

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Brone Ollino

ORGANISATSIiooni VÄÄRTUSED JA NENDE AVALDUMINE AS ELISA EESTI NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Reino

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja A. Reino)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja prof. Maaja Vadi

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. Organisatsiooni väärtuste käsitlemise teoreetilised alused.....	6
1.1 Organisatsiooni väärtuste olemus ja nende kujunemine organisatsioonis	6
1.2 Väärtuste tähtsus organisatsioonis ja väärtuspõhine juhtimine.....	24
2. Organisatsiooni väärtuste avaldumine AS-s Elisa Eesi	35
2.1. AS Elisa Eesti tutvustus, uurimismetoodika ja valimi kirjeldus	35
2.2 . AS-s Elisa Eesti läbiviidud uuringu tulemuste analüüs ja järeldused	40
Kokkuvõte	49
Viidatud allikad.....	51
Lisad	56
Lisa 1. Elisa väärtuste kirjeldus	56
Lisa 2. Intervjuu küsimused koolitusjuhile	57
Lisa 3. Intervjuu küsimused töötajale	57
Lisa 4. Intervjuu AS Elisa Eesti koolitusjuht Evelin Mürk.....	58
Lisa 5. Intervjuu AS Elisa Eesti teenindusspetsialistiga	60
Lisa 6. Intervjuu AS Elisa Eesit telemarketeeriga	62
Lisa 7. Intervjuu AS Elisa Eesti esmatasndi juhiga	63
Summary	66

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni väärtused on muutunud organisatsiooni lahutamatuks osaks, millele pööratakse aina enam tähelepanu nii empiirilistes uuringutes kui ka ettevõtete tegevuspraktikas. Organisatsiooni väärtused hõlmavad organisatsiooni liikmete eesmärke ja vahendeid, mis panevad aluse ettevõtte igapäeva tööle. Organisatsiooni väärtused hakkavad enda eesmärki täitma alles siis, kui need on omaks võetud kõikide ettevõtte liikmete poolt. Läbi ühtse tegevuspraktika on võimalik tagada nende väärtuste komuniqueerimine indiviididele. Ettevõtte peab soodustama tegevusi, mis aitavad väärtustel paremini kinnistuda töötajate igapäevaellu.

Antud bakalaureusetöös käsitletakse organisatsiooni väärtuseid, mis on otseselt seotud ettevõtte tõhusa toimimise ning maine kujundamisega. Organisatsiooni väärtused ja nende käsitlemine on tänapäeva kiirelt muutuv maailmas aktuaalne, kuna ettevõtte peab kohanema keskkonnas toimivate muutustega. Väärtuste aspekt on tähtis, kuna organisatsiooni väärtused mõjutavad nii töötajate värbamisprotsessi, koolitamist, hindamist ja tunnustamist.

Organisatsioon koosneb inimestest, kelle tegevused peavad ühtse eesmärgi saavutamiseks olema kooskõlastatud. Iga indiviid toob ettevõttesse kaasa enda arusaamad väärtustest, mis on kujunenud eluea jooksul ning mida on mõjutanud nii kultuurilised, sotsiaalsed kui ka majanduslikud tingimused. Organisatsiooni eesmärgiks on kujundada neile hoiakutele tuginedes ühtne organisatsioonikultuur. Organisatsioonikultuuri defineeritakse tavaliselt, kui uskumuste, väärtuste ja oletuste kogumit, mida jagavad omavahel organisatsiooni liikmed (Schein 2010: 22). Organisatsiooni üheks edu võtmeks on seega ühtsete väärtuste loomine ning tegutsemine nende alusel. Väärtuste käsitlemisel kasutatakse erinevaid mõisteid nagu näiteks „organisatsiooni väärtused“ (organizational values), „ettevõtte väärtused“

(corporate values), „firma väärtused“ (firm values) ning „põhiväärtused“ (core values) (Jaakson 2009: 194). Esimest kolme mõistet käsitleb töö autor ühtse terminina - organisatsiooni väärtused.

Antud bakalaureusetöös käsitleb töö autor organisatsiooni väärtuste ja nende avaldumise uurimiseks info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektorit. Uuritav sektor on pidevas arengufaasis ning tegeleb uute tehnoloogiate väljaarendamisega. Seetõttu peab telekommunikatsiooniga tegelev ettevõtte oskama vaadelda tulevikku ning looma sellised organisatsiooni väärtused, mis aitavad pikaajaliselt kaasa ettevõtte edukale toimimisele.

Töö eesmärgiks on välja selgitada kuidas avalduvad AS Elisa Eesti põhiväärtused ettevõtte tegevuspraktikas. Eesmärgini jõudmiseks toob autor välja järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada organisatsiooni väärtuste olemust;
- vaadelda erineva tegevusharuga ettevõtetes esinevaid tüüpilisemaid organisatsiooni väärtusi;
- anda ülevaade väärtuspõhisest juhtimisest;
- viia läbi uuring AS-s Elisa Eesti;
- uurida AS Elisa Eesti põhiväärtusi ning nende seost ettevõtte tegevuspraktikaga.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Töö teoreetilises osas annab autor ülevaate väärtustega seotud terminoloogiast ning käsitletakse lähemalt individuaalseid ja organisatsioonis esinevaid väärtuseid. Selgitatakse väärtuspõhist juhtimist ning kirjeldatakse organisatsiooni väärtuste eripära info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektoris. Teoreetilises osas on töö autor tuginenud erinevate autorite teadusartiklitele ning Blanchard ning O`Connori poolt 2004. aastal ilmunud raamatule.

Empiirilises osas tehakse ülevaade AS-s Elisa Eesti organisatsiooni väärtustest ning uuritakse, kuidas on väärtuspõhist juhtimist kasutatud tegevuspraktikas. Samuti kirjeldatakse läbiviidavat empiirilist uuringut, selle jaoks kasutatavat meetodikat ja valimit. Seejärel esitatakse uuringu põhjal saadud tulemuste analüüs ning autori poolsed järeldused.

1. ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Organisatsiooni väärtuste olemus ja nende kujunemine organisatsioonis

Organisatsiooni väärtuste olemusele ning nende kujunemisele on kirjanduses suunatud rohkearvulisi uurimusi. Tehes kindlaks organisatsiooni väärtuste olemus on võimalik paremini mõista ettevõtte tõhusat toimimist. Organisatsiooni väärtustele tuginedes on võimalik langetada otsuseid, mis aitavad ettevõttel saavutada soovitud eesmärged. Samuti on väärtuste abil võimalik teadlikult suunata töötajate käitumist nii äri- kui ka igapäevategevustes.

Enne organisatsiooni esinevate väärtuste defineerimist on vaja selgeks teha, mis on väärtused ning mis rolli need inimeste jaoks mängivad. Väärtused on standardid, mis on suures osas omandatud, õpitud ja omaksvõetud ühiskonnas ja selle institutsioonides ning mis juhivad pädevat ja moraalset ühiskonna liiget (Rokeach 1979: 6). Väärtused on strateegilised kogemused, mis on aja suhtes küllaltki stabiilsed ning muutumatud. Need õppetunnid teevad selgeks, et leidub tegutsemisvõimalus, mis on teistest parem ning aitab meil soovitud tulemust saavutada. Väärtused ja väärtussüsteemid juhivad inimeste käitumist suunas, mis põhineb isikutele omastel tõekspidamistel. (Dolan et al 2006: 29) Seega võib öelda, et väärtused täidavad tähtsat osa inimeste elus. Need mõjutavad indiviidi valikuid ning tegemisi igapäevaelus. Probleemsetes olukordades tuginevad inimesed enda valikute tegemisel suures osas väärtustele.

Organisatsiooni väärtuste loomisel on tähtis esmalt välja selgitada inimeste individuaalsed väärtused. Tuleb kindlaks teha, mida töötajad enda igapäevastes tegevustes väärtustavad ning tähtsaks peavad. Alvesson (2002: 32) defineeris individuaalseid väärtusi, kui teejuhti isiku kavatsustest ning tegevustest. Vastavalt

Rokeachile (1973: 28) võib individuaalsed väärtused jagada kaheks. Esiteks on olemas 18 põhiväärtust, mis on seotud eluga ning iseloomustavad inimeste soovitavaid seisundeid. Teiseks tuuakse välja 18 tugiväärtust, mis aitavad indiviididel saavutada eelistatavat lõppseisundit. Seega saab autor väita, et individuaalsed väärtused kujundavad indiviidi isikupära. Need määravad ära, mida inimene enda jaoks tähtsaks peab ning mõjutab suures osas tema otsuseid ja käitumist.

Argandona (2002: 6) tõi enda töös välja, et mitmed autorid on arutlenud teemal, kas organisatsioonil on võimalik omada väärtusi või on selleks võimalised ainult individidid. Kuigi väärtused lähtuvad algselt inimestest, tuleb tunnistada ka organisatsiooni väärtuste olemasolu. Erinevalt indiviidi väärtustest, mis määratlevad inimese käitumist, pakub organisatsiooni väärtuste süsteem juhendit ettevõtte eesmärkidest, poliitikast ja strateegiast. Seega saab väita, et organisatsiooni väärtus on oluline tegur ettevõtte tõhusaks tegevuseks.

Eelnevale tuginedes saab väita, et väärtusi võib lisaks üksikisikule omada ka organisatsioon. Individuaalsed väärtused aitavad kaudselt kaasa ettevõtte väärtuste kujunemisele. Kuna indiviidi väärtused on ajas suhteliselt muutumatud üritavad ettevõtted luua väärtusi, mis tõmbavad ligi organisatsiooni jaoks kasulikke inimesi (väärtuste loomisest räägitakse täpsemalt pkt-s 1.2). Organisatsiooni väärtustele leidub erinevaid definitsioone. Khandelwal ja Mohendra (2010: 1) on öelnud, et organisatsiooni väärtused on kui organisatsiooni liikmete uskumused sisaldades eesmärke ja vahendeid, mis panevad organisatsiooni tõhusalt toimima. Rokeach (1973: 5-6) defineerib väärtusi kui kaalu, mille ettevõtte otsustajad lisavad alternatiivsetele tulemustele otsuste tegemisele. Organisatsiooni väärtused aitavad ettevõtetel teha otsuseid olemasolevate tegevuste vahel. Seega saab töö autor väita, et läbi väärtuste on võimalik mõista, mis on organisatsioonile oluline ning mille poole ettevõttes püüeldakse.

Teoreetilises kirjanduses on organisatsiooni väärtuste käsitlused jagatud kaheks. Esiteks on olemas pragmaatiline lähenemine, mille juured pärinevad süsteemiteooriast. Organisatsiooni vaadeldakse kui ideaalset tervikut ning väärtused täidavad juhtimisinstrumentide rolli. Teine vaateviis on pigem sümboolne ja arusaam väärtustest on metafüüsiline. Organisatsiooni kirjeldatakse siinkohal, kui elulist ja hingelist üksust.

Tänapäeval keskendutakse pigem süsteemiteoorial põhinevale lähenemisele. (Mowles 2008: 6) Süsteemiteooria kohaselt saab väita, et inivid ja organisatsiooni väärtused peaksid olema omavahel kooskõlas ning üksteist täiendama. Nõnda mõistab töötaja paremini, mida ettevõtte temalt ootab ning tal on võimalik enda tegevusega vastavad töökohustused täita.

Organisatsiooni väärtuste täpsemal kirjeldamisel kasutatakse mitmeid erinevaid termineid ja definitsioone, mistõttu on tähtis teha vahet näiliselt sarnastel mõistetel. Üheks organisatsiooni väärtuste liigituseks on põhiväärtused. Põhiväärtused on organisatsiooni peamine ettekirjutus selle kohta, mis on oluline nii äris kui ka elus. Need võivad puudutada erinevaid kategooriaid nagu näiteks kliendid, tooted, juhtimine ja äri, ühiskond, eetiline käitumine. (Zairi 2000: 7-8)

Põhiväärtused peavad iseloomustama organisatsiooni tegevust ning pidama vastu ajale. Iga põhiväärtuse määratlemisel tuleb olla kindel, et sellest väärtusest hoitakse kinni ka juhul kui asjaolud peaksid tulevikus muutuma. (Collins, Porras 1996: 66-67) Põhiväärtused on teada kõikidele organisatsiooni liikmetele ning seetõttu eeldab ettevõtte, et neist peetakse kinni igas olukorras.

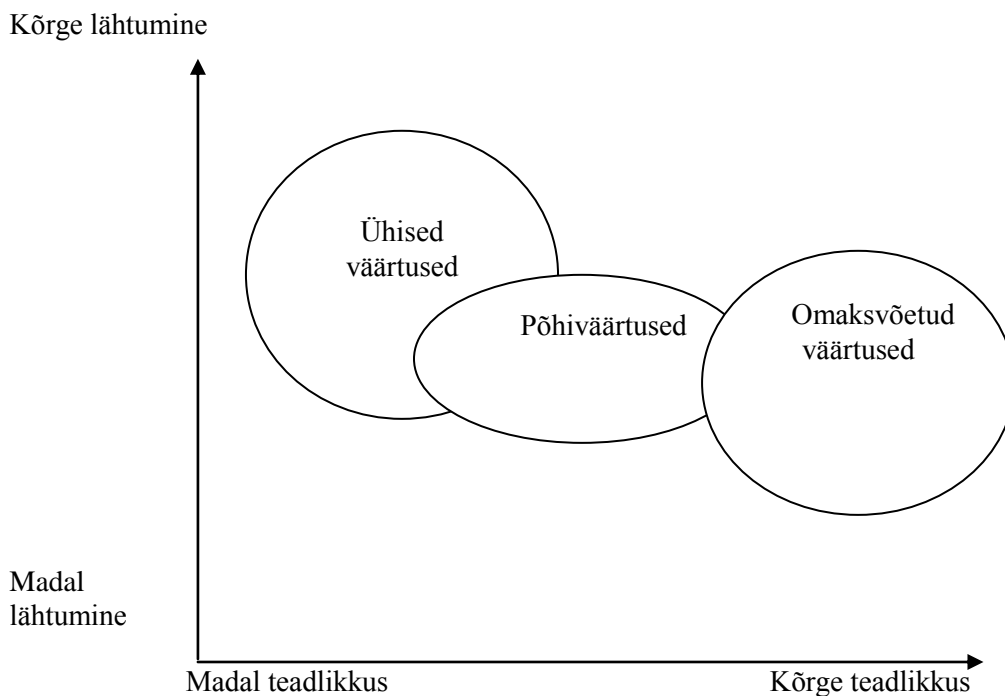
Erinevalt organisatsiooni põhiväärtustest, mis on kirjalikult esitatud, esinevad ettevõttes ka ühised väärtused, mille dokumenteerimine pole vajalik. Ühised väärtused on kiirelt arenevas maailmas muutunud aina olulisemaks, kuna ühtlustab töötajate käitumist ettevõttes. (Khandelwal, Mohendra 2010: 20). Ühised väärtused ühendavad endas poliitika ning tegevuspraktika, sealjuures suurendades firma konkurentsivõimet ning arendades samal ajal tegevuskeskkonna majanduslikke ning sotsiaalseid tingimusi (Porter, Kramer 2011: 66). Ühised väärtused tekivad siis kui töötajate ja juhtide isiklikud väärtused ühtivad nii üksteise kui ka organisatsiooni väärtustega (Avedisian, Bennet 2010: 256). Ühised väärtused aitavad töötajate ning organisatsiooni vahelist sidet kindlamaks muuta. Tänu nendele väärtustele tunneb töötaja suuremat sobivust organisatsiooniga ning aitab muuta töötajate vahelise suhtluse tõhusamaks.

Koos eelnevalt mainitud väärtustega saab eraldi välja tuua organisatsiooni poolt omaksvõetud väärtused. Daly *et al* (2004: 324) kohaselt on need väärtused, mida organisatsioon on enda nimel avaldanud või mida tippjuhid on ettevõttele omistanud

näiteks majandusaasta aruannete põhjal. Omaksvõetud väärtused peegeldavad tippjuhtide arvamust organisatsioonist, millisena nad sooviksid ettevõtet näha või millisena nad tahavad, et olulised huvigrupid seda näeksid (Kabanoff, Daly 2002: 90). Omaksvõetud väärtusi kasutatakse organisatsiooni kuvandi täiustamiseks (Khandelwal, Mohendra 2010: 21). Seega usub töö autor, et organisatsiooni poolt omaksvõetud väärtused kujundavad ettevõtte mainet. Ettevõttest huvitatud inimesed kasutavad avalikke majandusaasta aruandeid, et firmast rohkem teada saada. Selle informatsiooni põhjal kujuneb inimestel välja arvamus antud ettevõttest. Näiteks langetavad negatiivsed majandusnäitajad ettevõtte mainet potentsiaalsete investorite ning klientide silmis. See tähendab, et tegemist on väärtustega, mis annavad avalikkusele edasi ametlikku teavet organisatsiooni kohta.

Roe ja Ester (1999: 4) tõdesid, et organisatsiooni väärtuste määramisel leidub mõningaid probleeme. Tavaliselt ei ole võimalik kindlaks teha, kui suur osa liikmetest arvestab enda tegevuses ühiseid väärtusi. Ajaga kaasneb väärtuste ühtlustumine, kuid see ei ole taga veel, et töötajad neid omavahel täielikult jagaks.

Seega võib väita, et vastupidiselt omaksvõetud ning põhiväärtustest ei pruugi kõik organisatsiooni liikmed olla teadlikud ühistest väärtustest. Järvensivu väitis enda uurimistöös (2007: 30), et organisatsioonis võivad esineda varjatud väärtused, millest inividid lähtuvad enda tegemistest alateadlikult. Selliseid väärtusi võivad töötajad võtta arvesse eelkõige konfliktsetes situatsioonides. Auto väidab, et omaksvõetud ja põhiväärtuste ning ühiste väärtuste peamine erinevus seisneb selles, kuivõrd teadlikult ettevõtte liikmed neid väärtusi igapäevaselt jälgivad. Seetõttu ei ole ühised väärtused ettevõtte poolt selgesõnaliselt ning üheselt määratletud. Alljärgnev joonis 1 toob välja, kuivõrd teadlikult lähtuvad organisatsiooni liikmed enda tegevuses erinevatest väärtuste liigitustest ettevõttes ning kui suures osas lähtuvad nad otsuste tegemisel nendest väärtustest.



Joonis 1. Väärtuste liigitus organisatsiooni liikmete väärtuste teadlikkuse ja tunnustamise tasemest (autori koostatud Jaakson 2009: 43 põhjal).

Joonisel 1 on näha, et kuigi põhiväärtused iseloomustavad organisatsiooni tegevust kõige täpsemalt ning need mõjutavad kõiki huvigruppe, ei lähtu ettevõtte liikmed neist alati enda tegevuses. Organisatsiooni liikmed arvestavad enda tegevuses eelkõige ühiseid väärtusi. Siinkohal on huvitav tõdeda, et töötajad ei ole ise nendest väärtustest täielikult teadlikud ning nende käitumine kooskõlas ühiste väärtustega toimub alateadlikult. Töötajad ning juhid on omaksvõetud väärtustest kõige teadlikumad, kuna need on mõeldud eelkõige ametliku teabe edastamiseks huvigruppidele. Seetõttu ei võta töötajad neid enda tegevuse peamiseks aluseks.

