

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu Kolledz

Ettevõtluse osakond

Mari-Liis Lembit

**ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAMINE
RAKENDADES VÄÄRTUSPÕHIST JUHTIMIST AS
STRAND NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Triin Kask

Kaasjuhendaja: assistent Liina Puusepp

Pärnu 2013

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. VÄÄRTUSPÕHISE JUHTIMISE OLEMUS JA SEOSED ORGANISATSIOONIKULTUURIGA.....	7
1.1 Väärtuspõhise juhtimise kontseptsioon.....	7
1.2 Organisatsioonikultuur väärtuspõhise juhtimise võtmetegurina.....	16
1.3 Organisatsioonikultuuris sisalduvate väärtuste dimensioonid	21
2. ORGANISATSIOONIKULTUURI JA VÄÄRTUSDIMENSIOONIDE ASPEKTID AS STRANDIS	28
2.1 Organisatsiooni lühituvustus, uuringumetoodika ja -protsess	28
2.2 Organisatsioonikultuuri aspektide ja väärtuste analüüs	35
2.3 Järeldused ja ettepanekud kujundamiseks läbi väärtuspõhise juhtimise tugevat organisatsioonikultuuri.....	44
KOKKUVÕTE.....	53
VIIDATUD ALLIKAD	57
Lisa 1. Ankeetküsitlus.....	61
Lisa 2. Küsitluse I. osa kokkuvõtvad tulemused.....	65
Lisa 3. Tegevusplaan väärtuspõhise juhtimise rakendamisel	67
Summary	68

SISSEJUHATUS

Juhtimisalastes allikates käsitletakse üha sagedamini probleemi, et traditsioonilised juhtimisteooriad tänapäevases kiirelt muutuvas keskkonnas enam ei toimi. Samas just väärtuste käsitlemine on muutunud organisatsioonikäitumise- ja juhtimisalase kirjanduse lahutamatuks osaks ning organisatsiooni käsitlemisel on rõhuasetus eelkõige inimkesksusel. Ka Apple korporatsiooni juht Steve Jobs on öelnud, et „ainuke asi, mis töötab, on väärtuspõhine juhtimine.“ Käesoleva töö autori jaoks oligi toodud mõte teemakäsitluse alguseks.

Organisatsioonikultuurile ja väärtustele tuginemist loetakse organisatsiooni ellujäämise eelduseks. On ilmne, et organisatsiooni väärtustega tegelemine on vähemasti praktikas ka Eestis kasvav trend. Paljud äriorganisatsioonid alustasid 1990-ndate alguses nullist ja on oma elutsükli jõudnud kasvu või juba küpsuse faasi, kus keskendutakse vastavalt kasvule koordineerimise või koostöö kaudu ehk organisatsioonisiseste ressursside leidmisele ja paremale ärakasutamisele. Pühendumist inimestesse ja teatud väärtustele võib pidada üheks selliseks organisatsioonisiseseks ressursiks, mis täiendab organisatsioonikultuuris sisalduvaid formaalseid reegleid ja norme. Samas julgeb autor väita, et tänases majandusolukorras on sageli tegelik personalipoliitika muutunud karmimaks - eksisteerib selge konflikt teoreetiliste, ametlike ja tegelike organisatsiooni väärtuste vahel ehk väärtuste dekodeerimisel sõnadest tegudesse.

Beljajev (2007) analüüsis oma magistritöös Eesti suuretevõtete väärtustega seotud praktikaid ning leidis, et koguni 94% uuritud ettevõtetest olid formuleerinud organisatsiooni väärtused. Samas toimitakse praktikas sageli teisiti, kui väljaöeldu eeldaks, ning formuleeritud väärtused ei täida oma funktsioone juhtimisinstrumendina.

Kuigi väärtused on suur osa meie igapäevasest elust, on viimastega seonduvat keeruline teoreetiliselt kirjeldada, kuna inimeste taju on erinev ning sageli on objektiivset võrdlusmomenti raske leida. Organisatsiooni tasandil on oluline just väärtuste sisemine kooskõla. Käesolevas bakalaureusetöös uurib autor väärtuspõhist juhtimist ja vastavalt organisatsioonikultuuri kujundamist läbi indiviidi tasandi prisma – kuidas formuleeritud väärtused viia vastavusse inimeste poolt tajutud tegelikkusele organisatsioonis kasutades väärtuspõhist juhtimist. Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja tuua väärtuspõhise juhtimise rakendamise vajalikkus ja kaasnevad võimalikud kasutegurid organisatsioonikultuuri kujundamisel AS Strand näitel.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- 1) anda teoreetiline ülevaade väärtuspõhise juhtimise kontseptsioonist, viimase protsessist, eeldustest ja seostest organisatsioonikultuuri kujundamisel;
- 2) organisatsioonikultuuri teoreetilise raamistiku analüüs;
- 3) avada organisatsiooni ja indiviidi tasandi väärtustest tulenevad teoreetilised aspektid, millele tuleks väärtuste formuleerimisel sisemise kooskõla saavutamiseks tähelepanu pöörata;
- 4) kujundada empiirilise uurimuse teoreetiline raamistik;
- 5) viia läbi empiiriline uurimus analüüsima AS Strand töötajate rahulolu organisatsioonikultuuri aspektide (töökorraldus, meeskond, töökeskkond, ettevõtte sisekeskkond ja juhtkond) ning taju väärtus-eelistuste suhtes;
- 6) lähtuvalt uuringu tulemustest töötada välja ettevõttele uued sisemiselt kooskõlalised formuleeritud põhiväärtused ning tuua välja väärtuspõhise juhtimise rakendamisega kaasnevad kasutegurid organisatsioonikultuuri kujundamisel ning võimalikud ettepanekud väärtuspõhiste juhtimispraktikatele esialgse tegevusplaani näol.

Autor juhindub eelkõige väärtuste integratsiooni perspektiivist, kus eeldatakse et väärtuseid ja organisatsioonikultuuri on võimalik juhtida ning organisatsiooni edu seostatakse tema visiooni ja väärtuste kooskõla ja organisatsioonilise toetusega (nt. Blanchard ja O'Connor 2004, Järvensivu 2007, Mattila 2007, Jaakson 2009, O'Reilly ja Chatman 1996, Peters ja Waterman 1982). Organisatsioonikultuuri käsitlemisel lähtutakse eelkõige ratsionaalsest perspektiivist, mille alusel organisatsioonikultuur on

üks vahendeist, mis aitab organisatsiooni eesmärged ellu viia ning hinnatakse kultuuri suundumust, mõjusust ja tugevust.

Juhtimispraktikute ja konsultantide avaldatud vastavasisulises kirjanduses kohtab valdavalt autoreid, kes väärtustega manipuleerimisse ja selle tulemustesse suhtuvad positiivselt, kuid on ka seisukohti, mis seavad kahtluse alla väärtuste juhtimise võimalikkuse üldse, kui ka selle, kas tugev organisatsioonikultuur on alati hea. Autor nõustub seisukohtadega, mis rõhutavad praktikas organisatsiooni kui terviku tasandil väärtuste kontrollimise ja juhtimise problemaatilisust. Sellest tulenevalt ei võeta käesolevas töös lõplike seisukohti väärtuspõhise juhtimise võimalikkuse või ainuõigsuse kohta, pigem keskendub autor võimalikele kaasnevatele kasuteguritele organisatsioonikultuuri kujundamisel.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses teoreetilises osas antakse ülevaade uurimuse aluseks olevast teoreetilisest kontseptsioonist ja seotud konstruktide taustast. Teooria peatükk annab ülevaate väärtuspõhise juhtimise olemusest ja eesmärkidest. Vaadeldakse väärtuspõhise juhtimise tausta ja kontseptsiooni laiemas mõttes – defineeritakse kontseptsioon ja selgitatakse viimase olemust, eesmärged, protsessi ja sobilikke taustsüsteeme. Autor käsitleb väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni seoseid organisatsioonikultuuriga ning keskseid mõisteid väärtuspõhises juhtimises ja organisatsioonikultuuri käsitlemisel. Seejuures keskendutakse individuaalsete ja organisatsiooniliste väärtuste omavahelistele ning seostele organisatsioonikultuuriga, mis annavad edasi väärtuspõhise juhtimise baasiks oleva väärtuste sisemise kooskõla tähendust. Peatükis arutletakse ka, mida võiks organisatsiooni väärtuste formuleerimisel väärtuspõhise juhtimise kontekstist tulenevalt silmas pidada – ehk mis on organisatsiooni väärtuste olemus ja roll? Kokkuvõtlikult annab bakalaureusetöö teoreetiline osa ülevaate väärtuspõhise juhtimise, väärtuste, organisatsioonikultuuri ja majandustulemuste seostest, millele tugineb ka empiiriline uurimus.

Teises empiirilises peatükis vaadeldakse AS Strand olemasolevaid juhtimispraktikaid ja organisatsioonilisi süsteeme, antakse ülevaade ettevõttest. Uuritakse personali organisatsiooni väärtuste ja toimimise filosoofiaga rahulolu taju. Selleks viib autor läbi organisatsiooni töötajate küsitluse, kasutades kvantitatiivset uuringumeetodit

ankeetküsitluse kaudu. Uuringu tulemusena tuuakse välja seonduvad kitsaskohad ning väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni rakendamisega kaasnevad võimalikud kasutegurid ettevõttes, viimaks sõnad vastavusse tegevustega. Samuti tehakse ettepanekuid ja tuuakse ära esmane tegevuskava väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni kasutusele võtmiseks ettevõttes.

Bakalaureusetöös on kasutatud trükis ilmunud ja elektroonilisi väljaandeid uurimisvaldkonnaga tegelevatelt teadlastelt, ajakirjandusartikleid, raamatuid, internetis ilmunud teadusallikaid ja elektroonilisi andmebaase, näiteks Emerald Fulltext ja Ebsco.

1. VÄÄRTUSPÕHISE JUHTIMISE OLEMUS JA SEOS ORGANISATSIOONIKULTUURIGA

1.1 Väärtuspõhise juhtimise kontseptsioon

Väärtuspõhise juhtimise (i.k. *management by values*, MBV) kontseptsioon on kujunenud tööde põhjal, mis seostavad organisatsiooni edu tema visiooni ja väärtustega, mis võrreldes teiste samalaadsete organisatsioonidega on selgemad ja omavad organisatsioonis tugevamat toetust (Peters, Waterman 1982; Collins, Porras 1994, viidatud Jaakson 2009: 197) ehk sisuliselt omavad tugevamat organisatsioonikultuuri. Hilisemad autorid (nt Blanchard, O'Connor 2004) on töötanud välja väärtuste kujundamise ja juhtimise protsessi, mille eesmärk on saavutada tugev organisatsioonikultuur ja parandada finantstulemusi. Käesoleva töö autor on seisukohal, et kontseptsioonil on tugevalt ühised jooned kvaliteedijuhtimissüsteemidega ja sisuliselt võiks öelda, et tegemist on juhtimise kvaliteeti tagava kontseptsiooniga.

Väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni on tihedalt seostatud organisatsioonikultuuriga, kuna organisatsioonide juhtimisel ning toimimisel kokkulepitud rollide ja funktsioonide täitmine sõltub eelkõige just organisatsioonikultuurist (Jaakson 2009: 23). Uuringutes on leidnud kinnitust väide, et inimene töötab organisatsiooni eesmärkide nimel motiveeritult siis, kui tal tekib nende eesmärkidega emotsionaalne seotus, mille tekkimine eeldab vastastikust usaldust, kindlustunnet, arusaamist sellest, mida ja miks tehakse (Tepp 2001). MBV, kui juhtimisinstrumendi puhul ongi vastavalt baaseeldusteks: (1) väärtused mõjutavad inimeste käitumisviise (O'Reilly, Chatman 1996; Palmer *et al.* 2004; Treviño, Brown 2004: 75, Pedersen, Rendtorff 2004); (2) väärtused panevad aluse hinnangulisele personaalsele „lõpptulemusele“ (Posner *et al.* 1985: 294); (3) sarnaste väärtustega inimesed käituvad sarnaselt (Meglino, Ravlin 1998:

356); (4) väärtuste kooskõla tulemusel suureneb rahulolu, pühendumine ja kujunevad tööga seotud hoiakud (Verquer *et al.* 2003, viidatud Ravlin, Ritchie 2006: 176), saavutatakse tugev organisatsioonikultuur (Schein 1983) ja (5) suureneb sidusus ja koostöö (Buchko 2007: 46).

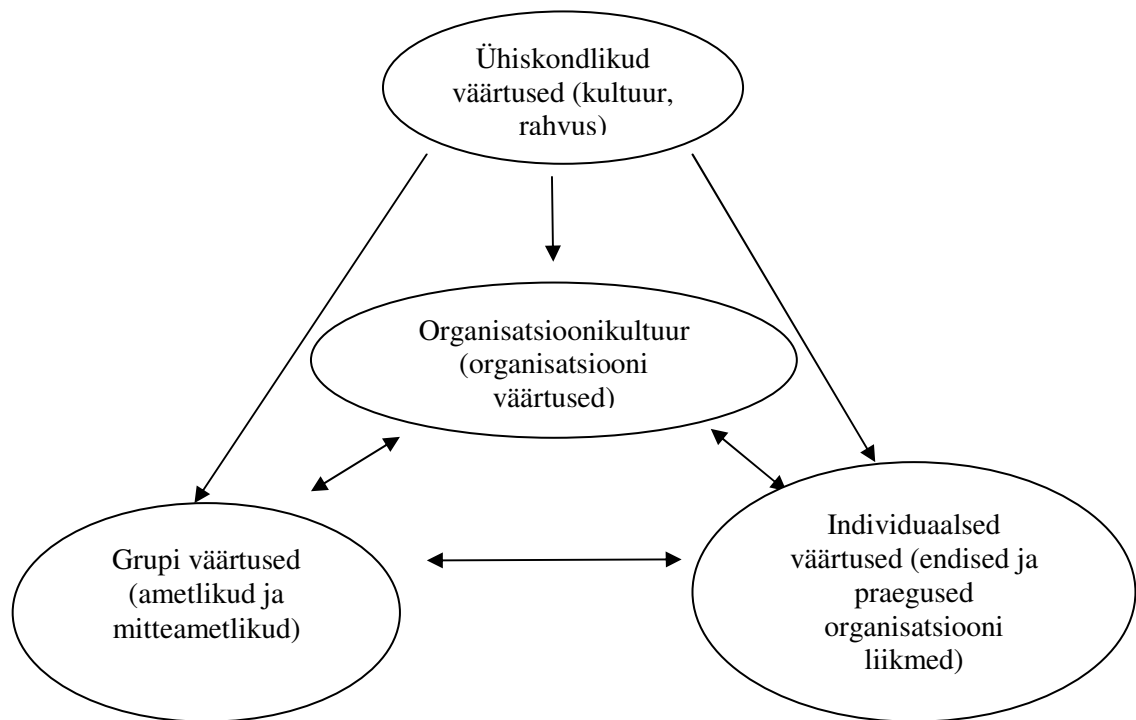
Eelnevast järeldab autor, et eelduslikult on väärtuste kaudu võimalik mõjutada inimeste käitumist ilma formaalsete struktuuride, süsteemide, strateegiate ning kontrollimehhanismide ümberpaigutusteta. Mattila (2007) poolt läbi viidud juhtimisuuring viitab sellele, et kui organisatsioon väärtustega ei tegele, koostas allüksus töötajate initsiatiivil endale oma väärtused. Seega toimivad väärtused juhtimisinstrumentina organisatsioonides alati, küsimus on selles, millistele väärtustele keskenduda ja kas vastav protsess on juhitud. Seetõttu leiab autor, et kontseptsioon on elujõuline ja vajalik saavutamaks püstitatud organisatsioonilisi eesmärke, kuna võimaldab kaasamise kaudu ühtlustada arusaamu ettevõtte eesmärkidest, tõsta nn. indiviidi-organisatsiooni sobivust läbi toimiva väärtussüsteemi loomise ning juhtida ettevõtte sisemist koostööd soovitud suunas läbi indiviidide käitumise suunamise. Väärtuste kasutamine juhtimises annab selleks vahendid, laskumata autoritaarsusse (Buschko 2007: 38), liigsele kontrollifunktsioonile ning keskendumisele organisatsiooni formaalsetele struktuuridele.

Väärtuspõhist juhtimist on erinevad autorid defineerinud kui strateegilise juhtimise tööriista (Dolan, Garcia 2002), juhtimisfilosoofiat (Raich, Dolan 2008), traditsioonilisele organisatsiooni kontrollisüsteemile alternatiivset organisatsiooni sotsiaalset kontrollisüsteemi (O'Reilly, Chatman 1996), terviklikku juhtimissüsteemi (Blanchard, O'Connor 2004) või eetilist juhtimisvormi (Driscoll, Hoffmann 2000, Treviño, Brown 2004). Väärtuspõhise juhtimise definitsioonide keskmes on enamasti traditsioonilised juhtimise funktsioonid nagu eesmärkide ja standartite püstitamine, motiveerimine, sotsialiseerimine, kommunikatsioon jm. ning teatud strateegiliselt oluliste väärtuste defineerimine, eesmärgiks saavutamaks suuremat väärtuste omaksvõttu. Näiteks Dolan ja Garcia (2002: 103) defineerivad MBVd kui „oluliste väärtuste sõnastamist organisatsioonis, nende pidevat kommunikeerimist organisatsiooni huvigruppidele ning väärtuste jälgimist organisatsiooni kõikides tegevustes“, Blanchard ja O'Connor (2004) on leidnud, et MBV on terviklik

juhtimiskontseptsioon, mitte üksikutele ettevõtte tegevusaladele rakendatav strateegia. O'Reilly ja Chatman (1996: 168) on MBVd defineerinud kui „kombinatsiooni eristamiseks strateegiliselt olulisi väärtusi ja norme ebaolulistest ning propageerima vastavaid kokkuleppeid vältimaks pidevaid organisatsiooni liikmetevahelisi väärtuskonflikte, eesmärgiga saavutada tugev organisatsioonikultuur, mis mõjutaks positiivselt organisatsiooni tegevustulemusi“. Autor peab oluliseks esile tuua, et viidatud definitsioonides on lisaks juhtimisele rõhutatud ka organisatsioonikultuuri olulisust kontseptsiooni rakendamisel.

Samas leiab autor, et lisaks väärtustele ja organisatsioonikultuurile peaks definitsioonis arvestama ka oluliste huvigruppide ning organisatsioonisiseste ning –välise mõjudega organisatsioonikultuurile, kuna MBV avastatakse ja rakendatakse organisatsioonis tööle tihti just siis, kui seistakse silmitsi raskete aegade või isegi kriisiga (Driscoll, Hoffmann 2000; Pedersen, Rendtorff 2004; Mattila 2007), on need siis tingitud vähesest sisemisest/välisest usaldusest, eesmärgistatud majandustulemuste mittetäitmisest, ebapiisavast informatsiooni liikumisest või millestki muust, siis just seetõttu nähaksegi sageli MBV-s tööriista muutmaks organisatsiooni juhtimist (Blanchard, O'Connor 2004). Ka Järvensivu (2007: 41) on oma uurimuses märkinud, et kontseptsioon on sobilik komplitseeritud ja keerulistes turusituatsioonides.

Krista Jaakson (2009: 194) defineeris MBVd: „üksteisega seotud juhtimistegevused, mille eesmärgiks on tagada organisatsioonile oluliste väärtuste omaksvõtt nii organisatsiooni sees kui väljas“. Sisemiste ja välise mõjurite arvestamine on oluline, kuna on suur hulk muutujaid, mis mõjutavad MBV protsessi ja organisatsioonilisi taustsüsteeme (sh. individuaalsed, situatsioonilised, organisatsioonist tulenevad, seadusandlikud, eetilised, haridussüsteemi, soolised, kultuurilised jm muutujad). Sisuliselt oleneb MBV rakendamine nelja tasandi aspektidest – ühiskonna tasand, organisatsiooni tasand, organisatsioonikultuuri ning indiviidi tasandi aspektid (joonis 1).

