

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristjan Keres

**SOTSIAALSETE ETTEVÕTETE JUHTIMISE KUJUNDAMINE  
ALUSVÄÄRTUSTE JA MISSIOONI KAUDU**

Magistritöö

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2019

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 13 999 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristjan Keres .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 131028TAKMM

Üliõpilase e-posti aadress: kristjankeres@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. Uuringu teoreetilised alused .....	9
1.1. Strateegiline juhtimine .....	9
1.1.1. Strateegilise juhtimise definitsioon ja olulisus .....	9
1.1.2. Strateegilise juhtimise rakendamine, mudel ja põhielemendid .....	11
1.1.3. Organisatsiooni missioon ja põhiväärtused .....	13
1.2. Väärtussüsteemid ja nende juhtimine .....	15
1.2.1. Väärtuse definitsioon .....	15
1.2.2. Üksikisiku baasväärtused .....	16
1.2.3. Ettevõtte põhiväärtused .....	19
1.2.4. Väärtuspõhine juhtimine .....	22
1.3. Sotsiaalne mõõde ettevõtluses .....	24
1.3.1. Sotsiaalse ettevõtte definitsioon .....	24
1.3.2. Sotsiaalse ettevõtte juhtimine .....	25
1.3.3. Sotsiaalselt vastutustundlik tegevus .....	27
2. Uuringu metodoloogilised alused .....	28
2.1. Uuringu strateegia ja meetodika .....	28
2.2. Uuringu ettevõtete valimi moodustamine .....	31
3. Uuringu tulemused .....	32
3.1. Ärijuhtide omadused ja motiivid ettevõtete loomisel .....	32
3.1.1. Asutajate isiklikud baasväärtused .....	32
3.1.2. Asutajate motiivid ettevõtjaks olemisel ja sotsiaalse ettevõtte loomisel .....	34
3.1.3. Asutajate baasväärtuste seos sotsiaalse ettevõtte loomise motiividega .....	35
3.2. Ettevõtte missiooni kommunikeerimine ja rakendamine .....	35
3.2.1. Sotsiaalsete ettevõtete strateegilise juhtimise põhielemendid .....	35
3.2.2. Sotsiaalsete ettevõtete missioon ja roll ühiskonnas .....	37
3.3. Ettevõtte põhiväärtused ja nende alusel juhtimine .....	40
3.3.1. Sotsiaalsete ettevõtete põhiväärtused .....	40
3.3.2. Sotsiaalsete ettevõtete põhiväärtuste juhtimine .....	41
3.3.3. Sotsiaalsete ettevõtete juhtimine ja omadused asutajate pilgu läbi .....	45

3.4. Arutelu .....	46
3.5. Järeldused.....	51
KOKKUVÕTE .....	52
SUMMARY.....	54
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	56
LISAD .....	61
Lisa 1. Intervjuu küsimustik .....	61

## ABSTRAKT

Seoses tehnoloogilise arengu, info kättesaadavuse ja tarbijateadlikkuse kasvuga on viimaste aastate jooksul hakanud kasvama ettevõtete arv, mis ei keskendu oma äripraktikas ainult majandusliku, vaid ka sotsiaalse kasumile loomisele läbi vastutustundliku tegevuskava. Sotsiaalsete ettevõtete juhtimine seab väljakutse, kuidas neid samaaegselt jätkusuutlikult edasi viia, kõiki osapooli rahulolevana hoida ja kõige kõrval täita ka soovitud ühiskondlikku missiooni. Sellises olukorras on üha olulisem tegevuse teadlik planeerimine ja ühise heaolu nimel töötamine, mida aitavad teostada strateegiatele ja väärtustele põhinevad juhtimispraktikad. Mainitu eeldab sotsiaalsete ettevõtete juhtide poolt mitte ainult professionaalset pädevust vaid ka kõrget motivatsiooni, empaatiavõimet ja eetilisi tõekspidamisi.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised ettevõtja alusväärtused mõjutavad sotsiaalse ettevõtte teket ja selle juhtimise kujundamist läbi strateegilise juhtimise põhielementide (missioon, väärtused).

Uuringu raames selgus, et sotsiaalsete ettevõtete asutajaid iseloomustasid sarnased omadused ja baasväärtused, nende seas ettevõtlikkus, visioonivõimekus ja julgus luua tähenduslikku elu heasoovlikkusele, aususele ja enesesuunamisele toetudes. Sotsiaalsed ettevõtted olid loodud isiklike väärtustega kooskõlas sooviga anda panus positiivse muutuse loomisele. Töös analüüsitud ettevõtted strateegilist ja väärtuspõhist juhtimispraktikat formaalselt ei järginud, kuid teooriatega kõrvutades leidis nende äritegevuses mitmeid sarnasusi ja igapäevapraktikas tugineti tugevale sotsiaalsele missioonile ning alusväärtustele. Sotsiaalsete ettevõtete kultuuri ja juhtimist iseloomustasid ühtsus, läbipaistvus, koostöö, arenguvõimaluste loomine ja töö- ning eraelu tasakaalu tähtsustamine.

Võtmesõnad: sotsiaalne ettevõtte, ettevõtjate üksikisiku baasväärtused, motiivid, strateegiline juhtimine, missioon, organisatsiooni põhiväärtused, väärtuspõhine juhtimine, organisatsioonikultuur

## SISSEJUHATUS

Elame kiirelt muutuvmas maailmas. Iga päevaga tekib juurde uusi tooteid ja ettevõtteid, iga päevaga muutuvad tarbijad aina teadlikumaks äritegevuse sotsiaalsest mõjust ning ühiskonnas esinevate väljakutsete osas. Kiire tehnoloogiline areng on viinud info kättesaadavuse kõrgemale kui kunagi varem ja igal inimesel on võimalus sellest lihtsalt, nii tarbija kui loojana, osa saada. Ettevõtted on väljakutse ees, kuidas sellises konkureerivas ja dünaamilises keskkonnas ellu jääda, oma ressursse kõige efektiivsemalt kasutada ja töötajaid motiveerituna hoida. Seda tähtsamaks on muutunud ettevõtluse teadlik ja planeeritud tegevus, et olla alati kursil, miks, mida ja kuidas teha. Nendele küsimustele toetavad vastuse leidmist strateegiline ja väärtustel põhinev juhtimine, mis on abiks ettevõtte tegevuse terviklikul analüüsimisel ja konkurentsivõime ning kollektiivse heaolu suurendamisel.

Inimeste tarbijateadlikkuse ja info kättesaadavuse tõusuga oodatakse ettevõtetelt üha enam positiivse mõju loomist ühiskonnale ja ostetava toote või teenusega kaasnevat vastutustundlikku ja jätkusuutlikku tegutsemist. Äriühingud on ühiskonna ootuste täitmiseks pidanud oma prioriteedid ümber mängima ja viimastel aastatel ongi märgatavalt hakanud kasvama nii sotsiaalsete kui sotsiaalselt vastutustundlike ettevõtete arv (The Rise Of ... 2018; Ebrahim *et al.* 2014). Kui tavaettevõtte selgeks eesmärgiks on majandusliku kasumi loomine, siis sotsiaalse ettevõtte puhul lisandub sotsiaalne kasumlikkus ehk ühiskonna parandamine ja keskkonna toetamine läbi vastutustundliku tegutsemise organisatsiooni igal tasandil.

Nimetatud vaated on seadnud sotsiaalsed ettevõtted märkimisväärse väljakutse ette, kuidas kõiki temale seatud ootuseid täita. Sellistes äriühingutes on strateegiline ja väärtuspõhine juhtimine kriitilise tähtsusega, sest ilma selge missiooni, väärtuste ja vastutustundliku tegevuskavata ei ole võimalik, et üks sotsiaalne ettevõtte saaks olla piisavalt jätkusuutlik oma eesmärkide elluviimisel. Väärtused moodustavad sotsiaalsete ettevõtete juhtimisel olulise alustala, et kogu kollektiiv saaks ühiselt ühtse missiooni nimel töötada. Samamoodi peavad olema juhid erakordselt motiveeritud, et jõuda lisaks igapäevase äritegevuse juhtimisele hoida kontrolli all ka selle sotsiaalset osa, väärtusi ja kõiki puudutatud huvigruppe. Peavad olema selged motiivid, miks ettevõtja on nõus

seada lisakoormat kandma, samal ajal, kui tulemused on pigem abstraktsed kui kohe käega puudutavad.

Eelnevatele lõikudele tuginedes ja vaatamata sotsiaalse ettevõtluse kasvavale trendile on autorile teadaolevalt nimetatud teemade sümbioosi ehk sotsiaalsete ettevõtete juhtimise-, missiooni- ja väärtustevahelisi sidemeid veel vähe uuritud, samamoodi nagu seda valdkonda Eestis üldiselt. Sellest lähtudes saab sõnastada magistritöö uurimisprobleemi: piiratud teave sotsiaalse ettevõtluse kohta Eestis ja vähene info sotsiaalsete ettevõtete juhtimisest, missiooni ja väärtuste kasutamisest ning juhtide motiividest. Autor leiab, et info vähesus ja kättesaadavus on üheks takistavaks teguriks sotsiaalsete ettevõtete arengus ja loodab, et käesolev magistritöö annab väikese lisaimpulsu sotsiaalsete ettevõtete loomiseks, juhtimiseks ja uurimiseks. Lisaks soovib autor siinkohal mainida, et magistritöös on uurimuse all eelkõige kasumipõhised sotsiaalsed äriühingud, mitte mittetulunduslikud sotsiaalsed ettevõtted.

Töö eesmärgiks on:

välja selgitada, millised ettevõtja alusväärtused mõjutavad sotsiaalse ettevõtte teket ja selle juhtimise kujundamist läbi strateegilise juhtimise põhielementide (missioon, väärtused).

Eesmärgi saavutamiseks teeb autor esmalt põhjaliku uuringu strateegilise ja väärtuspõhise juhtimise teoreetilistest alustest. Lisaks sellele tutvub ta sotsiaalsete ettevõtete põhialustega, mille põhjal valib töös analüüsimiseks välja kolm teooriaga sobivat, kasumipõhist ja Eestis edu saavutanud sotsiaalse missiooniga äriühingut. Seejärel loob autor küsimustiku struktuuri, et väljavalitud organisatsioonides intervjuuerida vähemalt 5 inimest (sh ainult omanikke, asutajaid ja/või tegevjuhte). Saadud informatsioon analüüsitakse ja vormistatakse töö lõpptulemuseks.

Ülaltoodust lähtuvalt on autor sõnastanud käesoleva magistritöö kesksed uurimisküsimused:

1. Mis motiveerib ärijuhte looma sotsiaalseid ettevõtteid?
2. Kuidas kommuunikeeritakse ja rakendatakse sotsiaalsetes ettevõtetes organisatsiooni missiooni ja põhiväärtusi?
3. Kuidas on strateegiline ja väärtuspõhine juhtimine seotud sotsiaalsete ettevõtete juhtimisega?

Nimetatud uurimisküsimustele vastuse leidmiseks teeb autor mitmese juhtumiuuringu, kasutades kvalitatiivse uurimismeetodi raames poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldab sügavuti

analüüsida juhtide individuaalväärtusi ja motiive, juhtimisprotsesse, organisatsiooni kultuuri ja põhiväärtusi ning ärisisest kommunikatsiooni.

Magistritöö on jaotatud kolme peatükki: uuringu teoreetilised alused, uuringu metodoloogilised alused ja uuringu tulemused. Esimeses peatükis annab autor ülevaate magistritööga seotud teoreetilistest lähenemistest: nii strateegilisest juhtimisest, missiooni olulisusest ja sotsiaalsete ettevõtete põhialustest kui indiviidi baasväärtustest, organisatsiooni põhiväärtustest ja väärtuspõhisest juhtimisest. Teises peatükis kirjeldatakse magistritöö metoodikat ja tegevusplaani ning kolmandas peatükis võtab autor juhtumiuuringu raames ilmnunud tulemused kokku ning teeb leitu põhjal järeldused.



# **1. UURINGU TEOREETILISED ALUSED**

Antud peatükis defineerib autor käesoleva magistritöö teoreetilise raamistiku. Eesmärgiks on anda ülevaade strateegilise juhtimise põhiinstrumentidest ja väärtuspõhise juhtimise alustest ning nende omavahelisest seosest. Täiendavalt on sihiks kirjeldada väärtusteooriad nii indiviidi- kui organisatsiooni tasemel ja tutvustada sotsiaalse ettevõtte alustalasid.

## **1.1. Strateegiline juhtimine**

Tänapäeva ärikeskkond ja maailm on pidevas muutumises. Kiire tehnoloogiline areng, globaliseeruv maailm, kasvav informatsioon, vahelduvad kliendisooovid ja suurenev konkurents. Organisatsiooni identiteet ja jätkusuutlikkus on justkui iga päev väljakutse ees. Juhid peavad olema valmis ja ärkvel, et muutustega õigeaegselt toime tulla ning õigeid otsuseid teha. Kirjeldatud kaasaegses, konkureerivas ja dünaamilises keskkonnas on aina olulisemaks kujunenud strateegiline mõtlemine ja tegutsemine. (Bersin 2018; Dolan, Altman 2012; Durmaz, Düsün 2016; Gongmin 2015)

Eduka ärijuhtimise eelduseks on strateegiline juhtimine, mis seab tegevuskava, mille põhjal nii igapäevaselt kui pikaajaseks eesmärkide poole liikuda ja tootlikkust kasvatada. See aitab kiirelt vahelduvas keskkonnas püsida liikumises, hoida fookust sihi suunas, rakendada ettevõtte täielikku potentsiaali ja olla jätkusuutlik oma tegevuses ning ressursside kasutuses.

### **1.1.1. Strateegilise juhtimise definitsioon ja olulisus**

Strateegilise juhtimise näol on tegemist on 20. sajandil tärganud ja algselt ainult suureettevõtete kasutuses olnud juhtimispraktikaga, mis on nüüdseks levinud juba kõigis ettevõtlusvormides, sh nii era- kui ka avalikus sektoris (Durmaz, Düsün 2016). Uuringud strateegilise juhtimise vallas on kasvanud ja selle kohta leiab teaduskirjandusest hulga erinevaid definitsioone, kuid ühtne lõplik määratlus jätkuvalt puudub (Gongmin 2015). Strateegilise juhtimise isaks peetakse Ansoff kirjeldab strateegilist juhtimist kui juhtkonna süstemaatilist vastutust positsioneerida ja seada organisatsioon vastavusse teda ümbritseva keskkonnaga kindlustamaks pikaajaline edu ning turvatunne ootamatuste eest (Phadtare 2010). Samuti on leitud, et see on kestev, iteratiivne ja mitmetahuline

protsess, mis hoiab ettevõtet tervikuna ja viib organisatsiooni eesmärgid ja ressursid vastavusse keskkonnas ümbritsevate võimalustega (Rao 2010).

Strateegilist juhtimist saab kirjeldada ka kui juhtimisotsuste ja -tegevuste kogumit, mis aitab kindlustada organisatsiooni pikaajalise tulemuslikkuse (Wheelen *et al.* 2017). Samuti on see laiahaardeline protsess, mille eesmärk on tagada efektiivsete strateegiate koostamine ja elluviimine. Strateegiaks nimetatakse siinkohal kõikehõlmavat pikaajalist tegevusplaani organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, mis peab aitama juhil vastata sellistele küsimustele nagu kus on organisatsioon praegu, milline tahab organisatsioon olla 3 aasta pärast ja millised tegevused aitavad neid eesmärke saavutada. (Alas 2005)

Nagu ka eelnevatest näidetest nähtub, siis põhimõtted, mis strateegilise juhtimise teooriaid alati läbivad, on tulevikuvaade ja keskkonnamõõde (Wheelen *et al.* 2017; Durmaz, Düsün 2016; Gongmin 2015; Phadtare 2010; Rao 2010; Sherman *et al.* 2007). Ühelt poolt keskendub strateegiline juhtimine alati kasvule, arengule ja sellele, mis saab toimuma tulevikus. Selle eesmärgiks on kindlustada organisatsiooni ületama mistahes takistused, mis tema teele võivad sattuda. Fookuses on pikaajaline tulemuslikkus, sest paljud ettevõtted suudavad saavutada edu küll lühikeseks ajaks, kuid vähesed suudavad hoida seda püsivana pikema ajaperioodi jooksul (Wheelen *et al.* 2017). Teiselt poolt sõltuvad kõik ettevõtted täielikult keskkonnadest, mis teda ümbritsevad. Olgu selleks siis näitena üldine äri-, majandus- või looduskeskkond, kes kõik annavad pidevalt vihjeid selle kohta, kuidas teha, kellele teha ja mida teha või muuta. Igal organisatsioonil on eluspüsümiseks vaja regulaarselt vaadata enda ümber ja hoolitseda suure pildi ehk terviku eest. Tähtis ei ole mitte korrata minevikus tehtud õnnestumisi, vaid alati olla valmis tulevikus tekkivateks ootamatusteks (Durmaz, Düsün 2016). Mida muutlikumad olud valitsevad väliskeskkonnas, seda vajalikumaks muutub ka strateegiline juhtimine (Wheelen *et al.* 2017).

Strateegia olemasolu on ettevõtte juhtimisel määrava tähtsusega. See aitab ressursse efektiivsemalt kasutada, teha kvaliteetsemaid juhtimisotsuseid, tuvastada ja analüüsida võimalusi, käia muutustega kaasas ja säästa aega ning raha. (Durmaz, Düsün 2016; Rao 2010) Uuringud näitavad, et strateegilist juhtimist rakendavad ettevõtted on tulemuslikumad ja võimekamad, kui ettevõtted, kes seda ei tee (Wheelen *et al.* 2017, Rao 2010). On leitud, et sihipärase strateegia omamine annab konkurentsieelise ja on äriühingus üks kõige selgemaid eristajaid edu ning ebaedu vahel. Öeldakse, et organisatsiooni keskkonna, strateegia ja protsesside vahel parima võimaliku sobivuse ning vastavuse leidmine mõjub ettevõtte tulemustele alati positiivselt (Wheelen *et al.* 2017).

On ilmne, et strateegiline juhtimine on kasulik meetod, mille häid omadusi on kogenud lugematu arv ettevõtteid. Üheks selle peamiseks eeliseks on ettevõttest tervikliku vaate saamine ja parem selgus organisatsiooni strateegilisest visioonist ja tulevikueesmärkidest (Wheelen et al. 2017; Rao 2010). Veel aitab see suunata fookuse sellele, mis on organisatsiooni jaoks tegelikult ja ka strateegiliselt tähtis (Wheelen et al. 2017). Samuti aitab strateegiline juhtimine ettevõttel oma ümbritseva keskkonnaga alati kursis püsida (*Ibid.*) ja seeläbi ka muutusteks paremini valmis olla (Rao 2010). Lisaks kaasnevad sellega distsiplineeritum ja korrapärasem äritegevus, arenenum kommunikatsioon ja jätkusuutlikum ressursside kasutus. (*Ibid.*)

### **1.1.2. Strateegilise juhtimise rakendamine, mudel ja põhielemendid**

Selleks, et äriühingud saaksid eelnevalt nimetatud eelistest osa saada, enda potentsiaali rakendada ja alati teada, mille suunas on nad liikumas, peavad nad alustama strateegilise juhtimise rakendamise. Lühidalt öeldes on selle põhisisuks strateegia koostamine ja elluviimine ning läbiv analüüs ja kontroll. Formaalne strateegilise juhtimise mudel koosneb üldjuhul neljast põhielemendist (Wheelen et al. 2017; Rao 2010) ning kogu protsessi saadab pidev monitooring ja tagasisidestamine, mille põhjal vajadusel muudatusi tehakse (vt peatükk 1.1.3., Joonis 1). Elemendid on järgnevad:

1. keskkonnaanalüüsist (nii sisemise kui välise) ja ettevõtte missiooni seadmisest,
2. strateegia formuleerimisest (strateegilise, lühiaegse ja/või pikaaegse),
3. strateegia elluviimisest,
4. strateegia hindamisest ning kontrollist.

Strateegiline juhtimine algab põhjaliku keskkonnaanalüüsiga, mille raames määratakse ettevõtte positsioon ja potentsiaal turul, sisaldades endas kogu saadavaloleva informatsiooni jälgimist ja hindamist, mille eesmärgiks on tuvastada kõik faktorid, mis võiksid edaspidi strateegilisi otsuseid mõjutada (Wheelen et al. 2017). Analüüsiks kasutatakse SWOT analüüsi, mis on juba aegade algusest moodustanud ühe strateegilise juhtimise alustaladest (Sherman et al. 2007). Selle käigus leitakse ja sõnastatakse ettevõtte tugevused (ingl *strengths*), nõrkused (ingl *weaknesses*), võimalused (ingl *opportunities*) ja ohud (ingl *threats*) ehk kasutatakse SWOT-analüüsi. Ettevõtte väliskeskkond (võimalused ja ohud) koosneb kõigist võimalikest ettevõttevälistest muutujatest, mille üle juhtkonnal kontroll puudub (Wheelen et al. 2017). Täpsemalt kuuluvad sinna alla globaalne, poliitiline, tehnoloogiline, sotsiaal-kultuuriline, tööstus- ja majanduskeskkond (Rao 2010). Ettevõtte sisekeskkonna (tugevused ja nõrkused) kuuluvad omadused, mis on organisatsioonis juba olemas ja juhtkonna otsese kontrolli all. Need muutujad loovad keskkonna,

kus kogu ettevõtte töö toimub. Sinna alla kuuluvad ettevõtte väärtused, organisatsioonikultuur, ressursid, kogemused ja võimed (Wheelen *et al.* 2017).

