

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Britta Unt

**Väärtuspõhise juhtimise ja
organisatsioonikultuuri arendamine Circle K
Eesti näitel**

Magistritöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Heli Tooman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Britta Unt

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Väärtuspõhine juhtimine ja organisatsioonikultuur	7
1.1. Väärtuspõhise juhtimise käsitlused, areng ja suundumused	7
1.2. Väärtuspõhisel juhtimisel põhinev organisatsioonikultuur	16
2. Circle K väärtuspõhise juhtimise parendusvõimalused.....	23
2.1. Ülevaade Circle K väärtuspõhisest juhtimisest ja uurimismetoodika kirjeldus ..	23
2.2. Circle K Eesti väärtuspõhise juhtimise uuringu tulemused.....	28
2.3. Järeldused ja ettepanekud Circle K Eesti organisatsioonikultuuri tugevdamiseks läbi väärtuspõhise juhtimise	46
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad.....	61
Lisad.....	71
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu ja ankeetküsitluse viidatud kirjandus	71
Lisa 2. Uurimismeetodid ja valim	72
Lisa 3. Elektrooniline küsitlusankeet	73
Lisa 3 järg.....	74
Lisa 3 järg.....	75
Lisa 3 järg.....	76
Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu kava	77
Lisa 4 järg.....	78
Lisa 5. Ülevaade intervjuueeritavatest ja intervjuude läbiviimisest.....	79
Lisa 6. Poolstruktureeritud intervjuude koodid ja kategooriad	80
Lisa 6 järg.....	81
Summary	82
Lisa 7. Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks	85

SISSEJUHATUS

Käesolevas magistritöös keskendutakse väärtuspõhise juhtimise ja organisatsioonikultuuri teoreetilistele käsitletele ning nendevahelistele seostele. K Eesti näitel uuritakse millistel väärtustel põhineb organisatsiooni juhtimine ja kultuur ning kuidas neid väärtusi rakendatakse juhtimisprotsessides ja organisatsioonikultuuri kujundamises. Analüüsitakse, kuidas töötajad väärtusi tajuvad ja igapäevatoos järgivad ning milliseid arenguvõimalusi nähakse väärtuspõhise juhtimise tõhustamiseks. Magistritöö temaatika kuulub eestvedamise ja personalijuhtimise valdkonda.

Väärtuspõhist juhtimist käsitletakse kui terviklikku ja inimesekeskset juhtimisstiili, mis ühendab kultuurilised aspektid ja juhtimiskontrollid eesmärgiga luua väärtust. Seda peetakse pigem filosoofiliseks lähenemiseks, mis põhineb juhi ja töötajate jagatud väärtustel ning uskumustel, suurendades nii motivatsiooni kui tulemuslikkust (Wobst, 2023, lk 152; James *et al.*, 2021, lk 917). Väärtuspõhine juhtimine kujunes vastusena traditsiooniliste juhtimisteooriate piirangutele, nagu liigne hierarhia, kontroll ja kasumikeskus, tuues juhtimisse eetilise, moraalse ja ühiskondlikult vastutustundliku mõõtme.

Euroopas on väärtuspõhine juhtimine laialdaselt levinud, aidates koordineerida otsuste tegemist ja suunata väärtuse loomist tõhusate juhtimiselementide abil. Küll aga ilmnevad praktikas erinevused selle rakendamise ulatuses – sageli on töötajatel keeruline mõista ja määratleda organisatsiooni väärtusi, eriti eri tasandite lõikes. Lisaks võivad töötajate isiklikud väärtused erineda tööandja poolt sõnastatud põhiväärtustest, mis võib tekitada vastuolusid ning raskendada väärtuspõhise juhtimiskultuuri kujunemist. See on ärritanud suurt huvi nii ettevõtlus- kui ka teadusvaldkonnas, kuna endiselt ei ole leitud selgeid vastuseid, miks väärtuspõhises juhtimises esineb ettevõtete vahel tihti erinevusi, eriti selle

rakendamise ulatuses organisatsiooni eri tasanditel. (Firk *et al.*, 2019, lk 419; Espedal *et al.*, 2022, lk 1; Nowotny *et al.*, 2022, lk 1)

Kuigi väärtuspõhise juhtimise vastu tuntakse järjest suuremat huvi, on selle vähene empiiriline uurimine takistanud sügavamalt mõistmist ja tõhusat rakendamist. (Tirmizi *et al.*, 2023, lk 13.) Et mõista, kuidas väärtuspõhine juhtimine organisatsioonis tegelikult toimib, tuleb arvesse võtta töötajate arusaamu väärtustest ja nende mõju suhtumisele tööülesannetes ja organisatsiooni. Töötajate suhestumine väärtustega toetab moraalsel käitumisel ja muudab võimalikuks sisulised väärtuspõhised muutused. (Illes & Vogel, 2018, lk 652.)

Väärtuspõhise juhtimise temaatikat on käsitletud mitmete tegevusvaldkondade teadusuuringutes. Kuna käesolevas magistritöös keskendutakse Circle K kui jaekaubanduskategooria ettevõtte väärtuspõhisele juhtimisele, siis uuriti ka selle tegevusvaldkonna vastavaid käsitlusi. On välja toodud, et jaekaubanduses on tiheda konkurentsi tõttu väärtuspõhine juhtimine oluline juhtimisfilosoofia, mis aitab tõsta töötajate pühendumust ja seeläbi ka organisatsiooni tulemuslikkust. (Lindholm *et al.*, 2015, lk 1642–1643; Biong *et al.*, 2010, lk 342). Seda toetavad Jaakson *et al.* (2018), kes on toonud välja, et jaekaubanduskeskkonnas esineb töötajate ebaausat või moraalivastast käitumist rohkem kui mujal. Seda on seostatud stressirohkete, madalalpalgaliste töökohtadega ning rohkete kiusatuste ja võimalustega üleastumisteks. (lk 605)

Seega on uuritavas valdkonnas peamiseks esinevateks probleemideks väärtuspõhise juhtimise ulatuse erinevus organisatsioonides ja nende tasanditel ning organisatsiooni väärtuste vähene tajutavus kõigi töötajate jaoks. Lisaks ebapiisavad teadmised sellest, millist mõju avaldab väärtuspõhine juhtimine organisatsioonikultuurile ja tulemustele ning kuidas organisatsioonikultuurina sõnastatud väärtusi integreerida töötajate igapäevatoösse. Tuginedes probleemide kirjeldusele, sõnastatakse magistritöö uurimisprobleemina vähest teadlikkust väärtuspõhisest juhtimisest ning võimalustest selle tõhustamiseks organisatsioonikultuuri arendamisel. Käesolevas magistritöös püütakse uurimisprobleemile vastuseid leida Circle K väärtuspõhise juhtimise ja organisatsioonikultuuri uuringu toel.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millistel väärtustel põhineb jaekaubandusettevõtte Circle K juhtimine ja organisatsioonikultuur ning esitada ettepanekud väärtuspõhise juhtimise tõhustamiseks ja organisatsioonikultuuri arendamiseks Circle K juhtkonnale. Töö fookuses olevas organisatsioonis on kasutusel Baltikumiülene struktuur, kuid käesolevas töös keskendutakse eeskätt Eesti riigis asuvale ettevõttele.

Eesmärgi saavutamiseks seatakse järgmised uurimisküsimused:

- 1) Millistel väärtustel põhineb praegu Circle K juhtimine ja organisatsioonikultuur?
- 2) Kuidas tõhustada Circle K väärtuspõhist juhtimist organisatsioonikultuuri edendamisel?

Vastuste leidmiseks uurimisküsimustele viiakse läbi teadusallikatel põhinev uuring, mis võimaldab välja selgitada, kuidas toimub väärtuspõhine juhtimine ja organisatsioonikultuuri edendamine Circle K-s. Uuringuga soovitakse teada saada, kuidas Circle K töötajad ja juhid tajuvad organisatsiooni poolt sõnastatud väärtusi oma igapäevatoos. Uuringu tulemustele tuginedes esitatakse ettepanekud Circle K juhtkonnale väärtuspõhise juhtimise täiustamiseks ja organisatsioonikultuuri edendamiseks.

Käesolev magistritöö töö koosneb sissejuhatausest, kahest peatükist, kokkuvõttest, kasutatud allikate loetelust, ingliskeelsest resümest ja lisadest. Esimeses peatükis antakse ülevaade väärtuspõhise juhtimise teooriast, arengust ja seostest organisatsioonikultuuriga. Teises peatükis kirjeldatakse Circle K tegevusvaldkonda ja väärtusi, uuringu metoodikat, analüüsitakse tulemusi ning esitatakse järeldused ja ettepanekud. Magistritööga seonduvad märksõnad: väärtuspõhine juhtimine, organisatsioonikultuur, põhiväärtused, töötajate motivatsioon, eetiline juhtimine.

Soovin avaldada siirast tänu oma juhendajale Heli Toomanile asjatundliku juhendamise, toetuse ja konstruktiivse tagasiside eest töö kirjutamise igas etapis. Tänan ka Circle K Eesti töötajaid, kes osalesid intervjuudes ja küsitluses, jagades väärtuslikke mõtteid ja kogemusi. Samuti olen tänulik oma lähedastele kannatlikkuse ja toe eest kogu magistritöö protsessi vältel.

1. VÄÄRTUSPÕHINE JUHTIMINE JA ORGANISATSIOONIKULTUUR

1.1. Väärtuspõhise juhtimise käsitlused, areng ja suundumused

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade väärtuspõhise juhtimise käsitlustest, arengust ja suundumustest, väärtuste kujundamisest ning nendega seotud protsessidest. Kirjeldatakse, milline on ja miks on igal töötajal oluline roll väärtuspõhise juhtimise ja organisatsioonikultuuri põhimõtete kandmisel.

Ajalooliselt on väärtuspõhine lähenemine juhtimises muutunud ja kohanenud vastavalt majanduskeskkonna ning teooriate arengule. Näiteks aktsionärikeskne juhtimine, mis kujunes Ameerika Ühendriikides välja 1970. ja 1980. aastatel neoklassikalise majandusteooria mõjul, esindab juhtimismudelit, kus ettevõtte juhtkond keskendub finantsotsuste tegemisel aktsionäride huvidele ja nende rikkuse maksimeerimisele (Follert *et al.*, 2023, lk 3277). Kuigi juhtimine hõlmab mitmesuguseid eesmärgi, nagu tootlikkuse parandamine, kasumi suurendamine ja kliendirahulolu saavutamine, on selle sügavam olemus seotud väärtustega. Juhtimispraktikad peegeldavad vastutust inimeste vajaduste ja ootuste ees ning väljendavad pühendumust kaasinimeste heaolu ja ühiskondliku vastutuse edendamisele. (Karnad, 1990, lk 3)

Väärtuspõhine juhtimine arenes paralleelselt aktsionärikeskse juhtimisega, pakkudes viisi leevendada ettevõtte sisemisi huvikonflikte, suurendada aktsionäride mõju juhatuse tegevusele ning suunata juhtide otsustusprotsesse ühe selge eesmärgi – aktsionäridele väärtuse loomise – suunas. Väärtuspõhise juhtimise põhisõnumiks oli toona, et ettevõtted loovad väärtust, kui investeeritud kapitali tootlus ületab kapitalikulusid (Wobst, 2023, lk 152). Sellest tulenevalt saab väita, et väärtuspõhine juhtimine ühendab endas kultuurilisi

aspekte, mis soodustavad väärtuse loomise mõtteviisi ning varustab otsustajaid teabe ja stiimulitega, et teha otsuseid, mis suurendavad väärtuse loomise tõenäosust (Wobst, 2023, lk 152). Levinud arusaama kohaselt aitavad väärtuspõhise juhtimise süsteemid ettevõtte juhtidel hoida fookust aktsionäride huvidel (Rapp *et al.*, 2010, lk 173).

Organisatsioonides kiputakse põhiväärtusi võtma iseenesestmõistetavatena – neid ei arutata ega teadvustata piisavalt, kuigi neid väljendatakse igapäevaselt nii sõnades kui ka tegudes. Samas ei pruugi need väärtused, mis sõnu ja tegusid sisuliselt juhivad, kattuda organisatsiooni ametlike väärtustega. Küll aga on põhiväärtused olulised organisatsiooni ja juhtimispraktika eesmärkide ja suuna määramisel ning vajaksid seetõttu rohkem tähelepanu (Askeland *et al.*, 2020, lk 4; vanRekom *et al.*, 2006, lk 176). Nii väärtuste arendamise kui ka organisatsioonikultuuri parendamise üheks ja peamiseks osaks on töötajate kaasatus, sest kui töötajatel puudub arusaam oma organisatsiooni missioonist, visioonist ja põhiväärtustest, võivad tagajärgedeks olla selge suuna puudumine, tegevuste ja eesmärkide seosetus ning vähenev motivatsioonitase, mis omakorda võib viia kliendirahulolu languseni. Organisatsiooni näol on tegemist mitmetasandilise konstruktsiooniga, kus töötajatel on vähemalt kaks rolli – nende tööroll ja nende roll organisatsiooni liikmena (Grubert *et al.*, 2022, lk 20950; Kipasika, 2024, lk 394–395).

Visioon, missioon, eesmärgid ja põhiväärtused on jätkusuutlike organisatsioonide vundament – neile tuleb tööalaste otsuste tegemisel tugineda kõigil organisatsiooni liikmetel. Visiooni ja missiooni kaudu määratletakse eesmärgid, millega paralleelselt kirjeldatakse strateegia abil organisatsiooni tulevikupilti, seejuures peaksid põhiväärtused kajastama organisatsioonikultuuri olemust. Selge arusaam iga organisatsiooni alustala (missioon, visioon, väärtused, eesmärgid) tähendusest on organisatsiooni liikmetele, eriti juhtidele, hädavajalik, et mõista nende loomise eesmärki. Välja on toodud, et põhiväärtuste integreerimine käitumisse muudab need organisatsiooniliikmetele paremini vastuvõetavaks, võimaldades hiljem juhtkonnal jälgida, kas sõnastatud väärtuseid kantakse edasi käitumuslikult või jäävad need pelgalt formaalsuseks. (Aithal, 2016, lk 310–311; Breznik & Law, 2019, lk 1363; Gurley, *et al.*, 2015, lk 223–224; Kipasika, 2024, lk 394–395)

Missioon annab vastuse küsimusele, miks organisatsioon on loodud, täpsemalt mida organisatsioon teeb ja kes nad on, hõlmates ka väärtuspakkumist, mida organisatsioon loob läbi oma toodete ja teenuste. See kirjeldab ka ettevõtte tegevusvaldkonda, hõlmates pakutavaid tooteid ja teenuseid ning kliendisegmente. Missioon väljendab ka ettevõtte tehnoloogilisi ja ärilisi tugevusi ning annab suuna organisatsiooni tuleviku positsioneerimiseks. (Bora *et al.*, 2017, lk 2; Marfo *et al.*, 2024, lk 625–626; Taiwo, *et al.*, 2016, lk 128) Visioon on suunatud suuremale eesmärgile, määratledes ettevõtte soovitud positsiooni tulevikus ja täiendades sellega missiooni (Fitzsimmons *et al.*, 2022, lk 209; Taiwo, *et al.*, 2016, lk 128). Seeläbi toetab hästi sõnastatud visioon organisatsiooni edukust, motiveerides töötajaid ja koondades neid ühise eesmärgi saavutamisesse. Visioon annab edasi ka organisatsiooni väärtusi ja prioriteete, aidates potentsiaalsetel töötajatel valida organisatsiooni, mis ühtib nende isiklike väärtustega. (Daniel *et al.*, 2024, lk 3663, 3665)

Organisatsiooni põhiväärtused on organisatsioonikultuuri toetavad juhtpõhimõtted ja tõekspidamised, mis on eelduseks organisatsiooni toimimisele ja väärtuspõhise juhtimise juurutamisele. Iga organisatsiooni liikme jaoks mõistetavate väärtuste määratlemine aitab kujundada töötajate hoiakuid ja käitumist töökohal vastavalt organisatsiooni keskmeks olevatele normidele ja uskumustele. Väärtused loovad ja määratlevad tavaliselt ettevõtte asutajad ning nende kujundamine toimub sageli pikkade arutelude ja konsensuse leidmise teel, mille alustala on emotsionaalsete väärtuste esmatähtsustamine. Ettevõtte suuna muutmisel on väärtuste edasikandmisel võrdselt tähtis roll nii töötajatel kui ka tippjuhtidel. (Deller & Gallani, 2024, lk 1; Manohar & Pandit, 2014, lk 668; Mussig, 2003, lk 78; Williams, 2011, lk 321) Uuringud on näidanud, et selgelt määratletud põhiväärtustele tuginevad ettevõtted loovad keskkonna, mis soodustab töötajate loovust ja teisiti mõtlemist. See omakorda võib kaasa tuua mitmeid positiivseid tulemusi, näiteks kvaliteedi paranemise (Snyder *et al.*, 2017, lk 484).

Töötajate ja organisatsiooni põhiväärtuste vastavus mängib tööülesannete iseseisval täitmisel olulist rolli – nii organisatsioonis juba pikemat aega viibinud töötajate kui ka uute töötajate puhul. Kui uutel töötajatel on sarnased põhiväärtused organisatsiooniga,

kuhu nad tööle asuvad, on neil lihtsam oma tööülesandeid täita (Winston & Patterson, 2006, lk 10). Samas võib esineda olukordi, kus töötajad küll jagavad organisatsiooni põhiväärtusi, kuid neil puudub selge arusaam, kuidas neid väärtusi oma igapäevastesse tööülesannetesse integreerida (van Rekom *et al.*, 2006, lk 176). See võib viidata vajadusele tõhusama kommunikatsiooni ja vastavate koolituste järele, et tagada põhiväärtuste laiem rakendamine ning levitamine läbi praktiliste võtete. Avatud suhtlus on siinjuures võtmetähtsusega, kuna juhid peavad omama oskusi ja teadmisi, et arutada nii töötajate vajadusi kui ka organisatsiooni väärtusi, aidates seeläbi kujundada selgemat arusaama väärtustest ja nende rakendamist igapäevatoos (Hall *et al.*, 2023, lk 96).

Põhiväärtusi on kirjeldatud kui ajatuid juhtimispõhimõtteid, mis kannavad sisemist väärtust ja tähtsust iga organisatsiooni liikme jaoks, olles keskseks elemendiks organisatsioonile iseloomuliku kuvandi loomisel (Cooper *et al.*, 2015, lk 65). Veel on põhiväärtustele on metafooriks toodud liimi, sest need hoiavad organisatsiooni kui tervikut ühtsena kõigi selles olevate aspektidega, lubades organisatsioonil samal ajal kasvada ja muuta kuju, näiteks struktuuri (van Rekom *et al.*, 2006, lk 175). Need loovad sideme inimeste vahel, kujundades kultuuri, mis suunab töötajate käitumist, suhtlust ja otsuste tegemist ning toetab ühiste eesmärkide saavutamist (di Lauro, 2023, lk 1). Seega kui töötajate igapäevased ülesanded on seotud sügavamat tähendust loova tundega, on inimesed võimelised tulema toime ka negatiivseid emotsioone tekitavate töö juurde kuuluvate aspektidega, näiteks stressirohkete tööülesannete, soovitud madalama palga või ebameeldivate olukordadega. Sügavama tähenduse puudumisel on vastupidine efekt – kui tööülesannete täitmise juures puudub seos väärtuse loomisega, väheneb ka töötajate soov seda tööd teha. (Carton, 2018, lk 323)

Juhtimise valdkonnas on väärtused olnud tähelepanu keskmes mitmeid aastakümneid, kuid väärtuste avaldumist on uuritud peamiselt nende sisu ja rakenduse aspektidest, mitte niivõrd eraldiseisva nähtusena. Seetõttu puudub organisatsioonides tihtipeale selge ja ühtne arusaam väärtustest kui juhtimise osast (Allison, 2019, lk 669; Jaakson, 2010, lk 795). Biong *et al.* (2010, lk 343) rõhutavad, et organisatsioonide väärtustel on oluline roll nende tulemuslikkuse kujundamisel, mistõttu on oluline, et organisatsiooni juhid võtaksid

vastutuse oma otsuste ja tegevuste tagajärgede eest. Juhtimisteoreetikud on analüüsinud, miks väärtused on varem olnud juhtide omadustes ja organisatsioonipraktikates vähem esindatud, tuues peamise põhjusena välja keerukuse leida tasakaal kasumi ja väärtuste ning omanike ja töötajate huvide vahel (Tadessee *et al.*, 2024, lk 3).

Klenke (2005) on aga käsitlenud väärtusi kui üldist kontseptsiooni, mis aitab hinnata tegevusi või tulemusi ja on rakendatav nii rahvuste, rühmade kui ka üksikisikute tasandil (lk 52). Veel on Guillemin ja Nicholas (2022) liigitanud väärtusi eetilisteks, moraalseteks, sotsiaalseteks ja kultuurilisteks (lk 1). Barchiesi ja la Bella (2014, lk 160–161) tuvastasid aga viis olulist põhiväärtuste orientatsiooni organisatsioonis: kliendi- / kasutajakeskne, töötajakeskne, majanduslikule ja finantsilisele kasvule suunatud, tipu poole püüdlev ning sotsiaalse vastutuse keskne.

On leitud, et kehtestatud väärtuste levitamine ja nendest juhendumine organisatsiooni kultuuriruumis võib tugevdada töötajate vahelist sidet, inspireerida meeskonnatööd ning viia paremate organisatsiooniliste tulemusteni. Selleks aga peaksid organisatsiooni poolt sõnastatud väärtuseid mõistma ja omaks võtma kõik töötajad ja ka teised huvirühmad, kuna väärtuste laiem levitamine ja kommunikeerimine aitab kinnistada organisatsiooni sotsiaalse vastutuse kuvandit ning suurendada liikmete ambitsioone ja pühendumust saavutamaks ühiseid eesmärke. Julgustades töötajaid tegema eetilisi otsuseid igapäevastes tööülesannetes ja tuginedes organisatsiooni poolt sõnastatud väärtustele, pakub väärtuspõhine juhtimine alternatiivi traditsioonilistele juhtimismudelitele, integreerides väärtused kõigisse personalijuhtimise etappidesse alates värbamisest – valitakse uusi liikmeid, kelle isiklikud väärtused ühtivad organisatsiooni põhiväärtustega. (Cooper *et al.*, 2015, lk 52; Koronios *et al.*, 2019, lk 2; Luu *et al.*, 2017, lk 329)

Väärtuspõhist juhtimist on defineeritud ka kui juhtimisviisi, kus juhi käitumine ja otsused tuginevad kindlatele moraalsetele ja eetilistele põhimõtetele, suunates nii meeskonda kui ka organisatsiooni tervikuna (Copeland, 2014, lk 106). Bhasin (2024, lk 40) lisab, et juhi isiklikud väärtused peaksid olema kooskõlas organisatsiooni väärtustega, kuna see aitab saavutada meeskonnaliikmete vahelist austust ning loob aluse positiivsele käitumisele ja tulemuslikkusele. Mussig (2003, lk 73) on toonud välja, et varasemalt oli levinud

arvamuseks, et juht on see, kelle ülesanne on luua enda ja alluvate suhtesse väärtust. Burkert ja Lueg (2013, lk 5) on määratlenud väärtuspõhist juhtimist kui juhtimispraktikat, mis keskendub otsuste tegemisele ja vastutuse võtmisele eesmärgiga luua aktsionäridele maksimaalselt väärtust. See ühendab ettevõtte strateegilised eesmärgid ühtse tulemusmõõdikute süsteemiga, mis põhineb põhjus-tagajärg-ahelatel ehk väärtuse ajenditel ning hõlmab olulisi protsesse ja infosüsteeme kogu organisatsioonis, pakkudes vajalikku teavet töötajate eesmärkide seadmiseks ja tegevusplaanide koostamiseks (Burkert & Lueg, 2013, lk 5).