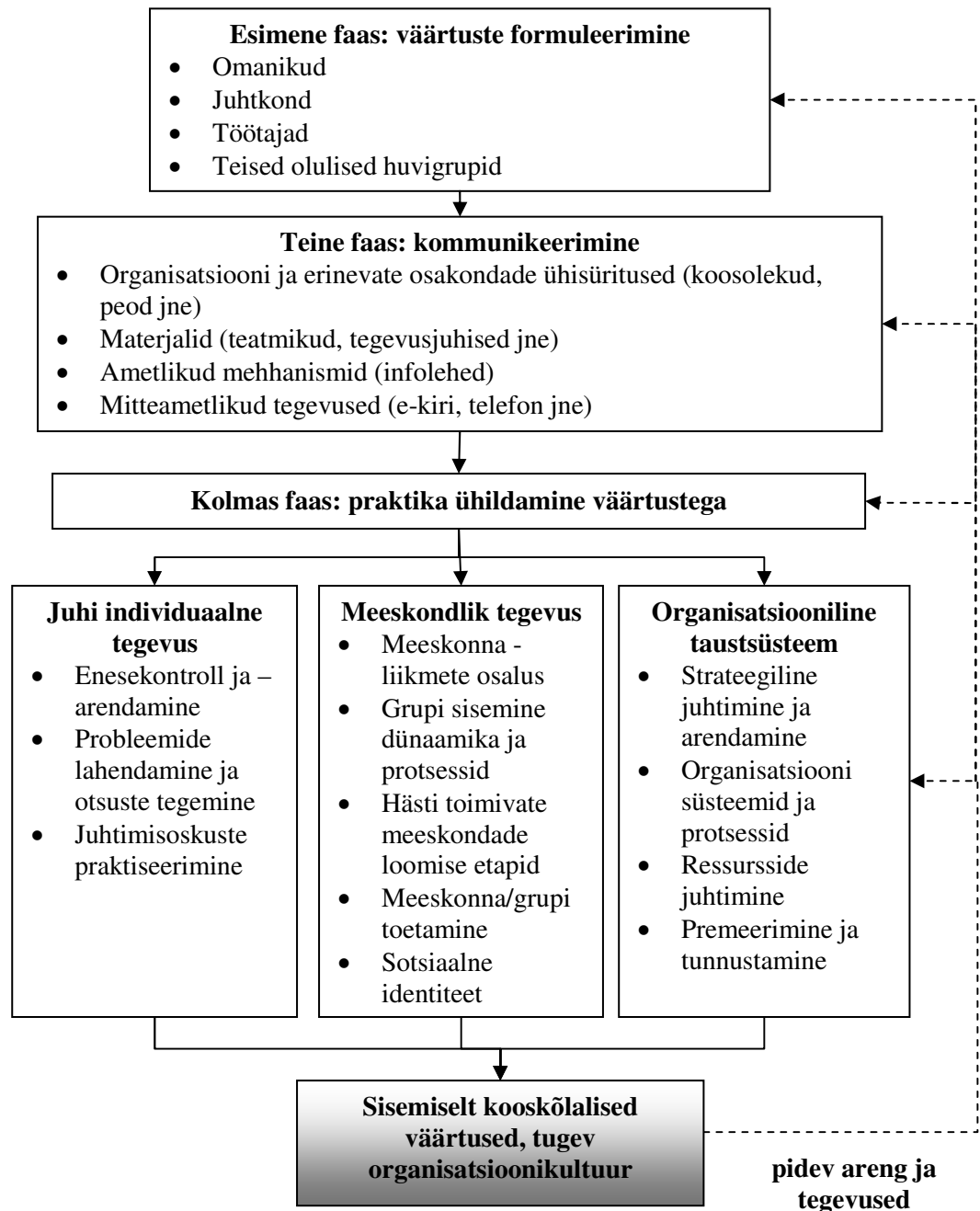


Joonis 1. Erinevate tasandite vaheliste väärtuste sõltuvus (Jaakson 2009: 11).

Täpsemalt on organisatsioonikultuur ja väärtused mõjutatud teiste tasandite väärtustest, individuaalsete ja grupi väärtuste puhul on mõju vastastikune. Teadlikult väärtusi luua ja juhtida on võimalik vaid organisatsiooni tasandil, mille edasikandjaks on organisatsioonikultuur, ja seda ideed kannab ka väärtuspõhise juhtimise kontseptsioon. Peamine fookus väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni kohandamise juures on väärtuste sisemine kooskõla ehk organisatsiooni väärtuste sobivus erinevate tasandite ja sidusgruppide väärtustega. Kuna indiviidi, grupi ja organisatsiooni tasandite väärtused on vastastikku sõltuvuses, siis juhtides organisatsioonikultuuri on võimalik mõjutada teisi tasandeid. Käesolevas töös keskendutakse peamiselt organisatsiooni väärtuste ja indiviidi tasandi väärtuste ühilduvuse suurendamisele ja kaasnevatele tulemustele, kasutades organisatsiooni juhtimises MBV kontseptsiooni.

Seega vastavalt MBV definitsioonile on kontseptsiooni sisuks teatud järgnevuses olevad juhtimistegevused. Väärtuspõhise juhtimise protsessi (vt. joonis 2) on kirjeldatud kolmeetapilisena: väärtuste formuleerimine, väärtuste kommunikeerimine ning praktika ühildamine väärtustega (Blanchard, O'Connor 2004: 38). Erinevate autorite tööst (Jaakson 2009; Blanchard, O'Connor 2004) ilmneb, et MBV on pidev protsess ning iga

etapp on tihedalt eelmise ja järgmisega seotud – näiteks praktika on ühtlasi ka kommunikatsioonivahend, kuna „iga juhi tegu või tegemata jätmise peegeldab väärtusi ja väärtuste tõsidust“ (Posner *et al.* 1991: 198).



Joonis 2. Väärtuspõhise juhtimise protsess (Blanchard ja O’Connor 2004: 117, autori täiendatud).

Järgnevalt vaadeldakse lühidalt iga etappi. Esimene etapp ehk väärtuste formuleerimine on tegevus, mille tulemuseks on formuleeritud väärtused (i.k. *values statement*). Väärtuste defineerimine on keeruline ülesanne ja sellesse peaks suhtuma nagu igasse suuremasse organisatsiooni arengusse (Griseri 2008), kuna varajases etapis tehtud valikud mõjutavad võimalikku tulemust ja on seetõttu potentsiaalseteks nõrkusteks (*Ibid.* 2008). Arvestades organisatsiooni väärtuste loomust, on antud etapis kriitilise tähtsusega küsimused sellest: kes peaks väärtused määratlema (Jaakson 2009: 32), millised ja kui palju on ettevõttele sobivad väärtused ning kuidas (sh keda kaasata ning millisel määral) seda tehakse. Uurimuse autor nõustub seisukohaga, et kuna MBV kontekstis on oluline väärtuste laialdane jagatus ning tugev toetus organisatsioonis, siis just tegev- või tippjuhid mängivad võtmerolli väärtuste loomisel või muutmisel (*Ibid.* 2009: 32). Vajalik on kaardistada organisatsiooni sidusgrupid ja viimaste ootused (Pedersen, Rendorff 2004). Väärtuste formuleerimisse peaks seega kaasama ka olulised sidusgrupid, kelleks on MBV protsessis üldiselt omanikud, juhid ja töötajaid. Väärtustest on enim mõjutatud juhid ja töötajad (aga ka omanikud) ning seepärast võiks eeldada, et väärtused formuleeritakse kaasotsustamise vormis kõigi kolme sidusgrupi osavõtul (Jaakson 2009: 207).

Teine etapp ehk väärtuste kommuniqueerimine tähendab väärtuste edastamist sidusgruppide erinevate kommunikatsioonikanalite kaudu, sh avalik meedia, organisatsiooni sümboolika, koosolekud, ühisüritused, strategiadokumendid jne. On raske tõmmata joont esimese kahe etapi vahele, kuna väärtuste formuleerimine on tihedalt seotud kommuniqueerimisega. Juba näiteks sõnastatud väärtused ise ei ole midagi muud, kui kommunikatsioonivahend, mis aitab saavutada sidusgruppide heakskiitu väärtustele (Jaakson 2009: 34). Kommuniqueerimine on oluline, kuna inimestel võivad olla erinevad arusaamad ja samasid väärtusi tõlgendatakse erinevalt (Cha, Edmondson 2006). Indiviidile tuleb arusaam väärtusest just läbi interpretatsiooni (Weick 2001). Seega arvestades, et väärtused mõjutavad käitumist, peaks MBV tööle rakendamiseks panustama väärtuste interpretatsiooni ühtlustamisesse organisatsioonis läbi pideva kommunikatsiooni.

Kolmas etapp ehk väärtuste ja praktika ühildamine hõlmab endas kõikvõimalike organisatsiooni tegevuste kooskõlla viimist sõnastatud väärtustega hõlmates juhtkonna

ja meeskondade tegevust ning organisatsioonilist taustsüsteemi. Järvensivu (2007) on oma uurimuses jõudnud järeldusele, et ettevõtte sisemist koostööd on võimalik parendada läbi erinevate abinõude – kommunikatsiooni, otsustamise ja läbirääkimise mehhanismid, sotsiaalne koordineerimine ja kontroll, rollide ja osakondade integratsioon ja seostamine, planeerimise ja kontrolli süsteemid, töö tasustamise preemiasüsteemid, personali valiku ja värbamissüsteemid, informatsioonisüsteemid ning avalik toetus ja infrastruktuur. MBV kolmas etapp on suunatud just sisemise koostöö suurendamisele. Selleks, et organisatsiooni väärtused ja töötajate suhtumised oleksid kooskõlas peavad kõik antud etapi valikud ja otsused toetama formuleeritud väärtusi ning siin peavad erinevad autorid oluliseks just juhi rolli organisatsiooni väärtuste kandjana (Griseri 1998, Peters ja Waterman 1982, Edgeman ja Scherer 1999, Thomsen 2004), kuna inimeste valikuid tõlgendatakse organisatsiooni valikute ja eelistustena (Jaakson 2009: 35).

Juhtimise ja meeskondlike protsesside kõrval on antud etapil oluliseks eelduseks ka organisatsiooniline taustsüsteem, kuna MBV on terviklik juhtimissüsteem. Erinevate autorite (Mattila 2007, Järvensivu 2007, Jaakson 2009) uurimustest selgub, et olulisemateks taustsüsteemideks MBV kontekstis on eelkõige värbamis-, tunnustamis- ja tasustamissüsteem. Just organisatsioonisisestest süsteemidest on tihti põhjuseks, miks töötajad käituvad väärtustele mittevastavalt (Jaakson 2009: 207). Seega selleks, et inimene kui ressurss annaks tegelikkuses majanduslikku tulemust, peab inimeste mõjutamisele suunatud organisatsiooniline taustsüsteem vastama teatud tingimustele (Tepp 2001: 4):

- 1) olema organisatsiooni spetsiifiline;
- 2) lähtuma inimese kui ressursi eripäradest;
- 3) olema süsteemne ja terviklik;
- 4) olema seismiselt tasakaalustatud.

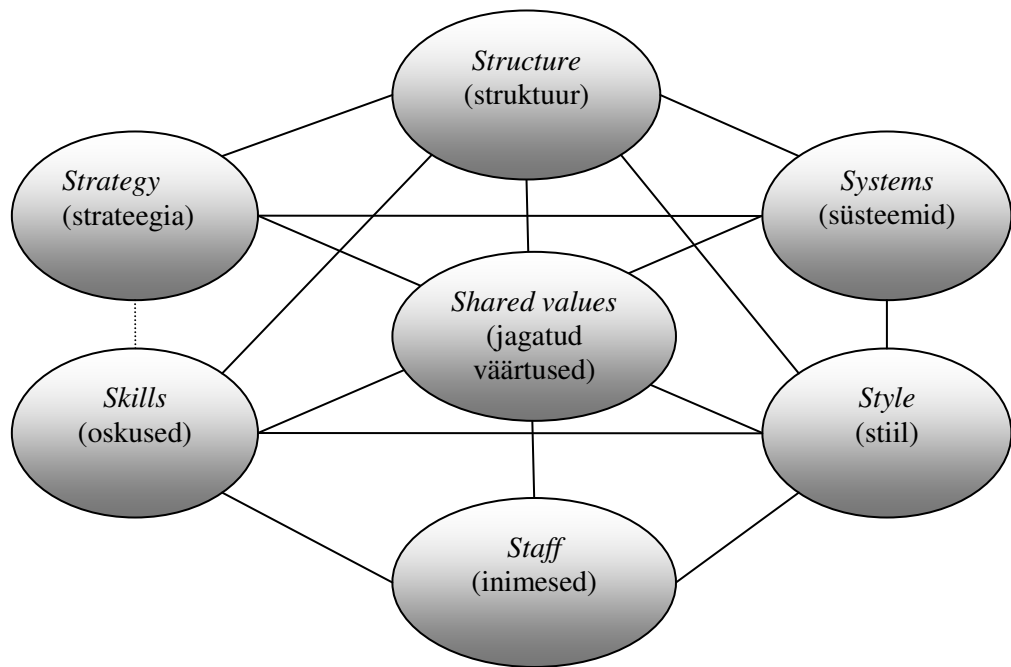
Kandes need tingimused väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni konteksti võiks öelda, et MBV koos vastavate taustsüsteemidega peab organisatsioonis vastama järgmistele tingimustele:

- 1) arvestama organisatsiooni eesmärkide, tegevusvaldkonnaga ja majanduskeskkonnaga ehk strateegilise fookusega;

- 2) vajalikud personali kompetentsid ja hoiakud peavad vastama ettevõtte strateegiale;
- 3) organisatsioonisiseseid taustsüsteeme peavad haakuma kõigi ülejäänud organisatsiooni funktsioonidega (juhtide valik, meeskonnatöö, värbamissüsteem, palgasüsteem jne);
- 4) kõik vahendid, tegevused, põhimõtted peavad olema fookuseeritud ühte soovitud suunda.

Seega organisatsiooniline keskkond MBV kontekstis tähendab igapäevast juhtimispraktikat - see on kogu organisatsiooni igapäevane reaalsus, mida inimesed tajuvad ja tunnetavad. Sinna kuuluvad nii formaalsed aspektid (struktuur, tööjaotus, kehtivad poliitika, korrad ja protseduurid) kui ka mitteformaalsed aspektid (inimestevahelised suhted, igapäevane käitumine, juhtide käitumine ja stiil, kehtivate poliitika ja kordade tegelik toimimise viis, põhiväärtused ja tavad) (Tepp 2001).

Kuna MBV eesmärgiks on seesmiselt kooskõlalised organisatsiooni väärtused, mis loovad eelduse tugevale organisatsioonikultuurile, on töö autor seisukohal, et vastavat terviklikku eelduste taustsüsteemi „McKinsey 7S“ on kirjeldanud juba 1980ndatel ärikonsultandid Peters ja Waterman (vt joonis 3).



Joonis 3. McKinsey 7S mudel (Peters, Waterman 1982).

Tulemuslikkuse eelduste loomiseks peavad kõik toodud seitse elementi olema organisatsiooni erinevates tegevustes vastavuses (joondunud) ja võrdelt mõjusad. Käesoleva uurimuse teoreetilises raamistikus tähendab see, et tugeva organisatsioonikultuuri eelduseks peab olema omavahel tasakaalustatud ettevõtte struktuur, strateegia, juhtimissüsteemid, töötajate oskused, juhtimisstiil ja inimeste valik.

Beljajev (2007) on koostanud oma magistritöös eeldused organisatsiooni väärtuste formuleerimiseks, juurutamiseks, rakendamiseks ja kasutamiseks ettevõttes. Järgnevalt toob autor Beljajevi soovitusel isiklike täienduste ja selgitustega, mis on ühtlasi ka empiirilises osas organisatsiooni uute põhiväärtuste formuleerimise aluseks ning sisuliselt võtavad kokku MBV protsessi etapid:

1. Organisatsiooni väärtused tuleb sõnastada organisatsiooni liikmete jaoks kui käitumisjuhised. Seega peaks väärtuste formuleerimisel eelistama tugiväärtuseid lõppväärtustele, sest väärtuseid kui ideaale on raske siduda organisatsiooni süsteemidega (Jaakson 2009: 209).
2. Tugiväärtused võib sõnastada ja lahti mõtestada nii käitumuslikust aspektist (mida peab/ei pea tegema) kui iseloomu ja hoiakute aspektist (mis peab meeldima) (Griseri 1998). Siinkohal tuleks eelistada iseloomu ja hoiakuid reguleerivaid väärtuseid, mis ei aegu nii kiiresti, kui käitumisele esitatavad nõuded ning on paindlikumad (*Ibid.* 1998). Samas need kaks lähenemist täiendavad teineteist, kuna hoiakud määravad osaliselt käitumise.
3. Formuleeritud väärtusi tuleb seostada võimalikult paljude igapäevaste protsesside ja tegevustega.
4. On oluline tagada nii väärtuste omavaheline kokkusobivus (Driscoll, Hoffmann 2000), kui ka viimaste kokkusobivus organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegiaga (O'Reilly, Chatman 1996).
5. Formuleerides pigem vähem tagab väiksema konfliktiohu. On soovitatud, et defineerima peaks mitte vähem ega rohkem, kui 3-6 väärtust (Collins, Porras 1996).

6. Väärtuste formuleerimisel peaks arvestama organisatsiooni liikmete, ärikeskkonna ja isegi üldisemate kultuuriväärtuste muutustega kuna väärtused defineeritakse eesmärgiga parandada organisatsioonilise käitumise sobivust pikema aja jooksul erinevates situatsioonides.
7. Eelkõige tuleb tagada, et formuleeritud väärtused võetaks ühtemoodi omaks kõikide juhtide poolt, vaid sel juhul suudetakse viia ühesugused väärtused iga organisatsiooni töötajani.
8. Lisaks kirja pandud formuleeritud väärtuste järgimise hindamisele tuleb jälgida ka varjatud väärtuste olemasolu ja levimist organisatsioonis.
9. Formuleeritud väärtustest üksi ei piisa, et edu saavutada. Väärtuspõhine juhtimine ei koosne ainult väärtuste sõnastamisest, kommuniqueerimisest ja arvestamisest teatud tegevustes. Lisaks tuleb ümber kujundada ka ülejäänud juhtimisfilosoofia, mida organisatsioon nii taktikalises kui strateegilises plaanis rakendab.

Autor on kokkuvõtlikult seisukohal, et kuna väärtuspõhine juhtimine on terviklik juhtimiskontseptsioon, siis ei piisa vaid väärtuste formuleerimisest ning MBV protsessi järgimisest vaid eeldusena peavad olema tagatud ka nimetatud organisatsioonilised taustsüsteemid ja juhtimispraktikad, mis oleksid tasakaalustatult kooskõlalised. Järgnevalt liigub autor väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni teoreetilise raamistiku uurimiselt viimase tuuma ehk organisatsioonikultuuri ja väärtuste mõistete ning nende olemuse ja vastavate seoste uurimise juurde.

1.2 Organisatsioonikultuur väärtuspõhise juhtimise võtmetegurina

Selgus, et MBV kontseptsiooni kohaselt on eeldatavalt just organisatsioonikultuur organisatsiooni tasandi väärtuste peamise edasikandjana võtmetegur organisatsiooni edukuse tagamisel. On arvukalt lähenemisi defineerimaks ja analüüsima organisatsioonikultuuri. Selles peatükis uuritakse organisatsioonikultuuri tausta, tuuakse definitsioon, millest antud töös lähtutakse ning analüüsitakse organisatsioonikultuuri juhtimise seoseid organisatsiooni tegevuste tulemuslikkusega.

Väärtused on üks organisatsioonikultuuri kujundavast faktoreist (Schein 1983, O'Reilly, Chatman 1996) ning seetõttu võib öelda, et väärtuste kasutamisel juhtimises on

tegemist juhtimisega organisatsioonikultuuri kujundamise kaudu. Sellest järeldatuna tundub töö autorile loogiline alustada väärtuspõhise juhtimise sisemise konteksti selgitamist organisatsioonikultuurist ning alles siis liikuda edasi väärtuste olemuse ja rolli selgitamisesse organisatsioonis – täpsemalt väärtuspõhise juhtimise kontseptsioonis.

Organisatsioonikultuuri uurimisele hakati suurt tähelepanu pöörama 1970ndate lõpus ja 1980ndatel. Selleks ajaks oldi mitmete tegurite koostoimel (rõhuasetus teenindamisel, rahvusvaheline koostöö, globaliseerumine jne) hakatud mõistma, et organisatsioonide edukas toimimine ei sõltu ainult töö planeeritusest ja struktureeritusest, vaid väga tähtis roll on täita ka inimestel. Just inimesed kannavad endas väärtusi ja norme, millest organisatsiooni tegevustes juhitudakse ja mida edastatakse ka organisatsiooni väliskeskkonda. (Karma 2009: 12)

Eelmises alapeatükis sai selgeks, et mitte kõik teoreetikud ei ole ühel meelel väärtuspõhise juhtimise defineerimisel, ka organisatsioonikultuuri osas ei leia teoreetikud ühtset seisukohta. Organisatsioonikultuurile on võimalik läheneda objektiivsest (midagi, mis organisatsioonil on) või subjektiivsest perspektiivist (miski, mis organisatsioon ise on) (Smircich 1983, viidatud Järvensivu 2007: 27). Esimene lähenemine käsitleb organisatsioonikultuuri muutujana, teine organisatsiooni metafoorina.

