

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Liina Käärst

# **INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSED AS-IS REOLA GAAS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Professor Maaja Vadi

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " " ..... 2012.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 .....	5
1. INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	6
1.1. Väärtuste määratlemine ja nende roll indiviidi ja organisatsiooni tasandil.....	6
1.2. Väärtuste käsitlused ja seosed indiviidi ning organisatsiooni tasandil.....	11
1.3. Tootmisettevõtte olemuse arvestamine indiviidi ja organisatsiooni väärtuste suunamises.....	20
2. AS REOLA GAAS INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSED.....	28
2.1. AS Reola Gaas tutvustus, uurimuse meetodika, valim ja väärtused .....	28
2.2. AS Reola Gaas töötajate ja organisatsiooni väärtused .....	33
2.3. AS Reola Gaas töötajate ja organisatsiooni väärtustega arvestamine ja ettepanekud.....	41
KOKKUVÕTE.....	46
VIIDATUD ALLIKAD .....	48
LISAD.....	53
Lisa 1. Intervjuu AS Reola Gaas töötajatega .....	53
Lisa 2. Küsimustik huvigrupi esindajatele .....	54
Lisa 3. Rokeachi põhi- ja tugiväärtuste esinemissagedus viie olulisema ja ebaolulisema seas .....	55
Lisa 4. Organisatsiooni väärtustega seotud olulised põhi- ja tugiväärtused.....	56
Lisa 5. Huvigrupi küsimustiku vastused .....	57
SUMMARY .....	58

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on organisatsioonid üha enam hakanud tähelepanu pöörama organisatsiooni väärtustele. Paljudes organisatsioonides, kus toimuvad meeskonnatöö koolitused ja arengupäevad, tõstatatakse üles ka organisatsiooni väärtuste teema. On tehtud mitmeid uuringuid, kus on välja tulnud, et indiviidi ja organisatsiooni väärtuste ühtivus võib parandada organisatsiooni toimimist ja seeläbi ka organisatsiooni tulemust. AS Reola Gaas peab tähelepanu pöörama oma väärtustele juba seetõttu, et organisatsioon on üle 40 aasta vana ning vanemad organisatsioonid võiksid täiendada ja kaasajastada oma väärtuseid, sest mõningad väärtused võivad ajapikku muutuda. Käesolevas bakalaureusetöös uurib töö autor nii indiviidi kui ka organisatsiooni väärtuseid. Töötajate seisukohalt kasutatakse mõistet indiviidi väärtused. Antud töö on vajalik organisatsioonile, kes saab selle töö tulemusel teada, millised on töötajate individuaalsed väärtused ja mida töötajad arvavad organisatsiooni väärtustest. Samuti saab antud töö tulemusel teada, mida arvavad organisatsiooni väärtustest huvigrupi esindajad. Huvigrupi esindajate all on mõeldud balloonigaasi edasimüüjaid.

Bakalaureusetöö eesmärk on teha ettepanekuid, kuidas tootmisettevõttes AS Reola Gaas indiviidi ja organisatsiooni väärtuseid ja nendevahelisi seoseid suunata.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda indiviidi ja organisatsiooni väärtuste teooriaid ning käsitlusi ja tootmisettevõtte eripärasid;
- kujundada empiirilise uurimuse raamistik;
- viia läbi empiiriline uurimus indiviidi ja organisatsiooni väärtustest AS-is Reola Gaas ja organisatsiooni väärtustest huvigrupi esindajatega;
- teha ettepanekuid, kuidas suunata indiviidi ja organisatsiooni väärtuseid ja nendevahelisi seoseid.

Indiviid saab oma väärtused kaasa varajasesst lapsepõlvest. Ta omandab need väärtused koos ümbritsevate inimeste ja keskkonnaga ning hiljem on neid väärtuseid raske muuta. Indiviidi väärtuseid jälgides võib aru saada inimese iseloomust, käitumisest ja hinnangutest elule.

Organisatsiooni väärtused on organisatsiooni keskmes ja omavad tähtsat kohta organisatsioonikultuuris. Võib öelda, et organisatsiooni väärtused on organisatsioonikultuuri alus. Töötajate individuaalsed väärtused peavad sobituma organisatsiooni väärtustega, et organisatsioon toimiks ning organisatsiooni eesmärk saaks seeläbi lihtsamini saavutatud.

Tootmisettevõtteid on Eestis ja mujal maailmas palju, mis arendavad majandust, pakkudes tööd indiviididele ja tehes koostööd teiste organisatsioonidega. Tootmisettevõtte oluliseks osaks on tema huvigrupid, kellel on oluline roll organisatsiooni toimimisel. Organisatsioon toimib paremini huvigruppidega koostööd tehes ja nende soovitusi arvestades. Toimiv organisatsioon peab väärtustama oma huvigruppe ja huvigrupid peavad väärtustama organisatsiooni.

Bakalaureusetöö teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade indiviidi ja organisatsiooni väärtustest, teises alapeatükis väärtuste käsitlemist ning kolmandas alapeatükis käsitletakse tootmisettevõtte olemust. Bakalaureusetöö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis tutvustatakse organisatsiooni, uurimuse metoodikat ja valimit. Teises alapeatükis viiakse töötajatega läbi intervjuu toetudes Rokeachi põhi- ja tugiväärtustele ning AS Reola Gaas väärtustele. Samuti toimub organisatsiooni väärtuste kohta küsitlus huvigrupi esindajate seas. Kolmandas alapeatükis tehakse ettepanekuid, kuidas suunata indiviidi ja organisatsiooni väärtuseid.

Bakalaureusetöö autor tänab AS Reola Gaas töötajaid, kes olid vastuste andmisega suureks abiks. Samuti oli väga suureks abiks juhendaja Maaja Vadi, kelle toetusel antud bakalaureusetöö valmis.

# 1. INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Väärtuste määratlemine ja nende roll indiviidi ja organisatsiooni tasandil

Antud alapeatükis tuleb juttu nii indiviidi kui ka organisatsiooni väärtuste määratlemisest ja rollist. Välja on toodud erinevaid väärtuste tõlgendusi ning nendest tulevad välja ka indiviidi ja organisatsiooni väärtuste erinevused.

Kluckhohn kirjeldas oma uurimustöös filosoofide lähenemisviise väärtustele. Läbi aegade on filosoofid enda jaoks määratlenud neli peamist lähenemisviisi väärtuste olemusele: Platoni vaade - väärtused on "igavesed objektid"; subjektivismi seisukoht või radikaalse eetilise suhtelisuse vaade; teatud eeldustega marksistide, loogiliste positivistide ja filosoofide vaade - väärtuste hinnangud on pelgalt "emotsionaalsed" või "suulised" väited ning nad on täielikult eemaldatud tõe ja valelikkuse kategooriatest; naturalistlik lähenemine, mis leiab, et väärtused on kättesaadavad samade uurimismeetoditega ja paikapidava kirjandusega, mis rakendub kõikide empiiriliste teadmiste vormidele. (Kluckhohn 1958: 230) Väärtused on ja jäävad inimeste tegemistes olulist rolli mängivaks teguriks. Ilma väärtusteta ei tehta ühtegi otsust, olenemata sellest, kas see on suur või väike otsus ja kas see otsus on kellegi teise jaoks vale või mitte.

Rokeach (1973: 5) leiab, et väärtus on püsiv uskumus, konkreetse viisiga käitumine või eksitentsi lõppseisund, mis on isiklikult või sotsiaalselt eelistatav vastupidisele, ümberpööratud viisile või eksitentsi lõppseisundile. Väärtuste süsteem on püsiv kogum uskumustest, mis puudutavad eelistatud viiside juhtimist või eksitentsi lõppseisundit piki suhtelist tähtsust.

Väärtust võib defineerida kui kasulikkuse määra või millegi soovi ning väärtus on oma olemuselt subjektiivne. Väärtus on vaataja silmades. Igat väärtuse meetodit peab selle subjektiivse laadi poolest arvesse võtma. (Andriessen 2005: 1) Iga indiviidi väärtus on tema enda nägemus väärtustest.

Üldiselt on indiviidi väärtused mõtted, mis on seotud hea eluga ning mis motiveerivad inimesi saavutama rahulolu elus ja vältima rahulolematust (Rescher 1969 viidatud Zhang *et al.* vahendusel 2008: 1011). Väärtused on meie isikupära keskmes, nad mõjutavad valikuid mida me teeme, inimesi keda me usaldame, palveid mida me täidame ning kuidas me investeerime oma aega ja energiasse. Keerulistel aegadel saavad väärtused anda suunava mõtte selleks, kuidas toime tulla konfliktsete vaadete ja nõudmistega. (Schmidt, Posner 1982: 5) Väärtused kujunevad juba varases lapsepõlves ja on mõjutatud enda ümber toimuvast elust. Indiviidi väärtused on mõjutatud perekonnast, kodust ja keskkonnast. Hilisemas elus aitavad need väärtused, mis kujunesid lapsepõlves, teha otsuseid ning hoida oma tõekspidamisi ja arusaama elust.

Verkasalo (1996: 3) on oma uurimustöös toonud välja Schwartz'i (1987) ja Bilsky (1990) mitu definitsiooni väärtustest, mida on korduvalt mainitud kirjanduses ka teiste autorite poolt nagu Kluckhohn (1951), Rokeach (1973) ja Hofstede (1980).

Seega Schwartz'i (1987) ja Bilsky (1990) järgi on väärtused:

- uskumused,
- muretsemine soovitud lõppseisundi pärast,
- konkreetsete olukordade ületamine,
- valikute või hinnangute suunamine,
- järjestatud suhtelisele tähtsusele.

Väärtused hõlmavad asju, mis on meile kõige tähtsamad. Need on sügavalt juurdunud levinud standardid, mis mõjutavad peaaegu iga osa elust: moraalseid hinnanguid, vastuseid teistele, pühendumust isiklikele ja organisatsioonilistele eesmärkidele. Väärtused moodustavad personaalse "lõpptulemuse". (Posner *et al.* 1985: 294) Igal indiviidil on oma personaalsed väärtused, mis erinevad teiste indiviidide väärtustest. Nende personaalsete väärtuste abil kujundab indiviid endale tuleviku.

Erinevaid väärtuseid eristavad motivatsioonilised eesmärgid, mida nad väljendavad. Klassifitseerides erineva sisuga väärtuseid, saadi põhjenduseks, et toime tulla indiviidide omandatud väärtustega, võiksid grupid ja indiviidid kogetavad vajadused ning nõudmised seada erinevatesse konseptsioonidesse, väljendades neid niiöelda „väärtuste keeles“. (Ros *et al.* 1999: 51) Väärtused erinevad kultuuriti ja erinevate maailmavaadetega inimeste seas. On väärtuseid, mis inimestel teatud määral kattuvad, kuid on selge, et mida rohkem on erinevaid inimesesi, seda rohkem on ka erinevaid mõttemaailmu.

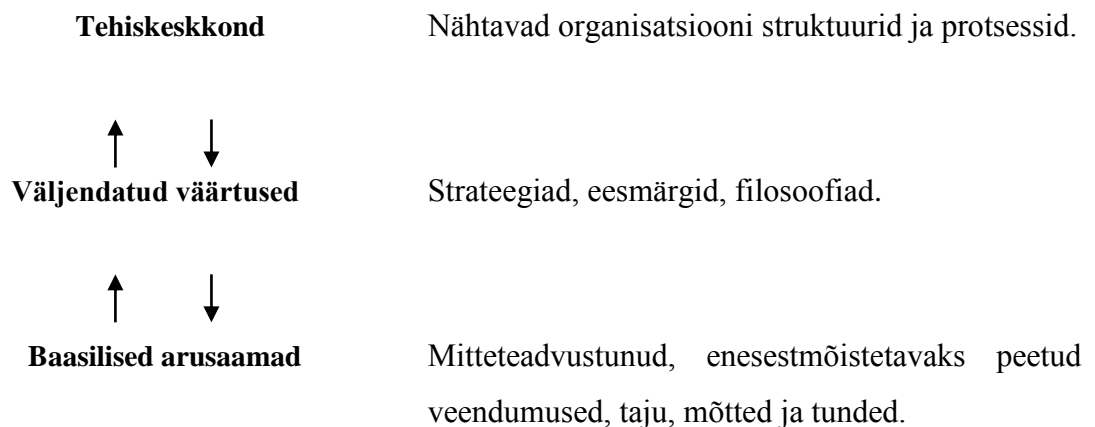
Erinevad indiviidi väärtustega seotud uurimustööd on välja toonud, et enamus muutusi toimub põhiväärtuste seas tööstuslikes ja tööstuslikeks muutuvates ühiskondades üle maailma. Need muutused on seotud põlvkondade vahetumisega, mis tähendab, et need muutused on järkjärgulised, kuid neis on palju pikaajalisust. (Inglehart 1997: 5) Seega, kui vahetuvad põlvkonnad, muutuvad koos nendega ka väärtused. Need väärtused, mis olid olulised 50 aastat tagasi, ei pruugi enam tänapäeva inimestele olulised olla.

On hea aru saada, mida me mõistame peamiste organisatsiooniliste väärtuste all, sest organisatsiooni väärtuste mõiste ei ole sama, mis indiviidi väärtuste mõiste. Organisatsiooni missioon täpsustab, milliseid tegevusi organisatsioon kavatseb jätkata ning mida juhtkond on plaaninud tulevikuks, sel ajal aga organisatsiooni väärtused kirjeldavad, mis on oluline organisatsioonile ning mida saab läbi töötajate kasutada organisatsiooni parendamiseks. Põhilised organisatsioonilised väärtused võivad olla nii ametlikud kui ka mitteametlikud. (Begley, Boyd 2000: 9) Ametlikeks organisatsiooni väärtusteks võib pidada väärtuseid, mis on juhtkonna poolt esile toodud ja millede poole organisatsiooni töötajad ühiselt püüdleavad. Mitteametlikeks ehk tajutavateks organisatsiooni väärtusteks on töötajate poolt antud hinnangud organisatsiooni väärtustele ja nende endi arusaam neist väärtustest.

Organisatsiooni väärtused on sügavalt juurdunud printsiibid, mis näitavad teed kõigile organisatsiooni tegevustele. Nad teenivad organisatsiooni kui kultuurilised nurgakivid. (Lencioni 2002: 114) Organisatsioonikultuur on kui kollektiivne mõistuse programmeerimine, mis eristab üht organisatsiooni teisest (Hofstede 2001: 71). Väärtused on organisatsioonikultuuri iseloomulik tunnus. Peamised organisatsiooni väärtused, mis on seotud organisatsiooni eduga, peaksid moodustama aluselemendi

soovitud organisatsiooni kultuurile. Teised elemendid nagu normid, jutud ja sümbolid peaksid mõjutama peamisi väärtuseid. (Begley, Boyd 2000: 8) Organisatsiooni väärtused on organisatsioonis kesksel kohal ning nad omavad kesksel kohta organisatsioonikultuuris.

Schein'i (2004: 25-26) arvates on väärtused organisatsioonikultuuris midagi, mida saab omavahel arutada ja milles inimesed saavad olla ühisel või erineval arvamusel. Organisatsiooni pindmisel osal on tehiskeskkond (*artifacts*), mis sisaldab ilminguid, mida organisatsioonis ainult üks isik näeb, kuuleb ja tunneb. Organisatsioonis on olulised ka väljendatud väärtused nagu strateegiad, eesmärgid ja filosoofiad. Baasilised arusaamad ehk organisatsiooni töötajatele omased väärtused on organisatsioonikultuuri tähtsaimaks osaks ning kultuuri alustalaks. Joonis 1 kirjeldabki kultuuri tasandeid, kus väärtustel on kesksne roll.



**Joonis 1.** Kultuuri tasandid Schein'i alusel (Schein 2004: 26).

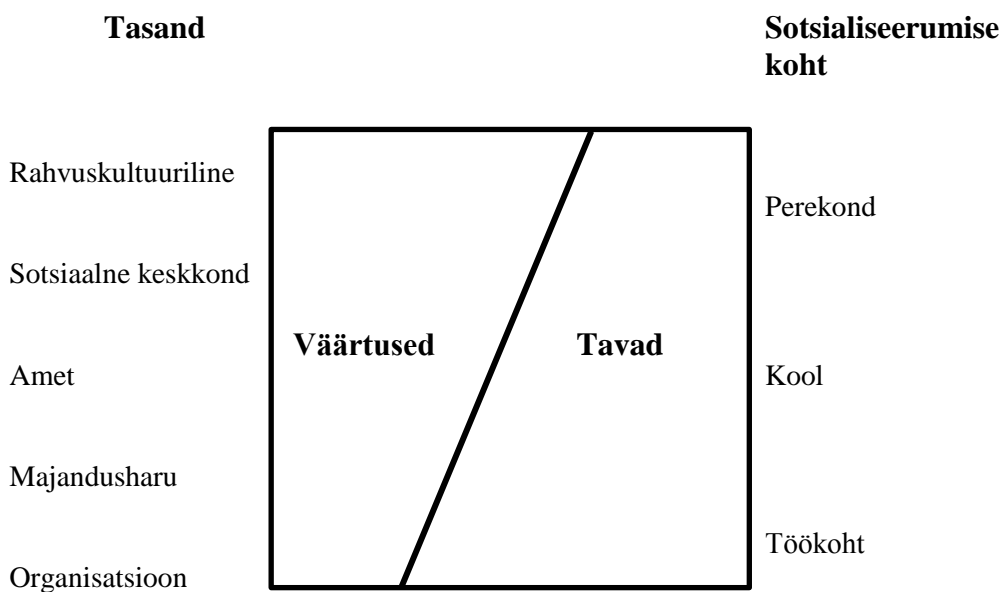
Schein'i (2004: 26) arvates on peamised kultuurilised allikad:

- organisatsiooni omaniku uskumused, väärtused ja eeldused;
- töötajate õppimiskogemused vastavalt organisatsiooni arengule;
- uued uskumused, väärtused ja eeldused, mis on toodud organisatsiooni uute liikmete ja juhtide poolt.

Peamistest kultuurilistest allikatest võib välja lugeda, et olulisel kohal organisatsiooni väärtuste loomisel on organisatsiooni omaniku uskumused, väärtused ja eeldused. See on oluline, kuna organisatsiooni väärtused loob teatud määral organisatsiooni omanik

ise, läbi oma väärtuste. Töötajate õppimisvõime aitab paremini aru saada olemasolevatest kui ka uutest organisatsiooni uskumustest, väärtustest ja eeldustest.

Hofstede (2001: 394) on välja toonud väärtuste ilmnemise erinevatel tasanditel (vt joonis 2). Võrreldakse sarnaseid inimesi erinevatest organisatsioonidest ning leitakse suhteline tasakaal rahvuskultuurilise tasandi ning organisatsiooni tasandi väärtuste ja tavade vahel.



**Joonis 2.** Väärtuste ilmnemine erinevatel tasanditel Hofstede alusel (Hofstede 2001: 394).

Joonisel 2 on näha väärtuste tasandite jagunemine. Rahvuskultuurilisel tasandil on väärtused olulisemad kui tavad. Sotsiaalses keskkonnas on väärtused ja tavad paigutunud peaaegu võrdselt. Organisatsioonilisel tasandil on väärtused vähemtähtsad kui tavad. (Hofstede 2001: 394) Nii indiviidi kui ka organisatsiooni väärtused on omavahel seotud ja seda suuremal või vähemal määral. Indiviid, kes töötab organisatsioonis, ei suudaks seal kaua töötada, kui tema väärtused ei ühtiks organisatsiooni väärtustega, kuna väärtused on iga indiviidi jaoks olulised elu alustalad.