Kuigi organisatsiooni väärtused ja organisatsioonikultuur on erinevad mõisted, on need omavahel lahutamatult seotud. Igasuguse kultuuri, sealhulgas organisatsioonikultuuri südameks on väärtused. Seega peegeldab kultuur organisatsiooni alusväärtusi, demonstreerides neid organisatsiooni liikmetele ja välistele huvirühmadele. (Buchko, 2007, lk 38) Väärtuspõhisel juhtimisel on erinevaid definitsioone, mis on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Väärtuspõhise juhtimise definitsioone

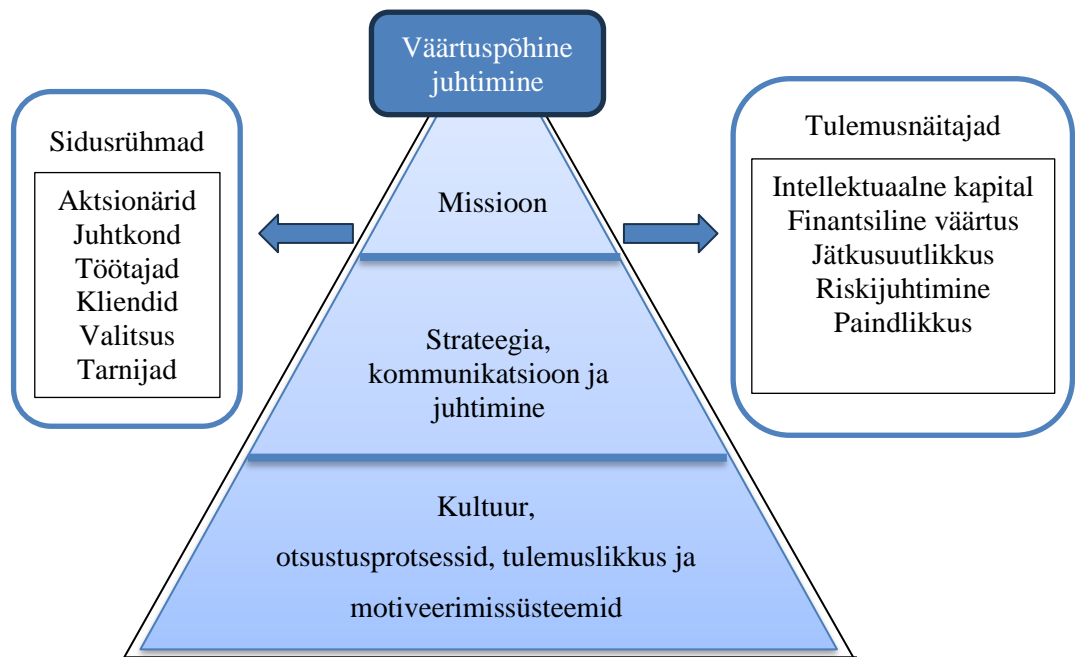
Definitsioon	Allikas
Filosoofiline lähenemine, kus juhi ja töötajate suhted põhinevad jagatud väärtustel ja uskumustel, suurendades motivatsiooni ja tootlikkust.	James <i>et al.</i> , 2021, lk 917
Integreeritud terviklik lähenemine, mis nõuab juhilt enesejuhtimise oskusi ja isiklike väärtuste teadlikkust, võimaldades paindlikult juhtida muutuste ja ebakindluse keskel. See põhineb ühenduse loomisel organisatsiooni eesmärgi, visiooni ja väärtustega, edendades usaldust, austust, koostööd ja vastastikust sõltuvust meeskonnas.	Frost, 2014, lk 126–128
Juhtimisviis, kus juhi käitumine ja otsused tuginevad kindlatel eetilistel põhimõtetel mis suunavad organisatsiooni.	Copeland, 2014, lk 106
Juhtimispraktika, mis keskendub otsuste tegemisele ja vastutuse võtmisele eesmärgiga luua aktsionäridele maksimaalselt väärtust, ühendades strateegilised eesmärgid ja tulemusmõõdikud.	Burkert & Lueg, 2013, lk 5
Juhtimisstiil, mis keskendub ühiste väärtuste ja arusaamade jagamisele, toetades organisatsiooni eesmärke ning töötajate motivatsiooni ja tootlikkust.	Shatakebi & Yarmohammadian, 2011, lk 3703

Allikad: Toodud tabelis 1

Nagu tabelist 1 nähtub, rõhutavad erinevad autorid väärtuspõhise juhtimise puhul kas eetilisi põhimõtteid (nt Copeland, 2014, lk 106), sisemist väärtustel põhinevat juhtimisstiili (nt James *et al.*, 2021, lk 917) või strateegilist fokuseeritust (nt Burkert & Lueg, 2013, lk 5). Nende erinevate käsitluste sümbioos võimaldab mõista väärtuspõhist juhtimist nii normatiivse, kultuurilise kui ka tulemuspõhise lähenemisena.

Juhi käitumist suunavate moraalsete ja eetiliste põhimõtete kõrval põhineb väärtuspõhine juhtimisstiil ühiste väärtuste ja arusaamade jagamisel. Samas tuleb aga vältida ranget kontrolli ja hierarhiat, suunates juhtimisprotsessid, nagu planeerimine, eelarvestamine ja tulemuste mõõtmine, väärtuste järgimisele, et toetada organisatsiooni eesmärke ja tõsta seeläbi töötajate motivatsiooni (Shatakebi & Yarmohammadian, 2011, lk 3703). Seda toetab ka James *et al.* (2021, lk 917) kirjeldus, et väärtuspõhine juhtimine on pigem filosoofiline lähenemine, kus juhi ja töötajate suhted põhinevad jagatud väärtustel ja uskumustel ning suurendavad lisaks motivatsioonile ka töö tulemuslikkust. Seejuures on oluline välja tuua, et eetiline ja sihipärane juhtimisstiil aitab tugevdada organisatsiooni usaldusväarsust nii sise- kui ka välisklientide silmis (Su *et al.*, 2015, lk 29).

Pikalt on arutletud selle üle, kuidas leida tasakaal majandusliku kasumlikkuse ja sotsiaalse vastutuse vahel. Üldiselt on turumajanduses kokku lepitud, et ettevõtted peavad olema kasumlikud, kuid samas saavutama ka kõrge sotsiaalse vastutuse taseme, et tagada oma jätkusuutlik areng. Paraku satuvad majanduslikud ja sotsiaalsed eesmärgid tihti vastasseisu, mistõttu juhid peavad tegema valikuid ühe või teise lähenemise kasuks. (Ciora & Robu, 2010, lk 4) Sellises olukorras nähakse väärtuspõhist juhtimist lahendusena, mis aitab tasakaalustada majanduslikke ja sotsiaalseid eesmärke, suunates organisatsiooni otsustusprotsesse ühise väärtuse loomise poole. Selle eduka rakendamise üheks olulisemaks teguriks peetakse tippjuhtkonna tuge, kuna nende toetus tagab, et väärtuspõhised põhimõtted kujundavad otsuseid kõikidel tasanditel. (Firk *et al.*, 2019, lk 26) Joonis 1 illustreerib, kuidas läbi väärtuspõhise juhtimise ettevõtte missioon ja juhtimismudel toetavad sidusrühmade ootusi, võimaldades luua pikaajalist kasumlikkust ja arenguvõimalusi.



Joonis 1. Väärtuspõhise juhtimise mudel. Allikas: Ciora & Robu, 2010, lk 4 põhjal.

Väärtuspõhine juhtimine kujundab organisatsiooni toimimist, lähtudes nii majanduslikest eesmärkidest kui ka usalduslikest suhetest töötajate ja sidusrühmadega. Ettevõtte eesmärgid, kultuur ja strateegia peavad olema suunatud aktsionäride, töötajate, klientide ja teiste sidusrühmade huvide tasakaalustamisele. Intellektuaalne kapital, finantsiline väärtus, jätkusuutlikkus, riskijuhtimine ja paindlikkus on võtmetähtsusega tulemused, mis saavutatakse läbimõeldud juhtimise ja erinevate koostöösüsteemide abil. (Ciora & Robu, 2010, lk 4) Juhtimine mängib kesksel rollil organisatsioonikultuuri kujundamisel, aidates luua väärtustel põhineva ja kaasava töökeskkonna. Väärtuspõhine juhtimine mitte ainult ei määra strateegilist suunda, vaid kujundab ka normid ja põhimõtted, mis juhivad suhtlemist ja otsustusprotsesse kõigil tasanditel, tagades organisatsiooni järjepidevuse ja sidusrühmade ootuste täitmise. (Purnomo *et al.*, 2024, lk 430)

Organisatsiooni saab lugeda väärtuspõhiseks siis, kui selle põhiväärtused on selgelt defineeritud, töötajatele järjepidevalt kommuniqueeritud ning sisuliselt integreeritud organisatsiooni põhiprotsessidesse ja struktuuridesse. Sellises organisatsioonis toetavad väärtused nii strateegilisi eesmärke kui ka igapäevast juhtimist ja töötajate käitumist.

Väärtuspõhise organisatsiooni üheks tunnuseks on ka see, et juhtimises lähtutakse otsustes eetilistest ja moraalsetest kaalutlustest, mis omakorda soodustab eetilise organisatsioonikultuuri arengut ning vastutustundliku käitumise juurdumist (Gring-Pemble, 2024, lk 34; O'Neill *et al.*, 2017, lk 536).

Väärtuspõhisuse keskmes on sageli eetilise põhimõtte ning eetiline juhtimine. Eetikat saab määratleda kui indiviidi moraalsete põhimõtete arendamise protsessi, mis ei sõltu otseselt ümbritsevast ühiskonnast ning hõlmab nii isiklikke kui professionaalseid käitumisstandardeid. Eetika sisuks on õige ja vale eristamine ning vastava käitumise järgimine – kuid töökontekstis ei ole eetilised valikud alati üheselt mõistetavad. Töökohtadel kerkivad eetilised dilemmad on sageli keerukad ja mitmetasandilised, nende tagajärjed võivad olla laiaulatuslikud ning ei taandu lihtsatele valikutele (Bietti, 2020, lk 212; Krishnamurthy, 2011, lk 3; Thiel *et al.*, 2012, lk 50–51). Eetika roll on tuua esile erinevaid vaatenurki, hinnata nende väärtust ning aidata määratleda, millised väärtused on tõeliselt tähenduslikud ja õiged. Erinevalt moraalist, mis esindab pigem konkreetse ühiskonna või sotsiaalse grupi reeglistikku, keskendub eetika väärtuste analüüsimisele ja hindamisele laiemas kontekstis (Harmina *et al.*, 2014, lk 682).

Kui vaadelda spetsiifilisemalt eetilist juhtimist, siis on toodud välja, et see koosneb kahest peamisest poolest: „moraalsest isikust“ ja „moraalsest juhust“. „Moraalne isik“ tähistab juhi isiklikke omadusi, väärtusi ja eetilist loomust. „Moraalne juht“ viitab juhtimisele, mis keskendub eetiliste otsuste tegemisele ja nende edendamisele oma töötajate seas, olles neile eetiline eeskuju ja võimaldades sellega suhestuda. (Shakeel *et al.*, 2020, lk 91) Organisatsiooni struktuur annab juhile ametlikud hierarhilised eeldused, et juht saaks arendada ja edendada eetikat ka organisatsioonikultuuris, luues töötajates ühise eesmärgitunde, suunates fookust ja prioriteetsust teemadele, mis seda enim vajavad. (Hameed *et al.*, 2023, lk 3) Veel väljendavad eetilised juhid õiglust, siirust, ausust, autonoomiat ja vastutust nii isiklikus kui ka professionaalses kontekstis, olles sihikindlad ja hoolides organisatsiooni liikmetest ning ühiskonnast. Erinevalt transformatsioonilisest ja autentsest juhtimisstiilist, kus eetika on vaid üks komponent, on eetilise juhtimise keskmes eetika kui ainus ja peamine fookus. (Khan *et al.*, 2024, lk 3)

Transformatsiooniline ja autentne juhtimine on mõlemad kaasaegsed juhtimisviisid, mis toetavad organisatsioonide kasvu ja arengut, kuid keskenduvad erinevatele aspektidele. Transformatsiooniline juhtimine mõjutab organisatsiooni liikmete väärtusi ja eetilisi uskumusi, et suunata organisatsiooni muutlikus keskkonnas tulemuslikkuse parandamisele ning pakkuda konkurentsieelist. Autentne juhtimine seevastu keskendub juhi eneseteadlikkuse, sisemise eetilise perspektiivi, läbipaistvuse ja tasakaalustatud otsustusprotsessi arendamisele. (Miao, *et al.*, 2018, lk 681; Moradi Korejan & Shahbazi, 2016, lk 455)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et väärtuspõhine juhtimine on lähenemisviis, kus organisatsiooni juhtimine tugineb organisatsioonis kokkulepitud, selgelt määratletud ja kõigile kommuniqueeritud põhiväärtustele. See võimaldab ühendada ettevõtte strateegia, kultuuri ja juhtimispraktikad, toetades nii organisatsiooni eesmärkide saavutamist kui ka töötajate motivatsiooni ja tulemuslikkust. Väärtuspõhised organisatsioonid seavad eetilised ja moraalsed põhimõtted juhtimisotsuste keskmesse, aidates kaasa vastutustundliku ja koostööle orienteeritud kultuuri kujundamisele. Sellises juhtimisstiilis on tähtis roll juhtide isiklikel väärtustel ja nende kooskõlal organisatsiooni omadega, samuti töötajate kaasatusel, mis suurendab meeskonnatunnet ja tõhustab otsuste tegemist igapäevatoos.

1.2. Väärtuspõhisel juhtimisel põhinev organisatsioonikultuur

Alapeatükis kirjeldatakse organisatsioonikultuuri ja selgitatakse väärtuspõhise juhtimise ja organisatsioonikultuuri vahelisi seoseid, keskendudes sellele, kuidas juhi väärtused ja eetilised põhimõtted mõjutavad organisatsioonikultuuri kujundamist ja tugevdamist. Tuuakse esile, kuidas aitab väärtuspõhine juhtimine kujundada selgeid käitumisjuhiseid, edendada töötajate ühtsust ning toetada organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamist, tagades samal ajal stabiilse ja tulemusliku kultuuri.

Kultuur üldisemalt hõlmab endas ideid, sõnu, emotsioone ja teisi tegureid, mis mõjutavad üksteist piiritletud ajavahemikel. Sellest tulenevalt hõlmab organisatsioonikultuur kui kitsam mõiste moraalseid, inimestevahelisi ja normatiivseid põhimõtteid, mis põhinevad

organisatsiooni liikmete uskumustel, võimetel ja prioriteetidel. (Priatna, 2023, lk 127, lk 68) Fidyah ja Setiawati (2019, lk 68) on toonud välja, et tegemist on suhteliselt uue nähtusega. Igas organisatsioonis eksisteerib mingit laadi kultuur, kuid sageli on see raskesti hoomatav ja tõlgendatav (Kane-Urrabazo, 2006, lk 189). Organisatsioonikultuuri uurimine sai hoogu 1970. aastate lõpus ja 1980. aastate alguses, mil teema tõusis juhtide ja teadlaste huviorbiiti. Sel perioodil hakati organisatsioonikultuuri käsitlema kui olulist vahendit organisatsioonide toimimise ja edu mõistmiseks. Keskenduti ideele, et organisatsioonikultuur peegeldab suuresti tippjuhtide väärtusi ja käitumist ning mõjutab oluliselt ettevõtte tulemuslikkust. (O'Reilly *et al.*, 2014, lk 596) 1980. aastatel sai organisatsioonikultuuri uurimine täiendava tõuke Jaapani majandusest. Arvati, et Jaapani korporatsioonide kultuurilised eripärad mängisid olulist rolli nende ettevõtete märkimisväärses edus, mis omakorda suunas teadlasi ja juhte rohkem uurima kultuuri mõju organisatsioonide tulemuslikkusele. (Rowlinson & Procter, 1999, lk 371) Organisatsioonikultuurile on mitmeid erinevaid definitsioone (Guiso *et al.*, 2015, lk 61). Tabelis 2 on koondatud erinevaid lähenemisviise ja rõhuasetusi, mida saab kasutada organisatsioonikultuuri paremal mõistmisel ja analüüsimisel.

Tabel 2. Organisatsioonikultuuri käsitlusi.

Käsitlus	Allikas
Organisatsioonikultuur on raskesti mõistetav ja ainulaadne nähtus, mis põhineb iseenesestmõistetavatel eeldustel.	Sieber, 2024, lk 3
Organisatsioonikultuuril on mitmeid tasandeid: nähtavad elemendid, väärtused ja alateadlikud uskumused.	James <i>et al.</i> , 2021, lk 917
Kultuur koosneb normatiivsetest, sümboolsetest, deklaratiivsetest ja struktuurilistest elementidest.	Martinez <i>et al.</i> , 2021, lk 85
Organisatsioonikultuur on süsteem, mis eristab organisatsioone tänu sellele, et nende liikmed jagavad sarnaseid väärtusi ja tõekspidamisi.	Fidyah & Setiawati, 2019, lk 68
Organisatsioonikultuuri määravad tegurid: strateegia, struktuur, tugimehhanismid, innovatsiooni soodustav käitumine ja avatud kommunikatsioon.	Sai Manohar & Pandit, 2014, lk 669
Jaekaubanduse ettevõtetes on organisatsioonikultuur dünaamiline ning võib sisaldada subkultuure ja improviseerimist.	Skinner Beitelspacher <i>et al.</i> , 2009, lk 215

Allikad: toodud tabelis 2

Organisatsioonikultuuri on määratletud süsteemina, mis eristab organisatsiooni teistest samalaadsetest organisatsioonidest tänu sellele, et enamik liikmeid jagab sarnaseid tõekspidamisi ja väärtusi (Fidyah & Setiawati, 2019, lk 68). Üks viis selle käsitlemiseks on keskenduda põhiväärtustele, mis on olulised nii liikmete identiteedi kui ka organisatsioonikeskse väärtussüsteemi jaoks. Koos organisatsiooni struktuuriga on need sisemisteks võtmeteguriteks organisatsioonilise edu saavutamisel. (Wyland *et al.*, 2024, lk 142) Sieber (2024, lk 3) on leidnud, et organisatsioonikultuuri näol on tegemist ainulaadse ja raskesti mõistetava nähtusega, mis põhineb iseenesestmõistetavatel eeldustel, mistõttu vajab see sügavamat tõlgendamist. Lisaks on olnud küsimuse all ka nii-öelda nähtus nähtuses fenomeni olemasolu ehk kas organisatsiooni kultuuris võib eksisteerida ka subkultuur (Deselle *et al.*, 2017, lk 15).

Organisatsioonikultuuri saab kirjeldada läbi mitme omavahel seotud tasandi. Esimese tasandi moodustavad selgelt nähtavad elemendid, nagu rituaalid, keel, protseduurid, lood ning visuaalsed ja ruumilised lahendused. Järgmisele tasandile kuuluvad väärtused ja põhimõtted, mis suunavad organisatsiooni tegevust, eesmärkide seadmist ja strateegilisi valikuid. Kõige sügavamal tasandil on alateadlikud uskumused ja eeldused, mis kujundavad organisatsiooni liikmete mõtlemist, käitumist ja tundeid, olles organisatsioonikultuuri kujunemise aluseks. (James *et al.*, 2021, lk 633) Martinez *et al.*, (2021, lk 85) on selgitanud kultuuri läbi nelja tüüpi elemendi:

- Normatiivsed elemendid – loovad raamistiku reaalsuse mõistmiseks ja hindamiseks, pakkudes suuniseid, milline see on ja milline see võiks olla. Nendeks on näiteks uskumused, väärtused, standardid, sanktsioonid ja tabud.
- Sümboolsed elemendid – aitavad luua töötajate seas ühtsustunnet. Need on näiteks rituaalid, tseremooniad, organisatsiooni riietus, logod, organisatsioonikoodeksid, lood ja müüdid ning hoonete välisilme.
- Deklaratiivsed elemendid – hõlmavad missiooni, visiooni ja väärtuseid, eetikakoodeksit ning kommunikatsioonisõnumeid nii avalikkusele kui ka omatöötajatele.

- Struktuurilised elemendid – moodustavad terviku organisatsiooni struktuuridest ja protseduuridest, hierarhiatest, suhtluskanalitest ja personalijuhtimisest, hõlmates kõiki eelmainitud elemente.

Teaduskirjanduses on käsitlemist leidnud ka erinevate tegevusvaldkondade organisatsioonikultuuri eripära ning rõhuasetused. Jaemüügiettevõtete kontekstis on organisatsioonikultuur dünaamiline nähtus, mida kõrgema taseme juhid seostavad strateegilise järjepidevusega, samas kui kaupluste juhatajad tajuvad seda mitmekesiste subkultuuride ja igapäevase improviseerimise kaudu. Ettevõtte äriine edu sõltub suuresti sellisest kultuurist, mis suudab hoida ja kasvatada kliendibaasi ning kohanduda muutuvate turutingimustega. (Skinner Beitelspacher *et al.*, 2009, lk 215) Eriti selgelt ilmneb organisatsioonikultuuri ja juhtimispraktikate seos toiduaineteenuste sektoris, kus esile kerkivad eetika ja vastutustundlikkuse teemad. Arvestades valdkonna tundlikkust küsimustes nagu toidujäätmed ja tarbijate heaolu, on tugeva eetilise juhtimisstiiliga juhtidel oluline roll kultuuri kujundamisel, mis vastab tarbijate ootustele läbipaistvuse ja vastutustundliku tegutsemise osas. See omakorda aitab ettevõtetel tugevdada mainet, suurendada usaldust ja brändi atraktiivsust, võimaldades neil olla konkurentsivõimelised ning meelitada ligi uusi frantsiisivõtjaid, tarnijaid, investoreid ja kliente (Kim & Thapa, 2018, lk 2).

Tulemuslikku organisatsioonikultuuri on määratletud ja sõnastatud läbi erinevate elementide, tegurite ja tasandite. Sai Manohar ja Pandit (2014, lk 669) on toonud välja organisatsioonikultuuri määravate teguritena strateegia, struktuuri, tugimehhanismid, innovatsiooni soodustava käitumise ja avatud kommunikatsiooni. Fidyah ja Setiawati, (2019, lk 68) peavad organisatsioonikultuuri kujundamisel oluliseks seitsme võtmelemendi olemasolu. Need on innovatsioon, julgus, tähelepanelikkus detailide suhtes, tulemusele orienteeritus, inimesekeskne lähenemine, meeskonnatöö, agressiivsus ja stabiilsus.

Organisatsioonikultuur on seotud grupi rolli ja eesmärgi määratlemisega ning mõjutab otseselt organisatsiooni tõhusust ja tulemuslikkust. Veel enam, tugev kultuur aitab organisatsioonil saavutada paremaid tulemusi, kuid globaalsete muutustega

Kultuur, mis põhineb ühtsel eesmärgil ja põhiväärtuste süsteemil, kujundab töötajate mõtteviisi, suunab otsustusprotsesse ja mõjutab organisatsiooni funktsioneerimist tervikuna. Seega on kultuuri teadlik juhtimine tõhus viis eetilise käitumise ja mõtteviisi edendamiseks organisatsioonis. Arvestades, et tähenduslikkus on oluliste tööalaste tulemuste keskmes, lasub juhtidel vastutus luua tingimused, mis suurendavad nii kultuuri kui ka tähenduslikkuse tunnetust, aidates kaasa eetilise käitumise ning väärtuspõhisuse juurdumisele, mis mõjutab töötajate pühendumust. (Martinez *et al.*, 2021, lk 84; Carton, 2018, lk 324) Mõjutades töötajate käitumist, otsuste tegemist ja reageerimist tööalastele väljakutsetele, mängib organisatsioonikultuur olulist rolli ka muutuste juhtimisel (Jankelová, 2024, lk 188).