Väärtuspõhise juhtimise kontekstis peaks organisatsioonikultuuri käsitlema organisatsiooni muutuva elemendina, mis ühelt poolt mõjutab ja teiselt poolt on mõjutatud erinevatest organisatsioonisisestest (näiteks usaldus, pühendumus, stabiilsus, ebastabiilsus jne) ja –välistest teguritest (näiteks töökultuur, haridussüsteem, rahvuskultuur jne) (Järvensivu 2007: 27). Ka Martin ja Frost (1999) on jõudnud järeldusele, et väärtuspõhise juhtimise uurimustes ja ka praktiliselt vaadeldakse reeglina organisatsioonikultuuri ja väärtusi eelkõige muutujatena.

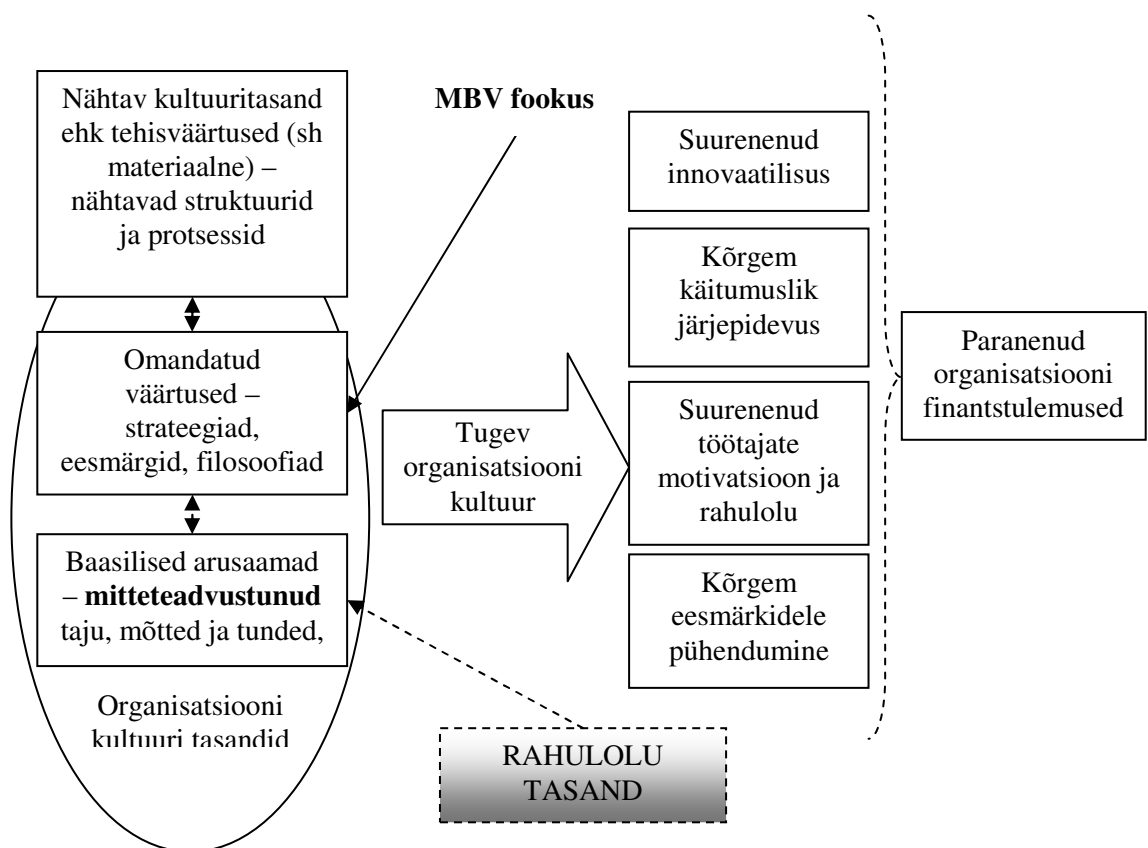
Väärtuspõhine juhtimine lähtub lisaks eelnevale ka perspektiivist, mille kohaselt organisatsioonikultuur on otseselt seotud organisatsiooni juhtimisega (Peters, Waterman 1982; Blanchard, O'Connor 2004; Schein 1983), täpsemalt juhtimisel väärtuste kontekstis mõtlemisega. Arvestades käesoleva uurimuse juhtimisalast fookust,

kasutatakse sotsio-kultuurilist lähenemist, kus organisatsioonikultuuri vaadeldakse kui kognitiivsete ja käitumuslike komponentide kogumikku ehk organisatsioonikultuuri ja väärtuseid tõlgendatakse läbi indiviidi subjektiivse taju (Rokeach 1973; Schein 1983) ning defineeritakse kui „organisatsioone iseloomustav sisemine tegutsemiskultuur, mille tuumaks on organisatsiooni liikmete jaoks ühine taju igapäevastest tegevustest ja mis omandatakse läbi organisatsiooni tegevuses osalemise“ (Karma 2009: 12). Autor on seetõttu seisukohal, et võib kasutada ka klassikalist Scheini (1983: 14) definitsiooni, mille järgi määratletakse organisatsioonikultuuri kui „põhilisi töökspidamisi, mis on organisatsioonil kujunenud suhtlemisel väliskeskonnaga ning sisemises koostöös ning seetõttu peetakse neid organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise“. Sisuliselt on mõlemas sõnastuses seostatud organisatsioonikultuuri liikmete poolt jagatud organisatsioonis kehtivate normide, tavade ja väärtustega.

Rohkem kui pool sajandit tagasi märkis Selznick (1957), et vaid kasumi teenimisele püstitatud eesmärgid pakuvad vähe juhtnööre organisatsiooniliste eesmärkide täitmiseks. Seega peavad eksisteerima teised eesmärgid, mis toetavad ja/või täiendavad kasumi teenimist. Empiirilistes uuringutes on leitud, et äriedu tuleneb väärtustest, mis ei keskendu vaid majandusnäitajatele ning mida on rõhutatud ja muutunud seeläbi teadlikeks motivaatoriteks (Collins, Porras 1996; Blanchard, O'Connor 2004; Dolan, Raich 2009). Majanduslike väärtuste kõrval peaks organisatsioonis tasakaalustatult keskenduma ka eetilistele, emotsionaalsetele ja vaimsetele väärtustele (Raich, Dolan 2008: 126).

Siiski leidub ka empiirilisi uuringuid, mis ei paku lõplike järeldusi väidetele, mis kinnitavad väärtuste ja edukuse, eriti suurenenud kasumi seoseid. Seetõttu ei võeta käesolevas bakalaureusetöös kindlaid ja lõplike seisukohti tugeva organisatsioonikultuuri efektiivsuses organisatsiooni tulemuste parandamisele, kuid leitakse, et tugev organisatsioonikultuur aitab kaasa soovitud tulemuse saavutamise võimalikkusele läbi suurenenud rahulolu, inimeste käitumusliku järjepidevuse või vähenenud tööjõu voolavuse.

Joonisel 4 on toodud MBVga saavutatava tulemi kontseptuaalne raamistik, millest on lähtutud ka käesoleva uurimuse empiirilises osas. Scheini teooria järgi hõlmab organisatsioonikultuur endas nii kokku lepitud tehis-tähendusi (nt struktuuri, poliitikat, protsesse ja strateegiat) kui ka omandatud väärtuste ja baasarsaamade tasandeid (Jaakson 2009: 25). Organisatsioonikultuuri sügavamad tasandid mõjutavad nähtavamaid tasandeid ja erinevad eelkõige teadvustamise astme poolest. MBV fookus on just organisatsioonikultuuri omandatud ja jagatud väärtuste tasandil, mis ühelt poolt mõjutab indiviidide käitumisvalikuid ning teiselt poolt on mõjutatud baasarsaamade (sh. rahulolu, sotsiaalne identiteet) ning tehistähenduste tasandeist.



Joonis 4. MBV oletatav tulemus läbi toetatud tugeva organisatsioonikultuuri (Jaakson 2009: 26 tuginedes Schein'ile (2004) ja Sorensenile (2002), autori täiendatud).

Just läbi MBVga seotud juhtimistegevuste kujundatakse ja muudetakse ka kaudselt tehiskeskonda ning juhtide tegevuse tulemusena mõjutatakse läbi väärtushinnangute ka

baasarusaamu. Siit tulenebki MBV peamine idee, et tugeva kultuuriga organisatsioonid saavutavad paremaid (finants)tulemusi, kui nõrga kultuuriga organisatsioonid. Seda just tänu neljale tugeva organisatsioonikultuuriga saavutatavale tulemusele. Esiteks, saavutatakse sotsiaalne kontroll, mis võimaldab vähendada autoritaarsust juhtimises, mis omakorda loob eeldused innovaativsusele ja motivatsioonile (O'Reilly, Chatman 1996). Teiseks, saavutatakse kõrgem käitumuslik järjepidevus, kuna väärtused funktsioneerivad sotsiaalse kontrolli mehhanismina (Jaakson 2009: 26). Kolmandaks, saavutatakse kõrgem eesmärkidele pühendumine ja efektiivsem koordineerimine, kuna väärtused selgitavad, mis on tähtis ning esineb vähem lahkavumusi (*Ibid.* 2009: 26). Neljandaks, tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõtetes on töötajad motiveeritumad, kuna nad tajuvad, et nende tegevused on vabalt valitud ning seetõttu nende panus suureneb (*Ibid.* 2009: 26). O'Reilly ja Chatman (1996: 166) määratlevad tugevat organisatsioonikultuuri „kui normide ja väärtuste kogumit, mis on terves organisatsioonis laialdaselt jagatud ja tugevalt hoitud“.

Toodud lähenemist kinnitab ka järgnev Smirchich (1983, viidatud Reino 2009: 40 vahendusel) kokkuvõtlik nägemus organisatsioonikultuuri tulemustest: loob organisatsiooni liikmete sotsiaalse identiteedi, hõlbustab pühendumist suuremale üksusele kui indiviid, tugevdab süsteemi stabiilsust ja omab mõju organisatsiooniliikmete käitumisele.

Sheffieldi Ülikool ja London Business School uurisid kümne aasta jooksul (1986-1996) tegureid, mis mõjutavad organisatsioonide efektiivsust ja majandustulemusi ning tõestati, et eksisteerib otsene positiivne seos töötajate hoiakute, organisatsioonikultuuri, juhtimispraktikate ja majandustulemuste vahel. Tööga rahulolu ja vastavalt inimeste pühendumus põhjustasid kasumlikkuse varieerumist 5% ulatuses ja tootlikkuse varieerumist 16% ulatuses. Juhipoolne toetus, töötajate iseseisvuse määr, koolitamine ja inimeste heaolu eest hoolitsemine mõjutasid kasumlikkuse varieerumist 10% ulatuses. Samas aga rõhuasetus kvaliteedile mõjutas kasumlikkuse varieerumist 1% ulatuses, strateegia 2% ja arendustegevus 6%. (Tepp 2001) Kuna töötajate kavatsus ettevõttest lahkuda võimaldab hinnata näiteks kasumlikkust ja töö efektiivsust (O'Reilly, Chatman 1996), siis on oluline jälgida töötajate rahulolu, mis annab ühtlasi ka indikatsiooni organisatsioonikultuuri tugevusest.

Autor peab siinkohal oluliseks märkida, et paljudes kirjandusallikates on töötajate rahulolu ja vastava käitumise ja tulemuste selgitamisel lähtunud eelkõige organisatsioonilistest või individuaalsetest karakteristikutest. MBV kontseptsiooni teoreetiline raamistik annab aga võimaluse kombineerida eelpool mainitud lähenemisi ning tuua esile vastavad olulised seosed ning seada fookuseks tasakaalu leidmise organisatsiooni ja indiviidi kohandumisele.

Käesoleva uurimistöo raamistikus on fookuses eelkõige formuleeritud väärtuste sisemine kooskõla ehk vastavus erinevate organisatsioonikultuuri tasanditega ning mille indikaatoriks võiks lugeda tööga rahulolu, mis tuleneb organisatsioonikultuuri teadvustamata tasandilt ja on ühelt poolt mõjutatud ja teisalt mõjutab teisi tasandeid. Just MBV fookuses olev organisatsioonikultuur omab suurt mõju organisatsiooni kohesiivsusele. Töö järgnevastes osades keskendutakse vastavalt MBV protsessile ja eeldustele ja tasakaalu saavutamiseks olulistele organisatsioonilistele ja indiviidist tulenevatele aspektidele.

1.3 Organisatsioonikultuuris sisalduvate väärtuste dimensioonid

Selles peatükis liigub autor organisatsioonikultuuris sisalduva mõiste „väärtus“ erinevate tasandite seoste selgitamisele MBV kontseptsiooni rakendamisel organisatsioonikultuuri kujundamisel. Vaadeldakse organisatsiooni ja indiviidi väärtuste kontseptsioone ja analüüsitakse aspekte, kuidas oleks organisatsiooni väärtuseid võimalik viia vastavusse indiviidi tasandi väärtustega ning luues sellega eeldused tugevale organisatsioonikultuurile läbi väärtuste sisemise kooskõla. Peatükis arutletakse, mida väärtuspõhine juhtimine õieti reguleerima peaks ning mida võiks väärtuste formuleerimisel sellest tulenevalt silmas pidada – ehk mis on organisatsiooni väärtuste olemus ja roll?

Organisatsiooni väärtuste uurimisel oli revolutsiooniliseks Peters'i ja Waterman'i lähenemine („*In Search of Excellence*“, 1982), kus leiti et ettevõtte äriedu peab baseeruma inimestel, väärtustel ja kultuuril ennekõike ja alles siis tulevad tehnoloogia, analüüsid ja kalkulatsioonid. Väärtused kujunevad inimeste kollektiivse elu ja tegevuse

tulemusel ning on ühise ja individuaalse tegevuse eelduseks (Aimre 2001: 92). Organisatsiooni väärtused tulenevad erinevatest organisatsioonisestest (nt taustsüsteemid, juhtimispraktikad) ja –välistest teguritest (nt rahvuskultuur, religioon, eriala) (Järvensivu 2007: 33) ning avalduvad organisatsiooni igapäevases tegevuses. Autor on veendumusel, et MBV kontekstis peaks selgelt eristama indiviidi ja organisatsiooni väärtuseid, sest ei ole loogiline eeldada, et kõik organisatsiooni liikmed omavad samu väärtusi. Järgnevalt toob autor organisatsiooni ja indiviidi väärtuste käsitletud MBV kontekstis ning tuleneva dimensionaalse teoreetilise raamistiku.

Paljud uurimused organisatsiooni väärtustest tuginevad klassikalisel Rokeach'i (1973: 13-14) nägemusel, mis baseerub indiviidi tasandile ning mille kohaselt võib esile tuua järgmisi väärtuste funktsioone:

- 1) väärtused etendavad standardite osa, sest need võimaldavad võrrelda inimesi;
- 2) väärtused on motivatsiooni allikaks, sest annavad käitumisideaalid ja aitavad säilitada enesehinnangut;
- 3) annavad juhised otsustamiseks ja konfliktidega toimetulekuks.

Väärtused reguleerivad nii tulemusi (lõppväärtused) kui ka viise nende tulemuste saavutamiseks (tugiväärtused) (Rokeach 1968, Järvensivu 2007: 29 vahendusel). Sellest võib järeldada, et ka organisatsiooni kontekstis on väärtuseid kahesuguste funktsioonidega¹. Ka hilisemad autorid, nagu näiteks Dolan ja Garcia (2002), on jõudnud samadele tulemustele nagu Rokeach ning toonud välja baas või lõplikud väärtused (kuhu organisatsioon suundub ja milleks eksisteerib) ja tugi või operatiivsed väärtused (millised on organisatsioonis mõtte- ja teguviisid saavutamaks baasväärtuseid), millel on vahetu seos organisatsiooni igapäevase tegevusega.

Autor peab MBV konteksti arvestades oluliseks tuua välja organisatsiooni tasandi väärtuste käsitletutes erisused organisatsiooni väärtustega seotud mõistetel nagu sõnastatud e. formuleeritud väärtused, organisatsiooni (põhi)väärtused ja jagatud väärtused. Buchko (2007) selgitab, et formuleeritud väärtused on sellised, mis on organisatsiooni nimel avalikult tippjuhtide poolt avaldatud ja organisatsiooniga seostatud. Formuleeritud väärtused ei pruugi organisatsioonis tegelikult kehtivate

¹ Väärtused jaotatakse lõpp- ja tugiväärtusteks Rokeach (1973), kes lõi väärtussüsteemi, mis võimaldas prognoosida inimeste käitumist organisatsioonis.

väärtustega ühilduda ning olenemata viimaste sisust eksisteerib organisatsioonis kogu aeg väärtuste mitmekesisus ja ka erinevad variatsioonid nende omaksvõtmisest (Martin, Frost 1999). Organisatsiooni (põhi)väärtused kirjeldavad, mis on oluline organisatsioonile ning mida saab läbi töötajate kasutada organisatsiooni parendamiseks (Käärst 2012: 8) ehk tegemist on väärtustega, mida organisatsioonis tegelikult laialdaselt järgitakse. Väärtuspõhisel juhtimisel on eesmärgiks saavutada jagatud kooskõlalised väärtused, mille puhul on oluline, et väärtused oleksid jagatud suure osa organisatsiooni liikmete poolt, oleksid teadvustatud, kirjalikult fikseeritud e. nähtavad ning vastavuses organisatsiooni juhtimispraktikatega. Samas juhib autor siinkohal tähelepanu, et vaatamata organisatsiooni väärtuste positiivsele korrelatsioonile tulemuslikkuse ja toimimisega (Sorensen 2002), on näiteks Meglino ja Ravlin (1998, viidatud Järvensivu 2007: 32 vahendusel) oma uurimuses leidnud, et vaatamata seotusele erinevate organisatsiooniliste elementidega võivad olla organisatsioonis jagatud ka ellujäämise või konkurentsieelise loomise mõttes mitte kriitilise tähtsusega väärtused. Seetõttu ei kaasne alati jagatud väärtustega soovitud tulemuslikkust.

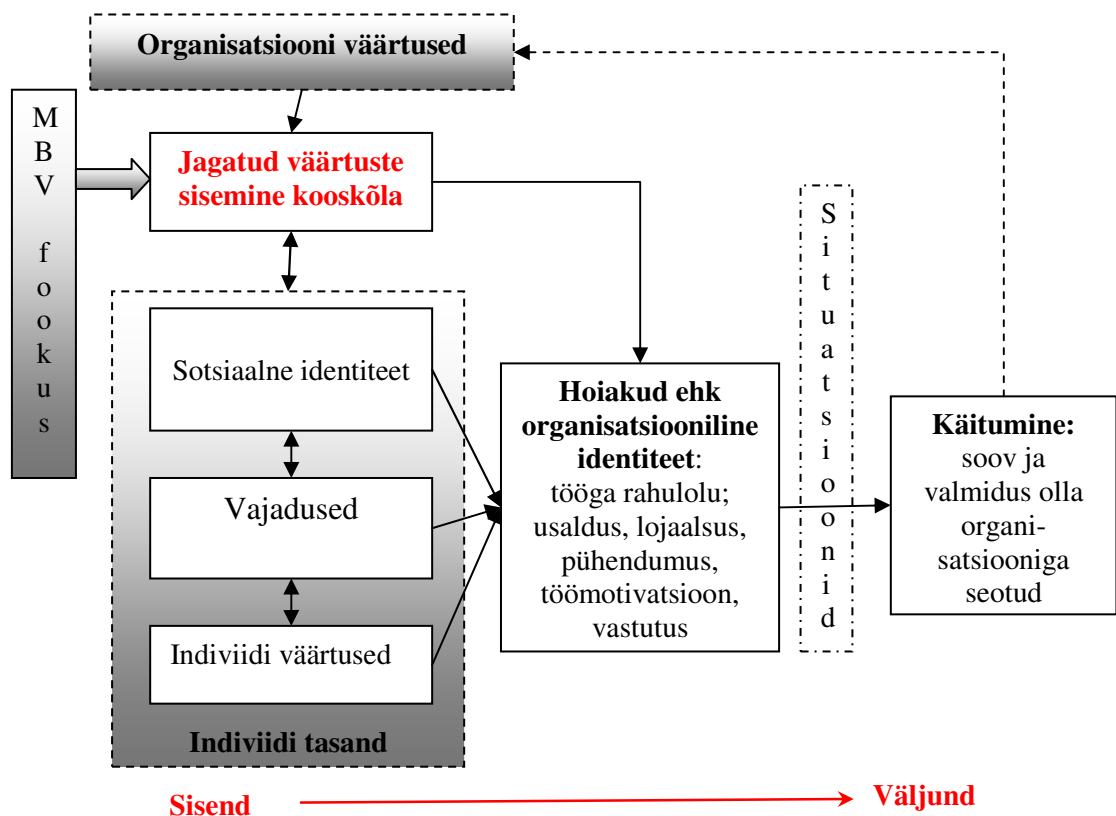
Seega analüüsid väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni, kasutatakse käesolevas uurimuses läbivat mõistet „organisatsiooni väärtused“ ja defineeritakse need Roe ja Ester´ile (1999: 3) tuginedes kui „püsivad arusaamad, mille alusel hinnatakse tegevusi ja tulemusi“. MBV kontekstis on toodud definitsioon sobiv, kuna:

1. On rakendatav erinevatel tasanditel (indiviidi, grupi, rahvuse, organisatsiooni).
2. Eristab vahendeid (tegevusi) ja tulemusi.
3. Väärtused ei dikteeri alati valikuid ja tegevusi, vaid on viimaste aluseks (Järvensivu 2007: 29).
4. Toodud definitsioon hõlmab nii lõpp- kui ka tugiväärtuseid.
5. Tegelikud organisatsiooni väärtused võivad olla selle liikmete poolt teadvustamata, kuid võivad ka olla organisatsioonis teadvustatud ja muudetud nähtavaks (Schein 1983). Definitsioon katab nii teadvustatud kui teadvustamata väärtusi, mis võivad olla organisatsioonis nii tugeva või vähese toetusega.

