

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Gerlin Gil

EETILINE JUHTIMISKULTUUR EESTI IDUFIRMADES

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Äriprotsesside juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 101 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Gerlin Gil, 11.05.2021

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183099TATM

Üliõpilase e-posti aadress: gerlin.gil@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. EETILINE JUHTIMISKULTUUR	7
1.1. Ärieetika olulisus juhtimises	7
1.2. Eetiline juhtimine kui eetilise juhtimiskultuuri alus	10
1.3. Eetiline juhtimiskultuur ja selle rakendamisevõimalused	14
2. UURIMISOBJEKTI KIRJELDUS JA UURINGU DISAIN	22
2.1. Uurimisobjekti kirjeldus	22
2.2. Kvalitatiivse uuringu meetodi kirjeldus	23
2.3. Kvantitatiivse uuringu meetodi kirjeldus	25
3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU	27
3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused ja arutelu	27
3.2. Kvantitatiivse uuringu tulemused ja arutelu	39
3.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud eetilise juhtimiskultuuri edendamiseks	51
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	56
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	59
LISAD	63
Lisa 1. Intervjuude küsimused	63
Lisa 2. Küsimustiku ankeet koos üldandmetega	64
Lisa 3. CEV mudeli vooruste <i>cross-case</i> analüüs intervjuudest lähtuvalt	74
Lisa 4. Kirjeldav statistika ja CEV vooruste väidete tõlked	78
Lisa 5. Lihtlitsents	84

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö uurimisprobleemiks on vähene eetilise juhtimiskultuuri olulisuse teadvustamine ning teadlikkus idufirmade juhtimiskultuurist ja eetikast Eestis. Töö eesmärgiks on välja selgitada Eesti idufirmade juhtimiskultuur ning anda soovitusi ettevõtetele, kuidas enda organisatsiooni efektiivsust tõsta läbi eetilise juhtimiskultuuri. Töö eesmärgi saavutamiseks teostati nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne uuring. Viidi läbi intervjuud erinevate Eesti idufirmade tegev- või personalijuhtidega, et välja selgitada, milline on eetiline juhtimis- ja organisatsioonikultuur. Koostati küsimustik, mida levitati idufirmades, et mõista, kuidas töötajad hindavad eetilist organisatsioonikultuuri korporatiivse eetika vooruste mudeli (CEV mudel - *Corporate Ethical Virtues model*) väidetest lähtuvalt. Rakendati faktoranalüüsi, et välja selgitada millised CEV mudeli voorused Eesti idufirmades esinevad.

Eetiline juhtimiskultuur eksisteerib kõikides idufirmades ja kasutusel on erinevaid meetodeid, millega rakendada enda organisatsioonis eetilist juhtimis- ja organisatsioonikultuuri. Eetilise juhtimiskultuuri kujundavad idufirmades nende juhid ning uuringus osalenud juhid hindavad ärietikat kõrgelt. Eetilist juhtimis- või organisatsioonikultuuri ei ole Eesti idufirmad seni veel lõpuni lahti mõtestanud ja selle juurutamiseks sihikindlat tööd teinud. Hoolimata sellest on idufirmades loodud protsesse, mis soodustavad eetilist juhtimiskultuuri. Idufirmades hinnatakse enda organisatsioonikultuuri eetika seisukorda heaks. CEV mudeli voorustest hinnati kõige tugevamalt selgust, ühilduvust ja toetatust, kuigi kõikide seitsme vooruse hinnangud olid tugevad.

Võtmesõnad: eetiline juhtimiskultuur, ärietika, CEV mudeli voorused, idufirmad, juhtimine, eetiline organisatsioonikultuur

SISSEJUHATUS

Eestis räägitakse palju idufirmadest ning nende osakaal Eesti majanduses on jätkuvalt tõusutrendis. 2014. aastal loodud Eesti Ettevõtluse kasvustrateegias oli eesmärgiks võetud idufirmade osakaalu kasvatamine majanduses ning nende tegevuse hoogustamine läbi erinevate toetusprogrammide (Majandus- ja kommunikatsiooni...2013). Võib öelda, et Eesti on Euroopas idufirmade pealinnaks, sest Eesti on Atomico raportis „*The state of European Tech 2020*“ toodud välja riigina, kus on võrreldes Euroopa keskmisega 4,6 korda rohkem idufirmasid elanike kohta (Atomico 2021). 2020. aastal lõpuks oli Startup Estonia platvormi andmebaasis end registreerinud 1114 iduettevõtet (Startup Estonia 2021). Võrreldes eelmise aastaga on see 103 firmat rohkem. 2019. aastal jätkasid idufirmad kasvu nii töötajate arvus, kui ka täiendavate investeeringute näol. Täiendavaid investeeringuid tehti koguni 266,4 miljoni euro ulatuses (Startup Estonia 2020).

Eetilise juhtimiskultuuriga organisatsioonid on tihtipeale edukamad mitmete näitajate poolest. Näiteks eetilise juhtimiskultuuriga organisatsioonis on kõrgem töötajate rahulolu ning suurem töömotivatsioon ja pühendumus (Brown *et al.* 2005, 117; Brown, Trevino 2006, 596). Ühtlasi on eetilise juhtimiskultuuriga organisatsioonides soodsam keskkond innovatsiooniks (Lämsa, Riivari 2019, 223). Teadusartiklites, kus on käsitletud eetilist juhtimist, eetilist juhtimis- ja organisatsioonikultuuri ning nende mõju ettevõttele, on uuritud enamasti ainult suurkorporatsioone. Samas idufirmade juhtimine erineb korporatiivsete ettevõtete juhtimisest ning seda tõestab ka asjaolu, et suurkorporatsioonide toimetulekut innovatsiooniga ning tehnoloogia arenguga mõjutab positiivselt tihe koostöö idufirmadega (Steiber, Alänge 2019).

Innovatsioon ja sellega kaasatulek on tänapäeva tiheda konkuretsiga ärimaailmas oluline ning kuna eetiline juhtimiskultuur omab samuti positiivset mõju ettevõtte erinevatele mõõdikutele, saab väita, et eetiline juhtimiskultuur idufirmades on alakäsitletud uurimisvaldkond. Sellest lähtuvalt on antud lõputöö uurimisprobleem vähene eetilise juhtimiskultuuri olulisuse teadvustamine ning vähene teadlikkus idufirmade juhtimiskultuurist ja eetikast Eestis.

Töö eesmärk on välja selgitada Eesti idufirmade juhtimiskultuur ja anda soovitusi ettevõtetele, kuidas organisatsiooni efektiivsust tõsta läbi eetilise juhtimiskultuuri. Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused, millele otsitakse vastust nii juhi kui töötaja vaatest lähtuvalt:

1. Milline on idufirmade eetiline juhtimiskultuur?
2. Kuidas hinnatakse oma organisatsioonikultuuri eetika printsiipidest lähtuvalt?
3. Millistest korporatiivse eetika vooruste mudeli (CEV mudel – *Corporate Ethical Virtues Model*) voorustest lähtutakse enda töös?

Uurimisküsimustele vastamiseks on töö autor koostanud kaheosalise uuringu, mille kvalitatiivne osa on intervjuude läbiviimine ja analüüs idufirmade juhtivatel positsioonidel olevate töötajatega. Uuringu teine osa on kvantitatiivne uuring, milleks loodi küsimustik ja mida jagati idufirmade töötajaskondadega. Nii küsimustiku kui ka intervjuude koostamisel lähtuti teoorias käsitatud Muel Kapteini korporatiivse eetika vooruste mudelist. Intervjuude koostamisel käsitleti küsimustes lisaks veel Trevino ja Nelsoni multisüsteemaatilist raamistikku eetilise organisatsioonikultuuri hindamiseks.

Töö esimeses osas antakse ülevaade teoreetilistest lähtekohtadest, mis kajastavad ärieetika olulisust juhtimises, eetilist juhtimist ning juhtimis- ja organisatsioonikultuuri. Töö autor käsitleb juhtimiskultuuri teoorias eetilist liidriks olemist (*ethical leadership*'i) kui osa eetilisest juhtimisest.

Töö teises peatükis annab autor ülevaate uuringu meetoditest, tutvustab uurimisobjekti ning töö kolmandas osas esitatakse uuringu tulemused koos aruteluga. Uuringu tulemustest lähtuvalt annab töö autor teemale endapoolsed kommentaarid ning soovitusid ettevõtetele eetilise juhtimiskultuuri edendamiseks.

Soovin tänada kõiki antud lõputöö valmimisse panustanud idufirmade juhte ja töötajaid. Samuti soovin tänada enda lõputöö suurepäraselt juhendajat Merle Ojasood, kellega nõu pidamine oli alati väga kasulik.

1. EETILINE JUHTIMISKULTUUR

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis käsitletakse ärietikat ja selle seost juhtimisega. Selgitatakse, mis on eetiline juhtimine, eetiline juhtimiskultuur, kuidas eetilist juhtimist organisatsioonis rakendada ning millised hüved eetilise juhtimiskultuuriga kaasnevad. Tutvustatakse, kuidas eetilist kultuuri organisatsioonis juurutada ning kuidas edukalt langetada eetilisi otsuseid organisatsioonis.

1.1. Ärietika olulisus juhtimises

Juhtimine on osa ärietikast. Ettevõtte juhid kaaluvad alati, milline on teatud otsuste mõju ettevõttele ja selle majandustegevusele. Ettevõtete juhid peaksid proovima ennetada ettevõtet kahjustavaid eetikat puudutavaid juhtumeid ja nende ilmnemisel võtma neid tõsiselt, sest ettevõtte konkurentsivõimelisus ja eetika käivad käsikäes (Epley, Kumar 2019, 147). Eetika käsitleb, kuidas otsused mõjutavad absoluutselt kõike laias pildis, maailmas tervikuna. Juht ei saa langetada suurepäraseid otsuseid ilma ärietikat mõistmata. (Hooker 2003, 7)

Ärietika on eetika valdkond. Eetika on filosoofia haru, moraalsete põhimõtete kogum, mille juured ulatuvad Vana-Kreekasse. Teaduses käsitleb eetika inimekäitumises „õige ja vale“ käitumise rakendust (Fieser, Pojman 2009, 2). Eetika analüüsimisel võetakse arvesse indiviidi tausta, konkreetsetes kogukonnas levinud tavasid, väärtusi ja uskumusi. Kogukond, seal kehtivad normid, väärtused ja uskumused kujundavad indiviidi arusaama sellest, mis on õige või vale (Crane, Matten 2004, 8).

Teoreetilises ehk normatiivses eetikas jagatakse eetika enamasti deontoloogiliseks ja teleoloogiliseks. Nende kahe eetika suuna erinevus seisneb selles, kuidas määratakse ära teo eetiline õigsus. Deontoloogilise suuna puhul käitumine saab olla oma loomult ainult hea või halb, analüüsitakse tehtu eetilise väärtuse üle. Teleoloogilise eetika puhul on analüüsi fookuses tegevuste tagajärjel saadav kasu, otsuseid langetatakse lähtuvalt oletatavatest preemiast või karistustest, mis tegevusega kaasnevad. Parim on tegu, mis toob kaasa enim hüvesid. (Hyman,

Shanahan 2003, 197). Teaduses vaadatakse ärieetikat käsitlevate otsuste langetamisel tihti mõlema moraaliprintsiibi koosrakendusena (*Ibid.*, 198). Üha enam on aga hakatud uurima ka kolmandat teoreetilise eetika suunda, milleks on voorustest lähtuv eetika (Higgins, Solomon 2010, 266).

Vooruseetika on normatiivse eetika suund, kus kesksel kohal on inimese moraalsed voorused. Tänapäeva vooruseetika on saanud alguse Aristoteelse filosoofilisest loogikast, kus õnnelikkus on ülim hüve inimese elus. Sammud ja otsused, mis on oma loomult head ning õiged, lasevad inimesel olla õnnelik. Õnnelik elu on aga võimalik ainult läbi voorusliku käitumise. Õnnelikkus on Aristoteelse filosoofias tihedalt seotud terve ühiskonna heaoluga, isiklik õnn peab teenima ka ühiskonda. Aristoteelse väljatoodud voorusteks on au, julgus, mõõdukus, liberaalsus, suursugusus, uhkus, hea iseloom, sõbralikkus, ausus, nutikus, häbi, õiglus. (Higgins, Solomon 2010, 266-267)

Vooruseetikas käsitletavat voorused nagu õiglus, kaastunne, lojaalsus, avatud suhtlus kujundavad indiviidi ning organisatsiooni moraalset käitumist. Ühes kogukonnas olevad inimesed võtavad omaks selles kogukonnas väärtustatud ja kasutusel olevad moraalsed voorused (Hyman, Shanahan 2003, 198).

Ärieetika definitsioone on erinevaid. Ärieetika uurib äriliste situatsioonide, praktikate, otsustega seotud juhtumeid, analüüsides nende situatsioonide eetilisuse üle, kas otsus on vastuvõetav või mitte (Kooskora 2012; Cane, Matten 2004, 5). Stanford Encyclopedia of Philosophy defineerib aga ärieetikat kui eetiliste dimensioonide uurimist ettevõtetes ja üleüldse äritegevustes. Uurimine sisaldab endas kõikide organisatsiooni tegevuste ja valdkondade eetilisuse analüüsi. (*Business Ethics...*2016). Ärieetika on teadus, mis käsitleb juhtide töös ilmnevaid eetilisi dilemmasid ja nende võimalikke lahendusi (Heath 2004, 1). Ärieetika on inimekäitumise uurimine ärisituatsioonides, mis mõjutavad inimeste ja ühiskonna heaolu. Ärieetika uurimisvaldkond läbib kolme tasandit, milleks on indiviidi, organisatsiooni ja ühiskonna tasand (Hanson, 2020). Eetilised dilemmad, mille lahendamisega ärieetika tegeleb, võivad tekkida ükskõik millises organisatsioonis. Oluline on, et juht teeks õiglased sammud nende dilemmade lahendamisel. Peab meeles pidama, et seadused võivad aidata kaasa eetiliste teemade käsitlel, kuid tihti ärieetika algab sealt, kus lõppevad seadusega sätestatud reeglid (Cane, Matten 2004, 7).

Ettevõtlus nõuab keeruliste otsuste langetamist ja kompromisside leidmist, mis võivad mõjutada otsuse eetilisust. Kindlasti ei tohi äriliste otsuste langetamise juures ära unustada enda, kui inimese jaoks olulisi väärtusi (Hooker 2003, 6). Inimesed, kes peavad eetilist käitumist oluliseks, on ka

enamasti ise korrektselt käituvad ning kasvanud kogukonnas, kus vooruslikku käitumist hinnatakse kõrgelt (Hyman, Shanahan 2003, 198). Ärietikas on tähtsad mõisted ausus, usaldusväarsus, koostöö (Kooskora 2012).

Ärietikat on peetud oksüümoroniks ning pole erakordne, kui inimesed ja isegi ettevõtete juhid ei seosta ettevõtlustegevust eetikaga. Eetilisus ja äritegevus on olnud ajalooliselt kaks vastandlikku kontseptsiooni. Ärietika vasturääkivuse kohta kehtib argument, et eetiline ning majanduslikult efektiivseim tegevus ei saa koos eksisteerida. Seda seetõttu, et äritegevuses on suurim eesmärk teenida tulu ja kasvatada käivet. Seda aga pärsivad eetilised hoiakud, käitumine ja seadusandlus. (Collins 1994, 1-2; Heath 2004, 1; Crane, Matten 2004, 4; Hooker 2003)

Ettevõtlusest ebameeldiva kuvandi loomisega on tekitatud olukord, kus võib tunduda, et eetika ei saa eksisteerida ettevõtluses. Meedias on kajastust saanud erinevad ärietikat puudutavad skandaalid. Olgu selleks tööstused, mis rikuvad enda ettevõtlusjääkidega looduskeskkonda, maksupetturlus valitsuse suhtes või mõni muu intsident. Nende skandaalide ajendiks on ettevõtte langetatud ebaetilised otsused. Iga langetatud otsus tugineb väärtustel või normidel. Ebaetilistel situatsioonidel on alati põhjused. Neid põhjuseid teades on võimalik uurida ebaetilise situatsiooni tagamaid, millest lähtuvalt välja töötada eetilisemaid otsuseid või käitumisviis ja vastavalt sellele tegutsema hakata. (Cane, Matten 2004, 4-5)

Ettevõtluses on ärietika ja eetiline käitumine ühed oluliseimad maine hoidjad. Efektiivseks äritegevuseks on eetiline käitumine kriitilise tähtsusega. Iga indiviid mõjutab enda töökohal oma käitumisega ettevõtet. Kõik on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist. Käitumine tööil mõjutab laias pildis meie enda isiklikku kuvandit, meie organisatsiooni reputatsiooni, ettevõtte regulatsioone, ettevõtte tegevusvaldkonda, riiklikku majandust ja isegi rahvusvahelist kuvandit. Mainekahju mõju on organisatsioonile pikaajaline ning iga ettevõtte peaks väärtustama ärietikat, et kaitsta end ja oma koostööpartnereid. (Trevino, Nelson 2017, 3-4)

Ärietika populaarsus on ajas kasvanud. Seda põhjendatakse sellega, et ettevõtetel on konkurentsiks püsimiseks kasvanud vajadus hoida endast positiivne kuvand, sest see mõjutab nende majanduslikku edu (Kooskora 2012). Ärietika ja eetiline teadlikkus (*ethical consciousness*) muutub ühiskonnas oluliseks temaks, kui hakatakse kahtlema enda organisatsiooni või valitsuse juhtide otsuste legitiimsuses või kui inimeste usaldus juhtide vastu on nõrk (Mihelič *et al.* 2010, 31).

Ärietiika on ajas arenev ja seetõttu on ka ettevõtluses olevad eetilised käitumisnormid pidevas muutuses. Eetilised normid arenevad koos maailmaga. Eetika norme mõjutavad arengud globaalsel tasandil nagu näiteks krüptoraha tulek finantsturule, globaliseerumine, informatsiooni laialdane kättesaadavus või organisatsiooni tasandil ettevõtte strateegia või tootearendusprotsessi muutus, turu laienemine välisriikidesse. Võrreldes möödunud aastakümnetega on teemad nagu altkäemaks, aktsiaturul kauplemine siseinfot teades, palgapoliitika, keskkonna ja loomade heaolu, inimõigused, tarneahela jätkusuutlikkus avaldanud mõju eetika normide arengule. (Kaptein 2015, 343)

Töö autor leiab, et ärietiika on teadus, mis uurib ärisituatsioonide eetilisust terves organisatsioonis, sealhulgas arvestatakse erinevate eetiliste dimensioonidega. Ärietiikat võib vaadata ettevõtte maine hoidjana, sest eetilised otsused mõjutavad lisaks ettevõttele ja selle töötajaskonnale veel osapooli nagu kogukond, ühiskond, looduskeskkond. Ärietiika on tihedalt seotud otsustega, mida ettevõtete juhid peavad langetama enda igapäevatoos. Koos ettevõtete ja maailma arenguga muutuvad ka pidevalt ärietikas käsitletavat teemad ja eetilised käitumisnormid.

1.2. Eetiline juhtimine kui eetilise juhtimiskultuuri alus

Eetiline juhtimine (*ethical leadership*) on defineeritud kui eetilise käitumise rakendamine isikliku tegevuse ja teistega suhtlemise kaudu. Samuti hõlmab see eetilise käitumise propageerimist jälgijatele läbi kahepoolse suhtluse, eetilise käitumise julgustamise ja eetiliste otsuste langetamise kaudu (Brown *et al.* 2005, 120).

Browni definitsioon on leidnud laialdase heakskiidu, kuid Muel Kaptein leidis, et sellest on puudu faktor, et lisaks moraalsetele käitumistele peaksid juhid looma uusi eetilisi käitumisnorme (Kaptein 2019, 1146). Trevino ja Nelson on seisukohal, et eetiline juhtimine saab toimuda ainult siis, kui juht on ise moraalne inimene (Trevino, Nelson 2017, 167). Tabelis 1 on esitatud moraalsete inimese ja juhi tunnused. Kaptein leiab, et selles käsitluses on puudu moraalsete ettevõtluse (*moral entrepreneurship*) tasand. Tänu moraalsetele ettevõtlustele on võimalik arendada terves ühiskonnas eetilist käitumist ja suurendada erinevate osapoolte usaldust juhi vastu (Kaptein 2019, 1142).

Tabel 1. Moraalse inimese ja juhi tunnused

Moraalne inimene	Moraalne juht
edastab info, kuidas juht käitub	edastab info enda järgijatele, kuidas nad peaksid käituma ja vastutab nende eest
iseloомуjoonteks on siirus, ausameelsus, usaldusväärsus	eeskujuks enda eetiliste toimingutega, näitab neid välja
käitub avatult, on inimeste heaolust hooliv ja enda isiklikust moraalist lähtuv	tunnustab või kutsub korrale, paneb inimesi eetilise käitumise eest vastutust võtma
langetab otsuseid väärtustel põhinevalt, õiglaselt	kommunikeerib välja eetikat ja organisatsiooni väärtusi

Allikas: Trevino, Nelson (2017, 167)

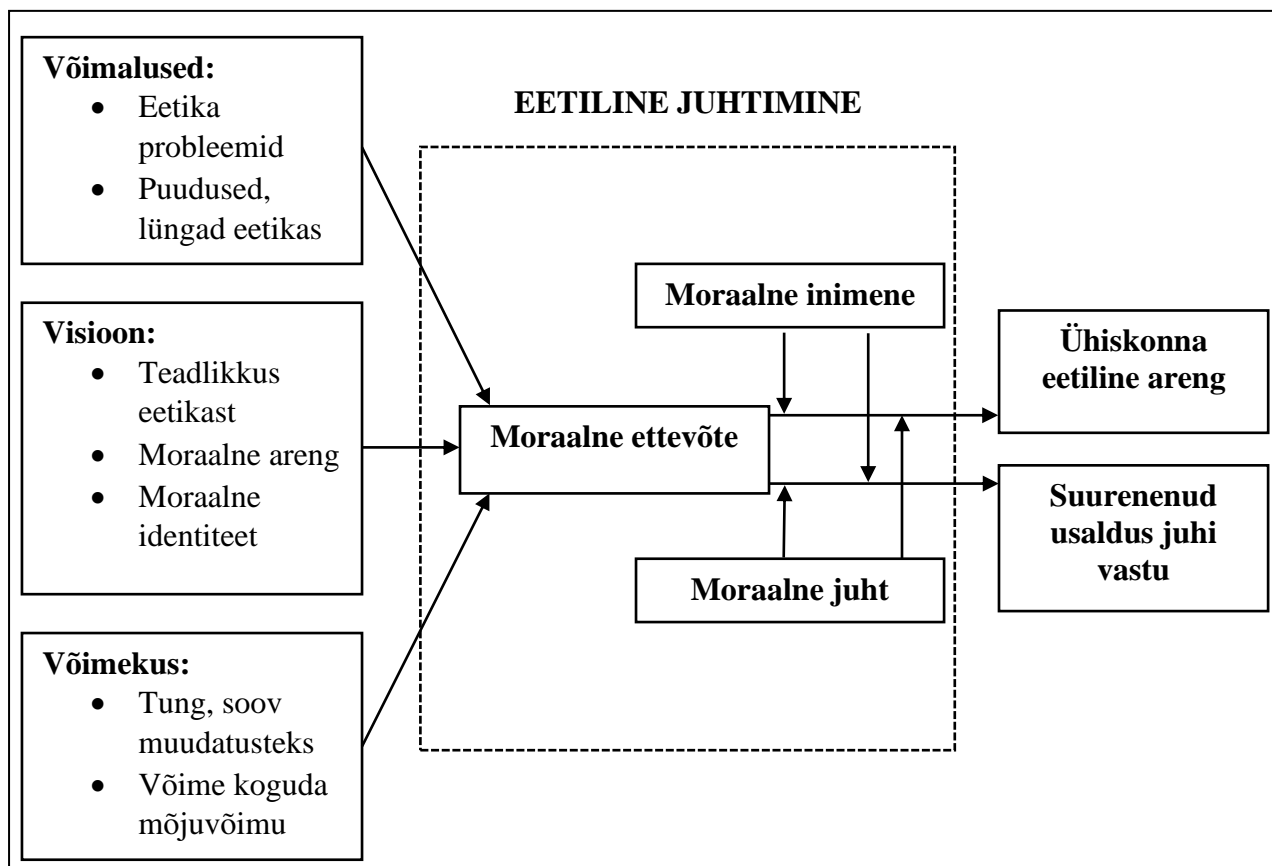
Eetiline juhtimine on sotsiaalse õppimise protsess. Eetiliste standardite olemasolu ja nende olulisuse selgesõnaline, pidev kommunikeerimine ettevõtte töötajatele on eetilisel juhtimisel kriitilise tähtsusega (Brown *et al.* 2005, 120). Eetiline juhtimine tuleneb käitumise ja iseloomuomaduste kombinatsioonist, mis sisaldab ausameelsuse demonstreerimist, kõrgeid eetilisi standardeid, töötajatega arvestamist, nende õiglast kohtlemist, töötajate eetilise käitumise eest vastutuse võtmist. Eetilise juhtimise tulemusel on suurenenud rahulolu enda juhtidega, juhtimise tajutud efektiivsus, töötajate pühendumus ja valmisolek raporteerida juhtkonnale probleemidest (*Ibid.*, 130).

Eetilisi juhte kirjeldatakse omadussõnadega nagu aus, hooliv, enda põhimõtetele kindlaks jääv indiviid, kes langetab õiglaseid ja tasakaalukaid otsuseid. Eetiline juht sätestab selged eetilised standardid, millest peab enda töös lähtuma. Eetilised juhid ainult ei räägi eetikast, vaid proaktiivselt praktiseerivad eetilist käitumisnormi. (Brown, Trevino 2006, 597)

Organisatsioonis võib tekkida eetiline lünk (*ethical gap*) käitumisnormi ja tegeliku käitumise vahel. Isegi, kui eetika on organisatsioonis juurutatud ning kasutusel, ei saa jätta eetikaga tegelemist juhtimises tagaplaanile, sest ettevõtlus on pidevas muutuses. Uued eetilised probleemid ilmnevad, kui tehnika areneb, ettevõttega liituvad uued töötajad või juhid (Brenkert 2019, 929). Eetiline juht peab endale teadvustama, et eetilised käitumisnormid on pidevas muutuses ja neid peab püsivalt ning isegi ennetavalt arendama ning juurutama (Kaptein 2015, 356).

Moraalne juht tunneb edukalt ära erinevate probleemide juures eksisteerivad eetilised murepunktid, kuid moraalses ettevõtluses tunneb juht eetikat puudutava probleemi ära juba enne selle esilekerkimist (Kaptein 2019, 1142). Tuleb leida uusi, mitte-traditsionaalseid viise, kuidas

eetilist lünka vältida (Brenkert 2019, 930). Joonisel 1 on kujutatud Muel Kapteini loodud eetilise juhtimise mudel, kuhu on lisatud moraalne ettevõtlus, selle tekkimist soodustavad elemendid ja resultaadid.



Joonis 1. Eetilise juhtimise mudel koos moraalse ettevõtluse tasandiga
Allikas: Kaptein (2019, 1142)

Muel Kaptein on uurinud heitlusteooriat (*struggle theory*), millest lähtuvalt peab ettevõttes eetilise kultuuri saavutamiseks ja säilitamiseks pidevalt vaeva nägema (Kaptein 2017, 343). Kusjuures juhid peavad enda positsioonist lähtuvalt enamasti kõige rohkem pingutama, kuna nende töös esineb enim ahvatlusi ja pingeid, mis võivad kallutada neid käituma ebaeetiliselt (*Ibid.*, 356). Mida suurem on eetiline lünk ja mõjusamad ahvatlused, seda suurem on ka pingutus või heitlus, millega juht või töötaja peab eetilise käitumise tarbeks silmitsi seisma (*Ibid.*, 343).

