

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Grete Marie Sepp

**ETTEVÖTTE PÕHIVÄÄRTUSTE JA TÖÖTAJATE
KAASAHAARATUSE VAHELINE SEOS KAUBAMAJA AS
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Raul Vatsar, *MA*

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. ETTEVÕTTE STRATEEGIA.....	4
1.1. Ettevõtte strateegia kujundamine.....	4
1.2. Ettevõtte põhiväärtused	6
1.3. Töötajate kaasahaaratus.....	8
2. PÕHIVÄÄRTUSTEST LÄHTUMISE JA TÖÖTAJATE KAASAHAARATUSE SEOS KAUBAMAJA AS TÖÖTAJATE NÄITEL.....	16
2.1. Kaubamaja AS tutvustus	16
2.2. Uuringu meetodika ja valim	17
2.2. Põhiväärtuste jälgimist käsitleva uuringu tulemused ja analüüs	22
2.3. Töötajate kaasahaaratus taset käsitleva uuringu tulemused ja analüüs.....	27
2.4. Järeldused ja ettepanekud	32
KOKKUVÕTE	37
VIIDATUD ALLIKAD.....	39
LISAD	41
Lisa 1. Uuringu küsimustik vastajatele	41
Lisa 2. Uuringu küsimustik analüüsimiseks.....	43
Lisa 3. Väidete keskmised hinnangud	44
SUMMARY	45

SISSEJUHATUS

Elu üheks lahutamatuks osaks on erinevate valikutega silmitsi seismine ning otsuste langetamine ühe või teise valiku kasuks, milles mängivad suurt rolli meile omased käitumisviisid ja aastatega süvenenud väärtushoiakud. Organisatsioonide elukäik ei erine selle poolest suuresti inimeste omaga. Igas ettevõttes tuleb samamoodi igapäevaselt tegeleda erinevate valikutega ning otsuste vastu võtmistega. Selleks, et organisatsiooni nii igapäevased kui ka strateegilised tegevused toimiksid edukalt ning suurtemate takistusteta, on ettevõtte oluliseks ülesandeks välja töötada strateegia, et kogu kollektiivil oleks selge arusaam kuhu, kuidas ja miks liigutakse. Ettevõtete elukäigud on sellegi poolest käämulised ning probleemidega tuleb tegeleda igapäevaselt. Organisatsiooni aluseks olevad põhiväärtused võivad olla suureks toeks töötajate vaheliste lahkkelide lahendamisel ning oluliseks suunanäitajaks valikute tegemisel.

Ühised tõekspidamised toovad kokku ühtekuuluvad inimesed, kes väärtustavad ettevõtte olemust ning kes seeläbi teevad oma tööd suurema kire ja hoolega. Just sellised inimesed on organisatsioonides kõige hinnatumad töötajad, sest neil on pühendumus oma töö ja töökoha vastu ning suur tahtejõud pingutada oma ettevõtte arengu nimel. Organisatsioonide juhid ei pea kulutama selliste töötajate tootlikkuse tagamiseks lisa-aega, sest nende kõrge kaasahaaratuse taseme põhjal võib olla kindel, et nad annavad tööl olles maksimaalse panuse. Kaasahaaratud töötajad on edukate ettevõtete vundamendiks, sest nemad on need, kes genereerivad innovatiivseid ideid, on piisavalt julged nende elluviimiseks ning loovad uusi kliendisuhteid.

Antud lõputöö eesmärgiks on analüüsida võimalikku seost põhiväärtustest lähtumise ja töötajate kaasahaaratuse taseme vahel. Küsitluse vastustest ja analüüsist tulenevalt on autori eesmärgiks veel välja töötada soovitud põhiväärtuste edukamaks jälgimiseks ja töötajate kaasahaaratuse taseme tõstmiseks.

Autor valis uuringu andmekogumiseks ankeetküsitluse meetodi. Küsitlus viidi läbi Kaubamaja AS töötajate seas 14. - 28. märtsil 2016. Uuringu küsitlus teostati nii elektroonilises keskkonnas kui ka paber kandjal ankeetide jagamise näol.

1. ETTEVÖTTE STRATEEGIA

1.1. Ettevõtte strateegia kujundamine

Strateegilise mõtlemise juured pärinevad väga varajasest ajaloost. Militaarset strateegiat kasutati juba enne meie ajaarvamist, kui professionaalsed armeed pidasid omavahel sõdu ning seeläbi arendasid oma militaarseid strateegiaid. Strateegia mõistet kasutati algselt eelkõige sõjapidamiskunsti tähenduses ja pärineb see Vana-Kreekast.

Organisatsiooni strateegia ulatuslik areng jääb 1960-1980ndatesse. Selles ajavahemikus avaldati mitmeid pöördelise tähtsusega raamatuid strateegia kujundamise ajaloos. Üheks esimeseks klassikuks peetakse Alfred Chandleri 1962. aastal ilmunud raamatut "Strategy and Structure", milles on jõutud järeldusele, et ettevõtete struktuur on määratud nende poolt valitud strateegiaga. 1965. aastal tuli Igor Ansoff välja raamatuga "Corporate Strategy", milles on esitatud integreeritud strateegilise planeerimise konseptsioon ja sellele vastavad analüütilised meetodid. 1980ndatel kerkis esile Jaapani autor Kenichi Ohmae kelle teos "The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business" on siiani üks parimaid selgitusi sellest, kuidas globaalse võimupositsiooni poole püüdlemise korral on strateegia kõige efektiivsem siis, kui see hõlmab analüüsi, intuitsiooni ja tahtejõudu. (Leimann, Skärvad, Teder 2003, lk 35; Koch 2006, lk 7).

Tänapäeval on organisatsioonid, nende strateegiad, struktuurid ning juhtimine muutunud järjest keerukamaks. Üheks selle põhjuseks on ümbritseva keskkonna pidev tormiline muutlikkus ning paljutooteliste globaalsete organisatsioonide kaldumus muutuda tavapäraseks. Üha võimatum on seada ühemõõtmelisi reegleid, mille järgi oleks võimalik ettevõtet edukalt juhtida ja suunata. Ettevõtted peavad endale teadvustama kes nad on, kuhu liiguvad ning kuidas muutustega toime tulla. Juhid peavad seejuures teadma, milline on nende roll ettevõttes tervikuna ning kuidas aidata kaasa strateegilistele arengutele ja muutustele. (Thompson, Martin 2010 lk 1) Seetõttu on oluline välja töötada arenguplaan ehk strateegia, milles on selgelt määratletud ettevõtte hetkene positsioon ning tulevikuväljavaated.

Strateegia kujutab endast pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogumit, mis on ettevõtte arengu juhtimise aluseks. Strateegiad kehtivad kogu organisatsioonile ning kõikidele selle harudele. Strateegiate loomiseks ja muutmiseks on mitmeid viise. Kõigil neil on aga ühine joon: kõigil strateegiatel on elutsükl, mille tõttu vajavad need kõik aja möödudes kas osalist või täielikku uuendamist. (Leimann, Skärvad, Teder 2003, lk 12; Thompson, Martin 2010, lk 1)

Selleks, et strateegia oleks kasulik teenäitaja otsuste tegemisel, peab see sisaldama elemente, mis defineerivad selgelt ettevõtte eesmärgid ning nende saavutamiseks vajaliku suuna. Kuigi eduka strateegia välja töötamiseks on mitmeid viise, peaks iga sidus strateegia sisaldama nelja olulist komponenti. Esimeseks oluliseks elemendiks on selgesti sõnastatud pikaajalised eesmärgid. Veel peab strateegias olema defineeritud ettevõtte tegevusulatus - millised on pakutavad tooted, millistele turgudele sisenetakse ning milline on tegevusvaldkond. Kolmandana peab olema selgelt määratletud, millist konkurentsieelist tahetakse strateegia läbi saavutada ning säilitada. Neljandaks elemendiks on esmatähtis loogika, mis selgitab, millest tulenevalt peaks ettevõtte sisemine kontekst aitama saavutada konkurentsieelise välja valitud keskkonnas. (Saloner, Shepard, Podolny 2001, lk 19-20)

Just neljandat elementi ehk loogikat võib pidada kõige olulisemaks strateegia osaks. "Miks" peaks üks või teine ettevõtte oma tooteulatuse ja konkurentsieelisega mingis majandusharus edukas olema. (Saloner, Shepard, Podolny 2001, lk 22). Selles mängib suurt rolli organisatsiooni olemus ja sisemine keskkond ehk sealne visioon, missioon ning kollektiivile omased käitumismaneerid ja väärtused.

Organisatsioonide ja üksikisikute tohtu mitmekesisus tingib lugematu arvu seoseid ja sõltuvusi, nii et paratamatult kerkib küsimus: kuidas on ülepea võimalik, et tekiks mingisugune ühiselt või omaette tegutsev ning tulemusi andev inimkooslus? Kooslus, millest ka ilukirjandus läbi aegade on üldiselt ja üksikasjades suutnud lahata vaid murdosa. (Üksvärv 2010, lk 299) Iga ettevõtte kultuur toetub rahvuslikule ja kohalikule kultuurile, mis on muudetud ettevõttele omasemaks tuginedes sealsete töötajate isiklikele väärtustele ja nende kogemustele ning lugudele. Organisatsiooni olemuse aluseks olevad põhiväärtused on tihti mahavaikitud, kuid selgelt kõlavate ning laialt levivatena võivad nad tugevdada sidusa ettevõtte eetost ja identiteeti. Need mõjutavad oluliselt kogu strateegilist juhtimist. Sidusa identiteedi välja arendamine võib olla ettevõttele strateegiliselt tulutoov. See on toeks missioonile ja visioonile ning kergendab strateegia elluviimist. (Pitt, Koufopoulos 2012, lk 111-112) Iga ettevõtte strateegias on rohkemal

või vähesemal määral käsitletud tootlikkusega seotud eesmärke ning nende täitmiseks vajalikke ressursse ja seisukohti. Ettevõtte suurim ressurss ehk töötajad mängivad olulist rolli nende eesmärkide saavutamisel. Soovitud tulemusteni jõudmisele aitab kaasa see, kui töötajad asuvad nende omadustele vastavalt sobivas keskkonnas ning teevad seeläbi oma tööd suure entusiasmi ja kirega. Seetõttu on oluline, et organisatsioonid pööraksid tähelepanu enda ja oma töötajate väärtushoiakute kokkulangemisele, mis tagab suurema tõenäosusega ka kaasahaaratud töötajate omamise.

Kindlasti võib leida palju edukaid ettevõtteid, mis seejuures pole kunagi näinud vaeva oma põhiväärtuste, missiooni ja visiooni sõnastamisega ning kindlasti on ettevõtteid, mis seda on küll teinud, kuid mille tegevust ei ole see kuidagi positiivselt mõjutanud. Tihti võib see tekitada kahtlust, kas ilusate lausete paberile panemine annab mingit reaalselt tulu või jääb vaid sõnakõlksuks. Siiski võib märgata tendentsi, et uuendusmeelsed ettevõtted pööravad varasemast suuremat tähelepanu põhiväärtuste, missiooni, visiooni ja eesmärkide väljatöötamisele. Muidugi on asjal mõte vaid siis, kui õnnestub saavutada, et töötajad võtavad väljatöötatu omaks, teavad seda nii-öelda "une pealt" ja lähtuvad sellest oma tegevuses. (Leimann, Skärvad, Teder 2003, lk 67-68).

1.2. Ettevõtte põhiväärtused

Ettevõtte põhiväärtuste määratlemise vajadustest vaatavad mööda ka paljud kaasaegsed strateegilise juhtimise õpikud. Siiski peavad ettevõtted sageli nende väljatöötamist otstarbekaks. Seejuures kasutatakse üldjoontes sama asja kohta vahel teistsuguseid nimetusi, nagu näiteks tegevuspõhimõtted, väärtused, eetikakoodeks jms. (Leimann, Skärvad, Teder 2003, lk 68)

Ettevõtte põhiväärtused on tõekspidamised, millest töötajad oma tegevuses lähtuvad. Nad aitavad sageli saavutada suuremat ühtekuuluvustunnet ja kui nende viimine töötajateni õnnestub nii, et neisse tõesti usutakse ja neid tähtsaks peetakse, siis võib see oluliselt kaasa aidata ettevõtte edukusele. Uute töötajate värbamisel on otstarbekas nende oskuste ja kogemuste hindamise kõrval kaaluda ka nende sobivust organisatsiooni põhiväärtustega, mis võib vahel olla olulisemgi. (Leimann, Skärvad, Teder 2003, lk 68-69) Peale ettevõtte sisese sujuva talitluse tagamise on põhiväärtustel oluline roll ka ettevõtte välise eelise loomisel. Põhiväärtused informeerivad nii olemasolevaid kui ka potentsiaalseid kliente organisatsiooni identiteedist ning kogu olemusest. Märkimisväärsete ning kliente kõnetavate väärtuste kogum annab tänapäevases

konkureerivas maailmas kahtlemata konkurentsieelise. (Company Core Values 2013) Tänapäeva tarbijad on üha targemad ning pööravad rohkem tähelepanu oma harjumustele ning tarbitavatele toodetele. Näiteks loodusest hooliva inimese jaoks on oluline teada, et tema ostukorvi satuksid tooted nende ettevõtete poolt, mis väärtustavad meid ümbritsevat keskkonda ning lähtuvad sellest oma tootmisprotsessides. Tänu ettevõtte poolt välja toodud põhiväärtustele näevad kliendid, millise organisatsiooni tõekspidamised kattuvad ka nende omadega.

Põhiväärtused mõjutavad organisatsioonikultuuri väljakujunemist. Iga grupp inimesi, kes elavad ja töötavad mingi aja jooksul koos, moodustavad ja jagavad teatuid uskumusi sellest, mis on õige ja kombekohane. Oma uskumustest ja väärtustest lähtuvalt rajatakse kindlad käitumismaneerid ning nendest tulenevalt toimuvad igapäevatoimetused aja möödudes harjumuspäraselt. (Thompson, Martin 2010, lk 1)

Põhiväärtuste loomise asemel on tavajuhul õigem rääkida nende väljaselgitamisest või teadvustamisest. Loomisest saab rääkida siis, kui loobutakse kõikidest olemasolevatest väärtustest ja hakatakse mõtlema välja uusi väärtusi, mida võiks organisatsioonis järgida. Samas on oluline läbi mõelda ka need väärtused, mis igapäevaelu praegu juhivad. Töötajate käest on oluline uurida, mida nad oma elus üldiselt tähtsaks peavad; millisena nad näevad tööalaseid suhteid ning milliste väärtuste järgimine aitaks nende meelest kaasa selle organisatsiooni arengule, kus nad töötavad. Nii selguvad töötaja isiklikud väärtushoiakud. Teiselt poolt tuleks töötajalt küsida, mida tähtsustatakse tema arvates selles organisatsioonis üldiselt ning mida tähtsustab igapäevases töös tema otsene juht. (Milleks organisatsioonile põhiväärtused 2007) Sel viisil saab ülevaate organisatsioonist ning selle olemusest töötajate silmade läbi ning kas nende vaated ühtivad ka tegelike organisatsiooni väärtushoiakutega.

Lisaks tuleb igal juhul enda jaoks selgeks mõelda, mida ta oma käitumisega meeskonnale öelda tahab. Töötajate ettekujutus ühelt poolt nende endi väärtustest ja teiselt poolt organisatsioonis levivatest väärtustest on ülimalt oluline taust edasiseks tegevuseks. Põhiväärtuste puhul on esmatähtis tagada see, et kõikide tasandite juhid saaksid nendest ühtmoodi aru ja õpiksid neid aktsepteerima. Töötaja jaoks on tema väärtuste kooskõla juhi omadega olulisemgi, kui nende kooskõla organisatsiooni omadega. Ideaaljuhul need väärtused ühtivad, aga kui mitte, siis järgib töötaja pigem oma juhi kui organisatsiooni üldisi väärtusi. (Milleks organisatsioonile põhiväärtused 2007). Ebakõlad väärtushoiakute ja käitumismaneeride vahel võivad tekitada kollektiivides hulgaliselt arusaamatusi ning tihti ka lahendamatu probleeme. Seetõttu on

oluline, et kõik ettevõtte väärtused oleks selgesti mõistevad ja ühiselt jälgitavad kõikide töötajate poolt.