Väärtused annavad meie ümber olevatele tegevustele suuniseid, mis on tähtis ja mis mitte ning kuidas asjad tehtud saavad, täites hetkel olulisi eesmärke ja arvestades ka ümbritsevaga. Ühised väärtused tähendavad seda, et töötajate ja juhtide individuaalsed väärtused on ühilduvad üksteisega ja oma organisatsiooni väärtustega. Ühised väärtused

annavad ühise konteksti mõistmaks ja tõlgendamiseks teabe kiiret levikut ümbritsevas keskkonnas ning kasutada seda teavet, et teha kvaliteetseid otsuseid ja efektiivseid tegevusi. (Avedisian, Bennet 2010: 256) Kvaliteetsed otsused ja efektiivsed tegevused võimaldavad organisatsioonil saavutada paremaid tulemusi ja läbi paremate tulemuste on ka organisatsiooni juht rahul oma töötajatega ja organisatsiooni toimimisega.

Oluline on aru saada, et need indiviidi väärtused, mis ühtivad organisatsiooni väärtustega, annavad palju parema mõistmise omavahelisele arusaamisele ja koostööle. Samas peavad ka organisatsiooni juhil olema organisatsioonis püstitatud väärtustele sarnased väärtused. Buchko uurimustöö tulemused väärtuspõhise juhtimise kohta näitasid, et juhtkonnal võib olla organisatsioonis oluline roll mõjutada võimalikke tulemusi väärtuspõhise juhtimise protsessis. Praktikud ja teadlased peaksid edasi arendama liidrirolli ja juhtimise mõistmist, mis võimaldab väärtuste juhtimise protsesse tõhustada. (Buchko 2006: 46) Seega indiviidi tasandil nii lihttöötaja kui ka juht peaks arvestama, et paremaid tulemusi saavutab organisatsioon, kus indiviidi väärtused on kooskõlas organisatsiooni väärtustega.

Nii indiviidid kui ka organisatsioon toimib koos paremini kui neil on ühised väärtused ja tõekspidamised. Indiviidil ja organisatsioonil on ühes suunas liikuda palju kasulikum kui erinevas suunas. Indiviid, kes valib endale töökohta, peaks arvestama sellega, et kui organisatsiooni väärtused on märkimisväärselt erinevad indiviidi väärtustest, siis ei oleks mõistlik sellisesse organisatsiooni tööle minna. Kui organisatsioon valib endale töötajat, peaks ta tähelepanu pöörama ka indiviidi väärtustele ja tõekspidamistele, et edaspidiseid probleeme vältida.

## **1.2. Väärtuste käsitletud ja seosed indiviidi ning organisatsiooni tasandil**

Allpool vaatleme kahte indiviidi väärtuste käsitletud ja kahte organisatsiooni väärtuste käsitletud, mis on töö autori arvates ühed olulisemad väärtuste käsitletud. Indiviidi väärtuste käsitletudest tuleb vaatluse alla Rokeach'i põhi- ja tugiväärtused ning Schwartz'i motivatsioonitüübid väärtuste alusena. Organisatsiooni käsitletudest tuleb

vaatluse alla England'i organisatsiooni väärtuste skaala ning Quinn'i ja Rohrbaugh'i ühistööna loodud võistlevate väärtuste raamistik.

Oluline ja tuntud indiviidi väärtuste uurimise meetod on Rokeach'il (1973: 28). Ta on andnud tüpologia inimväärtustele ning jaotas need 36 väärtust kahte kategooriasse (vt. tabel 1). Neist esimesed 18 on põhiväärtused, mis iseloomustavad ihaldatavaid lõppseisundeid ja on seotud elu väärtustega. Teised 18 on tugiväärtused ja on eelistatavad tegevusviisid või vahendid oma eesmärkide ja lõppesmärkide saavutamiseks.

**Tabel 1.** Väärtuste käsitus Rokeach'i alusel.

	<b>A Põhiväärtused</b>	<b>B Tugiväärtused</b>
1	Eneseaustus (kõrge enesehinnang)	Abivalmidus (valmidus töötada teiste heaolu tagamiseks)
2	Esteetiline maailm (looduse ilu ja kunst)	Ambitsioonikus (töörügaja, edasipüüdlik)
3	Huvitav elu (aktiivne,ergutav)	Andestus (valmidus teistele andestada)
4	Küps armastus (seksuaalne ja hingeline lähedus)	Armastus (tundeküllasus, õrnus)
5	Lunastus (pääsemine, igavene elu)	Ausus (siiras, tõene)
6	Lõbu (nauditav elu)	Avatus (avameelsus)
7	Mugav elu (jõukas elu)	Enesekontroll (vaoshoitud, distsiplineeritud)
8	Perekonna turvalisus (hoolitseda armastatud inimeste eest)	Intellektuaalsus (tarkus, refleksiivsus)
9	Rahu maailmas (sõdade ja konfliktide puudumine)	Iseseisvus (eneseusk, enesekindel)
10	Rahvuslik julgeolek (kaitstus rünnakute eest)	Kohusetundlikkus (austav)
11	Sisemine harmoonia (sisekonfliktide puudumine)	Kujutlusvõime (loov)
12	Sotsiaalne tunnustus (lugupidamine, imetus)	Loogilisus (terviklik, ratsionaalne)
13	Sõprus (lähedased suhted)	Puhtus (puhas, korralikkus)
14	Tarkus (elumõistmine)	Rõõmsameelsus (kerge südamega, rõõmus)
15	Vabadus (sõltumatus, valikuvabadus)	Vaprus (julgus seista oma tõekspidamiste eest)
16	Võrdsus (vendlus, võrdsed võimalused kõigile)	Vastutustunne (usaldusväärne)
17	Õnn (rahulolu)	Viisakus (peenekombeline, kombekas)
18	Õnnestumise kogemus (kestev panus)	Võimekus (kompetentsus, efektiivsus)

Allikas: Rokeach (1973: 28).

Antud 36 väärtust valis välja ja sõnastas Rokeach oma tudengite abiga. Ta palus tudengitel kirjutada nende endi jaoks olulisemad väärtused üles, et hiljem nendest väärtustest kokku panna olulisemad ja sagedamini esinevad väärtused. Algselt oli Rokeach'il põhi- ja tugiväärtusi kokku 24 (12 põhiväärtust ja 12 tugiväärtust). Hiljem selgus aga, et välja toodud väärtuseid oli rohkem ning kuna mõningad väärtused tundusid väga olulised ja neid ei saanud välja jätta, lisas Rokeach veel mõlemasse veergu 6 väärtust. Seega sai kokku 36 väärtust. (Rokeach 1973: 27-29) Põhi- ja tugiväärtused on töö autor võtnud Rokeach'i raamatust ja ise eesti keelde tõlkinud.

Krull on teinud bakalaureusetöö Rokeach'i indiviidi väärtuste kohta kahes Eesti organisatsioonis, tegemist oli kindlustusega ja energeetikaga tegelevate organisatsioonidega. Bakalaureusetööst tuli välja, et viis kõige olulisemat põhiväärtust olid perekonna turvalisus, eneseaustus, õnn, sisemine harmoonia ning õnnestumise kogemus. Viis kõige olulisemat tugiväärtust olid ausus, vastutustunne, armastus, intellektuaalsus ning abivalmidus. Viis ebaolulisemat põhiväärtust olid lunastus, võrdsus, lõbu, rahvuslik julgeolek ning mugav elu. Viis kõige ebaolulisemat tugiväärtust olid kohusetundlikkus, ambitsioonikus, kujutlusvõime, iseseisvus ning enesekontroll. (Krull 2003: 35-37)

Schwartz'il (1992: 423) on huvitav indiviidi väärtuste teooria, mis on mõjutatud paljuski Rokeach'ist (1973) ja Kluckhohn'ist (1951). See defineerib väärtusi kui erineva tähtsusega soovitavaid situatsiooniüleseid eesmärke, mis on indiviidi elus või mingi sotsiaalse koosluse jaoks juhtivaks printsiibiks. Võib öelda, et väärtused on sisuliselt vastused kolmele universaalsele tingimusele, mis on omased kõigile inimestele ja ühiskondadele: indiviidide kui bioloogiliste organismide vajadused; koordineeritud sotsiaalse interaktsiooni nõuded; gruppide sujuva funktsioneerimise ja püsimise tingimused. Schwartz'i teooria peamistest individuaalsetest väärtustest sisaldab kümmet motivatsioonitüüpi, mis on välja toodud tabelis 2.

**Tabel 2.** Motivatsioonilised tüübid kui väärtuste alused Schwartz'i alusel.

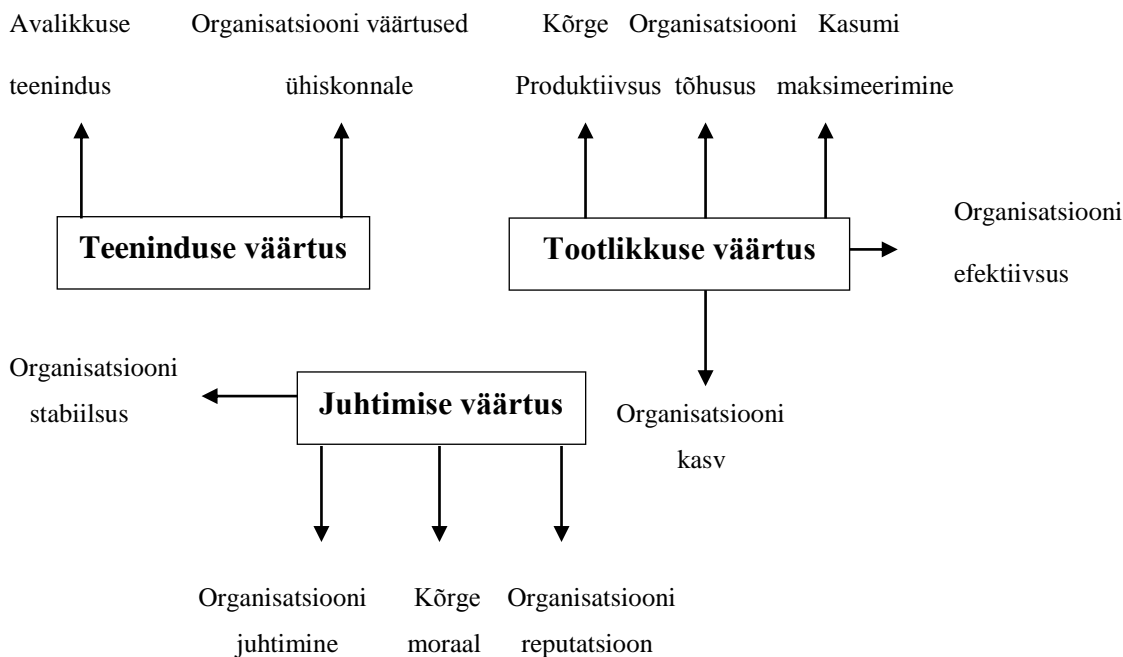
<b>Motivatsiooni tüübid</b>	<b>Konkreetsed üksikväärtused</b>
Võim	Sotsiaalne staatus ja prestiiž, inimeste ja ressursside üle kontroll või domineerimine
Saavutus	Personaalne edu läbi kompetentsuse demonstreerimise vastavalt sotsiaalsetele standarditele
Hedonism	Nauding ja meelelist naudingut pakkuv rahulolu iseendale
Stimulatsioon	Erutus, uudsus ja väljakutse elus
Enesemääratlemine	Iseseisev mõte, tegevust eelistav, loov ja avastav
Kõikehaaravus	Arusaamine, tunnustus, tolerantsus ja kaitse heaolu, inimeste ja looduse jaoks
Heasoovlikkus	Heaolu, inimeste hoidmine ja täiustamine nende poolt, kes on lähedased
Traditsioonid	Austus, pühendumus ja heakskiit tavadele ja ideedele, mis on traditsioonilises kultuuris või religioonis
Konformsus	Tegevuste piirang, kalduvus ning impulsid, et häirida või kahjustada teisi ja rikkuda sotsiaalseid eeldusi või norme
Turvalisus	Ühiskonna, suhtluskonna ja iseenda turvalisus, harmoonia ning stabiilsus

Allikas: Schwartz (1992: 3).

Tabelis 2 on loetletud motivatsiooni tüübid, igaüks neist defineerib oma tingimusi keskse eesmärgina, teises veerus on konkreetsed üksikväärtused, mis peamiselt esindavad neid tüüpe.

Niit'i (1999) uurimistöös uuriti Eesti tudengite väärtuseid läbi Schwartzi motivatsiooni tüüpide. Uurimuses kasutati Schwartz'i poolt välja töötatud „väärtuste küsimustiku“ eestikeelset varianti, mis sisaldas 57 üksikväärtust. Töö autor vaatleb 10 motivatsioonilisest tüübist lähtuvat vastust. Uurimuses oli kasutatud ka üht lisatüüpi, milleks oli hingelisus, kuid seda hetkel arvesse ei võeta. Vaatleme viit kõrgeima keskmise väärtusega motivatsioonilist tüüpi. Kõige eelistatuimaks osutus enesemääratlemine, sellele järgnesid heasoovlikkus, hedonism, turvalisus ja saavutus. (Niit 2002: 50-52)

Akaah'i ja Lund'i (1994: 420) uurimistöös on välja toodud England'i (1967) nägemus organisatsiooni väärtustest. Välja on toodud 11 väärtuseid iseloomustavat mõistet, mis puudutavad organisatsiooni eesmärke. Igale mõistele on palutud panna punkte vastavalt tema tähtsusele. Antud mõisteid saab mõõta, andes neile väärtuse ühest kuni seitsme punktini. Üldanalüüsile tuginedes tulemused taandatakse kolmele organisatsiooni väärtuste rühmale, milledeks on teenindus, tootlikkus ja juhtimine (vt. joonis 3).

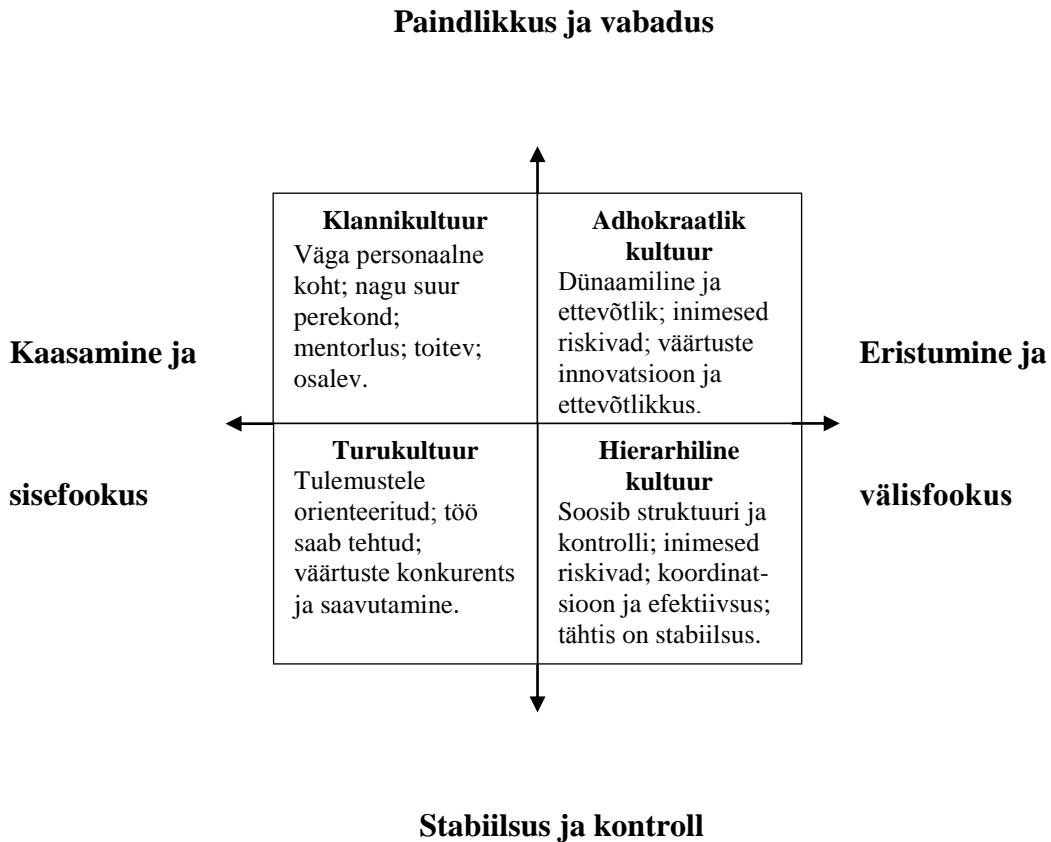


**Joonis 3.** England'i organisatsiooni väärtused (Autori koostatud England'i 1967 alusel).

Teeninduse väärtuse alla kuuluvad avalikkuse teenindus ja organisatsiooni väärtused ühiskonnale. Tootlikkuse väärtuse alla kuuluvad kõrge produktiivsus, organisatsiooni tõhusus, kasumi maksimeerimine, organisatsiooni efektiivsus ja organisatsiooni kasv. Juhtimise väärtuse alla kuuluvad organisatsiooni stabiilsus, organisatsiooni juhtimine, kõrge moraal ja organisatsiooni reputatsioon. (Akaah, Lund 1994: 425) Tulemustest saadakse teada, milline väärtuste rühm on organisatsioonis kõige tugevam, ning millist rühma tuleks arendada. Akaah'i ja Lund'i (1994: 425) uuring tehti erinevates organisatsioonides üle Ameerika. Uuringus tuli välja, et kõige olulisemaks osutus teeninduse väärtus, siis juhtimise väärtus ja viimaseks osutus tootlikkuse väärtus.

Quinn'i ja Rohrbaugh'i (1983) võistlevate väärtuste raamistik on organisatsiooni-kulutuari hindamise instrument, mis põhineb osaliselt konfliktidel ning vastandumistel, seda täiustasid 2006. aastal Cameron ja Quinn (Cameron, Quinn 2006). Võistlevate väärtuste raamistiku järgi ei saa organisatsioonile vaid üht kindlat väärtust omistada, vaid organisatsioon koosneb erinevatest kultuurilistest väärtustest. Raamistik koosneb omavahel võistlevatest väärtustest, kus ühel pool on paindlikkus ja vabadus ning teisel

pool stabiilsus ja kontroll, samuti on ühel pool kaasamine ja sisefookus ning teisel pool eristumine ja välisfookus (joonis 4).



**Joonis 4.** Võistlevate väärtuste raamistik Quinn'i ja Rohrbaugh'i alusel (Cameron, Quinn 2006: 35).

Hierarhiline kultuuritüüp on kõige iseloomulikum traditsioonilisele avaliku sektori asutusele. Seda põhimõtet järgib organisatsioon, mille eesmärgiks on olla tulemuslik, usaldusväärne, saavutada sujuvaid tulemusi ja olla stabiilne ning struktureeritud. Olulisel kohal on kontroll ning panuse mõõtmine, ülesanded on standardiseeritud ja selgelt fikseeritud. Hierarhilises kultuuris on töötajad riskialtid, toimub koordineerimine ja efektiivsus. (Cameron, Quinn 2006: 37) Avalike sektorite austusteks on näiteks riigi- ja munitsipaalasutused ning riigile kuuluvad organisatsioonid.