Eetilise juhtimise kõrval eksisteerib ka ebaeetiline juhtimine, silmakirjalik juhtimine ja eetiliselt neutraalne juhtimine (Trevino, Nelson 2017, 169). Ebaeetiline juhtimine on korduv tahtlik või tahtmatu, aktiivne või passiivne teiste mõjutamine, millel on kahju tekitav mõju kas individile, organisatsioonile või isegi tervele ühiskonnale (Lašakova, Remišova 2015, 323). Ebaeetilise

juhtimise tulemused on nii töötajaid kui ka organisatsiooni kahjustavad. Nendeks võivad olla töötajate liigne ärevus, abituse tunne, frustratsioon, madal töörahulolu, juhtide umbusaldamine, töömotivatsiooni puudus (Lašakova, Remišova 2015, 321).

Silmakirjalik juhtimine on juhtimisstiil, kus juht kommunikeerib välja eetika olulisust, kuid käitub ise vastupidiselt. Näiteks ei suuda ta distsiplineerida või lahendada õiglaselt eetilisi dilemmasid. (Trevino, Nelson 2017, 170). Eetiliselt neutraalne juht ei kommunikeeri välja väärtusi ega eetika rolli organisatsioonis. Töötajaskond ei mõista, milline on organisatsiooni ja juhi vaade eetilistele probleemidele. Kusjuures eetiliselt neutraalne juht ei pruugi olla ebamoraalne inimene, kuid ta lihtsalt ei mõista eetilise juhtimiskultuuri olulisust või tal on ükskõik eetikast organisatsiooni kontekstis (*Ibid.*, 171).

Osades ettevõtetes vaadatakse ebaeetilisi juhtumeid kui üksikuid indiviidi tasandil aset leidvaid juhuseid. Tegelikult peaks vaatama ebaeetilisi juhtumeid alati ka läbi organisatoorse vaatepunkti. Inimesed, kes on oma olemuselt väga teadlikud ja heatahtlikud, on eetiliselt rohkem painutatavad, kui enamus organisatsioone seda arvavad. (Epley, Kumar 2019, 147)

Hoolimata asjaolust, et viimaste aastakümnete jooksul on eetilise temaatika ärimaailmas ja organisatsiooni juhtimises kasvanud, on ikka jätkuvalt juhtumeid, mille põhjal võib arvata, et inimesed ei ole piisavalt teadlikud eetilise juhtimiskultuuri olulisusest ja sellele ei mõelda igapäevaselt. Konkuretsipõhises ärikeskkonnas peavad töötajad teadma, et nende juhid hoolivad eetikast sama palju kui ettevõtte finantsilisest edust. Eetiline juht annab selgelt mõista, et tööeesmärkide saavutamine on väga oluline, kuid neid eesmärke peab saavutama eetikast lähtuvalt. Kusjuures juhid võivad sõnumit edastada neile omasel maneeril, näiteks läbi organisatsiooni väärtuste, reputatsiooni olulisust rõhutades. (Trevino, Nelson 2017, 147).

Kokkuvõtlikult saab öelda, et eetiline juhtimine on pidevalt tähelepanu vajav ning ajas muutuv, arenev protsess, mis nõuab juhilt julgust ja põhimõttekindlust, et olla moraalne inimene ja juht, kuna eetilised kaasused on sageli kompleksed ning hõlmavad tihti mitmeid riske. Eetilises juhtimises esineb erinevaid ahvatlusi, mis võivad juhti kallutada ebaeetiliselt käituma. Eetiline juht on alus eetilise juhtimiskultuuri ja organisatsioonikultuuri loomiseks.

1.3. Eetiline juhtimiskultuur ja selle rakendamise võimalused

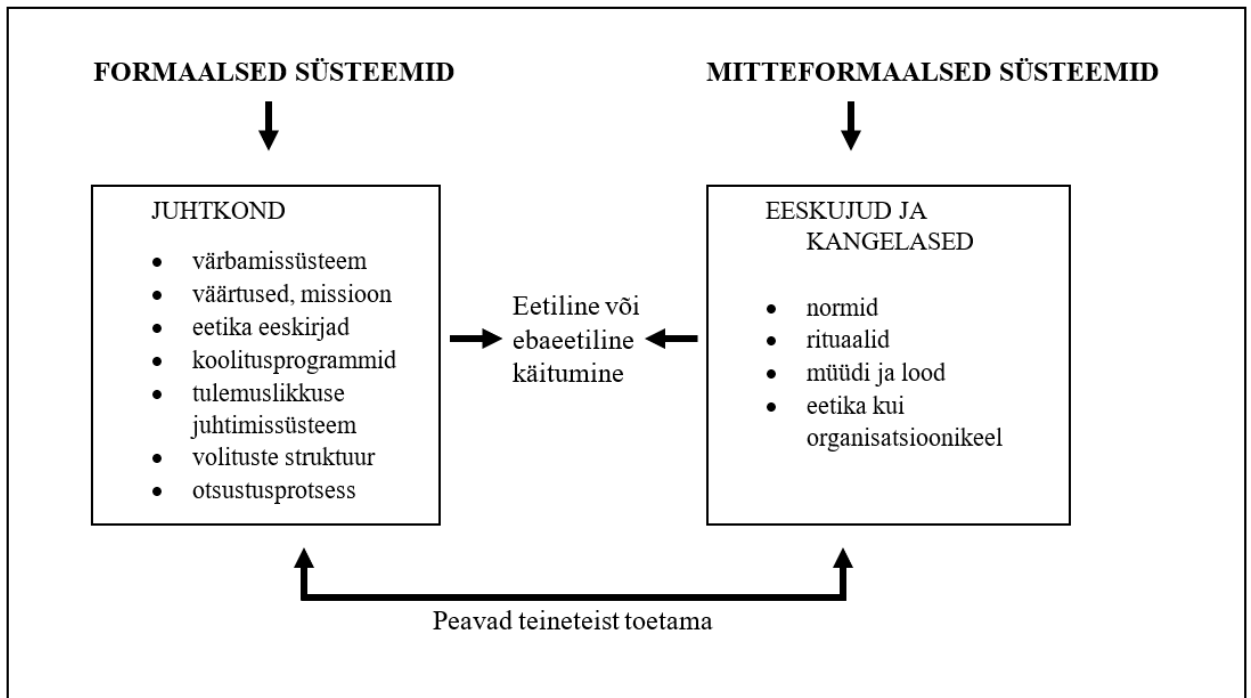
Eetiline juhtimiskultuur algab organisatsiooni juhtkonnast ning liigub läbi organisatsiooni kõikide tasemete mõjutades keskastmejuhte käituma ja juhtima eetiliselt ning ka nende alluvaid käituma eetiliselt (Trevino, Nelson 2017, 173). Hoolimata asjaolust, et kõiki töötajaid mõjutavad nende individuaalsed arusaamad eetikast, kujundavad eetilist kultuuri suuresti juhtkonnad. Juhid saavad mõjutada kõiki organisatsiooni üksusi läbi regulatsioonide, poliitikate loomise. Samuti saavad nad enda käitumisega signaale organisatsioonile, näidates millist keelekasutust, hoiakut ja isegi riietumisstiili tolereeritakse organisatsioonis. (*Ibid.*, 164)

Eetiline juhtimiskultuur on organisatsioonis ääretult oluline, sest juhtide käitumist hinnatakse ja jäljendatakse terves organisatsioonis, nende hoiakud mõjutavad organisatsiooni sisekliimat ning kultuuri (Mihelič *et al.* 2010, 31). Juht otsustab, millised on eetika standardid tema organisatsioonist ja tema saab neid juurutada (Palomino *et al.* 2011, 20-21). Eetilise juhtimiskultuuri korral mõeldakse alati pikajalistele tagajärgedele. Analüüsitakse nii tagasilööke suurust kui ka eeliseid enne otsuste langetamist, et välja selgitada mida otsus kaasa võib tuua kõikidele osapooltele. Arvestatakse laiemat pilti ja püüeldakse oma tegevustes õigluse ja vastutustundlikkuse poole. Juht väärtustab enda töötajaid, julgeb neid tunnustada ning tunneb vastutust nende ees. (Mihelič *et al.* 2010, 33)

Eetiline juhtimiskultuuri juurutamine organisatsiooni toob enamasti kaasa mitmeid tajutavaid kasulikke muutusi. Näiteks kasvab töötajate efektiivsus, alluvate töörahulolu, ettevõtte lojaalsus ja probleemidest teatamine, paraneb avatud suhtlus (Mihelič *et al.* 2010, 33). Samuti võib paraneda teenuste ja klienditeeninduse kvaliteet, saab luua asja- ja ajakohasemaid koolitusprogramme töötajatele. Sealjuures minimeeritakse võimalikku klientide kadu, reputatsiooni potentsiaalset kahju, kohtuvaidlusi (Brodhead, Higbee 2012, 83).

Üks võimalus ühiskonda eetilisemalt käituma panna on teha seda läbi eetilise juhtimisüsteemi (Argandona 2004, 42). Eetiline juhtimisüsteem on igas organisatsioonis, hoolimata asjaolust, kas seda teadvustatakse või mitte. Eetilise juhtimisüsteemi seisukorrast sõltub, milline on langetatud otsuste eetiline tulemus, see kujundab juhtide ja töötajate käitumist ning loob lõpuks ka eetilise organisatsioonikultuuri (*Ibid.*, 48).

Eetiline organisatsioonikultuur on ettevõtte võime julgustada enda liikmeid kätuma vastutustundlikult, eetiliselt ja vältida ebaeetilist käitumist (Muel 2008, 924; Lämsa, Riivari 2019, 225). Eetiline juhtimiskultuur on osa laiemast eetilisest organisatsioonikultuurist. Eetilist organisatsioonikultuuri käsitleb Trevino kui multisüsteemalist raamistikku, mis koosneb formaalsetest ja mitteformaalsetest protsessidest, mis kõik koos aitavad luua ja hoida eetilist kultuuri, vaata joonist 2. (Trevino, Nelson 2017, 159-160)



Joonis 2. Eetilise kultuuri multisüsteemiline raamistik
Allikas: Trevino, Nelson (2017, 161)

Formaalsed eetilise organisatsioonikultuuri süsteemid on järgnevad (Trevino, Nelson 2017, 174-187):

- Värbamissüsteem – värbama peaks inimesi, kes sobituvad organisatsioonikultuuri, töövestlustel võiks kandidaatidelt küsida eetikaga seotud küsimusi. Värbamismaterjalidesse saab juba sisse põimida, milliste iseloomuomadustega, väärtustega inimesi kollektiivi oodatakse.
- Väärtuste ja missiooni kinnitus – uute töötajate sisseelamise programmi saab lisada läbi erinevate dokumentide organisatsiooni väärtused, eetilised hoiakuid. Väärtustest ja missioonist lähtuvalt peab toimima ka igapäevatöö ja suhtlus.

- Eetika eeskirjad – on spetsiifilisemad kui organisatsiooni väärtused ja missioon, eetika eeskirjades saab käsitleda konkreetseid situatsioone ja anda käitumisjuhiseid nende situatsioonide eetiliseks lahendamiseks. Kõige tüüpilisemad näited on huvide konflikt reeglistik, konfidentsiaalsusleping, reeglid majanduskuluaruannete koostamiseks, kinkide kinkimise ja vastuvõtmise eeskiri (Trevino, Nelson 2017, 177-178).
- Koolitusprogrammid – lisaks uue töötaja sisseelamise programmile ja selles käsitletud materjalidele, peaks kinnistama eetilist käitumist ka spetsiifiliste jätkukoolitustega, mida teatud ajavahemiku jooksul korratakse (*Ibid.*, 179).
- Tulemuslikkuse juhtimissüsteem – luua mõjus töötulemustest lähtuv tunnustussüsteem, kus tulemismõõdikute hulgas on ka eetikat käsitlevad indikaatorid (*Ibid.*, 180).
- Volituste struktuur – töötajad teavad, et neil kõigil on oluline roll ja vastutus organisatsiooni eetilise kultuuri loomisel. Millegi kahtlusi tekitava märkamisel peab töötaja teavitama sellest. Organisatsioonis peab olema selge ja toetatud probleemidest raporteerimise võimalus (*Ibid.*, 184-185).
- Otsustusprotsessid – lisaks kvantitatiivsetele andmetele ja tulususanalüüsides on oluline analüüsida otsuste langetamise eel nende otsuste mõju kõikidele osapooltele ja arutada, kas otsus on ikka kõige õigem asi, mida teha (*Ibid.*, 186).

Kusjuures organisatsioonides, kus juba eksisteerib tugev eetiline juhtimiskultuur, ei pruugi olla tarvilik rangete formaalsete protsesside loomine eetiliseks käitumiseks (Argandona 2004, 48). Mitteametlikud süsteemid eetilise organisatsioonikultuuri loomiseks on sageli isegi olulisemad ja mõjusamad kui formaalsed süsteemid (*Ibid.*, 48), sest nendega puutub kokku organisatsiooni liige igapäevaselt ning osades mikro- ja väikeettevõtetes ei pruugi olla formaalseid, dokumenteeritud süsteeme eetilise organisatsioonikultuuri loomiseks (Trevino, Nelson 2017, 188). Mitteformaalsed võimalused eetilise organisatsioonikultuuri loomiseks on järgnevad (*Ibid.*, 188-193):

- Eeskujud ja kangelased – eeskujud võiksid olla mentorid, pikemaajalise töökogemusega moraalsed, edukad kolleegid. Nemad inspireerivad ka teisi eetiliselt käituma. Kangelased on organisatsioonis esile tõstetud inimesed, näiteks asutajad, tegevjuht või näiteks kuu parimad töötajad. Kangelased esindavad organisatsiooni väärtusi ja on oma käitumisega eeskujuks kõigile teistele.
- Normid – terve kollektiivi igapäevane, ettevõtte poolt aktsepteeritud käitumine peab olema eetiline.

- Rituaalid – annavad signaali organisatsiooni liikmele, milliseid väärtuseid hinnatakse. Rituaalide alla kuuluvad koosolekud, peod, auhinnagaalad, meeskonnaüritused, millega saadetakse töötajatele signaal, mida väärtustatakse organisatsioonis. Näiteks võib organisatsioon väärtustada perekonda ja võimaldada töötajatel meeskonnaüritustele kaasa võtta lapsed (Trevino, Nelson 2017, 190).
- Müüdid ja lood – jutud, naljad, tõestisündinud lood, mis aitavad ilmestada, mida organisatsioonis väärtustatakse. Organisatsioonid võivad jutustada enda töötajaskondadele lugusid, et eetilist juhtimiskultuuri enda organisatsioonis võimendada. Organisatsioonikultuuri paremaks tajumiseks on hea paluda organisatsiooni töötajal jutustada lugu, mis tema arvates kõige paremini iseloomustab organisatsioonikultuuri (*Ibid.*, 191).
- Eetika kui organisatsioonikeel – tugevas eetilises organisatsioonikultuuris on normaalne, et eetikast rääkimine toimub igapäevaselt, avatud õhkkonnas, töötajate ja juhtkonna vahel. Eetika on enda jaoks teadvustatud osa kõikide otsuste langetamisel (*Ibid.*, 191-192).

Kõiki eelpool kirjeldatud süsteeme ei pea koos rakendama, et saavutada eetiline juhtimis- ja organisatsioonikultuur. Iga organisatsioon peab enda ettevõtte eripäradest lähtuvalt leidma parimad võimalused, kuidas eetilist juhtimis- ja organisatsioonikultuuri juurutada. Organisatsiooni ühtsed väärtused ja missioon, nende juurutamine igapäevatöös on hea viis seda teha. Ärieetiliste dilemmade ennetamiseks on oluline ettevõttes ära kaardistada tegevused ja valdkonnad, kus on võimalus nende ilmnemiseks. Eetiline juhtimiskultuur on arenev ja jätkuv protsess, seetõttu on pidev ettevõttesisene eetika diskussioon oluline. (Argandona 2004, 49)

Eetiliste otsuste langetamine on lahti kirjeldatud Kidderi 9 sammu mudelis. Juht peab esmalt ära tundma eetilise probleemi ja seejärel määrama vastutaja, kes otsuse langetab. Vaja on suurepäraselt taustinfot ning selletõttu peab koguma kokku kõik faktid. Seejärel peaks läbi viima “õige” *versus* “vale” testi. Oluline on kontrollida, kas otsus on vastavuses ka isiklike moraalsete tõekspidamistega, kas selline otsus oleks õiglane endale kalli inimese suhtes. Ette võiks kujutada, mida tuntaks, kui otsus oleks homse ajalehe esikaanel. (Johnson 2009, 207)

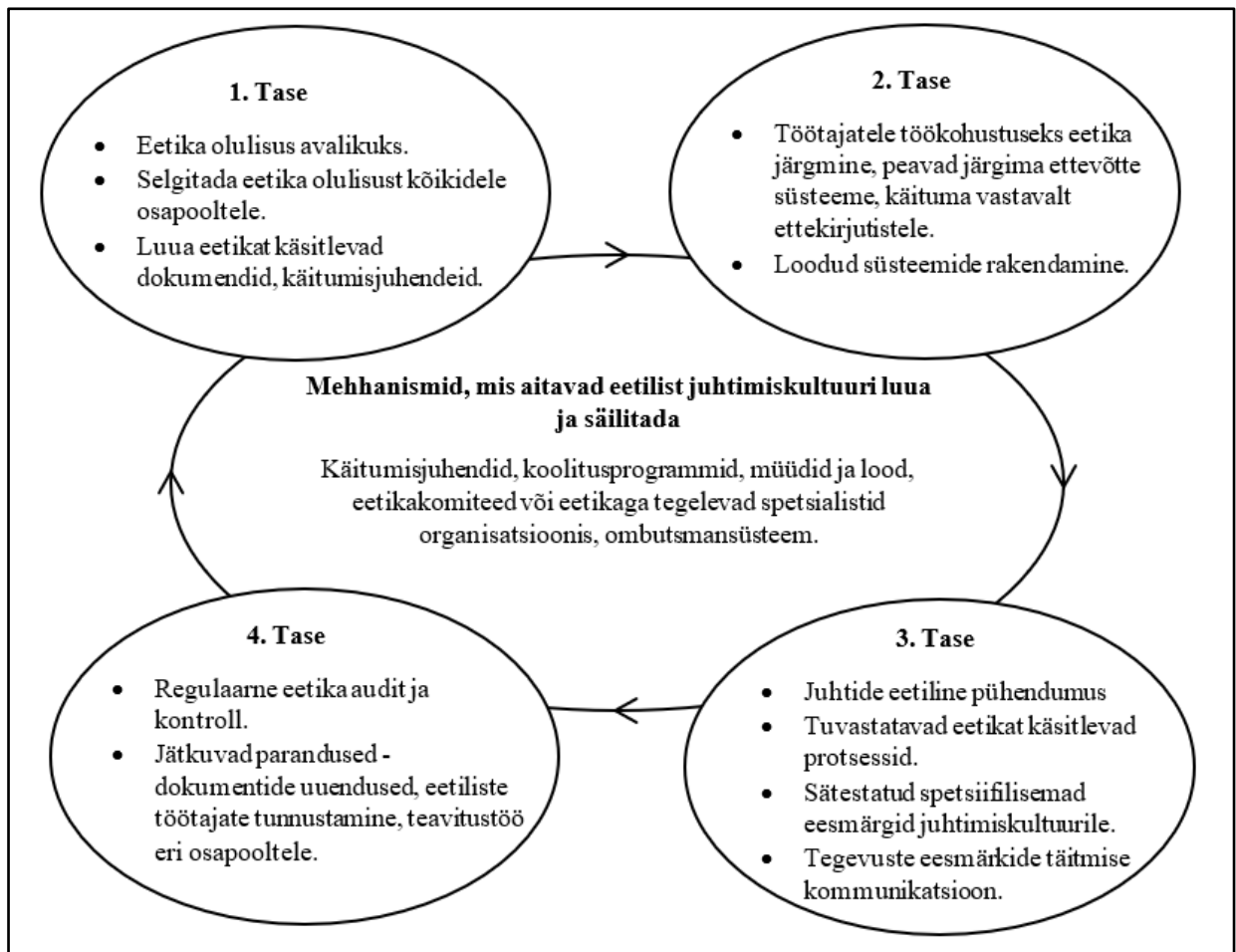
Oluliseks sammuks on oma otsuse hindamine. Võib juhtuda, et eetilises dilemmas on vastandlikus suhtes mitmed olulised moraalsed väärtused, näiteks lojaalsus *versus* tõde. Järgmiseks sammuks on õigete eetiliste printsiipide rakendamine ning seejärel peaks otsima lisavõimalusi, sest keerukate olukordade lahendamisel on vahel abi kompromissidest. Eelviimaseks sammuks on otsuse langetamine. Kidderist lähtuvalt pole lõpuks teha muud, kui moraalne julgus kokku võtta

ja otsus langetada. Viimaseks eetilise otsuse langetamise sammuks on tehtud otsuse hilisem hindamine. Otsuse langetamise protsess peaks olema õpetlik ning otsuse hilisem analüüsimine aitab tulevikus teha paremaid otsuseid. (Johnson 2009, 207-208)

Trevino ja Nelson on ärietika juhtimist käsitlevas raamatus välja toonud sammud, mida jälgida eetilisi otsuseid langetades (2017, 53). Need on väga sarnased Kidderi loodud sammudele, näiteks taustinfo kogumine, eetiliste dilemma, väärtuste konflikti võimaluste otsimine, tagajärgede mõtlemine, mõjutatud osapoolte defineerimine. Samuti soovivad ka Trevino ja Nelson mõelda loominguliselt alternatiivsete lahenduste peale, et leida kompromisse või tuua uut vaadet situatsiooni. Tuuakse välja enda isikliku ausameelsusega arvestamist ja soovitatakse mõelda uudise avalikustamise tagajärgede peale, kuidas tunneks otsuse langetaja end lähtuvalt oma moraaliprintsiipidest (Trevino, Nelson 2017, 54-59).

Eetilise otsuse langetamise sammudest oli uudne lähenemine kõhutunde usaldamine. Nimelt eetiliste dilemma puhul võib intuitsioon olla esimeseks märgiks, et miski on valesti. Seetõttu võib kõhutunde olla eetilise otsuse langetamise indikaatoriks. Alati ei osata põhjendada, miks tuntakse ebamugavust mõne otsuse langetamise eel. Sellise situatsiooni ilmnemisel peaks võtma kõik eetilisele otsusele eelnevad sammu fookusesse kuni ollakse enda langetatavas otsuses enesekindel (*Ibid.*, 59). Huvitav on, et Trevino ja Nelson ei soovita otsust langetada enne, kui ollakse selle eetilisuses kindel. Kidderi mudeli järgi tuleb aga ühel hetkel riskida ja lihtsalt otsus vastu võtta (Johnson 2009, 208).

Eetilist juhtimiskultuuri on võimalik kõikides ettevõtetes juurutada. Eetilise juhtimiskultuuri kasutuselevõtu faasid organisatsioonis on kajastatud joonisel 3 (Palomino 2011, 21-22). Kõik algab ärietika mõistmisest ja selle olulisuse teadvustamisest. Eetilist käitumist saavad juhid juurutada organisatsiooni võimaldades töötajatele ettevõtte spetsiifikast lähtuvaid koolitusprogramme, milles on kajastatud eetilised dilemmad, mis nende töös võivad tekkida. Ettevõttes võiks tegutseda eetika ekspert, kelle tööülesanded on revideerida töötajate individuaalset kui ka kollektiivset eetilist käitumist, väljatöötada ja arendada raamistik, mille alusel regulaarselt viia läbi ja revideerida organisatsiooni eetilist käitumist, käia ajakohastel ärietikat käsitlevatel koolitustel (Brodhead, Higbee 2012, 84).



Joonis 3. Eetilise juhtimiskultuuri juurutamine organisatsioonis.
Allikas: Palomino (2011, 21-22)

Juhtide vastutusvaldkonnas on igapäevaselt ka organisatsioonis eetilise teadlikkuse kasvatamine. Oluline on arendada ettevõttes eetiline teadlikkus ja vastutus nii tavapärase eetiliste dilemmade tekkevaldkondades, nagu näiteks raporteerimissüsteemid, õiglase tasusüsteem, altkäemaksu välistamine kui ka vähemtuntud valdkondades nagu töötajate moraalne lodevus (Geva 2006, 145). Moraalne lodevus on, kui töötaja näeb ebaeetilist käitumist, kuid ei teavita sellest kedagi. Töötajatele on teatud situatsioonides lihtsam eetilist probleemi vältida kui sellega tegeleda ja seepärast nad ei kipu nendest enda initsiatiivil rääkima. Juhtimiskultuur peab tagama organisatsiooni sisekliima, kus on võimalik eetilisi teemasid arutada avameelset ning eetilist käitumist tunnustatakse (Mihelič *et al.* 2010, 34-35).

Ettevõtte võiks teha regulaarselt töötajate eetilise teadlikkuse arendamiseks teste, kus hinnatakse töötajate võimekust ja oskust eetilise probleemi identifitseerimiseks. Peale testi sooritamist peaks töötaja saama personaalse tagasiside ja vajaduse korral suuniseid. Samuti oleks kasulik koguda

klientidelt tagasisidet, milles on adresseeritud ka küsimused töötajate eetilise käitumise kohta. Kõikide tasemete juhid peaksid aktiivselt propageerima eetilist käitumist puudutavaid diskussioone, kusjuures eetika teemat võiks kohtumistesse põimida vähemalt ülenädalaselt. Võiks arutada, kuidas ennetada ja adresseerida eetilist probleemi ning läbi mängida eetikat käsitlevaid probleemülesandeid (Brodhead, Higbee 2012, 85).

Otsides lahendusviise, kuidas juhtida eetika juurutamist organisatsiooni, tasub muudatusi ellu viia demokraatlikul teel ja kaasata protsessi organisatsiooni liikmeid (Burnes 2009, 376). Töötajate kaasamine juhtimisse on eetiliselt väga vajalik. Õigesti rakendatud kaasatud juhtimine, milles töötaja saab kaasa mõelda otsuste langetamisele ja näiteks protsesside loomisele, probleemide lahendamisele, mõjutab positiivselt organisatsiooni efektiivsust ja parandab ettevõtte tulemusnäitajaid (Shaskin 1984, 2; 20-21). Töötajate rahulolule avaldab positiivset mõju innovaatiline, loov ja paindlik organisatsioonikultuur (Tran 2021, 150). Enim positiivseid seoseid juhtimiskultuuri ja tulemusnäidikute vahel on leitud adhokraatia-, turu-, ja klannikultuuriga organisatsioonides. Hierarhilise organisatsioonikultuuri korral olid seosed tulemusnäitajatega nõrgemad kui teiste juhtimiskultuuride puhul (Kim, Chang 2019, 65; Reino *et al.* 2020, 375).

Eetilise organisatsioonikultuuri loomisel on neli kriitilist tegurit, milleks on selged väärtused, hindamise käigus tekkivad mõtted, tegevuse ajend ning kultuurilised normid. Organisatsioonis peavad olema selged väärtused ja seda toetavad regulatsioonid, strateegia, käitumisjuhised, mis on kõigile kergesti kättesaadavad ja organisatsioonis laialt levitatavad. Eetilises organisatsioonis on enda töö hindamisel töötajate esimene mõte “Kas see on õige?”, mitte “Kas see on juriidiliselt korrektne?”. Eetilist ja korrektset käitumist peaks tunnustama. Preemia võimalusi on palju, leidma peab stiimulid, mis toimivad konkreetses organisatsioonis (Epley, Kumar 2019, 147-149).