Kuna tänapäeva inimesed, ettevõtted ning institutsioonid on pidevas muutuses, on üha vähem võimalik tegutseda kindlate ja püsivate regulatsioonide abil. Seetõttu on viimaste aastate juhtimiselases kirjanduses järjest enam hakatud rääkima väärtuspõhisest juhtimisest. Väärtuspõhine juhtimine tähendab ettevõtte juhtimist nende väärtushoiakute abil, mida juhtkond oluliseks peab. (Milleks organisatsioonile põhiväärtused 2007) Töötajaid suunatakse ning juhatatakse toetudes põhiväärtustele ning pigem välditakse üksikasjalike käitumisreeglite kehtestamist.

Põhiväärtused juhtimisinstrumendina peaksid: suunama organisatsiooni liikmete käitumist, eristama organisatsiooni konkurentidest, tekitama töötajates ühtekuuluvustunde, toetama ühtse organisatsioonikultuuri teket, korrastama tegevusprotsesse ning looma mainet ja usaldusväarsust. (Väärtuspõhisest juhtimisest 2016) Töötaja väärtusmaailma tuleb käsitleda isegi olulisema aspektina kui mingi konkreetse teadmise või oskuse olemasolu. Üks suurimaid personaliriske on see, kui töötajaskonna väärtused, hoiakud ja suhtumised töötavad vastu ettevõtte põhiväärtustele ja tegevuspõhimõtetele. (Väärtuspõhisest juhtimisest 2016) Sellest tulenevalt võib väita, et eduka ja dünaamiliselt toimiva meeskonna suureks eelduseks on selgelt mõistetvad ja ühtselt jälgitavad põhiväärtused.

Organisatsiooni väärtusi tajuvad töötajad eelkõige oma juhtide väärtuste ja käitumise kaudu. Oluline tegur väärtuspõhise juhtimise juures on ka töötajate pühendumus organisatsioonile. Kõik töötajad toovad igal hommikul endaga tööle kaasa hulga väärtuslikke võimeid, teadmisi ja oskusi, kuid lisaks sellele tuuakse tööle ka oma väärtushinnangud, põhimõtted ja hoiakud. Kui töötaja väärtusmaailm ei sobi tööandja omaga, siis ettevõtte jaoks ei ole ta väärtusi loov töötaja. (Väärtuspõhisest juhtimisest 2016) Ühiste tõekspidamiste kaudu on ettevõtetel suurem tõenäosus saada omale kaasahaaratud töötajad, kes tänu pühendumusele oma töö ja töökoha vastu teevad ettevõtte arengu ja parima lõpptulemuse saavutamise nimel maksimaalseid pingutusi.

1.3. Töötajate kaasahaaratus

Töötajate kaasahaaratus on kokkuvõtlikult töötajate tahe pühenduda oma organisatsioonile ning seeläbi "astuda lisa samm" (Huczynski and Buchanan, 2013). See on uus konseptsioon, mis on

omamoodi ühendatud motivatsiooni ja töö rahuloluga, kuid tuleneb psühholoogilisest pühendumusest oma organisatsiooni vastu. (French 2015, lk 169) Kõige lihtsam vormis tähendab kaasahaaratus "kirge töö vastu". (Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll, & Burnett, 2006, p. xi). See hõlmab positiivset meelestatust oma töö suhtes ning valmisolekut tegema lisa pingutusi olemaks kindel, et annad tööl vastavalt oma võimetele maksimumi (Truss et al., 2006). Kaasahaaratus kui konseptsioon on lai ja hõlmab nii emotsionaalseid, kognitiivseid kui ka füüsilisi elemente. See tähendab enamjaolt vaimset seisundit, mis juhib suhtumist ja käitumist, nagu näiteks lojaalsust, pühenduvust ja pingutust, ning mida on võimalik mõjutada läbi mitmesuguste inimese sisemiste ja töökeskkonnas olevate faktoritega. (Linley, Harrington, Garcea, lk 156) Töötajate kõrge kaasahaaratus tase tekib eelkõige siis, kui ettevõtte suudab rahuldada töötaja esmased vajadused ehk pakkuda talle töötegemiseks vajalikke ressursse ning võimalusi tööalaseks arenguks. Sellisel juhul tekib organisatsiooni ja töötaja vaheline pühendumus ning mõlemad pingutavad teineteise heaolu nimel.

Töötajate kaasahaaratus konseptsioon on välja kujunenud individuaalset ja meeskonna psühholoogiat kujundavatest konseptsioonidest, mis on eriti seotud töö kaasatuse (vaata, e.g., Brown, 1996), tööjõu volavuse (vaata, e.g., Csikszentmihalyi, 1990), töö disaini (vaata, e.g., Parker, 2002), töökoha motivatsiooni ja rahulolu (vaata, e.g., Hollyforde & Whiddett, 2002) organisatsioonilise pühenduvuse (vaata, e.g., Silverman, 2004) ja organisatsioonilise rahvuslike käitumisega (OCB) (vaata, e.g., Barkworth, 2004). Kaasahaaratus töökohal kavandas kõige esimesena Kahn (1990). Oma töö rollide ja organisatsioonilise sotsialiseerimise uuringute kaudu märkis ta, et "kaasahaaratusena kasutavad ja väljendavad inimesed end rolli täitmisel füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt" (Kahn, 1990, p.694). Mitte kaasahaaratus peetakse kui "enda lahtisidumist töörollist ning eemaldumist ja kaitsepositsiooni hoidmist rolli täitmisel" (May, Gilson, & Harter, 2004, p. 12). (Linley, Harrington, Garcea, lk 156)

William Kahni (1990) kirjelduste kohaselt on kaasahaaratus parim mõista läbi töötajate igapäevaste kogemuste, mis neil töösituatsioonides ette tulevad. Töötajad võivad muutuda kaasahaaratuks, kui nad leiavad oma töö tähenduse, tunnevad ennast tööl turvaliselt ning seeläbi suudavad suunata oma energia tulemuslikkusele. Kaasahaaratud töötajad on nii kognitiivselt kui ka emotsionaalselt seotud oma töö ja töökohaga. Inimesed muutuvad kaasahaaratuks siis, kui nende peamised vajadused, näiteks teadmine, mida neilt oodatakse ja vajalik varustus töö tegemiseks, on järjepidevalt rahuldatud ning neil on võimalus anda individuaalne panus. Lisaks rahulolule, mis tuleb õiges töökohas olemise ja tunnustatud hea töö eest, on neil töötajatel, kes

tunnevad ühendatust oma kolleegide ja kogu organisatsiooniga, kõrge entusiasmi tase või positiivne emotsionaalne energia. Kaasahaaratud töötajad kasutavad oma pingutusi aitamaks oma organisatsioonil areneda läbi kõrgema tootlikkuse, parema efektiivsuse ja innovatiivsuse ning tähendusrikkama kliendi mõju, juhtides seeläbi organisatsiooni kõrgema kasumlikkuseni. Mitte kaasahaaratud töötajad keelduvad andma oma või eemaldavad oma panuse ning seavad seega organisatsiooni tuleviku ohtu rohkemate puudumiste, suurema töötajate voolavuse, rohkemate võlgade või kaupade kokkutõmbumise ja tööõnnetuste tõttu. (Linley, Harrington, Garcea, lk 122-123)

Rootsis läbi viidud uuring (Hallberg & Schaufeli, 2006) kinnitas, et kaasatus ning organisatsiooni pühendumus ja kaasahaaratus on erineva tähendusega. (Pinder 2008, lk 303) Töö kaasatust on defineeritud kui "teatud astet, kus inimene saab samastuda oma töö situatsiooniga" (Lawler & Hall, 1970, pp. 310-311). May et al.'s (2004) arvamus on, et kuna individuaal, kes kogeb oma töös sügavat kaasahaaratus ja peaks seetõttu samastuma ka oma tööga, siis on kaasahaaratus parim vaadelda kui töö kaasatuse eeldust. (Linley, Harrington, Garcea, lk 157) Kuigi näib, et töötajate kaasatusele pööratakse tänapäeval ettevõtetes juba piisavalt tähelepanu, siis kaasatuse eelduseks olev töötajate kaasahaaratus tundub paljudele veel tundmatu mõistena. Praeguse maailmamajanduse pidevas ümberkujunemises muutub töötajate kaasahaaratus üha olulisemaks ja mõjukamaks teguriks ettevõtte arengu tagamiseks.

Kaasahaaratuslega seotud elemendid on olulised faktorid, mis mitte ainult ei taga inimesi organisatsiooniga liituma, vaid aitavad neid ka seal kinni hoida. Töö huvi ja karjääriareng on olulised elemendid töötajate meelitamiseks ja säilitamiseks. Lisaks sellele on töötajatel eeldused ja nad toetuvad lakkamatult kvaliteetsele juhtimisele igas töötaja elutsükli faasis. (Linley, Harrington, Garcea, lk 121) Need faktorid, mille järgi inimesed tööd otsivad, annavad esialgse raamistiku töötajate ootustest, mis hiljem võib moodustuda alusmüüriks ühe kõige tüüpilisema töökoha lõpptulemuse mõistmisel – kas jääda või lahkuda. (Linley, Harrington, Garcea, lk 122) Töötajate kõrge kaasahaaratus taseme saavutamine võib lahendada paljude ettevõtete suurima probleemi, milleks on suur tööjõu voolavus. Tänapäeva maailma pidevate muutuste ja arengu keskel on see nähtus eriti aktuaalne. Pidev töökoha vahetus on muutunud tavaliseks ning kadunud on need päevad, kus töötati samas ettevõttes aastakümneid. Vahetpidamatu vanade töötajate lahkumine ja uute lisandumine on ettevõtte arengut pidurdav tegur, sest uute töötajate rolli sisseelamine ja organisatsiooniga samastumine on ajakulukas. Seetõttu on ettevõtetel oluline omada selliseid inimesi, kelle väärtushoiakud kattuvad nende omadega, sest läbi ühiste

töekspidamiste suudavad töötajad oma organisatsiooniga edukamalt samastuda ja töös kaasahaaratuks muutuda.

Gallup mõõdab töötaja kaasahaaratus põhinedes töötajate vastustele oma Q12 uuringus, mis sisaldab 12. töökoha ja tootlikkusega seoses olevaid toimingute osasid. Gallup veetis nende elementide ära tundmiseks aastaid, viies läbi tuhandeid intervjuusi igal tasemel organisatsioonides, enamikes majandusharudes ja mitmetes riikides. Lisaks leidis Gallup, et oluline on ka nende 12. punkti järjestus. Need elemendid kujutavad nelja hierarhia etappi, mille töötaja läbib täieliku kaasahaaratus saavutamiseks (vt. Joonis 1). Uue rolli alguses on töötajatel elementaarsed vajadused. Neid huvitab "Mida ma sellest rollist saan?". Teises etapis mõtlevad töötajad individuaalsetele panustele ja arutlevad, kuidas teised nende pingutusi näevad ja hindavad. Juhi toetus on siinkohal kõige olulisem, sest nemad määratlevad üldiselt väärtuste arusaamad. Peale seda, kui töötajad on läbinud esimesed 2 hierarhia etappi, laienevad nende väljavaated ja nad hindavad oma seotust meeskonna ja organisatsiooniga. Kolmandas etapis küsivad töötajad endilt "Kas ma kuulun?". Neljandas ehk kõige arenenumas etapis tahavad töötajad teha täiustusi, õppida, kasvada, uuendada ja rakendada oma uusi ideid. Need neli etappi aitavad juhtidel hinnata töögrupi tulemuslikkust ja keskendada oma pingutused just sinna piirkonda, kus nende meeskond kaasahaaratus saavutamise teekonnal asub. (State of Global... 2013, lk 16) Iga kõrgemal olev kaasahaaratus staadium on seotud eelnevaga, mistõttu ei saa olla ülemistes etappides kõrge kaasahaaratus tase, kui eelnevate etappidega seotud eeldused pole täidetud. Sel põhjusel peab ettevõtte maksimaalse töötajate kaasahaaratus taseme saavutamiseks esmalt tagama vajalike ressursside olemasolu ja tegema töötajatele selgeks nende töökohustused.

Gallup Engagement Hierarchy



Joonis 1. Gallupi kaasahaaratus hierarhia

Allikas: Why Teacher Engagement... 2016.

Põhinedes töötajate Q12 vastustele grupeerib Gallup nad kolme rühma: kaasahaaratud, mitte kaasahaaratud ja aktiivselt mitte kaasahaaratud. Mitte kaasahaaratuid töötajaid võib olla keeruline märgata - nad ei ole vaenulikud ega segavad. Nad tulevad tööle aega surnuks lööma ning neil puudub huvi klientide, tootlikkuse, kasumlikkuse, kulu, turvalisuse, meeskondade missiooni ja eesmärkide ning klientuuri suurendamise vastu. Nad mõtlevad pidevalt lõunale või järgmisele pausile ja on põhimõtteliselt "välja lülitatud". Aktiivselt mittekaasahaaratud töötajad kahjustavad kas suuremal või vähesemal määral oma organisatsiooni. Nad monopoliseerivad juhi aega, neil on rohkem tööõnnetusi ja kvaliteedivigu, varguse ilmnemise korral ajavad selle "puudujäägi" kaela, on rohkem haiged, puuduvad rohkem päevi ja lahkuvad töölt rohkem, kui kaasahaaratud töötajad. Kõik mida kaasahaaratud teevad, näiteks lahendavad probleeme, uuendavad ja loovad uusi kliente, seda aktiivselt mitte kaasahaaratud üritavad hävitada. Kaasahaaratud töötajad on aga parimad kolleegid. Nad teevad koostööd organisatsiooni, institutsiooni või esinduse ülesehitamisel ning vastutavad kõikide organisatsioonis juhtunud heade asjade eest. Sellised töötajad on kaasatud, pühendunud ja suhtuvad entusiastlikult oma töösse. Nad on teadlikud oma töö ulatusest ja otsivad uusi ja paremaid viise tulemuste saavutamiseks. Kaasahaaratud töötajad on ainukesed inimesed organisatsioonis, kes loovad uusi kliente. (State of Global...2013, lk 17) Töötajad on ettevõtte suurim investeering ning peaksid tooma ka suurima tasu. Tänapäevani suhtutakse paljudes organisatsioonides oma töötajatesse kui hädavajalikesse vahenditesse ning mitte kui individuaalidesse, kes suudavad luua järgmise eduka innovatsiooni. Pikaajaline kaasahaaratus algab heast suhtlusest nii tööandja ja töötaja kui ka töötajate endi vahel, edendades seeläbi positiivset töökeskkonda. (What Drives Employee... 2012, lk 5)

Praegune maailmamajanduse keskkond tutvustab ärijuhtidele enneolematuid väljakutseid ja unikaalseid võimalusi. Suurem osa arengumaa riikidest jätkab taastumist maailma majanduslangusest aeglaselt ja vaevaliselt. Arenenud ja kiirelt arenevates riikides möödub paljudel kriisist taastumine hoogsamalt tänu vabaturu reformidele, mis on ligi meelitanud välisinvesteeringuid ja avanud ettevõtlikkuse potentsiaali sealsete elanikkondade hulgas. Sellest hoolimata peavad nii hargmaised korporatsioonid kui ka väikesed idufirmad, kes üritavad jätkuvas arengus ja hoogsalt muutuvatest turgudest kasu lõigata, õppima seda, kuidas säilitada kohanemisvõimelised ja kõrge tootlikkusega töökohad ning kasvatada oma püsiklientuuri erinevates sotsiaalsetes, kultuurilistes ja majanduslikes keskkondades. Kõrge tootlikkuse säilitamiseks on vitaalseks osaks organisatsiooni võime muuta oma töötajad kaasahaaratuks. (State of Global...2013, lk 11) Kaasahaaratus tase mõjutab mitmeid ettevõtte tootlikkusega

seotud indikaatoreid, näiteks töötajate heaolu, pingutusi ja tootlikkust, töö kvaliteeti, käivet ning kliendirahulolu.