On selge, et igal organisatsioonil on olemas väärtused, isegi siis kui neid ei teadvustata ega sõnastata. Samuti on teada, et kõik organisatsioonid ei vaja toimimiseks samu väärtusi, kuna nende missioon, eristustunnus ja ühiskondlikud tingimused ei ole alati samad. Tuleb osata luua väärtused, mis aitavad kaasa missiooni täitmisele ning optimaalsete tulemuste saavutamisele. (Argandona 2002: 10) Seega on eesmärgiks luuaväärtused, mis iseloomustavad antud organisatsiooni ning selle tegevust kõige

paremini. Nendest väärtustest lähtumine peaks ettevõttel aitama saavutada soovitatavat tulemust.

Alvesson kirjutab (2002: 32), et on olemas nii õiged, kui ka valed organisatsiooni väärtused. Valed väärtused toovad kaasa negatiivseid tagajärgi ning viivad valede otsusteni. Samas kui õiged väärtused näitavad inimestele kätte tegevuse õige suuna. Argandona (2002: 4) eristas, aga positiivseid ja negatiivseid väärtusi. Ilmselgelt ei ole olemas täielikult negatiivseid väärtusi, kuna keegi ei oleks nõus neid vastu võtma. Väärtused muutuvad negatiivseks, kui nende poolt tekitatud tegevuse negatiivset mõju võetakse arvesse. Seetõttu usub autor, et ettevõtte, mis ei arvesta väärtuste määramisel tulevikusuundi, ei pruugi saavutada enda tegevuses edu. Väärtuste negatiivne mõju võib avalduda alles tulevikus ning põhjustada kahju firmale või selle huvigruppidele.

Veel tegi Wiener (1988: 537) vahet funktsionaalsetel ja elitaarsetel väärtustel. Funktsionaalsed ehk traditsioonilised väärtused puudutavad käitumisviise ja on kasulikud erinevate toimingute puhul. Elitaarsed väärtused puudutavad staatust, üleolekut ja on tähtsad organisatsioonile endale. Traditsioonilised väärtused on ajas püsivamad, samas kui liidri poolt esile kutsutud ehk elitaarsed väärtused on aja suhtes vähem stabiilsed. Seega saab järeldada, et funktsionaalsed-traditsioonilised väärtused aitavad tõenäolisemalt kaasa arengule ning seega suurendavad organisatsiooni efektiivsust. Need väärtused on pikaajalisemad, usaldusväärsemad ja suudavad hoida inimesi paremini õigel teel.

Funktsionaalsed väärtused aitavad tegeleda probleemidega, mis puudutavad toote kvaliteeti, klienditeenindust ning innovaatilisust. Neid väärtusi on võimalik sõnastada selliste väljenditega nagu näiteks: „klient on kuningas“ ja „kvaliteet on peamine eesmärk“. Elitaarsed väärtused on võrdleva iseloomuga ning nende abil on võimalik väljendada kuuluvustunnet. Sinna alla kuuluvad sellised väljendid nagu näiteks: „meie toode on parim“, „meie oleme liidrid“. (Wiener 1988: 537). Organisatsioon ei tohiks eelistada funktsionaalseid väärtusi elitaarsetele ning vastupidi. Funktsionaalsed väärtused suurendavad organisatsiooni liikmete töö tulemuslikkust. Samas elitaarsed väärtused aitavad juhtidel parandada suhtlemis- ning käitumisoskust enda alluvatega. Seetõttu on tähtis leida tasakaal funktsionaalsete ning elitaarsete väärtuste vahel.

Samuti on võimalik organisatsiooni väärtuseid jagada kolmeks lähtudes sellest, kuidas need mõjutavad üldist inimeste käitumist. Nendeks väärtusteks on: (Dolan *et al* 2006: 14)

- majandus-pragmatilised väärtused,
- eetilis-sotsiaalsed väärtused,
- emotsionaalsed-arengu väärtused.

Majandus-pragmatilised väärtusi on vaja kindlasti säilitada. Nende abil koondatakse erinevad organisatsioonilised alamsüsteemid. Need väärtused juhendavad selliseid tegevusi nagu näiteks planeerimine, kvaliteedi tagamine ja raamatupidamine. Eetilis-sotsiaalsed väärtused juhivad üksikisikute käitumist rühmas. Sellised väärtused tulenevad uskumustest, kuidas inimesed peaksid käituma ühiskonnas, tööl ja suhetes. Eetilis-sotsiaalsed väärtused mõjutavad inimese suhtumist majandus-pragmatiliste ja emotsionaalne-arengu väärtustesse. Emotsionaalsed-arengu väärtused on olulised, kuna nad loovad uusi tegutsemisvõimalusi. (Dolan *et al* 2006: 14) Töö autor usub, et selline jaotus on organisatsioonile abiks väärtuste loomisel. Samuti on selle raamistiku abil võimalik paremini mõista väärtuste muutumist tulevikus. Alljärgnevas tabelis 1 on näha, kuidas on erinevad autorid organisatsiooni väärtusi liigitanud.

Tabel 1. Organisatsiooni väärtuste liigitus erinevate autorite poolt.

Autor/autorid	Väärtuste liigitus
Alvesson (2002)	• Õiged ja valed väärtused.
Argandona (2002)	• Positiivsed ja negatiivsed väärtused.
Wiener (1988)	• Funktsionaalsed ja elitaarsed väärtused.
Dolan, Garcia, Richley (2006)	• Majandus- pragmaatilised, eetilis- sotsiaalsed ja emotsionaalsed- arengu väärtused.

Allikas: autori koostatud.

Õiged ja valed väärtused ning positiivsed ja negatiivsed väärtused omavad mõningaid kattuvusi ehk neid on võimalik omavahel kõrvutada. Nii valed kui ka negatiivsed väärtused mõjutavad organisatsiooni tegevust ning langetavad selle tõhusust. Samas

õigete ning positiivsete väärtustega kaasneb edu ning nende abil on võimalik saavutada soovitud eesmärgid. Teiste väärtuste vahel ei ole võimalik otsesid kattuvusi leida, kuna need on mõeldud spetsiifiliste väärtuste sõnastamiseks.

Iga organisatsioon kasutab enda tegevuse kirjeldamisel erinevaid organisatsiooni väärtuste liigitusi. Erinevused võivad tuleneda osakonna töötajatele määratud tööülesannetest, mis tähendab, et ei ole olemas kindlaid väärtusi, mis tagaks ettevõttele soovitud tulemusi. Siiski peavad igal organisatsioonil olema olemas ühtsed põhiväärtused, mida jälgivad kõik organisatsiooni liikmed. Need väärtused peavad firma tegevust kõige paremini iseloomustama ning aitama kaasa eesmärkide täitmisele.

Michael *et al* on enda teadusuuringus välja toonud kolm erinevat viisi organisatsiooni väärtuste kujundamiseks: (Michael *et al* 2012: 381)

- spontaanne väärtuste kujundamine töötajate seas;
- juhtide poolt planeeritud ülevalt-alla väärtuste kujundamine;
- väärtuste kujundamine läbi töötajate ning juhtide vahelise dialoogi.

Spontaanne väärtuste kujundamine eeldab töötajatelt kollektiivset tegevust, et määratleda organisatsiooni väärtused, mis on nende arvates ettevõttele kõige sobilikumad. Spontaanset väärtuste kujundamist töötajate seas on võimalik kõige lihtsamalt kirjeldada, aga selle viisi rakendamine ettevõttes võib olla raskendatud. Tihti ei ole ühti uute töötajate, pika tööstaaziga töötajate ning juhtide nägemused väärtustest. (Michael *et al* 2012: 383)

Ülevalt-alla läbiviidav väärtuste kujundamine viiakse läbi ettevõtte omanike ning juhtide poolt, sealjuures on Diskiene ja Gostautas väitnud (2010: 300), et väärtused ja uskumused, mis on organisatsioonikultuuri aluseks kajastavad kõige tähtsamaid aspekte firma asutajate ja juhtide jaoks. Nad vastutavad organisatsiooni eesmärgi ja visiooni eest ja iseloomustavad ja tugevdavad põhiväärtusi ja tõekspidamisi läbi enda käitumise. Michael *et al* (2012: 383) väidab, et juhtide peamiseks eesmärgiks väärtuste kujundamisel on läbi organisatsioonilise ümberkorralduse kuluefektiivsuse tõstmine ning töö kvaliteedi parandamine.

Seetõttu ei leia kõik inividid, et juhtide poolt valitud väärtused on organisatsiooni seisukohalt kõige sobivamad. Barrett (2001: 4) on öelnud, et juhid valivad väärtused, mis on nende arvates antud ettevõttele ning töötajatele kõige sobilikumad. Juhid toetuvad, aga enda subjektiivsele arvamusele, mis ei pruugi aga kõikide organisatsiooni liikmetega ühtida. Nad ei võta piisavalt aega enda arvamusel põhinevate väärtuste, töötajate individuaalsete väärtuste ning organisatsiooni soovitud väärtuste analüüsimiseks.

Seetõttu on parimaks viisiks väärtuste kujundamisel töötajate ning juhtide vaheline koostööd. See viis tagab, et juhid võtavad väärtuste valikul arvesse ettevõtte huvigruppe. Peyrefitte (2012: 31) usub, et võttes väärtuste loomisel arvesse organisatsiooni huvigruppide vajadusi, on ettevõttele võimalik parandada enda tegevuse tulemuslikkust. Nõnda paraneb firma ja huvigruppide vaheline koostöö ning arenevad välja vastastikku kasulikud suhted.

Väärtused, mille järgi organisatsiooni tegutseb on olulised mitmete sidusgruppidele: (Barrett 2001: 1)

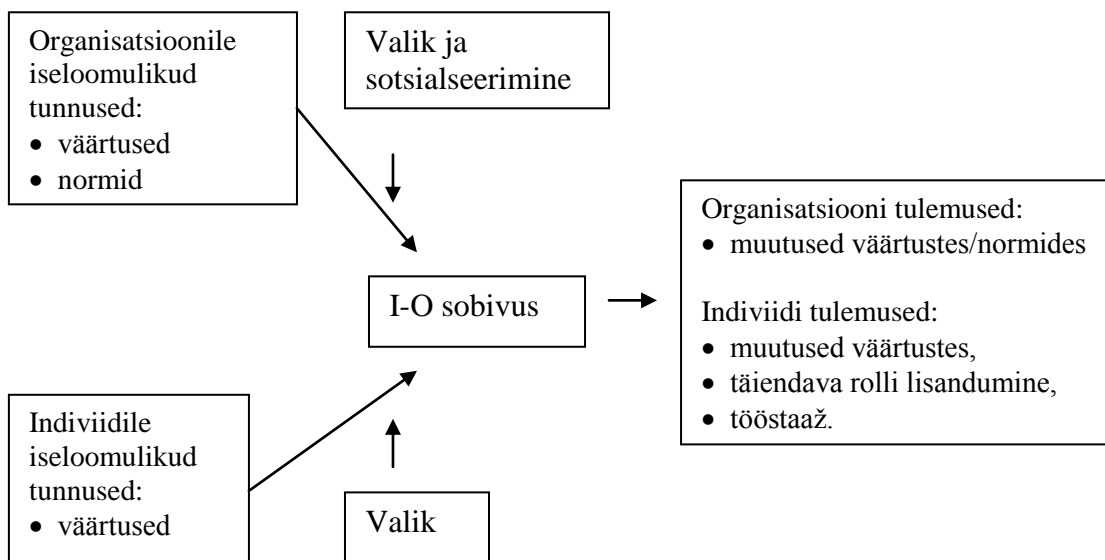
- Olemasolevad töötajad- parimate töötajate hoidmiseks peavad organisatsiooni väärtused toetama töötajate eneseteostust töökohas.
- Potentsiaalsed töötajad- potentsiaalsed töötajad valivad töökohaks ettevõtte, mille organisatsioonikultuur ühtib nende individuaalsete väärtustega.
- Aktsionärid- organisatsiooni väärtused peavad rahuldama aktsionäride vajadusi. Aktsionärid on eelkõige huvitatud ettevõtetest, mis vastavad sotsiaalselt vastutustundliku investeerimise kriteeriumidele ning konkureerivad parima ettevõtte tiitlile.
- Ühiskond- organisatsiooni väärtused peavad vastama ühiskonna ootustele. Väärtused peavad aitama suurendada ettevõtte sotsiaalset vastutust. Organisatsiooni ja ühiskonna väärtuste sobimatus võib negatiivselt mõjutada ettevõtte majandustulemust.

Kuna organisatsioon omab mitmeid huvigruppe ei pruugi ettevõtte väärtused nende kõikide vajadusi ühel ja samal hetkel rahuldada. Seetõttu võivad esile kerkida väärtusi puudutavad konfliktid. Järvensivu (2007: 31) tõi enda töös välja näite, kus töötajate

individuaalsed väärtused võivad olla mõjutatud perekonna, kooli või usulistest väärtustest. Samuti võib organisatsioon mõju avaldada juhtide väärtustele läbi meetodite, mis hõlmab kiitust ning vajadusel karistust. Juhid proovivad omakorda töötajate väärtusi ühildada ettevõtte omaksvõetud väärtustega.

Seega leiab bakalaureusetöö autor, et organisatsioon peab esmalt tegema kindlaks enda töötajate vajadused ning väärtused, kuna nemad on need, kes moodustavad ettevõtte. Seejärel tuleb hinnata, kuivõrd indiviidi ning firma väärtused kattuvad. Alles pärast liikmete väärtuste väljaselgitamist tuleks liikuda teiste huvigruppide juurde.

Siinkohal võib välja tuua indiviidi ning organisatsiooni sobivuse definitsiooni. Chatman (1989: 339) defineerib indiviidi ja organisatsiooni sobivust, kui ühilduvust organisatsiooni normide ning väärtuste ja isiku väärtuste vahel. I-O sobivus on parimaid viise inimese käitumise uurimiseks organisatsioonis, kuna organisatsiooni ja üksiksiku väärtusi on võimalik omavahel otseselt võrrelda ning need on ajas suhteliselt püsivad (Chatman 1991: 459). Alljärgnev joonis 1 kirjeldab täpsemalt indiviidi ja organisatsiooni sobivuse mudelit.



Joonis 2. Indiviidi ja organisatsiooni sobivuse mudel (Chatman 1989: 340).

Jooniselt on näha, et organisatsioonid proovivad potentsiaalsete töötajate valikul keskenduda ühistele väärtustele. Ka töötajad pööravad ettevõtte valikul tähelepanu sarnastele tunnustele. Nõnda on võimalik ära hoida suuremaid huvikonflikte ning

tagada töö edukas kulgemine. Nagu jooniselt näha mõjutab I-O sobivus nii organisatsiooni kui ka indiviidi tegevuse tulemust. Töötaja tunneb sobivust organisatsiooni väärtustega, mis omakorda suurendab kuuluvustunnet ning see toob kaasa pikema tööstaaži.

Väärtuste sobivuse kaudu on võimalik mõista, kuidas moodustavad organisatsiooni väärtused ühtse terviku. Väärtuste sobivus näitab, millisel määral ning millised väärtused on indiviidide või organisatsiooni vahel jagatud. Sobivust on võimalik mõõta nii inimeste grupi, organisatsioonide kui ka indiviidi ja organisatsiooni vahel. (Järvensivu 2007: 31)

Organisatsioon koosneb grupist inimestest, kelle tegevused on kooskõlastatud, et saavutada mingit kindlat tulemust. Miller ja Yu (2003: 140) ning Argandona (2002: 6) on väitnud, et saavutatav tulemus võib liikmeid huvitada erinevatel põhjustel ning seetõttu ei saa alati eeldada, et iga ettevõtte liige jagaks organisatsioonis väljatöötatud väärtusi või nõustuks nendega täielikult. Kuna organisatsiooni väärtused on kooskõlas ettevõtte eesmärkidega siis tuleb saavutada ka kooskõla organisatsiooni liikmete isiklike väärtuste ning ettevõtte väärtuste vahel (Diskiene, Gostautas 2010: 300).

Tehes selgeks individuaalsed ja organisatsiooni väärtused on võimalik, aga luua kõikidele asjaosalistele kasulik olukord. Mis tähendab, et ettevõtte otsib töötajaid, kelle individuaalsed väärtused ei läheks otseselt vastuollu organisatsiooni väärtustega. Antud töötajad saavad paremini aru enda töö tähendusest ning ettevõtte suudavad välja arendada töökeskkonna, mis on võimeline efektiivselt toimima ka muutuste perioodil. Väärtuste ühtimine aitab organisatsioonil kaasata töötajaid ettevõtte eesmärkide saavutamisesse. (Sullivan, *et al* 2002: 247)

Seetõttu tuleb ettevõtte eesmärkide täitmiseks esmalt suurendada sobivust indiviidi ja organisatsiooni vahel. Sealjuures tuleb meeles pidada, et indiviidi väärtused kujunevad juba varajases eas ning seetõttu ei ole võimalik nende täielik ümberkujundamine. Organisatsioon peab leida enda jaoks parima võimaluse sobivuse suurendamiseks. Organisatsiooni väärtused ei tohi minna vastuollu personaalsete väärtustega, kuna sellisel juhul ei soovi töötajad panustada ettevõtte tegevusse, mis omakorda raskendab organisatsioonil enda eesmärke saavutada.

I-O sobivuse suurendamiseks on mitmeid erinevaid võimalusi. Sobivuse suurendamist alustatakse uute töötajate värbamisel ning hiljem toimub juba töötajate põhjalik koolitamine. Sutarjo (2011: 228) toob välja, et organisatsioon peab edu nimel palkama töötajaid, kelle töösooritus on hea ning kelle lahkumine ettevõttest on ebatõenäoline. Valiku tegemisel tuginevad tööandjad I-O sobivusele või kandidaadi ja organisatsiooni väärtuste vahelisele sobivusele. Tihti ei ole aga värbajate arusaamad sobivusest täpsed ning organisatsiooni ja kandidaadi tegelik sobivus jääb vaid prognoosiks.

I-O sobivuse suurendamisel on tähtis roll täita ka töötajate põhjalikul ning pideval koolitamisel. Khandelwal ja Mohendra (2010:1) leidsid enda uurimistöös, et töötajad, kes jagavad organisatsiooni väärtuseid tunnevad rohkem seotust enda ettevõttega ning on seetõttu ka lojaalsemad. Autry ja Wheeler on öelnud (2005: 69), et koolitusprogrammide eesmärk on pakkuda töötajatele tööalaseid teadmisi, mis on olulised edu saavutamiseks. Koolitused suurendavad töötaja ja juhi ning töötaja ja organisatsiooni sobivust. Ettevõtte, mis investeerib pikaajalistesse koolitusprogrammidesse suurendab enda töötajate usaldust juhtide suhtes ning aitab kaasa ühtsustunde tekkimisele. Seetõttu leiab autor, et koolitusprogrammid mängivad ettevõtte jaoks tähtsat rolli. Nende abil on võimalik parandada töötaja spetsiifilisi oskusi. Näiteks viia läbi teenindustemaalisi koolitusi, mille abil on võimalik arendada klientidega suhtlemise oskust. See omakorda suurendab töötaja tulemuslikkust, mis võib kaasa tuua edu terves organisatsioonis.

Nagu eespool selgus aitab I-O sobivus lahendada keerulisi olukordi ning konflikte organisatsiooni liikmete vahel. Siiski leidub olukordi, kus väärtused toovad kaasa rahulolematust juhtide ning töötajate vahelistes suhetes. Näiteks oli Inglismaa ettevõtte INGO hädas uute projektide teostamisega Bangladeshis. Juhtide jaoks oli oluline töö efektiivsus, et pakkuda võimalikult paljudele inimestele abi. Töötajad leidsid aga, et juhid ei arvesta selliste organisatsiooni väärtustega nagu kaasamine ning konsulteerimine. Seetõttu tundsid töötajad, et neid ei hinnatud juhtide poolt piisavalt. (Mowles 2008: 6) Seetõttu on organisatsiooni üheks ülesandeks järjepidev suhtlus töötajatega. Nõnda on võimalik paremini mõista liikmete hoiakuid ja arvamusi ning vajadusel võtta ette meetmeid individuaalsete väärtuste kooskõlastamiseks organisatsiooni väärtustega.