Organisatsiooni eetika seisukorra hindamiseks on loonud Muel Kaptein korporatiivse eetika vooruste (CEV) mudeli. CEV mudelis käsitletakse 7 voorust, mille abil on võimalik hinnata ja kvantitatiivselt analüüsida töötajate teadlikkust ettevõttes väärtustatud vooruste kohta ning kuidas töötajad nendega suhestuvad (Kaptein 2008, 924). CEV mudeli loomisel on Kaptein lähtunud vooruseetika teooria rakendusest ärieetikas (*Ibid.*, 924). Järgnevad voorused aitavad organisatsioonil olla eeskujulikud eetikas (*Ibid.*, 928-929):

1. Selgus (*Clarity*) — standardid, tegevusjuhendid, milles fikseeritakse organisatsiooni väärtused ja milline on korrektne tegutsemisviis

2. Ühilduvus (*Congruency*) — terve organisatsiooni lõikes peab toimuma eetiline käitumine, sõnad ja teod peavad ühilduma
3. Teostatavus (*Feasibility*) — enda töö korrektseks tegemiseks peavad olema tagatud piisavad ressursid nagu näiteks aeg, materjalid, raha, informatsioon
4. Toetatus (*Supportability*) — töökeskkond peab olema toetav, motiveeriv ja töötajale meeldiv
5. Läbipaistvus (*Transparency*) — kõikidele on tegude tagajärjed teada, osatakse hinnata tegevuse eetilise õigsuse üle ja mure ilmnmisel sellega edasi tegutseda, näiteks teatakse, et peab pöörduma juhi või organisatsioonis eetika eest vastutava isiku poole
6. Läbiräägitavus (*Discussability*) — avatud suhtlus organisatsioonis, peab olema võimalus anda ja vastu võtta konstruktiivset kriitikat, töötajal peab olema võimalus alustada eetilisi diskussioone kas enda juhi või kolleegiga
7. Sanktsioonivõime (*Sanctonability*) — õigusrikkumine, vääralt käitumine saab ka kuidagi karistatud, organisatsioonis on läbiv sotsiaalne kontroll

CEV mudeli vooruste arendamine organisatsioonis aitab saada organisatsioonil eetiliseks, need voorused selgitavad eetilise olulist organisatsioonis ning aitavad välja arendada ja säilitada eetilist käitumist ka tulevikus (Riivari, Lämsä 2019, 225). Tänapäeva kiiresti arenevas ühiskonnas on innovatsioon hädavajalik konkurentsipüsimiseks ning selle toetamiseks on kõige olulisemad CEV mudeli voorused: ühilduvus, teostatavus, toetatus ja läbiräägitavus (*Ibid.*, 223).

Eetiline juhtimiskultuur on enam, kui lihtsalt tootluse kasvatamisele ja ettevõtte efektiivsuse suurendamisele orienteeritud juhtimine. Eetiline juhtimiskultuur algab ettevõtte juhtkonnast, kes on eeskujuks tervele organisatsioonile, nemad loovad organisatsiooni normid, regulatsioonid, hoiakud ja suhtumise. Eetiline juhtimiskultuur on alus eetilise organisatsioonikultuuri tekkeks ning eetilist juhtimiskultuuri on võimalik juurutada kõikides ettevõtetes hoolimata nende tegutsemisajast või suurusest. Eetilise organisatsioonikultuuri loomiseks on juhil võimalik rakendada mitmeid erinevaid meetmeid, näiteks muuta organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtusi ja neid juurutada liikmeskonnas, luua erinevaid tulemusmõõdikuid, värvata enda visioonile vastavate väärtustega inimesi tööle, luua töötajatele aruandlusformaate, kuhu on kaasatud eetilise dimensioon.

2. UURIMISOBJEKTI KIRJELDUS JA UURINGU DISAIN

Töö antud osas annab autor ülevaate läbiviidud uuringu metoodikast, tutvustab uurimisobjekti ning selgitab meetodite valikut. Töö eesmärgi saavutamiseks koostati kahes osas uuring, kvalitatiivne ning kvantitatiivne uuring. Kvalitatiivse uuringu eesmärgiks oli läbi intervjuude saada ülevaade idufirmade juhtimiskultuurist. Kvantitatiivne osa teostati, et aru saada, milline on töötajate hinnang idufirmade eetilisele ning näha, kas juhtide ja töötajate hinnangud ühtivad.

2.1. Uurimisobjekti kirjeldus

Uurimisobjektiks otsustati võtta idufirmad, sest eetilise juhtimiskultuuri uuringutes pole neid varasemalt käsitletud ja fookuses on olnud alati suur korporatsioonid või isegi avaliku sektori ettevõtted (Lämsa, Riivari 2019, 228; Brown *et al.* 2005, 124). Esmalt soovis töö autor kaasata valimisse ainult tehnikavaldkondade ettevõtted, mille töötajate arv on üle 50. Idufirmades peab juhtimisstiil muutuma 50-100 töötaja piiri ületades, kuna nii suure meeskonnaga pole enam võimalik läbi personaalse suhtluse efektiivselt ühel inimesel meeskonda juhtida, vaid on vaja minna üle professionaalsemale juhtimisstiilile (Davila *et al.* 2010, 101).

Töö autor valis välja avalikust Eestit idufirmade andmebaasist ettevõtted, mille töötajate arv oli viimase kvartali seisuga üle 50 ning tegevusvaldkond oli seotud tehnikateadustega. Peamine fookus oli robotroonikaga, asjade interneti (IoT) ning tarkvaraarendusega seotud ettevõtetel. Mitmes sõelale jäänud ettevõttes oli töö autoril isiklike tuttavaid ning nendega kontakteerudes õnnestus saada ettevõtete personalijuhtide või tegevjuhtide e-maili aadressid või LinkedIni profiilid, mille kaudu kontakt luua. Samuti kontakteeruti kahe ettevõttega kodulehel oleva üldmeiliaadressi kaudu. Kokku kontakteeruti sel moel kaheksa ettevõttega ning vastus saadi neljalt. Kolm ettevõtet nõustus uuringus osalema. Ühe kutsutud idufirma loobumise põhjus oli ajaressursi puudus, kuna juba panustati mitmesse lõputöösse.

Töö autor otsustas valimis olevate idufirmade tegevusvaldkonda laiendada ning kontakteerus lisaks ühe äritarkvaraga tegeleva ettevõttega, mis nõustus uuringus osalema. Samuti kontakteeruti logistikatehnoloogiaga tegeleva ettevõttega, kuid kahjuks sealt vastust ei tulnud. Läbi töö autori isiklike tutvuste õnnestus saada valimisse lõpuks ka kaks haridustehnoloogia ettevõtet.

Valimi moodustas lõpuks viis ettevõtet. Intervjueeritavate ja ettevõtete anonüümsuse tagamiseks anti kõikidele ettevõtetele ja nende tegev- või personalijuhtidele pseudonüümid (vt tabel 2). Intervjuud viidi läbi kolme tegevjuhi ning kahe personalijuhiga. Uuringus osalenud ettevõtete asutamisaastad jäid vahemikku 2013-2018 ning töötajate arv vahemikus 15-230 inimest. Kõik ettevõtted on laienenud ka välisurgudele ning pakuvad enda toodet või teenust välismaal. Kahel ettevõttel on välismaal eraldi üksused. Töökeel on valitud ettevõtetes inglise keel ning sellest lähtuvalt koostati küsimustik inglise keeles.

Tabel 2. Valimi üldinfo

Ettevõtte	Tegevusvaldkond	Asutamisaasta	Töötajate arv (detsember 2020 seisuga)	Intervjueeritav
Ettevõtte A	haridustehnoloogia	2013	15	Tegevjuht A
Ettevõtte B	äritarkvara	2013	80	Personalijuht B
Ettevõtte C	robotroonika, AI	2014	230	Personalijuht C
Ettevõtte D	suurandmed, IoT	2014	82	Tegevjuht D
Ettevõtte E	haridustehnoloogia	2018	16	Tegevjuht E

Allikas: Autori koostatud Startup Estonia andmebaasi andmete alusel (Estonian...2021)

2.2. Kvalitatiivse uuringu meetodi kirjeldus

Kvalitatiivses osas viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud idufirmade tegevjuhtide või personalijuhtidega. Intervjuud otsustati teha nendel positsioonidel olevate isikutega, sest töö autori arvates on nemad organisatsioonides kõige paremini teadlikud erinevatest eetikast puudutavatest printsiipidest ja kaasustest. Eetikast puudutavad kaasused hõlmavad sageli personalipoliitikat ning seetõttu võivad olla personalijuhtide vastutusallas. Väikeettevõtetes pole sageli spetsiaalset personalipoliitikaga tegelevat töötajat ning sel juhul tegeleb sellega ettevõtte tegevjuht.

Intervjuude eesmärk oli välja selgitada, milline on idufirmade juhtimiskultuur ja millistest eetika printsiipidest lähtutakse juhtimisel ja enda organisatsiooni igapäevatoos. Intervjuu küsimuste (vt lisa 1) koostamisel lähtuti läbitöötatud materjalidest, Tervino ja Nelsoni multisüsteemilise

eetilise kultuuri raamistikust (2017, 161) ja Muel Kapteini loodud CEV mudeli voorustest (2008, 924-927). Selgitamaks välja, milline on idufirmade eetiline juhtimiskultuur koostas autor 21 intervjuuküsimust.

Organisatsiooni eetilise juhtimiskultuuri uurimiseks idufirmades selgitati, kuidas on juhtimisstruktuur idufirmades üles ehitatud, millisena kirjeldatakse enda organisatsiooni eetilist kultuuri ning kuidas toimub otsuste langetamine organisatsioonis. Selleks uuriti organisatsiooni väärtusi ning nende rakendamist igapäevatoos. Paluti kirjeldada organisatsiooni juhtimiskultuuri ning -süsteemi terves organisatsioonis ning ka erinevate juhtimisvaldkondade kaupa. Selgitati välja, milliste meetodite abil ettevõtte enda töötajaid motiveerib ja premeerib. Uuriti, kuidas juhid kirjeldavad oma organisatsiooni eetilist kultuuri ja milliseid formaalseid või mitteformaalseid juhtimissüsteeme nad kasutavad. Kõik esitatud küsimused olid asjakohased, et töö autor saaks luua tervikpildi eetilise juhtimiskultuuri rakendamismeetodite kasutamisest.

Poolstruktureeritud intervjuude käigus esitati intervjuueeritavatele avatud küsimusi. Vestluse käigus oli autoril võimalik esitada teema põhjalikumaks avamiseks täiendavaid küsimusi. Intervjuud viidi läbi Zoom Meetings platvormil, kuna Covid-19 pandeemia tõttu ei olnud võimalik personaalseid kohtumisi korraldada.

Enne intervjuude läbiviimist tehti 3. märtsil testintervjuu, et kontrollida intervjuuks kuluvat aega, tutvuda Zoom Meetings tehnilise poolega ja katsetada videokõne helisalvestise kvaliteeti hilisemaks transkribeerimiseks. Intervjuud toimusid perioodil 12. märts-9. aprill 2021 ja nende pikkused jäid vahemikku 57-80 minutit. Kõik intervjuud toimusid eesti keeles. Intervjuud transkribeeriti Tallinna Tehnikaülikooli Küberneetika instituudi laboris loodud veebipõhise tarkvara abil (Alumäe *et al.* 2018). Täispikad intervjuuvideod ja transkriptsioonid on säilitatud magistritöö autori arvutis.

Intervjuu andmete analüüsiks kasutati tavapäraselt sisuanalüüsi, mille eesmärk on organiseerida ja selekteerida tähenduslik informatsioon andmetest ning teha neist realistlikud järeldused (Bengtsson 2016, 8). Sisuanalüüsi läbiviimisel lähtus töö autor magistritöö uurimisküsimustest. Intervjuude põhjal koostati ettevõtetes esinenud CEV mudeli voorusi kokku võttev *cross-case* tabel (vt lisa 3). See aitas töö autoril kaardistada, millised eetilist organisatsioonikultuuri hindavad voorused on valimisse kaasatud organisatsioonides enim arenenud. Intervjuude analüüsi tulemustega on võimalik tutvuda antud magistritöö kolmandas peatükis.

2.3. Kvantitatiivse uuringu meetodi kirjeldus

Töö kvantitatiivse uuringu jaoks loodi Google formsi platvormil küsimustik (vt lisa 2). Küsimustiku eesmärk oli välja selgitada, milline on eetiline organisatsioonikultuur idufirmades ja millistest CEV mudeli voorustest lähtutakse enda igapäevatoos. Küsimustikus kasutati Muel Kapteini CEV mudeli rakendamiseks loodud 58 väidet (2008, 931-937), mida said vastajad hinnata 6-pallise Likert skaala abil. Samuti uuriti vastajate sotsiaaldemograafilisi näitajaid, et paremini mõista vastajate profiili. Viimaseks küsimuseks jättis töö autor vastajatele võimaluse avatud vastuse abil teemat täiendavalt kommenteerida.

Küsimustik oli vastamiseks avatud perioodil 1.04-13.04.2021. Enne küsimustiku jagamist palus töö autor paaril enda tuttavatel teha testvastamine, et leida vajadusel kohad, mis parendamist vajaksid. Ühtlasi aitas see aru saada, kui palju aega kulub küsimustikule vastamiseks. Testvastajate tagasisidest lähtuvalt korrigeeriti vastajate tööstaaži käsitlevat küsimust. Küsimustikku jagati kõikides uuringu kvalitatiivses osas osalenud ettevõtetega.

Ettevõtted jagasid küsimustikku enda meeskondadega Slack ärisuhtluse platvormi vahendusel. Osades ettevõtetes jagati küsimustikku mitmel erineval päeval, et töötajatel oleks meeles sellele vastata. Küsimustikule vastamine oli vabatahtlik. Vastuseid laekus kokku 111 ning töö autor leidis, et kõik vastused sobisid analüüsimiseks. Küsimustiku vastuste analüüsiks kasutati Microsoft Excelit ning SPSS mudeli tarkvara. Andmete analüüsimiseks korrastati esmalt Excelis Google Formsist saadud andmefail ning igale vastusele anti arvuline väärtus.

Selleks, et aru saada, kas ka idufirmade puhul on võimalik grupeerida samade vooruste ehk faktorite kaudu CEV mudeli väiteid, teostati SPSS mudeli tarkvaras faktoranalüüs. Faktoranalüüsi abil on võimalik väiteid grupeerida ning see aitab tõestada, kas esitatud väited mõõdavad ühte kindlat faktorit (Kline 1994, 3). Faktorid esitatakse SPSS mudelis korrelatsiooni maatriksina, kus on välja toodud kõik korrelatsioonid ehk faktorkaalud tekkinud tunnuse ja küsimustiku väidete vahel (*Ibid.*, 4). Väite ja faktoranalüüsis tekkinud tunnuse vahel olev korrelatsioon on tugev, kui see ületab 0,6 ning mõõdukas, kui see ületab 0,3. Kusjuures faktorkaalud võivad olla nii positiivsed kui negatiivsed, see ei mõjuta kuidagi seose tugevust (*Ibid.*, 6).

Andmetöötluks kasutati kirjeldavat statistikat, mis aitab vastustest saadud informatsiooni arusaadavalt esitada graafikute, tabelite ja erinevate näitarvude abil (Sauga 2017, 14). Näitarvudest tõi töö autor välja vastuste protsentuaalsed osakaalud, väidete aritmeetilised keskmised ning standardhälbe. Aritmeetilist keskmist kasutatakse, et tuua esile vastajate tüüpiline vastus ja kuna aritmeetiline keskmine on tundlik ekstreemsete väärtuste suhtes (*Ibid.*, 41), siis töö autor otsustas kasutada ka standardhälvet, et kontrollida kui suur on vastuste keskmine varieeruvust aritmeetilise keskmise ümber. Lisaks uuriti vastajate sotsiaaldemograafilisi näitajaid nagu sugu, vanus generatsioonide kaupa ja kas vastaja on juhtival positsioonil töötav isik või mitte.

Uuringus osalemiseks nõusoleku andnud ettevõtete kontaktisikutega suheldes selgus, et kõikides organisatsioonides on igapäevaseks töö- ja suhtluskeeleks inglise keel. Osades ettevõtetes oli inglise keelne küsimustik isegi eelduseks, et nad oleksid nõus jagama seda enda organisatsioonis. Magistritöö jaoks tõlkis töö autor inglisekeelse küsimustiku eesti keelde. Väited koos kirjeldava statistika arvnäitajatega on on leitavad töö lisast 4. Töö kvantitatiivse osa tulemustega saab tutvuda järgnevas peatükis.

3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU

3.1. Kvalitatiivse uuringu tulemused ja arutelu

Kokku viidi läbi viis veebiintervjuud. Kõik intervjueritavad olid positiivselt meelestatud ning seetõttu oli intervjuude läbiviimise õhkkond avatud ja meeldiv. Intervjueritavad on juba pikemaajalise juhtimiskogemusega, osad neist omavad varasemat töökogemust ka teistes idufirmades. Valimis olnud ettevõtete juhtimine on erinevalt üles ehitatud. Seda mõjutab kindlasti ettevõtete töötajate arvu ning tegevusaja varieeruvus. Hoolimata sellest sai töö autor intervjuudest siiski piisavalt informatsiooni valimis olnud idufirmade organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri kirjeldamiseks.

Idufirmade organisatsioonikultuuri mõjutavad kollektiivis olevad väärtused. Kolmel ettevõttel olid selgelt ära fikseeritud väärtused (Ettevõtte B, C ja E), osadel neist on väärtused loodud koostöös ettevõtte töötajaskonnaga (Ettevõtte B ja E). Ettevõtte A väärtused jagunevad kaheks, toote- ja töökeskkonna põhiseks. Tootepõhised väärtused on tõhusus, teadmised ja nendest lähtumine ning teadmiste edasiandmine, mis esindavad ka organisatsiooni missiooni ühiskonnas. Töökeskkonnapõhisteks väärtusteks, mis aitavad missiooni saavutada on läbipaistvus ning tõhusus. Ettevõtte B hindab kõrgelt meeskonnatööd, mõistlikust, süstemaatilisust, tulemuslikkust ja innovatsiooni. Ettevõtte C väärtused on tugevalt seotud meeskonnatunnetusega, nende töö lähtub andmetest, otsused peavad põhinema andmetel, enda antud lubadustest peavad kinni, õpivad igast situatsioonist ja töötavad ühtse meeskonnana. Ettevõtte D väärtuseks on keskkonnasõbralikkus ning ettevõtte E väärtusteks on uudishimulikkuse väärtustamine, proaktiivne tegutsemine, inimlikuks jäämine ja rõõmu jagamine läbi enda tegevuste.

Igal töötajal on enda vastutusvaldkond, mille raames ta saab otsuseid langetada ja ettevõtte eesmärke täita, kuid näiteks ettevõtetes A ja D on lähenemine, et töötajad peavad oma tööd nautima. A tegevjuht: „Saan nii-öelda muuta neid töökohustusi vastavalt sellele sobivaks, kuidas mina tahan elada, et see võimalus peab olema nagu kõigil olemas. See nagu midagi, mida, mida

mina tahan, et see oleks inimeste teadvuses. Kui nad siia tulevad, siis nad ei kaota nagu midagi endast, vaid vastupidi, et see, nende vabadus nagu võimaldabki seda tööd paremini teha või noh, ma vähemalt üritan, et selline nagu suhtumine, lähenemine oleks meil organisatsioonis universaalne.“

Antud hetkel kommunikeerivad töö ja eraelu ühtsust tegevjuhid A ja D meeskonnale ise, kuid leiavad, et organisatsiooni kasvades peab looma muu süsteemi, mis aitaks neil töö ja eraelu sidususe olulisust ja mõtet liikmeskonnale edastada. Siin on võimalus väärmõistmiseks, et organisatsioon soodustab ületöötamist, mis võib lõpuks viia näiteks töötaja läbipõlemiseni. Mentaliteet on hoopis selline, et töö ja eraelu vahel pole justkui piire, kõik on üks ja sama elu ning töötaja vabadus on kujundada enda tööd ja tööaega selliseks, mis talle enim sobib. Organisatsioonides on suhtlus vaba ja läbipaistev, töötaja julgeb enda eraelulisi teemasid jagada kollektiivis ja ettevõtte tolereerib seda. Sellest lähtuvalt võib öelda, et idufirmades on familiaarne suhtlusstiil.

Ettevõtetes pole teadlikult enda organisatsiooni väärtuste juurutamisega tegeletud, kuid juhtide A, B, C ja E jutust selgub, et meeskonnas kerkivad orgaaniselt organisatsiooni väärtused esile. Ettevõtetes B, C ja D hinnatakse väärtusi värbamisprotsessi jooksul, mille ühe osana värbajad ja ka osadel juhtudel meeskonnaliikmed, saavad hinnata kandidaatide väärtusi. “Värbamisintervjuul väärtustega seoseid me otsime, et nagu märke kas inimene võiks olla oma põhimõtetes *aligned* (kooskõlas) meie väärtustega ja loomulikult kindlasti inimene enda baasväärtustes peab olema eetiline“ (Personalijuht C). Ettevõttes E toimub värbamisprotsessi osana proovipäev, kus antakse kandidaatidele tööalaseid eetilisi kaasuseid lahendada. Põhjalik värbamisprotsess aitab kõikide juhtide sõnul leida õigete väärtustega inimesed idufirmadesse.

Mõistmaks idufirmade eetilist juhtimiskultuuri paluti kõikidel intervjueeritavatel kirjeldada enda organisatsiooni juhtimiskultuuri ja selgitada, kuidas on juhtimine organisatsioonis üles ehitatud. Selgus, et mitmes ettevõttes ei ole juhi ja alluva mentaliteeti (ettevõtte A, D, E), vaid eksisteerib tugev ühtse meeskonna tunnetus. Kõik intervjueeritavad tõid välja, et neil ei ole hierarhiline juhtimiskultuur ning kollektiivi liikmed on võrdsed, meeskonna tagasiside, panus on hinnatud.

Juhtimiskultuuri kirjeldati sõnadega nagu läbipaistev, vahetu, agiilne, apoliitiline, informatiivne, avatud, aus, efektiivne, laiapõhjaline, kaasav ja adaptiivne. Intervjuudes kasutati korduvalt sõna läbipaistev enda organisatsiooni juhtimise, kommunikatsiooni või omavahelise suhtluse

kirjeldamisel. Toodi välja, et töötajad saavad alati juhi poole enda ideedega pöörduda ning selleks on loodud piisavad võimalused. Meeskonnas eeldatakse, et kõik mõtlevad iseseisvalt, juhivad ennast ise ja on proaktiivsed. Koguaeg õpitakse, arenetakse ja kohanetakse uute olukordadega väga kiiresti. Muudatuste juhtimine ja elluviimine on idufirmades palju kergemini realiseeritav kui paljudes korporatiivsetes ettevõtetes.

Ettevõtetes A ja E jaguneb juhtimine kahte valdkonda. Mõlemas ettevõttes on oma tarkvara loome meeskond. Ettevõttes A on veel lisaks sisuloome ja ettevõttes E ettevõtlusvaldkonna meeskond. Tegevjuht A sõnul veab organisatsiooni eest kolmeliikmeline juhtkond, mida küll tegevjuht ise kutsub ettevõtte tuumikuks. Tuumik koosneb tegevjuhust, tootejuhust ja pearendajast, kes on koos töötanud organisatsiooni algusest. Juhtimiskultuur on avatud ja personaalne, sest murede ilmnemisel julgevad töötajad pöörduda tegevjuhi või mõne teise kolleegi poole. Tegevjuht või tootejuht suhtlevad uute töötajatega ja aitavad neil tööellu sisse elada. Töötajatelt uuritakse regulaarselt, kuidas läheb ning vajadusel neid abistatakse või suunatakse.

Tegevjuht E meeskonnas on kõik liikmed võrdsed. Töötajad saavad ise oma tööd kujundada ja sealjuures valida endale meelepärased tööülesanded. Sedasi tagatakse, et töötajad saavad end parimal võimalikul viisil realiseerida. Kõik töötajad on ettevõtte osanikud ning see muudab töötajate töö tegemise mentaliteeti ja kasvatab töömotivatsiooni. Tegevjuht E kirjeldab enda organisatsiooni juhtimiskultuuri järgnevalt: “Me oleme väga *flat* (lameda juhtimisstruktuuriga) organisatsioon, mis tähendab seda, et meil kõigil on hästi palju otsustamisõigust. Ehk, et meil ei ole sellist organisatsiooni, kus ülevalt tulevad otsused ja siis all täidetakse need, ehk meil on selline ennast juhtivate inimeste organisatsioon.” (Tegevjuht E)

Ettevõtte C juhtimine jaguneb kolmeks valdkonnaks: inseneride (*engineering team*), operatsioonide (*operations team*) ja toetavate funktsioonidega (*back-office team*) osakond. Organisatsioon on läbipaistev, iganädalaselt toimuvad avatud koosolekud, mille salvestusi on võimalik soovijatel järele vaadata. Sedasi tagatakse, et teises ajavööndis või öövahetuses töötavad kolleegid on samas infoväljas. Inseneride osakonnas on tugevalt juurutatud kaasavat juhtimist. Tegevjuht tegeleb sünergias meeskonnaga ka ise toote arendusega. Otsuseid tehakse ühiselt, ideid tuleb juhtkonnale nii alt üles kui ka vastupidi. Ettevõtte C operatsioonide osakonnas on pikaajalise kogemusega juhid, kelle meeskondades on enamasti vähese töökogemusega alluvad, sageli tudengid. Nende töötajate fookuses on tihti töö asemel ülikooliõpingud. Selle tõttu ei tule altpoolt üles eriti palju ideid ega ettepanekuid, pigem hoitakse enda rollidest kinni ja kuulatakse oma juhti.

Toetavate funktsioonidega osakonna töötajate arv on väiksem. Osakond koosneb peamiselt tippspetsialistidest, kes töötavad ühtse meeskonnana. Igaühel on oma spetsialiseerumine, kuid kõik on võrdsed.

Tegevjuht D kirjeldab oma organisatsiooni juhtimiskultuuri järgnevalt: „Ongi selline, suhteliselt laialivalgub maatriksorganisatsioon, mõni inimene peab kedagi juhiks rohkem ja vastupidi ja mõni vähem“. Töö autori meelest peab sellisel juhul olema väga hästi organiseeritud informatsiooni levik organisatsioonis, juhtimiskultuur soodustab loovust ning töötajate vastutust. Kord nädalas toimub organisatsiooniülestel teemade arutamiseks ettevõtte D juhtkonna koosolek, kus osalevad erinevate valdkondade juhid, kokku seitse inimest. Organisatsioonis ei nimetata seda juhtkonna koosolekuks vaid administratiivseks koosolekuks (*admin meeting*).

Seoses ettevõtte D kiire kasvuga avastati, et maksimaalselt 30 inimest suudab olla veel ühtses infoväljas ning sellest lähtuvalt loodi ettevõttele juhtimissüsteem, mis koosneb kolmest suunast. Tegevjuht D väljendas intervjuu käigus vastumeelsust erinevate dokumentatsioonide ja tööprotsesside loomise osas, kommenteerides seda järgnevalt: „Et mina alati suudan töötada sellises organiseeritud kaoses kõige paremini ja ma siiralt usun, et kogu see innovatsioon juhtub ka organiseeritud kaoses... Et kui kõik on väga kontrollitud ja protsessi järgi sisse... siis noh, kaob loovus ka ära. Ja paindlikkus, et siis ta niimoodi kukub välja, et kui kõik asjad muutuvad liiga protsessi põhiseks, siis hakkab meil kõigil (organisatsiooni liikmetel) kuidagi väga raske.“

Kinnitust sai mitme intervjuu käigus, et juhtimiskultuuri loomisel on organisatsiooni tegevjuhi roll märkimisväärne ning juht on oma käitumisega eeskujuks teistele. Näiteks ettevõtte B personalijuhi sõnad on järgnevad: „Ma ütleks, et meie juhtimine on hästi ettevõtte tegevjuhi käekirjaga, et ütleme, keskastme juhid on tihti suuremas osas välja kasvanud spetsialisti rollist. Ja, ja, ja päris paljudel juhtidel ei ole eelnevalt juhtimiskogemust, et nad ongi siin selle rolli saanud ja, ja siin kohapeal õppinud“. Sellest võib järeldada, et tegevjuhi juhtimisstiil on keskastme juhtidele eeskujuks ning tema juhtimisstiil on juhtimiskultuuri aluseks. Ettevõtte A tegevjuht leidis, et tema kui ettevõtte tegevjuht kujundabki ettevõtte juhtimiskultuuri ja see on täpselt nii hea või halb, kui hästi ta suudab enda ja organisatsiooni väärtusi kolleegidele edasi anda läbi enda käitumise, mõtete väljendamise ja hoiakutega.