Keskkonnaanalüüsiga samaaegselt toimub ka ettevõtte missiooni, otstarve ja eesmärkide identifitseerimisest ja sõnastamisest. See on loogiline samm, mis seab aluse kogu ülejäänud strateegilisele planeerimisele. Igal ettevõttel on alati oma kutsumus ja põhjus, miks ta on loodud ja kellele on loodud, isegi kui seda ei ole täpselt kirjeldatud. (Rao 2010) Autor soovib siinkohal mainida, et kuigi erinevad allikad paigutavad missiooni ja eesmärkide sõnastamist erinevalt nii esimeseks, teiseks kui kolmandaks sammuks (Wheelen *et al.* 2017; Rao 2010), siis käesolevas magistritöös on seda käsitletud kui strateegilise juhtimise alustala, mis viiakse läbi esimese sammuna ja paralleelselt keskkonnaanalüüsiga. Samuti on oluline juhtida tähelepanu sellele, et edaspidi keskendubki lõputöö peamiselt strateegilise juhtimise esimesele etapile ja täpsemalt ettevõtte missioonile ning sisekeskkonna osaks olevatele organisatsioonikultuurile ning väärtustele. Nimetatud osi on veelgi täpsemalt kirjeldatud järgmises alapeatükis.

Kui keskkond analüüsitud ja eesmärgid paigas, liigutakse strateegilise juhtimise järgmine sammu ehk strateegia formuleerimise juurde. See sisaldab endas uurimusi, analüüse ja otsuseid, mis annaksid ettevõttele edaspidi konkurentsieelise. Defineeritakse nõrkused ja tugevused, täpsustatakse eesmärgid, viimistletakse missiooni ja seatakse saavutatavad sihid. Strateegia implementeerimise käigus viiakse loodud strateegiad, plaanid ja eeskirjad ellu. Töötatakse välja eelarved, tegevuskavad, värsked protseduurid ja uued programmid. Vastavalt vajadusele, tehakse korrektureid ettevõtte mõõdikutes, struktuuris, kultuuris, juhatuses ja/või juhtimissüsteemides. Ühtse mõistmise tagamiseks tutvustatakse strateegiat kõikidele osapooltele. Implementeerimise osa kutsutakse ka operatiivplaneerimiseks, hõlmates endas rohkelt igapäevaseid otsuseid ja ressursside juhtimist. Viimaks jõutakse kontrollimise ja hindamise sammuni, kus mõõdetakse ja võrreldakse ettevõtte tegelikke tegevusi ja tulemusi oodatud tagajärgedega. Juhid saavad saadud informatsiooni põhjal teha parendusi ja korrektureid ning lahendada võimalikud probleemid. Kuigi see on strateegilise juhtimise viimane element, siis leitud puudujäägid võivad saada sisendiks kogu protsessi uuesti läbikäimisele. (Wheelen *et al.* 2017) Saadud info põhjal võidakse formuleerida täiesti uus strateegia (Rao 2010; Alas 2005).

On tähtis mõista, et strateegiline juhtimine on pidevalt toimuv protsess, mis tähendab, et ettevõtte ei lõpeta kunagi tööd oma strateegia kallal. Juhid peavad alati ühte või teist elementi strateegilisest planeerimisest fookuses ja meeles hoidma. (Rao 2010). Kontrollprotsessi läbivaks võtmeosaks on

tagasisidestamine, mis peab alati olema pidev (Alas 2005) ehk strateegiline juhtimine koosneb sammudest, mida ikka ja jälle perioodiliselt korratakse (Rao 2010). Ettevõtete edu ja ellujäämine sõltub ettevõtte juhtkonna võimest pidevalt töötada, analüüsida ja adapteeruda muutuvatele turutingimustele ning keskkonnale (Durmaz, Düsün 2016; Rao 2010).

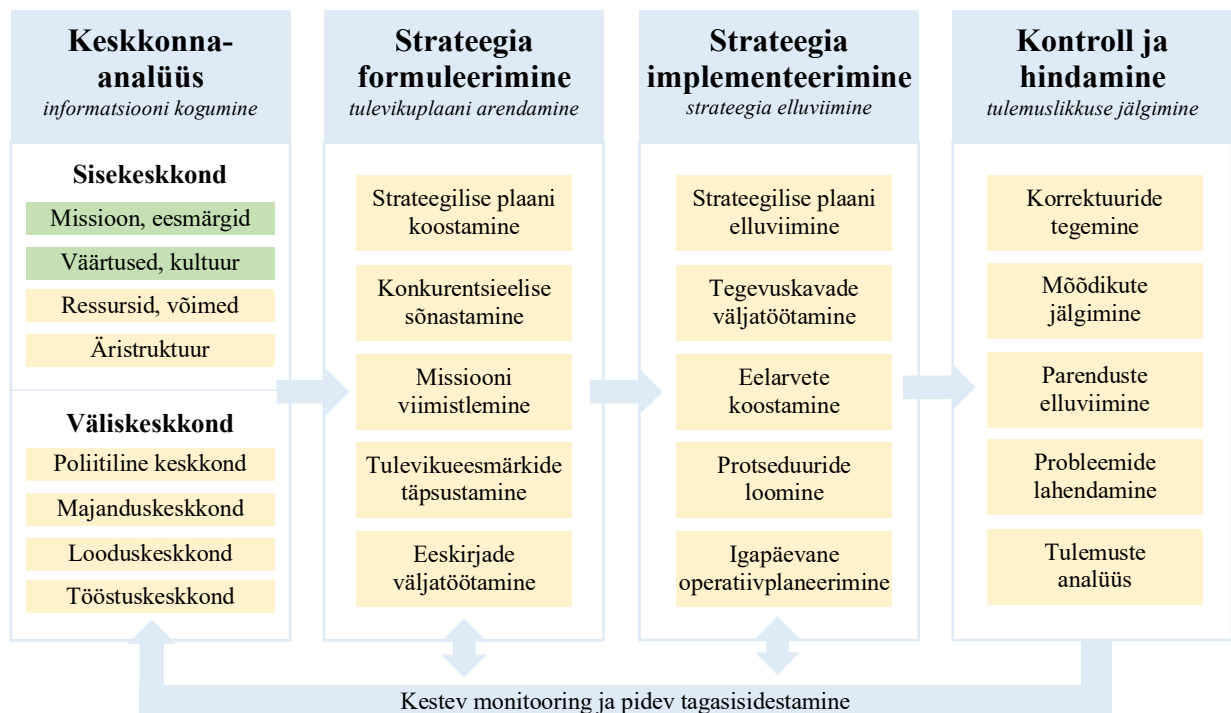
Tasub mainida, et antud planeerimismudel on pigem ratsionaalne ja ettekirjutuslik ehk see näitab, kuidas ettevõtted võiks strateegiliselt juhtida, kuid mitte ilmtingimata seda, kuidas organisatsioonid seda tegelikult teevad (Wheelen *et al.* 2017). Olemaks efektiivne, ei pea strateegiline juhtimine alati olema formaalne protsess, vaid võib alata ka mõne lihtsa küsimusega, mis toovad iga ettevõtja natukene lähemale strateegilise juhtimisele (*Ibid.*):

- Kus on organisatsioon praegu?
- Kui ühtegi muutust ei tehta, kus on organisatsioon aasta pärast? Kahe aasta pärast? Viie aasta pärast? Kas vastused, mis saadakse, on rahuldavad?
- Kui vastused ei ole rahuldavad, siis mis on need täpsed tegurid ja tegevused, mida juhtkoht peaks tegema? Millised riskid ja kasud sellega kaasneksid?

Kokkuvõtvalt on strateegilise juhtimise juures oluline kuulata ja lugeda keskkonda, luua selle põhjal strateegia ja seada täpsed eesmärgid ning need ellu viia. Kogu protsessi tuleb pidevalt jälgida ning hinnata, et samal ajal hoida end fookuses ja alati võimalikkuse ees, et ehk tuleb midagi ümber korraldada või muuta.

### **1.1.3. Organisatsiooni missioon ja põhiväärtused**

Nagu ka eelnevalt põgusalt mainitud, keskendub loetav magistritöö edaspidi peamiselt strateegilise juhtimise esimesele etapile ehk keskkonnanalüüsile. Veelgi täpsemalt, ettevõtte sisekeskkonna analüüsile ja seal eksisteerivatele väärtustele ning seatavale missioonile, mis üheskoos moodustavad ühe osa organisatsioonikultuurist. Autor leiab, et need on ettevõtte loomise ja juhtimise alusteks, millest sõltub kõik ülejäänud. Töö uurimisvaldkonda strateegilise juhtimise põhielementide raames kirjeldab täpsemalt järgnev illustratsioon, kus töö fookuseks olevad väärtused ja missioon on esile toodud rohelisega (vt Joonis 1).



Joonis 1. Strateegilise juhtimise põhielemendid  
 Allikas: autori koostatud Wheelen *et al.* (2017) põhjal

Organisatsioonikultuur on edasiviiv jõud, mis ühendab ettevõtte üheks tervikuks. See on ettevõtte liikmete vahel jagatud süsteem väärtustest, uskumustest, reeglitest, sümbolitest ja rituaalidest (Sherman *et al.* 2007, Dumond 2000). Need moodustavad ettevõtte baasarsaama, milline on „õige“ personali käitumisviis ja kuidas asjad peaks tehtud saama (Dumond 2000). Selle järgi identifitseerivad töötajad nii enda kui kogu organisatsiooni tegevusi (Sherman *et al.* 2007). Samuti on see kogum ideedest – väärtustest, visioonidest ja missioonidest, mis kujutab endast ühenduspunkti oskuste, võimaluste, strateegia, struktuuri, süsteemi ja personali vahel (Tropman 1998).

Missioon on suund ja siht, mis sõnastab ettevõtte põhilise eesmärgi ja eksisteerimise põhjuse. See loob kogu ettevõtte tegevusest ühe terviku ja kirjeldab, mida organisatsioon ühiskonnale pakub (Wheelen *et al.* 2017). Tugeva missiooni määramisel peavad nii kultuur kui strateegia sellega ideaalselt kokku sobima. On leitud, et ettevõtted, kes suudavad oma missiooni arusaadavalt sõnastada ja seda efektiivselt ettevõtte väärtuste ning strateegiaga siduda, on edukamad kui nende konkurendid (Wheelen *et al.* 2017; Durmaz, Düsün 2016). Mida lühemalt ja konkreetselt sõnastatud missioon, seda selgemat sihti ja suuremat väärtust see äriühingule loob. Hästisõnastatud missioon on selline, mis annab konkurentsieelise ja eristab ettevõtet teistest omasugustest. See peaks sisaldama kirjeldust nii selle kohta, kus ettevõtte on praegu, kui selle kohta, kuhu ta tahab

jõuda. Missioon peaks kindlustama, et kõigil on eesmärkidest ja ootustest samasugune nägemus. Samuti tuleb arvestada sellega, et sellest saab organisatsiooni üks avalikest piltidest, mis on kättesaadav kõigile. (Wheelen *et al.* 2017) Nimetatud ideaalsõnastuse vormistus sisaldab endast korraga tegelikult nii missiooni ehk „*Miks ja kus on ettevõtte praegu?*“ kui visiooni „*Kuhu nähakse ettevõtet minemas?*“ mõisteid, kuid käesolevas töös käsitleb autor neid kahte ühe tervikuna ehk missioonina. Seda on defineeritud sarnaselt ka erialakirjanduses (*Ibid.*).

Organisatsioonikultuuri roll ettevõtte edus ja tulemuslikkuses on kasvav trend, ja eriti nende kultuurielementide roll, mis on raskesti mõõdetavamad ja nähtavad, nagu jagatud väärtused ja uskumused, mis tegelikult omavad suurt rolli inimeste käitumises ja otsuste tegemises (Melé 2003). Ettevõtte põhiväärtused peaksid andma selge direktiivi selle kohta, mis viisil ja kuidas käitudes sõnastatud eesmärkide poole organisatsioonis liigutakse (Mosley 2014). Igasugune strateegiline muutus peab vastama sellele, milline on kultuur ja väärtused (Durmaz, Düsün 2016).

Eelneva põhjal soovib autor tähelepanu juhtida sellele, kui märkimisväärse tähtsusega on missioon ja väärtused kogu ettevõtte juhtimise juures. Järgnevas alapeatükis läheb autor väärtuste teemal üksikasjalikumaks ja tutvustab väärtuspõhise juhtimise teoreetilisi aluseid, sõnastades lahti sealhulgas ka väärtusdefiniitsioonid nii indiviidide kui ettevõtete jaoks.

## **1.2. Väärtussüsteemid ja nende juhtimine**

Organisatsioonikultuuri lahutamatuks osaks on organisatsiooni väärtused. Nagu eelnevast õppisime, moodustavad need koos missiooniga strateegilise juhtimise aluspinnal, millele kogu äriühing toetub. Selleks, et väärtused jõuaksid selgelt kõigi ettevõtte liikmeteni ja et organisatsioon moodustuks ühtseid väärtusi jagava tervikliku koosluse, on tarvis neid omakorda ohjata ehk rakendada väärtuspõhist juhtimist.

Organisatsiooni väärtustest ja nende juhtimisest arusaamiseks on järgnevates alapeatükkides esmalt defineeritud väärtus üldiselt, seejärel kirjeldatud väärtusi nii indiviidi- kui organisatsiooni tasemel ja viimaks tutvustatud väärtuspõhise juhtimise aluseid.

### **1.2.1. Väärtuse definiitsioon**

Väärtus on lai ja abstraktne mõiste, mille kohta võib leida lugematu arvu erinevaid sõnastusi. Alustades sõnastike definiitsioonidest, siis Cambridge (2019) defineerib väärtuseid (ingl *values*)

järgneval viisil: „uskumused, mis kontrollivad inimeste käitumist ja mida inimesed omavad, eriti selle kohta, mis on õige ja vale ning mis on kõige tähtsam siin elus“ ja Oxford (2019) nii: „käitumisstandardid või -printsüübid ja inimeste hinnang sellele, mis on elus tähtis“. Samuti mõistetakse väärtuse all ükskõik millist asja, materiaalsel ja ideaalsel, tegelikku ja kujuteldavat, ehk kõike seda, mille suhtes saab inimene võtta hinnangulise seisukoha ja mille kohta arvatakse, et see on oluline või etendab olulist rolli, ning mille saavutamine ja mille poole püüdlemine on vajalik indiviidile või tervele grupile ja ühiskonnale (Aimre 2005 viidatud Wahl 2011).

### 1.2.2. Üksikisiku baasväärtused

Rahvusvahelises teaduskirjanduses on Rokeach (1973), kes ühena esimestest inimväärtusi põhjalikult uurima hakkas, kirjeldanud väärtust kui „püsivat veendumust, et üks või teine käitumisviis või lõppseisund on personaalsel või sotsiaalsel tasemel nende vastanditest eelistatum.“ Hofstede (1984) kirjeldas väärtust kui „ühe olukorra üldist eelistamist teisele.“ Baasväärtuse teooria looja Schwartz'i (1992) sõnul on väärtused „uskumused või veendumused, mis a) on seotud soovitud tagajärgede ja käitumisviisidega, b) aitavad erinevaid olukordi ületada ja eelistada ning c) annavad hinnanguid, kuidas eri olukordades käituda või mis olukordi valida.“

Rokeach'i (1973) poolt kirjeldatud üksikisikute väärtussüsteem jaguneb kaheks: 1) lõppväärtused ehk soovitavad seisundid (ingl *terminal values*) ja 2) instrumentaalsed ehk tugiväärtused (ingl *instrumental values*). Lõppväärtused kujutavad endast lõpp-seisundeid ja eesmärke, mille poole inimene oma elu jooksul püüdleb (nt õnn, vabadus, maailmarahu, huvitav elu). Tugiväärtused kirjeldavad eelistatud käitumismalle ja -viise, mis toetavad lõppväärtuste saavutamist ja nendeni jõudmist (nt armastus, julgus, rõõmsameelsus, abivalmidus, loogilisus). Kuna antud käsitlusest on välja jäänud juhtide ja omanike uurimiseks olulised väärtustüübid nagu võim ja traditsioon (Schwartz 2003), ning samuti sotsiaalse ettevõtlusega eelduslikult seotud väärtused nagu keskkond, tervis ja sotsiaalne õiglus, siis käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks sobib paremini Schwartz'i (1992) käsitlus.

Schwartz (1992) on välja töötanud põhjaliku üksikisiku baasväärtuste teooria, mis kirjeldab ja seletab ning struktureerib kogu inimkonnale omaseid universaalseid isiklike alusväärtusi. Tema sõnul viitavad väärtused sellele, mida me peame elus oluliseks. Igaühel meist on hulk, erineva tähtsusastmega, väärtuseid. Sealjuures võib üks väärtus olla ühele äärmiselt tähtis, teisele aga hoopis vähemoluline. Väärtuseid eristavad üksteisest see, millist eesmärki või motivatsiooni ta endas sisaldab. (Schwartz 2012) Tema teooria jagab väärtused 11sse motivatsiooniliselt erinevasse



kategooriasse vastavalt sellele, mida inimene elus oluliseks peab. Järgnevas tabelis (vt Tabel 1) on välja toodud erinevad väärtustüübid, nende täpsustavad kirjeldused ja vastavad üksikväärtused. (Schwartz 1992)

Tabel 1. Schwartz'i (1992) üksikisiku baasväärtuste teooria väärtustüüpide jaotus

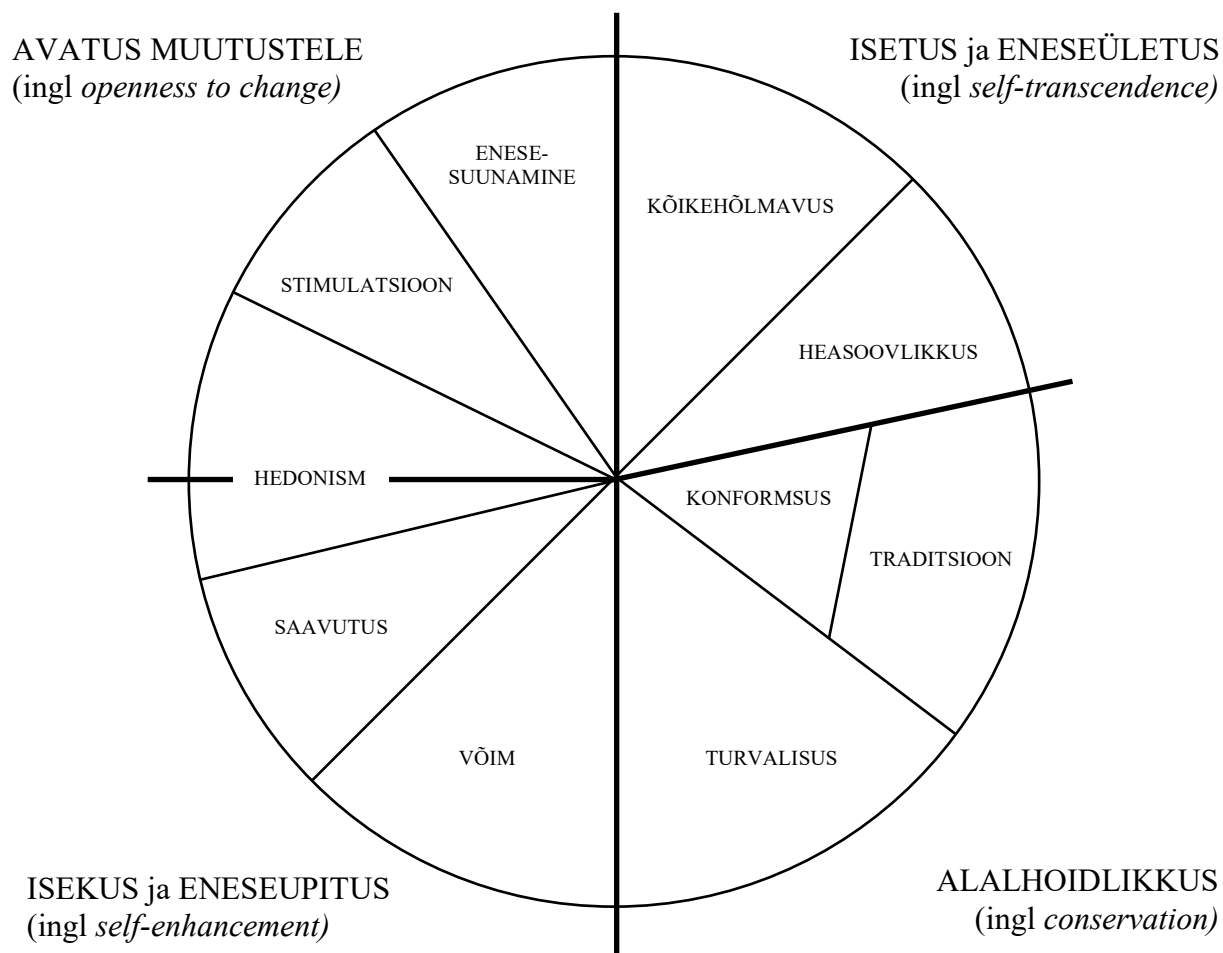
<i>Väärtustüübi nimetus</i>	<i>Väärtustüübi motivatsiooniline eesmärk (ja täpsed üksikväärtused)</i>
1. Enesesuunamine	Olla iseseisev ja vaba ning omada kontrolli (vabadus, loovus, iseseisvus, eesmärkide seadmine, uudishimulikkus, eneseaustus, eneseostus).
2. Stimulatsioon	Elada uudselt ja põnevalt, olla erutatud (põnev elu, mitmekesine elu, julgus).
3. Hedonism	Olla meeleliselt rahuldatud ja nautida (elunauting, lõbu).
4. Saavutus	Olla edukas vastavalt sotsiaalsetele normidele (arukus, edasipüüdlikkus, edukus, eneseaustus, mõjukus, võimekus).
5. Võim	Olla võimukas ja omada kontrolli inimeste või ressursside üle (sotsiaalne võim, jõukus, autoriteetsus, avalik maine, sotsiaalne tunnustus)
6. Turvalisus	Elada turvaliselt, stabiilselt ja harmooniliselt (rahvuslik julgeolek, vastastikused teened, pere turvalisus ja heaolu, kuuluvustunne, sotsiaalne kord, tervis, puhtus).
7. Konformsus	Elada teisi häirimata ja tagada olukordade tasasus (kuulekus, enesedistsipliin, viisakus, austus).
8. Traditsioon	Elada austusväärset, kultuuri või religiooni standardite ja kommetega kooskõlas (traditsioonide austamine, vagadus, vähenõudlikkus, tagasihoidlikkus, mõõdukus).
9. Spirituaalsus	Elada tähenduslikult, ühtselt ja sisemist rahulolu tekitavalt (spirituaalne elu, tähenduslik elu, sisemine tasakaal, eemaldumine).
10. Heasoovlikkus	Olla sõbralik ja toetav oma lähisuhetes (abivalmidus, vastutus, andestus, ausus, lojaalsus, küps armastus, tõeline sõprus).
11. Kõikehõlmavus	Olla mõistev, arvestav ja hooliv nii inimeste kui kogu maailma suhtes (võrdsus, ühtsus loodusega, elutarkus, ilu ümbritsevas maailmas, sotsiaalne õiglus, avameelsus, keskkonna säästmine, maailmarahu).