Organisatsioonikultuurile hinnangu andmine väärtuspõhise juhtimise vaatenurgast on keerukas ja vastuoluline küsimus. Tuuakse esile, kuidas aitab väärtuspõhine juhtimine luua kas tüpoloogilist lähenemist, mis määratleb organisatsiooni tüübi, või dimensioonilist lähenemist, mis kirjeldab kultuuri selle positsiooni järgi läbi muutujate (Deselle *et al.*, 2017, lk 7). Kuna organisatsioonid määravad ja tõlgendavad oma väärtusi erinevalt, on neid keeruline võrrelda erinevate ettevõtete põhiväärtustega. See rõhutab vajadust keskenduda sellele, millised väärtused omavad töökeskkonnas kõige suuremat tähtsust ja mõju ning hinnata nende väärtuste tunnetamist. Oluline on mitte ainult mõista, millised väärtused mõjutavad otseselt organisatsiooni tulemuste saavutamist, vaid keskenduda ka nende väärtuste mõju hindamisele. Organisatsioonikultuuris olevate väärtuste analüüs aitab mõista selles toimuvaid sotsiaalseid interaktsioone, efektiivsust ja organisatsiooni üldisi käitumisnorme ning juurdunud kultuurist tulenevaid struktuure. (Hock *et al.*, 2016, lk 436)

Mitmed personalijuhtimise teooriad on toonud välja, et üldine rahulolu mõõtmine jääb liialt passiivseks, ei peegelda ettevõtte väärtustega kursis olemist ja seda, kas töötaja tunneb ennast brändi väärtuste edasikandjana. Töötajate organisatsiooni kui tööandjaga rahulolu hindamiseks kasutatakse küsitluse formaadis töötaja soovitusindeksit ehk *Employee Net Promoter Score*'i (eNPS), mis on analoogne kliendi soovitusindeksi ehk *Net Promoter Score*'iga (NPS). See põhineb ühel lihtsal küsimusel, mille abil on võimalik

mõõta töötajate soovitusaset oma organisatsioonile 11-punkti skaalal (0–10), jaotades vastajad kolme kategooriasse: promootorid (hinnang 9–10 p), passiivsed (hinnang 7–8 p) ja detraktorid (hinnang 0–6 p). eNPS arvutatakse järgmise valemi alusel: % promootoreid – % detraktoreid = eNPS. Seega saab öelda, et sidudes küsitlusega eNPS-i on võimalik mõõta ettevõtte edukust brändi ja organisatsiooni väärtuste edasiandmisel – kaasatud töötajad ehk brändi toetavad töötajad on palju tõenäolisemalt motiveeritud organisatsiooni edendamaks. (Yaneva, 2019, lk 223)

Kokkuvõtvalt on organisatsioonikultuur keeruline ja mitmetahuline nähtus, mis mõjutab sügavalt töötajate käitumist ning organisatsiooni uuenemisvõimet, määrates liikmete ühise arusaama ja koostöö. Selle mõistmine ja juhtimine nõuab tähelepanelikku analüüsi ja selgeid väärtuste avaldusi, et saavutada soovitud tulemused. Väärtuspõhine juhtimine on tihedalt seotud organisatsioonikultuuriga, aidates luua tugeva eetilise raamistiku ning motiveerida töötajaid ühiste eesmärkide nimel. Tugev kultuur toetab ettevõtte usaldusväarsust ja konkurentsivõimet, eriti teenindussektoris, kus läbipaistvus ja vastutustundlik tegutsemine on kriitilise tähtsusega. Juhtide roll on keskne, kuna nad kujundavad ja toetavad organisatsiooni väärtusi, mõjutades töötajate pühendumust ja ettevõtte edu. Kuigi organisatsioonikultuuri mõõtmine on keeruline väärtuste subjektiivse tajumise tõttu, aitavad küsitlused ja analüüsid mõista selle mõju tulemuslikkusele ja töötajate rahulolule. Eetiline ja väärtuspõhine kultuur toetab pikaajalist edu, võimaldades organisatsioonil kohaneda muutuvate turutingimustega ja säilitada sisemist ühtsust.

2. CIRCLE K VÄÄRTUSPÕHISE JUHTIMISE PARENDUSVÕIMALUSED

2.1. Ülevaade Circle K väärtuspõhisest juhtimisest ja uurimismetoodika kirjeldus

Käesolevas alapeatükis tutvustatakse Circle K tegevusala ja sõnastatud väärtusi ning kirjeldatakse magistritöö uurimismetoodikat. Antakse ülevaade andmete kogumiseks kasutatud uurimismeetoditest poolstruktureeritud intervjuust ja ankeetküsitlusest, põhjendatakse nende meetodite valikut ning selgitatakse uuringu läbiviimise korraldust.

Circle K on jaemüügiettevõtte, mis keskendub mootorikütuste, toidu- ja esmatarbekaupade ning teenuste müügile. Eestis on Circle K suurima turuosaga mootorikütuste jaemüüja, opereerides 63 täisteenindus- ja 16 automaatjaama ning üht mugavuspoodi. Lisaks omab ettevõtte suurimat automaatpesulate ketti Eestis, kokku 25 autopesulaga, ning annab tööd pea 700 inimesele. Circle K teenindusjaamades tehakse igakuiselt ligikaudu 1,5 miljonit ostutehingut, mis tähendab, et iga Eesti elanik külastab Circle K-d keskmiselt 14 korda aastas. Ettevõtte keskendub pidevale arendustegevusele, et pakkuda klientidele laia toodete ja teenuste valikut, hoides stabiilset kvaliteeditaset vastavalt klientide vajadustele. (Circle K Eesti AS, s. d.)

Vestlusest Circle K vanempersonalipartneri Riin Soostariga (28.01.2025) selgus, et uute põhiväärtuste tulekuga kaasnes nende esitlemine ja kommuniqueerimine nii Eesti peakontoris kui ka teenindusjaamades üle Eesti. Uusi väärtusi tutvustati kõigile töötajatele läbi töötubade, kus selgitati nende kujunemist ja tähendust. Kohalikul tasandil kaasati valitud ja koolitatud kontoritöötajad ning teenindusjaamade piirkonnajuhid, et

arutada, kuidas neid väärtuseid praktikas rakendada igapäevastes tööülesannetes ja töökeskkonnas.

Vestlusest vanempersonalipartneriga (28.01.2025) ilmnis, et kuigi Circle K on püüdnud aktiivselt rakendada põhiväärtusi juhtimises, värbamises, sisseelamises ja sisekommunikatsioonis, on esile tulnud mitmed kriitilised kitsaskohad. Väärtuspõhine juhtimine on paremini juurdunud kontoritöötajate seas, kelle värbamisel kasutatakse väärtustel põhinevaid teste, samas kui teenindusjaamade töötajad jõuavad organisatsiooni sageli läbi massvärbamise, mille tulemusel jäävad väärtused neile kauges või arusaamatuks. Väärtuskonfliktid ilmnevad teenindusjaamades sageli alles pärast töösuhte algust, kuna sügavamad tutvust põhiväärtustega enne tööleasumist ei toimu. Kuigi väärtused on füüsiliselt nähtavad töökeskkonnas ja eetikakoodeks on kättesaadav, ei taga see iseenesest nende põhimõtete juurdumist igapäevases käitumises. Koroonapandeemia järgselt on organisatsioon silmitsi väljakutsega taastada meeskonnatunnet ja eetilist tugevat kultuuri, eriti kontorikeskkonnas, kus töökorraldus on muutunud paindlikumaks. Hetkel on eesmärgiks taastada kontorikeskkonnas organisatsioonikultuur, mis toetaks paindlikkust, kuid järgiks samas organisatsiooni eetilisi põhimõtteid. Seega on Circle K-s põhiväärtuste ja väärtuspõhise juhtimise rakendamiseks tehtud olulisi samme, kuid jätkuvalt on väljakutseks põhiväärtuste integreerimine organisatsiooni erinevatesse tööprotsessidesse, eeskätt aga kõigi töötajate põhiväärtuste teadlikkuse ja rakendamisoskuse tõstmine. Peamine fookus on tagamisel, et põhiväärtused ei jääks pelgalt sõnadeks dokumentides ja plakatitel, vaid kujuneksid organisatsioonikultuuri loomulikuks osaks igapäevastes otsustes ja tegevustes, eriti teenindusjaamades, kus töötajad on klientide esmaseks kontaktiks Circle K-ga.

Senini ei ole organisatsioonis põhjalikult uuritud, kuidas töötajad tajuvad uute põhiväärtuste mõju oma igapäevatoos, motivatsioonis ja pühendumuses ning mil määral on need väärtused juurdunud nii töötajate enda tööülesannetes kui ka seda, kuidas need peegelduvad töötajate otseste juhtide otsustest ja käitumisest. Kuigi igal aastal viiakse läbi töötajate pühendumusuuring, ei ole selles küsimusi, mis käsitleksid põhiväärtuste tajumist ja nende mõju organisatsioonikultuurile. Seetõttu on antud magistr töö uuringu

läbiviimine organisatsioonile oluliseks indikaatoriks ja hindamisvahendiks. See täidab olulise uurimisalase tühimiku, aidates mõista, kuidas väärtused töötajaid mõjutavad, kas ja kui aktiivselt teenindusjaamade juhatajad ja teised juhid väärtusi oma töötajatele kommukeerivad ja kuidas need väärtused tegelikult töötajate tööülesannetes rakenduvad. Tulemused aitavad organisatsioonil paremini mõista väärtuspõhise juhtimise mõju ning annavad väärtuslikku tagasisidet juhtimispraktikate täiustamiseks ja töötajate kaasatuse suurendamiseks. Uuringute sisulisel ettevalmistamisel toetus autor lisas 1 toodud teadusallikatele ja vestlusest vanem personalipartner Riin Soostariga (28.01.2025) saadud teabele.

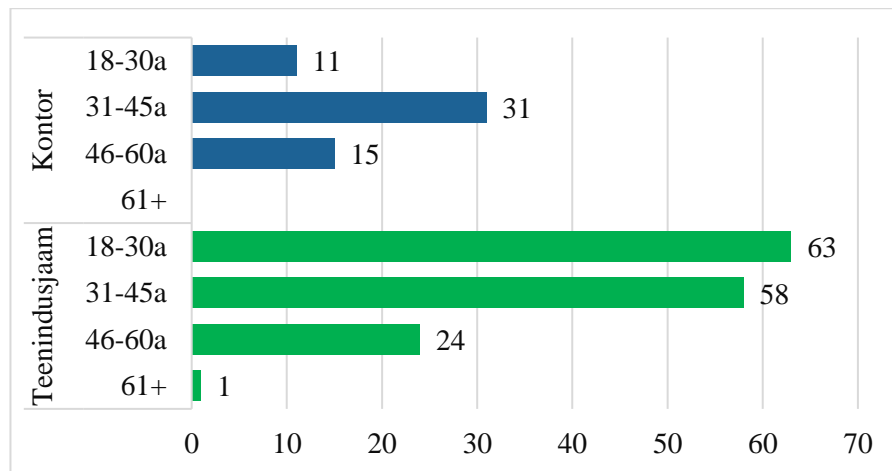
Hinnates organisatsiooni sisemisi aspekte, sealhulgas põhiväärtuste tunnetamist, mis on seotud organisatsiooni tulemuste saavutamise, on kõige otsemaks hindamise meetodiks küsitlused (Denison *et al.*, 2012, lk 145). Antud Magistritöös kasutati andmete kogumiseks kvantitatiivse uurimismeetodina ankeetküsitlust ja kvalitatiivse uurimismeetodina poolstruktureeritud intervjuud.

Uuringu ajakava on esitatud lisas 2. Ettevõttes oli 01.02.2025 seisuga töötajaid kokku 754, kellest küsitluse üldkogumi moodustasid 400 töötajat. Küsitlus viidi läbi elektrooniliselt Microsoft Forms keskkonnas Circle K kontoritöötajate ja teenindusjaamade töötajate seas, seejuures moodustasid valimi kõik kontoritöötajad (65 inimest) ja teenindusjaamade töötajatest juhatajad, vahetusevanemad, müüja-klienditeenindajad ja teenindaja abid (335 inimest). Et tulemused oleksid usaldusväärsed, oli minimaalne vajalik vastajate arv 196 (MaCorr Research, s. a.). Küsitlusankeet sisaldas töötajate soovitusindeksi (eNPS) stiilis küsimusi, mille kaudu hinnati ametlike põhiväärtuste tunnetamist oma töös ning juhtide väärtuspõhise juhtimise rakendamist. Lisaks said töötajad märkida, mil määral nad soovitaksid Circle K-d tööandjana oma sõbrale või tuttavale. Küsitlusankeedi tulemusi analüüsi Microsoft Exceli tabelitöötlusprogrammis. Küsitlusankeet on esitatud lisas 3.

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi viie Circle K keskastme- ja tippjuhiga. Kokku töötab organisatsioonis 13 keskastme- ja tippjuhti, kellest viis nõustusid uuringus osalema ja jagama oma kogemusi, emotsioone ning arvamusi väärtuspõhisest juhtimisest ja

organisatsioonikultuurist Circle K-s. Intervjuude kestus varieerus 17 kuni 40 minuti vahel, kõik intervjuud salvestati, transkribeeriti kirjalikku vormi ja analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil. Poolstruktureeritud intervjuu meetod võimaldas autoril saada vastajatelt avatud vastuseid, mitte pelgalt eitavaid või jaatavaid lühivastuseid (Petrescu *et al.*, 2017, lk 38). Poolstruktureeritud intervjuude analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, et struktureerida kogutud andmed, tuvastada nende tähendused ning teha nende põhjal realistlikud järeldused (Bengtsson, 2016, lk 8). Sellise analüüsimeetodi abil on võimalik tekstist leida väärtuslikku teavet, et paremini mõista erinevaid nähtusi väärtuspõhise juhtimise tajumises (Kleinheksel *et al.*, 2020, lk 128). Intervjueeritavad tähistati konfidentsiaalsuse tagamiseks koodidega: keskastmejuhid koodiga KMJ ning tippjuhid koodiga TPJ, kusjuures numbriline osa viitab vastaja järjekorrale (nt KMJ1 – esimene keskastmejuht, TPJ2 – teine tippjuht). Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 17.02–13.03.2025, paralleelselt ankeetküsitlusega. Intervjueeritavaid ning intervjuude tulemeid iseloomustavad täpsustavad andmed on esitatud lisa 4.

Küsitluse esmane vastamisperiood kestis 12.–19. veebruarini, mille jooksul saadeti töötajatele meeldetuletused e-posti ja organisatsioonisisese suhtluskanali kaudu. Kuna esialgne vastamisaktiivsus jäi madalaks (koguti 28 vastust), pikendati vastamisaega veel kahe nädala võrra kuni 5. märtsini. Täiendavateks meeldetuletusteks kasutati suulist teavitust teenindusjaamade juhtajatele ühisel koosolekul ning lisakommunikatsiooni ametlike suhtluskanalite kaudu. Lisaks saadi luba uuringu levitamiseks teenindusjaama juhatajate tööalase e-posti teel, et jõuda paremini valimi kõigi liikmeteni. Uuringuperioodi pikendamise tulemusena koguti lõpuks 203 vastust, mis tagas valimi piisavuse ja tulemuste usaldusväärsuse. Ülevaade küsitluse valimist on esitatud joonisel 2.



Joonis 2. Ankeetküsitluse valim vanusegruppide ja ametikoha lõikes

Analüüsi ühtsuse tagamiseks ning andmete esitatavuse parandamiseks on vanuserühma 61+ vastajad edaspidi liidetud vanuserühmaga 46–60, moodustades koondkategorია 45+. See otsus põhineb asjaolul, et vanuserühmas 61+ oli vaid üks vastaja teenindusjaamast, mistõttu eraldi esitamine ei võimaldaks sisukat võrdlust teiste vanusegruppidega. Sama põhimõtet on järjepidevalt rakendatud kõigil analüüsi joonistel, et tagada andmete võrreldavus ja ülevaatlikkus.

Küsitluse andmete töötlemiseks ja hilisemaks kujunduslikuks esitamiseks kasutas autor Microsoft Excelit. Poolstruktureeritud intervjuud aitasid nähtusi analüüsida põhjalikumalt ja mõista väärtuspõhise juhtimise konteksti Circle K-s süvitsi. Poolstruktureeritud intervjuude analüüsi käigus tekkinud koodid ja kategooriad on esitatud tabelina lisa 5. Jooniste koostamisel on andmete võrdlemiseks ja visualiseerimiseks arvatud vastajate hinnangute keskmised väärtused vanusegruppide lõikes. Antud küsimused on koostatud Likerti skaala põhimõttel, mis oli kohandatud 5-punktiliseks, seejuures 1 – ei jäänud üldse rahule ja 5 – jäin väga rahule. Lisaks oli vastusevariandina võimalik valida „Ei oska määratleda“, mis kodeeriti väärtusega 0 punkti.

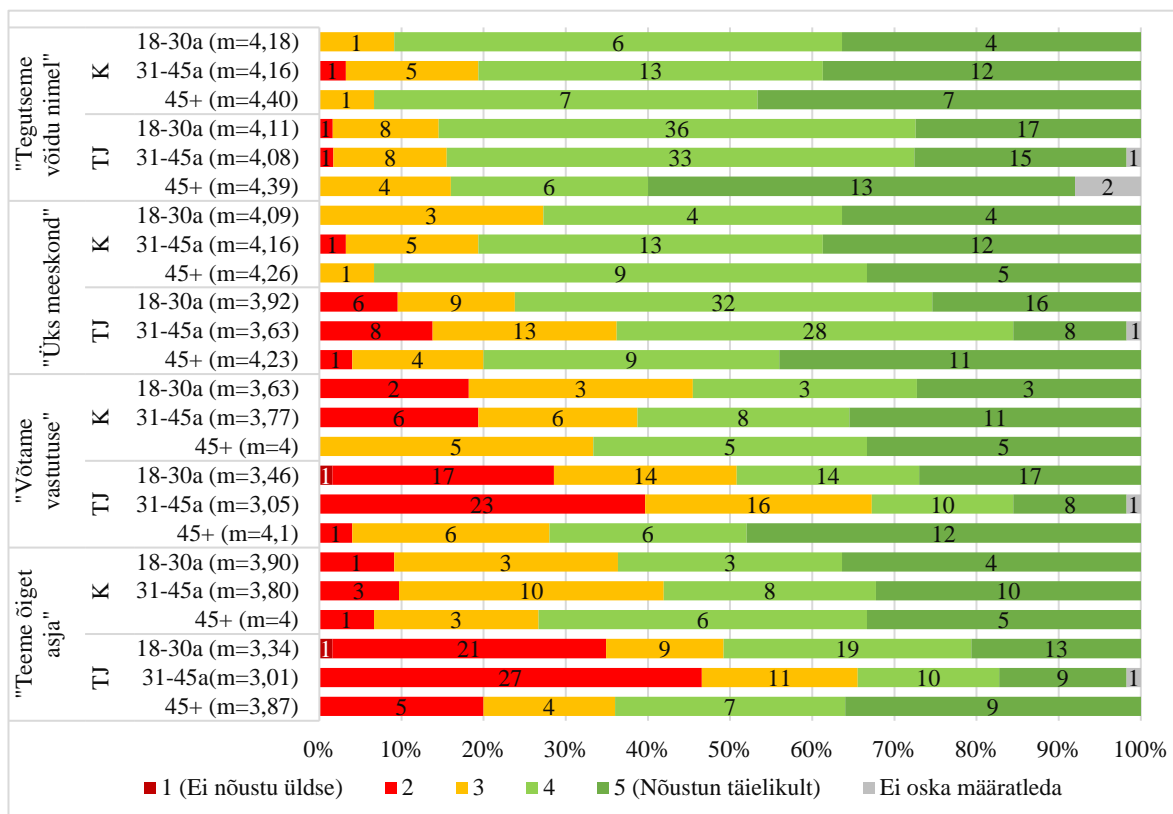
Uuring hõlmab nii väärtuste selgust ja kommuniqueerimist kui ka nende igapäevast rakendamist tööülesannete täitmisel, otsuste tegemisel ning juhtide ja juhtkonna käitumisespeegelduvat väärtuspõhist juhtimist ja organisatsioonikultuuri edendamist.

2.2. Circle K Eesti väärtuspõhise juhtimise uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse ankeetküsitluse ja poolstruktureeritud intervjuude tulemusi. Mõlema uuringu tulemused on analüüsimiseks jaotatud kolmeks teemarühmaks, mis lähtuvad ankeetküsitluse ja poolstruktureeritud intervjuude küsimustikest ning nende aluseks olevatest teemadest. Esmalt esitatakse kvantitatiivse küsitluse tulemused, millele järgnevad kvalitatiivsete intervjuude põhjal tuvastatud seonduvad seisukohad. Poolstruktureeritud intervjuude andmed kategoriseeriti ja kodeeriti, tuginedes intervjuu- ja küsitlusküsimustest tulenevatele märksõnadele ning vastustes korduma kippuvatele teemadele ja mustritele. Koodid ja kategooriad loodi induktiivselt analüüsi käigus, lähtudes nii eelnevalt määratletud teemarühmadest kui ka andmetest esile kerkinud sisulistest rõhuasetustest.

Küsitluse (vt lisa 2) esimeses teemarühmas uuriti töötajatelt, kui teadlikud nad on Circle K ametlikest põhiväärtustest ja kuidas nad neid tajuvad. Vastajatelt küsiti, kas nad teavad ettevõtte põhiväärtusi, millele sai vastata jaatavalt või eitavalt. Põhiväärtuste mitteteadmist esines vaid teenindusjaamas, kus kolm töötajat vanuserühmas 31–45 eluaastat vastasid eitavalt. See viitab sellele, et Circle K on suutnud mitmesuguste töötubade ja sisekommunikatsiooni kaudu põhiväärtused suure osa töötajateni edukalt viia. Sama teemarühma järgmise küsimusega said vastajad määrata viie punktilisel Likerti skaalal, milliseid Circle K põhiväärtustest on nad märganud oma organisatsioonis kõige tugevamalt rakendatuna, seejuures oli vastajatel ka lisavastusevariant „Ei oska määratleda“. Vastused on visualiseeritud joonisel 3, kus on toodud iga Likerti skaala hinnangu keskmine väärtus eraldi vanuserühmade ja ametikoha lõikes. Joonistel on lisaks kasutatud läbivalt lühendeid „TJ“ (teenindusjaama töötajad) ja „K“ (kontoritöötajad), mis eristavad töötajate grupe ning võimaldavad tulemusi paremini võrrelda. Antud

lühendeid ja tähistamisloogikat on järjepidevalt kasutatud kõigis joonistes käesolevas alapeatükis.



Joonis 3. Organisatsiooni põhiväärtuste tajumine ametikoha ning vanusegruppide lõikes

Küsimuse vastustest selgus, et väärtus „Tegutseme võidu nimel“ on üks kõige enam tajutud ja rakendunud väärtusi organisatsioonis, millele viitavad stabiilselt kõrged keskmised hinnangud kõikides vanusegruppides ja töökohtades ($m > 4,0$). Eriti kõrge on see näitaja kontoritöötajate seas vanusegrupis 45+, kus keskmine hinnang on 4,40. Samuti tajutakse ja rakendatakse suhteliselt ühtlaselt väärtust „Üks meeskond“, kus hinnangute keskmised väärtused püsivad valdavalt üle 4,0 piiri. Mõnevõrra väiksemaid keskmisi hinnanguid on täheldada väärtuste „Võtame vastutuse“ ja „Teeme õiget asja“ puhul, eelkõige teenindusjaama töötajate 31–45a seas, kus vastavad keskmised on alla 3,5. Antud vanusegrupis on esindatud ka suurem osakaal madalaid hinnanguid (2 punkti), mis võib viidata sellele, et juba kauem tööturul viibinud teenindusjaama töötajate jaoks ei ole väärtused piisavalt tajutavad või piisavalt hästi rakendatud.

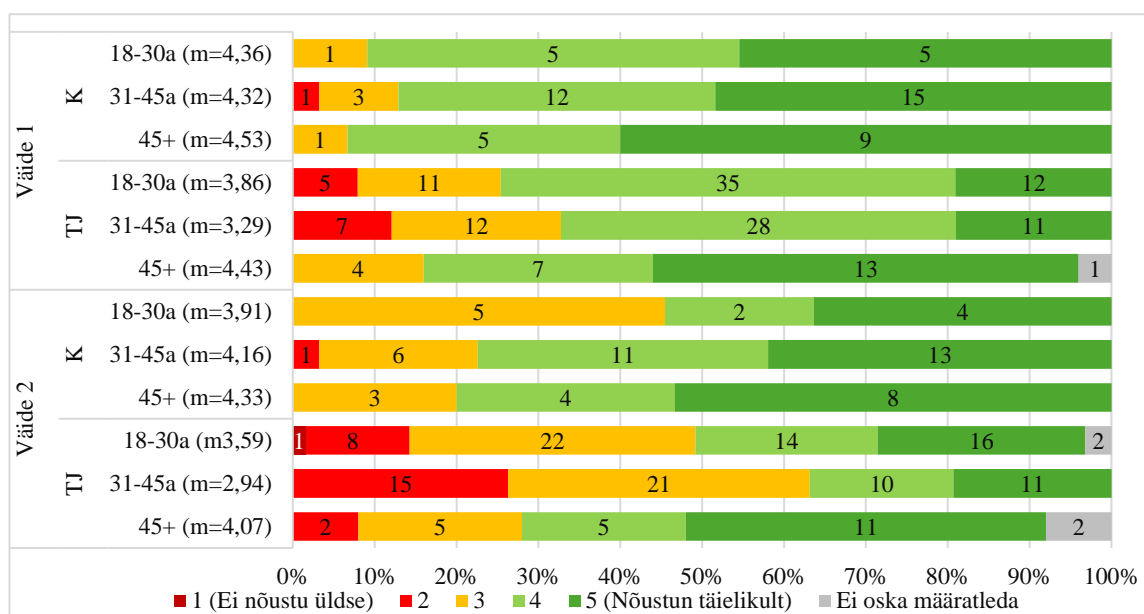
Kontoritöötajate hinnangud püsivad üldiselt kõrgemal tasemel ning on ühtlasemad erinevates vanusegruppides, mis võib viidata sellele, et väärtuste rakendamine on kontorikeskkonnas süsteemsem või paremini teadvustatud, teenindusjaamade töötajate hinnangutes on rohkem varieeruvust, eriti nooremates vanuserühmades. Madalamad hinnangud teenindusjaama töötajate vanusegruppides võivad viidata sellele, et väärtuste kommunikatsioon ja rakendamine nende seas on vähem tõhus või ei ole kommuniqueeritav viis 31–45a vanuses olevatele töötajatele sobiv.