Enda organisatsiooni juhtimiskultuuri osas leidsid Tegevjuht A ja E, et juhul kui organisatsioon kasvab, peaks kaaluma konkreetsemate üleskirjutatud materjalide, juhtimisstruktuuri või tööprotsesside loomist. Ettevõttes A kaalutakse ka spetsiaalse töötajatega tegeleva isiku värbamist, kes tegeleks pideva töötajate toetamise ning töökoha missiooni, väärtuste ja juhtimiskultuuri teadlikkuse kasvatamisega. Ettevõttes B soovitakse hakata rohkem toetama keskastme juhte, kes hetkel õpivad jooksvalt juhtimist enda spetsialistitöö kõrvalt.

Intervjueeritavatelt uuriti ettevõtetes kasutusel olevate tulemusnäidikute kohta, et mõista mida arvestatakse juhtimisotsuste langetamisel ning kas tulemusnäidikute seas on ka mõni eetilist käitumist hindav mõõdik. Selgus, et idufirmade puhul on oluline teadvustada, millises arengufaasis ettevõtte parajasti on, sest tulemusnäidikud võivad sellest sõltuda. Tegevjuht E: „Start-upid on suurkorporatsioonidest väga erinevad loomad. Sest, et näiteks korporatsioonides ongi tasustamise tasemed. Sulle antakse või võetakse boonussüsteemist lähtudes punkte, selle eest võetakse, selle eest pannakse juurde ja nii edasi. Start-upis ei ole sellist asja, seal on sul *survival mode* (ellujäämise režiim) koguaeg. Sest, et kui sa vaatad nagu *grow* (kasvu) faasis ettevõtte ja *maturity* (küpsus) faasis ettevõtte, siis on hoopis teistsugused opereerimisreeglid.”

Ettevõttes E toodi välja, et nad jälgivad välimisi tulemusnäidikuid, mis on olulised investoritele ja sisemisi tulemusnäidikuid, nagu klientide rahulolu, tagasiside, lojaalsed kliendid. Välised tulemusnäidikud on uute klientide arv, suurklientide arv, käive. Ettevõtte C jälgitavad tulemusnäidikud on hetkel peamiselt ärilised, jälgitakse käivet, ühikukulu. Ettevõttes D jälgitakse samuti finantsilisi näidikuid, kuid kõikide asjade juures on lisanüanss, milline on tegevuse mõju keskkonnale. Tegevjuht D tõi välja, et enne ärilise otsuse langetamist analüüsitakse selle mõju keskkonnale. Meeskonnas on langetatud ühine otsus, et alati eelistatakse keskkonnasäästlikumat varianti, isegi kui see tähendab ettevõtte jaoks vähem kasumit.

Samas toodi välja mitme intervjuu käigus, et kõikidel on enda töö iseloomust lähtuvad tulemused või eesmärgid, mida nad peavad saavutama. Need on ajaliselt määratletud, väiksemateks ülesanneteks jagatud, enamasti need vaadatakse kvartali (A, B, C) või kahe kuu (E) möödudes üle ning tulemustest lähtuvalt planeeritakse edasist tööd.

Töötajate tunnustamist või premeerimist ei toimu näidikute järgi mitte üheski intervjuul osalenud idufirmas. Tegevjuht A tõi välja, et preemiaid ja palgatõuse määratakse suhteliselt subjektiivselt, vaadates töötaja töötulemusi, panust. Samas toob ta välja, et kui ettevõttel oleks rohkem rahalist

puhvrit, siis soovitaks luua süsteemsem viis palkade ja preemiate maksmiseks. Tegevjuht D leiab samuti, et töötaja tulemusnäidikutel baseeruv kindel preemia-, palgasüsteem võiks eksisteerida ja see on valdkond, mida nad peaksid arendama.

Enda tegevustes jälgitakse aktiivselt töötajate tagasisidet, millest lähtuvalt tehakse juhtimisotsuseid ja parendusi töökeskkonnas. Töötajate rahulolu-uuringute tegemise sagedus on varieeruv, ettevõtte C alles juurutab protsessi enda töösse, kuid ettevõtte B mõõdab koguni kord kuus töötajate tagasisidet ning kaks korda aastas viiakse läbi põhjalik rahulolu-uuring, ettevõtte D viib läbi põhjaliku uuringu kuni kaks korda aastas. Samuti toimuvad igakuised üks-ühele kohtumised juhi ja töötaja vahel. Üks-ühele kohtumised toimuvad regulaarselt ka ettevõttes E ja A, mõlemas saab igakuiselt tegevjuht personaalselt töötajatega kokku.

Eetilist käitumist peetakse enda organisatsioonides normiks, osaks inimese baasväärtustest. Leitakse, et ebaetilised tegevused jõuavad kiirelt päevavalgele. Kõik organisatsioonid usuvad, et nende värbamistöö on nii tugev, et ainult ausameelsed, kollektiivi tõeliselt sobituvad inimesed värvatakse. Selle tagamiseks on loodud ettevõtetes mitmevoorulised värbamisprotsessid. Värbamistel otseselt eetikat puudutavaid küsimusi pigem ei ole, kui välja arvata personaliosakonna töötajate või juhtide värbamine. Värbamismaterjalides on sees konfidentsiaalsuslepe, töölepingutes on määratud andmetöötlemise info, milles on lahti selgitatud töötaja volituste piirid.

Eetiline juhtimiskultuur eksisteerib kõikides uuringus osalenud idufirmades, kuigi seda endale ise alati ei teadvustata. Eetiline juhtimiskultuur ja organisatsioonikultuur tuleb ettevõtete juhtidest. Juhid on ausameelsed inimesed ja moraalsed juhid. Eetiline juhtimiskultuur tuleb ettevõttes C nende tegevjuhist, kes on personalijuhi sõnul eetilise võrdkujuga ning väärtustab ausust, ehedust, siirust ja on mõjutatud Ameerika Ühendriikide töökultuurist. Eetilist juhimiskultuuri kirjeldab personalijuht C hästi sõbraliku, professionaalse ja viisakana. Tegevjuht A: „Ma usun küll, et minu hoiakud või selline noh, teatud moraalne kompass nagu kõlab minust läbi päris palju siin kontoris ja üleüldse, ma usun, et see jõuab paljude inimesteni ka. Ma ei eelda, et ma peaksin mingi tõe allikas olema või see, et ma olen võimeline nagu seda tegema nii, et see kõigile ühtemoodi hästi mõjub, seda ma kindlasti ei väida.“ Tegevjuht A jaoks tähendab organisatsiooni eetiline juhtimiskultuur seda, et ollakse hästi ausad, peetakse üksteisest lugu. „See minu meelest on nagu eetiline organisatsiooni kultuur, me oleme ausad ja me vaatame üksteisele silma nagu võrdne võrdsega. Reeglid, mis kehtivad mulle, kehtivad teistele ja reeglid, mis kehtivad teistele, kehtivad mulle. Ehk, et see on nagu minu jaoks, mis on nagu eetiline organisatsioon“ (Tegevjuht A).

Ettevõttes B on selged äriprotsessid ja nende kirjeldused koos juhenditega, mida enda tegevustes arvestada, kohati väga detailselt lahti kirjeldatud, milline situatsioon või käitumine on aktsepteeritud, milline mitte. See on loodud tegelikult eesmärgil, et organisatsioonis oleksid kõik töötajad samas infoväljas ja kõik oleks ühtselt mõistetav, sõltumata töötaja tööajast ja asupaigast. Samas eetikat eraldi teemana ei ole üheski dokumentatsioonis kajastatud, kuid see on sisse põimitud ettevõtetes erinevatesse materjalidesse. Ettevõttel C on näiteks ärikäitumise koodeks ja töötajate sisseelamisprogrammis on kajastatud ettevõtte poolt oodatud käitumine. Intervjuu käigus küll selgus, et peale tööle asumist rohkem ei refereerita antud dokumentidele.

Sanktsioonivõime eksisteerib organisatsioonides ning ebaeetiline käitumine ei ole aktsepteeritav. Personalijuht B on kindel, et nende organisatsioonikultuur soosib seda, et keegi ei jääks passiivseks, kui märkab ebaeetilist käitumist. Esmajärjekorras pöörduakse organisatsioonides kas enda vahetu juhi, personalijuhi või tegevjuhi poole. Ebaõiglaste situatsioonide korral reageeritakse kiirelt ja personalijuhi B sõnul vahel isegi kõrgema tasandi poole, kui on mõistlik. See tekib ilmselt seetõttu, et töötajad võtavad ebaeetilisi juhtumeid tõsiselt. Ettevõtte A tegevjuht tõi välja, et neil on töölepingus fikseeritud, et kõikide tööalaste probleemidega pöörduda tema poole.

Kuigi juhid kommunikeerivad meeskonnale ausalt ja konkreetselt erinevate otsuste tagamaid, siis eraldi eetikat ja selle olulisust pole aktiivselt käsitletud, erandiks on ettevõtte E. See aga ei tähenda, et idufirmades on eetikaga kehvasti, vaid et neil pole lihtsalt eetika organisatsioonides kuigi palju teemaks tulnud. Otsuste ja oma tegevuse eetilise üle mõeldakse ikka. Koolituse ega treeningprogramme eetika osas ei ole üheski valimis olnud idufirmas. Personalijuhtimisel kommunikeeritakse pigem tagasihoidlikult eetikat käsitlevaid kaasuseid, eriti kui teema puudutab kellegi lahkumist ettevõtte initsiatiivil. Enda käitumises üritatakse alati tagada inimest väärtustav maneer. Samuti hoitakse isiku huve, kelle sisendist lähtuvalt on teemat hakatud uurima.

Ebaeetilist käitumist adresseeritakse sõltuvalt teema tõsidusest. Enamasti leitakse lahendused läbi personaalsete vestluste ning situatsiooni reflekteerimise, isikute vahel teineteise mõistmise loomise abil. Kui keegi rikub reegleid, käitub ebaeetiliselt, siis selgitatakse välja, kas tehtu on juhtunud kogemata või pahatahtlikult. Kui intsident on juhtunud kogemata, siis enamasti mõistetakse, et inimesed teevad ikka vahel vigu ja minnakse rahumeelselt edasi. Kõige karmim lahendus pahatahtliku või korduva ebaeetilise käitumise korral on töösuhte lõpetamine. Otsust analüüsitakse enne langetamist ülimal põhjalikkusega. Paaril ettevõttel on loodud süsteemid, mille

abil proovitakse töötajat aidata, selgitatakse välja juhtumi kõik osapooled ning proovitakse probleemist ühise eesmärgistatud ja ajalistesse raamidesse pandud tegevusplaani abil üle saada. Ettevõttes B kutsutakse seda PIP'iks (*personal improvement plan*) ja ettevõttes C *HR investigation*'iks. Ettevõttes B toodi välja, et eetiliste teemade käsitlemisel kutsutakse sageli juurde kolmas neutraalne osapool, kes aitab kaasa konsensuse või lahenduse leidmisele.

Tegevjuht A ja D tõid välja, et ebaetiliste juhtumite korral on vajalik neid selgelt ja jõuliselt organisatsioonis kommunikeerida, et rohkem selliseid asju ei juhtuks. Tegevjuht D tõi välja, et tema meelest on vahel töösuhte lõpetamine ilma etteteatamiseta õigustatud ning ta on ise ühe sellise „näidispuumise“ pidanud tegema. Töötaja käitus organisatsiooni väärtustele mittevastavalt, ebaõnnestus ühe suure projektiga, sealjuures laimas teisi ning juhid otsustasid töötaja päeva pealt vallandada. Tegevjuht D sai ka kogemuse, et selliste vallandamiste korral peab töötajatele kommunikeerima otsuse tagamaid kiirelt, kuna muidu inimesed hakkavad ise töösuhte lõpetamise osas oletusi tegema.

Tegevjuht D arvates on eetiline organisatsioon ja juhtimine selline, kus ei tegeleta maksudega manipuleerimisega, korrupsiooniga ning oluline osa on sealjuures töötajate õiguste eest seismine ning nende kaitsmine, võrdne kohtlemine. Tegevjuht D ei tolereeri diskrimineerimist ning näiteks etnilise või soolise diskrimineerimisjuhtumi korral võtab ettevõtte juhtkond seda väga tõsiselt. Inimesed on tegevjuhi arvates kõik võrdsed ja selle eest seisab organisatsioon tugevalt.

Selgus, et mitte üheski organisatsioonis ei tunnustata eetilist käitumist ja sellise asja tunnustamist peetakse isegi veidi kummaliseks. Nimelt kõik ettevõtted leiavad, et eetilisus peaks olema töötaja baasväärtustes olemas, see on norm ja võib-olla pole siis selle tõttu eetilisust tunnustussüsteemides käsitletud. Samas silmapaistvaid töötajaid tunnustatakse ikka, kuid seda pole käsitletud eetilisuse võtmes. Toodi ka välja järgnev: „Et noh, kui sul on vaja protsessi, et panna tähele head käitumist, siis midagi on juba ka valesi. Järelikult on seda nii vähe, et seda tuleb üles otsida. Nii, et sa tegelikult ikkagi tahad luua sellise süsteemi, et see ongi normaalsus ja siis ta nii lähebki. Ja see nagu ongi nii, et headus loob headust, et sa lood mingi seltskonna, kes ongi päriselt ka hea ja eetiline.“ (Tegevjuht D).

Intervjuude käigus selgus, kuidas inimesed teemadesse süvitsi minnes hakkasid üha enam analüüsima enda ettevõtte äritegevuse ja juhtimise eetilisust ning hakkasid mõistma, kui laiaulatuslik on ärietiika. Seda ilmastas töö autori arvates eriti hästi Tegevjuht D mõtlik lause peale

mõttepausi: „Ma alati mõtlen, kuidas enda inimesi kaitsta, kuid selleni pole jõudnud, et kuidas kaitsta näiteks altkäemaksu võtmise eest enda ettevõtet“. Tegevjuht A jõudis selleni, et tegelikult otsuste eetilise üle mõeldakse alateadlikult igapäevaselt. Enda organisatsioonis on ta pidanud tegelema ebaviisaka käitumisega. Selleks, et täita enda organisatsiooni eesmärki pidid nad enda müügiinimesele eetilise vaadet sisse juurutama, muutma müügivestluse sisu ja rõhuasetusi. Nimelt oli vaja pikaajalisi kliendisuhteid, mitte toote kiiret peale surumist. Töö tegemise eetilisemaid käsitlusi on rakendatud ja arutatud töötajatega.

Lisaks sellele, et töötajatel on võimalik teavitada enda kolleege ebaetilise käitumise märkamise korral, mõeldakse regulaarselt ka töötajate rahulolu. Seda tehakse enamasti anonüümsete küsimustike näol, kuid ettevõttes B on küsimustik mitteanonüümne. Seda põhjendatakse järgmiselt: „Me tahame, et inimesed on oma tagasiside, kriitika, ettepanekute ja kõige selle taga oma näo ja nimega. Et see on miski, mida me oleme arutanud tegelikult korduvalt, kuna ikka on tulnud mingeid signaale, miks meil ei ole anonüümne, aga me ei tee seda sammu tagasi, et see on nagu miski, milles me oleme hästi veendunud, et see on meie kultuuri osa ja seda me ei muuda“.

Küsitlusi tehakse regulaarselt ja enamasti anonüümsetelt ning selle tõttu on tegu hea platvormiga, kus jagada infot, millest on võib-olla töötajal ebamugav otse rääkida. Kahel ettevõttel on antud küsimustik väga põhjalik ja käsitatud on seal ka teemad nagu töökeskkond ning suhted kolleegidega. Ettevõttes D on loodud anonüümne vihjeliin, kuhu saab igal ajal infot jätta.

Eetiliste otsuste langetamise sammudest suudeti intervjuude käigus tuvastada taustinformatsiooni või faktide kogumine, erinevate mõjutatud osapoolte kaasamine ning mõeldakse, milline on otsuse mõju erinevatele sihtgruppidele, kaalutakse läbi alternatiivid, vajadusel leitakse kompromisse. Otsuste langetamisel lähtutakse ettevõtte põhiväärtustest või missioonist (Ettevõtte A, B, C, D, E). Kusjuures ettevõttes B tuli välja, et vahel mängib otsuse langetamisel rolli ka intuitsioon, kuid seda proovitakse siiski vältida. Kõik sõltub langetatava otsuse tüübist. Kõik ettevõtted leidsid, et nad proovivad alati langetada ainult eetilisi otsuseid. Tegevjuht E leidis, et nad analüüsivad otsuse eetilisi aspekte alati väga põhjalikult ja võtavad selleks vajamineva aja, kuid see on seotud ka ettevõtte spetsiifikaga, nimelt tegelevad nad valdkonnas, kus käsitletakse igapäevaselt sensitiivseid andmeid. Samas leiab tegevjuht, et neil on eetika arutelude tõttu jäänud ka otsuseid langetamata, sest eetiline risk on olnud liiga suur. „Meil on päris palju otsuseid jäänud selle tõttu ka tegemata, et liikuda kiiresti ja teha *short-cut*'te, kuna need ei ole eetilised olnud“ (Tegevjuht E).

Ettevõtetes pikaajalisi plaane käsitlevaid otsuseid langetavad tihti siiski juhtkonnad, kuid see, kuidas neid pikajalisi eesmärke realiseerida, on töötajate poolt mõjutatud. Nimelt saavad töötajad langetada enda tööülesannetest lähtuvalt otsuseid ning planeerida ise oma tegevusi. Ettevõttes A arutatakse otsuseid erinevatel tasanditel ja sageli kogu meeskonnaga. Toodi välja, et vahel on otsuste langetamise eel isegi konflikti mindud, kuid seda peetakse positiivseks, sest nii saavad kõik enda mõtted läbi arutatud ning langetatav otsus saab igast küljest läbi analüüsitud. Tuleb välja, et läbi emotsionaalsete, kuid siiski faktidele toetuvate diskussioonide tulemusel, jõutakse ühtsete kompromisside ja lahendusteni. Selline otsuste langetamise viis tõestab, et meeskonna liikmed tunnevad end avatult ja julgevad enda väljendada otsuste langetamise eel. Samas tõdes Tegevjuht A, et vahel peab väga kiirelt otsuseid langetama ja siis võib tõesti juhtuda, et ta võtab individuaalselt otsuse vastu ning hiljem kommunikeerib otsuse tagamaid meeskonnale.

Ettevõttes B langetatakse suuremad otsused pigem väikeses ringis, kus on tegev-, finants- ja administratiivvaldkonna juht. Ettevõttes D kaasatakse otsuste langetamisse need isikud, kelle valdkondi otsuse all olev teema puudutab. Otsuseid saavad langetada kõik töötajad enda töökohustustest lähtuvalt, kuid siis põhjendatakse enda meeskonnas antud otsuste tagamaid ning vajadusel peetakse nõu enne otsuse langetamist. „Et mida sa täpselt otsustada, mis on su sisendinfo ja mis nende otsuste tagajärjed.. Siin-seal nii palju muutujaid, et nagu kõik kogu aeg muutub, et selles mõttes pigem ongi nii, et sa pidevalt arutad ja vaikselt liigud mingite asjade poole, et kui tuleb uus info, siis jälle muudad midagi.“ (Tegevjuht D)

Töötajaid motiveeritakse materiaalsete kui ka mittemateriaalsete motivaatorite abil. Materiaalsete motivaatoritena toodi välja piisav põhipalk, mõnes ettevõttes tulemustasu, ettevõttes C ja E ettevõtte osakud. Kõik intervjuueeritavad tõid välja palju mittemateriaalseid väärtusi. Näiteks leiti, et töökeskkond, sõbralik ja kokkuhoidev meeskond, toetatus, töö missioon ja sisu peaksid olema faktorid, mis esmalt motiveerivad töötajat. Töötajaid motiveerib ka mitmes organisatsioonis paindlikkus enda tööd ise kujundada ning autonoomsus otsustamisel. Töötajaid motiveerib see, kui neid isikutena väärtustatakse. Tööülesannete täitmiseks antakse nii öelda õng kätte, kuid töötaja peab leidma iseseisvalt viisid, kuidas end realiseerida ja oma tööeesmärke täita. Inimesi julgustatakse olema iseseisvad ja proaktiivsed.

Personalijuht C näeb, et lisaväärtus on ka vähene hierarhia, agiilne töökeskkond, kaasaegsed töövahendid ning pidev inimeste sisendi kuulamine. Töötajate töökeskkonda parandatakse lähtuvalt tagasisidest ning osades uuringus osalenud ettevõtetes on meeskonnas töötaja, kes

vastutab selle eest, et inimestel oleks töökeskkonnas hea olla. „Inimesed veedavad nii suure oma ajast tööl, et sa tahadki teha ka seda, et neil töökeskkonnas oleks mõnus“ (Tegevjuht D).

Töötajate täiendavaks motiveerimiseks kasutatakse kõikides organisatsioonides sarnaseid meetmeid. Intervjueeritavad tõid välja motivatsioonipaketi osadena spordikompensatsiooni, toidu, snäkkide ja jookide olemasolu kontoris, meeskonnaüritused, väljasõidud, talve- või suvepäevad. Meeskonnaüritused toimuvad ettevõttes D lausa korra kuus, 1-2 korda aastas toimub väljasõit, kus arutatakse ettevõtte töölaseid küsimusi ja veedetakse ka meeleolukalt ühiselt aega, kasvatatakse meeskonnavaimu.

Meeskonnaürituste osas oli erandiks ettevõtte C, kus lähtuvalt töötajate tagasisidest ja soovist olla kõikide töötajatega võimalikult võrdne, on otsustatud organisatsiooniülestest meeskonnaüritustest loobuda. Näiteks, kui korraldatakse Eesti töötajatele jõuluistung, siis proovitakse analoogne asi võimaldada ka välismaal olevatele kolleegidele, kuid selle organiseerimine on hetkel personalijuhi sõnul raskendatud. Samas soositakse ettevõttes pisikeste tiimidena iseseisvalt meeskonnaürituste organiseerimist.

Kõik intervjueeritavad tõid välja, et neil on väga paindlik töökorraldus ning selle tõttu oli neil lihtne Covid-19 eriolukorra ajal kodukontoritesse kolida. Ettevõttes C ja D on rolle, kes ei saa enda tööd kodust teha, kuid teistes ettevõtetes puuduvad piirangud kodukontori osas. Kusjuures ettevõtte E ei omagi füüsilist kontorit, selle eest on töötajate soovidest lähtuvalt ostetud töötajatele koju ergonoomilised lauad, monitorid ja muud töövahendid.

Erilisemad motivatsioonipaketi osad olid ettevõttes A üle nädala vabad reeded, et enda hobide või perega tegeleda. Samuti võimaldatakse kõikidele töötajatele personaalset kabinetti, kuid olemas on ka ühisala töötamiseks. Nii ettevõtte A kui ka D on valinud enda kontori asupaigad lähtuvalt sellest, et sealne ümbruskond oleks ilus ja motiveeriv töötajale. Selle ajendiks on mõlemal ettevõttel olnud asjaolu, et inimesed töötavad suure osa oma elust ning juba ainuüksi sellepärast on vaja, et töökeskkond oleks võimalikult hea. Ettevõttes B on lisaks koostööfondile mõeldud igale töötajale 100 eurot enesearengu vahendite soetamiseks, seda võib töötaja kasutada enda äranägemise järgi ja keegi ei aja näpuga järge, mida täpselt kulutatud summa eest soetati.

Idufirmades paistab olevat tugev tunnustamise kultuur. Loodud on võimalused tunnustada enda kolleege. Näiteks ettevõttes B võimaldatakse töötajatel nomineerida igal aastal parimad töötajad erinevatesse kategooriatesse ning igakuises infokirjas on võimalus kajastada teiste saavutusi, millele kõik organisatsioonis saavad kaasa elada. Ettevõttes C toimub iga nädal organisatsiooniülene avatud koosolek, kus on kujunenud välja traditsioon, et töötajad annavad koosoleku lõpus üksteisele *kudost* (kiitust). Seal avaldatakse tänu ja tunnustatakse neid, kes on silma paistnud, teinud midagi, mis teistele korda läks.

Intervjuudest lähtuvalt kaardistas töö autor ära CEV mudeli voorused, mis ilmsid vestluste käigus, need on leitavad lisast 3. Enim töid intervjueeritavad välja läbipaistvust, toetatust ja sanktsioonivõimet. Selgus, et kõik CEV mudeli voorused esinevad ettevõtetes, kuid neid pole rakendatud eesmärgil, et juurutada endale eetilist juhtimis- või organisatsioonikultuuri, vaid need on loodud vajaduse tekkimisel. Palomino eetilise juhtimiskultuuri juurutamises ollakse enda organisatsioonides töö autori silmis taseme 2 ja 3 vahepeal, tase 2 nõuded on saavutatud, kuid taseme 3 saavutamiseks on puudulik eetikat käsitlevate tööprotsesside või tegevuste kaardistamine. Samas mehhanisme, mis aitavad eetilist juhtimiskultuuri saavutada, on rakendusel mitmeid.

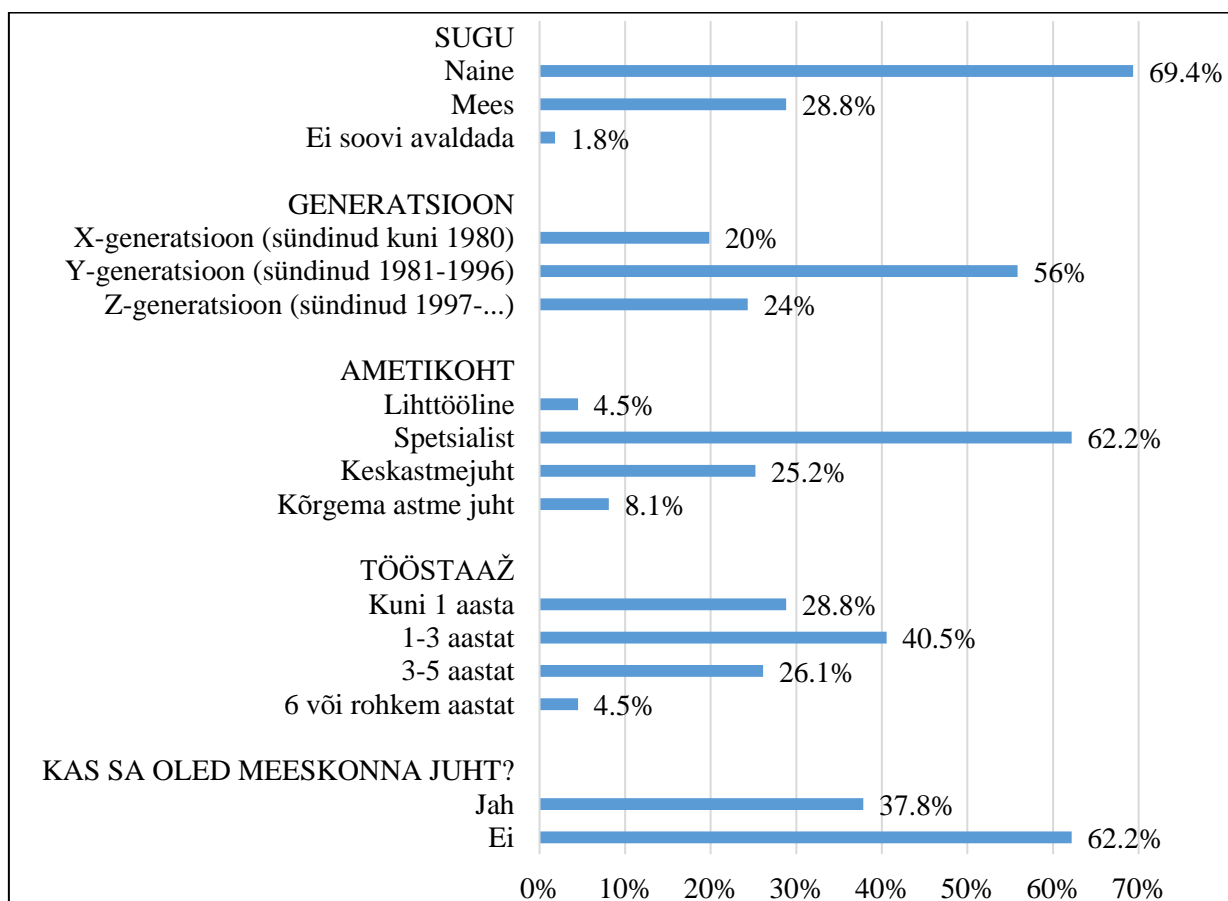
Trevino ja Nelsoni loodud multisüsteemilise eetilise organisatsioonikultuuri kontseptsiooni mitteformaalsed ja formaalsed süsteemid on ettevõtetes rakendusel. Mitteformaalsetest süsteemidest on eeskujudeks võetud ettevõtete tegevjuhid, normiks ongi töökultuuris ausameelsust ja avatust soodustav käitumine. Eetika on osa organisatsioonikeelest. Müütide ja lugude kaudu suutis töö autor tuvastada ainult meeskonna väärtustamise ja selle, et organisatsiooni juhtkonnad on ettevõtete juhtimiskultuuri loomisel eeskujuks.