Indiviidi ja organisatsiooni mittedobivus võib endaga kaasa tuua ka teisi negatiivseid tagajärgi. Argandona tõi enda töös välja (2002: 13), et tihti leidub inimesi, kes lahkuvad organisatsioonist väärtuste sobimatuse tõttu. Halvemal juhul tuleb ettevõtetel töötaja vallandada. Teised suhtuvad organisatsiooni küüniliselt, kuna nende isiklikud huvid ei ühti ettevõtte omadega.

Töö autor leiab, et ükski töötaja ei ole nõus täitma kohustusi, mis lähevad vastuollu tema tõekspidamiste, uskumust või väärtustega. On olemas tegevusi, mida mõned isikud tunnetavad sobimatuna, samas teise jaoks võib sama tegevus olla igati vastuvõetav. Seetõttu tuleks firmal luua värbamissüsteem, mille abil saab kindlaks teha kandidaadi personaalsed väärtused. Otsuse langetamiseks tuleb saadud tulemusi võrrelda organisatsiooni väärtustega. Läbi sellise tegevuse on võimalik ettevõttesse palgata sobivam kandidaat.

Sutarjo (2011: 232) väitis, et töötajate ülesandeks on toetada organisatsiooni väärtusi, samas peab ka ettevõtte arvestama enda töötajate individuaalseid väärtusi. Verquer *et al* (2003: 486) on leidnud et individid ja organisatsiooni liigne sobivus võib, aga takistada ettevõtte edukat toimimist. Autor usub, et töötaja ja organisatsiooni väärtuste ühtimine parandab indiviidi töösooritust. Töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse ning seetõttu paraneb üldine rahulolu. Töötajad arvamused ühtivad igas olukorras, mis võib omakorda vähendada ideede mitmekesisust. Seetõttu tuleb palgata inimesi, kes suudavad ettevõttesse tuua uusi ning innovaatilisi ideid.

Autori arvates on tähtis ettevõtte sisemiste vastuolude ärahoidmiseks kooskõlla viia töötajate individuaalsed väärtused ja organisatsiooni väärtused. See protsess algab töötajate valimise ja värbamisega ning eeldab ettevõttelt igapäevast pühendumist. Kui inimene tunneb, et tema väärtused ei ühti organisatsiooni omadega ei pruugi isik tunda sobivust ettevõttega. See võib omakorda vähendada töötaja rahulolu, mis toob endaga kaasa töö tulemuslikkuse languse. Samuti on olemas oht, et negatiivselt meelestatud isikuga suheldes või koostööd tehes toob selline olukord teistele organisatsiooni liikmetele kaasa ebamugavusi. Samas töötajate ning organisatsiooni väärtuste sobivuse korral tunneb inimene ennast töökeskkonnas hästi. Nõnda kasvab töö tegemise motivatsioon ning otsitakse efektiivsemaid võimalusi töötulemuste parandamiseks.

Kui ettevõtte on saavutanud kooskõla organisatsiooni ning indiviidi väärtuste vahel, tuleb ettevõttel järgmisena keskenduda väliste huvigruppide vajadustele. Pedersen ning Rendtorff (2004: 82) tõid välja, et huvigruppide nõudmiste ja ootustemõistmiseks ning neile kasuliku tagasiside pakkumiseks on vaja luua nendega tõhus suhtlus. See suurendab ettevõtte usaldusväarsust huvigruppide seas, mis omakorda aitab arendada ettevõtte väärtusi.

Investorid ja potentsiaalsed töötajad soovivad mõista, mida on organisatsioonil neile pakkuda ning millises suunas ettevõtte liigub (Miller, Yu 2003: 140). Kui ettevõtte suudab neile seda informatsiooni pakkuda ning see rahuldab nende vajadusi, on ettevõtte pikaajaline eksisteerimine võimalik (Clarkson 1995: 107). Huvigruppide heaolu kasvamine tagab seega ka organisatsiooni heaolu kasvu.

Kui huvigrupid tunnevad, et nende arvamust on kuulda võetud vaid ühiskonnale mulje avaldamiseks, võib ettevõtte kannatada suurt kahju. Selline koostöö võltsimise katse annab firma arengule tõsise tagasilöögi ning kahjustab oluliselt organisatsiooni mainet. (Prilleltensky 2000: 153)

Eelpool kirjeldatu põhjal võib väita, et organisatsiooni väärtuste kujunemist mõjutavad ettevõtte omanikud, juhid, töötajad ning välised huvigrupid. Iga organisatsioon loob enda jaoks unikaalsed väärtused, mis kirjeldavad antud ettevõtet kõige täpsemini. Siiski leidub tõendeid selle kohta, et organisatsiooni väärtuste kujunemine on mõjutatud tegevusharu poolt, kuhu ettevõtte kuulub.

Gordon on väitnud (1991: 402), et samas sektoris tegutsevad ettevõtted omavad sarnaseid väärtusi. Allpool püüab autor selgusele jõuda, kuidas see väide tänapäeval kinnitust leiab. Selleks võetakse vaatluse alla erineva tegevusharuga ettevõtted.

Telekommunikatsiooniga tegelevates organisatsioonides on tähtsaks väärtuseks teadmiste jagamine ning levitamine ettevõtte sees. Spetsiifilised teadmised ja töötajate kogemused antud vallas on organisatsiooni toimimiseks eluliselt tähtsad. Samuti on oluliseks nende teadmiste oskuslik kasutamine. Jagatud teadmisi tuleb tingimata igapäevases tegevuses rakendada, et parandada töötajate töö kvaliteeti. (Janiunaite, Petraite 2010: 2) Ühendades omavahel teadmised on võimalik lahendada

organisatsioonis tekkinud probleeme ning samuti pakkuda lisaväärtust enda klientidele (Lakshaman 2009: 343). Info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga tegelevates ettevõtetes hinnatakse kõrgelt liikmete teadmisi. Need teadmised toovad firmale kasu alles siis, kui töötajad jagavad neid ettevõttesiseselt.

Samuti väitis Lakshaman (2009: 341-342), et telekommunikatsiooniga tegelevad organisatsioonid on aina teadlikumad, et nende eesmärgiks ei ole ainult ettevõtte kui terviku teadmise suurendamine vaid ka nende edukas juhtimine. Seetõttu tuleb organisatsiooni kõik liikmed kaasata ettevõtte arendamise protsessi. Janiunaite ja Petraite (2010: 2) on öelnud et IKT ettevõtte organisatsiooni missioon ja väärtused aitavad kaasa töötajate, töövõtete ning organisatsiooni kui terviku ühendamisele. Ühise eesmärgi puudumine võib ohustada organisatsiooni efektiivset toimimist ning võib viia kitsaste huvigruppide tekkimiseni. Huvide mittekattumine toob ettevõttes kaasa vastumeelsuse teadmiste ja teabe jagamisel.

Samuti aitab info- ja kommunikatsioonitehnoloogia areng kaasa uute äriprotsesside arengule. Viimastel aastatel on IKT pälvinud suurt tähelepanu, kuna seda saab vaadelda, kui vahendit, mis aitab kaasa juhtimisalastele uuendustele. Viimase poole sajandi jooksul on IKT ettevõtted kiiresti arenenud, mis on omakorda kaasa toonud juhtimisalaste teadmiste suurenemise. (Miyazaki *et al* 2011: 1-2) Seetõttu on info- ja telekommunikatsiooniga tegelevate ettevõtete jaoks suutlikus ennast pidevalt uuendada ning ajaga kaasas käia. Juhtide üheks tähtsaks ülesandeks on tuleviku ettenägemine ning töötajate juhendamine kooskõlas muutustega.

Järgnevalt võetakse vaatluse alla ühe suurima osatähtsusega sektor, milleks on teenindus. Seetõttu huvitab töö autorit, millised organisatsiooni väärtused suudavad tagada ettevõtte konkurentsieelise. Teenindustevõtete poolt pakutavad teenused on tootevaliku ning hinna seisukohalt vaadates klientidele tihti sarnased. Selliste sarnasuste tõttu on organisatsioonidel tähtis klientidele pakkuda reaalselt põhjust, et nad eelistaksid just nende firmat kõikide teiste ettevõtete seast. Seetõttu on organisatsiooni peamiseks eesmärgiks eristuda konkurentidest ning pakkuda kliendile lisaväärtust (Homburg *et al* 2003: 24)

Pakkudes professionaalset teenindust, on ettevõttel võimalik tagada kliendi lisaväärtuse suurenemine. Teenindusega tegelevate organisatsioonide üheks eesmärgiks on ideaalsuse poole püüdlemine. Teeninduse sektoris on palju inimesi ja protsesse, mis peavad olema hästi juhitud, et tagada teenuse parim kvaliteet. Seetõttu saab öelda, et organisatsioonid, mis väärtustavad tulemuslikkust suudavad tõenäolisemalt pakkuda kvaliteetsemat teenust. (Voon 2006: 601) Teenindusettevõtetes on juhil täita oluline roll ning nende peamiseks ülesandeks on protsesside väljatöötamine, et tagada ettevõtte edukas juhtimine. Esmalt tuleb välja töötada tootmisplaan, mis tagaks ettevõttele kasu. Järgnev etapp eeldab juhtidelt põhjalikku kontrolli, et tagada toote või teenuse parim kvaliteet.

Tulemustele keskendumine nõuab ettevõttelt ning juhtidelt kliendikesksuse pidevat jälgimist ning selle arendamist. Klientidele ei tohi pakkuda ainult tühje lubadusi, kuna nõnda väheneb klientide usaldusväärsus ettevõtte suhtes. (Voon 2006: 612) Nevile (2009: 78) uuris teenindusettevõtete väärtusi ning seaduspärasusi 2009 aastal Austraalia kuue ettevõtte näitel. Tulemustest selgus, et uuringusse kaasatud teenindusettevõtted peavad kõige tähtsamaks paindliku ning kiiret reageerimist klientide vajadustele. See on aluseks pikaajalise ning usaldusel põhineva suhte loomiseks. Sellise püsisuhteni ei ole jõutud koheselt vaid läbi erialaste teadmiste ning aastapikkuste katsetuste. Uuringus toodi välja, et organisatsioonil on tähtis endale teadvustada, et tegutsetakse klientide heaolu saavutamise nimel. Seetõttu saab autor väita, et teenindusettevõtte juhtimine ei ole kerge ülesanne. Firma peamiseks eesmärgiks on pidevalt uute toodete ja teenuste loomine, mis pakuvad rahuldust klientidele.

Sotsiaalne ettevõtte Anglicare Tasmania, mis tegeleb peamiselt madala sissetulekuga inimestele elamispinna otsimisega, on kliendikeskse tegutsemise heaks näiteks. Klientidel on võimalus valida endale isiklik tugirühm ning otsustada enda toetusaja kasutamise üle. Töötajate ülesandeks on suunata kliendi otsust, aga lõplik valik jääb siiski kliendi teha. (Nevile 2009: 80) Organisatsioon üheks ülesandeks on seega kliendi suunamine, et tagada indiviidi suurem rahulolu firmaga.

Nevile (2009: 84) tõi enda uurimistöös välja teadaoleva tõe, et kõiki väärtusi ei vaadelda teenindusettevõttes võrdsetena. Kõige tähtsamaks peetakse instrumentaalseid

väärtusi, millest kõige olulisem on kliendikesksus ehk tagada kliendi rahulolu. Kõige vähem pööratakse tähelepanu väärtustele, mis on seotud reaalse rahalise saadusega. Gebauer *et al* (2008: 238) lähevad sellise väitega vastuollu kuna väidetavalt võivad teenuse pakkumisega seotud väärtused, uskumused ja eesmärgid tekitada konflikti organisatsiooni üksustega, mis on orienteeritud toote valmistamisele. See võib omakorda takistada, aga ettevõtte teenuste pakkumise võimalusi klientidele. Seetõttu tuleb ettevõtte tõhusaks toimimiseks viia kooskõlla organisatsiooni erinevate üksuste tegevused.

Mitmed autorid on uurinud organisatsiooni väärtusi avalikus sektoris. Avaliku sektori eesmärk on teeninda ühiskonna huve ning seetõttu pööratakse eelkõige rõhku sellistele väärtustele nagu lojaalsus ning neutraalsus. Samas kaitstes avaliku huvi on tähtsal kohal ka õiglus, läbipaistvus ning erapooletus. (MacCarthaigh 2008: 14) Sherman tõi aga enda töös, mis keskendus avaliku sektori tulevikusuuna ning väljakutsete uurimisele, välja antud sektori kõige tavalisemad organisatsioonilised väärtused: (Sherman 1998: 15)

- ausus ja eetilisuus,
- erapooletus,
- austus seaduste ja inimeste vastu,
- hoolsus,
- efektiivsus,
- vastutus.

Huvigrupid väärtustavad rohkem ettevõtteid, kes tulevad nende soovidele vastu ning arvestavad enda tegevuses nende huve.

Järgides enda igapäevases töös organisatsiooni väärtusi on avaliku sektori ettevõtteid võimalus kasvatada usaldust enda klientide seas. Seevastu nõrgalt kinnistunud või sobimatud väärtused võivad kaasa tuua usalduse vähenemise. Seetõttu saab väita, et selgelt esitatud väärtused on vajalikud kõikidele avalike sektori ettevõtetele. Juhtide ülesandeks on tagada tegutsemine vastavalt loodud väärtustele. (MacCarthaigh 2008: 61) Väärtused peavad olema väljendatud nõnda, et need oleksid ühelt mõistetavad kõikidele organisatsioonis tegutsevatele inimestele.

Boyne (2002: 102) on väitnud, et avaliku sektori juhid on enda töös vähem materialistlikud, kui erasektori juhid. Nende suurimaks eesmärgiks ei ole majandusliku kasu teenimine. Juhtide sooviks on teenida avalikkuse huve. Van der Wal *et al* viisid Hollandis läbi uuringu, millest selgus, (2008: 476) et efektiivsus on avalikus sektoris kõige hinnatum organisatsiooni väärtus. Siinkohal on huvitav see, et efektiivsus on avaliku sektori juhtide poolt märgitud teisele kohale väärtuste seas, mis peaks organisatsioonis kindlasti olemas olema. Seetõttu võib järeldada, et avalik sektor on vähem efektiivne, kui see võiks olla. Kõige vähem hinnatakse avaliku sektori organisatsioonides innovatsiooni ning kasumlikkust. See ei tähenda, et need väärtused ei oleks organisatsiooni jaoks olulised. Neid väärtused ei kuulu avaliku sektori viie olulisema väärtuse hulka, millele toetudes ettevõtte enda otsuseid teeb.

Avaliku sektori juhid peavad enda töös keskenduma mitte ainult ettevõtte töötajatel vaid kõikidele huvigruppidele. Kuigi iga organisatsioon soovib teenida kasumit, ei tohi avaliku sektori juhid seda eesmärki seada ettepoole kui ühiskonna huve.

Nagu eespool selgus varieeruvad organisatsiooni väärtused erinevates tegevusharudes. Alljärgnev tabel 1 toob välja info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõttes teenindusettevõttes ja avaliku sektoris esinevad kõige tüüpilisemad organisatsiooni väärtused.

Tabel 2. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtte, teenindusettevõtte ja avaliku sektori tüüpilisemad organisatsiooni väärtused.

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtte	Teenindusettevõtte	Avalik sektor
<ul style="list-style-type: none"> • teadmiste oskuslik kasutamine, • teadmiste jagamine, • uuenduslikkus. 	<ul style="list-style-type: none"> • kliendikesksus, • tulemuslikkus. 	<ul style="list-style-type: none"> • ausus, • erapooletus, • efektiivsus.

Allikas: autori koostatud.

Tabelist on näha, et info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõttes hinnatakse kõrgelt organisatsioonis tegutsevate inimeste teadmisi. Samuti on oluline võtta ettevõttes kasutusele uusi tehnoloogiaid, et rahuldada klientide vajadusi. Teenindusettevõttes keskenduvad klientide vajaduste rahuldamisele. Kliendid väärtustavad organisatsioone,

kes oskavad nende soovidega arvestada ning võtavad kuulda nende ettepanekuid. Avalik sektor keskendub ühiskonna huvide täitmisele. Mida efektiivsemalt ettevõtte tegutseb, seda suurema osa huvigruppide vajadused suudetakse rahuldada. Kõrgemalt hinnatakse ettevõtteid, kes kohtlevad kliente erapooletult. Samuti peab sealjuures toimuma

Saadud tulemuste põhjal võib väita, et samas tegevusharus töötavad ettevõtted omavad väärtusi, mis on suures osas üksteisega kattuvad. Seega on organisatsiooni väärtuste põhjal võimalik kaudselt ära tunda, mis sektoris ettevõtte tegutseb ning mis eesmärgi firma enda tegevusega täita soovib. Siiski tuleb tõdeda, et organisatsiooni väärtuste olemasoluga ei ole veel võimalik tagada ettevõtte tõhus toimimine. Järgmises alapeatükis püüabki autor välja selgitada, kuidas aitab väärtuste oskuslik juhtimine kaasa eesmärkide täitmisele.

1.2 Väärtuste tähtsus organisatsioonis ja väärtuspõhine juhtimine

Üha rohkem keskendutakse organisatsiooni juhtimisel väärtustele, mistõttu on vaja täpsemalt selgitada nende väärtuste eesmärgi ettevõttes. Eelkõige aitavad need kaasa otsuste langetamisele ning nende abil on võimalik teadlikult suunata töötajate tegevust. Erinevad autorid toovad enda töödes välja kõige tähtsamad organisatsiooni väärtuse eesmärgid ning selgitavad, kuidas on võimalik nende oskuslikul juhtimisel saavutada soovitud tulemusi.

Van der Wal *et al* (2006: 318) märkis, et organisatsiooni väärtused mängivad tähtsat rolli organisatsiooniliste otsuste tegemise protsessis. Eeldatakse, et need väärtused suunavad organisatsiooni käitumist eesmärgiga saavutada ettevõtte huvides kindlaid tulemusi. Autor usub, et kõik töötajad peavad andma enda panuse organisatsiooni eesmärkide täitmiseks. Iga indiviidi panus omab erinevat suurust, mis tuleneb tema töökohustustest vastavat ülesannet täites.

Seega võib väita, et organisatsiooni väärtused on normatiivsed ning esitavad tavaliselt positiivseid juhtnööre, kuidas teatud olukorras tegutseda (Argandona 2002: 2).

Väärtused suunavad inimesi nägema nende jaoks parimat lahendust. Ilma organisatsiooni väärtusteta jälgiksid organisatsiooni liikmed enda individuaalseid väärtuste süsteeme, mis võib omakorda põhjustada käitumist, mis ei ole organisatsioonis soovitud (Bell 1999: 1). Samuti on organisatsiooni väärtused abiks klientidega suhtlemisel. Töötajad annavad klientidele soovitava tulemuse saavutamiseks omapoolset nõu. Organisatsiooni väärtused on mõeldud pigem õige suuna ning juhiste andmisele, kui täpse käitumise väljaselgitamisele. (Anderson 2011: 38) Võib väita, et väärtustega pannakse mõningal määral paika inimeste tegevusruumi piirid. Väärtuste abil on võimalik lahendada vastuolusid või pingeid inimest vahel, kas organisatsioonis või ka väljaspool seda.