Intervjuude põhjal selgus, et organisatsiooni põhiväärtused on töötajatele üldjoontes tuttavad ning mitmed neist on hästi integreeritud igapäevatoösse, eriti väärtused „Tegutseme võidu nimel“ ja „Üks meeskond“. Näiteks rõhutas TPJ1, et esimene neist on töötajate jaoks sügavalt juurdunud: „Ma arvan, et see ‘Tegutseme võidu nimel’ on ka natukene igäihe DNA-sse süstitud, kes kauemaks ettevõttesse jääb. Meie ettevõttes väga ei toimi see, et sa lihtsalt teed oma miinimumprogrammi ära – sa peaksid ikkagi kogu aeg nagu panustama“ (TPJ1, intervjuu 03.03.2024). Samas osutas TPJ2, et selle väärtuse sõnastus ei pruugi kõikidele töötajatele olla üheselt mõistetav: „Minu jaoks jääb selle väärtuse sisu mõnevõrra häguseks – mis see ‘võit’ täpselt on?“ (TPJ2, intervjuu 11.03.2024).

Väärtust „Üks meeskond“ tunnetavad juhid igapäevatoös selgelt ja tugevalt. KMJ2 kirjeldas: „Meil on üks tiim, ja seda tunnet hoitakse hästi elus – ka uued töötajad saavad sellest aru, sest me tõesti töötame koos, mitte üksteise vastu“ (KMJ2, intervjuu 04.03.2024). Ka TPJ1 tõi välja selle väärtuse keskse rolli meeskonnatöös ja ühise eesmärgi tajumises: „Ma arvan, et see ‘üks meeskond’ on kindlasti peamine väärtus. Kõik mõistavad, et meil on ikkagi see ühine eesmärk, mille nimel me oma tegevusi teeme“ (TPJ1, intervjuu 03.03.2024). Väärtuste „Võtame vastutuse“ ja „Teeme õiget asja“ osas tuli esile rohkem kriitilisi vaateid, mis haakuvad ka kvantitatiivse uuringu tulemuste tähelepanekutega. KMJ1 selgitas: „Tulemus tuleb sealt, et keegi võtab selle enda vedada, ja see läheb hästi kokku ka meie väärtustega“ (KMJ1, intervjuu 17.02.2024). Samas rõhutas ta, et väärtused ei tohiks jääda formaalseks, vaid peavad olema nähtavad juhtide

igapäevases käitumises: „Pelgalt väärtuste seinale panemisest ei ole abi. Töötajad väga kiiresti näevad ära, kui juht käitub teisiti“ (KMJ1, intervjuu 17.02.2024).

Järgnevalt paluti sama teemarihma järgmise küsimusega vastajate hinnanguid sellele, kui võrdnad tunnetavad Circle K Eesti põhiväärtuste nähtavust ja mõju igapäevatoos ning organisatsioonikultuuris läbi nelja väite, millest kaks esimest on esitatud joonisel 4, seejuures on joonisel väidete tähistamiseks kasutatud nimetusi väide 1 ja väide 2, mis vastavad järgmiselt sõnastatud väidetele: „Ma tunnen, et Circle K organisatsiooni põhiväärtused on selgelt määratletud ja kommuniqueeritud“ (Väide 1) ning „Minu igapäevased tööülesanded ja otsused on kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega“ (Väide 2).



Joonis 4. Organisatsiooni põhiväärtustega seotud aspektide tajumine ametikoha ning vanusegruppide lõikes

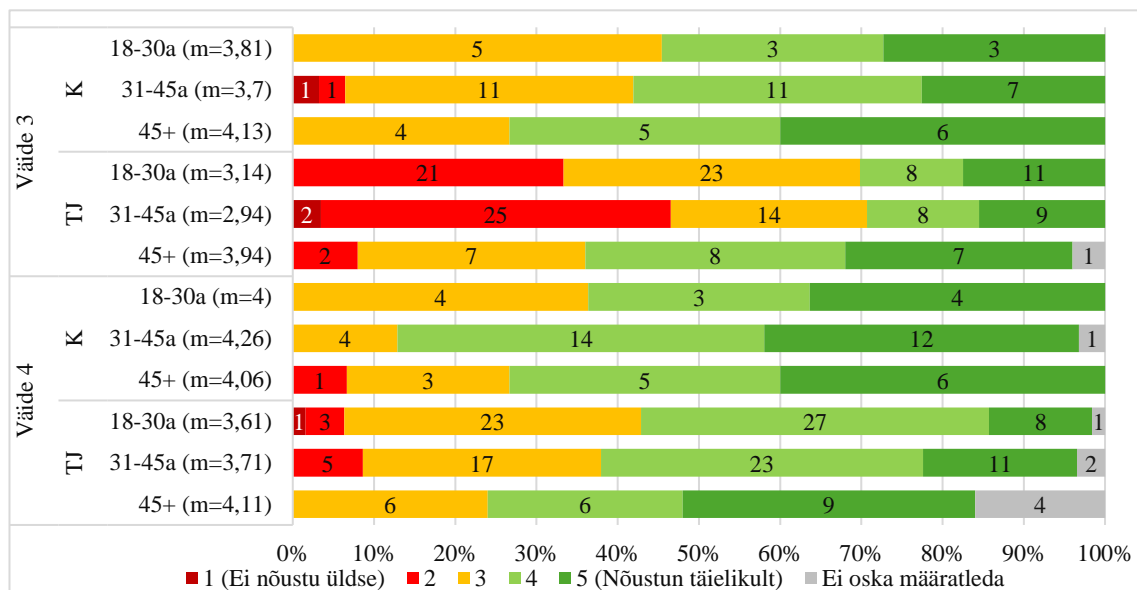
Joonise andmete põhjal saab öelda, et Circle K töötajad tajuvad organisatsiooni põhiväärtusi üldiselt küllaltki selgelt määratletuna ja kommuniqueerituna – seda eriti vanuserühmas 45+, kus vastajad andsid kõige kõrgema keskmise hinnangu (väide 1 puhul m=4,53). Samas ilmneb selge erinevus töötajate arusaamas väärtuste määratlemise ja nende igapäevatooga seostatuse vahel. Kui väitega 2 ehk „Minu igapäevased tööülesanded ja otsused on kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega“ olid kõrgeimad

hinnangud samuti kontoritöötajate seas vanuserühmas 45+ (m=4,33), siis noorema vanuserühma ehk 31–45 aastaste teenindusjaama töötajate seas oli hinnang madalaim (m=2,94). Noorte teenindusjaama töötajate (18–30a) vanusegrupis oli sama väite (väite 2) juures ka enim madalaid hinnanguid, mis viitab sellele, et nooremad töötajad ei tunne sageli, et nende tööülesanded ja tehtavad otsused oleksid kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega. Suurim lahknevus kahe väite vahel ongi just nooremas ja keskealises töötajaskonnas, kus väärtuste kommunikeerimine on küll tajutav, kuid nende integreerimine igapäevatoosse jääb osaliselt vajaka. See näitab vajadust mitte ainult väärtuste teadvustamisele, vaid ka nende rakendamisele igapäevases töökultuuris senisest enam tähelepanu pöörata.

Intervjuude põhjal saab kinnitada, et töötajate hinnangul on Circle K põhiväärtused suures osas selgelt määratletud ning integreeritud igapäevatoosse. KMJ2 kirjeldas, et Eestis on väärtused tugevalt juurutatud ning igapäevases töös loomulik osa: „Tundub, et väärtused on nii tugevalt meie töösse integreeritud, et ma ei ole tundnud vajadust neid eraldi rõhutada. Näiteks arenguvestlustel on küsimused seotud väärtustega ja igas tunnustamises tuuakse need esile“ (KMJ2, intervjuu 04.03.2024). Samuti rõhutas KMJ1, et väärtused on järjepideva juurutamise tulemusel seotud ettevõtte otsustusprotsessidega: „Ma arvan, et meie ettevõttes tänu justnimelt teadlikule juurutamisele on iga otsustusprotsessi osaks need väärtused – kas need on nüüd alati teadvustatult, aga sa käitud nii, et just meie väärtusi või üht konkreetset väärtust ma selles olukorras esindasin“ (KMJ1, intervjuu 17.02.2024).

TPJ1 tõi esile, et põhiväärtused mõjutavad otseselt töötaja sobivust organisatsiooni ning on seotud igapäevase otsustamise ja meeskonnatööga: „Ma arvan, et on hea, kui need väärtused on defineeritud, sest kui siin oleks näiteks mingi selline väärtus kirjas, mis minu väärtustele ei vasta, siis mul oleks väga keeruline selles organisatsioonis töötada“ (TPJ1, intervjuu 03.03.2024). Ta lisas ka näite väärtuste rakendumisest teenindusjaama igapäevatoos: „Teenindusjaamast, kus me teeme müügipakkumisi ja müügivõistlusi töötajatele, see on hea lihtne igapäevane näide. Meil on ikkagi see ühine eesmärk, mille nimel me oma tegevusi teeme“ (TPJ1, intervjuu 03.03.2024).

Joonisel 5 on esitatud töötajate hinnangud kahe sama küsimuse järgmise väite kohta (väited 3 ja 4). Väide 3 käsitleb väärtustele vastavat käitumist (Juhtkond ja kolleegid käituvad kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega) ning väide 4 väärtuste mõju töötajate töemotivatsioonile (Ettevõtte põhiväärtused mõjutavad positiivselt minu töemotivatsiooni).



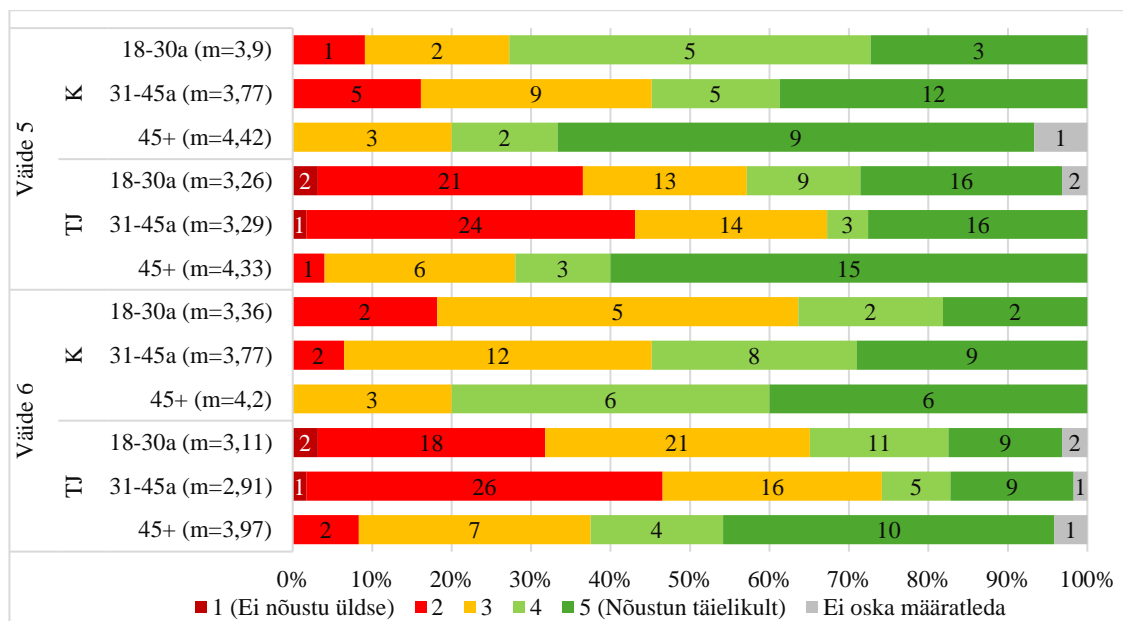
Joonis 5. Organisatsiooni põhiväärtustega seotud aspektide tajumine ametikoha ning vanusegruppide lõikes

Hinnangutest kahele väitele ilmneb selge muster: kontoritöötajad hindavad väärtuspõhist käitumist ning selle mõju oma töemotivatsioonile kõrgemalt kui teenindusjaamade töötajad. Kontoritöötajate keskmised hinnangud jäävad vahemikku 3,7 kuni 4,26, samas kui teenindusjaamade töötajate hinnangud, eriti nooremas (18–30a) ja keskmises (31–45a) vanuserühmas, langevad märgatavalt madalamale – väite „Juhtkond ja kolleegid käituvad kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega“ puhul on vastavad keskmised hinnangud vastavalt 3,14 ja 2,94. Madalate hinnangute rohkus (sh vastused 1p ja 2p) just nende gruppide seas viitab sellele, et väärtuspõhist juhtimist ei tajuta teenindusjaamades ühtviisi järjekindlalt. Samas annavad 45+ vanuserühma töötajad, nii kontoris kui ka teeninduses, valdavalt kõrgemaid hinnanguid, mis viitab sellele, et vanemad töötajad tunnetavad väärtuste rakendumist töökeskkonnas selgemalt.

Intervjuudest tuli tugevalt esile, et väärtuspõhine otsuste langetamine ja tööülesannete täitmine kolleegide ja juhtkonna tasandil mängib olulist rolli töötajate usalduse, motivatsiooni ja organisatsioonilise sidususe kujundamisel. KMJ1 tõi esile, et töötajad tajuvad juhtide väärtuspõhist käitumist usalduse aluseks: „Juht ei saa teha otsust, mis on vastuolus meie väärtustega või on nende nõuetega, mida me teistelt ootame või eeldame. Väga suur osa meie juhtidest saab aru, et juhtidena neilt oodatakse väärtuspõhist juhtimist“ (KMJ1, intervjuu 17.02.2024). Tema sõnul on see arusaam kujunenud aastate jooksul tänu teadlikule kultuurilisele tööle ja organisatsioonis kinnistunud eetikanormidele.

TPJ1 tõi esile samuti, et juhtkonna väärtuspõhine käitumine toetab töötajate motivatsiooni ja pühendumust: „Võib-olla kui mu ümber oleks inimesed, kes ei hinda neid väärtusi, siis mul oleks ikka väga raske olla pühendunud töötaja. Seega selles suhtes väärtused ühendavad justkui meeskondasid. Ta aitab nagu seda organisatsiooni identifitseerida ja ka raamistada võib-olla“ (TPJ1, intervjuu 03.03.2024). Tema kogemuse kohaselt on väärtused oluline alus töömotivatsiooni kujunemisel, eriti kui neid kannab edasi vahetu töökeskkond ja kolleegid. KMJ2 tõi välja, et Eestis on väärtused igapäevatoos loomulik osa ning see loob tugeva motivatsioonilise raamistiku: „Eestis, olenemata ametitasemest, on väärtused väga au sees. Inimesed päriselt järgivad neid ja austavad üksteist. See väljendub igapäevases töös ja meeskonnatundes“ (KMJ2, intervjuu 04.03.2024). Tema sõnul aitab selline väärtustel põhinev kultuur ka uutel töötajatel kiiremini organisatsiooni sulanduda ning toetab tugevalt meeskonnatunnet.

Järgmises teemarühmas, milleks oli väärtuspõhise juhtimise rakendamine ja edenedamine meeskonnas, hindasid vastajad samuti nelja väidet. Täpsemalt käsitlesid need väited Circle K väärtuspõhist juhtimist, väärtuste kommunikeerimist ning töötajate võimalusi väärtuste edasiarendamisesse panustada. Järgneval joonisel (joonis 6) on toodud kahe esimese väite hinnangud, seejuures väide 5 on „Minu otsene juht rakendab ettevõtte põhiväärtusi oma töös“ ning väide 6 on „Juhtimine Circle K-s on läbipaistev ja eetiline“.



Joonis 6. Väärtuspõhise juhtimise rakendamise ja edendamise tajumine ametikoha ning vanuserühmade alusel

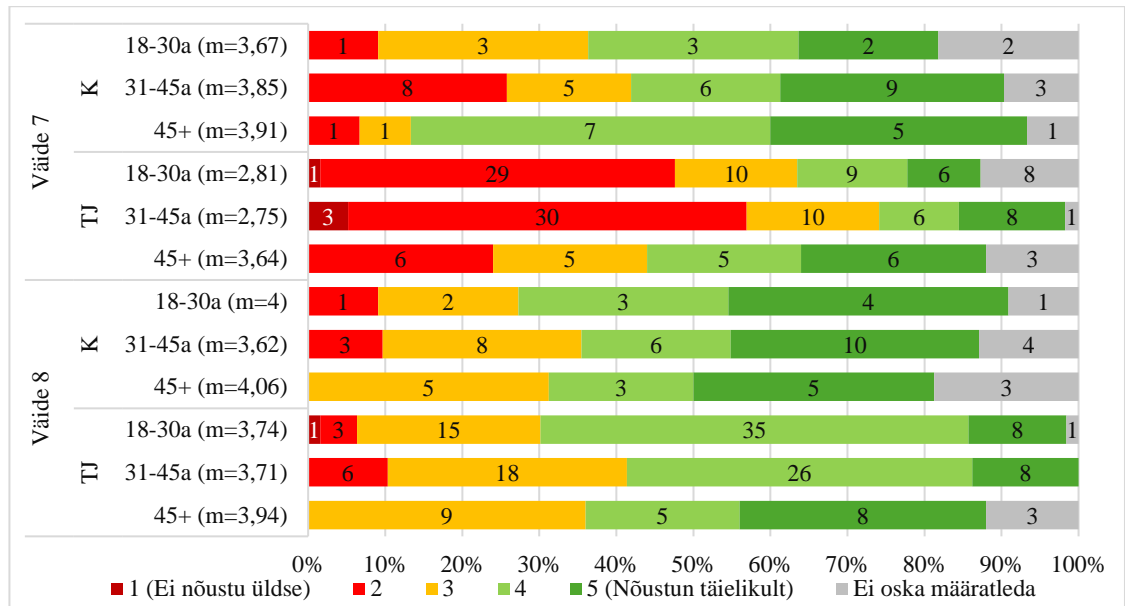
Joonise 6 andmete põhjal ilmneb, et kontoritöötajad hindavad oma otseste juhtide väärtuspõhist käitumist (väide 5) ning organisatsiooni juhtimise eetilist ja läbipaistvust (väide 6) kõrgemalt kui teenindusjaamade töötajad. Kontoris jäävad väite 5 keskmised hinnangud vahemikku 3,77 (31–45a) kuni 4,42 (45+), samas kui teenindusjaamade vastavad hinnangud jäävad oluliselt madalamaks: 3,26 (18–30a) ja 3,29 (31–45a). Ka väite 6 puhul on erinevused selgelt märgatavad – kontoris annavad kõik vanuserühmad hinnanguid vahemikus 3,36–4,20, samas kui teenindusjaamades hindavad 18–30a töötajad seda vaid 3,11 ning vanuserühm 31–45a isegi alla kolme (m=2,91). Neis kahes viimases vanuserühmas on ka märkimisväärne osakaal madalaid hinnanguid (2 ja 3), ning esineb ka vastuseid skaalal 1 („Ei nõustu üldse“), mis viitab kriitilisemale tajule oma otseste juhtide väärtuspõhisest tegutsemisest ning juhtimise eetilisusest organisatsioonis.

Eriti kõnekas on seejuures juhtimise tajutav eetilisus ja läbipaistvus teenindusjaamades vanuserühmas 31–45a, kus keskmine hinne (2,91). See viitab süsteemsele usalduslõhele või juhtimise praktika erinevusele võrreldes kontori töötajate kogemusega. Samal ajal on huvitav märkida, et vanuserühmas 45+ on ka teenindusjaamades töötajate hinnangud juba

oluliselt positiivsemad (väite 5 puhul $m=4,33$ ja väite 6 puhul $m=3,97$), viidates võimalikule seosele töötaja staaži ja väärtuspõhise juhtimise tunnetuse vahel. See omakorda tõstatab küsimuse, kas ja kuidas mõjutavad väärtuspõhise juhtimise tajumist töötaja vanus, kogemus ning roll organisatsioonis. Madalamad hinnangud nooremates teenindusjaamade vanuserühmades võivad peegeldada vähest kokkupuudet juhtidega või piiratud väärtuskommunikatsiooni. Tulemused viitavad vajadusele tugevdada väärtuspõhise juhtimise järjepidevust ning eetilise ja läbipaistvuse praktikat just eesliinitasandil, pöörates erilist tähelepanu nooremate ja keskmise staažiga töötajate kogemusele.

Töötajate hinnangud juhtide väärtuspõhisele käitumisele ja juhtimise eetilisele kujunevad eelkõige otsese kogemuse ja konkreetse tööüksuse konteksti põhjal. TPJ1 kirjeldas, et juhi roll eeldab väärtustele vastavat reageerimist olukordades, kus töötaja käitumine võib nendega vastuollu minna: „Ma olen nende kolme väärtusega isiklikult juhirollis pidanud tagasisidet jagama ja pidanud aru saama, kas see töötaja korrigeerib oma käitumist ja kas ta hakkab nii-öelda sellele väärtusele lähtuvalt käituma või siis ei ole midagi teha ja tuleb lahku minna“ (TPJ1, intervjuu 03.03.2024). Tema sõnul ei saa väärtused jääda formaalseks raamistikuks, vaid vajavad igapäevast juhtidepoolset tõlgendamist ja rakendamist ka väiksemates olukordades. TPJ2 täiendas, et juhtide mõju väärtuste tunnetamisele sõltub ka nende oskusest siduda väärtused otsustega ja olla selles osas läbipaistev: „Juhtidel on oluline roll – nad peavad olema eeskujuks, järgides ise põhiväärtusi. Samuti peavad nad suutma neid verbaalselt oma otsustega siduda“ (TPJ2, intervjuu 11.03.2024). Tema kogemuse põhjal tuleb väärtuspõhisus kõige selgemalt esile kriitilistes olukordades, kus juhtidel on valik, kas väärtusi järgida või mugavam lahendus valida.

Joonisel 7 on esitatud töötajate hinnangud kahe sama küsimuse järgmise väite kohta (väited 7 ja 8). Väide 7 keskendub töötajate ettepanekute kuulda võtmisele (Mul on võimalus oma väärtuspõhiseid ettepanekuid esitada ja neid võetakse kuulda) ning väide 8 väärtuste edastamise tõhususele uutele töötajatele (Kui tõhusalt edastatakse Teie arvates organisatsiooni väärtusi uutele töötajatele?).



Joonis 7. Väärtuspõhise juhtimise rakendamise ja edendamise tajumine ametikoha ning vanuserühmade alusel

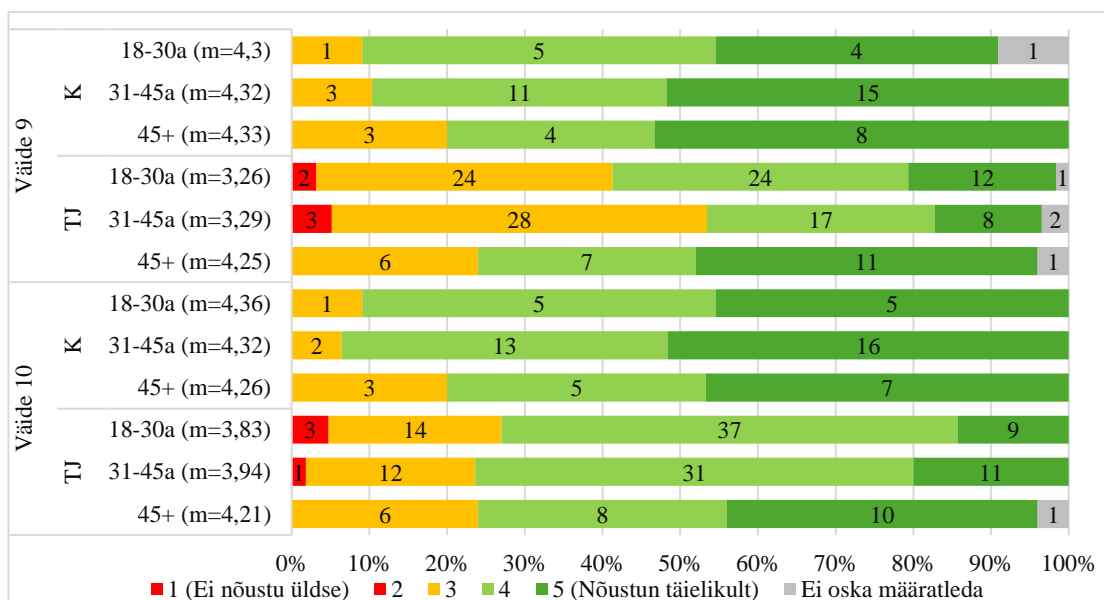
Tulemused näitavad, et kontoritöötajad hindavad nii väärtuspõhiste ettepanekute esitamise ja nende kuulda võtmise võimalusi (väide 7) kui ka organisatsiooni väärtuste edastamise tõhusust uutele töötajatele (väide 8) oluliselt kõrgemalt kui teenindusjaamade töötajad. Kontoris jäävad väite 7 keskmised hinnangud vahemikku 3,67 (18–30a) kuni 3,91 (45+), samas kui teenindusjaamades hindavad nooremad ja keskealised töötajad neid oluliselt madalamalt – vastavalt 2,81 ja 2,75. Eriti silmatorkav on siinjuures just väite 7 madal hinnang teenindusjaamades: 29–30% vastanutest nendes vanuserühmades andis hindeks 2 („pigem ei nõustu“) ning esines ka hinnanguid 1 („ei nõustu üldse“). See viitab selgelt sellele, et nooremad ja keskealised teenindusjaamades töötajad ei tunne, et neil oleks võimalus oma väärtuspõhiseid ettepanekuid esitada või et neid võetaks kuulda.