Koolitusprogrammid ja tulemuslikkuse juhtimisüsteem on multisüsteemilisest raamistikust alakasutatud. Nimelt ühes ettevõttes koolitusi ei olegi ning teistes pole eetikat käsitlevaid koolitusi. Tulemuslikkuse juhtimissüsteemi võimalust pole arvatavasti kasutatud selle tõttu, et üleüldiselt on ettevõtetes hetkel veel pigem ebaselge, milliste tingimuste alusel toimub tasusüsteem. Tundub, et tasusüsteem lähtub organisatsiooni võimalustest ning vahetute juhtide hinnangutel, mis võivad olla aga subjektiivsed. Eetilist organisatsioonikultuuri saaks idufirmades pidevalt ja süstemaatiliselt parandada.

3.2. Kvantitatiivse uuringu tulemused ja arutelu

Käesolevas alapeatükis on toodud välja magistritöö kvantitatiivse uuringu tulemused. Esmalt antakse ülevaade vastajate profiilist ja hinnangutest ettevõtete eetilisele organisatsioonikultuurile. Seejärel antakse ülevaade faktorianalüüsi tulemusena tuvastatud faktoritest ehk Eesti idufirmasid kõige enam iseloomustavatest CEV mudeli voorustest.

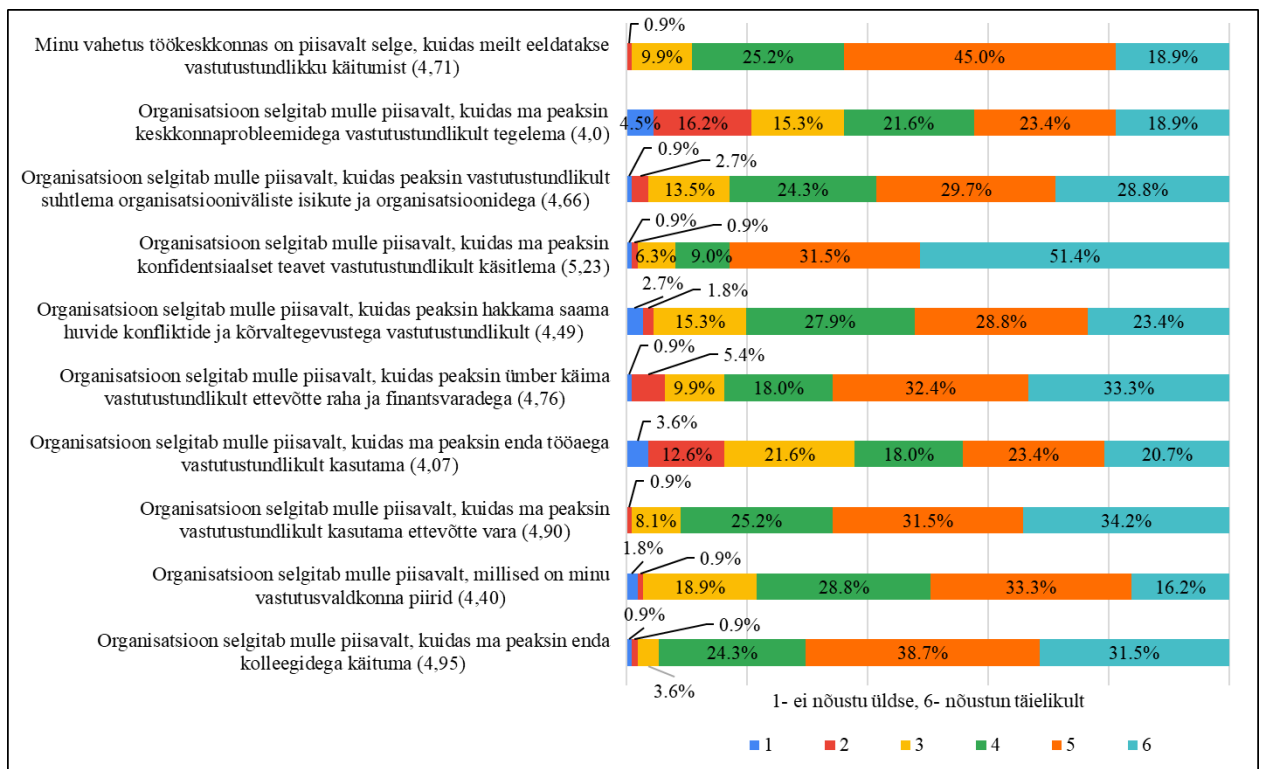
Koostatud ankeetküsimustikule laekus kokku 111 vastust. Vastajate seas oli 77 naist (69,4%) ja 32 meest (28,8%). Kaks vastajat (1,8%) soovis jätta soo avaldamata. Enim oli vastajaid Y-generatsioonist, 62 inimest (56%), Z-generatsioonist vastanuid oli 27 (24%) ja X-generatsioonist 22 (20%) vastajat. Vastajate profiilid on kajastatud joonisel 4. Töö autori arvates ilmestab generatsioonide jaotus hästi idufirmade nooruslikku õhkkonda ja asjaolu, et töötajate seas on palju milleenniumilapsi, kes on kasvanud üles ajajärgul, mil tehnoloogia on teinud drastilise arengu.



Joonis 4. Vastajate profiil (% , n=111)
Allikas: autori uuring (2021)

Enamik vastanutest olid spetsialistid 69 (62,2%), keskastmejuhte oli 28 (25,2%) ja tippjuhtkonda kuuluvaid vastajaid 9 (8,1%). Valikuvõimaluseks oli ka vastusevariant „muu“, mille valis 5 vastajat (4,5%). Vastusevariant „muu“ täpsustuseks oli lisatud kolmel korral „operator“, „lower level worker“, „Job that does not need much pre-requisite knowledge“. Sellest lähtuvalt otsustas töö autor nimetada „muu“ valiku lihttöölisteks. Vastanute seas oli 37,8% isikuid, kellel on oma meeskond juhtida ning 62,2% vastanutest ei ole juhtivatel positsioonidel. Vastajate profiil tundub töö autorile ootuspärane, kuna juhtidega läbi viidud intervjuudel selgus samuti, et nende organisatsioonides on enim spetsialiste ning tihti on spetsialistid ka juhi rollis.

Uuringu käigus esitati vastajatele 58 väidet, mis on võetud Muel Kapteini uuringust, milles ta tõestas, et antud väited sobivad suurkorporatsioonides organisatsiooni eetilise kultuuri seisukorda mõõtma ning väited mõõdavad seitset voorust (2008, 923). Väidetele sai vastata 6-pallise Likert skaalaga. Väited on esitamiseks jagatud seitsmeks, lähtuvalt Kapteini uuringus selgunud voorustest. Sellest lähtuvalt on töö autori uuringus 10 väidet selguse kohta, mille tulemused on leitavad jooniselt 5. Joonisel olevate väidete taga on sulgudes vastuste aritmeetiline keskmine.



Joonis 5. CEV mudeli voorus selgus (% , n=111)
Allikas: autori uuring (2021)

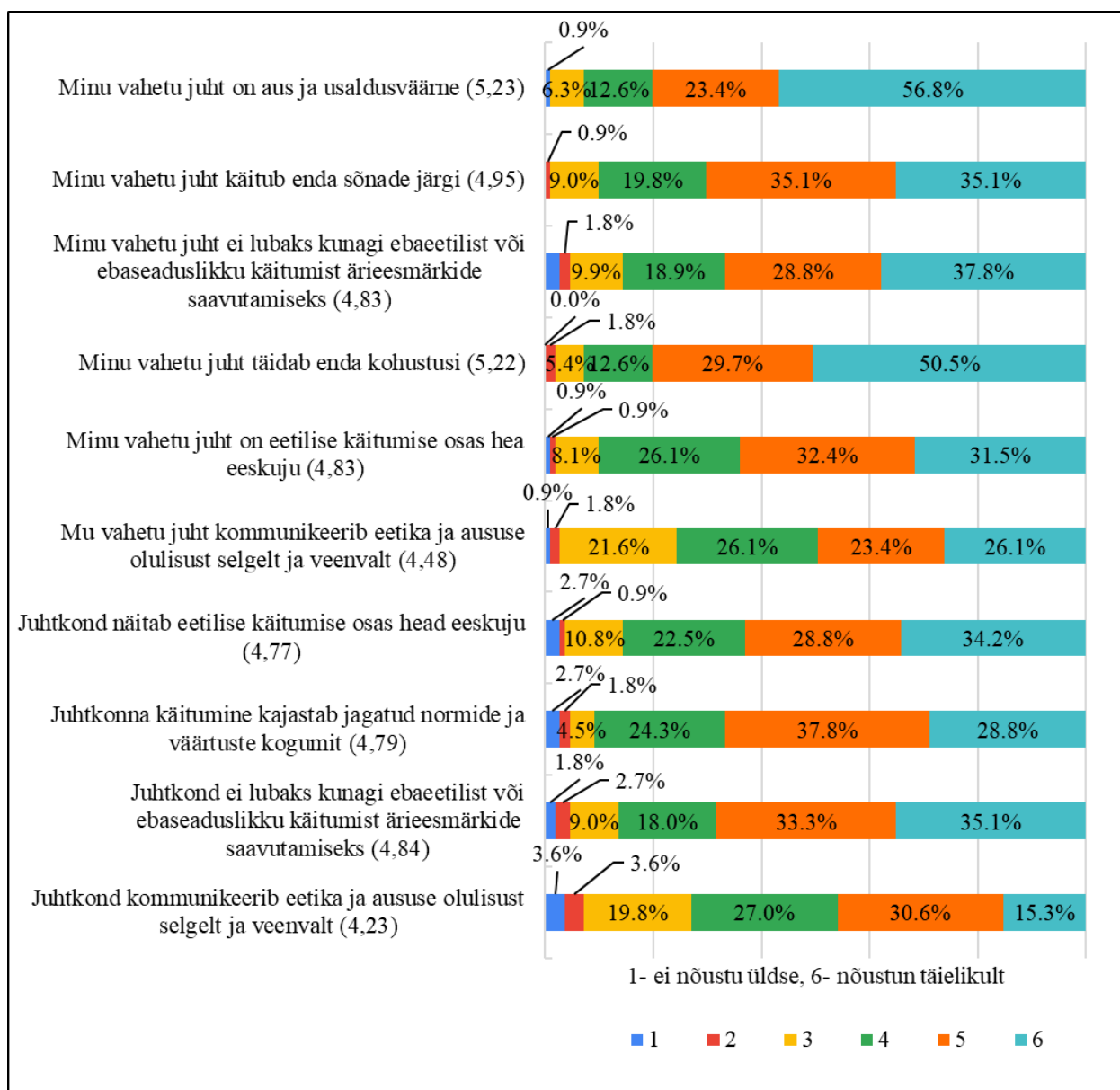
Vastajate hinnangu põhjal on näha, et idufirmade töötajad on organisatsioonis heas infoväljas ja teavad, millist käitumist neilt erinevates situatsioonides oodatakse. Vastuste keskmised jäid vahemikku 4,0-5,27. See on töö autori arvates üllatav, sest ainult ettevõttes B olid kasutusel põhjalikumad protsessid ja dokumendid enda töö organiseerimiseks. Töö autor leiab, et idufirmad kommunikeerivad edukalt enda väärtusi, korrektset tegutsemisviisi hoopis läbi mitteformaalsete süsteemide nagu eeskujude, normide ja organisatsioonikeele.

Kõigist kümnest selgust hindavatest väidetest on kõrgeimalt hinnatud konfidentsiaalse info käsitlemist, mille kohta käiva väite puhul nõustus koguni 51,4% vastanutest tugevalt, et organisatsioon on neile piisavalt selgitanud, kuidas konfidentsiaalse teabega vastutustundlikult ümber käia. Seda kinnitasid ka intervjuud juhtkonnaga. Sageli oli konfidentsiaalsusega seotud teemad kaetud juba töölepingus või töötaja sisseelamismaterjalides (Tegevjuht A, B, E). Kõige ebaselgemaks pidasid vastajad töötaja vastutustundlikku kasutust (keskmisega 4,07) ja keskkonnaprobleemidega vastutustundlikult ümber käimist (keskmisega 4,0). Antud tulemused on ootuspärased, sest intervjuude käigus selgus, et tööaeg on idufirmades väga paindlik ja vaid üks intervjuueeritavatest rõhutas keskkonnasäästlikkuse olulisust.

Vastajad on hinnanud ühilduvust samuti kõrgelt (vt joonis 6). Ühilduvuse väiteid oli uuringus kümme. Väidete aritmeetilised keskmised jäid vahemikku 4,23-5,23. Enamik vastajatest leiavad, et nende vahetud juhid on ausad ja usaldusväärsed. Koguni 56,8% vastanutest nõustus väitega täielikult ja pigem ausaks ning usaldusväärseks pidasid enda vahetute juhtide käitumist kokku 92,8% vastanutest. Väga kõrgelt hinnati vahetu juhi kohusetundlikkust. Nimelt 92,8% vastajatest nõustus täiesti või pigem nõustus sellega, et nende vahetu juht täidab enda kohustusi. 90% vastanutest peab enda vahetut juhti heaks eetilise käitumise eeskujuks. 85,5% leidsid, et nende vahetu juht ei lubaks kunagi käituda ebaeetiliselt või ebaseaduslikult ärieesmärkide täitmiseks. Võrreldes juhtkonnaga on vahetule juhile antud hinnangud mõnevõrra kõrgemad. Seda põhjendab töö autor sellega, et enda vahetu juhiga enamasti puututakse rohkem kokku kui tippjuhtidega.

Vastajatest 27% pigem või üldse ei nõustunud väitega, et juhtkond kommunikeerib eetika olulisust selgelt ja veenvalt. Samuti vahetu juhi puhul leidis 24,3% vastajatest, et pigem ei kommunikeerita eetika olulisust selgelt ja veenvalt. Vastajad aga hindasid kõrgelt enda juhtkonna käitumise vastavust organisatsioonis jagatud normidele ja väärtustele. Nimelt 90,9% vastajatest leidis, et see on täielikult või pigem nii. Sellest lähtuvalt tundub töö autorile, et idufirmade juhid on ise

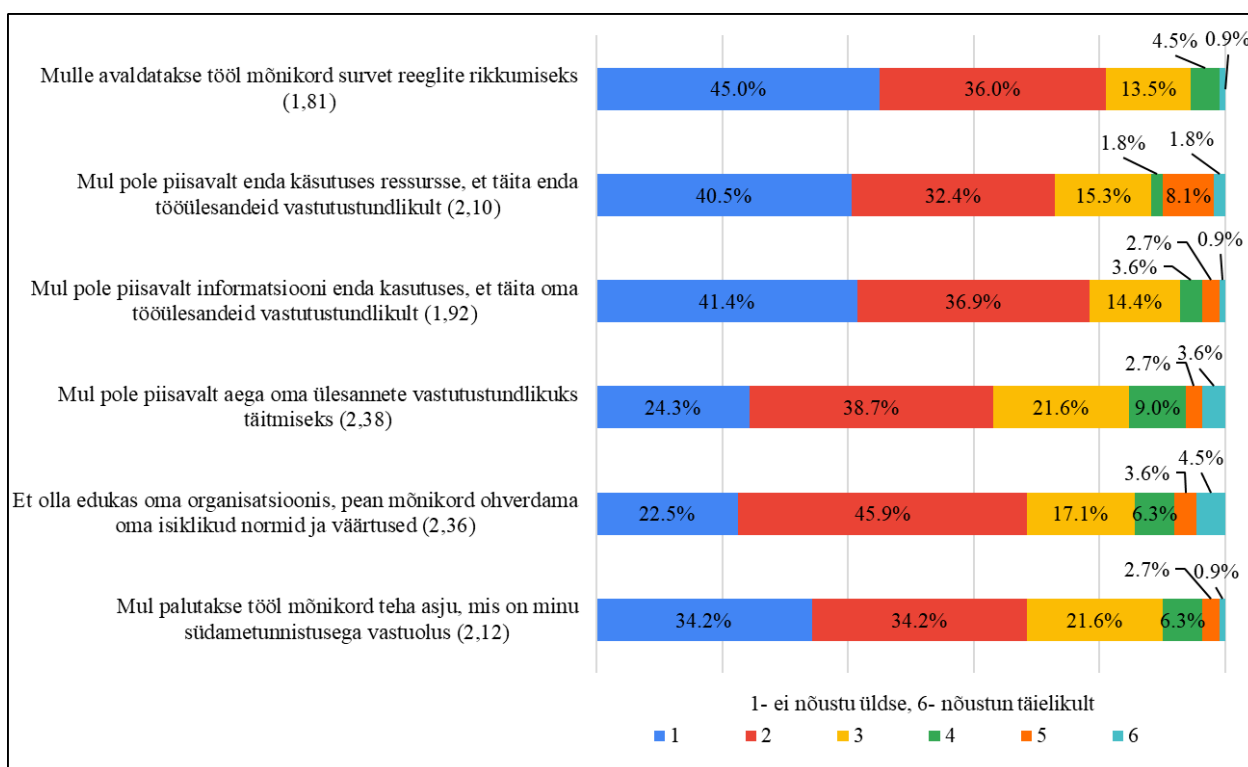
moraalsed isikud ja juhid, kuid nad ei käsitle eetikat eraldi teemana kollegidega suhtlusel. Seda kinnitab ka magistr töö kvalitatiivne osa.



Joonis 6. CEV mudeli voorus ühilduvus (% , n=111)
Allikas: autori uuring (2021)

Enda töö teostatavust hindavate väidete tulemustega saab tutvuda joonisel 7. Väiteid oli kuus ning kõikide väidete vastuste aritmeetilised keskmised jäid vahemikku 1,81 kuni 2,38. Vastuste põhjal saab tõdeda, et töö korrektseks tegemiseks on tagatud piisavad ressursid nagu näiteks aeg, materjalid, raha ja informatsioon.

5,4% vastajatest nõustus väitega, et neile avaldatakse tööl vahel survet reeglite rikkumiseks, 11,7% vastanutest leidis, et neil pole enda käsutuses piisavalt ressursse, et täita tööülesandeid vastutustundlikult. Tööülesannete vastutustundlikuks täitmiseks on enim puudu ajalisest ressursist. Nimelt 15,3% vastajatest pigem nõustus väitega, et neil pole piisavalt aega enda tööülesannete vastutustundlikuks täitmiseks. Kusjuures kõikides vastajatest 14,4% pigem nõustus, et nad peavad mõnikord ohverdama oma isiklikud normid ja väärtused, et olla enda organisatsioonides edukad. 9,9% vastanutest leidis, et neilt pigem on palutud mõnikord teha asju, mis on olnud nende südametunnistusega vastuolus. Töö autor selgitab seda idufirmades esineva kiire töötempoga, mistõttu tegutsetakse tihti peale ajasurvel tormakalt ja seda ilma kõiki eetiliste otsuste langetamise samme rakendamata. Kvalitatiivses uuringus selgus, et tegevjuhid eeldavad töötajatelt eraelu ja tööelu ühtsust. Osadele töötajatele võib see tähendada vastuolu enda isiklike normide ja väärtustega. Antud teemat võiks tulevikus eraldiseisvalt edasi uurida.



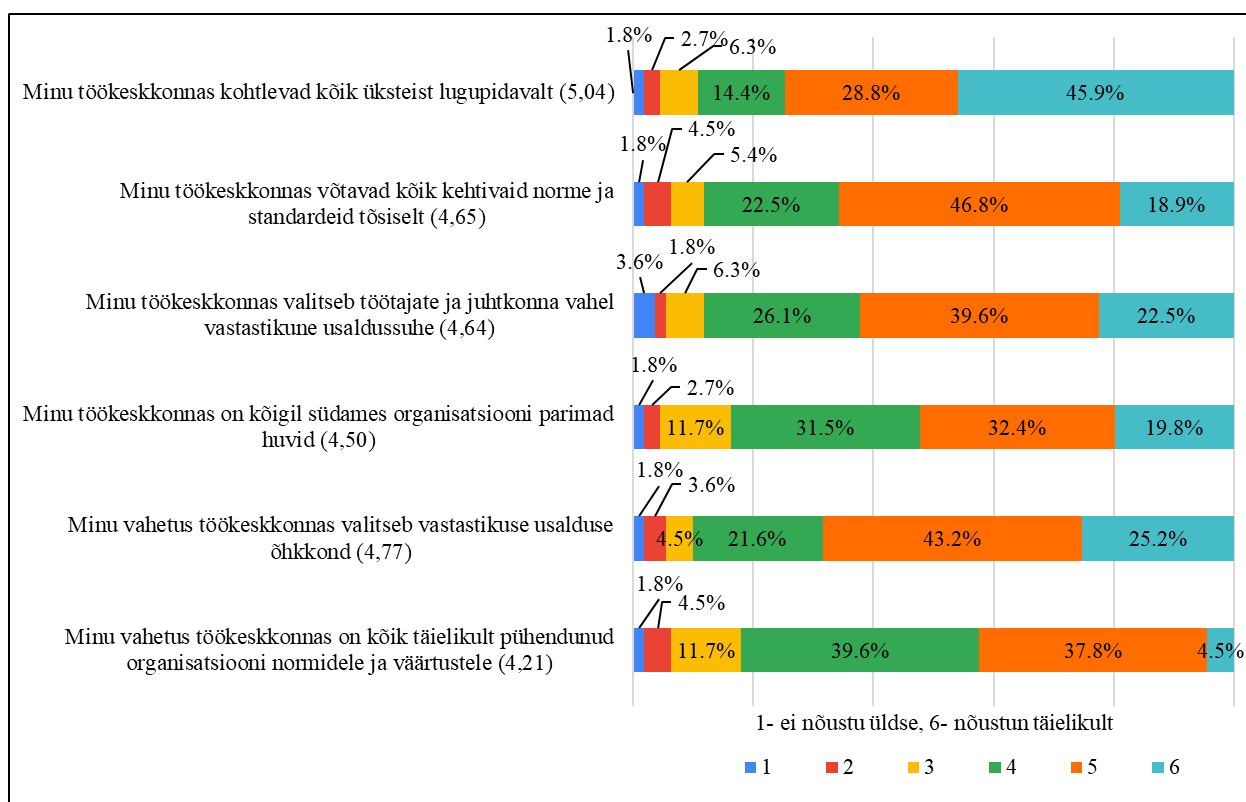
Joonis 7. CEV mudeli voores teostatavus (% , n=111)

Allikas: autori uuring (2021)

Kõikidest vooresid said positiivsemaid tulemusi lisaks ühilduvusele ka toetatuse väited, mida oli kokku kuus. Vastuste aritmeetilised keskmised jäid vahemikku 4,21-5,04. Lähtudes joonisest 8 saab väita, et töökeskkond on pigem toetav, motiveeriv ja töötaja jaoks meeldiv. Inimesed kohtlevad üksteist lugupidavalt, töökeskkonnas valitseb usaldus töötajate ja juhtkonna vahel ning

töötajad tunnevad, et nende töökeskkonnas on inimesed pigem pühendunud organisatsiooni normidele ja väärtustele.

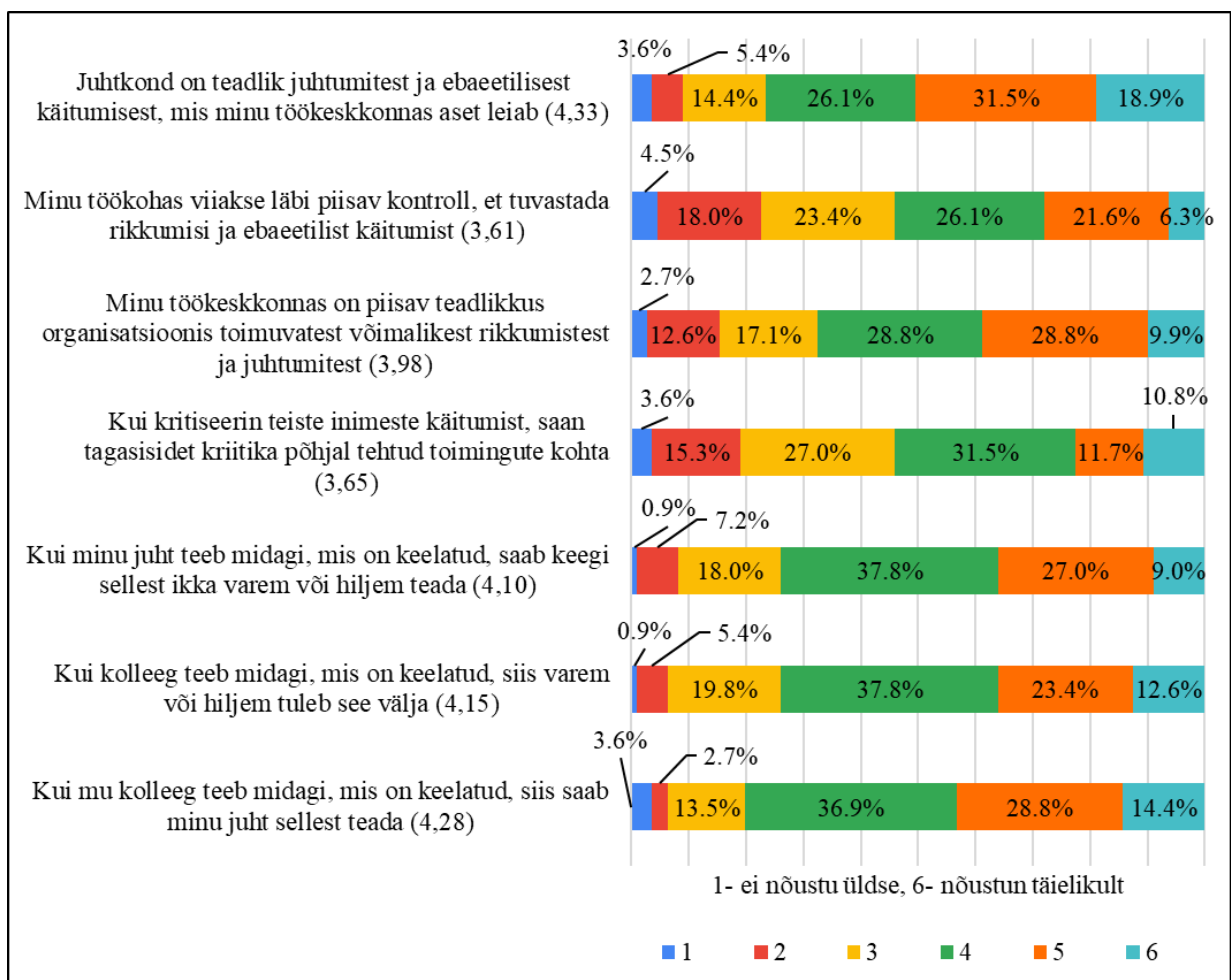
Töökeskkonnas koheldakse üksteist lugupidavalt. Selle väitega pigem või täielikult nõustus koguni 89,1% vastajatest andes aritmeetiliseks keskmiseks 5,04. Kõrgelt hinnati ka vastastikuse usalduse õhkkonda töökeskkonnas, millega pigem nõustus 90% vastanutest. Kõige madalamalt hinnati enda kolleegide pühendumust organisatsiooni normidele ja väärtustele ning organisatsiooni parimate huvide eest seismist. Nende väidete keskmised olid võrreldes teiste toetatuse väidetega nõrgemad.