MBV kontseptsiooni juures on eelkõige oluline, et väärtused oleksid sisemiselt kooskõlalised – kuivõrd on järgitud printsiipe, mis teevad formuleeritud väärtustest tõhusa juhtimisvahendi. Näiteks Järvensivu (2009: 31) on defineerinud organisatsiooni

väärtuste sisemist kooskõla (ingl. keeles *value congruence*) kui väärtuste jagamise astet organisatsiooni liikmete poolt. Uurimustöö autor defineeriks väärtuste sisemist kooskõla järgnevalt: „formuleeritud väärtuste ühilduvus organisatsioonikultuuris sisalduvate väärtustasanditega“. Toodud definitsioon on sobilik, kuna arvestab organisatsioonikultuuri mõistega. ’

Uurimaks indiviidi väärtusi väärtuspõhise juhtimise kontseptsioonis on fookuses indiviidi ja organisatsiooni väärtuste ühilduvus, mille indikaatoriks saab lugeda just väärtuste kooskõla. Järgnevalt toob autor välja joonisel 5 vastavad teoreetilised lähtekohad.



Joonis 5. Indiviidi väärtuste seosed organisatsiooni väärtustega ja MBVga (autori koostatud tuginedes Westerman, Cyr 2004; Meglino, Ravlin 2008; Järvensivu 2007).

Käesoleva uurimuse kontekstis on indiviidi tasandilt tulenev MBV fookus just väärtuste sisemisel kooskõlal, mis seob organisatsiooni ja indiviidi tasandid. Indiviidi väärtused mõjutavad hoiakuid, esiteks otseselt ning teiseks läbi organisatsiooni

väärtustega kooskõlalise määra (Järvensivu 2007: 34). Seega võib väita, et organisatsiooni väärtuste näol on justkui tegemist psühholoogilise kasuga indiviidi jaoks, läbi mille kujuneb sotsiaalne identiteet ja realiseeritakse vajadused. Seos organisatsiooni väärtuste ja tuleneva käitumise vahel on kahesuunaline: väärtused mõjutavad ja on ise mõjutatud käitumispraktikatest (*Ibid.* 2007: 34). Seega ühelt poolt indiviid toetub oma väärtustele, et teha valikuid, teisalt aga organisatsioon kasutab väärtusi, et luua organisatsioonikultuuri, mis määraks ja säilitaks töötajate sobivaid arusaamiste ja käitumiste norme. Toodud seoseid kinnitab ka Posner *et al* (1985: 295-303) uurimuse tulemused, kus leiti et jagatud väärtused on positiivses korrelatsioonis:

- 1) isikliku edu tundega ja tuleneva pühendumisega organisatsiooni;
- 2) enesekindlusega, mõistmaks isiklike ja organisatsiooni väärtuste seoseid;
- 3) eetiliste käitumislaidide (standardite) järgimisega;
- 4) tunnetega töö suhtes ja personaalse stressiga;
- 5) organisatsiooni eesmärkidega (eesmärgid on olulised töötajatele, kellele on organisatsiooni väärtused olulised).

Erinevad autorid on pakkunud organisatsioonis eksisteerivate väärtuste dimensioonide kirjeldamiseks erinevaid lahendusi. Autor on teinud eelduse, et jagatud organisatsioonilised väärtused on liikmete subjektiivsed oletused organisatsiooni väärtustest. Arvestades antud uurimistöö indiviidi ja organisatsiooni väärtuste kooskõla aspektidega seonduvat fookust ning juhindudes asjaolust, et MBV on juhtimine organisatsioonikultuuri kaudu, tugineb autor organisatsiooni jagatud väärtuste selgitamisel eelkõige:

1. Hofstede (2001) organisatsioonikultuuri teooriale (*HOC, Hofstede's Organizational Culture*), mis põhineb kolmel väärtuste kogumil – töömõiste olulisus, vajadus turvalisuse järele ning vajadus autoriteedi järele. Nende kolme põhiväärtuse siseselt teeb meetod vahet kuuel faktoril, mis iseloomustavad organisatsioonikultuuri – orienteeritus protsessile vs. tulemustele, orienteeritus töötajale vs. tööle, töö tase on elementaarne vs. professionaalne, avatud vs. suletud süsteem, kontroll on nõrk vs. tugev, valitseb normatiivne vs. pragmaatiline lähenemine (Hofstede *et al.* 1990) Hofstede kultuuri dimensioonide teooria kirjeldab kultuuriruumi mõju ühiskonna liikmete individuaalsetele väärtustele ning seoseid käitumisega ning on suunisteks

leidmaks lähtuvalt O'Reilly käsitlusele ettevõttes aktsepteeritavaid individuaalsete väärtuste tasandeid. Jürgenson (2005) on oma magistriprojekti uurinud kultuuri seoseid organisatsioonikultuuriga ning toonud välja lähtuvalt Hofstede poolt kirjeldatust Eestile iseloomulikud kultuuridimensioonide seosed, mis on ka võetud käesolevas töös aluseks liikudes organisatsiooni tasandilt indiviidi tasandile.

2. Susan Glaseri (1987) välja töötatud organisatsioonikultuuri uuringu meetodikale (*Organizational Culture Survey*, OCS), milles toodi välja kuus faktorit iseloomustamaks organisatsioonikultuuri erinevaid aspekte: meeskonnatöö; töökeskkond ja moraal; informatsiooni liikumine; kaasamine; juhtimine ja järelvalve; koosolekud ja koostöö.
3. Indiviidi väärtuste hindamisel O'Reilly (2001) Organisatsiooni Profiili Mudelist (OCP, *Organizational Profile Model*), mis võimaldab hinnata organisatsioonikultuuri ja indiviidide väärtuste seoseid. Mudel eristab seitset kategooriat: innovatsioon, stabiilsus; orientatsioon inimesele; orientatsioon tulemusele; keskendumine detailidele; orientatsioon meeskonnale; agressiivsus.

Samas kasutab uurimuse autor organisatsiooni juhtimise analüüsiks Soome teadlaste Lainema, Lahdenpää ja Puolakka (2001 viidatud Beljajev 2007 vahendusel) poolt välja töötanud organisatsiooniliste väärtuste hierarhiat. Mudelis jagatakse organisatsioonide põhiväärtused analoogiliselt Maslow vajaduste püramiidiga 5-le eri tasemele. Väärtuste hierarhia kõige alumisel astmel on ellujäämise väärtused. Need tõusevad organisatsioonis esile siis, kui juba ellujäämine ise on muutunud väljakutseks. Selle taseme väärtuste alla kuuluvad näiteks tulemuslikkus, kasumlikkus, omanike rahulolu. Väärtuste püramiidi järgmisel astmel on turvalisuse väärtused ning organisatsioonilistest väärtustest kuuluvad sinna kliendi rahulolu, tegevuse eetilisus jms väärtused, mis tagavad organisatsiooni turvalise tegutsemise. Kolmandale tasemele kuuluvad sotsiaalsed väärtused. Organisatsiooniliste väärtustena tähendab see meeskonnatöö, kommunikatsiooni ning teadmiste jagamise rõhutamist. Kui pidada väärtuste olemasolu tähenduseks inimeste innustamist ja motiveerimist, siis kerkivad esile kaks kõrgemat astet – tunnustus ja eneseteostus. Tunnustus väärtusena (mille alla käivad nt usaldus, töötajate rahulolu) on kindlasti üks tegur, mille tõttu inimesed tahavad end oma töös teostada. Eneseteostamine kui väärtus on aga seotud teatud piiride

ületamisega, mingi uue taseme saavutamise (väärtused nagu õppimine, loovus). Need kahe kõrgema taseme väärtused on organisatsiooni arengu seisukohalt olulisimad. Väärtuste hierarhia autorite hinnangul võib iga organisatsiooni arengutaset hinnata lähtuvalt sellest, millisele tasemele selles hierarhias organisatsiooni põhiväärtused kuuluvad.

Käesolevas peatükis keskenduti organisatsiooni väärtuste definitsioonile ning viimase sobivusele MBV kontseptsiooni. On jõutud järeldustele, et mitte ainult inimesed ei ole võimelised moodustama väärtuseid, vaid väärtuste teooriat on võimalik kanda palju laiematele tasanditele (näiteks ühiskond, organisatsioon, meeskond jne), mis koosneb inimestest. MBV teooria kontekstis peaks organisatsiooni väärtuste definitsiooni analüüsimisel silmas pidama, et on erinevat tüüpi individuaalseid väärtuseid (lõpp- ja tugiväärtused). Samas on MBV protsessi juures oluline arvestada, kas erinevad väärtused on organisatsiooni liikmete poolt teadvustatud või teadvustamata, tugeva või nõrga toetusega, kuna väärtused ja käitumine organisatsioonis ei pruugi alati olla kooskõlas. Kokkuvõtlikult peaks organisatsioonis eksisteerima nn. väärtuste süsteem (ingl. keeles *value system*), mis näitab üldist suhete mudelit teatud väärtuste kogumikus (Mattila 2007).

2. ORGANISATSIOONIKULTUURI JA VÄÄRTUSDIMENSIOONIDE ASPEKTID AS STRANDIS

2.1 Organisatsiooni lühitutvustus, uuringumetoodika ja - protsess

Strand SPA & Konverentsihotell on Pärnu linna üks suuremaid majutusasutusi. Vastavalt teenuste kvaliteedile, on hotellile omistatud ka neli kvaliteedijärku ehk täрни. Peamiselt tegeleb hotell ürituste korraldamise ja konverentsiteenuste pakkumisega, lisaks asub hotellis ka spaa, *wellness*-keskus, minigolf, restoran ning ööklubi. Majutuse kõrval on väga oluliseks konverentsi täisteenuste pakkumine. Teiste Pärnus konverentsiteenust pakutavate ettevõtete ees on Strandil oluline eelis, sest kõige tähtsamad vajadused konverentsi- või ürituse korraldamisel saab rahuldada kasutades hotellis olevaid teenuseid ja tooteid. Hotellis on võimalik pakkuda majutust, toitlustust, meelelahutust ning saalide kasutamist ühes majas.

Ettevõtte tegutsemisfilosoofiaks e. missiooniks on - me oleme ürituste korraldamise äris ja meie eesmärk on aidata kliendil saavutada oma üritusele püstitatud eesmärk. Visiooniks on alla kliendile eelistatuid koostööpartner ürituste korraldamisel Eestis, mille järgi on ettevõtte suunatud peamiselt konverentsi- ja äriklientidele.

Uuritava ettevõtte täna kehtivad põhiväärtused on formuleeritud aastal 2008 ning nendeks on usaldusväärsus, stabiilsus, hoolivus, pühenduvus, professionaalsus. Väärtuste formuleerimise protsessi töötajaid ja omanikku ei kaasatud, otsus sündis tookordse juhtkonna ajurünnaku tulemusel. Tabelis 1 on ära toodud formuleeritud põhiväärtuste tähendused organisatsioonilises mõttes, st. need on juhtkonna selgitused väärtuste tähendusest.

Tabel 1. AS Strand formuleeritud väärtuste tähendused (autori koostatud, tuginedes ettevõtte strategiadokumentidele)

Väärtus	Tähendus
Usaldusväarsus	<ul style="list-style-type: none"> • Täidan antud lubadused • Viin end kurssi kõikide toodetega ja hoolitsen oma pädevuse eest • Märkan klienti ja pakun abi • Olen aktiivne klienti soovide ja vajaduste lahendamisel • Täpsus
Stabiilsus	<ul style="list-style-type: none"> • Ühtlaselt kõrge kvaliteediga tooted ja teenused • Oma töös lähtun organisatsioonisiselt kokkulepitud tavadest • Olen klienti jaoks alati olemas • Pakun klientidele sobivaid võimalusi ja aitan otsustada • Annan klientidele ennetavaid teateid
Hoolivus	<ul style="list-style-type: none"> • Mõistan klienti ja kolleegi. • Pakun abi ja julgen seda ka ise küsida • Väljendan rõõmu klienti tuleku üle. Tervitan klienti naeratades • Küsin tagasisidet • Hoolitsen puhtuse ja korra eest oma töökohal ja kogu hotellis • Kätesaadavus • Märkan, mis minu ümber toimub ja reageerin sellele
Pühendumus	<ul style="list-style-type: none"> • Mul on alati heameel, et klient meie hotelli külastab • Ma olen alati otsekohe valmis klienti teenindama ja abistama • Ma tunnustan ja väärtustan klienti
Professionaalsus	<ul style="list-style-type: none"> • Naudin oma tööd, teen seda rõõmuga • Olen huvitatud enesearengust ja tegelen sellega

Uuritava ettevõtte keskastme juhina on autor seisukohal, et arvestades ettevõtte eripärast tulenevat taustsüsteemi ning Eesti majandussituatsiooni ja konkurentsitingimusi, peaks keskendumine edasise kasvu tagamiseks organisatsioonisisestele ressursside leidmisele ja paremale ära kasutamisele. Pühendumist ja investeringuid inimestesse ning teatud väärtustele võib pidada üheks selliseks organisatsioonisiseks ressursiks, mis täiendab organisatsioonikultuuris sisalduvaid formaalseid reegleid ja norme ning väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni raamistiku rakendamine annab selleks võimaluse. Indikatsiooni teatud praktikate muutmise vajalikkusest annab asjaolu, et sageli toimitakse ettevõtte igapäevatöös teisiti, kui formuleeritud väärtused eeldaks. Majanduslikus mõttes on ettevõtte tulemused omanikule rahuldavad, kuid peamine küsimus seisneb konkurentsipositsiooni säilitamises ja edasises arengus.

Samuti on ettevõtte tegevjuht avaldanud lootust, et käesoleva töö tulemusena formuleeritakse uued põhiväärtused, mida saaks kasutusele võtta ja mis toimiksid

kombinatsioonis vastavate praktikate rakendamisega juhtimisinstrumentina. Täna kehtivad väärtused võiksid iseloomustada küll edukat ettevõtet, kuid kuidas oleks võimalik formuleeritud väärtused rakendada reaalselt igapäevases tööprotsessis või suurendada viimaste kohesiivsust? Ühtlasi tunnetab autor organisatsiooni liikmena kaastöötajate rahulolematust juhtimispraktikatega – uuring annab võimaluse süveneda rahulolematuse ulatusse ja põhjustesse. Organisatsiooni senises tegevuspraktikas ei ole teostatud üldisi rahuloluuuringuid, mis annaksid võimaluse väärtuste kaudu seostada indiviidi ja ettevõtte kohati konkureerivaid vajadusi või regulaarse teostamise korral anda indikatsiooni näiteks juhtimise edukusest või organisatsioonikultuuri tugevusest.

Sellest tulenevalt on bakalaureusetöö eesmärgiks välja tuua väärtuspõhise juhtimise rakendamise vajalikkus ja kaasnevad võimalikud kasutegurid organisatsioonikultuuri kujundamisel AS Strand näitel. Eesmärgist tulenevalt seatakse üleandeks anda teoreetiline ülevaade väärtuspõhise juhtimise kontseptsioonist ning seostest organisatsioonikultuuri kujundamisel, analüüsida organisatsioonikultuuri teoreetilist raamistikku ning avada organisatsiooni ja indiviidi tasandi väärtustest tulenevad teoreetilised aspektid, millele peaks väärtuste formuleerimisel sisemise kooskõla saavutamiseks tähelepanu pöörama.

Selleks viiakse Strand AS-i töötajate seas läbi küsitlus ja teostatakse tulemuste analüüs. Küsitluse põhitähelepanu on kultuuri nähtavate ja objektiivsete elementide mõõtmisel läbi käitumuslike normide, juhtimispraktikate, väärtuste ja tehiskeskkonna ning eesmärk on selgitada hetkeseis ehk nn nullnivoo, milleks antud töö kontekstis on töötajate rahulolu organisatsioonikultuuri aspektide (töökorraldus, meeskond, töökeskkond, ettevõtte sisekeskkond ja juhtkond) ning tunnetuslikku taju väärtus-eelistuste suhtes.

Kuna organisatsioonikultuuri käsitlemisel lähtub autor eelkõige ratsionaalsest perspektiivist, siis võimaldavad küsitluse tulemused hinnata kultuuri suundumust, mõjusust, tugevust ning väärtuste sisemist kooskõla. Uurimustulemuste põhjal esitatakse töös uued formuleeritud põhiväärtused, väärtuspõhise juhtimise rakendamisega kaasnevad kasutegurid organisatsioonikultuuri kujundamisel ning ettepanekud väärtuspõhiste juhtimispraktikatele esialgse tegevusplaani näol.

Kontseptuaalne raamistik käesoleva töö käigus läbiviidava empiirilise uurimuse tulemuste kirjeldamiseks on esitatud lk. 18 (joonis 4), mis selgitab väärtuspõhise juhtimise rakendamisel läbi väärtuste juhtimise protsessi kujuneva tugeva organisatsioonikultuuriga saavutatavaid tulemusi. Autor kasutab tagurpidist loogikat - see tähendab, et liigutakse tagajärgedelt põhjustele, mis annab võimaluse selgitada, mida oleks vaja muuta põhjustes saavutamaks soovitud tugevat organisatsioonikultuuri ja omakorda vastavalt ettevõtte strateegilistes plaanides kirjeldatud tulemusi. Tulemuste esitamisel keskendutakse seega eelkõige sisemiselt kooskõlaliste väärtuste selgitamisele ja formuleerimisele ning kaasnevatele kasuteguritele organisatsioonikultuuri kujundamisel.

Metoodika organisatsiooni väärtuste uurimiseks on mitmekesine ja sõltub nii konkreetsest uurimiseesmärgist, kui ka sellest, kas uurimisobjektiks on väärtuste nähtav tasand või peidetud ja teadvustamata tasand (Jaakson 2009: 9). Väärtuspõhist juhtimist kogu protsessi ulatuses ainult nähtava tasandi väärtuste abil analüüsida ei saa, sest väärtustega kõrvuti tuleb uurida ka organisatsiooni tegelikku toimimist (*Ibid.* 2009: 9). Organisatsioonikultuuri mõõtmisel eelistatakse traditsiooniliselt kvalitatiivseid meetodeid (intervjuu, vaatlus) kvantitatiivsetele. Samas annab kvantitatiivne lähenemine objektiivsema aluse andmete edasiseks võrdluseks ja analüüsiks.

Näiteks on kvantitatiivse meetodina Eestis laialdaselt kasutusel organisatsioonikultuuri kahefaktoriline küsimustik (OKKÜ), mille tulemused avalduvad organisatsioonikultuuri orientatsioonidena (Vadi *et al.* 2002). Samas indiviidide personaalsed eelistused ja vaated ei pruugi kokku minna sellega, millised väärtused ja normid on (organisatsiooni)kultuuri tasandil laiemalt aktsepteeritud ning millest üldiselt lähtutakse (Fischer 2006, viidatud Karma 2009: 38 vahendusel) ning seepärast ei ole nende kasutamine organisatsiooni laiema konteksti mõtestamisel käesoleva empiirilise uurimuse eesmärgi raames otstarbekas.

Väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni rakendamisega saavutatavate organisatsioonikultuuri kujundamisega kaasnevate kasutegurite hindamiseks on ühelt poolt vajalik kaardistada hetkeolukord ettevõttes, teisalt selgitada kitsaskohad, ja töötajate ootused teatud organisatsioonikultuuri aspektide osas ehk oluline on uurida

organisatsioonikultuuri tasandit ja väärtuseid eraldi. Selleks kasutatakse kvantitatiivset uuringumeetodit anonüümse ankeetküsitluse vormis.