Ka väite 8 puhul, mis puudutab organisatsiooni väärtuste edastamist uutele töötajatele, on kontori ja teenindusjaamade töötajate vahel tajutav erinevus, kuid väiksemas ulatuses. Kontoritöötajate hinnangud on ühtlaselt kõrged kõigis vanuserühmades (m=3,62–4,06), samas kui teenindusjaamades jäävad need mõnevõrra madalamaks, eriti 31–45a vanuserühmas (m=3,71). Üllatavalt on aga teenindusjaamade 45+ vanuserühma

hinnangud ($m=3,94$) väga lähedased kontoritöötajate hinnangutele, mis viitab taas võimalikule seosele staaži ja väärtuste parema tajumise vahel. Tulemused võivad viidata sellele sellele, et väärtuste edastamine ja töötajate hääle kuulmine ei ole organisatsioonis ühtviisi tajutav – eriti teenindusjaamades, kus väärtuspõhise osaluse tunnetus on nõrgem. Võimalikeks põhjusteks võivad olla vähene kaasamine, piiratud juhtide poolne julgustamine või ka üldine väärtustamise puudumine töötaja ettepanekutele. Vanemate töötajate kõrgemad hinnangud viitavad samas, et väärtused kinnistuvad aja jooksul ning et organisatsioonis kauem viibinud töötajad tajuvad väärtuste olulisust ja rakendamist tugevamalt. Tulemuste valguses tekib küsimus, kas teenindusjaamades vajatakse senisest süsteemsemat väärtuskommunikatsiooni ja töötajate aktiivsemat kaasamist väärtuspõhiste arutelude ja otsuste kujundamisse.

Intervjuude põhjal ilmnnes, et väärtuspõhiste ettepanekute esitamise võimalus ja väärtuste edastamise kvaliteet uutele töötajatele sõltub suuresti tööüksusest, juhtide teadlikkusest ja organisatsiooni sisekommunikatsiooni praktikast. KMJ2 rõhutas, et Eestis on väärtused integreeritud igapäevatoösse viisil, mis võimaldab ka uutel töötajatel neid kiiresti omaks võtta, kuigi ametlikku koolitusosa alati ei kaasne: „Minu kogemusel olid põhiväärtused juba *onboarding*’u ajal nähtavad – kontori seintel ja märkmikel. Väärtused olid pidevalt silme ees ja seega raske neid ignoreerida. Samas ei mäleta ma, et oleks olnud spetsiaalselt põhiväärtustele keskendunud koolitusi“ (KMJ2, intervjuu 04.03.2024). Veel nentis TPJ2, et väärtuste nähtavus kontoris on küll paranenud, kuid formaalsete koolituste puudus võib vähendada nende edastamise süsteemsust: „Pärast põhiväärtuste tutvustamist pole olnud märkimisväärseid koolitusi. Me kõik saime kunagi vastavate sõnumitega sãrgid, kuid hiljem pole sellele teadlikult keskendunud“ (TPJ2, intervjuu 11.03.2024). Samuti tõi KMJ1 välja, et uus töötaja vajab väärtuste mõtestamiseks ja omaksvõtuks rohkem aega ning juhendamist ka pärast esmast väljaõpet: „Oluline oleks seda väärtuste juurutamise protsessi korrata uute töötajatega näiteks siis, kui uued tööülesanded on juba selged, seda hetkel ei tehta. Sest kui inimene alguses õpib ja infot on palju, tal ongi raske neid väärtusi omaks võtta ja neid oma tööülesannetesse siduda“ (KMJ1, intervjuu 17.02.2024).

Järgnevad kaks viimast teemarühma, milleks olid organisatsioonikultuur ja rahulolu ning parendusvõimalused ja ettepanekud, liitis autor uuringute analüüsimiseks kokku. Töötajatel paluti hinnata organisatsioonikultuuriga seotud väidetega nõustumist või mitte nõustumist (vt joonis 8), seejuures väide 9 käsitleb väärtuspõhise juhtimise rolli positiivse ja toetava töökeskkonna loomisel (Ettevõtte väärtuspõhine juhtimine aitab kaasa positiivse ja toetava töökeskkonna loomisele) ning väide 10 organisatsioonikultuuri rolli töötajate arengu ja professionaalse kasvu toetamisel (Organisatsioonikultuur toetab minu arengut ja professionaalset kasvu).



Joonis 8. Organisatsioonikultuuri ja juhtkonna poolsete parendusvõimaluste tajumine töökoha ja vanusegruppide lõikes

Tulemuste põhjal on näha, et kontoritöötajad hindavad nii väärtuspõhise juhtimise mõju positiivse ja toetava töökeskkonna kujundamisele (väide 9) kui ka organisatsioonikultuuri rolli isikliku arengu ja professionaalse kasvu toetamisel (väide 10) väga kõrgelt ja järjepidevalt. Kontoritöötajate keskmised hinnangud jäävad mõlema väite puhul vahemikku 4,26 kuni 4,36, viidates tugevale usaldusele organisatsiooni juhtimispraktikate ja kultuurilise keskkonna vastu. Ka hinnangute jaotused on kontoris selgelt positiivsed – valdav osa vastajatest on vastanud „4“ või „5“, mistõttu võib

järeldada, et väärtuspõhisust ja arengut toetav keskkond on kontoritöötajate jaoks tuntavalt nähtav ja tajutav.

Teenindusjaamade töötajate hinnangud on samuti ülekaalukalt positiivsed, ent siiski märgatavalt madalamad võrreldes kontoritöötajatega – eriti nooremates ja keskmistes vanuserühmades. Väite 9 puhul jäävad 18–30a ja 31–45a teenindustöötajate keskmised hinnangud vastavalt 3,26 ja 3,29, mis viitab teatud määral nõrgemale tunnetusele väärtuspõhise juhtimise mõjust töökeskkonnale. Samuti esineb nendes vanuserühmades teenindusjaama töötajate seas märkimisväärselt rohkem madalamaid hinnanguid (2 ja 3), ning ka üksikuid „Ei nõustu üldse“ vastuseid, mis viitab kriitilisemale hoiakule või vähesele nähtavusele väärtuspõhise juhtimise praktikas eesliinitöös. Väite 10 puhul, mis puudutab organisatsioonikultuuri rolli arengus, on pilt mõnevõrra positiivsem, eriti vanuserühmas 18–30a, kus keskmine hinnang ($m=3,83$) on küll madalam kui kontoris, kuid näitab siiski tugevamat toetuskogemust võrreldes väitega 9.

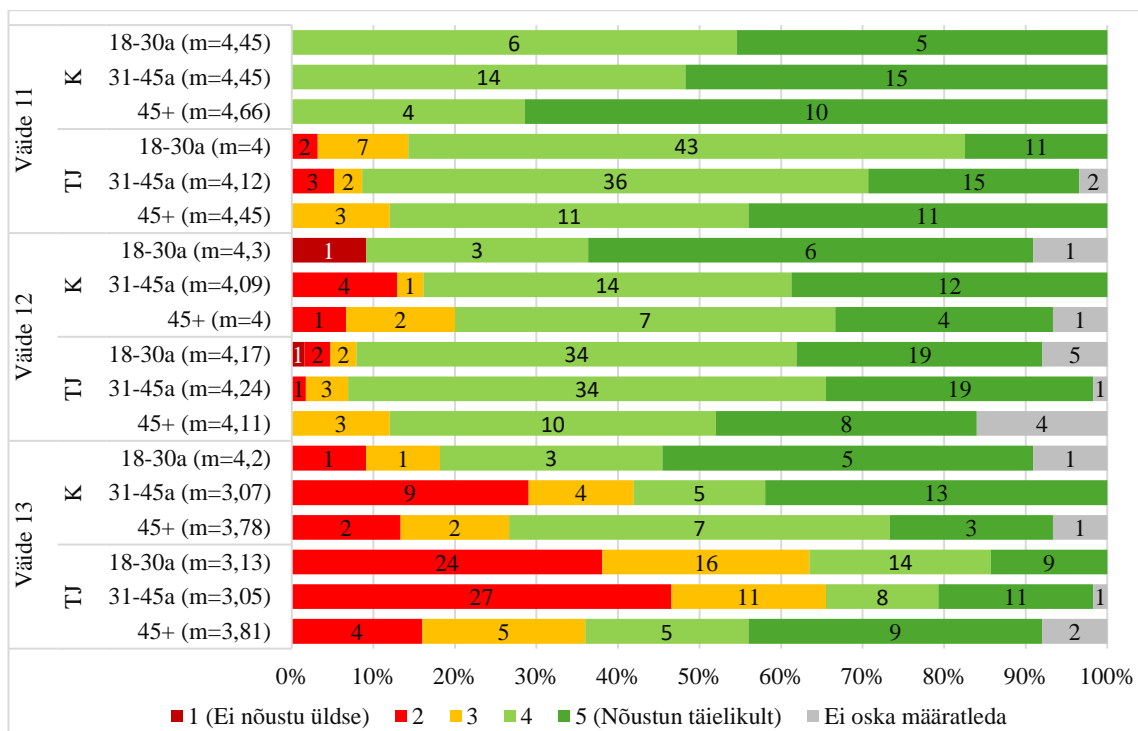
Vanuserühmade lõikes on taaskord selgelt näha, et 45+ töötajad hindavad olukorda kõrgemalt ka teenindusjaamades – väite 9 puhul $m=4,25$ ja väite 10 puhul $m=4,21$. See toetab varasemates analüüsides ilmnenu trendi, et tööstaaž ja pikem kokkupuude organisatsiooniga suurendavad töötaja võimet ja valmidust väärtusi igapäevatoos ära tunda ja hinnata nende mõju. Tulemused viitavad sellele, et väärtuspõhise juhtimise ja organisatsioonikultuuri tajumine on kontoris süsteemsem ja nähtavam, samas kui teenindusjaamades, eriti nooremate töötajate seas, esineb veel arenguruumi väärtuste mõju igapäevases töökeskkonnas nähtavamaks ja arusaadavamaks muutmisel. Tekib küsimus, miks tajuvad teenindusjaamade nooremad ja keskmise vanuserühma töötajad väärtuspõhise juhtimise rolli ja kultuurilise toetuse olulisust nõrgemalt, ning kas seda mõjutavad näiteks juhtide väärtustealase käitumise nähtavus, info liikumine, töötajate kaasamine või vähene arutelu väärtuste üle üksuse tasandil.

Intervjuude põhjal ilmneb, et väärtuspõhine juhtimine ja organisatsioonikultuur toetavad töötajate arengut ning loovad tugeva aluse usaldusväärsele ja toetavale töökeskkonnale. KMJ1 tõi esile, et väärtused on organisatsioonikultuuri igapäevane osa ning neil on otsene mõju ka töötajate professionaalsele sobivusele ja arengule: „Meil on olnud olukordi, kus

ka kontorisse juhtivale kohale satub töötaja, kes ei järgi väärtusi või ei kanna neid, kasutades ebasobivaid väljendeid. Need inimesed on organisatsioonist välja aidatud. Kui sa ei võta vastutust või kohtled oma kolleege halvasti, siis sa ei sobi siia“ (KMJ1, intervjuu 17.02.2024). See viitab, et väärtused ei ole pelgalt deklaratsioonid, vaid toimivad sisuliste filtritena, mille järgi kujundatakse meeskonnad ja juhtimisotsused.

TPJ2 kinnitas, et toetav kultuur avaldub eriti meeskondlikus lähenemises probleemide lahendamisele ning ühtses vastutuses: „Ühe meeskonnana tegutsemine aitab toime tulla väliste muutustega. Probleeme ja lahendusi arutatakse meeskonnaga, mitte ei lahendata neid üksi.“ (TPJ2, intervjuu 11.03.2024). Selline koostöökeskkond peegeldab selgelt ettevõtte põhiväärtust „Üks meeskond“ ning loob eeldused, et organisatsioon suudab reageerida paindlikult muutustele ja toetada oma liikmeid igapäevastes väljakutsetes.

Joonisel 9 on esitatud Circle K töötajate hinnangud kolme väite kohta, mis kuuluvad samuti kahte viimasesse teemarühma, nagu joonisel 8 kajastatud väited. Väide 11 käsitleb isiklike ja organisatsiooni väärtuste kooskõla (Minu väärtushinnangud ja organisatsiooni väärtused on kooskõlas), väide 12 juhtkonna rolli väärtuspõhise juhtimise arendamisel (Juhtkond peaks rohkem keskenduma väärtuspõhise juhtimise arendamisele) ning väide 13 ettevõtte koolituste ja arenguprogrammide toetavat rolli väärtuspõhise juhtimise edendamisel (Ettevõtte koolitused ja arenguprogrammid toetavad väärtuspõhist juhtimist).



Joonis 9. Organisatsioonikultuuri ja juhtkonna poolsete parendusvõimaluste tajumine töökoha ja vanusegruppide lõikes

Tulemuste põhjal ilmneb, et väite „Minu väärtushinnangud ja organisatsiooni väärtused on kooskõlas“ (väide 11) puhul on hinnangud positiivsed kõigis vastajagruppides. Kontoritöötajate keskmised hinnangud jäävad kõrgele tasemele (m=4,45–4,66) ning ka teenindusjaamade töötajate seas ületavad keskmised väärtused igas vanuserühmas väärtuse 4,0, ulatudes vanemas vanuserühmas 45+ isegi 4,45–ni . See viitab tugevale väärtuskooskõla tajule organisatsiooni ja töötajate vahel, olenemata tööüksusest või vanusest. Hinnangute jaotused näitavad, et suurem osa vastajaid on täielikult nõus (5) või pigem nõus (4), mis kinnitab, et väärtused on organisatsioonis üldjoontes hästi mõistetavad ja töötajate isiklike väärtustega kooskõlas.

Väite 12 puhul (Juhtkond peaks rohkem keskenduma väärtuspõhise juhtimise arendamisele) on hinnangud küll veidi madalamad kui eelmisel väitel, ent siiski valdavalt kõrged, seejuures mida kõrgemad olid hinnangud, seda enam nõustuti, et juhtkond peaks rohkem keskenduma väärtuspõhise juhtimise arendamisele. Keskmised

väärtused jäävad kontoritöötajatel vahemikku 4,09–4,30 ning teenindusjaamades 4,17–4,24. See viitab sellele, et töötajad, sõltumata üksusest, tunnetavad, et väärtuspõhine juhtimine vajab organisatsioonis jätkuvat tähelepanu ja teadlikumat arendamist. Eriti nooremates vanuserühmades on näha suuremat nõustumist (kõrge „5“ osakaal), mis võib viidata ootusele, et väärtused ei ole pelgalt formaalsed, vaid peaksid veelgi enam kajastuma ka juhtimiskäitumises.

Väite 13 puhul, mis käsitleb ettevõtte koolituste ja arenguprogrammide toetavat rolli väärtuspõhise juhtimise edendamisel, on hinnangud märgatavalt hajusamad. Teenindusjaamade töötajate seas on keskmised hinnangud madalamad, eriti nooremates ja keskmistes vanuserühmades (m=3,13 ja m=3,05), kusjuures mitmes grupis esineb oluliselt rohkem madalaid hinnanguid (1–3). Eriti 31–45a vanuserühmas on 27% andnud hindeks „2“, mis näitab rahulolematust või vähest nähtavust koolituste väärtuspõhise sisendi osas. Samas kontoritöötajate hinnangud on veidi kõrgemad (m=3,78–4,06), kuid ka siin ei ole ühtlast positiivset tajutavust nagu varasemate väidete puhul. Ka teenindusjaama 45+ vanuserühm hindab koolituste väärtuspõhist tuge kõrgemalt (m=3,81), mis võib viidata sellele, et pikaajalisemad töötajad suudavad koolitustes väärtuspõhiseid elemente paremini märgata või tõlgendada.

Intervjuudest ilmnes, et töötajate isiklikud väärtused kattuvad valdavalt organisatsiooni omadest, kuid väärtuspõhise juhtimise edendamiseks soovitakse teadlikumat tähelepanu ja paremini sihitud arendustegevusi. KMJ2 rõhutas, et Eestis on ametlikud ja tajutud väärtused enamasti kooskõlas, samas kui teistes riikides on lahknevused tajutavamad: „Eestis on ametlikud ja tajutud väärtused enamasti kooskõlas, kuid Baltikumi tasandil on rohkem konflikte ja lahknevusi. See tekitab tunnet, et väärtuste järgimine sõltub keskkonnast ja sellest, kui palju inimesi neid praktiseerib“ (KMJ2, intervjuu 04.03.2024).

Veel tõi TPJ2 välja, et väärtuste ja väärtuspõhise juhtimise kohta peaks rohkem tagasisidet koguma, eriti jaamatöötajate jaoks: „Varem räägiti põhiväärtustest korra aastas, kuid pärast Baltikumi struktuuri muutmist on see kadunud. Oleks hea, kui kord aastas mõtestataks põhiväärtused ja ettevõtte eesmärgid uuesti lahti, eriti jaamatöötajate jaoks, kes võivad neist kaugemale jääda“ (TPJ2, intervjuu 11.03.2024). Samuti tõi KMJ1

esile vajaduse korrata väärtuste teemalisi arutelusid ja koolitusi, eriti just jaamade tasandil: „Kindlasti võiks selliseid workshoppe korrata, sest inimesed vahetuvad, eriti jaamade tasandil ja neile ei pruugi need olla kõik nii üheselt selged. See ei pea olema pikk, aga see oleks väga vajalik“ (KMJ1, intervjuu 17.02.2024).

Järgnevalt uuris autor, kui tõenäoliselt soovitaksid töötajad oma organisatsiooni tööandjana 10-punktilisel skaalal. Tegemist oli töötajate soovitusindeksi ehk *Employee Net Promoter Score*'i (eNPS) küsimusega, kus 1 punkt tähistas „kindlasti ei soovitaks“ ja 10 punkti „soovitaksin kindlasti“. eNPS mõõdab töötajate soovitusvalmidust ning jagab vastajad kolme kategooriasse: promootorid (hinnang 9–10), passiivsed (hinnang 7–8) ja detraktorid (hinnang 0–6). Tulemus arvutatakse valemi alusel: % promootoreid – % detraktoreid = eNPS. Kõrgem skoor viitab töötajate suuremale rahulolule, kaasatusele ja lojaalsusele organisatsiooni suhtes (Yaneva, 2019, lk 223).

Antud uuringu kontekstis mõjutas eNPSi tulemust ka asjaolu, et teenindusjaamades töötab rohkem inimesi kui kontoris. Sellest hoolimata oli kontoritöötajate eNPS oluliselt kõrgem. Kontoris kujunes eNPSiks 35, samas kui teenindusjaamades oli see vaid 5, viidates märkimisväärsele erinevusele töötajate rahulolus ja soovitusvalmiduses. Kontoris oli promootoreid (skoor 9–10) kokku 25, detraktoreid (skoor 0–6) 5 ja passiivseid (skoor 7–8) 27. Teenindusjaamades oli promootoreid küll rohkem – 29 töötajat –, kuid detraktoreid oli seal oluliselt rohkem, kokku 22. Passiivseid töötajaid oli teenindusjaamades aga 95. Kuigi promootorite absoluutarv oli teenindusjaamades suurem kui kontoris, mõjutas detraktorite kõrgem osakaal kogu üksuse eNPSi negatiivselt. Passiivsete töötajate väga suur osakaal teenindusjaamades viitab mõõdukale rahulolule ja vähesele valmisolekule tööandjat aktiivselt soovitada. Andmed põhinevad 57 kontoritöötaja ja 203 teenindusjaama töötaja vastustel. Skooride erinevus näitab, et kontoritöötajate seas leidub rohkem tööandjaid soovitavaid töötajaid kui teenindusjaamades. Samas tuleb arvestada, et väiksema valimi korral, nagu kontoritöötajate puhul, võib üksikute vastajate mõju skoorile olla suurem. Teenindusjaamade suurem vastajate hulk annab aga põhjalikuma ülevaate nende töötajate rahulolutasemest.

Viimase avatud küsimusena said vastajad võimaluse jagada ettepanekuid, kuidas saaks organisatsioon paremini siduda oma põhiväärtusi igapäevaste tööülesannete ja otsuste tegemisega. Küsitlusele vastanutest (n=203) esitas avatud vastuse 39 töötajat, kellest kolm märkisid, et ei oska kommenteerida. Ettepanekute kategooriad on esitatud tabelina, kus on eristatud sagedamini mainitud kategooriad kontori ja teenindusjaama töötajate vastustes (vt tabel 3).

Tabel 3. Avatud vastuste temaatiline jaotus ja sagedus töökohtade alusel

Kategooria	Kontor	Teenindusjaam
Ajaraskused ja töökoormus	2	4
Juhtide eeskuju	2	3
Kommunikatsiooni läbipaistvus	0	1
Muu	6	17
Uute töötajate koolitus	0	3
Väärtuste ja otsuste seostamine	2	4

Töötajate vastustest ilmnnes, et organisatsiooni põhiväärtused vajavad tugevamat ja nähtavamalt sidumist igapäevase tööelu ning otsustusprotsessidega. Korduvalt toodi esile, et väärtused kipuvad jääma teoreetiliseks ning ei peegeldu piisavalt juhtide tegevuses ega töökorralduses. Eriti rõhutati juhtide rolli väärtuste kandjatena – nende otsused ja käitumine peaksid andma eeskuju väärtuste praktiliseks rakendamiseks. Samuti peeti oluliseks süsteemsemat ja järjepidevamat väärtuste käsitlemist, näiteks koosolekutel, koolitustel või läbi konkreetsete näidete, mis aitaks muuta väärtused töötajatele arusaadavamaks ja rakendatavamaks.

Tabelis 4 esitatud tulemused näitavad, et mõlemas töötajagrupis tõusid kõige sagedamini esile teemad, mis puudutavad väärtuste ja otsuste seostamist ning juhtide eeskuju. Kontoritöötajad rõhutasid enim vajadust läbipaistvama kommunikatsiooni järele ja väärtuspõhiste juhtimisotsuste põhjendamise olulisust. Teenindusjaamade töötajad tõid sagedamini esile töökorralduslikke takistusi, nagu ajasurve ja ebapiisav väljaõpe, mis raskendavad väärtuste igapäevast rakendamist. Eraldi kategooriana toodi esile ka „Muu“, kuhu koondusid üksikud vastused teemadel nagu motivatsioon, töötajate tunnustamine,

koostöö eri tasandite vahel ja tagasisidekultuur. Üle poolte vastustest avatud küsimusele teenindusjaamade töötajatelt, kes tõid esile mitmekesisemaid probleeme ja ootusi võrreldes kontoriga. Kogu organisatsiooni lõikes kinnitavad tulemused vajadust parema väärtuskommunikatsiooni, selgema juhtimispraktika ja personaalsema juhtimisstiili järele, et tugevdada väärtuspõhist tegutsemist ja siduda organisatsiooni väärtused töötajate igapäevatööga sisulisemalt.

Uuringu tulemused näitavad, et Circle K töötajad tunnetavad põhiväärtuste olemasolu ja olulisust, kuid nende rakendumine igapäevatöös ja otsuste tegemisel on ebaühtlane. Kvantitatiivsed andmed näitavad kõrgemaid hinnanguid kontoris ja vanemas vanuserühmas, samas kui teenindusjaamades – eriti nooremate ja keskmiste töötajate seas – ilmneb suurem vajadus väärtuste teadlikuma rakendamise, juhtide eeskuju ning süsteemsema väärtuskommunikatsiooni järele. Intervjuud kinnitasid, et väärtuspõhine juhtimine on tugevam seal, kus väärtusi teadvustatakse juhtimises ja meeskonnatöös. Samuti selgus, et koolitused, arutelud ja selged seosed otsustusprotsessides on võtmetegurid väärtuste mõtestamiseks ja juurutamiseks. Avatud vastustes rõhutasid töötajad vajadust parema sidususe, läbipaistvuse ja praktilise rakendamise järele, tuues esile ka töökoormuse ja ajasurve mõju väärtuspõhise tegutsemise takistajana. Tulemused viitavad vajadusele ühtlustada väärtuste rakendamist kogu organisatsioonis ning toetada seda järjepideva juhtimispraktika ja töötajate kaasamise kaudu.