Joonis 8. CEV mudeli voorus toetatus (% , n=111)
Allikas: autori uuring (2021)

CEV mudeli voorust läbipaistvust mõõdeti seitsme väitega ning vastuste aritmeetilised keskmised jäid vahemikku 3,61- 4,33. Organisatsioonides on pigem hea läbipaistvus ning teatakse, et kolleegide ebaeetiline teguviis tuleb välja. Läbipaistvuse väited on kajastatud joonisel 9. Kõige vähem nõustusid vastajad väitega “minu töökohas viiakse läbi piisav kontroll, et tuvastada rikkumisi ja ebaeetilist käitumist”. Koguni 45,9% kõikidest vastajatest ei nõustunud pigem või täielikult selle väitega.

Läbipaistvuse puhul 45,9% kõikidest vastajatest pigem ei nõustunud väitega, et kritiseerides kellegi käitumist saavad nad tagasisidet, mida lähtuvalt nende sisendist tehti. Samuti ei nõustunud väitega, et töökeskkonnas on piisav teadlikkus organisatsioonis toimuvatest võimalikest rikkumistest ja juhtumitest. Antud väite vastuste aritmeetiline keskmine oli 3,98 ning vastajatest 32,4% leidis, et nii see pigem ei ole. Sellest lähtuvalt leiab töö autor, et kommunikatsioon eetikast ja eetilise äritegevusest peaks olema avatum ja kaasama diskussiooni tervet organisatsiooni. Sel viisil saab ennetada mittesoovitud situatsioone ning töötajad oskavad erinevaid tööülesandeid täites paremini hinnata käitumise eetilistust.

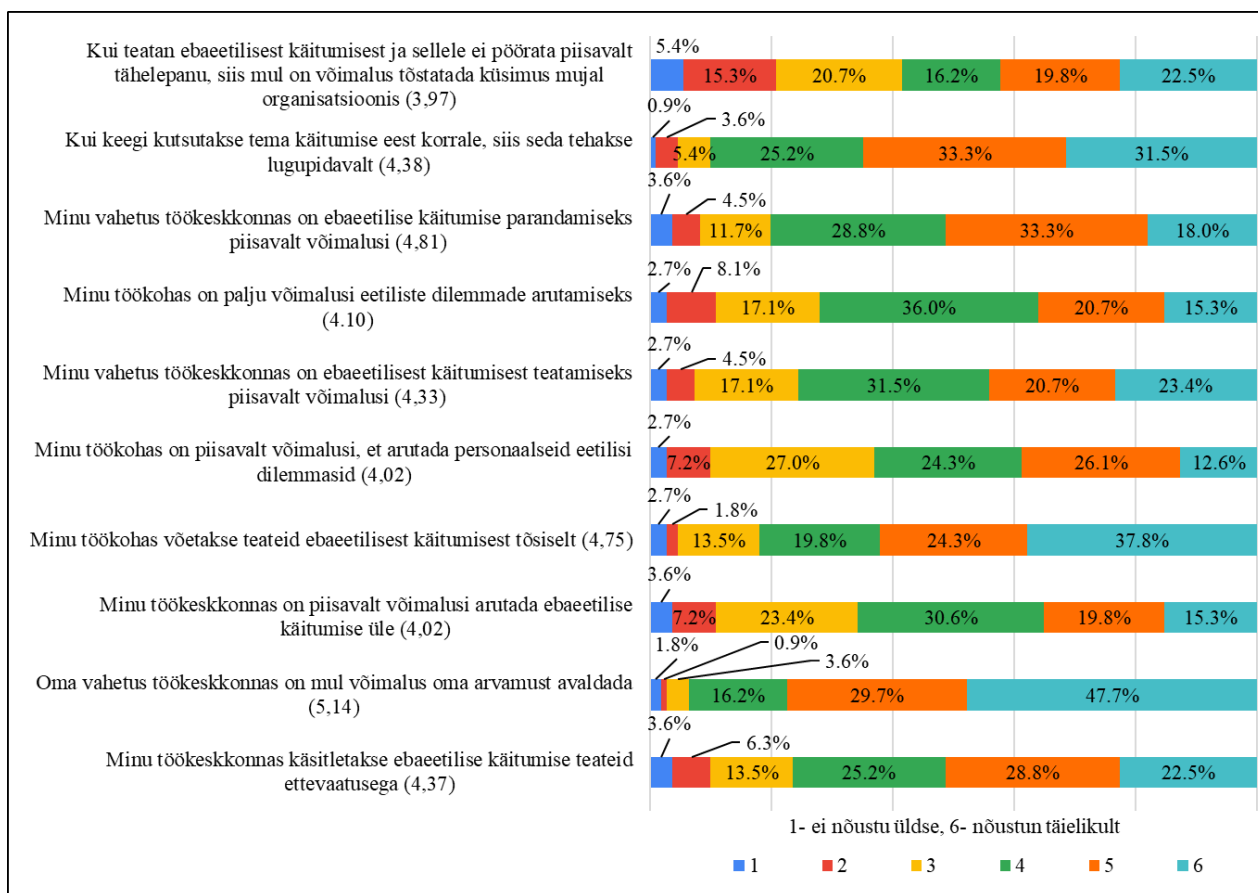


Joonis 9. CEV mudeli voorus läbipaistvus (% , n=111)

Allikas: autori uuring (2021)

CEV mudeli voorust läbiräägitavus hinnati 10 väitega (vt joonis 10). Vastuste aritmeetilised keskmised jäid vahemikku 3,97-5,14. Kõige madalama tulemuse sai väide „kui teatan ebaeetilisest käitumisest ja sellele ei pöörata piisavalt tähelepanu, siis mul on võimalus tõstatada küsimusi mujal organisatsioonis“. Vastajatest 41,4% pigem ei nõustu antud väitega ja sellest lähtuvalt võiks

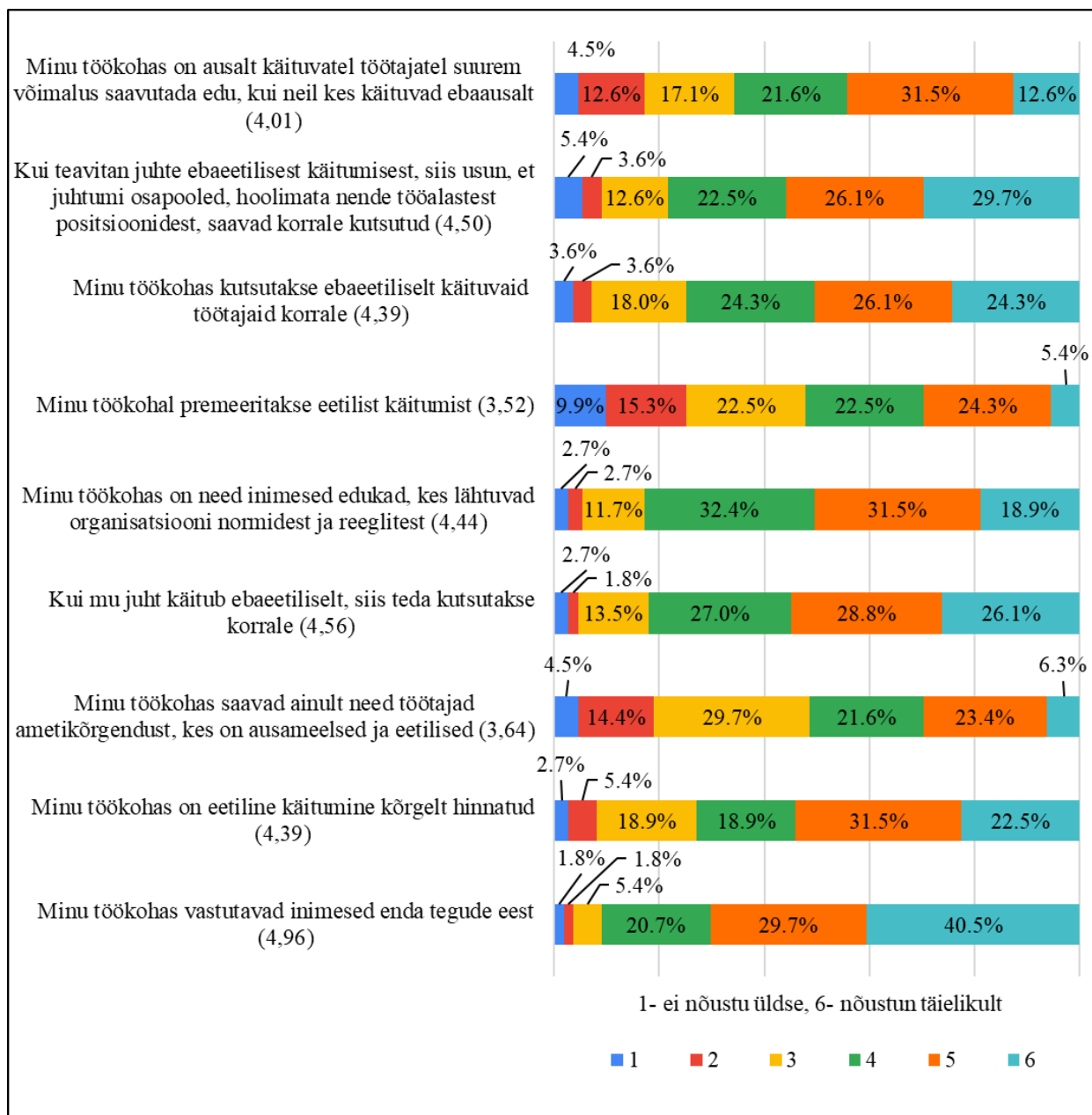
idufirmad mõelda alternatiivsetele võimalustele, kuidas ebaetilist käitumist raporteerida. 34,2% vastajatest pigem või üldse ei nõustunud väitega „minu töökeskkonnas on piisavalt võimalusi arutada ebaetilise käitumise üle“. Samuti 36,9% vastajatest pigem ei nõustunud väitega „minu töökohas on piisavalt võimalusi, et arutada enda personaalseid eetilisi dilemmasid“. Seda arvesse võttes võiks idufirmad enda organisatsioonides regulaarselt ja avatult rääkida eetikast ja ebaetilisest käitumisest. Juhid võiksid eetikast kõnelemist siduda rohkem igapäevatöö osaks, näiteks meeskonna koosolekutel või arenguestlustel võiks rääkida ka eetilise käitumisest.



Joonis 10. CEV mudeli voorus läbiräägitavus (% , n=111)
Allikas: autori uuring (2021)

Läbiräägitavuse osas leiavad töötajad, et organisatsioonis on võimalusi enda arvamuse avaldamiseks, ebaetilist käitumist võetakse tõsiselt ja kedagi korralt kutsudes tehakse seda viisakalt. Samas on võimalik antud valdkonda parandada, alustades diskussioone eetikast puudutavatel teemadel ning luues töötajatele alternatiivseid võimalusi ebaetilise käitumise raporteerimiseks.

Sanktsioonivõimet hindas küsitluses üheksa väidet, mille vastuste aritmeetilised keskmised jäid vahemikku 3,52-4,96 (vt joonis 11). Vastajatest 47,7% ei nõustunud väitega “minu töökohal premeeritakse eetilist käitumist” ning 48,6% vastajatest ei nõustunud väitega “minu töökohas saavad ametikõrgendust vaid need töötajad, kes on ausameelsed ja eetilised”. Tundub, et töötajate arvates saab vääralt käitumine õiglaselt karistatud, kuid preemiate ja palgatõusude osas pole eetiline käitumine indikaatoriks. Seda kinnitasid ka vestlused idufirmade juhtidega.



Joonis 11. CEV mudeli voorus sanktsioonivõime (% , n=111)

Allikas: autori uuring (2021)

Kokkuvõtvalt saab väita, et kvantitatiivse uuringu tulemusel üle 50% kõikidest vastajatest nõustus läbipaistvuse, läbiräägitavuse ja sanktsioonivõime kohta käivate näidetega. Üle 60% kõikidest vastanutest nõustusid selguse, ühilduvuse väidetega. Üle 80% vastanutest nõustus toetatuse väidetega ja ei nõustunud teostatavuse väidetega. Töö autori arvates on need väga positiivsed tulemused ning näitavad, et üldiselt on eetiline organisatsioonikultuur idufirmades tugev.

Faktoranalüüs teostati mõistmaks, kas ja millised CEV mudeli voorused kirjeldavad Eesti idufirmade eetilist juhtimiskultuuri. SPSS tarkvaraga teostatud faktoranalüüsi puhul kontrolliti kõigepealt kvantitatiivse uuringu tulemusel saadud andmete adekvaatsust faktoranalüüsi läbiviimiseks. Selle tarbeks teostati Kayser-Mayeri-Olkini test, mille tulemus 0,901 ilmestab andmestiku suurepärasest sobivust. Faktoranalüüsist moodustus esmalt 10 faktorit, mille kõigi puhul oli ka faktori koguvariatiivsus suurem kui üks. Töö autor otsustas käesoleva magistr töö raames edasi minna vaid väidetega, mille faktorkaal ületas väärtuse 0,6. Sellisel juhul on faktori ja väite vahel tugev seos. Tehtud kitsendusest tulenevalt tuvastati viis faktorit. Esimene selgunud faktor kirjeldas kõige paremini läbiräägitavust ja läbipaistvust. Väidetega tutvununa otsustas töö autor nimetada antud faktori hoopis avatuseks. Väidetega saab tutvuda tabelis 3.

Tabel 3. Esimene faktor avatus

Väited	Avatus		
	Läbi- paistvus	Läbi- räägitavus	Sanktsiooni- võime
Kui minu juht teeb midagi, mis on keelatud, saab keegi sellest ikka varem või hiljem teada	0,70	–	–
Kui mu kolleeg teeb midagi, mis on keelatud, siis saab minu juht sellest teada	0,75	–	–
Minu vahetus töökeskkonnas on ebaeetilise käitumise parandamiseks piisavalt võimalusi	–	0,60	–
Minu töökeskkonnas on piisavalt võimalusi arutada ebaeetilise käitumise üle	–	0,61	–
Minu töökohas on palju võimalusi eetiliste dilemmade arutamiseks	–	0,62	–
Minu töökohas võetakse teateid ebaeetilisest käitumisest tõsiselt	–	0,63	–
Minu vahetus töökeskkonnas on ebaeetilisest käitumisest teatamiseks piisavalt võimalusi	–	0,64	–
Minu töökohas on palju võimalusi eetiliste dilemmade arutamiseks	–	0,66	–
Kui ma teavitan juhte ebaeetilisest käitumisest, siis ma usun, et juhtumi osapooled, hoolimata nende tööalastest positsioonidest, saavad õiglaselt korrale kutsutud	–	–	0,60

Allikas: autori koostatud läbiviidud faktoranalüüsi põhjal (2021)

Faktoranalüüsi tulemusel saadud teine faktor oli seitsme väitega ning kuus väidet neist olid toetatuse väited. Teist faktorit iseloomustavate väidete kokkuvõte on leitav tabelist 4. Üks lisandunud väide oli Kapteini uuringus sanktsioonivõimet kirjeldav, kuid töö autori arvates ilmestab antud väide “Minu töökohas on need inimesed edukad, kes lähtuvad organisatsiooni normidest ja reeglitest“ edukalt ka töökeskkonna meeldivust töötaja jaoks, sest töökoha normidest ja reeglitest sõltub töötaja rahulolu enda töökeskkonnaga.

Tabel 4 Teine faktor toetatus

Väide	Toetatus	
	Toetatus	Sanktsioonivõime
Minu töökeskkonnas valitseb töötajate ja juhtkonna vahel vastastikune usaldussuhe	0,64	–
Minu töökeskkonnas on kõigil südames organisatsiooni parimad huvid	0,73	–
Minu töökeskkonnas kohtlevad kõik üksteist lugupidavalt	0,73	–
Minu vahetus töökeskkonnas on kõik täielikult pühendunud organisatsiooni normidele ja väärtustele	0,78	–
Minu vahetus töökeskkonnas valitseb vastastikuse usalduse õhkkond	0,81	–
Minu töökohas on need inimesed edukad, kes lähtuvad organisatsiooni normidest ja reeglitest	–	0,70

Allikas: autori koostatud läbiviidud faktoranalüüsi põhjal (2021)

Kolmas faktor on kirjeldatud tabelis 5 ning selle faktori puhul kirjeldasid kõik väited ühilduvuse voorust. Antud faktoriga tugevalt seotud väiteid tuli kokku kuus. Keskmisest tunduvalt suuremad faktorkaalud iseloomustavad hästi antud vooruse aktuaalsust ja esinemist Eesti iduettevõtetes. Kõik need väited kirjeldavad just vahetu juhi eetilist käitumist ja organisatsioonis eeskujuks olemist.

Tabel 5. Kolmas faktor ühilduvus

Väide	Ühilduvus
Minu vahetu juht on eetilise käitumise osas hea eeskuju	0,78
Minu vahetu juht ei lubaks kunagi ebaseaduslikku või ebaseaduslikku käitumist ärieesmärkide saavutamiseks	0,76
Mu vahetu juht käitub enda sõnade järgi	0,76
Mu vahetu juht on aus ja usaldusväärne	0,75
Mu vahetu juht täidab enda kohustusi	0,72
Minu vahetu juht kommunikeerib eetika ja aususe olulisusest selgelt ja veenvalt	0,68

Allikas: autori koostatud läbiviidud faktoranalüüsi põhjal (2021)

Neljanda faktoranalüüsi tulemusel tekkinud faktori nimetas töö autor sanktsioonivõimeks, sest tugev seos esines viie väitega. Kolm neist kirjeldasid otseselt eetilise käitumise premeerimist töökohas. Kaks ülejäänud väidet kirjeldasid, kas juhtkonna teadlikkust töökeskkonnas aset leidnud ebaeetilistest juhtumitest või eetika ja aususe kommunikeerimist selgelt ja veenvalt. Neljandat faktorit kirjeldavad väited on leitavad tabelis 6.

Tabel 6. Neljas faktor sanktsioonivõime

Väide	Sanktsioonivõime		
	Läbipaistvus	Sanktsiooni- võime	Ühilduvus
Juhtkond on teadlik juhtumitest ja ebaeilisest käitumisest, mis minu töökeskkonnas aset leiab	0,64	–	–
Minu töökohas saavad ainult need töötajad ametikõrgendust, kes on ausameelsed ja eetilised	–	0,61	–
Minu töökohas on ausalt käituvatel töötajatel suurem võimalus saavutada edu, kui neil kes käituvad ebaausalt	–	0,62	–
Minu töökohal premeeritakse eetilist käitumist	–	0,62	–
Juhtkond kommunikeerib eetika ja aususe olulisust selgelt ja veenvalt	–	–	0,61

Allikas: autori koostatud läbiviidud faktoranalüüsi põhjal (2021)

Faktoranalüüsi tulemusena saadud viienda faktori moodustavad kuus väidet, mis kirjeldavad CEV mudeli voorust selgus. Faktoranalüüsi tulemusel saadud viienda faktoriga on võimalik tutvuda tabelis 7.

Tabel 7. Viies faktor selgus

Väide	Selgus
Organisatsioon on selgitanud mulle piisavalt, kuidas ma peaksin ümber käima vastutustundlikult ettevõtte raha ja finantsvaradega	0,78
Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas ma peaksin konfidentsiaalset teavet vastutustundlikult käsitlema	0,72
Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas peaksin hakkama saama huvide konfliktide ja kõrvaltegevustega vastutustundlikult	0,69
Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas ma peaksin keskkonnaprobleemidega vastutustundlikult hakkama saama	0,68
Organisatsioon on mulle selgitanud piisavalt, kuidas ma peaksin vastutustundlikult kasutama ettevõtte vara	0,68
Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas ma peaksin keskkonnaprobleemidega vastutustundlikult hakkama saama	0,61

Allikas: autori koostatud läbiviidud faktoranalüüsi põhjal (2021)

Faktoranalüüsi põhjal on eetilist organisatsioonikultuuri kõige tugevamalt mõõtvad faktorid ehk voorused idufirmades: selgus, sanktsioonivõime, ühilduvus, toetatus ja avatus. Uuringu käigus tuli välja, et idufirmade puhul tekkis voorustest lähtuvaid tugevate seostega mõõdetavaid faktoreid vähem kui Muel Kapteini uuringus korporatiivsete ettevõtete puhul.

3.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud eetilise juhtimiskultuuri edendamiseks

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada Eesti idufirmade juhtimiskultuur ja anda soovitusi ettevõtetele, kuidas läbi eetilise juhtimiskultuuri organisatsiooni efektiivsust tõsta. Uuringu tulemusel selgus, et idufirmade juhtimiskultuur on adaptiivne, läbipaistev, avatud, aus, efektiivne ning kaasav. Töötajaid võetakse võrdsetena juhtidega ja kollektiivis on pigem familiaarne suhtlus. Otsuste tagamaid kommuniqueeritakse ja otsuste langetamisel mõeldakse erinevate aspektide peale, mis aitavad eetilist otsust langetada. Idufirmade töökeskkond on toetav, motiveeriv ja töötaja jaoks meeldiv. Inimesed kohtlevad üksteist lugupidavalt. Töökeskkonnas valitseb usaldus töötajate ja juhtkonna vahel. Juhtimiskultuur soodustab loovust ja otsustusvabadust tööülesannete täitmisel.

Eetilist juhtimiskultuuri mõjutab idufirmades juhtide käitumine. Uuringu tulemused kinnitasid, et ettevõtete juhid on eetilise käitumise osas kollektiivile eeskujuks. Eetilist juhtimiskultuuri pole ettevõtte enda jaoks varasemalt lahti mõtestanud, kuid kõikide uuringus osalenud ettevõtete jaoks on ärietika ja eetiline juhtimiskultuur olulised. Eetika printsiipidest lähtuvalt hindavad töötajad enda organisatsiooni eetilist kultuuri tugevaks. Seda ilmestasiid nii töö kvantitatiivse osa vastused, kui ka juhtidega läbiviidud intervjuude tulemused. Valimis olnud ettevõtetes on loodud ja rakendatud erinevaid meetmeid, mille taga on eetiline juhtimine. Selgus, et neid samme pole tehtud soovist arendada eetilist juhtimiskultuuri, vaid see on toimunud orgaaniliselt ja lähtuvalt esilekerkinud vajadustest. Idufirmades rakendatakse erinevaid meetmeid, millega enda organisatsioonides eetilist juhtimiskultuuri juurutada. Näiteks kommuniqueerivad idufirmad edukalt, ausameelset ja avatud tegutsemisviisi läbi mitteformaalsete süsteemide nagu eeskujud, jagatud väärtused ja missioon, käitumisnormid ning organisatsioonikeel. Idufirmades on põhjalik värbamissüsteem, mis aitab kollektiivi leida õigete väärtustega inimesed ja hea volituste struktuur. Otsuseid langetades mõeldakse ka nende eetiliseuse peale. Mingil määral on esindatud ka eetika eeskirjad, näiteks konfidentsiaalsuslepingute ja käitumisjuhiste abil. Täielikult alakasutatud meetmed on eetikat käsitlevad koolitusprogrammid ja tulemuslikkuse juhtimissüsteem.

Uuringu tulemustest ja teooriast lähtuvalt sõnastas töö autor ettepanekud, kuidas edendada eetilist juhtimis- ja organisatsioonikultuuri. Kasulik oleks luua tööjuhendid ja eetika eeskirjad, kus on kajastatud korrektne käitumine organisatsiooni spetsiifikast lähtuvalt. Seal võiks olla ka kirjas, mida peaks töötaja tegema, kui märkab ebaeetilist käitumist. Need dokumendid oleks kõigile kättesaadavad ja kannaks organisatsioonis edasi eetika sõnumit. Ettevõtteid võiksid koostöös meeskonnaga ära kaardistada potentsiaalsed eetiliste dilemma esinemisvõimalused. Teatud ajaperioodi vältel oleks soovituslik võtta koolitustel päevakorda eetilist juhtimis- või organisatsioonikultuuri käsitlev diskussioon, et muuta eetikast rääkimine organisatsioonis normiks.

Juurde võiks luua alternatiivseid meetmeid ebaeetilise käitumise raporteerimiseks. Idufirmades võiks olla anonüümne vihjeliini, mis kaitseks töötajaid, et ebaeetilised juhtumid saaksid lahendatud ja ei jääks adresseerimata. Hetkel oli antud lahendus kasutusel vaid ühes valimis olnud ettevõttes. Kvantitatiivse uuringu tulemustest selgub, et 45,9% vastanutest pigem leiab, et organisatsioonis ei viida läbi piisavat kontrolli tuvastamaks ebaeetilist käitumist. Sellest lähtuvalt võiks vaadata eetika kontrollmehhanismid üle ja neid arendada. Samuti leiab 32,4% vastajatest, et töökeskkonnas pole piisav teadlikkus organisatsioonis toimuvatest võimalikest rikkumistest ja ebaeetilisest juhtumitest. Järelikult võiks olla kommunikatsioon ja diskussioon eetikast ja eetilisest äritegevusest avatum ning hõlmama tervet organisatsiooni. Sel viisil saab ennetada mittesooitud situatsioone ning töötajad oskavad paremini hinnata enda ja teiste käitumise eetilisust erinevates situatsioonides. Küsimustiku vastajate arvates saab vääralt käitumine õiglaselt karistatud, kuid preemiate ja palgatõusude osas pole eetiline käitumine indikaatoriks. Tulevikus võiks töötajate palgapoltiitikat kujundades hinnata tulemusnäidikute seas ka töötaja ausameelsust ja eetilist käitumist.

Eesti idufirmades lähtutakse enda töös kõikidest CEV mudeli voorustest. Küsimustikule vastanud hindasid väiteid pigem üksmeelselt ning kõige tugevamad tulemused said selgus, ühilduvus, toetatus. Veidi madalamad tulemused said läbipaistvus, läbiräägitavus ning sanktsioonivõime. Samuti intervjuudest lähtuvalt olid kõik voorused idufirmades esindatud. Autori teostatud faktoranalüüsi tulemusel selgus, et küsimustiku vastuste põhjal iseloomustavad Eesti idufirmasid statistiliselt olulised voorused: selgus, sanktsioonivõime, ühilduvus, toetatus ja avatus. Need voorused kirjeldavad Eesti idufirmade eetilist organisatsioonikultuuri kõige tugevamalt.

KOKKUVÕTE

Magistritöös uuriti eetilist juhtimiskultuuri Eesti idufirmades. Töö uurimisprobleemiks oli vähene eetilise juhtimiskultuuri olulisuse teadvustamine ning vähene teadlikkus idufirmade juhtimiskultuurist ja eetikast Eestis. Töö eesmärgiks oli välja selgitada Eesti idufirmade juhtimiskultuur ja anda soovitusi ettevõtetele, kuidas organisatsiooni efektiivsust läbi eetilise juhtimiskultuuri tõsta.

Uuringu tulemusel said vastused järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on idufirmade eetiline juhtimiskultuur?

Eetiline juhtimiskultuur eksisteerib kõikides uuringus osalenud idufirmades, kuigi seda organisatsioonisiselt alati ei teadvustata. Eetiline juhtimiskultuur ja organisatsioonikultuur tuleneb ettevõtete juhtidest, kes on ausameelsed inimesed ja moraalsed juhid. Idufirmade juhid on eeskujuks enda organisatsiooni liikmetele.