Turukultuur sai nimetuse organisatsiooni turu vormi järgi. See kultuuritüüp on keskendunud tehinguid tegema näiteks tarnijate, klientide, töövõtjate, litsentseerijate, ametühingute ja seadusandlust reguleerivate asutustega. Turukultuurile on omapärane

tehingute tegemine, et saavutada turueelis, kasumlikkus, head tulemused, turunišši tugevus, tugevad sihtmärgid, kindlustada kliendibaasi ja kindlustada peamisi organisatsiooni eesmärgid. Turukultuur on tulemustele orienteeritud, töö sujub, toimub väärtuste konkurents. (*Ibid.*: 39) Turukultuur võib olla omane organisatsioonile, kellele on tähtis järjest suurema kasumi teenimine ja organisatsiooni arendamine.

Klannikultuuri iseloomustab perekonnalaadne organisatsioon, tiimitöö, töötajate arenguprogrammid ja organisatsiooni pühendumine töötajatele. Organisatsioon on keskkond, kus ta arendab töökeskkonda ja peamine ülesanne on inimeste kaasamine, pühendumine ja lojaalsus. Reeglite asemel valitsevad organisatsioonis kokkulepped, tavad ja ühised visioonid. Inimestele meeldib keskkond, kus koos töötatakse ning oma juhtides nähakse eeskätt sõbralikke meeskonda motiveerivaid kaaslasi. Klannikultuur on väga personaalne koht, kus iga töötaja osaleb täielikult organisatsiooni tegemistes. (*Ibid.*: 41) Klannikultuuri võib esineda ka väiksemates organisatsioonides, kus kollektiiv on rohkem omavahel seotud.

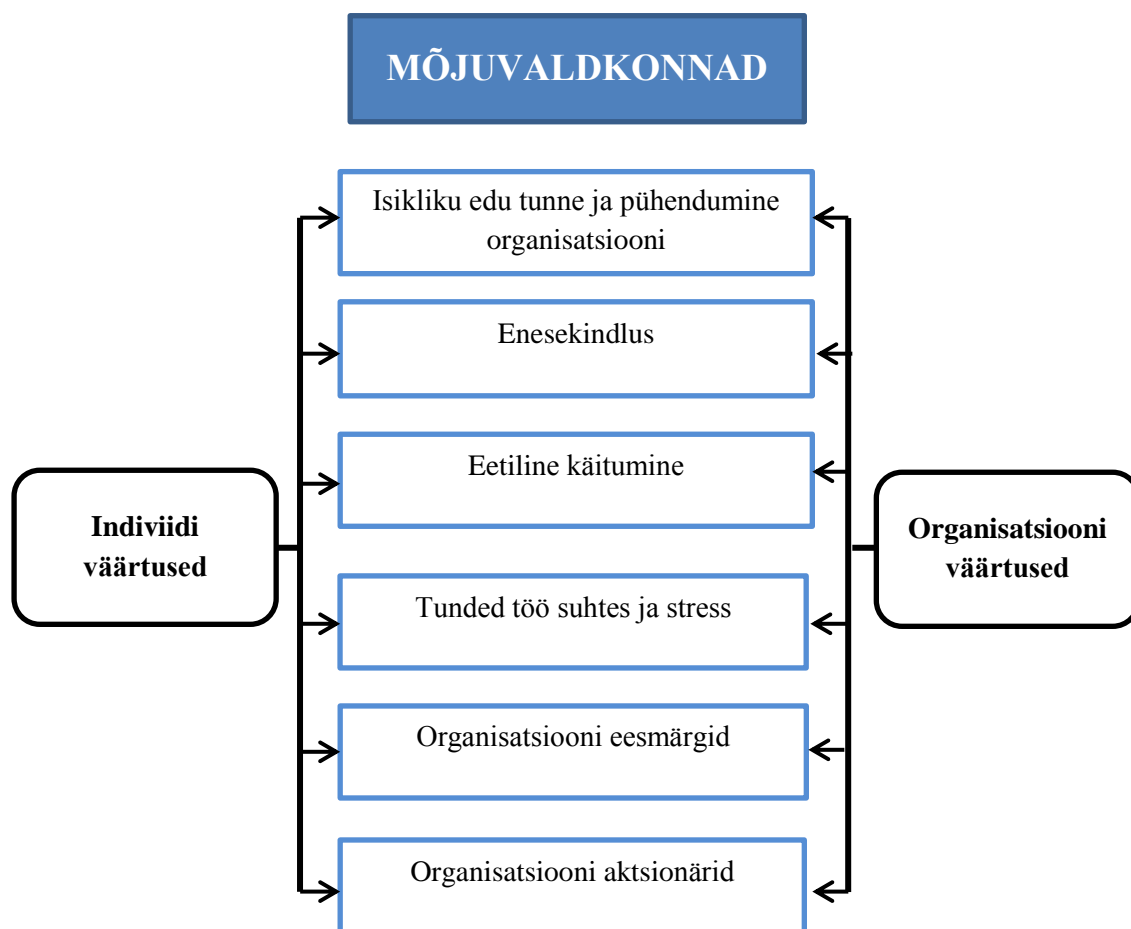
Adhokraatlik kultuur on organisatsiooni vorm, mis reageerib enim rahutustele pidevalt kiirenevates tingimustes, mis on üha tüüpilisem 21. sajandile. Organisatsioon on valmis väljakutseteks ja on loonud visiooni ning püüab seda iga hinna eest ellu viia. Eesmärgiks on edendada kohanemisvõimet, paindlikkust ja loovust, kus ebakindlus, ebaselgus ja teabe üleküllus on tüüpiline. Oluline on innovaativsus ja uute toodete kiire tootmine. Adhokraatlik kultuur on dünaamiline ja ettevõtlik, inimesed riskivad, toimub väärtuste innovatsioon ja ettevõtlikkus. (Cameron, Quinn 2006: 43)

Võistlevate väärtuste raamistiku kohta tegi oma magistr töö Priit Vinkel, kes tõi oma töös välja Eesti linna- ja vallavalitsuste kohta huvitavaid tulemusi. Magistr tööst selgus, et Eesti linna- ja vallavalitsused kalduvad klannikultuuri poole, samas hierarhiline kultuur oli teisel kohal. Adhokraatliku tüüpi kultuur asetses peale hierarhilist kultuuri tüüpi ning turukultuur jäi viimaseks (Vinkel 2008: 30). Kui loogiliselt arutleda, siis linna- ja vallavalitsustel ei ole eriti palju ühist turukultuuriga, kuna need asutused ei pea iga hinna eest kasumit teenima.

Palju on uuritud indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahelisi seoseid. Väärtuste vahelised seosed on olulised ja nendel peab olema indiviidi ja organisatsiooni tasandil ühilduvust, mitte just kõiges, aga osaliselt. Ka Šimanskiene (2007: 408) oma uuringus väidab, et see, kuidas organisatsioonil läheb, on seotud sellega, kuidas ja kas töötajad näevad organisatsiooniga samasid väärtuseid ja teevad sama, mida organisatsioon. Posner *et al.* (1985: 295-303) leidsid, et jagatud väärtused on seotud:

- isikliku edu tundega ja on seotud inimese pühendumisega organisatsiooni. Indiviid kellel on rohkem ühist organisatsiooni väärtustega on edukam, kui indiviid, kellel ei ühti isiklikud väärtused organisatsiooni omadega;
- enesekindlusega, mõistmaks isiklike ja organisatsiooni väärtuste seoseid. Kui organisatsiooni juhid on enesekindlad ja kogevad väärtuste ühtivust, siis on neil rohkem energiat võimalik kasutada tähelepanekuteks ning võib-olla nad mõjutavad sellega enda ümber olevate inimeste väärtuseid;
- eetilise käitumisega. Nii indiviidi kui organisatsiooni väärtuste ühtivust tõstab organisatsioonisisene eetiline standard. Organisatsioonides, kus seda ei ole, on väärtuste ühilduvus väiksem;
- tunnetega töö suhtes ja personaalse stressiga. Need inimesed, kes ei armasta oma tööd, on vähem seotud organisatsiooni väärtustega kui need, kes armastavad oma tööd. Sama käib stressi kohta;
- organisatsiooni eesmärkidega. Eesmärgid on olulised töötajatele, kellele on organisatsiooni väärtused olulised;
- organisatsiooni aktsionäridega. Aktsionärid, kellel on organisatsiooni väärtustega rohkem ühist, on paremini mõistetavad kui need, kellel ei ole organisatsiooniga ühiseid väärtuseid.

Antud loetelust annab parema ülevaate joonis 5, kus on illustratiivselt välja toodud indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahelised seosed.



**Joonis 5.** Indiviidi ja organisatsiooni väärtuste seosed mõjuvaldkondade lõikes (Autori koostatud Posner *et al.* alusel).

Jagatud väärtused ehk indiviidi ja organisatsiooni väärtused on seotud erinevate aspektidega. Need aspektid on positiivselt vaadates head mõlemale osapoolle. Finegan'i uuring näitas, et hoiakud indiviidi vaatenurgast põhinevad situatsioonidest tulenevatel reaktsioonidel. Kui organisatsioon tajub, et töötaja on mures oma heaolu pärast, on töötaja tõenäoliselt emotsionaalselt seotud organisatsiooniga. Kui põhirõhk on kuulekusel ja otsuste täitmisel, saab töötaja hästi hakkama ning on jätkuvalt pühendunud. Uuringust tuli välja, et organisatsioonid peaksid olema mures, kuidas töötajad mõistavad organisatsiooni väärtusteid. Mõnede väärtuste puhul on oluline, et oleks indiviidi ja organisatsiooni sobivus. Teiste väärtustega muutuksid inimese enda omadused olulisemateks. Üldiselt on parim pühendumuse näitaja ettekujutus heast töökeskkonnast. (Finegan 2000: 167) Tuleb arvestada asjaoluga, et mingist hetkest

alates võivad indiviidi väärtused muutuda organisatsiooni väärtustest olulisemateks, samas aga saab mingeid väärtuse klastreid omavahel sobitada.

Indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahel esinevad ka mõned probleemid – kuna väärtused on pikaajalised, on ebatõenäoline, et neid muudetakse. Konfliktid tekivad, kui tugevate väärtuste ja tunnetega inimene tajub, et tema väärtustest on organisatsiooni poolt “üle astunud”. Tihti tugevad “vabad” väärtused võivad kokku põrgata bürokratilike reeglitega ja regulatsioonidega, eriti loovate teadlaste seas. Moraalsed väärtused, mis on tihti toetunud tugevatele religioossetele tõekspidamistele, võivad kokku põrgata tööõuetega, ning individid kogeb selle tagajärjel tööd tehes raskusi. Müügitöös nõutakse tihti, et töötajad ütleksid või teeksid asju, mis rikuvad tugevalt “ausaid” väärtuseid. (Miner 1992: 133) Nagu eelnevalt oli juttu, on ka Miner välja toonud, et teatud indiviidi väärtuseid ei anna ümber muuta ning need on paratamatult organisatsiooni väärtustest olulisemad.

Väärtuste vahelised seosed on tuntavad ja need on olemas nii indiviidi kui ka organisatsiooni tasandil. Organisatsiooni juht kujundab suurel määral organisatsiooni väärtused. Seega saab öelda, et individid loob organisatsiooni väärtused. Samas peab organisatsioon aru saama, et teatud väärtused on indiviidi jaoks alati olulisemad kui organisatsiooni väärtused ja nendest ei tohiks üle astuda ega neid märkamata jätta. Teatud väärtuseid saab aga organisatsiooniga ühildada ja see ongi kõige olulisem.

### **1.3. Tootmisettevõtte olemuse arvestamine indiviidi ja organisatsiooni väärtuste suunamises**

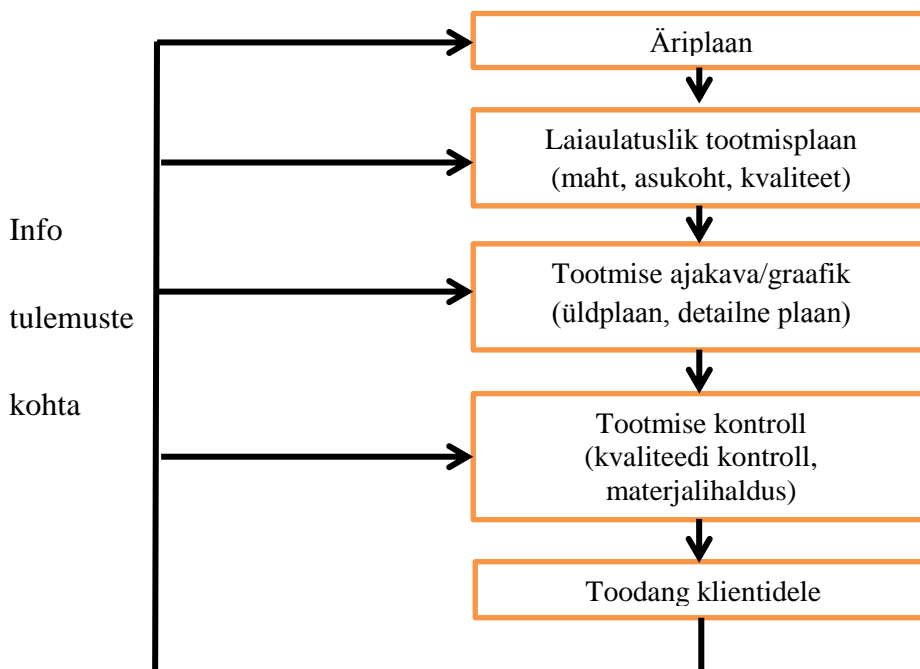
Järgnevalt tuleb juttu tootmisettevõtte omadustest ja sellega seotud tegevustest. Töö autor annab ülevaate ka tootmisest ning organisatsiooniga seotud huvigruppidest. Samuti leitakse seoseid indiviidi ja organisatsiooni väärtuste ning tootmisettevõtte tunnuste vahel.

Griffin ja Ebert leidsid, et tootmisettevõtte juhtimine ei ole kerge ülesanne, et sellest aru saada, peab aru saama toodete olulisusest. Tooted varustavad organisatsiooni majanduslike tulemustega (kasum, palk, kaupade ost teistest organisatsioonidest). Nad

varustavad organisatsiooni vahel ka ebamajanduslike tulemustega, mis on seotud uue tehnoloogia ja innovatsiooniga ning reostusega. Tooted varustavad kliente majanduslikus mõistes kasuga - soov saada rahuldust. Neli peamist kasu pakkuvat vormi on:

- ajakasu - toode tehakse valmis selleks ajaks, kui klient seda soovib;
- kohakasu - toode on olemas paigas, kus klient seda soovib;
- omanduskasu - klient tunneb, et saab kasu mingist tootest, mida paljudel ei ole, näiteks kalli brändikoti omamine;
- vormi kasu - toode tehakse erinevatest materjalidest teatud vormi (Griffin, Ebert 1989: 253).

Tootmisettevõttes on olulisel kohal selle juht, kes peab tootmise süstemaatilist suunda jälgima ja protsesse kontrollima. Süstemaatilise suuna jälgimine ja protsesside kontrollimine ühendavad endas tootmiseks vajalikud vahendid, mille lõppproduktiks on valmis tooted. Tootmisettevõttes toimub tootmine erinevate osakondade koostöös. Jooniselt 6 on näha, et tootmises tehakse erinevaid plaane ja seejärel kontrollitakse neid. (ibid.: 253)



**Joonis 6.** Tootmisplaanis ja kontrollsüsteemis tehtavad sammud (Griffin, Ebert 1989: 254).

Kõigepealt luuakse tootmise kohta äriplaan. Seejärel plaanitakse tootmist läbi erinevate plaanide: tootmisplaan, mahuplaan, asukohaplaan, kvaliteediplaan, üldplaan, detailne plaan. Peale seda toimub toodete kontroll ja seejärel toodete klientidele välja saatmine (Griffin, Ebert 1989: 254). Antud planeerimine ja kontrollimine annab organisatsioonile hea ülevaate tootmistegevusest ning plaanide järgimine aitab kaasa organisatsiooni arengule.

Lockyer leidis, et organisatsioonid on olemas selleks, et pakkuda rahulolu tarbijatele ning see rahulolu on tootmises või tootmisfunktsioonis sees, sest toote olemus (teenus või süsteem) on tarbija nõudmisel avaldunud. Tootmisettevõtetel tuleb hoida tehnoloogiline osa nii väike kui võimalik, et oleks võimalik reageerida sisemistele ja välistele muudatustele ning ladus tootmise poliitika tuleb üles märkida, mis võimaldaks muutusi teha organisatsiooni strateegias. (Lockyer 1984: 28) Organisatsioonile on olulisel kohal klientide rahulolu tootega, sest see aitab saavutada paremat kasumit ning arendada tootmistegevust.

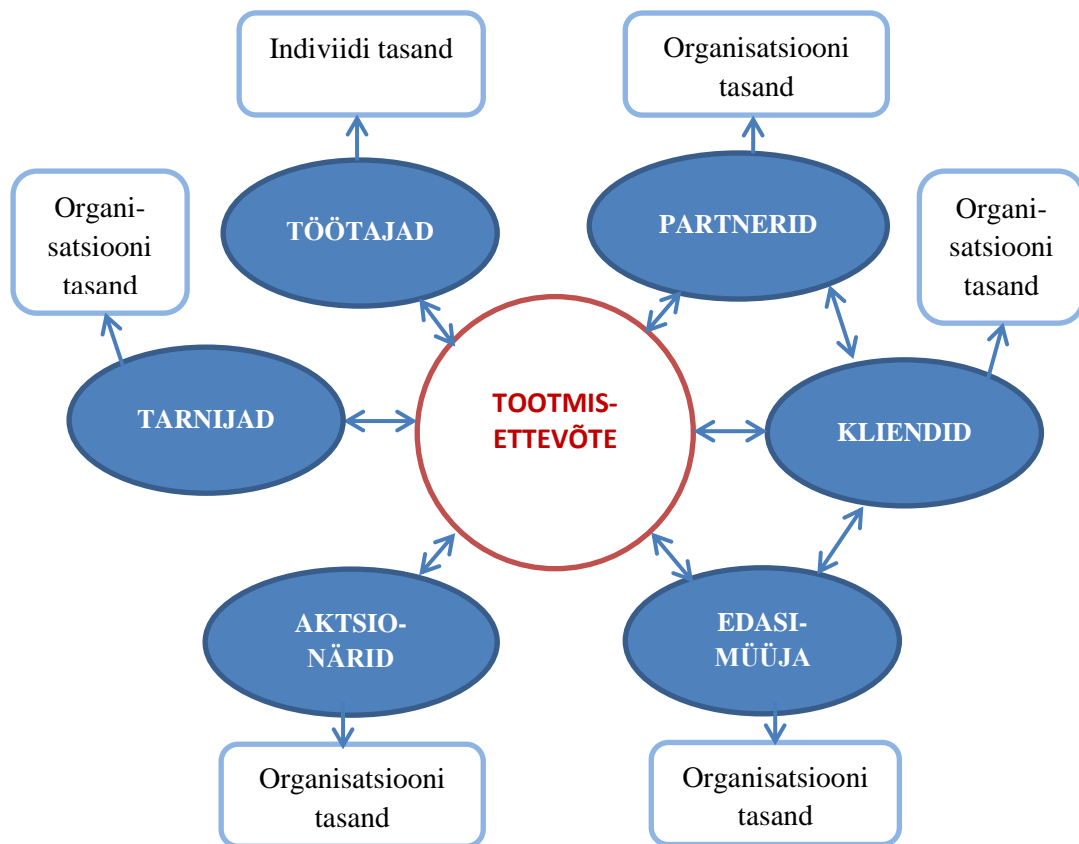
Spina *et al.* leidsid 1996. aastal, et viimase 20 aasta jooksul tootmine ja montaaži tegevus on kogenud palju muutusi, mitte ainult tehnoloogilisi, vaid ka organisatsioonilisi ja juhtimisega seotud muutusi. Mitmesuguseid uuendusi on rakendatud eri riikides ja tööstusharudes nagu täppisajastus, kvaliteedijuhtimine, samaaegne kavandamine. Selle tulemusena on tehastes nii sisemine organisatsiooni korraldus kui ka väline keskkond muutunud, sealhulgas turu nõudlus, tehnoloogia areng, tööjõu harimine ning ootused, töö- ja kapitaliturg samuti. Need tegurid tunduvad täna olevat väga erinevad kui vaadata üldiseid jooni, mis domineerisid tööstuse arengus minevikus, mida nimetatakse Fordi paradigmat. Fordi paradigma on kirjeldatud nii makro- kui ka institutsionaalsest perspektiivist. (Spina, *et al.* 1996: 20) Ka tänapäeva organisatsioonides on olulisel kohal kvaliteedi- ja juhtimissüsteemide juurutamine ja teatud organisatsioonid on partneriks vaid siis kui organisatsioonis on ISO juhtimis- või kvaliteedisüsteem juurutatud.