Allikas: autori koostatud Schwartz'i (1992) baasväärtuste teooria põhjal

Siin tasub märkida, et kuigi algul oli spirituaalsus lisatud Schwartz'i (1992) poolt eraldi väärtusgrupina, otsustati see aja jooksul siiski välja jätta, sest ei suudetud leida piisavalt empiirilisi tõendeid, et kinnitada tema õigustust olemaks inimeste universaalne alusväärtus (Schwartz 2012). Eelnimetatud spirituaalsed üksikväärtused lisati heasoovlikkuse väärtusgrupi osaks ja käesolevas magistritöös tehtud uuringus käsitletakse neid samuti niimoodi.

Lisaks väärtuste identifitseerimisele, rõhutab Schwartz ka väärtuste omavahelisi dünaamilisi seoseid. Üheks sellise väärtusstruktuuri aluseks on fakt, et erinevaid tegevusi tehes lähevad mingid väärtustüübid kooskõlla ühtedega, aga samal ajal vastuollu teistega. Näiteks, ühelt poolt on saavutuse ja heasoovlikkuse väärtused omavahelises konfliktis, sest üks baseerub edule üksikisiku-, teine aga kõigi inimeste tasemel. Teiselt poolt, saavutuse ja võimu väärtused on omavahelises kooskõlas, sest individuaalne edukus tugevdab sageli ka inimese sotsiaalset staatust

ja positsioon. (*Ibid.*) Seoste paremaks mõistmiseks lisas Schwartz oma teooriasse veel neli kõrgema asetusega väärtusdimensiooni, et jõuda tervikliku väärtussüsteemini, mida on järgneval joonisel (vt Joonis 2).



Joonis 2. Schwartz'i üksikisiku väärtuste teoreetiline mudel ja seosed eri väärtustüüpide vahel  
Allikas: autori koostatud Schwartz'i (2012) põhjal

Kõrvuti ja vastastikku asuvate väärtustüüpide vahel eksisteerivad erinevad dünaamilised seosed: kõrvuti asetsevad sobivad omavahel kõige paremini kokku ja distantse suurenedes mööda ringi väheneb sobivus ja suureneb vastuolu. Üksteise suhtes vastamisi asetsevad väärtustüübid on omavahel kõige suuremas konfliktis ja moodustavad 2 bipolaarset dimensiooni (Schwartz 1992; 2012):

- 1) avatus muutustele (ingl *openness to change*)  
vs alalhoidlikkus (ingl *conservation*);
- 2) isetus (eneseületus) (ingl *self-transcendence*)  
vs isekusega (eneseupitus) (ingl *self-enhancement*).

Esimene dimensioon käsitleb endas konflikti iseseisvate otsuste ja vabaduse (avatus muutustele ehk kuivõrd järgib inimene iseenda intellektuaalseid ja emotsionaalseid huvisid) ning traditsiooni, korra ja muutustele vastupanu vahel (alalhoidlikkus ehk kuivõrd eelistab inimene kindlustunnet). Teine dimensioon kirjeldab vastasseisu teiste inimeste, looduse ja üldsuse heaolu olulisuse (isetus ehk kuivõrd soovib inimene edendada teiste elu) ning personaalse edu, võimu ja isiklike huvide vahel (isekus ehk kuivõrd tähtsustab inimene iseenda huve). (Schwartz 1992; 2012)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et erinevad väärtustüübid on alati ühel või teisel moel omavahel seotud ja üksteise poolt mõjutatud. Kui vaadata väärtusi ettevõtte vaatenurgast, siis saab öelda, et nii indiviidi kui organisatsiooni väärtused on omavahel tugevalt seotud, sest kogu juhtimine baseerub otsustel, mis on alati tehtud üksikisiku tasemel kas siis enda või organisatsiooni väärtustest lähtuvalt.

### **1.2.3. Ettevõtte põhiväärtused**

Ettevõtte põhiväärtused (teisisõnu ka organisatsiooni alusväärtused; ingl *core values*) määratlevad ära prioriteedid inimeste igapäevategevuses ja otsuste langetamisel. Need kirjeldavad nii suurt ehk „millises keskkonnas ettevõtte oma strateegiat ellu viib?“ kui väikest pilti ehk „milliste igapäevaste käitumismallide järgi seda tehakse?“. Alusväärtustes kirjeldatakse lahti, kuidas ettevõtte käitub kõigi oma sidusrühmadega: alates töötajatest, klientidest, omanikest ja investoritest kuni partnerite, tarnijate, konkurentide ja valitsuseni (Mosley 2014).

Organisatsiooni väärtused on omadused, mida ettevõtte peaks kogu oma äritegevuses hoidma alati kõige tähtsama alusena, millele toetuda (Zairi, Jarrar 2000). Väärtused on kui ettevõtte tuum ja DNA – kogu tähendus ja käitumised keerlevad nende ümber (Dolan, Altman 2012). Igal organisatsioonil tervikuna on ja peavad olema oma väärtused, olgugi kui need on tihtipeale teadvustamata või konkreetselt välja ütlemata (Argandoña 2003).

Ettevõtte väärtussüsteemi ja kultuuri paremaks mõistmiseks on välja pakutud universaalne raamistik, mis baseerub järgmisel neljal tahul (Dolan, Altman 2012):

1. majanduslik-rakenduslikud väärtused (ingl *economic-pragmatic values*),
2. sotsiaal-eeetilised väärtused (ingl *ethical-social values*),
3. emotsionaal-arengupõhised väärtused (ingl *emotional-development values*),
4. spirituaalsed väärtused (ingl *spiritual values*).

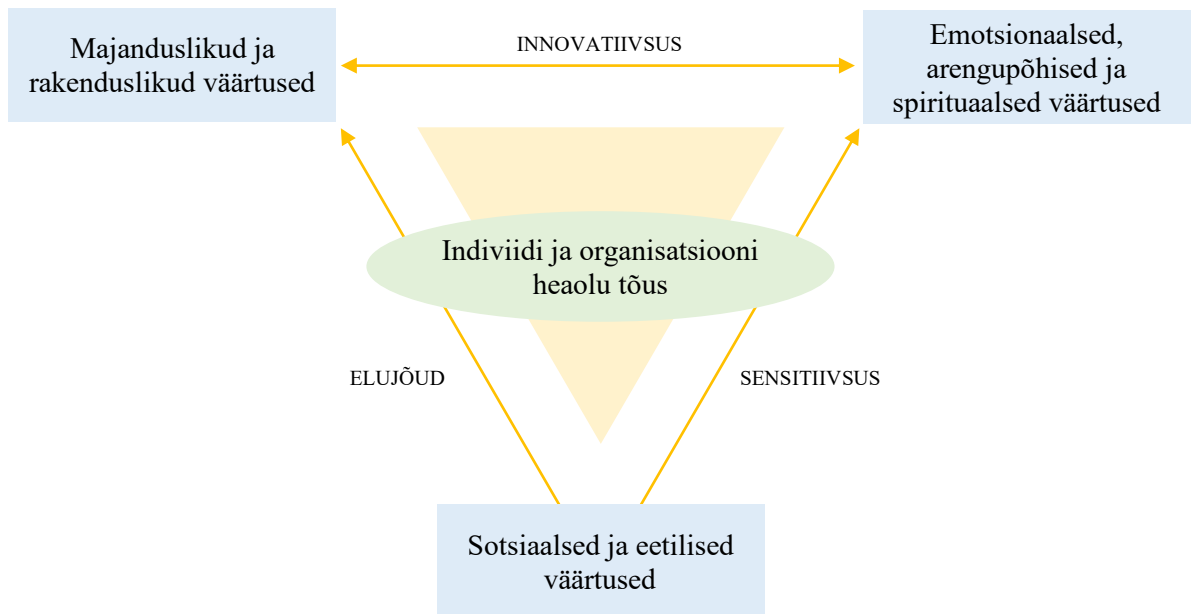
Majanduslikud väärtused on vajalikud ettevõtte allsüsteemide ühendamiseks ja käigushoidmiseks. Need on väärtused, mis tagavad ettevõtte eluspüsimise, hõlmavad endas standardeid, distsipliini ja juhivad protsesse nagu planeerimine, kvaliteedijuhtimine ning raamatupidamine (nt kvaliteetsus, täpsus, töökus, tulemuslikkus, efektiivsus jt).

Eetilised väärtused põhinevad inimeste uskumustel ja tavadel, kuidas nad peaksid käituma töö juures, avalikes kohtades ja kolleegide ning inimestega enda ümber. Tihtipeale on just selle grupi väärtused tähtsaimaks aluseks sotsiaalses ja sotsiaalselt vastutustundlikes ettevõtetes (nt ausus, usaldusväärsus, austus, lojaalsus jt). On leitud, et ettevõtte jätkusuutlikkus, kõrgem töötajate motivatsioon ja teostusvõime on otseselt seotud eetiliste väärtuste olemasoluga (DeGeorge 2010) ja et soovituslik on esimesena rakendada just neid (Virovere 2016).

Emotsionaalsed väärtused on tähtsad motivatsiooni, hoo ja lisajõu tekitamiseks ehk tegutsemise aluseks. Nende väärtuste puudumine võib pidurdada initsiatiivi võtmist, innovatsiooni ja pühendumust (nt optimism, kirglikkus, vabadus, õnnelikkus jt).

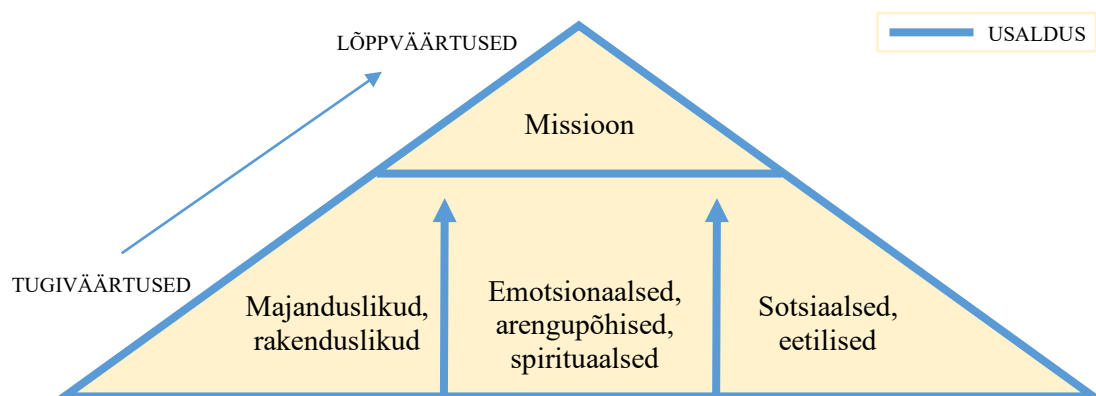
Spirituaalsed väärtused on selle raamistiku kõige värskem ning samuti kõige keerulisemalt kirjeldatav osa. See hõlmab endas väärtusi, mis on sageli raskesti mõõdetavad ja silmale nähtamatud ning need põhinevad alati kolmel sambal: inspiratsioon (ingl *inspiration*), püüdlus (ingl *aspiration*) ja allaandmatus ning pühendumus tööle (ingl *perspiration*) (nt kaastunne, tähelepanelikkus, kohalolek, elu eesmärk, ühtsus).

Ühendades emotsionaalsed ja spirituaalsed väärtusgrupid üheks, on järgneval joonisel (vt Joonis 3) kujutatud organisatsiooniväärtuste strateegilist raamistikku, et visualiseerida, kuidas ettevõtte erinevad alusväärtused on omavahel seotud ja kuidas nad mõjutavad rahulolu nii liikmete kui äriühingu tasemel (Dolan 2016).



Joonis 3. Ettevõtte kolmeteljeline strateegiline väärtussüsteem  
Allikas: autori koostatud Dolan (2016) põhjal

Organisatsiooni põhiväärtused aitavad kaasa missiooni saavutamisele, strateegia täitmisele, võimeka meeskonna loomisele, parimate tulemusteni jõudmisele ning nii organisatsioonisiseste kui ka -väliste muutustega kohandumiseks (Mowles 2008; Argandoña 2003). Ettevõtte saab nimetatud tulemusi nautida siis, kui ettevõtte baseerub tugeval kommunikatsioonil ja usaldusel (Dolan 2016). Järgnev illustratsioon kujutab organisatsiooni väärtuste, usalduse ja missiooni omavahelist seost (vt Joonis 4).



Joonis 4. Ettevõtte kolmeteljeline väärtuspõhine mudel organisatsiooni heaolu loomisel  
Allikas: autori koostatud Dolan (2016) põhjal

Kui organisatsiooni väärtuseid peeti varem liiga „pehmeteks“ instrumentideks, et efektiivselt juhtida ja rakendada, siis nüüd on neid aktsepteeritud ühe strateegia põhinäitaja ja organisatsiooni

identiteedi kirjeldajana (Dolan, Altman 2012). Ilma nende juhtimiseta on ettevõttel keeruline missiooni poole liikuda ja seda olulisem on neid hakata kasutama juhtimisinstrumentidena.

#### **1.2.4. Väärtuspõhine juhtimine**

Väärtuspõhine juhtimine on strateegiline ja väärtustel põhinev juhtimisviis, mis on saamas üheks peamiseks mooduseks ettevõtte kultuuri ümberkujundamisel, selle heaolu ja konkurentsivõime suurendamisel ning kollektiivse pühendumuse tekitamisel (Dolan, Altman 2012; Dolan, Garcia 2002).

Väärtuspõhise juhtimise eesmärgiks on ühildada organisatsiooni ja tema liikmete väärtused strateegiaga ehk arendada ja kujundada protsessi käigus välja just need väärtused, mis aitavad ettevõttel eesmärgid saavutada ja edasi liikuda. On oluline kindlustada, et väljavalitud väärtused oleksid ettevõttes töötajate poolt ühtselt hoitud, jagatud ja mõistetud. Tihtipeale unustame ära, et oleme inimestena keerukad olendid, kellel igal on oma nägu ja tegu, suhtumised ja harjumused, uskumused ja vajadused, põhimõtted ja väärtused, ja kui need ei ole organisatsiooni omadega kooskõlas, siis on keerukas liikuda ka soovitud sihtide poole. Väärtuste terviklikkus hõlbustab organisatsiooni toimimist igal tasandil ja soodustab eesmärkide poole liikumist edukamalt, tulemuslikumalt ja efektiivsemalt. Indiviidi ja organisatsiooni väärtuste sobivus tõstab töötajate pühendumust, töörahulolu ja lojaalsust, kahandab soovi organisatsioonist lahkuda (O'Reilly *et al.* 1991) ja soodustab vabatahtlike ning rolliväliste tegevuste tegemist ettevõtte hüvanguks (O'Reilly, Chatman 1986).

Väärtused lihtsustavad organisatsiooni toimimise keerukust, aitavad suunata missiooni ja tagada pühendumust (Dolan, Garcia 2002). Väärtuspõhise juhtimise eelduseks on selgelt sõnastatud missioon ja strateegia ning toimiv organisatsioonisüsteem, mille osad (töödisain, suhted, koolitused, mõõdikud, tarkvara) kõik koos töötades aitavad luua ja hoida väärtusi (Dumond 2000).

Väärtuste juhtimiseks on erinevad autorid välja töötanud eristatavate protsesside (Zhen 2012; Dolan *et al.* 2006; Blanchard, O'Connor 2003). Kõiki neid ühendavad sarnased põhimõtted, mille võtab lõputöö autor kokku täpsustatud ja kokkuvõtva kolmetasemelise juhtimismudeliga:

1. Alusta küsimusega „mis on ettevõtte jaoks kõige tähtsam?“ ja identifitseeri (Blanchard, O'Connor 2003), defineeri (Dolan *et al.* 2006) ning loo õiged ja tugevad ettevõtte alusväärtused (Zhen 2012).

2. Tõlgenda väärtused praktikasse (Dolan *et al.* 2006), edasta põhiväärtused ettevõtte liikmeteni (Blanchard, O'Connor 2003) ja juhi neid organisatsioonisiselt (Zhen 2012).
3. Kujunda personalipoliitika (Dolan *et al.* 2006), ühilda väärtused olemasolevate äripraktikate- ja strateegiatega (Blanchard, O'Connor 2003) ning hinda ja tunnusta (Dolan *et al.* 2006).

Lisaks eelnevale on väärtuste juhtimisel tarvis lähtuda ka mitmetest lihtsamatest soovitudest. Esimese ja põhilisena, edu ei alga mitte väärtuste sõnastamisest ja nende olemasolust, vaid nende tegelikust igapäevasest rakendamisest (Blanchard, O'Connor 2003). Väärtusi ei tohi olla liialt palju, need peavad olema selged ning eristatavad (Peters, Waterman 1982), vastasel juhul võib tekkida segadus ja ükskõiksus. Valida ei tohi sisuvaeseid väärtusi ning tuleb veenduda, et väärtused, missioon ja strateegia oleksid alati omavahelises sünergias (Blanchard, O'Connor 2003) ja kõigi huvigruppide vahel selgelt jagatud, nähtavad ning mõistetud.

Tasub mõista, et kõik algab inimestest ja õigete inimeste valik algab personalipoliitikast ning värbamisprotsessist. Enne kandidaadi kvalifikatsiooni ja töökogemuse arvestamist tuleb veenduda, et tema hinnangud ja väärtused sobivad eeskätt selle organisatsiooniga (Bowen *et al.* 1991). Väärtusjuhtimist ei pane toimima mitte organisatsioon, vaid organisatsiooni liikmed. Väärtusi luuakse inimestega koos, mitte nende jaoks (Blanchard, O'Connor 2003). Kogu väärtuste juurutamise protsess peab sisaldama võimalikult paljude liikmete kaasamist (Argandoña 2003). Väärtuste identifitseerimine peab toimuma diskussioonide käigus, kus analüüsitakse organisatsiooni hetkeolukorda, soovitud sihti, eesmärkide saavutamise viise, meeskonnatöö põhimõtteid ning organisatsiooni üldist juhtimist (Guinn 1997).

Organisatsioonikultuuri elemendid, sealhulgas väärtused, püsivad ja arenevad kõige paremini suhtluse ning koostöö kaudu. Kaasamine, vastutuse andmine, tiimide kasutamine, koolitamine ja ergutamine – kõik need tegevused aitavad väärtustel ettevõttes tugevneda ning luua rohkem pühendunud, rahulolevamaid ja oma töö üle uhkeid olevaid töötajaid (Trice, Beyer 1993). Väärtuspõhine juhtimine toimibki just sellepärast hästi, et selle käigus väärtustatakse inimesi ja lähtutakse nendest. Järjepidev arengu- ja karjäärivõimaluste täiendamine, paindliku töökorralduse loomine, väärtusalaste koolituste korraldamine ja töötajate arendamine kuuluvad kõik väärtuspõhise juhtimise juurde. (Blanchard, O'Connor 2003)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kui ettevõttes on väärtused tõeliselt ja hästi juhitud, siis on ettevõttes ainult üks ülemus – tema väärtused. Ettevõtet väärtuste abil juhtides saab kingituseks õnnelikud kliendid, kes jäävad alati tagasi tulema, inspireeritud töötajad, kes annavad iga päev oma parima, rahulolevad omanikud, kes naudivad kasumisaamist eetilisel õiglasel viisil ja usaldusväärset partnerid, kes toetavad ja austavad ühist koostööd. (*Ibid.*)

### **1.3. Sotsiaalne mõõde ettevõtluses**

Tänapäeva organisatsioonid on liikumas täiesti uude juhtimise paradigmasse: sellisesse, kus käsitletakse ettevõtet üha vähem „ärina“ ja rohkem „institutsioonina“, mis on integreeritud ühiskonna sotsiaalsesse struktuuri. Inimeste tarbijateadlikkus on tõusmas, üksikisiku hääl on kasvamas ja info kättesaadavus on võimsam kui kunagi varem. Ettevõtetelt oodatakse tühimiku täitmist neis kohtades, kus riik kaasa rääkida ei suuda. (The Rise Of ... 2018) Kõik see on viinud sotsiaalse ettevõtluse kasvuni, kus eesmärgiks ei ole mitte ainult kasumi rõhutamine, vaid laiema ühiskonna ja kõigi tema sidusrühmade teenindamine (töötajate, klientide, äripartnerite, ühingute jm) läbi pühendumuse, eetilise, arvestatavuse ja innovaatsuse. Järgnevad alapeatükid vastavad lühidalt küsimustele, mis omadused ja definitsioonid iseloomustavad sotsiaalset ettevõtet ning nende juhtimist.