Idufirmade juhtimiskultuur on väga adaptiivne. Juhtimiskultuur on familiaarne, avatud, läbipaistev, vahetu, informatiivne, aus, efektiivne ja kaasav. Selged juhi ja alluva suhted puuduvad, töötajaid võetakse võrdsetena, üksteisest peetakse lugu. Otsuste langetamisel kaasatakse vajalikud osapooled ning töötajate sisend on alati oodatud. Tulemusnäidikud on peamiselt finantsilised. Loodud on põhjalik värbamissüsteem, märkimisväärsed motiveerimisviisid töötajatele ning võimalused ebaeetilise käitumise raporteerimiseks. Tavaliselt eeldatakse, et esmalt pöörduakse enda vahetu juhi, personalijuhi või tegevjuhi poole ning enamusel valimis olnud organisatsioonides on võimalik töö-rahulolu uuringu vahendusel teavitada ebaeetilistest juhtumitest. Loodud on organisatsioonikliima, mis võimaldab töötajatel avatult ja ausalt suhelda. Ebaeetilist käitumist ei tolereerita ja selle ilmnemisel adresseeritakse probleem ning lähtuvalt olukorra tõsidusest valitakse sobilikud meetmed olukorra lahendamiseks.

2. Kuidas hinnatakse oma organisatsioonikultuuri eetika printsiipidest lähtuvalt?

Oma organisatsioonikultuuri hinnatakse eetiliseks. Nii juhtkond kui ka töötajaskond hindab organisatsiooni eetilist kultuuri pigem tugevaks. Eetilise kultuuri multisüsteemilise raamistiku põhjal on mitteformaalsed süsteemid väga tugevad. Näiteks kommunikeerivad idufirmad edukalt ausameelset ja soovitud käitumisviisi läbi mitteformaalsete süsteemide nagu eeskujud, jagatud kollektiivsed väärtused ja missioon, normid ning organisatsioonikeel. Idufirmades on põhjalik värbamissüsteem, mis aitab kollektiivi leida õigete väärtustega inimesed, pigem selge volituste struktuur. Otsuseid langetades mõeldakse ka nende eetilise peale. Mingil määral on esindatud ka eetika eeskirjad, näiteks konfidentsiaalsuslepingute ja käitumisjuhiste kaudu. Kõik eelnevad meetmed on idufirmades kasutusel, kuid tundub, et nende arendamisega pole teadlikult tegeletud, vaid need on loodud tänu töö käigus ilmnunud vajadustele. Täielikult alakasutatud meetmed on eetikat käsitlevad koolitusprogrammid ja tulemuslikkuse juhtimissüsteem.

3. Millistest korporatiivse eetika vooruste mudeli (CEV mudeli) voorustest lähtutakse enda töös?

Juhtidega läbiviidud intervjuude põhjal lähtutakse enim läbipaistvusest, läbiräägitavusest ja selgusest. Intervjuudest selgus, et kõik seitse CEV mudeli voorust on organisatsioonides esindatud ja kõrgelt hinnatud. Kvantitatiivse uuringu tulemusel (%n=111) hindasid töötajad kõiki väiteid pigem tugevatena. Läbiviidud faktoranalüüsi tulemusena tuvastati viis voorust, milleks olid toetatus, selgus, avatus, ühilduvus ja sanktsioonivõime. Kvantitatiivse uuringu tulemusel üle 50% kõikidest vastajatest nõustus läbipaistvuse, läbiräägitavuse ja sanktsioonivõime kohta käivate väidetega. Üle 60% kõikidest vastanutest nõustusid selguse ja ühilduvuse väidetega. Enam kui 80% vastanutest nõustus toetatuse väidetega ja ei nõustunud teostatavuse väidetega.

Uuringu tulemuste põhjal tehti eetilise juhtimiskultuuri edendamiseks järgmised ettepanekud:

- Luua eetika eeskirjad ja juhised, milles on kajastatud korrektne käitumine organisatsiooni spetsiifikast lähtuvalt.
- Kaardistada koostöös meeskonnaga potentsiaalsed eetiliste dilemmade esinemisvõimalused ja mõelda üheskoos, kuidas neid ennetada.
- Regulaarselt võtta fookusesse eetiline juhtimis- ja organisatsioonikultuuri ning koolitada töötajaid, et muuta eetikast mõtlemine ja rääkimine organisatsioonis normiks.
- Luua alternatiivseid meetmeid ebaeetilise käitumise raporteerimiseks, näiteks võiks kasutada anonüümse vihjeliini võimalust.

- Mõelda läbi, millised kontrollmehhanismid on eetilise käitumise soodustamiseks loodud ning kuidas neid saaks edasi arendada. Näiteks töötajate palgapoliitikat kujundades hinnata tulemusnäidikute seas ka töötaja ausameelsust ja eetilist käitumist.
- Pidev avatud diskussioon eetikast ja eetilisest käitumisest kollektiivis.

Kokkuvõtlikult leiab magistritöö autor, et uuringu eesmärk sai saavutatud. Selgitati välja, milline on uuringus osalenud Eesti idufirmade eetiline juhtimiskultuur ning anti soovitusi, kuidas eetilist juhtimiskultuuri arendada.

SUMMARY

ETHICAL MANAGEMENT CULTURE IN ESTONIAN START-UPS

Gerlin Gil

The Master's thesis studied ethical management culture in Estonian start-ups. The research addressed the problem of low awareness of ethical management culture in Estonian start-ups. The purpose of this thesis was to identify the management culture in Estonian start-ups and give recommendation how to raise the efficiency in organisations through ethical management culture. To achieve the objective interviews were conducted with members of top management in five Estonian start-ups. Additionally online questionnaire was carried through amongst employees in several start-ups in Estonia. The interviews and questionnaire were based on previous academic studies of business ethics, ethical leadership, ethical management and ethical organisational culture. The ethicality of organisations was analysed with Muel Kaptein's Corporate Ethical Virtues model.

As a result the following research questions were answered:

1. In what condition is ethical management culture in start-ups?

Ethical management culture exists in all start-ups participated in the research although it is not always recognised within the organisation. Ethical management culture and organisational culture starts with leaders displaying honest, moral and ethical personality. Managers in start-ups are ethical role models within the organisations.

The management culture in start-ups is very adaptive. The management culture is familiar, transparent, direct, informative, honest, effective and inclusive. There is no clear authority system and employees are considered as equals with the management. Employee input in decision making is always welcome and even expected. Key Performance Indicators are rather measuring financial

results. A comprehensive recruitment system, elaborate motivation methods for employees and opportunities to report unethical behavior have been established. It is usually assumed that employees first turn to their immediate supervisor, HR manager or CEO. In most of the start-ups in the sample job satisfaction surveys are conducted regularly and there is an ample of possibilities to report unethical incidents anonymously. An organisational climate of honesty and open communication has been implemented. Unethical behavior is not tolerated and on occurrence appropriate measures are taken to address the problem taking into consideration the severity of the situation.

2. How is organisational culture evaluated in accordance to ethical principles?

Organisational culture in Estonian start-ups is considered ethical. Both the management and the staff consider the organisation's ethical culture to be rather strong. Based on the Trevino's multisystemic framework of ethical culture, informal systems are very strong. For example, start-ups successfully communicate honesty and desired behavior through informal systems such as role models, shared values and mission, norms and organisational language. Start-ups have a comprehensive recruitment system that helps them to collectively find people with the right values, clear authority structures. Decision-making processes in start-ups also involve ethics. Ethical rules are represented to some extent through confidential agreements and codes of conduct. Aforementioned measures are all parts of the ethical organisational culture in Estonian start-ups, however, the decision to implement or use these measures is not always made consciously but is rather demand-driven. Performance management systems and ethics training programs are insufficiently used measures.

3. On which virtues of the corporate ethics virtue model (CEV model) Estonian start-ups are relying on?

As a result of interviews the managers mentioned transparency, discussability and clarity are the most important virtues. The interviews revealed that all seven virtues are represented and highly rated in start-ups. In the quantitative study a total of 58 statements describing the corporate ethics virtues were included in the questionnaire. The respondents (n=111) of the questionnaire rated all virtue describing statements strong. The five virtues what factor analysis identified were supportability, clarity, openness, congruency and sanctionability. As a result of a quantitative survey, more than 50% of all respondents agreed with the statements about transparency,

discussability and sanctionability. More than 60% of all respondents agreed with the clarity and congruency statements. More than 80% of respondents agreed with the statements of supportability and disagreed with the statements of feasibility.

Based on the results of the study the following proposals were made to promote ethical management culture:

- Establish ethical rules and guidelines that reflect correct behavior based on the specifics of the organization.
- In collaboration with the team map out the potential areas of ethical dilemmas and discuss together how to prevent them.
- Regularly focus on ethical management, organisational culture and train the employees to be the norm in other ethical thinking and speaking in organisations.
- Create alternative channels to report unethical behavior such as anonymous hotline.
- Analyse how sanctionability systems are designed to encourage ethical behavior and how these could be further developed. Integrity and ethical behavior could be measured with key performance indicators within performance management systems.
- Conduct consistently cross-organisational discussion of ethics and ethical behavior within employee base.

To conclude, the research fulfilled its purpose and research questions were answered as a result of the study. Author identified the management culture situation in Estonian start-ups and recommendations were made on how to develop an ethical management culture.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Argandona, A. (2004). On Ethical, Social and Environmental Management Systems. *Journal of Business Ethics*, 51, 41-52.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Baltic Human Language Tehcnologies- The Baltic Perspective*, 307, 1-8. Kättesaadav: <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>, 13. märts 2021.
- Atomico (2021). The state of European Tech 2020. Kättesaadav: <https://2020.stateofeuropeantech.com/chart/746-3309/>, 6. veebruar 2021.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *International Journal of Nursing Practice, Research and Education*, 2, 8-14.
- Brenkert, G. G., (2019). Mind the Gap! The Challenges and Limits of (Global) Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 155, 917-930.
- Brodhead M. T., Higbee, T. S. (2012). Teaching and Maintaining Ethical Behavior in a Professional Organization. *Behavior Analysis in Practice*, 5 (2), 82-88.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and Organizational Change – Time for a Return to Lewinian Values. *Journal of Change Management*, 9 (4), 359–381.
- Business Etchis. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. 2016. Kättesaadav: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>, 16. veebruar 2021.
- Collins, J. W. (1994). Is Business Ethics an Oxymoron? *Business Horizons*. 1994 September-October.
- Crane, A., Matten, D. (2010). Business Ethics - Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. (3rd ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Davila, A., Fosterm G., Jia, N. (2010). Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Management Review*. 52 (3), 78-105.

- Eesti ettevõtlike kasvustrateegia 2014-2020*. (2013). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Kättesaadav: <https://kasvustrateegia.mkm.ee/> , 6. veebruar 2021
- Epley, N., Kumar, A. (2019). How to Design an Ethical Organization? *Harvard Business review*. May-June 2019, 144-15.
- Estonian Startup Database*. (2021). Startup Estonia. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/startup-database>, 8.mai 2021.
- Startup Estonia. (2020, Feb 17). Recap of 2019 in the Estonian startup sector. [Blog post]. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/blog/recap-of-2019-in-the-estonian-startup-sector>, 19. märts 2020
- Startup Estonia. (2021, Jan 21). Estonian startup database turns 1. [Blog post]. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/blog/estonian-startup-database-turns-1>, 06. veebruar 2021
- Fieser, J., Pojman, L. P. (2011). *Ethics: Discovering Right and Wrong*. (7th ed). Boston, USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Geva, A. (2006). A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management. *Journal of Business Ethics* 69, 133–147.
- Hanson, K. O., (2020). *What is Business Ethics?* Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University. Kättesaadav: <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/>, 17. aprill 2021.
- Heath, J. (2004). *A Market Failures Approach to Business Ethics*. Université de Montréal. Kättesaadav: <https://www.researchgate.net/publication/265355519>, 8. mai 2021.
- Higgins, K., Solomon, R. C. (2010). *The Big Questions: A Short Introduction to Philosophy*. (8th ed), Wadsworth, Cengage Learning
- Hooker, J. 2003. *Why Business Ethics?* Carnegie Mellon Univeristy. 2003 April Kättesaadav: <http://web.tepper.cmu.edu/ethics/whybizethics.pdf>, 8.mai 2021.
- Hyman, M. R., Shanahan, K. J. (2003). The Development of a Virtue Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 42, 197-208.
- Johnson, C. E. (2009). Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow. 3rd ed. SAGE publications, Inc.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947.
- Kaptein, M. (2017). The Battle for Business Ethics: A Struggle Theory. *Journal of Business Ethics*, 114, 343-361.
- Kaptein, M. (2019). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 156, 1135-1150.

- Kim, T., Chang, J. (2019). Organizational Culture and Performance: a Macro-Level Longitudinal Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 40, 65-84.
- Kline, P. (1994). An easy guide to factor analysis. New York: USA. Routledge Taylor and Francis Group publishing.
- Kooskora, M. (2012). Ärieetika. – *Postimees Majandus*, 6. märts 2012.
<https://majandus24.postimees.ee/763554/arieetika>, 11. märts 2020.
- Lašakova, A., Remišova, A. (2015) Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319-328.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems- Fourth Quarter*, 14 (5), 31-42.
- Palomina, P. R., Gomis, A. J. B., Amaya, C. R. (2011). Morals in business organizations: an approach based on strategic value and strength for business management. *Cuadernos de Gestión*, 11, 15-31.
- Personalijuht B. Intervjuu magistritöö “Eetiline juhtimiskultuur Eesti idufirmades” tarbeks ettevõttes B. Gerlin Gil. Videolindistus. Zoom videokõnede platvorm. 12. märts 2021
- Personalijuht C. Intervjuu magistritöö “Eetiline juhtimiskultuur Eesti idufirmades” tarbeks ettevõttes C. Gerlin Gil. Videolindistus. Zoom videokõnede platvorm. 12. märts 2021
- Reino, A., Rõigas K., Mürsepp, M. (2020). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*, 15, 375-393.
- Riivari, E., Lämsä, A.-M. (2019). Organizational Ethical Virtues of Innovation. *Journal of Business Ethics*, 155, 223-240.
- Sashkin, M. (1984). Participative Management is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics*, 12 (4), 5-22.
- Sauga, A. (2017). Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele. Tallinn: TTÜ kirjastus.
- Steiber, A., Alänge, S. (2020), "Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print.
- Tegevjuht A. Intervjuu magistritöö “Eetiline juhtimiskultuur Eesti idufirmades” tarbeks ettevõttes A. Gerlin Gil. Videolindistus. Zoom videokõnede platvorm. 9. aprill 2021
- Tegevjuht D. Intervjuu magistritöö “Eetiline juhtimiskultuur Eesti idufirmades” tarbeks ettevõttes D. Gerlin Gil. Videolindistus. Zoom videokõnede platvorm. 12. märts 2021
- Tegevjuht E. Intervjuu magistritöö “Eetiline juhtimiskultuur Eesti idufirmades” tarbeks ettevõttes E. Gerlin Gil. Videolindistus. Zoom videokõnede platvorm. 30. märts 2021

- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29, 136-154.
- Trevino, L. K., Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics- Straight talk about how to do it right* (7th ed). EMEA Edition. USA: John Wiley and Sons, Inc.

LISAD

Lisa 1. Intervjuude küsimused

1. Millised on Teie organisatsiooni väärtused?

- a. Kuidas tagatakse, et ettevõtte liikmeskond järgib organisatsiooni väärtusi igapäevatoos?
- b. Palun jutustage mulle mõni lugu või situatsioon, mis ilmentaks Teie organisatsiooni väärtusi.

2. Kirjeldage palun enda organisatsiooni juhtimiskultuur, nii tervikus organisatsioonis kui ka juhtimisvaldkondade kaupa?

- a. Kas organisatsioonis on dialoog juhtide ja alluvate vahel või tuleb sisenditöökorraldustest, strateegiatest, tööprotsessidest pigem ülevalt alla?
- b. Milliste tulemusnäidikute (KPI) järgi toimub organisatsiooni juhtimine?

3. Kuidas organisatsioon motiveerib enda töötajaid?

- a. Kuidas töökeskkond toetab töötajaid?
- b. Milliste tulemusnäidikute järgi premeeritakse ja tunnustatakse töötajaid?

4. Kuidas käib Teie organisatsioonis otsuste langetamine?

- a. Palun kirjeldage, milline on otsuse langetamise protsess teie organisatsioonis?
- b. Millest lähtutakse otsuste langetamisel? Millistele teguritele mõeldakse otsustusprotsessis?
- c. Kuidas kaastatakse töötajaid otsuste langetamisesse? Kas suurte otsuste eel toimub avatud diskussioon?

5. Kuidas kirjeldaksite oma organisatsiooni eetilist kultuuri?

- a. Kas Teie organisatsioonis on töö- või käitumisjuhiseid, kus käsitletakse ka eetilist käitumist?
 - i. Oletame, et töötajal tekib kahtlus mõne kolleegi töövõtete eetilise suhtes, kuidas töötaja peaks situatsiooni hindama ja mida ette võtma?
- b. Kas juhid edastavad organisatsioonis selgeid sõnumeid eetika olulisusest? Kas organisatsioonis on koolitusi või treeningprogramme, kus käsitletakse eetikat?
- c. Kuidas käsitletakse või menetletakse organisatsioonis ebaeetilist käitumist?
- d. Milliseid distsiplineerimismeetmeid kasutatakse, kui inimene on käitunud ebaeetiliselt?
- e. Mida tehakse, kui töötaja on eksinud sügavalt organisatsiooni põhiväärtuste vastu?
- f. Kuidas tunnustatakse eetiliselt käituvaid töötajaid?

Lisa 2. Küsimustiku ankeet koos üldandmetega

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna tudeng. Teen enda magistritööd teemal "Eetiline juhtimiskultuur Eesti idufirmades". Töö eesmärgiks on välja selgitada Eesti idufirmade eetiline juhtimiskultuur. Küsimustikule vastamiseks kulub kuni 10 minutit, vastused on anonüümsed ning andmeid käsitledes lähtutakse akadeemilise eetika headest tavadest.

Täna kõiki, kes leiavad aega vastamiseks! Kõikide vastajate vahel, kes jätavad enda meiliaadressi küsimustiku lõppu, loosin välja 3 kasti Belief energiavett.

Parimate soovidega

Gerlin Gil

gerlin.gil@gmail.com

CEV mudeli väited (1- ei nõustu üldse, 6- nõustun täielikult)

1. Selgus (% n=111)

Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas ma peaksin enda kolleegidega käituma

1	2	3	4	5	6
0,9%	0,9%	3,6%	24,3%	38,7%	31,5%

Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, millised on minu vastutusvaldkonna piirid

1	2	3	4	5	6
1,8%	0,9%	18,9%	28,8%	33,3%	16,2%

Organisatsioon on mulle selgitanud piisavalt, kuidas ma peaksin vastutustundlikult kasutama ettevõtte vara

1	2	3	4	5	6
0%	0,9%	8,1%	25,2%	31,5%	34,2%

Lisa 2 järg.

Organisatsioon on selgitanud mulle piisavalt, kuidas ma peaksin enda tööaega vastutustundlikult kasutama

1	2	3	4	5	6
3,6%	12,6%	21,6%	18%	23,4%	20,7%

Organisatsioon on selgitanud mulle piisavalt, kuidas ma peaksin ümber käima vastutustundlikult ettevõtte raha ja finantsvaradega

1	2	3	4	5	6
0,9%	5,4%	9,9%	18%	32,4%	33,3%

Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas peaksin hakkama saama huvide konfliktide ja kõrvaltegevustega vastutustundlikult.

1	2	3	4	5	6
2,7%	1,8%	15,3%	27,9%	28,8%	23,4%

Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas ma peaksin konfidentsiaalselt teavet vastutustundlikult käsitlema

1	2	3	4	5	6
0,9%	0,9%	6,3%	9%	31,5%	51,4%

Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas peaksin vastutustundlikult suhtlema organisatsiooniväliste isikute ja organisatsioonidega

1	2	3	4	5	6
0,9%	2,7%	13,5%	24,3%	29,7%	28,8%

Organisatsioon teeb mulle piisavalt selgeks, kuidas ma peaksin keskkonnaprobleemidega vastutustundlikult hakkama saama

1	2	3	4	5	6
4,5%	16,2%	15,3%	21,6%	23,4%	18,9%

Lisa 2 järg.

Minu vahetus töökeskkonnas on piisavalt selge, kuidas meilt eeldatakse vastutustundlikku käitumist

1	2	3	4	5	6
0%	0,9%	9,9%	25,2%	45%	18,9%

2. Ühilduvus (% n=111)

Minu vahetu juht on eetilise käitumise osas hea eeskuju

1	2	3	4	5	6
0,9%	0,9%	8,1%	26,1%	32,4%	31,5%

Minu vahetu juht kommunikeerib eetika ja aususe olulisusest selgelt ja veenvalt

1	2	3	4	5	6
0,9%	1,8%	21,6%	26,1%	23,4%	26,1%

Minu vahetu juht ei lubaks kunagi ebaeetilist või ebaseaduslikku käitumist ärieesmärkide saavutamiseks

1	2	3	4	5	6
2,7%	1,8%	9,9%	18,9%	28,8%	37,8%

Mu vahetu juht käitub enda sõnade järgi

1	2	3	4	5	6
0%	0,9%	9%	19,8%	35,1%	35,1%

Mu vahetu juht täidab enda kohustusi

1	2	3	4	5	6
0%	1,8%	5,4%	12,6%	29,7%	50,5%

Mu vahetu juht on aus ja usaldusväärne

1	2	3	4	5	6
0,9%	0%	6,3%	12,6%	23,4%	56,8%

Juhtkonna käitumine kajastab jagatud normide ja väärtuste kogumit

1	2	3	4	5	6
2,7%	1,8%	4,5%	24,3%	37,8%	28,8%

Juhtkond näitab eetilise käitumise osas head eeskuj

1	2	3	4	5	6
2,7%	0,9%	10,8%	22,5%	28,8%	34,2%

Juhtkond kommuniqueerib eetika ja aususe olulisust selgelt ja veenvalt

1	2	3	4	5	6
3,6%	3,6%	18,8%	27%	30,6%	15,3%

Juhtkond ei lubaks kunagi ebaeetilist või ebaseaduslikku käitumist ärieesmärkide saavutamiseks

1	2	3	4	5	6
1,8%	2,7%	9%	18%	33,3%	35,1%

3. Teostatavus (% n=111)

Mu töökeskkonnas palutakse mul mõnikord teha asju, mis on minu südametunnistusega vastuolus

1	2	3	4	5	6
34,2%	34,2%	21,6%	6,3%	2,7%	0,9%

Et olla edukas oma organisatsioonis, pean mõnikord ohverdama oma isiklikud normid ja väärtused

1	2	3	4	5	6
22,5%	45,9%	17,1%	6,3%	3,6%	4,5%

Mul pole piisavalt aega oma ülesannete vastutustundlikuks täitmiseks

1	2	3	4	5	6
24,3%	38,7%	21,6%	9%	2,7%	3,6%

Lisa 2 järg.

Mul pole piisavalt informatsiooni enda kasutuses, et täita oma tööülesandeid vastutustundlikult

1	2	3	4	5	6
41,1%	36,9%	14,4%	3,6%	2,7%	0,9%

Mul pole piisavalt enda käsutuses ressursse, et täita enda tööülesandeid vastutustundlikult

1	2	3	4	5	6
40,5%	32,4%	15,3%	1,8%	8,1%	1,8%

Mulle avaldatakse mõnikord tööl survet reeglite rikkumiseks

1	2	3	4	5	6
45%	36%	13,5%	4,5%	0%	0,9%

4. Toetatus (% n=111)

Minu vahetus töökeskkonnas on kõik täielikult pühendunud organisatsiooni normidele ja väärtustele

1	2	3	4	5	6
1,8%	4,5%	11,7%	39,6%	37,8%	4,5%

Minu vahetus töökeskkonnas valitseb vastastikuse usalduse õhkkond

1	2	3	4	5	6
1,8%	3,6%	4,5%	21,6%	43,2%	25,2%

Minu töökeskkonnas on kõigil südames organisatsiooni parimad huvid

1	2	3	4	5	6
1,8%	2,7%	11,7%	31,5%	32,4%	19,8%

Minu töökeskkonnas valitseb töötajate ja juhtkonna vahel vastastikune usaldussuhe

1	2	3	4	5	6
3,6%	1,8%	6,3%	26,1%	39,6%	22,5%

Minu töökeskkonnas võtavad kõik kehtivaid norme ja standardeid tõsiselt

1	2	3	4	5	6
1,8%	4,5%	5,4%	22,5%	46,8%	18,9%

Minu töökeskkonnas kohtlevad kõik üksteist lugupidavalt

1	2	3	4	5	6
1,8%	2,7%	6,3%	14,4%	28,8%	45,9%

5. Läbipaistvus (% n=111)

Kui mu kolleeg teeb midagi, mis on keelatud, siis saab minu juht sellest teada

1	2	3	4	5	6
3,6%	2,7%	13,5%	36,9%	28,8%	14,4%

Kui kolleeg teeb midagi, mis on keelatud, siis varem või hiljem tuleb see välja

1	2	3	4	5	6
0,9%	5,4%	19,8%	37,8%	23,4%	12,6%

Kui minu juht teeb midagi, mis on keelatud, saab keegi sellest ikka varem või hiljem teada

1	2	3	4	5	6
0,9%	7,2%	18%	37,8%	27%	9%

Kui kritiseerin teiste inimeste käitumist, saan tagasisidet kriitika põhjal tehtud toimingute kohta

1	2	3	4	5	6
3,6%	15,3%	27%	31,5%	11,7%	10,8%

Minu töökeskkonnas on piisav teadlikkus organisatsioonis toimuvatest võimalikest rikkumistest ja juhtumitest

1	2	3	4	5	6
2,7%	12,6%	17,1%	28,8%	28,8%	9,9%

Lisa 2 järg.

Minu töökohas viiakse läbi piisav kontroll, et tuvastada rikkumisi ja ebaeetilist käitumist

1	2	3	4	5	6
4,5%	18%	23,4%	26,1%	21,6%	6,3%

Juhtkond on teadlik juhtumitest ja ebaeetilisest käitumisest, mis minu töökeskkonnas aset leiab

1	2	3	4	5	6
3,6%	5,4%	14,4%	26,1%	31,5%	18,9%

6. Läbiräägitavus (% n=111)

Minu töökeskkonnas käsitletakse ebaeetilise käitumise teateid ettevaatusega

1	2	3	4	5	6
3,6%	6,3%	13,5%	25,2%	28,8%	22,5%

Oma vahetus töökeskkonnas on mul võimalus oma arvamust avaldada

1	2	3	4	5	6
1,8%	0,9%	3,6%	16,2%	29,7%	47,7%

Minu töökeskkonnas on piisavalt võimalusi arutada ebaeetilise käitumise üle

1	2	3	4	5	6
3,6%	7,2%	23,4%	30,6%	19,8%	15,3%

Minu töökohas võetakse teateid ebaeetilisest käitumisest tõsiselt

1	2	3	4	5	6
2,7%	1,8%	13,5%	19,8%	24,3%	37,8%

Minu töökohas on piisavalt võimalusi, et arutada personaalseid eetilisi dilemmasid

1	2	3	4	5	6
2,7%	7,2%	27%	24,3%	26,1%	12,6%

Minu vahetus töökeskkonnas on ebaeetilisest käitumisest teatamiseks piisavalt võimalusi

1	2	3	4	5	6
2,7%	4,5%	17,1%	31,5%	20,7%	23,4%

Minu töökohas on palju võimalusi eetiliste dilemmade arutamiseks

1	2	3	4	5	6
2,7%	8,1%	17,1%	36%	20,7%	15,3%

Kui keegi kutsutakse tema käitumise eest korraks, siis seda tehakse lugupidavalt

1	2	3	4	5	6
0,9%	3,6%	5,4%	25,2%	33,3%	31,5%

Minu vahetus töökeskkonnas on ebaetilisest käitumisest parandamiseks piisavalt võimalusi

1	2	3	4	5	6
3,6%	4,5%	11,7%	28,8%	33,3%	18%

Kui teatan ebaetilisest käitumisest ja sellele ei pöörata piisavalt tähelepanu, siis mul on võimalus tõstatada küsimus mujal organisatsioonis

1	2	3	4	5	6
5,4%	15,3%	20,7%	16,2%	19,8%	22,5%

7. Sanktsioonivõime (% n=111)

Minu töökohas vastutavad inimesed enda tegude eest.