Ankeetküsitlus tugineb rahulolu ning formuleeritud väärtuste hindamisel ja koosneb kahest osast. Autor on küsimustiku esimese osa koostamisel tuginenud Susan Glaseri organisatsioonikultuuri uuringu teoreetilisele raamistikule ja vastavalt sellele kohandanud erinevates Eesti suurettevõtetes laialdaselt kasutusel olevat töörahulolu küsimustikku. Kasutatakse normatiivset meetodit, paludes töötajal hinnata töökorraldust, meeskonda, töökeskkonda, ettevõtte sisekeskkonda, juhtkonda ning üldist rahulolu. Normatiivsel uuringumeetodil on taju selgitamisel mitmeid eeliseid, kuna selliselt on võimalik saada igale väitele individuaalse, teistest väidetest sõltumatu hinnangu, mis omakorda annab võimaluse absoluutseks võrdluseks ning viia läbi statistilist analüüsi (Meglino, Ravlin 1998: 359).

Ühtlasi tingituna asjaolust, et uuring viidi läbi organisatsioonis, kus töötavad väga erineva kogemuste ja haridustasemega inimesed, oli oluline koostada küsimustik selliselt, mis võimaldaks saada asjakohaseid ja võrreldavaid tulemusi. Just toodud kaalutlusel kasutas autor küsitluse esimeses osas *Likerti* tüüpi 5-astmelist skaalat (1-kindlasti ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- neutraalne, 4- pigem nõus, 5 – kindlasti olen nõus), mis eeldusena võimaldab adekvaatselt analüüsida suundi ja hinnanguid.

Küsitluse teises osas uurib autor ipsatiivset hinnangumeetodit kasutades töötajate taju organisatsiooni väärtustest, teadmisi ettevõtte formuleeritud põhiväärtustest, viimaste kasutamist töösituatsioonides ja tähenduse individuaalset taju. Töötajalt küsitakse, mida tähtsustatakse tema arvates selles organisatsioonis üldiselt ning mida tähtsustab igapäevases töös tema otsene juht - selline ettekujutus ühelt poolt nende endi väärtustest ja teiselt poolt individuaalne hinnang organisatsioonis levivatest väärtustest on autori hinnangul oluline taust edasisteks tegevuseks.

Teise osa väärtuste uurimisel on autor koostanud väärtuste dimensioonide raamistiku (vt. tabel 2), kus lähtutakse Hofstede kultuuri dimensioonide ning O'Reilly ja Chatman'i (1996) poolt välja töötatud organisatsioonikultuuri profiilide (OCP- *Organisational Culture Profile*) teoreetilistest käsitlustest, mida on omavahel kombineeritud ja vastavalt organisatsiooni eripära arvestades korrigeeritud (tuginedes

autori isiklikule kogemusele ettevõtte juhtkonnas). Väärtuste dimensiooni on lülitatud ka organisatsiooni formuleeritud väärtused (professionaalsus, pühendumus, hoolivus, stabiilsus ja usaldusväarsus), kuna väärtuste uurimisel soovib autor teada, kas töötajad tajuvad viimaseid kehtivatena. Ka on autor seisukohal, et teenindusettevõtteks peaks uuringus käsitletavasse väärtuste dimensiooni lülitama kindlasti ka kliendikesksuse.

Tabel 2. Küsitluseks välja valitud väärtuste dimensioonid (autori koostatud tuginedes O'Reilly *et al* (1991) ja Hofstede (2001) käsitlustele)

Organisatsiooni kultuuri dimensioon (Hofstede käsitlus)	Väärtuse indiviidi dimensioon. (O'Reilly käsitlus)	Formuleeritud põhiväärtused (Autori käsitlus)
Individualism	Inimesele orienteeritus	Vastavalt uuringule
Kollektivism	Pühendumus	
	Usaldusväarsus	
	Töötajate areng	
	Meeskonnale orienteeritus	
Võimukauguse indeks	Kontroll	
	Kliendikesksus	
	Avatus	
Ebakindluse indeks	Innovaatilisus	
	Töötajate areng	
Maskuliinsus	Professionaalsus	
	Tasule orienteeritus	
	Tulemusele orienteeritus	
Feminiinsus	Hoolivus	
	Eetilisus	

Autor on teinud eelduse, et jagatud organisatsioonilised väärtused on liikmete kattuvad subjektiivsed oletused organisatsiooni väärtustest. Schein (1983) on kriitiline selliselt koostatud küsimustike suhtes, kuna ei too esile kõiki tegelikke organisatsioonilisi väärtusi vaid võivad peegeldada pigem uuringu koostaja väärtusi. Siiski on autor veendumusel, et käesolevas uurimuses on selline väärtuste dimensioonide esitamine sobiv, kuna on arvestatud kultuuriruumi dimensioone ja organisatsiooni konteksti ning uuringu tulemus peaks pigem näitama töötajate rahulolu organisatsiooni töökorraldusega ning võimalikke eelistatud suundi väärtuste osas, mis võimaldaks avada organisatsioonis edasise diskussiooni väärtuste ja organisatsioonikultuuri osas.

Küsitluse teises osas kasutas autor vaatamata piiratud statistilise analüüsi teostamise võimalikkusele ipsatiivset uuringumeetodit, tulenevalt just väärtuste laiemast

kontseptsioonist. See tähendab, et oma olemuselt on väärtused alateadlikud ja vastav käitumine automaatne ja sageli teadvustamata. Selle tulemusena peaks sobilik hindamissüsteem sisaldama valikuid (Meglino, Ravlin 1998: 360), milleks ipsatiivne meetod võimaluse annab, peegeldades indiviidi isiklikke eelistusi. Veelgi enam, kuna väärtused moodustavad vastavalt indiviidi tajutud olulisusele hierarhilise süsteemi, siis ipsatiivse meetodi käigus ette antud väärtuste järjestamine võimaldab eeldatavalt dubleerida indiviidi kognitiivset väärtuste taju. Valitud meetodi kasuks räägib ka asjaolu, et tihti on kasutatud väärtuste selgitamisel intervjuusid või avatud küsimusi, mis aga ei võimalda saada üheselt mõistetavaid ja süsteemseks tervikuks koondatavaid vastuseid.

Ankeetküsitlus viidi läbi ajavahemikul 25.02.2013 - 10.03.2013. Sel ajal töötas ettevõttes ca. 100 inimest. 15 töötajat viibisid küsitluse perioodil haiguste ja puhkuste tõttu töölt eemal, 10 töötajat olid suhteliselt uued organisatsiooni liikmed ning tulenevalt küsitluse iseloomust valimisse ei kaasatud. Küsimustik jagati 70 töötajale, tagastati 57 küsimustikku. Seega vastanute protsent on 82%, töötajate koguarvust moodustab see 57%. Küsitlus viidi läbi kõigi struktuuritasemete töötajate seas. Vastamine oli anonüümne. Küsimustikku ei ole kaasatud sotsio-demograafilisi näitajaid, nagu sugu, vanus, haridustase, perekonnaseis, laste arv jne või osakonda/ametipositsiooni ettevõttes. Töö autor on seisukohal, et olles ise ettevõtte keskastme juht, siis oleks see oluliselt vähendanud valimi suurust ja mõjutanud ka vastuste kvaliteeti (tulemi objektiivsust), seades kahtluse alla personali nägemuse küsimustiku anonüümsusest.

Kogutud andmete kvantitatiivne analüüs teostati matemaatilise statistika meetoditega, milleks kasutati statistikaprogrammi *Microsoft SPSS*.

2.2 Organisatsioonikultuuri aspektide ja väärtuste analüüs

Organisatsioonikultuur on emotsionaalne nähtus ning ta on oma olemuselt subjektiivne. Rahulolu tuleneb organisatsioonikultuuri baasiliste arusaamade (mitteteadvustunud taju, mõtted ja tunded) tasandilt ning on tugeva kultuuri üheks eelduseks. Organisatsiooni liikmeskond võib tajuda oma kultuuri erinevalt, kusjuures rahulolu erinevate organisatsioonikultuuri aspektidega võivad mõjutada nii sotsiaal-demograafilised tunnused (vanus, sugu, haridus jne) kui ka inimese positsioon organisatsioonis (ametikoht) ja töö spetsiifika (osakond, milles inimene töötab). Kuna AS Strand on küllaltki suur organisatsioon, siis võib eeldada erinevat kultuuritaju, millele viitab ka küsimustiku esimeses osas olnud väidetele antud keskmiste hinnangute küllaltki suur varieeruvus. Järgnevalt analüüsitakse, milliste tunnuste lõikes tulevad esile erinevused organisatsioonikultuuri tajumises (vastavad tulemused kõikide väidete lõikes esitatud lisas 2) ning vastavalt rahulolule hinnatakse organisatsioonikultuuri tugevust.

Keskmiised hinnangud näitavad, kui iseloomulikud on vastaja hinnangul konkreetsed väited antud organisatsiooni puhul ning standarthälve näitab seda, kui erinevaid hinnanguid antud väitele anti. Üksikutele väidetele antud vastuste kõrgeimad hinnangud on toodud tabelis 3 ning madalaimad tabelis 4.

Tabel 3. Kõrgeima hinnanguga väited (autori koostatud)

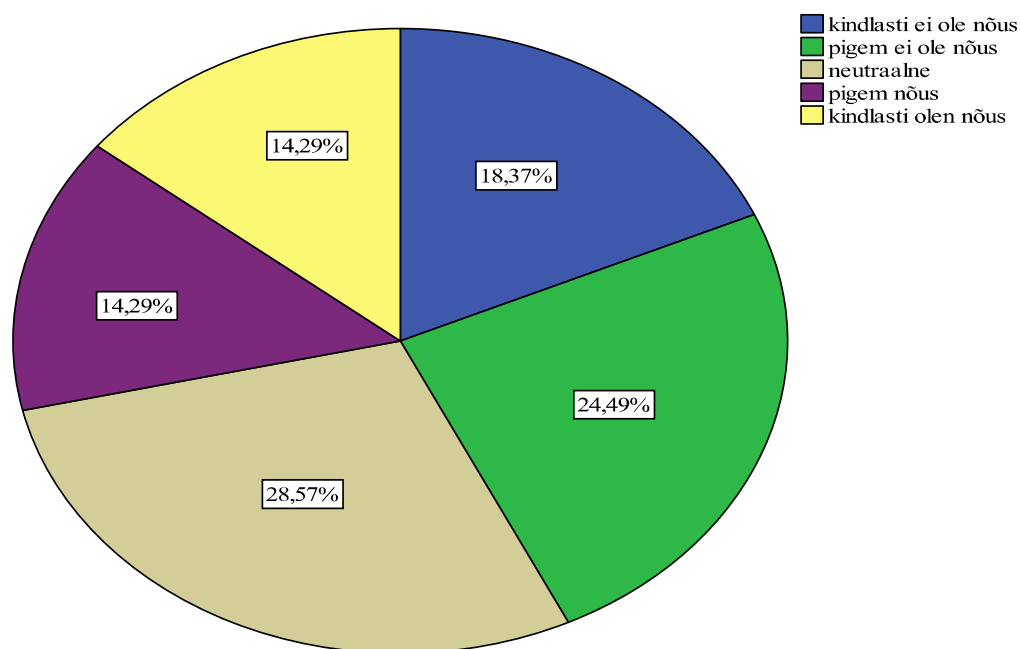
Väide	Keskm	Hälve (SD)
Mulle meeldib minu töö	4,29	,816
Ma tean, millised on meie osakonna eesmärgid	4,10	,918
M minu tööle seatud eesmärgid on mulle teada ja saavutatavad	4,10	,895
Olulistes küsimustes on osakonna juht alati valmis piisavaid selgitusi jagama	4,08	,975
Mulle antavad töökorraldused on selged	4,00	,979

Oluline on siinkohal pöörata tähelepanu ka asjaoludele, et antud hinnangutes valitseb küllaltki suur üksmeel ning toodud kõrge hinnanguga väidetest tervelt neli on seotud formaalse kommunikatsiooni ja informatsiooni liikumisega. Positiivne on ka asjaolu, et üksmeelselt on töötajad rahul oma ametipositsiooniga.

Tabel 4. Madalaima hinnanguga väited (autori koostatud)

Väide	Keskm	Hälve (SD)
Juhtkond soodustab koostööd ja tekitab meeskonnatunnet	2,96	1,190
Juhtkond märkab ja kiidab, kui olen midagi hästi teinud	2,96	1,190
Ettevõtte näitab oma töötajate suhtes üles hoolivust	2,96	,935
Soovitan ka oma sõpradel-tuttavatel Strandi tööle tulla	2,82	1,167
Näen ennast ka kahe aasta pärast Strandis töötamas	2,82	1,302

Madalaimate hinnangute juures võib märgata just hoolivuse, märkamise ja kiituse puudumist, mida on töötajad seostanud eelkõige juhtkonnaga. Ka ei soovita organisatsiooni liikmed oma sõpradel-tuttavatel Strandi tööle tulla, mis viitab pigem negatiivsele sisekliimale. Samuti on antud väidete puhul ka töötajate erimeelsused suuremad, mida võib järeltada tunduvalt kõrgematest standarthälvetest. Kuna väärtuspõhine juhtimine lähtub perspektiivist, mille kohaselt organisatsioonikultuur on otseselt seotud organisatsiooni juhtimisega, siis on autor veendumusel, et madalates hinnangutest juhtkonnale võib järeltada, et ettevõttes on organisatsioonikultuur pigem nõrk ning töötajad on loonud oma subkultuurid, millest käitumisel juhinduda. Siinkohal peab autor vajalikuks arvamuse kinnitamiseks tuua esile ka asjaolu, et vastakaid arvamusi saab tähendada väitele „Näen ennast ka kahe aasta pärast Strandis töötamas“ (vt joonis 6).



Joonis 6. Näen ennast ka kehe aasta pärast Strandis töötamas vastuste esinemissagedus (autori koostatud).

Ka näiteks O'Reilly ja Chatman (1996) on oma uurimuses tõestanud, et töötajate kavatsus ettevõttest lahkuda võimaldab hinnata kasumlikkust ja töö efektiivsust ning töötajate rahulolu annab ühtlasi ka indikatsiooni organisatsioonikultuuri tugevusest. Seega on suur lahkumiskavatsustega töötajate protsent koostöös rahulolematusega juhtimise suunas tõestuseks madalast töö efektiivsusest, pühendumusest ja kokkuvõtvalt loob eeldused nõrgale organisatsioonikultuurile. Toodu kinnituseks on ka ettevõtte alla ootuste majandustulemused ning klientide tagasiside, mis ei ole alati suurepärase.

Oleks olnud hea lülitada küsitlusse ka võimaluse selgitada vastaja positsiooni või töö spetsiifikat, et aru saada vastavatest seostest läbi korrelatsioonanalüüsi. Siiski hinnates keskmist ja vastavat standardhälvet võiks väita, et kõrge ja madala hinnangu andnud töötajad jagunesid keskel läbi pooleks ning on muret tekitav, et nii suur protsent vastanutest ei näe end pigem kahe aasta pärast organisatsioonis töötamas. Veelgi enam - inimesi, kes näevad end kindlasti või pigem kahe aasta pärast ettevõttes töötamas on vaid 29%. Seega kokkuvõtlikult võiks madalaimate ja kõrgeimate hinnangute järgi järeldada, et vaatamata toimivatele formaalsetele reeglitele tunneb personal puudust

inimlikust hoolivusest ja märkamisest ning tulemuseks on pigem madal pühendumus organisatsioonile ning eelduslikult ka väärtuste sisemine kooskõla on väike.

Küsimustiku esimese osa väited olid koostatud sektsioonidena, mis lähtuvalt Hofstede organisatsioonikultuuri teooriale (HOC) ning Susan Glaseri välja töötatud organisatsioonikultuuri uuringu metoodikale (OCS) olid vastavalt töökorraldus (küsimused 1-7), meeskond (küsimused 8-11), töökeskkond (küsimused 12-14), sisekeskkond sh. kommunikatsioon (küsimused 15-21), juhtkond (küsimused 23-31) ja rahulolu (küsimused 34-42). Toodud aspektidega kokkuvõtlikud rahulolu keskmised näitajad on toodud tabelis 5.

Tabel 5. Rahulolu üldistatud organisatsioonikultuuri aspektidega (autori koostatud)

Organisatsioonikultuuri tasandid (lähtuvalt OCS ja HOC metoodikatest)	Keskm	Hälve	Variatsioon
Töökorraldus	3,783	0,72	0,52
Meeskond	3,6582	0,71	0,50
Töökeskkond	3,5238	0,84	0,70
Sisekeskkond (sh. kommunikatsioon)	3,6414	0,71	0,51
Juhtkond	3,1633	0,78	0,61
Rahulolu	3,2898	0,76	0,58

Saadud tulemusi on hinnata mõnevõrra keerulisem, kui üksikutele väidetele antud hinnanguid, kuna vastuste skaala vahemik oli vaid 1 kuni 5 ning seetõttu on keskmised näitajad suhteliselt sarnased. Siiski julgeb autor väita, et tulemused annavad teatud suunised, millest võiks järeldada, et organisatsioonikultuuri kokku lepitud ehk tehiseväärtustega (nähtavad struktuurid ja protsessid) ollakse rahulolevamad, kui organisatsioonikultuuri peidetud tasandiga (sh. rahulolu ja käitumisnormidega seonduv), mis viitab just pingelisele sisekliimale. Seega peaks just tähelepanu pöörama väärtuste sisemisele kooskõlale. Selline tulemus uuritava ettevõtte kontekstis on ka loogiline, kuna stabiilselt pikka aega tegutsenud ettevõtteks on kõik formaalsed reglemendid ettevõttes hästi korraldatud ja paigas, kuid pühendumine inimestele ja teatud väärtustele võimaldaks ettevõttes esile kutsuda soovitud muutuse juhtimises ja anda juurde nn uut hingamist läbi tugeva organisatsioonikultuuri.

Väärtuseid loetakse organisatsioonikultuuri osaks, mis väljendub läbi liikmete eelduste „kuidas asju siin tehakse“ (Mattila 2007: 64). Küsimustiku teise osa eesmärk on

võrrelda formuleeritud väärtusi sellise organisatsioonikultuuris sisalduva tajuga. Ettevõtte väärtuste sõnastamine „on moes“, kuid töö autor püüab jõuda lähemale küsimusele, kuidas viia analüüsitava ettevõtte formuleeritud väärtused kooskõlla tegeliku organisatsioonikultuuriga ning tuua välja vastavad kasutegurid. Järgnevates tabelites 6, 7, 8 ja 9 on toodud küsimustiku teise osa peamiste küsimuste vastuste esinemise osakaalud ja tulenev analüüs.

Tabel 6. Küsimuse „Mida peetakse oluliseks“ vastuste esinemise osakaal (autori koostatud)

Küsimus	Väärtus	Vastused	
		Arv	Protsent
Oluline	kontroll	18	12,7%
	innovaatilisus	3	2,1%
	meeskond	13	9,2%
	tasu (õiglane)	5	3,5%
	tulemus	22	15,5%
	eetilisus	3	2,1%
	avatus	2	1,4%
	kliendid	19	13,4%
	usaldusväärsus	8	5,6%
	stabiilsus	7	4,9%
	hoolivus	2	1,4%
	pühendumus	14	9,9%
	professionaalsus	19	13,4%
	vastamata	7	4,9%
Kokku		142	100,0%

Tabelist 6 on näha, et kokkuvõtlikult tunnetavad töötajad, et organisatsioonis peetakse eelkõige oluliseks kontrolli, tulemust, kliendikesksust, pühendumust ning professionaalsust. Siinkohal peab autor oluliseks rõhutada, et organisatsiooni väärtuste peamiseks edasikandjaks on juhtkond. AS Strand deklareeritud väärtusteks on professionaalsus, pühendumus, hoolivus, stabiilsus ja usaldusväärsus. Vastuoluna tuleb siin esile asjaolu, et töötajad ei taju hoolivust juhtkonnale olulise väärtusena. Samas olles ise organisatsiooni liige ja keskastme juht on autor ülejäänud väärtuste osas pigem veendumusel, et madal hinnanguprotsent ei tähenda automaatselt, et ettevõttes näiteks ei väärtustata eetilisust või ei käituta vastavalt – pigem näitab see, inimesed ei taju antud

väärtust organisatsiooni kontekstis aktuaalsena. Küll aga peaks pöörama tähelepanu asjaolule, et innovaativsus ei ole siinkohal mainitud kordagi ja ometi peaks just innovaativsus tänases keerulises majandusolukorras ja tihedas konkurentsisis olema juhtkonnale oluline väärtus, mis võimaldaks saavutada teatud eelise konkurentide ees. Samuti ei ole kordagi mainitud ka inimestele orienteeritust ja töötajate arengut, mis on oluline konkurentsieelise loomisel ning tänases majandus-situatsioonis ellujäämise eelduseks. Lõplike järelduste tegemiseks oleks siiski ka oluline tabeli 6 tulemusi kombineerida tabelites 7, 8 ja 9 tooduga.

