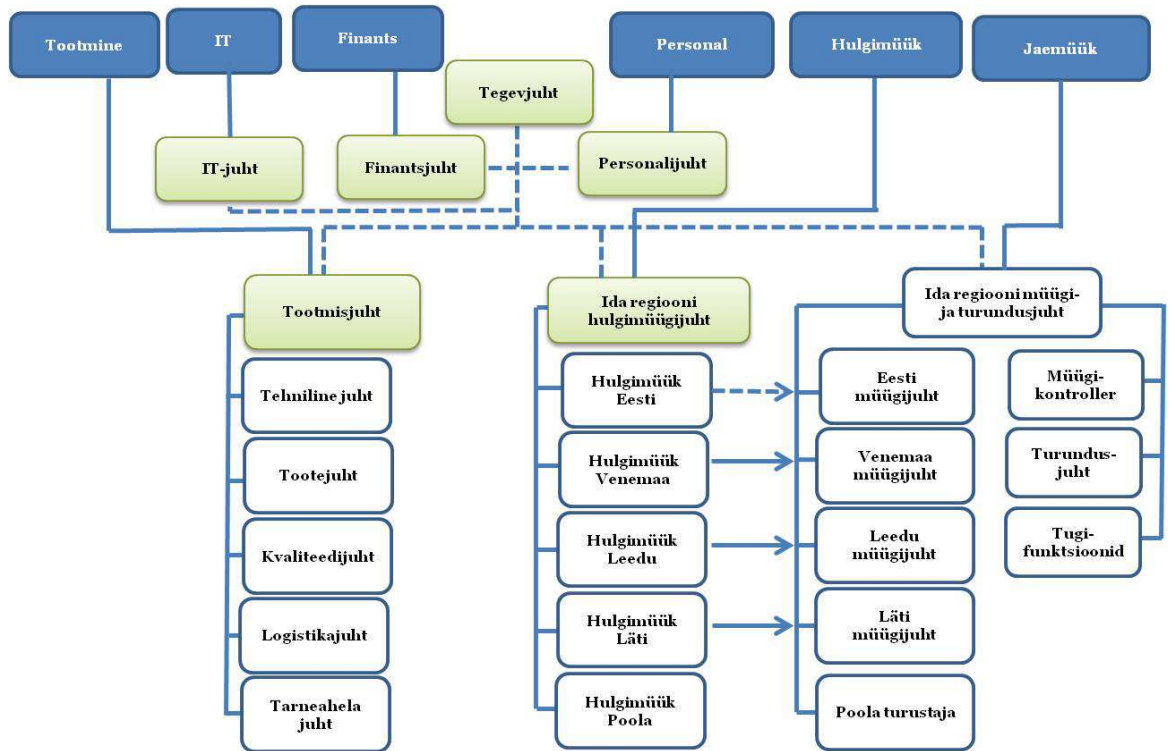
11. **Bowen, D. E., Ledford, G. E., Nathan, B. R.** Hiring for the organization, not the job. – *Academy of Management Executive*, 1991, Vol. 5, No. 4, pp. 35–51.
12. **Boxx, W. R., Odom R. Y., Dunn, M. G.** Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination Within the Public Sector. – *Public Personnel Management*, 1991, Vol. 20, No. 1, pp. 195–205.
13. **Buchko, A. A.** The effect of leadership on values-based management. – *Leadership & Organizational Development Journal*, 2007, Vol. 28, No. 1, pp. 36–50.
14. **Chatman, J. A.** Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit – *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333–349.
15. **Collins, J., Porras, J. I.** *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. 3rd ed. New York: HarperCollins Publishers Inc., 2002, 368 p.
16. **Deal, T. E., Kennedy, A. A.** *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982, 232 p.
17. **Dolan, S. L., Altman, Y.** Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. – *People & Strategy*, 2012, Vol. 35, No. 4, pp. 20–26.
18. **Dolan, S. L., Garcia, S.** Managing by Values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. – *Journal of Management Development*, 2002, Vol. 21, No. 2, pp. 101–117.
19. **Dolan, S. L., Garcia, S., Richley, B.** *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006, 236 p.
20. Ettevõtte. AS Santa Maria. [www.santamaria.ee/ettevotest]. 18.03.2014
21. Exploring Great Taste. Paulig Grupi väärtused ja eetikapõhimõtted. *s.l., s.a.*, 24 lk.
22. **Gagliardi, P.** The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. – *Organization Studies*, 1986, Vol. 7, No. 2, pp. 117–134.
23. **Guinn, S. L.** Change before you have to: For CEOs who recognize the need, the tools exist now for organizational change. – *The Career Development International*, 1997, Vol. 2, No. 5, pp. 225–228.