#### **1.3.1. Sotsiaalse ettevõtte definitsioon**

Sotsiaalse ettevõtte kaasaegne mõiste ja kontseptsioon on värske ning endiselt arenev, mistõttu ka üle maailma veidi erinev. See on mõjutatud nii sellest, kuidas ja millises sektoris sotsiaalne ettevõtte end rakendab (Sabella, Eid 2016; Bradford *et al.* 2018) kui sellest, milline geograafiline, poliitiline, sotsiaalne või majanduslik keskkond teda ümbritseb (Palakshappa, Grant 2018). Olles välja kasvanud era-, avaliku- ning sotsiaalsektori vahelise evolutsiooni tulemusena (Shuayto, Miklovich 2014), on sotsiaalse ettevõtte mõiste all käsitletud erinevalt nii mittetulundusühinguid, vabatahtlike organisatsioone kui majanduslike eesmärkidega ühinguid ja kasumipõhiseid kogukondi (Sabella, Eid 2016).

Mitmed definitsioonid eeldavad, et sotsiaalsed ettevõtted peaks saadud kasumi reinvesteerima täielikult oma missiooni elluviimiseks (Bradford *et al.* 2018) või, nagu ka Eestis tegutseva Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku näitel, ainult põhikirjalise eesmärgi saavutamisse (Sotsiaalsete ... 2019). Sellest erinevalt on üha rohkem kõlapinda saamas käsitlus, kus sotsiaalset ettevõtet



nähakse nagu iga teist, kuid tema tegevusega käib kaasas ka suurem sotsiaalne eesmärk ja roll ühiskonnas ning kasumi rakendusel piire ei seata. Seega paigutatakse sotsiaalne ettevõtte sõltuvalt organisatsioonist pigem kuskile sotsiaalselt orienteeritud mittetulundusliku- ja majanduslikult orienteeritud kasumipõhise käsitluse vahele (vt Joonis 5) (Palakshappa, Grant 2018).



### Joonis 5. Ettevõtete paigutusskaala

Allikas: autori koostatud Palakshappa ja Grant'i (2018) põhjal

Käesolev lõputöö keskendubki just sellistele kasumipõhistele ettevõtetele, kus omavahel on ühendatud nii äripraktika kui sotsiaalne taotlus (Sabella, Eid 2016). Erinevaid definitsioone kokku võttes saab öelda, et sotsiaalne ettevõtte on kahekordse vastutusala hübriidorganisatsioon, mis ühendab endas nii sotsiaalsed kui finantsilised eesmärgid (Bradford *et al.* 2018; Sabella, Eid 2016; Ebrahim *et al.* 2014; Manetti 2014). Kui kolmanda sektori organisatsioonid (nt heategevus-, mittetulundusühingud) toetuvad toetustel ja annetustel, siis sotsiaalsed ettevõtted on asutatud eesmärgiga jõuda oma tulemusteni läbi kaubanduse ja äritegevuse (Bradford *et al.* 2018; Glaveli, Geormas 2018; Sabella, Eid 2016), muutes seeläbi ka maailma paremaks. „Sotsiaalsete ettevõtete ühiskondlik eesmärk tähendab nende otsest panustamist inimeste toimetulekusse ja heaolusse ning loodus- ja elukeskkonna soovitava seisundi püsimisse (Sotsiaalsete ... 2019).” Olla sotsiaalne ettevõtte tähendab ainult kasumipõhiselt taotluselt üleminekut selge arusaamani, et opereeritakse ühises ökosüsteemis, kus suhted kõigi sidusrühmade vahel on võrdselt tähtsad (Glaveli, Geormas 2018).

### 1.3.2. Sotsiaalse ettevõtte juhtimine

Sotsiaalseks ettevõtteks olemine pole niisama lihtne. Nad on katsumuse ees, mis tavalisi ettevõtetüüpe ei puuduta. Seguettevõtetena oodatakse neilt ühelt poolt innovatiivset äritegevust ja kõrgetasemelist teenust ning teiselt poolt kaugeleulatuvat mõju ja jätkusuutlikku tegutsemist. Ja seda kõike läbi seadusekuuleka, inimestest hooliva ja meeskondadel põhineva ettevõtluse. Nad peavad balansseerima tavaetevõtluses esineva agressiivsuse mõõdukusega, haarama kinni võimalustest ja kasumitest, kuid tehes seda alati läbi sotsiaalse prisma ja ettevõtte mõju välisele keskkonnale arvestades. (Glaveli, Geormas 2018, The Rise Of ... 2018, Kay *et al.* 2016) Selle

kujutamiseks sobib hästi järgmine näide, kus võrdlusena on kujutatud ühe toote või teenuse tegemiseks vajalikke nõudmisi nii tava- kui sotsiaalses ettevõttes (vt Joonis 6).

#### **Tavaettevõtte**

[...] *tootmine + tooraine + tööjõud + turundus + ruumid + kasum* [...]

#### **Sotsiaalne ettevõtte**

[...] *jätkusuutlik tootmine + puhas tooraine + kaasatud tööjõud + vastutustundlik turundus + keskkonnasäästlikud ruumid + kasum + sotsiaalne kasum* [...]

Joonis 6. Ettevõtete tootetsükli erinevused

Allikas: autori koostatud täiendades Kay *et. al* (2016) illustratsiooni

Nimetatud vaated seavad juhtidele tähelepanuväärse väljakutse, kuidas üht sotsiaalset ettevõtet juhtida ja jätkusuutlikult edasi viia. Käesoleva lõputöö üks eesmärkidest ongi Eestis edu saavutanud sotsiaalsete ettevõtete näitel sellele küsimusele vastus leida ja aru saada, milliseid võtteid on nemad juhtimisel rakendanud ja kui suur roll on ühtse missiooni ning väärtuste omamisel.

Teaduskirjanduses leiab sel teemal üksjagu uuringuid ja tulemusi, kuidas sotsiaalset ettevõtet juhtida. Näiteks mängib sotsiaalse ettevõtte edus väga suurt rolli usalduse ja orgaanilise töökeskkonna olemasolu. Otsuste tegemisel kaasatakse inimesi ja tähtsustatakse erinevate huvigruppide üksmeelele olemist, vaatamata sellele, et see teeb otsustusprotsessi sageli ka pikemaks (Kay *et al.* 2016). Sotsiaalsete ettevõtete juhid on inimesed, kes suudavad üheaegselt olla nii empaatilised, innustavad, toetavad, mõistvad kui teisi usaldavad. Neid eristavad teistest võimekus panna ettevõtte ja gruppide pikaajagsed huvid võrreldes isiklike eesmärkidega selgelt esiplaanile (Sabella, Eid 2016).

Sotsiaalse ettevõtte jätkusuutliku tuleviku eelduseks on tugev, pidevalt õppiv ja koostööl baseeruv organisatsioonikultuur, mida toetab pühendunud, ühtne ja äärmiselt entusiastlik tiim (Mason, Royce 2007). On leitud, et dünaamiline organisatsioonikultuur ja ettevõtte jätkusuutlikkus käivad selgelt käsikäes. Ettevõtte peab olema julge ja adapteerumisvõimeline ning vastuvõtlik muutustele. (Sabella, Eid 2016) Organisatsioonid vajavad selgeid strateegiaid, investeringuid ja väärtushinnanguid, mis väljendaksid täpselt seda rolli, mida nad soovivad mängida (The Rise Of ... 2018). Jagatud väärtuseid peetaksegi üheks baaseelduseks sotsiaalse ettevõtte vedamisel, samamoodi nagu kestval arengul ja õppel põhinevat organisatsioonikultuuri, iseseisvuse ja vastutuse andmist ning tugeva usu omamist maailma muutmisel. (Sabella, Eid 2016) Leiti, et

sotsiaalsel ettevõtet iseloomustavad väärtused nagu õiglus, avatus, mitmekülgsus, initsiatiivikus, loovus, lahkus ja patriootlikkus (Sharir, Lerner 2006).

### **1.3.3. Sotsiaalselt vastutustundlik tegevus**

Sotsiaalne ettevõtte (ingl *social enterprise* - *SE*) käib käsikäes sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtlusega (ingl *corporate social responsibility* - *CSR*). Kuna nende mõisted on sarnased, soovib autor selguse mõttes täpsustada, mis neid ühendab ja eristab. Kui SE primaarsuseks on mingisuguse sotsiaalse probleemi parandamine ja missiooni täitmine, siis CSR põhieesmärgiks on tagada läbi oma äritegevuse ühiskonnale võimalikult positiivset mõju, sealjuures ei pea ettevõtte missioon olema sotsiaalne. Ehk vastutustundliku ettevõtte eesmärgiks on integreerida vastutustundlik tegutsemine ettevõtte igapäevategevuste, juhtimise ja äristrateegia loomulikuks osaks, kus ei keskenduta ainult finantsnäitajatele, vaid ka jalajäljele, mille ettevõtte oma eksisteerimisega jätab. (Vastutustundliku ... 2019)

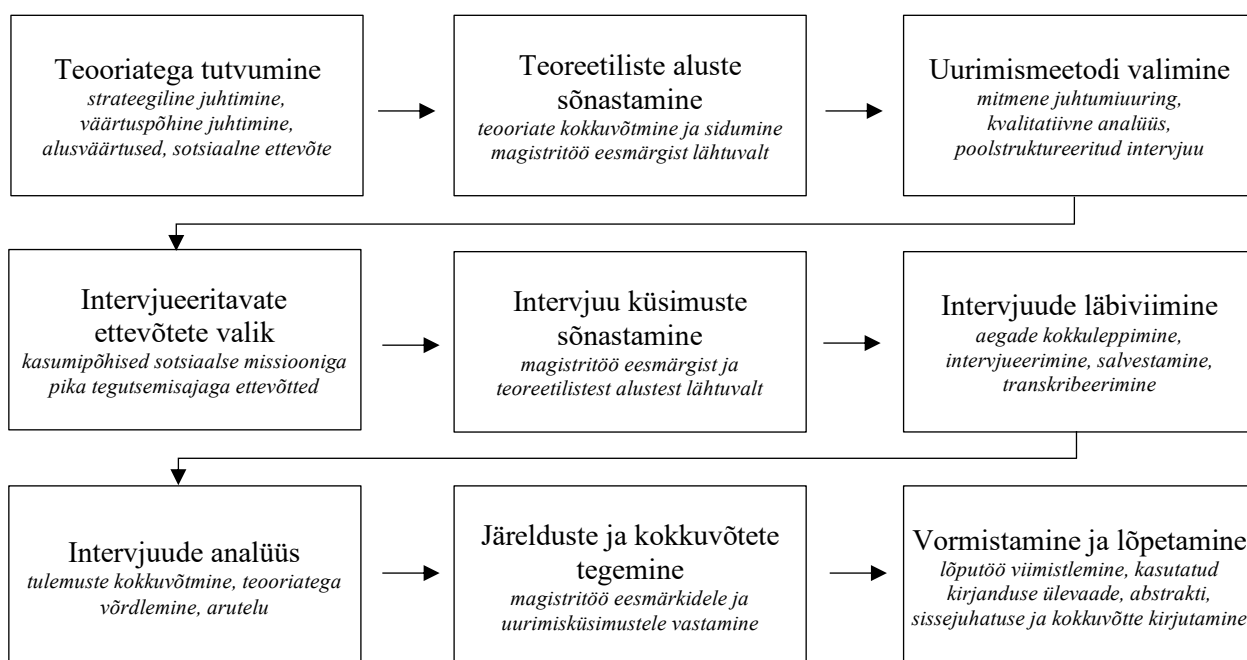
Mõlemal käsitlusel on oma unikaalne koht sotsiaal-äriimaastikul ja nagu mainitud, ühendavad neid teatud sarnased omadused. Peamisena seisneb ühisus „humaansuses“ ehk inimlikkuse ja jätkusuutlikkuse aspekti säilitamises oma äritegevuses. Samuti on nende mõlema eesmärgiks luua väärtust läbi koostöö, strateegilise planeerimise ja sotsiaalse mõtlemise. (Palakshappa, Grant 2018) Seetõttu on sageli ka paljud sotsiaalsed ettevõtted samaaegselt sotsiaalselt vastutustundlikud, sest sotsiaalse missiooni täitmine eeldab ühiskonnaga arvestamist igal tasandil. Kuigi ka käesolevas magistritöös analüüsitud ettevõtetel leidub selgeid märke vastutustundlikust ettevõtlusest, soovib autor rõhutada, et nende tegevust on siinses uuringus käsitletud eelkõige läbi sotsiaalse ettevõtte vaatevinkli.

## 2. UURINGU METODOLOOGILISED ALUSED

Esimene peatükk andis ülevaate magistr töö teoreetilistest alustest. Käesolev peatükk kirjeldab lühidalt, kuidas ja mis meetmeid kasutades sissejuhatuses sõnastatud lõputöö eesmärgini soovitakse jõuda.

### 2.1. Uuringu strateegia ja meetodika

Magistr töö eesmärgist lähtuvalt seadis autor empiirilise uuringu elluviimiseks järgmise tegevusplaani (vt Joonis 7):



Joonis 7. Magistr töö tegevusplaan ja etapid  
Allikas: autori koostatud

Tulenevalt lahendatavast probleemist ja uurimisküsimusest, kasutab autor magistr töös juhtumiuuringu strateegiat, mille fookuseks on saada aru ühest või, selle töö puhul, mitmest eri dünaamilisest olukorrast ja juhtumist erinevates ettevõtetes. Eesmärgiks on avardada ja üldistada teooriaid, mitte paika panna täpseid numbrilisi sagedusi (Wahl 2011). Juhtumiuuringus uuritakse

kas isikuid või organisatsioone (Virkus 2010) ja see annab põhjaliku ülevaate protsessidest, mis võimaldab teha üksikasjalikke järeldusi ja ettepanekuid (Eisenhardt 1989).

Juhtumiuuring ühendab endas nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse meetodi (*Ibid.*), millest töö autor kasutab peamiselt kvalitatiivset meetodit. Kvalitatiivne analüüs on selline, kus andmed, nende töötlemine ja järeldused ei ole seotud arvuliste näitajatega. Selle meetodi kasutamine annab võimaluse kirjeldada tegelikku olukorda detailselt ja täpsustavalt, mis annab tulemuseks sügavama analüüsi. (Laherand 2008)

Kvalitatiivse uuringu üks levinumaid meetodeid on süvaintervjuu (Kuusik *et al.* 2010). Intervjuu annab infot selle kohta, mida inimesed mõtlevad ja kuidas nad oma olemisele, kogemusele ja maailmale tähendusi omistavad. Täpsemalt kasutati poolstruktureeritud intervjuud, mis on osaliselt standarditud vestlus ehk küsimused on ette valmistatud vaid intervjuu alustamiseks, kuid nende järjekord on dünaamiline ja võib vestluse käigus vastavalt ilmnevustele ning situatsioonile muutuda. (Õunapuu 2014) Analüüsi lihtsustamiseks intervjuud salvestati ja transkribeeriti. Kuna uuringu sihtgrupp oli väikearvuline ja intervjueeritavad võivad terviklike ümberkirjutuste kaudu muutuda identifitseeritavateks, siis kindlustas autor intervjueeritavate konfidentsiaalsuse ja anonüümsuse ehk transkriptsioone käesolevale tööle ei lisatud, kuid need on kättesaadavad põhjendatud nõudmisel.

Magistritöö raames viidi läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud viie erineva sotsiaalse (suunitlusega) ettevõtte asutajaga. Intervjuu küsimustik saadeti mõni päev enne intervjuu läbiviimist teemade tutvustamiseks ette. Intervjuud viidi läbi 2019. aasta aprillikuus video- või telefonikõne teel. Tasub ära märkida, et iga ettevõtte puhul olid kõik intervjueeritavad endiselt omaniku, ning vähemalt üks asutajatest jätkuvalt ka tegevjuhi rollis, mis andis tervikliku vaate äriühingute käekäigule esimestest hetketest alates kuni intervjuu toimumise ajani.

Intervjuude käigus ja lõputöö eesmärgist lähtuvalt uuriti esmalt nii indiviidi- kui organisatsiooni väärtusi. Indiviidi väärtused selgitati välja intervjuu teel ja analüüsiks kasutatakse Schwartz'i (1992) üksikisiku baasväärtuste teooriat. Organisatsiooni väärtused selgitati välja nii intervjuu kui ka mõne ettevõtte puhul, sisedokumentatsiooni analüüsi teel ning võrdlemiseks kasutatakse Dolan'i ja Altman'i (2012) raamistikku. Väärtuste uurimise metoodikast annab ülevaate järgnev tabel (vt Tabel 2).

Tabel 2. Uuringu metoodika alusväärtuse uurimisel

<i>Alusväärtuste uurimine</i>	<i>Indiviidi alusväärtused</i>	<i>Organisatsiooni põhiväärtused</i>
<i>Kuidas uuriti?</i>	Poolstruktureeritud intervjuu etteantud väärtusvalimi alusel	Poolstruktureeritud intervjuu ja äriühingu sisedokumentatsioon
<i>Miks uuriti?</i>	Millised isiklikud väärtused motiveerivad ärijuhte looma sotsiaalseid ettevõtteid	Kas ja milliseid väärtusi rakendatakse sotsiaalsetes ettevõtetes
<i>Keda uuriti?</i>	Ettevõtte asutajad ja juhid	
<i>Millist meetodeid kasutati?</i>	Schwartz'i üksikisikute baasväärtuste teooria (Schwartz 1992; 2012)	Organisatsiooni põhiväärtuste raamistik (Dolan, Altman 2012)
<i>Kuidas tulemusi töödeldi?</i>	Toodi välja 10 kõige olulisemat väärtust ja reastati neist 5 kõige olulisemat tähtsuse järjekorras ning võrreldi teooriaga	Toodi välja märksõnadena, mida asutajad ja juhid intervjuu käigus mainisid ning võrreldi teooriaga

Allikas: autori koostatud

Iga ettevõtte puhul uuriti täiendavalt, kuidas rakendatakse ja juhitakse sotsiaalsetes ettevõtetes väärtusi ja strateegilise juhtimise üht põhielementidest ehk missiooni. Väärtuspõhise juhtimise analüüsimisel baseeruti kolmele eri teooriat kokkuvõtvale käsitlusele (Zhen 2012; Dolan *et al.* 2006; Blanchard, O'Connor 2003) ja strateegilise juhtimise võrdlemisel lähtuti Wheelen'i juhtimisraamistikust (Wheelen *et al.* 2017). Ülevaade on toodud järgmises tabelis (vt Tabel 3).

Tabel 3. Uuringu metoodika strateegilise ja väärtuspõhise juhtimise uurimisel

<i>Juhtimine</i>	<i>Strateegiline juhtimine</i>	<i>Väärtuspõhine juhtimine</i>
<i>Kuidas uuriti?</i>	Poolstruktureeritud intervjuu	
<i>Miks uuriti?</i>	Kas ja kuidas rakendatakse sotsiaalsetes ettevõtetes strateegilist juhtimist ning mis viisil juhitakse ja lähtutakse missioonist	Kas ja kuidas sotsiaalsetes ettevõtetes väärtusi juhitakse ning milliseid meetmeid kasutatakse
<i>Keda uuriti?</i>	Ettevõtte asutajad ja juhid	
<i>Millist meetodeid kasutati?</i>	Neljatasemelise strateegilise juhtimise raamistik (Wheelen <i>et al.</i> 2017)	Kolmetasemelise väärtuste juhtimise raamistik (Zhen 2012; Dolan <i>et al.</i> 2006; Blanchard, O'Connor 2003)
<i>Kuidas töödeldi tulemusi?</i>	Toodi kokkuvõtivate märksõnade ja lausetena välja, mida asutajad ja juhid intervjuu käigus mainisid ning võrreldi teooriatega.	

Allikas: autori koostatud

Nimetatud uuringu metoodika osutus sobilikuks uurimisvahendiks, mille abil käesolevas magistritöös saadud tulemusi analüüsida, võrrelda ja püstitatud uurimisküsimustele vastuseid leida.

## **2.2. Uuringu ettevõtete valimi moodustamine**

Käesolevas lõputöös analüüsiti kolme Eestis tegutsevat sotsiaalse suunitlusega ettevõtet ja nende asutajaid, mis leiti läbi erinevates meediumites (artiklid, intervjuud, sotsiaalmeedia) esinenud infole sotsiaalsete ja sotsiaalselt vastutustundlike ettevõtete osas. Lõppvaliku tegemisel võeti muuhulgas arvesse järgmiseid kriteeriumeid:

1. ettevõtte selgelt väljapaistev sotsiaalne missioon ja/või väärtused;
2. ettevõtte tegutsemisaeg ja edulugu;
3. ettevõtte tegutsemisvaldkond;
4. ettevõtte tegutsemine OÜ-na, mitte MTÜ-na ehk kasumipõhises mudelis;
5. asutajate/juhtide taust, silmapaistvus ja kommunikatsioon sotsiaalses valdkonnas;
6. autori kokkupuude ja kogemus ettevõtte teenuse kasutamisel.

Valikusse langes lõpuks kolm väikeettevõtet (töötajate arv 10-50, 2018. aasta käive 1,5-8 miljonit eurot), mida ühendab tegutsemine toidu- ja joogiäris (vastutustundlikud öko- ja mahetooted ning kohv) ning tähenduslik missioon. Nende asutajad on paistnud silma kõikehõlmava sotsiaalse maailmavaatega ja tihtipeale ei olnud valitud ettevõtted nende jaoks ainukesed organisatsioonid, kus nad läbi ettevõtluse ühiskonnale positiivset kasu toovad. Kõik väljavalitud äriühingud on oma valdkonnas tegutsenud vähemalt viis aastat (vastavalt 5, 10 ja 15 aastat), mis tõendas ettevõtete jätkusuutlikkust ja lisas valikule mitmekülgust. Nagu eelnevalt mainitud, intervjuueriti uuringu raames kokku viit asutajat. Ettevõtjate seas oli üks naine ja neli meest vanusegrupis 34-44.