Tabel 7. Küsimuse „Mis on ettevõttes hästi“ vastuste esinemise osakaal (autori koostatud)

Küsimus	Väärtus	Vastused	
		Arv	Protsent
Hästi	kontroll	1	1,2%
	meeskond	21	25,3%
	tasu (õiglane)	3	3,6%
	tulemus	2	2,4%
	eetilisus	2	2,4%
	avatus	2	2,4%
	inimesed	7	8,4%
	kliendid	3	3,6%
	töötajate areng	2	2,4%
	usaldusväarsus	4	4,8%
	stabiilsus	18	21,7%
	hoolivus	4	4,8%
	pühendumus	1	1,2%
	professionaalsus	3	3,6%
vastamata	10	12,0%	
Kokku		83	100,0%

Tabelist 7 järeldub, et inimesed väärtustavad kaastöötajaid ning tajuvad, et organisatsioon pakub neile stabiilsust. Töö autorile tundub see loogiline, kuna osakondade töötajad toetavad üksteist ning saavad hästi läbi, samuti sujub osakondade sees koostöö hästi. Ettevõtte strateegiadokumentidest järeldub, et ka omanik ja juhtkond peavad eelkõige üheks oma tugevuseks stabiilsust tööandjana (ametlik palk ja kindel palgapäev) ning pikaajalise tegevuse eelduseks pigem konservatiivsust investeeringute

ning tegevuste planeerimisel. Samas leiab jällegi kinnitust eelnevalt käsitletud leidnud kitsaskoht seoses innovaativsusel, mida ei mainitud väärtusena ka siinkohal kordagi. Autor on veendunud, et just innovaativsus väärtusena viitaks paindlikule organisatsioonile, kus liikmed saavad teha kiireid otsuseid, et rahuldada klientide ootusi. Autori arvates on kaasaja ettevõtte eduteguriteks majanduskeskkonna muutustest tulenevate muudatuste kiire elluviimine, kohanemine ja ennetamine. Muudatuste elluviimine nõuab töötajatelt ja juhtidelt pidevat koostööd ning innovaativsust uude lahenduste leidmisel. Martins ja Terblanche (2003) on uurinud organisatsioonikultuuri mõju innovatsioonile ja loovusele. Nad väidavad, et organisatsioonikultuuri põhielemendid (väärtused, uskumused ja käitumismustrid) mõjutavad loovust ja innovatsiooni kahel viisil:

- sotsialiseerimisprotsessi kaudu, kus organisatsiooniliikmed õpivad, milline on omavaheline aktsepteeritav käitumine ja normid, kuivõrd loov ja innovaativne käitumine on osa organisatsiooni toimimisest;
- põhiväärtused, eeldused ja uskumused väljenduvad liikmete käitumisvormides ja tegevustes ning peegelduvad struktuuris, poliitikas, praktikas, juhtimises ja protseduurides, mis omakorda mõjutab loovust tööl.

Seega järeldab autor, et tingimata peaks innovaativsusele ja loovusele pöörama suuremat tähelepanu nii formuleeritud väärtuste näol kui ka juhtimises, mis otseselt mõjutab sotsialiseerimisprotsessi.

Tabel 8. Küsimuse „Mida võiks rohkem väärtustada“ vastuste esinemise osakaal (autori koostatud)

Küsimus	Väärtus	Vastused	
		Arv	Protsent
Rohkem väärtustada	kontroll	1	0,7%
	innovaatilisus	9	6,3%
	meeskond	12	8,3%
	tasu (õiglane)	32	22,2%
	tulemus	4	2,8%
	avatus	6	4,2%
	inimesed	17	11,8%
	kliendid	2	1,4%
	töötajate areng	24	16,7%
	usaldusväärsus	9	6,3%
	stabiilsus	6	4,2%
	hoolivus	10	6,9%
	pühendumus	3	2,1%
	professionaalsus	4	2,8%
	vastamata	5	3,5%
Kokku		144	100,0%

Samas on tabelist 8 näha, et töötajad ootavad lisaks suurepärasele meeskonnale ja stabiilsele palgale ka õiglast tasu ning jällegi nagu juba küsitluse esimesest poolest selgus, siis hoolivust ja inimeste väärtustamist ning suuremat panustamist inimeste arengusse (palju oli töötajate poolt ära toodud soovi erinevatele koolitustele). Töö autor näeb koolitusi just investeeringuna inimestesse, mis annab töötajale indikaatori, et nad on organisatsioonile väärtuslikud ja neisse soovitakse panustada. Saadud tulemust kinnitavad ka tabelis 9 toodud vastused küsimusele „Mida peaks muutma“, kus on näha, et töötajad soovivad eelkõige ettevõtte juhtkonna poolset suuremat hoolivust, panustamist inimeste arengusse ning õiglasema tasu maksmist.

Tabel 9. "Mida peaks muutma" vastuste esinemise osakaal (autori koostatud)

Küsimus	Väärtus	Vastused	
		Arv	Protsent
Muutma	innovaatilisus	2	2,3%
	meeskond	4	4,7%
	tasu (õiglane)	26	30,2%
	tulemus	2	2,3%
	eetilisus	3	3,5%
	avatus	1	1,2%
	kliendid	1	1,2%
	töötajate areng	15	17,4%
	usaldusväärsus	2	2,3%
	stabiilsus	2	2,3%
	hoolivus	11	12,8%
	pühendumus	2	2,3%
	professionaalsus	2	2,3%
	vastamata	13	15,1%
Kokku		86	100,0%

Lisaks uurimaks, mida inimesed ise väärtustavad, paluti vastajatel toodud väärtused reastada. Kõige olulisemaks väärtuseks töökeskkonnas osutus meeskond (14,7% vastanutest), usaldusväärsus (12,2% vastanutest) ja õiglase tasu (8,2% vastanutest). Samas 34,7 % (17 inimest) jättis antud küsimusele vastamata, mistõttu ei pruugi tulemus olla statistiliselt oluline. Autor on seisukohal, et võttes arvesse uuringu üldiseid tulemusi, võiks siinkohal eeldada, et tänu vähesele pühendumusele ei viitsi inimesed ettevõttega seonduvasse tihti kaasa mõelda.

Tulles aga formuleeritud väärtuste juurde (professionaalsus, pühendumus, hoolivus, stabiilsus ja usaldusväärsus), siis töötajad üldiselt neid ei teadnud. Tuues viimased välja ja paludes definitsioone, siis anti peaaegu eranditult kõik vastused lähtuvalt sellest „kuidas ettevõtte peaks töötajatesse suhtuma“ ehk siit võiks järeldada, et täna ei tajuta organisatsiooni põhiväärtuseid käitumisjuhistena inimestele endile toimimaks töökeskkonnas klientide või näiteks kaastöötajatega. Pigem oodatakse seoses põhiväärtustega midagi organisatsioonilt ehk tegemist on vaid formaalsusega. Veelgi enam peaks ettevõtte juhtkonda tegema murelikuks asjaolu, et väärtustena on formuleeritud pühendumust, usaldusväärsus ja hoolivust, millest esimest kahte töötajad

küsitluse teises osas eriti aktiivselt ühegi küsimuse vastusena ei maininud ning hoolivus (viimase puudumine) toodi esile pigem olulise puudusena.

Uurimuse empiirilise osa analüüsi peatükis vaatles autor töötajate rahulolu organisatsioonikultuuri aspektidega ja väärtuste taju Strand AS-is. Käesoleva uurimustöö üheks eesmärgiks oli töötada välja ettevõttele uued sisemiselt kooskõlalised põhiväärtused ning tuua välja võimalikud ettepanekud väärtuspõhiste juhtimispraktikatele, mille rakendamisega kaasnevad kasutegurid erinevatele ettevõtte huvigruppidele. Teostatud analüüs annab selleks võimaluse.

2.3 Järeldused ja ettepanekud kujundamaks läbi väärtuspõhise juhtimise tugevat organisatsioonikultuuri

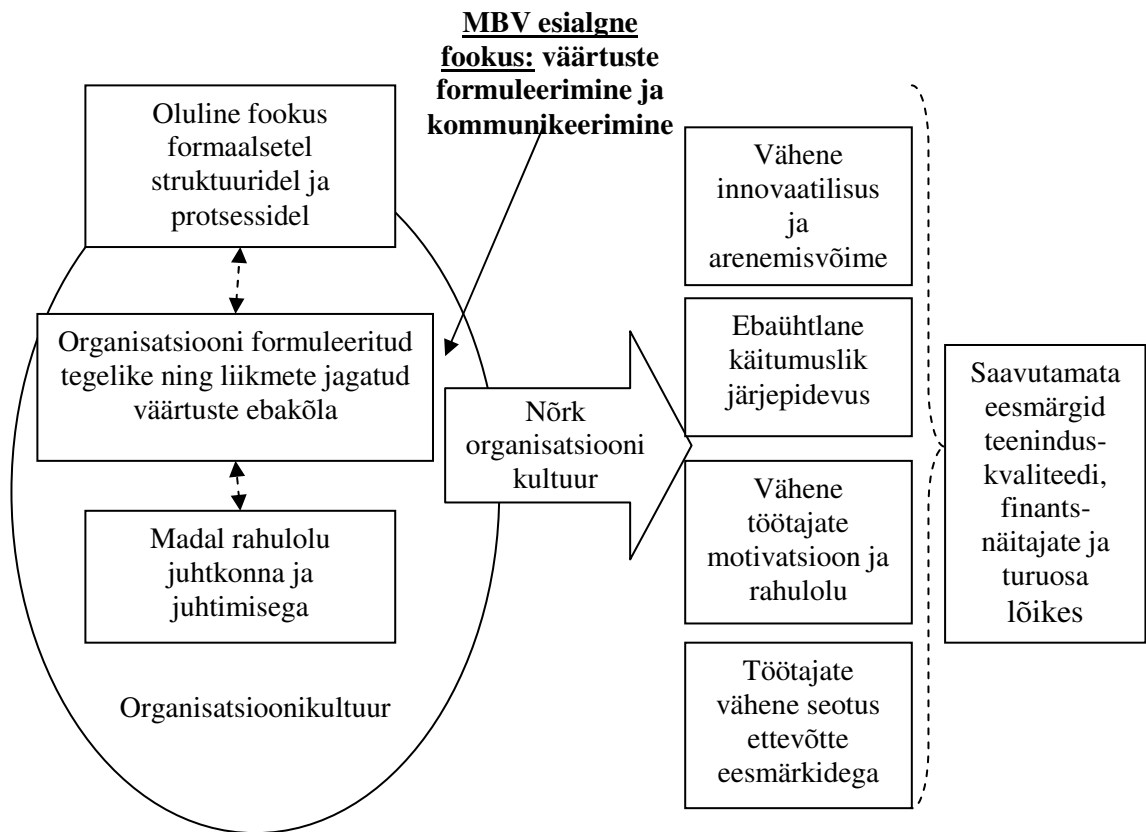
Uuringu tulemused aitavad ettevõtte juhtkonnal mõista, kuidas täna töötajate poolt tajutu on kooskõlas sellega, mida organisatsioonis üldiselt oluliseks peetakse ning kuidas on seda suudetud edasi anda. Samuti annab uuring tagasisidet töötajate rahulolust, mis on seotud erinevate organisatsioonikultuuri aspektidega.

Järgnevalt toob autor analüüsist selgunud olulisemad järeldused:

- töötajad on rahul organisatsioonikultuuris sisalduva formaalse kommunikatsiooni ja informatsiooni liikumisega ehk täpsemalt organisatsioonikultuuri nähtava osaga (nn. tehisväärtused);
- rahulolu organisatsioonikultuuri peidetud tasandiga on madalam, mis viitab nõrgale sisemisele kultuurile;
- nõrgale sisemisele kultuurile viitas ka asjaolu, et ei soovitata sõpradel-tuttavatel ettevõttesse tööle tulla ning inimesi, kes näevad end ise kindlasti või pigem kahe aasta pärast ettevõttes töötamas on vaid 29%;
- nõrga organisatsioonikultuuri tulemuseks on pigem valdavalt madal pühendumine ja vähene motivatsioon;
- kerkisid esile vajakajäämised organisatsioonikultuuris sisalduvate aspektidena hoolivuses ja inimeste märkamises, mis on seotud eelkõige juhtidega. Autor on seisukohal, et just tunnustus väärtusena (mille alla käib ka töötajate rahulolu) on kindlasti üks tegur, mille tõttu inimesed tahavad end oma töös teostada;

- väärtuste sisemise ebakõlana selgus, et ühelt poolt ei vasta täna töötajate poolt tunnetatud organisatsiooni väärtused formuleeritud väärtustele ning teisalt ka ootustele ehk täpsemalt oluliste juhtkonna poolt kommuniqueeritud organisatsiooni väärtustena tajuvad inimesed kontrolli, tulemust, kliendikesksust, pühendumust ja professionaalsust, samas oodates pigem õiglasema tasu, töötajate arengu, inimeste ja hoolivuse väärtustamist (vt joonis 10). Organisatsiooni väärtused on seega pealiskaudsed, mis tähendab et nad on organisatsiooni liikmete seesmise toetuseta. Seetõttu on autor veendunud, et ei saa rääkida jagatud väärtustest, mis on tugeva organisatsioonikultuuri eelduseks;
- formuleeritud väärtused täna ettevõttes juhtimisinstrumendina ei toimi;
- töötajad tajuvad ettevõtte olulise trumbina ja lisandväärtuse loojana stabiilsust ehk Hofstede teoreetilise raamistiku järgi välditakse määramatust (olulisel kohal on ranged reeglid, protseduurid ja tööjaotus). Siinkohal näeb autor probleemina just innovaatsilisuse kui väärtuste vähest aktuaalsust, mis pärsib oluliselt uuenduslikkust ja loovust. Kombinatsioonis vähese panustamisega töötajate arengusse võib see aga pikas perspektiivis ohustada ettevõtte konkurentsipositsiooni.

Autor on analüüsi järeldused märksõnadena kokku võtnud järgneval joonisel 7. Lähtuvalt teoreetilises raamistikus toodud joonisele 4, mis selgitab MBV, väärtuste ja organisatsioonikultuuri seoseid.



Joonis 7. Nõrga organisatsioonikultuuri põhjused ja tagajärjed AS Strandis (autori koostatud).

Autor veendunud, et pikalt tegutsenud ettevõttena on AS Strandi organisatsioonikultuur pigem keskendunud formaalsetele struktuuridele ja protsessidele pakkudes tööandjana peamiselt stabiilsust ja kindlust. Samas tunnevad töötajad puudust inimlikust hoolivusest, juhtide poolsest märkamisest ning tunnustusest, panustamisest inimeste arengusse ning õiglasest tasust. Seega võib uuringust järeldada, et täna on ettevõtte organisatsioonikultuur pigem nõrk ning keskendunud muutuste vältimisele ning formuleeritud väärtused juhtimisinstrumendina ei toimi.

Strand SPA & Konverentsihotelli soovib saada kliendi esimeseks valikuks konverentsi korraldamise kohana Eestis. Selleks, et olla konkurentsivõimeline ja edukas, on vaja oskuslikult ja kiiresti toime tulla väliskeskonnast tulenevate muudatustega. MBV avastatakse ja rakendatakse organisatsioonis tööle tihti just siis, kui seistakse silmitsi

raskete aegadega, mis on tingitud näiteks nõrgast organisatsioonikultuurist, ebapiisavast sisemisest usaldusest või üldisest majandusolukorrast. Sellistes situatsioonides kasutatakse traditsiooniliselt mõningaid MBVle iseloomulikke tegevusi muutuste esile kutsumiseks organisatsioonis, et kohaneda. Seega lähtuvalt uuringu analüüsi tulemustest oleks MBV kontseptsiooni rakendamisel kitsaskohtade likvideerimisel ettevõttes mitmeid kasutegureid, mis on seotud just inimressursiga. Eeldatavalt just organisatsioonikultuur on organisatsiooni tasandi väärtuste peamise edasikandjana võtmetegur edukuse tagamisel. Töö autor on seisukohal, et edukuse dimensioonid kajastuavad ettevõtte eesmärkides. Strand Spa ja Konverentsihotelli 2013 aasta peamine eesmärk numbriliste näitajate kõrval on saavutada Eesti parim teeninduskvaliteet, mida saab teha vaid panustades ka realselt inimestesse.

Ettevõtte formuleeritud põhiväärtused, mis küll võiksid iseloomustada edukat ettevõtet, jäävad inimestele täna tööalaselt kaugeks ning ei toimi juhtimisinstrumendina. Järgnevas tabelis 10 toob autor välja peamised ebakõlad formuleeritud ja tegelike väärtuste vahel.

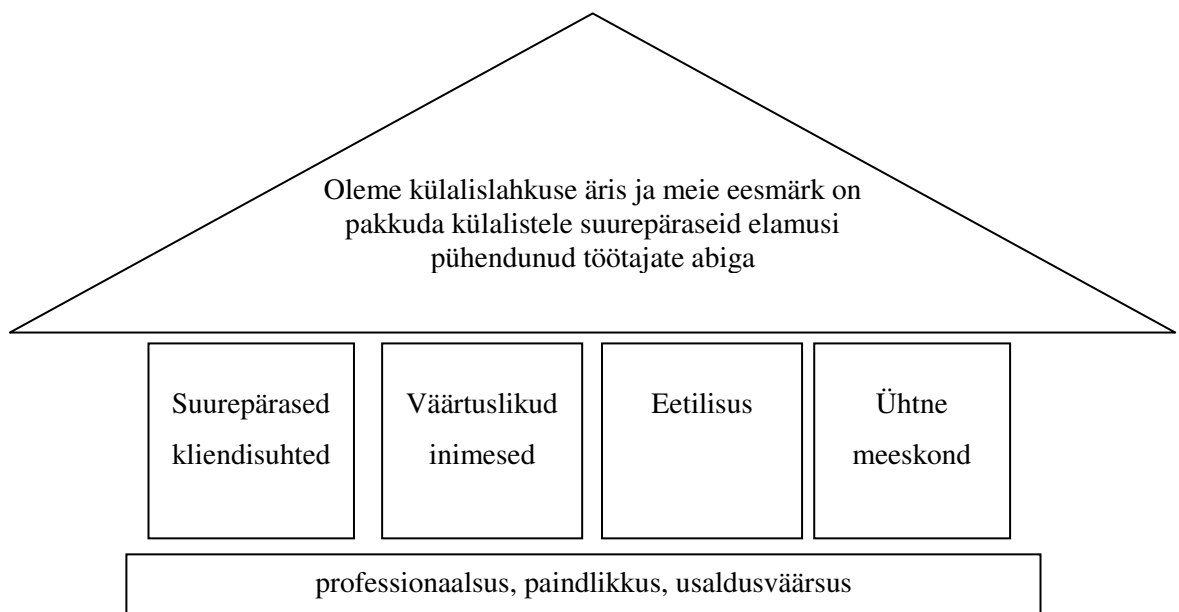
Tabel 10. Ebakõlad AS Strandis formuleeritud, põhi- ja tegelike jagatud väärtuste vahel (autori koostatud)

	Organisatsiooni formuleeritud väärtused	Organisatsiooni kehtivad põhiväärtused	Liikmete jagatud väärtused
Staatuse	Ei kehti käitumisjuhistena	Organisatsiooni liikmete tunnetus juhtkonna väärtuste suhtes	Liikmete ootused formuleeritud väärtustele, autor eeldab et tegemist laialdaselt jagatud väärtustega
Sisu	Usaldusväarsus Stabiilsus Hoolivus Pühendumus Professionaalsus	Kontroll Tulemus Kliedikesksus Pühendumus Professionaalsus	Õiglane tasu Töötajate areng Hoolivus Inimesed Meeskond

Autori arvamuse kohaselt on kindlasti oma roll asjaolul, et ettevõttel on formuleeritud liiga palju üldsõnalisi põhiväärtusi, mida töötajad ei teadvusta käitumise ja valikute alusena. Samuti ei ole abi selgitavatest kommentaaridest, mida on liialt palju ja püüavad reguleerida väga erinevaid valdkondi oluliselt arvestamata ettevõtte sisekliendi (töötaja) vajadustega. Autor peab oluliseks märkida ka, et ebakõla alge võib peituda tänaste

kehtivate põhiväärtuste väheses kommuniqueerimises ning keskendumises pigem igapäevastele praktilistele tegevustele ja viimaste kontrollile. Samuti on autor on seisukohal, et näiteks töösuhte stabiilsusest, kui ühest tulemusliku inimeste juhtimise alusest, tuleb rääkida põhiprintsiibi tasandil ning stabiilsus väärtusena kuulub seega pigem väärtuste hierarhia alumisse osasse ning formuleeritud põhiväärtustes ei peaks kajastuma.