2.3. Järeldused ja ettepanekud Circle K Eesti organisatsioonikultuuri tugevdamiseks läbi väärtuspõhise juhtimise

Käesolevas alapeatükis esitatakse Circle K teenindusjaamade ja kontoritöötajate hinnangute põhjal tehtud järeldused organisatsioonikultuuri ja väärtuspõhise juhtimise kohta, tuginedes nii teooriale kui ka läbiviidud kvantitatiivsele ja kvalitatiivsele uuringule. Järeldused ja ettepanekud on struktureeritud kolme teemarihma kaupa: organisatsiooni põhiväärtuste teadlikkus ja tajumine, väärtuspõhise juhtimise

rakendamine ja edendamine meeskonnas ning organisatsioonikultuur ja töötajate rahulolu.

Uuringu tulemused näitasid, et väärtuste tajumine ja nende igapäevane rakendumine varieerub tugevalt tööüksuste ja vanuserühmade vahel. Kontoritöötajate seas on väärtuste teadlikkus ja nende seos motivatsiooniga oluliselt tugevam kui teenindusjaamade töötajatel, eriti nooremates vanuserühmades. Vanemates vanuserühmades võib täheldada paremat seotust organisatsiooni väärtustega, mis viitab kogemuse ja pikema tööstaazhi mõjule väärtuste kinnistumisel. Grubert *et al.* (2022) ja Kipasika (2024) toovad esile, et töötaja täidab organisatsioonis kahte rolli – töö tegija ja organisatsiooni liikme rolli – ning kui üks neist jääb nõrgaks, väheneb pühendumus. See kehtib eriti teenindusüksustes, kus kiire töötempo, personali voolavus ja ajasurve takistavad väärtuspõhise kultuuri juurdumist.

Van Rekom *et al.* (2006) ja Carton (2018) toovad esile, et kui töötaja ei taju seost oma töö ja organisatsiooni väärtuste vahel, kannatab sisemine motivatsioon. Di Lauro (2023) ning Snyder *et al.* (2017) lisavad, et väärtustel põhinev kultuur tugevdab loovust ja kvaliteeti, kuid see saab toimida vaid siis, kui väärtused on süstemaatiliselt ja mõtestatult igapäevatoos rakendatud. Nende seisukohtade valguses kinnitab käesolev uuring, et väärtuste praktiline tähendus ning nende kommunikeerimise ja juhtimispraktikatega sidumine on töötajate motivatsiooni ja seotuse võtmetegur. Käesoleva uuringu tulemused näitavad, et väärtuste nähtavus ja teadlik integreerimine igapäevatoosse suurendavad töötajate motivatsiooni ja rahulolu. See on eriti oluline nooremate töötajate puhul, kelle tööülesannete ja väärtuste ühendamise vajab rohkem selgitust, tuge ja süsteemset lähenemist.

Tabelites 4–6 on koondatud peamised järeldused ja ettepanekud väärtuspõhise juhtimise ja organisatsioonikultuuri arendamiseks Circle K-s. Analüüs on struktureeritud teemavaldkondade kaupa, kus iga tabel seob teooria, uuringutulemused ja praktilised parendusideed. Alljärgnev tabel 4 keskendub ettevõtte põhiväärtuste teadlikkuse ja tajumise suurendamisele eri tööüksustes.

Tabel 4. Organisatsiooni põhiväärtuste teadlikkus ja tajumine

Seos teoriaga	Peamised järeldused	Ettepanekud
Väärtuste teadvustatus suurendab töö tähenduslikkust ja motivatsiooni (Carton, 2018; Van Rekom <i>et al.</i> , 2006).	Kontoritöötajate väärtustaju on oluliselt kõrgem kui teenindusjaamades.	Töötada välja tööüksusepõhine väärtustekommunikatsiooni lähenemine – regulaarne suuline kommunikatsioon juhtajalt.
Väärtuste omaksvõtt eeldab teadlikku töötajate kaasamist organisatsiooni väärtuste arendamisse ja kultuuri kujundamisse (Grubert <i>et al.</i> , 2022; Kipasika, 2024).	Nooremates vanuserühmades (18–30 ja 31–45) on väärtuste tajumine nõrgem.	Kujundada nooremaid töötajaid kõnetavad formaadid, nt lühivideod, praktilised näited või väärtusi selgitavad interaktiivsed e-õppemoodulid. Lisaks regulaarsed väärtustele suunatud koolitusplokid.
Põhiväärtusi käsitletakse sageli iseenesestmõistetavalt, mis takistab nende teadlikku rakendamist (Askeland <i>et al.</i> , 2020; van Rekom <i>et al.</i> , 2006).	Väärtused „Võtame vastutuse“ ja „Teeme õiget asja“ on kõige vähem nähtavad ja rakendatud, eriti nooremate teenindusjaamatöötajate hinnangutes, kus väärtuste mõju igapäevatööle jääb sageli ebaselgeks.	Lua „väärtuste kuu“ kontseptsioon, kus igal kuul keskendutakse ühele väärtusele, kaasates töötajaid aruteludesse, tuues praktilisi näiteid ja tunnustades väärtuspõhist käitumist.

Kuna väärtuste nähtavus ja arusaadavus mõjutavad otseselt töötajate tähenduslikkuse tunnetust ning sisemist motiveeritust (Carton, 2018; Van Rekom *et al.*, 2006), on oluline arendada tööüksusepõhist väärtuskommunikatsiooni. Selle elluviimise eest võiks vastutada personaliosakond koostöös piirkonnajuhtidega, rakendades kohandatud formaate vastavalt töö iseloomule. Keskendudes teenindusjaamadele, kus töötatakse vahetustega ja töö iseloom on intensiivne, on toimivaimaks viisiks kasutada visuaalselt lihtsasti hoomatavate materjalide kasutamine. Kuid kuna pelgalt väärtuste turundamisest võib jääda väheks, toimiks paremini suuline infojagamine – selleks tuleks koolitada teenindusjaamade juhatajaid viima läbi regulaarseid väärtustega seotud koosolekuid teenindusjaama kõigi töötajatega. Soovitav on alustada pilootprojektiga mõnes teenindusjaamas ning hinnata selle mõju töötajate tagasiside põhjal.

Töötajate väärtuste omaksvõtt sõltub nende teadlikkusest organisatsiooni missioonist, visioonist ja väärtustest. Kui see puudub, kannatab motivatsioon ning võib väheneda ka kliendirahulolu. Töötajatel on korraka nii tööroll kui liikmeroll organisatsioonis, mistõttu

on väärtuspõhise kultuuri kujundamisel vajalik süstemaatiline kaasamine (Grubert *et al.*, 2022; Kipasika, 2024). Uuringu tulemus viitab vajadusele kaasata nooremaid teenindusjaamade töötajaid rohkem. Seda oleks efektiivne teostada interaktiivsete ja visuaalselt kõnetavate materjalide kaudu, muutes väärtuste kommunikeerimise nooremate vanusegrupi jaoks paremini omastavamaks. Selleks sobivad lühivideod, praktilised olukorrajeldused ning mängulised e-õppelahendused, mida saaks integreerida nii sisseelamisprogrammi kui ka perioodilistesse täiendkoolitustesse. Sellise lähenemise väljatöötamist võiks juhtida koolitusmeeskond Circle K-s, kelle peamiseks funktsiooniks on teenindusjaamade töötajaid regulaarselt koolitada nii tööohutuse kui ka klienditeeninduse valdkonnas. Veel oleks koolitusmeeskonna roll oleks iga kvartal kavandada ja läbi viia üks põhiväärtuse esiletõstmise ümber kujundatud koolitusplokk, mis sisaldaks situatsioonipõhist väärtuste edasiandmist.

Organisatsioonides võetakse oma põhiväärtusi sageli iseenesestmõistetavana ehk neid ei puudutata ega arutata piisavalt, vaid väljendatakse nii ideoloogiliselt kui ka tegudega, seejuures ei pruugi läbi nende väljendusviiside edasiviidavad väärtused kattuda. (Askeland *et al.*, 2020, lk 4; van Rekom *et al.*, 2006, lk 176) Ka uuringust ilmnes märkimisväärne lõhe sõnastatud väärtuste ja igapäevase käitumise vahel, eriti väärtuste „Võtame vastutuse“ ja „Teeme õiget asja“ puhul. Selle parendamiseks on ettepanek käivitada „Väärtuste Kuu“ programm, kus igas kuus keskendutakse ühele põhiväärtusele, selle märkamisele ja igapäeva tööülesannete täitmisel. Töötajaid kaasataks aruteludesse ja esile tõstetaks neid, kes on väärtusi praktiliselt rakendanud. Programm aitaks muuta väärtused nähtavamaks, tugevdades nende tähenduslikkust igapäevatoos ning sidudes väärtused otsuste ja tööpraktikaga. Selle elluviimise eest võiks vastutada sisekommunikatsiooni ja turundusmeeskond koostöös piirkonna juhtidega. Iga kuu alguses jagatakse väärtust tutvustavat materjali, millele järgneksid lühikesed arutelud meeskondades koos praktiliste näidetega. Väärtuspõhine eeskujude tunnustamine lisaks nähtavust ja tugevdaks soovitud käitumist. Programm võiks alata uue kvartali alguses ja olla seotud ka töötajate tunnustussüsteemiga, et toetada selle mõjusust.

Hall *et al.* (2023, lk 96) peavad oluliseks, et juhi võime avatud suhtluseks ja väärtuste sidumiseks töötajate ootuste ja vajadustega on määrava tähtsusega väärtuspõhise juhtimise edukuses. Käesolev uuring näitas, et juhid, kes kehastavad väärtusi oma igapäevases juhtimises, loovad töötajate jaoks keskkonna, kus juhtimist tajutakse mitte üksnes tõhusa, vaid ka õiglasena. Seda kinnitavad ka Bhasin (2024, lk 40) ja Copeland (2014, lk 106), kelle sõnul eeldab väärtuspõhine juhtimine, et juhi isiklikud väärtused on kooskõlas organisatsiooni omadega ning juht tugineb oma tegevuses eetilistele põhimõtetele. Nooremate teenindusjaamade töötajate hinnangud juhtimise läbipaistvusele ja eetilisele olid aga madalamad. Samuti ei tunne paljud neist, et nende väärtuspõhiseid ettepanekuid võetaks kuulda või arvestataks. Burkert ja Lueg (2013, lk 5) rõhutavad, et kui väärtused ei ole integreeritud strateegiasse ja juhtimistegevusse kõigil tasanditel, ei jõua need kõikide töötajateni ühtlaselt. See kajastub selgelt ka uuringus – just noorematel töötajatel puudub tihti selge tunnetus sellest, kuidas juhtimine seondub väärtustega.

Lisaks toob Frost (2014, lk 126–128) välja, et väärtuspõhine juhtimine eeldab juhilt enesejuhtimiskust ja teadlikku väärtuste rakendamist, eriti olukordades, mis on pingelised või ebastabiilsed. Antud olukordi võib esineda teenindusjaamades sageli. Samuti kinnitab Klenke (2005, lk 52), et väärtused toimivad organisatsioonis hindamiskriteeriumitena, mis aitavad töötajatel tegevusi ja otsuseid mõtestada. Kui need kriteeriumid ei ole töötajale selgelt kommuniqueeritud ega seostatud igapäevase töö kontekstiga, ei teki töötajal väärtustest arusaamist ega samastumist organisatsiooniga.

Juhtide roll väärtuspõhise juhtimiskultuuri kujundamisel on uuringu tulemuste põhjal määrava tähtsusega. Eriti selgelt ilmneb see teenindusjaamades, kus töötajad tunnetavad väärtuspõhise käitumise ja eetilise juhtimise mõju töömotivatsioonile ja organisatsioonilisele sidususele. See kinnitab Mussigi (2003, lk 73) käsitlust, mille kohaselt on just juht see, kes loob või lõhub väärtustel põhineva suhte enda ja töötajate vahel. Kui seda suhet ei kujundata teadlikult, jäävad väärtused töötajate jaoks distantseerituks ning juhtimine pelgalt formaalseks.

Teenindusjaamades, kus töökoormus ja personali voolavus on kõrged, napib juhtidel sageli ressursse väärtuspõhise juhtimise kujundamiseks. Samas on selle arendamine strateegiline valik, mis eeldab teadlikku prioritseerimist ja juhtide sihipärast toetamist. Uuring kinnitab, et töötajate hinnangud juhtimise läbipaistvusele, väärtuspõhisusele ja ettepanekute ärakuulamisele sõltuvad otseselt sellest, kuivõrd juht kehastab väärtusi igapäevatoos. Järgnevas tabelis (vt tabel 5) on esitatud peamised järeldused ja ettepanekud väärtuspõhise juhtimise rakendamise tõhustamiseks Circle K erinevates üksustes.

Tabel 5. Väärtuspõhise juhtimise rakendamine ja edendamine meeskonnas

Seos teooriaga	Peamised järeldused	Ettepanekud
Juhi eetiline ja läbipaistev käitumine kujundab töötajate usalduse ja väärtustunde (Copeland, 2014; Mussig, 2003).	Nooremad töötajad, eriti teenindusjaamades, tajuvad juhtimist vähem läbipaistva ja eetiliseksena.	Korraldada juhtidele väärtuspõhise juhtimise simulatsioonid, mis on suunatud keeruliste olukordade eetilisele lahendamisele.
Kaasamine ja tagasiside on väärtuspõhise juhtimise keskne osa (Frost, 2014; Burkert & Lueg, 2013).	Nooremad töötajad ei tunne, et neil oleks võimalus väärtuspõhiseid ettepanekuid esitada või et nende arvamust arvestataks.	Lua digitaalne ideekast „väärtuste ettepanekud“, millele lisandub juhtide kohustus anda regulaarset tagasisidet.
Juhi eeskuju tugevdab väärtuste nähtavust ja töötajate motivatsiooni (Hall <i>et al.</i> , 2023; Bhasin, 2024).	Töötajad, kes tunnetavad juhti kui väärtuste kandjat, hindavad väärtuspõhist juhtimist ja motivatsiooni kõrgemalt.	Viia vähemalt kord poolaastas juhtide koosolekutele väärtuste ja igapäevase rakendamise temaatika.
Väärtused toimivad organisatsioonis hindamiskriteeriumitena (Klenke, 2005).	Töötajate hinnangul ei ole ettevõtte koolitusprogrammid uutele töötajatele väärtuste tutvustamise aspektist piisavad.	Koostada mikrokooolitus ja videoseeria põhiväärtustest, millele lisandub esimeste nädalate jooksul vestlus mentoriga.

Tabelis 5 esitatud ettepanekud keskenduvad väärtuspõhise juhtimise teadlikule rakendamisele meeskondades, lähtudes uuringutulemustest ja töö teooria osas esitatud autorite seisukohtadest. Uuringutulemused näitasid, et nooremad töötajad, eriti teenindusjaamades, tajuvad juhtimist oluliselt vähem läbipaistvana ja eetiliseksena. Copeland (2014) ja Mussig (2003) kinnitavad, et juhi eetiline ja läbipaistev käitumine on

võtmetegurid töötajate usalduse ja väärtustunde kujunemisel. Nende tulemuste valguses on ettepanek korraldada juhtidele regulaarsed simulatsioonipõhised koolitused, kus keskendutakse keerulistele eetilistele olukordadele ja nende lahendamisele ettevõtte põhiväärtuste kontekstis. Selliste simulatsioonide eesmärk on toetada juhtide võimekust teha otsuseid, mis lähtuvad organisatsiooni väärtustest, ning tugevdada nende eneseteadlikkust oma mõju kohta meeskonnakultuurile. Koolitus võiks sisaldada realistlikke juhtumianalüüse ja rollimänge, mis käsitlevad näiteks usalduskriise, töötaja väärkäitumise käsitlemist või väärtuspõhiste ettepanekute hindamist organisatsioonilises kontekstis. Simulatsioonide käigus toimuvad arutelud võimaldavad juhtidel seostada tehtud otsused ettevõtte väärtustega nagu „Teeme õiget asja“ või „Võtame vastutuse“. Koolitused võiks toimuda kaks korda aastas – kevadel ja sügisel – ning nende ettevalmistuse ja elluviimise eest vastutaks Circle K koolitusmeeskond koostöös personaliosakonnaga. Eesmärgiks on kujundada järjepidev ja süsteemne arendusformaat, mis tugevdab juhtide väärtuselist käitumist ja toetab eetilise organisatsioonikultuuri kujunemist kogu ettevõttes.

Lisaks ilmnes uuringust, et töötajad ei tunne, et nende väärtuspõhiste ettepanekutele reageeritakse või et neid sisuliselt arvestatakse. Teoorias on rõhutatud, et töötajate kaasamine ja tagasiside on väärtuspõhise juhtimise lahutamatud osad (Frost, 2014; Burkert & Lueg, 2013). Selle parandamiseks on soovitatav luua digitaalne platvorm „väärtuste ettepanekud“, kus töötajad saavad jagada oma mõtteid väärtuste praktilise rakendamise kohta. Platvormi saaks töötajatele teha kättesaadavaks läbi siseveebi ja suhtlustkanalite, mida töötajad igapäevaselt kasutavad. Lisaks oleks võimalik turundusosakonnal luua QR-koodiga kleebised või plakatid, mida juhtajatel oleks võimalik teenindusjaamade ruumidesse paigutada. Süsteemi edukaks toimimiseks tuleks kehtestada juhtidele kohustus anda esitatud ideedele kord kuus tagasisidet, luues selge protsessi ideede käsitlemiseks. Platvormi halduse ja seire eest võiks vastutada personaliosakond, tehnilise toe ja mõõdikute jälgimise eest sisekommunikatsiooni üksus.

Uuring kinnitas ka Hall *et al.* (2023) ja Bhasin (2024) seisukohti, et töötajad, kes tunnetavad oma juhti kui väärtuste kandjat, hindavad väärtuspõhist juhtimist ja tunnevad

suuremat töömotivatsiooni. Seetõttu oleks otstarbekas viia vähemalt kaks korda aastas läbi juhtidele suunatud väärtuspõhised arutelukoosolekud. Nendel koosolekutel jagataks edulugusid, analüüsitaks keerulisi juhtumeid väärtuste rakendamisel ning jagataks töötajate positiivseid kogemusi väärtustega seotud olukordadest. Koosolekuid võiksid juhtida piirkonnajuhid, kaasates tööüksuste juhatajaid ja vajadusel töötajaid, et tugevdada väärtuspõhiste praktikate levikut.

Väärtuspõhise juhtimise edukas rakendamine peab algama juba sisseelamisperioodil. Klenke (2005) rõhutab, et väärtused peavad olema nähtavad kui igapäevatöö orientiirid, mida uued töötajad mõistavad juba esimestest tööpäevadest alates. Uuring näitas, et ettevõtte senised koolitusprogrammid ei toeta piisavalt väärtuste mõtestamist ega kohandamist konkreetse töörolli konteksti. Seetõttu tuleks välja töötada mikroõppe lahendus koos lühikese videosarjaga, milles tutvustatakse ettevõtte põhiväärtusi praktiliste näidete ja olukordade kaudu. Koolitusmaterjalile peaks järgnema vestlus mentoriga esimese kahe tööädala jooksul, kus käsitletakse töötaja esimesi kogemusi ning seostatakse need väärtuspõhise tegutsemise põhimõtetega. Vastutajaks oleks koolitusosakond, mentorlusprotsessi toetaksid teenindusjaamade juhatajad või määratud mentorid tööüksuse sees.

Uuringu tulemused näitavad, et Circle K kontoritöötajad tajuvad organisatsioonikultuuri üldiselt ühtlasema ja tugevamana kui teenindusjaamade töötajad. Erinevused ilmnevad eriti nooremate vanuserühmade puhul, kus väärtuste nähtavus ja seos igapäevatööga on nõrgem. See kinnitab Jamesi *et al.* (2021, lk 917) käsitlust organisatsioonikultuurist kui mitmetasandilisest nähtusest, mille toimimiseks on oluline, et väärtused ja uskumused oleksid töötajatele süstemaatiliselt ja arusaadavalt kommenteeritud. Kui see jääb tegemata, kujunevad väärtused formaalseks kihiks, millel puudub tähendus töötajate käitumise ja otsuste tasandil. Carton (2018, lk 323) rõhutab, et töötaja sisemine motivatsioon sõltub tajutavast seosest tema töö ja organisatsiooni väärtuste vahel. Käesoleva uuringu tulemused toetavad seda – nooremad teenindusjaamade töötajad hindavad väärtuste mõju töömotivatsioonile madalalt, viidates sellele, et väärtused ei ole nende igapäevatöösse arusaadavalt integreeritud. See osutab vajadusele kujundada

praktiline ja kontekstitundlik väärtuskommunikatsioon, mis tugevdab töötajate arusaama väärtuste rollist igapäevatöös ja otsustusprotsessides.

Tulemused kinnitavad ka Gruberti *et al.* (2022, lk 20950) ja Kipasika (2024, lk 394–395) seisukohta, et töötajad peavad kogema end organisatsiooni liikmetena, mitte ainult töö tegijatena. Kui väärtuseline seotus organisatsiooniga on nõrk, kannatab töötajate motivatsioon ja lojaalsus. Teenindusjaamade töötajate madalam soovitusindeks (eNPS) ja kriitilised avatud vastused viitavad vähesele väärtustest kantud osalusele ja tähenduslikkuse tunnetusele. Jaemüügisektori eripära – kõrge töötempo ja personali voolavus – suurendab riski, et organisatsioonikultuur killustub tööüksuste kaupa. Skinner Beitelspacher *et al.* (2009, lk 215) ja Martinez *et al.* (2021, lk 85) märgivad, et jaemüügis kujunevad sageli erinevad subkultuurid, mis kohanduvad kohalikule töökorraldusele ja takistavad ühtse väärtuspõhise kultuuri kujunemist. Käesolevas uuringus viitasid intervjuud samuti sellele, et töökoormus, ajasurve ja vähene võimalus väärtustest rääkimiseks takistavad kultuuri arengut teenindusüksustes.

Kui väärtused jäävad pelgalt deklaratiivseks, ei toimi nad kultuurilise ega motiveeriva jõuna. Barchiesi ja La Bella (2014, lk 160–161) rõhutavad, et väärtused peaksid looma töötajatele tähendusliku ühenduse ja ühise suuna. Uuringu avatud vastustest ilmnes, et väärtused ei ole igapäevatöös piisavalt nähtavad ega seotud otsuste ja juhtimiskäitumisega. Töötajad väljendasid vajadust suurema kaasatuse ja väärtustel põhinevate arutelude järele. See haakub Cooperi *et al.* (2015, lk 52) ja Gring-Pemble *et al.* (2024, lk 34) seisukohtadega, mille kohaselt loob kaasav ja vastutustundlik juhtimisstiil eeldused töötajate aktiivseks osalemiseks väärtuste kujundamises ja rakendamises. Nimetatud vajadused peegelduvad ka tabelis 6 esitatud soovitustes, kus rõhutatakse juhtide koolituste, väärtuste nähtavuse ja töötajate süsteemse kaasamise arendamist.

Töötajakogemuse ja väärtustel põhineva juhtimiskultuuri seos ilmneb uuringus selgelt: seal, kus väärtused on süstemaatiliselt integreeritud tööprotsessidesse, on kõrgem töötajate rahulolu, sisemine motiveeritus ja soovitusvalmidus (eNPS). See kinnitab Ciora ja Robu (2010, lk 4) käsitlust, mille kohaselt aitab väärtuspõhine juhtimine tasakaalustada

majanduslikke ja sotsiaalseid eesmärke ning toetab samal ajal organisatsiooni jätkusuutlikkust ja kultuurilist sidusust. Järgnevas tabelis (vt tabel 6) on koondatud peamised järeldused ja ettepanekud, mille eesmärk on tugevdada Circle K organisatsioonikultuuri ja parandada töötajakogemust, keskendudes just neile tööüksustele ja sihtrühmadele, kus uuring tuvastas suuremad arenguvajadused.