Tänapäeval on muutunud Lean tootmise ehk timmitud tootmise põhimõtted ja Agile tootmine ehk nõudest lähtuv tootmine moodsaks kaasaegseks tootmise süsteemi disainiks. Nende rakendamine ei ole enam unikaalne konkurentsieelis, vaid sellest on saanud oluline eeltingimus maailma konkurents. (Matt 2007: 783) Tänapäeva kliendid

on huvitatud toote ostmisest detailse kirjelduse järgi, õiges koguse ja nõuetekohase kvaliteediga, määratud ajal. Et rahuldada nõudlikke kliente, peab tootmisprotsessides suutma toota ja pakkuda kirjeldusele vastavaid tooteid. Kaasaegsed tootmissüsteemid on sageli suured, keerulised, automatiseeritud ja integreeritud. Vead võivad tekkida sellistes süsteemides sageli väiksemal või suuremal määral ja see on kulukas. Selleks peab välja töötama tehnilisi lahendusi, et vähendada rahalisi kaotusi. (Barabady *et al.* 2009: 702) On selge, et mida aeg edasi, seda uuemad ja kasulikumad ideed tekivad. Oluline on uute arengutendentsidega kaasas käia.

Scheeres ja Rhodes uurisid tootmisettevõttes organisatsiooni väärtuseid. Antud organisatsioonis korraldati treeningpäevi, mille põhieesmärgiks oli organisatsiooni väärtustest arusaamine ja nende väärtustamine kui enda väärtuseid. Töötajad jagati gruppidesse ja nad pidid lahendama erinevaid ülesandeid seoses väärtustega. Näiteks pidid nad tegema väärtuste seast valikuid, milline väärtus on omane antud organisatsioonile. Iga õige vastuse eest said nad punkte. Päeva lõpuks olid organisatsiooni väärtused töötajatele läbi mitme erineva ülesande arusaadavamad. (Scheeres, Rhodes 2006: 228) Seega ka tootmisettevõttes on organisatsiooni väärtused olulised. Igas organisatsioonis oleks mõeldav midagi organisatsiooni väärtuste paremaks mõistmiseks teha, näiteks arengupäevi või treeningpäevi.

Organisatsiooni tegutsemiskeskonda iseloomustab see, et tuleb oma tegevuses arvestada mitmesuguste gruppidega, kellest igaühel on organisatsiooniga seotud teatud huvid. Neid gruppe võib nimetada organisatsiooni huvigruppideks. (Reiljan 2002: 62) Huvigrupp on mõiste, mida kasutatakse laialdaselt ja see tähendab igaüht, kellel on reaalne või psühholoogiline "osa" organisatsioonis. Igaüks, kellel on olulised suhted antud organisatsiooniga nagu näiteks klientidel, töötajatel, tarnijatel, edasimüüjatel, ühisorganisatsiooni partneritel ja aktsionäridel. See on üldiselt normatiivne, mitte kirjeldav termin, mis tähendab, et organisatsioon usub, et osadel huvigruppidel on õigus otsustada organisatsioonis toimuva üle, mitte ainult omanikel. (Crainger 1995: 1150) Huvigrupid on igal organisatsioonil, soovib ta seda või mitte. Tänapäeval oleks organisatsioonis huvigruppidega arvestamine oluline samm edasi. Läbi huvigruppide arvamuse saab leida organisatsioonis vajakajäämisi ja neile tähelepanu pöörata. Huvigruppe illustreerib joonis 7.



**Joonis 7.** Organisatsiooni huvigrupid (Autori koostatud Craineri alusel).

Bakalaureusetöö autor lisas joonisele 7 juurde, kuidas antud huvigrupid on seotud väärtustega ehk siis läbi indiviidi või organisatsiooni tasandi. Välja on toodud ka kaks olulist huvigruppide omavahelist seost - edasimüüjad ja kliendid ning partnerid ja kliendid. Nii partnerid kui edasimüüjad on tihedalt seotud klientidega läbi toodete müügi.

Organisatsiooni kõige olulisemateks huvigruppideks võib pidada neid grupe, ilma kelleleta ei ole organisatsiooni pikaajaline eksisteerimine võimalik. Kõige olulisemate huvigruppide hulka kuuluvad omanikud, juhtkond, töötajad, kliendid, hankijad, kreditorid ja niiöelda avalik grupp (keskvalitsus, kohalikud omavalitsused, ühiskond). Vähemolulisteks ehk teisesteks huvigruppideks on meedia ning teised organisatsiooniga seotud spetsiaalsed huvigrupid. (Clarkson 1995: 107) Iga organisatsiooni jaoks on kõige olulisemad just temale tähtsad huvigrupid.

Akadeemiline huvi organisatsiooni huvigruppide vastu tulenes sellest, et tekkis vajadus mõista, kuulata ja arendada vestlust oma oluliste ja huvitavate osapooltega. See "konfliktide-vähendamise" paradigma pani aluse uue suuna võtmiseks "tulusama põlvkonna" paradigmaks ning see põhines eeldusel, et olulised huvigrupid võiksid olla seotud organisatsioonidega, kes investeerivad arendavad ja säilitavad suhteid. (Heath 2001: 4) Organisatsioonile on väga kasulik teada, mida huvigrupid neist arvavad ja mida neile soovivad või kuidas nad nendega käituvad. Organisatsioonile oleks oluliselt lihtsam, kui omavaheline suhtlemine huvigruppidega on lihtsustatud.

Vaadeldes tootmisettevõtete olemust, võib välja lugeda, et klientide ettekujutused tootmissisenditest muutuvad väga kiiresti ning nad eeldavad üha uuemaid tooteid. Samuti soovivad nad järjest enam detailse kirjelduse järgi tehtavaid tooteid õiges koguses ja nõuetekohase kvaliteediga. Kliendid väärtustavad rohkem organisatsioone, kes on nõus neile vastu tulema ja nende soovidega arvestama. Woodruff ja Gardial leidsid, et klientidele tähendab väärtus ettekujutust sellest, mida nad soovivad spetsiifilises situatsioonis toote või teenuse abiga saada, selleks, et saavutada soovitud eesmärk (Woodruff, Gardial 1996: 54). Samuti peavad organisatsioonid tänapäeval keskenduma parima suurima väärtuse pakkumisele klientidele, läbi parema suhtlemise, kiirema tarne ja personaliseeritud toodete ja teenuste (Bultema 2000: 115). Seega kliendid väärtustavad seda, kui neile vastu tullakse ja nende soovidega arvestatakse.

Suurema tootmisvõimsuse juures võib tekkida suurem vajadus investeringuteks, mida tuleb läbi arutada aktsionäridega. Glynn, *et al.* leidsid, et turupõhine vara võimaldab organisatsioonil luua aktsionäridele lisaväärtust, alates organisatsioonide koostööst ja üksustest, mida muidu ei kontrollita (lõpptarbivad ja kanalid). Turupõhised varad on seotud väliste protsessidega nagu tarneahelate ja klientide juhtimisega. (Glynn, *et al.* 2007: 401) Seega organisatsioonil peaks olema mõne kanali kaudu oma klientide üle kontroll või ülevaade, et saaks aimu klientide tegemistest ja see annaks organisatsioonile mõtteid, mida paremaks muuta.

Aktsionäridele on tähtis organisatsiooni hea käekäik ja nad väärtustavad arukaid töötajaid, kes aitavad neil kasumit teenida. Ka organisatsioon väärtustab samu asju. Srour *et al.* uuring, mida organisatsioon töötajates väärtustab, tõi ühe asjana välja, et organisatsioon väärtustab töötajate pikaajast töökogemust antud organisatsioonis

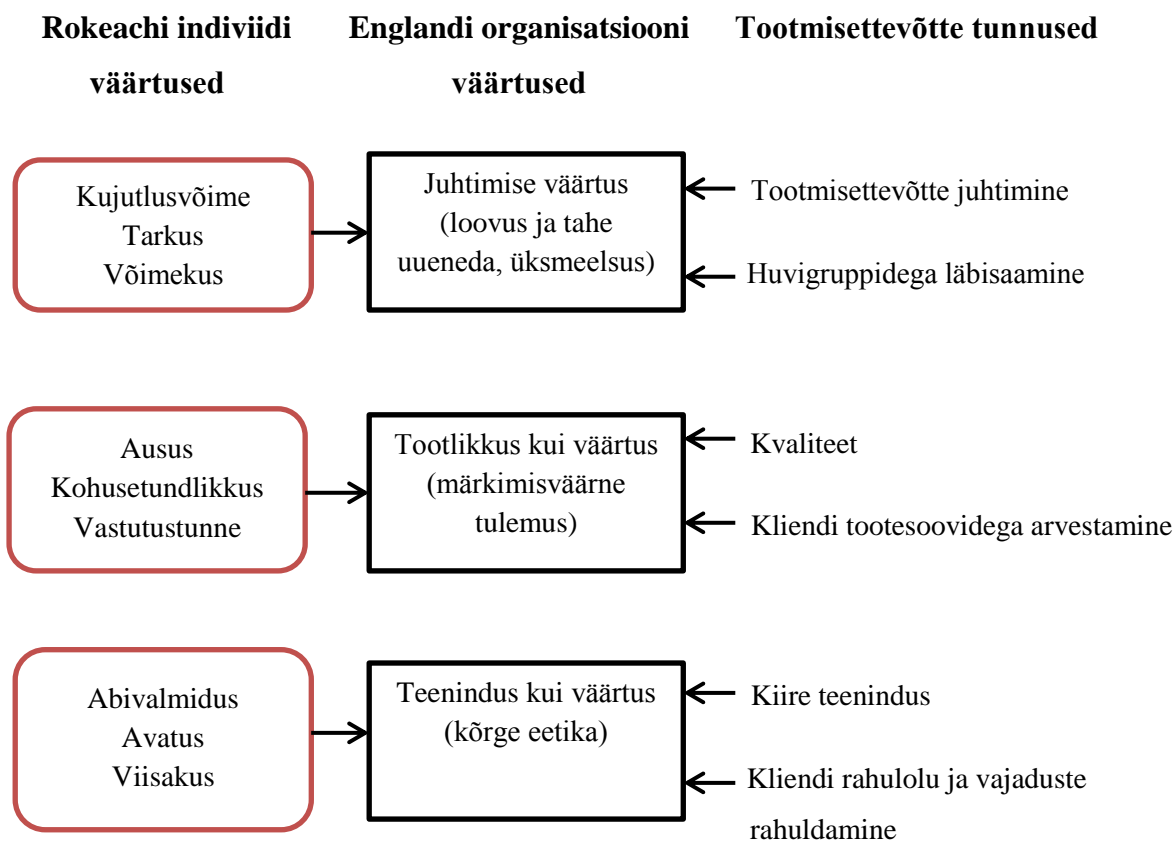
(Srori *et al.* 2006: 1057). Pikaajalise töökogemusega töötajad on organisatsioonis kindlasti vaja. On hea, kui on töötaja, kes teab organisatsiooni käekäike selle algusaastatest peale.

Töötajaid mõjutab klientide suurem tooteost, kuna toimuvad selle tõttu organisatsioonisiseseid muutused nii strateegias, juhtimises, tehnoloogias kui ka tööjõu harimises. Bessokirnaia töötajate väärtuste ja töö motiivide uuringus tuli välja, et töötajad väärtustavad seda, kui neil on head suhted juhtkonnaga ja töökaaslastega, võimalus suhelda oma töökaaslastega ja sotsiaalne tunnustus oma töö eest (Bessokirnaia 2011: 19). Töötajaid rahustab teadmine, et organisatsioonis, kus nad töötavad, on juhtkonna ja töötajate omavaheline läbisaamine ja arusaam hea.

Kui rääkida edasimüüjatest, siis nad väärtustavad organisatsioonis head omavahelist suhtlust, sest tegemist on siiski niioelda partnerlusega. Oluline on omavaheline hea suhtlus juba seetõttu, et tootega võib tekkida probleeme või muresid ning sellega seoses tuleb paratamatult omavahel suhelda. Samuti väärtustavad edasimüüjad ka head toodet. Glynn, *et al* väidavad, et nende uuringu tulemused näitasid, et toote eeliseid väärtustatakse edasimüüjate seas ja need mõjutavad mitmed partnerluse tulemusi (Glynn, *et al.* 2007: 407). Toote väärtus lõpptarbijale on ühine tulemus tootja ja edasimüüja otsuste tegemistest ning see on kõige paremini optimeeritud läbi partnerluse (Anderson, Narus 1998: 28). Oluline on olla oma partnerile, edasimüüjale ja kliendile hea partner. See aitab müüa nii oma tooteid kui ka edendada tootmistegevust.

Organisatsioonil on oluline meeles pidada, kes on tema ümber ja kuidas süsteem toimib. Kui saadakse hästi läbi end ümbritsevate huvigruppidega, on ka organisatsiooni üldine toimimine lihtsam. Selleks, et aru saada, mida huvigrupid ümberringi arvavad ja soovivad, võiks iga organisatsioon teha selles vallas uuringuid, näiteks küsmustiku näol. Võib ka huvigruppide juhtidelt uurida kuidas läheb, millised on probleemid ning mida veel paremaks muuta.

Samas on oluline mõista seoseid indiviidi väärtuste, organisatsiooni väärtuste ja tootmisettevõtte tunnuste vahel. Selleks on töö autor koostanud illustreeriva joonise 8.



**Joonis 8.** Englanti, Rokeachi ja tootmisettevõtte tunnuste omavahelised seosed (Autori koostatud).

Joonisel 8 on välja toodud tootmisettevõtte tunnuste seosed Englanti organisatsiooni väärtustega ja organisatsiooni väärtuste seosed Rokeachi indiviidi väärtustega. Rokeachi indiviidi väärtustest on välja toodud kolm autori poolt pakutud hüpoteetilist väärtust, mis seostuvad Englanti organisatsiooni väärtustega. Juhtimise väärtus on seotud autori arvates kujutlusvõime, tarkuse ja võimekusega. Tootlikkus kui väärtus on seotud aususe, kohusetundlikkuse ja vastutustundega. Teenindus kui väärtus on seotud abivalmiduse, avatuse ja viisakusega. Englanti organisatsiooni juhtimise väärtusega on seotud tootmisettevõtte juhtimine ja huvigruppidega läbisaamine. Tootlikkuse kui väärtusega on seotud toote kvaliteet ja kliendi tootesoovidega arvestamine. Teeninduse kui väärtusega on seotud kiire teenindus ning kliendi rahulolu ja vajaduste rahuldamine.

## **2. AS REOLA GAAS INDIVIIDI JA ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSED**

### **2.1. AS Reola Gaas tutvustus, uurimuse meetodika, valim ja väärtused**

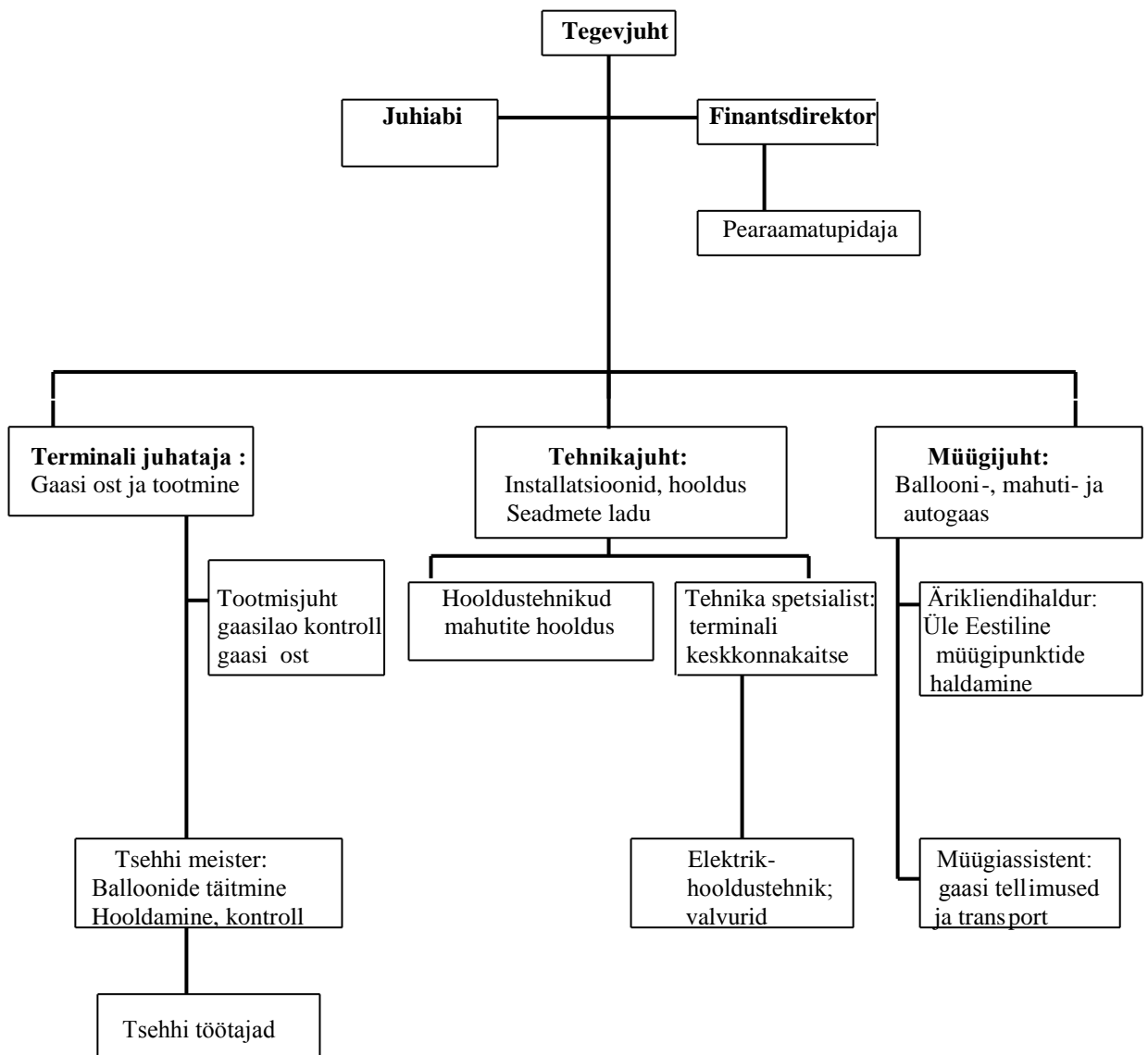
AS Reola Gaas olulisemateks tegevusaladeks on Eestis vedelgaasi müük ja klientide varustamine sellega. Organisatsioon müüb vedelgaasi balloonides, mahutites ja autogaasina. Samas pakutakse klientidele lahendusi vedelgaasi kui energeetika ja tooraine tarbimiseks. Selleks AS Reola Gaas nii müüb, kui ka rendib vedelgaasi hoiustamiseks mahuteid ning nõustab kliente vedelgaasi tarbimisel küsimustes ([www.reolagaas.ee](http://www.reolagaas.ee) 15.05.2012).