Seega enne uute põhiväärtuse formuleerimist tuleks väga selgelt läbi mõelda, kas ja kuidas on neid võimalik organisatsiooni süsteemides arvesse võtta, millised on need väärtused, mida olemasolevad süsteemid juba toetavad ning kuidas uusi väärtusi efektiivselt kommuniqueerida. Kuna AS Strand on juba 20 aastat tegutsenud ettevõtte, siis on autor veendumusel, et põhiväärtuste formuleerimise asemel on õigem rääkida nende väljaselgitamisest või teadvustamisest, mille aluseks on võetud: empiirilise uuringu tulemused, tänased põhiväärtused, analüüsis ilmnunud kitsaskohad ning töötajate ootused väärtuste osas. Töö autor on seisukohal, et kehtivad põhiväärtused võiks seega ümber formuleerida ning esitada Blanchard ja O'Connori (2004) teoreetilises raamistikus välja pakutud nn väärtuste majana (joonis 8). Aluseks võetakse käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas leheküljel 15 toodud autori poolt täiendatud Beljajeva (2007) teoreetiline käsitlus. Uue käsitluse vundamendiks on täna kehtivate väärtustena professionaalsus, paindlikkus ja pühendumus ning mille sambad on uued formuleeritud põhiväärtused, mis peaksid toetama ettevõtte missiooni.



Joonis 8. AS Strand Väärtuste Maja (autori koostatud, tuginedes Blanchard ja, O'Connorile 2004 ja Beljajevile 2007).

Järgnevalt toob autor formuleeritud väärtustele ka selgitused:

- suurepärased kliendisuhted – ei piisa vaid klientide vajaduste rahuldamisest, eesmärgiks on ootuste ületamine;
- väärtuslikud inimesed - organisatsiooni motiveeriv töökeskkond, kus töötaja on ettevõtte väärtuslikem ressurss, kellesse soovitakse panustada, et saavutada organisatsioonilisi eesmärke;
- ühtne meeskond - ühtsete väärtushoiakute alusel ühte koondudes ja ühise eesmärgi nimel tegutsedes saavutavad inimesed paremaid tulemusi, kui nad suudaksid üksi töötades;
- eetilisus – kõrgeimad standardid klientide ja meeskonnaliikmetega suhtlemisel, mis tähendab: avatud kahe-suunalise suhtlemise väärtustamine ja tunnustamine; otsuste vastuvõtmine, mille üle võib uhke olla; lubaduste andmist, mida suudate pidada; seadusandlusest lähtumine; anna teada, kui olukord muutub.

Käesoleva bakalaureusetöö käigus läbi viidud organisatsioonikultuuri aspektidega rahulolu ja väärtuste uuring näitas, et hinnatakse ettevõtte stabiilsust tööandjana ja pühendumist tulemustele, kuid siiski võiks kitsaskohtadena välja tuua 4 põhilist MBV rakendamise saavutatavat parenduskohta:

- AS Strandi organisatsioonikultuur tervikuna;
- kõrgema taseme väärtustena töötajate areng ja tunnustamine;
- organisatsiooni taustsüsteemide vastavus püstitatud eesmärkidele;
- juhtkonna roll väärtuste edasikandjana.

Uued formuleeritud väärtused kombinatsioonis vastavate korrektuuridega taustsüsteemides ja juhtide koolitamisega, võiksid olla tänases situatsioonis sisemiselt jagatud ning aidata saavutada ettevõtte püstitatud eesmärke. Ettevõtte juhtkond defineerib organisatsioonis inimestega seotud eesmärkidena: arenev ja edukas ettevõtte; kindel tööandja; meeldiv töökollektiiv; karjääri- ja arenemisvõimalused ja kõrge teeninduskvaliteet. Juhtkonna ootused vastavalt töötajatele on: ole kohal; ole positiivne; tee kliendi tuju heaks; naudi oma tööd. Toodud ootuseid on võimalik saavutada kui

eesmärgid on täidetud ning MBV annab selleks võimaluse. Kindel on aga see, et toodud eesmäärke on võimalik saavutada vaid läbi suurema panustamise inimestesse.

Analüüsi tulemusel on autor veendunud, et väärtuspõhise juhtimise rakendamisega organisatsioonikultuuri kujundamisel Strand AS-is on seotud järgmised **kasutegurid**:

- Organisatsioonilise lisandväärtuse loomine, mis toetaks võimekate inimeste värbamist ja hoidmist ettevõttes ning annab töötajatele tahte pingutada ettevõtte nimel. Selliseks lisandväärtuseks võiks olla MBVga saavutatav organisatsioonikultuuri ja juhtimise kvaliteet, eetiline käitumine, inimestevahelised suhted, kaasnevad koolitusvõimalused, ühis-üritused jm.
- Suurenenud rahulolu ja pühendumine ettevõtte eesmärkidesse.
- Meeskonnatööle ja kaasamisele orienteeritud organisatsioonikultuur, mis võimaldaks tõsta innovaativsust, tööefektiivsust ja motivatsiooni. Juhtimise kvaliteet nimetatud aspektist vaadelduna on eriti oluline, kuna ettevõtte palgatase võrreldes konkurentidega on pigem madal. Madal palk on inimesele kaudselt märgiks tema madalast inimlikust väärtusest, seega tuleb näidata, et iga inimene on väärtuslik ja oluline inimesena (Tepp 2001). Selleks märgiks võib olla inimlik hoolimine oma töötajatest ning kindlusetunnet loov keskkond.
- Ettevõtte igapäevase juhtimise praktika vastavus eesmärkidele, visioonile, missioonile ja väärtustele.
- Töötajate kaasamine väärtuste kommuniqueerimise ja juurutamise protsessi ning tekkiv kahepoolset kommuniqueerimist toetav infosüsteem, mis võimaldab suurendada väärtuste kohesiivsust ja omaksvõtmist ettevõtte sees ja väljas. Autor on seisukohal, et inimeste informeerimine loob organisatsioonis usaldust ja soodustab koostööd ning annab organisatsiooni liikmetele tulemustest adekvaatse informatsiooni, aidates inimestel mõista teatud otsuseid ja tehtavaid valikuid.
- Palgasüsteemi loomine, mis motiveeriks inimesi saavutama organisatsioonis püstitatud eesmäärke ja järgima tööprotsessis kommuniqueeritud olulisi väärtusi. Autor on veendunud, et palgasüsteemi ja inimeste käitumise vahel eksisteerivad teatud põhjus-tagajärg seosed – motiveeriv palgasüsteem loob eeldused värvata

kvalifitseeritud inimesi, kes ka tegelikkuses suudavad luua majanduslikku lisandväärtust.

- Seesmiselt kooskõlalised formuleeritud põhiväärtused, mis toimivad juhtimisinstrumendina ning annavad käitumisjuhiseid igapäevastes töösituatsioonides.

Autori esmased soovituslikud tegevused seoses väärtuspõhise juhtimise rakendamisega ettevõttes on toodud lisa 3. Kokkuvõtlikult on peamised kasutegurid väärtuspõhise juhtimise rakendamisega ettevõttes seotud eeldatavate paranenud finantstulemuste kõrval just inimeste kontekstis läbi meeskondlike kokkulepete, rahulolu-uuringu ja ühisürituste saavutatava töötajate suurenenud lojaalsuse, pühendumuse ja teadlikkusega ettevõtte eesmärkidest. Organisatsioonilises kontekstis on oluline, et läbi praktiliste tegevuste ja väärtuspõhiste kokkulepete on võimalik tagada ettevõttes tugevam organisatsioonikultuur.

Autor peab siiski oluliseks esile tuua, et kontseptsiooni rakendamine praktikas on keeruline, kuna väärtuste kontrollimine ja juhtimine juba iseenesest on problemaatiline. Lisaks võivad kontseptsiooni juurutamisega kaasnedä mitmed potentsiaalsed probleemid, mis on seotud vastavate investeeringute vajalikkuse ja kaasnevate kasude abstraktsusega. Eelkõige peab autor probleemina silmas investeeringute majandusliku õigustuse tõestamise keerulisust, kuna MBV rakendamisega kaasnevate kasude realiseerumise esmaseks perioodiks võib olla 2-3 aastat, kuid majandusarvestuse perioodiks on aasta. Seega vastava kontseptsiooni rakendamine eeldab laiemat strateegilist planeerimist, samuti ka omanike ja juhtkonna arvamuste tugevat konsensust ning vastavate praktikate rakendamise poolehoidu ja pidevat järjekindlust protsessis, mis võib osutada ühelt poolt keeruliseks ning teisalt eeldada ka võimalikku juhtkonna osalist välja vahetamist. Loomulikult kaasnevad vastavate tegevustega kulud, mille põhjendatus on küsitav. Seetõttu ei võetud bakalaureusetöös lõplike seisukohti väärtuspõhise juhtimise võimalikkuse või ainuõigsuse kohta, pigem keskenduti võimalikele kaasnevatele kasuteguritele organisatsioonikultuuri kujundamisel. Autor on pigem veendumusel, et integreerides MBV kontseptsiooni mõningaid olulisemaid põhimõtteid esialgu tänastesse eksisteerivatesse juhtimispraktikasse, ei kaasne sellega liigseid lisakulutusi ning ei pea ka ümber paigutama ettevõtte formaalseid struktuure,

süsteeme ja kontrollimehhanisme, kuna väärtuste kaudu on eelduslikult võimalik mõjutada inimeste käitumist.

Huvipakkuvad valdkonnad järgnevateks uuringutes võiks olla organisatsioonikultuuri seosed töötajate rahuloluga Eesti kontekstis, mille tulemusena oleks võimalik luua teatud soovituslikud juhised tagamaks töötajate suhteliselt kõrgemat rahulolu.

KOKKUVÕTE

Lähtuvalt töö eesmärgist seati teoreetilise osa uurimisülesandeks anda ülevaade väärtuspõhise juhtimise kontseptsioonist ja seostest organisatsioonikultuuriga, ühtlasi avades potentsiaalsed aspektid, millele tuleks väärtuste formuleerimisel ja kontseptsiooni rakendamisel tähelepanu pöörata. Käesolevas bakalaureusetöös juhendatakse eelkõige seisukohtadest, mis seostavad organisatsiooni edu tema visiooni ja väärtustega (nt. Blanchard ja O'Connor, Järvensivu, Mattila, Jaakson, O'Reilly ja Chatman, Peters ja Waterman jt), mis võrreldes teiste samalaadsete organisatsioonidega on selgemad ja omavad tugevamat toetust ning eeldatakse, et väärtuseid on võimalik juhtida.

Bakalaureusetöö praktilise osa ülesandeks oli läbi viia empiiriline uurimus analüüsima Strand Spa ja Konverentsihotelli töötajate rahulolu ja taju erinevate organisatsioonikultuuri aspektide, milleks olid vastavalt töökorraldus, meeskond, töökeskkond, ettevõtte sisekeskkond, juhtkond ning väärtus-eelistustuste suhtes. Lähtuvalt uuringu tulemustest oli eesmärgiks töötada välja ettevõttele uued sisemiselt kooskõlalised formuleeritud põhiväärtused ning tuua välja võimalikud ettepanekud väärtuspõhiste juhtimispraktikatele, mille rakendamisega kaasnevad kasutegurid erinevatele ettevõtte huvigruppidele.

Teoreetilise osa esimene pool andis ülevaate väärtuspõhise juhtimise olemusest ja eesmärkidest. Vaadeldi väärtuspõhise juhtimise olemust –defineeriti kontseptsioon ja selgitati viimase eesmärgi ja seoseid organisatsioonikultuuri ja rahuloluga. Uuriti väärtuspõhise juhtimise protsessi ja sobilikke organisatsioonilisi taustsüsteeme ning juhtimispraktikaid.

On oluline aru saada, et väärtuspõhine juhtimine ei ole mitte pelgalt eristuvate faasidega protsess, mida saab samm-sammult rakendada, vaid terviklik lähenemine, kus tegevused ühes faasis mõjutavad kõiki teisi. Autor on seisukohal, et tugeva organisatsioonikultuuri ja väärtuste sisemise kooskõla eelduseks on väärtuste vastavus olemasolevate juhtimispraktikate (sh eriti organisatsiooni süsteemide jäikus) ja organisatsioonisiseste süsteemidega (kaebuste käsitlemine, edutamine, karistamine, premeerimine jpm). Igal juhul, rakendades vaid mõnda MBV elementi, tüüpiliselt formuleerides vaid väärtused, ei kaasne sellega tulemust.

Teoreetilise osa teises pooles keskendus autor organisatsiooni, indiviidi ja formuleeritud väärtuste tasanditele ning seonduvatele olulisematele aspektidele rakendades ettevõttes väärtuspõhist juhtimist. Mitte kõik väärtused ei sobi väärtuspõhiseks juhtimiseks, kuna neid on keeruline integreerida ettevõttes juba eksisteerivate süsteemidega. Väärtuspõhist juhtimist mõjutab see, kui võrd efektiivsed on formuleeritud väärtused juhtimisinstrumentina. Töös jõuti järeldusele, et väärtuste formuleerimisel on oluline, et väärtused reguleeriks eelkõige viise, kuidas eesmärke saavutada, mitte eesmärke endid. Indiviidi tasandi kontekstis võib antud uurimuse raamistikus püstitada hüpoteesi, et organisatsiooni väärtused võetakse paremini omaks nende indiviidide poolt, kellel on suurem organisatsioon-indiviid sobivus, mille indikaatoriks võib lugeda tööga rahulolu. Seega võib väita, et organisatsiooni väärtuste näol on tegemist psühholoogilise kasuga indiviidi jaoks ning seega väärtuspõhine juhtimine toob autori arvates teadliku rakendamise korral kasu nii organisatsioonile kui töötajatele.

Bakalaureusetöö empiirilise osa eesmärgiks oli vastavalt selgitada ettevõtte töötajate rahulolu ja taju seoses teatud organisatsioonikultuuri aspektidega, mis mõjutavad organisatsioonikultuuri tugevust ning tunnetuslikku taju ja eelistusi organisatsiooni väärtuste osas, mis määravad vastavalt väärtuste kooskõllalisuse. Küsitluse koostamisel kasutas autor kvantitatiivset uuringumeetodit anonüümse ankeetküsitluse vormis, mis viidi läbi AS Strand erinevate osakondade töötajate hulgas.

Empiirilisest uuringust selgus, et pikalt tegutsenud ettevõttena on AS Strandi organisatsioonikultuur pigem keskendunud formaalsetele struktuuridele ja protsessidele pakkudes töötajatele stabiilset tööd ja palka. Samas tunnevad töötajad puudust

inimlikust hoolivusest, juhtide poolsest märkamisest ning tunnustusest, panustamisest inimeste arengusse ning õiglasest tasust. Uuringust võib ka järeldada, et täna on ettevõtte organisatsioonikultuur pigem nõrk ning keskendunud muutuste vältimisele ning formuleeritud väärtused juhtimisinstrumendina ei toimi.

Strand SPA & Konverentsihotelli meeskond soovib saada kliendi esimeseks valikuks konverentsi korraldamise kohana Eestis. Selleks, et olla konkurentsivõimeline ja edukas, on vaja oskuslikult ja kiiresti toime tulla väliskeskkonnast tulenevate muudatustega. MBV avastatakse ja rakendatakse organisatsioonis tööle tihti just siis, kui seistakse silmitsi raskete aegade, mis on tingitud näiteks nõrgast organisatsioonikultuurist, ebapiisavast sisemisest usaldusest või üldisest majandusolukorrast. Sellistes situatsioonides kasutatakse traditsiooniliselt mõningaid MBVle iseloomulikke tegevusi muutuste esile kutsumiseks organisatsioonis, et kohaneda. Seega lähtuvalt uuringu analüüsi tulemustest oleks MBV kontseptsiooni rakendamisel kitsaskohtade likvideerimisel ettevõttes mitmeid kasutegureid, mis on seotud just inimressursiga.

Empiirilise uurimuse tulemustest lähtuvalt koostas autor uued formuleeritud põhiväärtused, mis peaksid koos vastavate taustsüsteemide ja juhtimispraktikate vastavusse viimisega olema sisemiselt kooskõlalised. Ka tõi autor välja väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooniga kaasnevad võimalikud kasutegurid ning vastavad juhtimispraktikad, mis aitaksid leevendada uuringust selgunud kitsaskohti ja lõpptulemusel parandama ettevõtte finantstulemusi.

Järgmise etapina näeb autor suurema valimi korral võimalust uurida organisatsiooni väärtusi ja viimaste seoseid rahuloluga. Erinevates kirjandusallikates on küll nimetatud, et organisatsioonikultuuri ja rahulolu vahel eksisteerib positiivne korrelatsioon, kuid autorile teadaolevalt ei ole seda siiani Eesti ettevõtete näitel uuritud.

Bakalareusetöös püstitatud eesmärk sai täidetud. Autor koostas uued formuleeritud põhiväärtused ning tõi juhtkonnale välja, kuidas täna töötajate poolt tajutu on kooskõlas sellega, mida organisatsioonis üldiselt oluliseks peetakse ning kuidas on seda suudetud edasi anda. Samuti annab uuring tagasisidet töötajate rahulolust, mis on seotud erinevate organisatsioonikultuuri aspektidega ning annab indikatsiooni organisatsioonikultuuri

tugevusest. Organisatsioonikultuuri kujunemine ning paremate tulemuste avaldumine läbi inimressursi on kokkuvõttes ettevõtte juhtide käes. Neist sõltub, kas inimestest saab ettevõtte arengu võti.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aimre, I.** 2001. Avaliku halduse alused. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.
2. **Beljajev, R.** 2007. Põhiväärtused juhtimisinstrumendina Eesti suurte organisatsioonide näitel. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Ülikool.
3. **Blanchard, K., O'Connor, M.** 2004. Väärtushoiakutel põhinev juhtimine. Elmatar.
4. **Buchko, A.** 2007. The effect of leadership on values-based management. - Leadership & Organization Development Journal, 28(1), pp. 36-50.
5. **Cha, S. E., Edmondson, A. C.** 2006. When Values Backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in values-driven organization. - The Leadership Quarterly, 17 (1), pp. 57-78.
6. **Collins, J. C., Porras, J. I.** 1994. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: Harper Business.
7. **Dolan, S. L., Garcia, S.** 2002. Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century. - Journal of Management Development, 21 (2), pp. 101-117.
8. **Dolan, S.L, Raich, M.** 2009. The Great transformation in business and society: Reflections on current culture and extrapolation for the future. – Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 16 Iss: 2pp. 121 – 130.
9. **Dolan, S. L.; Richley, B. A.** 2006. Managing by values (MBV): a new philosophy for a new economic order. Handbook of business Strategy, 7(1), pp. 235-238.
10. **Driscoll, D.M., Hoffman W. M.** 2000. Ethics Matters, How to Implement Values-Driven Management. Massachusetts: Center for Business Ethics, Bentley College, Waltham.
11. **Edgeman, R.L, Scherer, F.** 1999. Systemic leadership via core value deployment. - The Leadership & Organization development Journal, 20(2), pp. 94-98.

12. **Glaser, S., R., Zamanou, S., Hacker, K.** 1987. Measuring and interpreting organizational culture. – *Management Communication Quarterly*, 1(2), pp. 173-198.
13. **Griseri, P.** 2008. *Managing Values. Ethical Change in Organisations*. London: McMillan Press Ltd.
14. **Hofstede, G.** 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Second edition, USA: Sage Publications Inc, 596 p.
15. **Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D.; Sanders, G.** 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and quantitative Study across Twenty case. - *Administrative Science Quarterly*, 35(2), pp.286-316.
16. **Jaakson, K.** 2009. *Management by values: the analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications*. *Dissertationes Rerum Oeconomicarum Universitatis Tartuensis*, 27. Tartu: Tartu University Press.
17. **Järvensivu, T.** 2007. *Values-driven Management in Strategic Networks. A case study of the influence of organizational values on co-operation*. Helsinki School of Economics: dissertation series. [<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a287.pdf>] 24.10.2011.
18. **Jürgenson, A.** 2005. *Kultuuri mõju organisatsioonilisele käitumisele kontsernis Miecys Balti riikides (Hofstede dimensioonide alusel)*. Magistriprojekt ärijuhtimise magistri kutsekraadi taotlemiseks, nr 230. Tartu: Tartu Ülikool, 87 lk.
19. **Karma, K.** 2009. *Organisatsioonikultuuri hindamine Suurbritannia kontekstis*. Magistriprojekt ärijuhtimise magistri kutsekraadi taotlemiseks, nr 152. Tartu: Tartu Ülikool.
20. **Käärst, L.** 2012. *Indiviidi ja organisatsiooni väärtused As-is Reola Gaas*. [http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/28704/Kaarst_Liina.pdf?sequence=1] 17.02.2013.
21. **Majer, K.** 2004. *Values-based Leadership: a Revolutionary Approach to Business Success and Personal Prosperity*. San Diego, CA: MajerCommunications.
22. **Martin, J.,Frost, P.** (1999). *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*, in Clegg, S. R.; Hardy, C. (Eds.), *Studying Organization: Theory & Method*, Sage Publications, pp. 345-367.