Läbiviidud intervjuud ja vaatluse all olnud ettevõtted on käesolevas töös anonüümseks viitamiseks tähistatud vastavalt Rooma numbritega (Intervjuu I, Intervjuu II ...) ja tähtedega (Ettevõtte A, Ettevõtte B, Ettevõtte C).

Uuringu käigus on intervjueeritavatele viidatud ka kui asutajatele, omanikele, ettevõtjatele, ärijuhtidele ja juhtidele, ning ettevõtetele kui äriühingutele ja organisatsioonidele.

### **3. UURINGU TULEMUSED**

Eelnevates peatükkides sõnastatud magistritöö teoreetilistele ja metodoloogilistele alustele järgneb peatükk uuringu tulemustega, kus leitakse vastused töö algul püstitatud uurimisküsimustele.

#### **3.1. Ärijuhtide omadused ja motiivid ettevõtete loomisel**

Käesolevas peatükis leitakse, millised isikuomadusi, alusväärtusi, eesmärke ja ettevõtluse motiive kannavad väljavalitud sotsiaalsete ettevõtete juhid.

##### **3.1.1. Asutajate isiklikud baasväärtused**

Vestlus algas sissejuhatavate ja avatud küsimustega, kus intervjuueeritav pidi end kui isiksust iseloomustama. Küsimus osutus üsna väljakutsuvaks ja viidati sellele, kuidas teised inimesed oskaksid seda kõrvaltvaataja pilgu läbi ilmselt paremini teha. Siiski jooksis lühidalt antud vastustest läbi mitmed sarnased omadused:

- ettevõtlikkus (ettevõtja natuur; algatusvõimeline; soov ära teha);
- julgus (julgus käia oma rada; julgus minna tundmatusse; julgus võtta ette; riskivalmidus);
- visioonivõimekus (visionäär; suurelt unistaja; suure pildi nägemine);
- usk (usk sellesse, mida teen; idealistlik mõtlemine; püsivus; järjekindlus).

Individuaalväärtuste väljaselgitamiseks oli intervjuu küsimustikus ette antud 56 Schwartz'i (1992) teooriasse kuuluvat üksikisiku baasväärtust, millest paluti intervjuu käigus välja valida nende jaoks 10 kõige olulisemat. 56st erinevast võimalikust väärtusest mainiti vähemalt ühe korra ära vaid 22, mis on esimene tõendav sissejuhatus ühtsele trendile intervjuueeritud ettevõtjate väärtustes. Üksikväärtuste valim jagunes järgnevalt:

1. ausus, tähenduslik elu (n = 5 ehk 5 ettevõtjat 5st valis enda 10 olulisima alusväärtuse hulka nimetatud üksikväärtused);
2. julgus, sisemine tasakaal (n = 4);
3. edasipüüdlikkus, keskkonna säästmine ja vabadus (n = 3);



4. avameelsus, eneseteostus, iseseisvus, loovus, sotsiaalne õiglus, tervis, vastutus ja ilu ümbritsevas maailmas (n = 2);
5. abivalmidus, elutarkus, mõjukus, põnev elu, spirituaalne elu, uudishimulikkus, vähenõudlikkus (n = 1).

Nimetatud valimi visualiseerimiseks koostas autor sõnapilve, kus asutajate üksikväärtused on kujutatud joonisel kahaneva suuruse järjekorras vastavalt nende esinemissagedusele (vt Joonis 8):



Joonis 8: Sotsiaalsete ettevõtete asutajate individuaalväärtused  
Allikas: autori koostatud tööriista *wordart.com* abil

Nagu avaldub vastustest, kuuluvad ausus ja tähenduslik elu kõigi intervjueritud juhtide alusväärtuste hulka. Neli juhti viiest mainisid julgust ja sisemist tasakaalu ning kolm asutajat edasi püüdlikkust, keskkonna säästmist ja vabadust. Keskkonna säästmisega seoses jäi autorile kõrvu üks kommentaar, kus intervjueritav keskkonna säästmist küll väärtusena ei maininud, kuid tõi selle hiljem vestluse käigus tugevalt esile. „Mulle on olemuselt keskkonnateema ja loodushoid mingis mõttes nii elementaarsed, et ma seda siin väärtustes kuidagi ei hakanudki eraldi välja tooma.“ (*Intervjuu I 2019*). Sellest ilmneb, et mõne sotsiaalse ettevõtte juhi jaoks võib keskkonnahoid olla selline baas- ja põhiväärtus, mida jälgitakse automaatselt kõike tehes ja on tegelikult kõrgema tähtsusega.

Kui vaadata nimetatud väärtuste jagunemist Schwartz'i väärtusgruppide vahel, siis kerkis selgelt esile 3 põhilist gruppi. Koguni 76% valitud väärtustest (38 väärtust 50st võimalikust) jagunesid ära järgnevate vahel:

1. heasoovlikkus (n = 18 ehk intervjuueeritavad valisid 18-l korral enda alusväärtuseks üksikväärtuse, mis kuulus nimetatud väärtusgruppi) (ausus, vastutus, abivalmidus, tähenduslik elu, sisemine tasakaal, spirituaalne elu);
2. kõikehõlmavus (n = 10) (keskkonna säästmine, sotsiaalne õiglus, ilu ümbritsevas maailmas, avameelsus, elutarkus);
3. enesesuunamine (n = 10) (vabadus, loovus, iseseisvus, eneseteostus, uudishimulikkus).

Sarnane tulemus kerkis esile ka siis, kui kõigi viie ärijuhi olulisimaks valitud väärtus kuulus heasoovlikkuse väärtusgruppi. Ettevõtjad hindasid kõige rohkem järgmisi baasväärtuseid:

1. tähenduslik elu (n = 3 ehk 3 ettevõtjat 5st valis enda kõige olulisemaks alusväärtuseks nimetatud üksikväärtuse);
2. sisemine tasakaal (n = 1);
3. ausus (n = 1).

Teiselt poolt oli huvitav tähele panna, kuidas juhid ei valinud mitte ühelgi korral alusväärtusi, mis oleks kuulunud võimu, hedonismi või konformsuse väärtusgruppi. Kokkuvõtvalt on hea tähele panna, kuidas juhtide poolt väljavalitud sisemised väärtused on kooskõlas sotsiaalsete ettevõtete põhitõdedega, heasoovlikkuse ja tähenduslikkuse loomisega. Autor jätkab arutelu individuaalväärtuste sobivuse osas teooriatega peatükis 3.4.

### **3.1.2. Asutajate motiivid ettevõtjaks olemisel ja sotsiaalse ettevõtte loomisel**

Intervjuu raames küsiti juhtidelt, miks nad on ettevõtjad. Intervjuueeritavad hindasid esmajoones võimalust käia oma rada, võimalust midagi ise ära teha, ning teha just seda, mis meeldib. „*Mulle on tähtis teha sellist asja, mis mulle meeldib ja mis on mulle oluline, ja mitte ilmtingimata just teiste silmis oluline.*“ (Intervjuu I 2019). Mainiti soovi teha asju sisetunde järgi, soovi püsivalt õppida, areneda ja end teostada. Väärtustati vabadust, vabadust võtta vastutust ja vabadust ise otsustada ning samuti tulevikus tekkivat suuremat vabadust. „*Ma näen, et ettevõtlus ainukene tööviis maailmas, mis normaalses keskeas võib tekitada võimaluse selliseks teatud vabaduseks valida igapäevaselt, mida teen.*“ (Intervjuu III 2019). Lisaks mainiti soovi teha eetilisi asju ja midagi, mis inspireerib nii end kui teisi. Luua sisulist väärtust ja ajada õiget ning ausat asja. „*Usun, et see ongi minu ettevõtte loomise põhjus, et pigem igapäevane rahulolu, väiksem kasum ja aeglasem kasv kui kiire raha ja suur kasum.*“ (Intervjuu II 2019).

Uuriti, mis ajendas valitud ettevõtjaid looma just selliseid, sotsiaalse suunitlusega, ettevõtteid nagu siin lõputöös käsitletakse. Pea kõigi vastustest jäi kõlama soov teha midagi, millel on laiem tähendus ja sotsiaalne huvi. Midagi, mis oleks hea nii inimeste kui looduse tervisele. Parandada mingil viisil maailma. „*Tähtis on ikkagi mõte, et see mida ma teen ja kuhu oma aega panustan, oleks inimestele ja loodusele kasulik.*“ (Intervjuu IV 2019). Samuti sooviti kaotada ärimaailma anonüümsust ja tegeleda läbipaistvalt. Luua positiivset muutust, parandada heaolu ja panna inimestel silmad särama. „*Üks loogika, mida ettevõtte loomisel järgisin oli see, et mida teed teistele, teed endale.*“ (Intervjuu III 2019). Teha midagi, mis on endale tõeliselt tähenduslik, kooskõlas isiklike väärtustega ja mis annab võimaluse enese missiooni teostada.

### **3.1.3. Asutajate baasväärtuste seos sotsiaalse ettevõtte loomise motiividega**

Ettevõtjate käest küsiti, kuidas nende isiklikud väärtused on olnud seotud sotsiaalsete ettevõtete loomise ja juhtimisega. Nagu ka eelmistes peatükkides mainitud ettevõtjaks olemise motiividest lähtus, jäi ka siin antud vastustest kõlama ühtsus ja sobivus isiklike väärtusega. „*Minu jaoks on need 100% põimitud. See pole kunagi olnud teadlik teema, et teeme nüüd lihtsalt sotsiaalse suunitlusega ettevõtte. Me oleme alati mõelnud, et mida me ise oma ellu tahame. Teeme asju alati selle põhjal, mis väärtusi me tähtsaks peame, mismoodi me elu ise tahame kogeda. Oleme lihtsalt otsustanud neid järgida ja neid teostada läbi meie ettevõtte.*“ (Intervjuu V 2019). Kõik juhid olid asutanud ettevõtte eelkõige iseenese huvist ja kirest täita oma missiooni, järgida väärtusi ja sisetunnet. „*Inimeste heaolu parandamine, nende aitamine ja silmade särama panemine - see on midagi, mida tahaks ju isiklikult tehagi. Ja kui seda saab teha läbi ettevõtluse, siis see on unistuste olukord, kus ma olen ja aeg-ajalt on hea seda endalegi meelde tuletada.*“ (Intervjuu II 2019).

## **3.2. Ettevõtte missiooni kommunikeerimine ja rakendamine**

Käesolevas peatükis leitakse, millist rolli mängib sotsiaalsetes ettevõtetes missioon ja kuidas rakendatakse strateegilise juhtimise põhielemente.

### **3.2.1. Sotsiaalsete ettevõtete strateegilise juhtimise põhielemendid**

Sotsiaalsete ettevõtete missiooni kasutamise analüüsimiseks on tarvis esiteks mõista suurt pilti ehk kas valitud organisatsioonides rakendatakse strateegilist juhtimist. Kuigi kõik ettevõtjad tunnistasid, et nad teadlikult ja formaalselt strateegilise juhtimisega ei tegele, siis kuulus tulevikuvaade ja strateegiline mõtlemine nende igapäevatöö juurde. Juhtide sõnul on nad

ettevõtteid pidanud palju üles ehitama, ja jätkuvalt peavad juhtima, just tulevikku silmas pidades ja planeerima muuhulgas näiteks kasvu, uutele turgudele sisenemist, müügistrateegiat, meeskonna komplekteeritust, tootmise suurust ja tooraine kogust jm.

Vaatamata mitteformaalsusele, leidis autor vestluse käigus mitmeid omadusi, mis on teooriaga kooskõlas ja kasutab siiski võrdlemiseks Wheelen *et al.* (2017) strateegilise juhtimise nelja põhielementi (vt peatükk 1.1.3). Esimeseks põhielemendiks strateegilise juhtimise juures on keskkonnanalüüs ja missiooni seadmine. Selgus, et ettevõtted teadsid väga selgelt kuhu nad liiguvad, mis on nende eesmärk ja milline on nende missioon ning seda kirjeldab autor järgmises peatükis (vt peatükk 3.2.2.) veelgi detailsemalt. Keskkonnanalüüsi osas mainiti, kuidas turu kasvuga kaasaskäiv konkurentsi kasv paneb neid aktiivselt tegelema ettevõtte positsiooni ja potentsiaali analüüsiga. „*Vägagi palju tuleb läbi mõelda, mis on meie tugevus ja eristumine ning missuguseid muudatusi on tarvis, et tagada pikaajaline jätkusuutlikkus ja edu.*“ (Intervjuu IV 2019)

Teiseks ja kolmandaks põhielemendiks on strateegia formuleerimine, implementeerimine ja elluviimine. Siin ettevõtjate vastustest selget ühist joont välja ei jooksnud ja igas ettevõttes oli see protsess pigem individuaalne. Ühelt poolt mainiti, kuidas strateegiale pühendatakse iga-aastaselt teadlikke koosolekuid ja väljasõite (Ettevõtte C), teiselt poolt vihjati sellele, kuidas strateegiad tekivad enamasti juhtide eneste individuaalmõtlemise ja analüüsi tulemusena, mitte suurte arutelude käigus (Ettevõtte A). Samas mainiti, kuidas iga müügisegmendi juurde oli loodud oma strateegia ja kuidas kogu tootmisprotsess oli strateegiliselt läbimõeldud. Ehk strateegiaid viiakse ellu igapäevaselt ja tegutsetakse tegevusplaani alusel. Viimase strateegilise juhtimise põhielemendi raames tegeletakse ettevõtte tegelike tegevuste kontrollimise, mõõtmise ja hindamisega. Väljavalitud ettevõtetes oli see juhtimise tavapäraseks osaks tulemusi püsivalt analüüsides, mõõdikuid kasutades ja vastavalt sellele juhtimisotsuseid tehes. „*Saan igapäevaselt ettevõtte tegevuse kohta insight'e, mis paneb mind kestvalt analüüsima ja strateegiliselt mõtlema.*“ (Intervjuu III 2019)

Strateegilise mõtlemise juures peeti oluliseks väikeseid samme ehk seda, mida tehakse ja kuidas liigutakse praegu, et soovitud eesmärgini tulevikus jõuda. Sel teemal oli huvitav tähele panna, kuidas lisaks strateegilisele planeerimisele kuuluski juhtide tegevusse jätkuvalt suurel määral operatiivtegevusi, mis on väikeettevõtete puhul ka üsna tavapärane. Samas nähtus, et juhid soovisid nende osakaalu vähendada, et rohkem suurele pildile keskenduda saaks. „*Kui olen kõik*

*protsessid ära kaardistanud, siis vabaneb väikestelt asjadelt rohkelt aega.*“ (Intervjuu II 2019). Teiselt poolt olid ühes ettevõttes strateegilised ja operatiivsed rollid juhtkonna vahel juba hästi eristatud. „*Meil on väga selgelt jaotatud juhtimise rollid. Meil on ettevõttes olemas nii CEO kui COO. CEO roll on kaardistada strateegia ja planeerida kasvu ning COO roll on juhtida rohkem inimesi ja operatsioone.*“ (Intervjuu III 2019). Siinkohal tasub mainida, et kogu intervjuu käigus peegelduski selle ettevõtte tegemistest ja juhtimisest kõige rohkem selgust ning teadlikkust.

Üldiselt rõhutasid kõik asutajad oma tugevust strateegilises mõtlemises ja olulisust ettevõtte tuleviku kujundamisel. „*Tegelen igapäevaselt strateegiatega ja ilmselt on see ka üks minu tugevamaid külgi.*“ (Intervjuu II 2019). Nagu ilmselt ka isikuomaduste puhul, olid intervjuueeritavad ettevõtlikud inimesed, tänu kelle visioonivõimele antud ettevõtted paljuski sündinud olid. „*Mul on juba loomus selline, et kogu aeg mõtlen, et kuidas edasi ja mis see suur pilt on, mis see meie roll on. See on minu jaoks loomulik ja mulle meeldib seda teha.*“ (Intervjuu I 2019).

### **3.2.2. Sotsiaalsete ettevõtete missioon ja roll ühiskonnas**

Siit liigub autor edasi missiooni olemasoluni sotsiaalsetes ettevõtetes. Nagu ka juba eelnevalt selgus, oli see üks põhielementidest, mis kõigil valitud sotsiaalsetel ettevõtetel ühiselt olemas ja selgelt sõnastatud. Kuigi enamasti said juhid ettevõtete missiooni ühe lausega kokku võtta, siis ilmselt vestluse käigus mitmeid lisatahke, mille poole nad ettevõttena veel püüdlevald ja mida soovivad parandada. Ettevõtete põhimissioonide sisulised mõtted ja eesmärgid olid järgnevad:

- Teha ökotooted Eestis kättesaadavaks, igapäevaseks ja loomulikuks, muutes maailma seeläbi tervemaks ja õnnelikumaks.
- Muuta keskkonna- ja tervisesõbralik puhas toit inimestele kättesaadavaks ning olla ühenduskohaks tervist toetava toidu ning inimese vahel.
- Suurendada õiglaselt kasvatatud kvaliteetse ja vastutustundliku kohvi väärtustamist maailmas, teha see inimestele kättesaadavamaks ja vähendada anonüümsust kogu äritegevuses.

Ettevõtete alammissioone analüüsid kerkis tänu sarnasele tegevusvaldkonnale esile mitmeid sarnasusi, mida autor vastavalt vajadusele koondas ja ühise ideena kirjeldas. Sotsiaalsete ettevõtete koondatud lisaeesmärgid olid järgmised:

- Säilitada terve elukeskkond ja terve inimene.
- Harida ja suunata inimesi teadliku tarbimise juurde.

- Harida inimesi tervisliku eluviisi olulisuse ja kasulikkuse osas.
- Tõsta inimeste teadlikkust keskkonnahoiu ja jätkusuutliku elukeskkonna osas.
- Tõsta inimeste teadlikkust nende ostukäitumise mõjuahela osas.
- Levitada öko- ja mahepõllundust ning mahetoodete tarbimise vajalikkust keskkonnas.
- Anda tööd Eesti maapiirkondadesse ja väiketootjatele ning turgutada kohalikku majandust.
- Edendada ekspordi ja tuua rohkem küllust Eestisse.
- Väärtustada tootmisahela iga osa ja tasuda õiglast hinda igale osapoolele.
- Olla äritegevuses läbipaistev ja aus.
- Tegutseda vastutustundlikult, jätkusuutlikult ja teadlikult läbi kogu äritegevuse.
- Olla kasumlik nii majanduslikult kui sotsiaalselt.
- Luua töötajatele töökeskkond, kus on hea töötada.

Nagu eelnevast nähtub, saab kõik eelmainitud missioonid ja eesmärgid liigitada sotsiaalse missiooni kategooriasse, sest kõik need on seotud positiivse mõju toomisega ühiskonnale. Kui uuriti veel lisaks, millist rolli ettevõtted ühiskonnas omavad, nägid kõik ettevõtted end oma valdkonnas pioneeri rollis, kes siis tänu uue segmendi loomisele, inimeste teadlikkuse tõstmisele või nišitoodete muutmisele igapäevaseks. Ühiskonnas pidasid ettevõtted oluliseks inimeste väärtustamist ja kogu tooteahela naeratama panemist ning panuse andmist puhta planeedi arengusse. Eesti vaatevinklist soovisid ettevõtjad panustada maaelu arendamisse, ekspordi suurendamisse ja kohaliku puhta toote jagamisse kogu maailmaga. Kõik avaldasid lootust, et vaatamata nende väiksusele, saavad nad inspireerida ja olla eeskujuks oma mõtteviisi ning sooviga muuta maailm jätkusuutlikumaks, puhtamaks, ausamaks ja tervislikumaks kohaks, kus elada. „*Tulevikus võiksime olla inspireeriv näida elust enesest, et ka väärtuspõhiselt on võimalik kasumit teenida.*“ (Intervjuu III 2019).

Uuriti, kuidas missiooni kommuniqueeritakse. Väliselt tehti seda peamiselt veebilehel, kust see iga ettevõtte puhul hästi silma paistis. Veel kasutati sotsiaalmeediat, tooteid ja avatud üritusi ettevõtte külastamiseks. Viimane oli ka üheks sisekommunikatsiooni vahendiks, kuidas kindlustati ettevõtetes olevate töötajate pidev kursisolemine missiooniga. „*Meie ettevõtte töötajad kuulevad meie missiooni mitu korda päevas küllastuste käigus ehk me räägime sellest pidevalt.*“ (Intervjuu II 2019) Lisaks kerkisid ettevõttesiseste näidetena esile veel missiooni esiletoomine kontori seina peal, presentatsioonides, ühisüritustel, väljasõitudel ja iga-aastastel koosolekutel, kus kogu kollektiiviga missioon üle vaadatakse. Samas öeldi: „*Nendel koosolekutel vaadatakse üle mitte*

missioon, vaid pigem missioonikommunikatsioon, sest missiooni ennast teame me sügaval kõik väga hästi.“ (Intervjuu III 2019), ehk inimestele on missioon sageli juba eos teada. „Kõik, kes meie ettevõttes on, tulevad siia ikkagi peamiselt selle mõttega, et panustada maailma muutmisesse.“ (Intervjuu V 2019). Kui intervjuu raames täpsustati lisaks, kas ettevõttes sõnastatud missioon on kõigile ühiselt teada, siis oodatult vastasidki kõik ärijuhid jaatavalt. „Oleme piisavalt väike ettevõtte, et missioon on kõigile teada. Veel ei ole vaja juurutamisega tegeleda, et äkki mõni ei ole kuulnud.“ (Intervjuu II 2019)

Intervjuude käigus avaldus, kui tähtsal kohal on sotsiaalsetes ettevõtetes töötajate valik. Juba värbamisel tehakse kindlaks, et uue liikme väärtused, huvid ja eesmärgid oleks kooskõlas ettevõtte omadega. „Alati vaatame inimese sobivust meie ettevõtte huvidega.“ (Intervjuu IV 2019). „Värbamisel lähtume sellest, millised on inimese põhiväärtused, kuidas ta on end välja arendanud nende põhiväärtuste kandmiseks ja millised on tema professionaalsed oskused. See tekitab sellise kultuuri, kus meil ongi hästi selline missioonipõhine lähenemine.“ (Intervjuu III 2019). Värbamisprotsessis toodi missiooni esile nii töökuulutustes kui vestluse käigus ja sissejuhatavatel koolitustel. Järgnevas tabelis (vt Tabel 4) on kokkuvõtvalt näha, kuidas erinevad vahendid ettevõtete vahel jagunesid. Värbamisprotsessi tähtsust käsitleb autor veel ka organisatsiooni väärtuste juhtimise analüüsimisel (vt peatükk 3.3.2.).