Toetudes varasematele uuringutele, mis näitavad omavahelist suhet inimressursi juhtimise, töörahulolu ja äri tulemuslikkuse vahel (vaata, e.g., Spector, 1997; Judge et al., 2001; Purcell et al., 2003), on ka hiljutised uuringud järjepidevalt näidanud positiivset ühendust töötajate kaasahaaratuse ja laias ulatuses olevate põhiliste organisatsiooniliste tulemuslikkuse indikaatorite vahel. Kaasahaaratuse kõrgeimad tasemed on seotud vähesemate puudumistega, suuremal tasemel töötajate säilitamisega, suurema töötajate pingutuste ja tootlikkusega, arenenuma kvaliteedi ja vähenenud vigade määraga, suurenenud tulu ja käibega, kõrgema kasumlikkusega, suurema kliendirahulolu ja lojaalsusega, suurema EPS-i ja osaniketuludega, kiirema ettevütte kasvuga ja kõrgema ärilise edukuse tõenäosusega. Kaasahaaratud töötajad edendavad suurema tõenäosusega organisatsioone pigem omal tahtel, kui tööandja tagant tõukamisel. Harter et al. (2003) märgib, et töökohas põhiliste inimvajaduste rahuldamine, näiteks soovitud tulemuste selgitamine ning individuaalse rahulolu ja kasvu võimaluste suurendamine, võivad kaasa aidata organisatsiooni edukusele (Wagner & Harter, 2006). (Linley, Harrington, Garcea, lk 165) Vahetuskaubana inimkapitali laenamise eest moodustab õppimine ja arenemine olulise osa lisandväärtusest, mida inimesed vastutasuna eeldavad. See ei tähenda tingimata pidevat edasi- ja ülespoole liikumist, kuna niisugune karjäär kehtib vaid väheste kohta. Kuid inimesed soovivad näha investeringut endi võimetesse ja võimalustesse oma potentsiaali ära kasutada. (Mayo 2004, lk 152) Seetõttu on oluline mõista, et ettevõtte ja töötaja vastastikuse pühendumuse korral toimub neil pidev ringlus, kus üks pingutab teise heaolu ja arengu nimel ning vastupidi ehk toimib arusaam - mida annad, seda saad vastu.

Gallup on leidnud, et võrreldes uuringu tulemusi aastatest 2009-2010, on 2011.-2012. aastatel kogutud andmete põhjal kaasahaaratud töötajate hulk ülemaailmselt tõusnud 11%lt 13%ni. Gallupi viimaste uuringute kohaselt on 87% töötajatest kas "mitte kaasahaaratud" või "aktiivselt mitte kaasahaaratud" ning on emotsionaalselt oma töökohast eemaldatud ja tõenäoliselt vähem produktiivsed. Aktiivselt mitte kaasahaaratud töötajate hulk on Gallupi eelmise uuringuga võrreldes vähenenud 27%lt 24%ni. Kuid sellegi poolest ületavad aktiivselt mitte kaasahaaratud töötajad peaaegu kahekordselt kaasahaaratud töötajate hulka. Globaalsel tasandil vaadatuna tähendab see seda, et paljudele on töö tihtipeale pigem frustratsiooni allikas, kui eneseteostuse võimalus. Lisaks tähendab see veel, et lugematud töökohad ülemaailmselt on vähem produktiivsed ja vähem ohutud kui nad võiksid olla ning loovad vähem tõenäolisemalt ka väga

vajalikke uusi töökohti. (State of Global... 2013, lk 12) Gallupi 2011-2012 aastal korraldatud uuringu tulemuste kohaselt on Eesti töötajatest kaasahaaratud 16%, 64% on oma ettevõtte suhtes ükskõiksed ehk mitte kaasahaaratud ning 20% töötajatest on aktiivselt mitte kaasahaaratud ehk lausa võimalikuks ohuks oma organisatsioonile. (Worldwide, 13% of Employees... 2013)

Üha enam on hakatud arutlema selle üle, kas ettevõtted peaksid peamiselt keskenduma oma töötajate tugevuste ärakasutamisele või aitama parandada nende nõrkusi. See küsimus on tänapäeval küllaltki oluline, arvestades madalat töötajate kaasahaaratust ja üha kõrgemaid ootusi sellest, mida hea töö endaga kaasa toob. (Developing Employees' Strengths... 2016) Gallupi teadustööd on uurinud inimeste käitumist ja tugevusi juba aastakümneid ning on avastanud, et töötajate tugevuste arendamine on palju efektiivsem lähenemine, kui nende nõrkuste parandamine. Tugevuste põhises kultuuris õpivad töötajad oma rolli palju kiiremini, teevad rohkem ja paremat tööd, püsivad oma ettevõttes kauem ja on rohkem kaasahaaratud. Hiljutises uuringus selgus, et 67% ehk suurem osa töötajatest, kelle juht keskendub nende tugevustele ja positiivsetele külgedele, on ka kaasahaaratud, võrreldes 31% mitte kaasahaaratud töötajatega, kes kinnitavad, et nende juht keskendub nende nõrkustele. (What Great Managers Do... 2015) On teada, et mida rohkem tunde päevas täiskasvanud tunnevad, et nad kasutavad tööl olles oma tugevamaid pooli, seda tõenäolisemalt on neil rohkem energiat, tunnevad end puhanuna, õnnelikena, naeratavad või naeravad palju, õpivad midagi huvitavat ja neid koheldakse austusega. Lisaks sellele need inimesed, kes kasutavad igapäev oma tugevusi, omavad kolm korda tõenäolisemalt suurepärase kvaliteediga elu ja on kuus korda tõenäolisemalt tööl kaasahaaratumad. (Developing Employees' Strengths... 2016) Kõige mõjukam tegevus, mida juht saab oma töötajate jaoks teha, on nende paigutamine kohtadele, mis lubavad neil kasutada oma loomulikke andeid ning lisavad oskusi ja teadmisi oma tugevuste arendamiseks ja kasutamiseks. (What Great Managers Do... 2015)

Näib, et suhteliselt vähe on kirjutatud organisatsioonide ja individuaalide otstarbekalt kaasahaartuse taseme suurendamise võimalustest. See on mõnevõrra üllatav, arvestades kasulikkust, mis võib sellise kasvuga kaasneda. Enamus kaasahaaratuste mudelitest viitavad siiski kaasahaaratuse „juhtidele“, kuid CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) sõnul ei ole olemas ühte universaalset listi (CIPD, 2007). Mitmed uuringud on välja pakkunud peamisi juhte – faktoreid, millel on suurim mõju kaasahaaratuse tasemetele. (see, e.g., Robinson et al., 2004; CLC, 2004; Towers Perrin, 2004; Mercer, 2005; Best Companies, 2007; Truss et al., 2006). Samuti on hakanud ilmuma konsolideeritud liste, kuhu on koondatud peamised

kaasahaaratuse juhid, mis vaatavad üle mitmetest uuringutest. (Linley, Harrington, Garcea, lk 165) Näiteks Gallup on uurinud ja koostööd teinud organisatsioonidega, kus on kõrged kaasahaaratuse ja tulemuslikkuse tasemed ning selle abil tuvastanud viis parimat tegevust, mis aitavad kaasa nende tasemete parandamiseks: kaasahaaratuse integreerimine ettevõtte inimressursi strateegiaga, teaduslikult kontrollitud vahendite kasutamine kaasahaaratuse mõõtmisel, ettevõtte praeguse olukorra ja tuleviku soovide mõistmine, kaasahaaratuse mõistmine ühest ehitisest enamalt ja kaasahaaratuse ühendamise teiste töökoha prioriteetidega. (Worldwide employee... 2016) Kuigi üha enam on avaldatud juhendeid ja soovitusi kaasahaaratuse taseme suurendamiseks, peab iga ettevõtte selle arendamiseks leidma just neile sobiva tee ja valemi. Sobiva meetodi leidmiseks tuleb toetuda ettevõttesisesele kultuurile ja väärtushoiakutele, sest regulatsioonid, mis toimivad ühes, ei pruugi edukalt toimida teises organisatsioonis.

2. PÕHIVÄÄRTUSTEST LÄHTUMISE JA TÖÖTAJATE KAASAHAARATUSE SEOS KAUBAMAJA AS TÖÖTAJATE NÄITEL

2.1. Kaubamaja AS tutvustus

Kaubamaja ei ole ainult üks nimekamatest ettevõtetest Eestis olevate jaekaupluste seas, vaid kogu Eesti ärimaastikul. Kaubamaja avas Tallinnas oma ukse 1960. aastal, 2015. aastal tähistati meeleolukalt oma 55. juubelit. 1966. aastal avati Tallinna Kaubamaja Tartu müüginimaja. Kaubamaja ostukeskused on Tallinna Kaubamaja AS kontsernist vaid üks osa kogu tervikust. Kontserni kuuluvad veel järgmised ettevõtted: Selver, Kia Motors, ABC King, Shu ja I.L.U. (Kaubamaja...2015, lk 2-4)

Kaubamajast leiduv tootevalik on väga lai ning esindatud on palju maailma nimekaimaid ja kvaliteetsemaid firmamärke, seda nii naiste-, meeste-, laste-, kodu- ja toidukaupade seas. Tallinna Kaubamaja koosneb seitsmest osakonnast, milleks on Ilumaailm, Naistemaailm, Naiste Kingamaailm, Meestemaailm, Lastemaailm, Kodumaailm ning Toidumaailm. Veel kuulub ostukeskuse alla Lasnamäe Mustakivi keskuses olev Leiupood, kus pakutakse laias valikus hea hinnaga kvaliteetseid moe- ja kodukaupu eelmiste hooegade valikust.

Kaubamaja missiooniks on teha Eesti inimeste elu mugavamaks ja rõõmsamaks, tuues maailmast koju kätte parimad kaubad ja pakkudes suurepärast ostuelamust. Visiooniks on jääda alati Eesti kvaliteetkaubanduse liidriks ja suunanäitajaks. (Kaubamaja missioon ja visioon 2016) Ettevõtte on omale seadnud 6 põhiväärtust, mis on lahti mõtestatud järgmiselt:

Loovus - Alati on kellelgi meist veel paremad mõtted. Me aitame neil ilmavalgust näha ja realiseeruda. Iga uus lahendus, mis aitab meil meie kliente paremini teenindada, on väärt kaalumist. Iga töötaja, kes julgeb otsida ja leida uusi lahendusi, väärrib tunnustamist. Iga äripartner, kes tahab meiega koos otsida ja leida uudseid lahendusi, on meile huvipakkuv. (Põhiväärtused 2016)

Tahe - Tõeliselt hea saab olla vaid see, kes tahab olla parim. Tahe teenida klienti ja aidata teda tema soovide täitumisel on omane igale Kaubamaja töötajale. Tahe võtta ja saavutada kõrgemaid eesmärke on see, mis määrab meie panuse Kaubamaja ja ühiskonna arengusse. Parim olla ei pea tähendama olla nr 1 võistluses, vaid võib ka tähendada kuulumist parimate hulka. (Põhiväärtused 2016)

Koostöö - Koostöö kliendisuhetes ei ole pelgalt sõnakõlks - see tähendab suhet, kus kliendid saavad parima pakkumise ja teeninduse osaliseks ning nad pöörduvad taas meie juurde tagasi. Koostöö on võtmesõnaks ka töösuhetes. Me ei taha saavutada võitu oma inimeste arvelt, vaid nendega üheskoos. (Põhiväärtused 2016)

Ausus - Me suhtleme ausalt ja avatult. Ausus loob aluse pikaajalistele suhetele, säästab emotsioone ja aega. Me oleme ausad klientide ja koostööpartnerite vastu, öeldes, mida me suudame nende jaoks teha ja mida mitte. Me oleme ausad oma inimeste vastu, öeldes neile selgelt, mida me neile pakume ja mida me neilt ootame. (Põhiväärtused 2016)

Usaldusväärsus - Meil töötavad asjatundlikud professionaalid, kelle peale võib kindel olla. Oleme ainus Eesti oma kaubamaja, kus kõik müügil olevad kaubad on valitud Eesti inimeste poolt ja Eesti inimesi silmas pidades. Oleme uhked oma unikaalse ajaloo üle ja väärtustame oma töötajate pikaajalist kogemust Eesti kaubanduses. (Põhiväärtused 2016)

Hoolivus - Me hoolime inimestest - nii nendest, kes meid külastavad kui ka neist, kes siin töötavad. Me hoolime ka sellest, mis toimub meie ümber – Eesti arengust, kultuurist, loodusest ja tulevikust. (Põhiväärtused 2016)

2.2. Uuringu metoodika ja valim

Käesoleva lõputöö uuringu eesmärgiks on analüüsida võimalikku seost põhiväärtustest lähtumise ja töötajate kaasahaaratuse taseme vahel ettevõtte Kaubamaja AS näitel. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks selgitab autor esmalt välja töötajate põhiväärtustest lähtumise ja seejärel kaasahaaratuse taseme. Autorit huvitas uuringu läbi viimine just ettevõttes Kaubamaja AS, sest seal veedetud praktikaperioodil oli märgata põhiväärtuste tähtsustamist. Peale põhiväärtuste uuringu läbiviimist märkas autor, et väidete hinnangute põhjal on hea võimalus uurida ka sealsete töötajate kaasahaaratuse taset, mille järgselt tekkis huvi uurida, kas neil ettevõtte tootlikkust suurendavate teguritel on ka omavaheline seos. Kuna eelnevalt ei ole Kaubamajas

sellist uuringut läbi viidud, siis tundus see autori jaoks uus ja huvitav väljakutse. Antud uuring viidi Kaubamaja AS-is läbi esmakordselt koostöös ettevõtte personalispetsialisti Helen Bušiga.

Uuringu läbiviimiseks kasutati ankeetküsitluse meetodit. Küsitlus oli Kaubamaja AS töötajatele kättesaadav nii füüsiliselt paber kandja näol kui ka elektroonilises keskkonnas ning see koosnes 33 erinevast väitest Kaubamaja AS põhiväärtuste kohta (vt Lisa 1). Kuigi küsitlus viidi läbi põhiväärtuste jälgimise uuringu eesmärgil, sai teatud väidete hinnangute põhjal analüüsida töötajate kaasahaaratuse taset Gallupi kaasahaaratuse hierarhia 2. ja 3. etapis. Väiteid pidi hindama skaalal nullist kümneni, kus "0" tähendas, et ei nõustuta üldse ja "10" tähendas, et nõustutakse täielikult.

Põhiväärtustest lähtumise uuringu osa tulemuste paremaks analüüsimiseks moodustas autor kaks küsitluse vormi - esimeses vormis (vt Lisa 1), mis oli saadaval vastajatele, puudub väidete loogiline reastus; teises vormis (vt Lisa 2) on iga väide vastavalt sellega seotud põhiväärtuse all, antud vorm on tulemuste edukamaks analüüsimiseks ning oli nähtav ainult autorile. Vastajate küsitluse ülesehitus tagas tõenäolisemalt kohese väidete hindamise ja aitas vältida nende sisu suuremat analüüsimist.

Hinnangute analüüsimiseks võeti aluseks NPS-i ehk soovitusindeksi meetodi põhimõtted. NPS meetodi (inglise keeles *Net Promoter Score*) on kliendilojaalsuse mõõtmiseks välja töötanud strateeg ja konsultant Frederick Reichheld. Soovitusindeksi meetodi alusel jaotatakse küsitlusele vastajad 10-palli süsteemi hinnangute põhjal kolme gruppi (Arvamus: soovitusindeks 2009):

1. soovitajad ehk lojaalsed entusiastid (9-10 palli)
2. passiivsed ehk rahulolevad, kuid mitte entusiastlikud (7-8 palli)
3. kahjustajad ehk rahulolematud (0-6 palli)

Põhiväärtustest lähtumise uuringu osas saab nimetada väidetele 9-10 palliga vastanuid põhiväärtuste jälgijateks ning väidetega täielikult nõustuvateks. Vastajaid, kes hindasid väiteid 7 ja 8 palliga, võib nimetada põhiväärtustesse ning väidetesse neutraalselt suhtujateks. 0-6 palliga vastanuid saab nimetada väidetega mitte nõustuvateks ning pigem põhiväärtuste mittejälgijateks.