23. **Martins, E.C., Terblanche, F.** Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. – EMERALD. European Journal of Innovation Management, 2003, Vol. 6, No. 1, pp. 64-74.
24. **Mattila, M.** 2007. Value processing in organizations – individual perceptions in three case companies. Lappeenranta University of Technology: dissertation series. [<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/31220/TMP.objres.550.pdf>] 15.09.2012.
25. **Meglino, B. M., Ravlin, E. C.** 1998. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. – Journal of Management, Vol. 24, No.3, 351-389.
26. **Mowles, C.** 2008. Values in international development organizations: negotiating non-negotiables. - Development in Practice, 18(1), pp. 5-16.
27. **O'Reilly, C. A., Chatman, J.** 1996. Culture as social control: Corporations, Cults, and Commitment. - Research in Organizational Behavior, 18, pp. 157-200.
28. **Palmer, L., Foley, J., Parsons, C.** 2004. Principles not Values. - Industrial and Commercial Training, 36(1), pp. 38-40.
29. **Pedersen, J. S., Rendtorff, J. D.** 2004. Value-based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience. - Cross Cultural Management, 11(2), pp. 71-94.
30. **Peters, T. J., Waterman, R. H.** 1982. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper & Row.
31. **Posner, B. Z., Kouzes, J. M., and Schmidt, W. H.** 1985. Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. Human resource management. Vol. 24 Issue 3, p 293-309.
32. **Raich, M., Dolan, S. L.** 2008. Beyond. Business & Society in Transformation. New York: Palgrave Macmillan.
33. **Ravlin, E. C., Ritchie, C., M.** 2006. Perceived and Actual Organization Fit: Multiple Influences on Attitudes. – Journal on Managerial Issues, Vol. XVII, No.2, 175-192.
34. **Reino, A.** 2009. Manifestation of Organizational Culture on an Example of Estonian Organizations. Dissertationes Rerum Oeconomicarum Universitatis Tartuensis, 26. Tartu: Tartu University Press.
35. **Roe, R. A., Ester, P.** 1999. Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspectives. - Applied Psychology: An International Review, 48(1), pp. 1-21.

36. **Rokeach, M.** 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
37. **Schein, E. H.** 1983. The Pole of Founder in Creating Organizational Culture. - *Organizational Dynamics*, 12, Summer, pp.13-28.
38. **Selznick, P.** 1957. *Leadership in administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
39. **Sorensen, J. B.** 2002. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. - *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp. 324-329.
40. **Tepp, M.** 2001. Arukas inimeste juhtimine. [<http://www.director.ee/arukas-inimeste-juhtimine>] 01.03.2013.
41. **Trevliño L.K., Brown, M. E.** 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. – *The Leadership Quarterly*, 17, 595 – 616. [<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>] 12.03.2013.
42. **Vadi, M.** 2000. Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed (Eesti näitel). *Organizational culture and values and the relations between them (on the example of Estonia)*. *Dissertationes Rerum Oeconomicarum Universitatis Tartuensis*. Tartu: Tartu University Press.
43. **Vadi, M., Allik, J., Realo, A.** 2002. Collectivism and its consequences for organizational culture. – Faculty of Economics and Business Administration. working Paper Series, vol.12, 41 p.
44. **Weick, K. E.** 2001. *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
45. **Westerman, J. W., Cyr, L.A.** 2004. An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories. – *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, No. 3, pp 252 - 261.

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Ankeetküsitlus

Teile on täitmiseks antud ankeetküsitlus, kus teie abi palub Tartu Ülikooli Pärnu Kolledzi majandusteaduskonna tudeng Mari-Liis Lembit. Käesoleva ankeedi tulemuste põhjal valmib bakalaureusetöö, mille eesmärgiks on analüüsida väärtuspõhise juhtimise kontseptsiooni rakendamise seonduvaid aspekte AS Strand Spa ja Konverentsihotelli näitel. Küsitluse eesmärgiks on selgitada ettevõtte töötajate rahulolu ja taju seoses teatud organisatsiooni kultuuri aspektidega. Teie andmeid käsitletakse anonüümselt ja konfidentsiaalselt uurimuses püstitatud eesmärgi täitmiseks.

Ankeetküsitlus tugineb rahulolu ning formuleeritud väärtuste hindamisele ja koosneb vastavalt kahest osast. Esimeses osas tuleb hinnata **töökorraldust, meeskonda, töökeskkonda, ettevõtte sisekeskkonda, juhtkonda ning üldist rahulolu**. Küsitluse teises osas püütakse selgitada töötajate teadmisi ettevõtte formuleeritud põhiväärtustest, viimaste kasutamist töösituatsioonides ja tähenduse individuaalset taju.

I OSA: palun andke igale väitele üks sobiv vastusevariant järgnevalt: 1- kindlasti ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- neutraalne, 4- pigem nõus, 5 – kindlasti olen nõus.

1. Mulle meeldib minu töö				
1	2	3	4	5
2. Minu amet on ettevõttes väärtustatud				
1	2	3	4	5
3. Minu tööalane roll ja vastutus on selgelt määratletud				
1	2	3	4	5
4. Minu tööle seatud eesmärgid on mulle teada ja saavutatavad				
1	2	3	4	5
5. Mulle antavad töökorraldused on selged				
1	2	3	4	5
6. Ettevõttes on töö hästi korraldatud				
1	2	3	4	5
7. Oma tööd tehes ma õpin ja arenen				
1	2	3	4	5
8. Ettevõttes saavad inimesed omavahel hästi läbi				
1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

9. Me oleme muutustele avatud				
1	2	3	4	5
10. Meie meeskonnas on positiivne õhkkond				
1	2	3	4	5
11. Me õpime üksteiselt				
1	2	3	4	5
12. Minu käsutuses olevad töövahendid vastavad vajadusele				
1	2	3	4	5
13. Tööruumid, kus ma töötan, vastavad vajadustele				
1	2	3	4	5
14. Meie olmetingimused (puhkeruumid jne) on head				
1	2	3	4	5
15. Mul on piisavalt infot, et täita oma töökohustusi ja seeläbi minule seatud eesmärgid				
1	2	3	4	5
16. Ma saan õigeaegselt infot muutuste kohta, mis minu tööd mõjutavad				
1	2	3	4	5
17. Kirjalik info (juhendid, protseduurid, reeglid, teated jms) on arusaadav				
1	2	3	4	5
18. Ma tean, millised on meie osakonna eesmärgid				
1	2	3	4	5
19. Olulistes küsimustes on osakonna juht valmis piisavaid selgitusi jagama				
1	2	3	4	5
20. Saan regulaarselt infot ettevõtte tulemuste kohta				
1	2	3	4	5
21. Saan ka ise mulle olulistel teemadel arvamust avaldada				
1	2	3	4	5
22. Ettevõtte juhtkond pakub uusi lahendusi ja algatab vajalikke muudatusi				
1	2	3	4	5
23. Otsuseid viiakse ellu järjekindlalt				
1	2	3	4	5
24. Juhtkond suudab tööga seotud probleemid efektiivselt lahendada				
1	2	3	4	5
25. Juhtkond peab kinni oma lubadustest				
1	2	3	4	5
26. Juhtkond tunnistab oma vigu				
1	2	3	4	5
27. Juhtkond soodustab koostööd ja tekitab meeskonnatunnet				
1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

28. Juhtkond toetab ja aitab mind, kui ma seda vajan				
1	2	3	4	5
29. Juhtkond annab mulle selget tagasisidet, kuidas ma nende arvates oma tööga hakkama saan				
1	2	3	4	5
30. Juhtkond märkab ja kiidab, kui olen midagi hästi teinud				
1	2	3	4	5
31. Olen üldiselt rahul ettevõtte juhtkonnaga				
1	2	3	4	5
32. Usaldan AS Strand juhtkonda				
1	2	3	4	5
33. Juhtkond käitub eetiliselt				
1	2	3	4	5
34. Koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel on head				
1	2	3	4	5
35. Ettevõtte näitab oma töötajate suhtes üles hoolivust				
1	2	3	4	5
36. Soovitan ka oma sõpradel –tuttavatel Strandis tööle tulla				
1	2	3	4	5
37. Ettevõtte teenused on kõrge kvaliteediga				
1	2	3	4	5
38. Olen oma tööandjaga üldiselt rahul				
1	2	3	4	5
39. Olen oma tööd tehes piisavalt motiveeritud				
1	2	3	4	5
40. Ma lähen alati tööle hea tundelega				
1	2	3	4	5
41. Näen ennast ka kahe aasta pärast Strandis töötamas				
1	2	3	4	5
42. Olen uhke, et töötan Strandis				
1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

II OSA

Kontroll__; innovaativsus__; meeskond__; tasu (õiglane)__; tulemus__; eetilisus__;
avatus__; inimesed__; kliendikesksus__; töötajate areng__; usaldusväarsus__;
stabiilsus__; hoolivus__; pühendumus__; professionaalsus__.

1. Mida toodud väärtustest peetakse organisatsioonis oluliseks? (valige eelnevast loetelust 3-4 võtmesõna)
2. Mida võiks teie arvates organisatsioonis rohkem väärtustada? (valige eelnevast loetelust 3-4 võtmesõna)
3. Palun järjestage olulisuse järgi loetelus toodud väärtused (märkige numbrid väärtuste juurde).
4. Nimetage Teid mõjutavaid tegureid, mis on organisatsioonis hästi.
5. Nimetage teid mõjutavaid tegureid, mida peaks organisatsioonis muutma.
6. Kas teate peast organisatsiooni formuleeritud põhiväärtusi ja viimaste tähendust? Kui jah, kas juhindute neist igapäevases töös?
7. Mida tähendavad teie jaoks väärtused (palun anke 2-3 võtmesõna)

Usaldusväarsus

Stabiilsus

hoolivus

Pühendumus

Professionaalsus

Täna Teid, et olite nõus vastama.

Lisa 2. Küsitluse I. osa kokkuvõtvad tulemused

Väide	Keskm	Hälve	Variatsioon
Mulle meeldib minu töö	4,29	,816	,667
Ma tean, millised on meie osakonna eesmärgid	4,10	,918	,844
Minu tööle seatud eesmärgid on mulle teada ja saavutatavad	4,10	,895	,802
Olulistest küsimustes on osakonna juht alati valmis piisavaid selgitusi jagama	4,08	,975	,952
Mulle antavad töökorraldused on selged	4,00	,979	,958
Me õpime üksteiselt	3,86	,791	,625
Kirjalik info (juhendid, protseduurid, reeglid, teated jms) on arusaadav	3,82	,808	,653
Oma tööd tehes ma õpin ja arenen	3,82	,993	,986
Minu tööalane roll ja vastutus on selgelt määratletud	3,80	1,136	1,291
Tööruumid, kus ma töötan, vastavad vajadusele	3,78	,941	,886
Olen oma tööandjaga üldiselt rahul	3,71	,957	,917
Ettevõtte teenused on kõrge kvaliteediga	3,67	,851	,724
Mul on piisavalt infot, et täita oma töökohustusi ja seeläbi minule seatud eesmärgid	3,67	,875	,766
Ettevõttes saavad inimesed omavahel hästi läbi	3,65	,991	,981
Meie meeskonnas on positiivne õhkkond	3,65	,948	,898
Minu käsutuses olevad töövahendid vastavad vajadusele	3,63	1,112	1,237
Juhtkond käitub eetilisel	3,51	,938	,880
Saan ka ise mulle olulistel teemadel arvamust avaldada	3,49	1,023	1,047
Ma lähen alati tööle hea tundelega	3,47	1,101	1,213
Me oleme muutustele avatud	3,47	1,082	1,171
Olen uhke, et töötan Strandis	3,45	,959	,919
Usaldan AS Strand juhtkonda	3,45	,843	,711
Minu amet on ettevõttes väärtustatud	3,41	1,039	1,080
Olen üldiselt rahul oma ettevõtte juhtkonnaga	3,35	,969	,940
Saan regulaarselt infot ettevõtte tulemuste kohta	3,33	1,125	1,266
Olen oma tööd tehes piisavalt motiveeritud	3,31	1,084	1,175
Juhtkond toetab ja aitab mind, kui ma seda vajan	3,22	1,123	1,261
Juhtkond peab kinni oma lubadustest	3,20	,912	,832
Koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel on hea	3,18	,808	,653

Lisa 2 järg

Väide	Keskm	Hälve	Variatsioon
Meie olmetingimused (puhkeruumid jne) on head	3,16	1,231	1,514
Ettevõtte juhtkond pakub uusi lahendusi ja algatab vajalikke muudatusi	3,16	,850	,723
Juhtkond annab mulle selget tagasisidet, kuidas ma nende arvates on tööga hakkama saan	3,16	1,028	1,056
Juhtkond suudab tööga seotud probleemid efektiivselt lahendada	3,16	,850	,723
Otsuseid viiakse ellu järjekindlalt	3,16	,986	,973
Ettevõttes on töö hästi korraldatud	3,08	1,115	1,243
Juhtkond tunnustab oma vigu	3,00	,913	,833
Ma saan õigeaegselt infot muutuste kohta, mis minu tööd mõjutavad	3,00	1,080	1,167
Juhtkond soodustab koostööd ja tekitab meeskonnatunnet	2,96	1,190	1,415
Juhtkond märkab ja kiidab, kui olen midagi hästi teinud	2,96	1,190	1,415
Ettevõtte näitab oma töötajate suhtes üles hoolivust	2,96	,935	,873
Soovitan ka oma sõpradel-tuttavatel Strandi tööle tulla	2,82	1,167	1,361
Näen ennast ka kahe aasta pärast Strandis töötamas	2,82	1,302	1,695

Lisa 3. Tegevusplaan väärtuspõhise juhtimise rakendamisel

	Eesmärk	Tegevused	Teostaja
Etapp I	Kõik osakondade juhid teavad ja teadvustavad uusi väärtusi ning on valmis töötajatele uusi väärtusi selgitama. Juhtkond juhindub väärtustest	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uute väärtuste ja uue kontseptsiooni tutvustamine juhtkonnale 2. Väärtuste töögrupi moodustamine 3. Detailse tegevuskava väljatöötamine, ressursivajaduste hindamine, eelarve koostamine 4. Turundus- ja koolitusmaterjalide loomine 5. Eelkommunikatsioon 	<p>Tegevjuht</p> <p>Tegevjuht</p> <p>Tegevjuht</p> <p>Tegevjuht, turundus- ja müügijuht</p> <p>Osakondade juhid, tegevjuht</p>
Etapp II	Kõik töötajad teavad uusi väärtusi ning oskavad neid siduda oma töö ja käitumisega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Töötajate infopäev 2. Väärtuste arvestamine uute töötajate valikul ja värbamisel, olemasolevate töötajate arendamisel ja motiveerimisel 3. Väärtuspõhiste osakondade (vaheliste) kokkulepete sõlmimine 4. Kokkuvõtted kokkulepetest ning tagasiside osakondadelt juhtide koosolekul 5. Ettevalmistus juhtide uue kompetentsimudeli juurutamiseks ning vastava koolitusprogrammi sissejuhatus 	Kõik töötajad
Etapp III	Kõik töötajad ja juhid elavad uute väärtuste järgi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Töötajate tunnustamine uute väärtuste järgi iga-aastaselt traditsioonilisel Strandi sünnipäevapeol 2. Töötoad juhtidele „uut tüüpi“ arenguestluste läbiviimiseks 	<p>Juhtkond, omanik</p> <p>Koolitusfirma</p>

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

FIGURING ORGANIZATIONAL CULTURE THROUGH APPLYING MANAGEMENT BY VALUES IN CASE OF AS STRAND

Mari-Liis Lembit

Many business organizations in Estonia started from scratch in the early 1990s and are now in the phase where commitment to the people and to certain values can be considered as one of the organization's internal resource for further growth and development. This approach complements the formal rules and regulations. Author's starting point for the study was a notion that often there is a clear conflict between the theoretical, formal and actual organizational values. For instance, while managers speak about personnel as their most important resource, the real personnel politics has hardened in many cases.

In managerial literature, there have been increasingly addressed the problem that traditional management do no longer work in today's rapidly changing economic environment. Organizational values have become a standard concept in organizational behavior and management literature and it has been said that particular emphasis should be on people or more importantly balanced approach of the economic, ethical, emotional and spiritual values. It is now even considered that organizational values-based behavior is necessary for survival. Often in reality the situation is that while companies have increasingly adopted the formal statements of values and one could say that values are „in fashion“, then really while values are emphasized in written materials and speeches but in practice they do not work as managing instrument.

The aim of the present bachelor thesis was to highlight the need for the implementation of value-based management to figure strong organizational culture in example of AS Strand. Neither values nor organization culture has been researched in the studied organization and therefore author is convinced that the study was very appropriate in the terms of identifying the current situation, implementation of changes and increasing the company's competitiveness.

To achieve the aim, following research tasks were established:

- 1) provide a theoretical overview of the concept managing by values and its relationship forming organization culture;
- 2) analyze theoretical framework of organizational culture;
- 3) open potential theoretical aspects which should be considered when formulating organizational values taking regard to different value dimensions;
- 4) develop a theoretical framework for empirical research;
- 5) carry out an empirical study to analyze AS Strand employee satisfaction with different aspects of organization culture (job processes, team, work environment, internal environment and leadership) and perceptions on organizational values;
- 6) formulate new internally congruent core values and to highlight possible proposals for implementing value-based management practices to create strong organizational culture in AS Strand.

Author set off to seek answers to these research questions firstly through theoretical overview of the concept of management by values and links between organizational culture and associated value dimensions and secondly through an empirical single case study of AS Strand. The theoretical background gave framework for the empirical study where author explored employee satisfaction with organizational culture and the espoused values of AS Strand and also how congruent or incongruent the espoused values were.

Findings from this theoretical study produced a clear and consistent pattern indicating that MBV helps to create strong organizational culture that results at least four important outcomes which are preconditions to successful performance of the organization: (1) members can associate themselves with policies, missions and goals of the organization, and feel themselves part of it; (2) culture prescribes behavioral norms and this results with higher behavioral consistency of employees; (3) higher job satisfaction and motivation; (4) structure and control without relying on authoritative management style that can lessen creativity and motivation. Strong culture is achieved on focusing MBV process and organization management systems (recruitment, remuneration, motivation systems) to certain espoused values or value congruence in the organization. In this reason different categories of values were discussed in the

thesis to develop an understanding of the features of well-functioning organisational values in the context of MBV. Also the positive correlation between organizational culture and employee satisfaction were brought in attention to use it as a basis analyzing cultural situation in AS Strand

The most significant results of the empirical research concluded that:

- as long operating company AS Strand organizational culture is rather focusing on formal structures and processes;
- company's strength as an employer is primarily values like stability and security, lack of innovation is strongly visible;
- there is value conflict that originates mainly from lack of human consideration, manager's attention to recognition, noticing and contributing to human development and to fair remuneration;
- the company's organizational culture is rather weak and focused on avoiding changes;
- formulated core values, that characterize a successful company, do not work as managing instrument;
- to achieve value congruence organizational systems have to be aligned accordingly.

Strand Spa & Conference Hotel wants to become the first choice for customers to organize conference's. Considering that business environments are becoming more and more complex to be competitive and successful, an organization has to deal flexibly and adapt quickly with changes. Thus, the author is convinced based on the empirical findings, that implementation of management by values can be used to resolve discovered bottlenecks in managing the organization. Benefits are mainly related to human resources, because in context of the thesis it is expected that strong organizational culture is the principal organization-level factor in ensuring success.

Subsequently author finds that main benefits of putting MBV into practice involve: (1) adding organizational value through quality of management and organizational culture; (2) increased satisfaction and employee commitment; (3) better team work and involvement-oriented organizational culture, which would allow increased innovation,

operational efficiencies and motivation; (4) company's management practices conformity to the objectives, vision, mission and values; (5) employee engagement to values communication and implementation process results two-way communication supporting information system, which allows to increase the value congruence and acceptance; (6) generating remuneration system that motivates achieving organizational goals and following important organizational values in the process; (7) implementing internally congruent core values that give behavioral directions.

Therefore according to the results of the analyze and based on the theory-driven assumptions, new core values were formulated and main benefits using the concept of management by values to figure organizational culture were highlighted by the author.

The aim of the bachelor thesis was achieved. The author made proposals to the management on how to improve organizational culture and thus improve competitiveness of the organisation. In conclusion, it lies with the managers how the management of the organization is shaped and what is valued in the organization. They are the decisive factor in whether people will become the key to the company's development.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Mari-Liis Lembit (sünd 26.04.1982),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teosele „Organisatsioonikultuuri kujundamine rakendades väärtuspõhist juhtimist AS Strand näitel“,

mille juhendaja on Triin Kask.

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemisheni;

1.3 olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

1.4 kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 14.05.2013