AS-i Reola Gaas terminal paikneb Tartust 10 km lõuna pool ja 500 m Tartu-Põlva maanteest lääne pool. Territooriumi üldpindala on 17,7 ha, selle põhjapoolsemal osal paiknevad kõik põhilised hooned ja rajatised, mis moodustavad vedelgaasi terminali. 1967. aastal ehitati Tartu Vedelgaasibaas. Nime all AS Reola Gaas alustati tegevust 1996. aastal. AS Reola Gaas emaettevõtteks on alates 1. augustist 2011. Alexela Industries OÜ, mis on registreeritud Eestis ja kuulub omakorda Eestis registreeritud Boromir kontserni. Organisatsiooni põhitegevuseks on vedelgaasi import, jae- ja hulgemüük. Organisatsiooni püsivaks tegevuskohaks on Tartu maakond, Kambja vald, Vana-Kuuste. (AS Reola Gaas 2012)

Organisatsiooni visioon on olla paindlikem teenusepakkuja energiamüügiturul. Paindlikkus tähendab AS-i Reola Gaas jaoks vedelgaasi kasutusvõimaluste maksimaalset rakendamist erinevates kasutusvaldkondades ning organisatsiooni õppimisvõimet ning arengupotentsiaali. Samuti suutlikkust muutustega kaasas käia ja olla ka ise novaatorlikud. Missiooniks on jagada head energiat igale kliendile. Hea energia ei ole mitte ainult pakutav puhas ja ökonoomne vedelgaas, vaid ka teenindus- ja

tootmisprotsessis toodetesse talletuv AS Reola Gaas töötajate positiivne siseenergia. Kogu arenguvõimet iseloomustav positiivne meeskonnaenergia antakse edasi ka kõigile klientidele. (AS Reola Gaas 2012)

AS-is Reola Gaas töötab 24 inimest. Alluvussuhteid illustreerib allpool olev joonis 9. AS-i Reola Gaas organisatsiooni skeem määrab ära töötajate alluvussuhted kogu organisatsiooni tasandil. AS Reola Gaas juhtkonda kuuluvad tegevjuht, juhiabi, finantsdirektor, terminali juhataja, tehnikajuht ning müügijuht.



**Joonis 9.** AS Reola Gaas skeem (AS Reola Gaas 2012).

AS Reola Gaas struktuuris on töötajate vastutused, vastastikused suhted ja volitused iga ametikoha osas sätestatud töötajate ametijuhendiga. Iga töötaja vastutab oma tööülesannete täitmise eest. Kõigil töötajatel on õigus teha ettepanekuid oma töö parendamiseks ning organisatsiooni paremaks toimimiseks.

Nii indiviidi kui ka organisatsiooni väärtuste uurimise meetodikast annab ülevaate tabel 3. Nii indiviidi kui ka organisatsiooni väärtuste kohta viidi 2012. aasta veebruaris läbi intervjuu. Samal ajal viidi läbi ka küsimustik huvigrupi esindajate seas. Bakalaureusetöös kasutab autor AS Reola Gaas töötajate indiviidi väärtuste määramiseks Rokeach'i meetodit, kus tuuakse välja töötajate põhi- ja tugiväärtused. Kuna nii põhi- kui ka tugiväärtusi on mõlemal 18, siis töö autor on välja toonud viis olulisemat ja viis ebaolulisemat väärtust. Struktureeritud intervjuu käigus paluti töötajatel järjekorda panna indiviidi tasandil Rokeach'i väärtuste tabelis olevad põhi- ja tugiväärtused.

**Tabel 3. Väärtuste uurimise meetodika**

<b>Väärtused</b>	<b>Indiviidi väärtused</b>	<b>Organisatsiooni väärtused</b>	<b>Organisatsiooni väärtused</b>
<i><b>Kuidas uuriti?</b></i>	Struktureeritud intervjuu	Intervjuu	Küsimustik
<i><b>Miks uuriti?</b></i>	Saamaks teada, millised on indiviidi väärtused	Saamaks teada millised on organisatsiooni väärtused töötajate arust	Saamaks teada millised on organisatsiooni väärtused huvigrupi esindajate arust
<i><b>Keda uuriti?</b></i>	AS Reola Gaas töötajaid	AS Reola Gaas töötajaid	Huvigrupi esindajaid, kelleks on balloongaasi edasimüüjad
<i><b>Millist meetodit kasutati?</b></i>	Kasutati Rokeach'i põhi- ja tugiväärtuseid	Kasutati AS-i Reola Gaas väärtuseid	Kasutati AS-i Reola Gaas väärtuseid
<i><b>Kuidas töödeldi tulemusi?</b></i>	Leiti viis kõige olulisemat ja kõige ebaolulisemat sagedamini esinevat põhi- ja tugiväärtust	Tulemused toodi välja märksõnadena, mida töötajad välja pakkusid	Tulemused toodi välja olulisuse järjekorras

Allikas: Autori koostatud.

Organisatsiooni tasandil uuriti töötajatelt organisatsiooni väärtuseid aluseks võttes, millised on organisatsiooni väärtused nende jaoks. Uuriti, milline on märkimisväärne tulemus, loovus ja tahe uueneda, kõrge eetika ja üksmeelsus töötajate jaoks antud organisatsioonis. Kas antud väärtuseid esineb AS-is Reola Gaas ning mida töötajad arvavad, millised märksõnad sobivad antud väärtuste kirjeldamiseks. Intervjuu ajaks olid organisatsiooni väärtuste märksõnad ära peidetud.

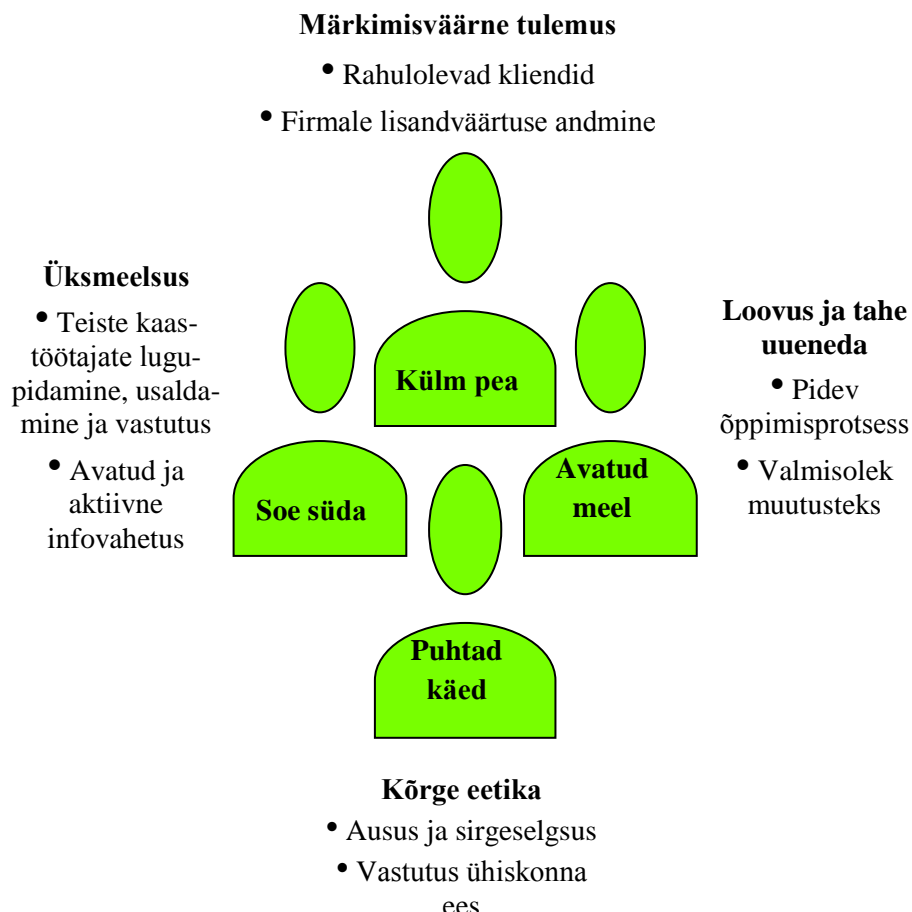
Küsimustiku abil uuriti huvigrupi esindajatelt, milline AS-i Reola Gaas väärtus on neile olulisem, kas märkimisväärne tulemus, loovus ja tahe uueneda, kõrge eetika või märkimisväärne tulemus. Huvigrupi esindajateks olid balloongaasi edasimüüjad, kes kõik on olnud AS Reola Gaas edasimüüjad vähemalt viis aastat. Vastanute seas oli nii tanklakettides olevaid edasimüüjaid kui ka ühe müügipunktiga edasimüüjaid. Küsitlus viidi läbi e-formularis ja tegemist oli lihtsustatud küsimustikuga, kuna vastuste kättesaamine on keeruline. Huvigrupi esindajatele saadeti küsimustikud e-maili kaudu ning neile saadeti ka kolm meeldetuletuskirja. Vastuseid saadi huvigrupi esindajate seast 20.

Indiviidi ja organisatsiooni intervjuu valimiks osutusid AS Reola Gaas töötajad, keda on kokku 24. Kuna tegemist on väikese kollektiiviga, ei erista töö autor vanuselisel ega sooliselt küsitletute tunnuseid. Personali aruandest (Personnel... 2011) võib välja tuua, et mehi töötab antud organisatsioonis 18, naisi kuus. Firmas on kuus juhti, viis administratiivtöötajat ning 13 lihttöölisi. Seega valgekraesid on organisatsioonis 11 ja sinikraesid 13. Vaadeldes haridust, siis 33% organisatsiooni töötajatest omavad kõrgharidust, 25% omavad kesk-eriharidust, 37% omavad keskharidust ja vaid 4% omavad põhiharidust. 30% töötajatest on töötanud antud asutuses alla viie aasta. Üle viie aasta on töötanud 70% töötajatest. Keskmise töötatud aeg organisatsioonis on 11 aastat ning keskmine töötajate vanus on 46,5 aastat. Võib väita, et tegemist on vanemapoolsema ja püsivama kollektiiviga.

AS Reola Gaas väärtused on mõeldud selleks, et neist juhinduks töös nii organisatsioon tervikuna kui ka selle töötajad. Väärtused suunavad kogu kollektiivi ühise eesmärgi poole. Antud väärtused loodi töötajatega üheskoos, selleks saadeti laiali personaalküsitlus. Küsitluse vastustes olevate juhtmõtete kogum moodustas AS Reola Gaas väärtuste üldraamistiku, mille alusel loodi 2005. aastal AS Reola Gaas väärtused.

AS Reola Gaas väärtuste loomisest on seitse aastat möödas ning tekkinud on vajadus uurida, kas antud väärtused on töötajatele veel olulised.

Joonisel 10 on kujutatud AS Reola Gaas väärtuseid. Antud jooniselt saab välja lugeda, et firmale on oluliseks väärtuseks märkimisväärne tulemus, mille all on mõeldud rahulolevaid kliente ja firmale lisandväärtuse andmist. Ka loovus ja tahe uueneda on oluline väärtus ja selle all on mõeldud pidevat õppimisprotsessi ning valmisolekut muutusteks. Kõrge eetika on paljudes firmades oluline, samuti ka AS-is Reola Gaas, selle all on organisatsioon mõelnud ausust ja sirgeselgsust ning vastutust ühiskonna ees. Samuti üksmeelsus on tähtis organisatsiooni väärtus, selle all on mõeldud teiste kaastöötajate lugupidamist, usaldamist ja vastutust ning avatud ja aktiivset infovahetust.



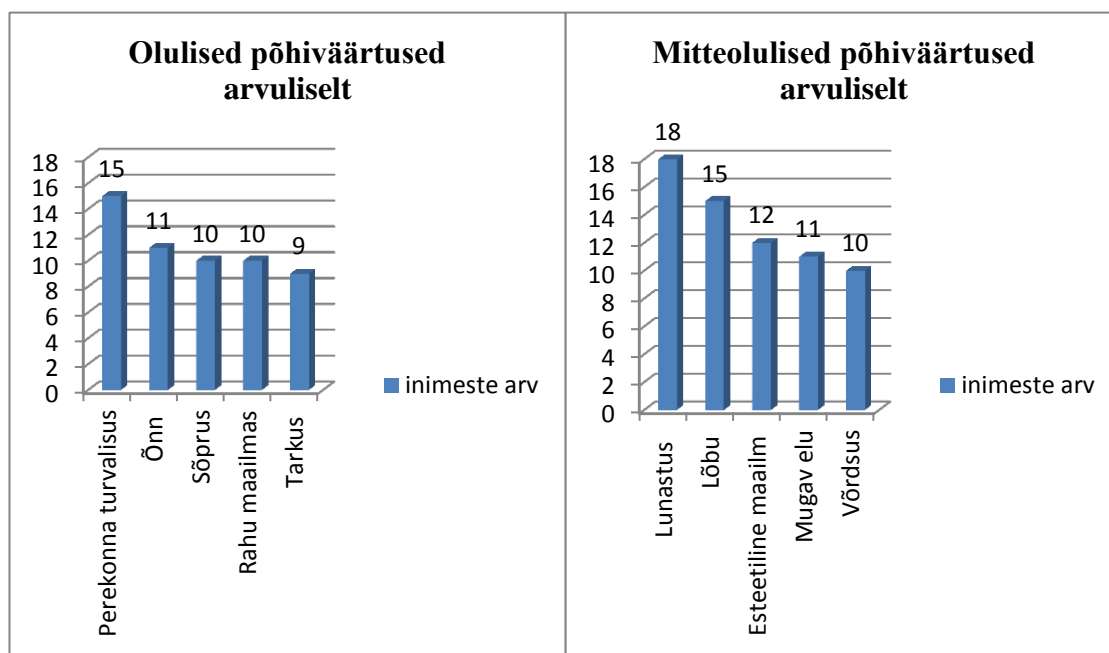
**Joonis 10.** AS Reola Gaas väärtused (AS Reola Gaas 2012).

Külm pea tähendab selget mõistust, mis aitab hoida märkimisväärset tulemust. Avatud meel tähendab loovuse ja tahte edendamist, puhtad käed sümboliseerivad kõrget eetikat ning soe süda tähendab töötajate omavahelist üksmeelsust. (AS Reola Gaas 2012) AS Reola Gaas on loonud väga meeldejäáva tõlgendusega organisatsiooni väärtuste metafoorid ning see on postiiivne, kuna võib jätta töötajatele hea mulje.

## 2.2. AS Reola Gaas töötajate ja organisatsiooni väärtused

Käesolevas alapeatükis vaatleb töö autor indiviidi ja organisatsiooni väärtuseid. Indiviidi väärtuste puhul on kasutatud Rokeach'i põhi- ja tugiväärtuseid. Organisatsiooni väärtuste puhul on kasutatud AS Reola Gaas väärtuseid nii töötajate kui ka huvigrupi esindajate seas.

Joonisel 11 on kajastatud olulisi ja mitteolulisi põhiväärtuseid. Välja on toodud kõige sagedamini esinevad väärtused viie olulisema ja mitteolulisema hulgast. Rokeach'i põhiväärtustest kõige olulisemateks osutusid perekonna turvalisus, õnn, sõprus, rahu maailmas ja tarkus. Kõige ebaolulisemateks põhiväärtusteks osutusid lunastus, lõbu, esteetiline maailm, mugav elu ja võrdsus.

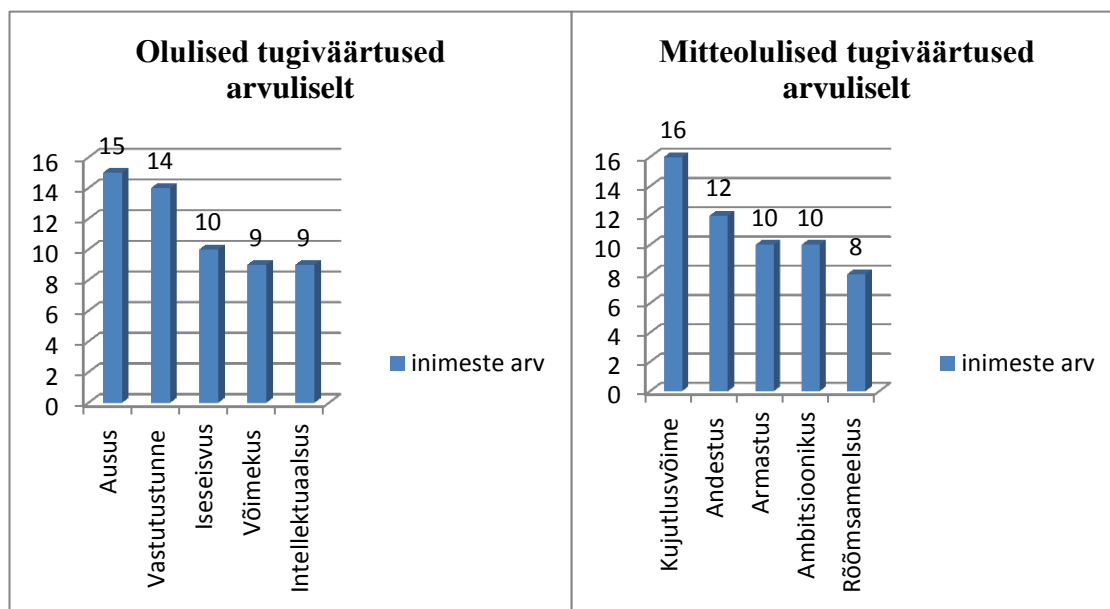


Joonis 11. Olulised ja mitteolulised põhiväärtused (Autori koostatud).