Töötajate kaasahaaratuse taseme uuringu osas saab väidetele 9-10 palliga vastanuid nimetada kaasahaaratud töötajateks ehk väidetega täielikult nõustuvateks. 7 ja 8 palliga vastanuid võib nimetada mitte kaasahaaratuteks ehk väidetesse neutraalselt suhtujateks. Vastajaid, kes hindasid väiteid 0-6 palliga, saab nimetada väidetega mitte nõustuvateks ehk aktiivselt mitte kaasahaaratud töötajateks.

Tallinna Kaubamaja AS töötajate põhiväärtuste jälgimist kontrollides sooviti saada vastused järgmistele küsimustele:

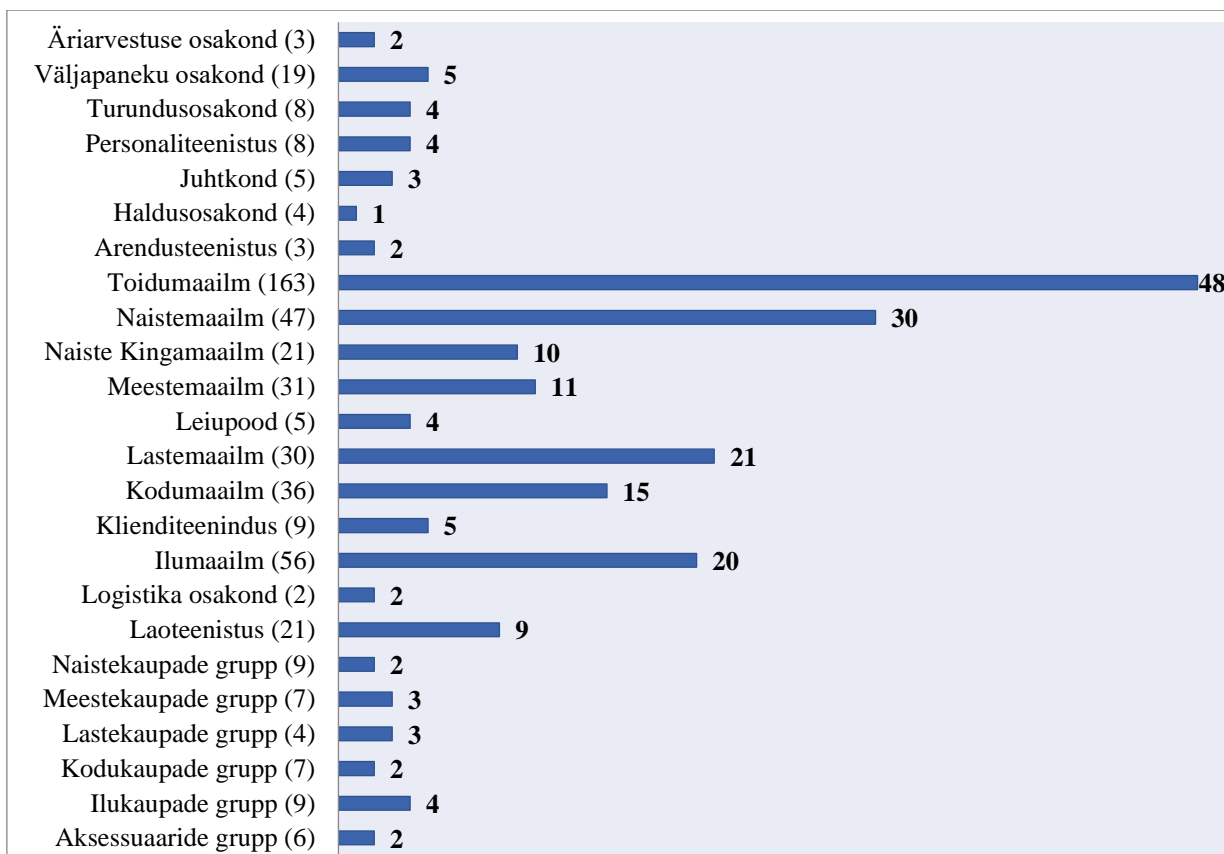
- Kuidas hinnatakse põhiväärtuste vastavust Kaubamaja töökultuuriga?
- Kuidas hinnatakse põhiväärtustest lähtumist oma tegutsemistes ja mõtlemistes?
- Kuidas hinnatakse põhiväärtustest lähtumist Kaubamaja tegutsemistes?

Põhiväärtuste teadlikkuse uuringu jaoks koostatud küsitlusest valis autor väited, mis vastavad Gallupi kaasahaaratuse hierarhia (vt Joonis 1) teise ja kolmanda etapi faktoritega. Kaasahaaratuse hierarhia teise ja kolmanda etapi taseme mõõtmiseks soovib autor saada vastused järgmistele küsimustele:

- Kuidas hindavad töötajad enda individuaalseid panuseid ning kuidas märkavad nende arvates teised tehtud pingutusi?
- Kuidas hindavad töötajad oma kolleegide pingutusi ning suhet oma meeskonnaga?

Uuringu valimiks oli 517 Tallinna Kaubamaja AS töötajat, kellest küsitlusele vastajaid oli 212. Kogu valimist moodustas küsitlusele vastanute osa 41%. 25% vastanutest täitis küsitluse elektroonilises keskkonnas ning ülejäänud 75% paber kandjal. Uuringu tulemusi silmates oli märgata paberkandja küsitluste miinust - mitmetele küsimustele oli jäätud vastamata. Küsimustele vastamata jätnud töötajate hulk on täpsemalt välja toodud järgnevatel joonistel.

Tallinna Kaubamaja AS-is on 26 osakonda, millest osales uuringus 24. Veebipoe ja sisekontrolli teenistuse osakondadest ei vastanud küsitlusele ükski töötaja. Küsitlusele vastajaid oli kokku 212 ning nende arv osakondade lõikes on kajastatud järgneval joonisel (vt Joonis 2).

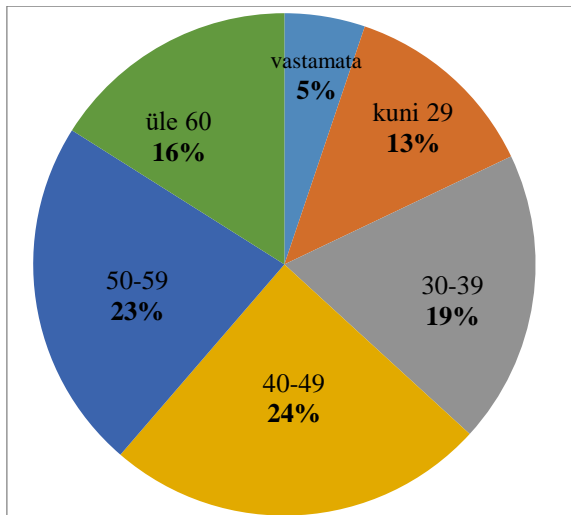


Joonis 2. Uuringus osalenud Kaubamaja osakondade töötajad

Allikas: Autori koostatud

Kõige suurema osa vastanutest moodustasid Toidumaailma töötajad, mis on ka kõige rohkematele inimeste tööd pakkuv osakond. Sellele järgenesid Naistemaailm, Lastemaailm ja Ilumaailm, mis on samuti ühed suurimad osakonnad. Muidugi oleks võinud vastajate hulk kõikides osakondades olla suurem, kuid kuna küsitlus viidi läbi ühel kindlal kahepäevasel perioodil, peab arvestama sellega, et erinevate põhjuste tõttu ei olnud kõikidel töötajatel võimalus sellele vastata või puudus huvi uuringus osalemises.

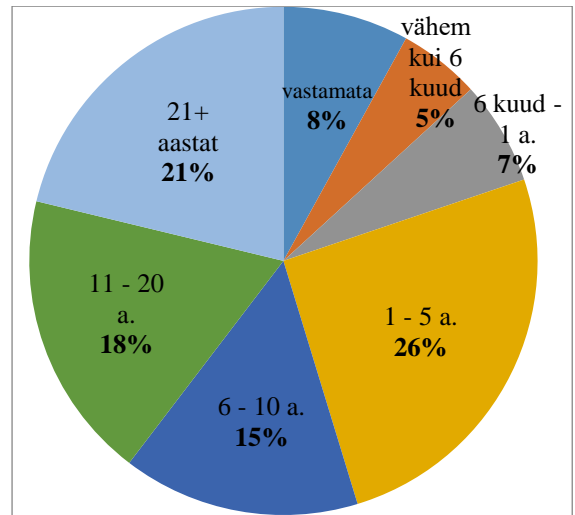
Täpsema vastanute koosseisu teada saamiseks palus autor vastajatel määrata ka oma vanus ja tööstaaž. Järgenvatel joonistel (vt Joonis 3 ja Joonis 4) on kajastatud uuringus osalenud Kaubamaja töötajate vanusegrupid ja tööstaažid.



Joonis 3. Uuringus osalenute vanusegrupid

Allikas: Autori koostatud

Joonis 2. pealt võib näha, et kõige rohkem oli vastanute seas 40-49 aastaseid töötajaid, kes moodustasid 24% kogu vastanutest. 23% -ga järgneb 50-59 aastaste vanusegrupp, 19% vastanutest moodustasid 30-39 aastased ja 16% on üle 60 aastaste vanusegrupis. Kuni 29 aastaseid töötajaid oli vastanute seas 13% ning 5% ei olnud küsitlustes oma vanust määranud. Olenemata sellest saab teha järelduse, et umbes 13% vastanutest on kahekümnendates eluaastates ning suurem osa töötajatest on vanuses 30 ja enam.

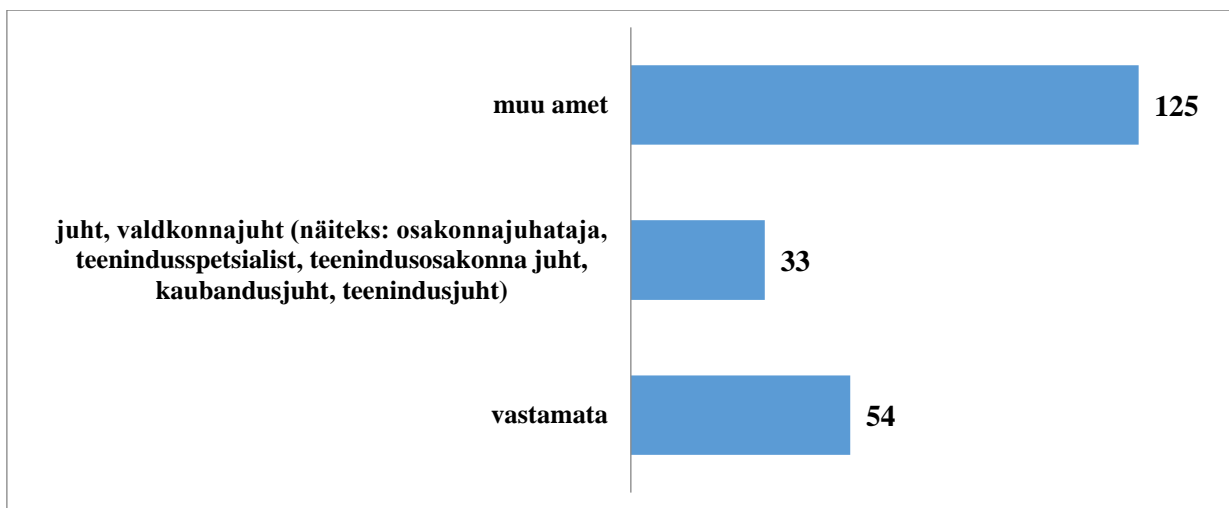


Joonis 4. Uuringus osalenute tööstaažid

Allikas: Autori koostatud

Joonis 3. vaadates näeb, et töötajad, kes on Kaubamajas olnud vähem kui 6 kuud ning 6 kuud-1 aasta, moodustavad valimist vastavalt 5% ja 7% ehk kõige väiksemad osad. 15% vastanutest on 6-10 aastase ning 18% on 11-20 aastase tööstaažiga. Kõige pikemalt ehk 21 ja enam aastat Kaubamajas töötanud inimesed moodustavad vastanutest 21% ning kõige suurem grupi tööstaaži poolest moodustavad 1-5 aastat töötanud inimesed, keda on 26% vastanutest. Antud protsente vaadates ja kirjeldatud tulemustele toetudes võib järeldada, et Kaubamajas ei ole üks või teine tööstaažiga grupp märkimisväärselt ülekaalus. Võrreldes aga teiste organisatsioonidega, on seal palju neid töötajaid, kes on olnud ühes samas ettevõttes 21 ja enam aastat.

Järgneval joonisel (vt Joonis 5) on välja toodud vastanud juhtide ja muu ametikohaga töötajate hulk.



Joonis 5. Uuringus osalenute ametid

Allikas: Autori koostatud

Ametikohtade määramise juures pidas autor vajalikuks eristada kahte gruppi: juhte/valdkonnajuhte ning muu ametikohaga töötajaid. Juhi ja valdkonnajuhi alla kuuluvad osakonnajuhataja, teenindusspetsialist, teenindusosakonna juht, kaubandusjuht, teenindusjuht. Muu ameti alla kuuluvad kõik need töötajad, kes ei kanna juhi ametinimetust, näiteks teenindajad, konsultandid, sekretärid, laotöötajad, spetsialistid jne. Kaubamaja AS-is on üle 70 erineva ametikoha ning nende konkreetne määratlemine ei oleks olnud otstarbekas.

Jooniselt 4. on näha, et suurem osa vastajatest ei olnud juhid. Vastajatest 125 on muu ametikohaga ning 33 neist on juhid või valdkonnajuhid. Antud arvud ei ole nii üllatavad, sest muu ametiga töötajad on ettevõttes ikka rohkem kui juhte. Veidi üllatav on aga see, et 54 inimest ei ole soovinud või ei ole mingil muul põhjusel oma ametit määranud.

2.2. Põhiväärtuste jälgimist käsitleva uuringu tulemused ja analüüs

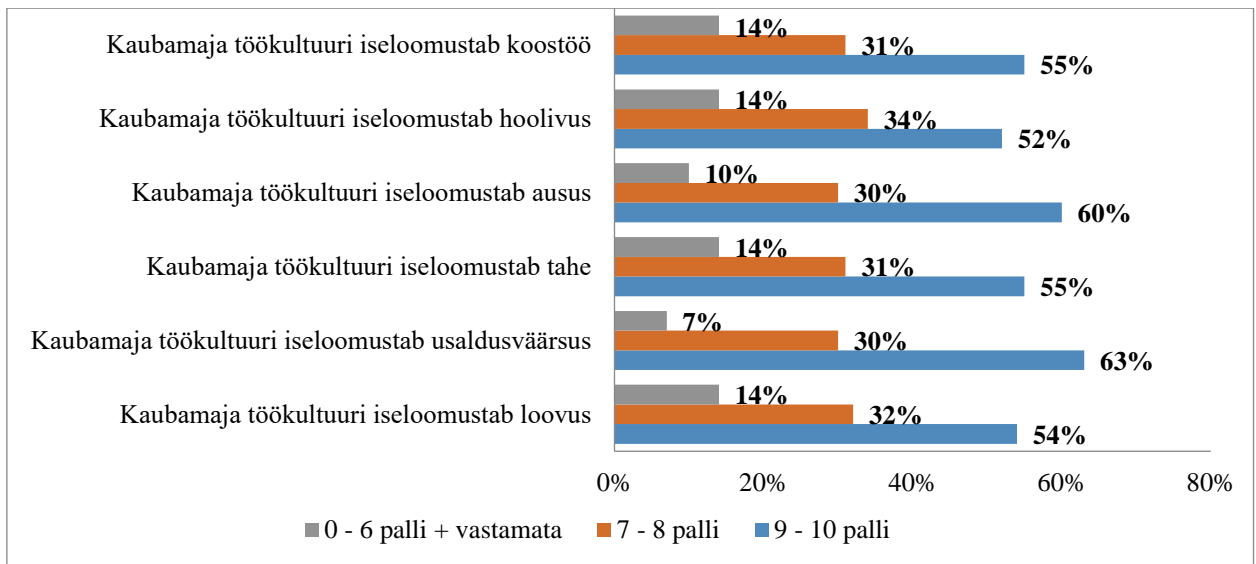
Antud uuringu osas valis autor kokku 18 väidet, mille analüüsimine tagab kõige tõenäolisemalt püstitatud küsimustele vastuste leidmise. Püstitatud küsimused olid järgmised:

- Kuidas hinnatakse põhiväärtuste vastavust Kaubamaja töökultuuriga?
- Kuidas hinnatakse põhiväärtustest lähtumist oma tegutsemistes ja mõtlemistes?
- Kuidas hinnatakse põhiväärtustest lähtumist Kaubamaja ning oma kolleegide ja juhtide tegutsemistes?