24. **Hofstede, G.** The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. – Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 3, pp. 389–398.
25. **Holbeche, L.** The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable success. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, 452 p.
26. **Jaakson, K.** Management by values: are some values better than others? – Journal of Management Development, 2010, Vol. 29, No. 9, pp. 795–806.
27. Juht 1 (Santa Maria AS juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, aprill 2014.
28. Juht 2 (Santa Maria AS juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, aprill 2014.
29. Juht 3 (Santa Maria AS juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, aprill 2014.
30. Juht 4 (Santa Maria AS juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, aprill 2014.
31. **Järvensivu, T.** Values-driven Management in Strategic Networks: A case study of the influence of organizational values on co-operation. Helsinki: Helsinki School of Economics, 2007, 268 p. [<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a287.pdf>]. 30.01.2014
32. **Kabanoff, B., Daly, J.** Espoused Values of Organisations. – Australian Journal of Management, 2002, Vol. 27, pp. 89–104.
33. **Kanter, R. M.** When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization. – Research in Organizational Behavior, 1988, Vol. 10, pp. 169–211.
34. **Kelman, H. C.** Process of Opinion Change – The Public Opinion Quarterly, 1961, Vol. 25, No. 1, pp. 57–78.
35. **Khandelwal, K. A., Mohendra, N.** Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members? – Vikalpa: The Journal for Decision Makers, 2010, Vol. 35, No. 3, pp. 19–35.
36. **Leidner, D. E., Kayworth, T.** Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. – MIS Quarterly, 2006, Vol. 30, No. 2, pp. 357–399.
37. **Lencioni, P. M.** Make Your Values Mean Something. – Harvard Business Review, 2002, Vol. 80, No. 8, pp. 113–117.
38. **Lewis, L. K.** Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance. – Western Journal of Communication, 2006, Vol. 70, No. 1, pp. 23–46.

39. Majandusaasta aruanne. Äripäeva infopank, 2012, 25 lk.
[http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/files/businessyearreports/77/24/21/Santa%20Maria_2012.pdf]. 18.03.2014
40. **McDonald, P., Gandz, J.** Getting Value form Shared Values. – *Organizational Dynamics*, 1992, Vol. 20, No. 20, pp. 64–77.
41. **Meglino, B. M., Ravlin, E. C.** Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. – *Journal of Management*, 1998, Vol. 24, No. 3, pp. 351–389.
42. **Mowles, C.** Values in International development organisations: negotiating non-negotiables. – *Development in Practice*, 2008, Vol. 18, No. 1, pp. 5–16.
43. **O'Reilly, C. A., Chatman, J. A.** Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. – *Research in organizational behavior*, 1996, Vol. 18, pp. 157–200.
44. **O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F.** People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. – *Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34, No.3, pp. 487–516.
45. **O'Reilly, C., Chatman, J.** Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. – *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol. 71, No. 3, pp. 492–199.
46. **Padaki, V.** Coming to grips with organisational values. – *Development in Practice*, 2000, Vol. 10, No. 3 & 4, pp. 420–435.
47. **Peters, T. J., Waterman, R. H. Jr.** *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982, 360 p.
48. **Prilleltensky, I.** Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders. – *Ethics & Behavior*, 2000, Vol. 10, No. 2, pp. 139–158.
49. **Ravasi, D., Phillips, N.** Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. – *Strategic Organization*, 2011, Vol. 9, No. 2, pp. 103–135.
50. **Roe, R. A., Ester, P.** Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. – *Applied Psychology: An International Review*, 1999, Vol. 48, No. 1, pp. 1–21.