Olulistest põhiväärtustest on kõige enam välja toodud perekonna turvalisust - 15 korda. Järgnevalt on välja toodud õnne - 11 korda. Perekonna turvalisuse all on mõeldud võimalust hoolitseda armastatud inimeste eest, õnne all on mõeldud rahulolu. Järgnevalt on välja toodud sõprust ja rahu maailmas, mõlemat 10 korda. Sõprus tähendab, et inimeste jaoks on olulised suhted lähedastega. Rahu maailmas tähendab sõdade ja konfliktide puudumist. Välja on toodud ka tarkust üheksa korda, mille all mõeldakse elu mõistmist.

Mitteolulistest põhiväärtustest on kõige enam välja toodud lunastust. Seega tähendab, et inimeste jaoks ei ole oluline igavene elu ning pääsemine, välja toodi seda 18 korda. Ka lõbu ehk nauditav elu ei ole vastanute jaoks tähtis, seda toodi välja 15 korda. 12 töötajat olid ebaoluliseks pidanud esteetilist maailma. Esteetilise maailma all on mõeldud, et maailm oleks looduslikult ilus ja kunstiline. 11 korda oli välja toodud mugavat elu ehk jõukust. Võrdsust oli välja toodud 10 korda, võrdsuse all mõeldakse vendlust ning võrdseid võimalusi. Seega nii mugavat elu kui ka võrdsust ei peetud olulisteks.

Tugiväärtustest viis kõige olulisemat olid ausus, vastutustunne, iseseisvus, võimekus ja intellektuaalsus. Kõige vähem olulisteks tugiväärtusteks osutusid kujutlusvõime, andustus, armastus, ambitsioonikus ja rõõmsameelsus (vt. joonis 12).



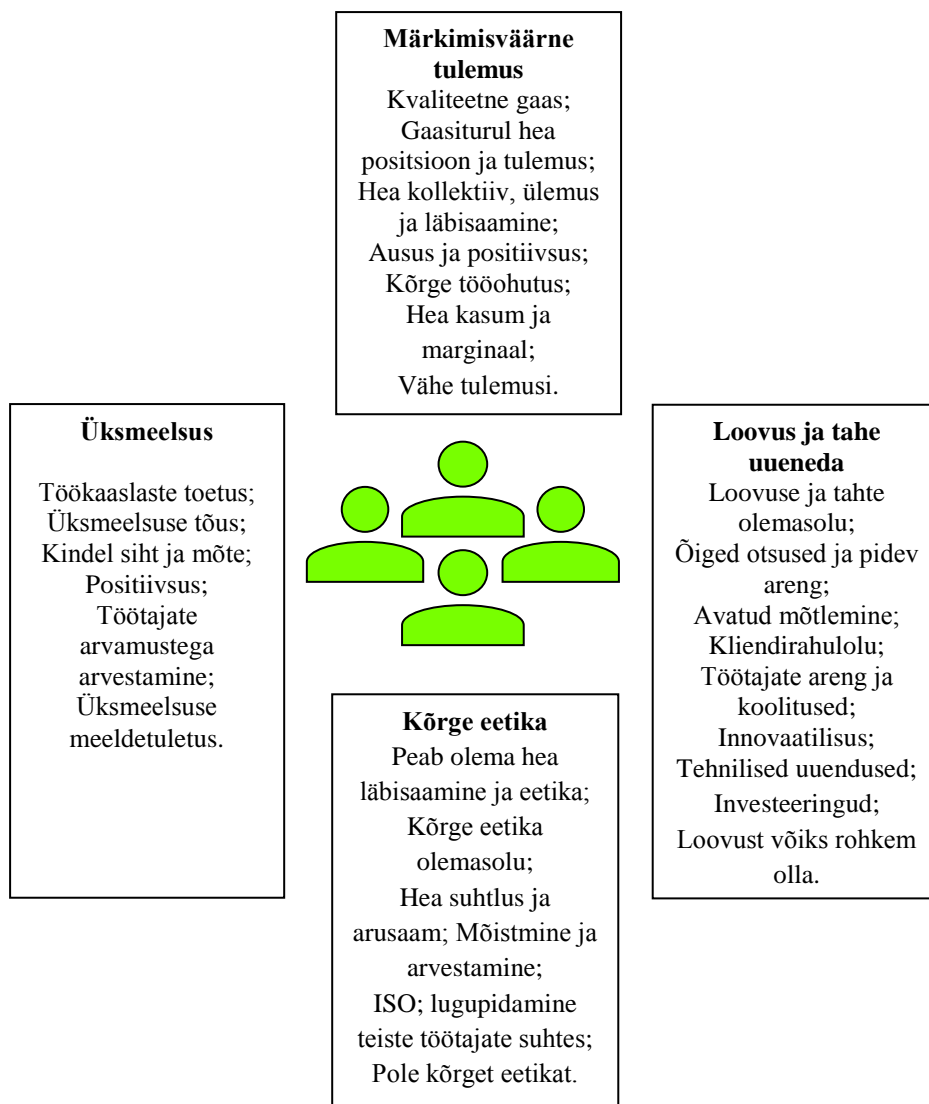
**Joonis 12.** Olulised ja mitteolulised tugiväärtused (Autori koostatud).

Olulistest tugiväärtustest kõige rohkem tõid töötajad välja ausust ehk siivust - 15 korda. Vastutustunnet ehk usaldusväarsust oli välja toodud 14 korda. 10 töötajat olid välja toonud iseseisvuse, mis tähendab ka eneseusku ja enesekindlust. Võrdselt üheksa korda oli välja toodud ka võimekust ehk kompetentsust ja intellektuaalsust ehk tarkust.

Mitteolulistest tugiväärtustest toodi kõige rohkem välja kujutlusvõimet ehk loovust - 16 korda. Andestus ehk valmidus teistele andestada oli samuti ebaoluline, seda toodi välja 12 korda. Ebaoluliseks peeti ka armastust ehk õrnust ja tundeüllasust ning ambitsioonikust ehk edasipüüdlikkust, mõlemat toodi välja 10 korda. Ebaoluliseks peetik ka rõõmsameelsust, mida toodi välja kaheksa korda, see tähendab kerge südamega olemist.

AS-i Reola Gaas väärtuseid aluseks võttes uuriti töötajatelt, millised on organisatsiooni väärtused nende jaoks. Kas välja toodud väärtuseid üldse on selles firmas ning mida töötajad ise arvavad, millised märksõnad sobivad antud väärtuseid iseloomustama (Joonis 13).

Väärtusega märkimisväärne tulemus seostub töötajatel see, et kliendid saavad kvaliteetset gaasi, müük toimib ning ollakse gaasiturul heal positsioonil (turu 60% säilitamine). Paljudele klientidele on tänapäeval kvaliteet oluline ning ka AS-ile Reola Gaas on kvaliteedi tagamine alati olulisel kohal olnud, eriti oluline on see suurl klientide puhul. AS-is Reola Gaas on hea kollektiiv, hea läbisaamine üksteisega, inimesed on ausad, rõõmsad ning rahulolevad. Igaüks teab, mis tööd tegema peab, töö on huvitav ja õnnestub. Märkimisväärne on ka see, et firmal on head tulemused ning ohutuse alal püütakse võimalikult palju ära teha, et kõigil oleks turvaline. Olulised on ka head kontaktid tarnijatega ning seega ka kindel tööprotsess. Organisatsiooni hea kasum ja marginaal on igale organisatsioonile oluline, see aitab edaspidigi finantsiliselt toime tulla ja loovust ning tahet investeringute osas toetada. Samas leitakse, et võiks olla rohkem tulemusi ja need tulemused, mis praegu on, neid on liiga vähe. Kasum võiks parem olla ning positsioon gaasiturul võiks veelgi paraneda.



**Joonis 13.** AS-i Reola Gaas väärtused töötajate pilgu läbi (Autori koostatud).

Suur osa töötajatest leiab, et loovus ja tahe uueneda on AS-is Reola Gaas olemas. Võetakse vastu õigeid otsuseid, firmas toimub pidev areng ja avatud mõtlemine. Klientidele püütakse pakkuda rahulolu, tehakse iga aastaseid rahuloluuuringuid, mille tulemusi arutatakse omavahel, et klientide rahulolu tagada. Töötajad arendavad ennast pidevalt organisatsiooni abiga, käiakse aktiivselt koolitustel ja arengupäevadel ning arendatakse ka enesekindlust. Toodetes püütakse innovaatilisust luua, kaalutakse uusi ideid ja mõeldakse avatult ja suurelt. Samas kõrvutatakse vanu meetodeid uutega ning leitakse nendevaheline parim tulemus. Tehniliselt on oluliselt uuendatud mõõteriistu ja seadmeid. Loovust ja tahet uueneda näitavad ka iga aastased investeeringud, ning uute ja paremate lahenduste leidmine. Osad töötajad leiavad, et loovust ja tahet võiks veelgi

enam olla. Võiks välja mõelda veelgi paremaid projekte ja tööd hõlbustavaid ning kliente rahuldavaid lahendusi.

Väärtusena on kõrge eetika töötajate jaoks arusaadav ja nad on sellega osaliselt nõus. Kõik töötajad peavad omavahel hästi läbi saama, teisiti ei saagi, sest tegemist on väikese organisatsiooniga ning töötajate omavaheline läbisaamine määrab ära ka firma käekäigu. AS-is Reola Gaas on hea suhtlus, arusaamine ja mõistmine, samas peab arvestama iga inimese iseloomuga. Organisatsiooni hoiab eetika raamides ISO juhtimissüsteem, mis nõuab kindlaid reegleid ja nende järgimist. Suhted klientidega on head, neid väärtustatakse ja neist peetakse lugu. Tähtsustatakse ärietikat ja väärtustatakse kogu firma keskkonda. Oluliseks peetakse lugupidamist kaastöötajate vastu. Osad töötajaid leidsid, et organisatsioonis on eetika olemas ja sellega probleeme ei ole, samas arvati ka, et kõrge eetika puudub.

Üksmeelsus väärtusena on osade töötajate meelest olemas. Leitakse, et nii palju kui seda vaja on, nii palju seda on. Kõigi arvamustega arvestatakse - kehtib demokraatia. Eriarvamused on head, sest need toovad välja erinevaid ideid ja seega on, millest rääkida. Üksmeelsuse omavaheline mittekatsumine toetab loovuse teket, sest tekivad erinevad ideed. Kauem töötanud töötajad on öelnud, et üksmeelsust polnud AS-is Reola Gaas algusaastatel üldse, kuid nüüd on, sest praegu saab teiste toetusega arvestada. Töötajad mõtlevad ühtselt, on positiivselt meelestatud ja leiavad, et selleks on ka põhjust.

Kui vaadelda organisatsiooni etteantud väärtuseid ning töötajate arvamust, siis töötajad on üldiselt märkimisväärsete tulemuste all mõelnud samu asju, mis AS Reola Gaas. Samas võiks juurde lisada, et märkimisväärne tulemus on hea kollektiiv ning head tööalased saavutused. Loovus ja tahe uueneda ühtib samuti organisatsiooni töötajate arvamusega. Lisada võib veel pideva investeeringute osakaalu, sest tänu iga-aastastele õigetele investeeringutele areneb ka organisatsioon. Kõrge eetika on oluline AS-i Reola Gaas väärtus, seda reguleerib ka ISO juhtimissüsteem ning üldiselt on inimesed ausad ja vastutustundlikud. Üksmeelsus on töötajate jaoks oluline väärtus ja nad on sellega rahul ning nende väärtused on samad, mis organisatsioonis.

Kui vaadelda huvigrupi küsimustiku tulemusi, siis sellest annab ülevaate tabel 4. Kõige olulisemaks peeti loovust ja taht uueneda, teisena üksmeelsust, kolmandana kõrget eetikat ning viimasena märkimisväärset tulemust. Valikud tehti paarisvalikute alusel.

**Tabel 4.** AS Reola Gaas väärtused olulisuse järjekorras huvigrupi esindajate pilgu läbi

<b>Tulemus</b>	<b>Organisatsiooni väärtus</b>	<b>Valitud kordade arv kokku</b>
<b>1</b>	Loovus ja tahe uueneda	47
<b>2</b>	Üksmeelsus	29
<b>3</b>	Kõrge eetika	26
<b>4</b>	Märkimisväärne tulemus	18

Allikas: Autori koostatud.

Tabelis 4 on organisatsiooni väärtused toodud olulisuse järjekorras. Liites valitud kordade arvu tulemused omavahel, saadi tulemuste veergu valitud kordade arv kokku. Maksimaalselt oli võimalik saada valitud kordade arvuks 120.

Väärtuste vahelisi seoseid vaadeldi, võrreldes AS Reola Gaas organisatsiooni väärtuseid indiviidi väärtuste tulemustega. Vaadeldi viite olulisemat põhi- ja tugiväärtuste märksõna ning organisatsiooni väärtuste all olevaid märksõnu (vt. Joonis 14). Tuli välja, et võimekusega võib seostada rahulolevaid kliente ja firmale lisandväärtuse andmist, mõlemad on märkimisväärse tulemuse all. Samuti võib võimekusega seostada pidevat õppimisprotsessi ja valmisolekut muutusteks, mis on loovuse ja tahe uueneda all. Ka avatud ja aktiivset infovahetust võib võimekusega seostada, mis on üksmeelsuse all. Tarkust ja intellektuaalsust võib seostada firmale lisandväärtuse andmisega, mis on märkimisväärse tulemuse all ja pideva õppimisprotsessiga, mis on loovuse ja tahte uueneda all. Vastutustunnet võib seostada firmale lisandväärtuse andmisega, mis on märkimisväärse tulemuse all ja vastutusega ühiskonna ees, mis on kõrge eetika all. Samuti võib vastutustunnet seostada teiste kaastöötajate lugupidamisega, usaldamise ja vastutusega ning avatud ja aktiivse infovahetusega, mis on mõlemad üksmeelsuse all. Ausust võib seostada aususe ja sirgeselgsusega, mis on kõrge eetika all. Sõprust võib seostada teiste kaastöötajate lugupidamisega, usaldamisega ja vastutusega, mis on üksmeelsuse all.

### **Märkimisväärne tulemus**

Rahulolevad kliendid —————> võimekus

Firmale lisandväärtuse andmine —————> tarkus, intellektuaalsus, võimekus, vastutustunne

### **Loovus ja tahe uueneda**

Pidev õppimisprotsess —————> tarkus, intellektuaalsus, võimekus

Valmisolek muutusteks —————> võimekus

### **Kõrge eetika**

Ausus ja sirgeselgsus —————> ausus

Vastutus ühiskonna ees —————> vastutustunne

### **Üksmeelsus**

Teiste kaastöötajate lugupidamine, usaldamine ja vastutus —————> sõprus, vastutustunne

Avatud ja aktiivne infovahetus —————> vastutustunne, võimekus

**Joonis 14.** Indiviidi ja organisatsiooni väärtuste vahelised seosed (Autori koostatud).

Vaadeldes joonise 14 tulemusi, võib väita, et oluline indiviidi väärtus, mis on seotud erinevate organisatsiooni väärtustega on võimekus. Samuti teiseks oluliseks indiviidi väärtuseks võib välja tuua vastutustunde, mis samuti on seotud mitmete organisatsiooni väärtustega.

Autor vaatles ka, mida arvasid need inividid organisatsiooni väärtustest, kes väärtustasid viite olulisemat põhi- ja tugiväärtust. Lisas 4 on välja toodud arvuliselt erinevad märksõnad, mida pakuti. Vaadati ühte-kahte kõige enam esinenud märksõna. Indiviidid, kes arvasid, et olulised põhiväärtused on perekonna turvalisus, õnn, sõprus, rahu maailmas ja tarkus, leidsid, et AS-is Reola Gaas on märkimisväärne tulemus olemas. Üldiselt leiti, et märkimisväärseks tulemuseks on hea kollektiiv ning töötajad ja rahaline tulemus. Need, kes pidasid oluliseks sõprust, pidasid hea kollektiivi asemel oluliseks omaniku rahulolu. Kõik inividid, kes pidasid viite olulisemat põhiväärtust oluliseks, leidsid, et oluline organisatsiooni väärtus on ka loovus ja tahe uueneda. Selle all peeti silmas uuendusi ja innovatsiooni. Need, kes pidasid oluliseks perekonna turvalisust ja sõprust, leidsid, et oluline on ka kliendirahulolu. Kõik inividid, kes pidasid olulisemateks põhiväärtusteks perekonna turvalisust, õnne, sõprust ja rahu maailmas, leidsid, et oluline organisatsiooni väärtus on ka kõrge eetika. Vaid need inividid, kes leidsid, et oluline põhiväärtus on tarkus, arvasid, et AS-is Reola Gaas ei ole kõrget eetikat. Need inividid, kes pidasid oluliseks perekonna turvalisust, pidasid

oluliseks ka ausust klientide suhtes. Kõik indiviidid, kes pidasid viite olulisemat põhiväärtust oluliseks, leidsid, et oluline organisatsiooni väärtus on ka üksmeelsus. Need indiviidid, kes leidsid, et oluliseks põhiväärtuseks on perekonna turvalisus, arvasid, et üksmeelsus tähendab ka teistega arvestamist.

Indiviidid, kes arvasid, et olulised tugiväärtused on ausus, vatutustunne, iseseisvus, võimekus ja intellektuaalsus, leidsid, et AS Reola Gaas oluliseks organisatsiooni väärtuseks on märkimisväärne tulemus. Kõik leidsid, et märkimisväärse tulemuse all on hea kollektiiv ja töötajad ning rahaline tulemus. Kõik indiviidid, kes pidasid viite olulisemat tugiväärtust oluliseks, leidsid, et oluline organisatsiooni väärtus on ka loovus ja tahe uueneda, mille alla pakuti kõige rohkem uuenduste ja innovatsiooni olemasolu. Need kes pidasid oluliseks võimekust, leidsid, et oluline on ka meeskonatöö. Samuti arvasid nad, et oluline organisatsiooni väärtus on kõrge eetika ning üksmeelsus.

Kui vaadelda organisatsiooni väärtuseid ning huvigrupi väärtuseid, siis töötajad pakkusid enim erinevaid väärtuseid märkimisväärse tulemuse alla, järgnevalt loovuse ja tahte alla. See tuli välja töötajatega tehtud intervjuu käigus. Kõrge eetika ja üksmeelsuse kohta pakuti kõige vähem märksõnu. Huvigrupi esindajate seas oli oluliseim loovus ja tahe uueneda, mida leidsid ka töötajad, kes pakkusid mitmeid märksõnu selle alla. Huvitav on, et üksmeelsus oli huvigrupi esindajate seas kõige ebaolulisem väärtus, töötajad aga leidsid, et märkimisväärse tulemuse alla võib sobitada väga erinevaid märksõnu ning märkimisväärne tulemus on organisatsioonis hea.

Võib väita, et väärtuste vahelised seosed on indiviidide ja organisatsiooni vahel olemas. Samas saadi ka hea ülevaade huvigrupi nägemusest. Kõige olulisem on siiski, et töötajad väärtustavad organisatsiooni väärtuseid.