Organisatsiooni väärtuste abil paraneb töötaja arusaam ettevõttest ning seda ümbritsevast sotsiaalsest keskkonnast. Väärtused mõjutavad inimeste otsuseid ning nende käitumist kindlas olukorras. (Buchko 2006: 39). Väärtused peavad kajastuma kõigis organisatsiooni tegevustes nagu näiteks värbamine, koolitamine, hindamine, edendamine. Värbamise käigus on intervjuerija esmaseks eesmärgiks kandidaadi väärtuste identifitseerimine, et paremini indiviidi mõista. (Argandona 2002: 13) Seetõttu on ettevõtte ülesandeks, alates töölevõtuintervjuust kuni töötaja viimase tööpäevani, töötajatele meelde tuletada, et põhiväärtused on organisatsiooni iga otsuse aluseks (Lencioni 2002: 117). Seega leiab autor, et väärtuseid tuleb võtta arvesse kõikides tegevustes, mis puudutavad organisatsiooni. Vastupidine käitumine võib väärtuste tähtsust inimeste silmis vähendada. See võib omakorda viia olukorrani, kus väärtused ei täida enam enda eesmärke.

Sullivan *et al* leidis (2002: 249), et organisatsiooni väärtused täidavad eelkõige kahte funktsiooni. Esiteks juhivad need motivatsiooni ja teiseks määravad ära, millist tegevust hinnatakse. Iga ettevõtte omab väärtusi, aga alati pole need selgesõnaliselt väljendatud ning organisatsiooni töötajatega jagatud. Selgelt väljendatud väärtuste abil on võimalik suunata otsuseid ja tegevusi organisatsioonis. Väärtused aitavad kaasa rutiinsete ning samas ka raskete otsuste lahendamisele. Tänu väärtuste olemasolule väheneb töötajate üksikasjaliku kontrolli vajadus ja suureneb inimeste õigus teha otsuseid, mis on kooskõlas organisatsiooni väärtustega. Väärtuste homogeensus organisatsiooni liikmete vahel võimaldab juhtidel teha oletusi alluvate käitumiste

kohta, kui puuduvad kindlad reeglid ja otsene järelvalve (Khandelwal, Mohendra 2010: 20). Ettevõttes, kus väärtused on täpselt määratud, väheneb juhtide poolne järelvalve vajadus enda töötajate üle. Organisatsiooni väärtustega pannakse paika tegevused, mis ei ole ettevõttes aktsepteeritavad. Töötaja ebakooskõla väärtustega võib indiviidile kaasa tuua karistuse. Samas tuleb tõdeda, et juhtide oletused on subjektiivsed ning seetõttu võib ette tulla olukordi, kus juht hindab töötajad käitumist ebaausalt.

Tähtis on tagada, et keegi ei hakkaks organisatsiooni väärtusi kuritarvitama ning nende abil enda personaalseid huvisid rahuldama. Selle tegevuse vältimiseks peavad nii juhid kui ka töötajad organisatsioonis toimuvat tähele panema ning vajadusel ka sekkuma. Näiteks, kui selgub, et keegi on käitunud vastupidiselt väärtustele ning ettevõttele enda tegevusega kahju toonud. Organisatsiooni väärtused on mõeldud siiski ettevõtte üldiste huvide ja eesmärkide saavutamiseks.

Mitmed juhid usuvad, et väärtuste abil on võimalik parandada organisatsiooni sooritust. Selle saavutamiseks peavad juhid väärtusi oskuslikult juhtima. Dolan *et al* (2006: 4) on väärtustel põhinevat juhtimist defineerinud, kui juhtimise filosoofiat ja praktikat, mille fookuseks on säilitada organisatsiooni põhiväärtused ning samaaegselt tagada kooskõla strateegiliste eesmärkide suhtes.

Laroche ja Corbett (2008: 3) väitsid, et väärtustel põhinev juhtimine pärineb 20. sajandi algusaastatest. Selle ajaga on ümbritsev keskkond organisatsiooniliste otsuste tegemise ja juhtimise suhtes muutunud kindlast ebakindlaks ja keeruliseks. Samuti ei ole varasemad juhtimise juhendid enam tegutsemiseks piisavad. Väärtustel põhinev juhtimise eesmärk on arendada juhtimissüsteeme, mis suudavad väärtused integreerida organisatsiooni strateegiateks, poliitikaks ja protseduurideks. Seetõttu saab autori arvates väita, et väärtustel põhineva juhtimise üheks eesmärgiks on organisatsiooni tegevuste kooskõlastamine.

Tänapäeva organisatsioon peab endale täpselt teadvustama, mis on tema jaoks oluline ning mis põhimõtteid ta jälgib. Väärtustel põhinev käitumine on muutunud organisatsiooni ellujäämise põhitingimuseks. Tänapäeval tagab efektiivsus firmale konkurentsieelise. Organisatsioon peab omama selget ülevaadet oma missioonist ja väärtushoiakutest. Nõnda on kõige paremini võimalik enda juhtimistegevust hinnata.

See tuleb omakorda ettevõtte missiooni ja väärtustega vastavusse viia. (Blanchard, O' Connor 2004: 9) Lisaks visioonile vajab ettevõtte tõhusaks toimimiseks selgesõnaliselt väljendatud väärtusi. Väärtuste abil on võimalik hinnata organisatsiooni tegevust. Nõnda on võimalik välja tuua firma konkurentsieelis ning tähelepanu pöörata kitsaskohtadele.

Väärtustel põhinev juhtimine eeldab pädevate juhtide olemasolu. Ilma organisatsiooni juhtide täieliku kaasamiseta ei ole võimalik ettevõttes rakendada väärtuspõhist juhtimist (Zairi 2000: 14). Pedersen ja Rendtorff (2004: 85) on rõhutanud, et juhtide igapäevaseks tööks on meeskondade ning üksuste juhtimine. Selleks, et tagada töötajate käitumine kooskõlas väärtustega, peavad juhid enda tegevusega tõestama, et väärtused on igapäevase otsustusprotsessi oluliseks osaks. Kui juhtidel ei õnnestu töötajaid veenda, tajuvad töötajad, et juhid ei nõustu ega austa väärtusi.

Seetõttu on juhi peamiseks eesmärgiks väärtuste selgitamine, nende järgi tegutsemine ning edastamine teistele töötajatele (Deepa, Karthikeyan 2012: 7). Seetõttu väitis ka Zhen (2012: 79), et organisatsiooni sooritus ei olene ainult väärtustest vaid ka nende väärtuste juhtimisest. Ka parimad väljatöötatud väärtused ei taga ettevõtte tulemust, kui neid ei osata efektiivselt juhtide poolt kasutada.

Dolan et al (2006: 4) on väitnud, et juhi tööks on panna organisatsioon liikuma kooskõlas selle strateegiliste suundade ning põhiväärtustega. Seetõttu tuleb luua ühised väärtused, mis nii kaudselt kui ka otseselt suunavad töötajate igapäevategevusi kõikidel tasanditel ning funktsioonidel. Inimlikustades põhilised strateegilised eesmärgid, saab firma parandada oma ellujäämist ja kasvu ning seetõttu suureneb ka majanduslik tulu. Seega väidab autor, et väärtustel põhinev juhtimine ei ole ainult ettevõtte strateegia üks osa vaid see on eraldi juhtimisstiil.

Blanchard ja O' Connor (2004: 49-50) on väitnud, et väärtustel põhineva juhtimise puhul on organisatsiooni tegelikuks juhiks hoopis väärtused, mis on ettevõtte poolt ühiselt vastuvõetud. Seetõttu saab väita, et need väärtused on firma „juhiks“, keda organisatsiooni liikmed kuulama ja järgima peavad. Ühendades oma energia ja tehes koostööd on indiviididel võimalik teenida ühiselt mingit suurt eesmärki. Selline tegevus toob neis endis alati midagi head välja. Juhul kui väärtused on inimeste poolt

valitud võivad need olla ettevõtte kõrgemaks eesmärgiks. Üheskoos vastuvõetud väärtused on indiviidile otsuste tegemise aluseks.

Seega on tähtis, et inividid mõistaksid organisatsiooni väärtuste olulisust. Nõnda kujunevad need väärtused inimeste otsuste ning käitumise allikaks. Autor nõustub väitega, et juhtide töö omab ettevõttes olulist rolli. Organisatsioon, mida juhitakse edukalt suudab klientidele pakkuda kvaliteetseid tooteid ning teenuseid. See suurendab omakorda klientide rahulolu antud ettevõttega.

Väärtustel põhineva juhtimise rakendamine toob organisatsioonile kasu ning aitab selle toimimist mitut moodi parandada. Selle abil on näiteks võimalik kaotada lõhe strateegiliste kavatsuste ning igapäevaste tegevuste vahel. Seega aitab väärtustel põhinev juhtimine aina rohkem arendada jätkusuutliku, konkurentsivõimelist ning inimlikumat kultuuri. (Dolan *et al* 2006: 18)

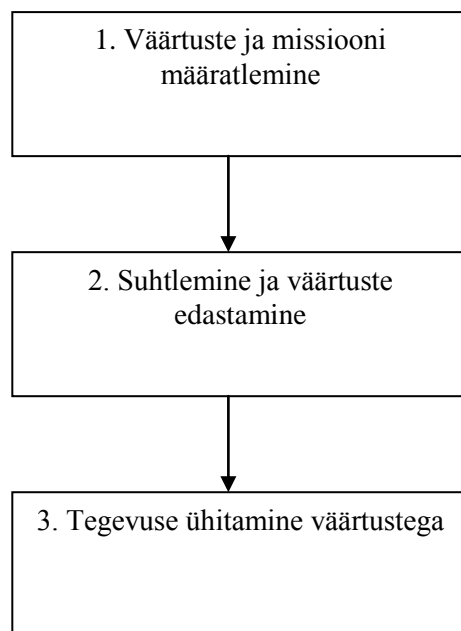
Seetõttu saab väita, et väärtuspõhise juhtimise kasulikkust saab vaadelda mitmel tasandil, kuid selle põhieesmäärke on vaid kolm (*Ibid*: 5-6):

- lihtsustamine – hõlmab endas organisatsiooni toimimise keerukuse vähendamist, et kohaneda muutustega kõikidel ettevõtte tasanditel;
- suunamine – tähendab strateegilise visiooni suunamist tuleviku suunas;
- kindlustamine – hõlmab endas strateegilise juhtimise eesmärkide tõlkimist inimestele arusaadavasse vormi. Selle kaudu püütakse töötajate igapäevatöö kvaliteeti parandada.

Väärtuspõhise juhtimise abil on võimalik omavahel ühendada strateegiline juhtimine ning personalijuhtimine. Iga juhi jaoks on esmatähtis tagada inimeste saavutuste kõrge tulemuslikkus. Seda olenemata ettevõtte suurusest ning tegutsemise sektorist. Lisaks oskustele on ülesande täitmise puhul tähtsaks väärtuste õige juhtimine. Sinna alla ei kuulu vaid suurejoonelisemate sündmustega toimetulek vaid ka igapäevatöö juhtimine. (Dolan *et al*: 2006: 17) Väärtustel põhinev juhtimine toob firmale kasu vaid juhul, kui käesolevaid ressursse osatakse juhtide poolt õigesti ära kasutada. Üheks ressursiks on tööjõud, keda juhid peavad sooritusel parandamiseks õigele teele suunama.

Väärtuspõhist juhtimist ei ole firmas võimalik rakendada üleöö. Väärtuspõhise juhtimise protsess hõlmab endas erinevaid etappe. Iga etapi rakendamine organisatsioonis võtab erinevas koguses aega. Vastav ajakulu võib oleneda ettevõtte suuruselt, vanusest, tegevusharust.

Seetõttu leidub sellele teemale mitmeid lähenemisviise erinevate autorite poolt. Zhen (2012:79) väitis, et väärtuspõhine juhtimine koosneb kahest osast. Esiteks toimub organisatsiooni väärtuste määramine ja teiseks nende väärtuste juhtimine. Kahe etapi ühendamisel on võimalik suurendada ettevõtte tulemuslikkust. Blanchard ja O'Connor (2004) jagasid väärtuspõhise juhtimise protsessi, aga hoopis kolmeks omavahel ühendatud etapiks. Alljärgnev joonis 3 toob protsessid välja vastavalt nende täitmise järjekorrale.



Joonis 3. Väärtuspõhise juhtimise protsess (autori koostatud Blanchard ja O'Connor (2004) põhjal).

Väärtuspõhise juhtimise lähenemise esimeseks sammuks on ettevõtet kirjeldavate väärtuste ja missiooni määratlemine. Esmalt tuleks määrata kolm kuni kuus peamist väärtust, mis esindavad kõige paremini antud organisatsiooni. Väärtusi ei tohiks olla rohkem kui viis või kuus, kuna siis on juba tegemist äristrateegia kirjeldamisega. Selle etapi tähtsamaks sammuks on veenduda, et loodud organisatsiooni väärtused aitaksid

kaasa ettevõtte edu saavutamisele. (Begley, Boyd 2000: 10) Selle etapi käigus paneb firma paika ka enda missiooni. Kui ettevõttel on missiooni juba eelnevalt määratletud, tuleb veenduda, et see oleks firmas kajastatud väärtustega kooskõlas. Blanchard ja O'Connor on rõhutanud, et väärtuste määratlemisel tuleb silmas pidada, et need luuakse koos organisatsiooni liikmetega, mitte nende inimeste jaoks. (Blanchard ja O'Connor 2004: 47-48) Enne väärtuste määratlemist peab ettevõttel olema selge ülevaade enda tegevusest ning eesmärgist. Seejärel tuleb leida väärtused, mis aitavad organisatsiooni eesmärki kõige paremini täita. Kuna väärtused on mõeldud jälgimiseks kõikidele organisatsiooni liikmetele, tuleb nende loomisprotsessi kaasata suurem osa töötajatest.

Argandona on enda töös väitnud (2002:10), et kaasamist ei tohi võtta kergekäeliselt. Tuleb luua avatud arutelu reaalseste probleemide ning tegevuste väljaselgitamiseks. Arutelu eesmärgiks ei ole luua loetelu väärtustest vaid arutleda, miks antud väärtus on ettevõtte jaoks oluline. Samuti tuleb välja selgitada, millised tegurid võivad organisatsioonis kaasa tuua väärtused, mis ei ole ettevõttes aktsepteeritavad. Lencioni (2002: 116) tõdes, et selline arupidamine peaks parimate tulemuste saavutamiseks kestma ettevõttes mitmeid kuid.

Blanchard ja O'Connor (2004: 48) on leidnud, et selle etapi puhul on suurimaid probleeme väärtuste selgesõnaline väljendamine. Kui ettevõtte on pannud paika enda jaoks sobivamad väärtused, tuleb neid kõigi liikmete jaoks arusaadavalt ning lihtsalt sõnastada.

Autor leiab, et väärtuste määratlemise protsessi ei ole vaja kaasata kõiki organisatsiooni liikmeid. Siiski võiksid igast osakonnast olla esindatud üks või paar töötajat, et teada saada nende tööülesannete täitmiseks vajalikke nõudeid. Väärtused tuleb leida üheskoos arutledes ning need siis kirja panna. Selline tegutsemisviis tagab, et kõik töötajad saavad väärtustest ühtemoodi aru ning hoiab ära hilisemad väärarusaamad. Võib lausa öelda, et see on üks lihtsamaid viise, kuidas tagada organisatsioonis töötajate suunamine ning nende efektiivne juhtimine.

Teise etapi käigus toimub väärtuste edastamine kõigile organisatsiooniliikmetele. Kui väärtuseid ei suudeta edastada töötajatele, klientidele ja huvigruppidele, siis ei pruugi need täita enda peamisi eesmärke (Edvardsson *et al* 2006: 241). Väärtuste

rakendamiseks igapäevastesse tegevustesse on inimestele vaja täpselt selgeks teha mida neilt oodatakse (Blanchard, O'Connor 2004: 57). Mowles (2008: 8) on väitnud, et väärtuste kommunikeerimine on vajalik, kuna inimesed võivad samu väärtusi erinevalt mõista või tõlgendada.

Iga organisatsiooni väärtus toob endaga kaasa juhised, kuidas on sobilik teatud olukorras käituda. Kui töötajad on enda ettevõtte väärtusi mõistnud, hakkavad väärtused enda eesmärki täitma. Inimesed õpivad käituma kooskõlas organisatsiooni väärtustega. (Begley, Boyd 2000: 10) Blanchard ja O'Connor on väitnud (2004: 57-61), et tähtis on, et firma missioon ja väärtused oleksid liikmetele pidevalt nähtavad. Nõnda mõjutavad need kõige efektiivsemalt inimeste käitumist ja suhtumist.

Malbašič ja Brčić tõid välja (2012:106), et enne väärtustel põhineva juhtimise meetodi väljaarenemist, edastati töötajatele organisatsiooni väärtusi kiituse ja karistuse meetodil. Ettevõtte väärtustega kooskõlas käitumine eeldas sellisel juhul töötaja premeerimist ja negatiivne teguviis tõi endaga kaasa karistuse. Tänapäevane lähenemine, aga pooldab organisatsiooni väärtuste edastamist töötajatele läbi pideva suhtlemise. Autor nõustub tänapäevase viisiga väärtuste edastamisel. Töötajatele tuleb selgesõnaliselt tutvustada ning selgitada organisatsiooni väärtusi. Loomulikult ei saa juhid eeldada, et kõik liikmed järgiksid koheselt kõiki organisatsiooni väärtusi. Siiski ei tohi töötajate käitumine minna vastuollu määratud väärtustega.

Chong uuris organisatsiooni väärtuste edastamist töötajatele Singapore Airlines näitel. Lennufirma kasutas väärtuste kommunikeerimist läbi nelja erineva olukorra: (Chong 2007: 206)

- uue töötaja saabumisel ettevõttesse;
- töötajatele suunatud koolituste ajal;
- olulistel organisatsioonilistel üritustel ja koosviibimistel;
- läbi erinevate kommunikatsioonivahendite nagu näiteks elektronpost.

Samuti tõi Chong enda töös välja (2007: 206), et liitudes Singapore Airlines-ga peab uus töötaja läbima sissejuhatava programmi, mis sisaldab ka põhiväärtuste tutvustamist. Töötajale näidatakse videot põhiväärtustest ning nende paremaks mõistmiseks kasutavad koolitajad näiteid elust enesest. Inimesele selgitatakse, kuidas

organisatsiooni väärtused aitavad kaasa tööülesannete täitmisele. Samuti rõhutavad ettevõtte tippjuhid enda pöördumistes tegutsemist kooskõlas organisatsiooni väärtustega. Juhtkonnal on täita oluline roll töötajate mõjutamisel, et nad suudaksid ettevõttega samastuda. Nagu näha kasutab lennufirma väärtuste edastamiseks erinevaid meetodeid. Väärtused tehakse koheselt uuele töötajale selgeks ning hiljem toimub nende igapäevane kommuniqueerimine. Selline viis aitab väärtustel paremini talletuda organisatsiooni liikmete mälu.

Lisaks organisatsiooni väärtuste suulisele edastamisele on võimalik kasutada ka teisi kommuniqueerimise vahendeid, mis ei ole nõnda tehnilised. Näiteks uurisid Pedersen ja Rendtorff (2004: 80) väärtuste edastamist Taani avaliku sektori organisatsioonis. Ettevõtte kasutas töötajatele väärtuste tutvustamiseks kalendreid, kohvitasse ning värvilisi brošüüre.