Kõikide järgnevate väidete hinnangute analüüsimiseks on küsimustele vastamata jätnud inimesed arvestatud väidetega mitte nõusolijate hulka. Nende täpsemat osakaalu on kujutatud ka igal järgneval joonisel.

Ettevõtte põhiväärtused mängivad olulist rolli organisatsiooni töökultuuri välja kujunemisel. Nende kirjapanek ja kõigile nähtavaks tegemine on samm õiges suunas, aga kui töötajad ei teadvusta ning ei usu oma ettevõtte põhiväärtuste olemusse, ei kanta neid edasi oma tegudes ja mõtlemistes. Seetõttu on oluline esmalt uurida, kas Kaubamaja töötajad teadvustavad kõikide põhiväärtuste olemasolu ning kuidas hinnatakse nende vastavust ettevõtte töökultuuriga. Järgnevalt käsitletud 6 väitega ja nende analüüsimisega on soovitud leida vastus küsimusele: Kuidas hinnatakse põhiväärtuste vastavust Kaubamaja töökultuuriga?

"Kaubamaja töökultuuri iseloomustab loovus" väitega nõustuvad täielikult 54% vastajatest, neutraalselt suhtuvad sellesse 32% ning 14% vastanutest ei leia, et loovus on Kaubamaja kultuuri iseloomustav omadus. Väidet "Kaubamaja töökultuuri iseloomustab usaldusväärsus" kinnitab täielikult 63% vastanutest, 30% hindas seda neutraalsena ning kõigest 7% hindas väidet 0 - palliga ehk ei olnud väitega nõus. "Kaubamaja töökultuuri iseloomustab tahe" väitega on täielikult nõus 55% ning ei ole üldse nõus 14% vastajatest. 60% töötajatest nõustuvad täielikult, et Kaubamaja töökultuuri iseloomustab ausus ning 10% vastanutest ei nõustu sellega üldse. 30% vastanutest on väidet "Kaubamaja töökultuuri iseloomustab ausus" hinnanud neutraalselt ehk 7 - 8 palliga. "Kaubamaja töökultuuri iseloomustab hoolivus" väitega nõustuvad täielikult 52%, neutraalselt suhtuvad sellesse 34% ning väitega ei nõustu üldse 14% vastajatest. 55% vastanutest kinnitavad, et Kaubamaja töökultuuri iseloomustab koostöö ning 14% arvab, see ei ole ettevõtte kultuuri iseloomustav omadus. Nimetatud väidete hinnangute jaotused on välja toodud joonisel 6.



Joonis 6. Põhiväärtuste vastavus Kaubamaja töökultuuriga

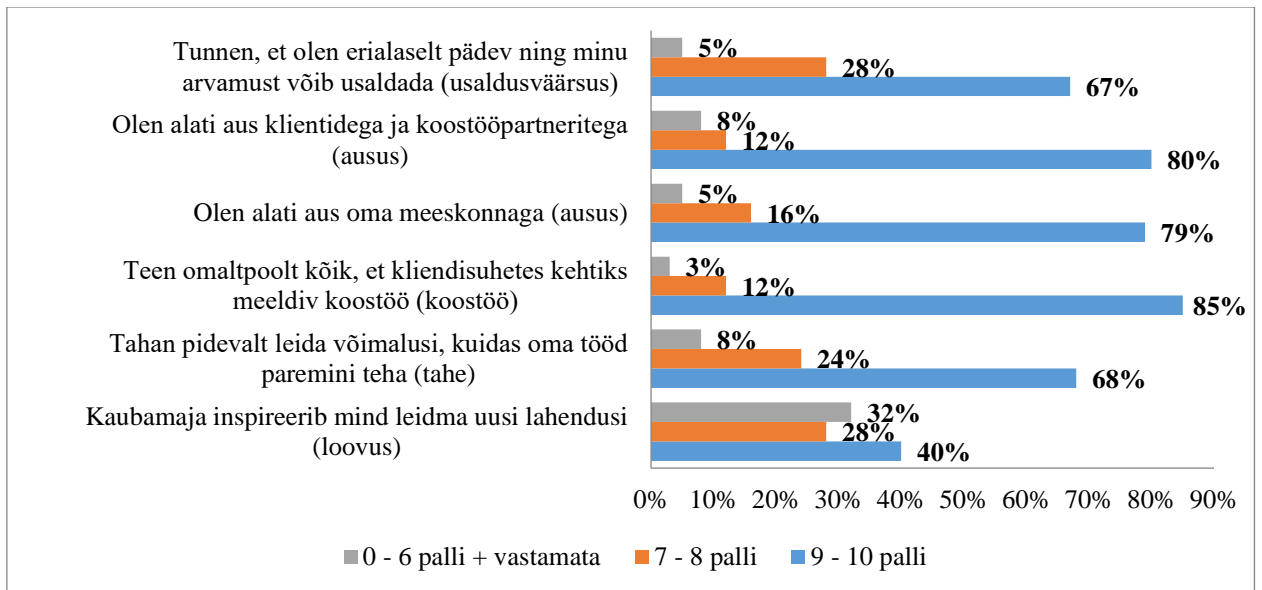
Allikas: Autori koostatud

Eelnevalt käsitletud 6 väite hinnanguid analüüsidest võib järeldada, et välja toodud väidetega on täielikult nõus 52%-63% ehk veidi üle poole vastajatest ning neutraalselt suhtusid neisse 30%-34%. Antud väidetega ei olnud uuringus osalenud töötajatest üldse nõus 7%-14%. Kuna väidetesse neutraalselt suhtunute hulk on üpris suur, siis hea on see, et täielikult mittenoostujate osakaal ei ole liiga murettekitav. Samas tuleb välja, et peaaegu poolte vastanute arvates ei ole Kaubamaja piisavalt selgelt suutnud muuta oma põhiväärtusi töökultuuri iseloomustavateks elementideks.

Töötajate poolne põhiväärtuste teadvustamine ning nendega nõustumine on küll ettevõtte jaoks hea algus, kuid ainuüksi sellest ei piisa. Järgmisena on oluline ka tagada väärtuste jälgimine ning nendest lähtumine oma igapäevatoos. Muidugi ei mõelda neile oma toimetustes koguaeg ning alati ei püüta neist teadlikult lähtuda, kuid olles pidevalt samade väärtushoiakutega keskkonnas muutub nende jälgimine iseenesestmõistetavaks. Sellest tulenevalt soovib autor järgnevalt välja selgitada, kuidas hindavad uuringus osalenud põhiväärtustest lähtumist oma igapäevatoos. Järgnevalt käsitletud 6 väitega on soovitud leida vastust küsimusele: Kuidas hinnatakse põhiväärtustest lähtumist oma tegutsemistes ja mõtlemistes?

Väidet "Kaubamaja inspireerib mind leidma uusi lahendusi" on hinnanud 9-10 palliga ehk täielikult nõustunud 40% vastanutest ja neutraalsena on seda hinnanud 28% vastanutest, väitega ei ole nõustunud lausa 32%. "Tahan pidevalt leida võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha" väidet on kinnitanud 68% ning väitega ei ole üldse nõustunud 8%. 85% on kindlalt nõustunud

väitega "Teen omaltpoolt kõik, et kliendisuhetes kehtiks meeldiv koostöö" ning kõigest 3% vastanutest ei ole sellega nõustunud. 79% on kinnitanud, et nad on alati ausad oma meeskonnaga, sellega ei ole saanud nõustuda 5% vastanutest. Klientide ja koostööpartneritega on kindlasti alati ausad 80% vastanutest, 12% on andnud sellele neutraalse hinnangu ning 8% ei saa selle arusaamaga nõustuda. Väidet "Tunnen, et olen erialaselt pädev ning minu arvamust võib usaldada" on kinnitanud 67% ning sellega ei ole saanud nõustuda 5% vastanutest. Järgmisel joonisel (vt Joonis 7) on kujutatud viimase 6 väite hinnangute jaotused ka illustreerivalt.



Joonis 7. Töötajate hinnangud põhiväärtustest lähtumisele oma tegemistes ja mõtlemistes

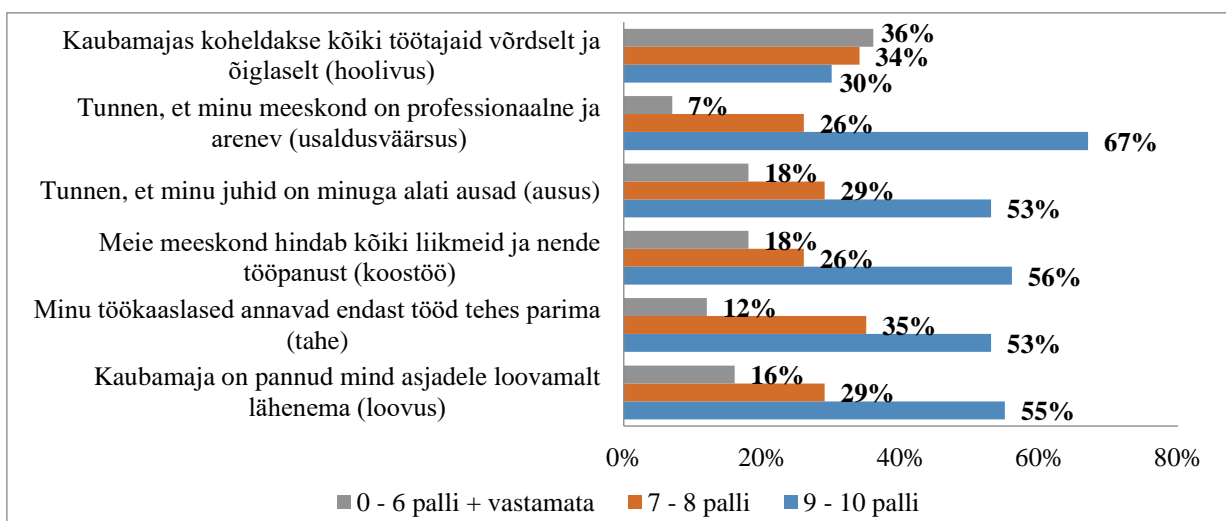
Allikas: Autori koostatud

Viimati käsitletud 6 väite hinnangute tulemusi vaadates on näha, et vastavalt väidetele on täielikult nõustujate hulk üpris varieeruv, millest tulenevalt võib seda järeldada ka põhiväärtuste jälgimiste kohta. Antud väidete hinnangute põhjal on näha, et kõige rohkem jälgivad uuringus osalenud töötajad ausust oma meeskonna, klientide ning koostööpartneritega seotud suhetes ja koostööd oma kliendisuhetes. Suurim mittenõustujate hulk on loovusega seotud väites ehk 32% vastanutest arvab, et Kaubamaja ei ole neid inspireerinud leidma uusi lahendusi. Kuna väidetele neutraalsete hinnangute andjate osakaal on täielikult mitte nõustujate omast tunduvalt suurem, siis on hea võimalus suurendada iga väitega täielikult nõustujate osakaalu. Neutraalseid vastajaid ei saa lugeda hetkel märkimisväärsete põhiväärtuste jälgijateks, kuid nende täpsete seisukohtade puudumise tõttu saab ettevõtte neid edukalt mõjutada.

Eelkõige on oluline uurida töötajate endi seisukohti ning teadlikkust põhiväärtustest. Kuid lisaks sellele on oluline välja selgitada ka nende arvamust selle kohta, kuidas jälgitakse ettevõtte

väärtushoiakuid neid ümbritsevas keskkonnas. Nii saab näha kogu üldpilti ning märgata ettevõtte murekohti, millele peab tulevikus rohkem tähelepanu pöörama. Järgnevalt käsitletud 6 väitega on soovitud leida vastust küsimusele: Kuidas hinnatakse põhiväärtustest lähtumist Kaubamaja ning oma kolleegide ja juhtide tegutsemistes?

Väitega "Kaubamaja on pannud mind asjadele loovamalt lähenema" on täielikult nõustunud 55% uuringus osalejatest ning 29% neist suhtuvad väitesse neutraalselt. 16% vastanutest on antud väidet hinnanud 0 - 6 palliga ehk ei ole sellega üldse nõustunud. "Minu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima" väitega on täielikult nõustunud 53% ning sellega ei ole üldse nõustunud 12% vastanutest. Väidet "Meie meeskond hindab kõiki liikmeid ja nende tööpanust" kinnitavad täielikult 56% uuringus osalenutest, 26% neist suhtuvad sellesse neutraalselt ning 18% ei nõustu antud väitega üldse. 53% vastanutest tunnevad, et nende juht on nendega alati aus ning 18% neist ei tunnetata seda üldse. Väitesse neutraalselt suhtuvate töötajate osakaal on 29%. "Tunnen, et minu meeskond on professionaalne ja arenev" väidet on hinnanud 9 - 10 palliga ehk täieliku nõusolekuga 67% vastanutest, kõigest 7% ei saa sellega nõustuda. Väitega "Kaubamajas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt" on täielikult nõustunud vaid 30% ning sellesse on neutraalselt suhtunud 34% vastanutest, väitega ei ole üldse saanud nõustuda 36% uuringus osalenutest. Täpsemalt on töötajate jaotus kujutatud joonisel 8.



Joonis 8. Töötajate hinnangud Kaubamaja, kolleegide ja juhtide põhiväärtustest lähtumisele nende tegemistes

Allikas: Autori koostatud

Antud tulemusi analüüsid võib järeldada, et uuringus osalenud töötajate arvates ei ole neid ümbritsev keskkond ja kolleegid kõige entusiastlikumad põhiväärtuste jälgijad. Enim on

täielikult nõustunud sellega, et nende meeskond on professionaalne ja arenev, kusjuures ei ole väitega nõustunud vaid 7% vastanutest. See tähendab, et uuringus osalenud töötajate arvates on nende kolleegid piisavalt usaldusväärsed ning jälgivad oma tegudes antud põhiväärtust. Loovuse, tahte, koostöö ja ausega seonduvate väidetega on täielikult nõustunud veidi üle poole vastanutest. Tulemusest võib järeldada, et uuringus osalenud töötajad ei tunneta täielikult Kaubamaja ja sealsete töötajate poolset pingutust kõikide põhiväärtuste jälgimises. Kõige suurema murekohana tuli välja suur mittenõustujate osakaal väites "Kaubamajas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt". Antud 36% on olulise mõjuga, sest töötajate heaolu ning motiveerituse nimel on oluline, et kõik tunneksid ennast ettevõttes teistega võrdselt väärtustatuna. Vaid nii saab tagada vastastikuse lugupidamise töötaja ja ettevõtte vahel.