### **2.3. AS Reola Gaas töötajate ja organisatsiooni väärtustega arvestamine ja ettepanekud**

Tänapäeva majanduses mängivad olulist rolli tootmisettevõtted, kes annavad tööd paljudele inimestele ja elavdavad majandust. AS-i Reola Gaas vaadeldes on tegemist tootmisettevõttega, mis püüab oma tegevusega samuti kaasa aidata majanduse elavdamisele. Iga organisatsiooni jaoks on oluline nii tema välimine toimimine kui ka sisemine toimimine. Sisemiselt on olulisel kohal organisatsioonikultuuri olemasolu, mille keskmeks on organisatsiooni väärtused. Ka antud organisatsioonis on olulisel kohal organisatsiooni väärtused, selleks, et töötajad antud väärtustest aimu saaks.

On arusaadav, et igal töötajal ja ka tervel organisatsioonil on erinevad nägemused ja tulemuste saavutamiseks erinevad rajad võrreldes teiste töötajate ja teiste organisatsioonidega. Samas on selge, et hästitöötav organisatsioon eeldab sarnast mõtlemist töötajate seas, sest siis ka organisatsioon töötaks üksmeelsemalt ja ühes rütmis. See kõik on võimalik järk-järgulise arengu käigus.

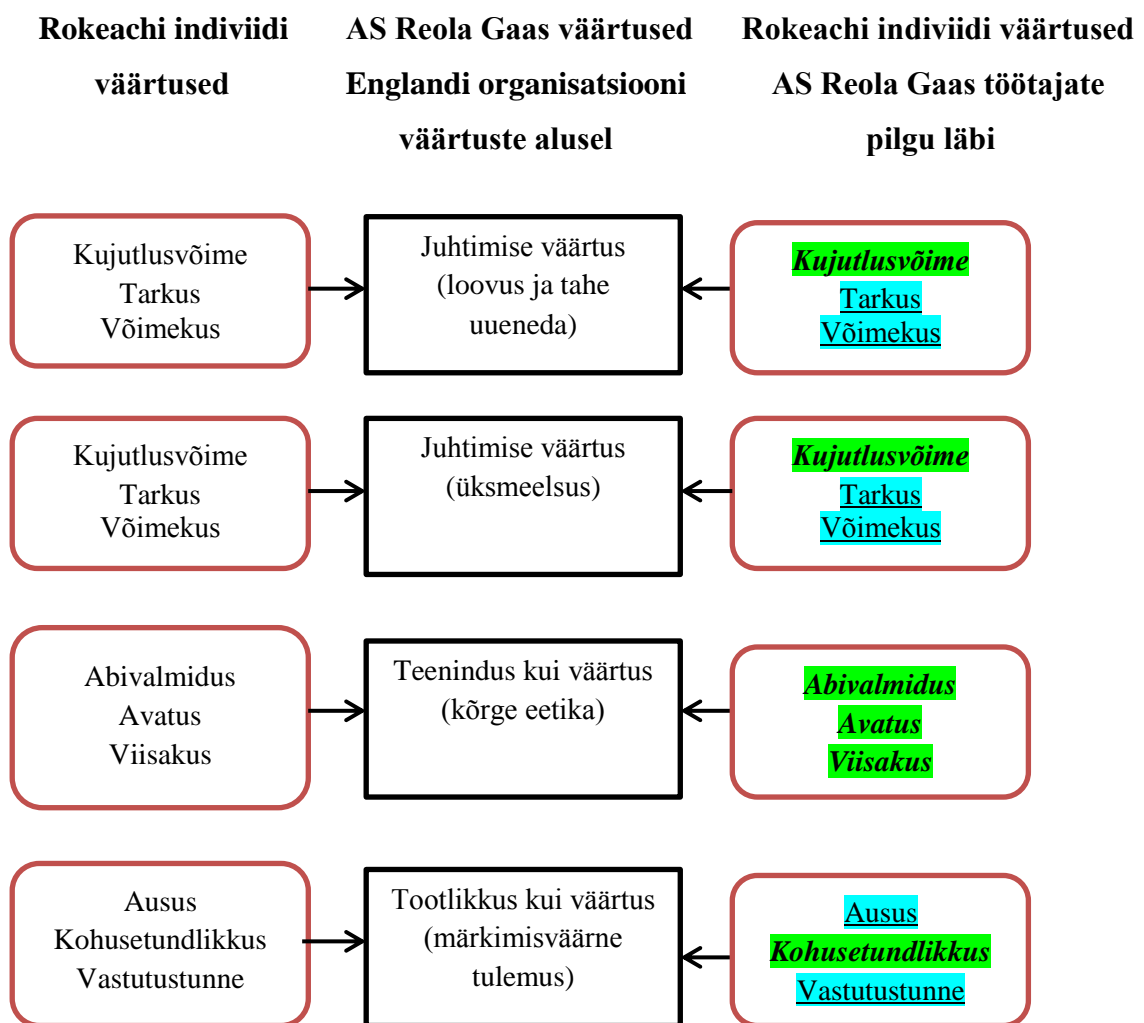
Teoreetilisest käsitlusest selgus, et indiviidi väärtuseid on keeruline muuta. Võib juhtuda, et uus töötaja, kes asub organisatsiooni tööle, kus on tema väärtustest palju erinevamad väärtused tähtsamad, võib tunda ennast ebamugavalt ja omavaheline koostöö võib olla probleemne või jääda lühikeseks. Samas teatud töötajate väärtuseid annab muuta organisatsiooni väärtustele sarnasteks läbi erinevate meeskonnatöö koolituste.

Mõistlik oleks nii töötajatel kui ka organisatsioonil arvestada võimalikult palju mõlemapoolsete väärtustega. On selge, et töötaja ja organisatsiooni väärtused ei saagi alati 100% ühtida. Olulised on näiteks kultuurilised erinevused ja vanuselised erinevused. Vanematel inimestel võivad olla erinevamad väärtused kui noorematel inimestel, kuna vanemate inimeste väärtused on kujunenud teises ajalises keskkonnas ning teiste maailmavaadetega. Mõlemal osapoolel tuleb teha järeleandmisi, et saavutada parem sünergia.

Väärtuste olulisus on välja tulnud ka huvigrupi esindajate seas, kes väärtustavad organisatsioonis erinevaid aspekte. Mõned huvigrupid väärtustavad head toodet, teised partneriga läbisaamist, kolmandad head kasumit ning ülevaadet klientidest. Samas oleks hea kui kõik olulised huvigrupid hindaksid organisatsiooniga head läbisaamist ning ka

vastupidi. Huvigruppidega on oluline hea suhtlus ja paremaks tomimiseks tuleb koos vaeva näha ning organisatsioon peab olema see, kes tunneb rohkem huvi oma huvigruppide vastu.

Joonisel 15 on vaadeldud autori poolt pakutud hüpoteetiliste ja töötajate poolsete indiviidi väärtuste kattuvust. Need indiviidi väärtused, mida autor hüpoteetiliselt pakkus ja mis omavahel kattusid, on välja toodud sinise värvitooniga ning allakriipsutatult. Need indiviidi väärtused, mis ei kattu omavahel on märgitud rohelise tooniga ja viidud kursiivi.



**Joonis 15.** Tootmisettevõtte indiviidi ja organisatsiooni väärtuste seosed AS Reola Gaas näitel (Autori koostatud).

Jooniselt 15 on näha, et juhtimise väärtuse, mille alla saab lugeda organisatsiooni väärtusena loovust ja taht uueneda ning üksmeelsust, juurde on pakutud indiviidi väärtustest tarkust ja võimekust. Need on ka organisatsiooni töötajate arvates indiviidi väärtustest olulised st. viie olulisema seas. Kujutlusvõime ei olnud viie olulisema seas, oli hoopis viie ebaolulisema väärtuse seas. Tootlikkuse kui väärtuse, mille alla saab lugeda märkimisväärset tulemust väärtusena, juurde on pakutud vastutustunnet ja ausust indiviidi väärtusena. Need olid välja toodud ka organisatsiooni töötajate seas st. olid viie olulisema seas. Kohusetundlikkust indiviidi väärtusena viie olulisema seas ei olnud. Teeninduse kui väärtuse alla võib lugeda organisatsiooni väärtusena kõrget eetikat, selle juurde pakuti indiviidi väärtustest abivalmidust, avatust ja viisakust, organisatsiooni töötajad aga ei väärtustanud ühtegi väärtust st. neid viie olulisema seas ei olnud.

Joonisel 15 on tulemuste järgi järjekorda pandud veel ka huvigruppide esindajate arvamus. AS Reola Gaas töötajad on väärtustanud samuti loovust ja taht uueneda ning üksmeelsust. See tuli välja läbi erinevate märksõnade pakkumise organisatsiooni väärtustele. Kõrget eetikat väärtustasid organisatsiooni väärtustest töötajad vähem nagu ka huvigrupi esindajad. Märkimisväärse tulemuse alla pakuti kõige enam märksõnu, samas huvigrupid väärtustasid seda AS-is Reola Gaas kõige vähem. Organisatsiooni väärtuste märksõnade mitmekülgsusest annab ülevaate lisa 4.

Bakalaureusetöö tulemustest lähtuvalt on autori poolsed ettepanekud AS-i Reola Gaas väärtuste paremaks omistamiseks järgnevad:

➤ Indiviidi väärtustest lähtuvalt:

- kuna mõningad indiviidi väärtused ei olnud välja toodud kui olulised indiviidi väärtused (kujutlusvõime, abivalmidus, avatus, viisakus, kohusetundlikkus), siis sellest tulenevalt organisatsiooni juht peab selgitama väärtuste tagamaid, et indiviidi ja organisatsiooni väärtused paremini sobituks;
- tulenevalt indiviidi väärtustest, mis ei olnud välja toodud kui olulised indiviidi väärtused, tuleb läbi arutada organisatsiooni väärtused meeskonnatöö koolitustel ja seletada organisatsiooni väärtuste olulisust ning parendada neid. Infotundide ajal tuleb üle korrata meeskonnatöö käigus õpitav, kuna see võib ajapikku töötajatel meelest minna.

➤ Organisationsiooni väärtustest lähtuvalt:

- kuna organisationsiooni väärtustest said kõige vähem tagasisidet kõrge eetika ja üksmeelsus, siis organisationsiooni juht peab töötajatele selgitama AS Reola Gaas organisationsiooni väärtuste olemust. Indiviidi väärtustest aitaks parendada kõrget eetikat töötajate väärtuste abivalmidus, avatus ja viisakus suurem kaasamine. Sellest lähtuvalt võib paraneda tootmisettevõttes klientide kiire teenindus, toodete kvaliteet ja kliendirahulolu ning vajaduste rahuldamise kasv;
- selleks, et saavutada organisationsiooni väärtustes veelgi paremat ühtivust indiviidi väärtustega ning toimiks nendevaheline arusaam, tuleb korrigeerida praeguseid väärtuseid seoses kollektiivi vahetumisega ja tuleb arvestada asjaoluga, et olemasolevad väärtused on aastast 2005. See aitab parendada tootmisettevõtte juhtimist.

➤ Huvigrupi väärtustest lähtuvalt:

- kuna huvigrupi esindajate arvates ei olnud AS-is Reola Gaas väärtusena oluline märkimisväärne tulemus, siis sellele organisationsiooni väärtusele tuleb tähelepanu pöörata läbi organisationsiooni eesmärkide, millede läbi märkimisväärseid tulemusi saavutatakse. Samuti tuleb arendada töötajate meeskonnavaimu, koos saavutatakse paremaid tulemusi. Märkimisväärsete tulemuste paremaks saavutamiseks tuleb uued sihid märkida strateegiaplaani ja sellest lähtuvalt plaan ellu viia. Indiviidi väärtustest aitaks parendada märkimisväärset tulemust töötajate väärtustest kohusetundlikkuse suurem kaasamine. Sellega seoses võib paraneda huvigruppidega läbisaamine;
- kuna huvigrupi esindajate arvates ei olnud AS-is Reola Gaas väärtusena oluline kõrge eetika, siis tuleb sellele tähelepanu pöörata. Töötajatele tuleb meeskonnatöö koolitusel ühe olulise osana eetikast ja headest kliendisuhetest rääkida. Indiviidi väärtustest aitaks kõrget eetikat parendada töötajate väärtuste abivalmidus, avatus ja viisakus suurem kaasamine. See parendaks ka edaspidist tootmisettevõtte huvigruppidega läbisaamist.

Ühtse organisatsioonikultuuri loomine organisatsioonis on keeruline, selleks, et see toimiks, peavad organisatsioonikultuuri erinevad osad toimima. See tähendab, et ka organisatsiooni väärtused peavad töötajatele olema arusaadavad ja aktsepteeritavad. Organisatsioon ei tohiks alahinnata organisatsiooni väärtuste olemasolu ja tähtsust. Igal võimalusel tuleb töötajatele esile tõsta organisatsiooni väärtuste olemasolu ja olulisust.

AS-il Reola Gaas on loodud väga selge ja mitmekülgne organisatsiooni väärtuste joonis, mis näitab seda, et selle loomisel on palju vaeva nähtud ja organisatsiooni väärtused on läbi mõeldud ning need sobivad kokku üldise organisatsioonikultuuriga. Organisatsiooni väärtused pole eraldiseisvad mõtted vaid on osake organisatsioonist kui tervikust.

Kokkuvõtvalt ütleb töö autor, et organisatsioon peab töötajatele seletama oma väärtuste tagamaid ja tegema arusaadavaks, miks need just sellised on. Samuti peab organisatsioon hoidma inimesi koos kui ühtset peret. Ilma töötajate omavahelise läbisaamiseta on raske häid tulemusi saavutada.

Antud uurimustööd on võimalik edasi arendada läbi juhtgrupi intervjuu, kus peaks arutama saadud uurimustöö tulemusi. Samuti tuleks tutvuda antud uurimustöö ettepanekutega, selleks, et leida organisatsiooni jaoks vajalikke tähelepanekuid ning häid ideid organisatsiooni väärtuste osas muutuste sisse viimiseks.

## KOKKUVÕTE

Väärtused on paratamatult osa iga inimese elust. Tihti kujunevad need varases lapsepõlves ja jäävad püsima. Ka eduka organisatsiooni jaoks on vaja oma hingeeluga kaasas käivaid väärtuseid. Oluline on organisatsiooni jaoks, et indiviidi enda väärtused ja organisatsiooni väärtused mingil määral ühtiks. Nii toimib organisatsioon paremini ja ka tulemused on paremad.

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osa vaadeldi indiviidi ja organisatsiooni väärtuseid, nende käsitlusi ja tootmisettevõtte olemust. Indiviidi väärtuste käsitlustes tuli vaatluse alla Rokeach'i põhi- ja tugiväärtused. Organisatsiooni käsitlusest vaadeldi AS-i Reola Gaas väärtuseid nii töötajate pilgu läbi kui ka huvigrupi esindajate pilgu läbi.

Antud bakalaureusetöö läbiviimiseks intervjueriti 2012. aasta veebruaris AS-i Reola Gaas töötajaid. Sooviti teada saada nii indiviidi kui ka organisatsiooni väärtuseid. Valimi suuruseks oli 24 töötajat. Samuti paluti huvigrupi esindajatel küsimustikus AS-i Reola Gaas väärtused olulisuse järjekorda panna. Täidetud küsimustikke saadi tagasi 20.

Nii põhi- kui tugiväärtustest valiti viis kõige olulisemat ja viis kõige ebaolulisemat väärtust. Olulisteks indiviidi põhiväärtusteks olid perekonna turvalisus, õnn, sõprus, rahu maailmas ja tarkus. Kõige ebaolulisemateks indiviidi põhiväärtusteks osutusid lunastus, lõbu, esteetiline maailm, mugav elu ja võrdsus. Tugiväärtustest kõige olulisemad indiviidi väärtused olid ausus, vastutustunne, iseseisvus, võimekus ja intellektuaalsus. Kõige ebaolulisemateks indiviidi tugiväärtusteks osutusid kujutlusvõime, andustus, armastus, ambitsioonikus ja rõõmsameelsus.

Organisatsiooni väärtuste intervjuust tuli töötajate ja organisatsiooni väärtuste vahel palju sarnasusi välja. Organisatsiooni väärtuste juures pakkusid töötajad samu asju, mis AS-il Reola Gaas juba väärtusteks on. Juurde võiks vaid lisada, et märkimisväärne tulemus on ka hea kollektiiv ning head tööalased saavutused. Loovuse ja tahe uueneda alla võiks lisada veel pideva investeringute osakaalu, sest tänu iga-aastastele õigetele investeringutele areneb ka firma. Kõrge eetika alla võiks lisada ka ISO standardi ja töötajate vastutustundlikkuse. Üksmeelsuse alla võiks lisada positiivsuse.

Ka huvigrupi esindajate seas läbiviidud uuring andis huvitava tulemuse, kõige olulisemaks väärtuseks peeti loovust ja tahet uueneda, teisena üksmeelsust, kolmandana kõrget eetikat ning neljandana märkimisväärset tulemust. Positiivne on see, et on teada huvigrupi poolne nägemus organisatsiooni väärtustest.

Antud bakalaureusetöö tulemused annavad hea ülevaate AS-ile Reola Gaas. Ettepanekuks on, et AS Reola Gaas töötajad võiksid arendada iga aastasel meeskonnatöö koolitustel oma organisatsiooni väärtuseid, laskma juhil ja töötajatel antud teemal sõna võtta ning omapoolse nägemuse teatavaks tegema. Kasuks tuleb infotundide ajal töötajate motiveerimine, et parandada meeskonnavaimu ja saavutada veelgi kõrgemat eetikat ning märkimisväärseid tulemusi. Oluline on ka organisatsiooni eesmärkide meeles pidamine, sest eesmärgid on loodud paremaks organisatsiooni toimimiseks. Organisatsioon peab alati edasi arenema ja arendama oma teadmisi, oskusi ja mõtteid. Indiviidi tasandil aga tuleks arvestada inimeste iseloomu ja isiklike väärtustega.

## VIIDATUD ALLIKAD

- 1. Akaah, I. P., Lund, D.** The Influence of Personal and Organizational Values on Marketing Professional's Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 1994, pp 417-430, 14 p.
- 2. Anderson, J.C., Narus, J.A.** *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, 1998, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. 35 p.
- 3. Andriessen, D.G.** Value, Valuation, and Valorisation. Swarte, S. *Inspirerend innoveren*, 2005, Den Haag, Kvie. 10 p.
- 4. AS Reola Gaas.** AS Reola Gaas kvaliteedikäsiraamat. Vana-Kuuste, 2012.
- 5. AS Reola Gaas,** Reola Gaas koduleht ([www.reolagaas.ee](http://www.reolagaas.ee)). 15.05.2012.
- 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 Iss: p 255 – 265.
- 7. Barabady, J., Markeset, T., Kumar, U.** Review and discussion of production assurance program. *International journal of operations & production management*, 2009, 720 p.
- 8. Begley, T. M., Boyd, D. P.** Articulating corporate values through human resources policies. *Business Horizons*, 2000, pp 8–12.
- 9. Bessokirnaia, G.P.** The Dynamics of Workers' Values and Labor Motives (2003–2007) *Sociological Research*, 2011, vol. 50, no. 6, p 17–31.
- 10. Buchko, A. A.** The effect of leadership on values-based management Bradley. 2006, University, Peoria, Illinois, USA, 47 p.