Veel ühe näite organisatsiooni väärtuste kommuniqueerimisest võib tuua Lencioni (2002: 117) artiklist, kes uuris 2005. aastani tegutsenud tarkvarafirma Siebel Systemsi väärtusi. Ühelgi uuel töötajal ei olnud võimalik tähelepanemata jätta, et firma üheks põhiväärtuseks oli kliendikesksus. Kõik kunstiteosed ettevõtte seintel olid loodud igaaastaste klientide rahulolu uuringutest ning ka konverentsiruumid olid nime saanud klientide järgi. Samuti võeti preemiate ning hüvitiste maksmise puhul arvesse klientide rahulolu.

Pärast organisatsiooni väärtuste määramist on tähtis neid kõikidele liikmetele päevast päeva edastada. Neid võib edasi anda nii teadliku suhtlemise teel kui ka töötajaid alateadlikult mõjutades nagu tegi seda tarkvarafirma Siebel Systems. Seetõttu valib iga ettevõtte väärtuste kommuniqueerimiseks enda jaoks kõige sobivama ning tõhusama viisi.

Pärast missiooni ja väärtuste paikanemist ning nende edastamist huvigruppidele on vaja uurida ettevõtte edasist kujunemist. Kolmandaks väärtuspõhise juhtimise etapiks on seega tegevuse ühitamine väärtustega. Blanchard ja O'Connor (2004: 71-75) on öelnud, et selles etapis on tähtis roll täita omavahelisel suhtlemisel ja vastastikusel mõistmisel. Organisatsiooni tegevus tuleb ühitada eelnevalt määratud ettevõtte missiooni ja väärtustega. Seetõttu tuleb omavahel kooskõlastada ettevõtte poolt

soovitav ning tegelik olukord. Seega leiab autor, et seda on võimalik saavutada väärtustele suunatud erinevate koolitusprogrammide abil.

Ettevõtte poolt loodud koolitusprogrammid ei tohiks piirduda ainult väärtuste olemasolu tutvustamisega vaid need peaksid olema suunatud väärtuste rakendamise praktiseerimisele (Begley ja Boyd 2000: 11). Koolitusprogrammide eesmärk on tutvustada töötajatele firmas kehtivaid väärtusi. Nõnda suureneb liikmete teadlikus väärtustest ning nad on võimelised tegema ettevõtte jaoks õigemaid otsuseid.

Koolitusprogrammidest tulenevat kasu on võimalik mõõta, kui luua ettevõttes kindel tagasiside saamise meetod. Speculand ja Chaundary (2008: 327) väitel annavad need meetmed tagasisidet selle kohta, kuidas on töötajad uusi väärtusi jälginud. Blanchard ja O'Connor (2004:76) on olnud, et töötajatele loodud rahulolu uuringu kaudu on võimalik anda tagasisidet juhtidele, kes selle abil saavad enda juhtimistegevust vajadusel parandada ning arendada. Samuti on võimalik töötajatel anda ettepanekuid selle kohta, kuidas muuta töökeskkonda paremaks.

Seetõttu on tähtis roll täita ka juhtidel, kes peavad julgustama enda töötajaid käituma kooskõlas väärtustega. See aitab kaasa väärtuste kinnistumisele organisatsioonikultuuris. Üheks peamiseks võimaluseks on tunnustada töötajaid, kes arvestavad enda tegevustes väärtustega. Siinkohal saab kasutada nii suuliseid tänusõnu kui ka tulemustasu maksmist. (Speculand, Chaundary 2008: 327) Selline tunnustamine julgustab indiviide aina rohkem väärtustele tähelepanu pöörama ning samas suureneb kooskõla töötajate tegevuste ja väärtuste vahel.

Argandona on veel rõhutanud (2002: 12), et selle etapi puhul on tähtis osa täita ka tõhusal kontrollil, et tuvastada võimalikud puudused, mis võivad väärtuspõhise juhtimise juurutamisel tekkida. Samuti tuleb leida lahendused nende probleemide kõrvaldamiseks. Juhtkonna ülesandeks on enda kavatsuste ja seejuures ka tegevuste kooskõlastamine väärtustega. Seetõttu leiavad Blanchard ja O'Connor (2004: 76), et erinevate osakondade juhtidele on vajalik korraldada juhtimis- ning meeskonnatöö koolitusi, et arendada nende probleemide lahendamise oskust. Seega leiab bakalaureusetöö autor, et väärtustel põhineva juhtimise edukas rakendamine eeldab

juhtide professionaalset koolitamist. Spetsiifilised teadmised antud valdkonnast võimaldavad juhtidel lahendada ootamatult tekkinud probleeme.

Lencioni (2002: 117) on enda töös väitnud, et kuna väärtuspõhise juhtimise rakendamine on aeganõudev ning keeruline töö, ei soovi mitmed ettevõtted seda vastutust endale võtta. Kui organisatsioon ei ole võimeline protsessi piisavalt panustama, võib see organisatsioonikultuurile negatiivset mõju avaldada. Samuti nõuab sellest tuleneva olukorra parandamine ettevõttelt suuremat töömahtu, kui väärtuspõhise juhtimise rakendamine.

Kuigi väärtused omavad organisatsioonis mitmeid eesmärke on nende peamiseks rolliks töötajate tegevuse suunamine, et saavutada ettevõtte poolt soovitud tulemus. See nõuab omakorda, aga nende väärtuste oskusliku juhtimist ettevõtte juhtide poolt. Seetõttu eeldab väärtuspõhise juhtimise protsess selgesõnaliselt määratletud väärtuste kommunikeerimist kõikidele organisatsiooni liikmetele, tagades sealjuures nende väärtuste omaksvõtt kõigi töötajate seas.

2. ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE AVALDUMINE AS- S ELISA EESTI

2.1. AS Elisa Eesti tutvustus, uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Elisa omanikuks on üks Soome suurimatest telekommunikatsiooni ettevõttest Elisa Oyj (Ärifilosoofia 2013). Elisa Oyj tegevusmudel põhineb kahel osal, milleks on tootmine ja tugifunktsioonid. Elisa Eesti ja mõned teised iseseisvad äriühingud, millest Elisa Oyj omab teatud osa, ei ole kaasatud tegevusmudelisse. Tegevusmudeli eesmärk on suurendada kliendikesksust ja kuluefektiivsust. (Elisa's operational model 2013)

Elisa kuulub Põhjamaade juhtivate sideteenuseid pakkuvate ettevõtete hulka ning teenindab ligikaudu kaht miljonit eraklienti, ettevõtet ja avalikku organisatsiooni. Elisa Eesti on suuruselt teine mobiilsideoperaator Eestis ning teenindab siin ligikaudu 500 000 klienti. (Ärifilosoofia 2013) Elisa Eesti AS pakub ühise brändi Elisa alt enda klientidele kõiki sideteenuseid: mobiil-, tavatelefoni ja internetiteenuseid. 2011. aasta juunikuus TNS Emori poolt läbi viidud tuuruuringus selgus, et Elisa oli suurendanud enda liidripositsiooni mobiilse interneti turul. Elisa turuosa mobiilse interneti turul oli 34 %. (Majandusaasta aruanne 2012: 4)

Ettevõtte info- ja telekommunikatsiooni (IKT) teenuste eesmärgiks on pakkuda klientidele omapoolseid kogemusi ja parandada ettevõtte tootlikust. Seetõttu peab Elisa tähtsaks ettevõtetele ning eraklientidele mõeldud IKT- ja võrguteenuste arendamist. (Ärifilosoofia 2013)

AS Elisa Eestis töötas 2011. aasta lõpu seisuga 458 töötajat ning aasta keskmine töötajate arv oli seejuures 414. Elisa Eesti AS käive oli 2011. aastal 99,9 miljonit eurot ning kasvas võrreldes aasta taguse ajaga 11 protsendi võrra. (Majandusaasta aruanne 2012: 4-5)

Elisa visioon on olla kvaliteedi eeskuju ja enam kui lihtsalt võrk. Nende missiooniks on tuua elamusi ning tootlikkust igapäevaellu. Samuti on Elisa välja toonud enda neli organisatsiooni väärtust (Ärifilosoofia 2013):

- kliendikeskne,
- vastutustundlik,
- uuenev,
- tulemuslik.

Kliendikesksus tähendab eelkõige kliendi vajaduste ning soovide arvestamist. Vastutustundlik tegevus eeldab töötajatelt tegevuse eest vastutuse võtmist. Tuleb tagada töö tegus toimimine võttes sealjuures arvesse keskkonda. Elisa töötaja eesmärgiks on enda igapäevane arendamine, et pakkuda enda klientidele paremaid lahendusi. Tulemuslik tegevus eeldab soorituse kvaliteedi parandamist. (Values 2013) Väärtuste täpsemad kirjeldused on toodud välja lisan 1.

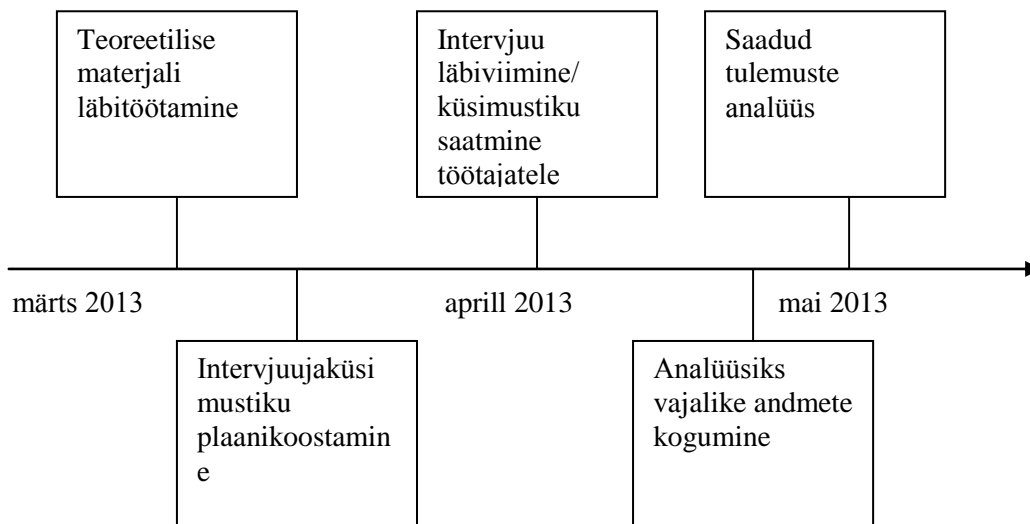
Lisaks organisatsiooni väärtustele on Elisa intranetis üleval eElisa ehk eksklusiivse Elisa raames väljatöötatud kaheksa põhimõtet: (Mürk 2013)

- arendame oma äritegevust pikaajaliselt;
- austame üksteist;
- liigume ülalt-alla juhtimiselt iseseisvate meeskondade ja võimustatud töötajate suunas;
- õpime vigadest;
- ootame üksteiselt ja iseendalt pidevat parendamist ja parimaid sooritusi;
- seame prioriteete: enne protsessid, siis IT;
- järgime distsipliini protsessides ja kokkulepitud tegevustes;
- saame seda, mida mõõdame.

eElisa põhimõtted arendati välja 2010 aastal. Need tulenevad organisatsiooni väärtustest ning nendest lähtutakse nii enda äritegevuses, kui ka üldises igapäevatoos. (Mürk 2013)

Käesoleva töö empiirilises osas selgitab autor välja kuidas avalduvad AS Elisa Eesti põhiväärtused ettevõtte tegevuspraktikas. Selle eesmärgi täitmiseks valis autor andmete kogumise meetodiks intervjuu ning küsimustiku. Esimese etapina koostas autor

omapoolse intervjuu ning küsimustiku kava. Järgmisena viidi autori poolt läbi intervjuu ning saadeti töötajatele vajalik küsimustik. Pärast seda toimus vajalike andmete kokkukogumine ning viimaks analüüsis autor saadud tulemusi. Joonisel 2 on väljatoodud empiirilise osa valmimiseks vajalikud etapid ning nende teostamise periood.



Joonis 4. Empiirilise osa etapid ja nende teostamise periood (autori koostatud).

Esmalt koostas töö autor intervjuu ning küsimustiku plaani, millest esimene on mõeldud koolitusjuhile ning küsimustik AS Elisa Eesti töötajatele. Juhtivtöötajale suunatud intervjuu plaan on autori poolt koostatud ning sisaldab üheksat avatud küsimust (vt. lisa 2). Töötajatele loodud küsimustik on taaskord autori poolt koostatud ning sisaldab üheksat avatud küsimust (vt. lisa 3).

Autori poolt koostatud intervjuu ning küsitluse plaan võib omada mõningaid probleeme ning seetõttu seada analüüsile teatud piirangud. Keeruline on koostada kõikidele indiviididele üheselt arusaadavaid ning sobivaid küsimusi. Seetõttu on kerge saada valesid andmeid, millest lähtumine võib viia valede tulemusteni. Seega saab väita, et saadavate andmete kvaliteet sõltub otseselt autori poolt koostatud küsimustest ning nende kvaliteedist.

Kuna tegemist oli poolstruktureeritud intervjuuga võib intervjuueerija alateadlikult mõjutada intervjuueeritava vastuseid. Kuigi küsitluse puhul selline küsituleja mõju

puudub, ei ole võimalik, aga arusaamatuste puhul vastajale abi anda. Samuti ei pruugi vastajad anda küsimustele piisavalt sisukaid vastuseid.

Autori poolt koostatud küsimuste peamiseks eesmärgiks on uurida AS Elisa Eesti põhiväärtusi ning nende seost ettevõtte tegevuspraktikaga. Esimesed küsimused on sissejuhatavad ning nende eesmärgiks on saada üldpilt AS Elisa Eesti organisatsiooni väärtustest. Küsimustega uuritakse, kuidas on välja kujunenud ettevõtte väärtused, kas neid on aja jooksul muudetud ning kuivõrd teadlikud on nendest organisatsiooni liikmed. Järgmised küsimused on seotud väärtuspõhise juhtimise etappidega, mida autor käsitles töö teoreetilises osas ning on seetõttu jaotatud kolme erinevasse gruppi. Esimesse gruppi kuulub neli küsimust ning need on seotud missiooni ja väärtuste määratlemisega ettevõttes. Teises grupis on kaks küsimust, mis on seotud suhtlemise ja väärtuste edastamisega organisatsioonis. Viimane etapp on tegevuse ühitamine väärtustega ning sinna alla kuulub kolm küsimust. Lisaks neile küsimustele soovitakse teada saada ka töötaja ametikohta ning tööstaaži AS-s Elisa Eesti. Antud küsimused on koostatud kooskõlas teooriaga ning lähtuvad antud bakalaureusetöö eesmärgist.

Bakalaureusetöö autor valis intervjuueeritavaks juhtivtöötajaks koolitusjuhi, kelle peamiseks tööülesanneteks on töötajate värbamine, koolitamine ning tunnustamine. Autorit huvitas teada saada, kas ja kuivõrd lähtub koolitusjuht enda spetsiifiliste tööülesannete juures organisatsiooni väärtustest. Intervjuu viidi AS Elisa Eesti koolitusjuhi Evelin Mürgiga läbi 2013 aasta aprilli kuus (vt. lisa 4). Töö autor saatis intervjuu küsimused enne elektronposti teel koolitusjuhile tutvumiseks. Seejärel viidi AS Elisa Eesti peakontoris läbi intervjuu. Vestlus lindistati, et töö autoril oleks hiljem võimalus paremini saadud tulemusi analüüsida. Ajaliselt kestis vestlus ligikaudu 30 minutit. Tegemist oli poolstruktureeritud intervjuuga, kuna lisaks etteantud küsimustele uuris intervjuueerija AS Elisa Eesti toimimist ning väärtusi lähemalt.

Küsitluse täitmiseks vajalike töötajate leidmiseks palus töö autor koolitusjuhil saata AS Elisa Eesti kõikidele töötajatele üldlisti kaudu e-kiri palvega osaleda bakalaureusetöö uuringus ning vastata organisatsiooni väärtusi käsitlevatele küsimustele. Seetõttu on ka küsimustele saadud vastused e-posti kaudu.

Saadetud küsitlusele vastas kolm AS Elisa Eesti töötajat. Esimene vastaja oli kolme aastase tööstaažiga naissoost teenindusspetsialist (vt. lisa 5). Järgmisena saadi vastused meestöötajalt, kes on AS Elisa Eestis töötanud kaks ja pool aastat telemarketeerina (vt. lisa 6). Viimasena vastas küsimustele naistöötaja, kes on ettevõttes töötanud kolm ja pool aastat ning kelle praeguseks ametipositsiooniks on esmatasandi juht (vt. lisa 7).

Samuti viis bakalaureusetöö autor läbi struktureerimata intervjuu viie AS Elisa Eesti kliendiga. Intervjuu eesmärgiks oli uurida klientide positiivseid ning negatiivseid kogemusi lähtudes ettevõtte väärtustest. Intervjueeritavateks osutusid kaks meessoost ning kolm naissoost isikut. Kahe inimesega viidi intervjuu läbi telefoni teel ning kolmega toimus näost-näku vestlus.

Alljärgnevas tabelis 2 on välja toodud uuringus osalenud AS Elisa Eesti töötajate ning klientide sugu, vanus ning intervjuu läbiviimise alus.

Tabel 3. Intervjueeritavad soo, vanuse ning intervjuu läbiviimise alusel.

Töötaja/klient	Sugu	Vanus	Läbiviimise alus
Koolitusjuht	Naine	-	Näost näku
Spetsialist	Naine	-	Meili teel
Esmatasandi juht	Naine	-	Meili teel
Telemarketeer	Mees	-	Meili teel
Klient	Naine	23	Näost näku
Klient	Naine	35	Telefonivestlus
Klient	Naine	47	Näost näku
Klient	Mees	23	Näost näku
Klient	Mees	47	Telefonivestlus

Allikas: autori koostatud.

Tabelist on näha, et töö autor ei pidanud vajalikuks AS Elisa Eesti töötajate vanust, kuna leidis, et see informatsioon ei anna töö tulemustele midagi juurde. Samas valis töö autor valimisse erinevast soost ning vanusest AS Elisa Eesti kliente, et tagada kogemuste mitmekesisus.

Tulemuste analüüsimiseks kasutas töö autor AS Elisa Eesti töötajate ning klientide intervjuude ning küsimuste tulemusi. Alljärgnevas peatükis tuuakse välja saadud tulemuste analüüs ning autoripoolsed järeldused.

2.2 . AS-s Elisa Eesti läbiviidud uuringu tulemuste analüüs ja järeldused

AS Elisa Eesti töötajatelt saadud vastusest selgus, et ettevõtte liikmed on teadlikud, et väärtused pärinevad Soome emavõttest Elisa Oyj. Töötajate väärtuste loomisprotsessi kaasamise ulatuse määramisel ei ühti, aga kõikide vastanute arvamused. Esmatasandi juht leiab, et loomisprotsessis osalesid rohkem pigem väärtuste eesti keelde tõlkijad kui organisatsiooni liikmed. (Esmatasandi juht 2013) Samas väitis spetsialist, et Elisa töötajad said osaleda ning panustada väärtuste loomisele eElisa raames (Spetsialist 2013). Ettevõtte väärtuste määratlemise puhul on oluline, et need arendatakse välja koos organisatsiooniliikmetega. Kuna väärtused tulenevad soome keelest on tõlkijate abil võimalik tagada, et tõlkimise käigus ei muutuks väärtuste sisu ning mõte. Seetõttu leiab autor, et tõlkijate kasutamine tuleb suuremas plaanis ettevõttele kasuks. Vastuste vastuolu võib tuleneda ettevõtte osakondade kaasamise ulatuse erinevusest loomisprotsessi. Seega on tähtis kaasata kõiki osakondade liikmeid organisatsiooni tegevusprotsessidesse.