2.3. Töötajate kaasahaaratuse taset käsitleva uuringu tulemused ja analüüs

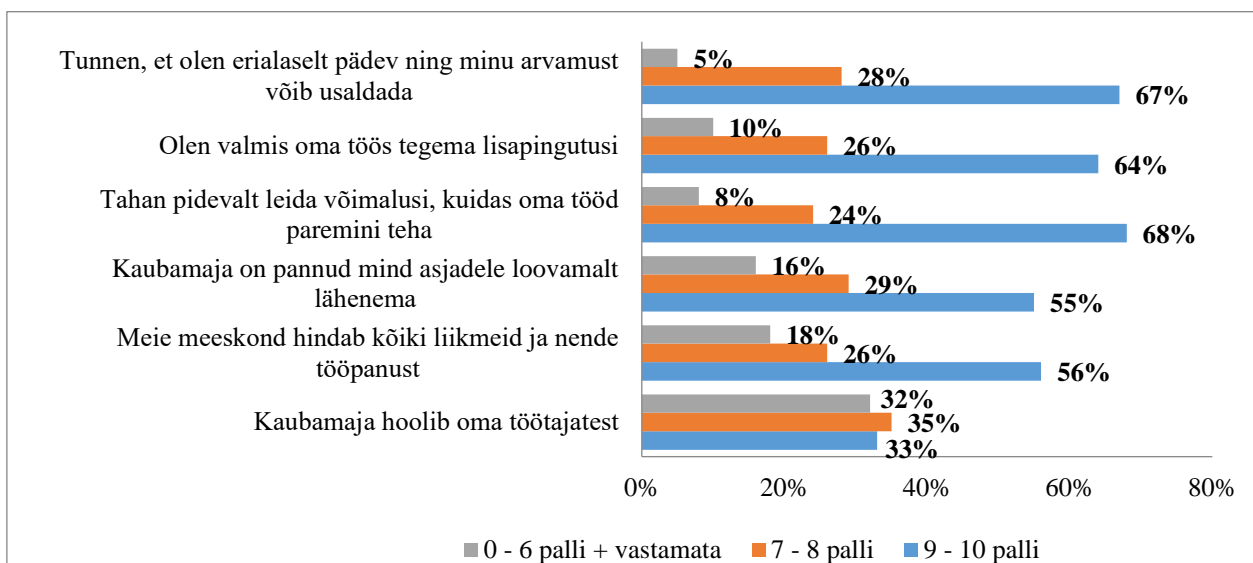
Töötajate kaasahaaratuse taseme mõõtmiseks valis autor kokku 12 väidet, mille hinnangute analüüsimine tagab kõige tõenäolisemalt püstitatud küsimustele vastuste leidmise. Püstitatud küsimused olid järgmised:

- Kuidas hindavad töötajad enda individuaalseid panuseid ning kuidas märkavad nende arvates tehtud pingutusi teised?
- Kuidas hindavad töötajad oma kolleegide pingutusi ning suhet oma meeskonnaga?

Kaasahaaratuse tase näitab, kui paljud töötajad pingutavad tõeliselt oma organisatsiooni arengu ja tootlikkuse kasvu nimel ning kui palju on neid, kes töötavad nende oluliste edu faktorite saavutamisele lausa vastu. Tänapäeval ei pöörata ettevõtetes oma töötajate kaasahaaratusele veel nii palju tähelepanu kui võiks, kuid arvestades sellega kaasnevat võimalikku kasulikkust, peaksid organisatsioonid kaasahaaratuse taseme suurendamisele kindlasti rohkem keskenduma. Järgneva 6 väite analüüsimisega on soovitud leida vastust küsimusele: Kuidas hindavad töötajad enda individuaalseid panuseid ning kuidas märkavad nende arvates tehtud pingutusi teised?

Väitega "Tunnen, et olen erialaselt pädev ning minu arvamust võib usaldada" on täielikult nõustunud 67%, neutraalselt on sellesse suhtunud 28% ja sellega pole nõustunud vaid 5% vastanutest. 64% uuringus osalenud töötajatest vastab kindlalt, et nad on valmis oma töös tegema lisapingutusi, seda sama ei ole saanud väita 10% vastanutest. Lausa 68% töötajatest on kinnitanud, et nad tahavad pidevalt leida võimalusi, kuidas oma tööda paremini teha, 24% on

väite suhtes neutraalsed ning 8% ei nõustu sellega üldse. "Kaubamaja on pannud mind asjadele loovamalt lähenema" väitega on saanud nõustuda 55% vastanutest ning 16% ei ole sellega üldse nõustunud. Suurem osa ehk 56% uuringus osalenud töötajatest tunnevad, et nende meeskond hindab kõiki liikmeid ja nende tööpanust, 18% vastanutest ei nõustu sellega üldse. Väitega "Kaubamaja hoolib oma töötajatest" on nõustunud 33% vastanutest, 35% suhtuvad sellesse neutraalselt ning 32% ei nõustu väitega üldse. Järgmisel joonisel (vt Joonis 9) on eelnevate väidete hinnanguid kujutatud ka illustratiivselt.



Joonis 9. Töötajate hinnangud enda pingutustele ja nende märkamisele teiste poolt

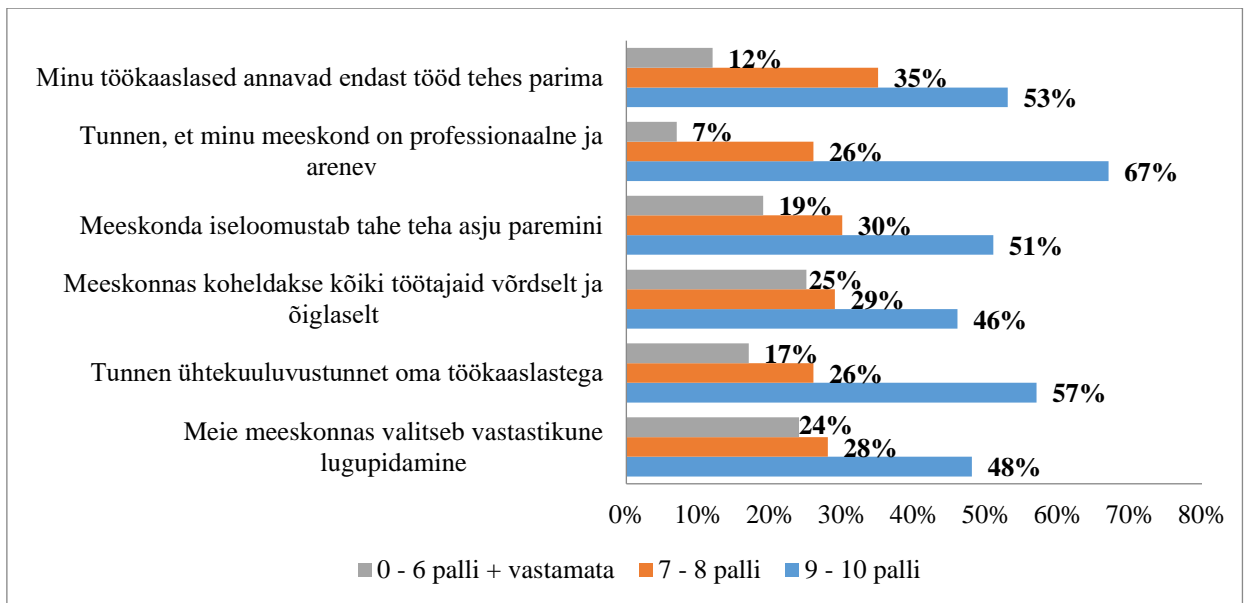
Allikas: Autori koostatud

Tuginedes Gallupi kaasahaaratuse hierarhiale võib antud väidete hinnanguid vaadates öelda, et enamjaolt üle poolte töötajatest on teises etapis kaasahaaratud. Kõige enam nõustuvad uuringus osalenud töötajad väidetega "Tahan pidevalt leida võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha" ning "Tunnen, et olen erialaselt pädev ning minu arvamust võib usaldada", kus oli nõustujaid vastavalt 68% ja 67%. Suur enamus vastajatest olid täielikult nõus ka sellega, et nad on oma töös valmis tegema lisapingutusi ja Kaubamaja on pannud neid asjadele loovamalt lähenema. Mõlema väite hinnangutes ületab kaasahaaratud töötajate hulk mitte kaasahaaratud ja aktiivselt mitte kaasahaaratud töötajate hulka. Lisapingutused, tahe asju paremini teha ja olukordadele loovamalt ning teistmoodi lähenemine on need tegevused, mis on organisatsioonis positiivsete saavutuste eeldusteks. Kuigi Kaubamaja töötajad on oma pingutusi kõrgelt hinnanud, ei ole saanud nad niivõrd suure enamusega nõustuda sellega, et meeskond hindaks kõiki ja kõikide tööpanust ning et Kaubamaja kui organisatsioon oma töötajatest hooliks. Tehtud töö äramärkimine ja hoolivuse välja näitamine on töötajate kaasahaaratuse taseme tõstmiseks

äärmiselt oluline tegevus, mille mõju ei tohiks organisatsioon alahinnata. Isegi juhul, kui Kaubamaja hoolib oma töötajatest ning näeb ka vaeva selle kindlustamiseks, on see tegelikult asjatu, sest lausa 32% töötajatest ei tunneta organisatsiooni poolset hoolivust üldse ning 35% ei ole selles täpselt selgusele jõudnud. Oma meeskonna või juhi poolt tunnustuse saamine kinnitab töötajale tema panuse olulisust ja annab kvaliteetse töö tegemiseks vaid innustust juurde.

Oluline on mõista töötajate arvamust individuaalsete pingutuste kohta ning selle kohta, kuivõrd märgatakse organisatsioonis nende tehtud tööd, kuid peale selle on oluline ka mõista kuidas hinnatakse oma kolleegide pingutusi ja suhteid kaastöötajatega. Nende seisukohtade selgeks tegemine näitab Kaubamaja AS töötajate kaasahaaratuse taset hierarhia kolmandas etapis. Järgneva 6 väite analüüsimisel soovitigi leida vastus küsimusele: Kuidas hindavad töötajad oma kolleegide pingutusi ja suhet oma meeskonnaga?

Veidi üle poolte ehk 53% uuringus osalenud töötajatest on täielikult nõus sellega, et nende töökaaslased annavad endast tööd tehes parima, 12% ei saa sellega nõustuda ning 35% töötajatest ei ole suutnud kindlat poolt valida. Lausa 67% vastanutest on nõus väitega "Tunnen, et minu meeskond on professionaalne ja arenev" ning kõigest 7% ei ole sellega üldse nõustunud. Uuringus osalenud töötajatest on 51% nõustunud täielikult väitega "Meeskonda iseloomustab tahe teha asju paremini", 30% on suhtunud sellesse neutraalselt ning 19% ei ole saanud väitega üldse nõustuda. 46% vastanutest on täielikult nõustunud sellega, et nende meeskonnas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt, kuid enamus vastanutest on väite suhtes neutraalsed või pole saanud sellega üldse nõustuda. Väitega "Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega" on täielikult nõustunud 57% vastanutest ning 17% ei nõustu antud väitega. 48% vastanutest tunnevad, et nende meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine, kuid veidi üle poolte vastanutest suhtub väitesse neutraalselt või ei nõustu sellega üldse. Antud väidete täpsemad hinnangud on nähtaval järgmisel joonisel (vt Joonis 10).



Joonis 10. Töötajate hinnangud kaastöötajate pingutustele ja meeskonnavahelistele suhetele

Allikas: Autori koostatud

Eelnevate vastuste analüüsimisel võib öelda, et antud hinnangute põhjal on Kaubamaja AS töötajate kaasahaaratuse tase hierarhia kolmandas etapis suhteliselt madal ja kindlasti arenguvõimeline. Suurimate murekohtadena tuli antud vastuste analüüsimisel välja töötajate võrdselt ja õiglaselt kohtlemine ning vastastikune lugupidamine meeskonnades, mis on oma olemuselt küllaltki suures seoses. Mõlemate väidete hinnangutes ületas neutraalsete ja mitte nõustujate hulk täielikult nõustujate hulka. Kui töötaja ei tunnetata, et tema meeskonnas koheldakse kõiki võrdselt ja õiglaselt, siis on arusaadav, et ei tunnetata ka vastastikust lugupidamist. Kõige enam ehk 67% uuringus osalenutest on nõustunud sellega, et nende meeskond on professionaalne ja arenev, väitega ei ole nõustunud vaid 7% vastanutest. See on kindlasti hoogu juurde andev näitaja, sest organisatsiooni edukuse nimel on oluline, et tööl olevad meeskonnad oleksid oskuslikud ning pidevas arengus. Teisena kõige enam täielikke nõusolekuid saanud väide oli "Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega", kus nõustujateks oli 57% ja mittedõustujateks 17% vastanutest. Arvestades seda rohket aega, mis inimene veedab tööl olles töökaaslaste seltsis, siis on kõigile parem, kui töötajad tunneksid ennast üksteise juuresolekul mugavalt ja julgelt. Piisavalt julgelt, et arendada ja katsetada koostöös oma meeskonnaga midagi uut ja innovatiivset.

Organisatsioonides võib tihti ette tulla olukordi, kus juhtide arusaamad erinevad teiste töötajate omadest. Väidete hinnangute keskmiste väärtuste statistilise erinevuse kontrollimiseks juhtide ja muul ametikohal olevate töötajate vahel viidi läbi T-testid. Individuaalsete pingutuste ja teiste

arvamustega seotud väidete hinnangute keskväärtuste erinevused juhtide ja teiste töötajate vahel on kujutatud tabelis 1.

Tabel 1. Kaasahaaratus 2. etappi käsitlevate väidete T-testide tulemused

Väide	Tunnen, et olen erialaselt pädev ning minu arvamust võib usaldada	Olen valmis oma töös tegema lisapingutusi	Tahan pidevalt leida võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha	Kaubamaja on pannud mind asjadele loovamalt lähenema	Meie meeskond hindab kõiki liikmeid ja nende tööpanust	Kaubamaja hoolib oma töötajatest
Olulisusnivoo α	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Statistiline olulisus p	0,80	0,01	0,65	0,17	0,10	0,20
Järeldus - juhtide ja muu ametikohaga töötajate keskväärtused...	ei erine	erinevad	ei erine	ei erine	ei erine	ei erine

Allikas: Autori koostatud

Eelneva tabeli andmeid vaadates on näha, et juhtide ja mitte-juhtide hinnangute keskmised väärtused erinevad oluliselt vaid väites "Olen valmis oma töös tegema lisapingutusi", kus juhtide hinnangute keskmine väärtus oli teiste töötajate omast kõrgemal. Antud tulemus võib olla tingitud juhtide töö vastutusrikkast olemusest ja suurest töökoormusest. Juhi ametikohal olevad inimesed peavad arusaadavamalt teiste töötajatega võrreldes tegema rohkem lisapingutusi ja organisatsiooni edukuse nimel astuma vajalikke lisasamme. Seetõttu on juhtide ja mitte-juhtide hinnangute keskmiste väärtuste erinevus siinkohal õigustatud.

Järgnevas tabelis (vt Tabel 2) on kujutatud kolleegide pingutuste ja meeskonnavaheliste suhetega seotud väidete hinnangute keskmiste väärtuste erinevusi juhtide ja mitte-juhtide vahel.