- 11. Bultema, P.** Getting the big picture on operational CRM, Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference, 2000, Boston, MA, 130 p.
- 12. Cameron, K. C., Quinn, R. E.** Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco. 2006, Jossey Brass Publishing, 2nd ed, 242 p.
- 13. Clarkson, M.B.E.** A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance – The Academy of Management Review, 1995 p. 92–117.
- 14. Crainer, S.** The Financial Times Handbook of Management, FT Pitman Publishing, 1995, London. 1150 p.
- 15. Finegan, E. J.** The impact of person and organizational values on organizational commitment. 2000, University of Western Ontario, Canada, 22 p.
- 16. Glynn, M.S., Motion, J., Brodie, R. J.** Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships, Journal of Business and Industrial Marketing, 2007, Vol. 22 Iss: 6, pp. 400 – 409.
- 17. Griffin, E.R, Ebert, J.R.** Business. Prentice-Hall International Editions. 1989. 703 p.
- 18. Heath, R.** Shifting foundations: public relations as relationship building, Handbook of Public Relations, 2001, Sage, Thousand Oaks, p 1-9.
- 19. Hofstede, G.** Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, Second edition, 2001, USA: Sage Publications Inc, 596 p.
- 20. Inglehart, R.** Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies. 1997, Princeton, New Jersey. Princeton University Press 453 p.

- 21. Kluckhohn, C.** The scientific study of values and contemporary civilization. Harvard University, 1958, Proceedings of the American Philosophical Society, vol 102, no. 5, p 230-243, 14 p.
- 22. Krull, H.** Organisatsioonikultuur ja indiviidi väärtuste seosed (Soome ja Eesti ettevõtete näitel). Bakalaureusetöö, 2003, 65 lk.
- 23. Lencioni, P.M.** Make your values mean something. 2002, Harvard Business Review, 113–117 p.
- 24. Lockyer, K.G.** Production management: International journal of operations and production management, 1984, 36 p.
- 25. Matt, D.T.** Template based production system design. Department of Production Systems and Business Economics, 2007, Polytechnic University of Torino, Italy, 797 p.
- 26. Miner, J. B.** Industrial Organizational psychology. McGraw-Hill international edition. 1992. Psychology series. The state university of New York at Buffalo 674 p.
- 27. Neste Markkinointy OY,** Personnel in LPG distribution: Vana-Kuuste, 2011.
- 28. Niit, K.-K.** Eesti tudengite väärtused 1990. aastatel. Eesti ja eestlased võrdlevas perspektiivis. Kultuuridevahelises uurimusi 20. Sajandi lõpust. 2002, Koostanud Aune Valk. TÜ Euroopa Kolledž, 270 lk.
- 29. Posner, B. Z., Kouzes, J. M., and Schmidt, W. H.** Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. Human resource management. 1985, Vol. 24 Issue 3, p 293-309, 17p
- 30. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J.** A Spatial Model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 1983, Vol. 29 Issue 3, p 363-377, 15p.
- 31. Reiljan, A.** Ettevõtte: Teooriad ja rakendused. Anu Reiljan, 2002 Tartu Ülikool 126 lk.
- 32. Rokeach, M.** The Nature of Human Values. 1973, New York: The Free Press, 438p.

- 33. Ros M. , Schwartz S. H., Surkiss S.** Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. 1999, Universidad Complutense de Madrid, Spain. The Hebrew University of Jerusalem, Israel, p 49–71
- 34. Scheeres, H., Rhodes, C.** Between cultures: values, training and identity in a manufacturing Firm. 2006, University of Technology, Sydney, Australia Journal of Organizational Change Management Vol. 19 No. 2, pp. 223-236.
- 35. Schein, E.H.** Organizational culture and leadership. 2004, Third edition. San Francisco, Oxford, 437 p.
- 36. Schmidt, W. H., Posner, B. Z,** Managerial Values and Expectations: The Silent Power in Personal and Organizational Life. 1982, New York: Amacom,18p.
- 37. Schwartz, S. H.** Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empiridcal tests in 20 countries. 1992, Advances in experimental social psychology. Vol 25, by Academic Rss. Inc. 65 p.
- 38. Šimanskiene, L.** Research on Organizational and Personal Values in Organizations: the Case of Lithuania. 2007, Management Horizons: Visions and Challenges. Vytautas Magnus University: Lithuania, p.399- 409.
- 39. Spina, G., Bartezzaghi, E., Bert, A., Cagliano, R., Draaijer, D., Boer, H.** Strategically flexible production: the multi-focused manufacturing paradigm, 1996, International journal of operations & production management, 41 p.
- 40. Srour, I. M., Haas, C. T., Borcharding, J. D.** What Does the Construction Industry Value in Its Workers? 2006, Journal of Construction Engineering and Management, 1053 p.
- 41. Verkasalo, M.** Values-desired or desirable? 1996, Helsinki: University of Helsinki, 134 p.
- 42. Vinkel, P.** Eesti valla- ja linnavalitsuste organisatsioonikultuur hakduskultuuri mitmemõõtmelise hindamise taustal. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, Humanitaarteaduskond, 2008

**43. Woodruff, R. B., Gardial, S. F.,** Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction, 1996, Cambridge, MA: Blackwell. 338 p.

**44. Zhang, X., Austin, S., Glass, J., Mills, G.** Toward collective organizational values: a case study in UK construction. 2008, Department of Civil and Building Engineering, Loughborough University, Loughborough.

## **LISAD**

### **Lisa 1. Intervjuu AS Reola Gaas töötajatega**

AS Reola Gaas töötajatega tehtud intervjuu kava

Minu eesmärgiks on teada saada, mida arvavad AS-i Reola Gaas töötajad oma organisatsiooni väärtustest. Selleks esitan Teile mõningad küsimused antud organisatsiooni väärtustest lähtuvalt.

1. Kas märkimisväärne tulemus, loovus ja tahe uueneda, kõrge eetika, üksmeelsus on AS-i Reola Gaas väärtused?
2. Mida Teie peate AS-i Reola Gaas märkimisväärseteks tulemusteks?
3. Mida Teie peate AS-i Reola Gaas loovuseks ja tahteks uueneda?
4. Mida Teie peate AS-i Reola Gaas kõrgeks eetikaks?
5. Mida Teie peate AS-i Reola Gaas üksmeelsuseks?

## **Lisa 2. Küsimustik huvigrupi esindajatele**

Tere! Olen Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna üliõpilane ja oma bakalaureusetöös uurin AS-i Reola Gaas väärtuste vahelisi seoseid. AS Reola Gaas väärtusteks on **märkimisväärne tulemus** (rahulolevad kliendid, firmale lisandväärtuse andmine), **loovus ja tahe uueneda** (pidev õppimisprotsess, valmisolek muutusteks), **kõrge eetika** (ausus ja sirgeselgsus, vastutus ühiskonna ees) ja **üksmeelsus** (teiste kaastöötajate lugupidamine, usaldamine ja vastutus, avatud ja aktiivne infovahetus). Seetõttu palun teil leida kuni viis minutit küsimustikule vastamiseks. Küsitlus on anonüümne, seega Te ei pea oma nime kuskile kirjutama ja andmeid kasutatakse vaid bakalaureusetöö jaoks.

### **Vali kumb variant on AS-i Reola Gaas väärtustest olulisem:**

KAS...

Märkimisväärne tulemus    VÕI     Loovus ja tahe uueneda

Märkimisväärne tulemus    VÕI     Kõrge eetika

Märkimisväärne tulemus    VÕI     Üksmeelsus

Loovus ja tahe uueneda    VÕI     Kõrge eetika

Loovus ja tahe uueneda    VÕI     Üksmeelsus

Kõrge eetika                      VÕI     Üksmeelsus

**Täna vastamast!**

### Lisa 3. Rokeachi põhi- ja tugiväärtuste esinemissagedus viie olulisema ja ebaolulisema seas

Nr 1 tähistab olulist, nr 2 mitteolulist indiviidi väärtust

<b>A Põhiväärtused</b>	
Mugav elu (edukas, õitsev, jõukas)	2222221222221
Huvitav elu (aktiivne, vaheldusrikas)	2211111111
Õnnestumise kogemus (edukas, kaasatus, kestev toetus)	1222
Rahu maailmas (sõdade ja konfliktide puudumine)	121111112112
Esteetiline maailm (looduslikult kaunis ja kunstist rikas)	22221221222222
Võrdsus (võrdsed võimalused, vendlus)	212222221222
Perekonna turvalisus (võimalus hoolitseda teiste eest)	11111111111111
Vabadus (sõltumatus, valikuvabadus)	11211111
Õnn (rahulolu, rahuldatus)	11111211111
Sisemine harmoonia (sisekonfliktide puudumine)	11122112
Küps armastus (seksuaalne ja hingeline lähedus)	2212222
Rahvuslik julgeolek (kaitstus rünnakute eest)	21211121212
Lõbu (nauditav elu)	22222222222222
Lunastus (igavene elu, pühitsetus)	2222222222222222
Enese-austus (kõrge enesehinnang, selged mina-piirid)	112112
Sotsiaalne tunnustus (austus, lugupidamine, imetus)	211222
Sõprus (lähedased suhted, ustavus)	1111111111
Tarkus (küps elumõistmine)	111111111

<b>B Tugiväärtused</b>	
Ambitsioonikus (püüdlik, töörügaja)	1122222212222
Avatus (vastuvõtlikkus uuele)	212221111
Võimekus (kompetentsus, efektiivsus)	1121111111
Rõõmsameelsus (lõbus, muretu)	21122222122
Puhtus (siivsus, korralikkus)	22212122
Vaprus (julgus seista oma tõekspidamiste eest)	111222222
Andetus (valmidus teisi mõista)	2222222212222
Abivalmidus (valmidus töötada teiste heaolu tagamiseks)	122111221112
Ausus (aval)	11111111111111
Kujutlusvõime (loov, hooliv)	1222222222222222
Iseseisvus (eneseusk, enesekindel)	1111111111
Intellektuaalsus (tarkus, refleksiivsus)	1111122111
Loogilisus (ratsionaalne, korrastatud)	22221
Armastus (õrnus, tundeküllus)	212222222221
Kohusetundlikkus (alluvus, ustavus)	2211111111
Viisakus (kombekas)	22112121112222
Vastutustunne (usaldatav)	12111111111111
Enesekontroll (talitsetud)	221221221

## Lisa 4. Organisatsiooni väärtustega seotud olulised põhi- ja tugiväärtused

AS Reola Gaas väärtused	Märkimisväärne tulemus	Loovus ja tahe uueneda	Kõrge eetika	Üksmeelsus
Olulised põhi- väärtused				
<i>Perekonna turvalisus</i>	Hea kollektiiv ja töötajad (6) Rahaline tulemus (3) Kogemused (1) Kindel tööprotsess (1) Omanike rahulolu (1) Huvitav töö(1) Kliendid (1) Suur turuosa (1)	Uuendused ja innovatsioon (9) Kliendirahulolu (2) Vanad harjumused (1) Õiged otsused (1) Meeskonnatöö (1) Koolitustel käimise aktiivsus (1)	Kõrge eetika (6) Mingil määral on (3) Ausus klientide suhtes (3) Loodussäästlik firma (2) ISO (1)	Üksmeelsus (10) Ei ole üksmeelsust (2) Arvestamine teistega (2) Demokraatia (1)
<i>Õnn</i>	Rahaline tulemus (4) Hea kollektiiv ja töötajad (3) Omaniku rahulolu (2) Üksmeelsus (1) Kvaliteet (1)	Uuendused ja innovatsioon (7) Õiged otsused (1) Mingil määral on tahe (1) Koolitustel käimise aktiivsus (1)	Kõrge eetika (7) Mingil määral on (3) Ei ole eriti eetikat (1)	Üksmeelsus (9) Ei ole üksmeelsust (2)
<i>Sõprus</i>	Omaniku rahulolu (5) rahaline tulemus hea (3) Hea turuosa (1) Kliendid (1)	Kliendirahulolu (4) On loovus ja tahe (6)	Kõrge eetika (7) Mingil määral on (3)	Üksmeelsus (8) Ei ole üksmeelsust (2)
<i>Rahu maailmas</i>	Hea kollektiiv ja töötajad (3) Rahaline tulemus (4) Kogemused (2) Omaniku rahulolu (1)	Uuendused ja innovatsioon (9) Vanad harjumused (1)	Kõrge eetika (4) Ei ole eetikat (1) Peaaegu on eetika (1) Keskkonna väärtustamine (1) Klientide koostöö väärtustamine (1) Iseloom erinev (1) Rahulikkus (1)	Üksmeelsus (8) Ei ole üksmeelsust (2)
<i>Tarkus</i>	Rahaline tulemus (4) Hea kollektiiv ja töötajad (2) Kindel tööprotsess (1) Omaniku rahulolu (1) Töötajate rahulolu (1)	Uuendused ja innovatsioon (4) Enesekindlus (1) Töö kliima (1) Koolitustel käimise aktiivsus (1) Meeskonnatöö (1) Vanad harjumused (1)	Kõrge eetika (1) Ei ole kõrget eetikat (6) Keskkonna väärtustamine (1) Klientide koostöö väärtustamine (1)	Üksmeelsus (6) Ei ole üksmeelsust (3)
<b>Olulised tugiväärtused</b>				
<i>Ausus</i>	Hea kollektiiv ja töötajad (6) Rahaline tulemus (3) Kliendid (1) Omaniku rahulolu (2) Kvaliteet (1) Huvitav töö (1) Kindel tööprotsess (1)	Uuendused ja innovatsioon (11) Kliendirahulolu (1) Koolitustel käimise aktiivsus (1) Meeskonnatöö (1) Enesekindlus (1)	Kõrge eetika (10) Ei ole eetikat (2) Klientide koostöö väärtustamine (1) ISO (1) Arusaam (1)	Üksmeelsus (12) Ei ole üksmeelsust (3)
<i>Vastutustunne</i>	Hea kollektiiv ja töötajad (5) Rahaline tulemus (3) Töötajate rahulolu (1) Omaniku rahulolu (2) Kvaliteet (1) Suured kogemused (1) Kindel tööprotsess (1)	Uuendused ja innovatsioon (9) Vanad harjumused (2) Kliendirahulolu (1) Koolitustel käimise aktiivsus (1) Meeskonnatöö (1)	Kõrge eetika (9) ISO (1) Rahulikkus (1) Mitte petta klienti (1) Iseloom erinev (1) Loodussäästlik (1)	Üksmeelsus (11) Ei ole üksmeelsust (3)
<i>Iseseisvus</i>	Hea kollektiiv ja töötajad (2) Rahaline tulemus (3) Kliendid (1) Kogemused (1) Töö õnnestumine (1) Liidriks olemine (1) Huvitav töö (1)	Uuendused ja innovatsioon (6) Vanad harjumused (1) Õiged otsused (1) Töökliima hea (1) Meeskonnatöö (1)	Kõrge eetika (4) Ei ole eetikat (1) Klientide koostöö väärtustamine (3) Rahulikkus (1) Loodussäästlik (1)	Üksmeelsus (7) Ei ole üksmeelsust (2) Demokraatia (1)
<i>Võimekus</i>	Hea kollektiiv ja töötajad (4) Rahaline tulemus (2) Töötajate rahulolu (1) Omaniku rahulolu (1) Huvitav töö(1)	Uuendused ja innovatsioon (6) Meeskonnatöö (3)	Kõrge eetika (4) Ei ole eetikat (2) Rahulikkus (1) Iseloom erinev (1) Arusaam (1)	Üksmeelsus (7) Ei ole üksmeelsust (2)
<i>Intellektuaalsus</i>	Hea kollektiiv ja töötajad (4) Rahaline tulemus (2) Töötajate rahulolu (1) Omaniku rahulolu (1) Kvaliteet (1)	Uuendused ja innovatsioon (7) Enesekindlus(1) Töökliima hea (1)	Kõrge eetika (7) Ei ole eetikat (1) Peaaegu on eetika (1)	Üksmeelsus (8) Ei ole üksmeelsust (1)

## Lisa 5. Huvigrupi küsimustiku vastused

<i>Kumb on olulisem kas?</i>	<i>Valitud kordade arv</i>
Märkimisväärne tulemus	3
Loovus ja tahe uueneda	17
Märkimisväärne tulemus	8
Kõrge eetika	12
Märkimisväärne tulemus	7
Üksmeelsus	13
Loovus ja tahe uueneda	14
Kõrge eetika	6
Loovus ja tahe uueneda	16
Üksmeelsus	4
Kõrge eetika	8
Üksmeelsus	12
	<b>Kokku:</b>
Loovus ja tahe uueneda	17+14+16= <b>47</b>
Üksmeelsus	13+4+12= <b>29</b>
Kõrge eetika	12+6+8= <b>26</b>
Märkimisväärne tulemus	3+8+7= <b>18</b>

## SUMMARY

### INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL VALUES IN LTD REOLA GAAS

Liina Käärst

In recent years, organizations have increasingly begun to pay attention to the organization's values. In many organizations, where workers do team training and development days they raise up the subject of organizational values. There have been many studies where have come out that of the individual and the organization values congruence can improve organizational performance and hence the organization's cemetery performance. Ltd Reola Gaas must pay attention to their own values, simply because they are more than 40 years old and older organizations must carry their own values and to supplement and update their values, because some values may change over time. In this thesis the author examines both the individual and organizational values. This work is necessary to organization, who can then know the result of what are the values of individual employees and what employees think about the organization values. It also shows the result of interest group and what they think of the organization's values. Interest groups are representatives of all the bottled gas resellers.

Purpose of this study is to make proposals on how in manufacturing company Ltd Reola Gas individual and organizational values and links between them can guide. To accomplish this research has set the following tasks:

- deal with individual and organizational value theories and approaches, and specific features of the manufacturing company;
- develop a framework for empirical research;

- carry out an empirical study of individual and organizational values in Ltd Reola Gas and interest group representatives of the organization's values;
- make suggestions on how to guide individual and organizational values and their inter-relationships.

The research contains two chapters. The first chapter deals with various theories of value, value analysis of individual and organizational links and manufacturing enterprise quiddity. The second chapter will be based on an interview where were asked individual and organizational values and made an questionnaire where were asked organizational values at interest group exponents. Individual values theories were Rokeach'i core values and Schwartz motivational types based on values. Organizational values theories were based on England's organizational scale of values and Quinn and Rohrbaugh "competing values framework".

The important core values of the individual were family safety, happiness, friendship, social acceptance and wisdom. The unimportant core values were the salvation, pleasure, aesthetic world, comfortable life and equality. From support values the five most important were honesty, sense of responsibility, independence, capability and intellectual. Unimportant support values turned were imagination, forgiveness, love, ambitious and cheerfulness.

Organization's values came from an interview and a lot of similarities between the values came out. For all four value types people offered the same things that the company values already was. Maybe we should add that a significant result could be put down a good team and good working achievements. Creativity and willingness to innovate we should add a constant share of investment, because, thanks to the annual investment in developing the business rises. At Ethics we can place ISO certificate, and staff responsibilities. To unanimity we can put positive thinking.

Organization's values for interest group came from a questionnaire. Interest group finds that most important organizational value for Ltd Reola Gas is creativity and the will to innovate, then the second was consensus, the third was high ethic and the last was a significant result.

In this research, the results are very good lesson to the organization. The recommendation is that in the Ltd Reola Gaas values of teamwork could be developed and trained to accomplish higher ethics and good achievements. Employees and manager should talk about organization values and manager should explain organizational values to employees. Organization must always develop knowledge, skills and thoughts. But people should take into account the level of an individual character and personal values.