Elisa koolitusjuht Evelin Mürk tõi välja, et organisatsiooni väärtused on aja jooksul muudetud. Tegevuse eesmärgiks oli käia kaasas tänapäeval kiiresti muutuva ühiskonnaga ning muuta väärtusi kliendikeskseks. 2010 aastal täienesid olemasolevad väärtused ka eElisa ehk eksklusiiivne Elisa kaheksa põhimõttega. Nendest põhimõtetest lähtutakse nii enda äritegevuses, kui ka igapäevatoos. eElisa põhimõtted on rohkem päevakorral, kui Elisa neli organisatsiooni väärtust. (Mürk 2013) On näha, et

ettevõtte püüab enda tegevuses arvestada tulevikusuundi ning vajadusel enda väärtusi kooskõlas muutustega kohandada.

Organisatsiooni väärtused on töötajate seas erinevatel põhjustel olulisel kohal. Spetsialisti jaoks on organisatsiooni väärtused äärmiselt vajalikud, kuna aitavad paremini mõista ettevõtte nõudmisi ning eesmärke. Nende abil on võimalik ettevõtet kirjeldada ning need aitavad paremini aru saada, mida on töötajal ettevõttelt oodata. (Spetsialist 2013) Väärtused loovad liikmetele ühtse arusaama firmast ning näitavad ettevõttele kätte õige suuna soovitatavate tulemuste saavutamiseks (Esmatasandi juht, Telemarketeer 2013). Esmatasandi juht on väitnud, et väärtusi tuleb ettevõttes jälgida ning selleks eesmärgiks on: "Loomaks ühtseid väärtuseid ja arusaamasid ettevõttes läbivalt" (Esmatasandi juht 2013). Samuti aitavad väärtused pidada sidet organisatsiooni väiksemate osakondadega (Esmatasandi juht 2013).

Koolitusjuht lähtub organisatsiooni väärtustest enda spetsiifiliste tööülesannete täitmisel, milleks on töötajate värbamine, nende koolitamine, hindamine ning tunnustamine. Koolitusjuht tõi välja, et väärtused täidavad tähtsat rolli uute töötajate värbamisel. Kandidaadi intervjuerimisel arvestatakse inimese isiklike hoiakute ning organisatsioonis eksisteerivate väärtuste ühisosaga. Samuti arvestatakse väärtuste ning põhimõtete ka töötajate hindamisel. Atesteerimised toimuvad Elisa nii üksikisiku kui ka meeskonna tasandil. eElisa põhimõtete ning protsesside läbitöötamine andis lausa 5% atesteerimise kogutulemist. Lisaks on organisatsiooni väärtused suureks abiks uute tööprotsesside ning põhimõtete elluviimisel. (Mürk 2013) Siinkohal on näha, et väärtused täidavad AS-s Elisa Eesti mitmeid eesmärke. Peamiselt aitavad need töötajatel aru saada ettevõtte olemusest ning mõista, mida töötajatelt nende töös oodatakse. Samuti võib väita, et iga töötaja teadvustab väärtuste tähtsust enda jaoks erinevalt, mis tuleneb töötaja spetsiifilistest tööülesannetest.

Järgmise küsimuste grupiga uuriti suhtlemist ning väärtuste edastamist organisatsioonis. Esmalt uuris intervjueri kuivõrd on organisatsiooni väärtusi töötajale tutvustatud ning kuidas toimus nende tutvustamisprotsess. Evelin Mürk usub, et kõik töötajad tunnevad ning mõistavad organisatsiooni väärtuste sisu. Elisas toimuvad mitmed koolitused ning protsessid, mis tutvustavad täpsemalt eElisa põhimõtteid. Samuti viiakse pärast koolitusi läbi teadmiste kontroll, mille kaudu saadakse täpsemalt teada,

kas töötajad on ühtemoodi mõistnud väärtuste sisu. (Mürk 2013) Juhid on välja mõelnud mitmekülgseid tegevusi, kuidas organisatsiooni väärtusi enda töötajatele edastada. Sellisel juhul puudub oht, et väärtuste edastamine muutub rutiinseks ning üksluiseks tegevuseks.

Koolitusjuhi arvamust kinnitavad ka töötajate poolt antud vastused. Kõik küsitlavad töötajad väitsid, et nad on teadlikud organisatsiooni väärtustest ning nende sisust. Need on kõikide organisatsiooniliikmete jaoks arusaadavalt sõnastatud ning lihtsas keeles lahti seletatud. Samuti on töötajatele põgusalt tutvustatud väärtuste tagamaad ehk kuidas nende väärtusteni jõuti ning mille jaoks need vajalikud on. (Spetsialist, Telemarketeer, Esmatasandi juht 2013) See näitab, et Elisa on edukalt olemasolevatele töötajatele organisatsiooni väärtused edastanud.

Spetsialisti (2013) sõnul on väärtusi töötajatele tutvustatud põgusalt. Seda on tehtud erinevate infopäevade raames ning täpsemalt on neid esitatud ettevõttele osakonna siseselt. Ka esmatasandi juht leiab, et väärtusi on AS Elisa Eesti töötajatele hästi kommenteeritud. Ettevõttes on läbi viidud mitmeid loenguid ning teadmiskontrolle väärtuste teemal. Siiski väidab esmatasandi juht, et viimase aasta jooksul ei ole organisatsiooni väärtuste kommenteerimisele väga tähelepanu pööratud. Seetõttu usub ta, et uuemad töötajad ei pruugi neid põhimõtteid nõnda täpselt teada. (Esmatasandi juht 2013) On oluline, et väärtuste kommenteerimine ei jääks ettevõttes pooleli või unarusse. Kui ettevõtte ei edasta väärtusi uutele töötajatele, ei pruugi väärtused enda eesmärke enam täita.

Koosolekutel räägitakse väärtustest vaid juhul, kui on tekkinud töötajate või osakondade vahelisi eetilisi või moraalseid vastuolusid (Telemarketeer 2013). Esmatasandi juht usub aga, et kõige paremad väärtuste edasikandjad on organisatsiooni liikmed (Esmatasandi juht 2013). Nagu näha toimub AS-s Elisa Eesti väärtuste kommenteerimine organisatsiooni liikmetele läbi erinevate olukordade. Nõnda on võimalik suurendada töötajate teadlikkust ettevõtte põhiväärtustest.

Siiski soovib töö autor väärtustest rääkida organisatsioonisisestel koosviibimistel ning üritustel. Hetkel pööratakse neile koosolekutel tähelepanu ainult konfliktsete olukordade

tekkimisel. Seetõttu võib töötajatel tekkida alateadlikult komme väärtusi vaid negatiivsete olukordadega seostada.

Organisatsiooni väärtused ning eElisa põhimõtted on üleval bannerina Elisa sisevõrgus ehk intraneti avalehel, mida kõik töötajad kasutavad igapäevaselt. Samuti näidatakse neid firma siseTV-s. Nõnda on need töötajatele alati nähtaval kohal ning seetõttu täidavad need paremini oma eesmärgi. (Mürk, Spetsialist, Telemarketeer, Esmatasandi juht 2013) Väärtuste efektiivseks edastamiseks, peavad need olema kõikidele organisatsiooni liikmetele nähtaval kohal. Nagu näha kasutab Elisa seda põhimõtte enda töötajate puhul küllaltki aktiivselt.

Viimane küsimuste grupp uuris tegevuse ühitamist väärtustega. Kuna organisatsioonisisene pidev suhtlus aitab kaasa väärtuste kinnistumisele uuris töö autor kuivõrd tegutsetakse selle põhimõtte järgi AS Elisa Eestis. Organisatsiooni väärtustest on tulemuslikkus spetsialisti igapäeva tööle kõige rohkem kaasa aidanud (Spetsialist 2013). Tulemuslikkus eeldab eesmärkide ja nende saavutamiseks vajalike meetmete samastumist (Values 2013). Selle väärtuse toimimisest reaalses tegevuspraktikas toob spetsialist välja ka omapoolse kirjeldava näite: „Tulemuslikkus tähendab, et sind võetakse kuulda, sinu ideed on läbi arutatud ja mõned neist ka tööle hakanud“ (Spetsialist 2013). Saadud vastused näitavad, et töötajatel on võimalik ühendada organisatsiooni väärtused praktikaga. Juhid proovivad enda töötajaid ettepanekuid kuulda võtta ning parimal juhul ka ellu viia.

Telemarketeer (2013) hindab, aga enda tegevuses kõige kõrgemalt kliendikesksust. Äri ning kliendi vahelist konflikti tuleb lahendada kliendi vaatenurgast lähtudes ning kliendile proovitakse pakkuda parim võimalik lahendus. Samuti tuleb arvestada enda tegemistes keskkonnaga ehk käituda vastutustundlikult. Näiteks tuleks eelnevalt mõelda, milliste dokumentide printimine on vajalik ning milliste mitte.

Töötaja igapäevatööle on kõige rohkem kaasa aidanud põhimõte „Õpime vigadest“. See põhimõte aitab igapäevategevusi põhjalikult analüüsida. (Koolitus- ja esmatasandi juht 2013) Näitena tõi Mürk välja suuremad koolitusprojektid, kus toimub juhtide poolne analüüs enda töö parandamiseks ning arendamiseks. Seal tuuakse välja erinevad õpikohad. (Mürk 2013) Esmatasandi juht usub, et probleemide tekkimisel ei ole

otstarbekas otsida ühte süüdlast. Pigem tuleks keskenduda probleemi lahendamisele ning leida viise kuidas edaspidi sellistest olukordadest hoiduda. (Esmatasandi juht 2013) Lisaks töötajate koolitamisele korraldab AS Elisa Eesti enesearenduse kursuseid ka juhtidele. Nõnda on võimalik parandada nende oskust väärtusi oskuslikult juhtida.

Eelolevast on võimalik järeldada, et iga organisatsiooni liige annab ettevõtte põhiväärtustele omapoolse tähtsushinnangu. Töötaja võib põhiväärtuste tähtsusi eristada vastavalt sellele, millistest väärtustest ta enda töös kõige sagedamini lähtub. Kui töötaja tajub, et organisatsiooni väärtus aitab tööle oluliselt kaasa, siis suureneb ka selle väärtuse olulisus tema silmis. Siinkohal on võimalik leida seos teoreetilise osaga, kus väideti, et töötajad ei lähtu enda tegevuses alati kõikidest põhiväärtustest.

Igaaastaste töötajate rahulolu uuringu kaudu on töötajal võimalus enda sõna sekka öelda organisatsiooni juhtimise parandamiseks. Uuring koosneb erinevatest küsimustest, kus töötaja saab avaldada enda arvamust näiteks organisatsiooni paranduskohtade üle. Samuti on töötajal võimalus hinnata, kuiõrd kasutab ta enda töös ettevõtte poolt väljatöötatud põhimõtteid. Selleks peab töötaja hindama viie palli süsteemis AS Elisa Eesti organisatsiooni väärtuste rakendumist individuaalses, kui ka meeskonna töös. Tänu sellele uuringule on juhtidel võimalus teada saada, millised väärtused on halvasti kinnistunud ning millistele väärtustele tuleb rohkem tähelepanu pöörata. (Mürk 2013)

Kliendikesksus on ka organisatsiooni väärtus, millega AS Elisa Eesti kliendid kõige rohkem kokku puutuvad. Autori poolt läbi viidud intervjuudest selgus, et neli inimest viiest omab negatiivseid kogemusi ettevõttega. Kõigest üks klient võis öelda, et tal ei AS-le Elisa Eesti ühtegi etteheidet teha.

Kolm klienti neljast on tajunud, et ettevõtte ei ole pööranud kliendikesksusele piisavalt tähelepanu. Neljas klient puutus kokku olukorraga, kus tundis, et firma proovis olla liialt kliendikeskne, mis tõi endaga kaasa hoopis ebameeldiva kogemuse.

Esimene intervjuueritav puutus kokku olukorraga, kus ta tundis, et AS Elisa Eesti seadis enda ärilised vajadused ettepoole kliendi omadest. Selline käitumine läheb, aga vastuollu ettevõtte „kliendikeskse“ väärtusega. Inimene ei olnud teadlik firma poolt pakutavatest telefonipakettidest ning seetõttu pöördus parima lahenduse leidmiseks

Elisa erakliendi teeninduse poole. Teenindaja soovitusel sai välja valitud pakett, mis pidi olema kliendi jaoks kõige soodsam. Hiljem esitati inimesele arve paketi muutmise kohta, millest eelnevalt juttu ei olnud. See pani klienti põhjalikumalt uurima valitud paketti ning selgus, et see ei olnud kliendi jaoks sugugi mitte soodsaim variant.

Eespool toodust saab järeldada, et antud olukorras on organisatsiooni väärtused vastuolus ning need ei täienda üksteist. Enda tegevuses lähtub teenindaja „tulemuslikkusest“, aga tagaplaanile on jäetud „kliendikeskne“ väärtus. Selline tegevus avaldab negatiivset mõju organisatsiooni ühele huvigrupile ehk kliendile. Kuna teooriast selgus, et huvigruppide ning organisatsiooni heaolu on vastastikku seotud, kannatab selle tegevuse all ka ettevõtte heaolu, milleks antud hetkel on firma maine.

Teine klient puutus AS Elisa Eesti esinduses kokku ebameeldiva klienditeenindusega. Klient oli olukorras, kus tuli paluda spetsiifilist abi klienditeenindajalt. Teenindaja suutis küll probleemile lahenduse leida, aga sealjuures pidi klient pettuma abi pakkumise viisis. Klienditeenindaja suhtus olukorda üleolevalt, pannes klienti ebameeldivasse olukorda. Inimeses tekitati tunne nagu tema abipalve oleks naeruväärne ning selle lahendamine iseenesest mõistetav. Pärast sellist käitumist ei soovinud intervjuueeritav enam pikka aega AS Elisa Eesti esindusi külastada. Seetõttu tõdes intervjuueeritav, et see juhtum langetas tema silmis oluliselt AS Elisa Eesti mainet.

Järgmine olukord leidis taaskord aset AS Elisa Eesti esinduses. Seekord oli klienditeenindaja suhtumine meeldiv, aga kahjuks jäi puudu pädevusest. Teenindaja ei olnud teadlik, kuidas klienti aidata ning olukord lõppes klienti jaoks tähtsate dokumentide alalise kustutamisega. Selline juhtum näitas, et tegevus ei olnud tulemuslik ning sooritus kvaliteetne.

Viimane rahulolematu klient puutus, aga kokku liigse kliendikeskse tegevusega. Nimelt sai küsitletav AS Elisa Eesti klienditeenindajalt kõne, mis uuris kuivõrd on klient rahul enda teenusepakkujaga ning olemasoleva paketiga. Olles saanud positiivse vastuse, lõpetati kõne. Paari päeva pärast tabas inimest taaskord sama sisuga kõne. Ka seekord püüdis klient viisakaks jääda ning klienditeenindaja sai enda vastuse kätte. Eelmisest kõnest oli ligikaudu nädala aega möödas, kui klient sai taaskord sama kõne osaliseks.

Seekord ei suutnud intervjueeritav enam tundeid tagasi hoida ning manitses ettevõtet ebapädeva töö pärast.

Viimane olukord on hea näide sellest, kuidas liigne lähtumine organisatsiooni väärtustest ei too kummalegi osapoolle kasu. Seetõttu tuleb töötajal enda käitumine vastavalt ettevõtte väärtustest tasakaalustada.

Viies AS Elisa Eesti klient oli ettevõtte tööga rahul. Tema oli enda probleemile tänu pädevale klienditeenindajale koheselt abi leidnud. Intervjueeritav väitis, et tema jaoks oli teenindus kliendikeskne ning prioriteediks olid seatud kliendi vajadused. Seetõttu külastaks klient probleemide korral meeeldi Elisa teeninduspunkte.

Tulemustest selgub, et mitmed kliendid on tajunud, et firma töötajad ei ole käitunud kooskõlas organisatsiooni väärtustega. Esimene intervjueeritav pakkus välja, et selline käitumine võib tuleneda ettevõtte erinevate osakondade paljususest. Seetõttu on raske kommunikeerida kõikide osakondade liikmetele organisatsiooni põhiväärtusi. Seega peaks Elisa pöörama suuremat tähelepanu klienditeenindajatele, kes puutuvad kõige sagedamini kokku ettevõtte ühe peamise huvigrupiga – klientidega.

Juhi üheks tähtsaks ülesandeks on enda töötajate efektiivne juhtimine, mis viib omakorda ettevõtte eesmärkide täitmiseni. Kui organisatsiooni väärtused on kõikide töötajate jaoks aktsepteeritavad ja inimlikud, siis on Evelin Mürgi (2013) arvates ilmselge, et juht nõuab organisatsiooni väärtuste järgimist kõigilt töötajatelt. eElisa põhimõtted tulenevad organisatsiooni väärtustest ning need hõlmavad endas protsesse läbi mille saavad juhid kontrollida väärtuste järgimist töötajate poolt. Eraldi ei toimu siiski töötajate seas kontrolli mingi kindla väärtuse järgimise suhtes. Ka esmatasandi juht usub, et põhimõtted ja väärtused on ettevõtte jaoks kui hea tava, mida kõik liikmed peaksid jälgima (Esmatasandi juht 2013). Juhid annavad enda käitumisega suures osas eeskuju enda töötajatele. Kuigi juhtide tegevus on reguleeritud väärtustega, ei tegele keegi organisatsioonis otseselt juhtide käitumise kontrolliga. Seetõttu leiab töö autor, et töötajad peaksid juhtima tähelepanu ka sellele, kui nende juht ei käitu kooskõlas väärtustega. Järelikult peab ettevõttes toimuma vastastikune kontroll.

Üha rohkem tunneb teenindusspetsialist (Spetsialist 2013), et Elisa on muutumas üheks tervikuks. Järjest rohkem tegelevad töötajad organisatsiooni väärtuste jälgimisega. Enda igapäevane tegevus kooskõlastatakse väärtustega. Sellele aitab kaasa juhtide ning töötajate tähepanelikkus. Kellegi käitumisel vastupidiselt väärtustele juhitakse sellele tähelepanu ning palutakse töötajal väärtused üle vaadata.

Telemarketeer väidab, et probleemide tekkimisel on võimalik pöörduda ka vanemate töötajate poole. Kuna nemad on ettevõttes kauem töötanud, omavad nad rohkem kogemusi ning oskavad uuemaid töötajaid õigele teele suunata. Seetõttu saab väita, et pikema tööstaažiga töötajad lähtuvad enda tegemistest suures osas organisatsiooni väärtustest. Samas kui uute töötajate käitumist ettevõttes kujundavad arvamusiidrid. (Telemarketeer 2013) Siinkohal on tähtis veenduda, et kõik töötajad mõistaksid organisatsiooni väärtusi üheselt. Nõnda on võimalik hoiduda olukordadest, kus arvamusiidrid edastavad uutele töötajatele väärtusi, mis ei ühti ettevõtte põhiväärtustega.