1	2	3	4	5	6
1,8%	1,8%	5,4%	20,7%	29,7%	40,5%

Minu töökohas on eetiline käitumine kõrgelt hinnatud.

1	2	3	4	5	6
2,7%	5,4%	18,9%	18,9%	31,5%	22,5%

Minu töökohas saavad ainult need töötajad ametikõrgendust, kes on ausameelsed ja eetilised

1	2	3	4	5	6
4,5%	14,4%	29,7%	21,6%	23,4%	6,3%

Lisa 2 järg.

Kui mu juht käitub ebaeetiliselt, siis teda kutsutakse korrale

1	2	3	4	5	6
2,7%	1,8%	13,5%	27%	28,8%	26,1%

Minu töökohas on need inimesed edukad, kes lähtuvad organisatsiooni normidest ja reeglitest

1	2	3	4	5	6
2,7%	2,7%	11,7%	32,4%	31,5%	18,9%

Minu töökohal premeeritakse eetilist käitumist

1	2	3	4	5	6
9,9%	15,3%	22,5%	22,5%	24,3%	5,4%

Minu töökohas kutsutakse ebaeetiliselt käituvaid töötajaid korrale

1	2	3	4	5	6
3,6%	3,6%	18%	24,3%	26,1%	24,3%

Kui ma teavitan juhte ebaeetilisest käitumisest, siis ma usun, et juhtumi osapooled, hoolimata nende tööalastest positsioonidest, saavad õiglaselt korrale kutsutud

1	2	3	4	5	6
5,4%	3,6%	12,6%	22,5%	26,1%	29,7%

Minu töökohas on ausalt käituvatel töötajatel suurem võimalus saavutada edu, kui neil kes käituvad ebaausalt.

1	2	3	4	5	6
4,5%	12,6%	17,1%	21,6%	31,5%	12,6%

Sotsiaaldemograafilised näitajad (n%=111)

Teie sugu:

Naine	69,1%
Mees	29,1%
Ei soovi avaldada	1,8%

Teie generatsioon:

X- generatsioon (sündinud kuni 1980)	20%
Y- generatsioon (sündinud 1981-1996)	55,5%
Z- generatsioon (sündinud alates 1997-...)	24,5%

Kas olete meeskonna juht?

Jah	37,3%
Ei	62,7%

Milline on Teie tööalane positsioon?

Kõrgema astme juht	8,1%
Keskastmejuht	25,2%
Spetsialist	62,2%
Muu	4,5%

Kui kaua olete ettevõttes töötanud?

Alla aasta	28,8%
1-3 aastat	40,5%
3-5 aastat	26,1%
6-... aastat	4,5%

Kui soovid osaleda Belief energiavee loosis, siis jäta siia oma emaili aadress: (n=11)

Kas on midagi, mida sooviksite lisada? (n=13)

Täna vastuse eest!

Allikas: autori uuring (2021)

Lisa 3. CEV mudeli vooruste *cross-case* analüüs intervjuudest lähtuvalt

Tabel 3. CEV mudeli voorused intervjuudest

	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte C	Ettevõtte D	Ettevõtte E
Selgus	Ettevõttel on ühtne missioon ja väärtused, millest lähtuvalt tööd tehakse. Töölepingus on kajastatud käitumisreegleid, konfidentsiaalsusreeglid, töötaja kasutamine. Tööalaste küsimuste korral on teada, kelle poole pöörduma peab.	Põhjalikult kaardistatud äriprotsessid koos juhistega, mida teatud situatsioonis teha, samuti on olemas üldisemad dokumendid, mille abil anda ettevõtte väärtustest ülevaade ja aidata töötajatel saada tunnetus organisatsioonikultuurist, tavadest.	Väärtused koos lahtiseletustega formaliseeritud. Töötajad teavad ja toovad ise välja ettevõtte väärtusi. Loodud on kolme valdkonnaga juhtimisstruktuur ja kõikides nendes on omad juhtimisprotsessid.	Ootused töötajale, ettevõtte käitumisnormid on kajastatud alustava töötaja sisseelamise materjalides, sh on teada kelle poole tööalaste küsimuste ilmnmisel pöörduda. Ettevõtte ühine väärtus on keskkonna-sõbralikkus enda tegevustes.	Väärtused on loodud ja neid rakendatakse enda igapäevatööd tehes. Töölepingus on eetikat kaudselt puudutatud konfidentsiaalsusinfot, andmekaitset kattes.
Ühilduvus	Tegevjuht on teadlik eetika teooriast ning hindab ise kõrgelt eetilist ja õiglast käitumist. Meeskonnas on kõik võrdsed ja soodustatakse iseseisvat otsuste langetamist. Tegevjuht on enda käitumisega eeskujuks teistele ja tagab seda läbi personaalse suhtluse kõikide töötajatega.	Tegevjuht on teistele enda otsustega eeskujuks ning enamuse keskastmejuhte tegutseb „ <i>learning-by-doing</i> “ põhimõttel. Ühilduvuse tagamiseks värbamisprotsess väga põhjalik, et leida kandidaadid, kes sobivad meeskonda ja käituvad vastavalt ootustele. Väga tugev meeskonnatunne, ollakse ausad ja avameelsed.	Organisatsioon on oma tegevjuhi nägu, keda kirjeladati kui ausa, hooliva ja heatahtliku inimesena. Juhtimiskultuur on tema järgi kujundatud. Ühes kolmest tiimis on tajutav juhtide ja alluvate suhe- seal on professionaalsed juhid, kelle alluvuses on tudengitest töötajad, kelle prioriteediks on teenida taskuraha õpingute kõrvalt. Seal ei tule sisendit alt üles, kõikides teistes osakondades on	Tegevjuht seisab erinevate teemade eest (näiteks diskrimineerimine, kedagi riivav käitumine pole tolereeritud) ja sellest lähtuvalt on võetud käiku ka meetmeid, et rohkem ei juhtuks selliseid intsidente. On hiljem situatsiooni meeskonnaga arutatud. „Ehk et võib-olla kokkuvõttes sa isegi lood seda seltskonda, kus justkui nagu headus tekitav headust, onju, aga samal	Organisatsioonis peetakse eetikat ja otsuste/sammude eetilisust käsitlevaid diskussioone kui mitte iga päev, siis üle päeva. Ettevõttel on nii tundlikud kliendiandmed enda kasutuses, et nad peavad väga ettevaatlikult nendega ümber käima. Meeskond on ühtne ja võrdne. Värgamisprotsess nii pikk, põhjalik ja tugev, seal hinnatakse ka inimese ausameelsust, kuidas nad

	Ettevõte A	Ettevõte B	Ettevõte C	Ettevõte D	Ettevõte E
			otsuste tegemine ja diskussioonid avatud juhtide ja töötajate vahel.	ajal, kui seal ikkagi midagi läheb valesti, siis sa pead ikka nagu tegema noh, nii-öelda nagu näidispuumise. Pead selle käitumise nagu ära tapma, et kõik saaksid aru, et see ei ole nagu aktsepteeritav“	lahendavad väga keerulisi, eetilisel tundlikke ülesandeid.
Teostatavus	Töö korrektseks teostamiseks on tagatud parimad võimalikud töövahendid, personaalne lähenemine iga töötaja vajadustest lähtuvalt.	Ajaplaneerimises ja info kättesaadavus kõigile on tugevad küljed, ajakohased vahendid töötamiseks olemas.	Informatsiooni on piisavalt, ajapuuduse korral aidatakse üksteist meeskonnasiseselt. Töövahendid korralikud.	Informatsiooni jagatakse iganädalastel koosolekutel, selgitatakse avatult miks mingeid otsuseid langetakse. Toimub diskussioon.	Parimad võimalikud töövahendid, ergonomilised lauad, monitorid on töötajatele võimaldatud isegi kodukontoris. Ajasurve annab vahel tunda otsuste langetamisel (võtab liiga kaua aega otsuse langetamine).
Toetatus	Töötajaid peab kõnetame ettevõtte toote missioon ja töökeskkond on avatud, aus. Töötegemise viisid on paindlikud, võimaldatakse üle nädala vabat reedet, vastavalt töötaja soovidele on neil võimalus saada personaalne kabinet või töötada avatud tööruumis. Soodustatakse kodukontori võimalust. Joogid, snäkid olemas, tagatakse, et töökoht oleks meeldiv. Paar korda aastas meeskonnaüritused.	Väga paindlik töökeskkond ja aeg, kontorid erinevates riikides ja võimaldatakse mitmeid tavapäraseid motivatsioonipakettidesse kuuluvaid mugavusi nagu snäkid ja joogid kontoris, spordihüvitised. Lisaks koolitusfondile on 100 € igal aastal töötajale arvetsatud enesearenguks.	Proovitakse kõigile töötajatele võimaldada võrdseid hüvesid. Ühisüritusi ei tehta, sest leitakse, et see liiga keeruline kuna osad kolleegid on teistes riikides ning alati mingi osa töötajaskonnast peab olema tööl (näiteks öövahetuses). Samas kontorid on mugavad, sõõgi- ja joogivalik olemas.	Teineteist toetatakse, ilmestamiseks toodi näide, kuidas ühe projekti ajasurve tulid inimesed enda tööajaväliselt appi ühele meeskonnale. Toimuvad meeskonnaüritused, kus arutatakse ka üheskoos organisatsiooni seisukorra üle, kontor on kõikide mugavustega, paindlik tööaeg. Kingid sünnipäevadeks, tähtpäevadeks. Kui isiklikud probleemid on	Meeskonnatunne on suur, meeskonnaüritusi peetakse, sünnipäevad on olulised ja neid tähistatakse. Ettevõtte kõik töötajad omavad ettevõtte osalust. Kõik on omavahel võrdsed. Töötajatel on võimalik enda töökohustusi muuta, ehk kõik saavad tegelda nende asjadega, mis huvi pakuvad.

	Ettevõte A	Ettevõte B	Ettevõte C	Ettevõte D	Ettevõte E
				töötajatel, siis neid proovitakse toetada.	
Läbi- paistvus	Organisatsiooni väärtuseks on läbipaistvus. „Aga no ütleme, kui küsimus on selles, et kas me oma organisatsioonis üldse neid teemasid käsitleme, siis mitte nagu eraldiseisvalt sedasi, et mis on eetika ja kuidas, milline on eetiline käitumine. Aga on see, et kuidas meie töö ja meie suhtumine ja meie tegevused oleksid eetilised, seda kindlasti käsitleme“ tegevjuht A.	“me tahame, et kõik oleks võimalikult lihtne, arusaadav, ilma mingisuguse halli hämata“ – tegevusplaan on olemas selleks, kui töötajate tööefektiivsusega ei olda rahu. Töötaja teab, et ta saab murede ilmnemisel pöörduda personalijuhi või tegevjuhi poole. Eetikat käsitlevad kaasused on ka meeskonnaliikmetele teada, probleemid adresseeritakse alati.	Informatsiooni jagamiseks on ettevõtteülesed iganädalased koosolekud (üle 400 inimese) ja ettevõtete infomaterjale jagatakse töötajatega, koosolekute märkmed on avalikud, suuri koosolekuid salvestatakse järeelvaatamiseks.	Läbipaistvust peetakse enda juhtimiskultuuris oluliseks. Oluline on, et iga meeskonna liige saaks aru organisatsiooni suurest pildist ja mõistaks, et ta omab selget mõju ettevõtte toimimisele.	Eetika on ettevõttes igapäevatoõ juurde kuuluv osa, meeskonnas arutatakse iganädalasel teemad üle, samas kõik on iseseisvad ja vastutavad enda otsuste eest ise, otsuste langetamisel teavitatakse meeskonda ühiste suhtluskanalite kaudu ning seejärel ka iganädalasel koosolekul. Iga kuu toimuvad tegevjuhiga eraldi kohtumised, samuti meeskonnaliikmed kohtuvad sageli personaalselt.
Läbi- räägitavus	Töölepingus on sätestatud, kelle poole pöörduda erinevate murede korral ja seda ka tehakse. Kõikide isikute arvamused, mõtted on oodatud ning vajadusel toimuvad pikemad arutelud erinevate teemad ja nende mõjude üle.	Head võimalused erinevate diskussioonide alustamiseks ning avatud suhtlus on organisatsioonis tavapärane. Personalijuht B: „Kes iganes võib tulla lihtsalt CEO ukse taha ja öelda, et kuule, mulle ei meeldi see, mis meil siin praegu toimub ja see on väga okei ja keegi ei vaata sellele viltu, kõige vähem vaatab sellele viltu veel CEO ise.“, „läbipaistvust, et kui see vestlus (eetiline normi rikkunud isikuga) on olnud, et siis ka tiimi liikmed teavad sellest, et see on olnud ja seda projekti on	Diskussioone ja teemasid on võimalik algatada vabas õhkkonnas igal koosolekul. Esimeseks teematutvustuseks pole vaja presentatsioone või põhjalikku ettevalmistust.	Eetilist käitumist võetakse isenesest mõistetavana. Tugiisik (personalijuht) on organisatsioonis olemas ja inimesed julgevad ta poole pöörduda. Samuti on võimalused eetikat käsitleda nii otse suheldes enda kolleegi, vahetu juhiga.	Võimalus alustada eetikat käsitlevaid diskussioone on olemas ja neid tehakse sageli. Igapäevaselt arutatakse ka kultuurilise eetika erinevuste üles, sest enda toodet pakutakse erinevates kultuuriruumides, millest tingituna tehakse ka arendusi tootes.

	Ettevõte A	Ettevõte B	Ettevõte C	Ettevõte D	Ettevõte E
		adresseeritud selle inimesega, ehk et nad siis oskavad märgata ka seda, et kas asjad liiguvad paremuse suunas või mitte“			
Sanktsiooni- võime	Vääralt käitumist menetletakse tegevjuhi poolt, kes selgitab välja kas käitumine oli teostatud pahatahtlikult või kogemata ja lähtuvalt sellest otsustatakse ka ära järgmised sammud. Kõigepealt suheldakse individuaalselt inimesega ja vajadusel kommenteeritakse juhtunut tervele meeskonnale.	„inimesed ise hoiavad üksteist <i>accountable</i> (tööülesannete) täitmist“ (personalijuht B). Vääralt käitumist adresseeritakse kindlasti ja organisatsioonisiselt hoitakse üksteist vastutavatena enda kohustuste osas.	Vääralt käitumist käsitletakse tõsiselt, kuid esmalt eeldatakse, et sõltuvalt teo tõsidusest räägitakse asjad omavahel selgeks. Kui probleem on suurem, siis tegeleb sellega personalimeeskond. Vajadusel viiakse läbi HR investigation.	Ebaeetilist käitumist ei tolereerita, võimalik on anonüümselt teada anda ebaeetilisest käitumisest. Toimuvad anonüümsed küsitlused iga kuue kuu tagant.	Organistasioonis on väga avatud suhtlus ning sellest lähtuvalt saab koheselt ka adresseeritud teema, mis tundub kellelegi kuidegi eetiliste normidega vastuminev. Meeskonnas on isik, kes on väga tugev eeskuju eetiliste teemade osas.

Allikas: autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal (2021)

Lisa 4. Kirjeldav statistika ja CEV vooruste väidete tõlked

Tabel 4.

Voorus	Väide eesti keeles (autori tõlgitud)	Väide inglise keeles (Kaptein 2008, 931-937)	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Selgus 10 väidet	Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, kuidas ma peaksin enda kolleegidega käituma	<i>„The organization makes it sufficiently clear to me how I should conduct myself appropriately toward others within the organization“</i>	4,94	0,96
	Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, millised on minu vastutusvaldkonna piirid	<i>„The organization makes it sufficiently clear to me how I should obtain proper authorizations“</i>	4,40	1,10
	Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, kuidas ma peaksin vastutustundlikult kasutama ettevõtte vara	<i>„The organization makes it sufficiently clear to me how I should use company equipment responsibly“</i>	4,90	1,00
	Organisatsioon on selgitanud mulle piisavalt, kuidas ma peaksin enda tööaega vastutustundlikult kasutama	<i>„The organization makes it sufficiently clear to me how I should use my workinghours responsibly“</i>	4,07	1,45
	Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, kuidas ma peaksin ümber käima vastutustundlikult ettevõtte raha ja finantsvaradega	<i>„The organization makes it sufficiently clear to me how I should handle money and other financial assets responsibly“</i>	4,76	1,22
	Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, kuidas peaksin hakkama saama huvide konfliktide ja kõrvaltegevustega vastutustundlikult.	<i>„The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with conflicts of interests and sideline activities responsibly“</i>	4,49	1,21
	Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, kuidas ma peaksin konfidentsiaalset teavet vastutustundlikult käsitlema	<i>„The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with external persons and organizations responsibly“</i>	5,23	1,01
	Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, kuidas peaksin vastutustundlikult suhtlema organisatsiooniväliste isikute ja organisatsioonidega	<i>„The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with external persons and organizations responsibly“</i>	4,66	1,16

Voorus	Väide eesti keeles (autori tõlgitud)	Väide inglise keeles (Kaptein 2008, 931-937)	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
	Organisatsioon selgitab mulle piisavalt, kuidas ma peaksin keskkonnaprobleemidega vastutustundlikult tegelema	„The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with environmental issues in a responsible way“	4,00	1,48
	Minu vahetus töökeskkonnas on piisavalt selge, kuidas meilt eeldatakse vastutustundlikku käitumist	„In my immediate working environment, it is sufficiently clear how we are expected to conduct ourselves in a responsible way“	4,71	0,91
Ühilduvus 10 väidet	Minu vahetu juht on eetilise käitumise osas hea eeskuju	„My supervisor sets a good example in terms of ethical behavior“	4,83	1,05
	Minu vahetu juht kommunikueerib eetika ja aususe olulisusest selgelt ja veenvalt	„My supervisor communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly“	4,48	1,19
	Minu vahetu juht ei lubaks kunagi ebaeetilist või ebaseaduslikku käitumist ärieesmärkide saavutamiseks	„My supervisor would never authorize unethical or illegal conduct to meet business goals“	4,83	1,24
	Minu vahetu juht käitub enda sõnade järgi	„My supervisor does as he says“	4,95	0,99
	Minu vahetu juht täidab enda kohustusi	„My supervisor fulfills his responsibilities“	5,22	0,98
	Minu vahetu juht on aus ja usaldusväärne	„My supervisor is honest and reliable“	5,28	1,01
	Juhtkonna käitumine kajastab jagatud normide ja väärtuste kogumit	„The conduct of the Board and (senior) management reflects a shared set of norms and values“	4,79	1,12
	Juhtkond näitab eetilise käitumise osas head eeskuju	„The Board and (senior) management sets a good example in terms of ethical behavior“	4,77	1,21
	Juhtkond kommunikueerib eetika ja aususe olulisust selgelt ja veenvalt	„The Board and (senior) management communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly“	4,23	1,24
	Juhtkond ei lubaks kunagi ebaeetilist või ebaseaduslikku käitumist ärieesmärkide saavutamiseks	„The Board and (senior) management would never authorize unethical or illegal conduct to meet business goals“	4,84	1,18

Voorus	Väide eesti keeles (autori tõlgitud)	Väide inglise keeles (Kaptein 2008, 931-937)	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Teostatavus 6 väidet	Mul palutakse tööl mõnikord teha asju, mis on minu südametunnistusega vastuolus	„In my immediate working environment, I am sometimes asked to do things that conflict with my conscience“	2,12	1,09
	Et olla edukas oma organisatsioonis, pean mõnikord ohverdama oma isiklikud normid ja väärtused	„In order to be successful in my organization, I sometimes have to sacrifice my personal norms and values“	2,36	1,25
	Mul pole piisavalt aega oma ülesannete vastutustundlikuks täitmiseks	„I have insufficient time at my disposal to carry out my tasks responsibly“	2,38	1,22
	Mul pole piisavalt informatsiooni enda kasutuses, et täita oma tööülesandeid vastutustundlikult	„I have insufficient information at my disposal to carry out my tasks responsibly“	1,92	1,04
	Mul pole piisavalt enda käsutuses ressursse, et täita enda tööülesandeid vastutustundlikult	„I have inadequate resources at my disposal to carry out my tasks responsibly“	2,10	1,28
	Mulle avaldatakse tööl mõnikord survet reeglite rikkumiseks	„In my job, I am sometimes put under pressure to break the rules“	1,81	0,93
Toetatus 6 väidet	Minu vahetus töökeskkonnas on kõik täielikult pühendunud organisatsiooni normidele ja väärtustele	„In my immediate working environment, everyone is totally committed to the norms and values of the organization“	4,21	0,99
	Minu vahetus töökeskkonnas valitseb vastastikuse usalduse õhkkond	„In my immediate working environment, an atmosphere of mutual trust prevails“	4,77	1,10
	Minu töökeskkonnas on kõigil südames organisatsiooni parimad huvid	„In my immediate working environment, everyone has the best interests of the organization at heart“	4,50	1,12
	Minu töökeskkonnas valitseb töötajate ja juhtkonna vahel vastastikune usaldussuhe	„In my immediate working environment, a mutual relationship of trust prevails between employees and management“	4,64	1,16
	Minu töökeskkonnas võtavad kõik kehtivad	„In my immediate working environment,	4,65	1,10

Voorus	Väide eesti keeles (autori tõlgitud)	Väide inglise keeles (Kaptein 2008, 931-937)	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
	norme ja standardeid tõsiselt	<i>everyone takes the existing norms and standards seriously</i>		
	Minu töökeskkonnas kohtlevad kõik üksteist lugupidavalt	<i>„In my immediate working environment, everyone treats one another with respect“</i>	5,04	1,18
Läbipaistvus 7 väidet	Kui mu kolleeg teeb midagi, mis on keelatud, siis saab minu juht sellest teada	<i>„If a colleague does something which is not permitted, my manager will find out about it“</i>	4,28	1,16
	Kui kolleeg teeb midagi, mis on keelatud, siis varem või hiljem tuleb see välja	<i>„If a colleague does something which is not permitted, I or another colleague will find out about it“</i>	4,15	1,10
	Kui minu juht teeb midagi, mis on keelatud, saab keegi sellest ikka varem või hiljem teada	<i>„If my manager does something which is not permitted, someone in the organization will find out about it“</i>	4,10	1,08
	Kui kritiseerin teiste inimeste käitumist, saan tagasisidet kriitika põhjal tehtud toimingute kohta	<i>„If I criticize other people's behavior, I will receive feedback on any action taken as a result of my criticism“</i>	3,65	1,28
	Minu töökeskkonnas on piisav teadlikkus organisatsioonis toimuvatest võimalikest rikkumistest ja juhtumitest	<i>„In my immediate working environment, there is adequate awareness of potential violations and incidents in the organization“</i>	3,98	1,27
	Minu töökohas viiakse läbi piisav kontroll, et tuvastada rikkumisi ja ebaetilist käitumist	<i>„In my immediate working environment, adequate checks are carried out to detect violations and unethical conduct“</i>	3,61	1,30
	Juhtkond on teadlik juhtumitest ja ebaetilisest käitumisest, mis minu töökeskkonnas aset leiab	<i>„Management is aware of the type of incidents and unethical conduct that occur in my immediate working environment“</i>	4,33	1,28
Läbi-räägitavus 10 väidet	Minu töökeskkonnas käsitletakse ebaetilise käitumise teateid ettevaatusega	<i>„In my immediate working environment, reports of unethical conduct are handled with caution“</i>	4,37	1,33
	Oma vahetus töökeskkonnas on mul	<i>„In my immediate working environment, I</i>	5,14	1,06

Voorus	Väide eesti keeles (autori tõlgitud)	Väide inglise keeles (Kaptein 2008, 931-937)	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
	võimalus oma arvamust avaldada	<i>have the opportunity to express my opinion“</i>		
	Minu töökeskkonnas on piisavalt võimalusi arutada ebaeetilise käitumise üle	<i>„In my immediate working environment, there is adequate scope to discuss unethical conduct“</i>	4,02	1,29
	Minu töökohas võetakse teateid ebaeetilisest käitumisest tõsiselt	<i>„In my immediate working environment, reports of unethical conduct are taken seriously“</i>	4,75	1,28
	Minu töökohas on piisavalt võimalusi, et arutada personaalseid eetilisi dilemmasid	<i>„In my immediate working environment, there is adequate scope to discuss personal moral dilemmas“</i>	4,02	1,25
	Minu vahetus töökeskkonnas on ebaeetilisest käitumisest teatamiseks piisavalt võimalusi	<i>„In my immediate working environment, there is adequate scope to report unethical conduct“</i>	4,33	1,28
	Minu töökohas on palju võimalusi eetiliste dilemmade arutamiseks	<i>„In my immediate working environment, there is ample opportunity for discussing moral dilemmas“</i>	4,10	1,24
	Kui keegi kutsutakse tema käitumise eest korrale, siis seda tehakse lugupidavalt	<i>„If someone is called to account for his/her conduct, it is done in a respectful manner“</i>	4,81	1,10
	Minu vahetus töökeskkonnas on ebaeetilise käitumise parandamiseks piisavalt võimalusi	<i>„In my immediate working environment, there is adequate scope to correct unethical conduct“</i>	4,38	1,24
	Kui teatan ebaeetilisest käitumisest ja sellele ei pöörata piisavalt tähelepanu, siis mul on võimalus tõstatada küsimus mujal organisatsioonis	<i>„If reported unethical conduct in my immediate working environment does not receive adequate attention, there is sufficient opportunity to raise the matter elsewhere in the organization“</i>	3,97	1,55
Sanktsiooni- võime 9 väidet	Minu töökohas vastutavad inimesed enda tegude eest.	<i>„In my immediate working environment, people are accountable for their actions“</i>	4,96	1,13

Voorus	Väide eesti keeles (autori tõlgitud)	Väide inglise keeles (Kaptein 2008, 931-937)	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
	Minu töökohas on eetiline käitumine kõrgelt hinnatud.	<i>„In my immediate working environment, ethical conduct is valued highly“</i>	4,39	1,31
	Minu töökohas saavad ainult need töötajad ametikõrgendust, kes on ausameelsed ja eetilised	<i>„In my immediate working environment, only people with integrity are considered for promotion“</i>	3,64	1,28
	Kui mu juht käitub ebaeetiliselt, siis teda kutsutakse korrale	<i>„If necessary, my manager will be disciplined if she/he behaves unethically“</i>	4,56	1,21
	Minu töökohas on need inimesed edukad, kes lähtuvad organisatsiooni normidest ja reeglitest	<i>„The people that are successful in my immediate working environment stick to the norms and standards of the organization“</i>	4,44	1,16
	Minu töökohal premeeritakse eetilist käitumist	<i>„In my immediate working environment, ethical conduct is rewarded“</i>	3,52	1,40
	Minu töökohas kutsutakse ebaeetiliselt käituvaid töötajaid korrale	<i>„In my immediate working environment, employees will be disciplined if they behave unethically“</i>	4,39	1,32
	Kui ma teavitan juhte ebaeetilisest käitumisest, siis ma usun, et juhtumisi osapooled, hoolimata nende tööalastest positsioonidest, saavad õiglaselt korrale kutsutud	<i>„If I reported unethical conduct to management, I believe those involved would be disciplined fairly regardless of their position“</i>	4,50	1,40
	Minu töökohas on ausalt käituvatel töötajatel suurem võimalus saavutada edu, kui neil kes käituvad ebaausalt.	<i>„In my immediate working environment, employees who conduct themselves with integrity stand a greater chance to receive a positive performance appraisal than employees who conduct themselves without integrity“</i>	4,01	1,38

Allikas: autori koostatud (Kaptein 2008, 931-937) alusel

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Gerlin Gil (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
EETILINE JUHTIMISKULTUUR EESTI IDUFIRMADES,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Merle Ojasoo, PhD,
(*juhendaja nimi*)

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.