Tabel 2. Kaasahaaratus 3. etappi käsitlevate väidete T-testide tulemused

Väide	Minu töökaaslasel annavad endast tööd tehes parima	Tunnen, et minu meeskond on professionaalne ja arenev	Meeskonda iseloomustab tahe teha asju paremini	Meeskonnas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine
Olulisusnivoo α	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Statistiline olulisus p	0,09	0,34	0,051	0,01	0,11	0,03
Järeldus - juhtide ja muu ametikohaga töötajate keskväärtused...	ei erine	ei erine	ei erine	erinevad	ei erine	erinevad

Allikas: Autori koostatud

Antud tulemusi vaadates on näha, et "Meeskonnas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt" ja "Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine" väidetes ilmnes juhtide ja muu ametikohaga töötajate hinnangute keskväärtustes olulisi erinevusi, kus juhtide keskmised hinnangud olid teiste ametikohtade töötajate omast kõrgemad. Sellest võib järeldada, et kuigi juhid võivad tunnetada oma meeskonnades valitsevat õiglust ja lugupidavust, ei tea nad kõike töötajate omavahelistest suhetest. Juhi juuresolekul ei pruugi kõik töötajad oma tõelisi tundeid teiste suhtes välja näidata, mistõttu võib juhtidele jääda tihtipeale oma meeskonnavahelistest suhetest parem mulje, kui tegelikult peaks. On ka olukordi, kus juht kas teadlikult või alateadlikult hindab ühte töötajat rohkem kui teist. Töötajate kaasahaartuse ning üldiselt ettevõtte edukuse seisukohalt vaadatuna on selline käitumine väga negatiivse mõjuga, sest ühe või teise inimese eelistamine pidurdab ülejäänud meeskonna tootlikkuse kasvu. Seetõttu on oluline, et nii juht kui ka ülejäänud meeskond suhtuks igasse liikmesse lugupidamisega ja et igat liiget koheldaks võrdselt ja õiglaselt. Kui need seisukohad on inimeste mõtetes saavutatud tuleb olla kindel, et positiivseid hoiakuid ka oma tegevustes väljenduksid ja kõigile ühiselt mõistetavad oleksid.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Põhiväärtuste jälgimise uuringu osa tulemusi vaadates saab järeldada, et kuigi väidetesse neutraalselt suhtunute ehk potentsiaalselt tulevikus täielikult nõustujate hulk on üpris suur, ei ole põhiväärtused veel hetkel kõigi poolt entusiastlikult jälgitavad. Vastanute osakaalude jaotused olid üpris sarnased nendes 6 väites, kus tuli hinnata põhiväärtuste vastavust Kaubamaja töökultuuriga. Veidi üle poole vastajatest olid kindlad, et Kaubamaja on suutnud muuta oma põhiväärtused töökultuuri iseloomustavateks elementideks ning kõigest 7%-11% vastanutest ei nõustud selle seisukohaga üldse.

Uuringus osalejate seas on palju neid, kes on oma tegutsemistes enda hinnangul kindlad põhiväärtuste jälgijad. Küsimuse "Kuidas hinnatakse põhiväärtustest lähtumist oma tegutsemistes ja mõtlemistes?" vastavate väidete hinnangute analüüsi tulemustest selgus, et väidetega mitte nõustujate hulk on väike, jäädes vahemikku 3%-8%. Antud vahemikku ei kuulu aga loovuse väitega mitte nõustujate hulk, milleks on lausa 33%. Arusaadavalt paljude ametikohtade iseloomust, ei saagi kõik töötajad igapäevaselt tööl oma loovamat poolt kasutada. Enamike töötajate ülesanded on kindlaks määratud ning mänguruumi uute lahenduste leidmisel

on vähe. Seega, et inimesed saaksid tihemini kasutada oma loovust, võiks korraldada töötajatevahelisi konkursse, näiteks erinevate kampaania disainide loomisel. Kõik asjast huvitunud saaksid konkursist osa võtta, suurema osalejate arvu tagamiseks võib välja mõelda ka parimatele väiksed auhinnad või tunnustused.

Tulemusi analüüsid selgus, et suuremad murekohad tulid veel välja analüüsid töötajate hinnanguid väidetele, mis olid seotud põhiväärtuste jälgimise kohta Kaubamaja, kolleegide ja juhtide tegemistes. Antud väidete hinnangute osakaalud olid üpris varieeruvad, kõige rohkem nõustuti sellega, et nende meeskond on professionaalne ja arenev ehk jälgitakse usaldusväärset. Kõige vähem olid vastajad nõus sellega, et Kaubamajas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt. Sellest tulenevalt saab järeldada, et Kaubamaja keskkond ning selles olevad inimesed ei jälgi paljude töötajate arvates oma tegevustes hoolivuse põhimõtteid. Tulemustest on näha ka seda, et paljud vastanutest ei märka Kaubamaja inimeste tegemistes aususe, tahte kui ka koostöö põhimõtete jälgimist. Antud tulemus on aga üllatav, sest ennast olid suur osa töötajatest hinnanud just pigem nende põhiväärtuste jälgijateks. Sellise tulemuse põhjal saab arvata, et töötajad enda arvates lähtuvad kõikidest nendest põhiväärtustest, kuid ei suuda oma tegevusega seda piisavalt ka teistele märgatavaks teha.

Autor usub, et eelnevalt käsitletud hinnanguid aitab tulevikus veel parandada iga-aastane ettevõttesisene traditsioon, mille käigus valitakse silmapaistvamad põhiväärtuste jälgijad. Kaubamaja töötajad valivad enda seast 6 parimat põhiväärtuste kandjat ja edasiviijat. Parimaid loovuse, hoolivuse, tahte, aususe, koostöö ja usaldusväärse kalmereid tunnustatakse kõikide töötajate poolt ning igapäev on võimalus tunnustus pälvida. Antud traditsiooni tähtsust tuleks töötajate seas veelgi süvendada ning julgustama neid tõeliselt analüüsima põhiväärtustest lähtumist oma tegudes ja mõtlemistes. Kui seda tava igaastaselt elus hoida, suureneb sellest ka kõige uuemate töötajate teadlikkus ning põhiväärtuste olulisus saab selgeks juba varajases tööstaasis.

Töötajate kaasahaaratuse uuringu osa tulemustest võib järeldada, et Kaubamaja AS töötajate kaasahaaratuse tase ei ole Gallupi kaasahaaratuse hierarhia kohaselt teises ja kolmandas etapis maksimaalne, kuid kindlasti on potentsiaali tulemuse parandamiseks. Töötajate hinnangute kohaselt on nende kaasahaaratuse tase veidi kõrgem hierarhia teises etapis (vt. Joonis 8), kus määravateks faktoriteks on töötajate individuaalsed panused ning nende arvamused selle kohta, kuidas töökaaslased nende pingutusi hindavad. Kõige suurem 9-10 palliga hindajate hulk on väidetes "Tunnen, et olen erialaselt pädev ning minu arvamust võib usaldada", "Olen valmis oma

töös tegema lisapingutusi" ning "Tahan pidevalt leida võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha". Nendes väidetes kõlavad põhilised elemendid ja indikaatorid, mis tõstavad töötajate kaasahaaratuse taset. Väidetega täielikult nõustujate hulk jäi vahemikku 64%-67% ning üldse mitte nõustujate hulk vahemikku 5%-10%. Kuna väidetesse neutraalselt suhtujate hulk on üsna suur, siis ettevõtte on lootust, et aja jooksul suureneb nende töötajate osakaal, kes on pädevad, valmis tegema töös lisapingutusi ja tahavad leida töötegemiseks paremaid võimalusi. Kui igas väites ületab 9-10 palliga vastanute kogus 7-8 palliga ja 0-6 palliga vastanute hulka, siis "Kaubamaja hoolib oma töötajatest" väite hinnangutes see ei kehti. Kõigest 33% töötajatest tunnetab kindlalt, et Kaubamaja neist hoolib, 67% vastanutest ei ole selles päris kindlad või ei tunneta ettevõtte poolset hoolivust üldse. Kuna põhiväärtuste teadlikkuse uuringus oli suurimaks murekohaks samuti ettevõtte ebapiisav hoolivuse põhimõtete jälgimine, siis see näitab, kuidas põhiväärtustest lähtumine võib mõjutada töötajate kaasahaaratuse taset. Siinkohal saab järeldada, et kaasahaaratuse tase ei saa suureneeda enne, kui ettevõttes on piisavalt propageeritud hoolivuse olulisust ja alustatud selle jälgimise rohkemat väljanäitamist. Olukorda saavad kõige tõhusamalt mõjutada ettevõtte juhid, sest nende käitumisviiside kaudu tunnetavad töötajad ettevõtte poolset hoolivust kõige paremini. Juhtide ja töötajate vaheline hea suhe ja pidev kommunikatsioon nii töösisestest kui ka eraelu puudutavatest oludest mõjutavad oluliselt positiivset meelestatust ja rahulolu töökohas. Läbi konstantse suhtluse oma juhtidega tunnetavad töötajad, et nende mured ja rõõmud lähevad juhtidele korda ning neist hoolitakse.

Küsimuse "Kuidas hindavad töötajad oma kolleegide pingutusi ja suhet oma meeskonnaga?" seotud väidete hinnangud on üsna madalad, mis tähendab ka madalat töötajate kaasahaaratuse taset hierarhia 3. etapis. Kuigi töötajad on individuaalseid lisapingutusi ja töötahet hinnanud üsna kõrgelt, ei märgata maksimaalset panust oma meeskonnaliikmete töös. Madal täielikult nõustujate osakaal oli ka neis väidetes, kus paluti hinnata meeskonnasisest lugupidavat ning võrdset ja õiglast kohtlemist. Kõigest 46%-48% vastanutest oli täielikult nõus ning 54%-52% ei ole päris kindlad või üldse mitte nõus sellega, et nende meeskonnas koheldakse kõiki võrdselt ja õiglaselt ning kehtib vastastkune lugupidamine. Sarnane probleem ilmnis ka põhiväärtuste jälgimise uuringus, kus tuli välja, et koostöö ei olnud kõige entusiastlikumalt jälgitav põhiväärtus. See mõjutab koheselt töötajate kaasahaaratuse taset, sest kui meeskond ei taju ühiselt kõikide liikmete piisavat panust, pidurdab see ka nende töötajate motivatsiooni ja kaasahaaratust, kes tegelikult oleksid ettevõtte edukuse nimel võimelised teostama olulisi innovatiivseid ideid. Seetõttu on oluline, et meeskonnas kehtiks koostöö ja ühine soov suurte mõtete elluviimiseks.

Juhtide ja teiste ametikohtadega töötajate väidete hinnangute keskväärtuste uurimisel ei ilmnud palju olulisi erinevusi. Juhtide hinnangute keskväärtus olid kõrgem kui mitte-juhtidel vaid selles väites, kus paluti hinnata nende valmisolekut teha oma töös lisapingutusi. Antud tulemusest võib järeldada, et kuna juhtidel on organisatsioonis kõige vastusrikkam töö, siis peavad nad võrreldes teiste ametikohaga töötajatega olema valmis rohkem lisapingutusi ja tegema ja ettevõtte arengusse rohkem emotsionaalselt investeerima. Hinnangute keskväärtuste erinevuste uurimisel tuli veel välja, et olulised erinevused juhtide ja mitte-juhtide hinnangute vahel ilmsid väidetes, kus paluti hinnata meeskonna sisest liikmete õiglast ja võrdselt kohtlemist ning vastastikuse lugupidavuse valitsemist. Mõlema väite puhul oli juhtide hinnangute keskväärtus kõrgem kui muu ametikohaga töötajatel. Antud uuringu põhjal ei oska sellise tulemuse täpseid ajendeid välja tuua, kuid üheks põhjuseks võib olla see, et juhtidele tunduvad pealtnäha oma meeskonnaliikmetevahelised suhted paremana, kui need tegelikult on. Juhi juuresolekul näidatakse tihti peale välja ainult oma positiivseid tundeid, mistõttu ei tea juht sageli kõikidest meeskonnasisestest negatiivsetest olukordadest ja murekohtadest.

Töötajate kaasahaaratus on suurele enamusele veel tänapäevalgi üsna tundmatu mõiste. Kuigi üha enam ilmub töötajate kaasahaaratus tasemega seotud uuringuid ning selle juhtimiseks vajalikke toetuspunkte, ei ole siiani saadaval ning arvatavasti ei ilmu ka tulevikus ühte kindlalt juhendit sellest, kuidas kaasahaaratuset kõige tõhusamalt tõsta ja kõrgel hoida. Iga organisatsioon peab ajaga välja töötama just nende töökeskkonnas ja inimeste seas toimiva valemi, kuid sellegi poolest soovib autor anda mõned soovitusel, mille jälgimine võib Kaubamajale või mõnele teisele ettevõtetele kasuks tulla. Esiteks soovitab autor ettevõtetele keskenduda pigem oma töötajate tugevuste ärakasutamisele kui nende nõrkade külgede täiustamisele. Juhid peaksid paigutama oma töötajad selliselt, et neil oleks võimalus kasutada ja arendada tööl oma kaasasündinud talente, mitte sundida neil ebamugavas töökeskkonnas oma nõrgemaid pooli parandada. Selline paigutus tagab tõenäolisemalt töötajate rahulolulolu ja võrdselt ning õiglaselt kohtlemise tunde, sest igaühel on võimalus teha seda, mida nad kõige paremini oskavad. Autori teine soovitus võib tunduda paljudele pealtnäha ilmselge tegevusena, kuid tihti on selles peituv jõud organisatsioonides alahinnatud. Kommunikatsioon - see on midagi, mis on iga tervisliku suhte aluseks, kuid sageli ei pöörata sellele piisavat tähelepanu. Pidev kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel tagab vastastikuse usalduse ja kindlustunde. Omavahel suheldes saavad töötajad uut ja täiendavat infot ettevõtte seisukorrast, röömudest ja muredest, mis teadvustab neid oma energia õigesse kohta suunamiseks. Parimad juhid näevad

oma töötajate tundmaõppimiseks vaeva ning huvituvad nii nende tööst kui ka eraeludest. Sellise käitumisega tekitavad juhid töötajates rahulolu ning nad tunnetavad ettevõtte poolset hoolivust.

Nii põhiväärtuste jälgimise kui ka kaasahaaratuse taseme uuringu osade tulemusi analüüsidis sai autor vastused kõikidele püstitatud küsimustele ning seeläbi sai täidetud ka antud lõputöö eesmärk, mille tulemusena selgus, et põhiväärtuste jälgimise ja töötajate kaasahaaratuse taseme vahel võib esineda omavaheline seos. Töötajate kaasahaaratuse madala taseme põhjustena välja tulnud ebapiisav hoolivuse ja koostöö põhimõtete jälgimine olid murekohtateks ka põhiväärtuste uuringu osas, millest tulenevalt ilmnebki põhiväärtustest lähtumise võimalik mõju töötajate kaasahaaratuse tasemele. Antud tulemus kinnitab ettevõtte väärtushoiakute jälgimise tähtsust ning seda, kui oluliselt võib see mõjutada töötajate ning seeläbi ka kogu ettevõtte töökvaliteeti ja tulemuslikkust.

KOKKUVÕTE

Põhiväärtustel on suur roll ettevõtte konkurentsieelise loomisel, kuid seda ainult siis, kui iga töötaja neisse tõeliselt usub ja oma tegemistes neist lähtub. Peale selle aitab põhiväärtuste jälgimine parandada mitmeid ettevõtte edukuse olulisi faktoreid, näiteks töövaliteeti, kolleegide vahelisi suhteid, töötajate motivatsiooni ning kaasahaaratuse taset. Kõrge kaasahaaratuse tase töötajate seas tagab väiksema tööjõu volavuse ning hoiab ettevõttes ambitsioonikaid ja tahtejõulisi inimesi. Sellised töötajad on iga organisatsiooni unistus, sest nad suhtuvad oma töösse ja töökohta suure kirega ning teevad vabatahtlikult oma ettevõtte arengu ja tootlikkuse kasvu nimel lisapingutusi.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on analüüsida võimalikku seost põhiväärtustest lähtumise ja töötajate kaasahaaratuse taseme vahel Kaubamaja AS töötajate näitel. Põhiväärtuste jälgimise uuringu osas sai autor vastused sellele, kuidas töötajate arvates iseloomustavad põhiväärtused ettevõtte töökultuuri, kas neist lähtutakse oma tegemistes ja mõtlemistes ning kas neist lähtuvad nende arvates ka Kaubamaja, nende kolleegid ja juhid. Uuringu tulemustest selgus, et põhiväärtused ei ole veel kõigi poolt täielikult jälgitavad, kuid tulevikus on palju potentsiaali entusiastlike põhiväärtuste jälgijate hulga suurendamiseks, sest väidetesse neutraalselt suhtujate ehk mõjutatavate töötajate hulk on suur. Töötajate kaasahaaratuse taseme uuringu osas sai autor vastused sellele, kuidas uuringus osalenud töötajad hindavad individuaalseid panuseid ja kuidas arvatakse neid märgatavat teiste poolt ning kuidas hinnatakse oma kaastöötajate pingutusi ning meeskonnasisest suhet. Tulemused näitasid, et töötajad ei ole saavutanud maksimaalset kaasahaaratuse taset kummaski uuritavas kaasahaaratuse etapis. Põhiväärtuste jälgimise uuringu osas murekohtadena välja tulnud hoolivuse ja koostöö põhimõtete vähene väljanäitamine on ka töötajate kaasahaaratuse uuringu osas ilmnenu madala kaasahaaratuse taseme põhjuseks. Antud tulemusest saab järeldada, et põhiväärtustest lähtumine võib mõjutada töötajate kaasahaaratuse taset ning seeläbi ka ettevõtte tulemuslikkust.