Tabel 4. Sotsiaalsete ettevõtete missiooni olemasolu ja kommuniqueerimine

Missioon	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte C
Olemasolu	Jah	Jah	Jah
Sõnastatud	Loomise käigus	Loomise käigus	Loomise käigus
Väline kommunikatsioon	Veebileht Sotsiaalmeedia Töökuulutused	Veebileht Sotsiaalmeedia Ettevõtte külastused Tootepakendid	Veebileht Sotsiaalmeedia
Sisemine kommunikatsioon	Värbamisprotsess Kontori seinal Koolitused	Värbamisprotsess Ettevõtte külastused	Värbamisprotsess Koosolekud Koolitused Üritused

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt oli huvitav tähele panna, et kuigi missioonile sotsiaalsetes ettevõtetes igapäevaselt spetsiaalselt tähelepanu ei tooda, siis olid juhid kindlad, et inimesed teavad, mille nimel tegutsetakse. Selline kindlus algaski ühtse missiooni olemasolust, inimestele kommuniqueerimisest ja värbamisprotsessi tähtsustamisest.

### 3.3. Ettevõtte põhiväärtused ja nende alusel juhtimine

Käesolevas peatükis leitakse, milliseid alusväärtusi kannavad sotsiaalsed ettevõtted, kuidas on need seotud asutajate isiklike väärtustega ja kultuuriga ning kuidas rakendatakse väärtuspõhist juhtimist.

#### 3.3.1. Sotsiaalsete ettevõtete põhiväärtused

Uuriti, kas äritegevuses kasutatakse ühtseid väärtusi, kuidas on need sõnastatud ja millist rolli nad üldjuhtimisel mängivad. Esimese asjana ilmnes, et kõigis valitud ettevõtetes olid olemas selged väärtused, millele igapäevatoos toetatakse, mille poole pürgitakse ja mille põhjal otsuseid kaalutakse. Kahes ettevõttes kolmest (Ettevõtte A ja C) olid need konkreetselt sõnastatud ja esile toodud. Kolmandas ettevõttes (Ettevõtte B) ei olnud neid otseselt siiani kirjeldatud või kaardistatud, kuid kogu nende tegevus toetus siiski paarile põhiväärtusele, mida ettevõtte juht otse kommuniqueeris ja millega ise igapäevases juhtimises eeskujuks oli. Väärtused olid enamasti kirjeldatud nii konkreetse sõnade kui lühilausetega, mille põhjal lõi autor võrreldavad märksõnad, mida on näha alljärgnevas kokkuvõtvas tabelis (vt Tabel 5).

Tabel 5. Sotsiaalsete ettevõtete alusväärtuste olemasolu ja sõnastus

<i>Organisatsiooni alusväärtused</i>	<i>Ettevõtte A</i>	<i>Ettevõtte B</i>	<i>Ettevõtte C</i>	
<i>Olemasolu</i>	Jah	Jah	Jah	
<i>Sõnastatud</i>	Jah	Ei	Jah	
<i>Kasutus</i>	Märksõnad Lühilauseid	Märksõnad	Lühilauseid	
<i>Märksõnadena</i>	Ausus Hoolivus Meisterlikkus Tervis Rõõm	Ausus Läbipaistvus	Ausus Hoolivus Usaldusväärsus Õpivõimelisus Enesearendus	Vastutus Püüdlikkus Tunnustus Kasumlikkus Tulemuslikkus

Allikas: autori koostatud

Nimetatud alusväärtuste paremaks mõistmiseks on oluline kirjeldada märksõnade taga peituvat sügavamat tähendust, mida juhid intervjuu käigus täpsustasid. Näiteks mõisteti aususe ja läbipaistvuse all mitte ainult ausat suhtlemist ja olemist ning läbipaistvust oma tegevustes, vaid ka julgust jääda iseendaks ja julgust öelda oma arvamust. Hoolivus hõlmas enda all heasoovlikkust ja heatahtlikkust ning hoolimist nii iseendast, keskkonnast kui ka kliendist ja tema vajadustest. Sarnaselt laiendati ka tervise mõistet nii iseenese-, ettevõtte- kui keskkonna vaatest. Tunnustus



sisaldas siira tagasiside andmist ja väikeste edusammude tähistamist. Rõõmu sisuks oli inimeste rõõmsameelsus ja heaolu nii tööl (eriti klientidega suhtlemisel) kui elus. Kõik eelnevad väärtused kuuluvad Dolan'i ja Altman'i (2012) organisatsiooni väärtuste raamistikus sotsiaal-eetiliste väärtuste alla.

Teiselt poolt kerkisid üles ka majanduslikud ja eesmärgipõhised väärtused. Näiteks mõisteti meisterlikkuse ja püüdluse all püüdu suurepärasuse poole ja endast parima andmist. „*Inimene võiks olla parim iseenda skaalal, olla maksimaalselt hea, olla see kes ta potentsiaalis võiks olla.*“ (Intervjuu I 2019). Tulemuslikkus sisaldas lahendustele keskendumist ja professionaalsust igapäevatöös. Õpivõimelisus ja enesearendus tähendasid oma oskuste pidevat arendamist ning vigadest õppimist, mis on seotud ka vastutuse võtmisega oma tegude eest. Juhid pidasid professionaalsust ja tulemustele keskendumist eduka sotsiaalse ettevõtte juures üha enam oluliseks. Kasumit peeti igal juhul oluliseks, aga rõhutati tähtsust teha seda sellisel moel, et see oleks nii keskkondlikult väärtuslik kui sotsiaalselt vastutustundlik. „*Professionaalsuse ja sellise excellence juurdetoomine on väga oluline, et meie missioon reaalselt ellu viia.*“ (Intervjuu I 2019).

### 3.3.2. Sotsiaalsete ettevõtete põhiväärtuste juhtimine

Uuriti detailsemalt, kuidas eelnevas peatükis käsitletud sotsiaalsete ettevõtete alusväärtused loodi, kuidas neid juhitakse ja rakendatakse ning kuidas on see tegevus vastavuses väärtuspõhise juhtimise teoreetiliste alustega. Küsimuste vormistamisel ja käesolevas peatükis kirjeldatud vastuste analüüsimisel lähtuti väärtuspõhise juhtimise teooria aluseks olevatest põhitõdedest (Zhen 2012; Dolan *et al.* 2006; Blanchard, O'Connor 2003). Autor koostas saadud tulemuste põhjal kokkuvõtva võrdleva tabeli (vt Tabel 6).

Tabel 6. Sotsiaalsete ettevõtete alusväärtused ja väärtuspõhise juhtimise järgimine

<i>Organisatsiooni alusväärtused ja väärtuspõhine juhtimine</i>	<i>Ettevõtte A</i>	<i>Ettevõtte B</i>	<i>Ettevõtte C</i>
<i>Sõnastatud</i>	3-4 aastat tagasi	Ei ole sõnastatud	1,5-2 aastat tagasi
<i>Loomeprotsess</i>	Ühiselt, ühisüritusel	Ei ole loodud	Ühiselt, ühiskoosolekul
<i>Väline kommunikatsioon</i>	Puudub	Puudub	Puudub
<i>Sisemine kommunikatsioon</i>	Situatsioonipõhine Värbamisprotsess Koolitused	Situatsioonipõhine Värbamisprotsess Ettevõtte külastused	Situatsioonipõhine Värbamisprotsess Kontori seinal

	Ühisüritused		Regulaarsed koosolekud
<i>Juhtimine ja kontroll</i>	Mitteformaalne Situatsioonipõhine Rahulolu uuringud Arenguveustus	Mitteformaalne Situatsioonipõhine	Mitteformaalne Situatsioonipõhine
<i>Värbamisprotsess</i>	Väärtuste sobivuse kontroll (vestlus) Sissejuhatav koolitus	Väärtuste sobivuse kontroll (TeamScope abil, vestlus nii individuaalselt kui tiimiga, paigutamine olukordadesse)	Väärtuste sobivuse kontroll (põhjalik vestlus, paigutamine olukordadesse)
<i>Tunnustus</i>	Situatsioonipõhine Tulemuspõhine Rahulolupõhine Spontaanne	Situatsioonipõhine Spontaanne	Regulaarne, iganädalane Väärtuspõhine Situatsioonipõhine Tulemuspõhine Spontaanne
<i>Koolitused</i>	Erialased Ettevõtte eesmärkide ja/või väärtustega kooskõlas	Erialased Erialavälised	Igale vähemalt 2 koolitust aastas: Professionaalne Isikuarengut toetav
<i>Partnerid</i>	Väärtuste kooskõla tarnija ja/või tootjaga Muus osas tunnetuslik ja pigem suured tunnustatud ettevõtted	Väärtuste kooskõla tarnija ja/või tootjaga Muus osas inimese ja suhtluse tasandil sobivuse ning väärtuste järgimine	Väärtuste kooskõla tarnija ja/või tootjaga

Allikas: autori koostatud

Nagu tabelist ka selgub, alustati intervjuu käigus küsimusega, kuidas ja millal organisatsioonides põhiväärtused sündisid. Nii Ettevõtte A kui C vastasid, et see oli ühisloome tulemus, kus kaasati kõiki töötajaid. „*Panime ühiskoosolekul kirja need väärtused, mis meil juba olemas on ja mille järgi toimetame, aga mida polnud senimaani üles kirjutanud, ja lisasime juurde väärtused, mis võiks juures olla ja milles võiks areneda.*“ (Intervjuu III 2019). Lõpliku väärtuste valiku tegi juhtkond, kes enne kinnitamist kontrollis sobivust isikliku vaadete ja ettevõtte missiooniga. Väärtused sõnastati mõlemas ettevõttes hiljuti, kahe-kolme aasta eest. Nagu varasemalt mainitud, ei olnud Ettevõttes B väärtusi ametlikult sõnastatud ega loodud, kuid vaatamata sellele eksisteerisid igapäevaselt põhitõed, mida järgiti. Kuna Ettevõtte B on väljavalitud äriühingute seas noorim, siis ilmselt, ja nagu vihjas ka nende juht, on põhiväärtuste kirjapanek neid lähitulevikus ees ootamas. Sarnases olukorras olid varem olnud ka teised ettevõtjad. „*Kõik need väärtused olid meil enim inimeste sees või peas olemas, kuid siis otsustasime, et need võiks olla väljakirjutatud, et kõik näeks ühiselt, mis me siin teeme.*“ (Intervjuu V 2019). On huvitav veel ära märkida, kuidas

Ettevõttes B sõltus kogu väärtuste protsess hästi palju juhust ja tema igapäevasest olemasolust ettevõttes. Ta oli kui kompass, kes kogu äritegevusele suunda näitas. „*Kui ma ise enam majas see väärtuslipp ei oleks, siis ma peaks mõtlema, kuidas on see kõik kommuniqueeritud ja säilinud siis, kui ma ei ole igapäevaselt majas.*“ (Intervjuu II 2019).

Põhiväärtuste kommuniqueerimine seisnes ettevõtetes peamiselt situatsioonipõhistes momentides, igapäevase äritegevuse ja hästi praktiliste opereerimise käigus. „*Kommuniqueerimine käibki läbi igapäevaste koosolekute, kus lahendame kõikvõimalikke probleeme meie väärtustest lähtuvalt.*“ (Intervjuu II 2019). „*Ikka tuleb momente, kus peab mõne toote üle vaatama, mis meile ei sobi, kus siis kõik hääletavad, kas need ikka on meie väärtustega kooskõlas või mitte. Kõigile on hästi oluline, et me püsiks nendes raamides ja lähtuks näiteks toodete valikul just meie väärtustest.*“ (Intervjuu III 2019). Samuti kommuniqueeriti põhiväärtusi värbamisprotsessi jooksul, kus vestluse või uue töötaja koolitusprogrammi käigus mainiti lisaks missioonile sageli ära ka ettevõtte põhiväärtused. Lisaks jäid kõlama väärtuste väljatoomine seintel, väärtuspõhiste koolitajate kutsumine ja väärtuste arutamine ühisüritustel ning ühiskoosolekutel. Lisaks selgus intervjuude käigus, et otseseid väärtuspõhiseid koolitusi korraldaski vaid üks ettevõtte, kuid see-eest olid nii enese- kui professionaalse arenguga seotud koolitused regulaarsed. Väliselt ükski ettevõtte oma väärtusi ei väljendanud ja need olid töö kirjutamise hetkel kõigi jaoks vaid ettevõttesisesel kasutamisel.

Põhiväärtuste juhtimise ja kontrollimise osas tegutsesid kõik ettevõtted samuti olukorrapõhiselt. Juhid märkisid, kuidas nimetatud protsessid nende jaoks kuidagi formaalsed ei ole, kuid vaatamata sellele on väärtused alati taustal olemas ja mittejärgimine tuleb lihtsalt välja. „*Kui on mingi olukord, kus on ebakõla, siis ma tulen jälle alati tagasi selle juurde, milleks me selle ettevõtte alustasime ja mida me oleme siin 10 aastat üles ehitanud. Seda kõike on võimalik ühe apsakaga ära rikkuda. Siin tuletamegi põhiväärtused meelde ja teeme otsuseid, mis lühiajalises perspektiivis võivad olla kahjulikud, kuid pikaajalises perspektiivis kasulikud.*“ (Intervjuu II 2019). Üldiselt mainiti, kuidas kogu põhiväärtuste teema ei ole nende jaoks olnud ülemäära teadlik teema, vaid enam sisemise tunde järgi tegutsemine. „*Pigem on see, et tunnetuslik väärtussüsteem on inimese valimisel olnud juba põhiosaks. Kui inimestes on see juba sees, siis pole seda ka ekstra vaja teadlikult juhtida.*“ (Intervjuu IV 2019).

Viimane lause toob meid taas punktini, kui tähtsal kohal on sotsiaalsetes ettevõtetes õige inimese valik. Kõik ettevõtted kontrollisid värbamisprotsessi käigus töötaja sobivust ettevõtte eesmärkide

ja põhiväärtustega. „Töötajate värbamine ongi kogu asja juur ja kõige olulisem punkt, et hea meeskond saaks. On väga oluline, et inimese enda väärtused ja elustiil, ja just see kuidas ta realselt elab, mitte see mida ta räägib, läheks kokku sellega, mida me tahame teha.“ (Intervjuu V 2019). Väärtuste sobivuse kontrollimiseks kasutati nii kaasaegseid kandidaadi isikuomaduste analüüsimise tööriistu (nt TeamScope) kui traditsioonilisi töövestlusi, mida rikastati mugavustsoonist väljaminevate ülesannetega, reaalsesse olukordadesse paigutamise ja mitmetasandiliste intervjuudega (nii üks-ühele vestlus, kui vestlus potentsiaalse tiimiga). Pärast värbamist rakendati sissejuhatavaid koolitusi, et kõik ettevõttega seotud põhitõed veel korra üle käia. Kõik see aitab kindlustada seda, et valituks saab võimalikult sobiv kandidaat. „Ettevõtte juhina üks olulisemaid ülesandeid ongi panna kokku õige meeskond, inimene õigesse kohta, õigete sisemiste väärtustega. Kui see läheb hästi, siis läheb ka sel äril ja ärisuunal hästi.“ (Intervjuu III 2019). Töötajate puhul peeti tähtsaimateks isikuomadusteks iseseisvust, isemõtlemisvõimet, pealehakkamist ja vastutuse võtmise julgust.

Kui uuriti, kas ettevõtetes rakendatakse tunnustamist, vastasid kõik ettevõtted jaatavalt. Kuigi ainult üks ettevõtte vastas, et tunnustatakse otseselt ka väärtustel põhinevat käitumist ja väärtuste järgimist, oli tunnustamine üldiselt organisatsioonide jaoks tavaline osa. Peamiselt oli see spontaanne ja situatsiooni- või tulemuspõhine. „Me tunnustame küll, et kui on mõni selline tahk, ja mitte lihtsalt hea tulemus, mis jääb silma, et kellegi tiim on väga rahulolev või keegi teeb kihvti asja, siis toome selle välja.“ (Intervjuu I 2019). Tunnustati nii sõnaliselt, kui vahel märkmete või e-maili teel kirjalikult. Selles osas oli silmapaistev näide Ettevõtte C, kus tunnustamine oli regulaarne ja teadlik juhtimisse integreeritud tegevus, kus kõige muu kõrval hinnati vahel ka kõige pisemaid asju. „Mis on meie jaoks teadlik, on see, et iga inimene vajab 3-4 päeva tagant head sõna, aga ausat head sõna. Seda ei tohiks välja mõelda, et ma nüüd tunnustan või annan ebaadekvaatset tagasisidet. See peab olema selline aus ja õige asi, mida ise tõeliselt tunnend.“ (Intervjuu V 2019)

Koostööpartnerite ja just tarnija, tootja või varustaja valikul sotsiaalsed ettevõtted mööndusi ei teinud ning alati lähtuti ettevõtte alusväärtustest. Kõigile oli selles osas hästi oluline püsida raamides, et äriühingu põhitegevus ja tooted oleks alati eesmärkidega kooskõlas. „Me ei saa müüa tooteid, mis ei vasta meie nõuetele, kuigi sisuliselt oleks see odavam ja kordades lihtsam kasumit realiseerida.“ (Intervjuu V 2019). Muus osas otseselt väärtusi ei võrreldud või eraldi taustauuringut ei tehtud, küll aga jälgiti sobivusest inimestena, lähtuti tunnetuslikkusest või valiti partneriks mõni suur tunnustatud ettevõtte.

### 3.3.3. Sotsiaalsete ettevõtete juhtimine ja omadused asutajate pilgu läbi

Sotsiaalsete ettevõtete asutajate käest uuriti lisaks, mida peavad nad ettevõtteid juhtides oluliseks. Peamisena leiuna joendus välja ühine filosoofia, kus esikohale on seatud inimesed. Inimesi väärtustatakse, inimestest hoolitakse ja inimese soove austatakse. Isiklikku suhet hinnati eriti tähtsaks, ja mitte ainult ettevõtte siseselt, vaid ka sidusgruppidega suheldes. Ettevõtetes tehti kõik selleks, et inimesed saaksid end mugavalt ja hästi tunda. Need olid kõik omadused, mida ettevõtjate sõnul ka kõik töötajad kõrgelt hindasid.

Eelmise lõigu kinnitamiseks mainisid juhid, kui oluliseks pidasid nad era- ja tööelu terviklikkust ning kuidas lähtuda võiks mõttest, et töö on kui hobi. See, milline oled tööl, peaks võrduma sellega, milline oled inimesena. „*Minu jaoks on hästi oluline kooskõla töömaailma, isikliku maailmapildi ja väärtuste vahel. Nad peavad alati käima käsikäes.*“ (Intervjuu I 2019). Tööga rahulolu peeti äärmiselt oluliseks ja seda mõõdeti regulaarsete rahulolu-uuringute või arenguestluste abil. Näitena oli mõnes ettevõttes võimaldatud kodukontoris töötamise võimalikkus, mis lisas inimeste igapäevaelu paindlikkust ja tasakaalu. Samuti hinnati kõrgelt inimeste kasvuvõimalusi ehk juhid panustasid kestvalt inimeste arengusse, rahulolusse ja eneste paremasse mõistmisesse läbi isikuarengut toetavate koolituste.

Kui uuriti, mis iseloomustas sotsiaalsete ettevõtete organisatsioonikultuuri üldiselt, siis leidsid juhid sarnaselt, et rõhk on arendaval, läbipaistval, kaasaval, kollektiivsel ja avatud kultuuriga töökeskkonnal. Töötatakse meeskondadena ja loomingulises kultuuris, kus kõnnitakse korraga nii korrastatuse kui kaose piiri peal. Üksteist toetatakse ja probleeme lahendatakse koos, julgustatakse võtma vastutust ja üksteiselt õppima. Ühtsus väljendus muuhulgas nii ühiste tegevuste (nt sport, jooga, võimlemised), motivatsioonikoolituste kui väljasõitude näol.

Nagu eelnevates peatükkides juba mainiti, joendus ettevõtetes taaskord tugeva ühise omadusena välja äärmiselt missioonipõhine ja väärtuskeskne tegutsemine. Inimesed hindavad juhtide sõnul kõrgelt, millist headust nad läbi oma igapäevatöö saavad luua ja millise missiooni nimel töötatakse. „*Kõik meie inimesed tunnevad, et nad ei käi mitte tööl, vaid tegelevad planeedi päästmisega.*“ (Intervjuu III 2019). See oli ka üheks peamiseks aluseks ühtse ja motiveeritud organisatsioonikultuuri tekkimisel.