51. **Rokeach, M.** The Nature of Human Values. New York: Free Press, 1973, 438 p.
52. Santa Maria kontsern. [http://www.santamaria.ee/static/files/004/sm_prese.pdf].
18.04.2014
53. **Schein, E. H.** Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 437 p.
54. **Schwartz, S. H.** Universals in the content and structure of values: Theoretical advantages and empirical tests in 20 countries. – Advances in experimental social psychology, 1992, Vol.25, pp. 1–65.
55. **Silverthorne, C.** The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. – Leadership & Organization Development Journal, 2004, Vol. 25, No. 7, pp. 592–599.
56. **Thomsen, S.** Corporate values and corporate governance. – Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 2004, Vol. 4, No. 4, pp. 29–46.
57. **Trader-Leigh, K. E.** Case study: Identifying resistance in managing change. – Journal of Organizational Change Management, 2002, Vol. 15, No. 2, pp. 138–155.
58. Töötaja 1 (Santa Maria AS töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, aprill 2014.
59. Töötaja 2 (Santa Maria AS töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, aprill 2014.
60. Töötaja 3 (Santa Maria AS töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, aprill 2014.
61. Töötaja 4 (Santa Maria AS töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, aprill 2014.
62. **Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H.** A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. – Journal of Vocational Behavior, 2003, Vol. 63, No. 3, pp. 473–489.
63. **Wagner, J. A. III, Leana, C. R., Locke, E. A., Schweiger D. M.** Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary effects. – Journal of Organizational Behavior, 1997, Vol. 18, No. 1, pp. 49–65.
64. **Wiley, C.** What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. – International Journal of Manpower, Vol. 18, No. 3, pp. 263–280.

Lisa 1. AS Santa Maria struktuur



Lisa 2. Intervjuu küsimused

Ametiaste:

Tööstaaž:

Varasemad ametiastmed ettevõttes:

1. Mida peetakse AS-s Santa Maria töötades oluliseks?
2. Kas ettevõtte on väärtused ka sõnastanud? Kui jah, siis millised need on?
3. Kuivõrd lähtute neist enda töös tegelikkuses? Palun tooge näiteid, kuidas väärtused on Teid Teie töös aidanud.
4. Kuivõrd lähtuvad sõnastatud väärtustest juhid otsuste tegemisel ning ettevõtte juhtimisel? Palun tooge näiteid.
5. Kuivõrd lähtuvad neist oma töös ülejäänud töötajad? Palun tooge näiteid.
6. Kuivõrd lähtutakse sõnastatud väärtustest koostöös klientide ja tarnijatega?
7. Mida tehakse siis, kui töötaja eksib mõne väärtuse vastu?
8. Kas ja kuidas tunnustatakse väärtustele vastavat käitumist?
9. Palun kirjeldage, kuidas toimus praeguste väärtuste määratlemise protsess AS-s Santa Maria.
10. Kuivõrd on ettevõtte väärtusi Teile tutvustatud ning kuidas see toimus?
11. Kas ja milliseid väärtustega seotud koolitusi on ettevõttes läbi viidud?
12. Millisel määral lähtutakse uute töötajate värbamisel inimese väärtuste kokkusobivusest organisatsiooni väärtustega?
13. Kuidas suhtuvad töötajad väärtuste muutmise protsessi?
14. Millistel põhjustel on ettevõtte olemasolevaid väärtusi muutnud?

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT BY VALUES IN AS SANTA MARIA

Gerli Toomela

The view of the organization as a mechanistic system is now obsolete. It has been realized that organizations consist of people who hold different values and affect the development of organizational values. In management literature, organizational values and their function as a managerial instrument have become more important. Management by values offers opportunities to shape and develop values suitable for the organization by integrating organizational values with strategies and transforming contribution of organizational members purposeful.

Organizational values are unique for every organization and must have clear and explicit meaning for the members. They determine priorities in everyday activities and decision-making. It is necessary for the employees to share similar values and express them in daily work to simplify organizational functioning in many aspects. Environmental uncertainty complicates ensuring the movement of different operations towards a common goal. When organizational members don't believe in similar values, they make decisions which eventually lead to different aims. Developing effective control mechanism to prevent consequences or eliminating results of unwanted action can be very expensive for the organization. In order to avoid it, values must be emphasized and used to guide the actions of the members. To forfend negative outcomes, leaders have to take into consideration that every change, also implementation of management by values, can also cause some problems.