Põhiväärtuste edukamaks rakendamiseks ja soovib autor veelgi enam rõhuda igaastasele märkimisväärsemate põhiväärtuste jälgijate valimisele ning korraldada töötajate vahelisi ideekavandite konkursse oma loovama poole arendamiseks. Lisaks peaksid kõik töötajad oma

tegemistes ja mõtlemistes selgemini välja näitama põhiväärtustest lähtumist, et kõik mõistaksid ühiselt väärtuste olulisust ja nende jälgimisega kaasnevat positiivset mõju. Töötajate kaasahaaratuse taseme tõstmiseks soovitab autor paigutada töötajad selliselt, et igaühel oleks võimalus kasutada ja arendada oma tugevamaid pooli ning mitte liialt keskenduda nende nõrgemate külgede parandamisele. Selliselt tunnevad töötajad end piisavalt kindlana, et katsetada ja viia ellu oma innovatiivseid ideid. Kindlasti tuleb tähelepanu pöörata pidevale kommunikatsioonile ning leidma selle aja, kus on võimalik jagada üksteise muresi ja rõõme nii töö- kui ka eraelust.

Paljud tänapäeva ettevõtted ja kaasaegsed juhtimise õpikud ei käsitle põhiväärtuste ning töötajate kaasahaaratuse määratlemise vajadusi ning nende olulisust. Kuna antud lõputöö uuringu käigus selgus, et põhiväärtuste jälgimine on seotud töötajate kaasahaaratuse tasemega, on oluline mõista põhiväärtustest lähtumise mõju ettevõtte tulemuslikkusele ja arengule. Ühised väärtused ja nende jälgimine toob kokku inimesed, kes on eesmärkide saavutamise nimel valmis tegema lisapingutusi ja leidma innovatiivseid lahendusi. Sellised inimesed on iga eduka organisatsiooni aluseks, mistõttu peaksid ettevõtted alustama suuremal määral sõnade "põhiväärtused" ja "kaasahaaratus" kasutusele võtmist igapäevastes töösituatsioonides, et suurendada töötajate teadlikkust nende olulisusest ja võimalikest mõjudest.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J.** (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Kirjastus Külim. 309 lk.
2. **Koch, R.** (2006). *The Financial Times Guide to Strategy*. (3. tr). Great Britain: Henry Ling Ltd, Dorchester. 334 lk.
3. **Pitt, M. R., Koufopoulos, D.** (2012). *Essentials of Strategic Management*. London: Sage Publications. 451 lk.
4. **Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J.** (2001) *Strategic Management*. United States of America: John Wiley & Sons. Inc. 442 lk.
5. **Thompson, J., Martin, F.** (2010). *Strategic Management: Awareness and Change*. (6. tr). United Kingdom: Seng Lee Press. 802 lk.
6. **Linley, P. A., Harrington, S., Garcea, N.** (2010). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press, Inc. 709 lk.
7. **Üksvärav, R.** (2010). *Organisatsioon ja üksikisik*. Tallinn: Tea Kirjastus. 302 lk.
8. **Pinder, C. C.** (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Great Britain: Psychology Press. 587 lk.
9. **French, R.** (2015). *Cross-Cultural Management in Work Organisations*. (3. tr). London: Chartered Institute of Personnel and Development. 279 lk.
10. **Mayo, A.** (2004). *Ettevõtte Inimväärtsus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Tallinna Raamatrükikoda. 281 lk.
11. *Company Core Values: Why to Have Them and How to Define Them*. [WWW] <https://7geese.com/benefits-of-having-core-values-and-how-to-set-them-in-your-organization> (12.03.2013)
12. *Milleks organisatsioonile põhiväärtused*. [WWW] <http://www.director.ee/milleks-organisatsioonile-phivrtused> (2007).
13. *Väärtuspõhisest juhtimisest*. [WWW] <http://www.self.ee/konsultatsioonid/organisatsioonidele/vaartuspohisest-juhtimisest>

14. *Arvamus: soovitusindeks - lojaalsete klientide mõõdupuu* [WWW]
http://www.aripaev.ee/uudised/2009/09/26/Arvamus_soovitusindeks_lojaalsete_klientide_moodupuu
15. Ettevõttest. *Kaubamaja* [WWW]
<https://www.kaubamaja.ee>
16. *The Worldwide Employee Engagement Crisis* [WWW]
<http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> (7.01.2016)
17. *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work* [WWW]
<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
(8.10.2013)
18. *Developing Employees Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement* [WWW]
<https://hbr.org/2016/09/developing-employees-strengths-boosts-sales-profit-and-engagement> (1.09.2016)
19. *What Great Managers Do to Engage Employees* [WWW]
<https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees> (2.04.2015)
20. Why Teacher Engagement Matters in Oakland [WWW]
<http://educate78.org/why-teacher-engagement-matters-in-oakland/> (21.09.2016)
21. Gallup. State of the Global Workplace Report. 2013.
22. Kaubamaja "Uue töötaja infopäeva" inforaamat. 2015.

LISAD

Lisa 1. Uuringu küsimustik vastajatele

1	Kaubamaja inspireerib mind leidma uusi lahendusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Olen alati aus klientidega ja koostööpartneritega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Tunnen, et minu meeskond on minuga alati aus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Saan igapäevaselt oma töös enda loovamat poolt kasutada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Meeskonda iseloomustab tahe teha asju paremini	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Kaubamaja hoolib oma töötajatest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Olen alati aus oma meeskonnaga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Kaubamaja töökultuuri iseloomustab loovus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Olen valmis oma töös tegema lisapingutusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Kaubamaja on pannud mind asjadele loovamalt lähenema	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Kaubamaja hoolib loodusest ja Eesti tulevikust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Tunnen, et minu juhid on minuga alati ausad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Teen omaltpoolt kõik, et kliendisuhetes kehtiks meeldiv koostöö	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Kaubamaja töökultuuri iseloomustab usaldusväärsus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Tunnen, et minu juht on professionaalne ja tema arvamust võib usaldada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Kaubamajas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Kaubamaja töökultuuri iseloomustab tahe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Tahan pidevalt leida võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Kaubamaja töökultuuri iseloomustab koostöö	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Olen alati aus oma juhtidega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Kaubamaja hoolib oma klientidest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Meie meeskond hindab kõiki liikmeid ja nende tööpanust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Minu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Kaubamaja töökultuuri iseloomustab hoolivus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27	Me jagame omavahel töölaseid kogemusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Tunnen, et olen erialaselt pädev ning minu arvamust võib usaldada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Kaubamaja töökultuuri iseloomustab ausus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Kaubamaja on usaldusväärne	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Tunnen, et minu meeskond on professionaalne ja arenev	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Meeskonnas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Palun tõmba järgnevalt sobivale vastusele ring ümber.

Vanus: kuni 29 30-39 40-49 50-59 üle 60

Töötanud Kaubamajas: vähem kui 6 kuud 6 kuud-1 a. 1-5 a. 6-10 a. 11-20 a. 21 + aastat

Osakonnad:

- | | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1)Teenindus-Klienditeenindus Tln. | 12)Teenindus-TRT Kodu-ja Lastemaailm | 23)Tugiteenus-Arendusteenistus |
| 2)Teenindus-Klienditeenindus Trt. | 13)Teenindus-TRT Meeste-ja Kingamaailm | 24)Tugiteenus-Personaliteenistus |
| 3)Teenindus-Ilumaailm | 14)Teenindus-TRT Toidumaailm | 25)Tugiteenus-TRT Haldusosak. |
| 4)Teenindus-Kodumaailm | 15)Kaubandus- Ilukaupade grupp | 26)Tugiteenus-Turundusosakond |
| 5)Teenindus-Lastemaailm | 16)Kaubandus- Kodukaupade grupp | 27)Tugiteenus-Sisekontrolli teenistus |
| 6)Teenindus-Meestemaailm | 17)Kaubandus- Lastekaupade grupp | 28)Tugiteenus-Veebipood |
| 7)Teenindus-Naiste Kingamaailm | 18)Kaubandus- Meestekaupade grupp | 29)Tugiteenus-Väljapaneku osak. |
| 8)Teenindus-Naistemaailm | 19)Kaubandus- Naistekaupade grupp | 30)Tugiteenus-Äriarvestuse osakond |
| 9)Teenindus-Toidumaailm | 20)Kaubandus-Aksessuaaride grupp | 32)Tugiteenus-Juhtkond |
| 10)Teenindus-Leiupood | 21)Logistika-Laoteenistus | |
| 11)Teenindus-TRT Ilu-ja Naistemaailm | 22) Logistika-Logistika osakond | |

Amet:

- 1) **Juht, valdkonnajuht** (nt. Osakonnajuhataja, teenindusspetsialist, teenindusosakonna juht, kaubandusjuht, teenindusjuht jt)
- 2) **Muu amet**

Lisa 2. Uuringu küsimustik analüüsimiseks

Loovus											
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab loovus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saan igapäevaselt oma töös enda loovamat poolt kasutada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kaubamaja on pannud mind asjadele loovamalt lähenema	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kaubamaja inspireerib mind leidma lahendusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tahe											
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab tahe	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meeskonda iseloomustab tahe teha asju paremini	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tahan pidevalt leida võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Olen valmis oma töös tegema lisapingutusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Minu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koostöö											
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab koostöö	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Teen omaltpoolt kõik, et kliendisuhetes kehtiks meeldiv koostöö	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meie meeskond hindab kõiki liikmeid ja nende panust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me jagame omavahel tööalaseid kogemusi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ausus											
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab ausus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Olen alati aus oma meeskonnaga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Olen alati aus oma juhtidega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Olen alati aus klientidega ja koostööpartneritega	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tunnen, et minu meeskond on minuga alati aus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tunnen, et minu juhid on minuga alati ausad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Usaldusväarsus											
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab usaldusväarsus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kaubamaja on usaldusväärne	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tunnen, et olen erialaselt pädev ning minu arvamust võib usaldada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tunnen, et minu juht on professionaalne ja tema arvamust võib usaldada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tunnen, et minu meeskond on professionaalne ja arenev	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hoolivus											
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab hoolivus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kaubamajas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kaubamaja hoolib oma töötajatest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kaubamaja hoolib oma klientidest	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kaubamaja hoolib loodusest ja tulevikust	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meeskonnas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Lisa 3. Väidete keskmised hinnangud

	Väite keskmine hinnang
Loovus	
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab loovus	8,3
Saan igapäevaselt oma töös enda loovamat poolt kasutada	8,1
Kaubamaja on pannud mind asjadele loovamalt lähenema	8,2
Kaubamaja inspireerib mind leidma lahendusi	7,3
Tahe	
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab tahe	8,3
Meeskonda iseloomustab tahe teha asju paremini	8,1
Tahan pidevalt leida võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha	8,6
Olen valmis oma töös tegema lisapingutusi	8,6
Minu töökaaslased annavad endast tööd tehes parima	8,4
Koostöö	
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab koostöö	8,3
Teen omaltpoolt kõik, et kliendisuhetes kehtiks meeldiv koostöö	9,3
Meie meeskonnas valitseb vastastikune lugupidamine	7,8
Meie meeskond hindab kõiki liikmeid ja nende panust	8,1
Tunnen ühtekuuluvustunnet oma töökaaslastega	8,3
Me jagame omavahel tööalaseid kogemusi	8,7
Ausus	
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab ausus	8,6
Olen alati aus oma meeskonnaga	9,1
Olen alati aus oma juhtidega	9,3
Olen alati aus klientidega ja koostööpartneritega	9,1
Tunnen, et minu meeskond on minuga alati aus	7,8
Tunnen, et minu juhid on minuga alati ausad	8,1
Arutame oma meeskonnas probleeme avameelselt	8,2
Usaldusväärsus	
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab usaldusväärsus	8,6
Kaubamaja on usaldusväärne	8,9
Tunnen, et olen erialaselt pädev ning minu arvamust võib usaldada	8,8
Tunnen, et minu juht on professionaalne ja tema arvamust võib usaldada	8,8
Tunnen, et minu meeskond on professionaalne ja arenev	8,7
Hoolivus	
Kaubamaja töökultuuri iseloomustab hoolivus	8,2
Kaubamajas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	7
Kaubamaja hoolib oma töötajatest	7,2
Kaubamaja hoolib oma klientidest	9,2
Kaubamaja hoolib loodusest ja tulevikust	7,9
Meeskonnas koheldakse kõiki töötajaid võrdselt ja õiglaselt	7,5

SUMMARY

THE RELATION BETWEEN COMPANY'S CORE VALUES AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON THE EXAMPLE OF KAUBAMAJA AS

Grete Marie Sepp

Language:	Estonian	Figures:	10
Pages:	47	Tables:	2
References:	22	Appendixes:	3

Keywords: core values, employee engagement, management, profitability, productivity, growth.

All of our decisions are affected by values which are developed by our surrounding culture, environment and people who live in it. People with their different values and beliefs shape organisational culture and its core values. Reliance on the core values help improve many important company's success factors like work quality, relationships between colleagues, employee motivation and engagement level. High engagement level ensures low employee turnover and helps retain ambitious workers who are willing to go the extra mile for their company's growth. Employees with high engagement level contribute to company's success by increasing productivity, innovativeness and customer loyalty.

The aim of this thesis is to analyze the relation between the reliance on company's core values and employee engagement level. With the part of the survey concentrating on finding out the employees' attitude towards company core values, the author investigated how employees consider the core values of the company to influence their organisational culture, the behaviour of both themselves and other staff members. The results of this part of the survey revealed that the company core values are not followed by all the staff members at the moment because the percentage of the sample expressing their neutrality of the core values is rather high. This allows us to assume that there is potential of growth among staff members who would consider

organisational core values important in the future. With the second part of the survey concentrating on finding out the employee engagement level, the author investigated how the employees evaluate their individual efforts as well as their opinions on coworkers perception of their endeavors and how employees evaluate their coworkers efforts as well as the relationships with team members. The results revealed that workers are not highly engaged on the second and third stage of the Gallup's enagement hierarchy. The part of the survey consentrating on company's core values, the author discovered a low reliance on the care and cooperative principles, which also turned out to be the main reason for low engagement level. Given this outcome, the author can infer that the reliance of company's core values can have an effect on employee engagement level and thereby also on company's profitability.

To increase the amount of employees who follow company core values, the author suggests to emphasise their annual tradition of finding remarkable followers of the core values. Also it is imortant that employees evidently show their reliance on the core values. To increase the engagement level, the author suggests managers to focus on employees' strenghts rather than their weaknesses. It allows workers to use their talents making them confident enough to carry out their ideas. Most imortant is to remember the power of communication - it is often the key to any good relationship, including the one between employee and manager.

Even nowadays many organisations do not pay attention to the importance of core values and employee engagement. Given the results of this survey which revealed the relations between reliance on the core values and employee engagement level, companies must realise that core values can increase engagement level, thereby company's productivity organisational growth. Employees who can identify with their company values are more likely to be highly engaged at their workplace. They are willing to make an extra effort and find innovative ideas to make their company competitive and outshine other businesses.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:

(Grete Marie Sepp, 5.detsember 2016)

Üliõpilaskood: 131071 BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

(lektor Raul Vatsar, 5. detsember 2016)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)