Tabel 6. Organisatsioonikultuur ja töötajate rahulolu

Seos teooriaga	Peamised järeldused	Ettepanekud
Väärtused muutuvad tähenduslikuks, kui need on tööpraktikas tajutavad ja mõtestatud“ (James <i>et al.</i> , 2021, lk 917; Carton, 2018, lk 323)	Teenindusjaamade töötajad, ei taju seost põhiväärtuste ja igapäevaste tööotsuste vahel.	Korraldada kaks korda aastas väärtuste rakendamist käsitlev seminar kõigile töötajatele. Tunnustada regulaarselt töötajaid, kes on edukalt rakendanud väärtusi (nt „Parim väärtuste kandja“ tiitliga).
Kultuur toetab motivatsiooni, kui töötajad tunnevad end selle kandjatena (Grubert <i>et al.</i> , 2022, lk 20950; Barchiesi & La Bella, 2014, lk 161).	Teenindusjaamade töötajad ei koge organisatsioonikultuuri motiveeritust toetavana.	Kaasata teenindusjaamade töötajad otsustusprotsessidesse (nt töökorralduse piloteerimine, väärtusarutelud teenindusjaamade töötajatega).
Väärtused muutuvad tähenduslikuks ainult siis, kui need on seotud juhtimisotsuste ja käitumisega (Winston & Patterson, 2006, lk 10; Klenke, 2005, lk 52).	Väärtuste kommunikeerimine jääb sageli teoreetiliseks, ei ole seotud konkreetse juhtimiskäitumise ega tööpraktikaga.	Integreerida väärtuste hindamine juhtide arenguevestlustesse ning luua igakuised väärtuste tagasiside hetked meeskondades.
Rutiin ja töökorralduslik surve takistavad väärtuste järjepidevat rakendamist (Martinez <i>et al.</i> , 2021, lk 85; Skinner Beitelspacher <i>et al.</i> , 2009, lk 215).	Töökoormus ja ajasurve takistavad väärtuspõhise käitumise ja uute töötajate väärtusliku sisseelamise toetamisel.	Kaardistada tööülesannete koormuslikud lülid, planeerida realistlik sisseelamisperiod, sh mentor või paariline, väärtustele keskenduvates etappides.

Tabelis 6 esitatud ettepanekud keskenduvad organisatsioonikultuuri nähtavamaks muutmisele ja töötajate rahulolu toetamisele läbi väärtuste teadliku sidumise igapäevase tööpraktikaga. Uuringu põhjal selgus, et töötajad, eriti teenindusjaamades, ei taju piisavat seost põhiväärtuste ja igapäevaste tööotsuste vahel. Carton (2018) ja James *et al.* (2021) rõhutavad, et väärtused omandavad tähenduse alles siis, kui need on nähtavalt seotud otsuste ja tegevustega. Seetõttu on soovitatav korraldada kaks korda aastas ettevõttesisene seminar, kus käsitletakse väärtuste rakendamist ning tunnustatakse töötajaid, kes on neid

edukalt ellu viinud (nt „Väärtuste tegija“ tiitliga). Seminari eest võiks vastutada personaliosakond koostöös juhtkonnaga ning see võiks toimuda vahetult enne kevad- ja sügishooaega.

Teiseks näitasid uuringutulemused, et teenindusjaamade töötajad ei koge organisatsioonikultuuri toetavana, mistõttu kannatab nende motivatsioon ja tööalane areng. Teooria kinnitab, et kultuur toetab töötajate motivatsiooni vaid siis, kui nad tunnevad end selle kandjatena (Grubert *et al.*, 2022; Barchiesi & La Bella, 2014). Selle parandamiseks tuleks töötajad rohkem kaasata, näiteks rakendada töökorralduslike pilootprojektide raames väärtusarutelusid koos vahetustega töötajatega. Selliseid katseformaate võiks algatada piirkonnajuhtide või operatsioonijuhtide tasandil, kaasates teenindusjaamade juhatajad vastutuspunktidenä.

Uuringust ilmnes ka, et väärtuste kommunikeerimine jääb sageli teoreetiliseks ning ei ole seotud juhtide konkreetse käitumisega. Winston ja Patterson (2006, lk 10) ning Klenke (2005, lk 5) rõhutavad, et väärtused muutuvad tähenduslikuks ainult juhul, kui need on nähtavad juhtimiskäitumises. Selleks on soovitatav integreerida väärtuste käsitlemine juhtide arenguestlustesse ja lisada regulaarseid, lühikesi väärtuste tagasisidehetki meeskonna koosolekutesse. Vastutavaks võiks olla vahetu juht, kes lisab väärtuselemente iganädalastesse tiimikohtumistesse.

Lisaks toodi uuringus esile, et töökoormus ja ajasurve on peamised takistused väärtuspõhise käitumise järjepideval rakendamisel. Nagu rõhutavad Martinez *et al.* (2021, 85) ja Skinner Beitelspacher *et al.* (2009, 215), võib jaemüügisektori intensiivne töötempo ning rutiin vähendada võimalusi väärtuste igapäevaseks mõtestamiseks ja rakendamiseks. Eriti oluliseks muutub see uute töötajate puhul, kelle väärtuseline kohanemine sõltub suuresti esmastest kogemustest organisatsioonis. Seetõttu on soovitatav senine sisseelamisprotsess kriitiliselt üle vaadata ja kujundada see ümber etappideks, milles iga tööülesanne on seotud konkreetse põhiväärtuse mõtestamisega. Praktikas tähendab see tööülesannete jaotamist väärtusmooduliteks, mida toetab mentori juhitud arenguplaan. Mentoril oleks roll aidata töötajal uusi olukordi väärtuspõhiselt lahti mõtestada, pakkuda tuge ning anda konstruktiivset tagasisidet väärtuste rakendamise

osas. Sellise struktuurse ja tähendusliku sisseelamisteekonna kavandamise eest võiks vastutada koolitusosakond koostöös teenindusjaamade juhatajate ja mentoritega, rakendades uuenenud protsessi standardina järgmise kvartali algusest.

Väärtuspõhise juhtimise ja organisatsioonikultuuri analüüs Circle K näitel näitas selget mustrit, kus kontoritöötajad tajuvad väärtusi ja nende rakendumist igapäevatoos ühtlasemalt ja positiivsemalt kui teenindusjaamade töötajad, eriti nooremates vanuserühmades. Tulemused viitavad, et juhtide eeskuju, väärtuste praktiline tähendus ning selge ja järjepidev väärtuskommunikatsioon mängivad olulist rolli töötajate rahulolu ja motivatsiooni kujundamisel. Seal, kus töötajad tunnetavad väärtuste seotust otsuste ja juhtimiskäitumisega, on ka organisatsiooniline seotus ja soovitusvalmidus kõrgem. Uuringu põhjal ilmneb, et väärtuspõhiste arutelude ja koolituste puudumine, ajasurve ning vähene kaasatus võivad oluliselt pärssida väärtuste mõistmist ja rakendamist, eriti tööüksustes, kus töötempo on kõrge ja personali voolavus suur.

Uuring kinnitab teooriates rõhutatud põhimõtet, et väärtused muutuvad kultuuriliselt kandvaks ja töötajaid motiveerivaks jõuks üksnes siis, kui need on süstemaatiliselt seotud igapäevaste tegevuste, juhtimispraktikate ja tööotsustega. Lisaks toetavad tulemused arusaama, et kaasava juhtimisstiili ja väärtuspõhise suhtluskultuuri kujundamine on võtmetegurid kultuurilise ühtsuse ja töötajakogemuse tugevdamisel. Organisatsioonid, kes suudavad väärtusi nähtavalt ja tähenduslikult rakendada, loovad aluse nii sisemisele motiveeritusele kui ka pikaajalisele töörahulolule.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millistel väärtustel põhineb jaekaubandusettevõtte Circle K Eesti juhtimine ja organisatsioonikultuur ning esitada ettepanekud väärtuspõhise juhtimise tõhustamiseks ja organisatsioonikultuuri arendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks seatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud tippjuhtide ja keskastmejuhtide seas ning kvantitatiivne ankeetküsitlus töötajate seas.

Lõputöö eesmärgid täideti ja jaekaubandusettevõttele Circle K esitati ettepanekud väärtuspõhise juhtimise tõhustamiseks ja organisatsioonikultuuri arendamiseks. Uuringu tulemused võimaldasid vastata püstitatud uurimisküsimustele ning leiti, et töötajate teadlikkus ettevõtte põhiväärtustest on küllaltki kõrge, eriti kontoritöötajate seas, kuid nende igapäevane rakendumine ja tähenduslikkus varieeruvad märgatavalt ametikoha ja vanuserühmade lõikes. Nooremates vanusegruppides ja teenindusjaamades oli väärtuste tunnetus nõrgem, samas kui staažikamad töötajad ja juhid tunnetasid väärtuste mõju selgemalt. Töötajad, kelle otsesed juhid käitusid väärtuspõhiselt, hindasid ka oma töömotivatsiooni ja rahulolu kõrgemalt. Leiti, et juhtide eeskuju, läbipaistev suhtlus ja väärtuspõhine otsustamine on määrava tähtsusega väärtuste tegelikul juurdumisel ja organisatsioonikultuuri kujundamisel.

Käesolev magistritöö käsitles uurimisprobleemi, milleks on vähene teadlikkus väärtuspõhisest juhtimisest ning võimalused selle tõhustamiseks organisatsioonikultuuri arendamisel. Uuring Circle K töötajate seas näitas, et väärtuspõhise juhtimise põhimõtted ei ole organisatsioonis veel täielikult kinnistunud ning nende igapäevane rakendamine on ebahütlane – eriti ilmnes see teenindusjaamade töötajate ja nooremate vanuserühmade seas. Samal ajal ilmnes, et kontoritöötajad tunnetavad organisatsioonikultuuri ühtsemana

ja väärtusi igapäevatöös rakendatuna, mis viitab kultuurilise killustumise riskile tööüksuste lõikes.

Uuring kinnitab, et väärtuspõhine juhtimine ja organisatsioonikultuur on tihedalt seotud – seal, kus juhid käituvad väärtustepõhiselt ja väärtused on selgelt seotud tööpraktika ja juhtimisotsustega, kujuneb ka tugevam ja töötajaid toetavam organisatsioonikultuur. Seetõttu on oluline kujundada süsteemne ja tööüksusepõhine lähenemine, mis toetab väärtuste nähtavust, töötajate kaasatust ning juhtide teadlikkust oma rollist kultuuri ja väärtuste kujundamisel.

Magistritöö olulisemateks järeldusteks kujunes vajadus siduda väärtused selgemalt tööprotsesside, juhtimisotsuste ja personaliarenduse praktikatega. Väärtuste integreerimine koolitusprotsessidesse, uute töötajate sisseelamisesse ja igapäevasesse juhtimiskäitumisse on oluline selleks, et need ei jääks pelgalt deklaratiivseks. Tugevamat tähelepanu vajab juhtide teadlikkus oma rollist väärtuste edasikandmisel ning töötajate kaasamise praktika, eriti nooremates vanuserühmades ja teenindusjaamades, kus väärtuste tähenduslikkus ja usaldus juhtimise suhtes on madalam. Samuti kinnitab töö, et väärtuspõhine juhtimine toetab organisatsioonikultuuri ühtsust ja töötajate rahulolu – seal, kus väärtused on igapäevatöös nähtavad ja mõtestatud, on kultuur töötajate jaoks toetavam ning motivatsioon kõrgem.

Uuringu tulemustele tuginedes esitati mitmeid olulisi ettepanekuid: arendada väärtuspõhiseid ja organisatsioonikultuuri avavaid koolitusi ja mentorlusprogramme, toetada sisekommunikatsiooni ja töötajate tagasiside mehhanisme, kaasata töötajaid väärtustest lähtuvasse aruteludesse ning kujundada sisseelamisprogrammidest väärtuskommunikatsiooni keskkond. Need ettepanekud lähtuvad vajadusest muuta organisatsioonikultuuris väärtused praktiliselt nähtavaks ja usaldusväärseks edastatavaks.

Magistritöös kasutatud uurimismeetodid olid sobivad, kuid uuringute piiranguks võib pidada intervjuu küsimuste piiratud ulatust, mis ei võimaldanud põhjalikumalt avada töötajate subjektiivseid kogemusi või hoiakute kujunemise mehhanisme. Samuti võis küsitlusepõhine lähenemine mõningal määral lihtsustada väärtuste tajumise

mitmetasandilist olemust töötajate poolt. Edasised uuringud võiksid keskenduda väärtuspõhise juhtimise tajumise muutusele ajas, näiteks pärast konkreetseid sekkumisi või väärtuskampaaniaid. Samuti oleks asjakohane võrrelda erinevate organisatsiooniüksuste väärtuskultuuri ja analüüsida sarnaseid protsesse teistes jaemüügiettevõtetes, et hinnata valdkondlikke eripärasid..

Kokkuvõttes võib öelda, et magistritöö eesmärk täideti ja uurimisküsimustele leiti vastused. Selgitati välja, millistel väärtustel põhineb jaekaubandusettevõtte Circle K Eesti juhtimine ja organisatsioonikultuur ning esitati ettepanekud nende tõhusamaks sidustamiseks. Uuringu tulemused andsid sisuka ülevaate väärtuste tegelikust rollist juhtimispraktikates ja organisatsioonikultuuris ning võimaldasid sõnastada praktilised soovitused väärtuspõhise juhtimise ja positiivse kultuuri arendamiseks. Töö võimaldab anda teatud vastuseid ka sissejuhatuses sõnastatud uurimisprobleemile, tuues esile vajaduse suurendada väärtuste nähtavust ja tähenduslikkust. Magistritöö järeldused ja ettepanekud võivad pakkuda rakendatavat huvi ka teistele jaemüügi- ja teenindusvaldkonna ettevõtetele, kes soovivad süsteemselt arendada väärtustel põhinevat juhtimis- ja organisatsioonikultuuri.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aithal, P. S. (2016). Creating Innovators through setting up organizational Vision, Mission and Core Values : a Strategic Model in Higher Education. *International Journal of Management, IT and Engineering* 6(1). Lk 310–324. <https://ssrn.com/abstract=2779177>
- Allison, J. (2019). Values statements: The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3). Lk 666–689. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1501>
- Askeland, H., et. al., (2020). *Understanding Values Work in Organisations and Leadership*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_1
- Barchiesi, M. A., & la Bella, A. (2014). An Analysis of the Organizational Core Values of the World's Most Admired Companies. *Knowledge and Process Management*, 21(3). Lk 159–166. <https://doi.org/10.1002/kpm.1447>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2. Lk 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bhasin, S. (2024). Leadership essential to steer success within the retail sector. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 53(1). Lk 38–57 <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2024-0214>
- Biong, H., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2010). The Influence of Retail Management's Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment, and Performance. *Journal of Business Ethics*, 97(3). Lk 341–363. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0523-0>
- Bietti, E. (2020). From ethics washing to ethics bashing: A view on tech ethics from within moral philosophy. *FAT* 2020 - Proceedings of the 2020 Conference on*

- Fairness, Accountability, and Transparency.* Lk 210–219.
<https://doi.org/10.1145/3351095.3372860>
- Breznik, K., & Law, K. M. Y. (2019). What do mission statements reveal about the values of top universities in the world? *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5). Lk 1362–1375. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1522>
- Buchko, A. A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1). Lk 36–50.
<https://doi.org/10.1108/01437730710718236>
- Burkert, M., & Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management – The role of top executives. *Management Accounting Research*, 24(1). Lk 3–22. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.10.001>
- Carton, A. M. (2018). “I’m Not Mopping the Floors, I’m Putting a Man on the Moon”: How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2). Lk 323–369.
<https://doi.org/10.1177/0001839217713748>
- Ciora, C., & Robu, V. (2010). Measuring performance, value creation and value-based management in the context of competitiveness and globalization. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 2.
<https://www.researchgate.net/publication/227359036>
- Circle K Eesti AS. (n.d.). Meist. <https://www.circlek.ee/meist>
- Circle K Eesti AS. (n.d.). Väärtused. <https://www.circlek.ee/v%C3%A4%C3%A4rtused>
- Cooper, C., Weight, E. A., & Fulton, N. (2015). Investigating organizational core values in NCAA athletic departments. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1). Lk 50–64. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2011-0051>
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2). Lk 105-135. St. John Fisher University. https://fisherpub.sjf.edu/business_facpub/5

- Daniel, E., Arieli, S., & Akerman, L. (2024). The values of schools: an analysis of vision statements. *European Journal of Psychology of Education*, 39. Lk 3661–3683. <https://doi.org/10.1007/s10212-024-00886-7>
- Deller, C., Gallani, S., & Sandino, T. (2024). *Promoting Core Values with a Values-based Performance Assessment System: Evidence from a Retail Chain*. Lk 1–65.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), lk 145. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Desselle, S., Rosenthal, M., Holmes, E. R., Andrews, B., Lui, J. & Raja, L. (2017). Components of a measure to describe organizational culture in academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(10). Lk 1–19. <https://doi.org/10.5688/ajpe6022>
- di Lauro, S., Tursunbayeva, A., Antonelli, G., & Moschera, L. (2023). Alignment of employees' competencies with espoused organizational values. *International Studies of Management and Organization*, 53(1). Lk 1–18. <https://doi.org/10.1080/00208825.2022.2148388>
- Enciso, S., Milikin, C., & O'Rourke, J.S. (2017). Corporate culture and ethics: from words to actions. *Journal of Business Strategy*, 38(6). Lk 69–79. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2017-0001>
- Espedal, G., Løvaas, B. J., Sirris, S., & Wæraas, A. (2022). *Researching Values in Organisations and Leadership*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3_1
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: Job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), lk 64–81.
- Firk, S., Richter, S., & Wolff, M. (2021). Does value-based management facilitate managerial decision-making? *An analysis of divestiture decisions*. *Management Accounting Research* 51, lk 1. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100736>

- Firk, S., Schmidt, T., & Wolff, M. (2019). CFO emphasis on value-based management: Performance implications and the challenge of CFO succession. *Management Accounting Research*, 44. Lk 26–43. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.11.001>
- Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S., & Heffron, E. R. (2022). Purpose vs mission vs vision: persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management*, 26(2). Lk 207–219. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2021-0108>
- Follert, F., Klingelhöfer, H. E., & Daumann, F. (2023). The dark side of shareholder orientation: A reflection of Rappaport’s concept of shareholder value. *Managerial and Decision Economics*, 44(6), 3277–3288. <https://doi.org/10.1002/mde.3877>
- Frost, J. (2014). Values based leadership. *Industrial and Commercial Training*, 46(3). Lk 124–129. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0073>
- Guillemin, M., & Nicholas, R. (2022). Core Values at Work—Essential Elements of a Healthy Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19). Lk 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912505>
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1). Lk 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2). Lk 217–242. <https://doi.org/10.1007/s10833-014-9229-x>
- Gring-Pemble, L., Unruh, G., & Shaked, E. (2024). Implementing a stakeholder capitalism approach through values-based leadership: Case studies in the private, nonprofit, and educational sectors. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(2). Lk 345–362. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2023-0110>
- Grubert, T., Steuber, J., & Meynhardt, T. (2022). Engagement at a higher level: The effects of public value on employee engagement, the organization, and society. *Current Psychology* 42, lk 20950. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03076-0>

- Hall, M. L., Meyer, C. K., & Clapham, M. M. (2023). Leadership Theories and Styles Understood and Synthesized. *Journal of Business & Behavioral Sciences*, 35(3). Lk 93–102.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Misra, P., Chotia, V., & Malibari, A. (2023). Ethical leadership and environmental performance: The role of green IT capital, green technology innovation, and technological orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 194. Lk 2–12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122739>
- Harmina, A., National Bank, C., Dumičić, K., & Cingula, M. (2014). The Relationship between Types of Entrepreneurial Activities and GDP per Capita. *Economic and Social Development*, 6. Lk 681–689. <https://www.researchgate.net/publication/277587999>
- Hock, M., Clauss, T., & Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R and D Management*, 46(3). Lk 433–450. <https://doi.org/10.1111/radm.12153>
- Illes, K., & Vogell, C. (2018). Corporate values from a personal perspective. *Social Responsibility Journal*, 14(2). Lk 351–367. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2017-0114>
- Jaakson, K. (2010). Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29(9). Lk 795–806. <https://doi.org/10.1108/02621711011072504>
- Jaakson, K., Vadi, M., & Baumane-Vītoļiņa, I. (2018). The effect of negative work outcomes and values on the perceived likelihood of employee dishonest behaviour. *Baltic Journal of Management*, 13(4). Lk 605–622. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2018-0091>
- Jankelová, N. (2024). Organizational culture at Slovak universities: a mediation analysis of the associated factors. *Entrepreneurship Education*, 7. Lk 187–198. <https://doi.org/10.1007/s41959-024-00119-4>
- James, A. H., Bennett, C. L., Blanchard, D., & Stanley, D. (2021). Nursing and values-based leadership: A literature review. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 916–930. <https://doi.org/10.1111/jonm.13273>

- Karnad, A. (1990). Value-Based Management. *Vikapla The Journal for Decision Makers* 15(3), lk 3. <https://doi.org/10.1177/0256090919900301>
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3). Lk 188–194. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00590.x>
- Khan, M. A. S., Du, J., Hameed, A. A., Anwar, F., Waqas, M., Kayani, A. J., Attar, R. W., & Alhazmi, A. H. (2024). Effects of ethical leadership on individual learning and unlearning: Mediation through affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 30(3). Lk 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2024.100258>
- Kleinheksel, A. J., Rockich-Winston, N., Tawfik, H., & Wyatt, T. R. (2020). Demystifying content analysis. *American journal of pharmaceutical education*, 84(1). Lk 127–137. <https://doi.org/10.5688/ajpe7113>
- Krishnamurthy, P. (2011). An Introduction to Ethics. *SSRN Electronic Journal*. Lk 1–26. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1781502>
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). Lk 1–16. <https://doi.org/10.3390/su10020447>
- Kipasika, H., J. (2024). Expression of Leadership Mission, Vision, Values, and Strategic Objectives in Academic Institution Development Practices. *Journal of Research Innovation and Implications in Education*, 8(1). Lk 393–402. <https://doi.org/10.59765/nywp5295>
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. In *International Journal of Manpower* 26(1). Lk 50–66. <https://doi.org/10.1108/01437720510587271>
- Koronios, K., Kriemadis, A., Dimitropoulos, P., & Papadopoulos, A. (2019). A values framework for measuring the influence of ethics and motivation regarding the performance of employees. *Business & Entrepreneurship Journal*, 8(1), 1–19, lk 2. https://www.scienpress.com/Upload/BEJ/Vol%208_1_1.pdf

- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770–774. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>
- Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L. (2015). Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing. *Management Decision*, 53(7), 1642–1658. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0126>
- Luu, T., Rowley, C., Siengthai, S., & Thanh Thao, V. (2017). Value-based HR practices, i-deals and clinical error control with CSR as a moderator. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(4). Lk 327–340. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2016-0071>
- MaCorr Research. (s.a.). Sample Size Calculator. <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>
- Marfo, E. O., Amoako, K. O., Arthur, J. L., & Yankey, N. (2024). Sustainability dimensions in the mission, vision and value statements of the largest corporations in Ghana: a sectoral analysis. *International Journal of Law and Management*, 66(5), 624–645. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2023-0169>
- Martínez, C., Skeet, A. G., & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, 64(1). Lk 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.008>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5). Lk 679–690. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066>
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3). Lk 452–461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Mussig, D. J. (2003). A research and skills training framework for values-driven leadership. *Journal of European Industrial Training*, 27, 73–79. <https://doi.org/10.1108/03090590310468895>

- O'Neill, G., Travaglione, A., McShane, S., Hancock, J., & Chang, J. (2017). Converting values awareness to values enactment through frame-of-reference training. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 536–558. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0975>
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group and Organization Management*, 39(6). Lk 595–625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Priatna, T. (2023). The impact of change management and work culture on the performance of higher education employees. *Khazanah Sosial*, 5(1), 125–138. <https://doi.org/10.15575/ks.v5i1.24976>
- Rowlinson, M., & Procter, S. (1999). Organizational Culture and Business History. *Organization Studies* 20(3). Lk 369-396. <https://doi.org/10.1177/0170840699203001>
- Sai Manohar, S., & Pandit, S. R. (2014). Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations. *Journal of Business Ethics*, 125(4). Lk 667–680. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1926-5>
- Petrescu, S. H., Lazar, A., Cioban, C., & Doroftei, I. (2017). Semi-structured interview. *Qualitative Research in Regional Geography: A Methodological Approach*. Lk 37–50. http://doi.org/10.23740/QUAL_METHODS2017
- Purnomo, Y. J., Siminto, & Ausat, A. M. A. (2024). The Role of Value-Based Leadership in Shaping an Organizational Culture that Supports Sustainable Change. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1). Lk 430–435. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.165>
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & van Thiel, S. (2020). Ethical leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects. *International Journal of Public Leadership*, 16(1). Lk 88–108. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2019-0060>