The aim of this paper is to bring out how the principles of management by values are put into practice by the example of AS Santa Maria. To reach the goal of this paper, the author establishes the following research tasks:

- explain the nature of organizational values;
- define management by values and bring out modes of implementation;
- analyze opportunities and problems associated with management by values;
- compile and conduct interviews with the employees of AS Santa Maria;
- analyze results comparing to theoretical approaches and derive conclusions.

There are various terms describing organizational values. Espoused values denote values and beliefs formalized and stated in public usually by top management. They frequently differ from actual practice. If espoused values are not shared by organizational members, it can result in lack of motivation and cause confusion and uncertainty of leaders' expectations towards employees' behaviour and organizational identity. Therefore, it is important for members to share and unambiguously understand organizational values. Shared values determine congruence of members' personal values and organizational values. They provide establishment of similar activity patterns and problem solving which contribute to achieving organizational goals. Core values are the strongest of organizational values. They have often remained the same since the establishment of the organization, thus, they are deeply ingrained and extremely difficult to change.

In addition to presented terms, different classifications of organizational values are proposed. In this thesis, author divided various classifications into three groups according to organizational functioning, hierarchical connectivity and contrasting individual versus collective values. Author considers economical, ethical and emotional values most essential for successful organizational functioning. This classification model isn't too vague, nor detailed compared to others acknowledging organizational peculiarities.

Management by values is very time- and resource-consuming process which requires completion of different phases. If main characteristic values for organization are identified, they need to be communicated internally and externally. As management by

values is a dynamic practice, human resource policies must support it with accurate training, performance evaluation and recruitment. This dynamics also requires a process of value auditing and analyzing. Possible challenges regarding management by values include lack of ability to indentify proper organizational values, members' resistance to change, value instability, employees' hypocrisy and compliance, loss of clarity and consensus about organizational identity, unreasonably strong attachment to certain values which leads to vigorous rejection of other values, and repetitive change syndrome which results in decreased efficiency of workers' main job assignments.

In order to clarify the use of theoretical views by Santa Maria AS, author conducted eight individual interviews. The sample consisted of four leaders and four employees who all worked in fields involved with values and value communication more often than other departments. Paulig Group, including Santa Maria AS has defined three values: "stay curious", "strive for excellence" and "grow together" which were designated by a work group including different level members and outside consultants. Current values meet the requirements stated in theoretical perspective on the basis of which the selected values cover economic, ethical and emotional values. In 2012, an introduction party was organized and values were launched. They were presented by Group concern's senior managers and via workshops. Values are daily kept visible in different ways. The birthday of values is celebrated annually.

Six of the interviewees were able to name all of the values; two interviewees mentioned two organizational values. Survey carried out by company itself indicated high degree of awareness referring values. Respondents considered current values well-defining organizational essence and members' daily work. Comparing answers regarding generally important aspects confirmed this statement. Interviewees themselves, co-workers and leaders use these values every day. The most relevant and most widely used valued turned out to be "grow together", while "strive for excellence" was reflected the least.

To adjust human resource policies according to changes, various workshops, web-based trainings and tests take place. Also, value themed booklets are handed out to every employee. Assessing the employees' modes of conduct, members can nominate value candidates of whom the most outstanding and values pursuant persons get the title of

Value Ambassador. In addition, during white-collars' performance appraisal, values and acting according to values is also discussed. Activating performance appraisal system for blue-collars was in progress during the time interviews took place, but their bonus system is directly linked to product quality which represents "strive for excellence". Person and organization value congruence is important part in recruiting. New workers get to know the values during the induction programme.

When launching new organizational values, some confusion over organizational identity emerged. This was previously brought out as a challenge. At the beginning of this process, employees were resistance to change. Encountered situation was eliminated by sufficient explaining and training. Based on the interviews, Santa Maria has to be careful to avoid repetitive change syndrome.

Empirical findings indicate successful implementation of many suggested theoretical views about management by values in AS Santa Maria. A lot of effort has been put into identifying, communicating, clarifying and embedding organizational values and completing other related phases. However, author recommends distributing training activities associated with values more evenly during the year and focus more attention on lower level employee recognition.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Gerli Toomela (sünnikuupäev: 27.09.1990),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
“Väärtuspõhise juhtimise rakendamine aktsiaseltsis Santa Maria“,
mille juhendaja on Anne Reino,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse
kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 23.05.2014