### 3.4. Arutelu

Antud magistritöös väljavalitud sotsiaalseid ettevõtteid uurides joendus välja arvukalt sarnaseid omadusi ja vastavusi nii väljavalitud organisatsioonide samalaadsuses üksteisega kui varasemalt tehtud uuringute ja teooriatega. Siin peatükis arutlebki autor saadud tulemusi nii teemahaaval kui tervikuna, nii üldistades kui teooriatega kõrvutades, leides vastused püstitatud uurimisküsimustele ning lõputöö eesmärgile.

Esmalt võtab autor fookuse alla ettevõtjate isikuomadused ja individuaalväärtused. Siinkohal kirjeldasid intervjueeritavad end kui ettevõtlikke, julgeid, visioonivõimekaid ja enesekindlaid isiksusi, julgedes minna tundmatusse ja uskudes seda, mida nad teevad. Ettevõtjaks olemise vaatevinklist on need oodatud tulemused ja samuti on usk, usk äratagemisse ja maailma paremaks muutmisele sotsiaalsete ettevõtete juhtimise juures oluline alustala (Sabella, Eid 2016). Individuaalväärtuse uuringu käigus leidis, et juhtide enimvalitud alusväärtused kuulusid peamiselt kolme gruppi: heasoovlikkus, enesesuunamine ja kõikehõlmavus. Kui vaadata nende väärtusgruppide asetsemist Schwartz'i (1992) terviklikus dimensioonidel põhinevas väärtussüsteemis, (vt peatükk 1.2.2., Joonis 2), siis nad asuvad kõik üksteise kõrval. Teooria ütleb, et kõrvuti asetsevad väärtusgrupid sobivad omavahel kõige paremini kokku (*Ibid.*) ehk antud tulemus näitab, kuidas sotsiaalsete ettevõtete juhtide alusväärtused on omavahel kooskõlas. Teooriale tuginedes saab neist kolmest rühmast moodustada kaks eraldiseisvat sobivusgruppi (*Ibid.*):

1. Enesesuunamine ja kõikehõlmavus, mis põhineb iseseisvusel, teistega arvestamisel ja mitmekesisuse aktsepteerimisel.
2. Kõikehõlmavus ja heasoovlikkus, mis omavahel toimides on suunatud teiste heaolu parandamisele ja esikohale seadmisele ehk isekusest ja isiklikest huvidest üle olemine.

Siinkohal on tähelepanuväärne, kuidas intervjueeritavate väärtusgrupid ning nendevahelised seosed (enesesuunamine-kõikehõlmavus, kõikehõlmavus-heasoovlikkus) on ideaalses vastavuses sotsiaalsete ettevõtete põhialustega, kus eesmärgiks on samuti eelkõige ühiskonna heaolu parandamine ja ainult kasumipõhisest tegutsemisest ehk isekusest üle olemine. Lisaks asetsevad esilekerkinud väärtusgrupid Schwartz'i dimensioonivaatest muutustele avatuse ja isetuse dimensioonides, mis samuti kinnitab sotsiaalsete ettevõtete juhtide seas esinevat sisemist soovi saata midagi ise korda, muuta maailma ja tegutseda üldsuse huvides. See toetab ka Sabella ja Eid'i (2016) poolt leitud tulemusi, mille alusel on sotsiaalsete ettevõtete juhid inimesed, kes oskavad

ettevõtte ja gruppide pikaajsed huvid võrreldes isiklike eesmärkidega seada selgelt esiplaanile. Teiselt poolt ilmnes intervjuu käigus mittevälitud väärtusgrupe analüüsides, et sotsiaalsete ettevõtete asutajate jaoks on omadused nagu sotsiaalne staatus, võimuahnus, teiste üle kontrolli omamine ja elulõbude nautimine kõik vähem olulised ning nad ei lasknud eesmärkide elluviimisel end piiritleda ühiskonna poolt seatud raamidega.

Kui vaadata täpsemalt, mis olid asutajate seas levinuimaid üksikväärtused, siis kõigi vastanute alusväärtuste hulka kuulunud ausus ja tähenduslik elu on otsene seos sotsiaalsete ettevõtete põhitegevusega, mis baseerub samuti ausal tegevusel ja tähenduslikkuse loomisega ühiskonnale. Sotsiaalse ettevõttega on kooskõlas keskkonna säästmise üksikväärtus, mida ka mitmed juhid esile tõid. Teiste populaarsete üksikväärtuste sekka kuulunud sisemist tasakaalu, julgust, vabadust ja edasipüüdlikkust saab siduda ettevõtlikkuse, sooviga ise kontrolli omada ja teha seda tasakaalus nii iseenda kui ühiskonna- ja keskkonnaga.

On huvitav vaadelda, kuidas vaatamata väikesele valimile juhtide alusväärtused üksteisega nii sarnased olid ja kui ideaalselt need sobisid sotsiaalsete ettevõtete põhiomadustega. Mitte ühegi asutaja väärtuste ja tema ettevõtte puhul ei esinenud väärtuste konflikti. Antud tulemus lõi selgelt välja ka siis, kui uuriti juhtide motiive sotsiaalse ettevõtte loomisel. Kõik juhid mainisid soovi teha midagi, millel on laiem tähendus ja sotsiaalne huvi ning olid asutanud ettevõtte eelkõige iseene kirest täita oma missiooni, järgida isiklike väärtusi ja sisetunnet.

Järgmisena vaatleb autor lühidalt, kuidas rakendatakse sotsiaalsetes ettevõtetes strateegilist juhtimist ja missiooni. Tulemustes ilmnes, et strateegilist juhtimist kui formaalset tegevust ükski organisatsioon otseselt ei järginud, küll aga oli strateegiline mõtlemine äritegevuse tavaliseks ja igapäevaseks osaks. Juhid tegelesid strateegia kõrval sageli üsna suurel määral ka operatiivsete ülesannetega, mis on selliste väiksemapoolsete ettevõtete puhul mõneti ka oodatud tulemus, kus juhid ongi kandmas mitmeid rolle. Teiselt poolt oli hea näha, kui missioonipõhiselt kõik organisatsioonid tegutsesid ja kuidas see kõigil sõnastatud ning kasutuses oli. Kusjuures kõigi äriühingute puhul oli missioon sündinud samal ajal kui ettevõtte ning püsinud muutumatuna loomise hetkest, mis on vaid üks näide sellest, kui tähtsal kohal on sotsiaalsetes ettevõtetes missioon, ja just sotsiaalne missioon, juba esimestest päevadest alates.

Väljavalitud ettevõtete missioonid olidki läbinisti sotsiaalsed. Nagu uuringu käigus selgus, oli eesmärkideks muuhulgas a) panustada tervema, puhtama, jätkusuutlikuma ja õnnelikuma maailma

loomisele, b) teha tervislikkus ja puhtad tooted inimestele kättesaadavamaks, c) harida ja suunata tarbijaid teadlikumate harjumuste poole ning d) kaotada äritegevuses anonüümsust ja suurendada läbipaistvust. Kõik need on sobilikud ja teooriaga kooskõlas olevad missioonid sotsiaalse ettevõtte kirjeldamiseks. Leitu kinnitab sobivust Trivedi ja Stokols'i (2011) tehtud uuringuga, kus öeldakse, et sotsiaalse ettevõtte motiiv ja eesmärk ei ole mitte üksikisiku rikkuse suurendamine, vaid eelkõige ühiskonda positiivse muutuse toomine. Autori üllatuseks mainisid intervjueeritavad missioonide arutelus tõepoolest vähe, kui üldse, majanduslikke ja kasumipõhiseid eesmärke. Kasumlikkuse tähtsust mainiti küll väärtuste kontekstis, kuid ka siis, peamiselt jätkusuutlikku ja vastutustundlikku tegutsemist silmas pidades. Ühelt poolt on see selgelt erinev Wahl'i (2011) poolt leitud, kus äriühinguid uurides oli valdav enamik ettevõtte omanikke veendunud, et organisatsiooni peamiseks missiooniks on teenida kasumit ja olla edukam oma konkurentidest, kuid teiselt poolt kinnitab see sotsiaalse ettevõtte põhialustega tasakaalus olemist ja sobivust käesoleva töö uuringu sihtgruppi.

Nüüd liigub autor organisatsiooni põhiväärtuste juurde ja peegeldusteni, mis analüüsi käigus tekkisid. Enimmainitud alusväärtusteks väljavalitud sotsiaalsetes ettevõtetes olid ausus, hoolivus, julgus, läbipaistvus ja usaldusväarsus. Kui neid võrrelda Dolan'i ja Altman'i (2012) organisatsiooni väärtuste raamistikuga (vt peatükk 1.2.3.), siis kuuluvad need kõik sotsiaaleetiliste väärtuste alla, mis kirjeldavad töötajate käitumist kõigi ümbritsevate inimeste ja keskkonnaga. See sobib ideaalselt sotsiaalse ettevõtte teoreetilise käsitlusega ja samuti kinnitab Dolan'i ja Altman'i poolt öeldut, et eetilised väärtused on sotsiaalsetes ettevõtetes tavaliselt esikohal (*Ibid.*). Lisaks oli mainitud majanduslikke väärtuseid (kasumlikkus, tulemuslikkus, meisterlikkus), mis käivad samuti kasumipõhise sotsiaalse ettevõtte käsitluse juurde ja mängivad jätkusuutlikkuses tähtsat rolli. Siia sobib hästi ühe intervjueeritud ettevõtja tsitaat: „*Mõlemad aspektid, nii äriiline professionaalsus ehk ettevõtluse pool kui idealistlik mõtlemine ehk heasoovlik lähenemine, peavad väga tugevad olema.*“ (*Intervjuu IV 2019*).

Nagu sotsiaalse ettevõtte teoreetilistes alustes mainiti, käsitletakse sotsiaalseid ettevõtteid mõne käsitluse järgi ka mittetulundusühingutena. Kui võrrelda tulemusi selle nurga alt, siis sobib käesolevas magistritöös leitud väärtuste komplekt (eetilised ja majanduslikud) ideaalselt ka Strickland'i ja Ann'i (2008) poolt leitud tulemusega, kus eetilisi mittetulundusühinguid uurides kerkis esile 5 organisatsiooni alusväärtust: finantsiline kompetents, ausus, vastastikkus, austus ja läbipaistvus. Kuigi nende uuringus uuriti ainult kasumitaotluseta organisatsioone, võib sellest



järeldada, et nii kasumipõhised (ingl *for-profit*) kui kasumitaotluseta (ingl *not-for-profit*) sotsiaalsed ja eetilised ettevõtted omavad väga sarnaseid alusväärtusi.

Kui võrrelda organisatsiooni põhiväärtusi varem leitud asutajate alusväärtustega (vt peatükk 3.1.1.), siis kajastuvad tulemustes järjekordsed ühised jooned. Kui asetada äriühingute põhiväärtused võrdluseks Schwartz'i (1992) üksikisikuteooria väärtusgruppidesse, siis on domineerivateks rühmadeks samuti nagu indiviidi puhul heasoovlikkus (ausus, hoolivus, usaldusväärsus, tunnustus, vastutus), enesesuunamine (enesearendus, õpivõimelisus, meisterlikkus, püüdlikkus, tulemuslikkus) ja kõikehõlmavus (tunnustus, hoolivus keskkonnast ja keskkonna tervis). See vaid kinnitab senimaani läbivaks jooneks olnud konfliktide puudumist ja üldist kokkusobivust sotsiaalsete ettevõtete juhtide ning nende tegevusala vahel (vt lisaks peatükk 3.1.3.) Asutajate individuaalväärtused ja missioon on tasakaalus organisatsioonide eesmärkide ja alustõdedega.

Järgmisena võtab autor fookuse alla väärtuspõhise juhtimise. Nagu ka strateegilise juhtimise puhul, tuli uuringust välja, et ükski ettevõtte seda formaalselt ei järginud. Samas lähtuti äritegevuses paljude otsuste langetamisel just alusväärtustest ehk ettevõtteid juhiti mitmes aspektis eneselegi otseselt teadvustamata väärtuspõhiselt. Kui võrrelda ettevõtete protsesse väärtuspõhise juhtimise teoreetiliste alustega (vt peatükk 1.2.4.), siis leidis kõigi organisatsioonide puhul sarnasusi. Teooria kohaselt algab väärtustel põhinev juhtimine ettevõtte alusväärtuste identifitseerimise, defineerimise ja loomisega (Zhen 2012; Dolan *et al.* 2006; Blanchard, O'Connor 2003) ning selle etapi olid kõik väljavalitud ettevõtted läbinud. Huvitav näide on siinkohal see, kuidas ühel ettevõttel kolmest väärtusi otseselt sõnastatud ja loodud ei olnud, kuid vaatamata sellele lähtuti igapäevastes otsustes nii-öelda kirjapanemata reeglitest ehk väärtustest. Sellest saab järeldada, et alati ei ole tarvis väärtusi formaalselt kirja panna, et neid ühtselt järgida ja nende põhjal tegutseda saaks, ja seda eriti väikeettevõtete puhul. Antud väide toetab ka Argandoña (2003) öeldut, et igal organisatsioonil tervikuna on mingisugused alusväärtused, mida järgitakse, olgugi kui need on konkreetsetel viisidel kirjutamata.

Väärtuspõhise juhtimise teiseks osaks on väärtuste tõlgendamine praktikasse, ettevõtte liikmeteni kommunikeerimine ja nende organisatsioonisisene juhtimine (Zhen 2012; Dolan *et al.* 2006; Blanchard, O'Connor 2003). Uuringust ilmnes, et vastavad protsessid olid äriühingutes erinevad, kuid kõigis ettevõttes olid väärtused siiski igapäevases kasutuses, liikmed olid nendest teadlikud ja kommunikeerimine ning juhtimine käis peamiselt situatsioonipõhiselt. Mainitu näitab käsitletud

ettevõtete otsest sobivust teoreetiliste alustega. Kolmanda ja viimase väärtuspõhise juhtimise protsessina kirjeldab teooria personalipoliitika kujundamist, alusväärtuste implementeerimist äripraktikasse ja alusväärtustel põhinevat tunnustamist (*Ibid.*). Siin kerkisid taas esile sarnasused teooria ja uuringu tulemuste vahel, sest kõik sotsiaalsed ettevõtted lähtusid uute töötajate värbamisel alati väärtuste sobivusest, alusväärtused olid mitmete äriprotsesside osad ja tunnustamine oli regulaarne.

Värbamisprotsessi lisaks analüüsides jäi sotsiaalsete ettevõtete puhul silma märkimisväärne püüd leida ja valida kõige sobivam inimene antud töökohale. Alati tehti kindlaks, et tema väärtused sobiksid ettevõtte omadega. See sobib hästi Bowen *et al.* (1991) poolt öeldud alustõega, et enne kandidaadi kvalifikatsiooni arvestamist tuleb veenduda, et tema hinnangud ja väärtused sobivad eeskätt vastava organisatsiooniga. Õigete inimeste valik oli valitud ettevõtetes loonud kultuuri, kus kõik töötajad tunnetasid ühtsust ja töötamist suurema eesmärgi nimel. Samuti on O'Reilly *et al.* (1991) sellega ühel meelel, sõnades, et indiviidi ja organisatsiooni väärtuste sobivus tõstab töötajate pühendumust, töörahulolu ja lojaalsust. Veel tõstsid sotsiaalsetes ettevõtetes töötajate motivatsiooni regulaarsed koolitused, arenguvõimalused, toetav keskkond ja töö- ning eraelu balansi tähtsustamine. Ka Blanchard ja O'Connor (2003) on öelnud, et väärtuspõhise juhtimise toimimist soodustavadki inimeste väärtustamine, nende arengusse järjepidev investeerimine ja mugava töökeskkonna loomine. Samuti iseloomustas uuritud sotsiaalseid ettevõtteid kaasav töökeskkond, mis muuseas väljendus nii missiooni kui väärtuste ühisel loomisel. See on kooskõlas teooriaga, mille kohaselt luuakse väärtusi inimestega koos ja nende juurutamise protsess peaks sisaldama võimalikult paljude liikmete kaasamist (Blanchard, O'Connor 2003; Argandoña 2003).

Eelnevat kokku võttes on huvitav tähele panna, et kuigi ükski sotsiaalne ettevõtte teadlikult ja formaalselt väärtuspõhist juhtimist ei rakendanud, leidis pea iga teoreetilise käsitlusega selgeid seoseid ja sarnasusi ning saab öelda, et kõik ettevõtted kasutasid väärtuspõhist juhtimist kaudselt. Samas, kuna ükski ettevõtte formaalselt ühtegi teooriat või raamistikku ei järginud, saab püstitada eelduse, et sotsiaalsete ettevõtete üldjuhtimine ongi eos tugevalt seotud väärtuspõhise juhtimise alustõdedega. Sellele annab tõendust võrdlemine sotsiaalse ettevõtte juhtimise teoreetiliste eeldustega, kust selgub, et sotsiaalse ettevõtte jätkusuutliku tuleviku eelduseks on tugev, pidevalt õppiv ja koostööl baseeruv organisatsioonikultuur, mida toetab pühendunud ja ühtne tiim (Mason, Royce 2007). Täpselt selline oli ka käesolevas uuringus analüüsitud sotsiaalsete ettevõtete tulemus. Samuti leidsid Trivedi ja Stokols (2011), et sotsiaalset ettevõtet iseloomustab ühtsus, pidev koostöö, kaasamine ja kollektiivne töötamine suurema eesmärgi nimel. Kokkuvõtvalt saab

öelda, et uuritud sotsiaalsete ettevõtete juhtimine on kooskõlas nii väärtuspõhise kui sotsiaalsete ettevõtete juhtimise alustõdedega.

### **3.5. Järeldused**

Eelneva arutelu ja tulemuste põhjal teeb autor kokkuvõtavad järeldused käesolevas magistritöös leitule.

Esiteks ilmnes, et sotsiaalsete ettevõtete juhid olid kõik ühel või teisel moel üksteisega sarnased. Peamiselt ühendasid neid selged ühised isikuomadused (ettevõtlikkus, julgus, visioonivõimekus, usk), alusväärtused (ausus, tähenduslik elu) ja väärtusgrupid (heasoovlikkus, enesesuunamine, kõikehõlmavus). Nende motiive uurides nähtus samuti, et intervjueeritavaid on motiveerinud sotsiaalsete ettevõtete loomisel soov muuta maailma ja tegutseda iseenda isiklike väärtuste alusel. Indiviidi alusväärtuste ja motiivide võrdlemine organisatsioonide põhiväärtuste ja missiooniga andis lisaks kinnitust, et kõigi asutajate tegevuses valitseb ühtsus ja kooskõla nende isiklike väärtuste, eesmärkide ja sotsiaalse ettevõtte loomise vahel.

Teiseks selgus, et kõigil sotsiaalsetel ettevõtetel eksisteerisid missioon ja alusväärtused, mida igapäevaselt situatsioonipõhiselt rakendati ja millele äritegevuses toetuti. Vaatamata sellele, et mõnel need otseselt sõnastatud või formuleeritud ei olnud, olid ettevõtted loodud missioonipõhisest lähenemisest lähtuvalt ja sotsiaalseid alusväärtusi järgides. Organisatsiooni missioonid olid läbinisti sotsiaalse taustaga ja põhiväärtused samamoodi nagu ka indiviidi alusväärtuste puhul – heasoovlikud ehk eetilised ja edasipüüdlilikud ehk majanduslikud. Mainitu kinnitas väljavalitud äriühingute sobivust sotsiaalse ettevõtte alustõdedega.

Kolmandaks avaldus, et ükski sotsiaalne ettevõtte formaalselt strateegilise või väärtuspõhise juhtimisega ei tegelenud, küll aga kuulus strateegiline planeerimine ja eriti, alusväärtustel põhinev praktika, argipäeva ettevõtluse juurde. Nagu ka väärtuspõhist juhtimist ja sotsiaalse ettevõtte teoreetilist käsitlust, iseloomustas väljavalitud äriühinguid inimlikkus ja heaolu loomine läbi kogu ettevõtte ehk kaasamine, toetamine, läbipaistvus, enesearenguvõimalused, paindlikkus ja töö- ning eraelu vahelise tasakaalu tähtsustamine. Sellise ühtse, missioonipõhise ja motiveeritud meeskonna eelduseks peeti värbamisprotsessi ja õige inimese valikut.

## KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiirelt muutuv ja majanduslikult õitsevas maailmas on tavaettevõtete kõrval kanda kinnitamas sotsiaalsed ettevõtted – äriühingud, kelle eesmärgiks on finantskasumi kõrval teenida ka sotsiaalset kasumit ehk teenindada kogu ühiskonda laiemalt läbi nende sotsiaalse missiooni ja vastutustundliku äripraktika. Ümbritsevas dünaamilises, konkureerivas ja inforohkes ärikeskkonnas on sotsiaalsete ettevõtete oskuslik juhtimine kriitilise tähtsusega. Üha olulisem on oma tegevuse teadlik planeerimine ja ühise heaolutunde loomine, mida aitavad teostada strateegiatele ja väärtustele põhinevad juhtimispraktikad. Mainitu eeldab sotsiaalsete ettevõtete juhtide poolt mitte ainult professionaalset pädevust vaid ka kõrget motivatsiooni, empaatiavõimet, missioonide kooskõla ja eetilisi tõekspidamisi.

Eelnevale tuginedes oli magistritöö eesmärgiks välja selgitada, millistel motiividel on kasumipõhised sotsiaalsed ettevõtted rajatud, millist rolli omavad ettevõtja alusväärtused sotsiaalse ettevõtte loomisel ja selle strateegilise juhtimise kujundamisel põhiväärtustele ning missioonile toetudes.