- Shatalebi, B., & Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15. Lk 3703–3707. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.359>
- Sieber, M. R. (2024). Organizational Culture and Business-IT Alignment: A Compositional Study. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241277273>
- Skinner Beitelspacher, L., Glenn Richey, R. and Reynolds, K.E. (2011). Exploring a new perspective on service efficiency: service culture in retail organizations. *Journal of Services Marketing*, 25 (3), lk 215-228. <https://doi.org/10.1108/08876041111129191>
- Snyder, K., Hedlund, C., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2017). Storytelling: a co-creative process to support value-based leadership. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3–4). Lk 484–497. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0009>
- Su, S., Jeong, Y.-J., Choi, J.-Y., & Kim, S.-W. (2015). Effects of ethical management of retail enterprises in Korea on corporate image and purchase intention. *East Asian Journal of Business Management*, 5(1). Lk 27–35. <https://doi.org/10.13106/eajbm.2014.vol5.no1.27>
- Tadesse, Y. M., Bekele, M., & Arega, A. (2024). Exploring the Role and Significance of Values-Based Leadership: A Comprehensive Systematic Review in Higher Education Leadership. Lk 1–16. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4310488/v1>
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A. ja Agwu, M. E. (2016). Vision and mission in organization: Myth or heuristic device?. *The International Journal of Business & Management*, 4(3). Lk 127–134. <https://ssrn.com/abstract=3122445>
- Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F., & Mumford, M. D. (2012). Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 107(1). Lk 49–64. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1299-1>

- Tirmizi, S. A., Williams, K., & Tirmizi, S. N. (2023). More Human, Not Less: Global Relevance of Values-Based Leadership. *Humanistic Management Journal*, 8(1). Lk 13–28. <https://doi.org/10.1007/s41463-023-00142-y>
- van Rekom, J., van Riel, C. B. M., & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies*, 43(2). Lk 175–201. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00587.x>
- Williams, S. L. (2011). Engaging values in international business practice. *Business Horizons*, 54(4). Lk 315–324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.02.004>
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), lk 6–66.
- Wobst, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2023). Value-based management: a review of its conceptualizations and a research agenda toward sustainable governance. *Journal of Accounting Literature*. Lk 150–200. <https://doi.org/10.1108/jal-11-2022-0123>
- Wyland, R., Hanson-Rasmussen, N., & Clark, F. (2024). The Structure-Culture Alignment Activity: Aligning Organizational Structure Elements With Diversity, Equity, and Inclusion Cultural Values. *Journal of Management Education*, 48(1), 141–167. <https://doi.org/10.1177/10525629231211798>
- Yaneva, M. (2019). Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(1), 221–227. <https://doi.org/10.2478/ejes-2018-0024>

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu ja ankeetküsitluse viidatud kirjandus

Teemagrupp	Poolstruktureeritud intervjuu küsimuste viited	Ankeetküsitluse viited
Organisatsiooni põhiväärtuste teadlikkus ja tajumine	Askeland <i>et al.</i> , 2020, lk 4; van Rekom <i>et al.</i> , 2006, lk 176; Cooper <i>et al.</i> , 2015, lk 52; Bhasin, 2024, lk 40; James <i>et al.</i> , 2021, lk 917; Tadessee <i>et al.</i> , 2024, lk 3; Firk <i>et al.</i> , 2019, lk 26; Winston & Patterson, 2006, lk 10; Koronios <i>et al.</i> , 2019, lk 2; Luu <i>et al.</i> , 2017, lk 329; Hock <i>et al.</i> , 2016, lk 436	Askeland <i>et al.</i> , 2020, lk 4; van Rekom <i>et al.</i> , 2006, lk 176; Cooper <i>et al.</i> , 2015, lk 52; Koronios <i>et al.</i> , 2019, lk 2; Luu <i>et al.</i> , 2017, lk 329; Firk <i>et al.</i> , 2019, lk 419; Espedal <i>et al.</i> , 2022, lk 1; Nowotny <i>et al.</i> , 2022, lk 1; Snyder <i>et al.</i> , 2017, lk 484; Copeland, 2014, lk 106; James <i>et al.</i> , 2021, lk 917; Gring-Pemble, 2024, lk 34; O'Neill <i>et al.</i> , 2017, lk 536
Väärtuspõhise juhtimise rakendamine ja edendamine meeskonnas	James <i>et al.</i> , 2021, lk 917; Gring-Pemble, 2024, lk 34; O'Neill <i>et al.</i> , 2017, lk 536; Carton, 2018, lk 323; van Rekom <i>et al.</i> , 2006, lk 176; Hock <i>et al.</i> , 2016, lk 436; Yaneva, 2018, lk 223; Hall <i>et al.</i> , 2023, lk 96; Copeland, 2014, lk 106; Firk <i>et al.</i> , 2019, lk 26; Purnomo <i>et al.</i> , 2024, lk 430; Hameed <i>e. al.</i> , 2023, lk 3; Cooper <i>et al.</i> , 2015, lk 52; Koronios <i>et al.</i> , 2019, lk 2; Luu <i>et al.</i> , 2017, lk 329; Jankelová, 2024, lk 188; Grubert <i>et al.</i> , 2022, lk 20950; Kipasika, 2024, lk 394–395	Firk <i>et al.</i> , 2019; Espedal <i>et al.</i> , 2022; Gring-Pemble, 2024, lk 34; O'Neill <i>et al.</i> , 2017, lk 536; Grubert <i>et al.</i> , 2022, lk 20950; Kipasika, 2024, lk 394–395; Winston & Patterson, 2006, lk 10; Cooper <i>et al.</i> , 2015, lk 52; Koronios <i>et al.</i> , 2019, lk 2; Luu <i>et al.</i> , 2017, lk 329
Organisatsioonikultuur ja töötajate rahulolu	Carton, 2018, lk 323, lk 343; Gring-Pemble <i>et al.</i> , 2024; Sai Manohar & Pandit 2014, lk 669; Fidyah ja Setiawati, 2019, lk 68; Deselle <i>et al.</i> , 2017, lk 15; di Lauro, 2023, lk 1; Tadessee <i>et al.</i> , 2024, lk 3;	van Rekom <i>et al.</i> , 2006, lk 176; Bhasin, 2024, lk 40; Hock <i>et al.</i> , 2016, lk 436; Yaneva, 2019, 2023; Hall <i>et al.</i> , 2023, lk 96;
Parendusvõimalused ja võimalused	Grubert <i>et al.</i> , 2022, lk 20950; Kipasika, 2024, lk 394–395	van Rekom <i>et al.</i> , 2006, lk 176; Firk <i>et al.</i> , 2019, lk 419; Espedal <i>et al.</i> , 2022, lk 1; Nowotny <i>et al.</i> , 2022, lk 1; Grubert <i>et al.</i> , 2022, lk 20950; Kipasika, 2024, lk 394–395

Lisa 2. Uurimismeetodid ja valim

Meetod	Aeg	Valim	Kommentaar
Intervjuu vastutava personalitöötajaga küsimustiku välja töötamise toetamiseks	28. jaanuar 2025	Vanem–personalipartner	Ülevaade hetkeolukorrast organisatsioonis, mis annab sisendit uurimisküsimustele vastamiseks
Elektrooniline ankeetküsitlus	12. veebruar – 05. märts 2025	400 Circle K töötajat (kõik kontoritöötajad, juhatajad, vahetusevanemad, müüja-klienditeenindajad ja klienditeenindaja abid)	Töötajate arvamused põhiväärtustest ja hinnangud nende tajumisest organisatsioonis
Poolstruktureeritud intervjuud	17. veebruar – 13. märts 2025	5 Circle K töötajat (juhtkonna liikmed ja vahejuhid)	Sügavam arusaam ja emotsioonid väärtuste tajumisest ja nende seosest organisatsiooni kultuuri ja juhtimisega

Lisa 3. Elektrooniline küsitlusankeet

Lugupeetud vastaja,

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži teenuste disaini ja juhtimise eriala üliõpilane. Minu magistritöö eesmärk on uurida organisatsioonikultuuri ja väärtuspõhise juhtimise omavahelisi seoseid. Palun Teil leida aega vastamiseks alljärgnevatele küsimustele, et mõista, kuidas Circle K organisatsiooni põhiväärtused avalduvad igapäevatoos ning mõjutavad töötajate kogemust ja käitumist.

Küsitlus on anonüümne, vastamine võtab aega ligikaudu viis minutit ning kõik vastused jäävad konfidentsiaalseks, kasutamiseks ainult akadeemilistel eesmärkidel.

Teie panus sellesse uuringusse on väga väärtuslik. Loodan siiralt, et leiate võimaluse osaleda ja jagada oma mõtteid. Kui Teil on küsimusi küsitluse või uurimistöö kohta, olen valmis neile vastama ja vajadusel lisainfot pakkuma.

Suur tänu Teie panuse eest!

Britta Unt

Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, E-post: brittaun@ut.ee

1. Palun märkige oma töökoht:

- Kontoritöötaja
- Teenindusjaama töötaja

1. Palun märkige oma vanuserühm:

- 18–30 eluaastat
- 31–45 eluaastat
- 41–60 eluaastat
- 61+ eluaastat

Lisa 3 järg

Organisatsiooni põhiväärtuste teadlikkus ja tajumine

2. Kas Te olete teadlik oma organisatsiooni ametlikest põhiväärtustest? (Jah/Ei)
3. Milliseid järgmistest väärtustest olete märganud oma organisatsioonis kõige tugevamalt rakendatuna? (seejuures 1- „ei ole üldse rakendatud“ ja 5 – „väga tugevalt rakendatud“ või lisavariandina „Ei oska määratleda“).

Väärtus	Hinnang					
	1 – ei ole üldse rakendatud	2	3	4	5 – väga tugevalt rakendatud	Ei oska määratleda
„Tegutseme võidu nimel“						
„Üks meeskond“						
„Vastutuse võtmine“						
„Teeme õiget asja“						

4. Palun määratlege, mil määral nõustute all olevate väidetega (seejuures 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult või lisavariandina „ei oska määratleda“).

Väide	1 – ei nõustu üldse	2	3	4	5 – nõustun täielikult	Ei oska määratleda
Ma tunnen, et Circle K organisatsiooni põhiväärtused on selgelt määratletud ja kommuniqueeritud.						
Minu igapäevased tööülesanded ja otsused on kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega.						
Juhtkond ja kolleegid käituvad kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega.						
Ettevõtte põhiväärtused mõjutavad positiivselt minu töömotivatsiooni.						

Lisa 3 järg

Väärtuspõhise juhtimise rakendamine ja edenedamine meeskonnas

5. Palun määratlege, mil määral nõustute all olevate väidetega (1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult või lisavariandina „ei oska määratleda“).

Väide	1 – ei nõustu üldse	2	3	4	5 – nõustun täielikult	Ei oska määratleda
Minu otsene juht rakendab ettevõtte põhiväärtusi oma töös.						
Juhtimine Circle K-s on läbipaistev ja eetiline.						
Mul on võimalus oma väärtuspõhiseid ettepanekuid esitada ja neid võetakse kuulda.						

6. Kui tõhusalt edastatakse Teie arvates organisatsiooni väärtusi uutele töötajatele? (1 – üldse mitte; 5 - Väga tõhusalt või lisavalikuna „Ei oska hinnata“).

1 – Üldse mitte	2	3	4	5 – Väga tõhusalt	Ei oska hinnata

Organisatsioonikultuur ja töötajate rahulolu

7. Palun määratlege, mil määral nõustute all olevate väidetega (seejuures 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult või lisavariandina „ei oska määratleda“).

Väide	1 – ei nõustu üldse	2	3	4	5 – nõustun täielikult	Ei oska määratleda
Ettevõtte väärtuspõhine juhtimine aitab kaasa positiivse ja toetava töökeskkonna loomisele.						
Organisatsioonikultuur toetab minu arengut ja professionaalset kasvu.						
Minu väärtushinnangud ja organisatsiooni väärtused on kooskõlas.						

Lisa 3 järg

8. Kui tõenäoliselt soovitaksite oma organisatsiooni tööandjana? (1-10p skaalal, 1– kindlasti ei soovitaks, 10 – soovitaksin kindlasti).

1 – kindlasti ei soovitaks	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – soovitaksin kindlasti

Parendusvõimalused ja ettepanekud

9. Palun määratlege, mil määral nõustute all olevate väidetega (seejuures 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult või lisavariandina „ei oska määratleda“).

Väide	1 – ei nõustu üldse	2	3	4	5 – nõustun täielikult	Ei oska määratleda
Juhtkond peaks rohkem keskenduma väärtuspõhise juhtimise arendamisele.						
Ettevõtte koolitused ja arenguprogrammid toetavad väärtuspõhist juhtimist.						

10. Millised on Teie ettepanekud, kuidas organisatsioon saaks paremini siduda oma põhiväärtused igapäevatöö ja otsuste tegemisega?

Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu kava

Organisatsiooni põhiväärtuste teadlikkus ja tajumine

1. Millised on Teie organisatsiooni ametlikud põhiväärtused?
2. Kuidas samastuvad Teie isiklikud väärtused ametlike põhiväärtustega samastuvad?
3. Millised väärtused või põhimõtted Teid isiklikult organisatsioonis kõige enam motiveerivad?
4. Kuidas peegelduvad Teie organisatsiooni põhiväärtused igapäevases juhtimises ja otsuste tegemisel?
5. Kuidas hindate, kas organisatsiooni väärtused on edukalt rakendatud ja toimivad? Kas on olemas mingi süsteem või meede, mida kasutatakse väärtuste hindamiseks?
6. Kuidas jagate organisatsiooni põhiväärtusi oma meeskonnaga/kolleegidega?
7. Kuidas Teie arvates on organisatsiooni poolt sõnastatud põhiväärtused vastavuses sellega, mida töötajad igapäevaselt organisatsioonikultuuri ruumis tajuvad?
8. Kuidas on väärtused integreeritud uute töötajate koolitusse ja sisseelamisprotsessi?
9. Milliseid lahknevusi olete märganud töötajate tajutud ja organisatsiooni ametlikult deklareeritud väärtuste vahel?

Väärtuspõhise juhtimise rakendamine ja edendamine meeskonnas

1. Kuidas on väärtuspõhine juhtimine mõjutanud Teie töötajate motivatsiooni ja pühendumust?
2. Millistel juhtudel olete märganud, et väärtuste järgimine parandab meeskonna koostööd ja tulemuslikkust? Palun tooge näiteid.
3. Millised koolitused või tegevused on aidanud Teil väärtusi töökeskkonnas rakendada?
4. Kuidas saadakse töötajate tagasisidet väärtuspõhise juhtimise kohta? Kas on olemas foorumeid või meetodeid, kus töötajad saavad oma arvamust jagada?

Lisa 4 järg

5. Kuidas hindaksite oma juhi/juhtide rolli organisatsiooni väärtuste ja eetilise käitumise edendamisel? Kas juhtkond näitab oma igapäevases töös välja väärtuste järgimist?
6. Kuidas hindaksite töötajate rahulolu organisatsiooni väärtuste elluviimise osas?
7. Kuidas hindaksite töötajate kaasatust organisatsiooni väärtuste elluviimise osas?
8. Kas organisatsioonis on olnud mingeid suuri muutusi, mis on pannud kõikuma Teie uskumise väärtuspõhisesse juhtimisse organisatsioonis? Kuidas on juhtkond neid muutusi juhtinud?
9. Millised on Teie ettepanekud organisatsiooni väärtuspõhise juhtimise täiustamiseks?

Organisatsioonikultuur ja töötajate rahulolu

1. Millistel juhtudel olete märganud, et väärtuste järgimine parandab meeskonna koostööd ja tulemuslikkust? Palun tooge näiteid.
1. Kuidas Te kirjeldaksite oma organisatsiooni kultuuri?
2. Kuidas Teie arvates organisatsiooni kultuur toetab innovatsiooni ja kohanemist väliskeskkonna muutustega?
3. Millised on Teie arvates peamised väljakutsed organisatsiooni kultuuri hoidmisel ja arendamisel?
4. Millised alamkultuurid või väiksemad kultuurüksused on Teie organisatsioonis Teie arvates tekkinud? Kuidas need mõjutavad organisatsiooni üldist kultuuri?
5. Kuidas tajute organisatsiooni kultuuri mõju töötajate vahelistele suhetele ja meeskonnatööl?

Parendusvõimalused ja ettepanekud

11. Millised on Teie ettepanekud organisatsiooni väärtuspõhise juhtimise täiustamiseks?

Lisa 5. Ülevaade intervjueeritavatest ja intervjuude läbiviimisest

Intervjueeritava kood	Staaž (aastates)			Positsioon	Intervjuu toimumise aeg	Intervjuu salvestuse kestus
	... – 3	3– 10	10+			
KMJ1			x	Keskastmejuht	17.02.2025	33 min
TPJ1		x		Tippjuht	03.03.2025	37 min
KMJ2	x			Keskastmejuht	04.03.2025	29 min
TPJ2			x	Tippjuht	11.03.2025	17 min
KMJ3	x			Keskastmejuht	13.03.2025	40 min

Lisa 6. Poolstruktureeritud intervjuude koodid ja kategooriad

Väited intervjuudest	Koodid	Kategooriad
<p>Otseselt ma väga teadlikult väärtusi ei jaga, sest need on pidevalt igapäevatöös esindatud.</p> <p>Igapäevatöös ja juhtimises ei mõtle ma neile otseselt iga päev, kuid nad toimivad taustal ja tulevad esile keerulistes olukordades.</p> <p>Põhiväärtused on pigem justkui meeldetuletus — kui töösse ära upume, aitavad nad orienteeruda ja suunda leida.</p> <p>Töötades suures korporatsioonis, olen veelgi rohkem hakanud väärtustama tugevaid ettevõtte põhiväärtusi. Eestis, olenemata ametitasemest, on väärtused väga au sees.</p>	Väärtuste roll igapäevatöös	Väärtuste juhtimine ja rakendamine
<p>Ma arvan, et kontorisis on need rohkem juurdunud kui võib-olla teenindusjaamades.</p> <p>Mul jaamadesse vaadet kahjuks ei ole, kuigi usun, et seal peaks olema väärtuste järgimine kõige laiem, sest seal töötavad massid.</p>	Väärtuste nähtavus kontorisis ja teenindusjaamades	
<p>Lahknevused tulevad välja tõlgendustes.</p> <p>Võib-olla need, kes on uuemad või baseeruvad jaamas, kus ei ole nii tugev juht, neil on ehk raskem tajuda.</p> <p>Kui inimene alguses õpib ja infot on palju, tal ongi raske neid väärtusi omaks võtta ja neid oma tööülesannetesse siduda.</p> <p>Vahet ei ole, kust sa ettevõttesse tuled, sa pead võtma uued väärtused omaks ja kui sul on sellega raske, siis tuleb sind nendega aidata.</p>	Väärtuste tõlgendamise ja rakendamise raskused	
<p>Juhtidel on oluline roll — nad peavad olema eeskujuks, järgides ise põhiväärtusi.</p> <p>Juhirollis on ülioluline, et need väärtused, mis meil seal seina peal on, et ka töötajad kõik nendest lähtuvalt ja vajadusel reageeriks.</p> <p>Mulle meeldiks, kui juhtkond räägiks avameelselt, kuidas majanduslikud raskused mõjutavad eesmärke ja kuidas hoida väärtusi ka keerulistes olukordades.</p> <p>Oluline on, et piirkonnajuhid teeksid tööd selleks, et tuua mõlema poole vaated lähemale.</p>	Juhi eeskuju ja vastutus	Juhtide roll väärtuste edasikandmisel
<p>Praegu me <i>workshop</i>'e teinud ei ole, kuigi nüüd olekski hea võimalus neid korrata.</p> <p>Pärast põhiväärtuste tutvustamist pole olnud märkimisväärseid koolitusi.</p> <p>Võiks strateegiliste otsuste tegemisel rohkem siduda neid ametlike põhiväärtustega ning juhtide koolitustel neid teemasid rohkem käsitleda.</p> <p>Põhiväärtustest tuleks rohkem rääkida — anda töötajatele aega ja võimalust nendega samastuda.</p>	Koolitused ja põhiväärtuste tutvustamine	
<p>Eetika abiliin ja avatud juhtkonna liikmed on suureks asjaks ja aitavad meil väärtusi paremini juurutada.</p> <p>Meie eetikakoodeks ja põhiväärtused on tihedalt seotud.</p> <p>Kaebusi on vähe, mis on meie poolt deklareeritud põhiväärtuste vastu.</p>	Väärtuste ja eetikakoodeksi seos	

Lisa 6 järg

Eestis on organisatsioonikultuur positiivne ja toetav. Kui organisatsioonikultuur oleks loom, siis see oleks rebane — nutikas, kohanev ja kiire.	Organisatsiooni kultuur	Organisatsioonikultuur ja väärtused
Keeruline olla innovatiivne ja kiire, kui majanduslikud piirangud ja korporatiivsed otsused seavad sellele piire. Kui majanduslikud prioriteetid võtavad üle, võib väärtuspõhine juhtimine tahaplaanile jääda.	Majanduslikud piirangud ja väärtuspõhine juhtimine	Strateegilised ja operatiivsed väljakutsed
Mis puudutab nt IT innovatsiooni, siis me kindlasti ei ole eesrindlikud. Me peame olema paindlikud ja innovatiivsed.	IT ja innovatsioon	
Minu sisseelamisprotsess oli pigem praktiline – juht kaasas mind kohe otsustesse ja andis ülesandeid. Teenindusjaama töötajatele tuleks kindlasti pakkuda põhjalikumat sisseelamisprotsessi, et nad mõistaksid väärtuste olulisust igapäevatoos.	Sisseelamisprotsess	Töötajate sisseelamine ja väärtuste mõistmine

SUMMARY

DEVELOPMENT OF VALUE-BASED LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE: THE CASE OF CIRCLE K ESTONIA

Britta Unt

The aim of this master's thesis was to examine the values underlying the leadership and organizational culture of the retail company Circle K Estonia and to propose recommendations for strengthening value-based leadership and developing organizational culture. To answer the research questions, semi-structured interviews were conducted with top and middle managers, and a quantitative survey was carried out among employees.

The objectives of the study were fulfilled, and proposals were made to Circle K for improving value-based leadership and enhancing organizational culture. The findings revealed that while employee awareness of the company's core values is relatively high—especially among office workers—the practical application and perceived meaningfulness of these values vary considerably across roles and age groups. Younger employees and service station workers showed weaker awareness and integration of values, whereas more experienced employees and managers perceived the impact of values more clearly. Employees who felt that their direct managers acted according to company values also rated their work motivation and job satisfaction higher. The results emphasized that leadership behavior, transparent communication, and value-driven decision-making are critical to embedding values in everyday work and shaping a cohesive organizational culture.

This thesis addressed the research problem of limited awareness of value-based leadership and the opportunities for its enhancement through the development of organizational culture. The study among Circle K employees showed that the principles

of value-based leadership have not yet been fully integrated across the organization, and their implementation remains uneven—particularly among younger service station employees. Conversely, office workers perceived the culture as more coherent and the values as better integrated, suggesting a risk of cultural fragmentation across different organizational units.

The research confirmed that value-based leadership and organizational culture are closely linked—where leaders behave in alignment with core values and integrate them into decisions and work processes, a stronger and more supportive culture emerges. Therefore, it is essential to develop a systemic, unit-specific approach that increases the visibility of values, enhances employee engagement, and raises leadership awareness of their role in shaping culture and values.

Key conclusions highlight the need to more clearly link values to work processes, management decisions, and HR practices. Integrating values into training, onboarding, and everyday leadership behavior is crucial to ensure that values do not remain merely declarative. More attention must be given to increasing managerial awareness of their role as value carriers and to strengthening participatory practices, especially in younger employee groups and service stations where perceived meaning and trust in leadership are lower. The research also confirms that value-based leadership supports cultural cohesion and employee satisfaction—where values are visible and embedded in daily work, the culture is perceived as more supportive and motivation is higher.

Based on the results, several actionable recommendations were proposed: develop value-oriented training and mentoring programs; enhance internal communication and feedback mechanisms; involve employees in value-based discussions; and embed value communication into onboarding processes. These proposals aim to make values more visible and meaningful within the culture.

The selected research methods were appropriate, although the scope of the interview questions could be considered a limitation, as it restricted a deeper exploration of employees' subjective experiences and value perceptions. Moreover, the survey method

may have simplified the multi-layered nature of how employees experience values. Future studies could explore changes in value-based leadership perception over time, especially following specific interventions or campaigns. It would also be relevant to compare the value cultures of different business units and analyze similar processes in other retail companies to identify sector-specific patterns.

In conclusion, the thesis achieved its aim of identifying the values that underpin leadership and organizational culture at Circle K Estonia and proposing practical improvements for strengthening value-based leadership. The study results provide a comprehensive understanding of how values function in leadership and culture and offer applicable recommendations for enhancing both. The conclusions may also be of interest to other companies in the retail and service sectors seeking to develop value-based management practices and improve the employee experience.

Lisa 7. Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Britta Unt

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Väärtuspõhise juhtimise ja organisatsioonikultuuri arendamine Circle K Eesti näitel, mille juhendaja on Heli Tooman, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Britta Unt

15.05.2025