Töö autorit huvitas, et kuivõrd aitavad AS Elisa Eesti organisatsiooni väärtused kaasa konkurentsieelse tekkimisele. Mürk arvab, et Elisa neli põhiväärtust ei paku erilist konkurentsieelist teiste info- ja kommunikatsiooniettevõtete ees. Ta usub, et kõik ettevõtted soovivad olla kliendikesksed ning tulemuslikud. Pigem leiab ta, et nende ettevõtte võib teistest eristuda eElisa näol. Koolitusjuht ei ole kuulnud, et mõni teine konkurent sellist mudelit enda töös kasutaks. Siiski tuleb mainida, et iga organisatsioon usub sisemiselt, et nendel on olemas vajalik konkurentsieelis. (Mürk 2013)

Olemasolevate väärtuste muutmist ei pea vastanutest keegi vajalikuks, kuna praegused väärtused on piisavalt uued ning alles enda eesmärges täitmas. Samuti on töötajad hetkeseisuga rahul ning tunnevad, et kõik toimib positiivselt. (Spetsialist, Esmatasandi juht, Telemarketeer 2013) Esmatasandi juht lisas veel, et tema osakonnas on väärtuste muutmiseks tähtsamaid probleeme, millega tuleks töötajatel tegeleda (Esmatasandi juht 2013).

Organisatsiooni väärtused peavad olema kõikidele organisatsiooniliikmetele üheselt mõistetavad ning arusaadavalt sõnastatud. Intervjuu käigus saadud tulemuste põhjal võib väita, et AS Elisa Eesti on enda jaoks väärtused läbi mõelnud ning edastanud need

edukalt enda töötajatele. Olemasolevad töötajad on teadlikud põhiväärtustest ning juhitud nendest enda igapäevatoos.

Samuti toimub ettevõttes väärtuspõhise juhtimise rakendamine. Ettevõtte on suutnud määratleda selgesõnaliselt enda missiooni ja väärtused ning kõik liikmed mõistavad neid ühtemoodi. Siiski leidub ettevõttes töötajaid, kes tundsid, et nende kaasamine väärtuste loomisprotsessi jäi siiski väheseks. Seetõttu oleks ettevõtte pidanud kõikidele töötajatele selgitama, miks ei ole võimalik kõiki liikmed antud protsessi kaasata.

Kuigi väärtused on igapäevaselt liikmetele nähtaval kohal, sest nad on välja toodud nii Elisa sisevõrgus kui ka siseTV-s, tuleb tõdeda, et antud ettevõttes leidub mõningaid kitsaskohti, mis võivad ettevõtte tõhusat toimimist takistada. Töötajatelt saadud vastustest selgus, et uutele töötajatele on väärtuste kommunikatsioon jäänud tagaplaanile. See võib ettevõttes kaasa tuua, aga töötajate vahelisi konflikte. Näiteks ei pruugi ühtida töötajate arvamused probleemide lahendamisel või otsuste vastuvõtmisel. Eelkõige võib selline situatsioon esile kerkida pika tööstaaziga töötaja ning uue töötaja vahel, kus ettevõttes kauem töötanud inimene võib otsustamisel tugineda organisatsiooni väärtustele, mis ei pruugi uuele töötajale, aga teada olla. Seetõttu soovib töö autor AS-l Elisa Eesti luua uutele töötajatele ettevõtte väärtusi ning põhimõtteid tutvustava sissejuhatava programmi.

Käesoleva töö kitsaskohaks võib kujuneda AS Elisa Eesti töötajate väike valimi maht ning autori poolt personaalselt valitud ettevõtte kliendid. Hetkel põhineb analüüs vaid koolitusjuhi arvamusel ning seetõttu ei pruugi ettevõtte teistes osakondades juhtimistegevus samamoodi toimida. Töötajate puhul on olukord mitmekesisem, kuna küsitletud on erinevate osakondade töötajaid. AS Elisa Eesti intervjueritavad kliendid on valitud töö autori tuttavate seast. Valiku tegemisel osutus tähtsaks kriteerium, et intervjueritav oleks firma klient ning omaks kogemust ettevõttega. Suurendades töötajate valimi mahtu on võimalik saada täpsem ülevaade põhiväärtuste avaldumisest ettevõtte tegevuspraktikas ning hinnata olukorda erinevates osakondades.

KOKKUVÕTE

Aina rohkem tegelevad organisatsioonid väärtuste uurimisega, et parandada ettevõtte üldist toimimist ning juhtimistegevust. Seetõttu kasutatakse kirjanduses organisatsiooni väärtuste käsitlemisel erinevaid liigitusi, mis iseloomustavad nende väärtuste eesmärke. Käesolevas bakalaureusetöös selgitab töö autor erinevate väärtuste olemust, et saada terviklik ülevaade ettevõtte toimimisest.

Peamised organisatsiooni väärtused, mis esinevad igas ettevõttes on põhiväärtused, ühised väärtused ning omaksvõetud väärtused. Nende terminite peamine erinevus tuleneb sellest, kuidas on organisatsiooni liikmeid nendest väärtustest teadlikud ning kui suures osas nad neid enda igapäevatoos arvesse võtavad. Põhiväärtused ning ka omaksvõetud väärtused on teada kõikidele organisatsiooni liikmetele ning seetõttu on vaja tagada, et töötajad neist ka igapäevaselt lähtuksid. Enda tegevuses arvestatakse eelkõige siiski ühiseid väärtusi. Autori leiab, et see on huvitav, kuna töötajate käitumine kooskõlas ühiste väärtustega toimub alateadlikult.

Samuti tutvustas autor enda töös väärtuspõhist juhtimist läbi erinevate protsesside, mis on tugevalt omavahel seotud. Ettevõttel ei ole võimalik liikuda enne järgmise protsessi juurde, kui eelnevast tegevusest saadud tulemus ei ole organisatsioonis põhjalikult kinnistunud. Seetõttu tuleb väärtustel põhineva juhtimisele läheneda terviklikult, kus iga läbiviidav protsess täiendab eelmist.

Isegi kui organisatsiooni väärtused on selgesõnaliselt väljendatud ning kõikidele liikmetele üheselt mõistetavad, ei taga see veel, et väärtused enda eesmärke täidaks. Seetõttu peab kogu protsessi läbivaks tegevuseks olema organisatsiooni liikmete kommunikatsioon. Kommunikatsiooni abil on võimalik kaasata töötajad, juhid ning välised huvigrupid väärtuste loomise protsessi.

Väärtuspõhise juhtimise abil on võimalik mõista, kuidas aitavad organisatsiooni väärtused kaasa ettevõtte tõhusale juhtimisele. Väärtustega pannakse paika töötaja tegevuspiirid, mis tähendab et nende abil on võimalik suunata töötajate käitumist organisatsioonis. Sealjuures on tähtis märkida, et need ei anna töötajatele ette kindlaid tegevusi olukorra lahendamiseks. Pigem on nende eesmärk näidata töötajale, kus suunas ta otsustamisel liikuma peaks.

Empiirilises osa läbiviimiseks viis autor esmalt läbi intervjuu AS Elisa Eesti koolitusjuhiga. Samuti paluti ettevõtte töötajatel vastata e-posti teel autori poolt koostatud küsimustikule. Küsimuste peamiseks eesmärgiks on uurida AS Elisa Eesti põhiväärtusi ning nende seost ettevõtte tegevuspraktikaga. Küsimused on seotud väärtuspõhise juhtimise etappidega, mida autor käsitles töö teoreetilises osas ning on jaotatud kolme erinevasse gruppi: missiooni ja väärtuste määratlemine, suhtlemine ja väärtuste edastamine ning tegevuse ühitamine väärtustega.

Saadud tulemustest selgus, et AS Elisa Eesti on ettevõttes rakendamas väärtuspõhist juhtimist. Firma on enda jaoks väärtused läbi mõelnud ning edastanud need edukalt olemasolevatele töötajatele. Siiski leidub ettevõtte tegevuses mõningaid kitsaskohti, mis võivad mõjutada ettevõtte edukat toimimist. Peamine probleem on seotud organisatsiooni põhiväärtuste kommunikeerimisega uutele töötajatele. Kommunikeerimine on ettevõttes jäänud tagaplaanile, mis võib kasvatada probleemide sagedust ettevõttes. Selliste probleemide vältimiseks on vajalik tagada tõhus suhtlus ettevõtte juhtide ning töötajate seas.

Edasistes uuringutes tuleks suurendada valimi mahtu, et saada täpsem ülevaade põhiväärtuste avaldumisest ettevõtte tegevuspraktikas. Samuti tuleks vaatluse alla võtta erinevate osakondade juhid ning töötajad ja analüüsida saadud tulemusi ettevõtte erinevate osakondade lõikes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alvesson, M.** Understanding organizational culture. London: SAGE, 2002, 214 p.
2. **Avedisian, J., Bennet, A.** Values as knowledge: a new frame of reference for a new generation of knowledge workers. — On the Horizon, 2010, Vol. 18, No. 3, pp 255 – 265.
3. **Anderson, L. D.** Organization Development: The Process of Leading Organizational Change. 2nd ed. California: SAGE, 2011, 392 p.
4. **Argandona, A.** Fostering values in organizations. — Research Paper, University of Navarra, Madrid, 2002, No. 483, pp 1-18.
5. **Autry, C. W., Wheeler, A. R.** Post-hire Human Resource Management Practices and Person-organization Fit: A Study of Blue-collar Employees. — Journal of Managerial Issues, 2005, Vol. 17, No. 1, pp. 58-75.
6. **Barrett, R.** Building a Vision-Guided, Values-Driven Organization. 2001, 17 p. [<http://www.valuescentre.com/>] 22.04.2013
7. **Begley, T. M., Boyd, D. P.** Articulating corporate values through human resources policies. Business Horizons, 2000, pp 8–12.
8. **Bell, F., W.** The Impact of Policies on Organizational Values and Culture. International Society for Military Ethics. 1991. [<http://isme.tamu.edu/JSCOPE99/Bell99.html>] 22.04.2013.
9. **Blanchard, K., O' Connor, M.** Väärtushoiakutel põhinev juhtimine. 2004, 134 lk.
10. **Boyne, G. A.** Public and Private Management: What's the Difference? Journal of Management Studies, 2002, Vol. 93, No. 1, pp. 97-122.
11. **Buchko, A.** The effect of leadership on values-based management. — Leadership & Organizational Development Journal. Vol. 28, No. 1, pp. 35-60
12. **Chatman, J. A.** Improving Interactional Organizational Research; A Model of Person-Organization Fit. — Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349.
13. **Chatman, J. A.** Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. — Administrative Science Quarterly, 1991, Vol. 36, No. 3, pp. 459-484.

14. **Chong, M.** The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines Experience. *Corporate Reputation Review*, 2007, Vol. 10, No. 3, pp. 201-212.
15. **Clarkson, M., B., E.** A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance . — *The Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
16. **Collins, J. C., Porras, J. I.** Building Your Company`s Vision. — *Harvard Business Review*, 1996, September- October, pp. 63-72-
17. **Daly, J. P., Ponder, R. W, Kabanoff, B.** The Effects of Initial Differences in Firms' Espoused Values on Their Postmerger Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2004, 40, pp. 323-343.
18. **Deepa, R., Karthikeyan, P.** Management by Values- The Road to success. — *Avadances in Management*, 2012, Vol. 5, No. 12, pp. 6-9.
19. **Diskiene, D., Gostautas, V.** Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction. – *Current Issues of Business & Law*, 2010, Vol. 5, No. 2, pp. 295-319.
20. **Dolan, L., S., Garcia, S., Richley, B.** *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century.* London: Palgrave Macmillan, 2006, 236 p.
21. **Gordon, G.** Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*. 1991, Vol. 16, No. 2, pp 396-415.
22. **Homburg, C., Fassnacht, M. and Günther, C.** The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2003, Vol. 10, No. 2, pp. 23-51
23. ICT. The Tech Terms Computer Dictionary.
[<http://www.techterms.com/definition/ict>]. 20.02.2013
24. **Edvardsson, B., Enquist, B., Hay, M.** Values-based service brands: narratives from IKEA. *Managing Service Quality*, 2006, Vol. 16, No. 3, pp. 230-246.
25. Elisa's operational model. Elisa Oyj. [<http://corporate.elisa.com/on-elisa/organisation/>] 08.04.2013
26. Esmatasandi juht (AS Elisa Eesti esmatasandi juht). Elektronposti kiri. Tallinn, 15. mai 2013.

27. **Jaakson, K.** Management by Values: analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2009, 225 lk.
28. **Janiunaite, B., Petraite, M.** The Relationship between Organizational Innovative Culture and Knowledge Sharing in Organization: the Case of Technological Innovation Implementation in a Telecommunication Organization. – Social Sciences., 2010, Vol. 69, No. 3, pp. 14-23.
29. **Järvensivu, T.** Values-driven Management in Strategic Networks: A case Study of the influence of organizational values on co-operation. 2007, 268 p.
[<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a287.pdf>] 23.03.2013
30. **Kabanoff, B., Daly, J.** Espoused Values of Organisations. — Australian Journal of Management, 2002, 27, pp. 89-104.
31. **Khandelwal, K. A., Monedra, N.** Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members? — Vikalpa, 2010, Vol. 35, No. 3, pp. 19-35.
32. **Lakshaman, C.** Organizational Knowledge Leadership: an Empirical Examination of Knowledge Management by Top Executive Leaders. — Leadership & Organization Development Studies, 2009, Vol. 30, No. 4, pp 338-364.
33. **Laroche, D., B., Corbett, R.** Management by values: a new way of doing business in Canadian sport- a discussion paper. 2008, 7 p.
p.[<http://www.sportlaw.ca/wp-content/uploads/2011/03/a-Risk-management-Management-by-Values.pdf>] 13.02.2013
34. **Lencioni, P., M.** Make Your Values Mean Something. — Harvard Business Review, 2002, pp. 113-117.
35. **MacCarthaigh, M.** Public Service Values. 2008, p. 99.
[<http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Public%20Service%20Values.pdf>].
36. Majandusaasta aruanne. Äripäeva infopank, 2012, 26 lk.
[http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/files/businessyearreports/47/73/01/Elisa%20Eesti_2011.pdf]. 15.04.2013
37. **Malbasic, I., Brcic, R.** Organizational Values in Managerial Communication.— Management, 2012, Vol. 17, No. 2, pp. 99-118.

38. **Miller, P., Yu, H., C.** Organisational values and generational values: a cross cultural study. — *Australasian Journal of Business and Social Enquiry*, 2003, Vol. 1, No. 3, pp. 138-153.
39. **Mowles, C.** Values in international development organisations: negotiating non-negotiables. — *Development in Practice*, 2008, Vol. 18, No. 1, pp. 5-16.
40. **Mürk, E.** (AS Elisa Eesit koolitusjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 11. aprill 2013.
41. **Nevile, A.** Values and the Legitimacy of Third Sector Service Delivery Organizations: Evidence from Australia. — *Voluntas*, 2022, Vol. 20, No. 1. pp. 71-89.
42. **Pedersen, J., S., Rendtorff, J., D.** Value-based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience. — *Cross Cultural Management*, 2004, Vol. 11, No. 2, pp. 71-94.
43. **Peyrefitte, J.** The Relationship Between Stakeholder Communication in Mission Statements and Shareholder Value. — *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 2012, Vol. 9, No. 3, pp. 28-40.
44. **Porter, M., Kramer, M. R.** The big idea: creating shared values. — *Harvard Business Review*, 2011, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62-77.
45. **Prilleltensky, I.** Value – Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders. — *Ethics & Behavior*, 2000, Vol. 10, No. 2, pp. 139-158.
46. **Roe, R. A., Ester, P.** Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. — *Applied Psychology*, 1999, Vol. 48, No. 1, pp. 1-21
47. **Rokeach, M.** *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973, 438 p.
48. **Rokeach, M.** *Understanding human values: individual and societal*. New York: The Free Press, 1979, 329 p.
49. **Schein, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*. 4rd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2009, 442 p.
50. **Speculand, R., Chaudhary, R.** Living organisational values: the bridges value inculcation model. — *Business Strategy Series*, Vol. 9, No. 6, pp. 324-329.
51. Spetsialist (AS Elisa Eesti teenindusspetsialist). Elektronposti kiri. Tallinn, 12. aprill 2013.

52. **Sullivan, W., Sullivan R., Buffton, B.** Aligning individual and organisational values to support change. – *Journal of Change Management*, 2002, Vol. 2, No. 3, pp 247-254.
53. **Sutarjo.** Ten Ways to Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. — *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Vol. 2, No. 21, pp. 226-233.
54. **Zhen, L.** Management by Values: A Case Study. – *International Business & Management*, 2012, Vol. 4, No. 2, pp. 75-91.
55. Telemarketeer (AS Elisa Eesti telemarketeer). Elektronposti kiri. Tallinn, 15. mai 2013.
56. Values. Elisa Oyj. [<http://corporate.elisa.com/on-elisa/values/>]. 08.04.2013
57. **Van der Wal, Z., de Graaf, G., Lasthuizen, K.** What's valued most? Similarities and Differences Between the Organizational Values of the Public and Private Sector. *Public Administration*, 2008, Vol. 86, No. 2. pp. 465-482.
58. **Van der Wal, Z., Huberts, L., Van den Heuvel, H., Kolthoff, E.** Central Values of Government and Business: Differences, Similarities and Conflicts. 2006, 52 p. [<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Fall%202007/Central%20Values%20of%20Government%20and%20Business.pdf>]. 14.11.2012
59. **Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H.** A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes. — *Journal of Vocational Behavior*, 2003, Vol. 63, pp. 473-489.
60. **Voon, H. B.** Linking a service-driven market orientation to service quality. 2006, Vol. 16, No. 6, pp. 595-619.
61. **Wiener, Y.** Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. — *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, No. 4, pp. 534-545.
62. Ärifilosoofia. AS Elisa Eesti [<https://www.elisa.ee/et/Firmast/Arifilosoofia>]. 08.04.2013

LISAD

Lisa 1. Elisa väärtuste kirjeldus

Kliendikesksus tähendab eelkõige kliendi vajadustega arvestamist ning kliendist lähtuvat ettevõtte arendustegevust. Vastutustundlik tegevus eeldab tegevuste eest vastutuse kandmist. Siinkohal tuleb tagada ettevõtte tegus toimimine, võttes sealjuures arvesse keskkonda. Elisa töötaja eesmärgiks on enda igapäevane arendamine ning tulemuste parandamine. See aitab kaasa uuenevale keskkonnale. Tulemuslik tegevus eeldab töötajatelt eelkõige eesmärkide täitmist ning soorituse kvaliteedi parandamist. (Values 2013)

Vastutustundlik tegevus eeldab tegevuse eest vastutuse kandmist. Tuleb pöörata tähelepanu suurele pildile. Töötaja peab tagama, et ükski töö ei jääks tegemata. Tuleb tagada tegevusketi tegus toimimine, andes endast vajadusel 110 %. Lubadusi tuleb täita kurtmata ning vajadusel tegutseda. Läbi tulutoova tegevuse tuleb veenduda, et Elisa töötajad, omanikud ja ühiskond on varustatud kasuga. Keskkonnaga tuleb arvestada ning valida keskkonna jaoks ohutuid tegevusi. (*Ibid*)

Elisa töötaja on uudishimulik õppija ning soovib parandada enda tulemust igapäevaselt. Samuti tegeleb töötaja innukalt enda arendamisega. Koos teiste Elisa töötajate ja partneritega luuakse veelgi paremaid lahendusi, mis vastavad klientide vajadustele. (*Ibid*)

Tulemuslik tegevus eeldab eesmärkidega ning nende saavutamiseks vajalike meetmetega samastumist. Läbi jätkusuutlike lahenduste on töötaja eesmärgiks täita või lausa ületada eesmäärke. Indikaatorite abil tuleb kontrollida tegelikke tulemusi. Tegelikke tulemusi tuleb võrrelda eesmärkidega ning varasemate sooritustega. Need on aluseks soorituse parandamisel, et muuta seda veelgi kvaliteetsemaks ning kasulikumaks. (*Ibid*)

Lisa 2. Intervjuu küsimused koolitusjuhile

1. Kuidas kujunesid välja Teie organisatsiooni väärtused?
2. Kas organisatsiooni väärtusi on aja jooksul muudetud?
3. Mis põhjustel toimusid muutused või miks ei ole väärtusi muudetud?
4. Kui olulised on Teie jaoks organisatsiooni väärtused ning millist funktsiooni täidavad väärtused ettevõtte jaoks?
5. Kuivõrd lähtute Te enda igapäevases töös organisatsiooni väärtustest? Tooge mõni konkreetne näide, kus olete tundnud, et väärtused on Teie tööle kaasa aidanud.
6. Kuidas olete püüdnud organisatsiooni väärtusi rakendada töötajate värbamisel, hindamisel, tunnustamisel?
7. Kuivõrd aitavad Teie arvates Teie organisatsiooni väärtused kaasa konkurentidest eristumisele?
8. Kas Teie arvates tunnevad ning mõistavad töötajad organisatsiooni väärtuste sisu? Millest Te seda järeldate?
9. Kuidas on püütud organisatsiooni väärtusi töötajatele tutvustada ning selgitada?
10. Kuidas Te tagate töötajate tegutsemise lähtuvalt organisatsiooni väärtustest? (Kuivõrd Te jälgite, et töötajate käitumine oleks kooskõlas organisatsiooni väärtustega?)