Magistritöö esimeses peatükis defineeriti uuringu teoreetiline raamistik, kus käsitleti strateegilise ja väärtuspõhise juhtimise aluseid, nende omavahelisi seoseid ja missiooni tähtsust. Täiendavalt kirjeldati väärtusteooriad indiviidi- ja organisatsiooni tasemel ning tutvustati sotsiaalse ettevõtte põhitõdesid. Magistritöö metodoloogilises osas anti ülevaade uuringu tegevusplaani, strateegia ja meetoodika osas, kus tutvustati lühidalt juhtumiuuringu, kvalitatiivse analüüsi ja poolstruktureeritud süvaintervjuu teoreetilisi aluseid ning eeliseid. Magistritöö kolmandas peatükis toodi välja uuringu tulemused, nende põhjal tekkinud arutelu ja võrdlused teooriatega ning kokkuvõtavad järeldused.

Magistritöö raames viidi läbi uuring kolme kasumipõhise Eesti sotsiaalse ettevõtte najal, intervjuerides väljavalitud organisatsioonides viit asutajat. Vaatamata asjaolule, et analüüsituid äriühinguid oli vaid kolm, ilmnnesid tulemustes selged ühised jooned ja omadused ning autor usub, et need on piisavad tegemaks üldistavaid järeldusi ja väärtust andvaid kokkuvõtteid.

Uuringu tulemusel selgus, et sotsiaalsete ettevõtete juhid on julged, ettevõtlikud, kõrge eneseusuga ja visioonivõimekad inimesed, keda ühendab tähendusliku elu loomine, sisemise tasakaalu saavutamine ja keskkonna nimel tegutsemine läbi heasoovlikkuse, aususe ja enesesuunamise. Asutajate motiivideks sotsiaalsete ettevõtete loomisel oli soov omada suuremat vabadust, anda oma panus ühiskonna parandamisse ja teha seda, mis neile tõeliselt korda läheb. Neil ajendil loodi ettevõtted, mis kõik omasid sarnaseid, ühtselt kasutuses olevaid eetilisi ja majanduslikke alusväärtusi ning sotsiaalseid missioone, mis olid rakendatud äripraktika ja värbamisprotsessi tavapärasteks osadeks ning alusteks. Juhid kasutasid ettevõtete manageerimisel strateegilist ja olukorrapõhist väärtustel põhinevat eestvedamist, mis oli üles kujundatud missioonipõhisele tegutsemisele, ühtsustunde ja läbipaistvuse loomisele ning inimeste väärtustamisele ja kaasamisele.

Autor loeb käesoleva magistr töö piiranguteks juba eelmainitud ettevõtete valimi väiksust ja seda, et uuring teostati vaid asutajate intervjuude põhjal. Valitud juhtide poolt öeldu andis küll ülevaate äriühingus toimuvast, kuid see ei pruugi ilmtingimata peegeldada reaalsust, vaid pigem soovitud olukorda. Uuringu väärtust tõstaks töötajate intervjuerimine ja situatsiooni analüüsimine ka nende pilgu läbi. Täiendavalt loeb autor puudujäägiks inimeste baasväärtuste analüüsimisel kasutatud etteantud väärtusvalimit, mitte ametlikku Schwartz'i väärtusteooria küsimustikku (2012). Ettevõtjate ajapiirangute tõttu oli see käesolevas töös efektiivseim meetod, kuid võib suunata intervjueritavaid kaudselt valima rohkem intervjuu teemaga kokku sobivaid alusväärtusi ja seeläbi vähendada tulemuste objektiivsust.

Autor avaldab lootust, et magistr töö raames tehtud uuring ja leitud järeldused annavad alust, sisendit või motivatsiooni edaspidiste teemakohaste uuringute läbiviimiseks Eestis. Käesolevat uuringut tehes kerkisid üles mitmed võimalikud valdkonnad, mida veel lisaks ja edasi uurida, näiteks sotsiaalsete ettevõtete organisatsioonikultuuri analüüsimine töötajate perspektiivist, töötajate rahulolu-uuring sotsiaalsetes ettevõtetes, sotsiaalsete ettevõtete tulemuslikkuse mõõtmine ja areng, sotsiaalsete ettevõtete definitsioon Eesti kontekstis ja mittetulunduslike sotsiaalsete ettevõtete asutajate loomismotiivide analüüs.

Kokkuvõtvalt leiab autor, et magistr töö eesmärgi saab lugeda saavutatuks ja eesmärgist tulenenud uurimisküsimused said vastatud. Uuringu tulemused kinnitasid sarnasusi ja vastavusi mitmete varasemalt tehtud uuringute ning teooriatega, kuid oli lisaks samal ajal värskeks panuseks kasumipõhiste sotsiaalsete ettevõtete juhtide ja juhtimise uurimisel, ning seda eelkõige Eestis.

## **SUMMARY**

### **DESIGNING THE MANAGEMENT OF SOCIAL ENTERPRISES THROUGH CORE VALUES AND MISSION**

Kristjan Keres

With the growth of technology, information accessibility and consumer awareness regarding the challenges in our environment, there has been a recent trend in the growth of social enterprises, who are not only focusing on their financial profit and revenue, but also on social profit and corporate social responsibility. Managing these types of entities sets a challenge on how to keep all the stakeholders satisfied and how to be responsible, sustainable and profitable, all at the same time. In a situation like this, management practices based on strategies and values could bring more awareness and well-being to effective business administration, which expects managers to have everything from professional competence to ethical values and high inner motivation.

Based on the aforementioned, the aim of the master's thesis was to find out what effect do the basic values have on the creation of social enterprises and its strategic management through core values and mission.

The first chapter of the thesis defined the theoretical framework of the research, including the basis of strategic and value-based management, their connections and the importance of clear mission statement. In addition, the value theories both for individual and organizational level were described, as well as the concept of social enterprise. The second chapter gave an overview of the action plan, strategy and research methods used to achieve the goals of the thesis: case study, qualitative analysis and semi-structured interviews. The last chapter of the thesis focused on the results, discussions and conclusions noted throughout the research.

During the thesis, three for-profit Estonian social enterprises were analyzed, including interviews with five of their founders. Despite the low number of social enterprises the study focused on, various similar characteristics were found during the analysis to reach generalizable conclusions, so a great overall synopsis could still be made.

The interviews revealed that the founders of social enterprises are entrepreneurial, brave, confident and visionary leaders, who want to achieve inner harmony and meaning in life through benevolence, honesty and self-direction. They had created the social enterprises based on their inner values and desires to live a fulfilling life, to have more freedom and to make the world a better place for everyone. Thus, the companies they had founded were in line with their personal motives, were heading towards a social mission and were run on ethical, social and economic values. Both the mission and organization values were used in daily business practices and especially in hiring processes to ensure the selection of the perfect candidate. In overall, it can be said that the selected social enterprises were using situation- and value-based strategic management, which were built both on individual and organizational well-being through mission-based operations, a sense of unity, transparency, involvement, creativity and personal development.

The limitations of this master's thesis not only include the limited sample of social enterprises, but also the fact that the study was based only on founders and managers. The answers gave an ample overview of the companies, but they might not necessarily always reflect the real, but instead, the desired situation. The research could be complemented with additional analysis based on the interviews with the employees. The author also refers to additional limitation connected to the study of basic human values, which were analyzed based on a given set of values, and not the formal portrait values questionnaire designed by Schwartz (2012). It was done due to the time constraints of the founders and it can guide the interviewee to select values based on the current topic of research and therefore reduce the objectivity of the responses.

The author expresses hope that the findings of current master's thesis will be the basis, input or motivation for further research on relevant topics in Estonia. During the study, several potential fields of research emerged: organizational culture in social enterprises base on employees, employee satisfaction survey in social enterprises, characteristics of a social entrepreneur, performance measurement in social enterprises, defining the concept of social enterprise in Estonia and the motives of social entrepreneurs in the creation non-profit social enterprises.

All things considered, the author concludes the aim of the master's thesis as achieved. The research addressed several substantial findings that were in accordance with and confirmation of various previous studies and theories, but also served, especially in Estonia, as a new contribution in the fields of social enterprise management and the characteristics of its founders.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aimre, I. (2005). *Sotsioloogia*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.
- Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. 3. tr. Tallinn: Külim.
- Argandoña, A. (2003). Fostering Values in Organizations. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No. 1–2, 15–28. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1023/A:1024164210743> (11. aprill 2019)
- Bersin, J. (2018). The Rise Of The Social Enterprise: A New Paradigm For Business. – *Forbes Leadership*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2018/04/03/the-rise-of-the-social-enterprise-a-new-paradigm-for-business/> (20. märts 2019)
- Blanchard, K., O'Connor, M. (2003). *Managing by Values: How to Put Your Values Into Action for Extraordinary Results*. 2nd ed. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E., Nathan, B.R. (1991). Hiring For The Organization, Not The Job. – *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 4, 35–51. Kättesaadav: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274747> (4. aprill 2019)
- Bradford, A., Luke, B., Furneaux, C. (2018). Social enterprise accountability: directions, dominance and developments. *Social Enterprise Journal*, Vol. 14, No. 2, 156-179. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2017-0018> (20. märts 2019)
- Cambridge Dictionary*. Cambridge University Press. Kättesaadav: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/value> (7. aprill 2019)
- DeGeorge, R.T. (1999). *Business Ethics*. 7th ed. Kansas, USA: Pearson.
- Dolan, S.L., Garcia, S. (2002). Managing by Values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. – *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 2, 101–117. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/02621710210417411> (10. aprill 2019)
- Dolan, S.L., Garcia, S., Richley, B. (2006). *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Dolan, S.L., Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. – *People & Strategy*, Vol. 35, No. 4, 20-26. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/258439962\\_Managing\\_by\\_Values\\_The\\_leadership\\_spirituality\\_connection](https://www.researchgate.net/publication/258439962_Managing_by_Values_The_leadership_spirituality_connection) (22. märts 2019)



- Dolan, S.L. (2016). Reflections on Leadership, Coaching and Values: A framework for understanding the consequences of value congruence and incongruence in organizations and a call to enhance value alignment. – *The Study of Organizations and Human Resource Management Quarterly*, Vol. 1, No. 2, 56-74. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/307429600\\_Reflections\\_on\\_Leadership\\_Coaching\\_and\\_Values](https://www.researchgate.net/publication/307429600_Reflections_on_Leadership_Coaching_and_Values) (24. märts 2019)
- Dumond, E.J. (2000). Value management: an underlying framework. – *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 9, 1062-1077. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/01443570010339154> (22. märts 2019)
- Durmaz, Y., Düsün Z. (2016). Importance of Strategic Management in Business. – *Expert Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 1, 38-45. Kättesaadav: <http://business.expertjournals.com/23446781-405/> (15. märts 2019)
- Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. – *Research in Organizational Behavior*, Vol. 34, 81-100. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001> (10. aprill 2019)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. – *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.2307/258557> (25. aprill 2019)
- Gongmin, B. (2015). What Theories Are Needed for Strategic Management. – *Nankai Business Review International*, Vol. 6, No. 4, 433-454. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2015-0012> (20. märts 2019)
- Glaveli, N., Geormas, K. (2018). Doing Well and Doing Good: Exploring how strategic and market orientation impacts social enterprise performance. – *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 24, No. 1, 147-170. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2017-0132> (22. märts 2019)
- Guinn, S.L. (1997). Change before you have to: For CEOs who recognize the need, the tools exist now for organizational change. – *The Career Development International*, Vol. 2, No. 5, 225–228. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.1108/13620439710174624> (2. aprill 2019)
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. – *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, 389–398. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1984.4279653> (1. aprill 2019)
- Intervjuu I.* Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 12. aprill 2019.
- Intervjuu II.* Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 13. aprill 2019.
- Intervjuu III.* Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 16. aprill 2019.
- Intervjuu IV.* Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 18. aprill 2019.

- Intervjuu V*. Autori telefoniintervjuu. Helisalvestis. 20. aprill 2019.
- Kay, A., Roy, M.J., Donaldson, C. (2016). Re-imagining social enterprise. – *Social Enterprise Journal*, Vol. 12, No. 2, 217-234. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2016-0018> (13. aprill 2019)
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikool kirjastus.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn.
- Manetti, G. (2014). The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises. – *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25, No. 2, 443–464. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-012-9346-1> (2. aprill 2019)
- Mason, C., Royce, M. (2007). Fit for Purpose - Board Development for Social Enterprise. – *Journal of Finance and Management in Public Services*, Vol. 6, No. 3, 57–67. Kättesaadav: <https://researchbank.swinburne.edu.au/file/97bd59bc-43ce-4cb3-9961-a4d1bb457a85/1/PDF%20%28Published%20version%29.pdf> (13. aprill 2019)
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 1, 77 – 88. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1023/A:1023298710412> (11. aprill 2019)
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons From The World's Leading Employers*. United Kingdo: Wiley and Sons.
- Mowles, C. (2008). Values in International Development Organisations: Negotiating Non-Negotiables. – *Development in Practice*, Vol. 18, No. 1, 5–16. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1080/09614520701778306> (11. aprill 2019)
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 492–199. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.71.3.492> (4. aprill 2019)
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. – *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 487–516. Kättesaadav: <https://doi.org/10.5465/256404> (4. aprill 2019)
- Oxford Living Dictionaries*. Oxford University Press. Kättesaadav: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/value> (7. aprill 2019)
- Peters, T. J., Waterman, R. H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Phadtare, M. T. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Delhi: Phi Learning Private Limited.

- Rao, P. S. (2010). *Strategic Management: Including Skill Development*. Rev. Ed. Mumbai: Global Media. Kättesaadav: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=3011189> (1. aprill 2019)
- Palakshappa, N., Grant, S. (2018). Social Enterprise and Corporate Social Responsibility: Toward a Deeper Understanding of the Links and Overlaps. – *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 24, No. 3, 606-625. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2016-0131> (29. märts 2019)
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Sabella, A., Eid, N. (2016) A Strategic Perspective of Social Enterprise Sustainability. – *Journal of General Management*, Vol. 41, No. 4, 71-89. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1177/030630701604100405> (10. märts 2019)
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. – *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, 1-65. Kättesaadav: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6) (1. aprill 2019)
- Schwartz, S.H. (2003). A Proposal For Measuring Value Orientations Across Nations. – *Questionnaire Package of ESS*, 259-290. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/312444842\\_A\\_proposal\\_for\\_measuring\\_value\\_orientations\\_across\\_nations](https://www.researchgate.net/publication/312444842_A_proposal_for_measuring_value_orientations_across_nations) (2. aprill 2019)
- Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. – *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol. 2, No. 1. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (1. aprill 2019)
- Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik. Kättesaadav: <https://sev.ee/mis-sotsiaalne-ettevotlus/> (15. aprill 2019)
- Sharir, M., Lerner, M. (2006). Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs. – *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, 6-20. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004> (2. aprill 2019)
- Sherman, H., Rowley, D.J., Armandi, B.R. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. – *Focus On Strategic Management*. Business Strategy Series. Vol. 8, No. 3. (Ed.) Coate, P. Emerald Publishing Limited, 162-171. Kättesaadav: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=291572> (17. märts 2019)
- Shuayto, N., Miklovich, P. (2014). Creating Organizational Sustainability in Social Enterprises: The Use of Evidence-Based Positioning and Market Orientation. – *Review of Business & Finance Studies*, Vol. 5, No. 2, 109-115. Kättesaadav: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2456480](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2456480) (14. aprill 2019)
- Strickland, R.A., Vaughan, S.K. (2008). The Hierarchy of Ethical Values in Nonprofit Organizations: A Framework for an Ethical, Self-Actualized Organizational Culture. –

- Public Integrity*, Vol. 10, No. 3, 233-251. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.2753/PIN1099-9922100303> (12. aprill 2019)
- Trivedi, C., Stokols, D. (2011). Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features. – *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 1, 1-32. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1177/097135571002000101> (28. aprill 2019)
- Zairi, M., Jarrar, Y. (2000). *Impact of Organizational Values on Business Performance*. West Yorkshire, United Kingdom: The European Centre for Top Quality Management. Kättesaadav: [http://yasarjarrar.com/wp-content/uploads/2012/07/Impact-of-Organisational-Values-on-Business-Performance\\_Report\\_2000.pdf](http://yasarjarrar.com/wp-content/uploads/2012/07/Impact-of-Organisational-Values-on-Business-Performance_Report_2000.pdf) (6. aprill 2019)
- Zhen, L. (2012). Management by Values: A Case Study. – *International Business and Management*, Vol. 4, No. 2, 75-91. Kättesaadav: <http://dx.doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820120402.1275> (25. märts 2019)
- The Rise Of The Social Enterprise*. (2018). / Eds. D. Agarwal, J. Bersin, G. Lahiri, J. Shwartz, E. Volini. Deloitte Human Capital Trends 2018, Deloitte Insights. Kättesaadav: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf) (20. märts 2019)
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall.
- Tropman, J.E. (1998). *The Management of Ideas in the Creating Organization*. London: Quorum Books.
- Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum*. Kättesaadav <http://www.csr.ee/vastutustundlik-ettevotlus/> (25. aprill 2019)
- Virovere, A. (2014). The Role of Management Values, Knowledge Management and Conflict Management for Improvement of Organisational Sustainability. (Doktoritöö). TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Virkus, S. (2010). *Infokäitumise, info hankimise ja otsingu ning infopädevuse uurimise meetodid*. Õpiobjekt. Tallinna Ülikool.
- Wahl, M. (2011). Kapitaliühingute lõppomanike alusväärtuste ja tahte uurimine ning omanikkonna tüpoloogia konstrueerimine. (Doktoritöö). TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Wheelen, T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Global Edition*. 15th ed. United Kingdom: Pearson.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. Kättesaadav: [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf) (24. aprill 2019)

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu küsimustik

### SOTSIAALNE ETTEVÕTLUS, STRATEEGILINE JUHTIMINE JA VÄÄRTUSED

Tallinna Tehnikaülikooli ärikorralduse magistratöö uuringu küsimustik

04/2019

#### Individaalväärtused ja motiivid

1. Palun iseloomustage end kui inimest.
2. Palun valige lisas olevas nimestikust 10 sellist väärtust, mis Teid iseloomustavad.
3. Palun moodustage eelmises küsimuses valitud väärtustest 5 kõige olulisemat ja järjestage need tähtsuse järjekorras.
4. Palun iseloomustage end kui ettevõtjat ja/või juhti.
5. Miks Te olete ettevõtja? Mis ajendas Teid looma just sellist ettevõtet?
6. Kas ja kuidas on Teie isiklikud väärtused olnud seotud ettevõtte loomisega ja/või juhtimisega?

#### Ettevõtte strateegia, missioon ja selle juhtimine

7. Kas ja kuidas rakendate Te ettevõttes igapäevaselt strateegilist juhtimist?
8. Kui tihti pühendate aega ettevõttes tuleviku planeerimisele?
9. Millised asjaolud on Teie ettevõtte juhtimisel olulised?
10. Mis on Teie ettevõtte missioon, mille nimel see tegutseb ja kuhu suundub?
11. Kas ja mil määral ühtib see Teie isikliku missiooniga?
12. Kas Teie ettevõtte missioon on ettevõttes kõigile teada, kõigile tutvustatud? Mis viisil?

#### Ettevõtte kultuur ja väärtussüsteem

13. Kuidas kirjeldate organisatsioonikultuuri Teie ettevõttes?
14. Mida peetakse Teie ettevõttes töötades oluliseks?
15. Missuguseid põhiväärtusi kannab Teie ettevõtte?
16. Kas põhiväärtused on sõnastatud? Kui jah, siis kus ja kuidas?
17. Palun kirjeldage põhiväärtuste loomise protsessi Teie ettevõttes.

18. Kas ja millisel viisil kommunikeerite/tutvustate Te põhiväärtusi oma ettevõttes?
19. Kas ja kuidas Te ettevõttes põhiväärtusi juhite?
20. Kas ja kuidas Te kontrollite väärtuste järgimist? Kas ja kuidas tunnustatakse väärtustele vastavat käitumist?
21. Kuidas valite koostööpartnereid? Kas jälgite väärtuste sobivust, uurite tausta ja teete selle põhjal otsuse, kas hakata antud ettevõttega koostööd tegema või mitte?
22. Kas ja millisel määral lähtutakse uute töötajate värbamisel inimese väärtuste kokkusobivusest organisatsiooni väärtustega?
23. Kas strateegilise juhtimise elemente (väärtused, missioon) on aja jooksul muudetud ja miks?

### **Sotsiaalne ettevõtlus**

24. Mis on Teie silmis sotsiaalne ettevõtte?
25. Mis motiveeris Teid looma sotsiaalse suunitlusega ettevõtet?
26. Mis teeb Teie ettevõttest sotsiaalse suunitlusega ettevõtte (sotsiaalse, sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtte)?
27. Kuidas erineb Teie silmis sotsiaalne ettevõtte ainult kasumile orienteeritud ettevõttest?
28. Kas ja milline roll on Teie ettevõttel täita ühiskonnas?

### **Väärtuste valim Schwartz'i (1992) baasväärtuste teooria alusel:**

abivalmidus	julgus	sotsiaalne tunnustus
andestus	jõukus	sotsiaalne võim
arukus	keskkonna säästmine	sotsiaalne õiglus
austus	kuulekus	spirituaalne elu
ausus	kuuluvustunne	tagasihoidlikkus
autoriteetsus	küps armastus	tervis
avalik maine	lojaalsus	traditsioonide austamine
avameelsus	loovus	tõeline sõprus
edasipüüdlikkus	lõbu	tähenduslik elu
edukus	maailmarahu	uudishimulikkus
eemaldumine	mitmekesine elu	vabadus
eesmärkide seadmine	mõjukus	vagadus
elunauding	mõõdukus	vastastikused teened
elutarkus	pere turvalisus ja heaolu	vastutus
eneseaustus	puhtus	viisakus
enesedistsipliin	põnev elu	võimekus
eneseteostus	rahvuslik julgeolek	võrdsus
ilu ümbritsevas maailmas	sisemine tasakaal	vähendlikkus
iseseisvus	sotsiaalne kord	ühatus loodusega