Lisa 3. Intervjuu küsimused töötajale

Teie ametikoht:

Teie tööstaaž:

Missiooni ja väärtuste määramine:

1. Kuivõrd teadlikud olete Te organisatsiooni väärtustest ning nende sisust?
2. Kuidas on tekkinud praegused organisatsiooni väärtused? (Kuna loodi, kes osalesid loomisprotsessis?)
3. Mille jaoks on Teie arvates organisatsiooni väärtused vajalikud?
4. Kui arusaadavalt on Teie arvates sõnastatud organisatsiooni väärtused?

Suhtlemine ja väärtuste edastamine:

1. Kuivõrd on organisatsiooni väärtusi Teile tutvustatud ning kuidas toimus nende tutvustamisprotsess?
2. Kas ja kuidas on muudetud Teie ettevõttes organisatsiooni väärtused igapäevaselt „nähtavaks“? (Kas väärtustest räägitakse koosolekul? Kas need on välja toodud näiteks *stendil*?)

Tegevuse ühitamine väärtustega:

1. Kuivõrd lähtute Te enda igapäevases töös organisatsiooni väärtustest? Tooge mõni konkreetne näide, kus olete tundnud, et organisatsiooni väärtused on Teie tööle kaasa aidanud.
2. Kuivõrd jälgitakse, et töötajate käitumine oleks kooskõlas organisatsiooni väärtustega?
(Kas pannakse tähele, kui keegi käitub vastupidiselt väärtustele?)
3. Kuivõrd näete Te vajadust olemasolevaid organisatsiooni väärtusi muuta või täiendada?

Lisa 4. Intervjuu AS Elisa Eesti koolitusjuht Evelin Mürk

1. Kuidas kujunesid välja Teie organisatsiooni väärtused?

Elisa Eesti väärtused tulenevad emaettevõttest Soomest. Need on korporatsiooniülesed.

2. Kas organisatsiooni väärtusi on aja jooksul muudetud?

Jah, on küll.

3. Mis põhjustel toimusid muutused või miks ei ole väärtusi muudetud?

Väärtused on muutunud kliendikesksemaks. 2010 täienesid väärtused ka eElisa põhimõtetega – ehk et 4 väärtusele lisaks on meil 8 põhimõtet, millest oma äritegevuses ja igapäevatöös lähtume.

4. Kui olulised on Teie jaoks organisatsiooni väärtused ning millist funktsiooni täidavad väärtused ettevõtte jaoks?

Lisa 4. järg

Organisatsiooni väärtused on olulisel kohal uute töötajate värbamisel ja ka uute tööprotsesside või põhimõtete väljakujundamisel.

5. Kuivõrd lähtute Te enda igapäevases töös organisatsiooni väärtustest? Tooge mõni konkreetne näide, kus olete tundnud, et väärtused on Teie tööle kaasa aidanud.

Rääkides eElisa põhimõtetest, siis üks konkreetne põhimõte on „Õpime vigadest“ ning seda lauset/mõtet kasutame me päris julgelt oma tegevuste analüüsimises. Näiteks suurema koolitusprojekti puhul oleme juhtidega naalüüsinud, millised on õpikohad.

6. Kuidas olete püüdnud organisatsiooni väärtusi rakendada töötajate värbamisel, hindamisel, tunnustamisel?

Värbamisel arvestatakse kindlasti inimeste hoiakute ning väärtuste ühisosaga. Hindamisel – meil toimuvad üle-Elisa aasta atesteerimised ning lisaks meeskonna tasandil pidevad hindamised ning eElisa põhimõtete ja selle raames välja töötatud protsesside läbikäimine andis 5% atesteerimise kogutulemist. Nii et lisaks kvalitatiivsele poolele – lähtume väärtustest ja põhimõtetest.

7. Kuivõrd aitavad Teie arvates Teie organisatsiooni väärtused kaasa konkurentidest eristumisele?

Usun, et meie organisatsiooni väärtused ei taga üldiselt konkurentsieelist. Kõik ettevõtted soovivad olla kliendikesksed ning sealhulgas tulemuslikud. Siiski pole kuulnud, et keegi pakuks eElisa põhimõtete laadset meetodit. Arvan, et selles leidub pigem meie erilisus teiste ees. Eks kõik ettevõtted usuvad sisemiselt, et just neil on vajalik konkurentsieelis olemas.

8. Kas Teie arvates tunnevad ning mõistavad töötajad organisatsiooni väärtuste sisu? Millest Te seda järeldate?

eElisa põhimõtete kohta on meil tõepoolest olemas koolitused, protsesside läbikäimine ning isegi test, millega saada tagasisidet, kas sõnum on kohale jõudnud.

Lisa 4. järg

9. Kuidas on püütud organisatsiooni väärtusi töötajatele tutvustada ning selgitada?

Läbi erinevate tegevuste, koolituste. eElisa põhimõtted on meil intranetis avalehel üks peamiseks bannereid, et nad oleks inimestel pidevalt silmas ja meeles. eElisa osa on protsessid, mis omakorda tulenevad väärtustest ja põhimõtetest. Läbi protsesside täitmise saame kindlustada ka väärtustest kinni hoidmise ja nende järgimise. Töötajate käitumise eest vastutab töötaja ise ning ta juht. On ilmselge, et kui organisatsiooni väärtused ja põhimõtted on inimlikud ja kliendikesksed, siis juht eeldab ja nõuab seda ka oma inimestelt. Kuid mingit eraldi seiret või kontrolli kas ja kui palju mingit väärtust järgitakse ei ole. Samas teise nurga alt on töötajate rahulolu uuringus üks küsimuste blokk, kus iga töötaja saab hinnata, kui palju tema arvates mingi põhimõtte tema töös rakendu/väljendub ning kus on organisatsioonil parenduskohad.

Lisa 5. Intervjuu AS Elisa Eesti teenindusspetsialistiga

Teie ametikoht: teenindusspetsialist

Teie tööstaaž: 3 aastat

Missiooni ja väärtuste määratlemine:

1. Kuivõrd teadlikud olete Te organisatsiooni väärtustest ning nende sisust?

Olen vägagi teadlik väärtustest kui ka sisust!

2. Kuidas on tekkinud praegused organisatsiooni väärtused? (Kuna loodi, kes osalesid loomisprotsessis?)

Alguse on saanud kõik Soome Elisast ja üle toodud meile eElisa raames, kus kõik Elisa töötajad ise osalesid ja andsid oma panuse.

3. Mille jaoks on Teie arvates organisatsiooni väärtused vajalikud?

Kui on teada organisatsiooni väärtused on hea ja lihtsam aru saada mida ettevõtte Sinult ootab ja mida mina saan ettevõttelt oodata.

4. Kui arusaadavalt on Teie arvates sõnastatud organisatsiooni väärtused?

Väga arusaadavalt on kõik lahti seletatud.

Lisa 5. järg

Suhtlemine ja väärtuste edastamine:

1. Kuivõrd on organisatsiooni väärtusi Teile tutvustatud ning kuidas toimus nende tutvustamisprotsess?

Tutvustamine on toimunud läbi infopäevade ettevõttes ja ka osakonna siseselt.

2. Kas ja kuidas on muudetud Teie ettevõttes organisatsiooni väärtused igapäevaselt „nähtavaks“? (Kas väärtustest räägitakse koosolekutel? Kas need on välja toodud näiteks stendil?)

Väärtused on välja toodud ettevõtte siselehel kui sisetelevisioonis.

Tegevuse ühitamine väärtustega:

1. Kuivõrd lähtute Te enda igapäevases töös organisatsiooni väärtustest? Tooge mõni konkreetne näide, kus olete tundnud, et organisatsiooni väärtused on Teie tööle kaasa aidanud.

Tulemuslikkus, sind võetakse kuulda sinu ideed on läbi arutaud ja mõned neist ka tööle hakanud.

2. Kuivõrd jälgitakse, et töötajate käitumine oleks kooskõlas organisatsiooni väärtustega? (Kas pannakse tähele, kui keegi käitub vastupidiselt väärtustele?)

Me oleme üks Elisa ja seda jälgitakse ja täidetakse üha rohkem.

Pnnakse tähele ja juhitakse koheselt ka tähelepanu ühistele väärtusele.

3. Kuivõrd näete Te vajadust olemasolevaid organisatsiooni väärtusi muuta või täiendada?

Olemasolevad väärtused on uued ja ei vaja hetkel muutmist.

Lisa 6. Intervjuu AS Elisa Eesit telemarketeeriga

1. Kuivõrd teadlikud olete Te organisatsiooni väärtustest ning nende sisust?

Täiel määral.

2. Kuidas on tekkinud praegused organisatsiooni väärtused? (Kuna loodi, kes osalesid loomisprotsessis?)

Need on sihiks olnud aastaid. Viimati täiendati vist viimase strateegia muutmise käigus, mis oli... ei mäleta, 2010? Ei osalenud protsessis, kuna ei olnud siis veel töötaja.

3. Mille jaoks on Teie arvates organisatsiooni väärtused vajalikud?

Ühtse mõistmise ja suuna andmiseks.

4. Kui arusaadavalt on Teie arvates sõnastatud organisatsiooni väärtused?

Piisavalt arusaadavalt.

Suhtlemine ja väärtuste edastamine:

1. Kuivõrd on organisatsiooni väärtusi Teile tutvustatud ning kuidas toimus nende tutvustamisprotsess?

Kui õigesti mäletan, siis räägiti nendest tööle asumisel, koolitusel. Puutun nendega kokku ka igapäevatoos, sest uutele töötajatele tuleb ühiselt kokkulepitut meelde tuletada.

2. Kas ja kuidas on muudetud Teie ettevõttes organisatsiooni väärtused igapäevaselt „nähtavaks“? (Kas väärtustest räägitakse koosolekutel? Kas need on välja toodud näiteks *stendil*?)

Jah, neist räägitakse, kui tekib eetilisi/moraalseid vastuolusid või kui on mitmete osakondade vahelisi probleemilahendusi. Väärtused on toodud siseveebis, mida kõik kasutavad igapäevaselt.

Lisa 6. järg

Tegevuse ühitamine väärtustega:

1. Kuivõrd lähtute Te enda igapäevases töös organisatsiooni väärtustest? Tooge mõni konkreetne näide, kus olete tundnud, et organisatsiooni väärtused on Teie tööle kaasa aidanud.

Lähtun 100%. Kõige hingelähedasem on „kliendikeskus“. Tihti, kui on konflikt äri ja kliendi vahel, siis proovin leida kliendile parimat lahendust. „Vastutustundlik“ – printin ainult lepinguid, muud panna mitte.

2. Kuivõrd jälgitakse, et töötajate käitumine oleks kooskõlas organisatsiooni väärtustega? (Kas pannakse tähele, kui keegi käitub vastupidiselt väärtustele?)

Probleemi tõustes on alati olemas keegi vanem töötaja, kes on pikalt Elisas ja selles keskkonnas olnud ja kes oskab öelda, kuidas on õige. Üldiselt lähtuvad need veteranid organisatsiooni väärtustest ja värskeamad töötajad arvamusiidritest.

3. Kuivõrd näete Te vajadust olemasolevaid organisatsiooni väärtusi muuta või täiendada?

Ei näe erilist vajadust. Praegune toimib.

Lisa 7. Intervjuu AS Elisa Eesti esmatasandi juhiga

Teie tööstaaž: 3,5 aastat

Teie ametikoht: esmatasandi juht

Missiooni ja väärtuste määratlemine:

1. Kuivõrd teadlikud olete Te organisatsiooni väärtustest ning nende sisust?

Tean täpselt. Mulle on neid väga hästi kommenteeritud nii videopildi, testide kui ka loengute (infopäevad) kaudu.

Lisa 7. järg

2. Kuidas on tekkinud praegused organisatsiooni väärtused? (Kuna loodi, kes osalesid loomisprotsessis?)

Konkreetsed sõnastused ja põhimõtted loodi ca 2011 aastal. Loomisprotsess tuli emaettevõttest, välismaalt. Loomisprotsessis osalesid pigem tõlkijad...)

3. Mille jaoks on Teie arvates organisatsiooni väärtused vajalikud?

Loomaks ühtseid väärtuseid ja arusaamasid ettevõttes läbivalt. Konsern on suur ning väiksamate lülideni on vastasel korral raske jõuda. Nt „õpime vigadest“ on põhimõte, mida on kuulda igal teisel koosolekul .

4. Kui arusaadavalt on Teie arvates sõnastatud organisatsiooni väärtused?

Väga hästi. Selgelt on sõnastatud põhimõte ja sinna juurde räägitud ka tagamaad. (pean tunnistama, et ca 1 a. Tööl olnud töötajad ei pruugi põhimõtteid niivõrd täpselt tunda... Seda ei ole viimasel ajal just liiga hästi kommuniqueeritud)

Suhtlemine ja väärtuste edastamine:

1. Kuivõrd on organisatsiooni väärtusi Teile tutvustatud ning kuidas toimus nende tutvustamisprotsess?

Väärtused on tutvustatud ettevõtte konserni juhi poolt. Otsustusprotsess lähtus nii majanduslikust kui ka ettevõtte seisust.

2. Kas ja kuidas on muudetud Teie ettevõttes organisatsiooni väärtused igapäevaselt „nähtavaks“? (Kas väärtustest räägitakse koosolekutel? Kas need on välja toodud näiteks stendil?)

Olemas on siseveebis, siseTV-s n ka näidatud, infopäevadel. Töötajad ise on kõige paremad info kandjad, muidugi!

Lisa 7. järg

Tegevuse ühitamine väärtustega:

1. Kuivõrd lähtute Te enda igapäevases töös organisatsiooni väärtustest? Tooge mõni konkreetne näide, kus olete tundnud, et organisatsiooni väärtused on Teie tööle kaasa aidanud.

Õpime vigadest- ei ole vaja tuua ette „süüdlast“. Analüüsimisel ei süüdistata vaid otsime võimalust kuidas järgmisel korral olukorda vältida. Kõigepealt it ja seejärel kõik muu! Arendame IT-d ja siis läheme edasi võimalike otseteede juurde.

2. Kuivõrd jälgitakse, et töötajate käitumine oleks kooskõlas organisatsiooni väärtustega? (Kas pannakse tähele, kui keegi käitub vastupidiselt väärtustele?)

Näitame eeskujul- töötajad jälgivad. Põhimõtted on välja toodud ning see on, nagu hea tava mida jälgida. „aus viis“ liiklemiseks.

3. Kuivõrd näete Te vajadust olemasolevaid organisatsiooni väärtusi muuta või täiendada?

Hetkel vajadust ei näe. On ka olulisemaid asju, millega tegeleda. Vähemalt minu osakonnal.

SUMMARY

ORGANIZATIONAL VALUES AND THEIR EXPRESSION ON THE EXAMPLE OF AS ELISA EESTI

Brone Ollino

The organizational values have become an integral part of organizations, which receives more and more attention in the empirical studies and also in business practice. The values comprise of objectives and assets/resources of the organization members, which lay the foundations for everyday work. These values start to fulfil their purpose only when they are accepted by all of the members of an enterprise. Actions that help values to be more fixiated in employees everyday life, must be promoted by an enterprise.

In the paper at hand the values of organization are addressed, which are directly related to effective performance of an enterprise and the shaping of reputation. Values of organization and their handling is a burning topic in today's rapidly growing world. Reason being is that businesses must adapt with the changes that occur in the surroundings. Taking into account of these values is important since organizational values have an affect on the recruiting process of employees, schooling, evaluation and recognition.

To conduct the research on organizational values and their expressions the author based the research on information and communications sector. The sector at hand is in constant change and deals with developing new technologies. For that reason a company that deals with telecommunications has to have a foresight and to be able to create organizational values that contribute to a successful performance of an enterprise in the long run.

The aim of this paper is to clarify how the principal values of AS Elisa Eesti are expressed in the companies practice. To reach the goal of this paper the author brings forward the following research tasks:

- clarify the essence of organizational values;
- to observe how organizational values are varying in different branches of bussiness;
- to give an overview of value management;
- to conduct a study on AS Elisa Eesti;
- to study the main values of AS Elisa Eesti and their connection with bussiness practice.

Author introduced value-based management through different, strongly related processes. For a certain company or enterprise, it is not possible to move to the next process until the previous result is not completely established in the organization. Therefor it is necessary for value-based management to be dealt as a unity, where every process complement the previous one.

Even though if the organizational values are explicitly stated and unambiguous to every member of the company, it does not necessarily mean that the values will fulfil the goals. The communication between organization members should be the main concern. Through communication there is possibility to involve employees, managers and external stakeholders to value-creating process.

Value-based management is important aspect understanding how organization values help to achieve the effective management of the company. Values set the operating limits for the employee, which is helpful to guide employees behaviour in organization. Thereby it is important to note, that these operating limits do not give employees any certain actions to solve situations. Rather, their intention in the decision making process is to give guidelines what the employee should do.

In the empirical part, author conducted interviews with training manager, employees and clients of AS Elisa Estonia. The main purpose was to analyse the main values of AS Elisa Estonia and their connection with companys' practice. The questions asked during interviews were connected to stages of value-based management, that author discussed

in the theoretical part and they are divided into three groups: specification of mission and values, communication and transmission of the values, and combining the values with actions.

The obtained results revealed, that the company is engaged in the implementation of value-based management. Company is managed to define its mission and values. But there are still employees, who are not satisfied with their dimension of involvement in the creation process of values. The company should have given an explanation to employees why it is impossible to involve all the members to the process. Even though the values are visible to all the members and available on a daily basis, the responses of employees showed that explaining the values to new members has been left neglected. Therefore, the author recommends that AS Elisa Estonia should create introducing program, which would present the values and principles of the company, for new employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Brone Ollino
isikukood: 49105254215

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Organisatsiooni väärtused ja nende avaldumine AS Elisa Eesti näitel“

mille juhendaja on Anne Reino

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus/Tallinnas/Narvas/Pärnus/Viljandis, 28.05.2013 (*kuupäev*)

(*allkiri*)